

*Araştırma Makalesi / Research Article*DOI: <http://dx.doi.org/10.29064/ijma.905187>**Yetenek Yönetiminin Çalışanların Kariyer Memnuniyetine Etkisi*****Gökhan Ofluoğlu¹, Ahmet Sinan Bayraktar²**¹ Doç. Dr., Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Zonguldak, Türkiye / gofluoglu@yahoo.com.² Dr., Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları, Zonguldak, Türkiye / sinanbayraktar@outlook.com.

Özet: Bu araştırmanın amacı; işletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların kariyer memnuniyeti üzerindeki etkilerini incelemek, önerilerde bulunmak ve bu şekilde akademik literatür ve işletmelere bu alanda katkı sağlamaktır. Araştırmanın konusunu, Türkiye’de işletmelerde yetenek yönetimi uygulamaları oluşturmaktadır. Literatür incelendiğinde, dünyada yetenek yönetimi ile ilgili 2000 yılından itibaren yoğun çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Ülkemizde ise yetenek yönetimi ile ilgili teorik çalışmaların olduğu belirlenmiştir. Ayrıca eğitim kurumları ve üniversitelerde yetenek yönetimi ile ilgili araştırma çalışmaları bulunmaktadır. Ancak yetenek yönetiminin kariyer memnuniyetine etkisi ile ilgili herhangi bir çalışmaya rastlanmamış olması nedeniyle çalışmanın ulusal ve uluslararası literatüre katkı sağlaması da amaçlanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yetenek, Yetenek Yönetimi, Kariyer Memnuniyeti**JEL Sınıflandırması:** O15**ORCID¹:** 0000-0002-4909-1113 / **ORCID²:** 0000-0002-8568-9331**Başvuru Tarihi:** 29.03.2021**Kabul Tarihi:** 18.05.2021**Bu Makaleye Atıf İçin:** Ofluoğlu, G., & Bayraktar, A. S. (2021). Yetenek Yönetiminin Çalışanların Kariyer Memnuniyetine Etkisi. *International Journal of Management and Administration*, 5(10), 37-52.**The Effect of Talent Management on Career Satisfaction of Employees****Gökhan Ofluoğlu¹, Ahmet Sinan Bayraktar²**¹ Assoc. Prof., Zonguldak Bülent Ecevit University, Zonguldak, Turkey / gofluoglu@yahoo.com.² Ph.D., Ereğli Iron and Steel Works, Inc., Zonguldak, Turkey / sinanbayraktar@outlook.com.

Abstract: The purpose is to examine the effects of talent management practices in enterprises on the career satisfaction of employees, to make suggestions and contribute to the academic literature and businesses in this field. The subject of this study is the talent management practices in enterprises in Turkey. When the literature is examined, intensive studies on talent management have been started in the world since 2000. It has been determined that there are theoretical studies on talent management in our country. In addition, there are research studies on talent management in educational institutions and universities. However, since there is no study on the effect of talent management on career satisfaction, our study is also intended to contribute to the national and international literature.

Keywords: Talent, Talent Management, Career Satisfaction**JEL Classification:** O15**ORCID¹:** 0000-0002-4909-1113 / **ORCID²:** 0000-0002-8568-9331**Received Date:** 29.03.2021**Accepted Date:** 18.05.2021**How to Cite this Article:** Ofluoğlu, G., & Bayraktar, A. S. (2021). Yetenek Yönetiminin Çalışanların Kariyer Memnuniyetine Etkisi. *International Journal of Management and Administration*, 5(10), 37-52.

* Bu makale, ikinci yazarın doktora tezinden türetilmiştir.

GİRİŞ

Günümüzde küreselleşmenin etkisiyle yaşanan demografik, ekonomik ve teknolojik değişim ve gelişmeler sonucunda geleneksel insan kaynakları ölçüm ve uygulamalarının ihtiyacı karşılayamaması nedeniyle yetenek yönetimi olarak adlandırılan yeni bir yönetim felsefesi ortaya çıkmıştır. Bu yeni yönetim felsefesi, yetenekli bireylerin organizasyon tarafından önemli bir değer olarak kabul edildiği, işletme stratejisi içinde yetenek yönetimi stratejisinin yer aldığı, yetenekli bireylerin işe alınması, geliştirilmesi ve elde tutulması süreçlerini kapsayan ve yetenekli çalışanlara uygun çalışma ortamı sağlamayı amaçlayan değer odaklı bir yaklaşımdır (Atlı, 2012:99). Bir organizasyonda yetenek yönetimi uygulamaları ile yetenekli çalışanlar belirlenebilir. Yetenekli çalışanların organizasyona dâhil edilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması organizasyonların çalışanlara verdiği değeri göstermektedir. Yetenekli çalışanlar genellikle zor ve inovatif çalışmaların yapıldığı stratejik pozisyonlarda buldukları için kariyer memnuniyeti bu çalışanlar açısından daha önemlidir. Organizasyona yaptıkları katkının önemli olması nedeniyle yetenekli çalışanların elde tutulması için kariyer memnuniyetinin sağlanması gerekmektedir. Yetenekli çalışanların kariyer memnuniyetine sahip olması durumunda bu çalışanlar daha yüksek performans sergileyerek organizasyona katkıda bulunurlar. Organizasyonlar yetenekli çalışanlara kariyer memnuniyeti sağlaması durumunda, çalışanlar işletmeye önemli katkılar sağlayacak ve bu döngü devam edecektir. Bu durumda yetenekli çalışanlar işini daha severek yapacak, organizasyonlar daha yüksek performans seviyesine ulaşacaktır (Çay ve Aydın, 2020:4023).

Türkiye’de demir-çelik, otomotiv, inşaat ve enerji sektöründe faaliyet gösteren ve yetenek yönetimini uygulayan işletmelerde yapılan araştırma detaylı bir şekilde aşağıda ele alınmıştır. Bu çalışmada, işletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların kariyer memnuniyetine etkisinin olup olmadığı ve ne düzeyde bir etkinin olduğu sorgulanmıştır. Bu nedenle çalışmada yetenek yönetimi ve kariyer memnuniyeti ile ilgili gerçekleştirilen alan araştırması sonucunda ortaya çıkan bilgiler incelenmiştir. Öncelikle çalışmanın amacı, konusu ve önemi değerlendirilerek, modeli ve hipotezleri belirlenmiştir. Ayrıca çalışmanın kapsamı, sınırlılıkları ve benimsenen yöntem, evren ve örneklem kararı, araştırma süreci, ölçek güvenilirliği, verilerin elde edilmesi, verilerin analiz edilmesi, bulgular ve değerlendirme konuları ile ilgili açıklamalar yapılarak bilgiler verilmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Yetenek Yönetimi

Günümüzde teknolojik değişimlerin olması nedeniyle insan kaynakları yaklaşımının insana bakış açısını ve rolünü değiştirmektedir. İş dünyasında yaşanan hızlı değişim ile birlikte insan kaynakları bölümleri kayıt tutma ve kontrol gibi işlevlerin yerine örgütlerin büyümesi amacıyla daha fazla sorumluluk alarak örgüt stratejisinin belirlenmesi ve bu stratejinin uygulanmasını sağlamaktadır. Bir başka ifadeyle insan kaynakları, örgütün genel yönü ve değerlerinin belirlenmesi, global düşünme, yenilikçilik, çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi ve örgüte bağlılığının sağlanması gibi yeni çalışmalar yürütmektedir (Enz ve Philips, 2001:18).

İşletmeler açısından rekabet ortamında sadece yetenekli çalışanlara sahip olmak yeterli değildir. Yetenekli çalışanları, işletmelerin kısa ve uzun vadeli hedefleri ile uyumlu hale getirerek etkili bir şekilde kullanımına destek olacak uygulamalara ihtiyaç bulunmaktadır. Bu noktada "yetenek yönetimi" kavramı karşımıza çıkmaktadır (Lewis ve Heckman, 2006:140). İşletmeler açık pozisyonlarını yetenekli çalışanlar ile doldurmayı amaçlamaktadır. Bu nedenle yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesi amacıyla yetenek yönetimi uygulamaları ve stratejilerinin

kullanılması gerekmektedir. Yetenek yönetimi işletmelerin sürekli büyüyerek pazarda faaliyetlerini sürdürmesini sağlayan bir anlayıştır. İşletmelerde yenilikçi olmak, değer sağlama, rekabette fark ortaya koyma ve üstün performans sağlama açısından yetenekli çalışanlara sahip olmak ve bu çalışanlardan en üst seviyede yararlanma anlamına gelmektedir (Uslu, 2014:20).

Yetenek yönetimi organizasyondaki insan sermayesine yönelik stratejik bir yaklaşımdır. Diğer bir ifadeyle, organizasyonun yüksek performans sergilemesi amacıyla çalışanların yeteneklerinin, işletmenin hedefleri ile uyumlu hale getirilmesi çalışmasıdır. Organizasyonda her kademedeki çalışanların potansiyellerini kullanmalarına olanak sağlanmasıdır (Redford, 2005:20). Yetenek yönetimi, organizasyonun stratejik amaçlarına ulaşması ve gelecek iş gereksinimlerini karşılaması amacıyla yetenekli çalışanları organizasyona çekmek, onları geliştirmek, çeşitli işlerde görevlendirmek ve bu çalışanların bağlılığını sağlamak için tasarlanan süreç, program ve kültürel normlar dizisi olarak tanımlanabilir. Bir başka ifadeyle; yeteneği bulma, izleme, seçme, yerleştirme, elde tutma, geliştirme, uygun pozisyonlara yerleştirme ve işgücünün analiz edilmesi sonucunda tüm bileşenleri kapsayan bir planlama ile yenilenmedir (Demirkasımoğlu ve Taşkın, 2015:269).

Yetenek yönetimi felsefesinin önemi, iş hayatında bu felsefenin gördüğü ilgi ile anlaşılabilir. Üst yöneticilerin yetenek yönetimine yönelik uygulamalara zaman ayırması ile birlikte yetenek yönetiminin iş hayatındaki önemi artmaktadır. Üst yöneticiler %20'den fazla zamanını yetenek yönetimine ayırmaktadır. Ancak bazı üst yöneticiler zamanlarının %50'sini yetenek yönetimi çalışmalarına ayırmaktadır. Yüksek yetenek sahibi çalışanlara yönelik yetenek yönetimi ile ilgili iki ana yaklaşım bulunmaktadır. Birinci yaklaşımda organizasyonda bulunan pozisyonların aynı tür çalışanlar ile doldurulması anlayışı bulunmaktadır. Bu yaklaşım "yıldız odaklı yetenek yaklaşımı" olarak adlandırılabilir. İkinci yaklaşım birinci yaklaşımın sakıncalarını ortadan kaldıracak şekildedir ve bazı pozisyonlarda yetenekli bireylerin çalışması gerektiği kabul edilir (Uslu, 2014:23).

Yetenek yönetimini uygulayan organizasyonların stratejik pozisyonları ve yetenekli çalışanları belirlemesi gerekmektedir. Çünkü organizasyonda bulunan tüm pozisyonların stratejik olmadığı gibi çalışanların tümü yetenekli değildir. Çay ve Aydın (2020) Bir organizasyondaki pozisyonları A, B ve C sınıfı pozisyonlar şeklinde üç gruba ayırmışlardır. A, B ve C sınıfı bu pozisyonların temel özellikleri aşağıda açıklanmıştır;

A Sınıfı (Stratejik) Pozisyonlar: Bir pozisyonun A sınıfı olarak belirlenmesi için iki önemli kritere sahip olunmalıdır. Bu kriterlerden birincisi, pozisyonun stratejik bir etkiye sahip olması ve organizasyonun bir veya birden fazla stratejik yeteneğini etkilemesidir. İkincisi, bu pozisyonlarda çalışanların performans seviyeleri arasında yüksek bir değişkenlik olmalıdır. A sınıfı pozisyonların bu iki önemli özelliği B ve C sınıfı pozisyonlardan daha farklı olduğunu göstermektedir.

B sınıfı (Destek) Pozisyonlar: B sınıfı pozisyonların, A sınıfı pozisyonları desteklemesi nedeniyle dolaylı olarak stratejik olduğu söylenebilir. Ancak B sınıfı pozisyonları daha az performans değişkenliği göstermesinden dolayı, organizasyona rekabet avantajı kazandırması yönünden daha az olanak sunan pozisyonlardır. B sınıfı pozisyonların katma değer sağlama zor olsa da, kurumun değerleri açısından önemlidir.

C Sınıfı (Diğer) Pozisyonlar: Bu pozisyonlar bir organizasyonun stratejisine katkı sağlama anlamında herhangi bir rolü olmayan, kurumun değerleri üzerinde çok az etki sağlayan ve bu nedenle çok az ihtiyaç duyulan pozisyonlardır.

Yetenek yönetiminin başarılı olması için yetenekleri işletmeye çekme, onları geliştirme ve elde tutma

aşamalarının birbirleriyle ilişkili olarak bir süreç halinde incelenmesi gerekmektedir. Bu aşamaların her birinin kendine özgü özellikleri olmasına rağmen, koordineli etkileşimleri sürecin tutarlılığı ve işletmenin performansı için oldukça önemlidir. Söz konusu bu aşamalar insan kaynakları sisteminin tüm unsurları ile uyumlu, iş stratejisine bağlı ve işletmenin liderlik uygulamalarına uygun olduğunda sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayabilir (Stahl vd., 2012:28). İşletme stratejisi ile yetenek stratejisi arasındaki bütünleşme derecesi işletmeden işletmeye değişebilir. Ancak yetenek yönetimi sürecinde tutarlılık ve bütünlüğü sağlamak için işletme stratejisi ile yetenek yönetimi stratejisi arasında uyum sağlanmalıdır (Keçecioğlu, 2003:67).

2.1.1. Yetenekleri Çekme

Yetenekleri çekme, yetenekli insanlara işletme ile ilgili tanıtıcı bilgiler verme, işe uygun yetenekli bireyleri bulma ve bu bireylerin işletmede istihdam edilmesi amacıyla iş başvurusunda bulunmaya ikna edilmesidir. Yetenekli bireyleri çekme ile ilgili genel strateji, tercih edilen bir işletme olmaktır (Armstrong, 2006:395).

2.1.2. Yetenekleri Elde Tutmak

Yetenekli çalışanların elde tutulması işletmenin performansına olumlu yönde katkı sağlayan bir süreci ifade etmektedir. Söz konusu çalışanların bağlılığının sağlanması artan rekabet ortamında işletmelerin başarısı için oldukça önemli bir etken haline gelmiştir. Yetenekli olmayan bir çalışanın işten ayrılması ve yerine yeni bir elemanın işe alınması, işten ayrılan çalışana yıllık ödenen ücretin yaklaşık %49'unun harcanmasına neden olurken, önemli bir pozisyonda bulunan yetenekli bir çalışanın veya yöneticinin işten ayrılması durumunda bu oran yaklaşık %150'ye ulaşmaktadır (Tabancalı ve Korumaz, 2014:147). İşletmelerin, küresel rekabet ortamında rekabet üstünlüğü elde etmek ve sürdürmek için yetenekli bireyleri bulması ve bu yetenekli bireylerin bağlılığını sağlaması gerekmektedir. Yetenekli çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi çalışmaları ile büyük ölçüde işletmeye bağlı olması sağlanabilir. Bir başka ifadeyle, elde tutma uygulaması çalışan bağlılığını sağlamaya yönelik bir stratejidir (Atlı, 2012:203).

2.2. Kariyer Memnuniyeti

Günümüzde insan kaynaklarının başarısında ve çalışanların organizasyona bağlılığının sağlanmasında çok sayıda faktör etkilidir. Kariyer memnuniyeti bu faktörler arasında yer almaktadır. Kariyer memnuniyeti bir çalışanın içsel ve dış yönleri ile ilgili unsurlardan meydana gelen tatmini açıklamaktadır. Bir başka ifadeyle kariyer memnuniyeti, çalışanların kariyer, terfi, ücret ve gelişim olanakları gibi iş yaşamında yer alan bazı etkenler ile bağlantılıdır. Kariyer memnuniyetinin içsel ve dışsal boyutları objektif ve subjektif şeklinde açıklanabilir. Objektif kariyer memnuniyeti, bireylerin ücret ve terfi ile ilgili konularda ortaya çıkan algılamalarını ve tatmin düzeyini ifade eder. Subjektif kariyer memnuniyeti ise, bireyin kariyer gelişimi ve başarılarına yönelik öznel algılamaları ve değerlendirmeleri ifade eder. Sonuç olarak kariyer memnuniyeti çalışanların kendi kariyerleri ve kariyerlerine özgü değerlendirmeleri kapsamaktadır. Söz konusu değerlendirme kriterleri objektif ve subjektif kriterler şeklinde iki boyutta incelenebilir (Avcı ve Turunç, 2012:45).

Kariyer memnuniyeti, bireylerin çalışma yaşamında elde ettiği tecrübelerin sonucunda ortaya çıkan olumlu psikolojik veya iş ile ilgili sonuç veya başarılar şeklinde ifade edilebilir. Bireylerin çalışma hayatında bulunmasının temel nedeni gereksinimlerinin karşılanması ve tatmin edilmesidir (Aktaş, 2014:199). Yüksel (2005)'e göre "kariyerinin ilk aşamalarında zorunlu ve temel ihtiyaçlarını sağlayacak bir gelir için çalışan birey, zaman içinde farklı beklenti ve ihtiyaçların tatmini için çaba gösterebilmektedir." Kariyer, çalışanların elde etmek istediği üst düzey

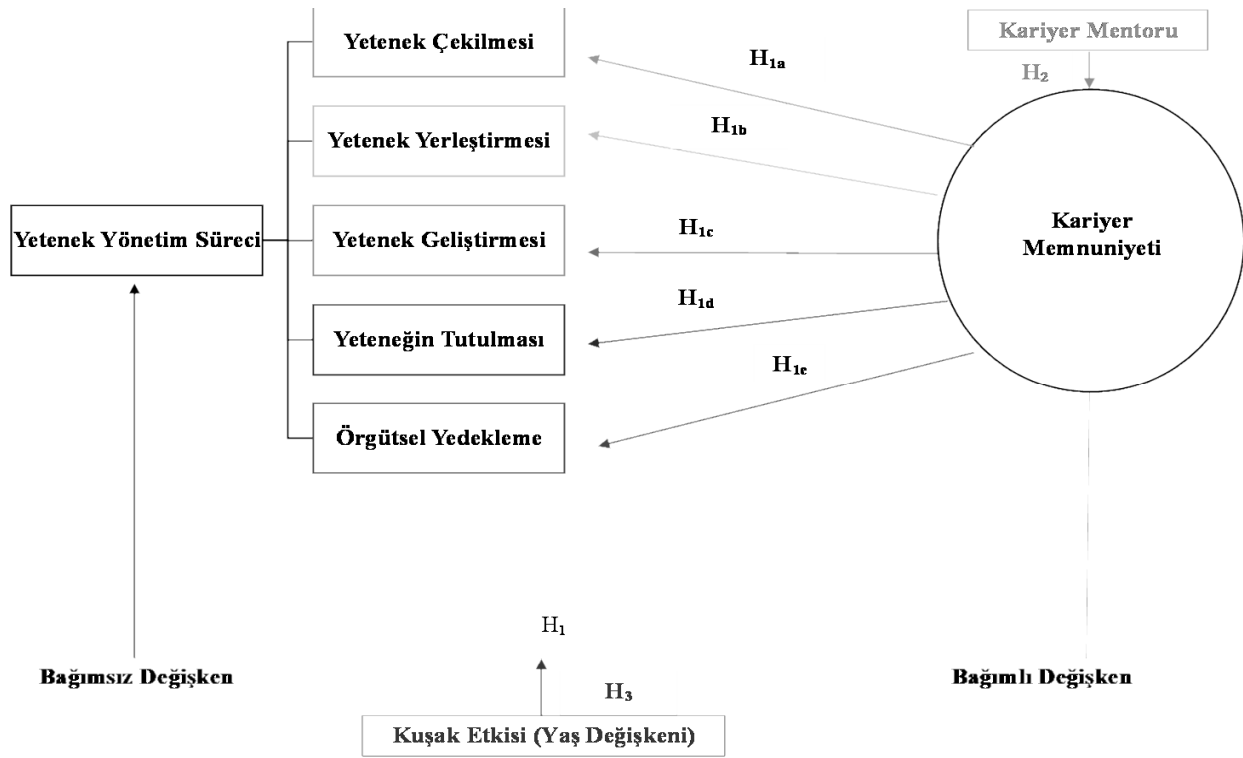
ihtiyaçlar arasında yer almaktadır. Kariyer memnuniyeti, bireyin kariyerinde belirlemiş olduğu hedeflere ulaşmanın derecesinden duyulan memnuniyet olarak değerlendirilebilir. Greenhaus ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmaya göre çalışanların kariyer tatmininin beş temel alandaki hedeflere ulaşmaya bağlı olduğunu belirtmiştir. Bunlar; meslek hayatında elde edilen başarılar, mesleğe yönelik hedefler, gelire ilişkin hedefler, meslek hayatında ilerlemeler ve yeni beceri kazanmadır. Bireyin bu temel hedeflere ulaşmadaki başarısı, kariyer memnuniyetinde belirleyici bir rol oynamaktadır (Yüksel, 2005:305).

Kariyer memnuniyeti, çalışan devir hızını etkileyen önemli etmenlerden birisidir. Genellikle kariyer memnuniyeti, bireylerin kendi kariyer başarıları sonucunda ortaya çıkan bireysel memnuniyet olarak belirtilen subjektif kariyer başarılarının göstergesi olarak ölçülmektedir. Örgütte terfi olanakları yeterli olmaması durumunda ve çalışan memnuniyeti düşük olduğunda, çalışan devir hızı yükselebilir (Joo ve Park, 2010:488). Bireylerin kariyer ile ilgili duygusal yönden kariyer memnuniyetinin olumlu ve olumsuz sonuçlarını belirlemek amacıyla birçok araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırma sonuçlarına göre kariyer memnuniyetinin performans, bağlılık, işten ayrılma isteği, değişimin desteklenmesi ve ücret vb. değişkenler ile ilişkisi belirlenmiştir. Çalışanlar buldukları pozisyonun gerekleri ile uyum içinde oldukları takdirde daha çok tatmin olarak pozitif davranışlar sergilemektedir. İşletmelerin rekabet avantajı sağlaması için yeniliğe yönelik davranışlar, çalışanlardan daha çok beklenmektedir (Çelik vd., 2014:495). Kariyer memnuniyeti ile ilgili ortaya konulan çalışmaların önemli bir bölümü Vroom'un beklenti teorisi ve birey-çevre uyumu teorisine dayanmaktadır. Beklenti teorisine göre işinden tatmin olan bireylerin kariyer memnuniyeti seviyesi yüksektir. Birey-çevre uyumu teorisi, çalışanların kültürleri, ihtiyaçları, yetenekleri ile organizasyon yapıları, kaynak ve rollerin uyumlu olmasına dayanır. Çalışanların örgüt ortamında bu uyumu hissetmeleri sonucunda kariyer memnuniyeti seviyesi yükselecektir (Çelik, 2012:104).

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu çalışmada çalışanların yetenek yönetimi algılarının çalışanların kariyer memnuniyetini nasıl etkilediği incelenmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın bağımlı değişkeni kariyer memnuniyetidir. Araştırmanın bağımsız değişkeni ise yetenek yönetimi uygulanan işletmelerde çalışanların yetenek yönetimi algılarıdır. Araştırmada bireylerin yetenek yönetimini algılamalarına göre kariyer memnuniyeti seviyelerinin etkilenip etkilenmediği incelenmiştir. Ayrıca çalışmada kariyer mentorluğu ve kuşak değişkenlerinin etkisi incelenmiştir. Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli aşağıdaki Şekil 1'de yer almaktadır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Araştırmanın modeli doğrultusunda geliştirilen hipotezler şunlardır:

H₁: Çalışanların kariyer memnuniyetleri ile çalıştıkları kurumdaki yetenek yönetim süreçlerine yönelik algıları arasında bir ilişki bulunmaktadır.

H_{1a}: Çalışanların kariyer memnuniyetleri ile çalıştıkları kurumdaki yeteneğin çekilmesi uygulamalarına yönelik algıları arasında bir ilişki bulunmaktadır

H_{1b}: Çalışanların kariyer memnuniyetleri ile çalıştıkları kurumdaki yeteneğin yerleştirilmesi uygulamalarına yönelik algıları arasında bir ilişki bulunmaktadır

H_{1c}: Çalışanların kariyer memnuniyetleri ile çalıştıkları kurumdaki yeteneğin geliştirilmesi uygulamalarına yönelik algıları arasında bir ilişki bulunmaktadır

H_{1d}: Çalışanların kariyer memnuniyetleri ile çalıştıkları kurumdaki yeteneğin tutulması uygulamalarına yönelik algıları arasında bir ilişki bulunmaktadır

H_{1e}: Çalışanların kariyer memnuniyetleri ile çalıştıkları kurumdaki örgütsel yedekleme uygulamalarına yönelik algıları arasında bir ilişki bulunmaktadır

H₂: Çalışanların kariyer memnuniyetleri ile çalıştıkları kurumdaki yetenek yönetim süreçlerine yönelik algıları kuşaklar arası farklılaşmaktadır.

H₃: Kariyer mentörüne sahip olmak çalışanların kariyer memnuniyetlerini etkilemektedir.

H_{3a}: Kariyer mentörüne sahip olan çalışanların kariyer memnuniyetleri kuşaklar arası farklılaşmaktadır

3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Çalışanlardan elde edilen nicel verilerin geçerlilik ve güvenilirliği, kullanılan anket tekniğinin özellikleriyle sınırlı olmaktadır. Araştırma için gerekli veriler tek kaynaktan (çalışanlardan) toplanmış ve değerlendirme yapılmıştır. Bu nedenle bu değerlendirme öznelidir. Ayrıca bazı

işletmelerin anketlere yanıt verme konusunda isteksizliği de araştırmanın kısıtlarından birisidir. Araştırmanın yapılmasına isteksiz davranış gösteren işletme yöneticilerinin tutumlarının çalışmayı olumsuz etkileyeceği dikkate alınarak ısrarcı davranılmamış, çalışmaya ilgi gösteren ve destekleyen işletmeler seçilmiştir. Ancak buna rağmen bazı çalışanların bu tür uygulamalarda rahat hareket etmedikleri ve anket sonuçlarının yöneticilere iletebileceği kuşkusu taşıdıkları gözlemlenmiştir.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Bu çalışmada araştırmanın evreni İstanbul ve Zonguldak ilinde faaliyet gösteren ve yetenek yönetimi uygulayan işletmeler oluşturmaktadır. Araştırma, İstanbul ve Zonguldak ilinde faaliyet gösteren işletmelerde gerçekleştirilmiştir. Yetenek yönetimi uygulayan işletmelerin çoğunlukla İstanbul'da bulunması nedeniyle anket çalışması İstanbul ilinde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada araştırma evreninden örneklem belirlenirken, kartopu örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kartopu örnekleme yönteminde evrenin içinde olan bir birey ile iletişim kurulur. Söz konusu bireyin yardımıyla bir başka birey ve daha sonra aynı şekilde bir başka birey ile iletişim kurulur. Kartopu etkisi ile zincirleme olarak örneklem büyütülür. Bu yöntemde önemli olan birinci birey ile teması gerçekleştirmektir. Bu durumda kartopu etkisiyle örneklemin büyümesi sağlanabilir (Altunışık vd., 2010:141).

Araştırma beş sektörde toplam 7 işletmede yapılmıştır. Toplamda 200 çalışana ulaşılmıştır. 160 kişi anketlere cevap vermiştir. Geri dönüş oranı %80'dir. Geri dönen anketlerin tümü araştırmanın analizinde kullanılmıştır.

3.4. Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada nicel verilerin elde edilebilmesi için anket yönteminden yararlanılmıştır. Araştırmanın yapıldığı işletmelerde çalışanların anket sorularına verdiği yanıtlar üzerinden veriler elde edilmiştir. Ölçeğin güvenilirliği Cronbach Alfa katsayısı ile test edilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesinde frekans ve yüzde dağılımları tablolarından yararlanılmıştır. Araştırma verileri üzerinde SPSS 22.0 programıyla tanımlayıcı istatistikler, korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır. Geçerlilik analizi için doğrulayıcı faktör analizi uygulanması ise AMOS 21.0 paket programıyla gerçekleştirilmiştir.

Anket formları 7 işletmeye e-posta yoluyla gönderilmiştir. Verilerin e-posta yoluyla toplanmasının amacı maliyet avantajı sağlaması ve zamanı verimli kullanmaktır. 7 işletmeden e-posta yoluyla 125 adet anket formuna dönüş sağlanmıştır. Dönüş yapılan 1 form, yanıt verilmediği için analiz dışında tutulmuştur. E-posta yoluyla katılım oranı %77,5 olarak gerçekleşmiştir. Ayrıca 36 adet anket formu yazılı olarak alınmıştır. Böylece 7 işletmeden 160 adet geçerli anket elde edilmiştir. Anketlerin sayılarının araştırma evrenini temsil açısından yeterli olduğu görülmüştür.

Anket sorularının hazırlanmasında literatür ve önceki çalışmalardan yararlanılmıştır. Anket formunun başlangıcında gerekli açıklamaya yer verilmiştir. Ayrıca araştırma konusu ile ilgili sorulara yer verilmiştir. Anket iki bölüme ayrılmıştır. İlk bölümde kişisel bilgilere (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, pozisyon, işletmedeki çalışma süresi), ikinci bölümde ise yetenek yönetimi ve kariyer memnuniyeti ile ilgili sorular yer almaktadır. Araştırmada kullanılan yetenek yönetimi anketi, literatür taraması ile yetenek yönetimine ilişkin ölçeklerden (Demirkasımoğlu ve Taşkın, 2015) ve teorik bilgi birikiminden yararlanılarak 25 sorudan oluşmaktadır. Literatür taraması sonucunda oluşturulan anket soruları; "işe çekme, yeteneğin yerleştirilmesi, yeteneğin geliştirilmesi, yeteneğin elde tutulması ve örgütsel yedekleme" olmak üzere beş boyutta ele alınmıştır. Ölçekte yer alan yanıt seçenekleri "(1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5)

Tamamen Katılıyorum” şeklinde oluşmaktadır. Anket formu 5 boyuttan oluşan likert ölçeği türünde hazırlanmış ve araştırma kapsamında belirlenen hipotezlerin test edilmesine yönelik olarak hazırlanan ölçek toplam 30 soru içermektedir. Araştırmaya katılan bireylerden ölçekte yer alan sorulara ne derece katıldıklarını 5’li likert türü ölçek üzerinde işaretlemeleri istenmiştir. Ölçekte kariyer memnuniyeti ile ilgili 5 soru Greenhaus, Parasurman ve Wormley (1990) tarafından geliştirilen, Avcı ve Turunç (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçekten alınmıştır.

4. BULGULAR

4.1. Güvenilirlik ve Faktör Analizi

Ölçeğin güvenilirliğine yönelik analiz kapsamında ölçek ifadelerine katılımcılar tarafından verilen ifadeler doğrultusunda Sosyal Bilimler araştırmalarında sık kullanılan Cronbach Alpha (α) değeri hesaplanmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı testte % 91,7 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda ölçeğin güvenilirlik seviyesinin “yüksek derecede güvenilir” olduğu görülmektedir.

Tablo 1. Güvenilirlik Analizi

Cronbach Alpha	Madde Sayısı
0,917	30

Faktör analizi, ölçüm aracının kalitesi ve geçerliliğine yönelik yürütülen önemli bir analiz olarak kabul edilmektedir. Faktör analizi çerçevesinde öncelikle ölçekte yer alan otuz maddenin ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Ölçekte yer alan maddelerin tamamı tüm örneklem grubu (n=160) tarafından yanıtlanmıştır.

Tablo 2. Standart Sapma ve Ortalama Değerleri

Ölçek Maddesi	Ortalama	Standart Sapma
1	3,9750	0,80837
2	3,8250	0,82072
3	3,5813	0,96786
4	3,1813	0,79994
5	3,5313	0,88255
6	3,2313	0,91268
7	3,5813	0,81242
8	3,2813	0,86273
9	3,2875	0,91382
10	3,1688	0,93312
11	3,3313	0,79084
12	3,8813	0,82700
13	3,5750	0,83591
14	3,5563	0,90940
15	2,9125	0,87873
16	3,4875	0,83919
17	3,3625	0,85036
18	3,3625	0,79849
19	3,4688	0,87539
20	3,2188	0,82166
21	3,5063	0,73542
22	3,5000	0,83176
23	3,5688	0,73221
24	3,5375	0,75974
25	3,5250	0,76848
26	3,7500	0,69137
27	3,6688	0,76661
28	3,5750	0,69635
29	3,5938	0,74645
30	3,6750	0,64962

Araştırmada faktör analizi çerçevesinde KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) testi uygulanmıştır. KMO testi, örneklem büyüklüğünün uygunluğu ile ilgili olan bir testtir ve KMO testi kapsamında hesaplanan örneklem yeterliği (sampling adequacy) katsayısı aşağıdaki aralıklar kapsamında değerlendirilmektedir (Altunışık vd., 2010:266);

- 0,8 ve yukarısı katsayı yüksek
- 0,7 – 0,8 arasındaki katsayı iyi
- 0,6 – 0,7 arasındaki katsayı orta
- Katsayı en az 0,5 olmalı, 0,5 ise zayıf
- Katsayı 0,5'den az ise daha çok veri toplanmalı

Tablo 3. Örneklem Yeterlik Katsayısı (KMO ve Bartlett Küresellik Testi)

KMO Örneklem Yeterlilik Katsayısı		,879
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık ki-kare	2165,859
	Df	435
	Sig.	,000

Tablo 3'de görüldüğü gibi örneklem yeterlilik katsayısı 0,879'dur. Katsayı kapsamında örneklem büyüklüğünün uygun olduğu görülmektedir. Tablo 3'de yer alan bir diğer hesaplama sonucu Bartlett Küresellik Testine ilişkindir. Bartlett Küresellik testi özgün korelasyon matrisi (tüm korelasyon katsayılarının sıfır olduğu matris) ile aynıdır ve null hipotez testi anlamına gelmektedir. Faktör analizi yapabilmenin ön şartı değişkenler arasında ilişki bulunmasıdır. Söz konusu testin anlamlı olarak sonuçlanması gerekmektedir. Bu testin anlamlılığı sig (p) değerine bakılarak değerlendirilmektedir. Tablo 3 kapsamında sig (p) değerinin <0,001 olduğu ve değişkenler arasında korelasyon bulunduğunu göstermektedir. Bartlett Küresellik testinin sig (p) değeri 0,05 anlamlılık derecesinden düşük olduğu için (p<0,001), değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bartlett Küresellik testinin anlamlı sonuçlanmaması durumunda, araştırma değişkenleri arasında ilişki olmadığı anlamına gelmektedir.

Ölçek alt boyutları için hesaplanan Cronbach Alpha değerleri Tablo 4'te ifade edilmektedir. Bu değerler alt boyutların güvenilirliklerinin yeterli seviyelerde olduklarını göstermektedir.

Tablo 4. Ölçek Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi

Alt boyut	Cronbach Alpha	Madde Sayısı
Yeteneğin Çekilmesi	0,728	5
Yeteneğin Yerleştirilmesi	0,699	5
Yeteneğin Geliştirilmesi	0,698	5
Yeteneğin Tutulması	0,644	5
Örgütsel Yedekleme	0,762	5
Kariyer Memnuniyeti	0,906	5

4.2. Tanımlayıcı İstatistikler ve Değerlendirilmesi

Yapılan bir araştırmada elde edilen verilerin yorumlanması ve anlamlı bir sonuç çıkarılması mümkün değildir. Bu nedenle tanımlayıcı istatistikler yardımıyla değerlendirmelerin yapılması gerekmektedir (Şahin, 2017:139). Tanımlayıcı istatistikler, nitel ve nicel verileri özetleyerek değişkenleri tanımlamak için yapılmaktadır. Tanımlayıcı istatistik analizleri ile frekans dağılımı, merkezi yönelim, merkezden uzaklaşma ve değişkenler arası ilişkiler açıklanır (Erdoğan, 2012:279).

Araştırma katılımcılarına yöneltilen anket sorularının ilk bölümü, katılımcıların demografik dağılımlarının belirlenmesine yönelik soruları içermektedir. Bu sorular çerçevesinde örneklem grubunun tanımlayıcı istatistikleri Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5. Örneklem Grubunun Demografik Özellikleri

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	59	36,9
Erkek	101	63,1
Toplam	160	100,0
Yaş Aralığı	Frekans	Yüzde (%)
22-28 Yaş	10	6,3
29-38 Yaş	66	41,3
39-45 Yaş	64	40,0
46 Yaş ve Üzeri	20	12,5
Toplam	160	100,0
Medeni Durum	Frekans	Yüzde (%)
Evli	131	81,9
Bekar	29	18,1
Toplam	160	100,0
Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde (%)
Lisans	108	67,5
Lisans Üstü	52	32,5
Toplam	160	100,0
Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde (%)
1 yıldan az	7	4,4
1-5 yıl arası	39	24,4
6-10 yıl arası	26	16,3
11-15 yıl arası	39	24,4
16-20 yıl arası	39	24,4
21 yıl ve üzeri	10	6,3
Toplam	160	100,0
Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde (%)
1 yıldan az	1	0,6
1-5 yıl arası	13	8,1
6-10 yıl arası	31	19,4
11-15 yıl arası	43	26,9
16-20 yıl arası	42	26,3
21 yıl ve üzeri	30	18,8
Toplam	160	100,0
Pozisyon	Frekans	Yüzde (%)
Yönetici	68	42,5
Müdür	34	21,3
Uzman	34	21,3
Mühendis	16	10,0
Diğer	8	5,0
Toplam	160	100,0

Araştırmaya katılan örneklem grubunun 59 tanesi (%36,9) kadın ve 101 tanesi (%63,1) erkektir. Araştırma örneklem grubunun yaşa göre dağılımları aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Araştırmada katılımcıların 10'u (%6,3) 22-28 yaş aralığında, 66'sı (%41,30) 29-38 yaş aralığında, 64'ü (%40,0) 39-45 yaş aralığında ve 20'si (%12,5) 46 yaşın üzerindedir. Katılımcıların 131 tanesinin evli (%81,9), 29 tanesinin ise (%18,1) bekâr olduğu görülmektedir. Araştırmada katılımcıların 108'inin (%67,5) lisans mezunu ve 52'sinin (%32,5) ise lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Araştırmada katılımcıların 7'si (%4,4) bir yıldan az süre mevcut işyerlerinde çalışmaktadır. Katılımcıların 39'u (%24,2) 1-5 yıl arasında, 26'sı (%16,4) 6-10 yıl arasında, 39'u (%24,4) 11-15 yıl arasında, 39'u (%24,4) 16-20 yıl arasında mevcut işyerlerinde çalışmaktadır. Mevcut işyerlerinde 21 yıl ve üzeri çalışma süresi bulunan katılımcı sayısı 10 (%6,3)'dur. Toplam çalışma süresi bir yıldan az olan katılımcı sayısı 1 (%0,6)'dir. Toplam çalışma süresi 1-5 yıl arasında olan katılımcı sayısı 13 (%8,1), 6-10 yıl arası olan katılımcı sayısı 31 (%19,4), 11-15 yıl arası olan katılımcı sayısı 43 (%26,9), 16-20 yıl arası olan katılımcı sayısı 42 (%26,3)'dir. 21 yıl ve üzeri çalışma süresi olan katılımcı sayısı ise 30 (%18,8)'dur. Araştırmada katılımcıların 68'i (%42,5) yönetici, 34'ü

(%21,3) müdür, 16'sı (%10,0) mühendis, 34'ü(%21,3) uzman ve 8'i diğer pozisyonlarda (%5,0) çalışmaktadır. Katılımcıların kariyerlerine yönelik mentöre sahip olup olmadıklarına ilişkin “kariyer mentörünüz var mıdır?” sorusuna verdikleri yanıtların dağılımları Tablo 6’da sunulmaktadır. Buna göre, katılımcıların 29 tanesinin (%18,1) kariyer mentoru bulunmakta iken, 131 katılımcının (%81,9) kariyer mentörü bulunmamaktadır.

Tablo 6. Kariyer Mentörüne Sahip Olma Durumuna İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde (%)
Kariyer Mentörüm Var	29	18,1
Kariyer Mentörüm Yok	131	81,9
Toplam	160	100,0

4.3. Korelasyon Analizi

Yetenek yönetimi uygulaması algısı ile kariyer memnuniyeti değişkenleri arasındaki ilişki Pearson Korelasyon testi ile analiz edilmiştir. Pearson korelasyon katsayısı +1 ve -1 değerleri arasında değerler alır ve değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve kuvvetini gösterir. Katsayının +1 olması iki değişken arasında mükemmel doğrusal ilişkinin olduğunu gösterir. Katsayının -1 olması ise değişkenler arasında ters yönlü mükemmel ilişkinin olduğunu gösterir. Kesin sınırlamalar olmamakla birlikte 0,50'nin altındaki korelasyon zayıf, 0,70 üzeri korelasyon ise değişkenler arasında kuvvetli bir ilişki olduğunu gösterir (Altunışık vd., 2010:226).

Kariyer memnuniyeti ve yetenek yönetim süreçlerinin alt boyutlarının ayrı ayrı birbirleri ile ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Bu kapsamda araştırmanın ilk ana hipotezi olan H1 hipotezinin alt hipotezlerinin tamamı kabul edilmektedir. Araştırmanın ana hipotezine yönelik olarak yürütülen korelasyon analizi kapsamındaki sonuçlar aşağıda yer almaktadır.

Tablo 7. Yetenek Yönetimi-Kariyer Memnuniyeti Korelasyon Analizi

	Ortalama	Standart Sapma
Kariyer Memnuniyeti	3,65	0,61
Yetenek Yönetimi	3,47	0,46
Korelasyon Analizi		
Kariyer Memnuniyeti		Yetenek Yönetimi
	Pearson Korelasyon	0,507**
	p (2-kuyruklu)	,000
	N	160

Tablo 7 kapsamında çalışanların kariyer memnuniyetleri ile çalıştıkları kurumdaki yetenek yönetim uygulamalarına yönelik algıları arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu görülmektedir. Bu kapsamda H1 hipotezi kabul edilmiştir.

4.4. Regresyon Analizi

Araştırmada bağımsız değişken yetenek yönetimi uygulamaları algısı ile bağımlı değişken kariyer memnuniyeti arasındaki ilişkiler alt boyutlar bazında analiz edilmiştir. Regresyon analizi yapılırken öncelikle bağımsız değişken yetenek yönetimi uygulamaları algısı ile bağımlı değişken kariyer memnuniyeti arasındaki ilişki incelenmiştir. Hipoteze ilişkin regresyon analizi Tablo 8’de görülmektedir.

Tablo 8. Yetenek Yönetimi-Kariyer Memnuniyeti Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
1	0,507	0,257	0,252	0,39964
ANOVA				
	Kareler Toplamı	Df	F	Sig (p)
Regresyon	8,729	1	54,656	0,000
Artık	25,234	158		
Toplam	33,963	159		

Tablo 8 kapsamında sig (p) = 0,000 olduğu için regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir. Tablo 8’de yer alan R ve R2 değerleri incelendiğinde modelin açıklama gücü anlaşılmaktadır. Yapılan regresyon analizi sonucunda yetenek yönetimi uygulamalarının kariyer memnuniyetini p=0,05 anlamlılık seviyesinde %25,7 oranında açıkladığı bulunmuştur.

4.5. Kuşaklararası Farklılıklara Yönelik Analizler

Araştırmanın ikinci ana hipotezi şu şekilde kurulmuştur;

H₂: Çalışanların kariyer memnuniyetleri ile çalıştıkları kurumdaki yetenek yönetim süreçlerine yönelik algıları kuşaklar arası farklılaşmaktadır.

Bu hipotez kapsamında; öncelikle kuşaklar arası farklılaşma noktasında X, Y ve Z kuşaklarını tanımlamak ve araştırma kapsamındaki yaş gruplarını bu kuşaklar çerçevesinde değerlendirmek gerekmektedir. Araştırma kapsamındaki yaş grupları aşağıdaki gibidir;

- 22 – 28 yaş aralığı
- 29 – 38 yaş aralığı
- 39 – 45 yaş aralığı
- 46 yaş ve üzeri

Bu yaş gruplarından 39 yaş ve üzeri olan; 39-45 yaş aralığı ve 46 yaş üzeri yaş aralığı “X kuşağı” olarak sınıflandırılmıştır. 29-38 yaş aralığı “Y kuşağı” ve 22-28 yaş aralığı “Z kuşağı” olarak sınıflandırılmıştır. Kuşaklar arası farklılaşmaya ilişkin analiz Kruskal-Wallis H testi ile yapılmıştır. Kruskal-Wallis H testi üç veya daha fazla bağımsız grubu karşılaştırmak amacıyla kullanılır. Bu kapsamında elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Tablo 9. Kuşaklar Arası Farklılıklar-Tanımlayıcı İstatistikler

	Yetenek Yönetimi	Kariyer Memnuniyeti
<i>Ki-Kare</i>	7,086	6,365
<i>Df</i>	2	2
<i>Sig</i>	0,029	0,041

* 1990 yılı ve sonrası doğumlu olanlar Z kuşağı kabul edilmiştir.

Yetenek yönetimi için sig (p) = 0,029 < 0,05 ve kariyer memnuniyeti için sig (p) = 0,041 < 0,05 olarak hesaplanmıştır. P istatistiği anlamlıdır. Bu kapsamda, çalışanların kariyer memnuniyetleri ve yetenek yönetim süreçlerine yönelik algılarının kuşaklar arası farklılaştığı söylenebilmektedir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğuna yönelik olarak aşağıdaki tablonun incelenmesi gerekmektedir.

Tablo 10. Kuşaklara Göre Kariyer Memnuniyeti ve Yetenek Yönetimi Düzeylerinin Karşılaştırılması

Alt Boyutlar	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı	χ^2	Sd	p
	(n) Ort.+SS	(n) Ort.+SS.)	(n) Ort.+SS			
<i>Kariyer Memnuniyeti</i>	(n=84) 3,59±0,63	(n=66) 3,68±0,56	(n=10) 4,02±0,58	6,365	2	0,041
<i>Yeteneğin Çekilmesi</i>	(n=84) 3,55±0,56	(n=66) 3,64±0,62	(n=10) 4,1±0,45	8,706	2	0,013
<i>Yeteneğin Yerleştirilmesi</i>	(n=84) 3,22±0,54	(n=66) 3,36±0,63	(n=10) 3,72±0,69	5,994	2	0,050
<i>Yeteneğin Geliştirilmesi</i>	(n=84) 3,41±0,56	(n=66) 3,47±0,59	(n=10) 3,7±0d,53	2,447	2	0,294
<i>Yeteneğin Tutulması</i>	(n=84) 3,29±0,5	(n=66) 3,54 ±0,55	(n=10) 3,72±0,49	9,512	2	0,009
<i>Örgütsel Yedekleme</i>	(n=84) 3,51±0,56	(n=66) 3,52±0,55	(n=10) 3,72±0,43	1,781	2	0,411

Kuşaklara göre kariyer memnuniyeti ve yetenek yönetim süreçleri düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kruskal Wallis H testi yapılmıştır. Kruskal Wallis H testi normal dağılım göstermeyen gruplarda üç veya daha fazla sayıda grubun ortalamaları arasındaki farklılığın anlamlılığını test etmek amacıyla kullanılır. Yapılan bu analiz sonucunda, kariyer memnuniyeti ($\chi^2=6,365$, $p=0,41$), yeteneğin çekilmesi ($\chi^2=8,706$, $p=0,013$) ve yeteneğin tutulması ($\chi^2=9,512$, $p=0,009$) düzeylerinin kuşaklar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$).

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde yaşanan gelişim ve değişimler ile birlikte işletmelerin yoğun bir rekabet ortamında varlıklarını sürdürmesi gerekmektedir. İşletmelerin varlıklarını sürdürmesi ve başarılı olması için gelişme ve değişimlere uyum sağlaması ve rekabet avantajı kazanarak başarılı olması için insan kaynakların önem vermeleri gerekmektedir. Yoğun rekabet ortamında insan kaynakları açısından yeteneklere yönelme gerekliliği gittikçe önemli hale gelmiştir. Yeteneklerden yararlanamayan işletmelerin, giderek artan rekabet koşullarında, rekabet güçlerini kaybetmeleri olasıdır. Bu zihniyet değişimi ile birlikte insan kaynakları yönetimi, yeni rol ve sorumlulukları beraberinde getiren bir yaklaşım olan yetenek yönetimine dönüşmeye başlamıştır. Bu bağlamda ortaya çıkan süreç, program ve altyapı gereksinimleri yetenek yönetimine sistematik bir yaklaşımı kaçınılmaz hale getirmiştir.

Yetenek yönetimi ile ilgili benzer kavramların içerik karmaşasını önlemek için öncelikle yetenek ve yetenek yönetiminin tanımı yapılmış ve benzer kavramlarla olan ilişkisi ortaya konulmuştur. Beceri, yetkinlik, potansiyel gibi kavramların yetenek ile ilgili benzer kavramlar olduğu bilinmektedir. Yetenek yönetiminin içeriğini net bir şekilde açıklayabilmek için bu kavramlar arasındaki farklar açıklanmıştır. Yetenek yönetimi ile ilgili farklı yaklaşımlar dikkate alınarak yapılan araştırmalar sonucunda yetenek yönetimi, insan kaynakları yönetimine yüklenen yeni rollerin ve sorumlulukların getirdiği yeni bir anlayış ve yönetim felsefesidir. Yetenek Yönetimi, liderlik yönetimi, insan kaynakları ve yedekleme planlamasından daha fazlasını ifade etmekte, işletmelerin rekabet ortamındaki pazar koşullarında faaliyetlerini sürdürebilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi amacıyla yeteneğin çekilmesi, elde tutulması (retention) ve geliştirilmesine yönelik stratejik ve sistematik bir yaklaşım olarak ele alınmaktadır. Yetenek yönetiminin işletmeler için neden önemli olduğunu anlamak amacıyla yetenek yönetimini ortaya çıkaran nedenleri belirtmek gereklidir. Günümüzde değişen işgücü profili ve çalışanların demografik özellikleri, iş yaşam dengesinin ve bilginin artan önemi ile birlikte rekabet, örgütsel değişimler yetenek yönetimini ortaya çıkaran temel sebepler

olmuştur.

Günümüzde işletmelerdeki değişim ile birlikte yetenek yönetiminin etkin bir şekilde uygulanması sonucunda yapılan yedekleme planlaması önemli stratejik pozisyonlarda çalışanların işten ayrılması durumunda oluşacak belirsizlikler önlenecektir. Yetenek yönetiminde stratejik yaklaşım, işletmenin sahip olduğu insan kaynağı ve yetenekli çalışanlardan nasıl yararlanacağını ve uzun dönemde bu yetenekleri nasıl ve nerede kullanılacağını planlanmasıdır. Bu nedenle hızlı değişim ve belirsizliğin olduğu günümüz çalışma ortamında, işletmelerin faaliyet gösterdikleri alanda başarılı olabilmeleri ve bu başarıyı sürdürebilmeleri için yeteneklerin stratejik olarak yönetilmesi gerekmektedir.

Değişen dünyada insan kaynakları yönetiminin faaliyet alanı, stratejik insan kaynakları uygulamaları ile birlikte işletmeye değer katmaya yönelik bir vizyon geliştirmeye doğru kaymıştır. Bu durumda geleneksel insan kaynakları uygulamalarının, insan kaynaklarının yeni rol ve sorumlulukları yerine getirmekte yeterli olmadığı gerçeği ortaya çıkmıştır. İnsan kaynaklarının vizyon arayışı sonucunda yetenek yönetimi olarak tanımlanan yeni yönetim felsefesinde yetenekli çalışanlar üst yönetim tarafından en önemli kaynak olarak görülmeye başlanmıştır. Bu durumda stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları sonucunda yetenek stratejisi ile işletme stratejisini bütünleştirme gerekliliği ortaya çıkmıştır. Değer odaklı olan yetenek yönetimi yaklaşımı yetenekli çalışanların bulunması, geliştirilmesi ve elde tutulması süreçlerini kapsayan ve yetenekli çalışanların yeteneklerini sergileyebileceği uygun çalışma ortamları sağlamayı amaçlayan bir yaklaşımdır. Yetenek yönetimi, organizasyonun hedeflerine ulaşmak amacıyla önemli pozisyonların belirlenerek pozisyonun gerektirdiği yetenekli çalışanların belirlenmesi sonucunda bu çalışanların ilgili pozisyonlara yerleştirilmesi sürecidir. Ancak yetenek yönetiminde amaç, gerekli eğitim ve gelişim programlarına katılım sağlayan çalışanların sahip oldukları gizli yetenekleri ortaya çıkararak, kariyerlerinin planlanması ve işletmeye olan bağlılıklarının artırılması için yeni çalışmaların yapılmasıdır. İşletme içerisinde yapılan bu tür uygulamaların kimin sorumluluğunda gerçekleşeceği de önemli bir konudur. Öncelikle üst kademe yönetimin yetenek yönetimi felsefesini kabul etmediği durumlarda uygulamanın başarılı olması mümkün değildir. Çünkü yetenek yönetimi üst yönetimden başlayarak insan kaynakları bölümü ve orta düzey yönetime yayılmaktadır. Burada önemli olan insan kaynakları bölümüdür. İnsan kaynakları yöneticisi aynı zamanda yetenek yönetimi yöneticisidir. Yetenek yönetiminin işletme içerisinde sağlıklı bir şekilde uygulanması insan kaynakları yöneticisine bağlıdır. Bu nedenle işletmelerde insan kaynakları bölümleri operasyonel ve stratejik rolleri birlikte yerine getirmelidir. İşletmelerde üst yönetim ve insan kaynakları bölümlerinin yetenek yönetimini önemsemesi ile birlikte yetenek yönetimi uygulamalarına orta seviye yöneticilerin de dahil edilmesi gerekmektedir. İşletme içinde tüm seviyedeki hat yöneticileri yetenek yönetimi sürecine katılmalıdır. İşletmede yetenek yönetimi ile ilgili sorumlulukların dağılımından sonra yetenek yönetiminin uygulanma aşamalarının belirlenmesi gereklidir. İşletmelerin kendilerine özgü bir yetenek yönetimi modeli geliştirmeleri mevcut ve potansiyel yetenekli çalışanlardan en verimli şekilde yararlanılabilmesi için gereklidir.

Günümüz rekabet ortamında yetenek yönetimi uygulamaları, işletmeler açısından gerekli fakat yeterli değildir. Burada yetenekli çalışanların belirlenerek işletme içinde doğru pozisyonlarda çalışmasının yanı sıra en önemli yetenek yönetimi uygulaması yeteneklerin elde tutulmasıdır. Yetenekli çalışanların elde tutulması için çalışan bağlılığını artırmaya yönelik uygulamalar yapılmalıdır. İşletmeler yetenekli çalışanların bağlılıklarını artırmak için özellikle kariyer memnuniyetine yönelik çalışmalara önem vermelidir. Bu çalışmada yetenek yönetimi uygulamaları

ve yeteneklerin elde tutulmasının (retention) önemi ile birlikte kariyer memnuniyeti incelenmiştir. Kariyer memnuniyeti bireyin bulunduğu pozisyondan veya kariyer aşamasından duyduğu memnuniyeti ifade etmektedir. Yetenek yönetiminin çalışanların kariyer memnuniyeti üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların işletmeden beklentilerinin karşılanması durumunda kariyer memnuniyeti artacaktır. İşletmelerin yetenek yönetimi uygulaması sonucunda çalışanların kariyer memnuniyeti artmasının yanında onların daha fazla yenilikçi davranış sergilemelerini sağlayacaktır.

Çalışmanın amacı kapsamında; demir-çelik, enerji ve otomotiv sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların yetenek yönetimi ile ilgili algılarının kariyer memnuniyetine olan etkisi incelenmiştir. Bununla beraber kariyer mentörüne sahip olanlar ile kuşaklararası farklılıkların yetenek yönetimi alt boyutlarını ve kariyer memnuniyetini etkileyip etkilemediği araştırılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulguların, kariyer memnuniyeti hakkında araştırma yapmak isteyen akademisyenlere ve ulaşılan sonuçların işletme yöneticilerine yol göstereceği düşünülmektedir. Bu çalışmada, yetenek yönetiminin kariyer memnuniyetine etkisi regresyon ve korelasyon analizleri ile test edilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre, yetenek yönetiminin kariyer memnuniyeti üzerinde anlamlı ve pozitif düzeyde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgulara göre yöneticilere düşen önemli görevlerden birisinin yetenek yönetimi uygulamalarına önem vermek ve çalışanların kariyer memnuniyetini sağlamak amacıyla çalışmalar yapmak olduğu söylenebilir. Bunun yanında yetenek yönetimi uygulamaları ve çalışanların kariyer memnuniyetini sağlamada insan kaynakları bölümüne önemli görevler düşmektedir. Çünkü kariyer memnuniyetinin objektif boyutunun insan kaynakları uygulamalarıyla doğrudan bağlantısı bulunmaktadır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, kariyer memnuniyeti ve yetenek yönetim süreçlerinin alt boyutlarının ayrı ayrı birbirleri ile ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Bu kapsamda araştırmanın ana hipotezi ile alt hipotezleri kabul edilmiştir. Araştırmanın ana hipotezine yönelik olarak yürütülen korelasyon analizi sonucunda çalışanların kariyer memnuniyetleri ile çalıştıkları kurumdaki yetenek yönetim uygulamalarına yönelik algıları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Çalışma bir yandan kuramsal olarak literatüre katkıda bulunurken, aynı zamanda uygulamaya da önemli katkılarda bulunmuştur. Araştırmanın kısıtı sadece üç sektörde faaliyet gösteren işletmelerde yapılmış olmasıdır. Bu yüzden genelleme yapılamamaktadır. Ancak araştırmacılar bu tezi referans alarak bundan sonra farklı sektörlerde yapacakları çalışmalar ile genelleme yapabilirler.

Gelecek dönemlerde benzer konuda ve sahada araştırma yapmak isteyen akademisyenlere bazı önerilerde bulunmak mümkündür. Benzer konuda araştırma yapmak isteyen akademisyenlere kariyer memnuniyetinin artırılmasında örgüt kültürünün etkilerini araştırmaları ve yetenek yönetiminin kariyer memnuniyetine etkisinde örgüt kültürünün aracılık rolünü incelemeleri farklı bir çalışma konusu olarak önerilebilir. Ayrıca akademisyenler, işletmelerde kariyer memnuniyetinin çalışanların örgütsel bağlılığına olan etkisi ile ilgili çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Aktaş, H. (2014). Kariyer Safhaları ile Demografik Değişkenler Bağlamında Kariyer Memnuniyeti ve Mesleki Bağlılık İlişkisi: Büro Yöneticileri, Yönetici Asistanları ve Sekreterler Üzerinde Bir Araştırma. *International Journal of Social Science*, 26, 195-212.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Sakarya Yayıncılık, 6. Baskı, Sakarya.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Tenth Edition, London and Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Atlı, D. (2012). *Yetenek Yönetimi (Talent Management) İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyon*. Crea Yayıncılık, İstanbul.
- Avcı, U., & Turunç, Ö. (2012). Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(2), 45-55.
- Çay, O., & Aydın, B. (2020). Yetenek Yönetiminin Çalışanların İş Tatminine Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 4022-4042.
- Çelik, M. (2012). Konaklama İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Adaletin Yenilikçi Davranışa Etkisinde Kariyer Memnuniyetinin Aracılık Etkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(2), 99-122.
- Çelik, M., Turunç, Ö., & Bilgin, N. (2014). Lider-Üye Etkileşimi ve Kariyer Memnuniyetinin Yenilikçi Davranışa Etkisinde Etiğin Düzenleyici Rolüne Yönelik Deneysel Bir Araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(25), 491-508.
- Demirkasımoğlu, N., & Taşkın, P. (2015). Yetenek Yönetiminin Örgütsel Etkililik İle İlişkisi: Özel Öğretim Kurumları Örneği. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 4(4), 268-285.
- Enz, J. F., & Philips, J. J. (2001). *İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (2012). *Pozitivist Metodoloji ve Ötesi, Araştırma Tasarımları, Niteliksel ve İstatistiksel Yöntemler*. Erk Yayınları, Geliştirilmiş 3. Baskı, Ankara.
- Joo, B. K. B., & Park, S. (2010). Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: The effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(6), 482-500.
- Keçecioglu, T. (2003). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139-154.
- Redford, K. (2005). Shedding Light On Talent Tactics. *Personnel Today*, UK 26, s. 20.
- Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., ... & Wright, P. (2012). Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, 53(2), 25-42.
- Şahin, Ö. (2017). *Yetenek Yönetimi Konaklama İşletmelerinin Yenilik Performansına Yönelik Bir Araştırma*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Tabancalı, E., & Korumaz, M. (2014). Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi” *The Journal of Academic Social Science Studies*, 25-I, 139-156.
- Uslu, Y. T. (2014). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Bir Aşama: Yetenek Yönetimi” *Kooperatif Postası Karınca Dergisi*, 80(929), 18-27.
- Yüksel, İ. (2005). İş-Aile Çatışmasının Kariyer Tatmini, İş Tatmini ve İş Davranışları ile İlişkisi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 301-314.