

YETENEK YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL KARIYER YÖNETİMİ İLİŞKİSİ: FARKLI SEKTÖRLERDE BİR UYGULAMA

Fatih Karcioğlu¹ - Sibel Bakan Atasever²

¹ORCID ID: orcid.org/0000-0002-3182-6484

²ORCID ID: orcid.org/0000-0001-5721-0963

ÖZ

Yetenek yönetimi ve kariyer yönetimi, insan kaynakları yönetimi alanında iddialı bir disiplindir. Yetenek yönetimi kavramının ilişkilendirildiği kavram olan örgütsel kariyer yönetimi, örgütlerin başarı elde etmesinde ve daha güçlü çalışan takımı kurmasında yetenek yönetimine yardımcı olan bir kavramdır. Bu iki kavram birbiriyle yakından ilişkilidir. Bu araştırmanın amacı, yetenek yönetimi ve örgütsel kariyer yönetimi ilişkisini belirlemektir. Bu nedenle aradaki ilişkiyi belirlemek için ankete dayalı araştırma yapılmıştır. Banka ve GSM sektöründe görev alan 234 çalışana yetenek yönetimi ve örgütsel kariyer yönetimi ile ilgili sorular yöneltilerek yetenek yönetimi ve örgütsel kariyer yönetimi arasındaki ilişki belirlenmiştir. Araştırmada yetenek yönetimi ve örgütsel kariyer yönetimi arasında anlamlı ilişkinin olup olmadığı korelasyon analizi ile demografik özellikler ile yetenek yönetimi ve örgütsel kariyer yönetimi arasında anlamlı farklılığın olup olmadığı ise t-testi ve Anova ile ölçülmüştür. Araştırma sonucunda, yetenek yönetimi ve alt boyutları ile örgütsel kariyer yönetimi alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Demografik özellikler ile yetenek yönetimi ve örgütsel kariyer yönetimi arasında anlamlı fark bulunamamıştır.

Anahtar Kelimeler: *Yetenek, Yetenek yönetimi, Kariyer, Kariyer yönetimi, Örgütsel kariyer yönetimi.*

¹ Prof. Dr. Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, , Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü Erzurum/Türkiye

E-posta: fkarci@gmail.com

² Doktora Öğrencisi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Erzurum/Türkiye

E-posta: sbl_bkn90@hotmail.com Sorumlu yazar

RELATIONSHIP BETWEEN TALENT MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL CAREER MANAGEMENT: AN APPLICATION IN DIFFERENT SECTORS

Fatih Karcioğlu – Sibel Bakan Atasever

ABSTRACT

Talent Management and Career Management are disciplines in the field of Human Resources. Organizational Career Management, correlated with the concept of Talent Management, is a concept helping organisations in gaining success and creating more powerful working teams. The aim of this study is to determine the relationship between Talent Management and Organizational Career Management. For this, a survey-based researched was carried out. The connection between these two areas was defined by way of asking questions about Talent Management and Organizational Career Management to 234 employees working in the GSM and banking sector. In this study, it was investigated whether there is a meaningful relation between Talent Management and Organizational Career Management though correlation analysis, and whether there is a meaningful difference between demographic features, Talent Management and Organizational Career Management by way of T-test and Anova. The result of the study showed that there is a meaningful correlation between the sub-dimensions of Talent Management and Organizational Career Management in a positive aspect, and that there is not a meaningful difference between demographic features, Talent Management and Organizational Career Management.

Keywords: *Talent, Talent Management, Career, Career Management, Organizational Career Management.*

Giriş

Küreselleşme, teknolojide yaşanan ilerleme, bilginin hızlı ve kolay biçimde yayılması gibi son zamanlarda tüm dünyayı sarsan gelişmeler örgütler için yoğun rekabet ortamını beraberinde getirmiştir. Küreselleşme sonucunda, dünyanın bir yerinde meydana gelen olaylar, çok uzak diyarları kolaylıkla etkisi altına alabilmektedir. Örgütlerin en önemli görevi, dünya genelinde yaşanan ekonomik sorunlardan örgütlerini olabildiğince uzak tutabilmektir.

Örgütlerin dinamik olması, diğer rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlama da büyük önem arz etmektedir. Gelişimi takip eden ve gelişime açık olan örgütler rakiplerine karşı bir adım öne geçmektedirler. Bu hususta, insan kaynağı örgütler için kritik öneme sahiptir. Günümüzde örgütleri başarıya götürecek tek faktörün insan gücü olduğu anlaşılmıştır. Örgütler artık sıradan çalışana değil, işinde en iyi olan, ikamesi olmayan, taklit edilemeyen çalışana ihtiyaç duymaktadırlar. Bu ihtiyaç neticesinde, insan kaynakları birimlerinin karşısına yetenek kavramı çıkmıştır. Günümüz iş yaşamında yetenekli çalışanların istihdam edilmesi konusunda örgütler arasında çekişme yaşanmaktadır. Bu durum örgütler arasında yetenek savaşlarının çıkmasına sebep olmuştur. Örgütler arasında yetenek savaşlarının yanı sıra, örgüt içinde yeteneğin doğru ve etkili yönetimi zorunlu hale gelmiştir. Bu noktada, insan kaynakları yönetiminde yeni bir döneme girilmiş, insanların yönetiminden ziyade yeteneklerin yönetimine doğru hızlı bir dönüşüm yaşanmaya başlamıştır.

Yetenekli çalışanlar bir kez seçildiğinde, birtakım görevlerde bulunmaları, mevcut tecrübelerden yararlanmaları, çalışanların motivasyon yoluyla gelişmesi, yenilikçi fikirler ortaya koymaları, örgüte katkı yapmaları ve örgüt yöneticileri ile etkileşim kurmaları bir anlamda teşvik edilmiş olacaktır. Bu durum ise, örgütün ve çalışanların performanslarının artmasına yol açacaktır. Böylece, yetenek yönetimi ve kariyer yönetimi birbirine entegre olup bir arada geliştirilirse bu durum hem çalışanlar hem de örgüt için verimli olacaktır. Dikkatle bakıldığında, yetenek yönetimi ve kariyer yönetiminin uzun süredir bilinen konular olduğu anlaşılacaktır. Geçmişte hem insan kaynakları, hem yetenek yönetimi hem de kariyer yönetimi diye bir şey olmamasına rağmen, geçmişe bakıldığı zaman başarı gösteren toplumların sahip oldukları kabiliyetlerinin insanların yeteneklerinin geliştirilmesinde ve doğru yerde doğru zamanda kullanılmalarında etkili olduğu görülmektedir.

Yetenekli alışanları örgüt içinde tutmak, etkili bir örgütsel kariyer yönetimini gerekli kılmaktadır. Etkili rgtsel kariyer yönetimi rgttten ayrılmak isteyen çalışanları bu istekten vazgeirebilmektedir. Bu sebepten dolayı, örgüt kendi içinde mevcut olan yeteneklerini başarılı bir şekilde yönettiği zaman bu yetenekli çalışanlar kısa sürede örgüt içinde kalıcı ve aktif hale gelmektedir.

Kuramsal ereve

Yetenek Kavramı ve Tanımı

Günümüzde yaşanan küreselleşme ve rekabet olgusu geleneksel üretim unsurlarının büyük oranda değişmesine sebep olmuştur. Özellikle insan odaklı yönetim anlayışı ve sektörlerin gelişmesiyle birlikte insan unsurunun önem arz ettiği rekabet stratejilerine yönelme olmuştur. Çalışanlar örgütte birer yetenek olarak görülmeye başlanmış ve bu yetenekli çalışanların örgütte tutulması örgüte olan bağlılıklarının sağlanması ve buna ek olarak yeni yetenekli çalışanların da örgüte çekilerek geliştirilmesi düşüncesi giderek önem kazanmaya başlamıştır (Muslu, 2013, s.3-4). Günlük yaşamda oldukça sık kullanılan yetenek kelimesi iş hayatında örgütler açısından önem arz eden bir kaynak haline gelmektedir (Doğan ve Demiral, 2008, s.150). Yetenek kelimesinin yüzyıllardır farklı anlamlar içerdiği ve zaman içinde değişim gösterdiği bilinmektedir. Yetenek kelimesinin değişim süreci günümüzde de devam etmektedir (şahin, 2015, s.3). Yetenek beceri, başarı, yaratıcılık, zamanı iyi kullanabilme gibi bir takım özellikleri içerir. Bireyin belirli bir zamanda yaratıcılığını katarak işleri daha kolay yapabilme ve etrafındaki çalışanları da harekete geçirebilme yeteneği olarak da ifade edilebilir (Tabancalı ve Korumaz, 2014, s.142). Yetenek bir kişinin üretken bir şekilde tekrar edebildiği, düşünme hissetme yetilerini uygulayabilme kabiliyetidir.

Yetenek Yönetimi Kavramı ve nemi

Günümüzde işverenlerin yetenekli çalışanlara sahip olma talepleri giderek artmaktadır. şirketler hızlıca zenginleşmek ayrıca rakiplerini yenmek için yetenekli çalışan arayışı içerisindedir. Bir rgtteki mevcut yeteneklerin, örgütün başarılı olmasına yapacakları katkılarını planlanması önemlidir. Örgütün büyüyüp gelişmesi sahip olduğu yeteneklerinde büyüyüp gelişmesini zorunlu hale getirmektedir. Bu durum bir anlamda örgütlerin kariyer

planlamasına önem vermesini gerektirmektedir. Yetenek yönetimi, stratejik bir önem taşıyan insan kaynakları yönetimi uygulaması olduğundan, insan kaynakları cephaneliğinde en yeni silah olarak kabul edilmektedir. Yetenek yönetimini, stratejik insan kaynakları yönetiminin üzerine kurulan “yetenekler için savaş” kavramı olarak ifade edebiliriz (Waheed, 2013, s.4).

Yetenek yönetimi uzun vadeli ve devam eden bir süreçtir (Hejase vd, 2016, s.508). Yetenek yönetimi, örgütlerin kısa ve uzun vadede amaçlarına ulaşmasında gerekli olan kurum kültürü, bağlılık, yetenek ve kapasite gereksinimlerinin işletmeye kazandırılması, geliştirilmesi ve yetiştirilmesi süreçlerini kapsayan insan kaynaklarının bütünsel bir yaklaşımıdır (Aksakal ve Dağdeviren, 2015, s.250). Yetenek yönetimi, dünyadaki insan kaynakları yönetiminin en önemli ve en acil konularından birini oluşturmaktadır (Shafieian, 2014, s.2). Yetenek yönetimi yeni bir aşama olarak organizasyonlardaki insan kaynakları yönetimi uygulamalarında uygulanan bir yoldur (Aksakal vd, 2013, s.69).

Yukarıda ifade edilen tanımlara bakıldığında yetenek yönetimi kavramının birden fazla tanımı bulunmaktadır. Nedeni ise, her örgütün kendine özgü yetenek yönetimi ile ilgili birtakım uygulamaları vardır. Buna ek olarak yetenek yönetimi kavramının literatürde yer alan bazı tanımlarından söz edilebilmektedir. Yetenek yönetimi, örgütteki güçlü insan kaynakları uygulamalarının stratejik önemini vurgulamak için kullanılan bir kavram olarak tanımlanmaktadır (E.Maamari ve Alameh, 2016, s.122). Yetenek yönetimi, örgütün uzun vadedeki stratejileri gerçekleştirebilmek için yüksek performansla sahip çalışanları işe alma, geliştirme, yerleştirme, çalışanı işte tutma gibi faaliyetleri bütünleştirme etkinliğidir (Akar ve Balci, 2016, s.957). Sıklıkla insan sermayesi olarak anılan yetenek yönetimi, örgütün en önemli kaynağı olan insanları işe alma, yönetme, değerlendirme, geliştirme ve koruma sürecini içermektedir (Khatri vd, 2010, s.39). Yetenek yönetimi, yeni işe başlayanların örgüte uyum sağlaması, mevcut çalışanların örgüte bağlılıklarının sürdürülmesi, üstün yeteneklere sahip çalışanların cezbedilerek örgüte kazandırılması süreçlerini kapsamaktadır (Demircioğlu, 2010, s.11). Yetenek yönetimi bir anlamda doğru yerde ve doğru zamanda doğru kişinin işe alınması şeklinde de ifade edilmektedir. (Altınöz vd, 2013, s.844). Yetenek yönetimi yetenekli çalışanların örgütte tutulmasını ifade etmektedir. (Tajuddin vd, 2015, s. 81). Yetenek yönetimi örgütün karşılaşılabilecek zorluklarla baş edebilmesi ve örgüt stratejilerini hayata geçirerek amaçlarına ulaşabilmesi için, ihtiyaç duyduğu yetenekler ve sahip olduğu hali hazırdaki

yetenekleri arasındaki boşluğu sistematik olarak kapatmaya çalışan, merkezinde insan kaynağının yer aldığı bir yönetim süreci olarak da ifade edilmektedir (Alayoğlu, 2010, s. 71).

Sonuç olarak bakıldığında yetenek yönetiminin tek bir tanımından bahsetmek söz konusu değildir. Özetlemek gerekirse yetenek yönetimi örgüt için kilit pozisyonlara yetenekli çalışanların alınması suretiyle örgütü diğer örgütler karşısında üstün konuma getirmede ve rekabet etme hususunda büyük role sahip olan süreklilik arz eden bir süreçtir.

Gelecek 20 yılın perspektifine bakıldığında örgüt için en önemli ve kritik kaynağın yüksek yeteneklere sahip çalışanlar olduğu sonucu McKinsey yönetim danışmanlığı firmasının 77 firma ve 6000 yöneticinin katılımıyla gerçekleştirdikleri bir araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır. Araştırmanın bir diğer sonucu ise, yüksek yeteneklere sahip insan arzının gereksinimin altında kalacağıdır (Çırak, 2014, s.13). İnsanların işe alınması, eğitilmesi ve örgütte tutulması zor ve pahalı bir süreçtir. Çalışanlar işlerinde daha iyi ve profesyonel olduklarında örgüt için daha değerli olmaktadır. Çalışanın sahip olduğu bilgiler örgüte değil çalışanın kendisine aittir. Bu nedenle bireyin nasıl ve niçin değerli olduğunun, örgüt içerisinde ne gibi roller oynayacağıın bilinmesi, çalışanların yetenek, bilgi ve uzmanlıklarını anlamak son derece önem arz etmektedir. Örgütteki çalışanlar zamanlarının büyük bir bölümünü işte geçirmelerine rağmen yeteneklerinin az bir kısmından yararlanmaktadır. Bu durumun önüne geçebilmek için, çalışanların yetenek, bilgi ve becerilerini net bir şekilde ortaya koyabilmelerini sağlayan çalışma ortamının ve örgüt ikliminin yaratılması önem taşımaktadır (Şerbetçi, 2015, s.8). Yetenek yönetimi girişimlerinin nihai hedefi, başarılı bir iş ortaya koymak için doğru insanlara doğru işleri yaptırmaya yardımcı olmaktır. Bu hedef anlaşılabilir olmakta, fakat çoğu zaman başarılması güç olmaktadır. Çünkü; insan davranışını öngörmek ve etkilemek oldukça zordur (Sireesha ve Ganapavarapu, 2014, s.51). İnsan sermayesi, örgüt üyelerinin sahip olduğu ve geliştirdiği bireysel bilgi, yetenek ve deneyim yani tüm beşeri unsurların toplamıdır. Bu anlamda örgüt üyelerinin bilgi birikimi, problem çözme, yetenek ve kapasiteleri, yaratıcılık ve girişimcilik, çalışanların organizasyon süreçlerinde ortaya koydukları işlevler ve işlevlerin nitelikleri belirleyici güce sahiptir (Görmüş, 2009, s.63). Başarılı olmak için, bir yetenek yönetimi stratejisi örgüte uyacak şekilde özelleştirilmelidir (Edwards, 2008, s.7). Örgütler açısından en önemli husus, örgütün sahip olduğu insan kaynaklarının değerinin bilinerek mevcut kaynaktan en iyi

şekilde yararlanılmaya çalışılması örgüt için gerekli koşulların sağlanabilmesidir. İnsan sermayesinin etkili bir şekilde kullanılması yönünden yetenek yönetimi günümüzde önemli hale gelmektedir.

Kariyer Yönetiminin Tanımı ve Önemi

Kariyer yönetimi, en basit anlamda bireylerin iş hayatlarına ilişkin planlamalar yapmalarıdır. Bireyin iş hayatında ve mesleğinde ilerlemesinin sağlıklı şekilde yürütülebilmesi kariyer yönetimiyle ilgilidir (Tunçer, 2012, s.216). Kariyer yönetimi, bireyin kariyer planının, örgütün kariyer geliştirme araçları ile desteklenmesidir (Taşlıyan vd, 2011, s.236). Kariyer yönetimi, bireyin ihtiyaçlarını belirleyerek, bireyin kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlayan bir yönetim sürecidir. Bu süreç, amaçların ve hedeflerin belirlenmesi, planlanması ve uygulanması ile yürütülür (Giritlioğlu, 2010, s.113). Kariyer yönetimi hem kişisel hedefleri hem de örgütsel hedefleri başarmak için önemli bir faktördür. Birçok örgüt, kariyer yönetimini çağdaş insan kaynakları yönetimi uygulamaları için önemli olduğunu düşünmektedir ve çalışanların kariyerlerini yönetmelerine yardımcı olmaktadır (Popescu, 2015, s.182). Kariyer yönetimi, örgüt içerisinde insan kaynaklarının sistematik bir şekilde planlanmasında temel bir süreçtir (Palade, 2010, s.124). Kariyer yönetimi, insan kaynakları yöneticileri tarafından, işgücü gereksinimlerinin tahmin edilmesi ve çalışanların kariyer hedeflerini başarmalarını sağlayan bir süreç olarak da ifade edilmektedir. Kariyer yönetiminin etkili şekilde uygulandığı örgütlerde çalışanların belirli dönemlerde nereye ve hangi statüye geleceklerini bilmesi ve tahmin etmesi mümkün olmaktadır (İnan, 2017, s.185).

Kariyer yönetimi ile ilgili literatürde yer alan tanımlara bakıldığında dikkat çeken önemli hususlardan biri, kariyer yönetiminin örgüt ve birey odaklı bir süreç olmasıdır. Kariyer yönetimi, ilk olarak bireyi ilgilendiren bir kavram olan kariyerin, örgütsel yaklaşım olarak ele alınmasını ve bireyin kariyer sürecinin örgüt tarafından şekillendirilmesini içermektedir. Başka bir deyişle kariyer yönetimi, bireyin kariyer planlarının örgütün amaç ve hedeflerine uyacak şekilde ele alınmasını gerektiren döngüsel bir süreçtir (Altunışık, 2010, s.26). Kariyer yönetimi, bireyin değerler, ilgi alanları, beceri ve zayıf yönleri hakkında bilgi toplama, kariyer hedefi belirleme ve kariyer hedeflerine ulaşma ihtimalini arttıracak kariyer stratejilerine girme sürecidir. Kariyer yönetimi süreci, kariyer hedefleri edinmek için kariyer

arama, kariyer hedeflerinin geliştirilmesi ve kariyer stratejilerinin kullanılmasını içerir (Patrick ve Kumar, 2011, s.25). Örgütlerde kariyer yönetimi faaliyetlerine önem verilmesinin nedeni, bireyin iş tatminini ve örgütte kalmasını sağlama temeline dayanmaktadır. Birey, hedeflerine ulaşmada örgütün yardımcı olacağına bir diğer deyişle, örgütte kalmakla istediği kariyere ulaşacağına inanıyorsa, örgütle işbirliği yapmaktadır. Kariyer yönetimi, süreklilik ve özel bir çaba gerektiren uğraş alanıdır. Bu uğraşın başarısı, örgütsel iletişimin başarısına bağlıdır. Bir anlamda bireyin kariyer beklentileri etkili bir iletişim sistemi ile yönetime ulaşmaktadır (Ölçer, 1997, s.90).

Kariyer Yönetiminin Boyutları

Bireysel Kariyer Yönetimi

Bireysel kariyer yönetimi, bireyin kendi hedeflerini ve yeteneklerini göz önüne alarak örgütteki geleceğine ilişkin yaptığı planları kapsamaktadır. Birey öncelikli olarak neyi başarmak istediğini ve ileride hangi noktaya ulaşmak istediğini belirlemek ve bu hedeflere ulaşma noktasında rasyonel bir plan geliştirmelidir. Bireyin kariyer gelişiminde önemli olan öge bireyin kendisidir. Birey hedeflediği kariyerine uygun olarak kendini tanımalı, hedeflerini, gereksinimlerini doğru bir şekilde belirlemelidir. Belirlediği hedeflere ulaşmak ve gereksinimlerini karşılayabilmek için kendisinden ve çalıştığı örgütten kaynaklanan sorunları belirleyip bu sorunları sık sık gözden geçirmelidir. Bu hususta, örgütün bireye sağlayacağı destek de bireyin kariyer gelişiminde önemli bir yere sahip olmaktadır (Bağcı, 2002, s.36).

Örgütsel Kariyer Yönetimi

Örgütsel kariyer yönetimi, kişilerin kariyer beklentilerini saptamak, çalışanlara uygun kariyer fırsatları sunmak, çalışanların hak ettikleri bu fırsatları belirleme ve kariyer yönetim programlarının sonuçlarına ulaşma ve sonuçları değerlendirme faaliyetlerinin örgütler tarafından yapıldığı süreç olarak tanımlanmaktadır (Şimşek vd, 2004, s.46). Örgütsel kariyer yönetimi, çalışanların ihtiyaçlarını tatmin etmek ve kariyer hedeflerine ulaşmaları için gerekli olanları planlama, stratejileri belirleme ve uygulama süreci olarak da ifade edilmektedir. Kariyer yönetimi, örgütlerde çalışanların potansiyelinden en üst seviyede yararlanabilmek amacıyla başvuru alan yönetsel bir uygulamadır. Bu uygulamanın en temel koşulu, yöneticiler ve yönetim basamakları dışında, çalışanlar arasında iletişim kanallarının sürekli olarak

açık tutulmasıdır. Diğer bir deyişle, örgütsel kariyer yönetimi, örgütte çalışanların kapasitelerini geliştirmelerine yardımcı olmak amacıyla kullanılan gelişim programları ve düzenlemeleridir (Ereş, 2004, s.53,54). Örgütsel kariyer yönetimi, örgüt çalışanına kendilerini ve kariyer hedeflerini geliştirme imkânı vermekte ve onlara yardımcı olacak yollar ve faaliyetler belirlemektedir. Örgütsel kariyer yönetimi, çalışanı işe alındığı ilk anda ve ileriki zamanlarda örgütün hedefleri doğrultusunda yönlendirmiş olacaktır. Bireysel kariyer yönetimi insan odaklıdır ve ilgi alanına giren konu çoğunlukla günlük yaşamla ilgilidir. Örgütsel kariyer yönetimi ise planlama, sistem geliştirme ve çalışanla ilişkilendirilmiş çabalarla uyum sağlanmasını ön plana almaktadır (Cebeci, 2015, s.46).

Yetenek Yönetimi ve Kariyer Yönetimi Arasındaki İlişki

Son zamanlarda örgütün yaratmış olduğu fark, ağırlıklı olarak insan gücündeki farklılıktan ve yenilikçilik anlayışından kaynaklanır olmuştur. Yetenek yönetimi örgütlerin farklılık ve yenilik ihtiyaçlarını karşılamada başvurabilecekleri etkili çözüm yollarından biri olarak görülmektedir (Altınöz vd, 2014, s.103).

Yetenek yönetimi, tasarlanmış yöntem, kaynaklar ve politikaları kullanarak örgüt içerisinde bulunan yüksek yeteneğe sahip bireylere kariyer geliştirme ve ilerletme imkânları sunmaktadır. Yetenek yönetimi süreci örgütün geleceği için çalışan ve liderlerin geliştirilmesine yoğunlaşmaktadır. Yetenekli çalışanların örgüte çekilmesi için rekabetçi bir temelde yürütülen uygulamalar yetenek yönetiminde yer almaktadır. Örgüt yöneticileri yetenek yönetimini sağlayabilmek için rekabetçi ücret politikaları sağlamakta, yeteneği açığa çıkaracak eğitim ve gelişim fırsatları sunmakta, performans yönetimi süreçlerini uygulamakta, çalışanı elde tutma faaliyetlerini gerçekleştirmekte ve çalışanların yatay ve dikey kariyer hareketliliğini yönetme ve yaşam boyu öğrenmeyi desteklemektedir (Tabancalı ve Korumaz, 2014, s.143).

Kariyer yönetimi, yeteneklerin ve çıkarların analiz edilmesi hususunda örgütlerin çalışanlarına yardım etmeyi sağlayan ve kariyer geliştirme faaliyetlerini planlamalarını kolaylaştıran bir uygulamadır. Kariyer yönetiminin amacı, bireysel yetenek ve ilgi alanlarının örgütün amaçlarıyla uyumlaştırılması ve bu sayede hem örgütün hem de çalışanların kendi potansiyellerinden en üst düzeyde yararlanabilmesinin gerçekleştirilmesidir (Ceylan, 2007, s.92). Kariyer yönetiminin doğru bir şekilde yapılması örgütün var olan yetenekli çalışanı elde tutmayı ve yetenek yönetimi sürecinde başarıyı getirmektedir (Güner, 2016, s.34).

Sonuç olarak, kariyer yönetimi yetenek yönetiminin aşamalarından olan yetenekli çalışanların örgütte tutulması aşamasında ve çalışanın işe olan bağlılığı noktasında önemli bir role sahiptir.

Araştırma

Araştırmanın Amacı

Yeteneğin n planda olduğu bankalar ve GSM sektörü, çalışanların ihtiyaçlarına cevap verebilmek, yetenekli çalışanları kendilerine çekmek, geliştirmek, elde tutmak ve çalışan performansını maksimum düzeye çıkarmak amacıyla çalışanlara yetenek temelli bir bakış açısı ile bakmaya başlamıştır. Banka ve GSM şirketlerinde çalışan personelin yüksek niteliklere sahip olması kaçınılmaz bir gereklilik arz etmektedir.

Bu araştırmanın amacı, Türkiye’de banka ve GSM sektöründe yetenek yönetimi uygulamaları ile örgütsel kariyer yönetimi arasında ilişki olup olmadığını incelemek, önerilerde bulunmak ve bu sayede iş dünyasına bu alanda katkı sağlamaktır.

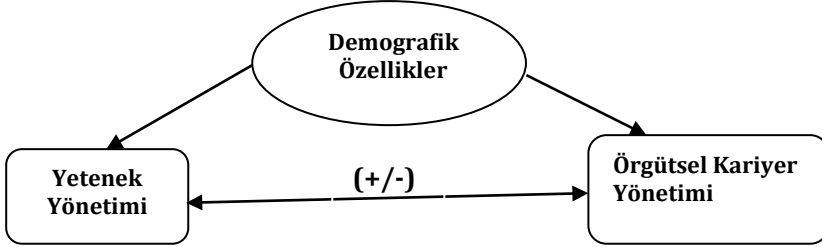
Araştırmanın Kısıtları ve Sınırlılıkları

Bu araştırmaya özgü birtakım kısıtlardan söz etmek mümkündür. Öncelikle bu araştırmada verileri elde etmek için standart bir anket formu kullanılmaktadır. Anket çalışmasında her zaman karşılaşılabilecek kapsam, örneklem, ölçüm ve cevaplama hataları bu araştırmada da söz konusu olabilmektedir. Bu alışma yetenek yönetimi ve boyutları ile örgütsel kariyer yönetimi ve boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir çalışmadır. Örneklem sayısındaki sınırlama ve anket yöntemindeki var olabilen eksiklikler sonucu etkileyebilmektedir. Bu durum ise, ortaya çıkan sonuçlara yönelik birtakım genellemeler yapmayı sınırlamaktadır. Bu araştırmanın en büyük kısıtı, sadece Ordu ve Mersin ilinin merkezinde faaliyet gösteren bankalar ve GSM sektöründe çalışanlar üzerinde araştırma yapılmış olmasıdır. Fakat yinede araştırma neticesinde elde edilen sonuçların gelecekteki araştırmalara önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modelinde, yetenek yönetimi uygulamaları ile örgütsel kariyer yönetimi uygulamaları arasındaki ilişki ve ayrıca demografik özellikler

ile yetenek yönetimi uygulamaları ve örgütsel kariyer yönetimi uygulamaları arasında anlamlı farkın olup olmadığı araştırılmıştır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırmanın Hipotezleri

Bankalar ve GSM şirketleri olmak üzere iki kurumda gerçekleştirilen “Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Kariyer Yönetimi” ilişkisini ölçmeye yönelik çalışmamızın temel hipotezlerin şu şekilde ifade edilmektedir.

H₁: Yetenek yönetimi uygulamaları ile örgütsel kariyer yönetimi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Farklı sektörlerde çalışanların yetenek yönetimi ve örgütsel kariyer yönetimi düzeyleri demografik özelliklere göre farklılık gösterir.

Araştırma Yöntemi

Elde edilen verilerin standardize olması ve istatistiksel olarak incelenmesinin kolay olması nedeniyle bu çalışmada, araştırma yöntemlerinden nicel araştırma yöntemi ve nicel araştırma yöntemlerinden de genellikle kullanılan anket tekniği kullanılmıştır.

Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın çalışma evrenini 2017 yılı Temmuz ayında Ordu ve Mersin illerinin merkezinde faaliyette bulunan banka ve GSM şirketleri çalışanları oluşturmaktadır. Fakat araştırma evreninin tamamı maliyet, mesafe, zaman ve kurumların bilgi paylaşma konusunda isteksiz davranmalarından dolayı örnek alınma yoluna gidilmiştir. Örneklem seçiminde tesadüfi örnekleme yöntemlerinden basit tesadüfi örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Basit tesadüfi yöntemin uygulanması için, ele alınan soru veya hipotezlerle ilgili bilgilerin ana kütleye göre homojen olması gerekmektedir (İslamoğlu, 2011, s.169). Söz konusu

araştırma evreninden % 95'lik güvenilirlik sınırları içerisinde, % 5'lik bir hata payı öngörülerek seçilecek örneklem büyüklüğü 550 olarak hesaplanmıştır. Araştırma da örnekleme neticesinde ise 234 katılımcıya ulaşılmıştır.

Veri Toplamada Kullanılan lekler

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anketler rneklem olarak seçilen bireylere yüz yüze iletilmiştir. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm ankete katılacak bireylere ilişkin demografik bilgileri incelemektedir. Demografik zellikleri yansıtın bilgiler ise şu şekildedir. Yaş, cinsiyet medeni durum, toplam çalışma süresi, kurumdaki çalışma süresi, eğitim durumu, meslek ve kurumdaki pozisyon. İkinci bölüm ise, kariyer yönetimi ve yetenek yönetimine ilişkin yaklaşımları incelemektedir.

Araştırmada kullanılacak veriler toplam 50 sorudan oluşın örgütsel kariyer yönetimi ve yetenek yönetimi soruları kullanılarak toplanmıştır. Anket soruları, Banka ve GSM şirketleri çalışanlarına uygulanmak amacıyla hazırlanmıştır. Katılımcılar, rgtsel kariyer yönetimi ve yetenek yönetimi uygulamalarının Banka ve GSM şirketleri için hangi ölçüde geçerli olduğunu “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle Katılıyorum” şıklarından birini işaretleyerek belirtmektedirler. Bu çalışmada yetenek yönetimi ve örgütsel kariyer yönetimi olmak üzere iki ayrı ölçekten yararlanılmıştır. Anketin ilk bölümünde yer alan örgütsel kariyer yönetimi ile ilgili sorular Fatih Karcioğlu'nun (2001) “Kariyer Yönetimi (Farklı Sektörlerde Bir Uygulama)” adlı kitabından alınmıştır. Yetenek yönetimi soruları ise Dinçer Atlı'nın “İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu Yetenek Yönetimi ve Basın İşletmelerinde Bir Uygulama” adlı doktora çalışmasında kullandığı ölçekten, Filiz Akar'ın doktora tezi çalışmasının bir kısmına dayalı olarak hazırlamış olduğu “Yetenek Yönetimi” adlı kitabından yararlanılmıştır. Son olarak, İfakat Muslu'nun “Yetenek Yönetimi ve Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması: Sivas İli rneği” adlı yüksek lisans tez çalışmasındaki ölçekten ve literatür taramalarından elde edilen bilgiler neticesinde anket formu hazırlanmıştır. Yetenek yönetimi ve örgütsel kariyer yönetimi ölçeklerine ilişkin yapısal geçerliliği belirlemek amacıyla faktör analizi kullanılmıştır. Faktör analizi sonucunda rgtsel Kariyer yönetimi leği beş alt boyuttan ve 23 sorudan, yetenek yönetimi soruları ise üç alt boyut ve 27 sorudan oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğine bakıldığında, güvenilirlik örgütsel kariyer yönetimi leğinin güvenilirlik katsayısı 0,948 olarak hesaplanmış, yetenek yönetimi leğinin güvenilirlik katsayısı ise 0,977 olarak hesaplanmış ve güvenilirliğin literatürde

kabul gören 0,80'lik Cronbach Alfa düzeyinin üzerinde olduğu tespit edilmiş ve yukarıdaki bilgiler doğrultusunda yüksek derecede güvenilir olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Araştırma Bulguları

Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

	Sayı	Yüzde(%)
Yaş		
21-25 Yaş aralığı	24	10,3
26-30 “	89	38,0
31-35 “	53	22,6
36-40 “	34	14,5
41-45 “	21	9,0
46-50 “	10	4,3
51-55 “	3	1,3
Cinsiyet		
Erkek	124	47,0
Kadın	110	53,0
Medeni Durum		
Evli	147	62,8
Bekar	87	37,2
Eğitim durumu		
İlkokul		
Ortaokul	-	-
Lise ve Dengi	-	-
Lisans	61	26,0
Yüksek Lisans	145	62,0
Doktora	28	12,0
	-	-
Toplam Çalışma Süreleri		
1 Yılda az	2	0,9
1-5 Yıl	68	29,1
6-10 Yıl	90	38,5
11-15 Yıl	35	15,0
16-20 Yıl	25	10,7
21-25 Yıl	5	2,1
26-30 Yıl	9	3,8
İş Yerindeki Pozisyonları		
Yönetici	24	9,3
İşgören	210	89,7
Toplam	234	100

Araştırmaya katılan katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında en yüksek payı %38,0'lık oran ile 26-30 yaş grubuna dâhil olan katılımcıların aldığı görülmektedir. Araştırmaya katılan katılımcıların %38,0'ının yaş itibariyle genç yaş grubuna sahip çalışanlar olduğu görülmektedir. Katılımcıların cinsiyet dağılımına bakıldığında erkek katılımcıların %53,0 kadın katılımcı-

ların ise %47,0 orana sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğunun 25 yaşın üzerinde olmasının doğal bir sonucu olarak evli olan katılımcıların çoğunlukta %62,8 olduğu görülmektedir. Bekar olan katılımcıların oranı ise %37,2'dir. Katılımcıların öğrenim durumlarının dağılımına bakıldığında, katılımcıların %12,0'ının yüksek lisans mezunu olduğu, %62,0'sinin lisans mezunu olduğu ve %26,0'sinin lise ve dengi mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğunun lisans eğitim düzeyine sahip olması kurum için profesyonelleşme açısından büyük önem arz etmektedir. Tablo 1'de görüldüğü üzere, 1 yıldan az çalışan katılımcılar % 0,9 ile en düşük orana sahiptir. En yüksek orana sahip %38,5 ile 6-10 yıl arasında çalışan katılımcıların sayısıdır. Mevcut iş yerindeki çalışma sürelerine bakıldığında en düşük orana %1,3 ile 26-30 yıl arasında çalışan katılımcıların sahip olduğu görülmektedir. En yüksek orana ise %40,4 ile 1-5 yıl arasında çalışan katılımcılar sahiptir. Tablo 1'de görüldüğü gibi en yüksek orana %90,6 ile işgören katılımcıların, en düşük orana ise %9,4 ile yönetici olan katılımcıların sahip olduğu görülmektedir.

Hipotezlere İlişkin Bulgular

H₁: Yetenek yönetimi uygulamaları ile örgütsel kariyer yönetimi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 2: Yetenek yönetimi ve Alt Boyutları İle Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analiz Sonuçları

Boyutlar	Pearson Korelasyon Katsayısı	Yetenekli Çalışanların Belirlenmesi	Yetenekli Çalışanları Çekme, Elde Tutma, Geliştirme	Örgütsel Yedekleme	Genel Yetenek Yönetimi	Belirtme Katsayısı R ²
Kariyer Stratejisi	r	0,631**	0,657**	0,578**	0,676	0,456
	p	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***
Kariyer Planlaması	r	0,570**	0,698**	0,578**	0,691	0,477
	p	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***
Kariyer Yönetim Sistemi	r	0,705**	0,709**	0,593**	0,727	0,528
	p	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***
Kariyer Geliştirme	r	0,642**	0,688**	0,690**	0,721	0,519
	p	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***
Kariyer Yükseltilmesinde Gerekli Özellikleri Dikkate Alma	r	0,666**	0,775**	0,681**	0,782	0,611
	p	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***
Genel Örgütsel Kariyer Yönetimi	r	0,774	0,851	0,744	0,866	0,749
	p	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***

**0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Ankete katılan çalışanların yetenek yönetimi ile ilgili görüşleri ile örgütsel kariyer yönetimine ilişkin görüşleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre; iki değişken arasındaki ilişkide korelasyon analiz süreci ($r= 0,866$), ilişkinin anlamlılık düzeyi ($p= 0,000$) olarak çıkmıştır. İki değişken arasında $0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır sonucuna ulaşılmıştır. Korelasyon katsayısının $+1$ ile -1 değerleri arasında değiştiği ve $+1$ ' e yaklaştıkça iki değer arasındaki ilişkinin mükemmel pozitif ilişki olacağı göz önüne alınırsa, $+0,866$ değeri iki değişken arasında pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Korelasyon analizi sonucunda iki değişken arasındaki olumlu bir ilişkinin varlığından dolayı "Yetenek yönetimi uygulamaları ile örgütsel kariyer yönetimi arasında pozitif yönde bir ilişki vardır." şeklindeki hipotezimiz kabul edilmiştir.

H₂: Farklı sektörlerde çalışanların yetenek yönetimi ve örgütsel kariyer yönetimi düzeyleri demografik özelliklere göre farklılık gösterir.

Araştırmaya katılan farklı sektörlerdeki çalışanların yetenek yönetimi ve örgütsel kariyer yönetimi puanları ortalamalarının yaş, cinsiyet, medeni hal, toplam çalışma süreleri, kurumdaki çalışma süreleri, eğitim durumları, kurumdaki pozisyonları gibi demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Bu sebepten dolayı tablo halinde gösterilmemiştir.

Sonuç olarak ortaya atılan **H₂** hipotezinde anlamlı bir fark bulunamamıştır ve ortaya atılan **H₂** hipotezi reddedilmiştir.

Sonuç

Küreselleşen dünyada yaşanan ekonomik ve teknolojik gelişmeler, iş hayatına da etki etmektedir. Yaşanan değişim sonucunda örgütlerin yoğun rekabet ortamında varlığını sürdürebilmeleri ve koruyabilmeleri için maksimum verimlilik düzeyine ulaşmaları gerekmektedir. Örgütlerin verimliliğini etkileyen en önemli unsurun insan olduğu yadsınmaz. Bu sebeple, örgütler çalışanların yeteneklerini ve kariyerlerini geliştirmek için daha aktif ve sistematik bir çalışma içerisine girmektedirler. Artık örgütler çalışanlarının motivasyonunu yükselterek verimliliği artırmak ve orta ve uzun vadeli örgüt amaçlarına ulaşmak için yetenek ve kariyer geliştirme faaliyetlerinde en az bireyler kadar so-

rumluluk üstlenmektedirler. Günümüzde sahip olduğu yeteneklerin farkında olan çalışanlar çalışmak istedikleri örgütleri kendileri seçmektedirler. Bugünün yetenekli çalışanları geçmişte olduğu gibi kariyerlerini geliştirmek için iş yaşamına tam anlamıyla odaklanmaktan ziyade daha çok iş ve aile arasındaki dengeye önem vermektedirler. Bu sebeple, çalışacakları örgütü belirlerken tercihlerini daha çok iş ve aile arasında bir denge kurabilme konusunda ona yardımcı olacak örgütlerden yana kullanmaktadırlar.

Yetenek yönetimi ile örgütsel kariyer yönetimi arasındaki ilişkiyi incelemek üzere gerçekleştirilen bu araştırmadan elde edilen sonuçlar şu şekildedir.

- Yapılan uygulamada, çalışanların yetenek yönetimi düzeylerinin demografik özelliklere göre farklılaşması incelendiğinde yetenek yönetimi düzeyleri ile cinsiyet, yaş, medeni durum, kurumdaki çalışma süresi, toplam çalışma süresi ve iş yerindeki pozisyon arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Yani çalışanların yetenek yönetimi düşünceleri benzerdir.
- Örgütsel kariyer yönetimi düzeylerinin demografik özelliklere göre farklılaşması incelendiğinde, örgütsel kariyer yönetimi düzeyleri ile cinsiyet, yaş, medeni durum, kurumdaki çalışma süresi, toplam çalışma süresi ve iş yerindeki pozisyon arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Yani çalışanların örgütsel kariyer yönetimi düşünceleri benzerdir.
- Uygulamaya katılan çalışanların yetenek yönetimi ve örgütsel kariyer yönetimi düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Yetenek yönetimi ve örgütsel kariyer yönetimi arasındaki ilişkinin incelenmesi sonucu, yetenek yönetimi ve örgütsel kariyer yönetimi arasındaki ilişkide korelasyon analiz süreci ($r= +0,866$) ilişkinin anlamlılık düzeyi ($p= 0,000$) olarak çıkmıştır. Sonuç olarak iki değişken arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Yani, yetenek yönetimi uygulamaları arttıkça örgütsel kariyer yönetimi uygulamaları buna bağlı olarak artacak tersi durumda örgütsel kariyer yönetimi uygulamaları arttıkça yetenek yönetimi uygulamaları da artış gösterecektir.

Öneriler

Örgütlerin yetenek yönetimi ve örgütsel kariyer yönetimi uygulamalarına önerilerimiz şu şekilde sıralanabilir:

- Yetenekli çalışanları örgüte kazandırmak ve çekmek için örgüt içi ya da örgüt dışı kanalları harekete geçirerek, yetenekli çalışanların yeteneklerini sergileyebileceği bir çalışma ortamı yaratmak üst yönetimin amaçladığı görevler arasında olmalıdır.
- Yeteneği seçme ve yerleştirmede örgütün amaçları ile uyumlu olan yetenekli çalışanların toplandığı yetenek havuzlarının oluşturulması sonucunda gereksinim duyulan yetenekli çalışanların oluşturulan havuzdan karşılanması yeteneği seçme aşamasında zaman kaybı olgusunu önleyebilir. Bu hususta örgütsel kariyer yönetimi yetenekli çalışanları belirleme ve seçme noktasında önem arz etmektedir.
- Bireyler ve örgütler ortak bir paydada buluşabilmek için birlikte hareket etmelidirler. Örgütler bilhassa, çalışanlarının yetenek ve kariyer gelişimlerine yardımcı olacak yöntemler izlemeli, çalışanların yetenek ve kariyerlerini geliştirici gelişim programları oluşturmalıdırlar.
- Örgütler en alt kademeden en üst kademeye kadar faaliyet gösteren tüm çalışanlarının üzerine eğilmeli ve devamlı olarak örgütte etkili ve verimli olabilecekleri ve yeteneklerini geliştirebilecekleri ortamı sağlamalıdırlar.
- Son olarak, bir örgütte yetenek yönetimi uygulamaları ne kadar geliştirilirse buna bağlı olarak örgütsel kariyer yönetimi uygulamaları da o oranda gelişmiş olacaktır.

Kaynakça

- Akar, F. Ve Balcı, A. (2016). Yetenek yönetiminin bazı Türk üniversitelerinde uygulanmasına ilişkin öğretim üyesi görüşleri, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(2), 955-974.
- Aksakal, E., Dağdeviren, M., Erarslan, E. ve Yüksel, İ. (2013). Personel selection based on talent management. *Social and Behavioral Sciences*, 73, 68-72.
- Aksakal, E. ve Dağdeviren, M. (2015). Yetenek yönetimi temelli personel atama modeli ve çözüm önerisi. *Gazi Üniversitesi Mühendislik- Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 30(2), 249-262.
- Alayoğlu, N. (2010). İnsan kaynakları yönetiminde yeni dönem; yetenek yönetimi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 68-97.
- Altınöz, M., Çakıroğlu, D., Çöp, S. (2013). "Effects of talent management on organizational trust: A field study. *Social and Behavioral Sciences*, 99, 844-851.
- Altunışık, B. (2010). *Öğretmenlerin kariyer hedeflerinin eğitim kurumlarındaki kariyer yönetimi uygulamalarına yansımaları üzerine öğretmen algıları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya

- Bağcı, Z. (2002). *Kobiler’de kariyer yönetimi ve bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Denizli.
- Cebeci, İ. (2015). *Kriz dönemlerinde işletmelerin çalışanlara yönelik kariyer yönetimi uygulamaları üzerine bir araştırma: orum il rneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum
- Ceylan, N. (2007). *İnsan kaynakları yönetiminde yetenek yönetimi ve bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.İstanbul.
- Çırak, Y.N. (2014). *Yetenek yönetimi bileşenlerinin çalışan memnuniyetine etkisi üzerine finans sektöründe bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demircioğlu, H. (2010). *Organizasyonlarda yetenek yönetimi ve finans sektöründen bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Doğan, S. ve Demiral, . (2008). İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların kendilerine doğru yolculuk yönetimi; Yetenek yönetimi. *Çanakkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 145-166.
- Maamari, B., ve Alameh, K. (2016). Talent management moderating the relationship between recruitmrnt for the highly skillede and hr policies. *Contemporary Management Research*, 12(1), 121-138.
- Edwards, B. (2008). Talent management strategies for attracting and retaining the best and the brightest. *Cupa.hr Journal*, 59(1), 7.
- Ereş, F. (2004). *Milli Eğitim Bakanlığında kariyer yönetimi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Giritlioğlu, İ. (2010). Otel mutfaklarında çalışan personelin sektörde kariyer dşncelelerinin ortaya konulmasına yönelik bir araştırma. *Sosyal Gelişim Dergisi*, 1(1), 111-124.
- Görmüş, A.ř. (2009). Entelektüel sermaye ve insan kaynakları yönetiminin artan nemi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(1), 57-75.
- Güner, M.B. (2016). *alışanların yetenek yönetimi algısının iş motivasyonuna etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Doğuş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hejase, H. J., Hejase, J. A., Mikdashı, G. ve Bazeih, F. Z. (2016). Talent management challenges: An exploratory assessment from Lebanon. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 7(1), 504-520.
- İnan, İ. (2017). “İş yükü algısı ve kariyer bağlılığının örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Beş yıldızlı otel çalışanları üzerine bir araştırma”. *Ömer Halisdemir İİBF Dergisi*, 10(1), 184-198.
- İslamoğlu, H. (2011). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. İstanbul: Beta Basım.

- Khatri, P., Gupta, S., Gulati, K. ve Chauhan, S. (2010). Talent management in hr. *Journal of Management and Strategy*, 1(1), 39-46.
- Muslu, İ. (2013). *Yetenek yönetimi ve bankacılık sektöründe bir alan araştırması; Sivas ili örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Ölçer, F. (1997). İşletmelerde kariyer yönetimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 30(4), 88-103.
- Palade, A. (2010). Significant aspects regarding career management means for a better career planning and development. *Economic Sciences Series*, 12(2), 124-134.
- Patrick, H.A., Kumar, A. (2011). Career management, employee development and performance in Indian information technology organizations. *Business Management Dynamics*, 1(5), 24-31.
- Popescu, O R. (2015). Career Management And Human Resources. *Discourse as a form of Multiculturalism in Literature and communication section: Sociology, political sciences and international relations*, 3, 181-189.
- Shafieian, G. (2014). Defining talent management components. *Advanced Computational Techniques in Electromagnetics*, 2014, 1-7.
- Sireesha, P. ve Ganapavarapu, L.K. (2014). Talent management: A critical review. *Journal of Business and Management*, 16(9), 50-54.
- Şerbetçi, D. (2015). 21. yüzyıl işletmelerinin gerçek zenginlik kaynağı; İnsan sermayesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(8), 1-18.
- Şimşek, Ş. ve Çelik, A. (2004). *Kariyer yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tabancalı, E. ve Korumaz, M. (2014). Eğitim örgütlerinde yetenek yönetimi. *International of Social Science*, 25(1), 139-156.
- Tajuddin, D. ve Ali, R., Kamaruddin, B.H. (2015). Developing talent management crisis model for quality life of bank employees in Malaysia. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 201, 80-84.
- Taşlıyan, M., Arı, N.Ü. ve Duzman, B. (2011). İnsan kaynakları yönetiminde kariyer planlama ve kariyer yönetimi: İİBF öğrencileri üzerine bir alan araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 231-241.
- Tunçer, P. (2012). Değişen insan kaynakları yönetimi anlayışında kariyer yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1), 203-233.
- Waheed, S. (2013). *Yetenek yönetimi ve kariyer planlama sistemi tasarımı*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.