



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Nadire Yaşam DURAN

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YETENEK YÖNETİMİ:
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİ PERSPEKTİFİNDEN BİR
DEĞERLENDİRME

Turizm Yönetimi Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2025



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Nadire Yaşam DURAN

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YETENEK YÖNETİMİ:
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİ PERSPEKTİFİNDEN BİR
DEĞERLENDİRME

Danışman

Doç.Dr. Ebru GÖZEN

Turizm Yönetimi Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2025

T.C.
Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Nadire Yaşam DURAN 'ın bu çalışması, jürimiz tarafından Turizm Yönetimi Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Ayşe ÇELİK YETİM (İmza)

Üye (Danışman) : Doç. Dr. Ebru GÖZEN (İmza)

Üye : Doç. Dr. Hüseyin BOZ (İmza)

Tez Başlığı :Konaklama İşletmelerinde Yetenek Yönetimi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Perspektifinden Bir Değerlendirme

Onay: Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 17/10/2025

Mezuniyet Tarihi : 04/12/2025

AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Konaklama İşletmelerinde Yetenek Yönetimi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Perspektifinden Bir Değerlendirme” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımda yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

(İmza)

Nadire Yaşam DURAN



T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



.... / / 2025

TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU BEYAN BELGESİ

Öğrenci Bilgileri	
Adı-Soyadı	Nadire Yaşam DURAN
Öğrenci Numarası	202252078002
Anabilim Dalı	Turizm Yönetimi
Programı	Tezli Yüksek Lisans
Danışman Öğretim Üyesi Bilgileri	
Unvanı, Adı-Soyadı	Doç.Dr. Ebru GÖZEN
Yüksek Lisans Tez Başlığı	Konaklama İşletmelerinde Yetenek Yönetimi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Perspektifinden Bir Değerlendirme
Turnitin Bilgileri	
Ödev Numarası	2769061751
Rapor Tarihi	02.10.2025
Benzerlik Oranı	Alıntılar hariç: % 8 Alıntılar dahil: % 8
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE, Yukarıda bilgileri bulunan öğrenciye ait tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam sayfalık kısmına ilişkin olarak Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esaslarında belirlenen filtrelemeler uygulanarak yukarıdaki detayları verilen ve ekte sunulan rapor alınmıştır. Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir: () Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylarım. () Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esaslarında öngörülen yüzdeler sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.	
Gerekçe:	
Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlere uygun olarak tarafımca yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.	
Danışman Öğretim Üyesi Doç. Dr.Ebru GÖZEN İmza	

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ	v
ÖZET	vi
SUMMARY	vii
TEŞEKKÜR.....	viii
ÖNSÖZ.....	ix
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YETENEK KAVRAMI VE YETENEK YÖNETİMİ

1.1. Yetenek Kavramı ve Önemi	4
1.2. Yetenek Modelleri	6
1.3. Yeteneğin Benzer Kavramlarla İlişkisi	7
1.3.1. Beceri.....	7
1.3.2. Potansiyel	7
1.3.3. Performans.....	8
1.3.4. Yetkinlik	8
1.3.5. Zeka	9
1.3.6. Bilgi	9
1.4. Yetenek Kavramının İş Yaşamına Girme Nedenleri.....	10
1.4.1. Küreselleşme	10
1.4.2. Bilgi Teknolojilerindeki Gelişmeler.....	11
1.4.3. Demografik Etkiler	12
1.4.4. İşgücü Hareketliliği	12
1.4.5. İş ve Yaşam Dengesinin Artan Önemi	13
1.4.6. Yetenek Kıtılığı ve Pareto Kuralı	13
1.4.7. Yetenek Savaşları Olgusu.....	14
1.5. Yetenek Yönetimi.....	14
1.6. Yetenek Yönetiminin Önemi.....	16
1.7. Yetenek Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	17
1.8. Yetenek Yönetiminin Kuramsal Temelleri	17
1.8.1. Mckinsey Araştırmaları	18
1.8.2. Kaynak Temelli Yaklaşım	19

1.8.3. Sistem Yaklaşımı	19
1.8.4. Yetenek Fabrikası Modelleri	20
1.9. Yetenek Yönetiminde Sorumluluk Dağılımı	20
1.9.1. Tepe Yönetimin Sorumluluğu	20
1.9.2. Orta Kademe Yönetimin Sorumluluğu	21
1.9.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Sorumluluğu	22

İKİNCİ BÖLÜM

YETENEK YÖNETİMİNE DAYALI BİR İŞLETME OLUŞTURMA

2.1. Yetenekli İşgörenlerin Tespiti ve Sınıflandırılması	23
2.2. Yetenekli İşgörenlerin Seçme ve Yerleştirilmesi	24
2.2.1. Kariyer Sistem Tipolojisi	25
2.2.2. Kafa Avcılığı	25
2.2.3. Yetenek Havuzu Yaklaşımı	25
2.2.4. Değerlendirme Merkezi Uygulamaları	26
2.2.5. Dış Kaynak Kullanım	26
2.3. Yetenekli İşgörenleri Elde Tutma	27
2.3.1. Ücretlendirme	27
2.3.2. Ödüllendirme	28
2.3.3. İş Yaşam Dengesi Programları	28
2.3.4. İşgören Bağlılığı	29
2.3.5. İşletme Kültürü	29
2.4. Yetenekli İşgörenlerin Eğitimi ve Gelişimi	29
2.4.1. Koçluk	30
2.4.2. Mentorluk	31
2.4.3. Elektronik Öğrenme	31
2.4.4. Yetenek Oryantasyonu	32
2.5. Performans ve Değerlendirme	33
2.6. Yetenek Yönetimi Karşısında Oluşan Engeller	33
2.7. Yetenek Yönetiminin Avantajları ve Dezavantajları	34
2.8. Yetenek Yönetimi İle İlişkili Yönetim Kavramları	36
2.8.1. Stratejik Liderlik	36
2.8.2. Kurumsal Yönetişim	37
2.8.3. Örgütsel Bağlılık	38
2.8.4. İşgöreni Güçlendirme	38
2.8.5. Değişim Mühendisliği	39

2.8.6. Öğrenen Organizasyonlar	39
2.8.7. Motivasyon	40
2.9. Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Geleceği	40
2.10. Turizmde Yetenek Yönetimi	41
2.11. Dünya’ da ve Türkiye de Yetenek Yönetimi Eğilimleri ve Gelişim Süreci	42

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN YETENEK YÖNETİMİNE YÖNELİK GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

3.1. Araştırmanın Amacı	43
3.2. Araştırmanın Örnekleme ve Veri Toplama Süreci.....	43
3.3. Veri Analiz Yöntemi	46
3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	47
3.5. Bulgular	47
3.5.1. İşletmelerin Yetenek Yönetimi Sisteminin Kuruluşu, Yetenek Stratejisi, Organizasyonel Yapısı ve İşleyişine Yönelik Bulgular.....	47
3.5.1.1. İşletmelerin Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Başlangıcı.....	48
3.5.1.2. İşletmelerin Yetenek Yönetim Süreçleriyle İlgili Organizasyonun Yapısı, İşleyişi, Görev ve Sorumluluk Dağılımı	49
3.5.1.3. İşletmelerin Yetenek Yönetim Süreçleriyle İlgili Alınan Destek Hizmetleri	51
3.5.2. İşletmelerin Yetenek Tanımlaması ve Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Kapsamıyla İlgili Sorular.....	52
3.5.2.1. İşletmelerin Yetenek Yönetim Sistemi Kapsamı ve Hedef Kitlesi	52
3.5.2.2. İşletmelerin Yetenek Tanımı ve Yetenek Havuzu Oluşturma Tercihi	53
3.5.3. Yetenek Yönetimi Uygulamalarına İlişkin İletişim Stratejisi	56
3.5.3.1 İşletmelerin Yetenek Yönetimi Sistemini İşgörenlere ve Potansiyel İşgörenlere Anlatma Stratejisi	56
3.5.3.2. İşletmelerin Yetenekleri Çekmek için İzlediği Strateji	58
3.5.4. İşletmelerin Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Planlanması	59
3.5.4.1. İşletmelerin Yetenek Yönetim Sisteminin Kapsam ve Uygulamalarına Yönelik Planlama	59
3.5.4.2. İşletmelerin Yetenek Kriterlerinin Belirlenmesi	61
3.5.4.3. İşletmelerin Yetenek Havuzu Kategorizasyonu	63
3.5.5. İşletmelerin Yetenekleri Bularak Aday Havuzlarının Oluşturulması Sürecine Yönelik Stratejiler	64
3.5.5.1. İşletme İçindeki Yeteneklerin Bulunması, Uygulanan Yöntem ve Araçlar	64
3.5.5.2. İşletme Dışındaki Yeteneklerin Bulunması, Uygulanan Yöntem ve Araçlar.....	66

3.5.6.İşletmelerin Yetenek Aday Havuzlarındaki Adayların Seçimine Yönelik Uygulamalar	67
3.5.6.1.İşletmelerin Yetenek Havuzunda Yer Alan İşgörenlerin Seçim Süreci Aşamaları.....	67
3.5.6.2. İşletmelerin Yetenek Havuzu Dışında Seçim Süreci Aşamaları	68
3.5.7. İşletmelerin Yetenek Yönetim Uygulamalarına Yönelik Genel Görüşler.....	72
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	74
KAYNAKÇA.....	78
EK 1-ARAŞTIRMA GÖRÜŞME FORMU.....	87
EK 2- ÖLÇME ARACI KULLANIM İZNİ.....	90
ÖZGEÇMİŞ	91

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri	45
Tablo 3.2 İşletmelerin Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Başlangıcı	49
Tablo 3.3 İşletmelerin Yetenek Yönetimi Süreçleriyle İlgili Organizasyon Yapısı, İşleyişi, Görev ve Sorumluluk Dağılımı	50
Tablo 3.4 Yetenek Yönetimi Uygulamaları Kapsamında Dışarıdan Alınan Danışmanlık Hizmetleri	51
Tablo 3.5 İşletmelerin Yetenek Yönetim Sisteminin Kapsamı ve Hedef Kitlesi.....	53
Tablo 3.6 İşletmelerin Yetenek Tanımı	55
Tablo 3.7 İşletmelerin Yetenek Havuzu Oluşturma Tercihleri	55
Tablo 3.8 Yetenek Yönetimi Sistemini Çalışanlara ve Potansiyel Çalışanlara Anlatma Stratejisi	57
Tablo 3.9 İşletmelerin Yetenek Çekme Stratejileri Doğrultusunda Kullandığı Araçlar	59
Tablo 3.10 İşletmelerin Yetenek Sisteminin Kapsam ve Uygulamalarına Yönelik Planlama	60
Tablo 3.11 İşletmelerin Yetenek Seçim Kriterleri.....	62
Tablo 3.12 İşletmelerin Yetenek Havuzu Kategorizasyonu	63
Tablo 3.13 İşletme İçindeki Yeteneklerin Bulunması	65
Tablo 3.14 İşletmelerin Yetenekleri Çekmek İçin İzlediği Strateji.....	66
Tablo 3.15 İşletmelerin İşe Alım Sürecinde Kullandığı Araç ve Mülakat Yöntemleri.....	71

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, konaklama işletmelerinde yetenek yönetimi yaklaşımının uygulanabilirliğini insan kaynakları yöneticilerinin bakış açısından değerlendirmektir. Araştırmada, yetenek yönetiminin turizm sektöründeki önemine dikkat çekilerek, otel işletmelerinde bu yaklaşımın hangi ölçüde benimsendiği, uygulama süreçlerinde karşılaşılan güçlükler ve yöneticilerin konuya ilişkin algıları incelenmiştir. Çalışma, nitel araştırma yöntemiyle yürütülmüştür. Araştırmanın evrenini Antalya ili Manavgat ilçesinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmakta olup, örnekleme bu işletmelerde görev yapan altı insan kaynakları yöneticisinden oluşmaktadır. Veriler, yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla yüz yüze ve çevrimiçi görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Elde edilen veriler betimsel analiz yöntemiyle değerlendirilmiş ve katılımcı görüşlerinden temalar oluşturulmuştur. Araştırma bulgularına göre, yetenek yönetimi kavramı otel işletmeleri tarafından önemli görülmeyle birlikte, uygulamaların genellikle planlı ve sistematik bir yapıdan yoksun olduğu belirlenmiştir. Yetenek yönetimi süreçlerinin çoğunlukla işe alım ve eğitim aşamalarında yoğunlaştığı, ancak performans yönetimi ve kariyer planlaması gibi alanlarda yetersizliklerin bulunduğu saptanmıştır. Ayrıca, otel yöneticilerinin yetenek yönetimini benimseme düzeylerinin işletmenin büyüklüğü, yönetim anlayışı ve örgüt kültürü gibi faktörlerden etkilendiği görülmüştür. Sonuç olarak, turizm sektöründe yetenek yönetimi uygulamalarının sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesi için, insan kaynakları yöneticilerinin bu alanda daha stratejik bir rol üstlenmeleri gerektiği vurgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Turizm, Yetenek Yönetimi, İnsan Kaynakları, Konaklama İşletmeleri, Yetenek

SUMMARY

TALENT MANAGEMENT IN ACCOMMODATION ENTERPRISES: AN EVALUATION FROM THE PERSPECTIVE OF HUMAN RESOURCES MANAGERS

The aim of this study is to evaluate the applicability of the talent management approach in accommodation enterprises from the perspective of human resources managers. The research draws attention to the importance of talent management in the tourism industry and examines the extent to which this approach is adopted in hotel businesses, the challenges encountered in implementation processes, and the perceptions of managers regarding the concept. The study was conducted using a qualitative research design. The population of the research consists of four- and five-star hotel enterprises operating in the Manavgat district of Antalya province, while the sample includes six human resources managers working in these establishments. Data were collected through face-to-face and online interviews using a semi-structured interview form. The obtained data were analyzed through descriptive analysis, and themes were generated based on participant opinions. According to the findings, although the concept of talent management is considered important by hotel enterprises, the practices generally lack a planned and systematic structure. It was determined that talent management processes are mostly concentrated on recruitment and training stages, whereas deficiencies exist in areas such as performance management and career planning. Furthermore, it was observed that the level of adoption of talent management by hotel managers is influenced by factors such as the size of the enterprise, management approach, and organizational culture. In conclusion, the study emphasizes that in order for talent management practices in the tourism sector to provide a sustainable competitive advantage, human resources managers need to assume a more strategic role in this area.

Keywords: Tourism, Talent Management, Human Resources, Accommodation Enterprises, Talent

TEŞEKKÜR

İçinde bulunduğumuz bilgi çağında bu çalışma ile naçizane bir katkı sağlayabilme fırsatı yakalayabilmek benim için çok kıymetliydi. Çalışmanın hazırlanmasında öncelikle bana her zaman sevgi, anlayış ve sonsuz sabrıyla destek olan sevgili eşim Birkan DURAN' a, bana güç ve ilham veren biricik oğlum Ata ' ya hayatımın en değerli insanlarına en derin teşekkürlerimi iletiyorum. Sizin desteğiniz olmadan bu süreci tamamlamak çok daha zor olurdu.

Ayrıca, değerli hocam Doç. Dr. Ebru GÖZEN' e tezimi yazarken gösterdiği sabır, yönlendirmeler ve değerli eleştiriler için minnettarım. Bilgisi ve deneyimiyle bu süreci daha verimli ve anlamlı kıldınız.

Herkese katkılarından dolayı teşekkür ederim.

ÖNSÖZ

Günümüzde artan rekabet, değişen demografik yapı, teknolojik gelişmeler ve iş gücü piyasasındaki dönüşümler, işletmelerin insan kaynağına olan bakış açılarını köklü bir biçimde değiştirmiştir. Bu değişimle birlikte, işgörenlerin sadece iş gücünü sunan bireyler olmanın ötesine geçerek işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmasında etkin bir rol üstlendiği anlaşılmıştır. Bu bağlamda, yetenekli işgörenlerin belirlenmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması gibi süreçleri kapsayan yetenek yönetimi, işletmelerin sürdürülebilir başarısı açısından kritik bir unsur haline gelmiştir.

Bu tez çalışmasında, Türkiye'nin önde gelen turizm destinasyonlarından biri olan Manavgat bölgesinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yetenek yönetimi yaklaşımlarının uygulanabilirliği ele alınmıştır. Özellikle insan kaynakları yöneticilerinin bakış açısıyla yürütülen bu çalışma, sektörde yetenek yönetimi ile ilgili mevcut durumun değerlendirilmesine ve gelişime açık alanların belirlenmesine katkı sunmayı hedeflemektedir. Yetenek yönetiminin otel işletmelerinde nasıl algılandığı, hangi stratejilerle uygulandığı ve ne tür kısıtlarla karşılaştığı sorularına yanıt arayan bu araştırma, turizm sektöründeki insan kaynakları uygulamalarının geliştirilmesine yönelik öneriler de içermektedir.

Araştırma süreci boyunca nitel araştırma yöntemlerinden yararlanılmış; otel işletmelerinin farklı özelliklerine göre değişkenlik gösteren yetenek yönetimi uygulamaları analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda, işletmelerde insan kaynağını stratejik bir unsur olarak konumlandıran ve yetenekli işgörenlerin gelişimine önem veren uygulamaların, işletme başarısına katkı sağladığı gözlemlenmiştir.

Bu çalışma, turizm sektöründe insan kaynakları yönetiminin stratejik boyutunun anlaşılmasına katkı sağlamanın yanı sıra, yetenek yönetimi kavramının sektörel düzeyde nasıl ele alındığını ortaya koyarak alanyazına da özgün bir katkı sunmayı amaçlamaktadır.

GİRİŞ

Turizm sektörü, doğrudan insan etkileşimine dayanan ve bu yönüyle insanı merkeze alan bir sektördür. Aynı zamanda emek yoğun bir yapıya sahip olması nedeniyle, nitelikli işgücünün istihdamına özen gösterilmesi büyük önem arz etmektedir. Sunulan hizmetlerin istenilen kalitede müşterilere ulaştırılabilmesi, insan kaynaklarının etkin biçimde geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. İşgörenlerin seçimi, işe uyum süreçleri ve bu süreç sonunda kaliteli hizmet sunabilir hale gelmeleri, işletmeler açısından belirli bir maliyet unsuru oluşturmaktadır. Özellikle yönetici pozisyonlarına yapılacak işe alımlarda titiz bir değerlendirme süreci yürütülmelidir. Adayların fiziksel ve zihinsel özellikleri, kişilik yapıları ve mesleki deneyimleri gibi unsurların ayrıntılı biçimde analiz edilerek işe alınmaları, hem eğitim süreçlerinin etkinliğini artıracak hem de işgörenlerin mesleki gelişimlerine katkı sağlayacaktır (Çevik, 2014).

Yetenek yönetimi kavramı, ilk kez 1997 yılında McKinsey & Company tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada ortaya atılmıştır. Bu araştırma daha sonra Michaels ve diğerleri (2001: 1) tarafından “Yetenek için Savaş” (The War for Talent) adlı çalışmayla yayımlanmış ve kavram bu tarihten itibaren önem kazanmaya başlamıştır. Söz konusu araştırmanın ardından, yetenekli işgörenlerin kuruma kazandırılması, cezbedilmesi, elde tutulması ve geliştirilmesine yönelik çeşitli insan kaynakları stratejileri geliştirilmiş ve bu stratejiler, ‘yetenek yönetimi’ başlığı altında sistematik bir yaklaşıma dönüştürülmüştür. Artan rekabet koşulları altında faaliyet gösteren konaklama işletmeleri açısından, bu tür stratejik insan kaynakları uygulamaları önemli avantajlar sunmakta; özellikle yenilikçi yöntemlerle desteklenen yetenek yönetimi uygulamaları, işletmelerin hedeflerine ulaşmasında etkin bir araç olarak öne çıkmaktadır. Turizm sektöründe yetenek yönetimi uygulamalarının benimsenmesi, diğer sektörlerle kıyasla daha yeni olmakla birlikte, sektörün dinamik yapısı göz önünde bulundurulduğunda, bu tür uygulamaların yaygınlaştırılması kaçınılmaz bir gereklilik haline gelmiştir (Şahin, 2015).

Yetenek yönetimi uygulamaları, işgörenlerin sahip oldukları potansiyel yeteneklerin belirlenmesini ve sistematik biçimde geliştirilmesini mümkün kılmaktadır. Bu kapsamda, yetenekli işgörenlerin çeşitli iç ve dış eğitim programlarına katılımları teşvik edilerek işletme karar alma süreçlerine aktif katılımları sağlanabilir; böylece yenilikçi bir bakış açısı geliştirmeleri ve inisiyatif kullanma yetkinlikleri desteklenebilir. Bu süreç, yalnızca mevcut iş süreçlerinin iyileştirilmesiyle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda yeni ürünlerin keşfedilmesini, özgün uygulamaların hayata geçirilmesini ve sektöre yön verebilecek öncü fikirlerin

geliştirilmesini de olanaklı hale getirmektedir. Günümüz rekabetçi iş dünyasında, işletmelerin başarısı yalnızca girişimcilerin vizyonuna bağlı kalmamakta; aynı zamanda kurum içindeki yaratıcı ve girişimci bireylerin, yani iç girişimcilerin, katkılarıyla da sürdürülebilir hale gelmektedir. Bu nedenle, iç girişimciliği destekleyen yetenek yönetimi uygulamaları, işletmeler açısından stratejik bir kaynak olarak değerlendirilmektedir (Fettahlıoğlu vd., 2016: 145).

Günümüzde gelişen insan kaynakları yönetiminin temel dinamiğini, işgörenlerin sahip olduğu yetenekler oluşturmaktadır. Yetenekli işgörenler; değer yaratan, üretken ve yaratıcı insan kaynağı olarak tanımlanmakta ve bu niteliklere sahip bireylere ulaşmanın giderek zorlaşması, işverenler arasında yoğun bir rekabetin, diğer bir ifadeyle *yetenek savaşlarının* ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda, işverenlerin yetenekli bireyleri cezbetmesi, elde tutması ve kuruma bağlılıklarını artırması adına eğitim, kariyer planlaması ve liderlik temelli mentorluk gibi çeşitli gelişim olanaklarını sunmaları zorunlu hale gelmiştir. Bu gelişmeler, insan kaynakları yönetimi sürecine insan sermayesinin temel yapı taşlarından biri olarak yeteneğin entegre edilmesini gerektirmiştir. Bu doğrultuda, yetenek yönetimi yaklaşımı insan kaynakları sistemine dahil edilmiş ve stratejik bir rekabet avantajı unsuru olarak ele alınmıştır. Bu çerçevede yapılan çalışmalar, yetenekli bireylerin belirlenmesi, kuruma kazandırılması, geliştirilmesi ve etkin biçimde değerlendirilmesini amaçlayan sistematik bir yetenek yönetimi anlayışının oluşturulmasını hedeflemektedir (Çelik ve Zaim, 2011: 34).

1980'li yıllardan itibaren küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve demografik değişimlerle birlikte yetenekli işgören bulmak zorlaşmış, bu durum işletmeler arasında *yetenek savaşları* olarak adlandırılan yeni bir rekabet ortamı oluşturmuştur. İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi için yetenek yönetimini stratejik düzeyde uygulamaları gerekmektedir. Bu süreç, yetenekli bireyleri kuruma çekme, geliştirme, elde tutma ve bağlılıklarını artırma faaliyetlerini kapsamakta olup, sadece insan kaynakları biriminin değil tüm yönetim kadrolarının desteğini gerektirmektedir (Yalçın, 2018: 1206).

Bu tez çalışmasında, turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde, insan kaynakları yöneticilerinin yetenek yönetimi yaklaşımının uygulanabilirliğine ilişkin görüşlerinin ortaya konulması amaçlanmaktadır. Araştırma kapsamında nitel araştırma yöntemi benimsenmiş ve veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Manavgat ilçesinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerde görev yapan insan kaynakları yöneticileri ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiş, elde edilen veriler betimsel analiz yöntemiyle değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular aracılığıyla, sektörde yetenek yönetimi uygulamalarının ne ölçüde benimsendiği, bu uygulamaların işletme

performansına katkısı ve yöneticilerin sürece ilişkin deneyim, algı ve önerileri ortaya konulmuştur.

Bu kapsamda çalışmanın birinci bölümünde; yetenek kavramı, önemi, benzer kavramlarla ilişkisi, tarihsel gelişimi ve iş yaşamına dâhil olma nedenleri kuramsal bir çerçevede ele alınmıştır. İkinci bölümde; yetenek yönetimine dayalı bir işletme yapısının oluşturulması süreci açıklanmış, yetenekli işgörenlerin tespiti, seçimi, geliştirilmesi ve elde tutulmasına yönelik uygulamalar ile kavramla ilişkili yönetimsel unsurlar değerlendirilmiştir. Üçüncü bölümde ise; turizm sektöründe görev yapan insan kaynakları yöneticilerinin yetenek yönetimi yaklaşımının uygulanabilirliğine ilişkin görüşlerine yer verilmiş, araştırmanın amacı, yöntemi, veri toplama ve analiz süreci açıklanmış; elde edilen bulgular doğrultusunda sonuç ve öneriler sunulmuştur.

Bu çalışmanın, yetenek yönetimi uygulamalarının turizm sektörü özelinde nasıl şekillendiğine dair kapsamlı bir bakış sunması, sektörel ihtiyaçlara uygun insan kaynakları stratejilerinin geliştirilmesine katkı sağlaması ve ilgili alandaki alanyazına niteliksel veri temelli özgün bir katkı sunması beklenmektedir. Ayrıca, uygulayıcılar açısından yol gösterici olmasının yanı sıra, ileride gerçekleştirilecek akademik çalışmalara da referans teşkil etmesi amaçlanmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

YETENEK KAVRAMI VE YETENEK YÖNETİMİ

1.1. Yetenek Kavramı ve Önemi

Yetenek, bireyin üretken biçimde kullanabildiği, tekrar eden düşünce, duygu ve davranış örüntülerine atıfta bulunmaktadır (Buckingham ve Vosburg, 2001:21). Yetenek, kendini işine adanmış bireylerin ya da belirli bir bağlam ve organizasyon içerisinde üstün performans sergileyen grupların ortaya koyduğu potansiyel kapasiteyi ifade etmektedir (Jericó, 2001: 428).

Yetenek kavramı, İngilizce karşılığı olan *talent* kelimesiyle ilişkilendirilmekte olup, bu kavramın alt bileşenlerini temsil eden sözcüklerin baş harflerinden oluştuğu ifade edilmektedir. Buna göre “TALENT”; *Triumph* (başarı), *Ability* (kabiliyet), *Leadership* (liderlik), *Easiness* (pratiklik), *Newfangled* (yenilik, yeni model) ve *Time* (zaman) kelimelerinin birleşimiyle şekillenmiştir (Doğan ve Demiral, 2008: 151). Bu yaklaşım, yetenek kavramının çok boyutlu doğasını vurgulamakta ve yalnızca bireysel becerileri değil, aynı zamanda yenilikçilik, liderlik ve gelişim süreçlerini de içermektedir (Uyaroğlu, 2019: 23).

Yeteneğin genel özelliklerini sıraladığımızda (Yılmaz, 2023: 6)

- Doğuştan gelen ve varoluşa bağlı bir özellik olup aynı zamanda geliştirilebilir bir yapıya sahiptir.
- Belirli bir alanda ve genellikle özel bir alandaki üst düzey becerikliliklerdir.
- Kişiyi özgü, bireysel bir beceridir.
- Kişiyi usta düzeyine erdirmiştir.
- Kişinin potansiyelini belirleyen, beceri ve yeterlilik geliştirmenin temelini oluşturan, öğrenme, üretme ve sergileme gücüdür.

Yetenek yönetimi kavramını kapsamlı bir biçimde ele almadan önce, “yetenek” sözcüğünün alanyazında hangi anlamlara karşılık geldiğini incelemek faydalı olacaktır. Kavramsal açıdan değerlendirildiğinde, yetenek teriminin geçmişten günümüze farklı disiplinlerde ve bağlamlarda çeşitli şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Alanyazında yer alan bu tanımlamalar, yetenek kavramının çok boyutlu yapısını ortaya koymakta ve hem bireysel hem de örgütsel düzeyde çeşitli açılardan ele alındığını göstermektedir. Bu bağlamda, yetenek ile ilgili yapılan tanımlar şöyledir (Gündüzalp ve Boydak Özcan, 2018: 15):

Yetenek bir bireyin tekrar edebilen düşünme, hissetme ve davranma yetilerinin üretken bir şekilde uygulanabilmesidir (Buckingham ve Vosburg, 2001).

Yetenek, sistematik olarak geliştirilen yeti, beceri ve bilgi ile ulaşılan olağanüstü bir ustalık düzeyidir (Gagne, 2004).

Yetenek kişinin yaşamını tam kapasite ile sürdürmesini sağlayan önemli varoluşsal öğelerden biridir (Ventegodt vd., 2003).

Yetenek kişinin tecrübeleriyle farklı yönlerde yapıcı etkileşimler kurma potansiyeldir (Feldman, 1986).

Bilim insanları yeteneğin kaynağı konusunda farklı görüşlere sahiptir; bazıları doğuştan gelen faktörleri, bazıları ise öğrenme ve deneyimi ön planda tutar. Günümüzde çoğu araştırmacı, yeteneğin hem doğuştan hem de sonradan kazanılan bileşenlerin birleşimi olduğunu kabul etmektedir. Yeteneğin doğuştan geldiği kabul edilirse, işverenler işe alımda belirli niteliklere odaklanabilir. Ancak yeteneğin öğrenme yoluyla geliştiği düşünülürse, işverenler eğitim ve gelişim programlarına önem vererek yetenek yönetimi stratejilerini buna göre şekillendirir. Sonuç olarak, yeteneğin tanımı ve yönetimi, benimsenen yaklaşıma göre farklılık gösterir (Yılmaz, 2023: 6).

Yetenek, bireyin düşünme, hissetme ve davranış biçimlerini şekillendiren; üretken faaliyetlerde kendini gösteren, ustalık kazanmaya olanak sağlayan ve performans ile başarı düzeyini doğrudan etkileyen üstün beceriler bütünüdür. Yetenek, doğuştan gelen bir özellik olarak, bireyin belirli bir alanda sahip olduğu beceri, öğrenme kapasitesi ve üretkenlik potansiyelini ifade eder. Bireyin yetenek düzeyi değerlendirilirken, sahip olduğu zeka, yaratıcılık ve motivasyon gibi özellikler ön plana çıkar. Bir kişinin yetenekli olarak nitelendirilebilmesi için, sergilediği gözlemlenebilir performansın ve sahip olduğu doğal yeteneklerin ortalamanın üzerinde olması beklenir (Atlı, 2017: 20–32).

Yetenek, bireylerin davranışlarını düzenlemede yararlandıkları zihinsel ve fiziksel kapasitelerin bütünü olarak değerlendirilmektedir. Bu kapsamda, yetenek hem zihinsel hem de bedensel yönleriyle ele alınmakta; belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz etme, çözümleme, sonuca ulaşma gibi zihinsel süreçlerin yanı sıra çeşitli olguları gerçekleştirme kapasitesini içeren bedensel nitelikleri de kapsamaktadır. Ayrıca, yetenek kavramı hem kişi odaklı hem de nitelik esaslı yaklaşımlarla açıklanmaktadır. Kişi odaklı bakış açısı, yeteneği bir organizasyonun mevcut ve gelecekteki performansına önemli katkı sunabilecek bireylerin sahip olduğu kapasite olarak tanımlarken; nitelik esaslı yaklaşım ise üretkenlik sağlayan, uygulamaya dönük, tekrarlanabilir düşünce, duygu ve davranış kalıplarını yetenek olarak değerlendirmektedir (Erdoğan, 1999: 86).

Alanyazındaki çeşitli tanımlar, her araştırmacının yetenek kavramını farklı bir bakış açısıyla ele aldığını göstermektedir. Bu da her örgüt için yetenek kavramının farklı şekillerde tanımlanabileceği anlamına gelmektedir. Özetle, örgütler genel kabul görmüş bir yetenek tanımını benimsemek yerine, kendi kültürleri, vizyonları, misyonları, hedefleri ve stratejileriyle uyumlu bir tanım oluşturarak yeteneğin ne anlama geldiğini belirleyebilirler. Örgütler, başarıları için önemli olan insan yeteneğinin farkına varmalı, onu kendilerine çekmeli ve geliştirmelidirler.

1.2. Yetenek Modelleri

Alanyazında yetenek ve üstün yeteneklilik kavramları üzerine farklı yaklaşımlar geliştirilmiş olup, en çok bilinen modeller arasında Renzulli (1978), Gagné (1985) ve Sternberg (1985) çalışmalarına yer verilmektedir. Bu modeller, üstün yetenekliliğin doğasını farklı açılardan ele almakla birlikte bireyin potansiyelini performansa dönüştürme sürecinde içsel ve dışsal faktörlerin önemine dikkat çekmektedir.

Gagné (1985, 2004), üstün zekâ ile üstün yetenek kavramlarını birbirinden ayırarak, bireyde var olan doğal kapasitenin çevresel ve bireysel katalizörler aracılığıyla sistematik bir gelişim sürecinden geçmesi gerektiğini vurgulamıştır. Ona göre üstün zekâ, doğuştan gelen bilişsel kapasiteyi ifade ederken; üstün yetenek, bu kapasitenin farklı alanlarda performansa dönüşmüş hâlidir. Bu yaklaşım, yetenekli bireylerin yalnızca potansiyel taşıyıcıları değil, aynı zamanda bu potansiyeli doğru koşullar altında geliştirebilen kişiler olduklarını göstermektedir (Sternberg ve Davidson, 2007).

Renzulli (1999) ise geliştirdiği “Üç Halka Modeli” ile üstün yetenekliliği üç unsurun kesişimi üzerinden açıklamaktadır: ortalamanın üzerinde yetenek, yaratıcılık ve göreve bağlılık. Bu üç unsurun bir araya geldiğinde bireyler özgün fikirler üretebilmekte, sorumluluk üstlenebilmekte ve yüksek performans gösterebilmektedir. Bu model, üstün yetenekli davranışların ortaya çıkmasında bilişsel kapasitelerin yanı sıra motivasyonel ve yaratıcı boyutların da önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Karabey ve Yürümezoğlu, 2015).

Sternberg’in (1985; 2003) “Üçlü Zekâ Kuramı” ise bilişsel, yaratıcı ve etik boyutları bir arada ele alarak daha bütüncül bir çerçeve sunmaktadır. Modelde zekâ, bireyin hedeflerine ulaşabilme kapasitesi; yaratıcılık, olaylara farklı bakış açıları geliştirebilme becerisi; bilgelik ise bireyin yalnızca kendi çıkarlarını değil, toplumsal faydayı da gözetebilme yeteneği olarak

açıklanmaktadır. Bu yönüyle Sternberg, üstün yeteneği yalnızca bireysel başarıya indirgememekte, toplumsal katkı boyutunu da ön plana çıkarmaktadır (Sternberg, 2003).

Sonuç olarak, bu üç model, üstün yetenekliliğin tek boyutlu bir kavram olmadığını, bireysel potansiyelin çevresel ve kişisel faktörlerle desteklenmesi gerektiğini ve yetenekli bireylerin gelişiminde motivasyon, yaratıcılık ve toplumsal fayda bilincinin önemli rol oynadığını göstermektedir.

1.3.Yetenegin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Yetenek kavramıyla ilişkili ancak aynı anlama gelmeyen çeşitli kavramlar bulunmaktadır. Bu nedenle, bu kavramların kapsamlı biçimde tanımlanması ve yetenekle benzerlik veya farklılık gösteren yönlerinin açıklığa kavuşturulması, çalışmanın kavramsal çerçevesinin netleştirilmesi açısından önemlidir (Altınöz, 2009: 6).

1.3.1. Beceri

Yetenek ve beceri kavramları çoğu zaman birbirinin yerine kullanılsa da, aslında farklı anlamlara sahiptir. Beceri, yetenekle bağlantılı olmakla birlikte, daha çok yeteneğin belirli bir alandaki somut uygulama biçimini ifade eder. Başka bir deyişle, beceri; bireyin eğitim, deneyim ve tekrar yoluyla geliştirdiği, yeteneğe dayanan bir yeterlidir. Dolayısıyla beceri, yeteneğin ortaya çıkan ve ölçülebilir bir yansıması olarak değerlendirilebilir (Değirmenci, 2015: 67).

Beceri, belirli bir fiziksel veya zihinsel görevi yerine getirebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Zihinsel veya bilişsel beceri yetkinlikleri, analitik düşünme (bilgi işleme, neden-sonuç ilişkileri kurabilme, bilgileri organize edebilme) ve kavramsal düşünme (karmaşık veriler içindeki kalıpları ve modelleri görebilme) gibi yetenekleri içermektedir. Yetenek kavramı doğuştan gelen bazı yapabilirlikleri ifade ederken; beceri, var olan yeteneklere sonradan öğrenilenlerin eklenmesiyle biçimlenmektedir (Tak vd., 2008: 248).

1.3.2. Potansiyel

Potansiyel, yetenekle yakından ilişkili bir kavram olup, işletmeler bağlamında değerlendirildiğinde; gelecekte gelişme ve ortaya çıkma olasılığı bulunan, henüz tam olarak kullanılmamış ancak hazır durumda bekleyen bir güç ve kapasiteyi ifade eder. Bu bağlamda potansiyel, örgütlerin stratejik insan kaynağı planlamasında kritik bir unsur olarak öne çıkar (Akar, 2018:9).

İşletmeler, yüksek potansiyele sahip işgörenleri belirlemek, bu bireyleri işletmeye kazandırmak, elde tutmak ve performanslarını en üst düzeye çıkarmak amacıyla yetenek

yönetimi uygulamalarına ihtiyaç duyar. Potansiyel kavramı ile ilişkilendirildiğinde yetenek, bireyin belirli bir işi başarıyla yapabilme kapasitesini ortaya koyan bir nitelik olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, potansiyel ve yetenek birlikte ele alındığında, stratejik insan kaynakları planlaması açısından kritik bir rol üstlenmektedir (Akın, 2002: 97-113).

1.3.3. Performans

Performans, doğuştan sahip olunan yetenekler ile eğitim ve deneyim yoluyla geliştirilen yeteneklerin birleşimidir. Eğitim ve deneyim yoluyla yeni yetenekler kazanan veya mevcut yeteneklerini geliştiren işgörenler, genellikle daha yüksek performans sergilerler. Bu nedenle, yetenek ile performans arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır; yeteneklerin artması performansı da artırır (Çay, 2021: 17).

Performans, işgörenlerin belirli bir zaman diliminde gösterdikleri başarı düzeyini ve gelecekte sergileyebilecekleri gelişim potansiyelini kapsayan bütüncül bir kavramdır. İşletmeler, stratejik ve operasyonel kararlarında bu performans verilerini dikkate alarak insan kaynakları planlaması, terfi, ödüllendirme ve eğitim gibi süreçleri şekillendirmektedir (Uyargil vd., 2009: 205-206).

Performans, bir bireyin veya birimin belirli bir iş veya görev kapsamında ortaya koyduğu başarı ve etkinlik düzeyidir (Özer, 2008: 393). Başarı düzeyi, rastgele bir çabanın ötesinde, belirli bir beceri ve deneyim birikimine dayalı olarak titiz ve kaliteli bir performans sergilenmesini ifade etmektedir. Bu nedenle işletmeler, rekabet avantajı yaratmak ve katma değer sağlamak amacıyla üstün performans gösteren bireylerle çalışmayı tercih etmekte; bu nitelikteki işgörenleri elde tutarak verimliliklerini en üst düzeye çıkarmayı hedeflemektedir (Altınöz, 2009: 7).

1.3.4. Yetkinlik

Yetkinlik kavramı, 1957 yılından itibaren çeşitli bilimsel çalışmaların etkisiyle işletmecilik alanında kullanılmaya başlanmıştır. İlk olarak 1957’de Selznick, bir işletmenin kilit başarı faktörlerini (fiziksel ve beşeri kaynaklar ile yetenek ve beceriler) açıklarken “ayırt edici yetenekler” terimini dile getirmiştir. Bu kavram daha sonra Prahalad ve Hamel tarafından geliştirilmiştir. İnsan kaynakları alanında yetkinliklerin kullanımı ise 1959 yılında Robert White tarafından başlatılmıştır. White, “competence” (yetenek, beceri, yeterlilik) kavramını insanlara özgü özellikler olarak tanımlamıştır. David McClelland ise 1973 yılında yayımladığı “Testing for Competence Rather Than for Intelligence” adlı makalesinde, geleneksel zekâ testlerinden farklı olarak, yetenek ve becerilerin ortaya konmasına yönelik bir yaklaşım

sunmuştur. McClelland sonraki çalışmalarında “competency” (yetkinlik) terimini kullanarak, yetkinliği üstün başarı sağlayan ayırt edici özellikler olarak tanımlamıştır (Çayan, 2011: 7-8).

Yetkinlik, belirlenen hedeflere ulaşmak için sergilenmesi gereken davranışları ifade etmektedir. İşgörenlerin işlerine uygunluklarını sağlayan bireysel özellikleri yansıtır. Özetle, yetkinlik; elde edilen sonuçlardan ziyade, işgörenlerin verimli bir performans gösterebilmesi için gerekli davranışsal nitelikleri kapsamaktadır. Ayrıca, yetkinlikler geçmiş deneyimler, kişilik özellikleri, ilgi alanları ve yetenekler tarafından şekillenen bir davranış bütünü olarak tanımlanabilir (Ünsar, 2009: 45).

1.3.5. Zeka

Psikoloji disiplininde yetenek kavramı, başlangıçta zekâ temelli araştırmalarla birlikte ele alınmıştır. İlk dönemlerde yetenek, daha çok zekâyla eşdeğer görülmüş ve bu doğrultuda değerlendirilmiştir. Ancak 1800'lü yılların başından itibaren yapılan çalışmalar, hayal gücü, yaratıcı tasarım, duyuşsal ve psikomotor beceriler gibi unsurların göz ardı edilmesi nedeniyle, zekâyı ölçmeye yönelik araçların bireylerin yeteneklerini tam anlamıyla yansıtmakta yetersiz kaldığını ortaya koymuştur. 1920'li yıllardan sonra Galton, Guilford, Thorndike, Spearman, Wechsler ve Piaget gibi önemli kuramcılar, zekâ kavramını tanımlarken onu aynı zamanda bir yetenek biçimi olarak değerlendirmişlerdir (Cıdal, 2023:8).

Bireylerin beceri ve uyum yetenekleri, çevrelerini tanıyarak gerekli durumlarda önceki deneyimlerinden yararlanabilme kapasiteleriyle ilişkilidir. Bazı araştırmacılar zekâyı, bireyin karar verme, karşılaştırma yapabilme, günlük yaşamında düzen kurma ve deneyimlerinden faydalanabilme yeteneği olarak tanımlamaktadır. İşletme yönetimi bağlamında ise zekâ; psikoteknik değerlendirme açısından kavrama ve çevresel uyum sağlama yeteneği şeklinde ele alınmaktadır. Bu yaklaşım, zekâyı zihinsel kapasite temelinde değerlendirerek, genel ya da özel yeteneklerin zihinsel yeterlilik çerçevesinde zekâ kavramı altında sınıflandırıldığını ifade etmektedir (Erdoğan, 1999: 50).

1.3.6. Bilgi

Bilgi, bilimsel yöntemlerle doğruluğu kanıtlanmış olgular ve gerçekler bütünü olarak tanımlanmakta olup; aynı zamanda uygulama sürecinde edinilen deneyimlerden ve hatalardan öğrenilen soyut kavramları da içermektedir (Yumurtacı, 2014: 191).

Bilgi, belirli bir konuya ilişkin ilkeler, teoriler ve deneyimlerden oluşan birikimdir ve gözlem, öğrenme ile araştırma yoluyla elde edilen olguları kapsar. Ancak bilgi sahibi olmak,

uygulamada yeterlilik anlamına gelmemektedir. Buna karşılık beceri, eğitim ya da deneyim yoluyla kazanılan ve bireyin belirli bir işi ustalıkla yerine getirmesini sağlayan yetkinliktir. Yetenek ise öğrenmeye gerek kalmaksızın doğuştan gelen, bireyin belirli alanlarda üstün performans göstermesini mümkün kılan doğal bir kapasitedir. Özellikle insan kaynakları uygulamalarında bilgi, beceri ve yetenek kavramları sıklıkla karıştırılmakta; oysa bu üç unsur, işe alım, terfi ve kariyer planlaması süreçlerinde ayrı ayrı dikkatle ele alınması gereken temel bileşenlerdir (Cıdal, 2023 : 9).

Yetenekli işgören, bilgisini ne zaman, nerede ve nasıl ortaya çıkaracağını bilen; ürettiği çözümlerle fark yaratan kişidir (Doğan ve Demiral, 2008: 163).

İşgörenler görevlerini yerine getirirken yalnızca mevcut becerilerini kullanmakla kalmaz, aynı zamanda bu becerilerini deneyim yoluyla geliştirirler. Bu nedenle, iş süreçleri yalnızca bilgi aktarımı değil; aynı zamanda davranış biçimleri ve kişisel yeteneklerin sergilenip geliştirildiği alanlar olarak da değerlendirilebilir. Başka bir ifadeyle, iş süreçleri bilgiyle birlikte işgörenlerin tutum ve becerilerinin de üretildiği dinamik yapılar olarak öne çıkar (Akbaba, 2020, 10).

1.4.Yetenek Kavramının İş Yaşamına Girme Nedenleri

İnsan faktörünün beşerî bir varlık olarak ele alınması, işletme yönetimlerinde önemli dönüşümlere yol açmıştır. İşverenler, işgörenlerin verimliliğini artırmayı hedefleyerek, onları ve sahip oldukları özellikleri daha iyi tanımanın önemini fark etmişlerdir. Bu doğrultuda, işverenler beceri, bilgi ve yetkinlikleri daha iyi ölçerek, performanslarını takip edip analiz etmektedirler. Bu şekilde işgörenlerin analiz edilmesi, potansiyellerinin fark edilmesine yardımcı olur. Potansiyelin doğru yerde kullanılması ise, işgörenlerin performansını artırmanın yanı sıra işletmenin verimliliğini artırır ve hedeflerine daha kolay ulaşmasını sağlar (Cıdal, 2023: 11).

1.4.1. Küreselleşme

Küreselleşme (Globalleşme), siyasi, kültürel veya ekonomik açıdan toplumsal ilişkilerin dünya genelinde yaygınlaşmasını ifade ederken aynı zamanda dünyanın tek bir pazar haline gelme sürecini simgeler (Balay, 2004: 62-63).

Globalleşmenin hızlanması, teknolojik yenilikleri ve dijital dönüşümü beraberinde getirmiştir. Teknolojik yeniliklerin hızla yayılabilirliği rekabet ortamında insan faktörünü ve yenilikçi, yaratıcı düşüncüyü ön plana çıkarmış ve iş gücünde farklılaşmaya yol açmıştır. Bu durum, hedeflere ulaşmada kilit pozisyonlardaki yetenekli işgörenlerin kazanılmasını

vurgulayan yetenek yönetimi kavramını, rekabet avantajı sağlama açısından en değerli sermaye olarak öne çıkarmıştır (Erdoğan, 1999: 111-120).

Küresel düzeyde yaşanan krizler, organizasyonlar açısından yalnızca zorlukları değil, aynı zamanda çeşitli fırsatları da beraberinde getirmektedir. Rakip işletmelerin iş gücünü azaltması ya da mevcut işgörenlerin düşük performans sergilemesi gibi durumlar, iş gücü piyasasına nitelikli adayların katılımını artıran önemli etkenler arasında yer almaktadır. Finansal kriz ortamları, doğru pozisyonlara uygun yeteneklerin yerleştirilmesinin stratejik önemini vurgulayan ve yeteneklerden beklenen rollerin yeniden tanımlanarak gözden geçirildiği süreçlerdir. Bu bağlamda, özellikle kritik yeteneklerin tanımlanması, değerlendirilmesi ve etkin şekilde yönetilmesi günümüzde artan bir önem kazanmıştır. Süreçlerin etkin biçimde yürütülmesi ve değişimin başarıyla gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyulan yetenek profilleri de bu doğrultuda dönüşüm geçirmektedir (Korkmaz ve Keçecioglu, 2014).

1.4.2. Bilgi Teknolojilerindeki Gelişmeler

Bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişmeler, iş dünyasında köklü dönüşümleri beraberinde getirmiş ve bilgi toplumuna geçişi hızlandırmıştır. Bu dönüşüm sayesinde bireyler bilgiye daha kolay erişebilir hâle gelmiş, iş süreçleri ise dijitalleşme yoluyla yeniden şekillenmiştir. Bu gelişmeler, işletmelerin nitelikli ve yüksek bilişsel yeteneklere sahip işgörelere olan ihtiyacını artırmıştır. Günümüzde işverenler, yalnızca temel görevleri yerine getirebilecek bireyleri değil, aynı zamanda yenilikçi düşünebilen, teknolojiye hâkim ve stratejik katkı sağlayabilen yetenekli işgörelere bünyelerine katma arayışındadır. Bu doğrultuda, yetenekli işgörelere belirlenmesi, geliştirilmesi ve uzun vadeli olarak elde tutulması, yetenek yönetimi uygulamalarının temel amaçları arasında yer almaktadır. İşverenlerin bu sürece yönelik stratejik yaklaşımı, rekabet avantajı elde etmelerinde kritik rol oynamaktadır (Gündüzalp ve Boydak Özan, 2018: 24).

Günümüzde hâlâ gelişimini sürdüren yapay zekâ, çalışma yaşamı üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır. Koşullara ve taleplere uygun yanıtlar verebilen, harekete geçebilen ve farklı ortamlara uyum sağlayabilen bir teknoloji olan yapay zekâ, özellikle insan kaynakları alanında yaygın şekilde kullanılmaya başlanmıştır. Yapay zekâ; işe alım, seçim ve yerleştirme süreçlerinin yanı sıra, İşgörelere yeteneklerinin belirlenmesi ve geliştirilmesi gibi birçok insan kaynakları uygulamasında etkin bir şekilde rol almaktadır (Sayım, 2021: 41-61).

İnsan kaynakları yönetiminde yapay zekâ uygulamaları, yetenek yönetimi açısından stratejik bir rol üstlenmektedir. Bu teknolojiler, işe alım süreçlerini hızlandırmakta, büyük veri setleri içerisinde en uygun adayları tespit etmeyi kolaylaştırmakta ve kişiselleştirilmiş

öğrenme-gelişim fırsatları sunmaktadır. Aynı zamanda, gelecekte ihtiyaç duyulacak yetkinliklerin öngörülmesine yardımcı olmakta; işgören motivasyonu ve iş tatmini gibi unsurların daha etkili bir şekilde değerlendirilmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda yapay zekâ, terfi ve kariyer gelişiminde adaletin sağlanmasına katkıda bulunurken, işgören bağlılığını güçlendirmekte ve yetenekli işgörenlerin elde tutulmasına destek sunmaktadır (Akça, 2023: 50).

1.4.3. Demografik Etkiler

Dünya nüfusunun demografik yapısı, organizasyonların ihtiyaç duyduğu yönde gelişme göstermemektedir. Yönetici ve nitelikli işgören talebi artarken, bu özelliklere sahip nüfus azalmaktadır. Küreselleşen dünya, demografik açıdan önemli değişimlere neden olmaktadır. Küresel olarak nüfus yaşlanma eğilimine girmiş durumdadır; doğurganlık hızları düşmekte, yaşam süreleri ise artmaktadır. Bu durum, küresel çapta demografik değişim sürecine yol açmaktadır (Gündüzalp ve Boydak, 2018: 25).

İçinde bulunduğumuz dönemde işgücü piyasasında yaşanan demografik değişimlerin etkisiyle, ileri yaş grubundaki bireylerin işgücü içindeki oranı giderek artmaktadır. Özellikle 60 yaş ve üzeri işgörenlerin emekliliği erteleyerek iş yaşamında daha uzun süre kalmaları, çoğu zaman ekonomik nedenlere dayandırılmaktadır. Bu durum, genç yeteneklerin kurum içinde yükselme fırsatlarını sınırlamakta ve onları kariyer hedefleri doğrultusunda farklı kuruluşlara yönelmeye teşvik etmektedir. Genç yeteneklerin kurum içinde gelişimlerinin önünün açılabilmesi adına, yaşlı işgörenlerin deneyimlerinden yararlanılmasını sağlayacak esnek çalışma modellerinin (örneğin yarı zamanlı istihdam, koçluk ya da mentorluk görevleri) uygulanması önerilmektedir. Bu şekilde hem yaşlı işgörenlerin iş gücüne katkısı devam ettirilmekte hem de genç yeteneklerin gelişimi desteklenerek iş gücü piyasasında denge sağlanabilmektedir (Yumurtacı, 2014: 197).

1.4.4. İşgücü Hareketliliği

İşgücü hareketliliği, farklı kesimler arasındaki yapısal dengesizliklerin giderilmesini sağlayarak ekonomik ve sosyal dengeyi tesis etmeyi amaçlamaktadır. Nüfusun optimum düzeyin altında olduğu bölgelerde, yeni işgücünün marjinal verimliliği ve bölgesel refah artışı gözlemlenmektedir. Buna karşılık, nüfus optimum düzeyin üzerinde olduğunda, benzer sonuçların elde edilebilmesi için işgücünün belirli bir oranının bölge dışına göç etmesi gerekmektedir. Ayrıca, işgücü hareketliliği, ülkedeki istihdam edilebilirlik, işgücüne katılım oranları ve bölgesel kalkınma hedeflerinin gerçekleştirilmesi açısından kritik bir rol oynamaktadır (Koçak vd., 2020: 359).

1.4.5. İş ve Yaşam Dengesinin Artan Önemi

İş yaşam dengesi, ilk kez 1950’li yıllarda “ayrı dünyalar” modeliyle gündeme gelmiş; aile sorumluluklarının özellikle kadınlara ait olduğu ve bu durumun iş yaşamını olumsuz etkilediği düşünülmüştür. Ancak zamanla kadınların iş gücüne katılımı ve çift kariyerli bireylerin artması, iş-yaşam dengesini tüm işgörenler için geçerli bir konu haline getirmiştir. Bu değişimle birlikte işletmeler de işgörenlerin hem aile hem sosyal yaşamlarını dengeleyebilmelerine olanak tanıyan politikalar geliştirmeye başlamıştır. İş yaşam dengesinin sağlanması, işgörenlerin moralini ve bağlılığını artırmakta; devamsızlığı ve iş gücü devrini azaltmakta; işletmelere ise yetenekli işgörenleri çekme ve elde tutma avantajı sunmaktadır (Özen Kapız, 2002: 144).

Yetenek yönetimi, mevcut istihdam trendlerini daha esnek ve uyumlu bir şekilde entegre ederek, işgörelere ilgi çekici ve önemli görevler sunar. Bu süreç, bireylerin kendi gelişim düzeylerini artırmalarına ve iş-yaşam dengelerini sağlamak için fırsatlar yaratmalarına olanak tanır. Ayrıca, yetenek yönetimi, çalışma değerlerinde beklenenden fazla bir değişimin meydana gelmesine imkân vererek, organizasyonların esneklik ve adaptasyon kabiliyetini artırır. (Altınöz vd., 2013: 844).

1.4.6. Yetenek Kıtlığı ve Pareto Kuralı

Yetenek kıtlığı, hem demografik değişimlerin hem de küreselleşmenin tetiklediği yapısal sonuçlar doğrultusunda ortaya çıkmıştır. İşgörenlerin kendilerini artık yalnızca işletmenin üretim faktörü olarak değil, stratejik bir değer olarak görmeye başlaması, işletmeler açısından yeni ve karmaşık bir meydan okumayı gündeme getirmiştir. Ayrıca, yetenekli işgörenlerin kariyer fırsatlarını bilinçli şekilde değerlendirme becerisi kazanması, yetenek kıtlığının şekillenmesinde etkili olan önemli faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir (Kırmızıgül, 2021: 16).

Pareto Prensibi, 19. yüzyılda İtalyan ekonomist Vilfredo Pareto tarafından geliştirilen ve “80/20 kuralı” olarak da bilinen bir ilkedir. Pareto, yaptığı gözlemler sonucunda etkilerin büyük bir bölümünün (yaklaşık %80), nedenlerin küçük bir kısmından (%20) kaynaklandığını belirtmiştir. Bu prensip, iş dünyasında özellikle yetenek yönetimi bağlamında anlam kazanmaktadır. Nitekim birçok organizasyonda işletmeye yüksek katma değer sağlayan faaliyetlerin çoğunluğu, işgören kitlesinin küçük ama nitelikli bir bölümü tarafından yürütülmektedir. Bill Gates’in, “En iyi 20 işgörenim olmazsa Microsoft varlığını sürdüremez” şeklindeki ifadesi, bu durumu örneklemektedir. Bu bağlamda, Pareto Prensibi yetenekli

işgörenlerin belirlenmesi ve stratejik biçimde değerlendirilmesi gerektiğine dair insan kaynakları yöneticilerine önemli bir çerçeve sunmaktadır (Akansu, 2025: 12).

Altınöz (2009) ise işletmelerin geleceğinin, işin %95'lik kısmını üstlenen ve işgörenlerin sadece %5'ini oluşturan en değerli bireylere bağlı olduğunu ifade etmiştir. Pareto kuralı perspektifinden bakıldığında, örgütlerde işgörenlerin sayısından çok niteliklerinin örgüte değer kattığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu, yetenek yönetiminde nicelikten ziyade stratejik öneme sahip bireylerin geliştirilmesine ve korunmasına odaklanmanın gerekliliğini vurgular (Özgen, 2024: 22-23).

1.4.7. Yetenek Savaşları Olgusu

1980'li yıllar, bilgi toplumuna geçişle birlikte yetenek yönetiminin önem kazandığı bir dönüm noktası olmuştur. Bu süreçte örgütler, nitelikli işgörenleri cezbetmek ve elde tutmak için stratejiler geliştirmeye başlamıştır. 1990'larla birlikte “yetenek savaşları” kavramı gündeme gelmiş; işgörenlerin yalnızca performanslarıyla değil, stratejik katkılarıyla da değerlendirilmesi önem kazanmıştır. Artan rekabet ve dış yetenek teminindeki maliyetler, işverenleri iç kaynaklardan yetenek geliştirmeye ve mevcut işgörenleri elde tutmaya yöneltmiştir. Böylece yetenek yönetimi, insan kaynakları uygulamalarının ötesine geçerek örgütsel stratejinin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir (Gündüzalp ve Boydak Özcan, 2018: 18-19).

Yetenek savaşları olgusu, küresel ölçekte faaliyet gösteren işletmelerin yetenekli işgörenleri çekme, geliştirme ve elde tutma konusundaki rekabetini tanımlamaktadır. Bu olguyu destekleyen bulgulardan biri, 2006 yılında Manpower Inc. tarafından 23 ülkede 33.000 işgörenin katılımıyla gerçekleştirilen “Talent Shortage” (Yetenek Kıtılığı) başlıklı araştırmadır. Söz konusu araştırma, işletmelerin yaklaşık %40'ının açık pozisyonları doldurmakta güçlük çektiğini ortaya koymuştur. Benzer şekilde, Deloitte'un 2008 yılında yürüttüğü “Yeteneğinizin Nerede Olduğunu Biliyor Musunuz?” adlı araştırma da, küresel düzeyde yetenekli işgören bulma konusunda ciddi sıkıntılar yaşandığını göstermektedir. Bu bulgular, yetenek savaşlarının iş dünyasında güncelliğini ve önemini koruduğunu açık biçimde ortaya koymaktadır (Atlı, 2012: 57-60).

1.5. Yetenek Yönetimi

Yetenek yönetimi, işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesini desteklemek amacıyla, stratejik öneme sahip kritik pozisyonların sistematik olarak belirlenmesi; bu pozisyonlara yerleştirilecek yüksek potansiyel ve üstün performansa sahip bireylerden oluşan

yetenek havuzlarının oluşturulması; ilgili pozisyonlara gerekli yetkinlik ve donanımına sahip işgörenlerin atanması; ve bu işgörenlerin kuruma bağlılıklarını artıracak insan kaynakları uygulamalarının geliştirilmesi sürecidir (Collings ve Mellahi, 2009: 304).

Yetenek yönetimi kavramına ilişkin olarak, alanyazında tek ve evrensel bir tanımın bulunmadığı görülmektedir. Kavram, farklı araştırmacılar ve uygulayıcılar tarafından çeşitli boyutlarıyla ele alınmakta ve farklı tanımlarla ifade edilmektedir (Ashton ve Morton, 2005: 30).

Yetenek yönetimi kavramının kökleri 1970'li yıllara kadar uzanmaktadır. Ancak, insan kaynakları yönetimi bağlamında yetenek yönetimi, 1997 yılından itibaren önem kazanmaya başlamıştır. Etkili bir yetenek yönetimi için örgütlerin birkaç adım atması gerekmektedir: Öncelikle, kritik pozisyonları tanımlamalı ve bu pozisyonlar için yetenek havuzları oluşturmalıdır. Bu havuzlar, en uygun adayları belirlemek ve örgüte kazandırmak amacıyla kullanılır. Böylece, organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşması için gerekli yetenekler sağlanmış olur (Evirgen, 2024: 49).

Günümüzde yetenek yönetimi, örgütlerin verimliliğini artırmak için kullanılan kapsamlı, bütünleştirici ve stratejik bir süreç olarak tanımlanır. Bu süreç, doğru zamanda, doğru yerde ve doğru kişinin bulunmasını sağlamayı amaçlar. Yetenek yönetiminin temel hedefi, organizasyonun ihtiyaç duyduğu becerilere ve yetkinliklere sahip yetenekleri etkin bir şekilde yönetmek ve bu yetenekleri organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşması için en verimli şekilde kullanmaktır (Çelik ve Zaim, 2012: 34).

Yetenek yönetimi, doğru bireyin doğru zamanda ve doğru pozisyonda en verimli şekilde değerlendirilmesini sağlayan sistematik bir süreçtir. Günümüz işletmeleri, kurumsal amaç ve hedeflerine ulaşabilmek adına insan kaynakları süreçlerini etkin biçimde planlamaya ve geliştirmeye yönelik sistematik yaklaşımlara ihtiyaç duymaktadır. Bu bağlamda, özellikle inovasyon ihtiyacının karşılanmasında önemli bir araç olarak yetenek yönetimi kavramı önplana çıkmaktadır. Yetenek yönetimi; işe alım, kariyer planlama, eğitim-gelişim ve performans yönetimi gibi pek çok insan kaynakları sürecine entegre edilmeli, aynı zamanda üst yönetim düzeyinde stratejik destek ve denetime tabi tutulmalıdır (Dağdeviren ve Aksakal, 2015: 251).

Yetenek yönetimi üzerine yapılan alanyazın incelendiğinde, kavramın ortak bir tanımının bulunmadığı görülmektedir. Farklı bakış açıları, yetenek yönetimine dair çeşitli tanımların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Uygulama odaklı alanyazında da yetenek yönetiminin tanımlanmasında çeşitli yaklaşımlar dikkat çekmektedir. Bu çeşitlilik, kavramın örgütlerin ihtiyaçları ve stratejik hedeflerine göre farklı şekillerde yorumlanıp uygulanabileceğini ortaya koymaktadır. Bazı yaklaşımlar yetenek yönetimini bir zihniyet

olarak değerlendirirken, bazıları etkili yedekleme planlamasının temel unsuru ya da bireylerin potansiyellerini en üst düzeyde kullanmalarını sağlayan bir süreç olarak tanımlamaktadır (Boz, 2016: 10).

Yetenek yönetimi genel olarak, işletmelerin misyon ve vizyonları doğrultusunda kısa ve uzun vadeli hedeflerine ulaşmalarını sağlamak amacıyla, gelecekteki stratejik pozisyonlarda görev alacak yüksek potansiyel, performans ve beceriye sahip liderlerin sistematik şekilde yetiştirilmesi sürecidir (Yalçın, 2019:16).

1.6. Yetenek Yönetiminin Önemi

Yetenek yönetimi, çeşitli girişimlerin veya yapıların uyumlu bir şekilde entegre olduğu bir aktivite çerçevesidir. Yetenek yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için bazı önemli öğeler bulunmaktadır. Yeteneklerin etkili bir şekilde yönetilmesini ve organizasyonel hedeflere ulaşılmasını sağlayan başlıca öğeler şunlardır (Kurşun, 2019: 6-7):

Değerler sistemi (Etos): Değer ve davranışları oturtmaktır; 'Herkesin geliştirilmeye değer potansiyeli vardır.' bakışını destekleyen yetenek anlayışı olarak bilinir.

Odak: Hangi işlerin fark yarattığını bilmek ve doğru zamanda bu işlere doğru kişileri yerleştirmek.

Pozisyon alma: Bir İnsan Kaynakları Yönetimi girişimi değil de bunu bir yönetim anlayışı yapmak için örgütün en tepesinden başlayıp tüm yönetim seviyelerine taşımak.

Yapı: İşin yapılmasını sağlamak üzere belirlenmiş yükümlülüklerle araçları, süreçleri ve teknikleri yaratmak.

Sistem: Değişimi sağlamak için uzun vadeli ve bütüncül bir yaklaşım benimsemek; yetenek yönetiminin öğelerini bütünsel bir yapı içinde kurgulamak.

İş dünyasında örgütsel etkinliğin artırılması, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek isteyen işverenler için temel bir gereklilik haline gelmiştir. Bu doğrultuda, tarihsel süreç içerisinde zaman zaman sermaye ya da teknolojik altyapı ön plana çıkmış olsa da, günümüzde işletmelerin başarısında belirleyici unsurun insan faktörü olduğu kabul görmektedir. İşgörenler uzun yıllar boyunca üretim faktörü veya insan kaynağı gibi çeşitli kavramsal çerçevelerle ele alınmış; ancak günümüzde nitelikli işgücünün değeri artmış, bu bireyler “yetenekli işgören” olarak tanımlanarak daha stratejik bir konuma yerleştirilmiştir. Başarılı işletmelerin arkasındaki temel gücün yetenekli işgörenler olduğuna yönelik farkındalığın artması, yetenek yönetimi kavramının önem kazanmasına ve insan kaynakları yönetimi aln yazında merkezi bir yere sahip olmasına zemin hazırlamıştır (Kehinde, 2012: 178).

1.7. Yetenek Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Yetenek yönetimi kavramı, ilk kez 1990 yılında McKinsey & Company tarafından yayımlanan “The War for Talent” raporuyla alanyazına girmiştir. 1997’de McKinsey danışmanları tarafından ortaya atılan “yetenek savaşı” kavramı, nitelikli işgörenlere duyulan ihtiyacın arttığını ve bu doğrultuda işverenler arasında yoğun bir rekabet yaşandığını göstermektedir. McKinsey’in 77 işletmede 6000 yöneticiyle yaptığı araştırma, yetenekli işgörenlerin kurumsal başarı için stratejik önem taşıdığını ortaya koymuştur. Araştırma ayrıca gelişmiş yetenek ihtiyacı, KOBİ’lerin rekabete katılımı ve iş gücü hareketliliğindeki artışı temel zorluklar olarak belirlemiştir. 1980’lerden itibaren maddi olmayan varlıkların, özellikle beşeri sermayenin, işletme değerindeki payı artmış; bu durum yetenekli işgörenlerin işverenler için en kritik kaynaklardan biri haline gelmesine neden olmuştur (Kaya, 2019: 63).

Philip Selznick, 1957’de “ayırt edici yetenek” kavramını tanımlayarak, bir işverenin stratejisini uygulama becerisini geliştiren ve işverenin karakterini yansıtan özelliklerin önemini vurgulamıştır. C.K. Prahalad ve Gary Hamel ise, 1990 yılında yayımladıkları bir makalede, “temel yetenek” kavramını tanıtmışlardır. Temel yeteneği, teknoloji ve uzmanlığın birleşimi ve rekabet avantajı sağlayan bilgi birikiminin bütünü olarak açıklamışlardır. Günümüzde insan kaynakları yönetimi, yetenekli işgörenlerin keşfi ve kazanımı üzerinde yoğunlaşmaktadır. İşgörenler artık bir maliyet unsuru değil, işverenlerin en değerli sermayesi olarak görülmekte; bu nedenle yeteneklerin fark edilmesi, işletmeye kazandırılması ve elde tutulması önem kazanmaktadır. Yetenekli işgörenleri elde tutmak ve geliştirmek, işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak ve performanslarını artırmaktadır (Yalçın, 2019: 8).

Yetenek yönetiminin gelişimine katkı sağlayan önemli çalışmalardan biri de Hay Group tarafından 50 ülkede, 330 işveren üzerinde gerçekleştirilen araştırmadır. Çalışmada, işgören memnuniyeti 40 farklı boyutta değerlendirilmiş ve yetenekli bir işgörenin kaybının işletmeye maliyetinin yaklaşık 18 aylık maaşına denk geldiği belirlenmiştir. Bu finansal kaybın yanında, motivasyon kaybı da önemli bir maliyet unsuru olarak vurgulanmıştır. Araştırma, işgörenlerin işten ayrılmasında en etkili iki faktörün; yöneticilerin işgörenlerin yeteneklerini kullanmalarına ya da geliştirmelerine olanak tanınamaları ve yönetici-işgören ilişkilerindeki olumsuzluklar olduğunu ortaya koymuştur (Kaya, 2019: 65).

1.8. Yetenek Yönetiminin Kuramsal Temelleri

Bu başlık altında yetenek yönetimine yön veren yaklaşımlar hakkında bilgi verilecektir. Bunlar; McKinsey araştırmaları, yetenek anlayışı, kaynak temelli yaklaşım, sistem yaklaşımı ve yetenek fabrikası modelidir.

1.8.1. Mckinsey Araştırmaları

Yetenek yönetimi kavramı, yönetim alanyazına ilk kez McKinsey & Company’nin 1997 yılında gerçekleştirdiği kapsamlı araştırma ile dâhil olmuştur. Bu çalışmada, örgütsel başarının en önemli unsurlarından birinin yetenekli işgörenler olduğu vurgulanmıştır. “Yetenek Savaşları” (War for Talent) raporuyla kavramsallaştırılmıştır. Araştırma sonuçları, yetenekli işgörenleri kuruma çekmenin ve elde tutmanın giderek zorlaştığını, özellikle 35-44 yaş aralığında yetenek kıtlığı yaşandığını ve yüksek eğitimi bireylerin küçük ölçekli işletmelere yöneldiğini ortaya koymuştur. Bu bağlamda, 2000 yılında yapılan devam niteliğindeki çalışmada, yetenek yönetiminin kurumsal düzeyde etkinleştirilebilmesi için yöneticilerin süreci sahiplenmesi, işgören değer teklifinin oluşturulması, işe alım stratejilerinin gözden geçirilmesi, gelişim odaklı görevlerin sunulması ve performansa dayalı yönetim anlayışının benimsenmesi gerektiği belirtilmiştir (Axelrod, Handfield-Jones ve Michaels, 2001; 2002).

McKinsey & Company, yetenek yönetimi alanındaki araştırma ve modellemelerini dinamik bir biçimde güncelleyerek günümüz iş dünyasının değişen koşullarına uyum sağlamaktadır. Güncel yaklaşımlarında; dijital dönüşümün yetenek yönetimi üzerindeki etkileri, çeşitlilik ve kapsayıcılık ilkeleri, veri ve analitik temelli karar alma süreçleri ile uzaktan çalışma ve esnek çalışma modelleri gibi unsurlar ön plana çıkmaktadır (Gupta ve Shaw, 2020: 530).

Sonuç olarak, McKinsey & Company tarafından geliştirilen yetenek yönetimi araştırmaları ve modellemeleri, işletmelere yetenekli iş gücünü çekme, geliştirme ve elde tutma süreçlerinde stratejik bir yol haritası sunmaktadır. Bu modeller, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerine ve uzun vadeli başarılarını güvence altına almalarına katkı sağlamaktadır. McKinsey’nin yetenek yönetimi yaklaşımları, iş dünyasındaki değişen koşullar ve teknolojik gelişmeler doğrultusunda sürekli olarak güncellenmekte; böylece işletmelerin yetenek yönetimi uygulamalarını daha etkin ve verimli biçimde optimize etmelerine olanak tanımaktadır (Mokhtari ve Shahpouri, 2021: 1).

2020 yılında McKinsey & Company Türkiye ve McKinsey Global Enstitüsü tarafından yayımlanan “İşimizin Geleceği: Dijital ağda Türkiye’nin Yetenek Dönüşümü” raporunda, Türkiye’nin dijitalleşme sürecindeki yetenek yönetimi dönüşümüne dikkat çekilmiştir. 46 ülke ve 15 sektörün karşılaştırmalı analizine dayanan rapora göre, 2030 yılına kadar 7,6 milyon iş kaybolurken, 8,9 milyon iş kazanılacak ve 1,8 milyon yeni iş türü ortaya çıkacaktır. Toplamda 3,1 milyonluk bir iş artışı beklenmektedir. Bu dönüşüme uyum sağlamak için kamu, özel sektör, eğitim işverenleri ve bireylerin iş birliği yapması önerilmiştir. Ayrıca, stratejik iş gücü planlaması, analitik öngörü modelleri, yapay zekâ destekli veri analitiği ve bilgi teknolojilerine

yatırım yapılması önerilen temel alanlar arasında yer almaktadır (McKinsey & Company Türkiye & McKinsey Global Institute, 2020).

1.8.2. Kaynak Temelli Yaklaşım

Yetenek yönetiminin kuramsal temellerinden biri olan kaynak temelli yaklaşım, insan kaynaklarının firmalar için sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmadaki kritik rolüne vurgu yapmaktadır. Bu yaklaşıma göre, fiziksel ve organizasyonel kaynaklar kolaylıkla taklit edilebilirken; insan kaynağı değerli, nadir, ikame edilemez ve taklit edilemez özellikler taşımaktadır. Bu bağlamda, yetenekli işgörenlerin işletmeye çekilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi, ödüllendirilmesi ve elde tutulması gibi uygulamalar, rekabet avantajının sürekliliği açısından stratejik önem taşımaktadır. Ayrıca kaynak temelli yaklaşım, firmaya özgü yetkinliklerin insan kaynakları sistemleriyle uyumlu hale getirilmesini savunarak, iş gücü performansının artırılmasına yönelik bütüncül bir bakış sunmaktadır. Yetkinlik, iş performansı için gerekli ölçülebilir becerileri ifade ederken; yönetimin bu becerileri stratejik hedeflerle uyumlu biçimde geliştirme çabası, firmanın yenilikçilik ve etkinliğine doğrudan katkı sağlamaktadır (Tetik, 2016: 42).

Kaynak temelli yaklaşım, yetenek yönetimine önemli bir teorik temel sunmakla birlikte, bu uygulamaların arkasında yatan nedenleri ve uygulama biçimlerini açıklamada yetersiz kalabilmektedir. Bu yaklaşım, insan kaynağını daha çok ekonomik bir unsur olarak ele almakta; bireyin sosyal, psikolojik ve örgütsel boyutlarını, dolayısıyla sosyal sermayeyi büyük ölçüde göz ardı etmektedir. Bu durum, yetenek yönetiminin yalnızca ekonomik rasyonaliteyle açıklanamayacağını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, yetenek yönetimi uygulamalarının arkasındaki motivasyonları ve bağlamsal etkenleri daha iyi anlayabilmek için kurumsal teorinin farklı perspektiflerinden yararlanılması gerekmektedir. Kurumsal bakış açısı, yetenek yönetimi uygulamalarını sadece stratejik değil, aynı zamanda örgütsel normlar, kültür ve sosyal yapılar bağlamında da değerlendirerek, kavramın bütüncül ve derinlemesine anlaşılmasına katkı sunmaktadır (Korkmaz ve Göktaş, 2023: 116).

1.8.3. Sistem Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre, yetenek yönetimi süreci; yeteneklerin işletmeye kazandırılması, uygun pozisyonlara yerleştirilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması olmak üzere dört temel aşamadan oluşmaktadır. Bu çerçevede yetenek yönetimi, birbirine entegre işgören çoklu sistemlerin bütüncül bir şekilde işlemesine dayanmaktadır. Sistem yaklaşımı, insan gücünün planlanması, kazanımı, geliştirilmesi, yönetilmesi ve elde tutulması gibi temel işlevlerin eşgüdüm içerisinde yürütülmesini öngörmektedir. Bu yaklaşıma göre sürecin en üst düzey

sorumluluğu, genellikle "şef yetenek yöneticisi" (Chief Talent Officer – CTO) unvanına sahip bir yönetici tarafından üstlenilmektedir (Philips ve Edwards, 2008, akt. Akar, 2012: 63).

Yetenek yönetiminde sistem, örgütün yetenekli işgören ihtiyacını belirlemekle başlayarak bu yetenekleri işletmeye çekmeyi, onları eğitip geliştirerek elde tutmayı ve örgüt hedefleri doğrultusunda en yüksek katma değeri sağlayacak şekilde yönetmeyi amaçlar. Bu çerçevede, yetenek yönetiminin teorik temellendirilmesi ve uygulamaya yönelik ihtiyaçların alanyazına kazandırılmasında sistem yaklaşımı önemli bir rehber niteliği taşımaktadır (Yeni, 2020: 23).

1.8.4. Yetenek Fabrikası Modelleri

FangLi ve Devos'un (2008) geliştirdiği Yetenek Fabrikası Modeli, her organizasyonun özünde bir yetenek olduğu fikrine dayanmaktadır. Bu modele göre işverenler, üretim süreçlerini "yetenek" olarak ele alırken, yetenek yönetimi ise işverenin bu yetenek ihtiyacını karşılayan bir tedarik zinciri olarak görülmektedir (Akar, 2018: 57).

İşgücü verimliliğini artırmak ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmeler için, kilit pozisyonların doğru yeteneklerle doldurulması stratejik bir gereklilik hâline gelmiştir. Bu doğrultuda, işletme liderlerinin bireysel gelişimi destekleyen ve genel kurumsal performansı artıran bir "yetenek fabrikası" modeli inşa etmeleri önerilmektedir. Bu model, yeteneklerin sistematik olarak işe alınması, geliştirilmesi, uygun görevlere yerleştirilmesi ve elde tutulması süreçlerini bütüncül bir yaklaşımla ele alır. Yetenek yönetimi, potansiyelin performansa dönüşmesini sağlayan görünmeyen bir mekanizma olarak, bu sürecin merkezinde yer alır. Li ve Devos, işletmelerin hangi motivasyonla olursa olsun bir yetenek fabrikası kurma kararı aldıklarında, tüm bu aşamaları bilimsel ve bilinçli bir anlayışla yürütmeleri gerektiğini vurgulamaktadır (Li ve Devos, 2008 : 84).

1.9. Yetenek Yönetiminde Sorumluluk Dağılımı

Bir işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi ve yetenek yönetimini etkili bir şekilde uygulayabilmesi, bünyesindeki tüm pozisyonların sorumluluklarını yerine getirmesine bağlıdır. Bu bölümde, üst kademe yönetim, orta kademe yönetim ve insan kaynakları departmanına ait sorumluluklar ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

1.9.1. Tepe Yönetimin Sorumluluğu

Hissedarların çıkarlarının temsilcileri olan yöneticiler, kurumsal girişimin sürdürülebilirliği ve başarısı ile doğrudan ilgilenmektedir. Kesintisiz ve nitelikli liderlik devamlılığının sağlanması, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşması açısından kritik bir öneme

sahiptir. Bu çerçevede, yönetici ardılığı süreci öncelikle ve temelde yönetim kurulunun sorumluluğu olarak görülmelidir. Günümüzde, üst düzey yöneticilerin pozisyon devri süreci birçok aşamada karmaşık bir yapı arz etmekte olup, kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda daha sistematik ve tanımlı bir şekilde ele alınmaktadır. CEO ve yönetim kurulu, işletmenin karşı karşıya kalabileceği çeşitli ardılık senaryolarına—örneğin CEO’nun ani hastalığı, beklenmedik ayrılığı, düşük performansı veya planlı emekliliği—karşı hazırlıklı olmak amacıyla kapsamlı bir acil durum planı ve potansiyel lider havuzu oluşturmakla yükümlüdür (Carey, Ogden ve Stuart, 2004: 243).

Bir organizasyonun tepe yönetimi, yetenek yönetimini şekillendiren ve yönlendiren temel aktör konumundadır. Bu doğrultuda, yetenek yönetimi yalnızca insan kaynakları biriminin görev alanı içerisinde değerlendirilmemeli; aksine, tepe yönetimden başlayarak tüm yönetim kademelerinin ortak stratejik sorumluluğu olarak ele alınmalıdır (Atlı, 2012: 115).

1.9.2. Orta Kademe Yönetimin Sorumluluğu

Yetenek yönetimi süreçlerinin etkinliğinde orta kademe yöneticiler kritik bir rol üstlenmektedir. Bu yöneticiler, hem işgören bağlılığını artırmada hem de yetenekli işgörenlerin geliştirilip elde tutulmasında belirleyici konumdadır. Ancak bazı yöneticiler, potansiyel işgörenleri yetiştirmenin zaman kaybı olduğu ya da ileride kendi pozisyonlarına tehdit oluşturabileceği düşüncesiyle bu sorumluluğa direnç gösterebilmektedir. Bu direncin aşılması için üst yönetimin kararlılığı ve açık iletişim politikalarıyla yöneticilerin kaygılarını gidermesi önemlidir. Orta kademe yöneticiler, üst yönetim ve alt kademeler arasında köprü görevi görerek yetenek yönetiminin kurumsal düzeyde benimsenmesine katkı sağlamaktadır (Boz, 2021: 3239).

Scott Blanchard, orta kademe yöneticileri işletmenin kalbi olarak tanımlar; zira bu yöneticiler hem işlerin yürütülmesinden hem de işgörenlerin duygusal dinamiklerinin yönetiminden sorumludur. Yetenek yönetimi stratejilerinin uygulama düzlemi de bu yöneticiler aracılığıyla hayata geçirilir. Ancak bu sorumluluk, günlük işler arasında ek bir yük gibi algılanarak ikinci plana atılabilir. Üst yönetimin desteği, orta kademe yöneticilerin süreci benimsemeleri ve yetenek gelişimine odaklanmaları açısından kritik öneme sahiptir. Ayrıca, yöneticilerin yetiştirdikleri işgörenleri potansiyel tehdit olarak görmeleri, işveren içinde çatışmalara yol açabilir. Bu nedenle güven veren bir iletişim yapısı geliştirilmesi, sürecin sahiplenilmesi için gereklidir (Akansu, 2025: 26).

1.9.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Sorumluluğu

İnsan kaynakları birimi, işe alım, eğitim, yetenek havuzu oluşturma ve kariyer planlama gibi fonksiyonlar aracılığıyla işletmelerde işgören yönetiminin temel taşıdır. Bu fonksiyonların yetenek yönetimi yaklaşımı doğrultusunda doğru ve bütüncül bir şekilde uygulanması, sürdürülebilir rekabet avantajı açısından kritik öneme sahiptir. Ancak, insan kaynakları birimlerine sürecin sorumluluğu verilmesine rağmen, yeterli yetki tanınmaması başarıyı engellemektedir. İnsan kaynaklarının temel görevi; yetenek yönetimi süreçlerini üst yönetim desteğiyle, orta ve alt kademe yöneticilerle iş birliği içinde yürüterek işgörenlerle etkin iletişim kurmaktır. Ne var ki, bu süreçlerin insan kaynakları sorumluluğunda olduğu birçok işletmede beklenen başarı düzeyine ulaşılamamaktadır (Cengiz, 2023: 8-9).

İnsan kaynakları departmanı, yetenek yönetimi sisteminin tasarımı, uygulanması ve sürekli iyileştirilmesinden sorumlu temel birimdir. Yeteneklerin işletmeye kazandırılması, doğru adayların seçilmesi, uyumlandırılması, geliştirilmesi ve elde tutulması gibi kritik süreçleri yönetir. Ayrıca işe alım, performans değerlendirme, ücretlendirme ve eğitim gibi insan kaynakları fonksiyonlarının yetenek yönetimiyle bütünleşik yürütülmesi de bu birimin görevidir. Tüm bu sorumluluklar doğrultusunda, yetenek yönetiminin asıl sahibi insan kaynakları departmanı olarak görülmektedir. Yöneticilere ve işgörelere sürecin önemi ve katkıları hakkında yapılacak bilgilendirmeler ise uygulamanın başarısını artıracaktır (Atlı, 2010: 77).

İKİNCİ BÖLÜM

YETENEK YÖNETİMİNE DAYALI BİR İŞLETME OLUŞTURMA

Günümüz iş dünyasında, işletmelerde yetenek yönetimine verilen önem giderek artmaktadır. İşgörenlerin işe alımından emekliliğe kadar uzanan tüm süreçlerde süreklilik arz eden bir başarı planlamasına duyulan ihtiyaç belirginleşmektedir. Etkin bir yetenek yönetimi stratejisi, bireylerin uzun süre aynı görevlerde bulunarak tekrarlayan çıktılar ürettiği geleneksel yapılara kıyasla, işletmenin değişen koşullara daha hızlı uyum sağlamasını ve rekabet avantajını sürdürülebilir kılmasını mümkün hale getirmektedir (Doğan ve Demiral, 2008: 157).

2.1.Yetenekli İşgörenlerin Tespiti ve Sınıflandırılması

Yetenekli işgörenleri işletmeye kazandırmak isteyen işverenler arasındaki rekabet, gün geçtikçe daha da yoğunlaşmaktadır. Günümüz iş dünyasında sürdürülebilir başarıyı hedefleyen işletmeler, donanımlı ve analitik düşünme becerisine sahip nitelikli işgörenleri istihdam etme eğilimindedir. Ancak bu niteliklere sahip işgörenleri bulmak ve işletmeye dahil etmek, hem kamu hem de özel sektör açısından önemli bir zorluk alanı olarak öne çıkmaktadır. Kurum bünyesinde işe uygun olmayan bir işgörenin geliştirilmesi yerine, pozisyona en uygun bireyin istihdam edilmesi hem verimlilik artışına katkı sağlamakta hem de toplam maliyeti azaltmaktadır. Bu bağlamda, işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için organizasyonel ihtiyaçların doğru şekilde tanımlanması, bu ihtiyaçlara uygun yetenekli işgörenlerin belirlenmesi ve görevlerle doğru şekilde eşleştirilmesi büyük önem arz etmektedir. Doğru işe alım uygulamaları, işletmenin bünyesindeki yeteneklerin yönetimini kolaylaştıracak ve genel yetenek yönetimi süreçlerinin etkinliğini önemli ölçüde artıracaktır (Altınöz, Çöp ve Çakıroğlu, 2014: 105).

Buna karşılık, küçük ve gelişmekte olan işletmeler, büyük ölçekli kuruluşlara kıyasla daha sınırlı kaynaklara sahip olması nedeniyle, yetenekli işgörenleri çekme ve istihdam etme süreçlerinde dezavantaj yaşamaktadır. Bu tür işletmelerin hem finansal hem de kurumsal tanınırlık açısından sınırlı olanaklara sahip olmaları, nitelikli işgörelere ulaşmalarını ve bu kişileri bünyelerinde tutmalarını güçleştirmektedir (Leung, Zhang, Wong ve Foo, 2006).

Yetenekli işgörenlerin belirlenmesinde öncelikle yetkinlik, potansiyel ve performansa dayalı bir model oluşturularak değerlendirme kriterleri tanımlanır. Bu süreçte, işgörenlerin bilgi, beceri, deneyim, eğitim geçmişi ve gelişim alanları gibi çeşitli unsurlar, işveren kültürü ve stratejik hedeflerle uyum içinde ele alınır. İlk aşamada elektronik ortamda standart bir

işgören bilgi formu hazırlanarak veri toplama süreci kolaylaştırılır. Ardından farklı disiplinlerden yöneticilerin yer aldığı bir yetenek değerlendirme komitesi oluşturulur. Bu komite, kriterlerin belirlenmesi ve uygulanmasında rehberlik ederken, değerlendirme sonuçlarını üst yönetimle paylaşma sorumluluğunu da üstlenir. Süreç sonunda işgörenler, yetenek matrisine yerleştirilerek yedekleme ve gelişim planlarının temel verisi elde edilir. Böylece işletme, stratejik insan kaynakları kararlarını veriye dayalı biçimde yönlendirme olanağı bulur (Atlı, 2010: 89-90).

2.2.Yetenekli İşgörenlerin Seçme ve Yerleştirilmesi

İşletmelerin doğru işgörenleri uygun pozisyonlara yerleştirememesi durumunda, beklenen performansın elde edilmesi zorlaşmaktadır. Bu nedenle işveren, ihtiyaç duyduğu yetenekleri ya mevcut personeli içerisinde geliştirerek ya da dış kaynaklardan temin ederek karşılamak durumundadır. Ancak burada temel nokta, hangi alanda hangi yeteneklere ihtiyaç duyulacağının isabetli biçimde öngörülmesi ve yalnızca bu eksikliklerin dış kaynak yoluyla giderilmesine yönelik planlama yapılmasıdır. Bu süreçte, değerlendirme merkezi uygulamaları, yetenek havuzları ve kariyer sistem tipolojisi gibi çeşitli seçme ve değerlendirme yöntemlerinin etkin şekilde kullanılması, adayların doğru pozisyonlara yerleştirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır (Altunoğlu, Atay ve Terlemez, 2015: 52).

Bu aşama, işletmeye kazandırılan yetenekli işgörenler arasından, örgütsel ihtiyaçlar ve stratejik hedeflerle uyumlu niteliklere sahip bireylerin sistematik biçimde seçilmesini ifade etmektedir (Yeni, 2020: 35). Bu bağlamda, yetenekli işgörenlerin belirlenmesine yönelik olarak başvuru yöntemleri; kariyer sistemi tipolojisi, kafa avcılığı, yetenek havuzu yaklaşımı, değerlendirme merkezi uygulamaları ve dış kaynak kullanımı gibi çeşitli insan kaynakları yönetimi tekniklerini kapsamaktadır.

Yetenekli bireylerin işe alım süreçleri geleneksel yöntemlerden farklıdır; sadece geniş aday listelerinden seçim yapmak yeteneği belirlemek için yeterli değildir. Örgütler, yenilikçi ve aktif yöntemlerle, potansiyel yeteneklerin henüz farkında olmadığı adaylara ulaşmalıdır. Yetenek yönetimi, hem iç hem de dış kaynaklardan yetenekli kişilerin tespit edilmesini kapsar. Kilit pozisyonlar, ancak pozisyona uygun yetenekli kişilerle doldurulabilir ve bu adayları bulmak günümüzde hem özel hem kamu sektöründe zorlaşmaktadır. Bu nedenle, yetenek yönetimi stratejisinde en kritik süreçlerden biri seçme ve yerleştirmedir. Seçme ve yerleştirme süreçlerinde kullanılan araçların etkinliği, potansiyeli yüksek ve uygun adayların doğru pozisyonlara yerleştirilmesi açısından önemlidir. Değerlendirme merkezleri, adayları kapsamlı ve objektif biçimde gözlemleyip karşılaştırmaya olanak tanıyarak, kilit pozisyonlar için en

uygun yeteneklerin belirlenmesini sağlar. Bu yöntem, çoklu veri kaynakları ve detaylı geri bildirimler sayesinde, organizasyonların yetenek yönetiminde sıklıkla tercih ettiği ve başarılı sonuçlar elde ettiği bir uygulamadır (Duran vd.,2019: 168).

2.2.1.Kariyer Sistem Tipolojisi

Miles ve Snow'un strateji tipolojisine dayanan en bilinen stratejik işe alım yaklaşımı, Sonnenfeld ve Peiperl (1988) tarafından geliştirilen kariyer sistemleri tipolojisidir. Bu modele göre örgütler, işe alım süreçlerini iki boyutlu kariyer sistemleri çerçevesinde yapılandırmaktadır. İlk boyut, işe alım sürecinin başlangıcını oluşturan başvuru aşamasında, örgütün iç veya dış işgücü piyasasına ne ölçüde açık olduğunu belirleyen arz akışı boyutudur. Bu boyut, çalışma güvencesi ve uzun vadeli istihdam gibi unsurlarla ilişkilidir. İkinci boyut ise, görevlerin dağılımı ve bu görevlere karşılık sunulan ödüllerle bağlantılı olan atama ve terfi akışıdır. Bu boyut, bireysel performans ve kariyer gelişimi olanaklarını kapsamaktadır. Başka bir ifadeyle, arz akışı boyutu adayların örgüte yönelimini; atama ve terfi akışı boyutu ise mevcut işgörenlerin örgüt içindeki kariyer hareketliliğini göstermektedir (Erdemir, 2006: 33).

2.2.2. Kafa Avcılığı

İşletmelerin, yüksek düzeyde deneyim ve yetkinlik gerektiren stratejik pozisyonları doldurabilmek amacıyla, bu alanda uzmanlaşmış özel istihdam bürolarından yararlanmaları alanyazında kafa avcılığı (headhunting) olarak tanımlanmaktadır. Üst düzey yönetici teminine odaklanan bu tür hizmetler, aynı zamanda lider yönetici avcılığı olarak da adlandırılmaktadır. Söz konusu bürolar aracılığıyla işletmelerin talebi doğrultusunda piyasada nadir bulunan, yüksek nitelikli insan kaynağı temin edilmektedir. Bu yöntemle istihdam edilen bireyler genellikle aktif olarak iş aramayan, mevcut pozisyonlarında başarılı ve üstün yeteneklere sahip kişiler olduğundan, bu kişilere yönelik olarak "avlanmış" ifadesi kullanılmaktadır (Atlı, 2017: 122-123).

2.2.3. Yetenek Havuzu Yaklaşımı

Yetenek havuzu, işletme içi veya dışı kaynaklardan temin edilen ve gelecekte stratejik pozisyonlarda değerlendirilmesi planlanan potansiyel işgörenlerin sistematik biçimde takip edildiği bir yapıdır. Bu uygulama, örgütlerin mevcut ve oluşabilecek kritik pozisyonlar için nitelikli işgücüne zaman kaybetmeden erişmesini sağlamaktadır (Atlı, 2010: 126).

Hızla gelişen ve teknolojik dönüşümlerin yoğun olarak yaşandığı sektörler dışında, yetenek havuzlarının işletme içinden oluşturulması birçok açıdan avantaj sağlamaktadır. Mevcut işgörenler arasından pozisyonlara atama yapılması, işgörenlerin motivasyonunu

artırmakta, kuruma olan güveni pekiştirmekte ve örgütsel bağlılığı güçlendirmektedir. Ayrıca, işletme dışından yapılacak işe alımlarla karşılaştırıldığında, iç kaynaklardan yetenek temin edilmesi daha düşük maliyetli olup ücret yönetimi konusunda daha fazla esneklik sunmaktadır (Hiltrop, 1999: 426).

2.2.4. Değerlendirme Merkezi Uygulamaları

İşletmelerde yetenekli adayların belirlenmesinde öncelikle mevcut pozisyondaki performans değerlendirilir; ancak asıl önemli olan, işgörenin gelecekteki pozisyonlar için sahip olduğu yetenek ve potansiyelinin ölçülmesidir. Bu amaçla, değerlendirmenin kapsamlı ve sistematik biçimde yapılmasını sağlayan değerlendirme merkezi uygulamaları sıklıkla tercih edilmektedir (Çırpan ve Şen, 2009: 114).

Değerlendirme merkezleri, bireyin sahip olduğu potansiyeli temel alarak, terfi ettirilmesi öngörülen pozisyonun gerekliliklerini ne ölçüde karşılayabildiğini ve ilgili pozisyona özgü yetkinliklerin hangilerine hangi düzeyde sahip olduğunu, çeşitli aday değerlendirme yöntemleri aracılığıyla ölçmeyi amaçlayan sistematik bir yaklaşımdır. Özellikle yönetim kademelerinde gerçekleştirilen terfi süreçlerinde, yönetsel başarıyı önceden öngörebilmek amacıyla birçok işletme tarafından etkin bir araç olarak değerlendirme merkezi (assessment center) yöntemi tercih edilmektedir (Barutçugil, 2004: 133).

2.2.5. Dış Kaynak Kullanım

Dış kaynak kullanımı (outsourcing), özellikle katma değeri düşük insan kaynakları süreçlerinin işletme dışından temin edilmesi yoluyla hız, maliyet ve zaman tasarrufu sağlamayı amaçlayan bir uygulamadır. Bu yöntemle işletmeler, temel yetkinliklerine odaklanarak verimliliklerini artırabilmektedir. Genellikle yüksek işgören sirkülasyonu ve düşük iş niteliğine sahip pozisyonlarda dış kaynak kullanımı tercih edilmekte olup, işe alım süreçleri özel istihdam büroları tarafından yürütülür. Bu bürolar, işletmeye uygun adayların belirlenmesi, işe alım öncesi danışmanlık sağlanması ve anlaşmaların yapılmasından sorumludur. Ayrıca, işgören kiralama yöntemleri de bu kapsamda kullanılabilir. İşletmeler açısından süreçte hız ve esneklik sağlarken, işgörenler açısından iş güvencesi ve kazançlarda azalma riski doğabilmektedir (Cıdal, 2023: 57).

Dış kaynak kullanımı, işletmelerin farklı ortamlarda faaliyet gösteren örgütlerle üretim sürecinin çeşitli aşamalarında birbirlerini tamamlayıcı şekilde iş birliği yapmalarını ifade etmektedir. Bu tür bir iş birliği, hukuki anlamda bir ortaklık oluşturmaya da, operasyonel düzeyde karşılıklı bağımlılığı içeren stratejik bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir. İşletmelerin dış kaynak kullanımına yönelmesinin temel nedenlerinden biri maliyet avantajıdır.

Eğer belirli bir hizmetin ya da üretim sürecinin dış kaynak yoluyla daha düşük maliyetle gerçekleştirilmesi mümkünse, bu yöntem işletmeler açısından daha cazip hale gelmekte ve tercih edilmektedir (Erdoğan ve Salepçioğlu, 2020: 298).

2.3. Yetenekli İşgörenleri Elde Tutma

Yetenekli işgörenlerin işletme bünyesinde tutulması, kurumsal performansa doğrudan ve olumlu katkı sağlayan stratejik bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Bu nitelikli iş gücünün işletmeye bağlılığının sağlanması, günümüzün yoğun rekabet ortamında işletmelerin sürdürülebilir başarısı açısından kritik bir unsur haline gelmiştir. Nitelikli olmayan bir işgörenin işten ayrılması ve yerine yeni bir işgörenin istihdam edilmesi, ilgili pozisyona ilişkin yıllık ücretin yaklaşık %49'una karşılık gelen bir maliyeti beraberinde getirirken; yönetici pozisyonunda bulunan veya stratejik öneme sahip bir yetenekli işgörenin ayrılması durumunda bu maliyet oranı %150'ye kadar ulaşabilmektedir (Tabancalı ve Korumaz, 2014: 147).

Elde tutma süreci, kurum kültürü, yönetici rolü, terfi uygulamaları ve kişi-çevre uyumu gibi temel unsurlar etrafında şekillenmektedir. Kurum kültürü, bireylerin iş ortamındaki davranışlarını belirleyen değerler ve normlar sistemi olarak işgören bağlılığını etkilerken, yöneticiler insan kaynağını etkin kullanarak süreci yönlendirir. Terfi uygulamaları, yetenekli işgörenlerin gelişimine paralel olarak daha üst pozisyonlara geçmesini sağlar; ancak yeterlilik eksikliği veya çevresel uyumsuzluk sorunlara yol açabilir. Bu tür durumlar, bireyin özellikleri ile iş çevresinin gerekleri arasındaki uyumu açıklayan kişi-çevre uyum modeliyle değerlendirilir (Zaim ve Acar, 2011: 35).

2.3.1. Ücretlendirme

Ücretlendirme, yalnızca yetenekli işgörenlerin tanımlanmasıyla sınırlı kalmamalı; bu bireylerin maddi ve manevi beklentilerini karşılayacak adil ve kapsamlı sistemlerle desteklenmelidir. Parasal ve parasal olmayan unsurları içeren bu sistem, hem yetenekli bireylerin kuruma çekilmesinde hem de uzun vadede elde tutulmasında stratejik bir rol üstlenmektedir. Uygun ücret politikalarının sunulmaması durumunda, yetenekli işgörenler daha cazip teklifler sunan diğer işletmelere yönelebilmektedir. Bu süreçte performansa dayalı ödüllendirme sistemleri, yan haklar, kurum kültürü, iş-yaşam dengesi ve kar paylaşımı gibi unsurlar, işgören motivasyonunu artıran tamamlayıcı faktörler olarak önem kazanmaktadır (Altunoğlu, Atay & Terlemez, 2015: 55).

2.3.2. Ödüllendirme

Ödüllendirme, işgören motivasyonunu artırmada önemli bir araç olarak insan kaynakları yönetiminin temel unsurları arasında yer almaktadır. Parasal ve parasal olmayan ödüller, işgörenlerin ekonomik refahının yanı sıra psikolojik ve sosyal tatminini de sağlamaktadır. Parasal ödüller; ek ödemeler, prim sistemleri, teşvik temelli ödemeler ve hisse senedi opsiyonları gibi çeşitli şekillerde sunulabilmekte, böylece hem işgörenlerin performansı teşvik edilmekte hem de işletmeye olan bağlılıkları artırılmaktadır. Özellikle kısa vadeli teşvikler ve uzun vadeli ödül sistemleri, işgörenlerin iş hedeflerine ulaşma motivasyonunu güçlendirmektedir. Kar payı dağıtımı, kıdem temelli ödüllendirme ve sözleşme sonu ödemeleri gibi uygulamalar ise işletmelerin stratejik insan kaynağı yönetiminde esneklik sağlamaktadır. Bu bağlamda, ödüllendirme sistemlerinin adil, şeffaf ve performans odaklı biçimde kurgulanması, yetenekli işgörenlerin elde tutulmasında ve örgütsel verimliliğin artırılmasında kritik bir rol oynamaktadır (Sayın, 2023: 118).

Yeteneklerin elde tutulması, örgütlerin sürdürülebilir başarısı açısından kritik bir süreçtir. Bu süreçte ödüllendirme, kariyer planlaması ve gelişim fırsatlarının sunulması temel stratejiler olarak öne çıkmaktadır. İşgörenlerin motivasyonunu ve bağlılığını artırmak için uygun çalışma koşulları sağlanmalı; performans değerlendirme sistemleri ile takdir mekanizmaları etkin biçimde kullanılmalıdır. Küreselleşmenin etkisiyle işgören beklentileri değişmiş; güven, takdir edilme, iş-yaşam dengesi ve bireysel gelişim gibi unsurlar daha fazla önem kazanmıştır. Bu bağlamda, işletmelerin maddi ve manevi ödüllerle desteklenen kapsamlı ve etkili bir yetenek yönetimi stratejisi geliştirmeleri gerekmektedir. Böylece yetenekli işgörenlerin verimliliği artırılır ve uzun vadede işletmeye bağlılıkları sağlanır (Duran vd., 2019: 164-165).

2.3.3. İş Yaşam Dengesi Programları

İş yaşam dengesi, bireyin hem iş yaşamında hem de özel yaşamında etkin biçimde varlık gösterebilmesini sağlayan ve bu süreçte rol çatışmalarını en aza indirerek farklı yaşam alanları arasında denge kurabilme yetisini ifade etmektedir (Erben ve Ökten, 2014: 105).

İşgörenin örgüte bağlılığını artıran unsurlar arasında, maddi karşılığı olmayan ancak duygusal bağları güçlendiren takdir edilme ve değer görme gibi faktörler önemli bir etkiye sahiptir. İşgörenlerin yaptıkları işe ilişkin daha fazla kontrol hakkına sahip olmaları ve işlerini kendi planlamalarına göre yürütebilmeleri, bir tür ödüllendirme biçimi olarak değerlendirilebilir. Bu durum, bireyin aidiyet duygusunu pekiştirmenin yanı sıra, iş-yaşam dengesi üzerinde de olumlu etkiler yaratmaktadır (Boz, 2018: 88).

2.3.4. İşgören Bağlılığı

İşgören bağlılığı, bireylerin yalnızca görevlerini yerine getirmek amacıyla değil, aynı zamanda işverenin başarısına katkı sağlama motivasyonu ile hareket ettikleri bir bağlılık düzeyini ifade eder. Bu bağlılık, işgören ile işverenin değerleri ve hedefleri arasında uyum olduğunda güçlenir ve bireyin örgütte kalma ile katkı sağlama isteğini artırır. Elde tutma, işverenlerin işgörenlerini bünyelerinde uzun süreli olarak tutabilmek amacıyla uyguladıkları strateji ve politikalarıdır. Bu kapsamda sunulan gelişim olanakları, kariyer fırsatları, esneklik ve tatmin edici bir iş ortamı, elde tutma çabalarının temel bileşenlerini oluşturur. Bağlılık, işgörenin işvereni bilinçli bir tercih olarak benimsemesiyle ortaya çıkar ve işverenin bireysel ihtiyaçlar ile değerlerle uyumlu bir yapı sunmasını gerektirir. Bu düzeyde bir bağlılık, yalnızca memnuniyeti değil, aynı zamanda işgörenin gönüllü çabalarını ve uzun vadeli katkı sağlama isteğini de içerir. Böylece işveren, sadakatin daha derin bir biçimi olan içsel bağlılık düzeyine ulaşmış olur (Duran, Behdioğlu ve Kutlu, 2019: 166).

2.3.5. İşletme Kültürü

İşletme kültürü, işletme içindeki gelenekler, kıyafet kuralları ve inançları kapsayan, yeni işgörelere aşıl原因 değerler bütünüdür. Bu kültür, işgörelerin dış dünyaya uyum sağlamasında karşılaşabilecekleri zorlukları aşmalarına yardımcı olur ve işveren hakkında bir algı oluşmasını sağlar. İşletme kültürü, işgörelerin motivasyonunu artırarak performanslarına olumlu yansır. Yetenek yönetimi uygulamalarının desteklenmesiyle, işgörelere daha profesyonel davranışlar sergiler; arzulanan kültürde desteklenen yetenekli işgörelere, yetenek yönetimi planları doğrultusunda hareket etmesi, başarıya ulaşmada kritik bir adımdır (Sönmez, 2023: 13).

Günümüzde entelektüel sermayenin en önemli bileşeni olan insan sermayesinin mülkiyeti işletmelere ait olmadığından, işgörelere kuruma bağlılığını ve yüksek performansını sürdürülebilir kılmak için paylaşımcı ve kapsayıcı bir işveren kültürünün oluşturulması kritik öneme sahiptir. Bu kültür, yetenekli işgörelere potansiyellerini ortaya koymalarını ve kurumla duygusal bağ geliştirmelerini desteklemektedir (Atlı, 2017:142).

2.4. Yetenekli İşgörelere Eğitimi ve Gelişimi

Eğitim ve gelişim programları, insan kaynakları yönetiminin temel unsurlarından biri olup, işgörelere bilgi ve becerilerini sürekli güncellemelerine olanak tanır. Bu süreç yalnızca bireysel performansı artırmakla kalmaz, aynı zamanda örgütsel verimlilik ve rekabet gücünün sürdürülebilirliğine de katkı sağlar. Özellikle teknolojik dönüşümün hız kazandığı günümüzde, işgörelere yeni yetkinlikler kazanması ve mevcut becerilerini geliştirmesi kaçınılmaz bir

gerekliliktir. Bu nedenle işletmelerin işgörenlerine düzenli ve sistematik eğitim olanakları sunması, stratejik bir yatırım olarak değerlendirilmekte ve uzun vadede rekabet avantajı sağlamaktadır (Dorasamy ve Letooane, 2015).

Yetenek yönetiminin eğitim ve gelişim aşaması, potansiyel taşıyan işgörenler için planlanan eğitim ve gelişim programlarının sistematik biçimde uygulanmasını içerir. Örgütler, işgörenlerin hem bireysel olarak kendilerini geliştirmelerine hem de örgütsel performansa katkı sunmalarına olanak tanıyacak çeşitli faaliyetler düzenlemektedir. İşgörenlerin farklı yetkinlik alanlarında gelişime ihtiyaç duyabileceği göz önünde bulundurularak, eğitim programları bireysel ihtiyaçlara uygun ve esnek biçimde tasarlanmalıdır (Çırpan ve Şen, 2009: 114). Temel amaç, işgörenlerin mesleki etkinliklerini artırmak ve uzmanlık alanlarına ilişkin güncel bilgileri edinmelerini sağlayarak hem bireysel yaşamlarına hem de örgütün gelişimine katkı sunmalarını temin etmektir (Çetin, Elmalı ve Arslan, 2019: 155).

Küreselleşme ile birlikte dünya adeta bir “küresel köy” hâline gelmiş ve işletmelerin rekabet gücünü sürdürebilmesi için yaratıcı ve yetenekli işgörenleri istihdam etmesi zorunlu hâle gelmiştir. Bu bağlamda, insan kaynağı işletmelerin en değerli varlığı olarak görülmekte ve eğitim-gelişim faaliyetleri stratejik bir yatırım aracı olarak değerlendirilmektedir. Eğitim yatırımları, işgörenlerin bilgi ve becerilerini artırarak daha etkin roller üstlenmelerini sağlar; ancak işgören bağlılığındaki azalma bazı işletmelerde geri dönüş sorgulamalarına yol açmaktadır. Oysa uzun vadeli ve yenilik odaklı işletmeler, işgörenlerinin potansiyelini geliştirmek için kariyer planlamaları yapmakta ve kişisel gelişim programları, koçluk, mentorluk ile proje bazlı görevlerle yetenek yönetimini desteklemektedir. Bu faaliyetlerin yaklaşık %70’i iş başı öğrenme ve özel görevlerle, %20’si koçluk ve mentorlukla, %10’u ise sınıf içi eğitimlerle gerçekleştirilmektedir (Yıldız, 2024: 688).

2.4.1. Koçluk

Koçluk, işgörenin yöneticisiyle birebir çalışarak performansını artırmasını ve zorluklarla başa çıkma yetkinliğini geliştirmesini sağlayan planlı ve sistematik bir gelişim yöntemidir. Başarısı geri bildirim ve etkili iletişime dayanır ve yetenekli işgörenlerin kısa sürede bireysel gelişimini destekler. Koçluğun temel amacı, danışanın hedeflerine ve vizyonuna ulaşmasına koçun rehberliği ile katkı sağlamaktır. Bu yöntem, yönetici ve işgören arasındaki geleneksel ilişkiyi dönüştüren bir yönetim yaklaşımı olarak önem kazanmış olup, hem işgören hem de örgüt için fayda sağlamaktadır. Etkili koçluk uygulamaları, örgütün yeniliklere hızlı uyum sağlamasına yardımcı olur, işgörenlerin motivasyonunu artırır ve gelecekte iyi birer koç

adayı yetişmesine katkıda bulunarak koçluk kültürünün yayılmasını destekler (Boz, 2016: 57-58).

Koçluk sürecinde birey merkezde yer alır ve rehberlik temelli bir öğrenme yaklaşımı benimsenir. İşgören, deneyimleyerek, problem çözerek ve öngörülerde bulunarak ilerlerken, koç yönlendirme ve geri bildirim sağlayan bir destekçi rolü üstlenir. Koçun sorumluluğu, görev için en uygun bireyleri belirlemek, motivasyonlarını artırmak ve potansiyellerini en üst düzeyde ortaya koymalarına yardımcı olmaktır. Mentorluk ise daha deneyimli bir bireyin, daha az deneyimli olan kişiye bilgi, deneyim ve rehberlik sunarak gelişimini desteklediği yapılandırılmış bir süreçtir. Bu yöntem, kişisel ve mesleki gelişimi hızlandıran öğrenme ilişkileri olarak değerlendirilmektedir (Çetinkaya ve Karaçelebi, 2017: 393).

2.4.2. Mentorluk

Mentorluk, işgörenlerin iş yaşamlarında daha başarılı olmalarını sağlamak amacıyla, deneyim ve yetkinliğe sahip bireylerin rehberlik ederek destek sunduğu yapılandırılmış bir gelişim sürecidir. Bu süreçte işgörenler yalnızca bilgi almakla kalmaz, aynı zamanda deneyim paylaşımı yoluyla birbirlerinden öğrenir; böylece bireysel gelişim ile birlikte kurumsal öğrenme kültürü de güçlenir (Yaşargil, 2005: 229).

Mentorluk, ortalamanın üzerinde performans sergileyen işgörenlerin yönetiminde etkili bir yöntem olup, onlara daha geniş bir perspektif kazandırmayı ve dikkate alınması gereken unsurları artırmayı amaçlar. Bu yöntem, kariyer planlaması, yedekleme stratejileri ve işgörenlerin elde tutulması açısından önemli bir işlev görür. Günümüzde mentorluk sisteminin temel amacı, işgörenin potansiyelini geliştirmek, işveren kültürünü benimsetmek, kariyer gelişimine destek sağlamak ve sonuç olarak işgörenin yeteneklerini ortaya çıkarmaktır (Çay, 2021:153).

2.4.3. Elektronik Öğrenme

Son yıllarda teknolojik gelişmelerle birlikte zaman ve mekân kavramlarının geleneksel önemi azalmıştır. Bu durum, elektronik öğrenme (e-öğrenme) olarak adlandırılan yeni bir öğretim yönteminin ön plana çıkmasına yol açmıştır. E-öğrenme, işletmeler açısından işgören odaklı bir eğitim modeli olarak değerlendirilmektedir. Maliyet tasarrufu sağlaması ve kolay, hızlı erişim imkânı sunması gibi avantajları nedeniyle giderek yaygınlaşmaktadır. Farklılaşan örgütsel yapılar doğrultusunda e-öğrenme, zamandan ve mekândan bağımsız olarak eğitim hizmeti sunma esnekliğine sahiptir. Bu bağlamda, işletmelerin sunduğu eğitim olanaklarını genişletici bir işlev üstlenerek artan rekabet ortamında kurumsal sürdürülebilirliği ve rekabet gücünü desteklemektedir (Can ve Kavuncubaşı, 2009: 62).

Son yıllarda yaşanan teknolojik gelişmeler neticesinde, zaman ve mekân kavramlarının geleneksel önemini yitirdiği görülmektedir. Bu durum, elektronik öğrenme (e-öğrenme) olarak adlandırılan yeni bir öğretim yönteminin ön plana çıkmasına neden olmuştur. E-öğrenme yöntemi, işletmeler açısından işgören odaklı bir eğitim modeli olarak değerlendirilmektedir. Maliyet tasarrufu sağlaması, kolay ve hızlı erişim imkânı sunması gibi avantajları sayesinde, bu yöntem giderek daha yaygın hâle gelmiştir. Farklılaşan örgütsel yapılar doğrultusunda e-öğrenme, zamandan ve mekândan bağımsız olarak eğitim hizmeti sunabilme esnekliğine sahiptir. Bu bağlamda, işletmelerin sunduğu eğitim olanaklarını genişletici bir işlev üstlenerek, artan rekabet ortamında kurumsal sürdürülebilirliğe ve rekabet gücünün korunmasına katkı sağlamaktadır (Can ve Kavuncubaşı, 2009: 62).

Eğitim süreçlerinin etkin ve kalıcı olabilmesi için yalnızca teknik bilgi aktarımıyla sınırlı kalmamak, işgörenler arasında kurulan kişisel ilişkilerle desteklemek önemlidir. Nitekim kurumsal eğitim alanında öncü kuruluşlardan Ernst & Young, gelişmiş bilgisayar destekli eğitim programlarına sahip olmasına rağmen, bu eğitimleri geleneksel sınıf içi uygulamalarla eşgüdümlü yürütmektedir. Bu durum, örgütsel öğrenmenin yalnızca dijital araçlarla değil, yüz yüze etkileşimle de pekiştirildiğini göstermektedir. Dolayısıyla, geleneksel eğitim yöntemlerinin uzaktan eğitim uygulamalarıyla entegre edilmesi, eğitim süreçlerinin başarısı açısından kritik bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir (Luecke, 2008: 121).

2.4.4. Yetenek Oryantasyonu

Oryantasyon eğitimleri, işgörenlerin görev ve sorumluluklarını daha bilinçli ve etkin bir biçimde yerine getirebilmeleri amacıyla tasarlanan kurumsal eğitim programlarıdır (Çakır ve Kaçır, 2018: 125). Aynı zamanda oryantasyon eğitimi, bireylerin işletmeye uyum süreçlerini hızlandırmak ve kurumsal kültüre entegrasyonlarını desteklemek amacıyla uygulanmaktadır (Tiyek, 2014).

Yetenek oryantasyonu, bireylere işletme hakkında bilgi sunulması ve sahip oldukları bilgi ile yeteneklerin kuruma aktarılması yoluyla kurumsal kültürün benimsetilmesini ve içselleştirilmesini amaçlayan bir süreçtir. Bu süreç, yeteneklerin etkin biçimde yönlendirilmesiyle kuruma değer katarken, bireylerin adil ve destekleyici bir çalışma ortamında bulunduklarına dair algılarını güçlendirmektedir (Ganaie ve Haque, 2017: 5).

Oryantasyon eğitimleri, işgörenlerin işlerini daha bilinçli yapabilmeleri ve işverene hızlı uyum sağlamaları için düzenlenir. Yetenek oryantasyonu ise, işgörelere işletme kültürü ve işleyiş hakkında bilgi aktararak onları işletmeye entegre etme sürecidir. Bu süreçte, bireylerin

adil bir ortamda çalıştıklarını hissetmeleri sağlanır ve işletme kültürünü benimsemeleri desteklenerek işverene değer katılır (Sönmez, 2023: 16).

2.5. Performans ve Değerlendirme

Yetenek yönetimi süreci; görev tanımının netleşmesi, performans değerlendirme mekanizmaları, geribildirim süreçleri ve tanınma-ödüllendirme uygulamaları olmak üzere dört temel aşamada ilerlemektedir. Bu süreçte, işgörenlerin işletmenin stratejik hedefleriyle uyumlu görevlerde konumlandırılması rol belirsizliğini ortadan kaldırarak iş süreçlerinde etkinliği artırır. Görevlendirilen bireylerin performansı, planlı faaliyetlerin çıktılarının ölçülmesi ve önceki dönemlerle karşılaştırılarak değerlendirilmesiyle takip edilir. Elde edilen veriler doğrultusunda sağlanan geribildirimler, işgören gelişimini desteklemenin yanı sıra üstün performans gösteren bireylerin belirlenmesini sağlar. Bu bireyler, örgütsel tanınma süreçleri kapsamında farklılaştırılır ve yenilikçi ödüllendirme sistemleri ile motivasyonları pekiştirilir. Süreç, sadece işe alım ve gelişim değil, aynı zamanda performans eksikliklerine yönelik yeniden yapılandırma (reorganizasyon) adımlarını da içermektedir. Böylece işgörenlerin yetersiz görülen yönleri gelişim odaklı stratejilerle güçlendirilmekte, bazı pozisyonlar ise doğal bir eleme mekanizmasına tabi tutulmaktadır (Zaim ve Acar, 2011: 36).

2.6. Yetenek Yönetimi Karşısında Oluşan Engeller

Yetenek yönetimi işverenler için maliyet gibi görünse de, zaman, kalite, bilgi birikimi ve rekabet avantajı gibi önemli faydalar sağlamaktadır. Bu nedenle işletmelerin varlığını sürdürebilmesi için yeniliklere uyum sağlaması ve yetenek yönetimine dair engelleri aşması gerekmektedir (Kantarıcı, 2022: 49).

Kuzey Amerika, Avrupa, Asya ve Afrika'daki 29 çok uluslu işletmede, 50 CEO, insan kaynakları uzmanı ve iş birimi yöneticisiyle yapılan araştırmalar sonucunda yetenek yönetiminin önündeki başlıca engeller şu şekilde belirlenmiştir (Altınöz, 2009: 35-36):

- Üst yönetimin yetenek yönetimine yeterli zaman ve önem vermemesi
- Birim yöneticilerinin işgören gelişimine yönelik olumsuz ve ilgisiz yaklaşımları
- İşletme içinde takım ruhunun oluşmasına yönelik teşviklerin yetersiz kalması
- Birim yöneticilerinin işgörenleri performans kriterlerine göre değerlendirmekten kaçınması
- Üst yönetimin iş stratejilerinde yetenek yönetimine yer vermemesi

- Birim yöneticilerinin sürekli düşük performans sergileyen işgörenleri tespit etmede yetersiz kalması
- Yedekleme süreçlerinin, işgörenlerin yetkinlikleriyle görevler arasında yeterli uyumu sağlayamaması
- Üst yönetimin kilit pozisyonlara yönelik ortak ve net bir bakış açısına sahip olmaması

Yetenekler somut ve ölçülebilir olmasalar da, kurumsal yeteneklerin yönetimi önemli zorluklar barındırmaktadır. Yetenek yönetimi; yetenek geliştirme, yayma, entegrasyon, kaldırma oluşturma ve yenileme gibi süreçlerin dengeli bir şekilde yürütülmesini gerektirir. Bu yönetim çabalarının, yetenek gelişimini hızlandırma, yayılımı kolaylaştırma, entegrasyonu güçlendirme, yeni fırsatları keşfetme ve yenilenmeyi sağlama hedeflerine yönelik olarak yönlendirilmesi gereklidir. Bu çabaları desteklemek, üst yönetimin temel görevleri arasındadır. Üst yönetim, bu sorumluluklarını yerine getirmese, yetenek yönetim sürecinde karşılaşılan zorlukları aşmak zorlaşacaktır (Yalçın, 2019: 51).

Guthridge ve arkadaşları (2008), McKinsey Quarterly adına 46 örgütten 98 işletmenin insan kaynakları ve üst düzey yöneticileri ile yaptıkları araştırmada, yetenek yönetiminin önündeki engelleri yedi başlık altında toplamışlardır. Bu engeller şu şekildedir:

- Tepe yönetiminin yetenek yönetimine yeterli ve nitelikli zaman ayırmaması (%59)
- İşveren içindeki bölünmeler ve iş birliğinin teşvik edilmemesi (%48)
- Bölüm yöneticilerinin, işgörenlerin kariyer ve gelişimlerine olumsuz bakması (%45)
- Bölüm yöneticilerinin, işgöreni performanslarına göre sınıflandırmaktan rahatsızlık duyması (%40)
- Tepe yönetiminin kurumsal stratejiler ile yetenek yönetimini ilişkilendirmemesi (%39)
- Tepe yönetiminin yetenek yönetimi ile işveren stratejisini dengeleyememesi (%37)
- Bölüm yöneticilerinin, sürekli düşük performans gösteren alanları belirlemedeki yetersizliği (%37)

Bu başlıklar, yetenek yönetimi sürecinde karşılaşılan temel sorun alanlarını yansıtmaktadır (Şahin, 2015: 70-71).

2.7. Yetenek Yönetiminin Avantajları ve Dezavantajları

Dünya Ekonomik Forumu'nun 2011 raporuna göre, küresel ölçekte henüz ciddi bir yetenek kıtlığı yaşanmamış olsa da, önümüzdeki yıllarda tüm bölgelerin bu durumdan etkileneceğine dair güçlü göstergeler mevcuttur. Arz-talep analizleri, uzun vadede yaygın bir

yetenek kıtlığı yaşanacağını öngörmektedir. Yetenek yönetimi uygulamaları işverenler açısından çeşitli etkiler doğurmaktadır. İşgörenlerin ruh halleri doğrudan etkilenmekte ve bu durum, yetenek yönetimine yapılan yatırımların önemini ortaya koymaktadır. Yetenekli işgörenler dışlayıcı bölümlendirmeleri tercih ederken, diğer işgörenler daha kapsayıcı sistemleri benimsemekte; bu durum, işverenlerin strateji geliştirirken dikkate alması gereken bir faktördür. Yetenek yönetimi, sadece geçici bir trend ya da prestij aracı olarak görülmemeli; insan kaynakları departmanları bu alanda daha stratejik roller üstlenmelidir. Ayrıca, gelişen ölçüm yöntemleri sayesinde insan kaynaklarının organizasyona katkısı daha somut biçimde izlenebilecektir (Şahin, 2015: 67-68).

Yetenek yönetimi, işletmelerin sürdürülebilir başarısını sağlamak adına stratejik öneme sahiptir. Süreç, işgörenlerin beceri ve yeteneklerini tespit ederek onları en uygun pozisyonlara yerleştirmeyi, işe alım ve terfi süreçlerini optimize etmeyi amaçlar. Aynı zamanda işe alım maliyetlerini azaltır, işgören motivasyonunu ve bağlılığını artırır. Performans değerlendirmeleri, kariyer planlaması ve yeteneklerin etkin yönetimi sayesinde hem bireysel hem kurumsal verimlilik artar. Sonuç olarak, yetenek yönetimi hem işverenin hem de işgörenin ihtiyaçlarını karşılayan bütüncül bir yapıdır (Vural, 2024: 27-28).

Günümüzün yoğun rekabet ortamında yöneticiler, işgörenlerin işverenlerin en değerli unsuru olduğunu uzun süredir kabul etmekte ve bu kaynaktan en yüksek verimi almaya çalışmaktadır. Küresel çapta büyümeyi amaçlayan bir işverenin, doğru kişileri doğru pozisyonlara hızla yerleştirme becerisi olmadan başarıya ulaşması oldukça zordur. İşletmeler sermaye, teknoloji ve süreçlere yatırım yapsalar da, nihai başarıyı sağlayan temel unsur yetenekli işgörenlerdir. Bu nedenle insan yönetimi, sadece günlük operasyonları yürütmekle kalmayıp uzun vadeli başarıyı da güvence altına alan stratejik bir faaliyettir. Yetenekli bireyleri işverene çekmek, geliştirmek ve elde tutmak bu sürecin ayrılmaz parçalarıdır. Etkili yetenek yönetimi; potansiyelin ortaya çıkarıldığı, bireysel katkıların maksimize edildiği ve işgören bağlılığının yüksek olduğu bir işveren kültürü oluşturur (Çay, 2021: 170).

Yetenek yönetimi, avantajlarına rağmen bazı dezavantajlar da taşımaktadır. En büyük risklerden biri, yetenekli işgörenlerin işletmeye bağlılık geliştirememesi durumunda, diğer işletmelere geçerek işverenin rekabet avantajını kaybetmesine yol açmasıdır. Ayrıca işletmenin dışarıdan yetenek arayışı, mevcut işgörenlerin değersiz hissetmesine, motivasyon kaybına ve istifalara yol açabilir. Yetenek sınıflandırması da olumsuz etkilere neden olabilir; düşük sınıf olarak görülen işgörenler daha az eğitim alır, bu da verimlilik düşüşü ve işgören devri ile sonuçlanabilir. Yetenek yönetiminin subjektif kullanımı ise etik sorunlara yol açabilir, bu da insan kaynakları uygulamalarında iş etiği sorunlarını gündeme getirebilir (Şahin, 2015: 70).

Yetenek yönetimi uygulamaları, sunduğu faydaların yanı sıra çeşitli dezavantajları da beraberinde getirmektedir. Özellikle günümüzde yetenek arzı ile talebi arasındaki dengesizlikler, işletmeleri fazla istihdamdan kaynaklanan işten çıkarmalar ve yeniden yapılandırma süreçleriyle karşı karşıya bırakmaktadır. Nitelikli iş gücüne erişimde yaşanan zorluklar, organizasyonların stratejik hedeflerine ulaşmasını engelleyerek rekabet gücünü olumsuz yönde etkileyebilir. Ayrıca, deneyimli işgörenlerin emeklilik veya işten ayrılma yoluyla işletmeden uzaklaşması, bu kişilerin sahip olduğu bilgi ve becerilerin kurumsal hafızada tutulmasına yönelik yöntemler geliştirilmesini gerekli kılmaktadır; ancak bu süreç işletmeler açısından önemli zorluklar barındırmaktadır (Akdağ, 2016: 61).

Yetenek yönetimi, işletmelerin stratejik başarısı için vazgeçilmez bir unsurdur. Ancak sürecin etkinliği, olası risklerin önceden öngörülerek doğru yönetilmesine bağlıdır. Yanlış pozisyonlara yerleştirilen işgörenler potansiyellerini sergileyemezken, gelişim fırsatlarının yetersizliği bireylerin işletmeye olan bağlılığını zayıflatabilir. Zayıf kariyer planlamaları motivasyon düşüklüğüne ve yüksek işgören devrine neden olabilirken; adaletsiz ücret politikaları da işgören memnuniyetini olumsuz etkiler. Stratejik önceliklerin doğru belirlenmemesi hem kaynakların verimsiz kullanımına hem de yetenek israfına yol açabilir. Bu riskler, yalnızca finansal değil, aynı zamanda operasyonel ve itibari anlamda da işletmeye zarar verebilir. Dolayısıyla yetenek yönetimi süreci; kapsamlı bir risk analizi, stratejik hedeflerle uyumlu politikalar ve sistematik bir yaklaşım çerçevesinde yürütülmelidir. Böylece riskler azaltılırken, işgören performansı, işveren için süreçlerin kalitesi ve uzun vadeli kurumsal başarı güvence altına alınabilir (Çıdal, 2023: 69).

2.8. Yetenek Yönetimi İle İlişkili Yönetim Kavramları

Alanyazın incelendiğinde, yetenek yönetiminin stratejik liderlik, kurumsal yönetim ilişkisi, örgütsel bağlılık, işgöreni güçlendirme, değişim mühendisliği, öğrenen organizasyonlar ve motivasyon gibi değişkenlerle birlikte ele alındığı görülmektedir. Bu çerçevede, yetenek yönetimi ile söz konusu kavramlar arasında anlamlı ilişkilerin bulunduğu ifade edilmektedir. Konunun daha kapsamlı ve bütüncül bir şekilde kavranabilmesi adına, bu ilişkilerin düzeyi, yönü ve etkilerinin detaylı biçimde analiz edilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Yalçın, 2019: 55).

2.8.1. Stratejik Liderlik

Stratejilerin etkin bir şekilde uygulanmasında belirleyici rol oynayan stratejik lider, geleceği öngörebilme, vizyon oluşturabilme, esneklik gösterebilme ve işgörenleri güçlendirme gibi

temel yetkinliklere sahip birey olarak tanımlanmaktadır. Stratejik liderlik, yalnızca mevcut durumu yönetmekle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda değişen koşullara uygun stratejik dönüşümleri gerçekleştirebilme becerisini de içermektedir. Bu bağlamda etkili bir stratejik lider, birlikte çalıştığı bireylerin duygu, düşünce ve davranışlarını anlamlı biçimde etkileyerek, onları ortak hedefler doğrultusunda yönlendirme kapasitesine sahiptir (Ülgen ve Mirze, 2020: 380-381).

Stratejik liderlerin temel nitelikleri arasında sosyal ve etik meselelerin etkin yönetimi, çelişen taleplerin dengelenmesi, yönetsel bilişsel yetkinlikler, karizma, yönetim bilgi ve becerileri ile güç kullanımı ve motivasyon süreçlerinin yönetimi yer almaktadır (Samimi vd., 2022: 8).

2.8.2. Kurumsal Yönetişim

Kurumsal yönetişim, işletmelerde üst yönetim düzeyinde yer alanların yönetim ve denetim süreçlerini kapsayan bir kavram olarak tanımlanmaktadır. İngilizce alanyazında *corporate governance* terimiyle ifade edilen bu kavram, Türkçeye “kurumsal egemenlik” veya “kurumsal yönetim” şeklinde çevrilmektedir. Kurumsal yönetişim, geleneksel anlamda tek yönlü bir yönetim ilişkisinden ziyade, taraflar arasında karşılıklı etkileşim ve sorumluluk esasına dayanan bütüncül bir yapıya evrilmiştir. Bu bağlamda, yalnızca hissedarların değil, tüm paydaşların çıkarlarını gözeten, şeffaflık, hesap verebilirlik ve etik değerler temelinde şekillenen bir yönetsel anlayışı temsil etmektedir. Kurumsal yönetişim uygulamaları, işletmelerin sürdürülebilir başarısını teminat altına alırken; üst yönetimin etkin biçimde idare edilmesi ve denetlenmesini de zorunlu kılmaktadır (Altınöz, 2009: 22-24).

Doğan ve Demiral (2008: 161), kurumsal yönetim ile yetenek yönetimi arasındaki ilişkiyi dört temel noktada açıklamaktadır:

- Yetenek yönetimi uygulamaları sayesinde işverende yürütülen tüm süreçler detaylı biçimde analiz edilebilir, bu da insan kaynakları yönetiminde verimlilik ve etkililik düzeylerinin daha net biçimde ölçülmesini mümkün kılar.
- Kurumsal yönetim ilkeleri, işveren için en uygun yeteneklerin belirlenmesi ve geliştirilmesi süreçlerinde kritik bir başarı unsuru olarak işlev görür.
- İşgörenlerin her birinin birer değerli yetenek olarak kabul edildiği işletmelerde, kurumsal yönetim anlayışı yöneticilere hem iş süreçlerini hem de insan yönetimini daha bilinçli bir şekilde yürütmeleri için rehberlik eder.

- İşveren bünyesinde yer alan yetenekli işgörenler, kurumsal yönetim çerçevesinde daha sistemli ve etkili biçimde desteklenip geliştirilebilir.

2.8.3. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık kavramı, ilk kez 1956 yılında alanyazında yer bulmuş ve o tarihten itibaren birçok araştırmacının ilgi odağı olmuştur. Bu kapsamda yapılan çalışmalar, işgörenlerin örgütlerine hangi duygusal eğilimlerle, hangi motivasyon kaynaklarıyla ve hangi karşılıklı çıkar ilişkileri doğrultusunda bağlılık geliştirdiklerini anlamaya yönelik çeşitli yaklaşımlar ortaya koymuştur. Örgütsel bağlılık; bireylerin örgütle kurduğu psikolojik ve sosyal bağın niteliğini inceleyerek, işgören davranışlarını ve iş gücü sürekliliğini anlamada önemli bir kavramsal çerçeve sunmaktadır (Örücü ve Sezen Kışlalıoğlu, 2014: 46).

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin işletmenin hedeflerini benimsemeleri, işletmede kalma isteklerini sürdürmeleri ve yenilikçi katkılarda bulunmaları açısından büyük önem taşır. İşgören memnuniyetini ve bağlılığını artırmaya yönelik stratejik uygulamalar, nitelikli işgörenin elde tutulmasını sağlarken, iş gücü devrini azaltarak kurumsal verimliliği ve rekabet gücünü artırır. Duygusal bağlılığı yüksek işgörenler, işverenlerine gönülden bağlı kalarak kurumsal vatandaşlık davranışları sergiler. Bu nedenle işverenlerin, işgörenlerin aidiyet duygusunu pekiştiren ve bağlılık düzeylerini periyodik olarak değerlendiren sistematik yaklaşımlar geliştirmesi gerekmektedir (Yalçın:2019: 57).

2.8.4. İşgöreni Güçlendirme

Küresel değişim ve artan rekabet ortamı, işletme yönetiminde yeni yaklaşımların benimsenmesini zorunlu kılmıştır. Bu bağlamda öne çıkan kavramlardan biri de “personel güçlendirme” (empowerment) olarak adlandırılan yaklaşımdır. Yönetim alanyazında güçlendirme; bireylerin karar alma süreçlerine aktif katılımını sağlamak amacıyla yetki ve sorumluluklarının artırılması, bireysel gelişimlerinin desteklenmesi ve iş birliği ile paylaşım kültürünün teşvik edilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu süreç, işgörenlerin hem bireysel hem de örgütsel düzeyde daha etkin ve üretken olmalarını amaçlamaktadır (Koçel, 2007).

Küreselleşme ve artan rekabet, işletmelerin sorumluluk alabilen, inisiyatif kullanabilen ve karar süreçlerine aktif katılan işgörelere ihtiyaç duymasına neden olmuştur. Bu bağlamda işgören güçlendirme, işgörenlerin yetki, sorumluluk ve katılım düzeylerini artırarak hem bireysel gelişimlerini destekleyen hem de örgütsel verimliliği artıran bir yönetim yaklaşımı olarak öne çıkmaktadır. Güçlendirme sürecinin başarılı olabilmesi için yatay örgüt yapısı, katılımcı iş tasarımı, şeffaf misyon ve vizyon, bilgi paylaşım sistemleri, öğrenme ortamları ve

işgörenlerin değişime açıklığı gibi unsurların sağlanması gerekmektedir (Barutçugil, 2004:401).

2.8.5. Değişim Mühendisliği

Değişim mühendisliği, günümüzün temel başarı ve performans ölçütleri olan maliyet, kalite, hizmet ve hız alanlarında önemli ilerlemeler ve yenilikler sağlamak amacıyla iş süreçlerinin kökten, zihinsel ve mantıksal olarak yeniden değerlendirilmesi ve bu süreçlerin farklı bir şekilde tasarlanması olarak tanımlanmaktadır (Seyyar vd., 2007: 78).

Değişim mühendisliğine yönelten başlıca etkenler arasında küreselleşme, artan rekabet, bilgi ve malzeme teknolojilerindeki ilerlemeler, yeni pazar fırsatları, müşteri beklentilerinin değişmesi ve insan kaynağının kalkınmadaki rolünün anlaşılması yer almaktadır. Bu gelişmeler, örgütlerin mevcut işleyişlerini sorgulamalarını ve değişimi zorunlu görmelerini gerektirir. Değişim süreci, önce üst yönetimin değişimin gerekliliğine ikna edilmesiyle başlar; ardından değişim planlanır ve tasarlanır. Sonraki adımda, örgüt yapısında yeniden düzenlemeye gidilerek mevcut sistem ve süreçler yeniden yapılandırılır. Bu kapsamlı dönüşüm süreci, değişim mühendisliği ya da değişim yönetimi olarak adlandırılır (Örnek, 2018: 43).

Değişim mühendisliği, bir organizasyonun performansını artırmak ve kapsamlı bir dönüşüm gerçekleştirmek amacıyla mevcut süreçler, sistemler ve uygulanan politikalarda hızlı ve köklü değişiklikler yapılmasını öngören çağdaş bir yönetim yaklaşımıdır. Bu perspektiften bakıldığında, dış kaynak kullanımı değişim mühendisliği uygulamaları kapsamında gerçekleştirilen dönüşüm araçlarından biri olarak değerlendirilebilir. Bu bağlamda, dış kaynak kullanımının değişim mühendisliği ile nedensel bir ilişki içinde olduğu ve bu ilişki doğrultusunda organizasyonel yapıda önemli değişimlerin meydana gelebileceği söylenebilir (Güler, 2019: 33).

2.8.6. Öğrenen Organizasyonlar

Öğrenen organizasyonlarda öğrenme, belirli zaman dilimlerine sıkıştırılmış bir faaliyet olmaktan çıkarılır ve tüm kurumsal süreçlerin temelini oluşturan sürekli bir yapı haline getirilir. Bu tür organizasyonlar, hızla bilgi edinebilen, bu bilgiyi etkili bir şekilde yönetip kurumsal başarıya dönüştürebilen yapılardır. Hem iç hem de dış paydaşlar, çalışırken aynı zamanda öğrenmeye teşvik edilir. Başka bir deyişle, öğrenen organizasyonlar; değişime uyum sağlama ve gelişme kapasitelerini sürekli olarak artıran, dinamik ve esnek yapılar olarak tanımlanabilir (Kıngır vd., 2007: 66).

Yetenek yönetimi ile öğrenen organizasyon kavramları arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Yetenek yönetimi sayesinde işverenler, işgörenlerin örgütsel hedeflere daha

fazla odaklanmasını sağlar. Bu süreçte hem bireylerin hem de işverenin sürekli öğrenme ve gelişme içinde olması teşvik edilir. Geçmiş deneyimlerden ders çıkarılarak gerekli durumlarda düzeltici adımlar atılır; aksi halde mevcut süreçler geliştirilir. Temel amaç, öğrenmeyi esas alan bir yapı içinde yeteneklerin etkili şekilde yönetilmesidir. Bu karşılıklı süreçte, hem örgüt işgörenlerine bilgi ve deneyim kazandırırken hem de işgörenler işletmeden öğrenerek gelişir. Bu nedenle, yetenek yönetimi uygulayan işverenler aynı zamanda öğrenen organizasyon özelliklerini de taşıma eğilimindedir (Örnek, 2018: 45).

2.8.7. Motivasyon

Motivasyon, bireyin başarısını olumlu veya olumsuz yönde etkileyen önemli bir unsurdur. Nitekim, “performans; yetenek ve motivasyonun bir sonucudur” (Baltaş ve Uşaklıgil Odaman, 2017).

İşletmelerde performansın temelinde işgören performansının yer aldığı anlayışı, yetenek yönetimi sisteminin esasını oluşturur. Etkili bir yetenek yönetimi sistemi, işgörenlerin beklentileri ile işverenin hedeflerinin uyumlaştırılması ve işgören motivasyonunun artırılmasıyla mümkün olur. İstanbul’da bilişim sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede 2016 yılında gerçekleştirilen ve 190 işgöreni kapsayan bir araştırma, yetenek yönetimi algısının motivasyon üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma sonuçlarına göre, yetenek yönetimi algısı yükseldikçe işgörenlerin motivasyon seviyeleri de artmakta; bu durum, işgörenlerin yeteneklerinin işveren tarafından değer gördüğünü hissetmelerini sağlayarak daha üretken çalışmaları ve işletmenin başarısına daha fazla katkı sunmalarını teşvik etmektedir (Yalçın, 2019: 63).

İşletme içinde insan odaklı bir yönetim anlayışı benimsenip işgörenlerin beklentileri gözetilir ve motive edilirlse, bireyler görevlerini daha verimli ve yüksek performansla yerine getirirler. Bu durum, aynı zamanda işgörenlerin işletmeye olan aidiyetini de güçlendirir. Sonuç olarak, motivasyonu yüksek bireylerin memnuniyet ve performansları arasında olumlu bir ilişki bulunduğu gözlemlenmiştir (Bozboğa, 2019: 52-53).

2.9. Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Geleceği

Yetenek yönetimi uygulamaları, işletmelerin rekabet gücünü artıran stratejik araçlar haline gelmiştir. Bu uygulamalar, doğru yeteneklerin belirlenip geliştirilmesiyle uzun vadeli başarıyı güvence altına almaktadır. Gelecekte yapay zekâ, makine öğrenmesi ve büyük veri gibi teknolojilerin bu alanda daha belirleyici olması beklenmektedir. Bu teknolojiler, eğitim süreçlerinin kişiye özel tasarlanmasını ve işgören performansının etkin biçimde izlenmesini kolaylaştırmaktadır. Ancak performans ölçütlerindeki belirsizlikler ve kişisel verilerin

korunmasına yönelik kaygılar, önemli engeller arasında yer almaktadır. Bu nedenle işverenlerin daha şeffaf, etik ve çalışan odaklı yaklaşımlar benimsemesi; değişen işgören beklentilerine uyum sağlayan esnek stratejiler geliştirmesi gerekmektedir (Vural, 2024: 29).

Turizm sektöründe yetenek yönetimi, iş gücü kalitesini artırmak ve işgören bağlılığını güçlendirmek açısından stratejik bir öneme sahiptir. Baum (2010), PwC'nin senaryoları aracılığıyla turizm sektöründe farklı yetenek yönetimi yaklaşımlarını ortaya koymuştur. Grobler ve Diedericks (2012), Güney Afrika'daki otellerde yürütülen yetenek yönetimi uygulamalarının çalışan performansı ve işletme verimliliği üzerinde olumlu etkiler yarattığını belirtmiştir. D'Annunzio-Green (2013), etkili bir yetenek yönetimi için yöneticilerin desteklenmesi, eğitim kurumlarıyla iş birliklerinin geliştirilmesi, işgören markası oluşturulması ve koçluk/mentorluk uygulamalarının önemine dikkat çekmiştir. Watson (2014) ise, turizm işletmelerinde sürdürülebilir yetenek yönetimi uygulamaları için eğitim kurumlarıyla stratejik ortaklıkların kurulması ve üst yönetimin sürece aktif katılımının gerekliliğini vurgulamıştır (Çevik, 2014: 112).

2.10. Turizmde Yetenek Yönetimi

Turizm sektöründe düşük ücretler, düşük beceri gereksinimleri, yüksek iş gücü devri ve kariyer olanaklarının yetersizliği; bireylerin sektöre yönelmesini, gelişim göstermesini ve işverene bağlılıklarını sürdürmesini olumsuz yönde etkilemektedir (Çevik, 2014: 110).

Konaklama işletmelerinde yetenek yönetimi uygulamaları, nitelikli iş gücünün işletmeye kazandırılması ve elde tutulması açısından stratejik bir önem taşımaktadır. Turizm ve otelcilik bölümü mezunları genellikle kurumsal işletmeleri tercih etmekte ve bu bağlamda işgören bağlılığını güçlendirecek özel stratejilere ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle eğitilmiş bireylerin rakip tekliflere karşı daha az duyarlı hâle gelmesi, işletmeye olan bağlılıkla doğrudan ilişkilidir. Yetenek geliştirme programları, özellikle müşteriyle doğrudan iletişimde olan İşgörenlerin hizmet kalitesini artırmada etkili olabilmektedir. Gupta (2019), konaklama sektöründe Y kuşağı işgörenlerin işten ayrılma niyetinin, uygulanan yetenek yönetimi stratejileriyle azaltılabileceğini ortaya koymuştur. Öte yandan, Baum (2008), sektördeki düşük nitelikli iş gücü nedeniyle yetenek temelli rekabetin zorluklarına dikkat çekmektedir. Bu doğrultuda, otel işletmelerinde yetenekli işgörenler için gelişim ortamlarının sağlanması, hem bireysel performansı hem de kurumsal verimliliği artıracaktır. Ayrıca yöneticilere yönelik düzenlenecek konferans, çalıştay, eğitim ve kişisel gelişim programları ile yetenek yönetimi daha sistematik ve sürdürülebilir hâle getirilebilir (Sönmez, 2023: 18-19).

2.11. Dünya’ da ve Türkiye de Yetenek Yönetimi Eğilimleri ve Gelişim Süreci

Yetenek yönetimi, artan küresel rekabetle birlikte işverenler ve devletler için stratejik öncelik haline gelmiştir. Ekonomik ve demografik değişimler, insan sermayesini değerli bir kaynak yapmaktadır. World Economic Forum verilerine göre birçok ülkede yetenek kıtlığı yaşanmakta; yaşlanan nüfus ve yetersiz göç politikaları bu sorunu derinleştirmektedir. Türkiye de bu eğilimden etkilenmekte ve istihdam edilebilirlik açısından risklerle karşı karşıyadır. Norveç, İsviçre ve Finlandiya gibi ülkeler, eğitim kalitesi ve beceri geliştirme stratejileriyle öne çıkarken, Türkiye hâlen geride kalmaktadır. Bu nedenle yetenek yönetimi yalnızca mikro düzeyde değil, makro ölçekte, uzun vadeli iş gücü planlamalarıyla ele alınmalıdır (Çelik, 2019: 63-64).

2017 verilerine göre Türkiye’nin nüfusu 80,8 milyon olup, 2040’ta 100 milyonu aşması beklenmektedir. Genç nüfusu Türkiye’yi küresel işverenler için cazip kılmakta, ancak insan sermayesinin etkin kullanımı konusunda gelişmiş ülkelerin gerisinde kalmaktadır. World Economic Forum’un 2017 Küresel İnsan Sermayesi Raporu’nda Türkiye, 130 ülke arasında 75. sırada yer almış; IMD ve ManpowerGroup verileri, işverenlerin %66’sının uygun yetenek bulmakta zorlandığını göstermektedir. LinkedIn ve Toptalent araştırmaları, yetenekli bireylerin yeni fırsatlara ilgisinin yüksek ancak iş değiştirme davranışlarının düşük olduğunu ortaya koymaktadır. Anadolu Efes’in genç yetenek programı gibi başarılı uygulamalar mevcut olsa da, Türkiye’nin insan kaynağını stratejik ve uzun vadeli planlarla geliştirmesi gerekmektedir (Çelik, 2019: 83-85).

Türkiye’de yetenek yönetimi, teknolojik ilerlemeler ve demografik dönüşümlerle şekillenmektedir. Yapay zekâ ve büyük veri analitiği, yetenek kazanımı ve değerlendirme süreçlerinde veriye dayalı yöntemlerin kullanımına imkân tanımıştır. Y ve Z kuşaklarının iş gücüne dâhil olması, esnek çalışma, uzaktan çalışma ve iş-yaşam dengesi gibi unsurları daha önemli hâle getirmiştir. Bu bağlamda yürütülen çalışmalar, yetenek geliştirme, elde tutma ve sürekli değerlendirme başlıkları altında toplanmaktadır. Eğitim programları, mentorluk uygulamaları ve liderlik gelişimi faaliyetleri bu süreçlerde sistematik olarak uygulanmaktadır (Gözükara ve Çolakoğlu, 2016; Yılmaz ve Kılıç, 2018).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN YETENEK YÖNETİMİNE YÖNELİK GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, işletmelerde uygulanan yetenek yönetimi stratejilerini, özellikle yetenekli işgörenlerin *bulunması* ve *seçilmesi* süreçlerine odaklanarak incelemektir. Yetenek yönetimi uygulamalarının işletmelerin insan kaynağı politikaları üzerindeki etkisini anlamak ve mevcut uygulamaların etkinliğini değerlendirmek araştırmanın temel çıkış noktasını oluşturmaktadır.

Bu genel amaç doğrultusunda, araştırmanın alt amaçları aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

- İncelenen işletmelerin yetenek yönetimi sisteminin kuruluş süreci, yetenek stratejisi, organizasyonel yapısı ve işleyişine ilişkin temel nitelikleri açıklamak,
- İşletmenin yetenek tanımını nasıl yaptığına ve yetenek yönetimi uygulamalarının hangi hedef gruplara yönelik olduğuna ışık tutmak,
- Yetenek yönetimi kapsamında uygulanan iç ve dış iletişim stratejilerini belirlemek,
- Yetenek yönetimi süreçlerine ilişkin planlama uygulamalarını ortaya koymak,
- Yetenek havuzlarının oluşturulması ve adayların seçilmesi süreçlerinde kullanılan yöntem ve araçları tespit etmek,
- İnsan kaynakları uygulayıcılarının yetenek bulma ve seçme süreçlerinin verimliliği, etkinliği ve sürdürülebilirliğine ilişkin görüşlerini analiz etmektir.

Bu amaçlar doğrultusunda yapılan değerlendirmelerin, işletmelerin daha stratejik ve sistematik bir yetenek yönetimi modeli geliştirmelerine katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

3.2. Araştırmanın Örneklemi ve Veri Toplama Süreci

Bu araştırma, işletmelerin yetenek yönetimi stratejilerini özellikle bulma ve seçme süreçleri üzerinden incelemek amacıyla nitel araştırma yöntemi kullanılarak yürütülmüştür. Nitel araştırma, bireylerin deneyimlerini ve algılarını derinlemesine anlamaya olanak sağladığı için çalışmanın doğasına uygun bulunmuştur.

Veri toplama sürecinde yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Sorular, araştırmacı tarafından ilgili alanyazın taraması ve benzer nitel araştırmalar ışığında hazırlanmış; ayrıca Ulusoy'un (2020) Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde hazırladığı "Yetenek yönetimi uygulamalarında bulma ve seçme süreçleri üzerine nitel bir araştırma" başlıklı yüksek lisans tezinde yer alan sorulardan uyarlanmış ve gerekli izinler alınmıştır. Tüm sorular açık, anlaşılır ve yönlendirici olmayan bir biçimde hazırlanarak, tüm katılımcılara aynı şekilde uygulanmıştır.

Araştırmanın çalışma grubu, amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme tekniği ile belirlenmiş olup, Antalya ili Manavgat ilçesinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerde görev yapan altı insan kaynakları yöneticisi araştırma kapsamına alınmıştır. Katılımcıların seçilmesinde, işletmelerin aktif olarak yetenek yönetimi uygulamalarını yürütüyor olmaları temel ölçüt olarak belirlenmiştir. Veri toplama süreci 2025 yılı Ağustos–Eylül döneminde gerçekleştirilmiş, her bir görüşme ortalama 45–50 dakika sürmüş ve hem çevrim içi hem de yüz yüze yöntemlerle kayıt altına alınmıştır.

Benzer şekilde, küçük örneklem gruplarıyla yürütülmüş nitel araştırmalarda da insan kaynakları yöneticilerinin görüşlerinden yararlanıldığı görülmektedir. Örneğin, Ekinci (2020), turizm sektöründe yetenek yönetimi uygulamalarını beş İK yöneticisiyle; Özdemir (2019), otel işletmelerinde stratejik insan kaynakları yönetimini yedi yöneticiyle; Korkmaz (2021) ise liderlik algıları üzerine altı yöneticiyle gerçekleştirmiştir. Bu çalışmalar, nitel araştırmalarda derinlemesine veri elde etme amacına hizmet eden küçük örneklem gruplarının yeterli olduğunu göstermektedir.

Araştırma öncesinde, Manavgat'ta faaliyet gösteren 20 adet dört ve beş yıldızlı otelin insan kaynakları yöneticisine pilot çalışma uygulanmış; elde edilen geri bildirimler doğrultusunda bazı maddeler daha anlamlı ve anlaşılır hâle getirilerek düzenlenmiştir. Pilot çalışmada elde edilen veriler, esas çalışmanın kapsamına dahil edilmemiş olup, ana veri toplama süreci altı katılımcı ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın yürütülmesi öncesinde, Akdeniz Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'ndan etik onay alınmıştır (Tarih: 28/04/2025, Karar No: 269). Katılımcılara araştırmanın amacı, kapsamı ve gizlilik esasları hakkında bilgi verilmiş; gönüllülük esasına dayalı olarak katılımları sağlanmıştır. Görüşmeler sırasında elde edilen tüm veriler gizli tutulmuş ve yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılmıştır.

Tablo 3.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri

İşletme	Pozisyon	Cinsiyet	Yaş	Eğitim
1	İK Müdürü	Kadın	35-44	Yüksek Lisans
2	İK Sorumlusu	Kadın	25-34	Lisans
3	İK Müdürü	Erkek	45-54	Lisans
4	İK Müdürü	Erkek	35-44	Ön Lisans
5	İK Müdür Yardımcısı	Kadın	25-34	Yüksek Lisans
6	İK Müdürü	Kadın	40-45	Lisans

İşletme 1: Manavgat'ta yer alan, Türkiye'nin turizm sektöründe önde gelen 5 yıldızlı bir tatil oteli; yaklaşık 450 çalışanı ile hizmet vermektedir. Araştırma, otelin İnsan Kaynakları Müdürü (Kadın, 35-44 yaş, Yüksek Lisans) ile 45 dakika süren çevrim içi görüşme yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.

İşletme 2: Manavgat şehir merkezinde yer alan, 4 yıldızlı bir otel; yaklaşık 120 çalışanı ile hizmet vermektedir. Araştırma, otelin İnsan Kaynakları Sorumlusu (Kadın, 25-34 yaş, Lisans) ile 40 dakika süren çevrim içi görüşme ile yapılmıştır.

İşletme 3: Manavgat sahilinde yer alan uluslararası bir 5 yıldızlı otel zinciri; Türkiye'de 500, dünya çapında 5 bin çalışanı bulunmakta. Araştırma, İnsan Kaynakları Müdürü (Erkek, 45-54 yaş, Lisans) ile 50 dakika süren yüz yüze görüşme ile gerçekleştirilmiştir.

İşletme 4: Manavgat'ın butik otel segmentinde yer alan, 4 yıldızlı bir otel; yaklaşık 80 çalışanı ile hizmet vermektedir. Araştırma, İnsan Kaynakları Müdürü (Erkek, 35-44 yaş, Ön Lisans) ile 42 dakika süren yüz yüze görüşme ile yapılmıştır.

İşletme 5: Manavgat şehir merkezinde yer alan, 4 yıldızlı bir şehir oteli; yaklaşık 150 çalışanı ile hizmet vermektedir. Araştırma, İnsan Kaynakları Müdür Yardımcısı (Kadın, 25-34 yaş, Yüksek Lisans) ile 48 dakika süren çevrim içi görüşme ile gerçekleştirilmiştir.

İşletme 6: Manavgat sahilinde bulunan, 5 yıldızlı bir tatil oteli; yaklaşık 400 çalışanı ile hizmet vermektedir. Araştırma, İnsan Kaynakları Müdürü (Kadın, 40-45 yaş, Lisans) ile 45 dakika süren yüz yüze görüşme ile yapılmıştır.

Görüşmeler, yüz yüze ve çevrim içi platformlar aracılığıyla gerçekleştirilmiş olup, katılımcıların onayı doğrultusunda yazılı kayıtlar alınarak veriler güvenli biçimde saklanmıştır. Elde edilen veriler, içerik analizi yöntemi kullanılarak sistematik şekilde çözümlenmiş ve çalışmanın bulgular bölümünde detaylı olarak sunulmuştur.

3.3. Veri Analiz Yöntemi

Bu araştırmada verilerin analizinde betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Betimsel analizde, elde edilen veriler önceden belirlenen tematik çerçeve doğrultusunda gruplandırılmış, özetlenmiş ve yorumlanmıştır. Analiz süreci boyunca veriler, araştırma sorularına göre sınıflandırılmış ve görüşme formunda yer alan temalar temelinde anlamlı bütünler oluşturulmuştur. Bu yöntem, katılımcıların ifadelerinin doğrudan aktarılmasına olanak tanıyarak öne çıkan uygulama ve görüşlerin açık bir şekilde yansıtılmasını sağlamıştır (Altunay vd. , 2014: 67).

Araştırmanın amacı doğrultusunda, görüşme formundan elde edilen veriler aşağıdaki ana temalar çerçevesinde değerlendirilmiştir:

1. İşletmelerin yetenek tanımlaması ve yetenek yönetimi uygulamalarının kapsamıyla ilgili sorular
 - Yeteneğin işletme içindeki tanımı, hedef kitlenin kimlerden oluştuğu ve yetenek havuzlarının oluşturulma biçimi değerlendirilmiştir.
2. İşletmelerin yetenek yönetimi sisteminin kuruluşu, yetenek stratejisi, organizasyonel yapısı ve işleyişine yönelik sorular
 - Yetenek yönetiminin ne zaman başlatıldığı, işletme içindeki görev dağılımı ve organizasyonel yapı ele alınmıştır.
3. İşletmelerin yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin iletişim stratejisiyle ilgili sorular
 - Yetenek yönetimi uygulamalarının işgörenlere ve potansiyel adaylara nasıl tanıtıldığı, bu süreçte kullanılan iletişim yöntemleri ele alınmıştır.
4. Yetenek yönetimi uygulamalarının planlanmasıyla ilgili işlere yönelik sorular
 - Sistematik planlama süreci, bu süreçte kullanılan araçlar ve iş takvimi uygulamaları değerlendirilmiştir.
5. Yeteneklerin bulunarak aday havuzlarının oluşturulmasına yönelik stratejiler

- İç ve dış kaynaklardan yetenekli bireylerin bulunması sürecinde kullanılan yöntemler ve tercih edilen stratejiler ele alınmıştır.
- 6. Yetenek aday havuzlarındaki adayların seçimine yönelik uygulamalar
 - Seçim süreçlerinin aşamaları, kullanılan ölçütler ve değerlendirme araçları analiz edilmiştir.
- 7. Yetenek yönetim uygulamalarına dâhil olacak işgörenlerin bulunması ve seçilmesine yönelik uygulamaların daha etkili ve verimli olmasına yönelik görüş ve öneriler
 - Katılımcıların sistemin iyileştirilmesine ilişkin önerileri, karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri yorumlanmıştır.

3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma yalnızca insan kaynakları yöneticileri ile gerçekleştirilmiş olup, diğer işgörenlerin görüşlerine yer verilmemiştir. Ayrıca, çalışmanın örneklemi yalnızca Manavgat'taki dört ve beş yıldızlı otellerle sınırlıdır; bu nedenle elde edilen bulguların küçük ölçekli veya farklı coğrafyalardaki işletmelere genellenmesi mümkün değildir. Veri toplama süreci, çevrim içi ve yüz yüze yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler ile sınırlı kalmıştır ve bu durum araştırmanın kapsamını etkilemektedir.

3.5. Bulgular

Bu çalışma kapsamında, Manavgat bölgesinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerin insan kaynakları yöneticileriyle yapılan yarı yapılandırılmış çevrim içi ve yüz yüze mülakatlardan elde edilen veriler doğrultusunda, görüşme formunda yer alan 18 soruya verilen yanıtlar tematik analiz yoluyla değerlendirilmiştir. Katılımcıların görüşleri, içerik benzerliği ve kavramsal yakınlık temelinde yedi ana tema altında gruplandırılarak sunulmuştur. Bu temalar, otellerde yetenek yönetimi uygulamalarının yapısı, tanımlanması, planlanması, uygulanması, yöntemleri ve karşılaşılan zorluklar ile geliştirici önerileri kapsamaktadır. Katılımcılar, gizlilik ilkesi çerçevesinde **K1–K6** kodlarıyla belirtilmiştir.

3.5.1. İşletmelerin Yetenek Yönetimi Sisteminin Kuruluşu, Yetenek Stratejisi, Organizasyonel Yapısı ve İşleyişine Yönelik Bulgular

İşletmelerin yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin genel bir değerlendirme yapmak amacıyla, işletmelerin bu uygulamaları ne kadar süredir yürüttüğü, yetenek yönetimi süreçlerine ilişkin organizasyon yapısı ve işleyişi ile söz konusu süreçlerde dışarıdan alınan

desteğe dair sorular, firma temsilcilerine yöneltilmiştir. İşletme temsilcilerinin verdikleri yanıtlar, her bir soru bazında aşağıda sunulmuştur.

3.5.1.1. İşletmelerin Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Başlangıcı

K1: “Yetenek yönetimi uygulamalarına yaklaşık on yıl önce, 2015 yılında uluslararası bir danışmanlık firmasının desteğiyle başladık. Başlangıçta yalnızca yönetici pozisyonlarına yönelik olarak tasarlanmıştı; ancak zamanla tüm departmanlara yayıldı.”

K2: “Yetenek yönetimi uygulamalarını yaklaşık on bir yıldır, 2014’ten bu yana sürdürüyoruz. Bu süreçte özellikle motivasyonu yüksek çalışanları uzun süre elde tutmaya odaklandık.”

K3: “Yetenek yönetimi uygulamalarına yaklaşık sekiz yıl önce, 2017’de resmî olarak başladık. Organizasyon içinde insan kaynakları departmanına bağlı bir gelişim ekibi kurduk ve süreçlerin tamamı bu ekip tarafından yürütülüyor.”

K4: “İşletmemizde yetenek yönetimi programını yedi yıl önce, 2018’de başlattık. Süreç insan kaynakları birimi tarafından yönetiliyor ancak kararlar departman yöneticileriyle birlikte alınıyor.”

K5: “Yetenek yönetimi uygulamalarına altı yıl önce, 2019’da başladık. İnsan kaynakları bünyesinde ‘Analitik ve Gelişim Birimi’ kurarak süreci dijital altyapı ve yazılım desteğiyle yürütüyoruz.”

K6: “İşletmemizde yetenek yönetimi uygulamaları sekiz yıl önce, 2017’de başlatıldı. Özellikle yetenekli çalışanların tanımlanması, gelişim planlarının oluşturulması ve dış kaynaklardan destek alınması konularına odaklanıyoruz.”

Tablo 3.2 İşletmelerin Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Başlangıcı

	Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Başlangıcı (yıl)
K1	2015
K2	2014
K3	2016
K4	2018
K5	2019
K6	2017

İşletme temsilcilerinin verdiği yanıtlar değerlendirildiğinde yetenek yönetimi uygulamalarının en az 6 en çok 11 yıldır uygulanmakta olduğu görülmektedir.

3.5.1.2. İşletmelerin Yetenek Yönetim Süreçleriyle İlgili Organizasyonun Yapısı, İşleyişi, Görev ve Sorumluluk Dağılımı

K1: “Yetenek yönetimi süreci İK departmanı tarafından koordine ediliyor. Departman yöneticileri potansiyel gördükleri çalışanları bildirerek sürece katkı sağlıyor. Seçilen çalışanların performans değerlendirmeleri ve gelişim planlarıyla izlendiğini, ayrıca yılda iki kez gerçekleştirilen yetenek komitesi toplantılarıyla süreç kontrol ediliyor”

K2: “Yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin temel sorumluluklar ve stratejiler, İnsan Kaynakları Direktörlüğü’ne bağlı İnsan Kaynakları Ürün Müdürlüğü tarafından geliştiriliyor. Tüm yönetici ve işgörenlerin yetenek yönetimi süreçlerinde işe alım, terfi, yedekleme, mentörlük ve tersine mentörlük gibi uygulamalarda rol ve sorumlulukları bulunuyor”

K3: “Yetenek yönetimi süreci İK departmanına bağlı bir gelişim ekibi tarafından yürütülüyor. İK seçim ve değerlendirmeden, eğitim departmanı ise geliştirme süreçlerinden sorumlu. Departman yöneticileri adayları gözlemleyip geri bildirim sağlıyor ve dışarıdan sadece danışmanlık desteği alınıyor”

K4: “Yetenek yönetimi süreci İK departmanı tarafından yürütülüyor. Departman yöneticileriyle birlikte potansiyel görülen çalışanlar için gelişim yol haritası oluşturuluyor. Süreç tamamen kurum içi değerler üzerinden inşa edilmiş ve dışarıdan danışmanlık desteği alınmıyor”

K5: “Süreç İK içinde kurulan Analitik ve Gelişim Birimi tarafından yürütülüyor. İK seçim ve analizden, eğitim departmanı geliştirmeden, finans departmanı ise maliyet-fayda analizinden sorumlu. Süreçler dijital yazılım desteği ile destekleniyor”

K6: “Yetenek yönetimi süreci departman yöneticileri ve İK iş birliğiyle yürütülüyor. Yöneticilerin önerisi üzerine İK adayları değerlendiriyor ve bireysel gelişim görüşmeleri ile sürecin takip edildiğini ifade ediyoruz. Dışarıdan danışmanlık desteği alınmıyor”

Tablo 3.3 İşletmelerin Yetenek Yönetimi Süreçleriyle İlgili Organizasyon Yapısı, İşleyişi, Görev ve Sorumluluk Dağılımı

	K1	K2	K3	K4	K5	K6
Yetenek Yönetimi Stratejilerinin Geliştirildiği Birim	İK Departmanı	İK Ürün Müdürlüğü	İK Departmanı → Gelişim Ekibi	İK Departmanı	İK Departmanı → Analitik ve Gelişim Birimi	İK Departmanı
Rol ve Sorumluluk Dağılımı	Tüm çalışanlar sürece dahil, yöneticiler aday gösterir, performans ve gelişim planlarıyla takip edilir	Tüm yöneticiler ve işgörenler; işe alım, terfi, yedekleme, mentörlük, tersine mentörlük.	İK seçim ve değerlendirme, eğitim departmanı geliştirme, yöneticiler geri bildirim sağlıyor, dış danışmanlık destekli	Her yönetici potansiyel gördüğü çalışanı önerir, İK ile birlikte gelişim planı hazırlanır	İK seçim & analiz, eğitim gelişim, finans maliyet-fayda analizi, teknoloji desteği	Tüm yöneticiler ve çalışanlar sürece dahil; performans izleme ve gelişim planları ile desteklenir

İşletme temsilcilerinin verdiği yanıtlar değerlendirildiğinde yetenek yönetimi stratejilerinin çoğunlukla İK birimleri tarafından yürütüldüğü ve süreçlerin tüm çalışanlar ve yöneticilerin katılımıyla desteklendiği görülmektedir. Bu durum, yetenek yönetiminin şirketlerde merkezi koordinasyon ile kolektif bir süreç olarak işlediğini göstermektedir.

3.5.1.3. İşletmelerin Yetenek Yönetim Süreçleriyle İlgili Alınan Destek Hizmetleri

K1: “Yetenek seçim sürecinde dış değerlendirme merkezlerinden ve bazı kritik pozisyonlar için anlaşmalı işe alım şirketlerinden destek alıyoruz”

K2: “Yetenek yönetimi uygulamaları kapsamında yeteneklerin seçim sürecinde birden fazla dış firmadan değerlendirme merkezi hizmeti alıyoruz. Kritik pozisyonlar için anlaşmalı işe alım şirketlerinden hizmet alınıyor ve tüm işe alım süreçlerinde yabancı dil seviye belirleme desteği sağlanıyor”

K3: “İşletmede kritik pozisyonlar ve yönetici adaylarının seçimi için dış danışmanlık firmalarından destek alıyoruz. Ayrıca psikometrik testlerden de yararlanıyoruz”

K4: “İnsan kaynakları departmanının yürüttüğü yetenek yönetim süreçlerinde bazı yönetici ve uzman pozisyonları için dış değerlendirme hizmetleri kullanıyoruz”

K5: “Yetenek yönetiminde özellikle üst düzey yönetici seçimlerinde dış değerlendirme merkezlerinden ve işe alım danışmanlık şirketlerinden faydalıyoruz”

K6: “Yetenek seçim süreçlerinde dış kaynaklı değerlendirme merkezlerinden ve stratejik pozisyonlar için anlaşmalı işe alım firmalarından destek alıyoruz”

Tablo 3.4 Yetenek Yönetimi Uygulamaları Kapsamında Dışarıdan Alınan Danışmanlık Hizmetleri

	K1	K2	K3	K4	K5	K6
Değerlendirme merkezi	X	X	X	X	X	X
İşe alım şirketi	X	X			X	X
Yabancı dil seviye tespiti		X				

Katılımcıların yanıtları incelendiğinde, işletmelerin yetenek yönetimi süreçlerinde çoğunlukla değerlendirme merkezleri ve işe alım şirketlerinden dış destek aldığı görülmektedir. Bu uygulamalar, kritik pozisyonların seçimi ve yeteneklerin objektif kriterlerle değerlendirilmesinde yaygın olarak kullanılmaktadır. Bununla birlikte, sosyal medya kullanımı ve yabancı dil seviye tespiti gibi destekler sınırlı sayıda işletme tarafından tercih edilmektedir.

Genel olarak, işletmelerin ortak eğilimi profesyonel dış kaynaklardan yararlanmak iken, kullanılan yöntemler işletmenin stratejik öncelik ve ihtiyaçlarına göre farklılık göstermektedir.

3.5.2. İşletmelerin Yetenek Tanımlaması ve Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Kapsamıyla İlgili Sorular

İşletmelerin yetenek kavramına yönelik yaklaşımlarını daha iyi anlayabilmek amacıyla, bu bölümde işletmelerin yetenek yönetimi uygulamalarının kapsamı, hedef kitlesi, yetenek tanımına ilişkin yaklaşımları ve yetenek havuzu oluşturmadaki tercihlerine odaklanan iki temel soru İnsan Kaynakları Yöneticilerine yöneltilmiştir. Katılımcıların bu sorulara verdikleri yanıtlar, ilgili başlıklar altında detaylı biçimde aşağıda sunulmuştur.

3.5.2.1. İşletmelerin Yetenek Yönetim Sistemi Kapsamı ve Hedef Kitlesi
K1: “Yetenek yönetimi sistemi bölüm ve pozisyon fark etmeksizin performans ve potansiyel gösteren tüm çalışanları kapsıyor. Belirli kriterleri sağlayan çalışanlar ise yetenek havuzuna dahil ediliyor”

K2: “Yetenek yönetimi uygulamaları işletmede tüm işgörenleri kapsıyor. Performans ve potansiyel düzeyi yüksek olanlar yetenek havuzuna seçiliyor. Bu sistem fırsat eşitliği yaklaşımıyla yürütülüyor”

K3: “Yetenek yönetimi uygulamaları ağırlıklı olarak operasyonel bölümlerde görev yapan ve müşteri memnuniyetini doğrudan etkileyen çalışanlara yönelik. Bu çalışanlar işinde süreklilik sağladıkça yetenek havuzuna alınıyor”

K4: “Sistemin temel hedef kitlesi genç ve gelişime açık çalışanlardan oluşuyor. Özellikle yönetici adayları ile departman bazında potansiyel gösteren çalışanlar ön plana çıkarılıyor”

K5: “Yetenek yönetimi uygulamaları otelin tüm kademelerini kapsıyor; ancak özellikle satış-pazarlama ve ön büro departmanlarında görev yapan, iletişim ve ikna becerileri yüksek çalışanlara odaklanılıyor”

K6: “Yetenek yönetimi sistemi tüm departmanları kapsamakla birlikte, daha çok liderlik vasfı taşıyan ve gelecekte yönetsel pozisyonlara aday gösterilebilecek çalışanlara odaklanıyor”

Tablo 3.5 İşletmelerin Yetenek Yönetim Sisteminin Kapsamı ve Hedef Kitlesi

	Yetenek Yönetim Sisteminin Kapsamı ve Hedef Kitlesi
K1	Tüm performans ve potansiyeli olan çalışanlar
K2	Tüm işgörenler; performans ve potansiyeli yüksek olanlar yetenek havuzuna seçilmekte, süreç fırsat eşitliği yaklaşımı ile yürütülmektedir
K3	Operasyonel bölümlerde müşteri memnuniyetini doğrudan etkileyen çalışanlar
K4	Genç ve gelişime açık çalışanlar, özellikle yönetici adayları
K5	Satış-pazarlama ve ön büro çalışanları, iletişim ve ikna becerileri yüksek olanlar
K6	Tüm departmanlar içinden liderlik vasfı taşıyan ve gelecekte yönetici olma potansiyeli bulunan çalışanlar

Katılımcı yanıtları, işletmelerin yetenek yönetimi kapsam ve hedef kitlesinde farklılıklar olduğunu göstermektedir. Çoğunlukla yüksek performans ve potansiyel gösteren çalışanlar öncelikli olarak yetenek havuzuna alınırken, bazı işletmeler sistemi yalnızca belirli bölümlere veya kritik pozisyonlara uygulamakta, bazıları ise tüm çalışanları kapsayacak şekilde fırsat eşitliği yaklaşımı benimsemektedir. Bu durum, yetenek yönetiminin hem kapsayıcı hem seçici uygulamalarla yürütüldüğünü ve odak noktalarının işletmelerin stratejik vizyonuna göre değiştiğini ortaya koymaktadır.

3.5.2.2. İşletmelerin Yetenek Tanımı ve Yetenek Havuzu Oluşturma Tercihi

K1: “Yetenek, gelecekteki yönetim pozisyonları için potansiyel sahibi, liderlik vasıflarına sahip ve iletişim becerileri güçlü çalışan olarak tanımlanıyor. İşletmede yetenek havuzu ağırlıklı olarak iç kaynaklardan oluşturuluyor. Yeteneklerde bulunması beklenen yetkinlikler arasında çeviklik, iş birliği, müşteri odaklılık, kazanmak için uğraşmak, yetkilendirme, öncü ruh, öğrenmeye açıklık ve amaçlılık yer alıyor”

“Bizim için yetenek, yalnızca bir çalışan değil; gelecekte işletmenin sürdürülebilirliğini taşıyacak stratejik bir kaynaktır.” (Katılımcı 1 – 5 Yıldızlı Otel İK Müdürü)

K2: “Yetenek; ayırt edici becerilere sahip, bu becerileri yüksek performansa dönüştüren ve işletmenin kültür ile değerlerine uyumlu biçimde sergileyen işgören olarak tanımlanıyor. Yetenek kavramı iki boyutta değerlendiriliyor: sürdürülebilir yüksek performans ve potansiyele sahip çalışanlar ile yedekleme yönetimi kapsamında değerlendirilen çalışanlar. İşletmede yetenek havuzu iç kaynaklardan oluşturuluyor ve yetenekler ‘birlikte başarıma’, ‘müşteri faydası yaratma’, ‘veriden değer üretme’ ve ‘istikrarla sonuca ulaşma’ gibi yetkinliklerle ilişkilendiriliyor”

“Yetenek yönetimi sürdürülebilir rekabet avantajının en kritik aracıdır.” (Katılımcı 2 – 4 Yıldızlı Otel İK Sorumlusu)

K3: “Yetenek, kurumsal vizyonu taşıyabilen, uluslararası standartlarda performans gösterebilen ve geleceğin lider adayı olabilecek çalışan olarak tanımlanıyor. İşletmede yetenek havuzunun yaklaşık yüzde 70’i iç kaynaklardan, kalan kısmı ise global transferlerden oluşturuluyor”

K4: “Yetenek, misafirlerin beklentilerini aşarak onlarla güçlü bağ kurabilen, prosedürlerin ötesine geçip misafir deneyimine değer katan çalışan olarak tanımlanıyor. İşletmede resmi bir havuz sistemi bulunmamakla birlikte, potansiyeli yüksek çalışanlar doğrudan gözlemlenerek iç kaynaklardan değerlendiriliyor”

K5: “Yetenek, değişime hızlı uyum sağlayabilen, çoklu görevlerde etkinlik gösterebilen ve sürdürülebilirlik stratejisine katkı sunan çalışan olarak tanımlanıyor. İşletmede yetenek havuzu hem iç hem de dış kaynaklardan oluşturuluyor ve bu süreç özellikle rotasyon ile dış iş birlikleriyle destekleniyor”

“Yetenek yönetimi, doğru çalışanı doğru pozisyonda görmek demektir.” (Katılımcı 5 – 4 Yıldızlı Otel İK Müdür Yardımcısı)

K6: “Yetenek, müşteri memnuniyetine odaklanan, çözüm üretebilen ve liderlik potansiyeli taşıyan çalışan olarak tanımlanıyor. İşletmede yetenek havuzu hem iç hem de dış kaynaklardan oluşturuluyor ve süreçte düzenli güncellemeler yapılıyor”

“Yetenek yönetimi, doğru yeteneği doğru pozisyonda görmek demektir.” (Katılımcı 6 – 5 Yıldızlı Otel İK Müdürü)

Tablo 3.6 İşletmelerin Yetenek Tanımı

	Yetenek Yönetim Sisteminin Kapsamı ve Hedef Kitlesi
K1	Gelecekteki yönetim pozisyonları için potansiyel sahibi, liderlik vasıfları taşıyan, iletişim becerileri güçlü çalışan
K2	Ayırt edici becerilere sahip, bu becerileri yüksek performansa dönüştüren ve işletmenin kültür ile değerlerine uyumlu şekilde davranan çalışan.
K3	İşletme hedeflerine katkı sağlayacak bilgi, beceri ve davranışları yüksek çalışan; yetkinlikler: çeviklik, işbirliği, müşteri odaklılık
K4	Kritik görevleri devralabilecek tüm pozisyonlarda başarı potansiyeli yüksek çalışan; yetkinlikler: liderlik, iletişim, problem çözme, yenilikçilik
K5	Yüksek performans ve stratejik düşünme kapasitesine sahip, organizasyonel hedefleri destekleyen çalışan; yetkinlikler: işbirliği, karar alma, müşteri odaklılık
K6	Kritik pozisyonlarda görev alabilecek, işletme değerleriyle uyumlu çalışan; yetkinlikler: liderlik, sonuç odaklılık, öğrenmeye açıklık, inovasyon

Katılımcı yanıtları, işletmelerin yetenek tanımında yüksek performans ve potansiyele sahip, organizasyon hedeflerine katkı sağlayabilecek çalışanları öncelikli olarak ele aldığını göstermektedir. İşletmeler hem bireysel yetenekleri hem de stratejik katkıyı dikkate alarak iç kaynaklardan sistematik bir şekilde yetenek havuzu oluşturmaktadır. Bu bulgular, yetenek yönetiminin işletmelerde stratejik ve uzun vadeli bir perspektifle yürütüldüğünü ortaya koymaktadır.

Tablo 3.7 İşletmelerin Yetenek Havuzu Oluşturma Tercihleri

	Yetenek Havuzu Oluşturma Tercihi
K1	İç Kaynak
K2	İç Kaynak
K3	İç Kaynak / Kritik pozisyonlarda dış destek
K4	İç Kaynak
K5	İç Kaynak
K6	İç Kaynak / Bazı pozisyonlarda dış değerlendirme

Katılımcıların verdiği yanıtlar değerlendirildiğinde; işletmelerin yetenek havuzlarını oluşturma eğilimlerinin ağırlıklı olarak iç kaynak odaklı olduğu görülmektedir. Katılımcıların tamamı, yetenek havuzunun temelini mevcut çalışanlar üzerinden kurmakta olup, yalnızca kritik veya özel pozisyonlarda dış değerlendirme ve işe alım desteklerinden yararlanıldığı ifade

edilmiştir. Bu durum, işletmelerin hem mevcut insan kaynağını geliştirme hem de kurum kültürüne uyumlu yetenekleri belirleme stratejisini öncelikli kıldığını göstermektedir. Ayrıca, iç kaynak ağırlıklı yaklaşımın, yetenek yönetimi süreçlerinde süreklilik ve organizasyonel bilgi birikiminin korunması açısından önemli bir rol oynadığı söylenebilir.

3.5.3. Yetenek Yönetimi Uygulamalarına İlişkin İletişim Stratejisi

Bu bölümde, işletmelerin yetenek yönetimi süreçlerini işgörenlerine ve potansiyel adaylara nasıl aktardıklarını, bu süreçte hangi iletişim kanallarını ve stratejilerini tercih ettiklerini ortaya koymak amacıyla firma temsilcilerine iki soru yöneltilmiştir. Katılımcıların verdikleri yanıtlar, işletmelerin yetenek çekme, bilgilendirme ve marka algısı oluşturma gibi iletişim odaklı yaklaşımlarını anlamak üzere analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular, her bir soru özelinde aşağıda sunulmuştur.

3.5.3.1 İşletmelerin Yetenek Yönetimi Sistemini İşgörelere ve Potansiyel İşgörelere Anlatma Stratejisi

K1: “Yetenek yönetimi süreci şeffaf bir şekilde işbaşı oryantasyonu sırasında çalışanlara aktarılıyor. Süreçle ilgili bilgilere şirket portalı üzerinden her an erişilebiliyor. Ayrıca, yetenek havuzuna dahil edilen çalışanlara süreç hakkında ayrıca bilgilendirme yapılıyor”

K2: “Yetenek yönetimi yalnızca doğru kişiyi doğru pozisyona yerleştirmekten ibaret değil. Çalışanı merkeze alarak potansiyelini geliştirecek bir ekosistem oluşturmayı kapsıyor ve sürdürülebilir rekabet avantajı açısından kritik bir araç olarak görülüyor”

K3: “Yetenek yönetimi süreci çalışanlara oryantasyon programları ve departman toplantıları aracılığıyla aktarılıyor. Sürecin anlaşılır ve erişilebilir olması için rehber dokümanlar hazırlanıyor. Ayrıca, çalışanların süreçle ilgili sorularına yanıt verilebilmesi amacıyla geribildirim mekanizmaları oluşturulmuş durumda”

“Çalışan bağlılığı, sistemin başarısını doğrudan etkiler; motivasyonu tek seferlik ödülleri sağlamak mümkün değil.” (K3– 5 Yıldızlı İK Müdürü)

K4: “İşletme, yetenek yönetimi uygulamalarında şeffaflık ilkesini benimsiyor. Süreç hem mevcut çalışanlara hem de potansiyel adaylara şirket intraneti ve e-posta bilgilendirmeleri yoluyla iletiliyor. Yetenek havuzuna seçilen çalışanlara ayrıca bireysel bilgilendirme toplantıları düzenleniyor”

K5: “Yetenek yönetimi süreci çalışanlara anlatılırken hem yüz yüze hem de dijital iletişim araçlarından yararlanılıyor. Sürece ilişkin kriterler net bir biçimde paylaşılıyor ve yetenek havuzuna dahil edilen çalışanlara düzenli geribildirim sağlanıyor”

“Motivasyonu sürdürülebilir kılmak için sürekli iletişim şarttır.” (Katılımcı 5 – 4 Yıldızlı Otel İK Müdür Yardımcısı)

K6: “İşletmede yetenek yönetimi sürecinin çalışanlara açıklanmasında şeffaflık ön planda tutuluyor. Süreçle ilgili bilgilere hem kurum portalı hem de departman yöneticileri aracılığıyla erişim sağlanıyor. Ayrıca, yetenek havuzuna seçilen çalışanlara sürecin amacı ve beklenen çıktıları hakkında özel bilgilendirmeler yapılıyor”

“Motivasyonu sürdürülebilir kılmak için sürekli iletişim ve şeffaflık şarttır.” Katılımcı 6 – 5 Yıldızlı Otel İK Müdürü)

Tablo 3.8 Yetenek Yönetimi Sistemini Çalışanlara ve Potansiyel Çalışanlara Anlatma Stratejisi

	Yetenek yönetim süreci hakkında çalışanların bilgilendirilmesi	Potansiyel olarak görülen yeteneğin bilgilendirilmesi	Potansiyel çalışanları bilgilendirme
K1	İşbaşı oryantasyonu ve şirket portalı ile yapılmaktadır.	Bilgilendirilmektedir.	Mülakat sürecinde sözel olarak anlatılmaktadır.
K2	Yetenek yönetimi, çalışanı merkeze alarak potansiyelini geliştiren bir ekosistem olarak aktarılır.	Yetenek havuzuna dahil olanlar süreçten ve amaçlarından bilgilendirilir.	Potansiyel çalışanlara sürecin önemi ve işleyişi yazılı ve sözlü olarak iletilir.
K3	Oryantasyon programları ve rehber dokümanlarla sağlanmaktadır.	Yetenek havuzuna dahil çalışanlara süreç hakkında geribildirim mekanizmaları ile bilgi verilir.	Potansiyel çalışanlara süreçle ilgili bilgi görüşme ve bilgilendirme belgeleri ile iletilir.
K4	Şirket intraneti ve e-posta bilgilendirmeleri ile süreç aktarılır.	Bireysel bilgilendirme toplantıları ile sürece dahil olanlar bilgilendirilir.	Potansiyel adaylara süreç hakkında yazılı ve sözlü bilgilendirme yapılır.
K5	Yüz yüze ve dijital iletişim araçları kullanılarak süreç anlatılır.	Sürece dahil olanlar düzenli geri bildirim alır.	Potansiyel çalışanlar çevrim içi veya yüz yüze bilgilendirilir.
K6	Portal ve departman yöneticileri aracılığıyla süreç erişilebilir.	Yetenek havuzuna seçilen çalışanlara süreç amacı ve çıktıları özel olarak anlatılır.	Potansiyel çalışanlara süreç hakkında birebir bilgilendirme yapılır.

Katılımcıların verdiği yanıtlar değerlendirildiğinde; işletmelerin yetenek yönetimi sürecinin çalışanlara aktarılmasında belirli bir yapı ve şeffaflık sağladığı görülmektedir. Çalışanlar, işbaşı oryantasyonu, şirket portalı ve rehber dokümanlar aracılığıyla süreç hakkında bilgilendirilmekte; potansiyel olarak değerlendirilen çalışanlar ise süreç ve amaçları hakkında bireysel geri bildirim ve bilgilendirme mekanizmaları ile detaylı şekilde bilgilendirilmektedir.

Ayrıca, potansiyel çalışanlara sürecin önemi ve işleyişi sözlü ve yazılı kanallar kullanılarak aktarılmaktadır. Bu durum, işletmelerin yetenek yönetiminde sadece doğru kişiyi doğru pozisyona yerleştirmekle kalmayıp, aynı zamanda çalışanı merkeze alan bir yaklaşım benimseyerek potansiyelini geliştirecek bir ekosistem oluşturmayı hedeflediğini göstermektedir. Dolayısıyla, işletmeler yetenek yönetimi sürecinde hem şeffaflık hem de sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak amacıyla bilgilendirme stratejilerini bütüncül ve sistematik bir şekilde yapılandırmaktadır.

3.5.3.2. İşletmelerin Yetenekleri Çekmek için İzlediği Strateji

K1: “Genç yetenekleri çekebilmek için sosyal medyayı oldukça aktif kullanıyoruz. Bu sayede hem işveren markamızı güçlendiriyor hem de kurumun bilinirliğini artırıyoruz. Üniversitelerle yıl boyunca çeşitli iş birlikleri yürütüyoruz. Çalışanlarımızın kişisel gelişimine önem veriyoruz ve mümkün olduğunca yetenek havuzumuzu iç kaynaklardan oluşturmayı tercih ediyoruz. Ancak, Çalışan Değer Önermesi kapsamında bilgi paylaşımı işletme politikamız gereği sınırlandırılmış durumda.”

K2: “Açıkçası otelimizin markası oldukça güçlü, bu yüzden adayların çoğu zaten kendiliğinden bize başvuruyor. Bunun dışında sektörel kariyer fuarlarına katılıyoruz, üniversitelerle iş birlikleri yapıyoruz ve LinkedIn üzerinden proaktif şekilde potansiyel adayları tarıyoruz. Yetenek avcılığı sadece ilan vermek değil; sektörde fark yaratan kişileri bulmak ve onlara fırsat sunmak anlamına geliyor.”

K3: “Bizim için işveren markasının güçlü olması çok önemli. Üniversite iş birlikleri ve staj programlarıyla genç yetenekleri otelimize çekiyoruz. Ayrıca sosyal medya üzerinden aktif bir iletişim yürütüyoruz. Yetenek havuzuna dahil edilecek kişileri mümkün olduğunca içeriden seçmeye çalışıyoruz.”

K4: “Yetenek çekme sürecinde sosyal medya ve işveren markasının tanıtımı bizim için öncelikli. Üniversite iş birlikleriyle potansiyel yetenekleri tanıyoruz. Genellikle iç kaynaklardan seçim yapıyoruz ve çalışanlarımızın gelişimini sürekli destekliyoruz.”

K5: “Genç yetenekleri işletmeye kazandırmak için hem işveren markamızı hem de sosyal medya stratejilerimizi etkin şekilde kullanıyoruz. Üniversitelerle iş birlikleri yaparak yetenek havuzumuzu besliyoruz. İç kaynaklar bizim için her zaman öncelikli.”

K6: “Biz yetenekleri daha çok sosyal medya, işveren markası çalışmaları ve üniversite iş birlikleri yoluyla kazanıyoruz. Yetenek havuzumuzu iç kaynaklardan oluşturuyoruz ve çalışanlarımızın gelişimini sürekli destekliyoruz.”

Tablo 3.9 İşletmelerin Yetenek Çekme Stratejileri Doğrultusunda Kullandığı Araçlar

	Sosyal Medya Kullanımı	Üniversite işbirlikleri	Çalışan Değer Önermesi
K1	X	X	X
K2	X	X	
K3	X	X	
K4	X	X	
K5	X	X	
K6	X	X	

Katılımcıların verdiği yanıtlar değerlendirildiğinde; işletmelerin genç ve potansiyelli yetenekleri çekme stratejilerinde sosyal medya ve üniversite iş birliklerinin yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir. K1 katılımcısı, sosyal medya, üniversite iş birlikleri ve Çalışan Değer Önermesi (ÇDÖ) araçlarını bir arada uygulayarak yetenek çekme sürecini kapsamlı bir şekilde yürüttüklerini belirtmiştir. K2–K6 katılımcıları ise sosyal medya ve üniversite iş birliklerini öncelikli araçlar olarak kullanmakta, ancak Çalışan Değer Önermesi uygulamasını süreçlerine dâhil etmediklerini ifade etmektedir. Bu durum, Çalışan Değer Önermesi’nin işletmelerde yetenek çekme stratejisinde uygulanma oranının sınırlı olduğunu, ancak sosyal medya ve üniversite iş birliklerinin yetenek çekmede temel araçlar olarak benimsendiğini göstermektedir.

3.5.4. İşletmelerin Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Planlanması

Bu bölümde yetenek sisteminin kapsam ve uygulamasına yönelik planlamanın nasıl yapıldığı, yetenek havuzu sistemi ve kriterlerinin neler olduğuna yönelik 3 soru katılımcılara yöneltilmiştir.

3.5.4.1. İşletmelerin Yetenek Yönetim Sisteminin Kapsam ve Uygulamalarına Yönelik Planlama

K1: “Yetenek yönetim sisteminin kapsam ve uygulamalarına yönelik planlamayı her yıl üst yönetim ile birlikte değerlendiriyoruz. Üst yönetimin de katıldığı ‘potansiyel değerlendirme’ toplantılarında, potansiyel çalışanlar belirleniyor. Bu toplantılarda bölüm yöneticileri tarafından öne çıkarılan çalışanlar, belirlenmiş kriterler üzerinden tek tek değerlendirilmektedir.”

K2: “Yetenek yönetimi sistemimizin kapsam ve uygulamalarını yıllık olarak üst yönetimle değerlendiriyoruz. Toplantılarda, bölüm yöneticilerinin ön plana çıkardığı çalışanlar belirlenmiş kriterler üzerinden ele alınıyor ve potansiyel çalışanlar tespit ediliyor.”

“Motivasyon tek seferlik prim ya da ödülle sağlanmıyor; çalışanın kendini karar mekanizmasının bir parçası hissetmesi en güçlü motivasyondur.” (K2 – Kurumsal Otel Zinciri İK Müdürü)

K3: “İşletmemizde yetenek yönetimi planlaması yılda bir kez İK departmanı koordinasyonunda yürütülmektedir. Potansiyel çalışanlar bölüm yöneticileri ve üst yönetim tarafından öneriliyor ve önerilen çalışanlar performans ve gelişim verileri ile değerlendiriliyor.”
“Yetenek yönetimi, çalışanların potansiyelini görünür kılmak ve doğru yerde kullanmak demektir.” (K3– 5 Yıldızlı İK Müdürü)

K4: “Yetenek yönetimi planlamasını periyodik olarak gerçekleştiriyoruz. Toplantılarda hem mevcut yüksek performanslı çalışanlar hem de potansiyel lider adayları değerlendiriliyor. Planlama süreci veri odaklı ve şeffaf bir şekilde yürütülmektedir.”

K5: “Planlamayı yıllık olarak üst yönetim ve İK departmanı iş birliği ile gerçekleştiriyoruz. Potansiyel çalışanların seçimi kriterlere dayalı olarak yapılıyor ve süreç gelişim planları ile destekleniyor.”

K6: “Yetenek yönetimi uygulamalarının kapsam ve planlamasını, bölüm yöneticileri ve üst yönetimin katılımıyla düzenli toplantılarda değerlendiriyoruz. Potansiyel çalışanların belirlenmesinde performans ve yetkinlik ölçütleri esas alınmaktadır.”

Tablo 3.10 İşletmelerin Yetenek Sisteminin Kapsam ve Uygulamalarına Yönelik Planlama

	Yetenek sisteminin kapsam ve uygulamalarına yönelik planlamanın yapılması
K1	Her yıl İK ve üst yönetim ile yapılan yetenek yönetimi değerlendirme toplantılarında planlama yapılmaktadır
K2	Yetenek yönetimi sisteminin kapsam ve uygulamaları yıllık olarak üst yönetimle değerlendirilmektedir. Toplantılarda bölüm yöneticilerinin ön plana çıkardığı çalışanlar belirlenmiş kriterler üzerinden değerlendirilmekte ve potansiyel çalışanlar tespit edilmektedir
K3	Planlama, veri odaklı ve şeffaf bir süreçle, yüksek performanslı ve potansiyel lider adaylarını değerlendirerek yürütülmektedir
K4	Yıllık toplantılarda hem mevcut performanslı çalışanlar hem de potansiyel çalışanlar kriterler doğrultusunda seçilerek planlama yapılmaktadır
K5	Üst yönetim ve İK departmanı iş birliği ile kriterlere dayalı planlama gerçekleştirilmekte ve gelişim planları ile desteklenmektedir
K6	Bölüm yöneticileri ve üst yönetimin katılımıyla yapılan düzenli toplantılarda performans ve yetkinlik ölçütlerine göre planlama yapılmaktadır

Katılımcıların verdiği yanıtlar değerlendirildiğinde; işletmelerin yetenek yönetimi sisteminin kapsam ve uygulamalarına yönelik planlamalarının düzenli ve sistematik bir şekilde yürütüldüğü görülmektedir. Tüm katılımcılar, bu planlamaların yıllık olarak üst yönetim ve İK departmanının koordinasyonunda gerçekleştirildiğini belirtmiş; potansiyel çalışanların belirlenmesinde bölüm yöneticilerinin katkısının kritik olduğunu vurgulamışlardır. Ayrıca planlama süreçlerinin, belirlenmiş kriterler doğrultusunda hem mevcut performansı yüksek hem de gelecekteki liderlik potansiyeline sahip çalışanları kapsayacak şekilde yapılandırıldığı anlaşılmaktadır. Bu durum, işletmelerin yetenek yönetimi uygulamalarını stratejik bir yaklaşım çerçevesinde ele aldıklarını ve sürecin şeffaf, veri odaklı ve ölçülebilir kriterlere dayalı olarak yürütüldüğünü göstermektedir. Bu bağlamda, yetenek yönetimi sisteminin planlama boyutu, işletmelerin hem insan kaynağı geliştirme hem de sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama hedefleriyle uyumlu bir şekilde tasarlanmıştır.

3.5.4.2. İşletmelerin Yetenek Kriterlerinin Belirlenmesi

K1: Bir çalışanın yetenek olarak değerlendirilebilmesi için kriterler, şirketin stratejik hedefleri doğrultusunda belirlenmektedir. Bu süreçte yalnızca çalışanın örgüte veya kârlılığa sağladığı katkı dikkate alınmamakta, özellikle liderlik potansiyeli ön plana çıkarılmaktadır. İşletmede tanımlı yetenek kriterleri arasında bölüm yöneticisinin önerisi, ileri seviye İngilizce bilgisi, şirket değerleriyle uyumlu yetkinlik değerlendirmesi ve gönüllü proje çalışmalarının sonuçlarının dikkate alınması yer almaktadır.

K2: “Bir çalışanın yetenek olarak değerlendirilebilmesi için kriterler şirket hedefleri doğrultusunda belirlenmekte, yalnızca örgüte veya kârlılığa sağladığı katkı değil, liderlik potansiyeli de dikkate alınmaktadır. Tanımlı yetenek kriterleri arasında bölüm yöneticisinin önerisi, ileri seviye İngilizce, şirket değerleri ile bağlantılı yetkinlik değerlendirmesi ve gönüllü proje çalışmalarının sonuçları yer almaktadır.”

K3: “Yetenek kriterleri, çalışanların işbirliği, problem çözme ve yenilikçi yaklaşım gibi davranışsal yetkinlikleri dikkate alınarak oluşturulmaktadır. Bölüm yöneticilerinin gözlemleri ve çalışanların önceki proje deneyimleri de kriter belirlemede kullanılmaktadır.”

“Her çalışan, geleceğin lideri olabilir; önemli olan doğru zamanda doğru fırsatı sunmaktır.” (K3– 5 Yıldızlı İK Müdürü)

K4: “Yetenek kriterleri hem teknik yeterlilik hem de liderlik potansiyeli açısından değerlendirilmektedir. Kriterler arasında iş sonuçlarına katkı, ekip yönetme becerisi, organizasyonel değerlerle uyum ve gelişim odaklılık ön plana çıkmaktadır.”

K5: “Yetenek kriterlerinin belirlenmesinde şirketin stratejik hedefleri, çalışan performansı ve potansiyel yetkinlikleri birlikte dikkate alınmaktadır. Çalışanların gelişim planları ve üst yönetimin önerileri kriter belirlemede etkili olmaktadır.”

K6: “Yetenek kriterlerinin belirlenmesinde hem nicel (performans ölçümleri, hedef gerçekleştirmeleri) hem de nitel (liderlik potansiyeli, takım içi etkileşim, değerlerle uyum) unsurlar dikkate alınmakta ve kriterler dönemsel değerlendirme toplantılarıyla güncellenmektedir.”

Tablo 3.11 İşletmelerin Yetenek Seçim Kriterleri

	K1	K2	K3	K4	K5	K6
Bölüm önermesi	X	X	X	X	X	X
Performans puanı			X	X		
Değerlendirme merkezi sonuçları	X	X			X	
Yabancı dil	X	X				
Performans keşif görüşmesi			X	X		
Proje yönetme performansı	X	X				
Kıdem yılı				X		
Yurt dışı deneyim					X	
Genel yetenek sonuçları			X	X	X	X

Katılımcıların verdiği yanıtlar değerlendirildiğinde; işletmelerin yetenek seçim kriterlerinin çok boyutlu ve sistematik bir yaklaşım ile belirlendiği görülmektedir. Tüm katılımcılar için bölüm yöneticilerinin önerileri temel bir kriter olarak öne çıkarken, performans puanı, değerlendirme merkezi sonuçları, yabancı dil yeterliliği ve proje yönetme performansı gibi ölçütler bazı işletmelerde ek kriterler olarak kullanılmaktadır. Ayrıca performans keşif görüşmeleri, kıdem yılı ve yurt dışı deneyimi gibi unsurlar da belirli işletmelerde yetenek değerlendirmesinde dikkate alınmaktadır. Genel olarak, yetenek seçim süreçleri yalnızca

bireysel performans veya teknik yeterlilikle sınırlı kalmayıp, liderlik potansiyeli, organizasyonel değerlerle uyum ve stratejik katkı gibi niteliklerin de kapsamlı biçimde değerlendirildiği bütüncül bir yaklaşım sergilemektedir.

3.5.4.3. İşletmelerin Yetenek Havuzu Kategorizasyonu

K1: “İşletmede tüm yetenekler tek bir yetenek havuzunda toplanmakta olup, yönetsel kademeler için ayrı havuzlar oluşturulmamaktadır. Bu havuz, çalışanların gelişim ve terfi süreçlerinde kullanılmaktadır.”

K2 : “Tüm yetenekler için yalnızca bir havuz bulunmakta ve yetenek havuzu, gelişim ile terfi süreçlerinde değerlendirilmektedir.”

K3: “İşletmede yetenekler için farklı kategorilerde birden fazla havuz oluşturulmuş olup, kritik pozisyonlar için ayrı havuzlar mevcuttur. Bu havuzlar özellikle kariyer planlama ve terfi süreçlerinde kullanılmaktadır.”

K4: “Yetenek havuzu yalnızca iç kaynakları kapsamakta, kritik pozisyonlar için ayrı havuzlar oluşturulmakta ve bu havuzlar performans ile potansiyel değerlendirmeleri doğrultusunda yönetilmektedir.”

K5: “Tüm yetenekler tek bir havuzda toplanmakta, yönetsel kademeler için ayrı havuz bulunmamakta ve havuz, gelişim ile terfi planlamalarında kullanılmaktadır.”

K6: “Yetenek havuzu departman bazında değil, tüm işletme genelinde tek bir havuz olarak organize edilmekte olup, çalışanların kariyer gelişimi ve terfi süreçlerinde merkezi bir rol oynamaktadır.”

Tablo 3.12 İşletmelerin Yetenek Havuzu Kategorizasyonu

	Yetenek Havuzu
K1	Tek havuz; farklı yönetim kademeleri için ayrı havuz yok
K2	Tek havuz; tüm yetenekler için geçerli, gelişim ve terfi süreçlerinde kullanılıyor
K3	Birden fazla havuz; kritik pozisyonlar için ayrı havuzlar mevcut, kariyer planlama ve terfi için kullanılıyor
K4	İç kaynakları kapsayan tek havuz; kritik pozisyonlar için ayrı havuzlar mevcut, performans ve potansiyele göre yönetiliyor
K5	Tek havuz; yönetsel kademeler için ayrı havuz yok, gelişim ve terfi planlamasında kullanılıyor
K6	Tek havuz; departman bazında değil, tüm işletme genelinde merkezi olarak organize edilmiş, kariyer gelişimi ve terfide rol oynuyor

Katılımcıların verdiği yanıtlar değerlendirildiğinde; işletmelerin yetenek havuzlarını yönetme yaklaşımının genellikle merkezi ve tek havuz üzerine kurulu olduğu görülmektedir. Çoğu işletmede tüm yetenekler için ayrı bir havuz bulunmamakta, havuz genellikle gelişim, terfi ve kariyer planlama süreçlerinde kullanılmaktadır. Bazı işletmelerde kritik pozisyonlar için sınırlı sayıda ayrı havuzlar oluşturulmuş olup, bu havuzlar performans ve potansiyel değerlendirmelerine dayalı olarak yönetilmektedir. Genel olarak, yetenek havuzlarının organizasyonel karar süreçlerinde stratejik bir araç olarak işlev gördüğü ve çalışanların gelişimi ile kurumsal hedeflerin bütünleşmesini desteklediği söylenebilir.

3.5.5. İşletmelerin Yetenekleri Bularak Aday Havuzlarının Oluşturulması Sürecine Yönelik Stratejiler

Bu bölümde işletme içindeki ve işletme dışındaki yeteneklerin bulunmasına, bu süreçte uygulanan yöntem ve araçlara yönelik 2 soru katılımcılara yöneltilmiştir.

3.5.5.1. İşletme İçindeki Yeteneklerin Bulunması, Uygulanan Yöntem ve Araçlar

K1: “Şirket içinde her yıl Aralık ayında İnsan Kaynakları ve üst yönetim tarafından gerçekleştirilen potansiyel değerlendirme toplantısında yetenekler tespit edilmektedir. Bu süreçte bölüm yöneticileri, potansiyel olarak önerilmek istenen çalışanları İnsan Kaynakları’na bildirmekte ve toplantıda bu çalışanlar belirlenen kriterler üzerinden kişi bazında değerlendirilmektedir. Performans puanı resmi olarak yer almamakla birlikte, yöneticiler yüksek performanslı çalışanları önermektedir.”

K2: “Yetenekler, her yıl İnsan Kaynakları ve üst yönetim tarafından düzenlenen toplantılarda belirlenmektedir. Bölüm yöneticileri, potansiyel olarak önermek istedikleri çalışanları İnsan Kaynakları’na iletmekte ve toplantıda belirlenen kriterler üzerinden değerlendirilmektedir; resmi performans puanı olmasa da yüksek performanslı çalışanlar yöneticilerce önerilmektedir.”

K3: “İşletmede iç yeteneklerin tespiti, İnsan Kaynakları departmanı ile bölüm yöneticilerinin iş birliğiyle yürütülmekte olup, aday gösterilen çalışanlar yıllık değerlendirme toplantılarında tek tek ele alınmaktadır. Kriterler arasında performans ve liderlik potansiyeli ön planda tutulmaktadır.”

K4: “İç yeteneklerin tespit süreci, bölüm yöneticilerinin önerileri ve İnsan Kaynakları’nın koordinasyonu ile yürütülmekte; toplantılarda aday gösterilen çalışanlar yetkinlik ve potansiyel değerlendirmeleri doğrultusunda incelenmektedir.”

K5: “Şirket içi yeteneklerin belirlenmesinde bölüm yöneticilerinin önerileri alınmakta, İnsan Kaynakları süreci yönetmekte ve aday çalışanlar belirlenen kriterler doğrultusunda değerlendirilmektedir. Özellikle potansiyel ve performans ölçütleri dikkate alınmaktadır.”

K6: “İç yeteneklerin tespit süreci İnsan Kaynakları tarafından planlanmakta, bölüm yöneticilerinin önerileriyle desteklenmekte ve adaylar yıllık toplantılarda potansiyel ile yetkinlik kriterlerine göre değerlendirilmektedir.”

Tablo 3.13 İşletme İçindeki Yeteneklerin Bulunması

	Şirket İçindeki Yeteneklerin Bulunması
K1	İnsan Kaynakları ve üst yönetim tarafından yetenek belirleme toplantısı yapılmakta; kriterleri sağlayan çalışanlar yetenek havuzuna alınmaktadır
K2	İnsan Kaynakları ve üst yönetim tarafından yapılan toplantılarda bölüm yöneticilerinin önerdiği yüksek performanslı çalışanlar belirlenmekte ve kriterler doğrultusunda değerlendirilmektedir
K3	İnsan Kaynakları ile bölüm yöneticilerinin ortak değerlendirmesi ile potansiyel çalışanlar tespit edilmektedir
K4	Yıllık toplantılar ile bölüm yöneticilerinin önerdiği çalışanlar belirli kriterlere göre incelenmekte ve yetenek havuzuna dahil edilmektedir
K5	Üst yönetim ve İnsan Kaynakları tarafından yürütülen toplantılarda, yöneticilerin önerdiği çalışanlar değerlendirilerek yetenek havuzuna alınmaktadır
K6	İnsan Kaynakları ve bölüm yöneticileri tarafından yapılan değerlendirme toplantılarında kriterleri karşılayan çalışanlar belirlenmekte ve yetenek havuzuna dahil edilmektedir

Katılımcıların yanıtları değerlendirildiğinde, işletmelerde şirket içindeki yeteneklerin tespitine yönelik süreçlerin sistematik ve yapılandırılmış bir biçimde yürütüldüğü görülmektedir. Tüm katılımcılar, İnsan Kaynakları ve üst yönetimin yıllık olarak gerçekleştirdiği yetenek belirleme toplantılarında, bölüm yöneticilerinin önerdiği çalışanların belirli kriterler doğrultusunda değerlendirildiğini ifade etmiştir. Bu değerlendirme sürecinde, performans puanları resmi olarak yer almasa da, yüksek performanslı çalışanların yöneticilerce ön plana çıkarıldığı anlaşılmaktadır. Sonuç olarak, işletmelerde iç yeteneklerin belirlenmesi süreci hem şeffaf hem de ölçütlere dayalı bir yaklaşım çerçevesinde gerçekleştirilmektedir; bu yaklaşım, yetenek havuzunun kalitesini ve potansiyel gelişim alanlarının etkin yönetimini desteklemektedir.

3.5.5.2. İşletme Dışındaki Yeteneklerin Bulunması, Uygulanan Yöntem ve Araçlar

K1: “Şirket, genç yetenekleri çekmek amacıyla seçkin üniversitelerin kariyer günleri ve sanal kariyer fuarlarına katılım sağlamaktadır. Üst düzey yöneticiler üniversitelere konuşmacı olarak katılmakta, böylece şirketin tanınırlığı ve işveren marka algısı artırılmaktadır. Bunun yanı sıra yeni mezun yetiştirme ve staj programları düzenleyerek genç yetenekleri işletmeye çekme amacı taşımamaktadır.”

K2: “İşletmenin dışarıdan yetenek çekme sürecinde sektörel kariyer fuarlarına katılım, üniversite iş birlikleri ve LinkedIn üzerinden proaktif tarama yöntemleri kullanılmaktadır. Yetenek avcılığı yalnızca ilan açmakla sınırlı tutulmayıp, sektörde fark yaratan bireyleri keşfetmek ve onlara fırsat sunmak hedeflenmektedir.”

K3: “Dışarıdan yetenek bulma stratejisinde sosyal medya, sektörel etkinlikler ve profesyonel ağlar aracılığıyla potansiyel adaylarla iletişim kurulmakta; ayrıca işletme kültürüne uygun adayları seçebilmek için ön görüşmeler yapılmaktadır.”

K4: “İşletme, dış yetenekleri çekmek amacıyla üniversite iş birliklerini sürdürmekte ve sektörel konferanslar ile etkinliklerde temsil edilmektedir. Yüksek potansiyelli adaylar ise doğrudan gözlemlenerek sürece dahil edilmektedir.”

K5: “Genç ve potansiyel yetenekleri çekmek için işletme, işveren markasını güçlendirmeye yönelik etkinlikler ve sosyal medya kampanyaları yürütmekte, üniversite iş birlikleri ve staj programları ile dış aday havuzunu genişletmektedir.”

K6: “Dış yeteneklerin bulunmasında dijital platformlar ve yüz yüze etkinliklerde aktif rol oynanmakta; adaylarla birebir etkileşim kurularak yetenek havuzuna dahil edilecek kişiler seçilmektedir.”

Tablo 3.14 İşletmelerin Yetenekleri Çekmek İçin İzlediği Strateji

	K1	K2	K3	K4	K5	K6
Yurt İçi Üniversite Kariyer Fuarları	X	X		X	X	
Üniversitelerde Sunum	X					
Yeni Mezun Yetiştirme Programı	X					
Staj Programı	X				X	
Sosyal Medya		X	X		X	X

Katılımcıların verdikleri yanıtlar değerlendirildiğinde, işletmelerin dış yetenek bulma sürecinde en çok yurt içi üniversite kariyer fuarları ve sosyal medya/dijital platformları kullandıkları görülmektedir. Staj programları ve yeni mezun yetiştirme programları sınırlı sayıda işletme tarafından tercih edilmekte, üniversite mezun dernekleri ve yurt dışı kariyer fuarları ise hiç kullanılmamaktadır. Bu bulgular, işletmelerin daha çok kısa vadeli ve doğrudan erişim sağlayan yöntemlere yöneldiğini, uzun vadeli ve uluslararası ölçekli stratejilerin ise geri planda kaldığını göstermektedir.

3.5.6. İşletmelerin Yetenek Aday Havuzlarındaki Adayların Seçimine Yönelik Uygulamalar

3.5.6.1. İşletmelerin Yetenek Havuzunda Yer Alan İşgörenlerin Seçim Süreci Aşamaları

K1: “Yetenek havuzunda yer alan çalışanların seçim süreci, önceki yıllarda uygulanan değerlendirme merkezi uygulamasının ardından daha kapsamlı hâle getirilmiş ve ‘Liderlik Projem’ adlı uygulama başlatılmıştır. Bu süreçte çalışanlar gönüllü olarak projelere başvurmakta, İnsan Kaynakları başvuruları değerlendirip uygun adayları projeye atamakta, 3 aylık proje süresince liderlik ve teknik beceriler gözlemlenmektedir. Takip eden aşamada çalışanlar 3 modüllük Geleceğin Liderliği programına katılmakta ve koçluk seansları almaktadır. Pozisyon ihtiyacı doğduğunda öncelikle bu süreci başarıyla tamamlamış çalışanlar arasından seçim yapılmakta, yedekleme planları ve şirket-çalışan hedefleri sürece dâhil edilmektedir.”

K2: “Yetenek havuzundaki çalışanların seçim süreci gönüllülük esasına dayalı projeler üzerinden yürütülmektedir. İnsan Kaynakları başvuruları değerlendirerek adayları belirlemekte; proje süresince çalışanların teknik ve liderlik becerileri gözlemlenmektedir. Süreç tamamlandıktan sonra Geleceğin Liderliği programı ve koçluk seansları ile destek sağlanmaktadır. Pozisyon ihtiyaçlarında, başarılı proje katılımcıları öncelikli olarak değerlendirilmektedir; yedekleme planları ve hedefler seçim sürecine dâhil edilmektedir.”

K3: “Yetenek havuzuna alınacak çalışanlar, departman yöneticilerinin önerileri ve İnsan Kaynakları değerlendirmesi ile gönüllü proje başvuruları üzerinden belirlenmektedir. Proje süresi 3 ay olup, çalışanların liderlik ve teknik yetkinlikleri yöneticilerce gözlemlenmekte; sürecin tamamlanmasının ardından eğitim ve koçluk desteği sağlanmaktadır.”

K4: “Yetenek havuzuna dahil olacak çalışanların seçiminde gönüllü projeler aracılığıyla adaylar belirlenmekte, İnsan Kaynakları başvuruları değerlendirerek uygun adayları atamaktadır. Proje süresince çalışanların performans ve liderlik becerileri izlenmekte; sürecin bir parçası olarak Geleceğin Liderliği programı ve koçluk uygulamaları uygulanmaktadır.”

K5: “Yetenek havuzundaki seçim süreci gönüllü proje başvuruları üzerinden yürütülmekte, İnsan Kaynakları adayları değerlendirmektedir. Proje süresince liderlik ve teknik yetkinlikler gözlemlenmekte; sürecin tamamlanmasının ardından liderlik geliştirme programı ve koçluk seansları uygulanmaktadır. Pozisyon açıldığında, başarı gösteren proje katılımcıları öncelikli olarak değerlendirilmektedir.”

K6: “Yetenek havuzuna alınacak çalışanların seçim süreci, gönüllü projeler ve İnsan Kaynakları değerlendirmesi ile yürütülmektedir. Proje süresince liderlik ve teknik yetenekler gözlemlenmekte; süreç tamamlandıktan sonra Geleceğin Liderliği programı ve koçluk seansları uygulanmaktadır. Seçim sürecinde yedekleme planları ve pozisyon ihtiyaçları dikkate alınmaktadır.”

3.5.6.2. İşletmelerin Yetenek Havuzu Dışında Seçim Süreci Aşamaları

K1:

Profesyoneller için işe alım süreci

- Pozisyon ilanı şirket ve anlaşmalı kariyer sitelerinde yayınlanır.
- Ön eleme: CV taraması ve telefon mülakatı.
- İkinci eleme: Yetkinlik bazlı mülakat ve kişilik envanteri.
- İngilizce seviyesi, işe alım uzmanı tarafından yetkinlik mülakatında değerlendirilir.
- Teknik görüşme: İşe alım uzmanı ve bölüm yöneticisi ile yapılır.
- Direktörlük tanışma görüşmesi: Eleme amaçlı.
- Referans görüşmeleri ile süreç tamamlanır.

İlan yayınlama → CV taraması → Telefon mülakatı → Yetkinlik bazlı mülakat + kişilik envanteri → Teknik görüşme (İK + bölüm yöneticisi) → Direktörlük tanışma görüşmesi → Referans kontrol → İşe yerleştirme

b. Yeni mezun yetiştirme program

- Staj programı: Üniversitelerin son sınıf ve yüksek lisans öğrencileri için, iyi seviyede yabancı dil şartı ile.

- Seçme süreci: Başvuru değerlendirmesi, görüşme, genel yetenek testi, yazılı yabancı dil testi, kişilik envanteri.
- Değerlendirme merkezi: Grup vaka analizi, bireysel vaka analizi ve vaka sunumu.
- Başarılı adaylar 11 ay yarı zamanlı staj imkânı elde eder; mezuniyet sonrası şirket kadrosuna alınabilir.

Başvuru değerlendirmesi → Görüşme → Genel yetenek, yazılı yabancı dil ve kişilik envanteri → Değerlendirme merkezi (grup/bireysel vaka ve sunum) → 11 ay staj → Mezuniyet sonrası kadroya yerleştirme

K2:

Profesyoneller için işe alım süreci:

- Pozisyon ilanı şirket ve anlaşmalı kariyer sitelerinde yayınlanır.
- Ön eleme: CV taraması ve telefon mülakatı uygulanır.
- İkinci eleme: Yetkinlik bazlı mülakat ve kişilik envanteri yapılır.
- İngilizce seviyesi, yetkinlik mülakatında değerlendirilir.
- Teknik görüşme: İşe alım uzmanı ve bölüm yöneticisi ile yapılır.
- Direktörlük tanışma görüşmesi: Eleme amaçlı yapılır.
- Referans görüşmeleri ile süreç tamamlanır.

Yeni mezun yetiştirme programı:

- Staj programı: Üniversitelerin son sınıf ve yüksek lisans öğrencileri için yürütülür; yeterli yabancı dil şartı vardır.
- Seçme süreci: Başvuru değerlendirmesi, görüşme, genel yetenek testi, yazılı yabancı dil testi ve kişilik envanteri uygulanır.
- Değerlendirme merkezi: Grup ve bireysel vaka analizi ile vaka sunumu yapılır.
- Başarılı adaylar 11 ay yarı zamanlı staj imkânı elde eder ve mezuniyet sonrası şirkette kadroya alınabilir.
-

K3:

Profesyoneller için işe alım süreci:

- Pozisyon ilanları kariyer sitelerinde ve LinkedIn üzerinden yayınlanır.
- Ön eleme: CV taraması ve telefon görüşmesi yapılır.
- Yetkinlik bazlı mülakat ve kişilik envanteri uygulanır.
- Teknik görüşme: İşe alım uzmanı ve bölüm yöneticisi ile gerçekleştirilir.
- Referans kontrolü ile süreç tamamlanır.

Yeni mezun yetiştirme programı:

- Staj ve mentörlük programları yürütülür.
- Başvuru değerlendirmesi, mülakat ve grup değerlendirmesi ile seçme süreci yapılır.
- Başarılı adaylar staj sonrası şirkette kadroya alınabilir.

K4:

Profesyoneller için işe alım süreci:

- Pozisyon ilanı, kariyer siteleri ve şirket portalında paylaşılır.
- Ön eleme: CV taraması ve telefon görüşmesi ile yapılır.
- Yetkinlik bazlı mülakat ve teknik görüşme gerçekleştirilir.
- Referans görüşmeleri ile sürecin sonlandırılması sağlanır.

Yeni mezun yetiştirme programı:

- Staj programı ve üniversite iş birlikleri ile yürütülür.
- Başvuru değerlendirmesi ve mülakat uygulanır.
- Başarılı adaylar staj sonrası şirkette kadroya alınır.

K5:

Profesyoneller için işe alım süreci:

- Pozisyon ilanı ve kariyer fuarları aracılığıyla yetenek arayışı yapılır.
- Ön eleme: CV taraması ve telefon mülakatı uygulanır.
- Yetkinlik bazlı mülakat ve teknik görüşme yapılır.
- Referans kontrolü ile işe alım tamamlanır.

Yeni mezun yetiştirme programı:

- Staj ve mentörlük programları düzenlenir.
- Başvuru değerlendirmesi, mülakat ve grup/indivüel değerlendirme yapılır.
- Başarılı adaylar staj sonrası şirkette kadroya alınır.

K6:

Profesyoneller için işe alım süreci:

- Pozisyon ilanı ve LinkedIn üzerinden duyurulur.
- CV taraması ve telefon görüşmesi ile ön eleme yapılır.
- Yetkinlik bazlı mülakat ve teknik görüşme uygulanır.
- Referans kontrolü ile süreç tamamlanır.

Yeni mezun yetiştirme programı:

- Staj programı düzenlenir.
- Başvuru değerlendirmesi, mülakat ve grup/bireysel vaka analizi ile seçim yapılır.
- Başarılı adaylar 11 ay yarı zamanlı staj ile şirkete kazandırılır.

Tablo 3.15 İşletmelerin İşe Alım Sürecinde Kullandığı Araç ve Mülakat Yöntemleri

	K1	K2	K3	K4	K5	K6
Kişilik envanteri	X	X	X	X	X	X
Genel yetenek testleri	X	X	X	X	X	X
Yabancı dil seviye tespit sınavı	X	X	X	X	X	X
Yapılandırılmış mülakat	X	X	X	X	X	X
Grup mülakat		X	X	X	X	X
Değerlendirme merkezi	X	X	X	X	X	X
Örnek olay yöntemi	X	X	X		X	X
Oyunlaştırma (Gamification)						

Katılımcıların verdiği yanıtlar değerlendirildiğinde; işletmeler işe alım sürecinde kişilik envanteri ve yabancı dil seviye tespit sınavını tüm katılımcılarda kullandığını belirtmiştir. Genel yetenek testleri ve yapılandırılmış mülakat bazı işletmelerde öne çıkarken, değerlendirme

merkezi ve örnek olay yöntemi özellikle yeni mezun ve yetenek havuzu adayları için uygulanmaktadır. Oyunlaştırma henüz yaygın değildir. Bu bulgular, işletmelerin aday değerlendirmesinde standart ve uygulamalı yöntemleri dengeli şekilde kullandığını ve pozisyon gereksinimlerine göre araç çeşitlendirdiğini göstermektedir.

3.5.7. İşletmelerin Yetenek Yönetim Uygulamalarına Yönelik Genel Görüşler

K1: “Şirketin güçlü yönleri arasında unvan ve kıdemden bağımsız olarak yetenek havuzunu oluşturabilme ve yetenek havuzundaki çalışanları değerlendirme merkezinde bir gün yerine ‘Liderlik Projesi’ kapsamında üç ay boyunca gözlemleyebilme imkânı yer almaktadır. Geliştirme alanı olarak, gamification uygulamalarının işe alım ve terfi süreçlerine entegre edilmesi düşünülmektedir.”

“Turizmde rekabet, artık hizmet kalitesi kadar yetenekli çalışanı elde tutabilmekle ölçülüyor.” (Katılımcı 1 – 5 Yıldızlı Otel İK Müdürü)

K2: “Güçlü yön olarak, tüm çalışanları kapsayan yetenek yönetim sistemi ve özellikle yönetici adayları ile yüksek potansiyelli çalışanlara odaklanabilme öne çıkmaktadır. Sistem, çalışanları ‘kişisel gelişim yolculuğu’ çerçevesinde izlemektedir. Geliştirme alanı olarak, dış kaynaklardan yetenek bulma süreçlerinin daha sistematik hâle getirilmesi ve inovatif gamification uygulamalarının entegrasyonu düşünülmektedir.”

“Çalışan işten ayrılrsa bile otelimiz hakkında pozitif bir algı bırakması bizim için değerlidir.” (K2 – Kurumsal Otel Zinciri İK Müdürü)

K3: “Yetenek yönetim sisteminin güçlü yönleri arasında operasyonel verimliliği artırması ve uzun vadeli liderlik kadrolarını hazırlamaya hizmet etmesi yer almaktadır. Sistemde öncelikle iç kaynaklardan yararlanılmakta, kritik pozisyonlarda dış kaynak desteği alınmaktadır. Geliştirme alanı olarak, deneme ve gözlem süreçlerinin daha standart ve kısa sürede tamamlanabilmesi üzerinde durulmaktadır.”

K4: “Sistem, tüm yönetici pozisyonları ve kritik operasyonel roller için etkin bir şekilde kullanılmakta, çalışanların mevcut performansı ve potansiyeli değerlendirilmektedir. Güçlü yön olarak bu kapsamlı değerlendirme öne çıkmaktadır. Geliştirme alanı olarak, yetenek çekme ve iletişim stratejilerinin sosyal medya ve sektör etkinlikleri ile daha etkin hâle getirilmesi düşünülmektedir.”

K5: “Yetenek yönetim sisteminin güçlü yönleri arasında yönetici adayları ve kritik operasyonel pozisyonlardaki çalışanların gelişimini desteklemesi ve planlama ile performans değerlendirmeleri ile sistemli bir süreç yürütülmesi yer almaktadır. Geliştirme alanı olarak,

mevsimsel yoğunluk ve kısa süreli çalışan adaptasyonunu yönetme stratejilerinin iyileştirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır.”

K6: “Sistem, tüm yönetici adayları ve kritik operasyonel pozisyonlardaki çalışanları kapsamakta ve yüksek potansiyelli çalışanları elde tutabilmektedir. Güçlü yönler arasında iç kaynakların öncelikli kullanımı ve şeffaf gelişim süreçleri öne çıkmaktadır. Geliştirme alanı olarak, kısa süreli çalışanların adaptasyonu ve mevsimsel yoğunlukların yönetimi üzerinde iyileştirme yapılması gerektiği belirtilmektedir.”



SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yetenek yönetimi yaklaşımları incelenmiş, insan kaynakları yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda mevcut uygulamalar, güçlü ve zayıf yönler ile geliştirilmesi gereken alanlar ortaya konmuştur. Elde edilen bulgular, sektörün değişen koşullarına uyum sağlama ve rekabet avantajı elde etme çabasında yetenek yönetimi kavramının giderek daha stratejik bir anlam kazandığını göstermektedir. Literatürde de belirtildiği üzere, yetenek yönetimi artık yalnızca insan kaynakları fonksiyonunun bir parçası değil, kurumların rekabet gücünü doğrudan etkileyen stratejik bir yönetim sürecidir (Collings ve Mellahi, 2009:304; Scullion, Collings ve Caligiuri, 2010:106). Araştırmada görüşülen insan kaynakları yöneticilerinin büyük çoğunluğu, yetenek yönetimini yalnızca bir personel seçme veya değerlendirme süreci olarak değil, kurumun sürdürülebilir başarısını doğrudan etkileyen bütünsel bir stratejik araç olarak görmektedir.

Elde edilen bulgulara göre, işletmelerin güçlü yönleri arasında unvan ve kıdemden bağımsız biçimde oluşturulan yetenek havuzları, potansiyel liderlerin uzun dönemli projeler üzerinden değerlendirilmesi ve çalışan gelişiminin sistematik olarak izlenmesi yer almaktadır. Bu uygulamalar, örgüt içinde fırsat eşitliği yaratmakta ve çalışanların kendilerini geliştirmeye motive olmalarına katkı sağlamaktadır. Literatürde de yetenek yönetimi sistemlerinin çalışan bağlılığı ve motivasyonu üzerinde doğrudan etkili olduğu vurgulanmaktadır (Tarique ve Schuler, 2010:125; Gallardo-Gallardo, Dries ve González-Cruz, 2013:294). Ayrıca performans-potansiyel dengesine dayalı değerlendirmeler, yönetici pozisyonlarına hazırlık sürecini planlı hâle getirmekte ve insan kaynağının sürdürülebilirliğine katkı sağlamaktadır.

Bununla birlikte, araştırma bulguları sektörde bazı geliştirme gerektiren alanların da bulunduğunu göstermektedir. Özellikle dijitalleşme ve yenilikçi uygulamaların insan kaynakları süreçlerine entegrasyonu konusunda işletmelerin henüz başlangıç düzeyinde olduğu görülmektedir. Oyunlaştırma (gamification) temelli uygulamaların işe alım ve performans değerlendirme süreçlerinde sınırlı düzeyde kullanılması, çalışan bağlılığı ve motivasyon açısından kaçırılan bir fırsat olarak değerlendirilebilir. Benzer şekilde, dış kaynaklardan yetenek çekme stratejilerinin yeterince kurumsallaşmadığı ve özellikle mevsimsel yoğunluk dönemlerinde işe alınan çalışanların adaptasyon süreçlerinin planlı biçimde yürütülmediği tespit edilmiştir. Bu bulgular, turizm sektörünün dinamik yapısının işletmelerin insan

kaynakları yönetimi politikalarını sürekli olarak yenilemesini zorunlu kıldığını göstermektedir (Stahl ve ark., 2012:31; Sparrow, Scullion ve Tarique, 2014:18).

Genel olarak, yetenek yönetimi anlayışının turizm işletmelerinde geleneksel insan kaynakları uygulamalarının ötesine geçtiği, ancak bu dönüşümün henüz tamamlanmadığı söylenebilir. Katılımcı görüşleri, sektörde farkındalığın yüksek olmasına rağmen uygulama düzeyinde farklılıklar bulunduğunu göstermektedir. Özellikle orta ve küçük ölçekli işletmelerin bu konuda sistematik bir yapıya sahip olmadığı, süreçlerin kişisel deneyimlere ve yöneticilerin bireysel yaklaşımlarına göre şekillendiği anlaşılmaktadır. Buna karşın, büyük ölçekli işletmelerde daha kurumsal süreçler bulunduğu ve performans ölçüm sistemlerinin yetenek yönetimiyle entegre edildiği görülmektedir. Bu durum, literatürdeki “kurumsallaşma düzeyi arttıkça yetenek yönetimi olgunluğu artar” bulgularıyla paraleldir (Lewis ve Heckman, 2006:142; Ulusoy, 2020:88).

Yetenek Yönetiminin Sektörel Önemi

Turizm sektörü, yoğun insan etkileşimi gerektiren bir alan olduğundan hizmet kalitesini doğrudan etkileyen temel unsur insan kaynağıdır. Bu nedenle yetenek yönetimi, sektörde sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenin merkezinde yer almaktadır. Araştırma, yetenek yönetiminin yalnızca belirli pozisyonlar için değil, tüm organizasyon düzeyinde uygulanması gerektiğini ortaya koymuştur. Çünkü sektörün dinamik yapısı gereği her kademedeki çalışan, işletmenin başarısında kritik bir role sahiptir. Benzer biçimde, Baum (2015:202) turizm sektöründe yetenek yönetiminin “her düzeyde hizmet kalitesini belirleyen stratejik bir unsur” olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca araştırma bulguları, çalışanların yalnızca performansa dayalı değil, öğrenme ve gelişim odaklı bir sistem içinde değerlendirildiğinde daha yüksek bir bağlılık sergilediğini göstermektedir. Bu durum, turizm sektöründe çalışan devir hızını azaltmak ve nitelikli iş gücünü elde tutmak açısından stratejik bir fırsat yaratmaktadır (Örücü ve Sezen, 2023: 94).

Öneriler

İşletmeler İçin Öneriler

Yetenek yönetimi süreçleri, işletmelerin uzun vadeli hedefleriyle uyumlu bir şekilde yeniden yapılandırılmalıdır. Yetenek havuzlarının oluşturulmasında şeffaflık, ölçülebilir kriterler ve performansa dayalı gelişim planları önceliklendirilmelidir. Mevsimsel dalgalanmaların yoğun

olduğu dönemlerde çalışan adaptasyonunu kolaylaştıracak dijital eğitim modülleri hazırlanmalı, özellikle kısa süreli çalışanlara yönelik hızlı uyum programları uygulanmalıdır. Ayrıca iç kaynaklardan yetişen çalışanların değerlendirilmesi sürdürülürken, dış kaynaklardan gelen yeteneklerin kuruma kazandırılmasına da eşit derecede önem verilmelidir (Cappelli ve Keller, 2014: 307; McKinsey ve Company Türkiye, 2020: 15).

Yöneticiler ve İnsan Kaynakları Profesyonelleri İçin Öneriler

Yöneticilerin stratejik liderlik rolü güçlendirilmeli ve çalışanları motive eden, gelişim fırsatları sunan bir yönetim anlayışı benimsenmelidir. Oyunlaştırma ve veri temelli değerlendirme araçları işe alım, terfi ve eğitim süreçlerine entegre edilmelidir. Sosyal medya, işveren markası yönetiminin bir parçası olarak aktif biçimde kullanılmalı; potansiyel yeteneklere ulaşmak için dijital platformlar ve sektör etkinlikleri stratejik olarak değerlendirilmelidir. Bu yaklaşımlar, özellikle genç kuşak çalışanların kuruma olan ilgisini artıracaktır (Samimi vd. , 2022: 101).

Akademik ve Sektörel Katkı Açısından Öneriler

Bu çalışma, turizm sektöründe yetenek yönetimi konusuna ilişkin uygulamalı veriler sunarak alanyazına katkı sağlamaktadır. Elde edilen bulgular, sektörde insan kaynakları uygulamalarının stratejik bir boyuta evrildiğini ve bu dönüşümün henüz tamamlanmadığını göstermektedir. Bu sonuçlar, hem akademik çevreler hem de uygulayıcılar için yeni araştırma alanları ve politika önerileri geliştirilmesine imkân tanımaktadır (Özdemir, 2019: 77; Luecke, 2008: 156).

Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Bu araştırmanın sınırlılığı, yalnızca Manavgat bölgesindeki otellerle sınırlı kalmasıdır. Gelecekte farklı destinasyonlarda yapılacak benzer çalışmalar, bölgesel farklılıkların ve sektörel dinamiklerin karşılaştırılmasına olanak sağlayacaktır. Ayrıca nicel yöntemlerle desteklenecek geniş örneklemli araştırmalar, yetenek yönetimi uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkilerini daha somut biçimde ortaya koyabilir. Niteliksel ve niceliksel yöntemlerin bir arada kullanıldığı karma modeller, sektörel dönüşümü daha kapsamlı biçimde açıklayacaktır.

Genel Değerlendirme

Sonuç olarak, bu çalışma turizm sektöründe yetenek yönetiminin giderek artan bir önem kazandığını ve işletmelerin bu konuda daha bilinçli adımlar attığını göstermektedir. Ancak sürdürülebilir bir başarı için işletmelerin insan kaynağını yalnızca bir üretim faktörü olarak değil, stratejik bir değer unsuru olarak görmesi gerekmektedir. Yenilikçi uygulamaların benimsenmesi, dijital teknolojilerin insan kaynakları süreçlerine entegre edilmesi ve çalışan deneyiminin merkeze alınması, sektörde rekabet gücünü belirleyecek en önemli faktörler arasındadır (Gallardo vd., 2020: 412). Turizm işletmeleri, geleceğin değişen iş gücü dinamiklerine uyum sağlayabilmek için sürekli öğrenmeyi destekleyen, çalışan potansiyelini geliştiren ve katılımcı bir kurum kültürü oluşturan sistemler geliştirmelidir. Böylece hem bireysel hem de kurumsal düzeyde sürdürülebilir başarı sağlanabilir.



KAYNAKÇA

- Akansu, C.Ş. (2025). Yetenek Yönetimi Uygulaması ve Algılanan İş Performansı İlişkisi: İş ve Meslek Danışmanlarına Yönelik Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Anabilim Dalı, İstanbul.
- Akar, H. (2018). İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Performansına Etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akbaba, Ö. (2020). Sosyal Yenilikçilik, Yetenek Yönetimi ve Küresel Dış Kaynaklamanın Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Marmara Bölgesi Aile İşletmeleri Uygulaması. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Akdağ, G. (2016). *Otel işletmelerinde yetenek yönetimi uygulamaları ve bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Akın, A. (2002). İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik). Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 3(1).
- Altınöz, M., Çakıroğlu, D., ve Çöp, S. (2013), “Effects of talent management on organizational trust: a fieldstudy”, *Socialand Behavioral Sciences* (99) 6: 843 – 851.
- Altınöz, M., Çöp, S., ve Çakıroğlu, D. (2014). Büro Ortamında Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 4(3): 101-111.
- Altınöz, M. (2009). Yetenek Yönetimi. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Altunoğlu, A., Atay, H., ve Terlemez, B. (2015). İnsan Kaynakları Bakış Açısından Yetenek Yönetimi: Bankacılık Sektörü Uygulama Örneği. *Marmara Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 37(1): 47-70.
- Ashton, C. and Morton, L. (2005). Managing Talent for Competitive Advantage: Taking A Systemic Approach to Talent Management, *Strategic HR Review*, 4(5): 28-31.
- Atlı D. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu Yetenek Yönetimi ve Basın İşletmelerinde Bir Uygulama. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Atlı, D. (2012) Yetenek Yönetimi. Crea Yayıncılık, Ankara.

- Atlı, A. (2017). *Yetenek yönetimi: Kuramdan uygulamaya*. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara
- Axelrod, B., Handfield-Jones, H., ve Michaels, E. (2002). *A new game for C players*. *Harvard Harvard Business Review*, 80(1), 81–88.
- Balay, R. (2004). Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi. 37: 62-63.
- Baltaş, A., & Uşaklıgil Odamana H. Yeteneği Yanlış Yerde Aramak, <https://hbrturkiye.com/dergi/yetenegi-yanlis-yerde-aramak>, Erişim Tarihi: 01.12.2017
- Barutçugil, İ. (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer yayınları*, İstanbul.
- Baum, T. (2015). *Human Resource Management for Tourism, Hospitality and Leisure: An International Perspective*. Thomson Learning, London.
- Boz, H. , 2016.Yöneticilerin Yetenek Yönetimi Yetkinliklerinin İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisinde Duygusal Bağlılık, Çalışmaya Tutkunluk ve İş Tatmininin Aracılık Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Boz, H. (2021). Yöneticilerin yetenek yönetimi yetkinliklerinin işgörenlerin işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde duygusal bağlılık, çalışmaya tutkunluk ve iş tatmininin aracılık rolü: Bankacılık sektörü işgörenleri üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi (Journal of Business Research - Turk)*, 13(4), 3236–3264.
- Boz, Hüseyin (2018). *İşletmelerde Yetenek Yönetimi*. Ankara: Akademisyen Yayınevi.
- Bozboğa, M. (2019). *Yetenek yönetiminin çalışan motivasyonu ve iş performansına etkisi: Konaklama işletmelerinde bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management* (3rd ed.). Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Buckingham, M., Vosburgh, R. M. (2001). The 21st Century Human Resources Function: It's The Talent, Stupid!. *Human Resource Planning*, 24 (4):17-23.
- Can, H. ve Kavuncubaşı Ş. (2009), *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Cappelli, P. ve Keller, J. R. (2014). “Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges”. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1: 305–331.

- Carey, D. C., Ogden, D. ve Stuart, S. (2004). CEO Succession Planning: Ensuring Leadership at the Top. Berger, L.A. ve Berger, D. R. (Der). The Talent Management Handbook. ABD.
- Cıdal H. (2023). İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamaları: Bursa Makine ve Tekstil Sektörleri Üzerine Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Collings, D.G. ve Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda, Human Resource Management Review, 19(4): 304-313.
- Çakır, E., Kaçır, Ü. (2018). İşletmelerde oryantasyon eğitiminin örgütsel sinizme ve örgütsel bağlılığa etkisi: Aydın organize sanayi bölgesinde bir uygulama. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(1): 124-149.
- Çay O. (2021). Yetenek Yönetiminin Çalışanların İş Tatminine Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin, Algılanan Örgütsel Desteğin ve Örgütsel Adaletin Düzenleyici Rolü. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çayan D. (2011). Yetenek Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri ve Niğde Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Çelik, S., ve Aydın, B. (2020). İnsan Kaynakları Yönetiminde Ağlar ve İş Birliklerinin Önemi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2):145-160.
- Çetin, C., Elmalı, E.D., Arslan, M.L. (2019), İnsan Kaynakları Yönetimi (8.Baskı), Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Çelik, M., ve Zaim, A. H. (2012). Yetenek Yönetimi Yaklaşımı. İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, 10(20): 34.
- Çevik, B. (2014). Turizm Sektöründe Yetenek Yönetimi Uygulamaları: Antalya Yöresinde Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Çetinkaya, A. Ş., ve Karaçelebi, F. (2017). Yetenek Yönetiminin Duygu Düzenlemeye Etkisi: Konaklama İşletmeleri Araştırması. Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi, 17: 391-402.
- Dağdeviren, M., Aksakal, E. (2015). Yetenek Yönetimi Modelli Personel Atama Modeli ve Çözüm Önerisi. Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi, 249-262.
- Değirmenci, B. (2015). İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Yaklaşımlar: Yetenek Yönetimi. Canik Başarı Üniversitesi, Kültür ve Medeniyet, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(2): 67.

- Doğan, S., ve Demiral, A. G. Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(3): 145-166.
- Dorasamy, N. Ve Letooane, M.K. (2015). Job And Career Satisfaction in Higher Education Institutions: A Case Study Of The University “A” in South Africa. Problems And Perspectives İn Management, 13(4):259-270.
- Duran, C., Boz, D., Behdioğlu, S., Kutlu, S. (2019). Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 20(2): 158-189.
- Ekinci, Z. (2020). *Turizm sektöründe yetenek yönetimi uygulamalarının insan kaynakları perspektifinden değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Erben, S.G., ve Ökten, B.A. (2014). Paternalist Liderlik ve İş-Yaşam Dengesi İlişkisinde İyilik Halinin Rolü. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 22: 103-121.
- Erdemir, E. (2006). *Bilgi toplumunda insan kaynakları yönetiminin yeni rolü: Yetenek savaşları olgusu ve Türkiye’deki yansımaları* 2: 29–38.
- Erdinç, Z. (1999). Küreselleşmenin İstihdama Etkileri. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3:179.
- Erdoğan, İ. (1999a). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sistem Yayıncılık İstanbul.
- Erdoğan, İ. (1999b). *İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul.
- Erdoğan, A., ve Salepçioğlu, M. A. (2020). Stratejik insan kaynakları yönetiminde yetenek yönetimi yaklaşımı. Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi, 15(59): 291-314.
- Evirgen, A. (2024). Kamu Kurumlarında Yetenek Yönetimi: Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi Uygulamaları. Söke İşletme Fakültesi Dergisi, 1(1): 41-61.
- Feldman, D. H. and Goldsmith, L. (1986). Nature's gambit: child prodigies and the development of human potential, Basic Books.
- Fettahlioğlu, Ö. O., Ceyhan, S., ve Afşar, A. (2016). “Yetenek Yönetimi Uygulamaları ile Kendini Arayan İç Girişimcilere Yönelik Alan Araştırması”. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6(2): 131-148.
- Gagne, F. (2004). Personel Talent. High Ability Studies, 15 (2).
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N. ve González-Cruz, T. (2013). “What is the Meaning of ‘Talent’ in the World of Work?”. *Human Resource Management Review*, 23(4): 290–300.
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M. ve Scullion, H. (2020). “Talent Management: Context

Matters". *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4): 411–420.

- Ganaie, M. U. and Haque, M. I. (2017). Talent management and value creation: A conceptual framework. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(2): 1-9.
- Gözükara, İ., ve Çolakoğlu, N. (2016). A study on the effects of social media on young consumers' buying behaviors. *European Journal of Research on Education*, Special Issue, 297-306.
- Güler, M. (2019). Dış Kaynak Kullanımı Kapsamında İstihdam Edilen Çalışanların Kariyer ve Yetenek Yönetime Dair Bir Alan Araştırması. *EKOIST Journal of Econometrics and Statistics* 31 :29-52.
- Gündüzalp, S.ve Boydak Özcan, M. (2018). Yetenek Savaşlarından Yetenek Yönetimine. *Journal of Anatolian Education Research (JAER)*, 2: 14-46.
- Hiltrop, J. M. (1999), "The Quest For The Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talent", *European Management Journal*, 17(4), August.
- Jericó, P. (2001): "La gestión del talento: enfoque conceptual y empírico". *Boletín de Estudios Económicos*, 174: 423-441.
- Karabey, B., ve Yürümezoğlu, K. (2015). Yaratıcılık ve üstün yetenekliliğin zeka kuramları açısından değerlendirilmesi. *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 40: 58–72.
- Kantarıcı N. (2022). Yetenek Yönetimi ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Kaya A. (2019). Sürdürülebilir Rekabet Avantajı ve Stratejik Yetenek Yönetiminin İlişkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Kehinde, J. S. (2012). Talent management: Effect on organizational performance. *Journal of Management Research*, 4(2):178.
- Kıngır, S., Muammer Mesci, Öğrenen Organizasyonlar, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 19, 2007, s.66.
- Kırmızıgül, B. (2021). İşletmelerde Yetenek Yönetimi Çalışan Yaratıcılığı Yenilikçi Davranış Turizm Sektöründe Bir Araştırma. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Koçak, D., Ertürk, Y., Atan, M. (2020). Bölgesel Kalkınma Perspektifinden İşgücü Hareketliliğinin Değerlendirilmesi: Dirençli Temel Bileşenler Analizi Uygulaması. *Sosyal Güvenlik Dergisi*, 10(2): 353-370.
- Koçel, T. (2007), İşletme Yöneticiliği. Arıkan Yayınları, İstanbul.

- Korkmaz, A.Ç. , ve Keçecioğlu, T. (2014). Yeni İnsan Kaynakları Vizyonu: Yetenek Yönetimi Metrikleri : *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22), 155–171.
- Korkmaz, D. (2021). *Liderlik algısının insan kaynakları yönetim süreçlerine etkisi: Konaklama sektöründe nitel bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Korkmaz, O., ve Göktaş, T. (2023). Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Örgüt Temelli Öz Saygının Aracılık Rolü. *International Journal of Management and Administration*, 7(14) : 112-140.
- Kurşun, A. (2019). Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Leung, A., Zhang, J., Wong, P. K., Foo, M. D. (2006). The use of networks in human resource acquisition for entrepreneurial firms, *Journal Of Business Venturing*, 21: 664-667.
- Lewis, R. E. ve Heckman, R. J. (2006). “Talent Management: A Critical Review”. *Human Resource Management Review*, 16(2): 139–154.
- Li, J., & Devos, P. (2008). *A better way to manage talent: The talent factory*. *Harvard Business Review*, 86(6), 80–90.
- Luecke, R. (2008), *İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık* (Çev. Turan Parlak). Türkiye İş Bankası Yayınları, İstanbul.
- McKinsey & Company Türkiye, & McKinsey Global Institute. (2020). *İşimizin geleceği: Dijital çağda Türkiye'nin yetenek dönüşümü* [Rapor]. McKinsey & Company. Erişim adresi: <https://www.mckinsey.com/tr/our-insights/isimizin-gelecegi-dijital-cagda-turkiyenin-yetenek-donusumu>
- Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H., ve Herrmann, P. (2022). “What is strategic leadership? Developing a framework for future research”. *The Leadership Quarterly*, 33(3): 101353.
- Örücü, M., ve Sezen, B. (2023). Akademik destek ve yetenek yönetimi süreçleri. *Sosyal Bilimler Araştırmaları*, 15(1): 89-105.
- Özdemir, M. (2019). *Otel işletmelerinde stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Özgen E.G., 2024.Olgunlaşma Enstitülerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Yetenek

- Yönetimine İlişkin Görüşleri: Karma Yöntem Araştırması, Yayımlanmamış Yüksek Lisan Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir, 22-23-26-27-29-30 s.
- 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. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Renzulli, J. S. (1999), "What is This Thing Called Giftedness, And How Do We Develop It A Twenty-Five Year Perspective", *Journal For The Education Of The Gifted*, 23/1: 3-54.
- Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H. ve Herrmann, P. (2022). "What is Strategic Leadership? Developing a Framework for Future Research". *The Leadership Quarterly*, 33(3): 101353.
- Sayım, F. (2021). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapay Zekâ Kullanımı. E. Kavi (Ed.), İnsan kaynakları yönetiminde yeni boyutlar. Ekin Basım Yayın Dağıtım, Ankara.
- Sayın, B. (2023). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Döngüsü. Çalışma İlişkileri Dergisi, 14(2): 106-135.
- Scullion, H., Collings, D. G. ve Caligiuri, P. (2010). "Global Talent Management". *Journal of World Business*, 45(2): 105–108.
- Seyyar, A., Öz, C., S. (2007), İnsan Kaynakları Terimleri Ansiklopedik Sözlük (1. Baskı). Değişim Yayınları, İstanbul.
- Sparrow, P., Scullion, H. ve Tarique, I. (2014). *Strategic Talent Management: Contemporary Issues in International Context*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Sönmez B. (2023). Yetenek Yönetimi Uygulamalarının İşgörenlerin İç Girişimcilik Davranışına Etkisinde Kuşak Farklılığının Düzenleyici Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P. ve Wright, P. M. (2012). "Six Principles of Effective Global Talent Management". *Sloan Management Review*, 53(2): 25–32.
- Sternberg, R. J. (2003). *Wisdom, intelligence, and creativity synthesized*. Cambridge University Press. Cambridge.
- Sternberg, R. J. (2007). A systems model of leadership: WICS. *American Psychologist*, 62(1):34–42.

- Şahin Ö. (2015). Yetenek Yönetimi ve Yenilik Performansı İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Tabancalı, E., ve Korumaz, M. (2014). Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi” The Journal of Academic Social Science Studies, 25-I: 139-156.
- Tak, B., Sayılır Y., Kaymaz, K. (2007). Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 8(2) : 233-266.
- Tarique, I. ve Schuler, R. S. (2010). “Global Talent Management: Literature Review, Integrative Framework, and Suggestions for Further Research”. *Journal of World Business*, 45(2): 122–133.
- Tetik, S. (2016). Talent management: A review of theoretical perspectives and a guideline for practioners. Nile Journal of Business and Economics, 4: 40-56.
- Tiyek, R. (2014). Oryantasyon eğitim programı etkinliğinin değerlendirilmesi: bir araştırma. Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(1): 335353.
- Uyargil, C. vd. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi (4. Basım)*. Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Uyaroğlu, A. (2019). *Yetenek yönetimi ve kariyer planlaması*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Ulusoy, Y. (2020). Yetenek yönetimi uygulamalarında bulma ve seçme süreçleri üzerine nitel bir araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ülgen, H., ve Mirze, S. K. (2020). *İşletmelerde stratejik yönetim* (11. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Ünsar, S. (2009). Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirmesi. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 10(1): 43-56.
- Ventegodt, S., Andersen, N. J., Merrick, J. (2003). The Life Mission Theory III. Theory of Talent. The Scientific World Journal, 3: 1286-1293.
- Vural Z., 2024. Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Telekomünikasyon Sektörü Üzerine Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Yalçın M. (2019). Yetenek Yönetimi Algısının X ve Y Kuşaklarının İş Tatminlerine Etkisi. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yalçın, M. (2018). *Sürdürülebilir rekabette yetenek yönetimi: Kurumsal işletmeler üzerine bir araştırma*. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi / The Journal of International Social Research*, 11(59): 1446–1454.

- Yaşargil H. (2005), “Liderlik Gelişine Yönelik Yönetici Koçluğu”, İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler (Ed. Deniz Yalım), Hayat Yayıncılık, İstanbul, ss.229-235.
- Yeni Z.2020.Algılanan Yetenek Yönetiminin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Rolü: Sağlık Sektöründe Bir İnceleme. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Kütahya.
- Yıldız, C. (2024). Bankacılık Sektöründe Yetenek Yönetimi Anlayışı Kapsamında Yapılan İşe Alım ve Eğitim - Gelişim Faaliyetlerinin İncelenmesi. Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi, 7(2), 685-699.
- Yılmaz Y.S. (2023). Yetenek Yönetimi ve Eleştirel Düşünmenin Kurumların Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisine Yönelik Çalışanların Stratejik Düşünmenin Etkisi. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Yılmaz, F., ve Kılıç, R. (2018). Kariyer geliştirme ve yetenek yönetimi süreçlerinin örgütsel bağlılık üzerine etkileri: Bir alan araştırması. Business & Management Studies: An International Journal, 6(4): 1287-1306.
- Yumurtacı, A. (2014). Küreselleşen Emek Piyasalarında Yeni Bir Olgı: Yetenek Yönetimi. Yalova Sosyal Bilimler Dergisi, 4(8):187-212.
- Zaim, A.H., Çelik, M. (2011). Yetenek Yönetimi Yaklaşımı. İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, 10(20): 33-38.

EK 1-ARAŞTIRMA GÖRÜŞME FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma, “Konaklama İşletmelerinde Yetenek Yönetimi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Perspektifinden Bir Değerlendirme” başlıklı yüksek lisans tezinin bir parçası olarak hazırlanmıştır. Araştırmanın amacı, turizm sektöründe yetenek yönetimi uygulamalarının nasıl algılandığını, uygulanabilirliğini ve karşılaşılan zorlukları değerlendirmektir. Bu nedenle insan kaynakları yöneticilerinin görüşlerine başvurulmaktadır.

Görüşmelerde vereceğiniz cevaplar tamamen gizli tutulacak ve yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Katılımınız için teşekkür ederiz.

Danışman
Doç. Dr. Ebru GÖZEN

Yüksek Lisans Öğrencisi
Nadire Yaşam DURAN

1. Bölüm: Demografik ve Mesleki Bilgileriniz

1. Cinsiyetiniz:

☐ Kadın ☐ Erkek ☐ Belirtmek istemiyorum

2. Yaş Aralığınız:

☐ 25 yaş altı ☐ 25-34 ☐ 35-44 ☐ 45-54 ☐ 55 ve üzeri

3. Eğitim Durumunuz:

☐ Lise ☐ Ön lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek lisans ☐ Doktora

4. Turizm sektöründe kaç yıldır çalışıyorsunuz? _____ yıl

5. Mevcut pozisyonunuz nedir? _____

6. Bu pozisyonda kaç yıldır görev yapıyorsunuz? _____ yıl

7. Çalıştığınız işletmenin türü:

☐ Butik Otel ☐ Pansiyon ☐ 3 Yıldızlı Otel ☐ 4 Yıldızlı Otel ☐ 5 Yıldızlı Otel

☐ Diğer:

8. Çalıştığınız işletmede İK yapısı:

- ☐ Ayrı bir İK departmanı var
☐ İK işleri yöneticiler tarafından yürütülüyor
☐ Dış kaynak kullanılıyor
☐ Diğer: _____

Yetenek Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Görüşleriniz

1. İşletmelerin yetenek tanımlaması ve yetenek yönetimi uygulamalarının kapsamıyla ilgili sorular
 - Yetenek yönetim sisteminizin kapsamı ve hedef kitlesini açıklar mısınız? Hangi düzey/bölüm/görevlere yönelik?
 - İşletmeleriniz yeteneği nasıl tanımlıyor? Bir beceri/ yetkinlik olarak mı yoksa kişi olarak mı?
 - Yetenek havuzunuzun işletmenin iç kaynaklarından mı yoksa dış kaynaklardan mı oluşturulması tercih ediliyor?
2. İşletmelerin yetenek yönetimi sisteminin kurulumu, yetenek stratejisi, organizasyonel yapısı ve işleyişine yönelik sorular
 - İşletmelerinizde yetenek yönetimi uygulamalarına ne zaman başlandı?
 - Yetenek yönetim süreçleriyle ilgili organizasyonun yapısı ve işleyişi nasıl? Bu sistemin işletilmesindeki görev ve sorumluluk dağılımını açıklar mısınız?
 - Yetenek yönetimi uygulamalarınızla ilgili herhangi bir destek alıyor musunuz? Eğer alıyorsanız bu desteğin kapsamını açıklar mısınız?
3. İşletmelerin yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin iletişim stratejisiyle ilgili sorular
 - Yetenek yönetim sisteminizi çalışanlarınıza/potansiyel çalışanlara anlatırken nasıl bir içerik ve strateji izliyorsunuz?
 - İşletmelerinize yetenekleri çekmek için izlediğiniz özel bir strateji var mı? İçeriğini paylaşabilir misiniz?
4. Yetenek yönetimi uygulamalarının planlanmasıyla ilgili sorular
 - Yetenek sisteminin kapsam ve uygulamalarına yönelik planlamayı nasıl yapıyorsunuz?
 - Bir çalışanınızın yetenek olabilmesi için gereklilikler/kriterleri nasıl belirliyorsunuz ve bu kriterler nelerdir?
 - İşletmelerinizde farklı yetenek havuzları var mı, varsa bu havuzları neye göre kategorize ediyorsunuz?
5. Yeteneklerin bulunarak aday havuzlarının oluşturulmasına yönelik stratejiler
 - İşletme içindeki yetenekleri nasıl buluyorsunuz? Bu süreçte hangi yöntem ve araçları kullanıyorsunuz, izlediğiniz stratejiden bahseder misiniz?

- İşletme dışından yetenekleri nasıl buluyorsunuz? Bu süreçte hangi yöntem ve araçları kullanıyorsunuz, izlediğiniz stratejiden bahseder misiniz?
6. Yetenek aday havuzlarındaki adayların seçimine yönelik uygulamalar
- Havuzda yer alan çalışanlarınızın seçim süreci hangi aşamalardan oluşuyor? Her aşamada hangi yöntem/araçları kullanıyorsunuz? Seçim sürecine yönelik bir iş takviminiz var mı?
 - Bir kişinin yetenek olup olmadığına karar vermeniz için belirlenmiş bir süre var mı, varsa bu süre ne kadardır?
 - Havuzda dış kaynaklardan sağlanan adayların seçim süreci hangi adımlardan oluşuyor?
7. Yetenek yönetim uygulamalarına dahil olacak çalışanların bulunması ve seçilmesine yönelik uygulamaların daha etkili ve verimli olmasına yönelik görüş ve öneriler
- Karşılaşılabilecek sorunlar ve nedenleri?
 - Verimliliği ve etkinliği arttıracak yöntemler
 - Güclü ve zayıf yanlarınız

EK 2- ÖLÇME ARACI KULLANIM İZNİ

 **Yaşam DURAN** 15 Nis Sal 10:33 ☆ 😊 ↩

Merhaba Yeliz Hanım,
Ben N.Yaşam DURAN, Akdeniz Üniversitesi'nde yüksek lisans öğrencisiyim. Tez çalışmamda sizin "Yetenek Yönetimi Uygulamalarında bulma ve seçme süreçleri üzerine nitel bir çalışma" çalışmasında yer alan nitel görüşme sorularınızı kullanmak istiyorum.
Bu konuda izninizi rica ediyorum. Çalışmanızın kaynakçasını da tezime ekleyeceğim.
İlginiz için teşekkür ederim.
Saygılarımla,

 **Yeliz Ulusoy** 15 Nis Sal 18:47 ☆ 😊 ↩
Alıcı: ben ▼

Merhaba Yaşam Hanım,
İlginiz ve nazik mesajınız için teşekkür ederim. Elbette, çalışmamda yer alan nitel görüşme sorularını tez çalışmanızda kullanabilirsiniz. Kaynakça belirtmeniz yeterlidir.
Çalışmanızda başarılar dilerim.

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve SOYADI	Nadire Yaşam DURAN
EĞİTİM DURUMU	
Lise	Cihanbeyli Anadolu Lisesi, Konya
Lisans	Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Antrenörlük Eğitimi, 2011-2016
Yüksek Lisans	Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm Yönetimi 2022-2025
Tez Konusu	Konaklama İşletmelerinde Yetenek Yönetimi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Perspektifinden Bir Değerlendirme
Doktora	
Tez Konusu	
Yabancı Dil / Diller	İngilizce , İşaret Dili
İŞ DENEYİMİ	
2019-...	Gençlik ve Spor Bakanlığı, Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü, Spor Uzmanı, Antalya.
2007-2010	B/S/H Ev Aletleri San. Ve Tic. A.Ş, Satış Destek, Ankara
YAYINLAR	