



## Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların Kariyer Planlaması Üzerindeki Etkisi\*



## The Effect of Talent Management Applications on Employees' Career Planning

Leyla ERAT OCAK\*\*

Adnan ÇELİK\*\*\*

DOI: <https://doi.org/10.25204/iktisad.1088220>

### Öz

#### Makale Bilgileri

#### Makale Türü:

Araştırma  
Makalesi

#### Geliş Tarihi:

15.03.2022

#### Kabul Tarihi:

10.05.2023

© 2023 İKTİSAD  
Tüm hakları  
saklıdır.



Araştırmada, konaklama işletmelerinde çalışan kişilerin yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin algılarının, kariyer planlaması üzerindeki etkisinin incelenmesi hedeflenmiştir. Bu hedefe ulaşmak için Konya'da bulunan 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin çalışanları dâhil edilmiştir. Çalışmada, amaca göre örnekleme yöntemi kullanılmış olup, örneklem 140 çalışandan oluşmaktadır. Elde edilen veriler SPSS 21,0 programı ile analiz edilmiştir. Çalışmanın sonucunda; kuruma güven yetenek yönetimi uygulamasının kariyer planlamasının örgütsel kariyer planlaması boyutu üzerinde anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Yetenek yönetimi uygulamalarının kurum desteği ve operasyonel uyum boyutunun kariyer planlamasının örgütsel kariyer planlaması boyutu üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu belirlenirken, yetkinlik yetenek yönetimi uygulamasının ise bireysel kariyer planlaması boyutu üzerinde anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca iş tatmini yetenek yönetimi uygulamasının kariyer planlamasının örgütsel kariyer planlaması boyutu üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlar dikkate alındığında, konaklama işletmesi çalışanlarının yetenek yönetimi uygulamalarının kariyer planlaması üzerinde kısmi etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Yetenek yönetimi, kariyer planlaması, konaklama işletmeleri.

### Abstract

#### Article Info

#### Paper Type:

Research Paper

#### Received:

15.03.2022

#### Accepted:

10.05.2023

© 2023 JEBUPOR  
All rights  
reserved.



In the research, it is aimed to examine the effect of the perceptions of the people working in the accommodation businesses regarding the talent management practices on career planning. In order to achieve this goal, employees of 4 and 5 star accommodation establishments in Konya are included. Purpose sampling method was used in the study and the sample consisted of 140 employees. The obtained data were analyzed with the SPSS 21,0 program. As a result of the study; It has been determined that the application of trust in the institution talent management has a significant effect on the organizational career planning dimension of career planning. It has been determined that the organizational support and operational compliance dimension of talent management applications have a significant effect on the organizational career planning dimension of career planning, while the application of competence talent management has a significant effect on individual career planning dimension. In addition, it has been determined that the job satisfaction talent management application has a significant effect on the career planning of the organizational career planning dimension. Considering the results, it has been concluded that the talent management practices of the accommodation business employees have a partial effect on career planning.

**Keywords:** Talent management, career planning, accommodation businesses.

**Atıf / to Cite (APA):** Erat-Ocak, L. ve Çelik, A. (2023). Yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların kariyer planlaması üzerindeki etkisi. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 8(21), 513-531. <https://doi.org/10.25204/iktisad.1088220>

\* Bu makale, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda 25.06.2019 tarihinde tamamlanan "Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların Kariyer Planlaması Üzerindeki Etkisi: Konya İlindeki 4 ve 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

\*\* ORCID Arş. Gör., Hitit Üniversitesi, İİBF, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Yönetimi Bölümü, leylaerat@hitit.edu.tr

\*\*\* ORCID Prof. Dr., Selçuk Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, adnancelik@selcuk.edu.tr

## Extended Abstract

### Introduction:

With the developing technology, new markets, the rapid change of business priorities and customer expectations, organizations aim to recruit capable employees who can quickly respond to customer needs. The key point for organizations to achieve this aim is, to satisfy the emotional and mental abilities of its employees. For this reason, all planned activities that motivate human, focus on vision and mission and lead to success are important for organizations and it requires the allocation of necessary labor, time and resource to career and career planning. Businesses resort to various career development methods in order to develop employees, acquire talented human resources through gaining new knowledge, attitudes and behaviors, and compete with other businesses (Brown, 2002a: 9; Karadal et al., 2008: 398; Kılıç and Öztürk, 2010: 982). At this point, the purpose is; to reveal the effect between talent management and career planning and to contribute to the relevant literature.

### Research Method:

In the research, the data were collected via a questionnaire developed from the literature. In addition to demographic questions, two scales were used. Tymon JR et al. (2010) and Wieselsberger (2004) by benefiting from the work done, prepared by Altınöz and Çöp (2010) and analyzed for reliability and validity, Çayan (2011) obtained as a result of the literature review "Talent Management Scale" was used. Talent management scale consists of five dimensions: trust in the institution, self-efficacy perception, institution support and operational compliance, job satisfaction and competency. Aydın (2010) by developed "Career Planning Scale" was used. The career planning scale consists of two dimensions: individual career planning and organizational career planning. The collected data were analyzed with SPSS 21,0 statistical analysis program.

### Findings:

The explorative factor analysis has been applied to test the structure validity of the scales. As a result of the analysis, the results parallel with the literature have been obtained. Correlation and multiple regression analysis were used to verify the research hypothesis. As a result of the research; individual career planning of employees in upper and middle-level positions with trust applications in the institution ( $r = ,357$ ;  $p < 0,01$ ) and it is seen that there are significant positive relationships between organizational career planning ( $r = ,601$ ;  $p < 0,01$ ). For all that, individual career planning with self-efficacy perception ( $r = ,401$ ;  $p < 0,01$ ) and it was determined that there are significant positive relationships between organizational career planning ( $r = ,459$ ;  $p < 0,01$ ). Individual career planning with institution support and operational compliance ( $r = ,326$ ;  $p < 0,01$ ) and it is seen that there are significant positive relationships between organizational career planning ( $r = ,640$ ;  $p < 0,01$ ). In addition, individual career planning ( $r = ,278$ ;  $p < 0,01$ ) and organizational career planning ( $r = ,362$ ;  $p < 0,01$ ) it was determined that there are significant positive relationships between and job satisfaction. On the other hand, individual career planning with competency applications of upper and middle-level employees ( $r = ,394$ ;  $p < 0,01$ ) and it was determined that there are significant positive relationships between organizational career planning ( $r = ,355$ ;  $p < 0,01$ ). As a result of the multiple regression analysis; trust in the institution, institution support and operational compliance and job satisfaction were found to explain career planning by 44,4%.

### Discussion and Conclusion:

As a result, this study aims to reveal the effect of talent management on career planning. In the results of multiple regression analysis made to measure this interaction; significant results were obtained among the of talent management sub-dimensions and the of career planning sub-dimensions. Trust in the institution, institution support, operational compliance and job satisfaction were found to explain career planning by 44,4%. In addition, the effects of talent management sub-dimensions on career planning sub-dimensions were also analyzed. Among the talent management dimensions, only competency affects individual career planning and the rate of explaining the variable is 28,7% and among the talent management dimensions, it was determined that trust in the institution, institution support and operational compliance and job satisfaction had an effect on organizational career planning and the rate of explaining the variable was 48,2%. As a result of the analysis, it was found that talent management significantly affected career planning. This finding is in parallel with some studies (Waheed and Zaim, 2015; Yılmaz, 2015; Tuna, 2018; Aktaş, 2018) in the literature. It can be said that the aforementioned findings are generally in line with national and international studies.

## 1. Giriş

Dönüşümün hızla yaşanmakta olduğu çağımızda işletmelerin; yeni ve yaratıcı çözümlerle kendisini başarıya taşıyacak ve küresel ortamda üstünlük sağlayarak müşterileri ile arasına fark katacak en önemli nokta yetenekli çalışanlarını elinde tutabilmesinin yanı sıra, onlardan iş amaçlarını gerçekleştirebilme noktasında verimli bir şekilde faydalanmaktır. Çalışanları birer kaynak olarak kullanma anlayışının temeli, yeteneklerin etkin kullanımı varsayımına dayanmaktadır. Yetenek yönetimi, işletmelerin uyum sağlaması gereken yeni anlayışlardan birisidir. Hem sahip oldukları yetenekli çalışanların farkında olmaları hem onlardan iş amaçlarına ulaşma noktasında faydalanan hem de kariyer planlama, eğitim ve geliştirme gibi faydalarla yetenekli çalışanları bünyesine çeken işletmeler; hızlı ve kaliteli mal ve hizmet üretebilecek ve kâr noktasında daha fazlasını başarabileceklerdir (Kozak, 2001: 17).

Gelişmekte olan teknoloji, girilen yeni pazarlar, iş önceliklerindeki hızlı değişim ve müşteri beklentileri ile birlikte işletmeler, müşteri ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilme yeteneğine sahip çalışanları işe almayı hedeflemektedirler. Örgütlerin bu amacı gerçekleştirebilmesi için kilit nokta, çalışanlarının duygusal ve zihinsel yeteneklerini tatmin etmektir. Bu nedenle insanlara motivasyon sağlayan, vizyon ve misyona odaklanan, başarı elde etmeyi sağlayan planlı tüm faaliyetlerin örgütler için önemli olmasının yanı sıra, kariyer ve kariyer planlaması için gerekli iş gücü, zaman ve kaynakların varlığını gerektirir. Örgütsel hedeflere ulaşmak için konu işletmeler tarafından en uygun biçimde yeniden değerlendirilmelidir. Ayrıca, bilgi birikimine sahip ve bunu etkin bir şekilde değerlendirebilen yetenekli çalışanlar için mesleki imkânlar artmaktadır. Bu yetenekli çalışanları mesleklerinde tutmanın bir yolu da işletmedeki kariyer ve kariyer planlama sistemlerine yapılan vurgudan geçmektedir (Baruch ve Budhwar, 2006: 85).

İşletmeler tarafından insan kaynakları departmanlarının temel başarı faktörleri arasında yerini alan yetenek yönetimi, yetenekli çalışanları işlerine kazandırma noktasında yöneticiler arasındaki rekabeti giderek arttırmaktadır. İşletmelerin başarılarını sürdürülebilir kılmaları için yetenekli çalışanları işe almakla birlikte, onların kariyer planlamalarına başarılı bir şekilde rehberlik etmeleri gerekmektedir. İşletmeler, işgörenlerin geliştirilmesi, yeni bilgi, tutum ve davranışlar kazanması vasıtasıyla yetenekli insan kaynağına sahip olabilmesi ve diğer işletmeler ile rekabet edebilmesi için çeşitli kariyer geliştirme yöntemlerine başvurumaktadırlar (Brown, 2002a: 9; Karadal vd., 2008: 398; Kılıç ve Öztürk, 2010: 982). Yetenekli çalışanları elinde tutmak, işletmenin hedef ve amaçlarını gerçekleştirebilecek çalışanları kaybetmeme noktasında gösterdikleri çabalarıdır. Bu nedenle yetenekli çalışanların beceri, bilgi ve potansiyelleri işletmeler için stratejik bir kaynaktır. Aynı zamanda bu kaynak, işletmenin performansını ileriye taşıyacak önemli bir güç olarak da görülmektedir. Yetenek yönetimi kavramının ulusal ve uluslararası literatürde birçok değişken (Mathieson ve Wall, 1982; Watson, 2008; Deery, 2008; Sharma ve Bhatnagar, 2009; Grobler ve Diedericks, 2009; Mandhanya ve Shah, 2010; Claussen vd., 2014; Şahin, 2015; Demirel ve Savaş, 2017; Akyüz ve Örucü, 2018; Köse, 2018; Tatlı ve Üstün, 2018) ile ilişkilerinin incelendiği görülmüştür.

Yetenek yönetimi ve kariyer planlaması ile ilgili farklı çalışmalar alanyazında yer alırken ikisinin ilişkisini inceleyen çalışma sayısı azdır. Bu noktada amaç; hem yetenek yönetimi ile kariyer planlaması arasındaki etkiyi ortaya çıkarmak hem de ilgili yazına katkıda bulunmaktır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Yetenek Yönetimi Uygulamaları

Yönetim alanında yeteneklerin, işletmeleri küresel dünyadaki rakiplerine göre daha farklı bir şekilde konumladığını ilk kez Selznick (1984: 42) göstermiştir. Yetenekler, özellikleri itibarıyla işletmeleri rakiplerinin önüne geçirerek işletmeyi farklı kılmaya ve diğer işletmelerinden ayırma özelliğine sahiptir (Altuntuğ, 2009: 449). Kavramsal açıdan yetenek, sistematik olarak geliştirilmiş bilgi, beceri ve

yetenekler ile elde edilen olağanüstü ustalık düzeyi ve bir departmanda sürekli insan davranışı gösteren temel yeteneklerin becerilere dönüştürülmesi sonucu var olan yüksek potansiyelli yeteneklerdir (Gagne, 2004: 121). Örgütsel alandaysa, çalışanların örgütsel performans noktasında yaptıkları katkılarla uzun süre yüksek potansiyel gösterilmesini sağlayarak fark yaratabilme yeteneğidir (Abraham, 2011: 608). Yetenek, doğuştan var olan kişisel özelliklerin tamamıdır ve buna bağlı olarak yüksek performanslı ve yüksek potansiyele sahip kişilerde yeteneğin varlığından söz edilebilir (Ewerlin, 2013: 281). Yaşam kalitesi araştırmacıları Ventegodt ve arkadaşlarının (2003: 1286) yeteneği; geliştirmiş oldukları *Varoluşsal Tutarlılık Kuramı*'na göre, kişilerin hayatını kapsamlı bir şekilde yaşamalarına imkân sunan önemli varoluşsal unsurlar arasındadır.

Literatürde birçok yetenek sınıflandırması bulunmaktadır. Yeteneğin; entelektüel, zihinsel, sosyo-duygusal, bedensel, psikomotor-duyusal motor, özel ve akademik olarak sınıflandırıldığı görülmektedir (Gagne, 2004: 121; Yeşilyaprak, 2007: 276; Kutlu ve Kaya, 2009: 216). Baymur (2004: 227) herkesin kendini uygun hissettiği bir yerde desteklenmesiyle birlikte yeteneklerini daha kolay gösterebileceğini ve zaman geçtikçe genişletebileceğini belirtmektedir. Kişiler her ne kadar aynı deneyim ve bilgiye sahip olsa da birinin üstün performansı yetenekleriyle açıklanabilir (Yalçın, 2013: 9).

Kermally (2004: 6) yetenekli çalışanların; değerler, davranışlar ve örgüt kültürüyle uyumlu davranışları, diğer kişilere ilham verme yeteneklerinin, bilgiyi edinme, paylaşma ve bütünleştirme istekleri açısından ayırt edici özelliklere sahip olduklarını belirtmektedir. Yetenekli kişilerdeki var olan en önemli özellik ise çabuk ve hızlı öğrenmenin yanı sıra, öğrendiklerini etkili kullanma, yeni bilgileri uzmanlık düzeyine ulaştırarak etkin bir biçimde uygulama ve iyi olma kapasitelerine sahip olmalarıdır (Davis, 2007: 36).

Yetenekli çalışanlar üzerine yapılan araştırmalar doğrultusunda işletmelerin yetenekli çalışanlarda aradığı özellikler; inisiyatif kullanmak, girişimci olmak, yenilikçi ve yaratıcı olmak, kişilerarası etkililiği sağlamak, öğrenmeye istekli, takım çalışmasına odaklı olmak, işine değer katmak, vizyoner kişiliğe ve geleceği öngörebilme yeteneğine sahip olmak, gelecekte öğrendiklerini başkalarına aktarmak, etkili iletişim becerilerine sahip olmak ve liderlik nitelikleri gösterebilme şeklinde sıralanmaktadır (Fulmer ve Conger, 2004: 176; Altınöz, 2009: 11). Yetenekli çalışanlar işletme içinden seçilebileceği gibi işletme dışından veya ülke dışından da seçilebilir (McCool, 2008: 15).

Yetenek yönetimi kavramının ortaya çıkışı ile ilgili literatüre dayanarak, bu kavramın ilk kez 1990'ların sonlarında Amerika Birleşik Devletleri'nde kullanıldığı görülmüştür. İngilizce'de *talent management* olarak ifade edilen yetenek yönetimi kavramı; 1997 yılında McKinsey'in araştırması sonucu ortaya atılan yetenek kıtlığı ve yetenek savaşları kavramları olarak yönetim ve organizasyon ve insan kaynakları literatürüne girmiştir. 21. yüzyılda gelişen dünyada demografik yapıya sahip olan yeni nesil işgücü, çalışan işgücünün yaşlanması, Batı Avrupa'da genç işgücünün azalması gibi olumsuz durumlar yetenek yönetiminin varlığının önemini ortaya koymuştur (Axelroad vd., 2001: 1). Yetenek yönetimi, çalışan gücü yönetiminde üçüncü aşama olarak kabul edilmektedir. Tarihsel sürece bakıldığında, çalışanların yönetiminde önce personel yönetimi (PY), ardından insan kaynakları yönetimi (İKY), 1990'larda ise üçüncü ve her şeyi kapsayan yetenek yönetimi aşamasına geçilmiştir (Sinclair, 2004: 28).

Yetenek yönetimi, örgüt içerisinde yeni gelişen bir kavram olmakla birlikte, tanımlamalarına ilişkin literatür incelendiğinde, kavramın bütünlük ve kapsamlı bir süreci kapsaması nedeniyle tanımların birbirlerinden farklı olduğu görülmektedir (Altınöz ve Çöp, 2010: 130). Rothwell (2005: 78) yetenek yönetimini, kilit pozisyonlarda liderlik yapmak ve bireysel gelişimin sağlanabilmesi noktasında oluşturulan sistematik bir süreç olarak tanımlarken; McCauley ve Wakefield, (2006: 7) ise işe alım, eğitim, geliştirme, başarı ve işgücünün planlanması, yeteneklerin gözden geçirilmesi vb. süreçleri olan işletmenin tüm pozisyonlarında yönetimle işbirliği ve iletişim sağlayan bir yaklaşım olarak tanımlamaktadır. Yetenek yönetimi, önemli durum ve koşullarda işletmeye liderlik edebilmek

ve insan kaynakları aracılığıyla kişisel yeteneklerin gelişimini teşvik etmek ve yeteneklerin arz ve talep dengesini sağlamak için karar verme sürecini kapsar (Cunningham, 2007: 4-6). Ayrıca yetenek yönetimi liderlik fonksiyonunun geliştirilmesi, yeteneklerin bir araya getirilmesi, yeteneklerin değerlendirilmesi vb. fırsatlar sunmaktadır (Sims, 2009: 9).

Yetenek yönetimi, iş planlamasıyla insan kaynakları yönetimine bütüncül ve stratejik bir anlayış sağlamakta ve organizasyonel etkinliğin yeni rotasını kapsamakla birlikte (Ashton ve Morton, 2005: 28), yetenekleri yönetmenin belirli bir sorumluluk düzeyi veya alanıyla sınırlı olmadığı, işle alakalı tüm işlev ve seviyeleri kapsadığı, tesadüfi bir fayda olmadığı, aksine bilinçli bir çalışma olduğu ve stratejik konuları da kapsadığı bilinmektedir (Davis, 2007: 2-3).

Yetenek yönetiminin işletmelerde başarılı bir biçimde uygulanabilmesi adına ilk olarak işletmenin tüm kademelerinde çalışanların tamamının desteklemesi gereklidir (Çelik ve Zaim, 2011: 36). Buna ek olarak, yetenekli çalışanları işletmeye çekebilme noktasında işletmenin rakiplerine oranla fark yaratacak faaliyetlere yer vermeleri de gereklidir (Alayoğlu, 2010: 81). Yetenek yönetimi uygulamaları ile başarıya ulaşmak isteyen yönetimin, işgörenlerine örgütte kalmaları için iyi bir neden gösterebilmeleri ve işgörenlerin becerilerini geliştirebilmelerine imkân sunacak stratejik ortamları belirleyebilmeleri ve ardından amaçlanan hedeflere ulaşmalarının sağlanması gereklidir (Mucha, 2004: 97).

Etkin ve başarılı bir yetenek yönetimi, örgütlerde fark yaratan yeteneklerin korunabilmesini sağlaması (Hughes ve Rog, 2008: 746) ve çalışanlarla ilgili olmasından dolayı önemli bir konumdadır. Yetenek yönetiminin en temel mantığı, işlerin insanlar aracılığıyla yürütülmesi noktasında, teknoloji, sermaye ve sürecin öneminin bilinmesi gerektiğidir. Buna rağmen kararı verecek kişinin insan olduğu ve bir işletmenin ne kadar iyi çalışana sahipse, o kadar iyi ve kaliteli olunabileceğinin de unutulmaması önemlidir. Bu açıdan işletmelerin bu iyi çalışanları kendine çekmesi, geliştirmesi ve en etkin şekilde kullanması önemlidir (Uren ve Samuel, 2007: 32).

Yetenek yönetim sisteminin işletme içinde sürdürülebilir bir başarı elde etmesi yalnızca bir birime veya departmana devredilmemelidir. Ayrıca işletmenin tüm kişilerinin sürekli dikkatini gerektirdiğinden, yetenek yönetim sisteminin etkin bir biçimde yürütülebilmesi noktasında üst yönetime, orta düzey yöneticilere ve insan kaynakları departmanının sorumluluğuna verilmesi gerekmektedir (Çayan, 2011: 84). Yetenek yönetimi uygulamaları, işletmenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli yeteneklerin nasıl işletmeye çekileceği, tutulacağı ve geliştirileceği konularını kapsamaktadır. Yetenek yönetimi uygulamaları ayrıca, liderlik ve kritik yönetim pozisyonlarını kapsamak için işletme içerisindeki yetenekli çalışanların geliştirilerek terfi ettirilmesini sağlamaktadır (Sinclair, 2004: 25). Ayrıca yetenek yönetimi uygulayan işletmelerde, yetenekli çalışanların tespit edilmesi noktasında potansiyel değerlendirmelere dair çalışmalar da yapılmaktadır (Berger ve Berger, 2004: 24).

Yetenek yönetimi; çalışanın neyi bilmesi ve yapması gerektiğini, performans yönetimini, işletmede yeteneklerin hangi bölümlere yerleştirileceğini ve çalışanların işletmenin amaçlarına yaptığı katkının ölçülmesidir. Yetenek yönetimi uygulamaları, çalışanların yetkinliklerini, yürüttükleri işlerden aldıkları tatminin derecesini, öz-yeterlilik algılarını, çalıştıkları işletmeye duydukları güven derecesini, destek gördüklerini ve işletmeyle olan uyumlarını şekillendirmektedir. Yetenek yönetimi boyutlarıysa, çalışanların hem kendisini hem de işletmesini değerlendirmesi ile oluşmaktadır. Bu açıdan çalışmada yetenek yönetiminin boyutları; “kuruma güven, kurum desteği ve operasyonel uyum, öz yeterlilik algısı, iş tatmini ve yetkinlik” olarak belirtilmektedir. İşgörenlerin kuruma güven algıları daha çok tepe yönetimce yürütülmesi gerekli olan faaliyet ve davranışları içermektedir. Bu durumda işgöreni güçlendirme çalışmaları önem kazanmaktadır. Güçlendirildiğinin bilincinde olan işgörenlerin işletmeye olan güven ve bağlılık düzeyleri sürekli hale gelmektedir (Çöl, 2008: 36). Doğru bilgi, yetkinlik, beceri ve yüksek performansı olan çalışanların işletmede kalma sürelerinin uzaması ve çalışanları motive etme noktasında, kurumsal destek ve operasyonel uyum algısı yetenek yönetiminin başarısında önemli bir etken olarak görülmektedir (Dönertaş, 2008: 48).

Öz-yeterlilik, kişilerin kendisine gerçekçi ve zor hedefler belirlemelerini ve bu hedeflere daha çok bağlanmalarını sağlama noktasında, onların kişisel performanslarının da olumlu yönde etkilenmelerine olanak sağlamaktadır (Basım vd., 2011: 122). Yazıcıoğlu (2010)'na göre iş tatmini, iyi düzenlenmiş iş çevresi ile birlikte, iş ile ilgili temel görev tanımlarından, iş yaparken hissedilen hislerden ve bununla ilişkili olarak oluşan davranışlardan etkilenmektedir (Yazıcıoğlu, 2010: 244). Yetenek, bireyin bedensel ve zihinsel kapasitesini belirtmekte, yetkinlikse bu kapasitenin yüksek performansla ulaşma noktasında yetkinliğin unsurları arasında yer alan bilgi, beceri, davranışlar, yetenekler ve kişilik özelliklerinin nasıl kullanıldığının yanıtı olarak görülmektedir (Tümen, 2014: 35).

Yetenek yönetimi sadece işletmenin genel rekabet gücüne katkıda bulunmakla kalmaz, aynı zamanda bilgi tabanını kurarak ve yöneterek sürdürülebilirliğini de sağlar (Huang ve Tansley, 2012: 3674). Buna ek olarak, yetenek yönetimi işgücünde oluşabilecek her türlü riski yönetmekte ve buna yardımcı olan çalışanları geliştirmeyi sağlamakta, çalışanlar ve stratejiler arasında bir bağlantı görevi görüp işletmenin çalışanlarına yönelik yapabileceği en büyük yatırımlardan birisi olmaktadır (Majeed, 2013: 50).

## 2.2. Kariyer Planlaması

Kariyer, Fransızca *carrière* ve İngilizce *career* kelimelerinden Türkçe'ye çevrilmiş bir kavramdır. Aşılması gereken mesleki pozisyon, diplomatik kariyer, meslek ve yaşamda seçilen bir yön gibi anlamlarda kullanılmakta ve günümüze kadar ulaşmaktadır. Ayrıca kariyer, bireysel ve örgütsel amaçlarla ilişkili ve kişinin yaşamında kontrol altında tutabileceği çalışma tecrübesi olarak da ifade edilmektedir (Akçay, 2002: 3; Bingöl, 2016: 45; Bayraktaroğlu, 2015: 137). Kavramın geçmişi 1930'lu yıllara dayansa da çalışma hayatına tam anlamıyla girmesi 1970'li yılları bulmuştur. 1980'li yıllardan sonra ise, insan kaynakları uygulamalarında farklı bir bakış açısıyla çalışan grubuna yayılmış (Ergin, 2002: 30), çevresel faktörler ile birlikte değişen işletme yapılarında en önemli girdinin insan olduğu anlaşılmış ve bunun sonucunda kariyer, çalışanı güdüleme unsuru olarak kullanılmaya başlanmıştır (Soysal, 2006: 3).

Alanyazına bakıldığında, kariyer kavramının farklı anlamlarda kullanıldığı ve kavrama çeşitli anlamlar yüklediği görülmektedir (Özarslan, 2015: 5). Çalışmada bu tanımlardan bazılarına yer verilmektedir. Kariyer, çalışma hayatı ve sosyal hayatın, işgören hayatındaki önemi ile birebir ilişkilendirilen bir kavramdır (Burack, 1988: 39). Hall (1991)'a göre kariyer, kişinin çalışma hayatı süresince yer aldığı mevkiler, yaptığı çalışmalar ve bunun sonucunda edindiği tutum ve davranışlardır (Hall, 1991: 264). Kariyer, kişinin istediği hayat tarzını sağlayabilmek için uzun dönemde elde ettiği ya da edeceği bilgi, beceri, yetenek, eğitim ve deneyimlerin birikimi (Anafarta, 2001: 3), başka bir deyişle çalışanın işi ile ilgili faaliyetler, davranışlar ve buna bağlı olarak tutum ve değerler ile hayatı boyunca edindiği amaçlardır (Bernardin, 2003: 194). Aytaç (2005: 6)'a göre çalışanın kariyeri, yalnızca sahip olduğu iş olarak değil, işletmede kendisine verilen çalışma rolüne dair amaç, beklenti, arzu ve duyguların gerçekleştirilmesi noktasında eğitim alması ve çalışmada var olan yetenek ve çalışma güdüsü ile örgüt içerisinde ilerleyebilmesidir. Kariyer, işgörenin kamu veya özel sektörde çalışma alanında ilerlemesi ve başarıya ulaşmak amacı ile izlediği yol olarak tanımlanmaktadır (Sav, 2008: 5). Şimşek ve Çelik (2019: 308)'e göre kariyer ise, seçilen bir meslekte ilerleme ve bununla birlikte daha çok para kazanma, sorumluluk alma, saygınlık, prestij ve erk elde etme anlamında kullanılmaktadır. Kişiler yaptıkları çalışmalar, tamamladıkları görevler sonucunda kendilerine özgü bir kariyere sahip olmaktadır (Erdoğan, 2003: 11).

Kariyer planlaması, çalışmada olan bilgi, beceri, ilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesi ile işletmede yükselmesinin planlamasıdır (Vergiliel, 2003: 171). Barutçugil (2004: 1)'e göre kariyer planlaması, kişilerin iş ortamında daha çok mutlu ve verimli olmalarını sağlar. Buna ek olarak kariyer planlaması, işletmedeki kariyer yollarını belirleyerek, işletme için gereksinim duyulacak çalışanı elde etmek ve uygun işlere yerleştirmek olarak tanımlanmaktadır (Zikic ve Klehe, 2006: 393). Kariyer

planlaması, kariyer yönetiminin bir alt bileşenidir. Çalışan ve örgüt kariyer planlamasının oluşturulması ve yönetilmesinde birlikte çalışmaktadırlar (Şimşek ve Çelik, 2019: 312).

İnsan hayatında kariyer planlaması kavramı tam olarak lise dönemlerinde başlamakta ve tüm hayatı kapsamaktadır. Lise dönemlerinde insanlar gelecekte neler yapmak istediklerinin hayalini kurarak kariyer planlamasına başlamış olmakta ve bu düşünce eğitim hayatlarını da etkilemekte ve sonucunda da istedikleri işe başladıkları takdirde ise kariyer planlamaları gerçekleşmiş olmaktadır (Kurtoğlu, 2010: 31). Gezer'e (2010: 49) göre kariyer planlaması ise, kariyer hedeflerinin analiz edilmesi ile başlamakta ve bireyin geçmişi, bugünü ve geleceğini kapsamaktadır. Kariyer planlamasının en temel araçlarından birisi, sahip oldukları bilgi ve tecrübe birikimiyle geleceklerini kontrol edebilme yeteneklerinin gelişmesidir (Sabuncuoğlu, 2013: 169). Günümüzde işletmelerde uygulanmakta olan kariyer planlaması, becerikli, tecrübeli ve yetenekli çalışanların işletmede kalmasını sağlamak ve çalışanın etkinliğini ve verimliliğini arttırabilmektir (Bakan, 2013: 121).

Yönetim alanında ise kariyer planlaması, yetenekli çalışanların örgüte çekilmesi ve örgüt içerisindeki var olan yeteneklerin geliştirilmesi bakımından büyük öneme sahiptir (Aşkun, 2006: 80). Ayrıca çalışan insanların eğitim seviyelerindeki artış, kariyer planlamasını hem çalışan hem de örgüt açısından önemli hale getirmektedir (Yılmaz, 2003: 16). Aytaç'a (2005: 142-143) göre kariyer planlaması, çalışana veya işletmeye her zaman bir bütün olarak başarıyı garanti etmez. Fakat kariyer planlaması olmadan gerçekleştirilen açık pozisyonlara yerleştirme durumu çok zaman almaktadır. Bu yüzden kariyer planlamasının gerekli olduğu söylenebilir.

Örgütlerin yoğun rekabet koşulları karşısında hayatta kalmaları ve rekabet üstünlüğü sağlamaları, yetenek yönetimi faaliyetlerini arttırmalarına ve bu doğrultuda işgörenlerin değişen koşul ve ortama uyum sağlamaları açısından önemlidir. Bu yüzden örgütler, kariyer planlaması yapmakta ve işgörenlerine kariyerlerini geliştirme fırsatı sağlayabilmektedir (Bingöl, 2016: 248). Kişi kariyer planlaması sayesinde kendini tanımakta, motivasyonu, iş tatmini ve verimliliği artmaktadır (Brown, 2002b: 48).

Çağımızda kariyer planlaması hem bireylerin kendilerini ne kadar tanıdıklarına hem de örgütün kariyer planlaması sürecine verdiği desteğe bağlı olmaktadır (Uzunbacak, 2004: 32). Sabuncuoğlu ve Tokol (2013: 323)'a göre kariyer planlaması sistemleri, çalışanların kendilerini değerlendirmesi, amaçlarını belirlemesi ve kariyerleri ile ilgili hedeflerini netleştirmesine yardımcı olmakta ve bunu gerçekleştirirken örgütler ile bireylerin amaçlarının uyumlaştırılmasına yönelik planlar oluşturmaktadır.

Çalışmada kariyer planlama boyutları, bireysel ve örgütsel kariyer planlama olmak üzere iki başlık altında ele alınmaktadır. Bireysel kariyer planlama, bireyin ilgi alanlarını ve yeteneklerini değerlendirmesini, kariyer amaçlarını ortaya çıkarmasını, fırsatları incelemesini ve geliştirici faaliyetler planlamasını içermektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2005: 190). Bingöl (2016: 296)'e göre bireysel kariyer planlaması, bireyin iş hayatı süresinde kariyer amaçlarına ulaşabilmesinde ya da kendisini geliştirme noktasında öngördüğü eylemlerinde planlamaları içermektedir. Örgütlerde insan kaynakları bölümünün sorumluluğunda olan bireysel kariyer planlamada asıl hedefin çalışanın verimli olmasıyla örgütün verimliliğinin arttırılmasıdır. Çünkü örgüt içerisinde çalışanlar, yöneticiler için gerçek anlamda stratejik birer ortaklardır (Kahnweiler, 2006: 25). Kariyerini planlarken bireye düşen sorumluluklar, bireysel kariyer planlama ve yönetiminin konusunu oluşturmaktadır. Bireysel kariyer planlamasında bireye düşen sorumluluklar onun birçok alanda etkin olmasını gerektirmektedir. Bu etkinliklerin planlanması, gerekli metotların seçilmesi, bireysel amaçlar ile örgütsel hedeflerin uyumlaştırılması, alınan sonuçların değerlendirilmesi bireye düşen sorumluluklardır (Özden, 2001: 29). Kariyer planlamasının temel sorumluluğunun birey olduğu düşünülse de işletmelerin yetenekli ve başarılı çalışanları işletmede tutabilmesi için en az birey kadar kariyer planlamasından sorumlu olmaları gerekmektedir (Bingöl, 2016: 300). Kılıç ve Öztürk (2010: 984)'e göre örgütsel kariyer planlama, örgütteki kariyer yollarını tespit ederek örgütün gereksinim duyduğu çalışana elde edebilmesi için, çalışanların uygun pozisyonlara yerleştirilmesi olarak

tanımlanmaktadır. Geleceğe yönelik çalışan ihtiyacına göre kariyer planlaması sistemi uygulayan işletmeler, süreç içerisinde sektördeki diğer işletmeler ile daha kolay rekabet edebilme şansına sahip olabilmektedirler. Bu yüzden, yoğun rekabet olan pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerde, nitelikli çalışanları elde etmenin zorluk ve maliyetleri kariyer planlama sistemlerinin önemini artırmaktadır. Örgütsel kariyer planlamasının temel amacı, işletmenin etkinlik ve verimliliğinin artırılmasını sağlamaktır. Ayrıca çalışanın gelişim ve ilerlemesini sağlayarak işletmede ihtiyaç duyulabilecek işgörenleri önceden tespit etmektir (Özgen vd., 2005: 212).

Örgüt tarafından kariyer planlama sistemi ile tatmin edilmiş işgörenlerde, örgüte bağlılık, daha çok üretkenlik, yeniliklere açık olmak, işletmenin hedeflerini gerçekleştirmek için daha çok çalışmak gibi davranışların daha fazla olduğu belirtilmektedir (Blau, 1985: 278; Taşlıyan vd., 2011: 234). İşletme içerisinde farklı sebeplerle açılacak kadrolara yükseltilecek yetenekli çalışanların yetiştirilmesinde oldukça etkili olan kariyer planlaması, hem çalışanın örgüt içerisinde yatay ve dikey kariyer hareketliliğini sağlamakta hem de örgütsel yedekleme stratejisini geliştirmektedir (Aşkun, 2006: 95). Genç'e (2012: 268) göre kariyer planlamasının, işgören doyumunun ve işletmeye bağlılığının artırılması, işgörenlerin kariyer plan ve hedeflerini hazırlarken daha gerçekçi davranmaları ve işgörenlerin bilgi, beceri ve yeteneklerinin zenginleştirilmesi gibi konularda yararları olmaktadır.

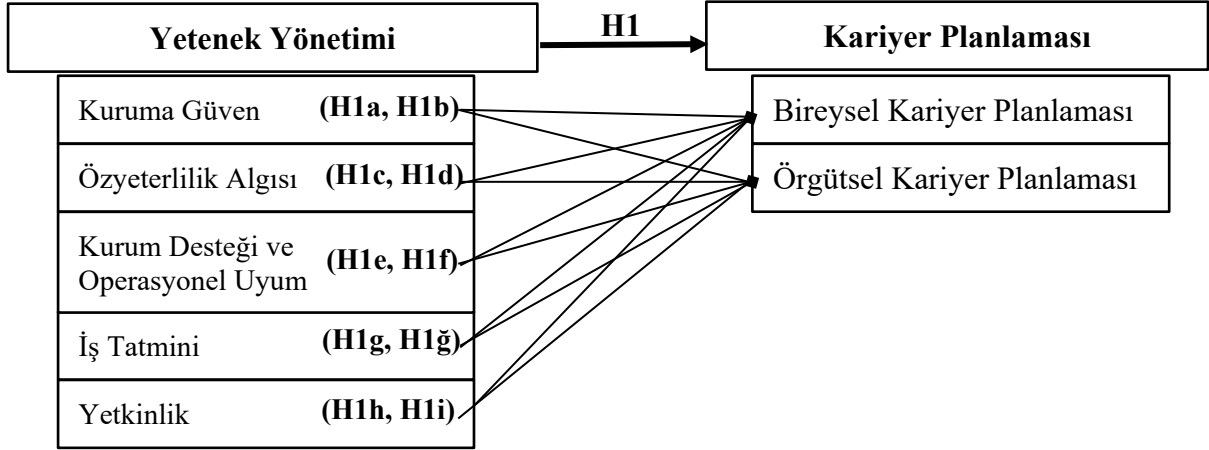
### 3. Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Kariyer Planlaması ile İlişkisi

Yetenek yönetimi, yetenekli çalışanların üst pozisyonlara geçebilmesinde kariyer hareketliliğinin planlandığı bir uygulama olarak adlandırılmaktadır. Yetenekli çalışanların uzun süre istihdam edilmesi için kariyer hedeflerinin gerçekleştirilmesi ve örgütün çıkarlarının birbirini tamamladığı durumlarda yetenek yönetiminde kariyer planlamasının doğrudan etkili olduğu görülmektedir. Örgütler uzun süreli planlar hazırlayarak gelecekteki olası problemler ile çalışanların ihtiyacını, sistemli bir şekilde hazırladığı kariyer planlaması programları ile karşılayarak bu tarz olumsuz gelişmelere her zaman hazır halde bulunmalıdır (Altınöz, 2009: 65). Daha az tekrar eden ve uzun süreli gerçekleştirilen kariyer planlamasına inanan çalışanlar, kariyerlerinde daha hızlı ilerlemektedirler. Küresel işletmelerin ekonomi açısından karşılaşılabilecekleri krizler nedeniyle önemli pozisyonlardaki çalışanlarının işten ayrılmaları durumunda işletme içerisinde o pozisyonu tamamlayacak çalışanın getirilmesi yetenek yönetiminin kariyer planlaması açısından önemli olduğunu göstermektedir. Grobler ve Diedericks'e (2009), yetenekli çalışanlar konaklama işletmelerinin en önemli kilit unsurudur. Bu açıdan çalışmalarında, Afrika'daki otel sektöründe yetenek yönetimine verilen önem incelenmiş ve otellerin giderek yetenek yönetimine önem verdiklerini tespit etmişlerdir. Mathieson ve Wall (1982) çalışmalarında turizm sektörünün %80'inin en az yeteneğe sahip işgörenlerden oluştuğunu ve otellerdeki işgücünün yalnızca %4'ünün etkili ve kayda değer yeteneklere sahip olduklarını belirtmektedirler. Yetenek yönetiminin konaklama işletmelerindeki gelişimi üzerine araştırma yapan Watson (2008), araştırmasında konaklama işletmesinde çalışacak işgörenlerin gerekli yetenek ve beklentilerinin tanımlanmasının öncelikli konular olduğunu belirtmektedirler. Ulusal ve uluslararası literatürde yetenek yönetimi ve kariyer planlaması ile ilgili birçok bağımsız çalışmaya rastlanmasına rağmen, iki kavramı birlikte inceleyen araştırma sayısı azdır. İki konuyu birlikte ele alan çalışmalar ve sonuçlarına bakıldığında; Waheed ve Zaim (2015), çalışmasında, yetenek yönetimi ve kariyer planlamasının birbirleri ile yakından ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca bütün çalışanların kendini geliştirerek yetenek testi almaları sonucunda işletme tarafından kariyer planlamaya dair bir süreçten geçirilmesiyle yetenek havuzuna girilme imkânlarının olduğunu belirtmişlerdir. Güçlü ve etkili bir kariyer planlaması ve yetenek yönetimi, işletmeler için daha güçlü çalışma takımı oluşturma noktasında önerilmektedir. Yılmaz (2015) çalışmasında, yetenek yönetimi boyutları ile kariyer planlaması arasında ilişki bulmuştur. Tuna (2018) çalışmada, yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin olumlu algının artması sonucunda kariyer planlama algılarının da arttığını tespit etmiştir. Aktaş (2018) çalışmasında, işletmelerin gelecekteki ihtiyaçlarına yönelik etkin bir yetenek yönetimi uygulamasının kariyer yönetimi



uygulamaları ile sağlanabileceğini ve bu noktada ise çalışanların kariyerlerinin planlanmasının önemli olduğunu göstermiştir.

Dolayısıyla yapılan araştırmalar devamlı olarak değişen teknoloji ve süreçler neticesinde müşteri taleplerinin karşılanabilmesi, müşteri tatmininin ve sadakatının oluşması noktasında yetenekli personele ihtiyacın önemini ortaya koymaktadır. Bu amaç doğrultusunda çalışmanın altyapısı oluşturulmuş, yetenek yönetimi uygulamaları ve kariyer planlaması arasındaki ilişkinin açıklanmasına yönelik aşağıdaki araştırma modeli ve hipotezler geliştirilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

**H1: Konaklama işletmesi çalışanlarının yetenek yönetimi uygulamalarının kariyer planlaması üzerinde anlamlı etkisi vardır.**

*H1a: Konaklama işletmesi çalışanlarının kuruma güvenlerinin bireysel kariyer planlaması üzerinde anlamlı etkisi vardır.*

*H1b: Konaklama işletmesi çalışanlarının kuruma güvenlerinin örgütsel kariyer planlaması üzerinde anlamlı etkisi vardır.*

*H1c: Konaklama işletmesi çalışanlarının özyeterlilik algılarının bireysel kariyer planlaması üzerinde anlamlı etkisi vardır.*

*H1d: Konaklama işletmesi çalışanlarının özyeterlilik algılarının örgütsel kariyer planlaması üzerinde anlamlı etkisi vardır.*

*H1e: Konaklama işletmesi çalışanlarının kurum desteği ve operasyonel uyumlarının bireysel kariyer planlaması üzerinde anlamlı etkisi vardır.*

*H1f: Konaklama işletmesi çalışanlarının kurum desteği ve operasyonel uyumlarının örgütsel kariyer planlaması üzerinde anlamlı etkisi vardır.*

*H1g: Konaklama işletmesi çalışanlarının iş tatminlerinin bireysel kariyer planlaması üzerinde anlamlı etkisi vardır.*

*H1ğ: Konaklama işletmesi çalışanlarının iş tatminlerinin örgütsel kariyer planlaması üzerinde anlamlı etkisi vardır.*

*H1h: Konaklama işletmesi çalışanlarının yetkinliklerinin bireysel kariyer planlaması üzerinde anlamlı etkisi vardır.*

*H1i: Konaklama işletmesi çalışanlarının yetkinliklerinin örgütsel kariyer planlaması üzerinde anlamlı etkisi vardır.*

## 4. Araştırma Metodolojisi

### 4.1. Araştırmanın Problemi, Amacı ve Önemi

Araştırmanın temel problemini, Konya'daki 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerindeki yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların kariyer planlaması üzerindeki etkisi oluşturmaktadır. Bu çerçevede, çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarının kariyer planlaması üzerindeki etkisi amaçlanmıştır. Literatürde yetenekli çalışanların kariyerleri mevzu bahis olduğunda daha hassas oldukları ve yeteneklerine uygun kariyer planı yaptıkları görülmektedir. Bu yüzden günümüz işletmelerinin hem yetenekli çalışanları işletmeye çekmeleri hem de bu çalışanları işletmede tutmak için kariyerlerini planlamaları gerekmektedir. Araştırmada çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarının kariyer planlamaları üzerindeki etkileri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

### 4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Örneklemi

Araştırma kapsamı; yetenek yönetimi uygulamaları ve kariyer planlaması arasındaki ilişkilerin açıklanması ile sınırlandırılmıştır. Araştırmada, yetenek yönetimi "kuruma güven", "özyeterlilik algısı", "kurum desteği ve operasyonel uyum", "iş tatmini" ve "yetkinlik" olarak beş boyutta; kariyer planlaması ise "bireysel kariyer planlaması" ve "örgütsel kariyer planlaması" olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır. Araştırmanın uygulama kapsamını, Konya ilindeki 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde üst ve orta düzey pozisyonda çalışanlar oluşturmaktadır. Yapılan araştırma sonucunda evreni 210 üst ve orta düzey çalışanın temsil ettiği belirlenmiştir. Evren sayısının ulaşamayacak derecede büyük olmaması nedeniyle evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda, Konya ilindeki 14 konaklama işletmesine dağıtılan 210 adet anket aracılığıyla ve yüz yüze anket yöntemi ile araştırmanın evrenine ulaşılması amaçlanmıştır. Farklı meslek grupları örneklem olarak seçilebilecekken, konaklama işletmesi çalışanlarının seçilmesinin nedeni ise; birçoğunun küresel işletme olması, hizmet sektöründe ciddi iş gücüne sahip olması ve işletme içerisinde çok çeşitli kariyer basamaklarının olması şeklinde açıklanabilir.

### 4.3. Araştırmanın Yöntemi ve Verilerin Toplanması

Çalışmada veri toplama aracı için anket yönteminden yararlanılmıştır. Çalışma için gereken veriler yüz yüze anket yöntemi ile elde edilmiştir. Bu yöntem, katılımcıların doğru cevaplar verme olasılığını ve anketin cevaplanma oranını artırması nedeniyle özellikle tercih edilmiştir. Konya'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin üst ve orta düzey çalışanlarına dağıtılan 210 adet anketin 140 adedi tam veri içermektedir. Tam veri içeren anketlerin tamamı SPSS 21,0 istatistiki analiz programı kullanılarak analiz edilmiş ve katılımcılardan elde edilen veriler gizlilik esası çerçevesinde değerlendirilmiştir.

### 4.4. Araştırmanın Ölçekleri

Araştırma verilerinin toplanmasında anket yönteminden yararlanılmıştır. Anket sorularının uygunluğunun ölçülebilmesi amacıyla bir pilot çalışma (n=50) yapılmış ve olumlu sonuçlara ulaşması sonucunda anketlerin uygulanmasına karar verilmiştir. Katılımcılardan bu ölçeklerdeki ifadeleri 5'li Likert tipi ile yanıtlamaları istenmiştir.

**Yetenek Yönetimi Ölçeği:** Üst ve orta düzey pozisyonda çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarının ölçülmesinde Tymon JR vd. (2010) ve Wieselsberger (2004) tarafından yapılan çalışmalardan yararlanılarak, Altınöz ve Çöp (2010) tarafından hazırlanıp güvenilirliği ve geçerliliği analiz edilmiş olan, Çayan'ın (2011) literatür taraması sonucunda elde ettiği ölçek kullanılmıştır. Beş boyut ve 22 ifadeden oluşan yetenek yönetimi ölçeğinin yapı geçerliliğinin test edilmesi amacıyla keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda, beş faktörün yetenek yönetimi kavramını

%84,235 oranında açıkladığı görülmektedir. Faktörlerin açıklayıcılarına ayrı ayrı bakıldığında, kuruma güven boyutu 7 ifadeden oluşmakta ve faktör açıklayıcılığı %67,431, özyeterlilik algısı boyutu 5 ifadeden oluşmakta ve faktör açıklayıcılığı %7,579, kurum desteği ve operasyonel uyum boyutu 6 ifadeden oluşmakta ve faktör açıklayıcılığı %3,633, iş tatmini boyutu 2 ifadeden oluşmakta ve faktör açıklayıcılığı %2,869 ve yetkinlik boyutu 2 ifadeden oluşmakta ve faktör açıklayıcılığı %2,696'dır. Ayrıca bu faktörlerin ayrı ayrı güvenilirlik oranlarına bakıldığında ise kuruma güven faktörünün %96,2, özyeterlilik algısı faktörünün %93,3, kurum desteği ve operasyonel uyum faktörünün %93,2, iş tatmini faktörünün %91,6 ve yetkinlik faktörünün ise %80,9 ile tüm boyutların faktörlerinin mükemmel seviyede güvenilirlik düzeyine sahip oldukları sonucuna ulaşılmaktadır. Ölçeğin KMO değeri ,937 ve Barlett testi anlamlı ( $p=,000$ ) olarak tespit edilmiştir. Ayrıca ölçeğin Cronbach Alfa değeri ,976 olarak hesaplanmıştır.

**Kariyer Planlaması Ölçeği:** Üst ve orta düzey pozisyonda çalışanların kariyer planlaması düzeylerinin ölçülmesinde Aydın (2010) tarafından geliştirilen kariyer planlaması ölçeği kullanılmıştır. İki alt boyut ve 22 ifadeden oluşan kariyer planlaması ölçeğinin yapı geçerliliğinin test edilmesi amacıyla keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda, iki faktörün kariyer planlaması kavramını %72,855 oranında açıkladığı görülmektedir. Ayrı ayrı olarak faktörlerin açıklayıcılığına bakıldığında, bireysel kariyer planlaması boyutu 8 ifadeden oluşmakta ve faktör açıklayıcılığı %51,011 ve örgütsel kariyer planlaması boyutu 14 ifadeden oluşmakta ve faktör açıklayıcılığı %21,844'dir. Ayrıca bu faktörlerin ayrı ayrı güvenilirlik oranlarına bakıldığında ise, bireysel kariyer planlaması faktörünün %71,3 ile kabul edilebilir seviyede güvenilir olduğu ve örgütsel kariyer planlaması faktörünün %95,9 ile mükemmel seviyede güvenilirlik düzeyine sahip oldukları sonucuna ulaşılmaktadır. Ölçeğin KMO değeri ,916 ve Barlett testi anlamlı ( $p=,000$ ) olarak tespit edilmiştir. Ayrıca ölçeğin Cronbach Alfa değeri ,941 olarak hesaplanmıştır.

## 5. Araştırma Bulguları

### 5.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan 140 üst ve orta düzey pozisyonda çalışanların %58,6'sının erkek, %41,4'ünün ise kadın olduğu görülmektedir. Çalışanların %5,7'si 18-23 yaş, %27,9'u 24-29 yaş, %37,9'u 30-35 yaş, %25'i 36-40 yaş ve %3,6'sı ise 41-46 yaş aralığındadır. Çalışanların önemli bir bölümünü teşkil eden %52,9'unun lisans, %25,7'sinin önlisans, %13,6'sının ortaokul-lise ve %7,9'unun ise lisansüstü mezun olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, çalışanların %7,9'u yönetici pozisyonunda, %37,1'i müdür ve şef pozisyonunda ve % 17,9'u ise kaptan pozisyonunda görev yapmaktadır. Ayrıca katılımcıların çalışma sürelerine bakıldığında, %21,4'ünün 1 yıldan az, %57,9'unun 1-5 yıl, %13,6'sının 6-10 yıl, %5,7'sinin 11-15 yıl ve % 0,7'sinin ise (sadece 1) 16-20 yıl ve üstü olmak üzere işletmede çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların maaşlarına bakıldığında, %7,1'inin 1000-2000 TL maaş, %56,4'ünün 2000-3000 TL maaş, %32,1'inin 3000-4000 TL maaş ve %4,3'ünün ise 4000 ve üzeri TL maaş aldığı görülmektedir. Ayrıca otellerin %57,1'i beş yıldızlı, %42,9'u ise dört yıldızlı otellerden oluşmaktadır.

### 5.2. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırma verilerinden elde edilen korelasyon analizine dair bulgular hesaplanmıştır. Bu kapsamda, üst ve orta düzey pozisyonda çalışanların yetenek yönetimi uygulamaları ile kariyer planlamasına ilişkin değerler Tablo 1'de verilmektedir.

**Tablo 1.** Değişkenlere İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7
Kuruma Güven	3,92	,99	1						
Özyeterlilik Algısı	3,92	,93	,739**	1					
Kurum Desteği ve Operasyonel Uyum	3,88	,94	,851**	,731**	1				
İş Tatmini	4,22	,90	,649**	,747**	,672**	1			
Yetkinlik	4,10	,87	,588**	,710**	,593**	,704**	1		
Bireysel Kariyer Planlaması	3,39	,72	,357**	,401**	,326**	,278**	,394**	1	
Örgütsel Kariyer Planlaması	3,38	1,04	,601**	,459**	,640**	,362**	,355**	,637**	1

\*\*p<0,01

Tablo 1'e bakıldığında, kuruma güven uygulamaları ile üst ve orta düzey pozisyonda çalışanların bireysel kariyer planlaması ( $r=,357$ ;  $p<0,01$ ) ve örgütsel kariyer planlaması ( $r=,601$ ;  $p<0,01$ ) arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Bununla birlikte özyeterlilik algısı ile bireysel kariyer planlaması ( $r=,401$ ;  $p<0,01$ ) ve örgütsel kariyer planlaması ( $r=,459$ ;  $p<0,01$ ) arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir. Kurum desteği ve operasyonel uyum ile bireysel kariyer planlaması ( $r=,326$ ;  $p<0,01$ ) ve örgütsel kariyer planlaması ( $r=,640$ ;  $p<0,01$ ) arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca bireysel kariyer planlaması ( $r=,278$ ;  $p<0,01$ ) ve örgütsel kariyer planlaması ( $r=,362$ ;  $p<0,01$ ) ile iş tatmini arasında da pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan üst ve orta düzey pozisyonda çalışanların yetkinlik uygulamaları ile bireysel kariyer planlaması ( $r=,394$ ;  $p<0,01$ ) ve örgütsel kariyer planlaması ( $r=,355$ ;  $p<0,01$ ) arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bulgular, üst ve orta düzey pozisyonda çalışanların kuruma güven uygulamalarının daha çok örgütsel kariyer planlaması ile ilişkili olduğunu; özyeterlilik algısı uygulamalarının daha çok örgütsel kariyer planlaması ile ilişkili olduğunu; kurum desteği ve operasyonel uyum uygulamalarının daha çok örgütsel kariyer planlaması ile ilişkili olduğunu; iş tatmini uygulamalarının daha çok örgütsel kariyer planlaması ile ilişkili olduğunu; yetkinlik uygulamalarının ise bireysel kariyer planlaması ile daha yüksek bir korelasyona sahip olduğunu göstermektedir.

### 5.3. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların kariyer planlaması üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla regresyon analizinden yararlanılmıştır. Regresyon analizi, değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisinin ne yönde ve ne düzeyde olduğunu ölçmeye yarayan bir yöntemdir. Çoklu regresyonun ikili regresyondan farkı bağımlı değişken üzerinde birden fazla bağımsız değişkenin toplu olarak etkisinin araştırılmasıdır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 275). Bu analizde, yetenek yönetimi boyutlarının kariyer planlaması ve boyutları üzerindeki etkisi açıklanmaya çalışılmaktadır. Bu amaç doğrultusunda, kariyer planlaması ve boyutları ayrı ayrı bağımlı, kuruma güven, öz yeterlilik algısı, kurum desteği ve operasyonel uyum, iş tatmini ve yetkinliğin bağımsız değişkenler olduğu çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir.

**Tablo 2.** Değişkenlere İlişkin Regresyon Analizi Değerleri

Model 1		Kariyer Planlaması				
	B	Std. Hata	$\beta$	t	p	
<b>H1 - Sabit</b>	<b>1,244</b>	<b>,280</b>		<b>4,439</b>	<b>,000***</b>	
Kuruma Güven	,304	,117	,353	2,597	,010*	
Özyeterlilik Algısı	,125	,128	,137	,973	,332	
Kurum Desteği ve Operasyonel Uyum	,356	,125	,394	2,855	,005**	
İş Tatmini	-,285	,128	-,301	-2,225	,028*	
Yetkinlik	,070	,112	,072	,624	,534	
R = ,666	R <sup>2</sup> = ,444	F = 21,395	Durbin-Watson = 1,658	,000		
Model 2		Bireysel Kariyer Planlaması				
	B	Std. Hata	$\beta$	t	p	
<b>Sabit</b>	<b>1,684</b>	<b>,268</b>		<b>6,289</b>	<b>,000***</b>	
H1a – Kuruma Güven	,197	,112	,271	1,761	,081	
H1c – Özyeterlilik Algısı	,214	,122	,279	1,749	,083	
H1e – Kurum Desteği ve Operasyonel Uyum	-,112	,119	-,147	-,937	,350	
H1g – İş Tatmini	-,103	,122	-,129	-,845	,399	
H1h – Yetkinlik	,237	,107	,288	2,209	,029*	
R = ,536	R <sup>2</sup> = ,287	F = 10,777	Durbin-Watson = 1,802	,000		
Model 3		Örgütsel Kariyer Planlaması				
	B	Std. Hata	$\beta$	t	p	
<b>Sabit</b>	<b>,992</b>	<b>,330</b>		<b>3,009</b>	<b>,003**</b>	
H1b – Kuruma Güven	,365	,138	,347	2,651	,009**	
H1d – Özyeterlilik Algısı	,074	,151	,066	,488	,626	
H1f – Kurum Desteği ve Operasyonel Uyum	,623	,147	,566	4,247	,000***	
H1ğ – İş Tatmini	-,388	,151	-,336	-2,579	,011*	
H1i – Yetkinlik	-,025	,132	-,021	-,192	,848	
R = ,694	R <sup>2</sup> = ,482	F = 24,956	Durbin-Watson = 1,590	,000		

\*\*\*p<0,001; \*\*p<0,01; \*p<0,05

Bu analizlerde,  $Tolerance > 0,2$  ve  $VIF < 10$  olduğu için çoklu bağlantı problemi bulunmamaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 273). Tablo 2’de yer alan Model 1 regresyon analiz özeti incelendiğinde; R<sup>2</sup> determinasyon katsayısı değerine göre, üst ve orta düzey pozisyonda çalışanların kariyer planlaması değişkenliğinin %44,4’ü yetenek yönetimi uygulamalarının kuruma güven ( $\beta = ,353$ ;  $p < 0,05$ ), kurum desteği ve operasyonel uyum ( $\beta = ,394$ ;  $p < 0,01$ ) ve iş tatmini ( $\beta = -,301$ ;  $p < 0,05$ ) değişkenleri tarafından anlamlı açıklanmaktadır (F= 21,395; R<sup>2</sup>=,444). Kurum desteği ve operasyonel uyum boyutunda yer alan beta değeri, üst ve orta düzey pozisyonda çalışanların, yetenek yönetimi uygulamalarından kurum desteği ve operasyonel uyumdaki bir birimlik artışın, diğer değişkenler sabit olmak şartıyla, kariyer planlaması üzerinde 394 birimlik artışa ya da tersi biçimde yetenek yönetimi uygulamalarından kurum desteği ve operasyonel uyumdaki bir birimlik azalışın, diğer değişkenler sabit olmak şartıyla, kariyer planlaması üzerinde 394 birimlik azalışa yol açacağını ifade etmektedir. Model 2 regresyon analiz özeti incelendiğinde; sadece yetkinlik ( $\beta = ,288$ ;  $p < 0,05$ ) değişkeninin yetenek yönetimi uygulamalarının, kariyer planlamasının bireysel kariyer planlaması boyutu üzerindeki değişimin %28,7’sini açıkladığı görülmektedir (F=10,777; R<sup>2</sup>=,287). Son olarak Model 3 regresyon analiz özetinde yer alan bulgularda, yetenek yönetimi uygulamalarının kuruma güven ( $\beta = ,347$ ;  $p < 0,01$ ), kurum desteği ve operasyonel uyum ( $\beta = ,566$ ;  $p < 0,001$ ), ve iş tatmini ( $\beta = -,336$ ;  $p < 0,05$ ) boyutlarının kariyer planlamasının örgütsel kariyer planlaması boyutu üzerindeki değişimi %48,2 düzeyinde anlamlı bir şekilde açıklandığı görülmektedir (F= 24,956; R<sup>2</sup>=,482). Bu bulgular doğrultusunda; H1, H1b, H1f, H1ğ ve H1h hipotezleri kısmen kabul edilmiştir.

## 6. Tartışma ve Sonuç

Dünyada giderek artan işletme sayısı ile işletmelerin çalışma yaşamında çeşitli anlayışlara sahip olmaları, yetenekli çalışana duyulan gereksinimin artmasına, işletmelerin beklenti ve isteklerinin farklılık göstermesine ve bilgi toplumu çalışanlarının anlayışlarında değişime neden olmuştur. Rekabet ortamında fark edilmenin önemli olduğu, değişim ve gelişimin sürekli yaşandığı turizm sektöründe, üretim ve hizmetin insan gücüyle gerçekleştirilmesinden dolayı insan faktörü değerli bir varlık olarak kabul edilmektedir. Turizm işletmelerinin sürdürülebilir ve kârlı rekabet avantajı elde etmesi ve büyüebilmesi, elinde bulunan insan kaynağının yaratıcı ve yenilikçi çalışmalar yapması ile mümkün olmaktadır. Kendisini ve işletmesini geliştirme odaklı çalışan işgörenler ile yeni ve farklı ürün ve hizmet sunabilen işletmelerin küresel olarak kendi alanında liderliği sahiplenerek mükemmel çalışma sonuçları elde edebilirler. Bu sebeple, turizm ve daha özelinde konaklama işletmelerinde işgören unsurundan en etkili ve verimli bir şekilde yararlanabilmek için kariyer planlamasını ve çalışanların bireysel kariyer değerlerini önemsemeleri gerekmektedir. Kariyer planlaması, işletmelere çalışanlarını daha iyi anlama ve çalışanların işletme ile ilişkilerini belirleyen faktörleri kontrol edebilme yetkisi sunmaktadır. İşletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının, sistemli, kapsamlı ve uyumlu bir sürecin parçası olması ve bu sürecin verimli ve doğru bir şekilde yönetilebilmesi için ilk olarak bütün işletme içerisinde yetenek yönetimi anlayışının benimsenmesi gerekmektedir.

Bu çerçevede çalışmada, işletmeler için önemi gittikçe artan yetenekli çalışanların kariyer planlaması üzerindeki etkisinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Fakat daha önceki yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunun, çalışmada ele alınan değişkenlerden kariyer planlaması kavramı ile çok fazla çalışılmamasının bu çalışmayı önemli kıldığı düşünülmektedir. Sonuçta; bu çalışmada yetenek yönetiminin kariyer planlaması üzerindeki etkisi ortaya konulmuştur. Bu etkileşimi ölçmek için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarında; yetenek yönetimi, alt boyutları ve kariyer planlaması ve alt boyutları arasında anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır. Kuruma güven, kurum desteği ve operasyonel uyum ve iş tatmininin kariyer planlamasını %44,4 oranında açıkladığı, diğer bir ifade ile kariyer planlaması değişkeninin %44,4 oranında bu faktörlere bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca yetenek yönetimi alt boyutlarının kariyer planlaması alt boyutları üzerindeki etkisi de analiz edilmiştir. Yetenek yönetimi boyutlarından sadece yetkinliğin bireysel kariyer planlamasına etki ettiği ve değişkeni açıklama oranının %28,7 olduğu ve yetenek yönetimi boyutlarından kuruma güven, kurum desteği ve operasyonel uyum ve iş tatmininin ise örgütsel kariyer planlamasına etki ettiği ve değişkeni açıklama oranının ise %48,2 olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak, yapılan analizler sonucunda yetenek yönetiminin kariyer planlamasını anlamlı etkilediğine ulaşılmıştır. Bu bulgu alanyazındaki bazı çalışmalarla (Waheed ve Zaim, 2015; Yılmaz, 2015; Tuna, 2018; Aktaş, 2018) benzer sonuçları içermektedir.

Yetenek yönetimi ve kariyer planlaması arasındaki etkinin tespit edilmesi amacıyla ortaya çıkan bulgular neticesinde bazı öneriler sunulmaktadır: Rekabetin yoğun yaşandığı konaklama işletmelerinde, ihtiyaç ve beklentileri sürekli olarak değişen müşterilerinin ve çalışanlarının tatminini sağlayabilmek için modern yönetim uygulamalarını benimsemeleri gerekmektedir. Bu amaç ve hedefleri sağlayacak olan faktör ise yetenek yönetimi uygulamalarıdır. Konaklama işletmeleri bu uygulamalardan faydalanarak üstün başarı elde edebileceklerdir.

Yetenekli çalışanların etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesinde önemli olan unsur, işletmeleri hedeflerine ulaştıracak olan beklenti ve ihtiyaçların neler olduğunun bilinmesi ve bu hedef doğrultusunda yetenekli çalışanlar ile yapılacak çalışmaların uyumlaştırılabilmesidir. Günümüzde yetenekli çalışanların motivasyonlarında sadece maddi unsurlar değil, doğrudan para ile elde edilemeyen alt faktörler de önemli rol oynamaktadır. Ayrıca son zamanlarda çalışanları en çok motive eden unsur, işletme içerisinde kariyer planlaması olanaklarının bulunması hususudur.

İşletme içerisinde en tepeden en alt kademeye kadar bütün çalışanların düşünceleri, fikirleri, bakış açıları ve davranışları yetenek yönetimi uygulamalarını destekleyecek şekilde olmalıdır. Yetenekli çalışanların kariyerlerine katkı sağlamak açısından var olan kadrolar ile oluşacak kadrolar

için farklı kaynaklardan faydalanılarak bir yetenek havuzu oluşturulmalıdır. Ayrıca işletme içerisinde kariyer planlaması yapmak çalışanın işletmeye bağlılığını artıracak ve işten ayrılma düşüncesini de azaltabilecektir. İşletme yönetimi yetenekli çalışanların kariyer planlamasına liderlik etmeli ve gerekli olan desteği sağlamalıdır.

Konaklama işletmeleri hizmet sektöründe yer almaktadır. Bu nedenle bu işletmelerde en önemli faktör insandır. Çalışanlarının yeteneklerini fark eden ve doğru yönlendiren, eğitim ve gelişmelerine imkân sağlayan, kariyer planlaması yaparak işletme ile bağlılığını artıran konaklama işletmeleri, sektörde rekabet üstünlüğü sağlayabilir. Konaklama işletmeleri, çalışanlarının sahip olduğu yetenekler ile yetinmemelidirler. Çünkü değişimin hızlı yaşandığı turizm sektöründe özellikle ülkeye gelen turistlerin ve onlara hizmet edenlerin beklentileri değişmektedir. Bu beklentileri karşılayabilmek için konaklama işletmeleri çalışanlarının yeteneklerini bilmeli ve bu yeteneklerin geliştirilmesi konusunda destek sağlamalıdır. Çalışanların işe alımında, müşterilere yardım etme konusunda istekli olmak gibi önemli sosyal ve kişisel yetenekler aranmalıdır. Ayrıca turizm sektörü için önemli bir gereklilik olan yabancı lisan yeteneğinin çalışanlara aşılması da önemlidir.

Konaklama işletmelerinde çalışanların işletmenin yıldız türüne göre yetenek yönetimi algıları farklılaşabilmektedir. 5 yıldızlı işletmeler gerek itibar sahibi olma gerekse marka değeri olmaları açısından yetenekli çalışanlara daha çabuk ulaşabilmektedir. 4 yıldızlı işletmeler ise iç kaynaklara başvurarak ve işletme içerisinde düzenledikleri eğitimlere önem vererek yetenekli çalışanları tedarik edebilirler. Ayrıca çalışma süreleri de yetenek yönetimi algısını farklılaştırabilmektedir. Özellikle çalışma süreleri daha düşük olan çalışanlara yönelik, yetenek algılarını arttıracak çalışmalar yapılmalıdır. Konaklama işletmelerinde çalışanların birbirinden farklılık gösteren yetenekleri, düşünceleri ve performansları benimsenerek, gelişmesine imkân verilmeli ve çalışma grubu içerisinde ortak amaç ve hedeflere yönlendirilmelidir. Bu açıdan, konaklama işletmelerinde yetenek yönetimi uygulamaları etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmelidir.

Bu çalışmanın Konya ili ile sınırlı olması araştırmanın en büyük kısıtlarından birisi olmaktadır. Gelecekteki araştırmalar için, daha fazla konaklama işletmesini kapsayacak uygulamalar önerilebilir. Araştırmanın sadece bir sektörde uygulanması da bir tür sınırlılık yaratmıştır. Bu nedenle, konuyla ilgili gelecekteki çalışmalara diğer sektörler de dâhil edilip, sektörler arasında karşılaştırma yapılması faydalı olacaktır.

## Kaynaklar

- Abraham, S. (2011). Talent management strategies of an international bank in the middle-east. *International Conference on Technology and Business Management*, 608-617.
- Akçay, A. D. (2002). *Kariyer geliştirmenin güdülenmedeki yeri ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir.
- Aktaş, N. B. M. (2018). *Kariyer yönetimi ile yetenek yönetimi arasındaki ilişki: Mağaza ve perakendecilik sektöründe bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Akyüz, A. N. ve Örcü, E. (2018). Algılanan yetenek yönetimi uygulamalarının yenilik performansı üzerine etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (57), 20-36.
- Alayoğlu, N. (2010). İnsan kaynakları yönetiminde yeni dönem: Yetenek yönetimi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 68-97.
- Altınöz, M. ve Çöp, S. (2010, 20-22 Mayıs). Yetenek yönetiminin algılanması üzerine karşılaştırmalı bir araştırma. *18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* içinde (s. 129– 141). Adana, Türkiye.
- Altınöz, M. (2009). *Yetenek yönetimi*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Altuntuğ, N. (2009). Rekabet üstünlüğünün sürdürülmesinde yeteneklerin rolü: Yetenek yönetimi yaklaşımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3),

445-460.

- Anafarta, N. (2001). Orta düzey yöneticilerin kariyer planlamasına bireysel perspektif. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 1(2), 1-17.
- Ashton, C. ve Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage. *Strategic Human Resources Review*, 4(5), 28-31. <https://doi.org/10.1108/14754390580000819>
- Aşkun, N. C. (2006). *Örgütsel stres ile kariyer planlaması arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kütahya.
- Axelroad, E. L., Handfield-Jones, H. ve Welsh, T. A. (2001). *The war for talent*. McKinsey & Co. Inc. Harvard Business School Press.
- Aydın, C. S. (2010). *Bir kamu kurumunda varolan bireysel ve kurumsal kariyer planlaması süreçleri ve bu sürece ilişkin bireysel ve kurumsal sorumlulukların yerine getirilme durumu* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Aytaç S. (2005). *Çalışma yaşamında kariyer yönetimi planlaması gelişimi ve sorunları*. Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Bakan, İ. (2013). *Çağdaş yönetim yaklaşımları ilkeler, kavramlar ve yaklaşımlar*. Beta Basım Yayın.
- Baruch, Y. ve Budhwar, P. S. A. (2006). Comparative study of career practices for management staff in Britain and India. *International Business Review*, 15, 84–101. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2005.11.001>
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. Kariyer Yayıncılık.
- Basım, H., Korkmazıyrek H. ve Tokat, A. O. (2011). Çalışanların özyeterlilik algılamasının yenilikçilik ve risk alma üzerine etkisi: Kamu sektöründe bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 121-130.
- Baymur, F. (2004). *Genel psikoloji* (14.Baskı). İnkılâp Yayınları.
- Bayraktaroğlu, S. (2015). *İnsan kaynakları yönetimi* (6. Baskı). Sakarya Yayıncılık.
- Berger, L.A. ve Berger, D.R. (2004). *The talent management handbook*. McGraw-Hill.
- Bernardin, J. (2003). *Human resource management: An experiential approach*. McGraw-Hill Irwin.
- Bingöl, D. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi* (Güncellenmiş 10. Baskı). Beta Basım Yayım.
- Blau, G. J. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58(4), 277–288. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1985.tb00201.x>
- Brown, D. (2002a). *Career choice and development*. Jossey-Bass A Wiley Company.
- Brown, D. (2002b). The role of work and cultural values in occupational choice, satisfaction, and success: A theoretical statement. *Journal of Counseling & Development*, 80 (1), 48-56. <https://doi.org/10.1002/j.1556-6678.2002.tb00165.x>
- Burack E.H. (1988). *Career management in organisations: A practical human resources planning*. Brace-Park Press Lake Forest, IL.
- Claussen, J., Grohsjean, T., Luger, J. ve Probst, G. (2014). Talent management and career development: What it takes to get promoted. *Journal of World Business*, 49(2), 236-244. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.007>
- Cunningham, I. (2007). Talent management: Making it real. *Development and Learning in Organizations*, 21(2), 4-6. <https://doi.org/10.1108/14777280710727307>
- 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, M. ve Zaim, A.H. (2011). Yetenek yönetimi yaklaşımı. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 10(20), 33-38.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35–46.
- Davis, T. (2007). *Talent assesment: A new strategy for talent management*. GBR (Gower Publishing Limited).
- Deery, M. (2008). Talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 792-806.



<https://doi.org/10.1108/09596110810897619>

- Demirel, Y. ve Savaş, Y. (2017). Nepotizmin yenilik ve yetenek yönetimi üzerine etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(1), 129-142.
- Dönertaş, F.C. (2008). *Etik iklimin kuruma güven üzerindeki etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Erdoğan, N. (2003). *Kariyer geliştirme kuram ve uygulama*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Ergin, C. (2002). *İnsan kaynakları yönetimi, psikolojik bir yaklaşım*. Academyplus Yayınları.
- Ewerlin, D. (2013). The influence of global talent management on employer attractiveness: An experimental study. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 27(3), 279-304. <https://doi.org/10.1177/239700221302700306>
- Fulmer, R. M. ve Conger, J. A. (2004). *How great organizations use succession management to sustain competitive advantage growing your company's leaders*. Soundview Executive Book Summaries.
- Gagne, F. (2004). Personal talent. *High Ability Studies*, 15 (2), 119-147. <https://doi.org/10.1080/1359813042000314682>
- Genç, N. (2012). *Yönetim ve organizasyon çağdaş sistemler ve yaklaşımlar* (4 Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Gezer, M. (2010). *Kariyer planlamasında meslek seçiminin önemi: Meslek lisesi son sınıf öğrencileri üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü. Sakarya.
- Grobler, P.A. ve Diedericks, H. (2009). Talent management: An empirical study of selected south african hotel groups. *Southern African Business Review*, 13 (3), 1-27.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma teknikleri* (3. Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Gürüz, D. ve Yaylacı G.Ö. (2005). *İletişimci gözüyle insan kaynakları yönetimi*. MediaCat Yayınları.
- Hall, Douglas T. (1991). *Personel management*. McGraw- Hill Inc.
- Huang, J. ve Tansley, C. (2012). Sneaking through the minefield of talent management: The notion of rhetorical obfuscation. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(17), 3673-3691. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.639029>
- Hughes J.C. ve Rog E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-757. <https://doi.org/10.1108/09596110810899086>
- Kahnweiler W. M. (2006). Sustaining success in human resources: Key career self management strategies. *HR Human Resource Planning*, 29(4), 24-31.
- Karadal, H., Kılıç, S. ve Güven, M. (2008). Örgütlerde bireysel kariyer geliştirme etkinliği. T. Akgemci, İ. Aslan, M. Düşükcan (Ed.), *Yöneticinin el kitabı* içinde. Eğitim Kitabevi.
- Kermally, S. (2004). *Developing and managing talent*. Thorogood Publishing.
- Kılıç, G. ve Öztürk, Y. (2010). Kariyer yönetim sistemi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Ege Academic Review*, 10 (3), 981-1011.
- Kozak, M.A. (2001). *Konaklama işletmelerinde kariyer planlaması*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Köse, G. (2018). İnsan kaynakları yönetiminin derin içgörüsü: Yetenek yönetimi ve işveren markası ilişkisi. *The Journal of International Social Research*, 11(56), 823-833. <http://dx.doi.org/10.17719/jisr.20185639051>
- Kurtoğlu, E. (2010). *Kariyer yönetiminin kamu kurumlarının etkinliği üzerindeki olası sonuçlarının incelenmesi ve Çorum örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Çorum.
- Kutlu, M. ve Kaya, A. (2009). Bireyi tanıma ve bireyi tanıma teknikleri (6 Baskı). A. Kaya (Ed.), *Psikolojik Danışma ve Rehberlik* içinde (s. 197-302). Anı Yayıncılık.
- Majeed, A. (2013). Application of business process through talent management: An empirical study. *Journal of Marketing and Management*, 4(2), 46-68.
- Mandhanya, Y. ve Shah, M. (2010). Employer branding-a tool for talent management. *Global Management Review*, 4(2), 43-48.

- Mathieson, A. ve Wall, G. (1982). *Tourism: Economic, physical and social impacts*. Longman.
- McCauley, C. ve Wakefield, M. (2006). Talent management in the 21st century: Help your company find, develop and keep its strongest workers. *The Journal For Quality & Participation*, 29(4), 4-7.
- McCool, J. D. (2008). *Deciding who leads, how executive recruiters drive, direct & disrupt the global search for leadership talent*. California. DaviesBlack Publishing.
- Mucha, T. R. (2004). The art and science of talent management. *Organization Development Journal*, 22(4), 96-100.
- Özarslan, K. (2015). *Kariyer planlamasının iş tatmini üzerindeki etkisi: Lisansüstü öğrencileri üzerine bir araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Özden, M. C. (2001). *Bireysel kariyer yönetimi*. Ümit Yayıncılık.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005). *İnsan kaynakları yönetimi*. Nobel Kitabevi.
- Rothwell, W. J. (2005). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within* (3 Edition). Amacom Books.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2013). *Genel işletme*. Beta Yayınevi.
- Sabuncuoğlu, Z. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*. Beta Yayınları.
- Sav, D. (2008). *Bireysel kariyer planlamada etkili olan faktörler ve üniversitelerin etkisi üzerine bir araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.
- Selznick, P. (1984). *Leadership in administration*, University of California Press, Berkeley.
- Sharma, R. ve Bhatnagar, J. (2009). Talent management - competency development: Key to global leadership. *Industrial and Commercial Training*, 41(3), 118-132. <https://doi.org/10.1108/00197850910950907>
- Sims, D. (2009). *The 30-minute guide to talent and succession management*. A Quick Reference Guide For Business Leaders, SPHR.
- Sinclair, M. L. (2004). *A talent management strategy for the justice institute of BC*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Royal Roads University, Victoria. Canada.
- Soysal, A. (2006). Kariyer yönetiminde yeni strateji arayışları ve Türkiye ölçeğinde bir değerlendirme. *Çimento İşveren Dergisi*, 5 (20), 2-25.
- Şahin, Ö. (2015). *Yetenek yönetimi ve yenilik performansı ilişkisi: Konaklama işletmelerinde bir araştırma (Yayımlanmamış Doktora Tezi)*. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Aydın.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2019). *Yönetim ve Organizasyon* (21. Baskı). Eğitim Yayınevi.
- Taşlıyan, M., Arı, Ü. N. ve Duzman, B. (2011). İnsan kaynakları yönetiminde kariyer planlama ve kariyer yönetimi: İİBF öğrencileri üzerinde bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (3), 231-241.
- Tatlı, M. ve Üstün, F. (2018). Yetenek yönetiminin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün düzenleyici rolü: Aksaray ili kamu çalışanları örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi (Journal of Business Research-Turk)*, 10(3), 892-918. <https://doi.org/10.20491/isarder.2018.505>
- Tuna, N. (2018). *Bireylerde kariyer algısı ve örgütlerde yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların öğrenilmiş çaresizlik davranışı üzerindeki rolü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Tümen, E. (2014). *İşletmelerde insan kaynağının değerlendirilmesi açısından yetenek yönetimi yaklaşımı (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Tymon, W. G., Stumpf, S. A. ve Doh, J. P. (2010). Exploring talent management in India: The neglect role intrinsic rewards. *Journal of World Business*, 45(2), 109- 121. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.016>
- Uren, L. ve Samuel, J. (2007). From talent compliance to talent commitment. *Strategic HR Review*, 6(3), 32-35. <https://doi.org/10.1108/14754390780000970>

- Uzunbacak, H. H. (2004). *Türk emniyet teşkilatının amir sınıfının mesleki durgunluk ( kariyer platosu) döneminin geciktirilmesine yönelik kariyer planlaması* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.
- Ventegodt, S., Andersen, N. J. ve Joav M. J. (2003). The life mission theory III. theory of talent. *The Scientific World Journal*, (3), 1286-1293. <https://doi.org/10.1100/tsw.2003.115>
- Vergiliel, M. T. (2003). Kariyer planlamasında yeni yaklaşımlar. *Uludağ Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(4), 169-176.
- Waheed, S. ve Zaim, A. H. (2015). A model for talent management and career planning. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 15(5), 1205-1213. <https://doi.org/10.12738/estp.2015.5.2357>
- Watson, S. (2008). Where are we now? A review of management development issues in the hospitality and tourism sector: Implications for talent management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20 (7), 758- 780. <https://doi.org/10.1108/09596110810897592>
- Wieselsberger, K. (2004). The psychological contract is dead, long live the psychological contract: Issues of talent management and retention in the context of the new employment relationship. *London School of Economics*.
- Yalçın, M. (2013). *Yetenek yönetiminde kurumsal iletişim uygulamalarının rolü ve etkinliği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- Yazıcıoğlu, İ. (2010). Örgütlerde iş tatmini ve işgören performans ilişkisi: Türkiye ve Kazakistan karşılaştırması. *Bilig*, 55, 243-264.
- Yeşilyaprak, B. (2007). *Eğitimde rehberlik hizmetleri, gelişimsel yaklaşım*. (15. Baskı). Nobel Yayıncılık.
- Yılmaz A. (2003) *İnsan kaynakları yönetiminde kariyer planlama ve Türk patent enstitüsünde bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Zikic, J. ve Klehe, U. C. (2006). Job loss as a blessing in disguise: The role of career exploration and career planning in predicting reemployment quality. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 391–409. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.05.007>