

T.C.
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
2015-DR-007

YETENEK YÖNETİMİ VE YENİLİK PERFORMANSI
İLİŞKİSİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE
BİR ARAŞTIRMA

HAZIRLAYAN
Özer ŞAHİN

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. Osman Nuri ÖZDOĞAN

AYDIN-2015

T.C.
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Doktora Programı öğrencisi Özer ŞAHİN tarafından hazırlanan “Yetenek Yönetimi ve Yenilik Performansı İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma” başlıklı tez, 13/04/2015 tarihinde yapılan savunma sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

Ünvanı, Adı ve Soyadı	Kurumu	İmzası
Başkan: Doç. Dr. Osman Nuri ÖZDOĞAN	Adnan Menderes Üniversitesi	
Üye: Doç. Dr. Umut AVCI	Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi	
Üye: Doç. Dr. Aşkın ÖZDAĞOĞLU	Dokuz Eylül Üniversitesi	
Üye: Yrd. Doç. Dr. V. Uğur TANDOĞAN	Adnan Menderes Üniversitesi	
Üye: Yrd. Doç. Dr. Tuğrul AYYILDIZ	Adnan Menderes Üniversitesi	

Jüri üyeleri tarafından kabul edilen bu Doktora Tezi, Enstitü Yönetim Kurulununsayılı kararıyla/...../2015 tarihinde onaylanmıştır.

Prof. Dr. Recep TEKELİ
Enstitü Müdürü

T.C.
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

Bu tezde sunulan tüm bilgi ve sonuçların, bilimsel yöntemlerle yürütülen gerçek deney ve gözlemler çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

13/04/2015

Özer ŞAHİN

ÖZET

YETENEK YÖNETİMİ VE YENİLİK PERFORMANSI İLİŞKİSİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Özer ŞAHİN

Doktora Tezi, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı
Tez Danışmanı: Doç. Dr. Osman Nuri ÖZDOĞAN

2015, 239 sayfa

2000’li yıllardan itibaren yetenek yönetiminin ulusal ve uluslararası alanda iletişim, bankacılık, otomotiv, enerji sektörü, mühendislik, uzay çalışmaları gibi alanlarda yoğun olarak uygulanmakta olduğu görülmektedir. Dünya’da turizm sektöründeki yetenek yönetimi uygulamaları ise diğer sektörlerle kıyasla daha yenidir. Türkiye’de ise yetenek yönetiminin yeni uygulanmaya başlamış olduğu görülmektedir.

Konaklama işletmelerinin turizm endüstrisi içerisinde rekabeti karşılamak, kaynakları daha verimli kullanmak, maliyetleri azaltmak, geleceğe dönük riskleri azaltmak gibi yönetsel hedeflerine ulaşabilmek için yenilikçi olması ve yetenek yönetimi uygulamalarından yararlanmaları gerekmektedir. Yetenek yönetimi uygulamaları stratejik insan kaynakları uygulamalarının daha başarılı olmasında en önemli araçlardan biridir. Bunun yanında yetenek yönetimi uygulamaları üst yönetimin en öncelikli olarak ele aldığı konu olmakta ve orta kademe yönetim birimi olarak da örgütteki yerini almakta olduğu görülmektedir.

Bu çalışmada, konaklama işletmelerinde yetenek yönetimi uygulamalarının bulunup bulunmadığı, boyutları ve yenilik performansına etkisi incelenmiştir. Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk üç bölümü literatür taraması şeklinde incelenmiştir. Birinci bölümde “Yetenek” kavramı, ikinci bölümde ise “Yetenek Yönetimi” konusu ve üçüncü bölümde ise “Yenilik” kavramı incelenmiştir. Dördüncü bölümde ise konaklama işletmelerinde yetenek yönetimi konusunda Muğla bölgesinde yapılan araştırma yer almaktadır.

ANAHTAR SÖZCÜKLER: Yetenek, Yetenek Yönetimi, Yenilik, Yenilik Performansı, Konaklama İşletmeleri.

ABSTRACT

RELATIONSHIP OF TALENT MANAGEMENT AND INNOVATION PERFORMANCE: A STUDY ON THE HOSPITALITY BUSINESSES

Özer ŞAHİN

Phd Thesis, Tourism Management
Supervisor: Doç. Dr. Osman Nuri ÖZDOĞAN

It is observed that talent management has been intensively practised in national and international communication, banking, automotive, energy sector and in other fields such as engineering and space studies since 2000s. Talent management practice in tourism in the world is a new approach when compared to other sectors. However, it is considered that talent management has just begun to be performed in Turkey.

Hospitality businesses are required to be innovative and benefit from talent management practises to attain administrative goals such as meeting competition in tourism sector, using the sources more efficiently, reducing the cost, and reducing the risks for the future. Talent management practises are one of the most important tools for strategic human resource practises to be more successful. In addition, it is regarded that talent management practises are issues which executive management deal with as a priority and they take a place in the organization as a middle management unit.

This research examined whether there are talent management practices in hospitality businesses, their dimensions and their effects on innovation performance. The study consists of four sections. Literature review was used for the analysis of the first three sections of the study. The concept of “Talent” in the first section, “Talent Management” in the second section, and the concept of “Innovation” in the third section were examined. The fourth section included a study carried out about talent management in hospitality organizations in Muğla region.

KEYWORDS: Talent, Talent Management, Innovation, Innovation Performans, Hospitality Businesses.

ÖNSÖZ

Öncelikle doktora eğitimime başladığım ilk günden itibaren tüm çalışmalarında bana destek olan, danışmanım, değerli hocam Doç. Dr. Osman Nuri ÖZDOĞAN'a minnettarım, çok teşekkür ederim. Tez çalışmam sürecinde Doç. Dr. Aşkın ÖZDAĞOĞLU ve Yrd. Doç. Dr. V. Uğur TANDOĞAN'a ayırdıkları zamanları, önerileri ve eleştirileri için teşekkür ederim.

Doktora eğitimimin kritik aşamalarında desteğini esirgemeyen, Prof. Dr. Fevzi OKUMUŞ, Doç. Dr. Umut AVCI, Yrd. Doç. Dr. Mehmet AVCI ve Serhat Adem SOP'a teşekkür ederim.

Araştırma sorularıma cevap vermeyi kabul ederek destek olan, Muğla ili ve ilçelerinde yer alan, 5 ve 4 yıldızlı tatil köyleri ve otellerin, genel müdürleri ve insan kaynakları müdürlerine teşekkür ederim. Hem ankete cevap verip hem de birçok yöneticiye ulaşabilmemi sağlayan, Dr. Yusuf GÜNAYDIN, Durali KÜLAHLI, Ali KIRLI, Fırat GÖKOĞLU, Murat ÖZEKİN, Meral Tuncer ARGÜL ve Meriç Gürcan ERTAÇ başta olmak üzere tüm tanıdıklarına ve dostlarıma sonsuz teşekkürler ederim.

Yoğun bir çalışma dönemi gerektiren doktora eğitimim süresince görev yaptığım Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Turizm Fakültesi'nde görev yapmış ve yapmakta olan amirlerim, akademisyenler ve idari personel olmak üzere tüm mesai arkadaşlarımdan manevi desteklerini hissetmek beni motive etmiştir. Herkese çok teşekkür ederim.

Hayat arkadaşım, bir yaşını dolduran küçük kızım Özay'ın annesi Prof. Dr. Ayşe AYDIN bu çalışmanın her aşamasında benim için çok zaman harcadı, maddi ve manevi desteği için teşekkür ederim. Büyük kızım Elif Asya ŞAHİN lise son sınıfta ve oğlum Kutlu Alp ŞAHİN ortaokul son sınıfta talebeler. Onların beni anlayacak yaşa geldiklerini düşünüyorum, kendilerine sağlık, mutluluk ve başarılar dilerim.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI.....	iii
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİM SAYFASI.....	v
ÖZET.....	vii
ABSTRACT.....	ix
ÖNSÖZ.....	xi
SİMGELER DİZİNİ.....	xix
ŞEKİLLER VE DİZİNİ.....	xxi
TABLolar DİZİNİ.....	xxiii
GRAFİKLER DİZİNİ.....	xxv
EKLER DİZİNİ.....	xxvii
GİRİŞ.....	1
1. YETENEK KAVRAMI.....	3
1.1. Yeteneğin Tanımı.....	3
1.2. Yetenek Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	7
1.3. Yetenek Kavramının İş Yaşamına Girmesi.....	8
1.3.1. Küreselleşme Olgusu.....	8
1.3.2. Global Demografik Değişim.....	10
1.3.3. Yetenek Kıtılığı.....	11
1.4. Yetenekli Çalışanlar.....	11
1.4.1. Yetenekli Çalışanların Özellikleri.....	11
1.4.2. Yetenekli Çalışanlarda Performans ve Potansiyel İlişkisi.....	13
1.4.3. Yetenekli Çalışanların Sınıflandırılması.....	14
1.5. Yetenek Konusu İle İlişkili Konular.....	17
1.5.1. Temel Yetenek.....	17
1.5.2. Yetkinlik.....	18

2. YETENEK YÖNETİMİ.....	20
2.1. Yetenek Yönetiminin Tanımı.....	20
2.2. Stratejik Yetenek Yönetimi.....	24
2.3. Yetenek Yönetiminde Yetki ve Sorumluluk.....	31
2.3.1. Üst Yönetimin Sorumluluğu.....	32
2.3.2. Orta Kademe Yönetimin Sorumluluğu.....	33
2.3.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Sorumluluğu.....	34
2.3.4. Yetenek Yöneticilerinin Sorumluluğu.....	35
2.4. Yetenek Yönetiminin Uygulanması.....	36
2.4.1. Yetenek Yönetiminde Bilgisayar ve İnternetin Önemi.....	40
2.4.2. Yetenek Yönetiminin Aşamaları.....	42
2.4.2.1. Yetenekli Çalışanların Belirlenmesi.....	44
2.4.2.2. Yetenekli Çalışanları Çekme.....	46
2.4.2.3. Yetenekli Çalışanların Seçilmesi.....	47
2.4.2.3.1. Yetenek Havuzu.....	51
2.4.2.3.2. Değerleme ve Geliştirme Merkezi.....	54
2.4.2.4. Yetenekli Çalışanların Yerleştirilmesi.....	55
2.4.2.5. Yetenekli Çalışanların Eğitimi ve Gelişimi.....	56
2.4.2.5.1. Oryantasyon.....	59
2.4.2.5.2. E-Öğretim.....	59
2.4.2.5.3. Koçluk.....	60
2.4.2.5.4. Mentorluk.....	62
2.4.2.6. Yetenekli Çalışanları Elde Tutma.....	63
2.4.2.6.1. Yetenekli Çalışanların Ödüllendirilmesi.....	64
2.4.2.6.2. Yetenekli Çalışanlar ve Kariyer Planlaması.....	65
2.5. Yetenek Yönetiminin Değerlendirilmesi.....	67

2.5.1. Yetenek Yönetiminin Avantajları.....	68
2.5.2. Yetenek Yönetiminin Dezavantajları.....	69
2.5.3. Yetenek Yönetiminin Önündeki Engeller.....	70
2.6. Türkiye Turizm Endüstrisinde Yetenek Yönetimi.....	71
3. YENİLİK.....	77
3.1. Yeniliğin Tanımı.....	77
3.2. Yenilik İle İlişkili Kavramlar.....	78
3.2.1. Yaratıcılık.....	78
3.2.2. İcat.....	79
3.2.3. Teknoloji.....	79
3.2.4. Araştırma-Geliştirme.....	80
3.2.5. Yayılma.....	80
3.3. Yeniliğin Önemi.....	81
3.3.1. İşletmeye Yönelik Sonuçlar.....	83
3.3.2. Toplum ve Ekonomilere Yönelik Sonuçlar.....	84
3.4. Yenilik Türleri.....	85
3.4.1. Boyutlarına ve Etki Derecelerine Göre Yenilikler.....	86
3.4.1.1. Radikal Yenilikler.....	86
3.4.1.2. Artımsal Yenilikler.....	87
3.4.2. Meydana Getirdikleri Değişim ve Farklılıklara Göre Yenilikler.....	87
3.4.2.1. Yıkıcı Yenilikler.....	87
3.4.2.2. Destekleyici Yenilikler.....	88
3.4.3. Kullanım Alanlarına Göre Yenilikler.....	88
3.4.3.1. Ürün ve Hizmet Yeniliği.....	88
3.4.3.2. Süreç Yeniliği.....	89
3.4.3.3. Pazarlama Yeniliği.....	90

3.4.4. Teknolojik Yoğunluğuna Göre Yenilikler.....	90
3.4.4.1. Teknolojik Yenilikler.....	90
3.4.4.2. Teknolojik Olmayan Yenilikler.....	90
3.4.5. Diğer Yenilik Sınıflandırmalar.....	91
3.4.5.1. Toplumsal Yenilikler.....	91
3.4.5.2. Örgütsel Yenilikler.....	91
3.4.5.3. Operasyonel Yenilikler.....	93
3.5. Yenilik Yönetimi.....	93
3.6. Yenilik Süreci.....	96
3.7. Yenilik Performansı.....	98
3.8. Yetenek Yönetimi ve Yenilik İlişkisi.....	100
3.9. Turizm Endüstrisinde Yenilik.....	103
3.10. Konaklama İşletmelerinde Yenilik ve İlgili Çalışmalar.....	103
3.10.1. Uluslararası Alanda Yapılmış Olan Çalışmalar.....	104
3.10.2. Türkiye’de Yapılmış Olan Çalışmalar.....	112
3.11. Konaklama İşletmelerinde Yetenek Yönetimi ve Yenilik Performansı İlişkisi.....	116
4. YETENEK YÖNETİMİ VE YENİLİK PERFORMANSI İLİŞKİSİNE YÖNELİK KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ARAŞTIRMA.....	119
4.1. Araştırma Konusu ve Amacı.....	121
4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	122
4.2.1. Tatil Köyleri ve Otellerin Nitelikleri ile Yetenek Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişkilere Yönelik Hipotezler.....	123
4.2.2. Yöneticilerin Deneyim Düzeyleri ile Yetenek Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişkilere Yönelik Hipotezler.....	125
4.2.3. Yetenek Yönetimi Uygulamaları ile Yenilik Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Hipotez.....	127
4.3. Araştırmanın Kapsamı.....	128

4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	129
4.5. Araştırmanın Yöntemi.....	131
4.6. Araştırmanın Etik Boyutları.....	132
4.7. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Kararı.....	134
4.8. Araştırmanın Süreci.....	137
4.8.1. Anket Sorularının Oluşturulması.....	137
4.8.2. Verilerin Elde Edilmesi.....	142
4.8.2.1. Ön Test Uygulaması.....	143
4.8.2.2. Anket Uygulaması.....	144
4.8.3. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirliği.....	147
4.8.4. Verilerin Düzenlenmesi ve Analize Uygunluk Testleri.....	149
4.8.4.1. Eksik Verilerin Değerlendirilmesi.....	150
4.8.4.2. Uç Değer Analizi.....	151
4.8.4.3. Dağılım Biçimi Analizi.....	151
4.8.4.5. Doğrusallık Analizi.....	152
4.9. Bulgular ve Değerlendirme.....	152
4.9.1. Tanımlayıcı İstatistikler ve Değerlendirilmesi.....	153
4.9.1.1. Tatil Köyleri ve Otellerin Yöneticilerine İlişkin Bulgular.....	153
4.9.1.2. Tatil Köyleri ve Otellerin Niteliklerine İlişkin Bulgular.....	156
4.9.1.3. Tatil Köyleri ve Otellerin Yetenek Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Bulgular.....	158
4.9.1.4. Yöneticilerin Yetenek Yönetimine İlişkin Değerlendirmeleri.....	161
4.9.1.5. Yöneticilerin Yenilik Performansına İlişkin Değerlendirmeleri.....	164
4.9.2. Hipotez Testleri.....	166
4.9.2.1. Tatil Köyleri ve Otellerin Nitelikleri ile Yetenek Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişkilere Yönelik Hipotezlerin Testi.....	166

4.9.2.2. Yöneticilerin Deneyim Düzeyleri ile Yetenek Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişkilere Yönelik Hipotezlerin Testi.....	169
4.9.2.3. Yetenek Yönetimi Uygulamaları ile Yenilik Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Hipotezin Testi.....	170
4.9.3. Yetenek Yönetimi ile Yenilik Performansı İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi.....	171
4.9.4. Yöneticilerin Yetenek Yönetimine Bakış Açıkları Arasındaki İlişkilere Ait Analizler.....	172
4.9.5. Tatil Köyü ve Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Görüşleri.....	177
TARTIŞMA VE SONUÇ.....	181
KAYNAKLAR.....	199
EKLER.....	219
ÖZGEÇMİŞ.....	237

SİMGELER DİZİNİ

age.	Adı Geçen Eser
AR-GE	Araştırma - Geliştirme
bk.	Bakınız
CEO	Chief Executive Officer
çev.	Çeviren
H	Hipotez
H0	Farksızlık Hipotezi
H1	Farklılık Hipotezi
ICT	Information And Communications Technology
İK	İnsan Kaynakları
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
KOBİ	Küçük Orta Büyüklükte İşletmeler
No.	Numara
pp.	Pages
P	Anlamlılık Düzeyi
ss.	Sayfa/Sayfalar
SBE	Sosyal Bilimler Enstitüsü
sd.	Serbestlik Derecesi
Sig.	Anlamlılık Düzeyi
TÜROFED	Türkiye Otelciler Federasyonu
vb.	Ve benzeri/ve bunun gibi
Vol.	Volum
vd.	Çok Yazarlı Eserlerde İlk Yazardan Sonrakiler

ŞEKİLLER VE DİZİNİ

Şekil 1.1. Yetenek Gülü.....	5
Şekil 1.2.9-Kutu Yetenek Tanımlama Modeli.....	13
Şekil 1.3.16-Kutu Yetenek Tanımlama Modeli.....	14
Şekil 1.4. Yetenek Kademeleri.....	15
Şekil 2.1. Yetenek Yönetimi Gülü	22
Şekil 2.2. Yetenek Stratejisi'nin 4 P'si.....	25
Şekil 2.3. Stratejik Yetenek Yönetimi.....	26
Şekil 2.4. Global Yetenek Yönetim Modeli.....	30
Şekil 2.5. İnsan Kaynaklarına Yönelik Yazılımların Gelişimi ve Sağladığı Avantajlar.....	41
Şekil 2.6. Yetenek Çiftlik Konsepti Kapsülleri Yöntemi ve Üç Adım Yaklaşımı.....	43
Şekil 2.7. Yetenek Seçim Süreci.....	49
Şekil 2.8. Yetenek Havuzları Seçim Kriterleri Örneği Birinci Adım:Doğru Yetenekleri Seçme.....	50
Şekil 2.9. Örgütsel İşletme Stratejisi İle Yetenek Havuzu İlişkisi.....	52
Şekil 2.10. Farklı Öğretim Yöntemlerinin Kalıcı Öğrenme Oranları.....	57
Şekil 2.11. Kariyer Gelişim Eğrileri.....	65
Şekil 2.12. Kariyer Stratejisi Modeli.....	66
Şekil 2.13. Kariyer Yönetim Süreci.....	67
Şekil 3.1. Rekabet, Yenilik ve Rekabet Gücü Zinciri.....	81
Şekil 3.2. Yenilik Sürecindeki Firma İçi İlişkiler.....	96
Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli.....	122

TABLULAR DİZİNİ

Tablo 1.1. En Büyük Farkı Yaratan Görevler.....	16
Tablo 2.1. Yetenek Yönetiminin Tanımları.....	23
Tablo 2.2. Çekme Kanalları ve Tanımları.....	47
Tablo 2.3. Turizm Endüstrisinde Yetenek Yönetimi Konusundaki Çalışmalar....	72
Tablo 3.1. Yenilik Türlerinin Sınıflandırılması.....	85
Tablo 3.2. Türkiye Yenilik İstatistikleri.....	99
Tablo 3.3. Turizm Yeniliklerinin Örnekleri ve Sınıflandırılması.....	106
Tablo 3.4. 2011 Global Yetenek İndeksi.....	116
Tablo 3.5. 2011-2015 Döneminde Ülke Skoruna Göre Sıralamadaki Değişim.....	117
Tablo 3.6. Global Yetenek İndeksi En Çok Yükselen ve Düşenler.....	117
Tablo: 4.1. Muğla'daki İşletme ve Yatırım Belgeli Tatil Köyleri ve Oteller	128
Tablo 4.2. Konaklama İşletmeleri Araştırma Evreni.....	136
Tablo 4.3. Faaliyette Olan Yatırım Belgeli Konaklama İşletmeleri.....	137
Tablo 4.4. İlçelere Göre 5 ve 4 Yıldızlı Tatil Köyleri ile Otelere Ulaşılma Bilgileri.....	146
Tablo 4.5. Geçerlilik Türleri.....	148
Tablo 4.6. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Profillerine Yönelik Veriler.....	155
Tablo 4.7. Tatil Köyleri ve Otelere İlişkin Bulgular.....	157
Tablo 4.8. Yetenek Yönetimini Uygulayan İşletmelerin Yıldız Sınıflarına Göre Dağılımı.....	159
Tablo 4.9. Yetenek Yönetimi Konusundaki Yetki Durumu.....	159
Tablo 4.10. Yetenek Yönetimi Uygulamasının İşletmeler İçin Yöneticilere Göre Öncelik Durumu.....	160

Tablo 4.11. Yetenek Yönetimi Uygulaması İçin İhtiyaç Önceliğine Göre Konuların Dağılımı.....	160
Tablo 4.12. Yetenek Yönetimi Cevaplarının Frekans Dağılımı.....	163
Tablo 4.13. Yenilik Performansı Cevaplarının Frekans Dağılımı.....	165
Tablo 4.14. İşletmelerin Yıldız Sınıfları ile Yetenek Yönetimi Uygulaması Arasındaki Farklılık.....	167
Tablo 4.15. İşletmelerin Sahiplik Türü ile Yetenek Yönetimi Uygulaması Arasındaki Farklılık	167
Tablo 4.16. İşletmelerin Yaşı ile Yetenek Yönetimi Uygulaması Arasındaki Farklılık.....	168
Tablo 4.17. İşletmelerin Faaliyet Dönemi ile Yetenek Yönetimi Uygulaması Arasındaki Farklılık.....	168
Tablo 4.18. Yöneticilerinin Deneyim Durumu ile Yetenek Yönetimi Uygulaması Arasındaki Farklılık.....	169
Tablo 4.19. Yöneticilerinin Görev Süresi ile Yetenek Yönetimi Uygulaması Arasındaki Farklılık.....	170
Tablo 4.20. İşletmelerin Yenilik Performansları Arasındaki Farklılık.....	171
Tablo 4.21. Yöneticilerin Cinsiyetleri ile Önermelere Verdikleri Cevapların U Değerleri.....	173
Tablo 4.22. Yöneticilerin Yönetim Kademelerine Göre Önermelere Verdikleri Cevapların U Değerleri.....	174
Tablo 4.23. Yöneticilerin Görev Yaptıkları Bölgelere Göre Önermelere Verdikleri Cevapların H Değerleri.....	175

GRAFİKLER DİZİNİ

Grafik 2.1. Yetenek Yönetiminin Uluslararası Pazardaki Uygulama Konuları	39
Grafik 3.1. 2000-2011 Dönemi Dünyadaki Turizm Yeniliği Konusundaki Yayımların Yıllara Göre Sayılarının Dağılımı.....	105
Grafik 3.2. Konaklama İşletmelerinin Kullanım Alanlarına Göre Yenilik Oranları.....	110
Grafik 3.3. Konaklama İşletmelerinin Teknoloji Yoğunluğuna Göre Yenilik Oranları.....	110

EKLER DİZİNİ

EK 1: Anket Formu.....	219
EK 2: Posta ve Kargo Yoluyla Ulaştırılan Anketler İçin Hazırlanmış Yazı.....	223
EK 3: Eksik Verilerin Tamamlanması.....	224
EK 4: Ön Test Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	225
EK 5: Genel Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	226
EK 6: Hipotez Testlerinin Sonuçları.....	228
EK 6.1: HİPOTEZ 1.....	228
EK 6.2: HİPOTEZ 2.....	229
EK 6.3: HİPOTEZ 3.....	229
EK 6.4: HİPOTEZ 4.....	229
EK 6.5: HİPOTEZ 5.....	229
EK 6.6: HİPOTEZ 6.....	230
EK 6.7: HİPOTEZ 7.....	230
EK 7: Korelasyon Analizi Sonuçları.....	230
EK 8: Yöneticilerin Yetenek Yönetimine Bakış Açılıarı Arasındaki İlişkilere Ait Analizler.....	231
EK 8.1: Yöneticilerin Cinsiyetleri ile Önermelere Verdikleri Cevapların U Testi Sonuçları.....	231
EK 8.2: Yöneticilerin Yönetim Kademelerine Göre Önermelere Verdikleri Cevapların U Testi Sonuçları.....	232
EK 8.3: Yöneticilerin Görev Yaptıkları Bölgelere Göre Önermelere Verdikleri Cevapların H Testi Sonuçları.....	233
EK 8.4: Bodrum ve Marmaris Bölgelerinde Görev Yapan Yöneticilerin Önermelere Verdikleri Cevapların U Testi Sonuçları.....	234
EK 8.5: Bodrum ve Fethiye Bölgelerinde Görev Yapan Yöneticilerin Önermelere Verdikleri Cevapların U Testi Sonuçları.....	235

EK 8.6: Marmaris ve Fethiye Bölgelerinde Görev Yapan Yöneticilerin Önermelere Verdikleri Cevapların U Testi Sonuçları.....	236
---	-----

GİRİŞ

İşletmelerin mal ve hizmet üretebilmesinde etkili olan faktörlerden biri, emek unsuru olarak nitelikli çalışanlardır. İşletmelerin sahip olduğu sermayenin gücünde, pazardaki payında, teknolojisinde olabilecek eksiklikleri telafi edebilmek nitelikli çalışanla kıyaslandığında daha kolay olduğu, nitelikli çalışanların eksikliklerinin telafisinin kolay olamayacağı söylenebilir. Konaklama işletmeleri, hizmet sektörü olması nedeniyle teknolojik yenilikleri belirli bir düzeye kadar gerçekleştirebilmesi gibi nedenlerle insan unsurunu ön planda tutmak durumundadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi konaklama işletmeleri için önemli iken, son on beş yıldır önemle üzerinde durulan ve uygulamaları yaygınlaşmakta olan yetenek yönetiminin modern yönetim tekniği olarak insan kaynakları yönetiminin yerini alması beklenmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonu işletmelerin amaçlarını gerçekleştirecek yetenekli, nitelikli çalışan sağlamak, çalışanların işten duydukları memnuniyeti arttırmak ve yeteneklerini keşfetmektir. Bunu sağlamanın yolu da yetenek yönetimi uygulamalarından geçmektedir. Atlı (2012) Yetenek Yönetiminde etkili olan faktörleri; Bilgi ve bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, rekabet ve küreselleşme, rekabet stratejileri, işbirliği stratejileri, yenilik, demografik değişimler, iş gücündeki değişimler ve yeni yönetim teknikleri olarak sıralamaktadır. yetenek yönetimi doğru uygulandığı takdirde konaklama işletmelerinde de önemli avantajlar sağlayacaktır. Bu avantajlardan biri de 2000’li yılların vizyonu olan yenilik konusunda başarılı uygulamalara imkân sağlayacaktır.

Yetenek yönetimi uygulamalarının dünyada olduğu gibi Türkiye’de de yeni olması literatürde ve uygulamada boşluğun olduğunu göstermektedir. Yapılan literatür incelemesi neticesinde, ulusal ve uluslararası yayınların çoğunlukla 2000’li yıllardan sonra gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu konuda, hizmet sektörü olan turizm endüstrisinde ise oldukça az sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Tezin konusu olan, yetenek yönetimi ile yenilik performansı ilişkisini direkt ele alan her hangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle, tezin amacını, yetenek yönetimi uygulaması oluşturmaktadır. Bu kapsamda, *“Turizm endüstrisinde önemli bir yere sahip olan konaklama işletmelerinde yetenek yönetimi konusu*

nasıl algılanmaktadır, uygulaması var mıdır ve yenilik performansına katkısı nasıl olabilir?” sorusuna cevap aramak amacıyla bu tez çalışması gerçekleştirilmiştir.

Tez çalışması dört bölümden oluşmaktadır; çalışmanın ilk bölümünde, yetenek kavramı konusunda literatür incelenerek, konunun kavramsal olarak üzerinde durulmuştur.

İkinci bölüm, yetenek yönetimi konusunu içermektedir. Bu bölümün diğer konuları olarak; yetenek yönetiminin tanımı, stratejik yetenek yönetimi, yetenek yönetiminde yetki ve sorumluluk, yetenek yönetiminin uygulanması, yetenek yönetiminin değerlendirilmesi, Türkiye turizm endüstrisinde yetenek yönetimi başlıkları üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde, yenilik konusu üzerinde durulmuştur. Yenilik konusunda ele alınan birinci derece başlıklar, yeniliğin tanımı, yenilik ile ilişkili kavramlar, yeniliğin önemi, yenilik türleri, yenilik yönetimi, yenilik süreci, yenilik performansı, yetenek yönetimi ve yenilik ilişkisi, turizm endüstrisinde yenilik, konaklama işletmelerinde yenilik ve ilgili çalışmalar, konaklama işletmelerinde yetenek yönetimi ve yenilik performansı ilişkisi, şeklinde sıralanmıştır.

Dördüncü bölümde, yetenek yönetimi ve yenilik performansı ilişkisine yönelik konaklama işletmelerinde araştırma, başlığı altında Muğla ilinde faaliyette bulunan büyük ölçekli konaklama işletmelerinin üst yönetimi ile insan kaynakları yöneticilerine yönelik ampirik araştırma gerçekleştirilmiştir.

1. YETENEK KAVRAMI

Bu bölümde ele alınan yeteneğin tanımı, yetenek kavramının tarihsel gelişimi, yetenek kavramının iş yaşamına girmesi, yetenekli çalışanlar ve yetenek konusu ile ilişkili konular, gelecek bölümlerin daha iyi kavranabilmesi açısından önem taşımaktadır.

1.1. Yeteneğin Tanımı

Literatürü incelediğimizde yetenek kelimesinin yüzyıllardır farklı anlamlarda kullanıldığı, zamanla dönüşüm gösterdiği görülmektedir. Günümüzde “yetenek” kelimesinin değişim süreci hala devam etmektedir. Bütün dünyadaki iş yaşantısında, 1990’lı yıllardan itibaren yoğun olarak kullanılan yetenek kelimesinin hem orta vadede hem de uzun vadede iş hayatındaki yerini koruyacağı söylenebilir.

Yetenek kelimesi özel becerileri olan bir bireyi ifade eder. İşletme bağlamında, bu beceriler örgüt için çok önemlidir. Bu becerilerin olmayışı örgüt için gerçek bir kriz durumuna yol açabilir. Ayrıca, bunların diğer örgütler tarafından kopyalanması zordur ve yetenekleri geliştirmek zaman alır (Born ve Heers-DEA, 2009: 2). Akar (2012: 32), yeteneği bireye yönelik “Kişinin düşünme, hissetme davranma kalitesini belirleyen, davranışa dönüşerek üretken uygulamalara yansıyan, kişiyi ustalık düzeyine ulaştıran, potansiyelini oluşturan, performans ve başarısına yansıyan yüksek kabiliyetler bütünü, doğuştan gelen güç” olarak tanımlamakta ve yeteneğin genel özelliklerini şöyle sıralamaktadır;

- Doğuştan gelen varoluşsal yapıdır,
- Belli ve özel alanlardaki üst düzey kabiliyetlerdir,
- Kişiyi özel bir beceridir,
- Kişiyi ustalık düzeyine ulaştırır,
- Beceri ve yeterlik geliştirmeye temel teşkil eden; öğrenme, üretme, sergileme gücü olarak kişinin potansiyelini vurgular,
- Öğrenme ortamı ile kişinin yeteneği performans ve başarıya yansır,
- Yetenek ve performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır; yetenek arttıkça performans artar,

- Doğal yetenek, öğrenme ortamı, beceri olarak üç bileşenden oluşur,
- Gelişimsel/geliştirilebilir bir yapıdır.

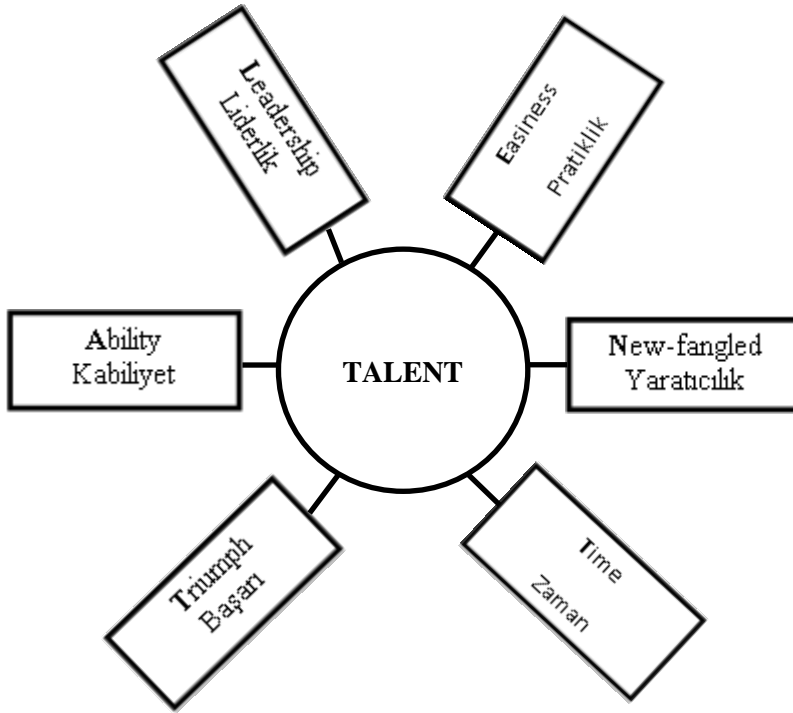
Türk Dil Kurumu'nun Güncel Türkçe Sözlüğü'nde yetenek iki farklı şekilde "1. Bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, kabiliyet, istidat. 2. Bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite" olarak tanımlanmıştır. Eğitim Terimleri Sözlüğü'nde de yetenek "1. Kişinin kalıtıma dayanan ve öğrenmesini çerçeveleyen sınır. 2. Dışarıdan gelen etkiyi alabilme gücü" şeklinde tarif edilmektedir. Diğer sözlüklere baktığımızda; Medeni Hukuk Terimleri Sözlüğü'nde, "ehliyyet"; Ruhbilim Terimleri Sözlüğü'nde, "Öğrenme olmaksızın kişinin anlık ve devim alanlarındaki doğal iş başarıma gücü"; Yöntembilim Terimleri Sözlüğü'nde "Öğrenilmeden kazanılan ve kişinin ansal yeterlik ya da edim ve eylem konularında iş başarıma gücü" şeklinde de tanımlanmaktadır. Yukarıdaki tanımlar dikkate alındığında yetenek ve yetenekli insan kavramlarıyla ilgili aşağıdaki unsurlar sıralanabilir (Atlı, 2012: 72);

- Zekâ, yaratıcılık,
- Motivasyon,
- Sahip olunan potansiyel,
- Belirli bir alanda gösterilen performans,
- Kişinin doğal yetenek ve performans ortalamasının üzerinde olması,
- Yeteneğin ortaya çıkmasında kişisel ve çevresel faktörler,
- Deneme yanılma, eğitim ve uygulamayla gelişebilme.

Yapılan çalışmalara bakıldığında yeteneğin daha farklı şekillerde tanımlandığı da görülmektedir. Örneğin, Altınöz (2009: 4) yeteneği "bireyin potansiyel olarak herhangi bir konuda neleri daha iyi yapabileceği konusundaki becerileri; iletişim yeteneği, ikna yeteneği, algılama yeteneği ve benzerleri" olarak sıralarken, Atlı (2012: 64-65) yeteneğin, Türkçe ve İngilizce karşılıkları ile; potansiyel (Gift) ve performans (Talent) kavramlarının birleşiminden oluştuğunu ifade etmekte ve başına getirilen isme göre üstün, sayısal, sözel, zihinsel, bedensel yetenek olarak ifade edilebildiğini belirtmektedir. Deb (2005: 19) ise akrostij tekniğini kullanarak yeteneğin tanımını, "**TALENT** kelimesini oluşturan;

Triumph (Başarı),
Ability (Kabiliyet),
Leadership (Liderlik),
Easiness (Pratiklik),
New-fangled (Yaraticılık) ve
Time (Zaman)

kavramlarının bir bütünü” şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanımdan hareketle yapılan aşağıdaki yetenek gülü (Şekil 1.1) aracılığıyla, yeteneği oluşturan herbir unsurun bütüne ait kritik parça olduğunu savunmak mümkündür.



Not: Deb (2005: 19)'dan yararlanılarak tarafımdan hazırlanmıştır.

Şekil 1.1. Yetenek Gülü

Yetenek kelimesinin iş hayatına yönelik tanımını McKinsey Danışmanlık Şirketi “kişisel yetilerin toplamı... ona Allah’ın bahsettiği özel yetenek, beceri, bilgi, tecrübe, zeka, hüküm verme yetisi, tavır, karakter, motivasyon ve ayrıca, bu kişinin öğrenme ve gelişme yeteneklerini içeren kavram” şeklinde yapmıştır (Michaels et al., 2001’den akt. Beechler ve Woodward, 2009: 274). Abraham (2011: 608) ise örgütsel açıdan “Yetenek örgütsel performans açısından ya hemen yaptıkları katkılar ya da uzun bir zaman dilimi içinde en yüksek potansiyeli sergileyerek fark yaratan bireyler” olarak tanımlamıştır. Büyük uluslararası işletmelerin birçoğu tutarlı bir biçimde yeteneği, hem şu anda yüksek potansiyel sergileyen hem de gelecekte sergileme potansiyeli olan çalışanlar olarak tanımlamaktadır: “Yetenekler yüksek performans göstermekte olan ve içinde buldukları pozisyon içinde sürekli olarak gelişimlerini sürdürenlerdir... hareketlidirler ve diğer önemli pozisyonlarda daha fazla gelişmek için potansiyeli ve arzusu olanlardır” (Mäkelä, Björkman ve Ehrnrooth, 2010: 137).

Yetenek kavramı grup düzeyinde ele alındığında; örgütlerin yeteneklerini gruplandırma biçimlerinin paradoks içeren bir doğası olduğu görülür. Bu değerlerin ve güçlü alanların fark edilmesi ve örgüt kaynaklarına ulaşım gibi konularda olumlu yansırken, aynı zamanda en iyi ve en parlak diye bazılarının gösterilmesi, diğer çalışanların motivasyonlarını bozup performanslarını, üretimi ve dolayısı ile potansiyellerini etkileme gibi negatif çağrışımları da içinde barındırır. Bu kavramsallaştırmanın ardında yatan bazı unsurlar vardır, bunlar özetle (Tansley, 2011: 270);

“Liderlik Yeteneği” “rekabet ortamında saniyeler içinde işe alınmasına karar verilecek” bireyler olarak tanımlanabilir. Bu kişiler “geleceği görme” yetileri nedeniyle vazgeçilmezdirler. Tipik olarak, genişletilmiş tanımla “liderlik için yüksek potansiyeller”, ayrıca uzmanları, düşünce liderlerini ve nadir becerilere sahip olan bireyleri içerir.

- “Anahtar yetenek grubu” tipik olarak çalışan nüfusun yüzde 2-5 kadarını içerir. Bu grupta yer alanlar, yetenek avcılarının hedefleri olabilirler.
- “Çekirdek yetenek” çekirdek iş süreçlerini gerçekleştiren bireyleri ve geleceğe çok fazla odaklanmadan kısa bir zaman dilimi (6-12 ay) içinde önemli olanı gerçekleştiren bireyleri içerir. İş gücü içinde yer alan çalışanların büyük bir çoğunluğunu oluşturan bu bireyler, temelde teslim ile sorumlu “üretim” personelidir. Bu yetenek grubunda yer alan bireylerin yetenekleri, yerine

konulması çok zor olmayan yetenekler olmasına karşın, bu gruptan yeni kişileri işe aldıktan sonra da eğitim sürecine tabi tutmak gerekir.

- “Yan Yetenek” örgüt için gerekli olan ancak özünde yer almayan hizmetleri sağlayan taşeronlar veya üçüncü kısım temin edicileri kapsar. Bu bireylerin yerine yenilerini koymak sadece haftalar içinde gerçekleştirilebilir.

Yetenek konusunda yapılmış olan tanımlar birey, eğitim ve iş yaşamına yönelik olarak gruplandırılabilir. Bireye yönelik tanımlar ele alındığında kişinin doğuştan gelen özelliklerinin öne çıktığı görülmektedir. Eğitim konusunda ise, bireyin örgün öğretim ve yaygın eğitim alanlarındaki gelişim özellikleri anlaşılmaktadır. Tanımların en kapsamlısı ise iş yaşamına yönelik olanıdır. İş yaşamında bireysel, örgün ve yaygın eğitim bağlamında, grup düzeyinde ve örgütün tamamını kapsayacak düzeyde tanımlar yapılmıştır. Stratejik insan kaynaklarının en öncelikli uğraşları arasına giren yetenek olgusunun tepe yöneticilerin keşfedilmesi, seçilmesi, yetiştirilmesi ve elde tutulması konularına odaklanmakla birlikte örgütteki bütün çalışanları kapsadığı da görülmektedir.

1.2. Yetenek Kavramının Tarihsel Gelişimi

Tarihsel süreçte yetenek kavramı zekâ ile ilgili çalışmalarda karşımıza çıkmaktadır. Tarihte yetenek, toplumların ihtiyaçlarına göre farklı şekillerde ele alınmış ve anlamlandırılmıştır. Önceleri askeri amaçlarla kullanılmış, 19. yüzyılda IQ testleri ile ölçümlenmiş, günümüzde ise daha çok “bilginin işe uygulanmasında gösterilen başarı” olarak kullanılan bir terim olmuştur (Atlı, 2012: 72).

Kelimebilimciler (etimologlar) binlerce yıllık geçmişi olan “yetenek” kelimesinin zaman içinde, farklı insanlarda ve farklı bölgelerde nasıl büyük bir değişime uğradığını tanımlamışlardır, örneğin (Tansley, 2011: 267);

- “Yetenek” kelimesinin ilk sözlük tanımında “Assurlular, Babiller, Yunanlılar ve Romalılar tarafından ağırlık ifadesi olarak kullanılması” söz konusudur.

- Bir gümüş ağırlığına atfedilen değeri anlatmak için kullanılmaya başlandığında yetenek, parasal bir birim haline gelmiştir. “Yetenek” kelimesi İngilizceye İncil ile birlikte girmiştir. Matta’da (25: 14) bir seyahate çıkmak üzere olan bir adamdan bahsedilir. Bu adam varlıklarını hizmetkârlarına emanet eder ve “yetelerine göre” onların her birisine sırasıyla beş, iki ve bir yetenek verir.

- İncil’de anlatılan bu hikâyenin Yunanca versiyonu “yetenek” kelimesini kullanır, ancak yeni İngilizce İncil, Yunanca kelime “yeteneği”, “sermaye” olarak çevirir. Bugün, insan kaynaklarında da bir biçimde “yeteneğe” eş kabul edilebilecek olan “beşeri sermaye” ifadesi kullanılmaktadır.

- 13. yüzyıla kadar, “yetenek” kelimesi bir eğilim veya temayülü ifade etmeye başlamıştır.

- 15. yüzyılda, hazine, zenginlik, zihinsel nimetler ve doğal yeti ile bağlantılı olarak kullanılmıştır.

- 17. yüzyılda, “yetenek” kelimesi çeşitli türden ayırt edici doğal bir özellik, yeti veya nitelik (zihinsel güç veya yetenekler gibi) ile bağlantılı kullanılmıştır.

- 19. yüzyıla kadar, yetenek yetenekli kişinin içinde saklı olan bir şey olarak görülmeye başlanmıştır.

1.3. Yetenek Kavramının İş Yaşamına Girmesi

Günümüzde piyasa şartları sürekli olarak değişim göstermekte, küreselleşme olgusu dalga dalga yayılmakta, bilişim teknolojilerinde yaşanan olağanüstü gelişmeler, birçok iş alanında görülen çokuluslu büyüme ve rekabet stratejileri, yönetim ve örgüt alanında yeni yaklaşımların geliştirilmesini ve uygulanmasını gerekli kılmaktadır (Çavuş, 2008: 21).

Çağdaş yönetim tekniklerinin gelişmesi ile yeni kavramlar ortaya çıkmıştır. Gerek bilimsel alanda gerekse de iş alanında yeni uygulamalara rastlanmaktadır. Kesin sınır çizmek mümkün olamamakla birlikte, Toplam Kalite Yönetimi, Değişim Yönetimi, Kriz Yönetimi, Kadrosal Küçülme, Kıyaslama, Öğrenen Örgütler, Yeniden Yapılandırma, Çatışma Yönetimi, Stres Yönetimi, Dış Kaynak Kullanma, Personeli Güçlendirme, Farklı Kültürlerin Yönetimi gibi çağdaş yönetim yaklaşım ve teknikleri ile (Çavuş, 2008: 22) 1990’lı yıllardan itibaren yetenek yönetimi yaklaşımı günümüze kadar yoğunlaşarak gelmiştir. Literatürü incelediğimizde küreselleşme, global demografik değişim ve yetenek kıtlığı gibi konuların yetenek yönetiminin gündeme gelmesinde etkili olan olgular olarak değerlendirilmesi gerektiği görülmektedir.

1.3.1. Küreselleşme Olgusu

Uygarlık tarihi boyunca toplumlar ekonomik, sosyal ve politik değişimler yaşamışlardır. Bu değişim içinde son yılların en popüler ve en etkin kavramı ise küreselleşme kavramı olmuştur. Küreselleşmeyi kaçınılmaz ve somut hale getiren ise onun zaman ve mekan boyutunun ötesine geçerek tüm insanlığı etkileyen bir dönüşüme yol açmasıdır. Dönüşüm olgusunun boyutunu kavrayabilmek ve gücünü ortaya koyabilmek için onun içeriğine bakmak gerekmektedir. Çünkü dönüşüm bilinçli bir yapılanmayı, kalıcı değişim sürecini ifade etmektedir (Altuntuğ, 2007: 8). Günümüzde küreselleşme etkilerini yetenek yönetimi vasıtasıyla da görmek mümkün olurken, yetenek yönetiminin etkilerinin de insan kaynakları alanında dönüşüme neden olabileceği söylenebilir.

Küreselleşme olgusu, çalışanlar üzerinde büyük değişimlere neden olmuştur. Başta beyaz yakalıların iş yaşamına ve örgütlere bakışları değişmiştir. Bu bağlamda çalışanların örgütlere güveni, işlerine adanmışlıkları, bağlılıkları azalmıştır. Azalan bu değerler yerine daha çok güven duyma, takdir görme, yeteneklerini anlamlandırma ve hayata geçirebilme, beklentilerini karşılama, iş yaşam dengesi gözetme, yüksek maddi ve manevi ödüller gibi bireysel beklentiler öne çıkmış, insani yönlerinin görülüp fark edilmesine önem verir hale gelmişlerdir (Akar, 2012: 48).

Özellikle çokuluslu işletmelerde yetenekli çalışanları kazanmak için keskin bir rekabet yaşanmaktadır (Atlı, 2012: 60). Bu anlamda, çok uluslu şirketlerin Çin'deki faaliyetlerinin dünyanın diğer yerlerindeki faaliyetlerinden daha kazançlı olduğu bildirilmektedir. Çin de, bu çokuluslu şirketlerden kazanç elde etmektedir, bu şirketler yerel olan ortakları ile birlikte iş yaptıkları için sürekli bir biçimde bilgi, global standart, en iyi uygulama ve yenilikçi fikir ve teknoloji transferi gerçekleştirmektedir. Bu çok uluslu şirketlerden öğrenilen dersler ile Çin de, bilgi temelli ekonomisini globalleştirmektedir (Ooi, 2009: 3). Yetenek kavramının ortaya çıkmasıyla başlayan yetenek yönetimi sürecinin küreselleşmenin etkisi ile başta Asya ve Avrupa olmak üzere dünyanın her tarafına yayılmakta olduğu görülmektedir.

1.3.2. Global Demografik Değişim

Ekonomik büyümede meydana gelen büyük ve hızlı gelişme nedeniyle hızlı şehirleşmenin olumsuzlukları yaşanmaktadır. Dünyanın 1.3 milyar nüfusu ile en kalabalık nüfuslu ülkesi olan Çin için istatistikler şaşırtıcıdır. Çin'in şehirlerine 230 milyon göçmenin de yer aldığı 325 milyon yeni insanın eklenmesi beklenmektedir. Var olan trend temelinde, bu ülkenin şehir popülasyonunun 2025 yılına kadar 926 milyona ve 2030 yılına kadarda 1 milyarın üzerine çıkacağı tahmin edilmektedir (Ooi, 2009: 3).

Gittikçe yaşlanmakta olan nüfus, global iş gücünden kaynaklanan sürekli bir artış içinde olan rekabet olgusu (Fegley, 2006: 17), artan boşanma, suç ve intihar oranları, evsizlerin sayısında meydana gelen artış, iflaslar, tek ebeveynli ailelere doğru yönelen trend ve iş gücünde yer alan kadınların artan sayıları gibi sosyal değişimlerin kariyer kararları üzerinde etkileri vardır (Yarnall, 2008: 9). İş gücü kabaca 16 ile 65 yaş arasında yer alan yaş gruplarında çalışanlardan oluşmaktadır. Nüfus araştırmacıları kaç gencin iş gücüne katılacağını ve kaç yaşlının belirli bir zaman dilimi içinde işten ayrılacağını oldukça yüksek bir doğrulukla tahmin edebilmektedirler (Schweyer, 2004: 25). Bu da ekonomisi belirli bir güçte olan ülkelerin mevcut güçlerini kaybetmemeleri, hatta güçlendirebilmeleri için yetenek konusuna ve yetenek yönetimi uygulamalarına önem vermelerini gerektirmektedir.

Avrupa'da, yaşlanmakta olan nüfus örgütlerin içinde sadece yeteneğin geliştirilmesinin değil aynı zamanda elde tutulmasının da önemini artırmaktadır. Böylesine bir strateji sadece kar amacı güden ticari işletmeler için değil aynı zamanda kamu sektörü ve kar amacı gütmeyen işletmeler içinde önemlidir. Kamu sektörü de düşük maliyetli ve etkin kamusal hizmetler sunmak için yetenekli insanlara gereksinim duymaktadır (Kermally, 2004: 3).

Asya'da da yetenek kıtlığı olgusu varlığını sürdürmektedir çünkü günümüz çalışanlarının ortalama yaşları önemli oranda düşmüştür (Ooi, 2009: 64). Günümüzde Amerika'nın ardından ikinci büyük ekonomiye sahip Japonya; artan maliyetler, yaşlanan nüfus ve düşük doğum oranı gibi sorunlarla uğraşmak zorundadır. 2020 yılına kadar, Japonya'nın genç nüfusunun (20 ila 34 yaş arası) yüzde 31 oranında azalması beklenmektedir (Ooi, 2009: 3). Dolayısıyla yetenek yönetimi, insan kaynakları problemlerine standart çözümleri yeniden bir paket

biçimine getirmek için veya demografik değişimlere yanıt verme ihtiyacını vurgulamak için dizayn edilmiş olan yeni bir ifade olarak karşımıza çıkmıştır (Lewis ve Heckman, 2006: 142).

1.3.3. Yetenek Kıtlığı

Dünya nüfusunun demografik yapısındaki değişim, işletmelerin arzulamadığı şekilde yaşandığından (Çırpan ve Şen, 2009: 122), yöneticileri çevresel değişimlere karşı dikkatli olmaya zorlamaktadır. Günümüzde işletmeler nasıl yetenekli çalışanları istihdam edebilmek için çaba harcıyorsa, yetenekli çalışanlar da hangi işletmelerin kendileri için daha uygun olacağı konusunda çaba harcamaktadırlar. İnternet ve iletişim teknolojileri sayesinde çok büyük uluslararası işletmelerden küçük işletmelere kadar işveren ve çalışanlar piyasadan haberdar olabilmektedirler. İş piyasasında yaşanan maddi ve maddi olmayan aleni veya gizli pazarlık unsurları, yetenek savaşlarının göstergesi olan araçlardır.

1997 yılında, McKinsey & Company şirketi yetenek yönetimi uygulamaları ve algıları üzerine yapmış olduğu orijinal araştırmanın ismi olarak “yetenek için savaş” ifadesini ortaya atmıştı. Şirket 2000 yılında, ikinci bir anketler dizisi ve durum temelli araştırmalarını tamamladı ve ilk araştırmada elde edilen bulguları güncellemiş oldu. İkinci araştırma, 112 büyük Amerikan şirketindeki 13000 yöneticiye anket uygulanmıştır. Geçen bu kısa sürede pek çok insanın daha önce tecrübe etmiş olduğu ancak tam olarak adlandıramadığı bir olgu isimlendirilmiş, o tarihten itibaren “yetenek savaşları” ifadesi iş dünyasında yerini almıştır (McKinsey & Company Inc., 2001: 1). Yetenek savaşlarına neden olan yetenek kıtlığının, yetenek yönetimi uygulamalarıyla etkisinin artarak devam ettiği görülmektedir.

1.4. Yetenekli Çalışanlar

En değerliler kavramı, ilk kez 1910 yılında Amerika’da beyzbol oyuncularını için kullanılmıştır. Beyzbol liginde oynayan “en değerli oyuncular” (Most valuable players, MVP) seçilmeye başlanmış ve spor dünyasından iş dünyasına geçmiştir. Çünkü onlar sadece yüksek performans göstererek değil, arkadaşlarının motivasyonlarını yükselterek de şirkete katkıda bulunmaktadırlar (Tekinay, 2005).

Teknoloji gittikçe artan bir biçimde yeni ürünlerin geliştirilmesi ve etkin pazarlama stratejilerinin uygulanması için entelektüel sermayeyi sağlayan bilgi çalışanlarına bağımlı hale gelmektedir (Santhoshkumar ve Rajasekar, 2012: 39). Aslında, örgütte çalışanların tamamı şirketler için değerlidir ancak, birkaç çalışan vardır ki, aslında yükün büyük bir bölümü onların sırtındadır. Bu çalışanlar şirketleri için vazgeçilmezdir. Onları kaybetmek, bir süreliğine işlerin yolundan çıkması anlamına gelebilir. İşte bu tip insanlara “en değerli oyuncular” denilmektedir (Tekinay, 2005).

1.4.1. Yetenekli Çalışanların Özellikleri

Uzmanlar tarafından, işin yüzde 80'inin çalışanların yüzde 20'si tarafından yapıldığı ve şirketlerin geleceğinin yüzde 95'inin ise çalışanların sadece yüzde 5'ini oluşturan “en değerli çalışanlar”a bağlı olduğu savunulmaktadır. En değerlilerin sekiz özelliği şu şekilde sıralanmaktadır (Tekinay, 2005);

- Değişim ve gelişimleri sürekli dir,
- Yeni yetenekleri şirkete çekmede başarılıdır lar,
- Her türlü koşulda, kültür ve çevrede başarıyı yakalayabilirler,
- Şirketin büyükelçileridir, şirketi gerçekten de çok iyi temsil ederler,
- Kısıtlanmaya gelem ezler,
- İyi rol modeli olurlar,
- Güven kazanmayı başarırlar,
- İyi takım oyuncularıdır.

Yetenekli çalışanların bireysel olarak kendilerini geliştirme ve değişim eğilimi içinde olmaları, en önemli yetenek özelliklerinden biri olarak kabul edilmektedir. Yetenekli çalışanların önemli özellikleri; birlikte çalıştığı takım arkadaşlarıyla etkili bir iletişim içinde olmaları (Altınöz, 2009: 6), sürekli olarak yenilikçi düşünce ile hareket etmeleri ve fikirlerini sistematik olarak paylaşmaya hazır olmalarıdır.

1.4.2. Yetenekli Çalışanlarda Performans ve Potansiyel İlişkisi

Çalışanların doğuştan gelen yetenekleri, performansları üzerinde temel etkiye sahiptir. Bütün faktörler; eğitim, bilgi, deneyim, beceri ve istek eşitken aynı pozisyondaki bir kişinin diğerine göre daha üstün bir performans göstermesini açıklayan faktör, söz konusu kişinin sahip olduğu yetenekleridir (Demircioğlu, 2010: 9).

Örgüt içinde yer alan herkese aynı kişisel gelişme sürecinin uygulanması ve aynı zamanda yüksek potansiyel sahipleri için sürecin hızlandırılması gerekir. Bu sayede, odaklanma yüksek potansiyel veya yetenek sahiplerini diğerlerine göre daha hızlı geliştirir (Kehinde, 2012: 181).

Potansiyel, çalışanın gelecekte yetki ve sorumluluk alabileceği yönetim pozisyonları için şimdiden ortaya koyacağı başarının ölçüsü olarak kabul edilmektedir (Altınöz, 2009: 9). Yetenekleri tanımlamada en yaygın olarak kullanılan matrislerden biri 9 kutu modeli (Şekil 1.2), diğeri ise 16 kutu modelidir (Şekil 1.3) (Yarnall, 2008: 33). Ancak yeteneklerin tanımlanması ve sınıflandırılmasında kullanılan bu modeller, işletmeden işletmeye farklılıklar gösterebilir. Her işletme matristeki her kutuyu farklı isim ve niteliklerde ele alarak yönetim faaliyetlerinde bulunabilmektedir. Örneğin, yüksek performans satırı ile yüksek potansiyel sütunlarının kesiştiği kutuya; yıldızlar, üstün yetenekler, liderler, kilit çalışanlar v.b. şeklinde isimler verilerek nitelendirilirken diğer her bir kutu işletmelerin ihtiyaçları ve politikaları çerçevesinde tanımlanabilir. Ayrıca çok büyük işletmelerde daha çok sayıda kutu ve daha farklı sayılarda matrisler oluşturularak özellikle de elektronik yazılım desteğiyle işletmelerin bu modellerden yararlanmaları avantajlar sağlayabilir.

Yüksek performans			
Orta derece performans			
Düşük performans			
	Düşük potansiyel	Orta derece potansiyel	Yüksek potansiyel

Kaynak: Yarnall, J. (2008) *Strategic Career Management Developing Your Talent*. Butterworth-Heinemann: USA, (p. 33).

Şekil 1.2. 9-Kutu Yetenek Tanımlama Modeli

		P o t a n s i y e l			
		Düşük %5-10	İyi konumda	Gelişebilir	Yüksek %5-10
P e r f o r m a n s	Sürekli Gelişme %5-10				Liderlik yetenek havuzu
	Sık Gelişme %25-30				
	Tutarlı Gelişme %45-55				
	Tutarsız Gelişme %10-15				

Kaynak: Yarnall, J. (2008) *Strategic Career Management Developing Your Talent*. Butterworth-Heinemann: USA, (p. 34).

Şekil 1.3. 16-Kutu Yetenek Tanımlama Modeli

1.4.3. Yetenekli Çalışanların Sınıflandırılması

Yetenek yönetimi, çalışanların işletmeye katkılarının eşit olmadığı prensibine dayanır (Atlı, 2012: 139). Eşitlik ile hakkaniyet kelimeleri arasındaki ayırımı yapmak gerekir. Günümüzün rekabetçi ortamı herkese eşit şekilde muamele etmekten herkese hakkaniyet ölçüsü ile yaptığı katkıya göre muamele etmeyi gerektiren bir değişimi zorunlu kılmaktadır (Huselid, Beatty ve Becker, 2008: 47). Çalışanların doğal olarak ilgi, beceri, yetenek, bilgi ve davranışlarının farklı olması, herkese eşit davranmanın yaratacağı eşitsizliğe müdahale etmek için çalışanların sınıflandırılması gerekmektedir (Atlı, 2012: 139). Ancak işgücüne farklı görevlerdeki çalışanların farklı muamele görme nedenlerinin net ve açık şekilde anlatılması ilk ve hayati adım olarak görülmektedir (Huselid vd., 2008: 42). Çalışanlara yönelik; bilimsel çalışmalarda, işletmelerin uygulamalarında, danışmanlık şirketlerinin yayınlarında ve eğitim programlarında farklı şekillerde sınıflandırmaların yapıldığı görülmektedir. Guthridge, Komm ve Lawson (2008:

55), yetenek yönetiminin, sadece üstün yeteneklilere yönelik teknik olarak sınırlı olamayacağını belirterek, örgütün tamamını içine alan “iş gücü pramidi modelini” aşağıdaki (Şekil 1.4)’te görüldüğü gibi geliştirmişlerdir.



Kaynak: Guthridge, M., Komm, A. B. ve Lawson, E. (2008) “Making talent a strategic priority”, The McKinsey Quarterly, Number. 1, (p. 55).

Şekil 1.4. Yetenek Kademeleri

Thomas A. Steward yetenekli çalışanları, 1. Yeri zor dolar düşük katma değerli, 2. Yeri zor dolar yüksek katma değerli 3. Yeri kolay dolar düşük katma değerli 4. Yeri kolay dolar yüksek katma değerli şeklinde sınıflandırmaktadır. Diğer bir sınıflamayı, kritik iş gücü, uzmanlar, çekirdek iş gücü ve esnek işgücü şeklinde de Deloitte danışmanlık şirketi yapmıştır. McKinsey danışmanlık şirketi ise “War for talent” isimli raporunda, İngiliz Hava Kuvvetlerinin II. Dünya Savaşı’nda uygulamış olduğu sınıflandırmaya dayanarak, A grubu (%10-20’lik dilim), B grubu (%60-70’lik dilim) ve C grubu (%10-20’lik dilim) çalışanlar olarak yapmıştır (Atlı, 2012: 140-148). Örneğin, McDonalds’ın yüksek potansiyele sahip olan adaylarının oranı, çalışan nüfusunun yaklaşık yüzde 20-25 oranındadır (Williams-lee, 2008: 26).

Tablo 1.1. En Büyük Farkı Yaratan Görevler

	Birinci Sınıf Konum: Stratejik	İkinci Sınıf Konum: Destek	Üçüncü Sınıf Konum: Fazlalık
Tanımlayıcı Özellikler	A) Doğrudan stratejik etkisi vardır ve bu konumdaki kişiler arasında, yükselme potansiyeli ifade eden, yüksek performans çeşitliliği gösterir	B) Stratejik konumları destekleyerek dolaylı bir stratejik etki sağlar ve stratejik çabalar için bir temel oluşturarak düşüş riskini asgariye indirir veya potansiyel bir stratejik etkisi vardır fakat bu konumdaki kişiler arasında çok az performans çeşitliliği gösterir	Şirketin çalışması için gerekli olabilir fakat çok az stratejik etkisi vardır
Yetki Kapsamı	Özerk karar verme	Normal olarak belirli bir süreç ve prosedürlerin izlenmesi zorunludur.	Çalışmada çok az takdir yetkisi
Ücret Paketinin Birincil Belirleyicisi	Performans	Görev düzeyi	Piyasa fiyatı
Değer Yaratma Üzerindeki Etkisi	Geliri önemli ölçüde artırarak veya maliyetleri düşürerek değer yaratır	Değer yaratan konumları destekler	Çok az olumlu ekonomik etkisi vardır
Hataların Doğurduğu Sonuçlar	Çok yüksek maliyetli olabilir fakat kaçırılan gelir fırsatları şirket için daha büyük kayıptır	Çok yüksek maliyetli olabilir ve değeri yok edebilir	Çok maliyetli olmaz
Yanlış Kişiyi İşe Almanın Doğurduğu Sonuçlar	Kaybedilmiş eğitim yatırımı ve gelir fırsatları açısından önemli bir masraf	Yerine birisi alınarak oldukça kolaylıkla telafi edilebilir	Yerine birisi alınarak kolaylıkla telafi edilebilir

Kaynak: Huselid vd. (2008) *Birinci Sınıf Oyuncular mı, Birinci Sınıf Konumlar mı?* içinde Gülfidan, İ. (Çev.) Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Yetenek Yönetimi, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yay. MESS Yay. No: 552: İstanbul, (pp. 40-41).

Huselid vd. (2008) ise şirketlerin başarılarında “konumların” belirlenmesinin daha etkili olacağına değinerek, önemli görevlerdeki insanların ortalama performanslarını artırıcı uygulamaların şirket değerine güçlü katkılarının olabileceğini belirtmektedirler. Bir konumun stratejik önemini belirleyebilmek için şirket stratejisinden hareket etmenin daha iyi olacağını belirterek, bunun için işletmenin fiyat, kalite ve seri üretim gibi stratejilerden hangisini benimsemiş

olduğunun dikkate alınmasının önemli olduğunu vurgulamışlardır. Sonuç olarak Huselid vd. (2008: 40-41) şirket içindeki konumları, birinci sınıf konumu: stratejik, ikinci sınıf konumu: destek ve üçüncü sınıf konumu: fazlalık olarak belirleyerek performans düzeylerindeki tanımsal çeşitliliklerin özelliklerini Tablo 1.1’de ortaya koymuşlardır.

1.5. Yetenek Konusu İle İlişkili Konular

Literatür incelemesi neticesinde yetenek kavramı ve konusunun; iş hayatında yetenek, temel yetenek, yetkinlik, müzik yeteneği, spor yeteneği, zekâ modelleri, eğitimde yetenek, beceri, performans, potansiyel v.b. gibi konularla ilişkili olduğu görülmektedir. İş hayatında yetenek konusu bu çalışmanın tamamını kapsamaktadır. Ancak temel yetenek ve yetkinlik konusunu kısaca ele almak konunun anlaşılması açısından yeterli olacaktır.

1.5.1. Temel Yetenek

İşletmelerin sahip oldukları temel yetenek unsurlarının firma performansı, rekabet edebilirliği ve karlılığı üzerindeki etkileri 1950’lerden bu yana bilimsel araştırmaların konusu olmuştur. 1990 sonrası ise küreselleşme ve artan rekabet ortamı, firmaları kendilerini diğer rakiplerinden ayıran ve pazardaki rekabet üstünlüğünü sürdürebilir kılacak yeteneklerini tanımlama gayreti içerisine girmiş olması, araştırmacıları yetenekle ilgili konulara yöneltmiştir. Aynı zamanda temel yetenek kavramıyla yönetim literatürünün artan ilgisi de bu yıllarda olmuştur. 1970’lerde yetenek ve beceriye yönelik yapılan çalışmalarda firma temel yetenek unsurlarına işaret edilmiş olsa da kavram, ancak 1990 yılında Prahalad ve Hamel’in çalışmasıyla literatürdeki yerini alabilmiştir (Bakırtaş, İ. ve Bakırtaş, H., 2008: 107)

İşletmelerin diğer işletmelerden farklı olan temel yeteneği, uzun dönemli rekabet avantajı yakalama ve performans gösterme açısından, işletmelerin temel kaynaklarını oluşturmaktadır. İşletmelerin sahip oldukları temel kaynakları rakiplerine göre avantajlar yakalamak için kullanabilmesi için işletme yönetimlerinin alacakları ve uygulayacakları stratejik kararlar önemlidir. İşletmelerin rekabet üstünlüklerini sürdürebilmeleri, mevcut veya potansiyel yeteneklerinin ne kadar değerli, benzersiz, taklit ve ikame edilemez olduğuna ve

bu yeteneklerin yarattığı işletmeye ait olan sinerjiye bağlıdır (Acar ve Zehir 2008: 105).

İşletmelerin kurumsal kimlikleri, yönetim ve rekabet stratejileri kuruluş tarihinden bugüne kadar yaşadıkları olumlu olumsuz deneyimleri sayesinde tarihi geçmişin izlerini taşımaktadır (Altıntuğ, 2007: 241). İşletmelerin yetenek yönetimi konusunu dikkate alarak girişimde bulunmaları ve doğru uygulamaları, bu konuda zamanla deneyim kazanmalarını sağlayabilir. Bu uygulamalar sayesinde örgüt içinde oluşmuş olan yetenek yönetimi takımı, işletmenin örgütsel performansına yapacağı olumlu katkı sayesinde kalıcı ve sürdürülebilir üstünlük sağlayabilir. Neticede yetenek yönetimi uygulamasının bir işletme için temel yeteneğe dönüşebileceği savunulabilir.

1.5.2. Yetkinlik

Yetkinlikler bir bireyin kendi rolünü etkin bir biçimde yerine getirmesi için gerekli olan beceri, bilgi ve davranışların toplamıdır. Beceriler ise bir bireyin öğrenme ve tecrübe sonucunda ne yapabildiğidir. Bilgi, bu becerileri uygulamak ve rol veya görevlerini etkin bir biçimde yerine getirmek için bilmesi gerekendir ve davranış veya tavır en etkin performansı ortaya koyması için bireyin sergilemesi gereken eylem biçimidir. Davranış hem duygusal hem de sosyal becerileri içerir ve bu yüzden kişinin kendisinin farkında olması, güven ve iş birliği yapmak için isteklilik gibi karakteristikleri içerir. İş performansı iş gücünde doğru türden yetilerin inşa edilmesi ve bunların etkin bir biçimde belirli işlevlere yönlendirilmesi ile geliştirilebilir (Cheese, Thomas ve Craig, 2008: 91).

Üstün performans gösteren çalışanların yetkinliğinden söz edilir. Yetkinlik bir görevi yerine getirirken farklılık yaratan niteliktir ve diğer çalışanlardan ayırt edilmeyi sağlar. Uygun yetkinliklere sahip çalışanlar, üstlendikleri görevlerde daha başarılı olurlar. Yöneticiler de onlara daha objektif yaklaşırlar ve gelişimleri için gereken desteği verirler (Atlı, 2012: 176).

İşletmeler kendi yapılarına uygun yetkinlik modellerini geliştirerek doğru zamanda ve doğru yerde, doğru kişileri tespit edebilirler. McDonalds restoran zinciri bu anlamda örnek olarak gösterilebilir. McDonalds restoranları için geliştirilmiş olan ilk yetkinlik modeli, çalışan gelişiminin liderlik kapasiteleri ile bağlantılandırılması için gerekli olan çerçeveyi sağlamaktadır. Bu model, gelecek

liderlerin bilinçli olarak nasıl tanımlanacağı ve lider belirleme konularına tam olarak çözüm sunmamakla beraber, liderlik geliştirme programlarına yönelik olan boşlukların bir bölümünü ortaya koymaktadır. Bunlar (Williams-lee, 2008: 16):

- Şu anda var olan ve gelecekte ortaya çıkacak olan iş dünyasının sorunlarını çözümlmek için gerekli olan önemli beceri ve yetilerin anlaşılmasındaki eksikliklerin belirlenmesi.
- Yüksek potansiyellerin doğru bir biçimde tanımlanması ve mevcut sınırlı yeteneklerin geliştirilmesi,
- Liderlik çeşitliliği profilindeki düşüş,
- Üst düzey yeteneği elde tutmak için proaktif adımların eksikliği, olarak sıralanabilir

2. YETENEK YÖNETİMİ

Bu bölümde; yetenek yönetiminin tanımı, stratejik yetenek yönetimi, yetenek yönetiminde yetki ve sorumluluk, yetenek yönetiminin uygulanması, yetenek yönetiminin değerlendirilmesi ve son olarak Türkiye turizm endüstrisinde yetenek yönetimi konuları ele alınmıştır. Ele alınan bu konular yetenek yönetimi konusunun bir bütün olarak kavranabilmesi açısından önem taşımaktadır.

2.1. Yetenek Yönetiminin Tanımı

Yetenek yönetimi, günümüzde daha çok büyük işletmelerde uygulanmakla birlikte, orta ve küçük ölçekli işletmelerin de yararlanmakta olduğu (Fegley, SHRM-2006: 7), emekleme dönemindeki (Tansley, 2011: 273), henüz parlayan bir platform (Komar, 2008: 8), hızla büyüyen bir alan (Collings ve Mellahi, 2009: 305) olması ile birlikte, yetenek yönetimi ifadesinin tam olarak anlamının tanımlanması kolay değildir ve net bir anlamı yoktur (Lewis ve Heckman, 2006: 139). Yetenek yönetimi terminolojisinin düşük olan farkındalığından dolayı, yeteneğin daha net bir tanımına ve örgütlerde yeteneği neyin oluşturduğu hakkında daha fazla tartışmaya gerek vardır (D'Annunzio-Green, 2008: 808).

Yetenek yönetimi; stratejik yönetim, insan kaynakları ve örgütsel davranış alanlarında faaliyet göstermekte olan bilim adamları ve uygulamacılar için ilgilenilmesi gereken bir konudur (Collings ve Mellahi, 2009: 305). Sparrow, Hird ve Balain (2011: 1), hem özel hem de kamusal sektör işletmeleri içinde yetenek yönetiminin önemi, rolü ve statüsü ile bağlantılı olarak var olan durumu değerlendirmek için yapmış oldukları araştırma çalışmasında, gelecekte rolün nasıl gelişeceğini analizini yapmışlardır. Bu çalışmada yetenek yönetiminin örgütsel rolünün son zamanlarda daha büyük bir önem kazandığını, eğitim ve gelişme veya çalışan ilişkileri yönetimi rolünün ötesine geçtiğini belirtmişlerdir.

Çırpan ve Şen (2009: 110), yetenek yönetimini “şirketin karşılaşacağı zorluklarla baş edebilmesi ve stratejilerini hayata geçirerek hedeflerine ulaşabilmesi için ihtiyacı olan yetenekler ile sahip olduğu mevcut yetenekleri arasındaki boşluğu sistematik olarak kapatmaya çalışan, merkezinde ‘insan kaynağının’ yer aldığı bir yönetim süreci” olarak tanımlamışlardır. Altınöz ve Çöp (2012: 575), kısa ve öz olarak “İnsan kaynakları içinde oluşan yeteneğin, talep, arz ve akış sürecinin yönetilmesi” şeklinde ele alırken, Atlı (2012: 106) da yetenek

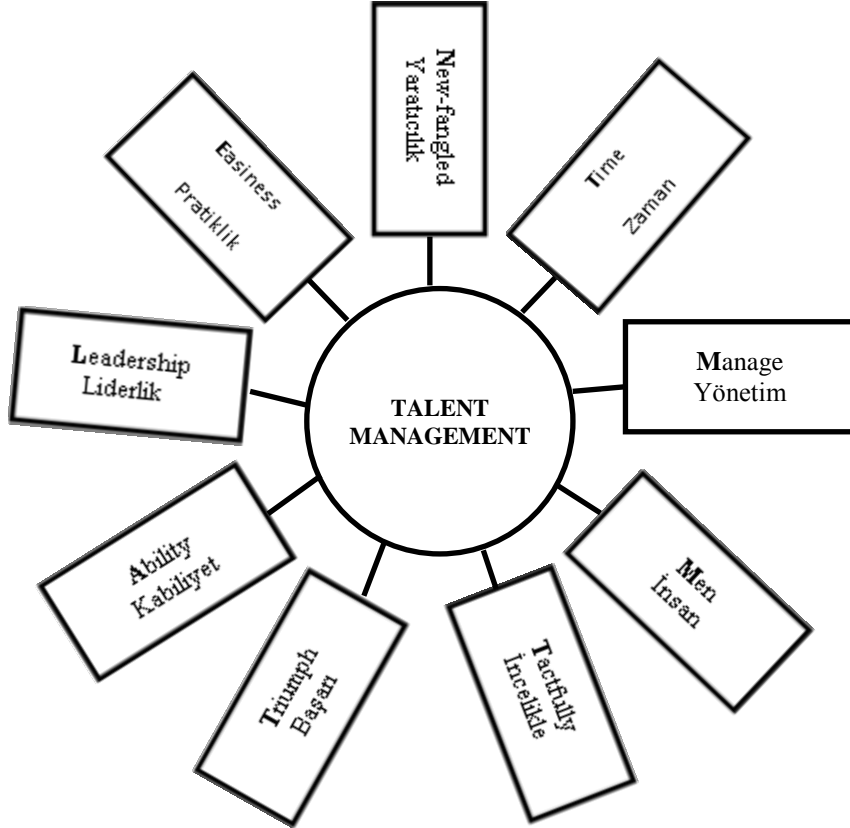
yönetimini “İşletmelere rekabet avantajı sağlamak amacıyla, işletmenin stratejik hedefleri doğrultusunda ihtiyaç duyduğu yüksek performans ve potansiyele sahip kişilerin işletmeye kazandırılması, geliştirilmesi ve elde tutulmasını kapsayan insan kaynakları yönetimine yüklenen yeni rollerin ve sorumlulukların getirdiği yeni bir yaklaşım ve yönetim felsefesi” olarak tanımlamıştır. “Yetenek yönetimi, insan kaynakları yönetimine yüklenen yeni rollerin ve sorumlulukların getirdiği yeni bir anlayış, bir yönetim felsefesidir. Yetenek yönetimi; liderlik yönetimi ya da insan kaynakları ve yedekleme planlamasından daha fazlası olup, işletmelerin rekabetçi pazar koşullarında varlığını sürdürebilmesi, hedeflerine ulaşabilmesi, için gerekli yeteneğin cezbedilmesi, elde tutulması ve geliştirilmesine yönelik stratejik ve sistematik bir yaklaşımdır” (Bahadanlı, 2013: 18).

“Yetenek yönetimi, var olan ve gelecekte ortaya çıkacak olan örgütsel gereksinimleri karşılamak için gerekli beceri ve tavırları olan insanların işe alınması, geliştirilmesi ve elde tutulması için dizayn edilmiş olan entegre stratejilerin veya sistemlerin uygulanması olarak tanımlanabilir” (Abraham, 2011: 608). Bu tanımın daha yakından incelenmesi, yetenek yönetiminin bir ifade ve kavram olarak iş gücü planlama, işe alma, öğrenme, gelişme ve elde tutma gibi insan kaynakları işlevleri ile eş anlamlı hale geldiğine yönelik bir anlayışı ortaya koyduğu belirtilebilir (Abraham, 2011: 608).

Yetenek yönetiminin bir başka tanımı da; “kaynak bulma (yeteneği bulmak); tarama (başvuranların arasından kalifiye olan ve olmayanların bir birlerinden ayrıştırılması); seçim (başvuranların değerlendirilmesi/test edilmesi, görüşülmesi, referansların/geçmişlerin kontrol edilmesi v.b.), yerleştirme (kabulün önerilmesi); elde tutma (organizasyonun başarısına katkıda bulunan yeteneğin elde tutulması için önlemler); gelişim (eğitim, gelişme, görevler v.b.); tahsis etme (çalışanların projelere, dikey fırsatlar ve terfilere tahsis edilmesi) ve iş gücünün yenilenmesi ve bunları destekleyen analizler ve planlamalar” olarak insan kaynakları faaliyetlerini içine alan unsurlar ayrıntılı sıranalarak Grobler ve Diedericks (2009: 3) tarafından yapılmıştır.

Deb (2005: 19) ise daha çok şiir alanında kullanılan akrostij tekniğini kullanarak yeteneğin tanımını yapmıştır. Deb’in tanımına, yönetim kavramını da eklediğimizde aşağıdaki “yetenek yönetimi gülü” olarak (Şekil 2.1) oluşturulabilir. Yetenek yönetimi uygulamalarında yetenek gülünün taç yapraklarını oluşturan unsurlardan (başarı, kabiliyet, liderlik, pratiklik, yaratıcılık, zaman, yönetim, insan

ve incelik) birinin bile eksik olması halinde, yetenek yönetimi çarkının diğer bir ifade ile yetenek yönetiminin uygulanmasında aksamaya ve başarısızlığa neden olacağını savunmak mümkündür.



Not: Deb (2005: 19)'dan yararlanılarak tarafımdan hazırlanmıştır.

Şekil 2.1. Yetenek Yönetimi Gülü

Yetenek yönetimi ile ilgili yapılmış olan çalışmaların bir taramasında, Lewis ve Heckman (2006) üç farklı araştırma akımı tespit etmişlerdir, bunlar: (1) Tipik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bir koleksiyonu olarak yetenek yönetimi, (2) Çalışanların farklı yetenek gruplarına genel bir sınıflama olarak yetenek yönetimi ve (3) İçsel yetenek havuzları kavramı olarak yetenek yönetimidir. Daha yakın bir zamanda, Collings ve Mellahi (2009) şirketin rekabetçi avantajı üzerinde önemli bir etkiye sahip olan kritik pozisyonların tanımlanmasını sağlayan dördüncü akım olarak "Kritik Pozisyonların Tanımlanması" konulu bir araştırma akımını keşfetmiştir (Hartmann, Feisel ve

Schober, 2010: 170). Şimdiye kadar yapılmış olan tanımsal çalışmaların bu dört ana başlık altında toplandığı görülmektedir.

Tablo 2.1. Yetenek Yönetiminin Tanımları¹

Gruplar	Tanımlar
İnsan kaynakları = Yetenek yönetimi	<p>–Yetenek yönetimi, tipik insan kaynakları işlevlerinin birleşiminden oluşur, bu işlevler; işe alma, seçme, geliştirme, kariyer yönetimidir</p> <p>–İnsan kaynakları terimi yetenek yönetimi ile yer değiştirmiştir</p> <p>–İnsan kaynakları yönetimine yüklenen yeni rollerdir (Byham, 2001; Heinen & O’Neill, 2004; Olsen, 2000; Abraham, 2011: 608; Çırpan ve Şen, 2009: 110; Altınöz, 2012: 575; Collings ve Mellahi, 2009: 304; Areiqat, Abdelhadi ve Al-Tarawneh 2010: 330; Atlı, 2012: 106)</p>
Yetenek havuzu	<p>–Yetenek yönetimi, çalışanların tüm örgütte uygun bir akış içinde doğru noktalarda olmalarını ve çalışmalarını sağlamak üzere tasarlanan bir süreçler dizisidir</p> <p>–İnsan kaynakları planlamasıyla ilgilidir</p> <p>–Örgüt içindeki işgücü planlamasına ve örgütsel yedeklemeye odaklanır</p> <p>–Doğru kişinin, doğru zamanda, doğru pozisyonda çalışmasına yöneliktir (Cheloha & Swain, 2005; Jackson & Schuler, 1990; Kesler, 2002)</p>
Kapsayıcı yetenek yönetimi	<p>–Yetenek yönetimi sadece spesifik pozisyonlara veya sınırlı alanlara odaklanmaz. (1) Yetenek performansa bağlı olarak yönetilir. (2) İnsancıl ve demografik algılar bağlamında farklılaştırmadan yeteneğin yönetimidir</p> <p>–Her bir bireyi en yüksek performansa ulaştırmak için yönetmek en kritik noktadır, çünkü demografik ve iş dünyasının etkileri de kritik önem taşır</p> <p>–Her düzeydeki yöneticilerin tamamı işbirliği ve iletişim içinde olmalıdır</p> <p>–Örgütün ve örgüt liderlerinin gelişim ihtiyaçları yetenekle karşılanır, örgüt iş hedeflerini örgütsel yedekleme çalışmalarıyla gerçekleştirir (Buckingham & Vosburg, 2001; McCauley & Wakefield, 2006; Redford, 2005; Rothwell & Poduch, 2004)</p>
Bütünsel yetenek yönetimi	<p>–Yetenek yönetimi bir kavram ve strateji olarak: (1) İnsan kaynakları ile sistemlerini bütünleştirir; (a) Tüm bölüm ve düzeylerde uygulanır. (b) Yönetim kurulu üyelerinden tüm çalışanlara kadar herkesin işbirliğini gerektirir. (2) Doğası yarar sağlamak üzerinedir. (3) Yeteneği iş stratejisi ile bütünleştirir (insan kaynakları ile değil). (4) Geleceğe dönük sürdürülebilirlik ve gelişme için proaktif olmaktır. (5) Yeteneği geliştirmek ve yönetmek için düzenlenmiş süreçleri geliştirmektir. (6) Tüm yöneticiler ve işgörenler aynı kültür içinde iletişim içindedir (Sweem, 2009; Bahadanlı, 2013: 18)</p>

Kaynak: Sweem, S. L. (2009) “*Leveraging Employee Engagement Through a Talent Management Strategy: Optimizing Human Capital Through Human Resources and Organization Development Strategy in a Field Study*”, Doctoral Dissertation, Faculty of Benedictine Universty: Wheaton. (pp. 20, 21).

¹ 2007 ve sonraki yıllardaki tanımlar (Sweem, 2009 hariç) bu çalışmada eklenmiştir.

Sparrow, Farndale ve Scullion (2013: 4) yetenek yönetiminin ne olduğu ile ilgili soruyu, dört felsefik anlamı ile şu şekilde sıralamaktadır: (1) Kritik insanlar yaklaşımı: İnsanların kategorilere ayrılması olarak yetenek yönetimi. (2) Kritik uygulamalar yaklaşımı: Temel insan kaynakları yönetim uygulamalarının varlığı olarak yetenek yönetimi. (3) Kritik pozisyon yaklaşımı: Kritik pozisyonların tanımlanması olarak yetenek yönetimi. (4) Temel stratejik havuzlar yaklaşımı: İçsel yetenek havuzları ve beşeri sermaye planlaması olarak yetenek yönetimidir.

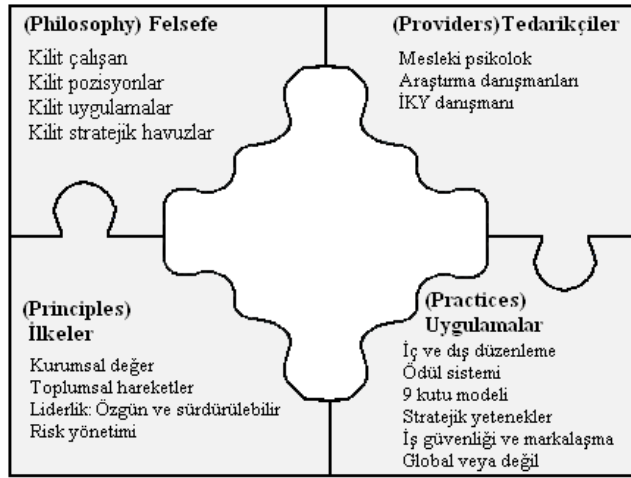
“Yetenek yönetimi” konusu sistematik olarak gözden geçirilmekte ve araştırma temelli bulgularla bağlantı kurulmaksızın ticaret alanı ve popüler basında ilgiyle takip edilmektedir. Örgütsel yetenek yönetiminin ticaret alanı ve popüler basında çok ele alınması, anlaşılmasını zorlaştıran farklı tanımlamalara neden olmaktadır. Uygulamacılar tarafından yazılmış olan popüler kitaplar, dikkatli bir biçimde seçilmiş olan benzetmeler ve hatıralar ile renklendirilmiş yetenek yönetimine yönelik kapsamlı kavramlara yer vermektedirler. Bu yayınlarda araştırma literatürünün bahsedilme düzeyine bağlı olarak, verilen tarifler sadece akademik literatüre sağlam bir biçimde kök salmış olan insan kaynakları uygulamalarını (örneğin, kullanımla teyit edilmiş olan seçim enstrümanları, zorlayıcı hedeflerin koyulması ve geri bildirim sağlanması ve zor olan işler arasında çalışanların rotasyona tabii tutulması) basit bir biçimde tekrarlama veya yeniden paketleme eğilimindedir. Bu durumlarda, yetenek yönetimi sağlam insan kaynakları uygulamalarının tatbikinden daha fazla bir şey olmamakla beraber genellikle yazarların çelişkili uygulamalar önerdiği görülmektedir (Lewis ve Heckman, 2006: 142).

2.2. Stratejik Yetenek Yönetimi

Strateji, çalışanların ve rollerinin seçimlerini doğru olarak değerlendirebilmek ve yapabilmekle ilgilidir (Huselid vd., 2008: 47) Yetenek yönetimi insan kaynakları planlamasının ayrılmaz bir parçasıdır ve bir örgütün beşeri yetisinin süreklilik arz eden bir biçimde yönetilmesi, o örgütün etkin stratejik yönetim sürecine önemli bir destek sağlar (Schutz ve Carpenter, 2010: 19).

Stratejik yetenek yönetimi, işletmenin sürdürülebilir rekabetçi avantajına farklı biçimlerde katkıda bulunan önemli pozisyonların sistematik bir biçimde tanımlanmasını, bu rolleri üstlenecek olan yüksek potansiyelli ve yüksek

performans gösterenlerden oluşan bir yetenek havuzunun geliştirilmesini, yetenekli adaylar ile bu pozisyonları doldurmayı kolaylaştırmak için farklılıklar arz eden bir beşeri kaynak yapısının geliştirilmesini ve bunların işletmelerine sürekli bir biçimde sadık kalmalarının sağlanmasını içermektedir (Collings ve Mellahi, 2009: 304; Mellahi ve Collings, 2010: 143). Sadece en iyi yeteneğe sahip olmak, rekabetçi başarıyı artık garantilememektedir. Yeni dünya ekonomisinde sürekli rekabetçi başarının ardında yatan sır, rekabet etmek için gerekli olan tüm becerileri sağlamak ve sürdürmek için gerekli olan bir yetenekle güçlendirilmiş örgütün oluşturulmasıdır (Cheese vd., 2008: 9). Örgütlerin oluşturulması için gerekli olan unsurların eksiksiz uygulanması, stratejik yetenek yönetimi açısından önemlidir. Bu unsurların başında işletme stratejisinin belirlenmesi gelmelidir.



Kaynak: Sparrow et all. (2011) “*Talent Management: Time To Question The Tablets of Stone?*”, CPHR (Center for Performance-led HR), White Paper 11/01: Lancaster University, (p. 2).

Şekil 2.2. Yetenek Stratejisi'nin 4 P'si

Sparrow, Hird ve Balain (2011: 2)'in yetenek stratejisinin 4 P'si olarak (Philosophy, Providers, Practices ve Principles) ifade ettikleri Felsefe, Tedarikçiler, Uygulamalar ve İlkeler, yukarıdaki (Şekil 2.2) strateji yapbozunda özetlenmektedir.

Kehinde (2012: 181) ise yetenek yönetimini stratejik açıdan beş perspektifte ele almaktadır. Bunlar; süreç perspektifi, kültürel perspektif, rekabetçi perspektif, insan kaynakları planlama perspektifi ve değişim yönetimi perspektifidir.

Süreç perspektifi; bir örgüt içinde yer alan insanların en iyi biçimde kullanılması için gerekli olan süreçlerin tamamını yetenek yönetiminin içine aldığını öne sürmektedir. Bu perspektif işletmenin gelecek başarısının doğru yeteneğe sahip olmaktan geçtiğine, bu yüzden yeteneğin geliştirilmesinin ve yönetilmesinin işletme hayatının günlük sürecinin bir parçası olduğuna inanmaktadır.

Kültürel perspektif; yetenek yönetiminin zihinsel yapı olduğuna ve başarı için yeteneğe gereksinim olduğuna inanan bir kültürel perspektif vardır. Kültürel perspektifin örgüte kazandırılması gerekir.

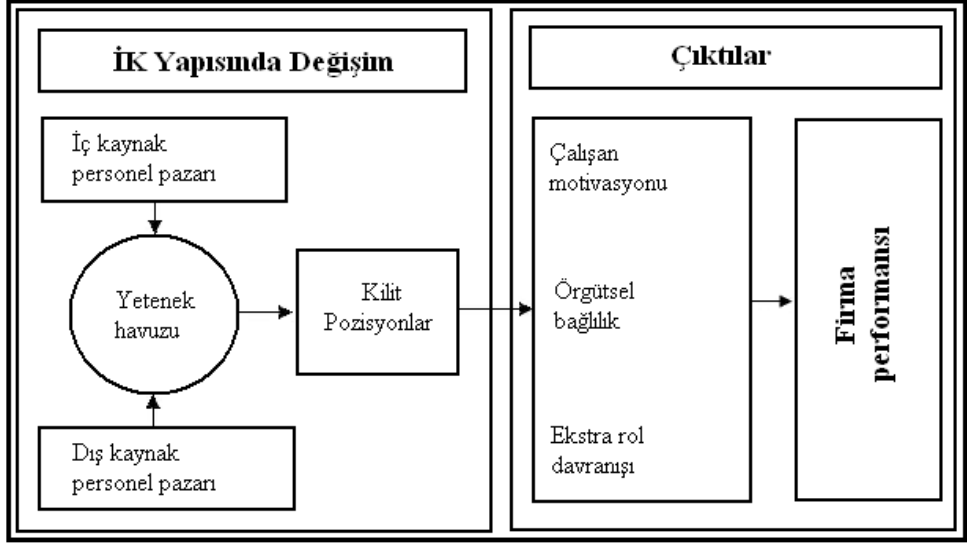
Rekabetçi perspektif; yetenek piyasa değerine artı katkı yapar, fikirleri yönetir ve rekabetçi avantajın son kaynağıdır (Kumudha ve Senthilkumar 2012: 79). Yetenek yönetimi sadece bir insan kaynakları aktivitesi değildir, daha ziyade insanlar vasıtasıyla rekabetçi avantajdan en fazla yararlanma yönündeki bütüncül ve entegre bir yaklaşıma götüren zihinsel bir yapıdır (Areiqat, Abdelhadi ve Al-Tarawneh 2010: 330).

İnsan kaynakları planlama perspektifi; yetenek yönetiminin doğru zamanda, doğru insanların, doğru işlere atanması ve doğru şeylerin yapılması olduğunu iddia eden daha genel bir insan kaynakları planlama yaklaşımı mevcuttur. Bu, genellikle belirli bir düzeyde yetenek yönetim sistemini yönlendiren hızlı bir büyüme yaşamakta olan şirketlere özgüdür ve bu işletmeler operasyonların büyüklüğü açısından daha stabil olduklarında onların perspektifleri değişebilir. Bu yaklaşımı benimseyen örgütlerde bir yeteneğin ardından diğerinin yetiştirilmesinin planlanması daha fazla önem arz etme eğilimindedir.

Değişim yönetimi perspektifi; son olarak, örgüt içinde değişimin güdüleyicisi olarak yetenek yönetim sürecini kullanan değişim yönetim perspektifi vardır ve yetenek yönetim sistemini örgütsel değişim için daha kapsamlı bir stratejik insan kaynakları girişiminin bir parçası olarak kullanır. Bu ya yetenek yönetim sistemini daha geniş kapsamlı bir değişim sürecinin bir parçası olarak örgütün içine yerleştirmenin bir vasıtası olabilir veya değişim sürecine yaygın bir direnç olması durumunda yetenek yönetiminin üstüne ilave bir baskı koyabilir.

Collings ve Mellahi (2009) ise stratejik yetenek yönetimi konusunda insan kaynaklarının yeniden yapılandırılması gerektiğini savunarak, iç ve dış

kaynaklardan faydalanılarak oluşturulan yetenek havuzu vasıtasıyla kilit pozisyonlara yerleştirilen çalışanların firma performansına olumlu katkısı olabileceğini ifade etmişlerdir. Stratejik yetenek yönetimini, insan kaynakları yapısındaki değişimden başlayarak, firma performansına kadar olan süreci Şekil 2.3'te göstermişlerdir.



Kaynak: Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009) "Human Resource Management Review Strategic talent management: A review and research agenda", *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313. Elsevier Inc. doi:10.1016/j.hrmr.2009.04.001. (p. 306).

Şekil 2.3. Stratejik Yetenek Yönetimi

Bir yetenek yönetim bilgi stratejisi geliştirmek için, işletmeler acımasız bir yeniden değerlendirme, denetleme ve sorgulama uygulamak zorundadırlar. Bir destek aracı olarak yetenek yönetimi, yönetici düzeyinde yer alan karar alıcılar için bilgisel değeri bağlamında değerlendirilmelidir. Bir bilgi sistemi geliştirmek için beş parçalı süreç vardır ve bu sürecin eksiksiz işletilmesi gerekir (Berger, 2004: 431);

Projenin açıklanması; tam bir proje ifadesi bilgi sistemlerinin her hangi bir analizi öncesinde örgütün yönetim gereksinimleri temelinde ortaya konulan bir eylem planıdır.

Rapor bileşenleri; rapor içinde özel raporların ve bölümlerinde yer alan yetenek yönetim sistemi içine yerleştirilecek olan bileşenlerin özel bir listesini ve tanımını sağlar. Tipik olarak, raporlar bir sonraki yeteneğin yerini kimin alacağını planlanmasını, performans ve potansiyel dağılımları, kariyer planları ile eğitim ve gelişim gereksinimlerini içerir.

Veri akış tablosu; hangi temel bilgilerin dâhil edilmesi ve rapor bileşenleri arasında bu bilgilerin nasıl dağıtılacağına bir tanımının yaratılması gerekir. Demografik bilgilerin iki temel unsuru, ham kişisel veriler (isimler, pozisyon başlıkları, çalışanların sınıflandırılması ve başlangıç tarihleri) ve değerlendirme verileridir.

Yönetim planı; bir yönetim planı başlangıç safhalarında geliştirilir ve bunun için de sisteme veri girişinden kimin sorumlu olacağını, sistemde yapılacak değişikliklerin dizayn edilmesinde kimin sorumlu olacağını ve çeşitli raporları görme iznine kimin sahip olacağını içerir.

İçsel, dışsal analiz ve test edilmiş öneriler; projenin ifade edilmesi tamamlandıktan sonra, şirketin var olan içsel insan kaynakları bilgi sistemlerinin, verilerin nasıl incelendiği ve dışa gönderildiği üzerine özel bir odak ile tam bir analiz yürütülebilir.

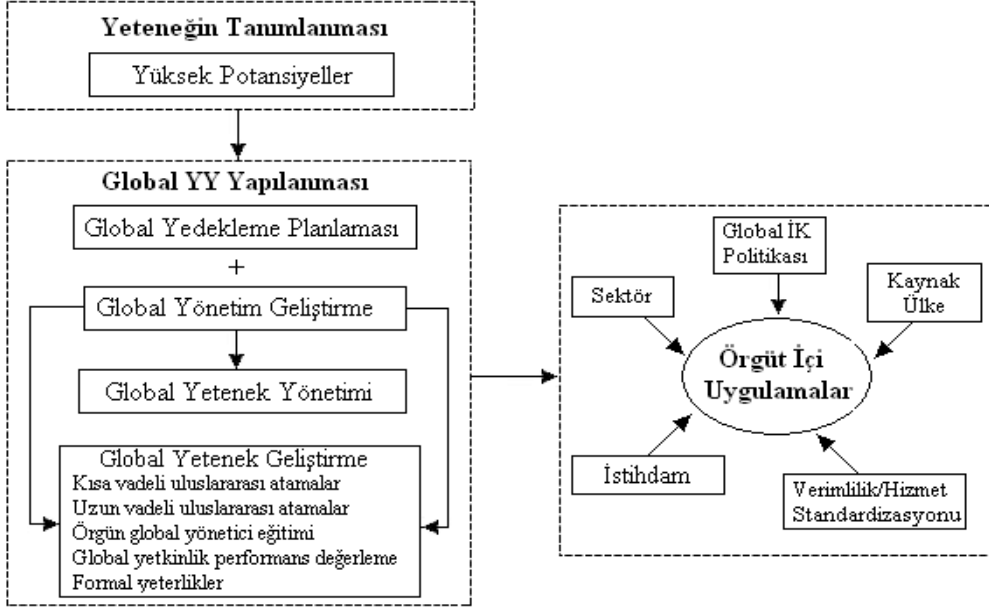
Deutsche Telekom, etkin bir yetenek yönetimi dizayn etmek için beş strateji belirlemiştir, bu stratejiler aşağıda sıralanmıştır (Komar, 2008);

- Enstrümanların miktarı değil, bunların kullanımının niteliği kritiktir.
- Entegre edilen yetenek gelişim sürecinin doğru anlaşılması gerekir.
- Yetenek geliştirme, işletmede kimin başarılı olduğunun ve bunun neden böyle olduğunun bilinmesi ile ilgilidir.
- İş konusunda öğrenme ve gelişme önemlidir.
- Potansiyel geliştirme ve bir yeteneğin ardından gelecek yeteneğin belirlenmesidir.

Yeteneğin global olarak bol ancak yerel olarak kıt olması konunun önemli boyutudur (Cheese vd., 2008: 8). Global yetenek yönetimi de öncelikli olarak

insan kaynakları politikası ve planlama, personel alma, değerlendirme, telafi etme ve eğitim uygulama konularına odaklanmaktadır (Collings ve Mellahi, 2009). En geniş biçimde tanımlandığında, global yetenek yönetimi; dinamik, oldukça rekabetçi, global bir çevrede sistematik bir biçimde uluslararası insan kaynakları yönetimi aktivitelerinin (tamamlayıcı insan kaynakları yönetimi politikaları) kullanılması, yüksek düzeyde beşeri sermayesi olan bireylerin çekilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulmasıdır (Tarique ve Schuler, 2010: 7).

Global yetenek yönetimi uygulayıcıları, bu alana yatırımları devam ettirme konusunda üst yönetimin tam desteği nedeniyle zor tercihler ile karşı karşıya kalacaklardır. Ayrıca, işletme kontrolü ve bir iştirak içinde esneklik arasında etkin bir dengenin sağlanması için en uygun olan mekanizmalar ile ilgili de tercihler yapmak zorunda kalırlar. İşletmeler yetenek ihtiyacını tespit ettikten sonra yüksek potansiyelleri belirleyerek uygulamaya başlamalıdır ve tercihler arasında doğru kararlara ulaşmak önemlidir (McDonnell, Lamare, Gunnigle ve Lavelle, 2010). Uygulanmakta olan global yetenek yönetimi modellerinin (Şekil 2.4) sürekli olarak yenilikçi ve geliştirici uygulamalarla daha fonksiyonel duruma getirilmesi üzerindeki araştırma ve çalışmaların devam ettirilmesi önemlidir. Bu modelde öncelikle işletmenin, yeteneğin tanımını yapması gerekir. Daha sonra global yetenek yönetimi yapılanması oluşturularak uygulama basamakları belirlenir ve neticede örgüt içi uygulamalarla firmanın başarılı olması sağlanabilir.



Kaynak: McDonnell, A., Lamare, R., Gunnigle, P., & Lavelle, J. (2010) "Developing tomorrow's leaders- Evidence of global talent management in multinational enterprises", *Journal of World Business*, Vol. 45, (p. 154).

Şekil 2.4. Global Yetenek Yönetim Modeli

İşletmeler yetenek yönetimi uygulaması konusunda analizler yaparak kendi yapılarına göre konularını doğru belirlemelidir. Festing, Schäfer ve Scullion'ın (2013: 1878) yapmış oldukları araştırmaya göre Almanya'daki küçük ve orta ölçekli işletmelerin %54'ünün yetenek yönetimi aktivitelerinin, çalışanların tamamının üzerine odaklandığı görülmüştür. Ayrıca %29'unun teknik uzmanları en önemli hedef grubu olarak aldığı, %10'unun üst yönetime odaklanmakta ve %8'inin de yüksek potansiyeli olan yeteneklere odaklanmakta olduğu görülmüştür.

Festing, Schäfer ve Scullion (2013: 1880) aynı araştırmada "Sizce, çalışanları çekme ve tutmada uzun dönemde başarılı olmak için aşağıdaki zorluklardan hangisinin üstesinden gelinmelidir?" şeklindeki soruyla, aşağıdaki yanıtlara ulaşmışlardır. Bu sonuçlara göre çalışma şartlarına yönelik yanıtların ilk sıralarda yer aldığı görülmektedir.

<u>Cevaplar</u>	<u>%</u>
Esnek zamanlı çalışma modelleri	45
Çalışanların performanslarının takdir edilmesi	44
Çalışanlar için çekiciliğin artırılması	43
Çekici bir işletme kültürünün yaratılması	42
Kariyer fırsatları ve gelişim perspektifleri	41
Performans bağlantılı ücretlendirme bileşenleri	37
Ücretlendirme paketinin miktarı	36
Aile ortamı ve samimi çevre (Örneğin, çocuk bakımı)	34
Üst yönetim ve işletme sahibinden destek	33
İlave sosyal güvence ödenekleri	26
İş başvurusu sürecinde iyileştirme	23
Diğer şirketler ile iş birliği	16
<u>İlişkilerin yaratılması ve geliştirilmesi</u>	<u>14</u>

(Not: Oranlarda birleştirilmiş cevaplar bulunmaktadır).

Bethke-langenegger, Mahler ve Staffebach (2010: 9) İsviçre’de yaptıkları araştırmada formal yetenek yönetimini kullanan 138 işletmede yetenek yönetiminin nispeten genç olan bir disiplin olduğunu, işletmelerin üçte ikisinden daha fazlasında, yetenek yönetimi uygulamalarının altı yıldan daha az bir süreden beri uygulanmakta olduğunu tespit etmişlerdir. Sonuç olarak, yetenek yönetimi, öncelikli olarak yeri boşalan yeteneklerin yerlerinin doldurulmasının planlanması (işletmelerin %57’si) ve yeteneğin elde tutulması (%54) ile yeteneğin geliştirilmesi (%48) olarak görülmekte ve işletme stratejisinin desteklenmesi için bir strateji olarak (%43) ancak dördüncü sıraya koyulmaktadır. İşletmelerin %24’ünde yetenek yönetim uygulamaları, işverenin çekiciliğini artırmanın veya yeteneğin yerleştirilmesi ve yönetilmesinin bir yolu olarak görülmektedir. Şaşırtıcı bir sonuç ise, tüm bu yetenek yönetim uygulamalarının %34’ünün genel işletme hedefleri ile açık bir biçimde uyumlu hale getirilmemiş olduğudur.

2.3. Yetenek Yönetiminde Yetki ve Sorumluluk

Bir şirketin yetenek yönetimi süreci bir takım aşamalardan oluşmaktadır ve bu konudaki başarı ancak yönetim süreci aşamalarının en zayıf halkası kadar güçlü olabilir (Ready ve Conger, 2008: 78). Bu nedenle yetenek yönetiminde

başta üst yönetimin, devamında orta kademe ile alt kademe yöneticilerinin ve yetenek yöneticilerinin sorumluluğu önemlidir. Yetenek yönetimi uygulama sürecinde, bütün yöneticilerin söylediği ve söylemediği her şey örgüt içinde bir mesajdır. Örgüt içindeki iletişimin güçlü ve etkili olması öncelikli hususlardan biridir (Atlı, 2012: 123). Örgütteki yetki ve sorumluluk dağılımı, işletmeden işletmeye farklılık gösterebilir. Bu yetki ve sorumluluklar değişen şartlara göre dönüşüm olarak sonuçlanabilir. Ancak çalışanların da bireysel olarak kişisel gelişim konusunda gayret içinde olmaları ve sorumluluk duygusu ile hareket etmeleri gerekir. Bu noktada bireyin kendini keşfetmesi, bireysel olarak üzerine düşeni yapması, bireysel öğrenme çabası içinde olması da önemlidir.

2.3.1. Üst Yönetimin Sorumluluğu

Yetenek yönetimi ile hedeflenen amaçlara üst yönetimin köklü bağlılığının olması gerekir, hatta bu bağlılık tutku düzeyinde olmalı ve kurumsal kültüre aşılmalıdır. Aksi takdirde bürokratik rutinelere dönüşme ve başarısızlığa uğrama ihtimali yüksek olur (Ready ve Conger, 2008: 73). Üst yönetim kademesinde bulunanların liderlik özelliği olmalıdır. Yetenek konuları hakkında görülebilir liderlik, örgütte bulunan herkesin görevlerini yapabilmesi için yeteneğin gerekli olduğunu anlamasını sağlamak için gereklidir. Liderler ayrıca, yeteneğin çoğalmasını ve performansın güçlenmesini sağlayacak olan momentumu yaratmak için bir yetenek zihin yapısını örgüt içinde geliştirmelidirler (Cheese vd., 2008: 222).

İşletmeler için yedekleme planlaması liderlik geliştirmeyi sağladığından hayati öneme sahiptir. Yetenekli çalışanlarda kayıp ve yıpranma yaşanmaması ve üst yönetimde doğru kararlar alınabilmesi için yedekleme planlaması ihmal edilmemesi gereken bir konudur (Cohn, Khurana ve Reeves, 2008: 53). Birçok yönetici “yedekleme” kelimesini tabu olarak görmekte, şirketinden ayrılışını ve kendi sonunu hazırlamak gibi alışkanlık haline gelmiş korku ve duyguları uyandırmaktadır (Cohn vd., 2008: 57). Oysa yedekleme planlamasıyla yetenek geliştirme bütünleştirilerek şirketteki yükselen yıldızları potansiyel liderlik fırsatları konusunda önceden ikaz edebilir, üst yönetim bu sayede yeteneklerin gücünü ölçebilir. Süreç düzgün işlediğinde işlerde aksama az olur, ortakların güveni tam olur, analizci değerlendirmeler olumlu olur ve üst yönetici düzeyinde dışarıdan insan alma masrafları az olur (Cohn vd., 2008: 58).

Yedekleme yönetimi konusunda örgüt çalışanları ile bilgi paylaşımında farklı sistemler uygulanabilir. İşletme kültürüne, üst yönetimin talebine, ihtiyaçlara ve içinde bulunulan şartlara göre sistem üç farklı şekilde işletilebilir, bunlar (Yazıcıoğlu, 2006: 44);

Açık sistemde; çalışanların tamamına, gelecekteki pozisyonlara uygun olan adaylar seçtirilir.

Kapalı sistemde; adaylar gizlidir ve kendileri dahi aday olduklarını bilmezler.

Karma sistemde; sadece adaylar haberdar edilir ve diğer çalışanlar bilgilendirilmezler ve süreç verimliliği olumsuz etkilemeyecek şekilde gerçekleştirilir.

Yetenek yönetiminde etiksel, hukuksal ve sağlam işletme ilkeleri ile, CEO veya üst yönetim, aktivitelerinden sorumlu kılınır. Üst yönetim tüm beceri, yetenek değerlendirme, yerleştirme, edinme, gelişme, yerine yenilerini koyma ve ödüllendirme sistemlerinin işletme performans hedefleri ve stratejik girişimler ile tutarlı olduğunu ve sürdürülebilir rekabetçi avantajı sağlayabildiklerini ortaya koyabilmelidir. Bunun olmasını sağlamaktan CEO'nun sorumlu tutulması, bir yönetim kurulunun sorumluluğudur. Bu düzenleyici veya kanun koyucuların işi haline geldiğinde iş işten geçmiş olur (Greco, 2004: 261).

2.3.2. Orta Kademe Yönetimin Sorumluluğu

Yetenek yönetiminin işletmelerin her seviyesinde başarıyla uygulanabilmesinde orta kademe yöneticiler köprü görevi görürler (Atlı, 2012: 121). Hat yöneticileri olarak da anılan, orta kademe yöneticiler bir taraftan münferit yıldız çalışanların gelişimine yardımcı olurken diğer taraftan üst düzey yöneticilere ve insan kaynakları uzmanlarına şirket için dengeli bir liderlik geliştirme sisteminin oluşturulması ve işleyişine yardımcı olmak durmudadırlar. Bir takım sorunlara pratik çözümler hat yöneticilerinden gelir (Cohn vd., 2008: 61).

Orta kademe yöneticiler, yetenek yönetimini; değerlendirme, gelişim planları ve yönlendirmeler kullanılarak bireylerin geliştirilmesi süreci olarak görmektedir. Onlar yetenek yönetiminin elde tutmayı ve farklılaşmayı

desteklediğine ve yetenek yönetim sürecinde önemli rolleri olduğuna inanmaktadır (Kollsrud, 2008). Orta kademe yöneticilerin operasyonlarda kilit öneme sahip olmaları yetki ve sorumluluk almalarını gerekli kılmaktadır. Yetenek yönetimine önem vermeleri, yetki ve sorumluluk alanlarındaki yetenek uygulamalarını yerine getirecek yetkinliğe sahip olmaları, sistemin başarısı açısından önemlidir. Yetenekli çalışanların ilk olarak keşfedilmesinde öncü role, orta kademe yöneticiler sahiptir (Atlı, 2012: 121). Görüldüğü gibi, orta düzey yönetim kademeleri dinamik bir yapıya sahiptir. Bu yöneticilerin sahip oldukları dinamik unsurların yetenek yönetimi uygulamalarına yansıtılmasının bilincinde olmaları gerekmektedir.

2.3.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Sorumluluğu

Yetenek yönetiminden, insan kaynakları bölümleri de sorumludur (Akar, 2012: 54). Örgütün “yetenek savaşını nasıl kazanacağı” konusundaki hedefine ulaşabilmesi için insan kaynakları yönetiminin planladığı spesifik stratejilerin ilk sırasında yetenek yönetimine yer vermesi gerekmektedir (Armstrong, 2006: 126). Yetenek yönetimi, insan kaynakları yöneticilerinin yeni vizyonu ve misyonu olmalıdır (Atlı, 2010).

İnsan kaynakları fonksiyonları, işletmelerde yer alan insanların yönetimi ve geliştirilmesi ile ilgilidir. Bunlar; insan kaynakları stratejilerinin, politikalarının geliştirilmesinde, uygulanmasında ve insan yönetimi aktivitelerinin bazılarında veya tamamında işlev görmektedirler. Bu aktiviteler, örgüt gelişimi, insan kaynaklarını planlama, yetenek yönetimi, bilgi yönetimi, işe alma ve seçme, öğrenme ve gelişme, ödül yönetimi, çalışan ilişkileri, sağlık ve güvenlik, refah, insan kaynağı uygulaması, statü gereksinimlerinin karşılanması, eşit fırsat ve farklılık konuları ve istihdam ilişkileri ile ilgili diğer konular olmaktadır (Armstrong, 2006: 52). İnsan kaynakları yöneticisinin, yetenek yönetimi uygulamaları konusunda üst yönetim, orta kademe yönetim ve yetenek yöneticileri ile etkili iletişim ve koordinasyon içinde olmaları, sorumluluklarının başında yer almalıdır.

Pek çok işletme, yetenek yönetimini entegre edilmesi gereken önemli aktivite veya uygulamaların bir toplamı olarak görmektedir. Bu entegrasyon görevi yetenek yöneticisi olmayan işletmelerde insan kaynakları yönetimine

düşmektedir. Tipik olarak işletmenin dış çevresinde görülen bu önemli aktiviteler ve uygulamalar şunlardır (Sparrow vd., 2013: 7);

- Yeteneğin tanımlanması ve işe alınması (Yetenek havuzlarının analizi, rekabet stratejilerini belirleme, merkezi veya merkezi olmayan işe alma stratejilerini belirleme, tercih edilen tedarikçilerin koordine edilmesi ve önemli çalışan segmentleri arasında marka ve ün oluşturulması),

- Ayrılmaları minimize etmek (etkin bir biçimde işletmede tutma, ödül sisteminin adil bir şekilde düzenlenmesi, hat yönetim becerilerini geliştirme ve yetenekler ile ilgilenme),

- Temel içsel yeteneği tespit etme (yetenek statüsüne sahip olan bireylerin tespit edilmesine sistematik ve etkin yaklaşım, en fazla yetenek bağımlısı olan rolleri tanımlama ve değerlendirme enstrümanlarının ve çerçevelerinin kullanılması),

- Yetenek akışlarının yönetilmesi (yeteneğin yerine yenisinin konulmasının etkin bir stratejisinin geliştirilmesi, içsel hareketlilik ve esneklik yaratmak, kariyer yönetim sistemleri),

- Çalışanların geliştirilmesi (çalışanlar için gelişim aktivite ve opsiyonlarının esnek portfolyosu, takım öğrenme süreçleri, stratejik ve operasyonel liderlik gelişme programları, antrenörlük),

- Performansın dağıtılmasıdır (yeteneğin seçilmesi için verilerin performans ile bağlantılandırılması, yetenekli bireylerin yeteneklerinin genişletilmesi ve düşük performansın yönetilmesi).

2.3.4. Yetenek Yöneticilerinin Sorumluluğu

Yetenek yönetimi konusunun insan kaynakları yönetiminden ayrı olduğunu savunan uzmanların yanında, tersini savunanlar da bulunmaktadır (Atlı, 2012: 99). Günümüzde uluslararası işletmeler, insan kaynakları yöneticilerinin yanında yetenek yöneticilerini de bulundurmaktadır. Festing, Schäfer ve Scullion (2013: 1884) küçük ve orta ölçekli işletmelerde yaptıkları çalışmada üç tür yetenek yöneticisi profili tespit etmişlerdir. Bunlar, “yoğun şekilde ilgilenen yetenek yöneticileri, reaktif yetenek yöneticileri, elde tutma tabanlı yetenek

yöneticileri”dir. Piyasadaki büyük ölçekli örgütleri incelediğimizde, özellikle uluslararası büyük ölçekli işletmelerde ise yetenek yöneticileri için kullanılan “yetenek yöneticisi”, “yetenek sorumlusu”, “yetenek başkanı” gibi ünvanlar verilmiş olan yetenek yönetim kademelerinin olduğu görülmektedir.

Yetenek yönetiminden bu görev için atanmış profesyonel yöneticilerin sorumlu olması gerekir. Küçük ve orta ölçekli işletmeler için böyle bir örgüt oluşturmanın maliyeti yüksek olabilirken, büyük işletmeler için oluşacak maliyet, kazançlarının yanında cüzi boyutlarda kalacaktır.

Günümüzde yetenek yöneticilerine özellikle büyük ölçekli işletmelerde ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yöneticiler değişim ve tezatlar dünyası ile baş etmek zorundadırlar, bu bağlamda yetenek yöneticilerinin önemle üzerinde durmaları gereken konuları genel olarak şöyle sıralayabiliriz (Cheese vd., 2008: 8);

- Yeteneğin global olarak fazla ancak yerel olarak kıt olması. Genç insan sayısının az, yaşlı insan sayısının fazla olması ve yaşlı insanların pek çoğunun emekliliğinin yaklaşmış olması,
- Demografik baskılar ve eğitimsel eksiklikler nedeniyle yeni becerilere olan talepte artış yaşanması,
- Yeteneğin kullanıcıları ile sağlayıcıları arasında var olan yeni ilişkiler ve yeni çalışma metodları,
- Nesiller arasında çalışmaya yönelik olan farklı tavırlar ile daha çeşitli, daha uzak ve hatta sanal iş güçleri,
- Çalışmanın doğasında meydana gelen sürekli değişim, bilginin karmaşık dünyasında gittikçe artan sayıda insanın olması.

2.4. Yetenek Yönetiminin Uygulanması

Günümüzde yetenek yönetimi, işletmelerin benimsemelerini ve uyum sağlamalarını gerektiren yeni bakış açılarından bir tanesi olarak değerlendirilirken (Doğan ve Demiral, 2008: 154), Amstrong (2006: 389) yetenek yönetimi kavramı içinde yer alan çeşitli yaklaşımlar hakkında yeni hiçbir şey olmadığını savunmaktadır. Yetenek yönetimi; çalışanları cezbetme, elde tutma, motivasyon

sağlama, bağlılık, gelişim ve yeteneğin yerine yenisini koyma planlaması olarak uygulanmaktadır. Ancak bunlar işletmenin gereksinim duyduğu yetenekli insanları elde etme, elde tutmasına yardımcı olan koordine, karşılıklı destekleyen yaklaşımların geliştirilmesi ve uygulanması için bir araç olabilecek olan daha tutarlı bir bütün sağlamak için bir araya getirilmelidir. Amstrong, bunun 2000’li yıllarda yeniden ön plana çıkmış olan “çalışmak için en iyi mekân” yaratma fikri ile bağlantılı olduğunu ifade etmektedir. Kehinde ise (2012: 185) “Yetenek yönetimi: örgütsel performans üzerine etkisi” isimli çalışmasında, günümüzün modern global ve oldukça rekabetçi iş ortamı içinde kazançlı örgütlerin varlıklarına sürdürmeleri için yetenek yönetiminin çok önemli olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kehinde şirketlerin yetenek yönetiminin önemini fark etmesi, günümüzde hem ulusal hem de uluslararası sınırlar arasında iş gücü hareketliliğinin çok yüksek olduğu gerçeği, özellikle gelişmekte olan ülkelerde olmak üzere modern yönetim açısından yetenek yönetimi konusunu oldukça önemli hale getirdiğini vurgulamaktadır. Personel içinde gerekli olan yeteneği geliştirmek için işletmelerin iş gücünü eğitmesi ve elinde tutmasının da bir o kadar önemli olduğunu vurgulayarak, aşağıdaki önerileri sıralamıştır;

- Yetenek yönetimi programı, firma içinde bulunan özel yetenekli personel için tüm kategorilere yönelik uygulanmalıdır.
- Yetenek yönetimi uygulayan firmalar, işletmenin yetenek yönetimi planı ile mevcut insan kaynakları yönetim sistemini birbirinden ayırmalıdır.
- Yetenek yönetimi başka insan kaynakları uygulamalarının sonuçlarına odaklanmadan sonuç odaklı olmalıdır.
- Gelişmekte olan ülkelerdeki hükümetler, ekonomik politikalarında zaman zaman özellikle yetenek yönetimine önemle yer vermelidir.

Yetenek yönetimi çalışmalarının pek çoğu yetenek havuzlarının kullanımı, liderlik yetileri, kültürel uyum gösteren seçimler, 360 derece değerlendirme, yetenek envanterleri, liderlik hatları ve değerlendirme merkezi yöntemi vasıtasıyla uygulanmaktadır (Yarnall, 2008: 35; Tansley, 2011: 270; Çayan, 2011: 173). Yetenek yönetimini bir örgütün stratejisi ile entegre etmek, etkin yetenek yönetiminin ön koşullarından birisidir ve yetenek yönetim stratejisini oluşturmada başlangıç adımıdır. İşletme stratejisinin yetenek yönetim stratejisi ile bağlantısı bir

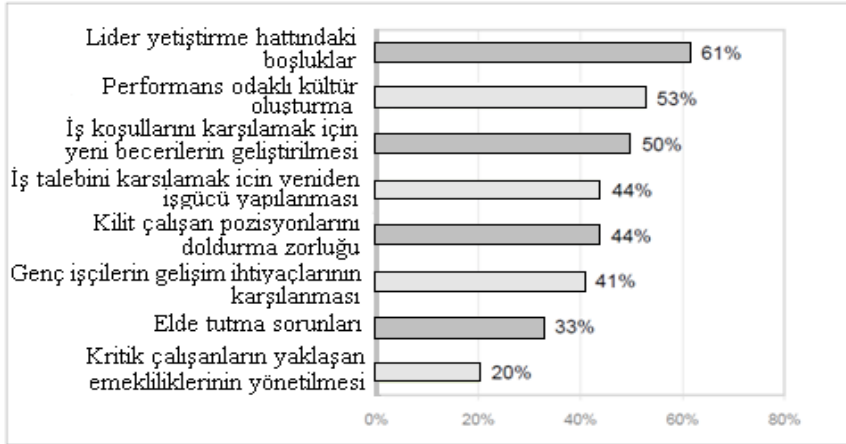
organizasyonun stratejik hedeflerini başarması açısından önemli olan yetenek yönetim süreçlerini tanımlamayı mümkün kılar. Yetenek yönetimi stratejisinin insan kaynakları stratejisi ile de bağlantılı olması gerekir. Farklı yetenek yönetimi ve insan kaynakları aktiviteleri için süreçler ve sistemlerin en azından minimum düzeyde bağlantılı olması gerekir. Ancak, bunlar tam olarak entegre edilirse en etkin sonucu verir. Yetenek yönetim stratejisinin insan kaynakları stratejisi ile entegrasyonu, çeşitli insan kaynakları sistemlerinin ve yetkinlik modellerinin kullanılması vasıtasıyla insan kaynakları stratejisinin temeli olan felsefe ve ilkelerin kullanımından farklı biçimlerde gerçekleştirilebilir (Egerová, 2013: 5). Yetenek yönetimi uygulamalarının konularına göre oranları aşağıdaki gibidir (Fegley, 2006: 10):

- Her düzeyde pozisyonları doldurabilecek yedeklerin bir kaynağının oluşturulması %28
- Çalışanların örgütte kalmalarını istemelerini sağlayan bir kültür yaratma %17
- Mevcut olan çalışan ve aday yetenek düzeylerinde var olan boşlukları tanımlamak %17
- Kariyer gelişim fırsatlarını destekleyen politikalar yaratmak %16
- İşletme büyüyüp geliştikçe yaratılacak olan pozisyonların tanımlanması %14
- İhtiyaç duyulan kalifiye çalışan türlerinin tespit edilmesi %14
- En üst düzey performans gösteren çalışanların ödüllendirilmesi %13
- Çalışanların her gün işe gelmekten heyecan duyacakları bir ortam yaratmak %12
- Çalışanların işletmenin vizyon ve misyonu ile uyumlu hale getirilmesi %12
- İşe alma sürecinin başlarında adayların becerilerini değerlendirmek %12
- Çalışanların ortaya koydukları işleri değerli gören bir kültür yaratmak %7

- Bireylerin işletmeye katılmalarını istemelerini sağlayan bir kültür yaratmak %7
- Çalışanların fikirlerinin dinlendiği ve değer verildiği bir ortam yaratmak %7

Bersin and Associates Eğitim ve Danışmanlık Firması, uluslararası pazarda, yetenek yönetiminin, son birkaç yıldır yetenek yönetimi stratejisi uygulamalarının bir sistem iyileştirme veya süreç geliştirme çabasından ibaret olmadığını savunmaktadır. Bu nedenle 20'den fazla ülkede 550'den fazla örgüte beş dilde uygulamış olduğu online yetenek stratejisi değerlendirme anketi sonuçlarını yayınlamıştır. Bu sonuçlar (Grafik 2.1) yetenek yönetimi uygulamalarının birinci sırasında firmaların, lider bulma ve yetiştirme konusunu göstermektedir.

Grafik 2.1. Yetenek Yönetiminin Uluslararası Pazardaki Uygulama Konuları



Kaynak: Bersin & Associates, (2009) Talent Management Factbook: Best Practices and Benchmarks in Talent Management, / Karen O'Leonard, July 2009'den Akt. Harris, S. (2009) "Should Your Talent Management Strategy Be Regionalised?", *Bersin & Associates, Research Bulletin*, September, Vol. 4, Issue 38, (p. 2).

Yetenek yönetiminin uygulanmasında etik konusu ayrıca önemlidir ve gerek yöneticilerin gerekse de çalışanların çalışma etiği konusunda teşvik edilmesi gerekir. Etiksel davranışların, işletmenin günlük işleyişinin bir parçası olmasını sağlamak açısından arzu edilen etik davranışların işçi seçim kriterlerine yerleştirilmesi, onların performans değerlendirmelerinin, terfilerinin ve ödül

sisteminin bir parçası yapılması gerekir. Bu yönetim kurulunun gerçek bir değer yaratmak için işletme değerlerinin ve örgütsel yetilerin maksimum düzeyde kullanıldığı sonucuna varabilmesinin tek yoludur. Bu tür etiksel davranışlar işletme performansını, mali tutarlılığı, işletmenin finansal hedeflerini yönlendirebilme yetisine sahip olan, buna odaklanan motive olmuş bir lider ve çalışanlar kadrosu ile sonuçlanabilir (Greco, 2004: 261).

İşletmeler, yetenekleri çevreleyen ve destekleyen normal çalışanların olması gerektiğini unutmamalıdır. Ayrıca, iyi bir biçimde işleyen tam bir iş gücü olmadan işletme var olamaz. Örgütün var olmasını sağlayan sadece yetenekler değil, tüm iş gücüdür. İşletmeler çalışanlarının tamamının yetenekli olamayacağını farkında olmalıdırlar. Daha önceden de belirtilmiş olduğu gibi, her çalışan bir yetenek olamaz, ancak her çalışan bir işletme için varlık olabilir. Literatürde ve görüşmelerde incelenmiş olan çoğu işletme, yetenek olarak kabul edilebilir olan belirli bir çalışan oranına sahiptir. Ancak bu yüzde, genellikle küçüktür ve bir işletme sadece yeteneklere odaklanırsa, iş gücünün büyük çoğunluğu unutulacak veya göz ardı edilecektir (Born ve Heers, 2009: 84).

2.4.1. Yetenek Yönetiminde Bilgisayar ve İnternetin Önemi

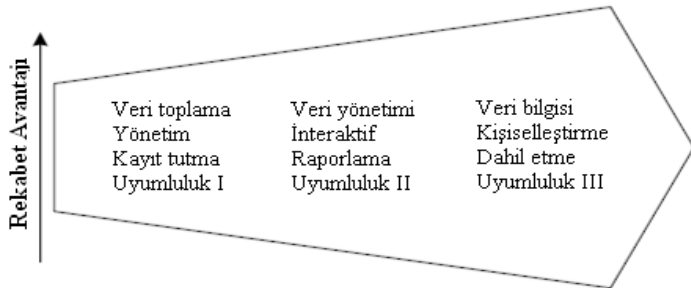
1990'lı yıllarda, internet ticari trafiğe açık hale geldiğinde e-ticaret piyasaya girmiştir. Yeni işletmeler de internetin kullanılmaya başlaması temelinde ticaret yapmak için e-ticaret çılgınlığına katıldılar. (Kermally, 2004: 42). Ticari ilişkilerde yoğunlaşan bu ilişki, eleman temini için 1994 yıllarında kullanılmaya başlanan e-istihdam teknolojileri, yaklaşık yirmi yıldan beri piyasadaki varlıklarını devam ettirmektedirler (Schweyer, 2004: 35). Bu işe alma kanalı hem işletmeler hem de adaylar tarafından yaygın bir biçimde kullanılmaktadır. Bu konudaki en önemli kaynaklar Monster (www.monster.com), Career Builder (www.careerbuilder.com) ve Yahoo! HotJobs (hotjobs.yahoo.com)'dır.

Bir e-istihdam yöntemi kullanılabilecek en önemli kaynak olmasına rağmen, genellikle bir işletmenin işe alma gereksinimlerini karşılamada yetersiz kalmaktadır. Petrol endüstrisi gibi yeteneğin özellikle kıt olduğu piyasalara (<http://www.rigzone.com>) veya (www.oilcareers.com) gibi alana özgü işçi bulma yerleri daha iyi hizmet vermektedir (Hatun, 2010: 49).

İşletme kariyer siteleri Web’den ortaya çıkan bir sonraki işe alma araçları olmuştur. Çünkü işletmeler kendilerini tanıtmaları ve adayları direkt olarak çekmeleri gerektiğine karar vermişlerdir (Schweyer, 2004: 37). Ancak, bu her zaman etkin bir biçimde kullanılmamaktadır. Bilgi teknolojilerinin ve bilgisayarların yaygınlaşması ile işletmeler işe alma çabalarının bir parçası olarak sosyal ağlara yönelmişlerdir. LinkedIn (www.linkedin.com) ve Jobster (www.jobster.com) gibi siteler meslek erbablarını bulmak için faaliyetlerini sürdürmekte olan örneklerdir. Diğer yandan, Facebook (www.facebook.com), Hi5 (www.hi5.com) gibi sosyal ağlar da gençler, öğrenciler ve daha geniş kitlelere ulaşmak için kullanılabilir (Hatun, 2010: 50).

Yetenekli çalışanların hangi işte ve hangi işletmeler ile çalışmak istediğini seçtiği bu yeni dönemde video özgeçmiş, piyasada görülmek için yeni bir yöntem olmuştur. YouTube (http://www.youtube.com) gibi sitelerin kullanılmasıyla, olası çalışanlar kendilerini online tanıtabilmekte, anlaşmalar yapabilmektedirler ve pek çok meslek sahibi genç, çok yaratıcı biçimlerde sadece tecrübelerini değil isteklerini de anlatabilmektedirler (Hatun, 2010: 51).

Blog’lar da işe alma amacıyla yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. Örneğin, Latin Amerika’da, İngiltere’de, Amerika’da ofisleri olan bir ofşor bilgi teknolojileri şirketi olan Globant, ”sinek avlama” dediği faaliyeti için internet vasıtasıyla blogları kullanmaktadır. Bu firma işe alma takımı hedeflerinde olan insanların ziyaret edeceklerini bildikleri bloglara cevaplaması zor sorular bırakmaktadır. Bu sorulara doğru bir biçimde yanıt veren insanlar seçim sürecine katılmaları için davet edilmektedirler (Hatun, 2010: 52).



Kaynak: Haworth, J. And Whitman, A. (2004) Using Information Technology to Support a Talent Management Process, (p. 423).

Şekil 2.5. İnsan Kaynaklarına Yönelik Yazılımların Gelişimi ve Sağladığı Avantajlar

Bugüne kadar insan kaynakları, çabalarını büyük oranda bilginin organize edilmesine ve iletilmesine yardımcı olan taktiksel çözümler bulma üzerine odaklanmıştır. İşletme yazılımlarının en önemli kullanımına yönelik (Şekil 2.5) bir model sunulmaktadır (Haworth ve Whitman, 2004: 423).

1980’li yılların sonlarında işçi veritabanları kullanılmış, bilgisayarlardaki bu yazılımlar veri toplama ve kayıt tutma imkânı sunmuştur. Bu sistemler işe alınanlar ve insan kaynakları çalışanları için ara yüzler sağladığı için daha etkileşimsel olmuş, veri ve süreçlerin yönetimine önemli katkılar sağlamıştır (Haworth ve Whitman, 2004: 423).

İnsan kaynakları yönetimi veya yetenek yönetiminde de yazılımlardan yararlanılmaktadır. Günümüzde piyasada Decision Tree, Neural Network, Rough Set Teori, Bayesian Teori ve Fuzzy Logic gibi pek çok sınıflandırma tekniği bulunmaktadır. Örneğin, Decision Tree yorumlanabilir kurallar veya mantık ifadesi üretebilen popüler sınıflandırma tekniklerinden biridir. Seçilen teknikten yaratılan kurallar gelecek tahminleri için kullanılabilir. Bu tekniği kullanarak, sınıflandırma süreci vasıtasıyla yetenek performansının biçimi tanımlanabilir. Bu durum ilgili veri tabanlarında keşfedilen gizli ve değerli bilgiler karar ağacı yapısında özetlenebilir (Jantan, Hamdan ve Othman, 2010: 2526).

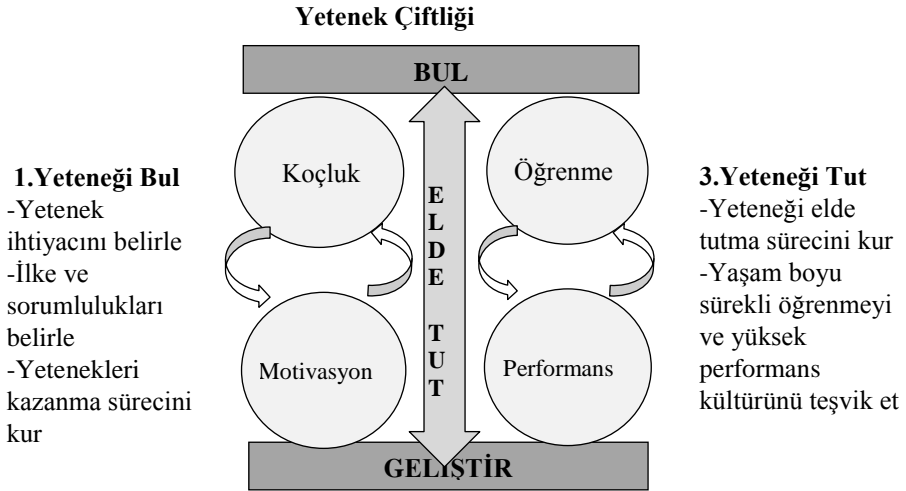
2.4.2. Yetenek Yönetiminin Aşamaları

Ooi (2009: 138) yetenek yönetimini çiftçilikten örnekler vererek ele almıştır. Toprak, su ve emeğin uygun şartlarda ve dengeli bir şekilde bir araya getirilmesiyle ortaya çıkan ürünlere benzeterek, yetenek yönetimi uygulamalarında üç aşamadan oluşan yetenek çiftliği yaklaşımı (Şekil 2.6. bul-geliştir-tut adımları) üzerinde durmaktadır.

Yeteneği bulma adımı, işletmelerin genç insanlardan seçkin bir grubu bulmasını gerektirir. Yeteneklerin bulunması iç ve dış kaynaklardan gerçekleştirilmektedir. Yeteneklerin iç kaynakalardan temin edilmesi performans değerlendirme neticesinde sağlanabilir. Dış kaynakalardan temin ise daha masraflı uzun dönemli çalışmaları da gerektirebilir. Örneğin, lisans eğitimi almakta olan öğrencilere yönelik çalışmalara yer verilmesi bu anlamda önemlidir (Ooi, 2009: 140).

Yeteneği bulma adımı tamamlandıktan sonra yeteneklerin geliştirilmesi yaklaşımı bir sonraki adımdır. Burası seçilmiş olan yetenek havuzunun geliştirilmesinin ve iyileştirilmesinin yer aldığı adımdır. Yeteneği bul adımında olduğu gibi, ikinci adım olan yeteneğin geliştirilmesi adımı, yeteneğin elde tutulması adımının ne kadar başarılı olacağını belirleyecektir (Ooi, 2009: 146).

Yetenek çiftliği yaklaşımındaki son adım yeteneklerin tutulması adımdır. Yeteneği elde tutma sürecinin kurulması ve bu sürecin sağlıklı işletilmesi gerekir. Elde tutmanın önemli unsurları olan ödüllendirme, gelişim fırsatları sunma ve kariyer planlaması kritik süreçlerdendir. Bu durumda yaşam boyu sürekli öğrenmeyi sağlamak ve yüksek performans kültürünün teşvik edilmesi gerekir (Ooi, 2009: 151).



Kaynak: Ooi, C. SS. (2009) *Surviving the war for talent in Asia: how innovation can help*. IBM Press, Printed: R.R. Donnelley in Crawfordsville: Indiana-USA, (p. 141).

Şekil 2.6. Yetenek Çiftlik Konsepti Kapsülleri Yöntemi ve Üç Adım Yaklaşımı

Yetenek yönetiminin uygulanmasındaki aşamalar işletmeden işletmeye ve amaçlara göre değişebilmekle beraber genel olarak değerlendirildiğinde,

Kumudha ve Senthilkumar (2012: 83) aşağıdaki şekilde yedi adıma ayırmıştır, bu adımlar;

Birinci adım: Yeteneğin tanımlanması, İnsanların işletmenin yeti çerçevesi bağlamında değerlendirilmesi.

İkinci adım: Değerlendirme sonuçları temelinde, yöneticilerin performansa göre yetenek matrisi üzerine yerleştirilmesi.

Üçüncü adım: Kısa ve uzun dönem hedefleri, güçlü olunan alanlar ve gelişme alanlarını içine alan bu üç konuda bireysel gelişim planının birey tarafından belgeler üzerinde ifade edilmesi.

Dördüncü adım: Bireysel gelişim planlarının yönetici ile tartışılması ve bir veya daha fazla öğrenme stratejisinin benimsenerek rapor hazırlanması.

Beşinci adım: Plana tam bir sadakat elde etmek için rapor veren yönetici ve departman sorumlusu arasında hazırlanmış olan belgelerin imzalanması.

Altıncı adım: Bireyin daha sonra kendi gelişim sorumluluğunu üstlenmesi.

Yedinci adım: Bildirimde bulunan yönetici ile alanların her birisinde gerçekteşen ilerlemeyi tespit etmek için periyodik bire bir denetlemelerin gerçekteşirilmesi ve sonuçların insan kaynakları ile paylaşılması, olarak sıralanmaktadır.

2.4.2.1. Yetenekli çalışanların belirlenmesi

Yeteneğin aranmasında, yetenekli bir adayın tanımlanması yeterli değildir. Daha ziyade, işletmenin bir pozisyon için ne türden yeteneklere gereksinim duyulduğu ve bu pozisyonun hangi işletme yetilerini geliştirmesini istediği gibi unsurları dikkate alması gerekir (Hatun, 2010: 37). Burada her işletmenin kendi yapısına uygun tanımları doğru belirleyerek yetenek keşfetme yöntemini de keşfetmesi gerekir. Örneğin, Malmaison Otel Grubu, yeteneğin değerlendirilmesi, geliştirilmesi ve takip edilmesi mekanizmasını Yetenek Araç Kutusu adı verilen online sistem ile gerçekteşirmiştir. Bu ilk olarak 2007 yılında, yönetim personeli için geliştirilmiş, uygulanmış ve çok faydalı bulunması nedeniyle diğer personeli

de kapsayacak bir biçimde genişletilmiştir. Bu otel işletmesinde, Yetenek Araç Kutusunun kullanım alanları aşağıdaki şekilde oluşmuştur (Devine, 2009:188);

1. Altı aylık online değerlendirme: Bölüm yöneticileri ve çalışanlarının her biri araç kutusunu tamamlar ve daha sonra yetileri arasındaki sıralamayı belirlemek için bir araya gelirler.

2. Kariyer taraması: Burada amaç, kişinin yönelmesi gereken bir sonraki pozisyonu ve bu pozisyon geçişine ne zaman hazır olacağını tanımlamaktır. Bireyin genel müdürü onun için belirlenen hedefi desteklemelidir. Bölüm yöneticileri ayrıca şu konuları inceler;

- İş tatmini ve önemli kişisel başarılar,
- Diğer çalışanlar ile paylaşılacak olan bilgi ve tecrübe,
- Kariyer hedefleri/hayalleri, uzun dönemli hedefler,
- İşletme performansı ve gelişim ile yenilik fikirleri.

3. Kişisel gelişim planına karar verilmesi: Belirli amaçları, başarı kriterleri ve belirli bir zaman dilimi içinde gerçekleştirilecek eylemleri ile birlikte.

4. Eğitim gereksinimi analiz raporu: Yetiler çerçevesi temelinde oluşturulan rapor.

5. Bir yeteneğin ardından gelecek sonraki yeteneğin planlaması: Her bir çalışan veya otel personeli için bir sonra geçilecek pozisyonun tanımlandığı bir liste ve bu geçme zamanlarının tablosu. Bu verileri genel müdürler yerel olarak ayrılan yeteneğin yerine kimin geleceğinin ve üst yönetimde ayrılan yeteneğin yerine kimin geleceğinin planlanması için kullanılır.

6. Personel bağlılığı sağlamada yardımcı olan toplam şirket verileri.

Yetenek Araç Kutusu, Malmaison'un ayrıca oldukça basit bir Yetenek Bankası oluşturmasını sağlamış, bu da yüksek performans gösterenlerin ve üst düzey potansiyele sahip olan yöneticilerin tanımlanmasına yardımcı olmuştur. Bölüm yöneticileri ile tamamlandığında, yetenek bankası işletmenin 500 yöneticisinin toplam ortalama performans sıralamasını göstermektedir. Aynı

tabloda, yetenek bankasındakilerin potansiyeli ve ayrılma riskleri de düşük, orta ve yüksek şeklinde sıralanmıştır. Yetenek Araç Kutusunun anlaşılması başlangıçta yavaş seyretmiş ancak kariyer taramasının daha önce belgeler ile ortaya konulmamış olan veya yerel sitelerde sıkışıp kalmış olan personel hakkında değerli bilgilerin toplanmasının kullanışlı bir yolu olduğu yönünde genel bir uzlaşma oluşmuştur. Bu ayrıca, işletmeye “gizli” yetenekleri keşfetmede yardımcı olmuştur. Yetenek Araç Kutusu ayrıca grup içinde meydana gelen önemli iletişimleri de desteklemektedir (Devine, 2009: 189).

2.4.2.2. Yetenekli çalışanları çekme

Yeteneği çekme ve elde tutma hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde yüksek performans sergileyen işletmelerin temel becerilerinden birisi haline gelmiştir. Bu becerinin geliştirilmesi demografik, sosyal ve ekonomik gelişmeler insan yeteneği ile sürdürülebilir karlılık arasında var olan bağlantıyı güçlendirdikçe önümüzdeki on yıllarda daha da önemli olacaktır (Hiltrop, 1999: 428). Geleceğin iş dünyasında işletmelerin çalışanları değil, çalışanların işletmeleri seçeceği söylenebilir. Bu nedenle işletmelerin kendilerini yenilemeleri, en son teknolojilerin kullanıldığı çalışma şartlarını taşımaları, çağdaş koşulları taşımaları ve rekabet avantajlarını yakalamaları gerekmektedir (Altınöz, 2009: 10). Doğru yeteneklerin örgüte çekilmesi, örgütlerin kullandığı işe alım kanallarının doğru seçilmesi ve doğru kullanılmasını gerektirmektedir. Yetenekleri çekme kanalları ve açıklamaları Hatum (2010) ve Fang Li ve Devos (2008)'den yararlanarak aşağıdaki çizelgede gösterilmiştir (Akar, 2012: 95);

Tablo 2.2. Çekme Kanalları ve Tanımları

KANAL	TANIM
Çalışan referansı	Mevcut çalışanların tanıdıkları kişileri önermesi ve referans olması
Kurumun web sitesi	En önemi kanallardan biridir, ancak web sitesinin yetenekli, doğru adayı çekecek şekilde düzenlenmesi gerekmektedir
Üniversite ve iş okulları	En üst yetenek grubundaki gençlerin bulunabileceği en önemli noktalardır. Örgütler üniversitelerde sunular, görüşmeler, ilgili hoca ve bölüm başkanları ile görüşmelerle en yetenekli genç yeteneklere ulaşmaya çalışırlar
E-istihdam	Adayların ve örgütlerin en çok kullandıkları web sitesi-portalardır. Monster, career builder, hotjobsyahoo vb.
Online simülasyonlar	Örgütlerin adayların gerçek kapasitelerini görmek için kullandıkları online oyun ya da testlerdir, örgüte özel hazırlanır. Örneğin P&G'nin Justin Case internet simülasyonunda; verilen bir vakaya karşın bir saat içinde yeni bir ürün ya da proje hazırlanmasını beklemekte aday kendiyile yarışmaktadır. Küresel örgütler, bazen bu simülasyonları yüzlerce iş okulu ya da üniversitelinin katıldığı yarışmalar halinde uygulayabilmektedir. Bu online yöntem kilit bir işe alım kanalı özelliği taşımaktadır
Video özgeçmiş ve diğer online kanallar	Youtube, secondlife gibi online sitelerdeki alanlarda, adaylar kendi video özgeçmişlerini paylaşmaktadır
Kurum içi haber bültenleri	Örgütte genellikle halkla ilişkiler ve insan kaynakları birimlerinin işbirliği içinde basılı ya da online olarak, kurum içi bilgi akışını düzenleyen ve boş pozisyonların duyurularını da içeren araçlardır
İstihdam ajansları	Yetenek avcıları olarak da bilinen, sektör, örgüt, pozisyon odaklı, en doğru adaya ulaşmak üzere kurum dışından hizmet alınan, insan kaynakları ajanslarıdır

Kaynak: Akar, F. (2012) “Yetenek Yönetiminin Bazı Türk Üniversitelerinde Uygulanmasına İlişkin Öğretim Üyelerinin Görüş ve Önerileri”, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Ankara, (s. 95).

2.4.2.3. Yetenekli çalışanların seçilmesi

İşletmelerin hedef müşteri kitlesini belirlemesi gibi müstakbel çalışanlarına yönelik metodik hedeflerinin olması, pazar avantajı sağlaması açısından önemlidir (Erickson ve Gratton, 2008: 20). Yetenekli çalışanlar işletme içinden seçilebileceği gibi, işletme dışından, ülke dışından seçilebilir (McCool, 2008: 15), hatta tedarikçilerden yararlanılarak (Özdoğan, 2006: 196) yetenekli çalışanların işe yerleştirilmesi işletmelerin finansal ve finansal olmayan performanslarına olumlu katkı sağlar.

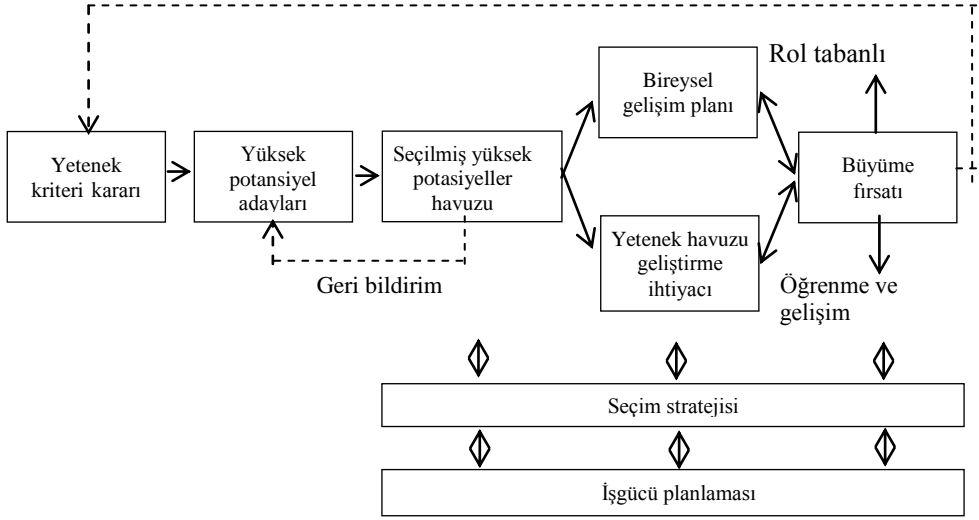
İstisnai yetenekler için işletme dışına gitmek üst yönetim takımına, bir faaliyet birimine ya da bir bütün olarak işletmeye yeni bir vizyon, liderlik anlayışı ve enerji kazandırabilir ve böylece işletmeyi güçlendirme, değişimi gerçekleştirme ya da başka bir biçimde işletme performansını geliştirme yönünde nadir bulunan fırsatlar sunabilir. Bazen dışarıdan işe alma, üst düzey yöneticisi emekli olan, ölen, ailesine daha fazla vakit ayırmaya karar veren veya başka bir işletmeye kaptırılan bir işletme için tek seçenek olabilir. Bazı durumlarda, bir işletme yerine yenisi bulunur bulunmaz işine son vermeyi düşündüğü düşük performans gösteren veya pozisyona uymamış olan bir yöneticisinin yerine yenisinin arayışını başlatmaya karar verebilir (McCool, 2008: 15).

İşe almanın dışarıya yönlendirilmesi temel bir beceri olarak işe alma yetisini geliştirememiş işletmeler için veya bu yetiyi geliştirmiş ancak bunu kendisinin yapmasını çok pahalı bulanlar için iyi bir fikir olarak değerlendirilebilir. Ayrıca kısa bir zaman dilimi içinde çok fazla kişiyi işe almak durumunda kalan işletmeler içinde bu iyi bir yaklaşım olabilir. Örneğin, tüm bir otel personelinin yanı sıra otel içinde faaliyet gösterecek olan bir gazinoya kumar oynatan görevli, güvenlik görevlisi, kasiyer ve yönetici almak zorunda olan bir işletme üçüncü bir tarafın geçici yardımına gereksinim duyabilir (Schweyer, 2004: 206).

İşletmelerde yetenek yönetim planlaması bağlamında dış ülkelerde çalışanlara işlerin yaptırılması ele alınmaya değer bir olgudur. Teknolojinin rolünün düşük olmasına karşın, dış ülkelerde çalışanlara iş yaptırmak yeteneklerin rekabetçi bir biçimde elde edilmesinde ve kullanılmasında önemli bir kaldıraç görevi üstlenebilir. Dış ülkelerde çalışanlara işlerin yaptırılması artık sadece yönetim, arama merkezleri ve kodlama ile sınırlı değildir. Araştırma ve geliştirme, yatırım bankacılığı, radyoloji ve diğer yüksek bilgi gerektiren işler Hindistan, Çin, Filipinler ve Doğu Avrupa gibi ihtiyaç duyulan yeteneklerin düşük maliyetli olduğu ülkelerde bulunan insanlara yaptırılmaktadır (Schweyer, 2004: 215).

Seçim süreci önemlidir, ancak işe alma sürecini başlatmadan önce, bir işletme ilk olarak neden işe almalar yapmakta olduğunu belirlemelidir. Çünkü şirketin işe alma hedefleri hangi seçim metodunun kullanılması gerektiğini gösterebilir. Örneğin, eğer işletme tecrübeli bir yönetici arıyorsa, bir tercih metodu kullanılabilir, fakat daha genç bir yeteneği işe almak istiyorsa farklı bir metod; kültürüne uyum sağlayacak insanları bir firma tespit etmeye çalışıyorsa daha başka

bir seçim metodu kullanılabilir. Bu yüzden, yetenek araştırmasının amacının belirlenmesi doğru seçim metotlarının belirlenmesindeki ilk adımdır. Personel almanın pahalı olması ve uzun zaman alması gibi nedenlerle bu ilk adım önemlidir (Hatun, 2010: 54).



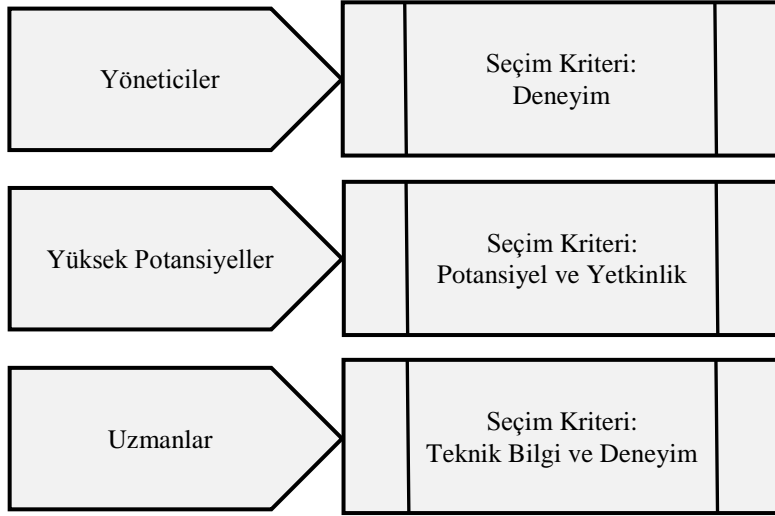
Kaynak: Yarnall, J. (2008) “*Strategic Career Management Developing Your Talent*”, Butterworth-Heinemann-USA. (p.54).

Şekil 2.7. Yetenek Seçim Süreci Takip ve yorum

Günümüzün piyasasında, işletmelerin seçim kriterlerini kendilerine uygun hale getirmeleri gerekir. Yetenek yönetiminin önemli bir süreç olmadığı önceki yıllarda, işletmelere seçilecek olan insanın statü veya rolüne bağlı olarak ufak tefek değişiklikler yaptıkları tek bir kritere sahip olmaları yeterli olabilmekteydi. Günümüzde var olan ortamda, bunun aksine, işletmelerin doğru yeteneği işe aldıklarından emin olmalarını sağlayan uygulama ve metotları belirlemeleri gerekir. Şekil 2.8, bir işletmenin seçim kriterlerinin farklı yetenek gruplarının veya havuzlarının arasında nasıl değişebileceğini göstermektedir (Hatun, 2010: 54).

Global seçim sistemlerinin geliştirilmesi ve uygulanmasının faydalarının yanı sıra zorlukları da vardır. Standartlaşma gerçekleştiğinde, işletme için çok sayıda avantaj edinilebilir ve çalışanların seçilmesi ile ilgili maliyetler büyük oranda azaltılabilir. Global olarak tutarlılık arz eden bir seçim programı yetenek yönetimini geliştirir, başvurular ve çalışanlar hakkında doğru ve iş ile ilgili

bilgileri sağlayarak işletmenin beşeri sermayesini gerekli olan yerlere yönlendirmesine yardımcı olabilir. Ayrıca, ortak eleman alma uygulamaları, tüm dünyada tutarlı bir biçimde iş başvurusunda bulunanlara, işletme kültürünü anlatmada yardımcı olur (Ryan ve Tippins 2009: 1).



Kaynak: Hatum, A. (2010) *Next Generation Talent Management Talent Management To Survive Turmoil*, Palgrave Macmillan, London: UK. (p. 55).

Şekil 2.8. Yetenek Havuzları Seçim Kriterleri Örneği Birinci Adım: Doğru Yetenekleri Seçme

Global olarak standart hale gelmiş olan seçim sisteminin geliştirilmesi, dikkatli düşünmeyi ve planlamayı gerektiren kolay olmayan bir iştir ve (Ryan ve Tippins 2009: 1) seçim sistemlerinin üç temel maliyet kaynağı vardır (Ryan ve Tippins 2009: 4); geliştirme, uygulama ve süreklilik arz eden operasyonel kullanım.

- Geliştirme, testlerin, görüşme protokollerinin, eşlik eden materyallerin ve bu geliştirilen araçların gerçekten en iyi adayları seçmeyi sağladığının teyit edilmesini içerir. Bu maliyetlerin çoğu sabittir ve bu çabanın minimize edilme düzeyine, aynı veya benzer enstrümanların çok yerde kullanılmasına bağlı olarak önemli maliyet kısıtlamaları gerçekleştirilebilir. Ancak bazı geliştirme çabaları yabancı dil çevirisi gibi lokasyona özgüdür ve her bir yeni kültüre giriş söz konusu olduğunda parasal yatırım gerektirir.

- Uygulama, bilgisayarlı uygulama platformlarına değerlendirmelerin yüklenmesi, testlerin çıktılarının alınması, uygulamacı ve görüşmecilerin eğitilmesi, kullanıcılar ve işe alma yöneticilerinin anlatılması gibi aktiviteleri kapsar. Bu aktivitelerin çoğu genellikle pek çok kez tekrarlandığı için maliyetli olabilirler. Bir rn çok kez kullanıldığında, önemli maliyet azalmaları olabilir. Örneğin, global olarak kullanılmak üzere bir görüşmeci eğitim programı geliştirmek, her bir ülke için ayrı bir tane geliştirmekten çok daha ucuzdur.

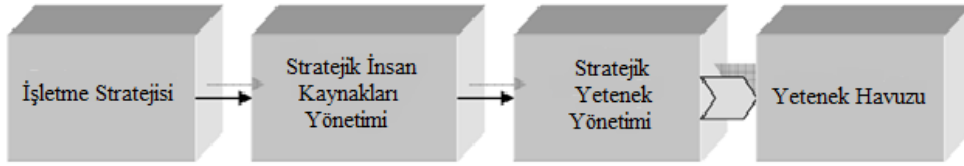
- Operasyonel kullanım, seçim araçlarının gerçekten uygulanması, puanlanması ve kullanılması ile ilgilidir.

2.4.2.3.1. Yetenek havuzu

Yedekleme ve yetenek havuzu sistemi mevcut kadrolar ve yeni kadrolar için uygun ve uyumlu çalışanların hazır tutulduğu sistemdir (Atlı, 2012: 175). Yetenek havuzu sistemini oluşturma çalışmalarının başında şu soruların sorulup, cevaplandırılması gerekir (Rothwell, 2010: 212):

- Kimler dâhil edilmelidir?
- Yetenek havuzu nedir? Örgütte kaç tür yetenek havuzu bulunmalıdır?
- Her biri ne zaman oluşturulmalıdır?
- Oluşturulan yetenek havuzu nerede konumlandırılmalıdır?
- Yetenek havuzlarının her birinin istenme nedenleri nelerdir?
- Bugün ve gelecekte etkili olması istenen bir yetenek havuzu nasıl analiz edilmelidir?
- Her bir yetenek havuzunun durumu nasıl takip edilecek ve değerlendirilecektir?
- Yetenek havuzunda bulunan kişilerin bireysel gelişimi nasıl sağlanacaktır?

Yetenek yönetimi, işletme stratejisi ile (Şekil 2.9) uyumlu, örgüt tarafından gereksinimi duyulan yetenekli insanlar bağlamında bu stratejinin tanımlanması ile başlar. Nihayetinde, amacı becerikli ve kendini adanmış olan iş gücünden oluşan yetenek havuzunu geliştirmek ve korumaktır (Amstrong, 2006: 391). Dünya genelinde demografik yönelimin yetenek havuzu üzerinde ve örgütlerin farklı iş gücüne adapte olma biçimleri üzerinde etkisi olacaktır. Sanayileşmiş olan ülkelerde iş gücü büyümesi oldukça düşüktür, buna karşın gelişmekte olan ülkelerde iş gücü büyümesi oldukça yüksektir (Berger ve Berger, 2004: 37). Bu nedenlerle işletmelerin işgücüne yönelik yetenek havuzu uygulamasından yararlanmaları gerekir. Yetenek havuzları işletme içinden veya dışından temin edilmek üzere yararlanılabilecek bekleme salonu olarak hızlı erişim imkânı sağlar (Atlı, 2012: 175).



Kaynak: Horvathova, P. (2009) “Enterprise: Performance And Business Processes”, *Perspectives of Innovations, Economics & Business*, Vol. 3, (p. 77).

Şekil 2.9. Örgütsel İşletme Stratejisi ile Yetenek Havuzu İlişkisi

Bir yetenek havuzu yetenekli olarak tanımlanmış olan yetenekli çalışanların toplamından oluşur. Çoğu işletme, yeteneklerini yetenek havuzlarında gruplamaktadır (Tansley, 2011: 270). Yetenek havuzu uygulamalarında hangi çalışanların havuzda yer alacağına yönelik çok net belirlenmiş pozisyonlar olmayabilir. Ancak farklı kademelere yönelik ayrı havuzların oluşturulduğu uygulamalar bulunmaktadır (Bahadanlı, 2013: 92). Farklı biçimlerde yetenek havuzları da olabilir, farklı üyelikleri olabilir ve örneğin bir proje çalışmasını yürütmenin, ikincil ve içsel yerleştirmenin bir aracı olarak kullanılabilir. Bazı işletmelerde, farklı yetenek havuzlarını sınıflandırma uygulaması vardır; örneğin yönetici düzeyinde roller, yükselen yıldızlar, gelişmekte olan liderler ve yerel yetenekler için istisnai yetenek havuzları da olabilmektedir (Tansley, 2011: 270). Yetenek havuzlarının farklı tanımları olabileceği gibi departman bazında, hiyerarşik bazda, örgüt zinciri düzeyinde, iş basamakları bazında, bölgesel bazda ve benzeri türlerde de olabilir (Rothwell, 2010: 212). Farklı büyüklüklerde

havuzlar da oluşturulabilmektedir ve yetenek havuzlarının büyüklüğü bir yeteneğin yerini yeni yeteneğin almasına ve değişim hızına göre değişebilmektedir (Yarnall, 2008: 112).

Farklı tariflerden yola çıkarak, açık bir biçimde tanımlanmış olan işletmenin bütününe yayılmış, üç tür yetenek havuzundan bahsetmek mümkündür. Bunlar “Liderlik Takımı Potansiyeli Olanlar” (zaten üst düzey pozisyonlarda yer alan ve işletme de çok üst düzey pozisyonlar için aday olarak görülen yaklaşık 15 kişiden oluşur), “Üst Pozisyon Potansiyeli Olanlar” (aynı hiyerarşik düzeyde yer alan çalışanların yaklaşık %20’si, bunlar birim yöneticisi pozisyonları için aday olarak görülürler) ve “Potansiyeli Olanlar” (orta düzey yönetici pozisyonları için aday olarak görülen çalışanların yaklaşık %20’lik bir grubunu oluştururlar) şeklinde sıralanır. Ayrıca, büyük ölçekli işletmeler, yetiştirme ve geliştirme amaçları için bir “Genç Mezunlar” havuzuna sahiptir. Prensip, çeşitli yetenek havuzlarında yer alan insanlar, bu havuzlarda yer aldıklarının farkındadırlar ancak bu birim düzeyinde veya üst düzeyde yer alan iletişime göre değişiklik arz eder (Mäkelä, Björkman ve Ehrnrooth, 2010: 137).

İşletme daha önceden tanımlanmış önemli yetilere sahip olan ve işletme stratejisinin gelecekte gereksinim duyacağı işçilerin var olup olmadığını değerlendirmek zorundadır. İşletmenin yeterli kaynağının bulunamaması durumunda, bu yetenekleri var olan işçilerinin arasından, içsel kaynaklardan bulmak zorundadır veya onları dış kaynaklardan ve iş gücü piyasasından elde etmek veya rakip firmalardan transfer edebilmek için onları ikna etmek zorundadır (Horvathova, 2009: 77). Yetenek havuzlarının oluşturulmasında birçok işletme, performansın ve potansiyelin haritasını ortaya çıkaran bir tür matris sistemi kullanmayı tercih etmektedir. Bu kutu modelleri, her bir kutunun ne anlama geldiği hakkında rehberlik sunan bir açık çerçeve sağlar (Yarnall, 2008: 33).

Piper (2006), Global yeteneklerin yetiştirilmesinde ve yetenek havuzlarının oluşturulmasında, üniversitelere önemli görevler düştüğünü belirtmektedir. Global üniversiteler ve global vatandaşlık konuları üzerinde durulması gerektiğini vurgulayarak İngiltere, teknoloji ve kültür konularını içeren eğitim programlarının uygulanabilmesi için dört unsura gereksinim olduğunu savunmaktadır. Bunlar; 1. Hükümetlerin belli başlı alanlara yatırım yapması, 2. Lisans eğitimine ayrılan fonların artırılması, 3. Global vatandaş yetiştirilmesi ve 4. Global üniversitelerin birbirleriyle iletişim kurmasıdır.

2.4.2.3.2. Değerleme ve geliştirme merkezi

Değerleme merkezi, değerlendirmeye tabi tutulanların çeşitli kişilik özelliklerinin eğitilmiş gözlemciler tarafından, özellikle seçilmiş olan aktivitelerde değerlendirmeye tabi tutulanların performansları temelinde değerlendirildiği bir yöntemdir. Değerleme merkezleri terfi, değerlendirme ve yönetim personelinin eğitimi konularında karar almak için, hem yöneticilerin geliştirilmesi hem de seçilmesi için kullanılır. İşletmelerde, çalışanların gelişimi tüm işletmenin performansında önemli bir rol oynar. Bu yüzden, şirketler çalışanlarını geliştirmek için farklı gelişimsel araçlar kullanmaktadırlar. Dolayısıyla, değerlendirme merkezleri pek çok işletmede yararlı gelişim araçlarından birisi olmuştur (Erçokses, 2009: 106).

Bray ve Grant'ın (1966) değerlendirme merkezi metodu üzerinde gerçekleştirmiş oldukları öncü çalışmalarından bu yana, bu tekniğin endüstriyel uygulamasında hızlı bir gelişme olmuştur. 60'lı yılların ortasında Amerika'da çok az sayıdaki işletme ile gerçekleştirilen ilk kullanımından beri yaklaşık 1000'den daha fazla işletme 1975 yılında bu metodu kullanmaktaydı (Finkle, 1976'den akt. De Bod ve Slavinski, 1983: 1). Bugün değerlendirme ve geliştirme merkezi metodunu kullanan işletmeler tüm dünyaya yayılmış durumdadır. Değerleme ve geliştirme merkezleri, bireyin performansı ile beklenen standartlar arasında var olan boşlukları doğru bir biçimde tespit etmek için en yaygın biçimde kullanılan araçlardan birisidir. Merkezleri kurması ve yürütmesi oldukça kolaydır ancak bunların çok miktarda kaynak gereksinimleri vardır ve daha geniş bir strateji bağlamında etkin olabilmeleri için dikkatli pozisyonlandırmaya gereksinim vardır. Bir değerlendirme veya geliştirme merkezinin bileşenleri şunlardır (Yarnall, 2008: 35):

- Belirli davranışların ortaya koyulması için yapılması gerekenler vardır, bunlar; Grup çalışmaları, önceden belirlenmiş veya belirlenmemiş roller, birebir alıştırmaya çalışmaları, yazılı görevler, görüşmeler, psikometri ve simülasyon çalışmaları.

- Değerlendiricilerin oranının katılımcılara göre yüksek olması.

- Ortak standartlara uygun bir biçimde çalışan, eğitilmiş değerlendiriciler veya koçlar.

- Alıştırma kapsamında gözlem süreci.
- Performansları hakkında katılımcılara geri bildirimde bulunma.

2.4.2.4. Yetenekli çalışanların yerleştirilmesi

Yetenekli çalışanların yerleştirilmesi, çalışanların yeteneklerini etkili şekilde kullanabileceği doğru rol ve pozisyonları sağlamak için yürütülen sistemli örgüt etkinliğidir. Yerleştirme çalışmaları, hem örgütsel performansın hem etkililiğin artırılmasında hem de yetenekli işgören ve yöneticilerin yaptıklarıyla doğru orantılı geribildirim alıp, örgüte bağlanmalarında önemli bir etkiye sahiptir. Güncel görevleri yürütürken, geleceğin örgütsel ve bireysel yeteneklerinin inşasını sağlamayı amaçlayan yerleştirme çalışmaları aynı zamanda doğru yerleştirme, terfi, ödül ve geliştirme etkinliklerine ilişkin geribildirim sağlamaktadır (Akar, 2012: 106).

Global personel bulma ve seçme sisteminin geliştirilmesi ve uygulanmasının bir alternatifi de dış şirketlerden yararlanmaktır. Global personel bulma sistemleri farklı alanlardan bir uzman grubu gerektirdiği için, bir alanda uzmanlaşmış olan bir işletmeyi kullanmak etkin bir tercih olabilir. Büyük çok uluslu şirketler, çok sayıda çalışana sahip olabilirler, ancak her ülkede araçları geliştirme ve uygunluğunu tespit etme, testleri ve materyalleri çevirme, değişimi uygulama v.b. tecrübelerine sahip olan uzmanları işe almamış olabilirler (Ryan ve Tippins, 2009: 160).

Yetenekli çalışanların yerleştirilmesinde ekibe dayalı işe alma yöntemi de uygulanabilir. Ekibe dayalı işe almada, çalışan önce geçici olarak deneme süreli işe yerleştirilir. İşe alınan kişinin kadroya daimi olarak yerleşebilmesi için mevcut ekibin çoğunluğu tarafından kabul edilmesi gerekir. Bu nedenle ilk işe alma veya stajyer seçmede tanıdıkları değil, iyi çalışanları seçmeye özen göstermelidir (Erickson ve Gratton, 2008: 16).

Yetenekli çalışanların yerleştirilmesinde küresel yerleştirmenin de dikkate alınması gerekir. İşe kabul edilen kişinin bulunduğu ülke dışında, farklı düzeylerde bireysel yeteneklerine uygun işlere yerleşebilecek şekilde terfi ve konumlandırmasını sağlamak gerekmektedir. Birçok örgüt, teknik yeterlikler kadar örgüt kültürüne uyum ile yerel kültürlere uyumu göz önüne alarak yerleştirme

yapmaktadır. Eldeki yeteneği doğru pozisyonda tutmak rekabet avantajı sağlar. Bu nedenle doğru yerleştirme işletmeler açısından önemlidir (Akar, 2012: 67).

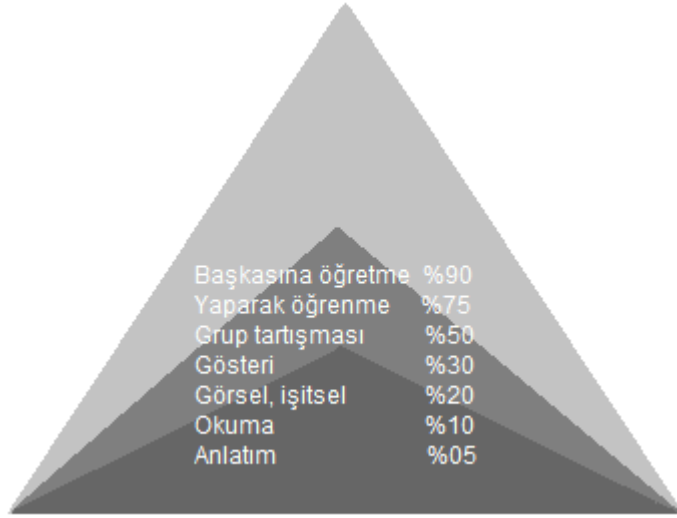
Yönetici pozisyonunda veya diğer pozisyonlarda çalışanın işe başladığı ilk gün, yetkili bir kişi tarafından karşılanması gerekir. Örgüte yeni katılan kişiye işletmenin tarihçesi başta olmak üzere, politikaları, iş koşulları, kuralları gibi konularda genel bilgilerin yanısıra, görevi ve çalışacağı bölüme ilişkin ayrıntılı açıklamalar yapılmalıdır (Kurtuluş, 2006: 47). Günümüzde mesleklerin ve uzmanlık gerektiren alanların nicelik ve nitelikleri sürekli olarak artmaktadır. Örgün eğitim ve yaygın eğitim uygulamaları artık bireye yetmemektedir. İşletmelerin de yetenekleri diş şirketlerden temin etmenin yanında eğitim politikaları geliştirmeleri ve uygulamaları da önemlidir. Çalışmakta olan veya yeni işe yerleşen yetenekli çalışanlara yönelik eğitim ve gelişimin sağlanması, yetenek yönetiminin başarisında kilit role sahiptir.

2.4.2.5. Yetenekli alışanların eğitimi ve gelişimi

1990'lı yılların ortalarından beri, çalışanların işlerini daha etkin bir biçimde yerine getirmelerini sağlamada yardımcı olmak için işverenler tarafından kullanılan teknik ve söylemlerde kademeli bir değişim görölmektedir. Son yüzyılın son yıllarına kadar, "eğitim" (training) en sık kullanılan kelime idi. Bu kelime ya eğitim yöneticisi olarak bir mesleği tanımlamak için ya da muhtemelen sınıf temelli bir gelişim tekniğini tanımlamak için kullanılmaktaydı. Günümüzde "gelişim" ile daha fazla bağlantılı olarak kullanılan kelime "öğrenme" olmuştur (Erokses, 2009: 98). Yetenek geliştirme ise şöyle tanımlanabilir (Davies ve Davies, 2010: 423):

- Büyüklük ve etki olarak gelişen liderlik rollerinin net bir biçimde tanımlanmış olan yapısı.
- Her bir düzeyde başarı ile bağlantılı olan özellikler hakkında netlik.
- İşten ayrılanın yerinin hemen doldurulmasını sağlamak için liderlik rolleri arasında insanların sürekli hareketi; bu bazen içsel olarak uygun fırsatlar olmadığında yetenekli bir liderin ayrılmasına izin vermeyi gerektirebilir.
- Potansiyellerinin değerlendirilmesi ile ilgili olarak insanlar ile açık ve dürüst iletişim.

- Liderler ilerlemeyi düzenli olarak kontrol eder.
- Bilgilerinde ne zaman beklenmedik boşluklar ile karşılaşacaklarını tahmin etmek zordur.



Kaynak: Cheese, P., Thomas, R. J. and Craig, E. (2008) *The Talent Powered Organization, Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*. MPG Books: UK. (p.132).

Şekil 2.10. Farklı Öğretim Yöntemlerinin Kalıcı Öğrenme Oranları

Öğretim örgütleri kısa sürede kalıcı öğrenmenin en etkin yolunun diğerlerine öğretmek olduğunu keşfetmişlerdir. Diğerlerine öğretmek zorunda olmak kendi güven ve bilginizin en açık testidir ve öğretilecek konular ile ilgili olarak kendinizi yenilemenizi gerektirir. Yaparak öğrenmenin etkinliği (Şekil 2.10) iş yerinde öğrenme ile ilgili vurgunun haklılığını teyit etmektedir (Cheese vd., 2008: 131).

Yetenek geliştirme konusunda bir tarafta işletmeler diğer tarafta çalışanlar çaba sarfetmelidirler. Bunun için konunun muhataplarının bir takım niteliklere ve kişilik özelliklerine sahip olmaları gerekir. Kermally (2004: 10), yetenek geliştirmenin 4 E'sini (Energetic, Enthusiastic, Empathetic ve Entrepreneurial) şu şekilde açıklamaktadır;

1. Enerjik: Yeni Ekonominin belirsizliği ve karmaşıklığı ile başa çıkmak için değişimin hızına ayak uydurmada enerji önemlidir. Değişimin etkin bir biçimde yönetilememesine bahane olarak tükenmişlik kullanılmamalıdır.

2. İstekli: İş modelleri sürekli olarak gözden geçirilmeli ve değiştirilmelidir. Bu işlere dâhil olanlar piyasa gereksinimlerine yanıt vermek için istek ve şevklerini devam ettirmelidirler.

3. Empatik: Tom Peters'in ifade ettiği gibi tüm çalışanlar kendilerini müşterilerin yerine koymalı ve onların gereksinimlerini anlamalıdır. Bunu yapması, söylemesi kadar kolay değildir. Müşterilerin artık ne istediklerini iyi bildikleri günümüzde pek çok işletme, müşteri hizmetleri veya hizmet mükemmelliğinin önemli olduğunu söylemekte ancak bunu eylemlerinde gerçekleştirmemektedir. Hizmet mükemmelliği sağlamak ve müşterilere uygun hizmeti vermek özel yetenek gerektirir. Her çalışan, müşteriler ile uğraşacak kadar iyi değildir. Müşterilerin isteklerinin dikkate alınması ve önemsenmesi, tüm çalışanların sorumluluğu olmalıdır.

4. Girişimci: Teknik ve uzmanlık becerileri yeterli değildir. Yeni Ekonominin çalışanları yenilikçi olmalı ve yenilik devrimine liderlik etmelidir.

Yetenek yönetimi ile ilgili olarak yürütölen araştırmalar, dışarıdan kurslar ve örgün öğretim vasıtasıyla yüksek potansiyele sahip olanların işletmeye bağlılığına etkisinin güçlü olduğuna yönelik vurgu yapmaktadır. Ayrıca diğer eğitim ve geliştirme faaliyetlerinden, çalışanları yönlendirme, iş rotasyonları, ortaklaşa yürütölen projeler ve zor olan işlere katılımın işletme için önemine vurgu yapmaktadır (Skuza, Scullion and McDonnell, 2013: 462). Tüm çalışanlar için işletmede var olan bazı uygulamalar, yetenek gelişimi için diğer bazı uygulamalara göre daha uygun olabilir. Bu uygulamaları şu şekilde sıralamak mümkündür; denetleme, yönlendirme, bireysel çalışma projeleri, eğitimsel dokümanlar, araştırma projeleri, rehberli okuma, iş rotasyonu, katılımcı öğrenme, kurs, uluslararası ziyaretler ve kariyer ilişkileri kurma (Davies ve Davies, 2010: 423). Türkiye İnsan Yönetimi Derneği (PERYÖN) ve Towers Watson (2011) Yetenek Yönetimi Araştırması sonuçlarına göre gelişim yöntemleri; farklı işlerde görev almak %94, iletişim ağı ve meslektaşlarla işbirliği yapma %93, liderlerden rehberlik (mentorluk) alma %93, yönetici koçluğu %91, iş rotasyonu %90, şirket dışı seminerler %84, şirket içi eğitim oturumları %69, sınıf eğitimleri %66 ve

kişisel öğrenim internet %53 şeklinde sıralanmıştır. Bu bağlamda ön plana çıkan eğitim ve gelişim yöntemlerini açıklamakta yarar bulunmaktadır.

2.4.2.5.1. Oryantasyon

Oryantasyon eğitimlerinin amacına ulaşabilmesi için insan kaynakları departmanının yanında, birim yöneticileri ve üst kademe yöneticiler de bu eğitimlerde görev üstlenmelidir. İnsan kaynakları yönetimi bilgilendirme, birim yöneticileri işe alıştırma ve üst yönetimin de konunun önemi ve vizyonu açısından programda yer almaları gerekir (Atlı, 2012: 200). Oryantasyon eğitimleri bireye ve gruplara yönelik uygulanabilir. Şimdiye kadar daha çok yeni işe başlayan çalışanlara ve bölüm değiştirenlere yönelik olarak hazırlanan oryantasyon eğitimleri, artık keşfedilen yeteneklere yönelik hazırlanan eğitim programları arasında en önemli eğitim yöntemlerinden biri olarak kabul edilmektedir.

Bu eğitimlerin süreleri, hazırlanan programların amaçlarına göre çok kısa ve düşük maliyetli olabileceği gibi bilakis haftalara ve aylara yayılmış yüksek maliyetli de olabilir. Örneğin, Teksas Austin merkezli Trilogy Software şirketi yeni işe alınanların üç aylık oryantasyon eğitimini şu şekilde uygulamaktadır; ilk ay 20 kişilik takımlar halinde bölüm liderlerinin yol göstericiliğinde hızlı yürüyen yaratıcı projelere katılırlar, ikinci ayda buluş ekiplerinde çalışırlar ve üçüncü ayda ise şirketin farklı bölümlerinde kişisel yeteneklerini ortaya koyucu çalışmalar yaparlar. Program bitiminde adaylar çok sıkı bir değerlendirmeden geçerler ve bu yeni işe alınanlar yeteneklerine göre kuruluşun farklı bölümlerine gönderilirler. Böylece yoğun geçen oryantasyon döneminde geliştirdikleri bağlar, kariyerleri boyunca devam eder (Erickson ve Gratton, 2008: 17).

2.4.2.5.2. E-Öğretim

Uzaktan eğitim, uydu vasıtasıyla öğretim (geniş coğrafi alanlara yayılmış olan örgütlerde formal eğitim konularını herkese ulaştırma ve güncel bilgi paylaşımı sağlama), web tabanlı öğrenim (videolar, ses kayıtları, animasyonlarla öğrenme) gibi elektronik teknoloji kullanılarak uygulanan öğretim teknikleri, bireysel ve örgütsel öğrenmeyi küresel boyutta sağlamaktadır (Akar, 2012: 112). Uzaktan eğitim kursları uzun zamandan beri yapılmaktadır ve kişinin kendisine uygun olan zaman dilimlerinde öğrenmeyi mümkün kılmaktadır. E-öğrenme

eğitmen ile öğrenci arasındaki iki yönlü iletişimi kolaylaştırdığı için devrim niteliğindedir (Kermally, 2004: 44).

Uzaktan öğrenmenin temel ilkesi “bağlantılı olmaktır” yani bilgisayarların ve insanların birbirlerine bağlandıkları, bilgi paylaştıkları bir süreçtir. Bu genellikle “e-öğrenme alanı veya mimarisi” denilen ve öğrenmeyi kolaylaştırmak için gerekli olan donanım, program ve bağlantılı olma bileşenlerini ifade etmektedir. Sistemin dizayn edilmesinde, “işlevselliğe” dikkat atfedilmelidir, yani her bir parçanın ne yapmasının beklendiğine dikkat çekilmelidir. E-öğrenme “alanının” ana bileşenleri şunlardır (Armstrong, 2006: 484):

- Öğrenme yönetim sistemi; bu kullanıcıların çeşitli öğrenme ortamlarına giriş yapmalarını ve kişinin kendi hızını belirlediği e-öğrenmenin gerçekleşmesini sağlar. Ayrıca, müfredat yönetiminin ve ders materyallerini yayınlanmasının da yer aldığı yönetim işine yardımcı olur.
- Öğrenme içerik yönetim sistemi; ders veya programın hazırlanması için bir yönetim sistemi, öğrenme hedefleri veya modüllerinin bir toplamını ve hazırlanmış olan dersin dağıtım sistemine gönderilmesinin bir vasıtasını sağlar.
- Öğrenme portalları; bunlar yöneticilerin içeriğin yerini tespit etmelerini sağlayan öğrenme bilgilerine ve hizmetlerine giriş noktalarıdır.

CIPD (2011), öğrenme ve geliştirme araştırması sonuçlarına göre örgütlerin, düşük maliyetli olması ve etkililik temelli avantajları nedenleriyle eğitim ve geliştirme faaliyetlerini seçerek uygulama eğilimine yöneldikleri bulunmuştur. Örgütlerin dışarıdan alınan eğitim etkinliklerini azalttıkları, e-learning (%54), koçluk (%47), kurum içi geliştirme programları (%45) ve kurum içi bilgi paylaşımı etkinlikleri (%37) gibi düşük maliyetli etkinlikler ilk dört sırayı alan yöntemler olmuştur (Akar, 2012: 113).

2.4.2.5.3. Koçluk

Koçluk, tipik olarak belirli bir performansa özgü konular üzerine odaklanmış zaman ile sınırlı bir ilişkiyi ifade eder. Koçlar soru sorma becerileri ve çalıştıkları bireyleri kendileri için cevaplar bulmada yönlendirme konularında uzmandırlar (Yost ve Plunkett, 2009: 110). Koçluk eğitmenliğinin yedi ana unsuru vardır ve etkin eğitmenlik biçimsiz ve şekilsiz bir şey değildir. Koçluğun

temelinde belirli anlayışlar yatmaktadır ki bunları “Başarılı Eğitimcinin Yedi C’si” olarak ele almak mümkündür (Larson ve Richburg, 2004: 311):

1-Bağlam (Context): Eğitimci işletmenin iş ortamı, kültürü ve rekabetçi talepleri bağlamında konuları anlayarak uygun ve anlamlı desteği sağlayabilmelidir.

2-Netlik (Clarity): Katılımcı liderler hedefleri, değişim beklentileri ve eğitim sürecinin nasıl yürütüleceğini net bir biçimde ortaya koyabilirler.

3-Adanmışlık (Commitment): Örgüt lideri, kendisini desteklemeye adanmıştır ve lider de kendisini değişim için çalışmaya adanmıştır.

4-Eğitilebilirlik (Coachability): Ortada var olan sorun ve onun etkilediği insanlar eğitim verme açısından uygundur ve durum en iyi bire bir eğitim ile ele alınabilir. Gerçekte, eğitimin verimli olmayabileceği bazı durumlar vardır ve sorumlu bir eğitimci eğitilebilirlik bağlamında ne zaman bir uğraştan vazgeçeceğini bilir.

5-Eylem yolları (Courses of Action): Eğitimci ve lider net bir biçimde ifade edilmiş olan hedefler ve liderin daha etkin olması için gerçekçi stratejiler ile bir gelişim planı oluşturur.

6-Gizlilik (Confidentiality): Bir güven inşa etme “zorunluluğudur”.

7-Kimya (Chemistry): Lider/eğitimci uyumu ve iş birliği, etkileşimlerin özünü oluşturur ve ilişkiyi güven altına alır.

Liderlik eğitimi, bu 7C kriterini karşıladığında, dönüşümsel öğrenme olası hale gelir. Elde edilen sonuçların bazıları çok belirsiz bazıları ise dramatiktir, bunların içinde; güncellenen beceriler, yeni uygulama ve davranışlar, işleri daha iyi yapma ve diğerleri ile daha yüksek bir kişisel farkındalık ile bağlantı kurma gibi kademeli gelişmeler yer alır (Larson ve Richburg, 2004: 311).

İşletmeler birbirlerinden öğrenme konusunda insanları cesaretlendirmek için çaba harcayabilir. İngiltere’de, Coventry Building Topluluğu son zamanlarda 50 tane arama merkezi çalışanını seçerek onları kısmi zamanlı koçlar yapmıştır. Her hafta iki saat, bu kişiler iş arkadaşlarının çalışmaları ile ilgili anlattıklarını

dinleyerek gözlemler yapıp, önerilerde bulunmuşlardır. Buradan elde edilen tecrübe göstermiştir ki; cevap verilen aramaların sayısı azalmış fakat arama merkezinin performansı yükselmiştir (Cheese vd., 2008: 132).

2.4.2.5.4. Mentorluk

Tükeltürk ve Balcı (2012: 119) mentorluğu usta çırak ilişkisine benzetmekte ve bu ilişkinin; öğretmen, danışman, rehber, akıl hocası, koruyucu, destekleyici, usta kavramlarının özelliklerini taşıdığını belirtmektedir. Yost ve Plunkett (2009: 109) mentorluğu, liderler arasında kıdemli ile kıdemi düşük veya eşit pozisyonda olanlar arasındaki eğitim ilişkisi olarak tanımlamaktadır.

Mentorlar (yönlendirme yapanlar) ve yönlendirme yapılanlar bir yönlendirme ilişkisinin kurulması ve sürdürülmesi için hem çaba hem de zaman harcamalıdır. Zaman eksikliği, başarılı yönlendirme ilişkilerinin olmamasının genellikle temel nedeni olarak ifade edilir. Elektronik mesajlaşma veya telefon görüşmelerinin kullanılması, yönlendirme yapan ve yapılan arasında ilişki kurulduktan sonra temas halinde olmanın etkin bir yoludur (Yost ve Plunkett, 2009: 112).

Tipik bir mentorluk süreci, üzerinde uzlaşmış bir zaman dilimi boyunca sürdürülecek olan bir dizi toplantıdan oluşmaktadır (örneğin, 12 ay boyunca ayda bir kez) ve genellikle toplantılar yüz yüze yapılır. Sanal mentorluk yapan-yapılan ilişkisi durumunda bile bir miktar yüz yüze harcanan zaman en etkin yönlendirme ilişkisinin kurulması için gerekli olan karşılıklı güven düzeyini yaratmada önemlidir (Yost ve Plunkett, 2009: 114).

Mentorluk, konusunda uzman bir kişinin bilgi ve deneyimlerini, sorumluluk üstlenen yüksek potansiyeli olan kişilere uygun yöntem ve şartlarda aktarmasıdır (Atlı, 2012: 195). Mentorluk uygulamasına örnek olarak, Starwood Hotels & Resorts Worldwide şirketi ele alınabilir. Bu turizm işletmesi, birkaç marka altında 95'ten fazla ülkede 870 işletmeye sahip olan önde gelen bir konaklama şirkettir. 150.000'den fazla çalışanı vardır. Şirketin mentorluk şebekesi olarak ifade edilen mentorluk programı, dünya çapında çalışanları tarafından mentorluk ilişkilerinde kullanılacak ortak bir çerçeve sağlayan bir web-tabanlı araç üzerine odaklanmaktadır. Bu çerçeve amaçlarını tanımlamada, Starwood Otellerinin liderlik yetilerinin hangisinin geliştirileceğini belirlemede ve

ilerlemeyi ölçmede mentorlara yardım etme üzerine odaklanmaktadır. Bu program, Starwood Otellerinin çalışanlarına uygulanan yıllık anket içinde mentorluk programları isteyen çalışanların isteklerini ve yerel alanlarda uygulanan mentorluk programlarına bir yapı ve rehberlik sağlama gereksinimini karşılamak için geliştirilmiştir. Mentorluk ağının genel çalışanları, gelecekteki olası liderlik rollerine hazırlamak için koçluk ve gelişim fırsatları sunmaktadır (Allen, Finkelstein ve Poteet, 2009: 6).

2.4.2.6. Yetenekli çalışanları elde tutma

Yetenekli insanlar ellerinde daha önce olmadığı kadar çok tercih imkânına sahiptirler. İş içindeki ve dışındaki geleneksel yaklaşımlara meydan okunmakta, refah ve daha fazla hareketlilik, daha fazla insanın kariyer amaçlarını sorgulaması anlamına gelmektedir. İş yaşamı, normal yaşam dengesi gibi konular hakkında daha fazla konuşulmakta, bu da yetenekli insanların işverenlerden daha iyi şartlar istemesini olanaklı kılmaktadır (Yarnall, 2008: 9). Eğer işletmeler yeteneklerin işe alınması, eğitimi ve gelişimi için çok fazla zaman, çaba ve para harcamışlarsa bu yetenekleri ellerinde tutmak isterler. Bunu yapabilmek için sadece gözle görülen değil, görülmeyen ödüller de önemli bir rol oynar (Born ve Heers, 2009: 6).

İşletmenin tazminat ve ödülleri genellikle işletmenin çalışanları elinde tutma stratejisinin bir parçası olarak kullanılır (Hatum, 2010: 103). Elde tutma stratejileri, çalışanları etkileyen faktörlerin anlaşılması temelinde inşa edilmelidir. Kariyerinin başında olan çalışanlar için (30 yaş ve daha altı) yükselme; kariyerlerinin ortalarında olan çalışanlar için (31-50 yaş) kariyerlerini yönetme ve işlerinden aldıkları zevk; kariyerlerinin sonunda olan çalışanlar için (50 yaş üstü) ise güvenlik önemlidir. Ayrıca, genç çalışanlar yaşlılara göre daha fazla iş değiştirmektedir ve kısmi zamanlı işçilerin çok olduğu iş gücü tam zamanlıların çok olduğu iş gücüne göre daha az stabildir (Amstrong, 2006: 397).

Chami-Malaeb ve Garavan (2013: 12), Lübnan'da faaliyette bulunan dokuz firmada en az iki yıllık deneyime sahip olan çalışanlara yönelik yüksek potansiyel programını, yetenek yönetimi için uygulamaya koymuşlardır. Her bir işletmede yüksek potansiyelle sahip lider ve çalışanlardan bir örneklem seçilmiş ve bağlılığın, yetenek geliştirme uygulamaları ile kalma niyeti arasındaki ilişkiyi kısmen yönlendirdiği görülmüştür. Yetenek geliştirme uygulamasının liderlik gelişimi ile işte kalma niyeti arasındaki ilişkiyi ise tamamen belirlediği tespit

edilmiştir. Ayrıca, hem yetenek hem de liderlik geliştirme uygulamalarının pozitif bir biçimde bağlılık ve işte kalma niyeti ile ilgili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

2.4.2.6.1. Yetenekli çalışanların ödüllendirilmesi

Yetenekli insanlar piyasa standartlarına göre ücretlendirilmek isterler. Ayrıca, performanslarından dolayı ya parasal ya da başka bir biçimde ödüllendirilmek istemektedirler (Hatam, 2010: 103). Bu yüzden, işletmede çalışanların yaptıkları ve yapmaları beklenen katkılar ile uyumlu bir ödül sistemi oluşturmak önemlidir (Russo, 2010: 61).

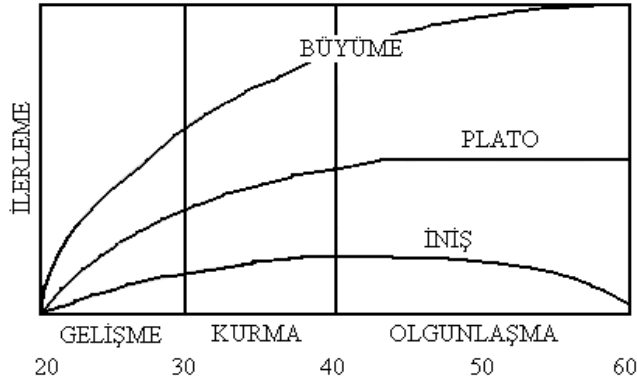
Inskeep ve Hall (2010: 161), iyi ücreti olan işlerde çalışanlar bile ayrılmayı isterken işletmelerin çalışmayı nasıl çekici hale getirebileceğini, coğrafi olarak dağınık olan ve elektronik olarak bağlantılı olan bir e-dünyada çalışmakta olan farklılık arz eden bir iş gücünü nasıl çekebileceğini, nasıl elde tutulabileceğini, motive etmeyi, takdir etmeyi, ödüllendirmeyi, yetenekli bireyleri çeken ve elde tutan değerli ve iyi yönetilen ödül ve takdir etme programlarını nasıl yöneteceğini, onların bilgilerini nasıl geliştirip paylaşılacağını, belirli davranış ve eylemleri sergilemeye devam etmeleri için nasıl motive edileceğini sorgulamanın ve bu soruların cevaplarının verilebilmesinin gerekli olduğunu vurgulamaktadırlar.

Tymon, Stumpf ve Doh (2010: 119), Hindistan'da yetenek yönetimi kapsamında 28 işletme ve 4811 profesyonel çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada işletme içi ödüller ile örgütsel ve yönetsel uygulamaların arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda elde tutma, kariyer başarısı ve çalışanların tatmini konuları arasında uygulanabilecek bir model geliştirmişlerdir. İşverenin sosyal sorumluluğunun, işletmeden duyulan gururun, performans yönetimi uygulamalarının ve yönetici desteğinin, içsel ödüllerin öncüleri olduğuna yönelik hipotezleri, araştırma ile doğrulanmıştır. Gerek uygulayıcı kuruluşlar gerekse de araştırmacılar, içsel ödüller, çalışan tatmini, kariyer başarısı, ayrılma niyeti gibi örgütsel unsurlar arasındaki karmaşık ve çok yönlü ilişkilere önem vermeleri ve dikkate almaları gerektiğini vurgulamaktadırlar.

2.4.2.6.2. Yetenekli çalışanlar ve kariyer planlaması

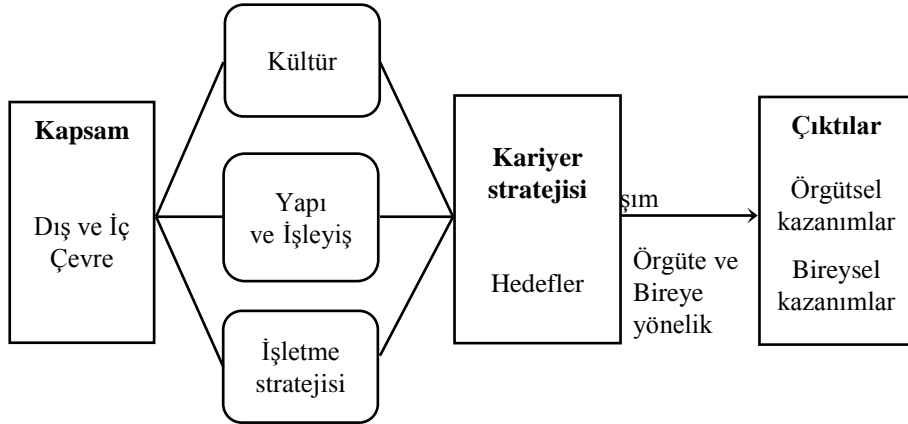
Kariyer planlaması, bir işletme içinde işletme gereksinimlerinin değerlendirmeleri, tanımlanmış olan çalışan başarı profilleri ve performansı,

işletmenin bireysel üyelerinin potansiyeli ve tercih edilmesi ile uyumlu olarak bireylerin ilerlemelerini şekillendirir (Amstrong, 2006: 393). 1960'lı yıllarda, kariyer yönetimi, bireysel çalışanlara hedeflerine ulaşmada, kariyer planlaması çalıştayları ve danışmanlık gibi uygulamalar vasıtasıyla yardımcı olmanın bir yolu olarak görülmekteydi. 1980'li yıllara kadar, iş dünyası değişmişti ve kariyer yönetimi, işletme gereksinimlerinin gidenin yerine yenisinin getirilmesinin etkin bir planlaması ve anahtar konumda olan çalışanlar için yükselme programları vasıtasıyla karşılanmasını amaçlayan bir araç olarak görülmeye başlandı. Bireyler yaşlarına göre ulaştıkları noktalara ve kariyer merdivenlerindeki ilerlemelerine bakarak, kariyerlerindeki ilerlemelerini tespit etmişlerdir. 1990'lı yıllardan beri, odak noktası bir kez daha değişmiştir. Kariyer yönetimi şimdi, genellikle bireyin gereksinimleri ile işletmenin gereksinimlerini uyumlu hale getirmek olarak görülmektedir. Çünkü yaşa bağlı ilerleme fırsatları işletmeler için artık gerçekçi olmamakla birlikte bireysel potansiyeli en üst düzeye çıkarmak, hala işletme başarısı için önemli görülmektedir (Yarnall, 2008:



Kaynak: Armstrong, M. (2006) *A Handbook of Human Resource Management Practice*, (10th edition) Kogan Page Ltd. Philadelphia and London, (p. 401).

Şekil 2.11. Kariyer Gelişim Eğrileri



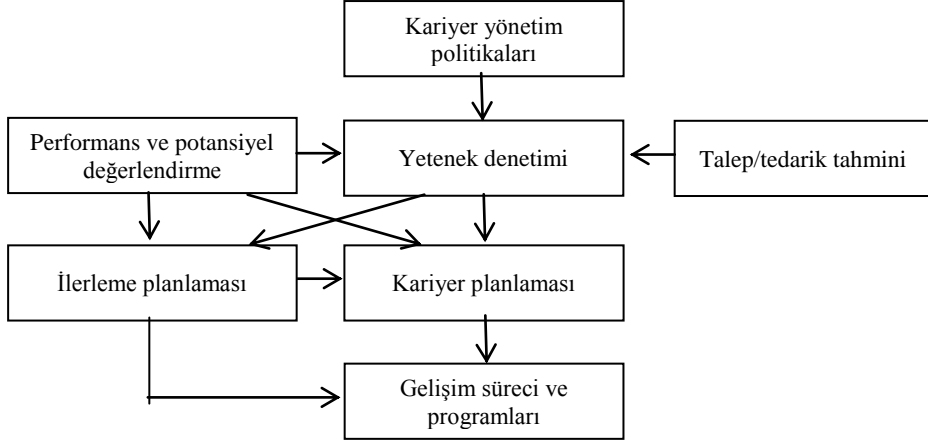
Kaynak: Yarnall, J. (2008) *Strategic Career Management Developing Your Talent*. Butterworth-Heinemann: USA, (p. 28).

Şekil 2.12. Kariyer Stratejisi Modeli

İyi planlanmış olan kariyer stratejileri, işletme performansı üzerinde olumlu etkiler yapmaktadır. Kariyer stratejileri geliştirmek için kullanılan, farklı stratejileri bir araya getirerek oluşturulmuş Şekil 2.12'deki model ana konuları özetlemektedir. Başlangıçta, organizasyonun ihtiyaçları ve işe etki eden unsurlar iç ve dış bağlantılara dayanarak tanımlanmalıdır. Daha sonra kapsamlı bir kültür anlayışı, işletme stratejisi, kariyer stratejisi, ayarlanmış belirli amaçları belirleyecek mevcut yapılar ve prosedürlerin belirlenmesi gerekmektedir. Başarılı yaklaşımlarla örgütün ve çalışanların beklentilerini elde edebileceği adil bir denge kurularak her iki taraf için kazanımlar elde edilebilecektir (Yarnall, 2008: 27).

İşletme yetenekli insanları “keşfetme veya transfer etme” düzeylerine karar vermelidir. Kendi yetenekleri temelinde mi büyümelidir (içeriden terfi ettirme politikası) veya dışarıdan işe alınacak yeteneklere mi güvenmelidir (işletmeye “taze kan” getirmek) İzlenen politika, hali hazırdaki işlerinde iyi olacak ve dolayısı ile ödüllendirilecek olan olası yüksek potansiyel sahiplerini işe alma olabilir. Eğer gerçekten iyilerse, terfi ettirilecekler ve işletme de istediğini alacaktır. İleride işe yaramayacak olan yöneticileri yetiştirmeye çalışmak zamanın boşa harcanması olarak görülmektedir. Bunun aksine ve daha az sıklıkta, uzun süreli kariyer planlamasına inanan çalışanlar, kariyer yönetimine yapılandırılmış yaklaşımlar geliştirirler. Bunlar performans ve potansiyelin titiz değerlendirilmesi, yeteneği tanımlamak veya orada olduğunu teyit etmek için değerlendirme merkezleri,

“Yüksekten uçanlar” planları ve daha önceden belirlenmiş olan bir program dâhilinde planlanmış mesleki hareketleri içermektedir (Armstrong, 2006: 401).



Kaynak: Armstrong, M. (2006) *A Handbook of Human Resource Management Practice*, (10th edition) Kogan Page Ltd. Philadelphia and London, (p. 401).

Şekil 2.13. Kariyer Yönetim Süreci

Örneğin “Elevator“, Hilton Otelleri’nin 18 aylık bir süre içinde farklı departmanlardan bireyleri yoğun bir eğitime tabii tuttıkları hızlı bir eğitim programıdır. Bu programı tamamlayanlar tüm dünyaya yayılmış olan Hilton Otelleri’nde üst düzey pozisyonlara gelebilmektedir. 2001 yılında çalışanlarına, kariyerlerinde gelişmeleri için eğitim sağlamak üzere Hilton Üniversitesi kurulmuştur. Bu online temelli bir eğitim kurumu ve ilerleme hevesi olanlara bu isteklerini karşılamaları için gerekli eğitimi ve kişisel gelişimi sağlamaktadır (Kermally, 2004: 100). “Premier Class” programı işletmede üst düzey yönetici olan çalışanlar için hazırlanmış olan 9 aylık yönetici geliştirme programıdır. Bu program otellerdeki çalışanları yönlendirmek ve iş performansını arttırmak için gerek duyulan yönetim becerilerinin geliştirilmesi üzerine odaklıdır. Bu program İnsanların Yönetilmesi ve Kalitenin Geliştirilmesi gibi çeşitli konuları da kapsamı içine almaktadır (Kermally, 2004: 101).

2.5. Yetenek Yönetiminin Değerlendirilmesi

Dünya Ekonomik Forumu (WEF) raporunda (2011: 35) en kötü global yetenek kıtlıklarının henüz görülmediği belirtilmektedir. Raporda son iki yıl içinde

yapılan çalışmalarda gelecek yıllarda yetenek krizinin her bölgeyi etkileyeceğine yönelik kanıtların olduğu yazılmaktadır. Ayrıca raporda ortaya koyulmuş olan, arz talep analizi ile onlarca yıl boyunca yaygın bir yetenek kıtlığı yaşanacağı vurgulanmaktadır.

Yetenek yönetim uygulamaları ile ilgili, ilk olarak çalışanların ruhsal durumlarına yönelik etkileri olabilmektedir bu da işletmelerin yetenek yönetimine yatırım yapmaları gerektiğine işaret etmektedir. İkinci olarak, yetenekli insanlar dışlayıcı yetenek bölümlendirmesini destekler gözükmektedirler, buna karşın yetenekli olmayan çalışanlar kapsayıcı yetenek bölümlendirmesini tercih ediyor gözükmektedirler. Bu yüzden işletmeler yetenek bölümlendirmesinin önemli oranda iş gücünü etkilediğini ve yeteneğin bölümlendirilmesinin çalışanların ruh halleri için önemli olduğunu dikkate almalıdırlar (Wilmer, 2009: 1). İşletmelerin yetenek yönetimini moda diye, yüksek statülü ünlü işletmeler tarafından kullanılıyor diye ve sektörde daha fazla güvenilirlik kazanmanın bir yolu gibi gözükmüyor diye uygulamaya çalışmaları doğru değildir (Preece, Iles ve Chuai, 2011: 3424).

İnsan kaynakları, işletmeler yeteneğe gittikçe daha fazla değer verdikçe daha çok gelişmektedir. İşletmeler açısından daha hayati bir işlev haline gelmekte, ölçü bilim ve beşeri sermaye değer denklemlerinde meydana gelen gelişmeler ile yakında onun katkısını rakamsallaştırmak bile mümkün olabilecektir. Ancak, yetenek üzerinde şu anda var olan ve gelecekte çoğu işletmenin rekabet etmesi için yapılması gereken pek çok şey olmasına rağmen, çoğu insan kaynakları departmanlarının yeterince büyümemesi de dikkat çekmektedir (Schweyer, 2004: 23). İşletmelerin yetenek yönetimi uygulamalarının avantaj ve dezavantajlarından haberdar olmaları gerekir. Literatür incelendiğinde birçok avantaj ve dezavantajlarına rastlamak mümkün olmakla beraber olumlu yönlerin daha çok olduğu görülmektedir.

2.5.1. Yetenek Yönetiminin Avantajları

Yetenek yönetimi uygulamaları, sonuçlarının denetlemesi sayesinde potansiyeli olanların tespiti, kariyer planlaması ve gelişimi için bir temel oluşturur. Yetenekli insanların gelecekte gerçekleştirmeleri gerekebilecek olan daha zor işleri yapmaları için gerekli eğitimi almalarını sağlar. Yetenek denetlemeleri ayrıca, ayrılan yetenekli insanların yaratacağı olası tehlikelere işaret etmek ve

onları elde tutmak için neyin yapılması gerektiğini göstermek içinde kullanılabilir ve avantajlarını şöyle sıralamak mümkündür (Amstrong, 2006: 392):

- Yetenek yönetiminin işletmenin karlılığı üzerinde istatistiksel olarak kanıtlanmış önemli etkisi vardır,
- Yetenek yönetimi, yeteneğin düzeyi üzerinde en büyük etkiye sahiptir,
- Yetenek yönetimi, öğrenme sürecine ışık tutar,
- İş kalitesinde ve nitelik sahipliğinde gelişme açısından değerlidir (Bethke-langenegger vd., 2010: 16).
- Yetenek yönetimi, örgütlere beşeri sermayelerinin en iyi biçimde kullanıldığını gösterir (Whelan, Collings ve Donnellan, 2010: 491).
- Farklı performans gösterenlere yetenek yönetimi sayesinde sağlanan ödüller, davranış modellerinin ve davranış değişikliklerinin yaratılmasında önemli bir rol oynar (Russo, 2010: 61).

Yetenek yönetimi uygulamasının sağlayacağı avantajlardan biri de subjektif davranışları bertaraf etmektir. İşletmelerde yaşanan önemli olumsuzluklardan biri de yükselmelerde ve işe yerleştirmelerde kişilerin kayırılmasıdır. Bir işletme için veya herhangi bir kurum ve kuruluş için kişilerin kayırılması ve kayırılmaların varlığına yönelik şüpheler işletmeler için ciddi olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bu tür durumlar objektif kriterler ve yöntemlerle performans değerlemesi yapılması ve şeffaf şekilde değerlendirilmesi ile engellenebilmektedir. Ancak performans değerlendirme konusunda hiçbir çalışma yapmayan işletmelerin geleceği belirsizliklerle doludur. Kamu veya özel, KOBİ veya büyük işletmeler ve ulusal veya uluslararası işletmelerin hangisinde uygulanırsa uygulansın, başarıyla uygulanması halinde yetenek yönetimi torpili (nepotizm) ortadan kaldıracaktır.

2.5.2. Yetenek Yönetiminin Dezavantajları

Yetenek yönetiminin sağladığı avantajların yanında dezavantajları da olabilmektedir. İşletmeler açısından en büyük sakıncası, yeteneklerin işletmeye karşı sadakat ve bağlılıklarının sağlanamadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır.

Yetenek yönetiminin başarısında, işletmelerin kurumsallaşmış olması önemlidir. Keşfedilen ve geliştirilen yeteneklerin işletmeyle özdeşleştirilememesi, yetenekli çalışanların başka işletmelere geçmesi, rekabet üstünlüğünün bileşeni olan yeteneklerin kaybına neden olmaktadır. Bu bağlamda, işletme yönetiminin, sahip olduğu insan kaynağının maddi ve manevi değerlerini, ihtiyaç ve beklentilerini doğru tahlil ederek, onlarla işletme arasında bağlılık geliştirilmesi gerekir (Altuntuğ, 2009: 458).

Kapsamlı işe alma ve reklam çalışmaları vasıtasıyla yetenekli çalışanların aranması, yetenekli insanların öncelikli olarak işletme dışından bulunabileceği izlenimini yaratabilir. Sahip olunan çalışanların beceri ve özelliklerini hafife alma eğilimi, motivasyon kaybına yol açabilir ve bunların istifasına neden olabilir. İşletme içinde yeteneğin ayrıştırılmasında negatif bir etkiye yol açabilir. B veya C sınıfı oyuncular olarak etiketlenen çalışanlar, onlardan daha az beklenti olduğunu fark ederler, daha az eğitim programına katılır ve koçluk veya yönlendirme almak istemeyebilirler. Sıradan görülen çalışanların cesareti kırılabilir bu da azalan üretkenlik ve artan eleman değişimi ile sonuçlanabilir (Anne, 2007: 36).

Yetenek yönetimi etiksel sorunlara da neden olabilir (Swaiiles, 2013). İnsan kaynakları uygulamalarının ileri boyutu olan yetenek yönetiminin güçlü bir araç olması sayesinde uygulayıcıların subjektif davranmaları nedeniyle iş etiği sorunlarının yaşanması, diğer bir dezavantaj olarak ele alınabilir.

2.5.3. Yetenek Yönetiminin Önündeki Engeller

Guthridge vd. (2008: 51), McKinsey Quarterly şirketi adına 46 örgütten 98 şirket ve insan kaynakları yöneticisi ile yaptıkları araştırma sonucunda yetenek yönetiminin önündeki engelleri yedi başlık altında toplamışlardır, bu engeller;

- Tepe yönetiminin yetenek yönetimine yeterli ve nitelikli zaman ayırmaması %59
- Kurum içi kaleleşme ve işbirliğinin teşvik edilmemesi %48
- Bölüm yöneticilerinin, çalışanların kariyerlerine ve gelişmelerine olumsuz bakmaları %45
- Bölüm yöneticilerinin, personeli, performanslarına göre sınıflandırmadan hoşnut olmamaları %40

- Tepe yönetiminin kurumsal stratejilerle yetenek yönetimini ilişkilendirmemesi %39

- Tepe yönetiminin yetenek yönetimi ile işletme stratejisini dengelememeleri %37

- Bölüm yöneticilerinin, süreklilik arz eden düşük performans alanlarını belirlemedeki yetersizliği %37 olarak görülmektedir.

2.6. Türkiye Turizm Endüstrisinde Yetenek Yönetimi

Rekabetin en yoğun yaşandığı endüstrilerden biri olarak turizm endüstrisinde yer alan turistik işletmeler dışa dönük, iç ve dış çevre koşullarından daha çok etkilenme özelliğine sahiptir. Bu nedenle turizm işletmelerinin sert rekabet koşullarının altında daha başarılı olabilmeleri, çalışanlarının ve müşterilerinin beklentilerini tam anlamıyla karşılayabilmeleri için çağdaş yönetim anlayışı doğrultusunda örgütlenerek yönetilmesi gerekmektedir (Çavuş, 2008: 21). Bu anlamda dünyada ve Türkiye’de basın, bankacılık, tekstil, otomotiv, iletişim gibi iş kollarında yaygın olarak yararlanılan yetenek yönetiminin turizm endüstrisinde henüz yeterince yer almadığı görülmektedir.

Turizm işletmesine gönderilen veya yönlendirilen personel için, tekrar bir değerlendirme yapacak bölümün veya görevlilerin olması gerekmektedir (Özdoğan, 2006: 196). Bu tür değerlendirmeyi yapabilecek birim veya yöneticinin yetenek yönetimi uygulamalarından yararlanması; doğru yerde, doğru zamanlama ile doğru çalışana ulaşmasını sağlayacaktır.

İşletmelerde yetenek sistemi uygulamasına başlarken öncelikli olarak hangi çalışanların sistem kapsamına dahil edileceğine karar verilmelidir. Bu süreçte sadece yöneticiler ve liderlik pozisyonları sisteme dâhil edilirken, bazı işletmeler personelin tamamını kapsama almaktadır (Atlı, 2010: 67).

Dünya’da yetenek yönetiminin çok yeni bir yönetim tekniği olmasının yanında gerek Türkiye’de gerekse de Dünya Turizm Endüstrisi’nde yetenek yönetimi konusundaki çalışmaların oldukça yeni olduğu söylenebilir. Bu konuda sınırlı sayıda çalışmaya ulaşılmış ve incelenmiştir. Tablo 2.3’de görüldüğü gibi uluslararası alanda sadece 2006 yılında Watson tarafından bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Diğer çalışmaların tamamı son beş yıl içinde gerçekleştirilmiş ve oldukça yeni çalışmalardır. Türkiye’deki diğer sektörler bazında

değerlendirildiğinde ise sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Lisansüstü bilimsel çalışmalar olarak yapılmış araştırmaların yanında, çeşitli hakemsiz dergi ve gazetelerde derleme niteliğinde yine sınırlı sayıda çalışmalar bulunmaktadır. Şu ana kadar yapılmış çalışmalara baktığımızda Gülfidan (2008) tarafından çevirisi yapılmış “Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Yetenek Yönetimi,” isimli bir kitap, Altınöz (2009) tarafından kaleme alınmış bir kitap ve Atlı (2010) tarafından doktora tezinin basılması ile ortaya çıkmış bir adet kitap bulunmaktadır. Bu üç kaynaktan sadece Atlı (2010) tarafından yazılan kitapta alan araştırmasına yer verilmiştir.

Türkiye'nin demografik yapısı, yetenek yönetimi konusunun en yoğun çalışıldığı ve uygulandığı Amerika ve Avrupa ülkelerinden farklıdır, bu nedenle Türkiye'de yetenek yönetimi konusuna farklı yaklaşmak gerekir. Amerika ve Avrupa'da yaşanan ve emekli olacak çalışanların yerinin nasıl doldurulacağına yönelik bilimsel araştırmalar yapılırken, Türkiye'de çalışma çağına gelen gençlerin yeteneklerine göre en doğru şekilde hangi mesleklere ve hangi nitelikteki işlere yönelebilecekleri konularında çalışmalara gereksinim vardır. Türkiye'nin demografik yapısını doğru algılayabilmek ve yönetebilmek için sosyoloji, sosyal psikoloji, psikoloji, antropoloji, yönetim ve diğer alanlarda çok sayıda ve nitelikte bilimsel çalışmaların yapılması gerekmektedir.

Türkiye'de konaklama işletmelerine yönelik Altınöz ve Çöp (2012), tarafından yapılan bir adet çalışmaya ulaşılmış ve uluslararası alanda ise bu konudaki çalışmaların daha çok olduğu görülmüştür. Tablo 2.3'de bu çalışmalara yer verilmiştir.

Tablo 2.3. Turizm Endüstrisinde Yetenek Yönetimi Konusundaki Çalışmalar

Yazar	Konu	Sonuç ve Bulgular
Altınöz, M. ve Çöp, S. (2012)	“Örgütsel Sessizliğin Yetenek Yönetimi Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması”	Ankara'daki 13 beş yıldızlı, 34 dört yıldızlı otelde 355 çalışan ile görüşme ve anket uygulaması yapmışlar, elde edilen bulgulara göre beş yıldızlı otellerde yetenek yönetimi uygulamalarının daha yoğun olduğunu tespit etmişlerdir. Çalışanların sessizlik davranışı içerisinde olmalarında yetenek yönetimi uygulamalarının önemli derecede etkisinin olabileceği ve otel işletmelerinin yetenek yönetimini bir an önce uygulamaları gerektiği vurgulanmıştır.

Tablo 2.3'ün devamı

Yazar	Konu	Sonuç ve Bulgular
Barron, P. (2008)	“Eğitim ve Yetenek Yönetimi: Konaklama Endüstrisi İçin İfade Ettiği Anlamlar”	Makalede, konaklama endüstrisi ve konaklama eğitimi arasındaki en büyük problemlerden birisi olan yetenekli insanların nasıl çekilebileceği ve elde tutulabileceği incelenmiştir. Bu çalışma neticesinde eğitimcilerin, öğrencilerin programları tamamlamalarını olanaklı kılmak için programların uygulanmasına ve yönetilmesine yönelik yapılması gereken uyarlamaların daha fazla farkında olmalarının gerekliliği vurgulanmıştır.
Baum, T. (2008)	“Yetenek Yönetim Stratejileri İçin Konaklama ve Turizm İş Gücü Piyasalarının İfade Ettikleri”	Makalede gelişmiş ülkelerde konaklama ve turizm sektöründe zayıf iş gücü piyasası niteliklerinin özel karakteristikleri bağlamında yönetsel ve gelişimsel yetenek yönetimi kavramı ele alınmıştır. Bu bağlamda yetenek konusunun biraz problemlili bir kavram olduğu ifade edilmiştir. Bu yüzden yeteneğin etkin olmayan bir yorumlamasının, yönetilmesinin de zor olduğu ve büyük, hiyerarşik ve homojen işletmelerde uygulanabilmesinin basit bir süreç olarak görülmemesi gerektiği yorumu yapılmıştır. Çoğu konaklama ve turizm işletmelerinde yaygın olan karmaşık ve zayıf iş gücü ile yetenek yönetiminin her çalışana bilgi, becerilerini geliştirmek için gelişme ve eğitim fırsatı sunan eğitime açık görüşlü bir yaklaşım üzerine odaklanması gerektiği belirtilmiştir.
D'Annunzio-Green, N. (2008)	“Konaklama ve Turizm Sektöründe Üst Düzey Yöneticilerin Bakış Açılarının Daha İyi Anlaşılması Açısından Yetenek Yönetimi Hattının Yönetilmesi”	Bu makalede bir dizi konaklama ve turizm işletmelerinde yetenek yönetimi etrafında toplanmış verilerle, zorluklar ve fırsatlar hakkında yöneticilerin bakış açıları incelenmiştir. Çalışmada yetenek yönetiminin her bir safhası incelenmiş ve elde edilen bulgular yetenek yönetimi politika ve süreçlerinin uygulanması etrafında odaklanan bağlamsal, stratejik ve operasyonel endişeler ortaya konmuştur. Elde edilen bulgular yetenek yönetiminin değerine yönelik net bir adanmışlığı işaret etmektedir, ancak bazı politika alanlarının yeterince gelişmemiş olduğu belirlenmiştir.

Tablo 2.3'ün devamı

Yazar	Konu	Sonuç ve Bulgular
Devine, M. (2009)	“Malmaison Hotel Grubu, Örnek Olay Çalışması”	Bu çalışma, 22 genel müdür, 1.600 çalışan, 500 departman yöneticisi ve yönetici yardımcıları bulunan The Malmaison Grup'ta yetenek yönetimi uygulamasına yönelik örnek olay çalışmasıdır. Çalışmada özet olarak, yetenek yönetimi uygulaması sayesinde işletmenin ününe ve örgütsel performansına olumlu katkıların sağlandığı görülmüştür
Deery, M. (2008)	“Yetenek Yönetimi, İş-Yaşam Dengesi ve Elde Tutma Stratejileri”	Bu makalede iyi çalışanların elde tutulması ve iş-yaşam dengesi konularının bir işletmede kalma veya işletmeyi terk etme yönünde bir çalışanın kararında oynadığı rol ile ilgili literatür incelenmiştir. Bu inceleme neticesinde stabil bir iş gücüne sahip olmayı sürdürmenin etkin bir yetenek yönetim stratejisinde önemli bir unsur olduğu ve bunun yıllardan beridir konaklama ve turizm işletmecileri için bir sorun olmaya devam etmekte olduğu belirtilmiş, yetenekli çalışanların elde tutulması ile ilgili çalışmaların devam etmekte olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak, personel devir oranının yüksekliği sorununa yetenek yönetimi uygulaması ile çözümler bulunabileceği önerilmektedir.
Grobler, P. A. & Diedericks, H. (2009)	“Yetenek Yönetimi: Seçilmiş Olan Bir Güney Afrika Otel Grubunun Ampirik İncelemesi”	Bu araştırma turizm konaklama sektörünün bir bileşeni olan oteller üzerinde yürütülmüştür. 33.995 otel odasını (Güney Afrika'da bulunan otel odalarının %77'si) temsil eden 14 otel grubundan oluşan bir örneklem çalışmaya katılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre işletmelerin içinde otel gruplarının büyük oranda yetenek yönetiminin temelini teşkil eden ilkeleri uygulamakta olduğu görülmüştür. Ancak, bazı problemler alanlarda önerilerde bulunulmuştur. Bu bağlamda yetenek yönetiminin her türlü ekonomik iklimde önemli bir işletme işlevi olduğu, üst düzey yeteneklerin kazanılması ve elde tutulmasının süreklilik arz eden bir süreç olması gerektiği vurgulanmıştır.

Tablo 2.3'ün devamı

Yazar	Konu	Sonuç ve Bulgular
Hughes, J. C., & Rog, E. (2008)	“Konaklama İşletmelerinde Yetenek Yönetimi, İşe Alma, Elde Tutma ve Sadakat”	Bu makale akademik ve popüler yetenek yönetimi literatürünün taranması ile hazırlanmıştır. Yetenek yönetimi kavramsal olarak incelenmiş ve insan kaynakları yönetimine entegre, stratejik ve teknoloji destekli bir yaklaşımın uygulanmasına adanmışlık olduğu belirtilmiştir. Makalede adanmışlığın kısmen insan kaynaklarının rekabetçi avantajın temel kaynağı olduğu yönündeki yaygın inanıştan kaynaklandığı, bu rekabetçi avantajın gittikçe azalan temel bir varlık haline gelmekte olduğu savunulmaktadır. Etkin bir biçimde uygulanmış olan yetenek yönetiminin faydaları, gelişmiş işe alma ve tutma oranlarını ve yetenekli çalışanların sadakati konularında kendini göstermektedir. Bu çıktılar sonrasında yetenek yönetiminin gelişmiş operasyonel ve finansal performans ile bağlantısının olduğu belirtilmiştir. Çalışmada, yetenek yönetimi için dışsal ve içsel yönlendiricilerin ve sınırlayıcıların çok olduğu, üst yönetimin anlayışı ve adanmışlığının özel bir öneme haiz olduğu vurgulanmıştır.
Kollrud, K. (2008)	“Beş Yıldızlı Otel İşletmesinde Orta Düzey Yöneticilerin Yetenek Yönetimi Algılaması”	Çalışmada orta düzey yöneticilerin yetenek yönetimi ile ilgili algılamaları incelenmiş ve bu düzeydeki yönetim sürecinde önemli bir role sahip olduğu ortaya çıkarılmıştır. Çalışma, konaklama sektöründeki yetenek yönetimini kapsamaktadır ve elde edilen verilerin konaklama işletmeleri açısından pratik değer ve faydaları olabileceğini göstermiştir. Konaklama sektöründe yetenek programları nispeten daha yeni olduğu için, bu sektörde geleceğin liderlerini geliştirmenin en iyi yolunun ne olduğu konusundaki tartışmada fikir ayrılıkları içermesinin şaşırtıcı olmadığı yorumu yapılmıştır.
Maxwell, G. A., & Maclean, S. (2008)	“İskoçya’da Konaklama ve Turizm Sektöründe Yetenek Yönetimi, Operasyonel Sonuçları ve Stratejik Eylemler”	Bu makalede İskoçya’da yetenek yönetimine dâhil olan operasyonel sonuçlar ve stratejik eylemler incelenmiştir. Çalışma bir literatür taraması ve İskoç Turizm Forumu Yönetim Kurulu’nun üyelerinden oluşan odak grupları temelinde gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışma neticesinde; yüksek eleman değişiminin olduğu ve işveren olarak oldukça negatif bir imajın olduğu bir endüstride yetenek yönetiminin insanları çekmede, geliştirmede ve elde tutmada insanları yönetmeye yönelik yaklaşımların değişimine ve kariyerler hakkında fikirlerin iyileşmesine önemli katkıda bulunma potansiyelinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 2.3'ün devamı

<p>Scott, B., & Revis, S. (2008)</p>	<p>“Konaklama Sektöründe Yetenek Yönetimi: Üniversite Mezunlarının Kariyer Başarısı ve Stratejileri”</p>	<p>Bu makalede kariyer yönetiminde gelişmelerin bir taraması ve özellikle organizasyon ve konaklama bölümlerinden mezun olmuş üniversite mezunlarının bakış açısından, yetenek algıları incelenmiştir. Ayrıca, başarının hizmetin sunulduğu noktalarda çalışanların yeteneklerine bağlı olduğu bir sektör içinde yeteneğin işe alınması, elde tutulması ve ilerleyişi de ele alınmıştır. Sonuç olarak bu çalışmada; insanlara yapılan yatırımın, sunulan hizmetin kaliteli olmasını sağlamada en önemli şey olduğu, bir sektör içinde rekabetçi avantajın yönlendiricisi olarak yetenek yönetiminin potansiyelinin önemi vurgulanmıştır.</p>
<p>Watson, S. (2006)</p>	<p>Şimdi Nerdeyiz? Konaklama ve Turizm Sektöründe Gelişim Konularının Ele Alınması: Yetenek Yönetimi Açısından Ortaya Çıkan Sonuçlar”</p>	<p>Bu makale, yönetim gelişiminin bileşenleri ve onu etkileyen faktörler hakkında bir literatür taraması sunmaktadır. Bu çalışma yetenek yönetiminde etkili görüldükleri için yönetsel öğrenme, yönetsel gelişme ve kariyer ilerlemesini ele alan literatürü kapsamaktadır. “Konaklama sektöründe yönetimin gelişimi” kapsamlı başlığı altında 2000-2007 yılları arasında yönetim, konaklama ve turizm dergilerinde yayınlanmış olan makalelerin ikincil bir araştırması yürütülmüştür. Bu başlangıç taramasının ardından, yazar bulguların sunulmasına ve tartışılmasına yardımcı olmak için bunları kategorilere ayırmıştır. Bu çalışmadan ortaya çıkan dört temel alan vardır. İlk olarak, yönetim gelişimini etkileyen faktörlere odaklanan araştırmalar vardır; ikinci olarak, konaklama yönetim beceri ve yetileri üzerine bir odaklanma vardır; üçüncü olarak, konaklama kariyerleri üzerine çalışmalar vardır ve son olarak konaklama yönetim gelişim uygulamaları hakkında çalışmalar vardır.</p>

3. YENİLİK

Bu bölümde; yeniliğin tanımı, yenilik ile ilişkili kavramlar, yeniliğin önemi, yenilik türleri, yenilik yönetimi, yenilik süreci, yenilik performansı, yetenek yönetimi ve yenilik ilişkisi, turizm endüstrisinde yenilik, konaklama işletmelerinde yenilik ile ilgili çalışmalar, konaklama işletmelerinde yetenek yönetimi ve yenilik performansı ilişkisi konuları ele alınmıştır. Ele alınan bu konular gelecek bölümlerin daha iyi kavranabilmesi açısından önem taşımaktadır.

3.1. Yeniliğin Tanımı

Yenilik konusunun doğru ve tam olarak anlaşılabilmesi için “yeni” kelimesi üzerinde şu soruları sormak gerekir; “Yeni ile kastedilen nedir?” ve “Ne kadar yeni?” Diğer bir konu da yenilik kavramının öznel boyutuna yönelik olarak; “Kimin için yeni?” sorularının iyi anlaşılabilmesi için cevaplanması ve açıklanması gerekmektedir (Demirci, 2012: 7). Yenilik konusunun 1910’lu yıllardan itibaren literatürde ve uygulamada ele alınmaya başlanmasına rağmen, gerek uluslararası gerekse de ulusal düzeyde iş dünyasının gündeminde 2000’li yıllardan itibaren yoğun olarak yer aldığı görülmektedir. Literatür incelendiğinde de birçok farklı tanımlara rastlamak mümkündür. Yenilik konusunu ilk gündeme getiren ve tanımlayan Avusturyalı ekonomist Schumpeter’dir. Schumpeter, yenilik faaliyetlerini (OECD Oslo Manual, 1997: 16);

- Yeni ürünlerin geliştirilmesi veya mevcut üründe niteliksel değişimler gerçekleştirilmesi,
- Sektör için yeni süreçlerin geliştirilmesi,
- Yeni pazarların açılması,
- Hammadde ve diğer girdiler için yeni tedarik kaynaklarının bulunması,
- Endüstriyel örgütlenmedeki değişimlerin gerçekleştirilmesi olarak tanımlamıştır.

Literatürde yaygın kabul görmüş olan, OECD Oslo Kılavuzu (2006: 50)’nda yenilik, “işletme içi uygulamalarda, işyeri örgütünde ya da dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) ya da süreç,

yeni bir pazarlama yöntemi veya yeni bir örgütsel yöntemin gerçekleştirilmesi” olarak tanımlanmıştır. Tekin ve Durna (2012: 93) yeniliği, “işletmenin iç ve dış çevresinin analiz edilmesi sonucunda yönetim tarzı, örgüt yapısı ve kültürü, süreçlerin tasarımı, ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi” şeklinde tanımlarken, Uzkuurt (2010: 37), yeniliğin ekonomik ve sosyal değer olarak sonuçlanmasını savunarak “yeni olan bir şeyin ekonomik ve sosyal bir katma değere dönüştürülecek şekilde ticarileştirilmesi” şeklinde tanımlamıştır. Zerenler, Türker ve Şahin (2007: 660)’de yeniliğin örgüt içinde girifilen, geliştirilen bir faaliyet, ticari hale gelebildiği oranda başarılı ve yenilikçi olabileceğini, yeniliğin bir değer olduğunu, bilim veya teknoloji olmadığını vurgularken örgüt dışını da dikkate alarak örgüt içinde meydana gelen olay olduğunu belirtmektedirler.

Buradaki tanımlardan da anlaşıldığı gibi yenilik icat değildir ve her zaman yeni fikirleri içermesi gerekmez. Birçok durumda mevcut bir fikrin geliştirilmiş bir versiyonu olabilir. Yenilik; daha hızlı ve daha iyi değer yaratan fikirler oluşturmayı, gelişmelerin kapsam ve boyutunu anlamayı sağlayan anahtar mesajdır (Ooi, 2009: 31).

3.2. Yenilik ile İlişkili Kavramlar

Yenilik konusu ile ilgili teori ve uygulamalara baktığımızda çok sayıda kavramla karşılaşmaktadır. Bir mal ve hizmetin yenilik özelliğine sahip olması sürecinin doğması, yaşaması ve ömrünü tamamlamasının nedenleri ve sonuçlarını kapsayan kavramlar bulunmaktadır. En çok karşılaşılan kavramlar olarak; yaratıcılık, icat, teknoloji, Ar-Ge ve yayılma kavramlarını sıralamak mümkündür.

3.2.1. Yaratıcılık

Yaratıcılık, insan eylemlerinin çok önemli yüzüdür. Kültürlerarası diyalogun ve çeşitliliğin olduğu, sosyal eşitliğin ve cinsiyet eşitliğinin sağlandığı, özgür ve şeffaf bir ortamda beslenebilir. Yaratıcılık kültürün, tasarımın, yeniliğin özüdür ve herkes kendi yaratıcı yeteneğini kullanma hakkına sahiptir. Avrupa’nın geleceğinin halkın hayal gücüne, yaratıcılığına ve yenilik uygulamalarına bağlı olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle bir manifesto yayınlanarak tüm insanlığın, özel ve kamu kurumlarının konuya dikkati çekilmiştir. Manifestonun içerdiği konu başlıkları şu maddelerden oluşmaktadır (DPT, T.C. Başbakanlık, 2009: 7,8);

- Teori ve uygulamanın el ele yürüdüğü hayat boyu öğrenme sürecinde, yaratıcılığı geliştirmek.
- Okulları ve üniversiteleri, öğrencilerin ve öğretmenlerin yaratıcı düşünme ve yaparak öğrenmeyi uyguladığı yerler haline getirmek.
- İş yerlerini öğrenme alanlarına dönüştürmek.
- Kültürlerarası diyalogu sürdürebilecek güçlü, bağımsız ve çeşitlilikler barındıran kültürel sektör kurmak.
- Dünyayı anlamak, insan yaşamını iyileştirmek ve yeniliği teşvik etmek için bilimsel çalışmaları özendirmek.
- Tasarım süreçlerini, planlarını ve araçlarını geliştirmek; kullanıcıların ihtiyaçlarını, duygularını, isteklerini ve yeteneklerini anlamak.
- Kalkınmaya ve sürdürülebilirliğe katkıda bulunacak işletme yeniliğini desteklemek.

3.2.2. İcat

İnsanların kendini ve çevresini tanıma yolunda durmak bilmeyen çabaları ile birçok keşif ve icatlar gerçekleşmiştir. Bu keşif ve icatlar, ilk aşamada laboratuvar ortamında kullanılırken daha sonra günlük hayatın da parçası olmuştur. Teknolojik gelişim sayesinde tarih boyunca yaşanan keşif ve icatların sayılarında baş döndürücü artış görülmüştür. Bunlar insanlığın gelişimi için yararlı olmakla beraber bir kısmı da zararlı olmaya başlamıştır (Avcı, 2007: 12).

3.2.3. Teknoloji

Teknolojik gelişmenin giderek hızlandığı ve günümüzde baş döndürücü hıza ulaştığı 20. yüzyılı, 1945'e kadar ve 1945'ten sonra olmak üzere iki döneme ayırmak mümkündür. Hiroşima'ya ilk atom bombasının atıldığı 1945 yılı Nükleer Çağ'ın başlangıcı bir başka açıdan da Bilgisayar Çağı'nın başlangıç yılı olarak kabul edilebilir (Avcı, 2007: 11). 1945'ten sonraki teknolojik gelişmelerden en önemlisi 1980'li yıllardan başlayarak günümüzde de etkisini sürdürmekte olan Elektronik Teknolojisi'dir. İnsan hayatının hemen hemen her noktasında varlığını

gösteren elektronikteki gelişmeler, işletmeleri de etkilemeye devam eden önemli bir araç olmuştur.

Teknolojideki gelişmeler sayesinde bilgiye erişim daha kolaylaşmıştır. Teknoloji bilginin, bilgi teknolojinin gelişimine katkıda bulunmuştur. Böylece bilginin işlenmesi, sistemli bir şekilde saklanması, istenildiği gibi çoğaltılması ve paylaşılması kolaylaşmıştır. Teknolojideki gelişmeler mesafe kavramının anlamını değiştirmiştir ve mesafeler önemini kaybetmiştir. Örneğin, çok sayıda ürünün internette kütüphaneler arası alışverişi gerçekleştirilebilmektedir. Hindistan’da yaşayan bir bilgisayar mühendisi bulunduğu yerden, bir başkasının bilgisayarına uzaktan erişim sağlayarak kullanıcının sorununu giderebilmekte, karşılığında ücret alarak yaşamını sürdürebilmektedir (Gökcek, 2007: 14).

3.2.4. Araştırma-Geliştirme

Ar-Ge, yenilik için gereken en önemli faaliyetlerden biridir. Ancak girişimsel yenilik yoksa diğer bir deyişle Ar-Ge’yi yapanların girişimcilik niteliği yoksa değer yaratılamaz ve Ar-Ge sonuçları yeniliğe dönüştürülemez. Dolayısıyla, teknoloji tabanlı firmalar dışında kalan tüm firmalarda yürütülen yenilik çalışmaları sadece teknolojik yeniliği değil, örgütsel yeniliği ve pazarlama yeniliğini de kapsar. Teknoloji tabanlı firmalarda her ne kadar ağırlık teknolojik yeniliğe veriliyorsa da, örgütsel ve pazarlama yeniliğine de yeterli kaynak ayrılması gerekir (Avcı, 2007: 22).

3.2.5. Yayılma

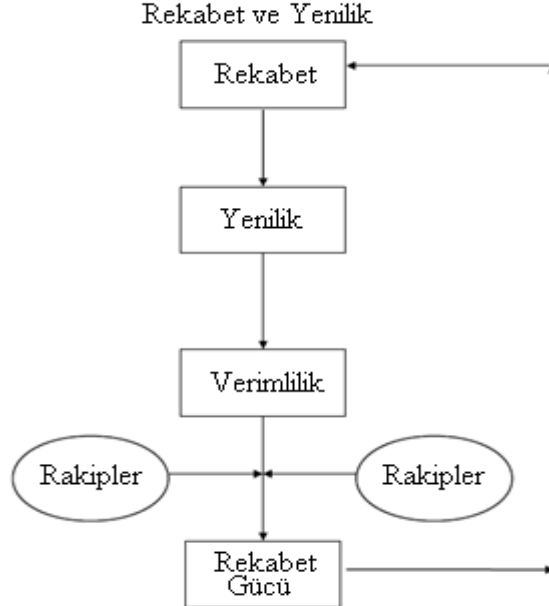
Yayılma “yeniliklerin, piyasa veya piyasadışı kanallar yoluyla, ilk uygulanan halinden, çeşitli tüketicilere, ülkelere, bölgelere, sektörler, pazarlara ve firmalara dağılma şeklidir.” Yeniliğin ekonomik etkiye sahip olabilmesi için yayılması gerekir. Bir firmanın ürün veya fonksiyonlarındaki bir değişikliğin yenilik olarak nitelendirilebilmesi için şart olan şey, firma için yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş olması gerektiğidir (OECD Oslo Kılavuzu, 2006: 21).

Yeniliklerin yayılmasında iletişim kanalları etkilidir. Genel olarak bireysel ve kitlesel iletişim araçları, yenilikle ilgili yayılma, bilgi ve ikna etme çabaları olarak ortaya çıkmaktadır. Kitlesel iletişim araçları ve kanalları, özellikle ortaya çıkan yenilikler hakkında geniş kitlelere bilgi ve enformasyon sağlamada etkili olmaktadır. Bireysel iletişim kanalları ise yeniliklerin kişiler tarafından

kabullenilmesi, yeniliklere yönelik tutum ve davranışların değiştirilmesinde önemli bir etkiye sahiptir. Yeniliklerin yayılması zaman kavramıyla ilişkilidir. Zaman kavramı da yeniliklerin yayılmasındaki hızın ve benimsenmesi konusundaki karar sürecini kapsamaktadır. Yeniliklerin özelliklerine göre, her birinin hangi zaman sürecinde toplumun ne kadarlık bir kesimine yayılacağı önemlidir. Bu zaman sürecinin kısa olması, yeniliğin etki gücünün göstergesidir. İşletmelerin yeniliklerden beklediği ekonomik katkının kısa sürede yaratılmasıyla yenilikler daha kısa sürede toplumun yaşam standardına da olumlu katkı sağlayabilir (Uzkurt, 2012: 26).

3.3. Yeniliğin Önemi

Yenilik, günümüzde ülkeler ve örgütler için rekabet avantajı sağlayan en önemli itici güçlerden biridir (Demirci, 2012: 3; Ooi, 2009: 31). Bu nedenle yenilikçilik yeteneğini geliştirmek isteyen işletmelerin çevrelerinde meydana gelen değişim ve gelişmeleri sistematik şekilde takip ederek bilgi edinmesi, enformasyon üretmesi ve kendisini çevrenin beklentisi yönünde davranmaya zorlaması gerekir (Avcı, 2009: 121).



Kaynak: Hall, C. M. and Williams, A. M. (2008) *Tourism and Innovation*, (First published by Routledge), (p. 40).

Şekil 3.1. Rekabet, Yenilik ve Rekabet Gücü Zinciri

Rekabet edilebilir piyasalarda bireysel firmaların uzun süreli olarak hayatta kalabilmeleri için değer yeniliği büyük önem taşımaktadır. Yenilik, firmanın rekabetçiliğini artırır ve bu da verimlilik konuları ile ilgilidir (Şekil 3.1). Tabii ki, firmalar veya bölgesel ekonomiler için rekabetle bağlantılı olarak önemli olan üretkenliğin nihai düzeyi değil, ana rakiplere göre sahip olunan şartlardır. Başka bir deyişle, rakipler ile kıyaslandığında, yeniliğin verimliliği ile pazarlama ve satışları nasıl etkilediği ve sonrasında da rekabetçiliği nasıl etkilediğidir (Hall ve Williams, 2008: 39).

Bir işletmenin uygulamaya başladığı yeniliklerin rakipler tarafından taklit edilmesi o işletme için risktir. İşletmenin yenilik uygulamaları rakipler tarafından fark edilinceye kadar geçen süreçte avantajlar sağlayarak pazarda üstünlük sağlayacaktır. Bir yenilik diğer yeniliğe zemin ve fırsat oluşturduğundan bu konuda öncü durumunda olan işletme başka yenilik uygulamaları ile rekabet üstünlüğünü sürdüren stratejik bir konum elde etmiş olacaktır (Tekin ve Durna, 2012: 94).

Yenilik kuramları, uluslararasılaşmanın itici güçleri, doğası ve süreçleri hakkında bilgi sağlayabilir. İkinci olarak, uluslararasılaşma piyasa şartları, bilgi transferi ve üretim şartlarında açıkça görüldüğü gibi turizm yeniliğinin önemli bir boyutudur (Williams ve Shaw, 2011: 27). Uluslararasılaşma bir yenilik biçimidir ve başarılı uluslararasılaşma yenilik gerektirir ve uluslararasılaşma firmaların üstün bilgilere sahip olmasını gerektirir (Williams ve Shaw, 2011: 26).

Yenilik, nispeten daha fazla göz ardı edilmiş olan, ancak turizm açısından özel bir öneme sahip olan beşeri sermayenin hareketliliğidir, bu sadece girişimcilerin ve yöneticilerin hareketini değil aynı zamanda turizm ile bağlantılı iş gücü ve göçmen hareketlerinin yanı sıra turistlerin hareketini de içermektedir. Bu hareketler pek çok turizm firmasının dışsal çevresini dönüştürmektedir (Williams ve Shaw, 2011: 35).

İş gücünün uluslararasılaştırılması hem iş gücü arzını hem de yeniliğin ortak yaratılmasında çalışanların rollerini etkilemesiyle yenilik için bazı sonuçlar yaratmaktadır; başka bir ifadeyle, üretimin bir faktörü olmasına karşın bilgi transferinin bir kaynağı olmasıdır (Williams ve Shaw, 2011: 39).

Yenilik, günümüzde ulusal ekonomiler ve işletmeler için vazgeçilmez bir dinamizm kaynağı durumuna gelmiştir. Bu nedenle yenilik; ekonomi, toplum ve işletmeler için önemini, ulusal ve bölgesel ekonomiler için sürdürülebilir ekonomik büyümenin, toplumlar için sosyal kalkınma ve refah düzeyinin, işletmelerin ve ulusal ekonomilerin rekabet gücünün temel dinamiği haline gelmiştir (Uzkurt, 2010: 38). Bu temel dinamikler çerçevesinde yeniliğin gerek ülke ekonomileri gerekse toplum ve işletmeler için ortaya çıkaracağı olumlu sonuçları daha ayrıntılı bir şekilde 3.3.1’de maddeler halinde sıralamak mümkündür (Uzkurt, 2008; 269-270): Yeniliğin bu etkilerinden yararlanabilmek ve bu etkileri maksimize edebilmek için öncelikle birey, toplum, kurum ve kuruluşlar açısından belirli düzeyde bir farkındalığa sahip olunması, yeniliğin öneminin kavranması, gerekli mekanizmaların kurularak bu mekanizmalar arasındaki iletişim ve etkileşimin sağlanması gerekmektedir (Uzkurt, 2010: 39).

3.3.1. İşletmeye Yönelik Sonuçlar

Yeni bir buluş işletme için yenilik olarak kabul edilebildiği gibi bazen de birileri için yeni olan başka birileri için halen kullanılan sıradan bir şey olabilmektedir. Bir firma için yeni olan başka bir firma için daha önce terkedilmiş bir yenilik olabilir. Bir firma için yeni olan bir teknoloji, başka bir firma için halen kullanılmakta veya eski olabilir. Özet olarak yenilikler, her zaman ve her yerde aynı öneme ve yenilik derecesine sahip olmayabilir. Yeniliğin işletmelere, toplum ve ekonomilere yönelik sonuçlarını maddeler halinde şu şekilde sıralamak mümkündür (Uzkurt, 2008: 18):

- Rekabet üstünlüğü sağlama,
- Maliyetlerde düşüş sağlama,
- Verimlilik artışı,
- Pazar payının artması,
- Karlılık artışı,
- Hammadde kullanımında etkinliğin sağlanması,
- Kalite artışı,
- Bilginin ekonomik bir değere dönüşmesi,
- Yeni pazarlar oluşturma,

- Ürün hattının ve karmasının genişletilmesi,
- Müşteri tatmininin maksimize edilmesi,
- Yeni pazarlara girişte kolaylık sağlama,
- Üretimde, tedarik ve pazarlamada esneklik sağlama,
- Ürün ve hizmetlerin üretim sürelerinin kısalması ve firelerin minimizasyonunun sağlanması,
- Çalışma şartlarının iyileştirilmesi,
- Müşteri, tedarikçi ve araçlarla iletişimin geliştirilerek bilgi paylaşımının sağlanması.

3.3.2. Toplum ve Ekonomilere Yönelik Sonuçlar

- Toplumsal refah artışı,
- Yaşam standartlarının artması,
- Sürdürülebilir ekonomik büyümenin sağlanması,
- İstihdam artışı,
- Kaynakların etkin ve verimli kullanılması,
- Yeni hammadde kaynaklarının ortaya çıkarılması,
- İhracat artışı sağlama,
- Patent sayılarında artma,
- Bölgesel kalkınmaya katkı sağlama,
- Enerji kaynaklarının etkin kullanımı,
- Girişimciliğin artması,
- Dışa bağımlılığın azalması.

3.4. Yenilik Türleri

Schumpeter (1934) yeniliği beş türde ele almıştır, bunlar; yeni ürünler, üretimdeki yeni metodlar, yeni tedarik kaynakları, yeni pazarlardan faydalanma ve çalışmayı düzenlemek için yeni yöntemlerdir. Yeni ürün ve yeni üretim metodları, ekonomik alanda çoğunlukla odak noktada yer almıştır. Ürün yeniliği ve süreç yeniliği ifadeleri sırasıyla; yeni/geliştirilmiş ürün veya hizmetlerin gerçekleştirilmesini, bu ürün ve hizmetleri üreten süreçlerdeki gelişimi ve iyileşmeyi belirtmektedir (Ulusoy, vd., 2008: 28).

Zerenler, Türker ve Şahin (2007: 661), yeniliğin tanımında olduğu gibi yenilik türlerinin sınıflandırılmasında da farklılıkların olduğunu ifade ederek, yazarların ve araştırmacıların buldukları ortak ayrımlardan yararlanarak yenilik türlerini; ürün-süreç yeniliği, radikal-kademeli yenilik ve örgütsel-pazarlama yeniliği olarak üç grupta ele almışlardır.

Tablo 3.1. Yenilik Türlerinin Sınıflandırılması

Yenilik Türleri	
Boyutlarına ve etki derecelerine göre;	Radikal yenilikler Artımsal yenilikler
Meydana getirdikleri değişim ve farklılıklara göre;	Yıkıcı yenilikler Destekleyici yenilikler
Kullanım alanlarına göre;	Ürün-hizmet yeniliği Süreç yeniliği Pazarlama yenilikleri
Teknolojik yoğunluğuna göre;	Teknolojik yenilikler Teknolojik olmayan yenilikler
Diğer yenilik sınıflandırmaları	Toplumsal yenilikler Örgütsel yenilikler Operasyonel yenilikler

Kaynak: Uz Kurt, C. (2012) Yenilik Çeşitleri ve Yeniliğin Yayılması, (2. Bölüm), ss.16-35. İçinde: Uz Kurt, C. ve Demirci, A. E. (Editörler), *Yenilik Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi, (s. 18).

Literatür incelendiğinde en fazla kabul gören sınıflandırma ise OECD Oslo Kılavuzu'nda yapılan sınıflandırmadır. OECD Oslo Kılavuzu (2006: 20) bir firmanın; çalışma yöntemleri, üretim faktörlerinin kullanımı ve çıktı türleri üzerinde üretkenliğini ve ticari performansını iyileştiren çok çeşitli değişiklikler yapabileceğini ifade ederek, yenilik türlerini; ürün yenilikleri, süreç yenilikleri,

örgütsel yenilikler ve pazarlama yenilikleri olarak dört grupta ele almıştır. Uzokurt (2012: 18) ise literatürden yararlanarak yenilikleri Tablo 3.1’de görüldüğü gibi beş grupta sınıflandırmıştır.

3.4.1. Boyutlarına ve Etki Derecelerine Göre Yenilikler

Radikal ve kademeli yenilikler, bıraktıkları etki boyutları ve derecelerine göre adlandırılmaktadır (Aygen, 2006: 38). Kalite kontrol ve çevre yönetiminin kontrolü, bilgisayar ekipmanları, bilgi ve iletişim teknolojileri, yiyecek ve içecek hizmeti, odalar ve kullanılan malzemelerin bakımı ve korunması, güvenlik, temizlik ve çamaşır işleri gibi hizmetler kontrol süreçlerini oluşturmaktadır. Bu alanlarda, içsel olarak geliştirilen veya ticari tedarikçilerden elde edilen teknolojilerin entegre edilmesi ya üretimde verimlilik (azalan maliyetler) ya da artan hizmet farklılaşması (müşteri taleplerini karşılayacak biçimde hizmetlerin ayarlanması) vasıtasıyla bir rekabetçi avantaj olarak görülebilir. Aynı zamanda, bu alanlarda gerçekleşen yenilikler ilk olarak piyasaya sürülmeye veya daha önce piyasaya sürülmüş olan ürünlerde gerçekleştirilen değişikliklere, geliştirmelere bağlı olarak radikal ya da gelişimsel olarak sınıflandırılabilir. İçsel olarak geliştirilen veya ticari temin edicilerden sağlanan ilk olarak piyasaya sürülen yenilik, radikalliğin bütün boyutlarını içinde barındırmaktadır; ne var ki, kademeli yenilikler radikalliğin daha az düzeylerini içermektedir (Martı’nez-Ros ve Orfila-Sintes, 2009: 634).

3.4.1.1. Radikal yenilikler

Radikal yenilikler, “mevcut olanlardan tamamen farklı olarak ortaya çıkarılan ürün, hizmet, süreç ve yöntemlerin geliştirilerek sosyal ve ekonomik faydaya dönüştürülmesi şeklinde yapılan yeniliklerdir.” Tanımdan da anlaşıldığı gibi, radikal yenilikler, onu uygulayan birey, toplum, işletme gibi hedef kitlelerin yaşam ve davranışlarında bir takım değişim ve dönüşümlere neden olmaktadır (Uzkurt, 2012: 18).

Radikal yenilik diye ele alınan şeyler, daha önce piyasaya sürülmüş olan yeniliklerde yapılan değiştirme, geliştirme olarak ele alınan gelişimsel yeniliklerden daha riskli ve daha maliyetli olmaktadır. Örneğin, çevresel önlemleri ilk defa uygulamaya koyan bir otel yeni hizmet özellikleri eklemektedir, çünkü yeni bilgiyi uygulayarak var olan uygulamadan kesin bir farklılık yaratmıştır.

Ayrıca, çevresel kalite yönetiminde meydana gelen iyileştirmeler daha önce sisteme entegre edilmiş olan bilgilerden dolayı daha az riskli olacaktır (Martí'nez-Ros ve Orfila-Sintes, 2009: 634). Kademeli yeniliğin radikal yenilik üzerindeki tahmin edilen etkisi, radikal yeniliğin kademeli yenilik üzerindeki etkisinden en az beş kat daha fazladır (Martí'nez-Ros ve Orfila-Sintes, 2009: 639).

3.4.1.2. Artımsal yenilikler

Artımsal (kademeli) yenilikler, “mevcut ürün, hizmet ve süreçler üzerinde yapılan yeni değişimler, farklılıklar ekleme ve çıkarmalar vasıtasıyla ortaya çıkan yeniliklerdir.” Artımsal yenilikler, mevcut radikal yenilikler üzerinde yeni çalışmalar yapılarak iyileştirmeler, değişiklikler veya eklemeler yapılarak gerçekleştirilir. Böylece artımsal yenilikler, radikal yeniliklerin zaman içerisinde daha da gelişmesine ve olgunlaşmasına, daha fazla katma değer sağlamasına neden olmaktadır. Artımsal yenilikler, radikal yeniliklerin devamı ve tamamlayıcısıdır (Uzkurt, 2012:19).

Kademeli yeniliklerin gerçekleştirilmesi daha kolaydır. İşletme yapısı ve stratejileri üzerinde fazla bir değişiklik gerektirmemesi, daha az maliyetli olması ve riskinin az olması gibi sebeplerle işletmeler kademeli yeniliği daha çok tercih edebilmektedir (Kale, 2010: 22). Artımsal yenilik yapabilmek için mevcut bir ürünün veya hizmetin bulunması gerekir. Kademeli yeniliklerin alt yapısını yüksek miktardaki yatırımlar, uzun zamandır devam etmekte olan çalışmalar ve Ar-Ge faaliyetleri oluşturmaktadır.

3.4.2. Meydana Getirdikleri Değişim ve Farklılıklara Göre Yenilikler

Yenilikler, meydana getirdiği değişim ve farklılıklar açısından yıkıcı ve destekleyici olmak üzere iki grupta incelenir. Bu yenilikler bazı yönlerden radikal ve artımsal yeniliklerle benzer özelliklere sahip olsalar da, meydana getirdiği etkiler açısından oldukça farklıdırlar (Uzkurt, 2012: 19).

3.4.2.1. Yıkıcı yenilikler

Yıkıcı yenilikler, mevcut ürünlerden tamamen farklı olmakla birlikte yaşadığımız, çalıştığımız ve öğrendiğimiz sosyal yaşantımıza ilişkin davranışlarımızı ve algılarımızı da kökten değiştiren yeniliklerdir. Yıkıcı yenilikler çok sık gerçekleşmemekle birlikte, çoğu zaman mevcut olanın hükmünü ve

geçerliliğini ortadan kaldıran ve yerine tamamen yeni durum ve şartları getiren yeniliklerdir. Schumpeter (1934) tarafından isimlendirilen yaratıcı yıkım “creative destruction” ifadesi de belli ölçüde yıkıcı yenilikleri ifade etmek için kullanılmıştır (Uzkurt, 2012: 19).

3.4.2.2. Destekleyici yenilikler

Destekleyici yeniliklerde, mevcut ürünlerin performansları artırılır ve radikal özellikler gösterebilecekleri gibi artımsal özelliklere de sahip olabilirler. Bu yeniliklerin en önemli amacı, mevcut pazardaki temel müşterilerce kullanılan mevcut ürün ve hizmetlerin yeni ihtiyaçları karşılayacak şekilde performans artışını sağlamaktır (Uzkurt, 2008: 39).

3.4.3. Kullanım Alanlarına Göre Yenilikler

Kullanım alanlarına göre yenilikler, ürün, hizmet ve süreç yenilikleri olarak sınıflandırılmaktadır. Ürün, hizmet ve süreçlerde pazarlama yöntem ve stratejilerinde yapılan yenilikleri ifade etmek için, pazarlama yeniliği kavramı kullanılmaktadır (Uzkurt, 2012: 20)

3.4.3.1. Ürün ve hizmet yeniliği

“Ürün ve hizmet yeniliği, mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni, önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulmasıdır.” Bu; teknik özelliklerde, bileşenler ve malzemelerde, birleştirilmiş yazılımda, kullanıcıya kolaylığında ve diğer işlevsel özelliklerinde önemli derecede iyileştirmeleri içermektedir (OECD Oslo Kılavuzu, 2006: 52).

Yeni ürünler, özellikleri ve öngörülen kullanımları açısından, girişim tarafından daha önce üretilmiş ürünlerden önemli derecede farklılaşan mal ve hizmetlerdir. İlk mikro işlemciler ve dijital kameralar, yeni teknolojiler kullanılarak üretilen yeni ürünlerin örnekleri olmuştur. Mevcut üründe yapılan önemli derecedeki iyileştirmeler; malzemelerde, bileşenlerde ve performansı arttıran diğer özelliklerdeki değişiklikler yoluyla ortaya çıkmaktadır. Giyim eşyalarında nefes alabilir kumaşların kullanımı, ürün performansını iyileştiren yeni malzemeler kullanımını kapsayan bir ürün yeniliğine örnektir. Ürün (hizmet) yenilikleri; sağlanma biçimlerinde yapılan önemli iyileştirmeleri (örneğin, verimlilik ve hız açısından), mevcut hizmetlere yeni fonksiyonlar, özellikler ilave

edilmesini veya tümüyle yeni hizmetlerin piyasaya sürülmesini içerebilir. Buna örnek olarak, İnternet üzerinde ürün bilgileri ve çeşitli destek işlevleri gibi yeni hizmetlerin ücretsiz olarak müşterilere sunulabildiği web sitelerinin oluşturulması, yüksek derecede iyileştirilmiş hız ve kullanım kolaylığı getiren internet bankacılığı hizmetleri veya müşterilerin kiralık araçlara erişimini kolaylaştıran eve teslim, evden alım hizmetlerinin ilavesi gibi önemli yenilikler verilebilir. Ürün yenilikleri; küçük çaplı değişiklikler iyileştirmeler, rutin yükseltmeleri, düzenli mevsimsel değişiklikleri (konfeksiyon modelleri gibi), mal veya hizmetin işlevini, öngörülen kullanımını veya teknik özelliklerini değiştirmeyen tasarım değişikliklerini, diğer girişimlerden satın alınan mal veya hizmetlerin yeniden satılmasını içermez (<http://www.tuik.gov.tr>).

3.4.3.2. Süreç yeniliği

Bir ürüne yönelik yeni, önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslim yönteminin gerçekleştirilmesidir. Bu yenilik, teknikler, teçhizat, donanım ve yazılımlarda önemli değişiklikler içermektedir (Zerenler, Türker ve Şahin, 2007: 662).

Aslında süreç yeniliği, toplam kalite yönetimi felsefesinin hemen hemen aynısıdır. Toplam kalite yönetimi, bir işletmede iş süreçlerinin sürekli iyileştirilmesi yoluyla önceden belirlenmiş olan müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin yerine getirilmesini amaçlayan bir yönetim felsefesi olması yönüyle süreç yeniliğini hatırlatmaktadır (Met ve Vatan, 2010: 823).

Üretim yöntemlerinde yapılan yenilik için, bir üretim hattında yeni otomasyon teçhizatının uygulanması, otomatik ambalajlama ve ürün geliştirmek için bilgisayar destekli tasarım gerçekleştirilmesi örnek olarak verilebilir. Dağıtım yöntemlerinde yapılan yeniliğe örnek, tedarik zincirinde ürünü takip etmek üzere yapılan barkod uygulaması, ulaşım araçlarının global pozisyonlama sistemi ile izlenmesidir. Destek faaliyetlerinde yeniliğe örnek ise en uygun teslim güzergâhının belirlenmesi için uygulanan yazılım, satın alma, muhasebe ve bakım sistemleri için uygulanan yeni veya iyileştirilmiş yazılımlardır (<http://www.tuik.gov.tr>).

3.4.3.3. Pazarlama yeniliği

Pazarlama yeniliği, ürün tasarımı veya ambalajlaması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı (promosyonu) veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemidir (OECD Oslo Kılavuzu, 2006: 53).

Pazarlama yeniliğine konaklama işletmesinden fiyatlandırmayı örnek verebiliriz. Örneğin, aracı kurum olan seyahat acentası olmadan direkt internet üzerinden müşterinin kendisinin satın aldığı odalarda belli bir oranda indirim yapılabilmektedir. Dünya’da olduğu gibi artık Türkiye’de de uygulanan özel günlerdeki promosyon ve kampanya uygulamaları pazarlama yeniliğine verilebilecek bir diğer örnektir (Met ve Vatan, 2010: 825).

3.4.4. Teknolojik Yoğunluğuna Göre Yenilikler

Yenilikler, içerdikleri teknolojinin yoğunluğuna, gerçekteşme ve kullanılma sürecinde teknolojiye bağımlılıklarına göre teknolojik ve teknolojik olmayan yenilikler olarak iki grupta incelenebilir (Uzkurt, 2012: 21).

3.4.4.1. Teknolojik yenilikler

Teknolojik yenilikler, mevcut teknoloji veya yeni geliştirilen teknik bir ilerlemeye dayalı olarak geliştirilen ve önemli ölçüde teknolojik ağırlığa sahip yeniliklerdir. Teknolojik yenilikler, yeni bir ürünün üretim ve tasarımında kullanılan bir teknoloji olabileceği gibi, hizmetlerin sunumunu veya hazırlanmasını kolaylaştıracak ve etkinlik sağlayacak herhangi bir teknolojik gelişme de olabilir (Uzkurt, 2012: 21).

3.4.4.2. Teknolojik olmayan yenilikler

Teknolojik olmayan yenilikler, kullanımında ve ortaya çıkmasında önemli ölçüde teknolojiye bağlı olmayan yeniliklerdir. Teknolojik olmayan yenilikler, yeni bir örgütlenme biçimi, yönetim anlayışı veya ücretlendirme sistemi olabileceği gibi ürün ve hizmetler için yeni bir pazarlama tekniği, yeni bir pazar bulma veya müşteriler ile yeni bir iletişim şekli olabilir. Teknolojik ve teknolojik olmayan yenilikler gerçekteşme sürecinde, çoğu zaman birbirlerine ihtiyaç duyarlar ve birbirlerini tamamlayan bir sistem içerisinde gerçekteşirler. Teknolojik

bir yeniliğin sosyal ve ekonomik katma değerini arttırabilmek için yine o yeniliğin çeşitli pazarlama stratejileriyle pazara sunulması gerekmektedir. Bu da teknolojik bir yeniliğin, teknolojik olmayan bir yenilikle değer kazanması anlamına gelmektedir. Benzer şekilde teknolojik yeniliklerin bir işletmede gerçekleşmesi için o işle ilgilenen personelin motivasyonu, çalışma sistemi, ücretlendirilmesi ve örgütlenme biçimleri önemli hale gelecektir. Sonuçta teknolojik gelişmelerin, teknolojik olmayan yeniliklerle desteklenmesi ve motive edilmesi gerekir. Dolayısıyla teknolojik ve teknolojik olmayan yenilikler, birbiriyle koordineli bir şekilde gerçekleştirildiği zaman toplumsal ve ekonomik katma değerleri artacak ve taraflar için getirisi yüksek olabilecektir (Uzkurt, 2012: 21).

3.4.5. Diğer Yenilik Sınıflandırmaları

Yukarıda ele alınan yenilik türleri dışında farklı yenilik isimlendirmeleri yapılmaktadır. Diğer yenilikler olarak çok çeşitli başlıklar altında değerlendirebilecek yenilikler bulunmaktadır. Sıkça rastlanılan toplumsal, örgütsel (Uzkurt, 2012: 21) ve operasyonel yenilikleri (Ooi, 2009: 38) ele alabiliriz.

3.4.5.1. Toplumsal yenilikler

Toplumsal yeniliğin tamamı, insanların yaşam standartlarını yükseltmek ve toplulukların baskı altındaki karşılanmamış ihtiyaçlarını karşılamaya dönük çabaları içeren yeni fikirler ve uygulamalardır. Toplumsal yeniliğin sonuçları her an hayatımızın içerisinde. Bu kapsamda; imeceyle çalışan sağlık grupları, imece usulü üretimler, telefon çağrı merkezleri, televizyonlar aracılığıyla hayır için yardım toplama, bakım evleri, kreşler, Wikipedia ve açık üniversite, alternatif tıp uygulamaları, Darülaceze, küçük ölçekli krediler ve tüketim kooperatifleri, hayır dağıtan mağazalar, karbon salınımını azaltan konut projeleri ve daha temiz enerji kullanımına olanak veren ortak rüzgâr çiftlikleri, onarıcı adalet ve çeşitli toplumsal konuların tartışıldığı topluluk meclisleri hayatımızın içerisinde karşılaştığımız örnekler olarak sıralanabilir (Uzkurt, 2012: 50).

3.4.5.2. Örgütsel yenilikler

Bir işletmenin yenilikçi bir örgüte sahip olması demek, yeniliğin içselleştirildiği ve kolay gerçekleştirildiği bir örgüt yapısı kurmak demektir (Özdaşlı, 2010: 108). Örgütsel yenilik, işletmelerin iş pratiklerinde, iş yerindeki örgütsel değişiminde veya dış ilişkilerinde uyguladığı yeni bir örgütlenme

yöntemidir. Örgütsel yenilikler yönetim ve işlem maliyetlerini düşürerek, iş gücü verimliliğini arttırarak, satılamayan varlıklara erişerek veya gereçlerin maliyetini azaltarak işletmelerin performansını arttırmayı sağlar. Bu da örgütsel yenilikle iş konusundaki uygulamaların arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir (Ulusoy, vd., 2008: 29).

Yaratıcılığın teşvik edildiği ve desteklendiği bir örgüt kurmak için örgüt çalışanlarının yaratıcılık boyutunda yönlendirilmesi ve desteklenmesi gerekmektedir. Yenilikçi büyük bir örgütte öneri departmanı, küçük işletmelerde öneri görevlisi bulunmalıdır. Yenilikçi örgüt açısından önemli olan diğer bir husus, bağlamsal unsurlar açısından, yaratıcılığı ve yeniliği bir değer olarak örgüt kültürünün içerisine almak, Ar-Ge birimi veya yenilik takımı kurarak bunları etkin çalıştırmaktır (Özdaşlı, 2010: 109). Örgütsel yeniliklerin sahip olması gereken özellikleri şunlardır (King ve Anderson, 1995, s.2'den Akt. Uzurt, 2012: 66):

- “Örgütsel yenilik, tek başına bir fikir olmaktan ziyade örgüt içerisinde kullanılan bir ürün, hizmet, süreç veya yöntemle ilgili olmalıdır.”
- “Örgütsel yenilik, örgüt içerisinde önemli bir çoğunluğu veya örgütün tamamını ilgilendiren kamusal özelliğe sahip bir yenilik olmalıdır. Tek başına bir çalışanla ilgili bir değişiklik yenilik olarak değerlendirilemez.”
- “Örgütsel yenilik, rutin bir değişiklik olmanın ötesinde, örgütün işleyişine farklılık getirecek bir değişiklik olmalıdır.”
- “Örgütsel yenilik, örgüt için faydalı bir değişiklik olmalıdır. Fayda sağlamayan ama örgütte önemli bir değişim yaratan bir farklılık, yenilik olarak değerlendirilemez.”

Yukarıdaki özelliklere dikkat edildiğinde örgütsel yeniliğin genel olarak, örgüte fayda sağlayan, örgütsel yapıyı önemli ölçüde değiştiren etkili ve ciddi bir değişim olması; örgütün önemli bir bölümünü etkileyebilecek kamusal bir özelliğe sahip olması; örgütün iç ve dış iletişiminde etkinlik sağlaması gerekmektedir (Uzurt, 2012: 66).

3.4.5.3. Operasyonel yenilikler

Operasyonel yenilik, sadece işleri daha iyi ve daha hızlı yapmak ile ilgili değildir. Bundan daha fazlasıdır. Daha önce kimsenin düşünemediği, doğru yeteneği çekme, doğru yeteneği elde tutmanın yeni yolları gibi temel konu ve sorunları ele almanın veya müşterilere hizmetleri sunmanın ve müşterilerin siparişlerini karşılamanın tamamen yeni bir fikrinin yaratılmasını içerir. Ayrıca bilinmelidir ki yenilikçilik doğası gereği yıkıcıdır. Burada yıkıcılıktan kast edilen geçmişte olayların yapılış dengesinin farklı bir bakış açısı ve yaklaşım ile ele alınmasıdır. Yenilikçilik dönüşümdür ve her aşamasında yapılandırılmış bir yaklaşıma gereksinim duyan süreklilik arz eden bir değişim sürecidir. Bu yüzden operasyonel yenilikçiliğin olaylar ilerledikçe izlenmesi, ölçülmesi ve geliştirilmesi gerekir böylece daha iyi sonuçların ortaya çıkması için daha fazla yenilikçi fikirler ortaya çıkabilir. Bu süreç vasıtasıyla, yenilikçi örgütler test edilir, kanıtlanmış olan yenilikçi fikirler bir üst düzeye taşınabilir. Devamında tüm bu süreç boyunca iyileştirme ve geliştirme arayışı devam eder (Ooi, 2009: 38).

3.5. Yenilik Yönetimi

Yenilik yönetiminde başarı sağlamanın standart bir modeli bulunmamasına veya bu konuda net bir bilgi olmamasına rağmen yenilikçi bir işletme olabilmek mümkündür. Yenilik yönetiminde başarı sağlayabilmek için, başta yenilikçi fikirlere açık, katılımcı yönetim uygulayan bir lider ve güçlü, yenilikçi bir örgüt kültürüne ihtiyaç vardır. Örgüt içinde iletişim kuvvetli ve çok yönlü olmalıdır. Yenilik yönetim sürecinde yöneticiler de örgüt lideri gibi yeni fikirlere açık olmalıdırlar. Yeni fikirler risk almayı gerektireceğinden, risk alma konusunda cesaretli olunmalıdır. İşletmede bütün çalışanların yaratıcılık konusunda teşvik edilmesi, fikir paylaşımları ve uygulamaları konusunda çalışanları cesaretlendirmek gerekir (Tekin ve Durna, 2012: 96). Aynı zamanda personel de yenilikle ilgili performansları için ödüllendirilmeyi bekler ve liderlerin de çalışanları ödüllendirme konusunda gereken hassasiyeti göstermesi gerekir. Bu sadece kısa vadeli, geçici değil aynı zamanda uzun vadeli performans sağlama için de önemlidir (Ooi, 2009: 35). Yenilik yönetiminde örgütsel öğrenme önemlidir. Öğrenmeye kendisini adanmış olan bir işletme yenilik yeteneğini, üç biçimde geliştirebilir. Bunlar sırasıyla, yeniliğe adanmış olma durumu, en son teknolojiye sahip olma ve teknolojiyi kullanma şeklinde özetlenebilir. Ayrıca, teknolojik bir

yenilik oluşturma ile pazarlama kapasitesine sahip olma şansı da daha yüksek olabilecektir (Calantone, Cavusgil ve Zhao, 2002: 517).

Yenilikçilik sayesinde işletmeler mevcut pazarda yeni ürün ve hizmet sunumu ile satışlarını arttırmakta, maliyetlerini azaltmakta, böylece verimlilik ve karlılığa olumlu katkı sağlamaktadır. Yenilikçilik, işletmelerin aynı zamanda yeni pazarlara girmesine de katkı sağlayarak büyüme fırsatı yaratmaktadır. Müşteri memnuniyetini sağlamak hatta bu memnuniyeti sadakate dönüştürmek yenilik yönetiminde temel amaç olmalıdır (Tekin ve Durna, 2012: 102). “İşletmelerin yenilik konusunda başarılı olabilmeleri ve pazara sunulacak yeni ürün ve hizmetlerin getirilerini maksimize edebilmek için yapılması gerekenleri altı başlıkta aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür” (Uzkurt, 2010: 47):

- Başarılı bir yenilik için mutlaka bir yenilik stratejisi oluşturulmalıdır; her işletme, sektör, bölge ve ülke için farklı yenilik stratejisi uygulamak durumundadır. Özellikle işletmeler için mevcut finansal ve teknolojik altyapı, insan kaynağı yapısı, pazar payı, rakiplerine göre üstün ve zayıf olduğu durumlar, pazardaki fırsat ve tehditler dikkate alınarak her işletmeye özel bir yenilik stratejisinin oluşturulması gerekmektedir.

- Başarılı bir yenilik için dışa açık ve içeride de paylaşım ve etkileşime dayalı bir bağlantı sistemine ihtiyaç vardır; günümüzde bilgi ve teknolojiye ulaşmanın kolay ve hızlı olması, işletmelerin teknolojideki ve bilimdeki bu gelişmeleri takip eden ve bunları işletmeye sürekli aktaran ve çevredeki değişimlerin yarattığı fırsatlara cevap verebilecek şekilde bu bilgi ve enformasyonu işletme içerisinde yeniliğe dönüştürebilecek bir iletişim ağının kurulması önemlidir. Bu ağ, dinamik ve dışa açık etkili bir veri tabanını da gerektirmektedir.

- Başarılı bir yenilik onu destekleyen bir kültürel altyapıya ve işletme yapısına ihtiyaç duyar; işletmelerde yenilik faaliyetlerinin liderler tarafından başarılı bir şekilde yürütülmesi, sürekli hale getirilmesi ve pazarlanabilmesi çalışanlara da bir değer ve vizyon kazandıran bir işletme kültürüyle mümkün olabilecektir.

- Yapılması gereken, yeniliğin türüne doğru karar verilmelidir; işletmelerin içinde bulunduğu şartları dikkate alarak ne tür yenilikler üzerine ağırlık vermeleri

gerektiğine karar vermeleri gerekmektedir. Özellikle ileri teknolojik yeniliklerin getirisinin ve rekabet düzeyinin yüksek olduğu bilinmektedir. Ancak, mevcutlarda yapılacak maliyeti çok düşük artımsal yeniliklerin de işletmelere önemli rekabet üstünlükleri kazandıracak ve pazar payı arttıracak kazanımlarının olabileceği de dikkate alınmalıdır.

- Yenilik fikirlerinin üretilmesi ve dışarıdan sağlanması için ilgili kaynaklarla etkili iletişim ağı oluşturulmalıdır; işletmeler, yenilik fikirlerini kendileri geliştirebilecekleri gibi dışarıdan da sağlayabilirler. Yenilik kaynakları; pazar ve müşteriler, yenilik toplulukları, rakip ve tedarikçiler, stratejik ortaklıklar, üniversite, kamu kurum ve kuruluşları, diğer ülkelerin yenilik sistemi aktörleri ve işletme çalışanlarıdır.

- İşletme içerisinde yeniliği destekleyen yaklaşımların benimsenmesi gereklidir. Yenilik; bilgi, teknoloji ve paylaşım dayalı bir faaliyettir. Dolayısıyla işletme içerisinde bilginin üretilmesi, paylaşılması ve yönetilmesini kolaylaştıracak işletme yaklaşımlarının benimsenmesi etkili olacaktır. Bu yaklaşımlar içinde, örgütsel öğrenme, pazar odaklılık ve bilgi yönetimi anlayışlarını sayabiliriz. Bu anlayışlarda, yenilik gibi bilginin üretilmesi, paylaşımı, buna göre pazara cevap oluşturulması temeline dayandığı için işletmedeki yenilik kültürünün benimsenmesine ve yenilik faaliyetlerinin başarısına doğrudan katkı yapacaktır.

Bir firmanın belirli bir süre zarfındaki yenilik faaliyetleri üç çeşit olabilir (OECD Oslo Kılavuzu, 2006: 52):

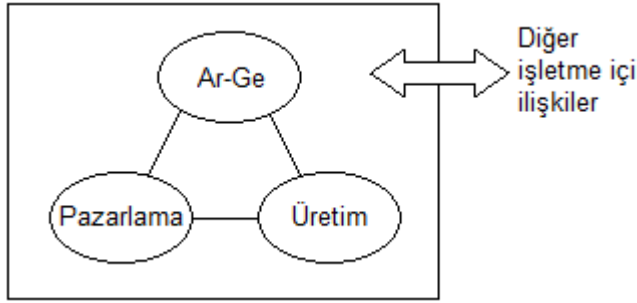
- Başarılı: Yeni bir yeniliğin gerçekleştirilmesi başarıyla sonuçlandırılmıştır (mutlaka ticari açıdan başarılı olması gerekmez).

- Sürüyor: Çalışma süreci devam ediyor, ancak henüz bir yeniliğin gerçekleştirilmesi süreci sonuçlandırılmamıştır.

- Vazgeçilmiş: Bir yenilik gerçekleştirilmeden önce faaliyetten vazgeçilmiştir.

3.6. Yenilik Süreci

Yenilik; işletmelerin birimleri arasında güçlü iletişim, ilişki, çalışma ve işbirliğini gerektirir. Yenilik sürecinin sağlıklı işlemesi ve yeniliğin ortaya çıkmasında çoğunlukla Ar-Ge, pazarlama ve üretim birimleri önemli rol oynar. Bu birimler ve diğer firma içi ilişkiler arasındaki koordinasyon, yenilikçilik için gerekli olan beceri, yetenek, bilgi ve kaynakların elde edilmesi için hayati önem taşımaktadır ve Şekil 3.2 işletme içi ilişkileri göstermektedir (Ulusoy vd., 2008: 30).



Kaynak: Ulusoy, vd. (2008) İmalat Sanayiinde İnovasyon Modelleri ve Uygulamaları Projesi, TÜBİTAK, Proje No: SOBAG - 105K105, Ocak, İstanbul, (s. 30).

Şekil 3.2. Yenilik Sürecindeki Firma İçi İlişkiler

Yenilikle ilgili literatürde, yeniliğin bir süreç dâhilinde işlediği görüşünü savunan yazarların çokluğu göze çarpmaktadır. Şimdiye kadar yapılmış olan çalışmalarda birbirine benzeyen veya farklı yönleri olan yenilik süreçleri tanımlanmıştır. Süreçlerdeki farklılıklar temelde teknik yeniliklerle, yönetsel yenilikler arasındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Yenilik süreci açıklanırken daha çok ürün ve hizmet odaklı yaklaşımlara rastlanmaktadır. Yenilik sürecinde diğer yenilik türlerinin farklı aşamalara sahip olup olmayacağı konusunda netlik bulunmamaktadır. Yeniliğin başlangıç aşamasında temelde böyle bir ayırım önemli olmasa bile devamındaki aşamalarda bazı farklılıklar olabilecektir. Yeni bir ürünün testi müşteriler tarafından yapılırken, örgütsel yenilikte bu durum işletme içi unsurlara yönelir. Her şeye rağmen ürün ve hizmet süreçleri açısından bütüncül bir model geliştirmek mümkün olabilir. Genel anlamda, yenilik türlerinin tamamını kapsayan bir yenilik süreci altı aşamadan oluşur ve bu aşamalar şu şekilde sıralanıp açıklanabilir (Özdaşlı, 2010: 97-98):

- Birinci aşama, fikir geliştirme ve elde etme; yenilik sürecinin başlangıcında gereken fikir geliştirme veya bilgi elde etme aşaması temelde hem örgüt içerisindeki hem de örgüt dışındaki kaynaklardan faydalanarak bir yeniliğin alt yapısının oluşturulduğu aşamadır.

- İkinci aşama, fikirlerin değerlendirilmesi ve elenmesi; bu aşamada fikirler test edildikten sonra uygun olanların benimsenmesi ve uygun olmayan fikirlerin elenmesi söz konusudur.

- Üçüncü aşama, kavram geliştirme; kavram geliştirme aşamasında rafine edilmiş olan fikrin tüketici kabulünü belirlemek açısından araştırılması ve denenmesi söz konusudur. Ürünün üretilmesinden doğan fedakârlıklara katlanmak gibi bir durum söz konusu değildir. Potansiyel tüketiciler ve dağıtım kanalları üyeleri açısından ürünün uygun olup olmadığının başlangıç tepkilerinin bilinmesi gerekir.

- Dördüncü aşama, önürün veya önuygulama; yeniliklerin türlerine göre uygulanabilirliğinin test edilmesi aşamasıdır. Örneğin, yönetsel yenilikler ve süreç yenilikleri çerçevesinde geliştirilen ve uygulanmak istenen yeni fikrin işletme içerisinde uygulanabilirliğinin test edilmesi aşamasıdır.

- Beşinci aşama, yeniliğin gerçekleştirilmesi; bu aşama yeni ürün hizmet konusunda yeni uygulamaların örgüt çalışanlarına ve pazara tanıtıldığı aşamadır. Böylece hem dış müşterilerin hem de iç müşterilerin talebine karşılık arz gerçekleşmekte, çalışanların ve müşterilerin görüşleri ölçülebilmektedir.

- Altıncı aşama, yeniliğin yayılması; yeni ürün ve hizmetin pazarda bir kez başarılı olarak başlatılması ile uygulamanın genişlemesi aşamasına geçilmiş olur. Bu aşamada yenilik için talep artışı dolayısıyla satışlarda artış söz konusu olacaktır.

3.7. Yenilik Performansı

Yenilikçi uygulamaların başarılmasında liderlerin katkısının ve etkisinin yanında, işletme kültürü ve yapısı da yenilikçi bir işletme olma sürecinde önemli etkiye sahiptir. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve kalıcı üstünlük sağlayabilmeleri yaratıcı, yenilikçi bir örgüt yapısı ve örgüt kültürüne sahip olmaları ile mümkündür (Tekin ve Durna, 2012: 95).

Öğrenme yönelimli işletmeler, kendilerini çevresel değişime adapte edecek yetenekleri de kazanmış durumdadır. Bu nedenle, öğrenme yönelimlilik işletmelerin yenilikçilik yeteneklerini geliştirme yanında onların performanslarını ve rekabet güçlerini arttırmada ve rekabet avantajı sağlamada önemli bir araç olarak kabul edilmektedir (Avcı, 2009: 122). Eğer bir organizasyon bilginin gelişimini desteklemezse, çalışanlar öğrenme aktivitelerini takip etme konusunda motive olmazlar (Calantone, Cavusgil ve Zhao, 2002: 516). İşletmelerin yenilik yeteneğini geliştirme konusunda yetenek yönetimini benimsemeleri de gerekir. Yetenekli çalışanların istihdam edilmesi, eğitilmesi, geliştirilmesi, işletmelerin elinde tutması, kariyer fırsatlarının sunulması ve ödüllendirme sisteminin işletilmesi yenilik performansının iyileşmesine olumlu katkı sağlayacaktır. Ödüllendirme sistemi uygulanabilir olmalı ve sağlam temellere dayandırılmalıdır. Buradaki önemli nokta uygulanan sistemlerde işveren, çalışan ve müşteri memnuniyetini sağlayabilecek bir denge yakalayabilmektir. Bu dengeyi sağlayabilmek için ise gücü elinde bulunduran tarafın kendine düşen görevleri yerine getirmesi gerekir. Ödüllendirme sisteminin işveren için mali yük, çalışanlar için ayrımcılık, müşteriler için memnuniyetsizlik gibi tek veya çok taraflı olumsuzluklara işletme için hayati sorunlara neden olabileceği dikkate alınmalıdır. Ödüllendirme sistemlerinin oluşturulmasında motivasyon yöntemlerinden mutlaka yararlanılması gerekir. Bu nedenle her işletme, sahip olduğu iç ve dış kültürel yapıyı dikkate alarak ödüllendirme sistemlerini oluşturmalıdır. Maddi motivasyon yöntemleri bireyci toplumlarda daha etkili olabilecekken, manevi motivasyon yöntemleri kolektivist toplumlarda daha etkili olabilir.

Bireyci toplumlarda ödüllendirme sistemi ve kontrol mekanizmaları gibi uygulamalar, yenilik performansına daha etkili katkı sağlayabilir. Bireyci toplumlarda kolektivist toplumlara göre daha birey bazlı olduğu için bireyler yeniliklerin getirilerini daha çok bireysel çıkarları için kullanabilirler. Örneğin, bireylerin yaratıcı düşünce güçlerinin, kendine güvenlerinin yarattıkları ürünleri

sunma derecelerinin yüksek olması yenilik için avantaj sağlamaktadır. Ancak bireylerin kişisel özelliklerinin negatif yönde ortaya çıkması, ortaya çıkan yeniliğin etkinliğini azaltabilir. Bireyin diğer bireylerden üstün olma gayretleri, sürekli eleştirme ve eleştirilme, liderlik yönlerini kötüye kullanma gibi özellikler de yenilikler üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir. Bireyin kişisel gelişim ve yaratıcı olma gibi yönleri yenilik için avantaj olarak değerlendirilmelidir (Yeloğlu, 2007: 144).

Teknik olanaklar ve ekonomik şartlar durmaksızın değişmekte, böyle bir dinamik ortam ve çevre içerisinde işletmelerin faaliyetlerini, varlıklarını sürdürürebilmeleri ve hedeflerine ulaşabilmeleri olanaklardan yararlanmalarını gerektirmektedir. İşletmeler, bütün yeniliklerin kaynağı haline gelmiş planlı ve sistematik araştırma geliştirme faaliyetlerinde bulunmak yoluyla değişim faaliyetlerini yürütebilirler (Zerenler, Türker ve Şahin, 2007: 657). Bir taraftan yenilik faaliyetleri devam ederken diğer taraftan da bu faaliyetlerin verileri mikro ve makro açılardan analiz edilerek değerlendirilmektedir. Dünyada ve Türkiye’de bu konuda çalışmalar son yıllarda daha sistemli olarak yürütülmektedir.

Tablo 3.2. Türkiye Yenilik İstatistikleri

	2004-2006	2006-2008	2008-2010	2010-2012
Yenilikçi girişimler	58,2	37,1	51,4	48,5
Ürün/süreç yeniliği faaliyetinde bulunan girişimler (devam eden ve sonuçsuz kalan dahil)	31,4	29,8	35,2	27,0
Ürün/süreç yeniliği yapan girişimler	29,9	27,4	33,2	24,6
Ürün yeniliği yapan girişimler	22,0	21,7	24,4	17,7
Süreç yeniliği yapan girişimler	22,6	19,9	27,4	20,4
Ürün/süreç yeniliği faaliyeti sonuçsuz/yarıda kalan girişimler	5,4	4,9	5,0	3,7
Ürün/süreç yeniliği faaliyeti devam eden girişimler	17,5	12,6	14,6	14,2
Örgütsel/pazarlama yeniliği yapan girişimler	50,8	22,7	42,5	43,7
Örgütsel yeniliği yapan girişimler	43,2	12,7	24,7	31,7
Pazarlama yeniliği yapan girişimler	29,4	16,6	35,5	34,7

Kaynak: TÜİK, www.tuik.gov.tr

Türkiye’de yenilik verileri, karşılaştırılabilirliği sağlamak amacıyla uluslararası arenada tavsiye edilen OECD Oslo Kılavuzu’na ve Topluluk Yenilik Araştırması’na (CIS) uygun olarak derlenmektedir. AB ülkeleri, aday ve potansiyel aday ülkeler, OECD üyeleri bu prensibe uygun olarak veri derlemektedirler. Yenilik anketi olarak 1995-2008 yılları arasında “NACE Rev.1.1” ve 2010-2012 arasında “NACE Rev.2” soru formu kullanılmıştır (<http://www.tuik.gov.tr>). Tablo 3.2’de Türkiye’nin yaklaşık on yıldır süregelen yenilik verileri dalgalanmalar olmakla birlikte belirli bir dengede olduğunu göstermektedir.

Birçok işletme yenilik performanslarını sürekli olarak ölçmekte ve analiz etmektedir. Burada önemli noktalardan biri de ölçümlerin doğru yapılabilmesi ve analiz edilebilmesidir. Analizler sonucu ortaya çıkan göstergelerin kıyaslanması, karşılaştırılması ve yorumlanması, işletmenin bugünkü performans durumunu gösterirken geleceğine de ışık tutar. Piyasadaki gelişmeleri ve değişimleri takip etmek için gereken yeni verilerin oluşturulması ve elde edilmesi için de yeni çabalara diğer bir ifadeyle yenilik ile ilgili çalışmalarda da yenilik yapmaya gereksinim vardır.

3.8. Yetenek Yönetimi ve Yenilik İlişkisi

Yenilikçilik her bir işletmenin iş yapma stratejisini yönlendirmede çok önemli bir rol oynar. Bir işletme sadece kaynak ve yeteneklere sahip olarak süreklilik arz eden bir rekabetçi avantaja sahip olamaz. İşletmelerin rekabetçi bir ortamda hayatta kalması için yenilikçi olması ve rakiplerinin önünde olması gerekir (Kermally, 2004: 6). Yetenekli çalışanlar, problem çözme ve yenilik yaratma gibi arzu edilen hedefleri gerçekleştirebilmek için “bilgi yönetimi” ve “insan kaynakları yönetimi” uygulamalarının aracılığına yönelmelidir (Lengnick-Hall ve Andrade, 2008: 37).

Yeniliklerin bazıları yeni bilgi yaratmanın sonucudur, diğer bazıları geri dönüştürülmüş olan bilginin sonucudur. Hangi yönden bakılırsa bakılsın, yenilikçilik yeni düşünme biçimlerini gerektirir. Yenilikçi olmak için yetenek geliştirmek gerekir ve geliştirilmesi gereken yetenek çalışması olarak aşağıdaki konular seçilmelidir (Kermally, 2004: 6):

- Etkin işbirliği,
- Takım çalışması,
- Fikir yaratma,
- Bilgi yaratma,
- Bilgi paylaşma,
- Farklı bilgilerin entegrasyonu.

Yenilikçilik risk almayı gerektirir ve bazı hallerde kaçınılmaz bir biçimde başarısızlığı getirir. Başarısızlıklar başarıya giden basamak taşları olarak kullanılmalıdır. Bir işletmenin kültürü belirli bir düzeyde başarısızlığı kabullenmelidir ve başarısızlıklardan öğrenme yollarını, sürece monte etmelidir. Bunu yapması kolay bir şey değildir çünkü pek çok işletme için her türlü başarısızlığı kabullenmek zordur (Kermally, 2004: 7).

Ooi (2009: 26)'nin, işletmelerin başarısız olmamaları için gereken en önemli anahtarın yenilik olduğunu belirten Asya'daki işletmelere yönelik şu ifadeleri son derece önemlidir; “doğru beceri ve yeteneklere sahip olan kişileri bulma ve çekmede yaşanan zorluk tekrar tekrar karşımıza çıkan bir kâbus gibidir. Var olan duruma bakıldığında, bu kâbus uzun süre varlığını sürdüreceği gibi görünmektedir. Böylesine rekabetçi bir oyun alanında, yerel bir yetenek havuzu oluşturmak Asya için kaçınılmaz bir sonuçtur. Ayrıca, en iyi yetenekleri çekmek ve Asya'nın arka bahçesinde ve ötesinde pusuya yatmış olan rakiplere bunları kaptırmaktan korunmak içinde çalışmak gerekmektedir. Asya'nın pek çok bölümünde ve bu bölgedeki pek çok endüstri sektöründe, bu daha fazla ekonomik büyüme ve zenginleşmeye tehdit oluşturan bir kriz haline gelmiştir. Bu, zamana karşı yapılan bir yarıştır. Asyalı işverenler dünyanın bu bölümünde belirli beceri ve yetiler için mevcut durum ve sürekli artan talep için yeterli ve tutarlı bir arzun varlığını garantilemeye gereksinim duymaktadırlar. Sadece zaman, bu yetenek savaşında kimin ayakta kalacağını söyleyebilecektir. Asya'daki hiçbir ülke veya şirket bekle ve gör yaklaşımını benimsememelidir. Sağduyu bize, ciddi yetenek çıkmazını ele almak için, Asya'daki işverenlerin eski yöntemlerinden ve eski düşünme biçimlerinden vazgeçmeleri ve yetenek yönetme planlarında sıra dışı düşünme biçimleri ve radikal fikirleri uygulamaya koyma cesaretine sahip

olmaları gerektiğini söylemektedir. Bu, rakiplerinin önünde kalabilmelerinin tek uygulanabilir yoludur ve işletmelerin uzun zamandan beri aramakta oldukları çözüm gibi görünmektedir. Asya'daki yetenek savaşında hayatta kalmanın anahtarı budur: Yenilik.”

Örnek olay olarak Domino's Pizza ele alınabilir: Domino's Pizza, ilk işletmesini Hindistan'da Yeni Delhi'de Ocak 1996 tarihinde açmıştır. O günden bu yana Güney Asya'da en büyük ve en hızlı büyüyen yiyecek zincirlerinden birisi olmuştur. Bugün, Domino's Pizza Hindistan'da 50 şehirde 258 dükkân ile hizmet vermektedir. Fast food segmentinde lider konumdadır (Ooi, 2009: 58). 2007 ve 2009 yıllarında Domino's Pizza'nın Hindistan'ın en iyi 25 işvereninden birisi seçilmesinin ardında yatan pek çok sebep bulunmaktadır. Burada bunu başarmanın ardında yatan altı çok güçlü neden arasında dikkati çeken; insan, liderlik ve süreç olmak üzere üç ana faktörle özetlenebilir (Ooi, 2009: 59).

McKinsey Quarterly tarafından yürütülmüş olan 2007'deki global araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin yüzde 70'i gelecek üç ila beş yıllık dönemde işletmelerinin büyümesindeki en önemli üç itici güçten birisinin yenilikçilik olacağını belirtmişlerdir. Domino's Pizza yöneticileri, bu araştırma sonuçlarına tam olarak katıldıklarını belirterek, işlerinin yürütülmesinin her bir aşamasında en yakın rakiplerinden kendilerini farklılaştırmak için sürekli olarak yenilikçi yollar ve fikirler aramakta olduklarını belirtmektedirler. Bunların içinde sürekli ürün yenileme ve sağlam hizmet standartlarının sürdürülmesi yer almaktadır. Domino's Pizza'nın yetenek yönetme programları insana çok değer vermektedir ve “insan birinci” kültür olarak görülmektedir (Ooi, 2009: 61).

Domino's Pizza'nın yenilikçi yetenek yönetimi çabası insanlar işe alındıktan sonra, onları yenilikçi ve sağlam bir göreve yerleştirme planına tabi tutarak devam ettirilmektedir. Çünkü kişisel olarak ilgilenilmediklerinde yeni işe alınmış olan çalışanın bu aşamada işletmeden ayrıldıklarını kanıtlayan çalışmalar bulunmaktadır ve bu çalışmalar dikkate alınmaktadır. Bu yüzden göreve yerleştirme planına çok fazla vurgu yapılmaz. Bunu yoğun bir eğitim, gelişim ve ödül, takdir edilme kavramları ile ilgili bilgilendirme ve Domino's Pizza Hindistan'ın işletme kültürüne asimile olmada yardımcı olmak için sağlam bir kariyer gelişim planı takip etmektedir (Ooi, 2009: 62).

3.9. Turizm Endüstrisinde Yenilik

Turizm endüstrisinde yer alan işletmeler, zaman geçtikçe gelişen taleplerini tatmin etmek için yeni müşterileri çekebilmeli ve tutabilmelidirler. Özellikle turistler daha önce olduğundan daha fazla bir biçimde “yeni” ve “eşsiz” i aramaktadırlar (Hu, Horng ve Sun, 2009: 41). Mattsson vd. (2005), turizm yenilikçiliği ile ilgili mevcut literatürü üç farklı analiz düzeyinde gruplandırmaktadırlar; birincisi, mikro düzey literatür, bu yenilikçi fikirlerin nasıl organize edildiği, yönetildiği ve yenilikçi fikirlerin firma içinde nasıl geliştirildiği ile ilgili olduğunu ele alan literatürdür. İkincisi makro düzey literatür, bu yenilikçiliğin toplum üzerindeki etkilerine, bağlantıların, ulusal ve bölgesel yenilikçi sistemlerin yenilikçiliğe nasıl katkı sağladıklarına odaklanır. Üçüncüsü meso düzey literatür, turizmde yenilikçiliğin temel itici gücünün öğrenmeden ve firma ile yenilikçi sistem arasında faaliyet gösteren dışsal güçlerden gelebileceğini ön gören literatürdür (Medina-Muñoz vd., 2013: 326).

Yenilikçilik problemini çözmek için son zamanlarda turizm endüstrisinde “bilgi paylaşmaya” ve “takım çalışması” fikrine daha fazla vurgu yapılmaktadır. Bu yüzden endüstri içindeki “işletme takımları” gittikçe artmaktadır (Hu, Horng ve Sun, 2009: 41). Özellikle hizmet işletmelerinde çalışanlar ürün ve hizmetin sunumunda müşteriler ile birebir iletişimde oldukları için ihtiyaç ve beklentileri daha iyi tespit edebilmekte, sorunları ve geliştirilmesi gereken noktaları daha kolay belirleyebilmektedir. Böylece öneri sistemlerinin aktif yapılandırılması ve işleme sonucunda işletme yönetimine yenilikçi fikirler sunabilmektedirler. Bu nedenle adil bir düzende kurulacak ödül sistemleri ise çalışanlara kendileri ve fikirlerinin önemsendiğini hissettirerek yenilikçi fikir üretmeleri ve uygulamaları konusunda çalışanlarda istek uyandıracaktır (Tekin ve Durna, 2012: 96).

3.10. Konaklama İşletmelerinde Yenilik ve İlgili Çalışmalar

Uluslararası alanda yaklaşık yirmi yılı aşan bir süreçte, turizm endüstrisinde yenilik konusuna ilginin artmakta olduğu görülmektedir (Hjelager, 2010: 1). Konuyu uluslararası ve ulusal bazda olmak üzere iki açıdan ele almakta yarar vardır. Uluslararası yayınlar ile karşılaştırıldığında Türkiye’de turizm sektöründeki yetenek yönetimi alanında da olduğu gibi, konaklama işletmelerini temel alarak yapılmış yenilik çalışmalarının sayısının çok az olduğu söylenebilir.

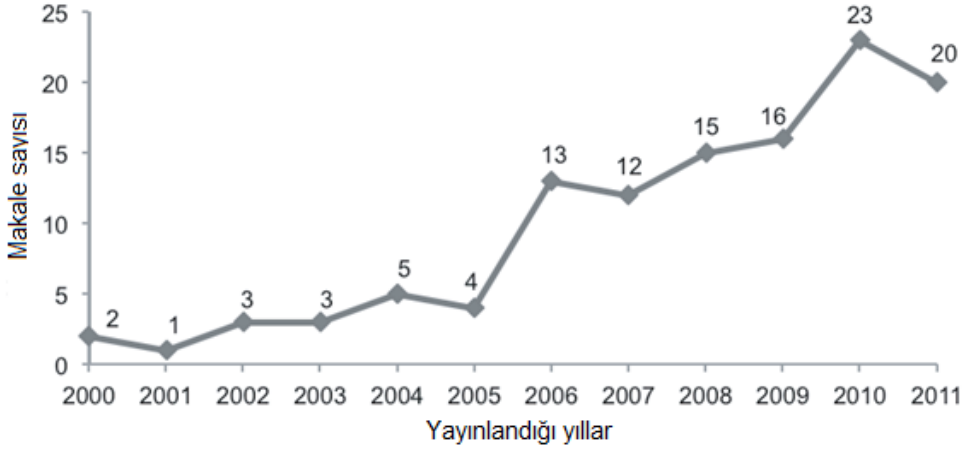
Yenilik yönetimi alanında yapılmış olan araştırmalarda konaklama işletmesinin büyüklüğünü belirleyen oda sayısı, yatak sayısı, personel sayısı, finansal kaynaklar gibi unsurlar ile işletmenin bağımsız bir şahıs işletmesi olması veya zincir işletme olması ve sahip olduğu insan kaynağının niteliği gibi unsurların da yenilikçiliğe etki eden faktörler olarak vurgulandığı görölmektedir (Tekin ve Durna, 2012: 95).

Yeni konaklama hizmet gelişimleri, hizmet dünyasına yeni bir piyasa ile tamamen yeni olan gerçek yeniliklerden var olan hizmetlerin ufak bir biçimde değiştirilmesine kadar uzanmaktadır. Küçük değişim, mevcut bir konaklama hizmetinin basit bir uyarlaması olabilir (anahtar yerine kart kullanmak gibi) veya eklenen yeni tesisler ile ilave değer katma çabaları olabilir. Daha önceden belirlenmiş yönetimsel süreçleri olmayan operasyonlarda, bu türden değişimlerin veya katkıların yeterince tanıtılmaması ve dolayısıyla başarısızlık ile sonuçlanması olasıdır (Ottenbacher ve Gnoth, 2005: 206).

3.10.1. Uluslararası Alanda Yapılmış Olan Çalışmalar

Medina-Muñoz vd. (2013), yaptıkları makale incelemesi çalışmasında her bir ülkenin turizm endüstrisindeki yenilik gereksinimlerini tanımlama amacı ile Çin ve İspanya’da turizmin yenilik özelliklerini ve son dönemdeki büyümeyi kıyaslamalı olarak analiz etmişlerdir. Bu akademik literatür taraması; analizin düzeylerini, araştırma konularını ve önemli sonuçları içermektedir. Bulgular ışığında, araştırmacılar Çin ve İspanya’da turizm yenilik performansının ve turizm yeniliği ile ilgili araştırmaların nasıl geliştirilebileceği konusunda tavsiyelerde bulunmaktadır.

Grafik 3.1. 2000-2011 Dönemi Dünyadaki Turizm Yeniliği Konusundaki Yayınların Yıllara Göre Sayılarının Dağılımı



Kaynak: Medina-Muñoz, D. R., Medina-Muñoz, R. D. and Zúñiga-Collazos, A. (2013) “Tourism and innovation in China and Spain: a review of innovation research on tourism”, *Tourism Economics*, 19(2), (p. 325).

Bu akademik çalışma 2000-2011 dönemine ait 117 çalışma incelenerek gerçekleştirilmiştir. Grafik 3.1.’de de görüldüğü gibi 2000 yılından başlayarak 12 yıllık sürenin ilk yarısında her yıl birkaç çalışma yapılmıştır. 2006 yılında sıçrama olmuş ve 2009 yılına kadar 10’lu rakamlara ulaşılmıştır. Son iki yılda ise artışın devam ettiği ve 20’li rakamlara ulaşıldığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle ikinci yarıdaki artış ilk yarıdaki çalışmaların 5,5 katına ulaşmıştır. Bilimsel çalışmalardaki bu artışın uygulamaya yansımaları ise zamanla kendini göstermeye devam edecektir. Turizm işletmeleri içinde önemli bir yere sahip olan konaklama işletmelerinin yenilikçilik konusunda daha başarılı olabilmeleri için yetenek yönetimi uygulamalarından yararlanmaları mümkündür.

Makale incelemesi çalışması neticesinde yazarlar, turizm alanındaki yenilik türlerini ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği ve örgütsel yenilik olarak dört grupta sınıflandırarak Tablo 3.3’te yenilik konularını sıralamışlardır. Ayrıca aynı tabloda yenilik uygulamalarının olumsuz yönlerini de tespit ederek “rahatsız edici yenilikler” başlığı altında listelemişlerdir. Burada yenilik uygulamalarının avantajlarının yanında dezavantajlarının da olduğu ve olumsuz etkilerinin neler olduğu görülebilmektedir.

Tablo 3.3. Turizm Yeniliklerinin Örnekleri ve Sınıflandırılması

Turizm yenilikleri	
Ürün yeniliği	<p>Yenilikçiliğin sürdürülmesi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Turizm girişimlerinin ürün ve hizmetlerinin niteliklerinde tek tek yenilik (otel odası, beslenme, hizmet, animasyon vb.). - Müşteriye göre ayarlanmış rahatlık ve hizmet. - Ürünü etkileyen çevresel önlemler. - Serbest zaman için yeni tesis ve ekipmanlar (spa, golf, spor salonu, internet salonu vb.). - Tamamlayıcı serbest zaman imkanları (spor, sağlık uygulamaları, yemek pişirme dersleri, sanat sergileri vb.). - İş görüşmeleri ve toplantılar için yeni tesisler ve ekipmanlar (odada bilgisayar, iş merkezi vb.). - İç dizayn ve mimaride yenilikler. <p>Rahatsız edici yenilikler:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Düşük maliyetli taşıyıcılar ve oteller. - Eğlence parkları, oteller, restoranlar ve deniz seyahatleri. - Belirli bir pazara yönelik olan, özellikle bu pazarı oluşturanların değerli bulduğu oteller (butik oteller ya da eşsiz küçük oteller, dizayn oteller, yeşilci oteller vb.). - Fast-food restoranlar - Turist paketleri ve her şey dâhil paketleri. - Online seyahat acenteleri ve yeni araçlar. - Sosyal turizm işletmeleri. - Yeni turizm işlerinin, seyahat ve turizm tekliflerinin sunulması (uzay turizmi, gey turizmi, kuş gözlemi vb.).

Tablo 3.3'ün devamı

<p>Süreç yeniliği</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Yiyecek koruma, hazırlama ve hizmetinde yenilikler (sensör kontrollü pişirme ve lezzet katma metodları, sağlık ve beslenme ile ilgili yenilikler vb). - Resepsiyonda, çamaşırhanede, temizlemede, bahçe düzenlemesinde ve bakımında yenilikler. - Infrared teknolojisi ile hammadde kontrol sistemleri. - Güvenlik sistemlerinde yenilikler. - İnsanların, valizlerin, malların ve bilginin denetimini sağlayan teknolojiler (X-ışını vb.). - Turistik yerlerde kalabalık kontrol teknolojileri. - Çevresel süreç yenilikleri (enerji tüketimi, suyun yeniden kullanımı vb.). - Süreçlerin standart hale getirilmesi ve tutarlılığı. 	<ul style="list-style-type: none"> - Operasyonlarda ICT kullanımı (içsel operasyonlar, mal temin ediciler ve araçlar ile ilişkiler vb.) - Otomatik check-in ve check-out. - Robot vasıtasıyla otomatizasyon. - Akıllı binalar (oteller, restoranlar, müzeler vb.). - Diskolarda, restoranlarda, otellerde, kayak merkezlerinde, müzelerde ve diğer turizm çekim alanlarında dokunarak çalışan makinelerin, sanal gerçekliğin ve internet terminallerinin kullanılması. - Bilgisayarlı rezervasyon sistemleri. - Yeni radikal yiyecek hazırlama metodları.
<p>Pazarlama yeniliği</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Yenilikçi satış tanıtımları. - Araçlar, rakipler, mal temin ediciler ve turizm dışı sektörler ile ortak pazarlama kampanyaları. - Sosyal medya ve gazeteciler ile ilişkilerin geliştirilmesi. - Bir misafir hizmet yönetim bölümünün yaratılması. - Otomatik arama merkezinin kullanılması. - Dokunmatik taşınabilir ekranlar. - İlave dağıtım ve tanıtım kanallarının kullanılması. 	<ul style="list-style-type: none"> - Müşteri sadakat programları. - Müşteri ilişkileri yönetimi. - İnternet ve mobil iletişim. - Web siteleri ve online bilgi, rezervasyon ve satış. - Kullanıcıların yarattığı içerik ve turistlerin fikirlerini gündeme getirmek için sosyal medyanın kullanılması. - Online seyahat acentelerinin ve belirli turizm ve seyahat alanında uzmanlaşmış olan araçların kullanımı. - Markanın piyasada yeniden pozisyonlandırılması ve turizm işletmeleri ve tecrübeleri bir araya getiren markaların ortaklaşa yaratılması (şarap, yeme, sağlık vs. - Gelişmekte olan piyasa ve destinasyonlara giriş

Tablo 3.3'ün devamı

Örgütsel ve kuramsal yenilik	<ul style="list-style-type: none"> - Çalışanlar için yönetsel yenilikler; iyi planlanmış eğitim ve sosyalleşme, takım ruhu oluşturma, çalışanların kalplerine hitap etme ve ürüne insani dokunuş verme, içeriden terfi, çalışan tatmini. - Kalite yönetimi ve kontrolü. - Çevresel kalite yönetimi. - Maliyet kontrolü. - Operasyonların merkezileştirilmesi. - Yöneticiler için bilgi sistemleri. - Entegre yönetim sistemleri. 	<ul style="list-style-type: none"> - Turizm grupları ve bağlantılar. - Global dağıtım sistemleri. - Franchising, lisan anlaşmaları ve yönetim anlaşmaları. - Ortak girişimler ve mal temin ediciler, araçlar ve rakipler ile diğer stratejik ortaklıklar. - Dikey entegrasyon. - Zaman paylaşımı. - Gelir yönetimi.
------------------------------	---	--

Kaynak: Medina-Muñoz, D. R., Medina-Muñoz, R. D. and Zúñiga-Collazos, A. (2013) "Tourism and innovation in China and Spain: a review of innovation research on tourism", *Tourism Economics*, 19(2), (pp. 334-335).

Ottenbacher ve Gnoth (2005), Almanya'da 184 adet 1-5 yıldızlı (küçük, orta ve büyük ölçekli) konaklama işletmesinde ampirik araştırma gerçekleştirmişlerdir. Anketler üç ana konuyu ölçmek üzere geliştirilmiştir. Bunlar; başarıyı etkileyen unsurlar, yeniliklerin performansı, katılımcıların ve konaklama organizasyonlarının geçmişleri hakkında bilgilerdir. Tezin konusu gereğince yenilik ile ilgili kısmını ele almak gerekirse, Alman otel işletmecileri ile yapılan anket, başarılı hizmet yeniliklerini destekleyen dokuz faktörü tanımlamıştır. Bu çalışma yeniliğin doğasının, otelin insan kaynakları yönetiminden ve çalışanların yetiştirilmesinden, güçlendirilmesinden ve hizmete olan adanmışlıklarından daha önemli olduğunu bulmuştur. Yeniliğin hedeflenen piyasaya uyumlu olmasını sağlamak önemlidir, tabii ki, ancak etkin pazarlama iletişimi ve halkla ilişkiler gibi unsurlar yenilik başarısını destekliyor görünmektedir. Ayrıca, hizmetin somut doğası da önemlidir, fakat yenilikçi bir teknolojiye sahip olmanın bu otel işletmecileri için yeni hizmet geliştirmede önemli bir faktör olmadığı da görülmüştür.

Garau-Vadell ve Orfila-Sintes (2008), konaklama endüstrisinde dışsal ilişkiler için internet yeniliğini belirleyen faktörlerin önemini ortaya çıkarmak ve tartışmak amacıyla makale çalışması gerçekleştirmişlerdir. Dışsal ilişkiler müşteriler, diğer işletmeler ve yönetimler ile olan ilişkileri içermektedir.

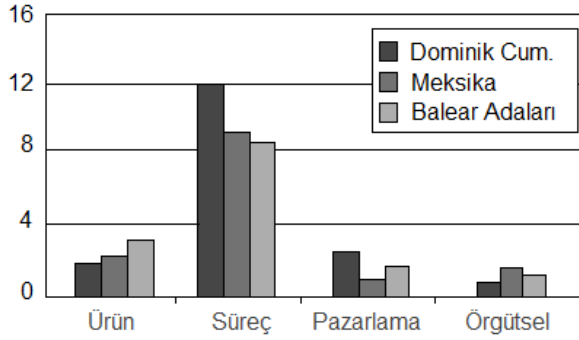
Çalışmada belirli faktörlerin internetin dışsal ilişkiler için kullanımı vasıtasıyla konaklama endüstrisinin yeniliklere gitme olasılığını arttırdığı bulunmuştur, yani daha büyük işletmeler, düşük sezon işletmesi ve bir yılda açık kaldığı aylarda internete karşı olan olumlu yönetimsel tavırları gibi konuların hepsinin internet yeniliği ile olumlu bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlara dayanarak yazarlar; turizm bölgelerindeki yöneticiler için yeni bilgi ve iletişim teknolojileri temelinde yeniliklerin yayılması yönünde proaktif olmalarını önermektedirler. Bu eylem planlarının sadece kuruluşları hedef alan politikalar ile sınırlı olmaması gerektiği, daha ziyade eğitim, işletmeler arasında iş birliğini destekleme ve destek alt yapılarının geliştirilmesi gibi bir turizm bölgesindeki tüm aktörleri etkileyen kapsamlı eylem planlarını içermesi gerektiği vurgulanmaktadır.

Hu, Horng ve Sun (2009), bilgi paylaşma ve takım kültürünün hizmet yeniliği performansı üzerine etkisi konusunu 1260 çalışana uygulamış, 621 geçerli anketle araştırmışlardır. Bu araştırmada bilgi paylaşma ile hizmet yeniliği performansı arasındaki ilişkinin sürdürülmesi ve ayarlanmasında takım kültürünün etkili olduğunu bulmuşlardır. Anketle alınan yanıtlar bilgi paylaşma, takım kültürü ve hizmet yenilik performansı arasında var olan ilişkilerin anlamlı ve güçlü olduğuna işaret etmektedir. Bu bulgulardan çıkarılabilecek genel uygulamaya dönük sonuç; üst düzey yenilik performansı elde etmek için, işletmelerin bilgi paylaşımına ilaveten daha iyi bir takım kültürü geliştirmeleri gerektiği şeklindedir.

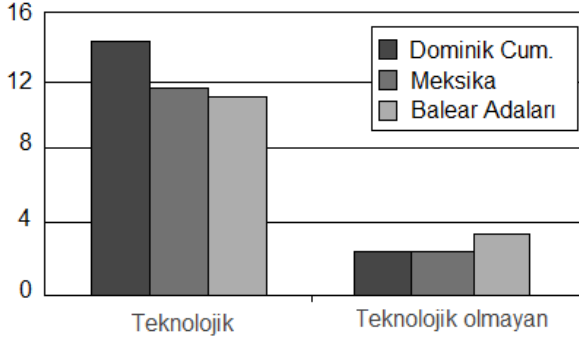
Jacob ve Groizard (2007), yaptıkları makale çalışmasında otel işletmesi düzeyinde yenilik ve benimseme biçimlerinde var olan farklılıkları ortaya koymak için, orijinal turizm bölgesi Balerya ve iki Latin Amerika turizm bölgesinde yer alan firmalar arasında aktarılan teknolojilerin sayıları ve tipleri arasında bir kıyaslama yapmışlardır. Meksika ve Dominik Cumhuriyeti'nde yer alan otel müdürlerinden toplanan anketlerden ampirik kanıtlar elde edilmiş ve elde edilen sonuçlar, Meksika ve Dominik Cumhuriyeti'nde yer alan işletmelerin Balerya'da yer alan otellerden daha yenilikçi olduğunu ve bu farkın 1990 yılından beri işlemekte olan otellerde anlamlı olduğunu tespit etmişlerdir (Grafik 3.2 ve 3.3). Ayrıca, otelin yenilik oranı ile otel büyüklüğü arasında olumlu bir ilişki bulunmuş ve otel başına oda sayısına göre yeniliklerin sayısı ele alındığında, daha fazla tecrübeye sahip olan otellerin daha yenilikçi olma eğiliminde oldukları belirlenmiştir. Meksika ve Dominik Cumhuriyeti'ndeki işletmelerin Balerya otellerinden daha fazla süreç ve organizasyon yenilikleri gerçekleştirmekte

olduğunu ancak bu durumun farklı otel büyüklüklerinde stabil olmadığını tespit etmişlerdir. Son olarak, Meksika ve Dominik Cumhuriyeti'nde yer alan otellerin yeniliklerin piyasaya sürülmesinde yerel firmalar ile işbirliği yapmakta oldukları ve bu yüzden tüm işletmelerin eğitim aktiviteleri vasıtasıyla çalışan niteliklerini güncelledikleri ve bu iki kanalın yerel ekonominin bilgi taşıyıcıları vasıtasıyla çok uluslu firmalardan fayda sağlayabileceklerini önermişlerdir.

Grafik 3.2. Konaklama İşletmelerinin Kullanım Alanlarına Göre Yenilik Oranları



Grafik 3.3. Konaklama İşletmelerinin Teknoloji Yoğunluğuna Göre Yenilik Oranları



Kaynak: Jacob, M., and Groizard, J. L. (2007) 'Technology transfer and multinationals: the case of Balearic hotel chains' investments in two developing economies', *Tourism Management*, Vol 28, (p. 982)

Orfila-Sintes, Crespi-Cladera ve Martinez-Ros (2005), İspanya'daki Balerya Adaları'nda 1.586 otel üzerinde yapmış oldukları inceleme çalışması geniş bir temsil kapasitesi olan otel örneklemini ilgilidir. Bu araştırma üst düzey kategorideki otellerin düşük kategorideki otellerden daha fazla yenilikçi olduklarını ve teknolojik yeniliğin bir zincire ait olan oteller için ve yönetim anlaşması yapmış olan oteller için ortalamanın üstünde olduğunu göstermiştir. Yine bu çalışmada yenilikçi otel işletmelerinin yarısının beşeri sermaye, beceri ve

yetilerini ayarladığı, içsel araştırma ve teknik geliştirme aktivitelerini gerçekleştirmekten ziyade tedarikçilerin yönlendirdiği bir sektör olduğu yorumu yapılarak yeniliklerin piyasaya sürülmesini belirleyebileceği belirtilmiştir ve şu sonuçlar sıralanmıştır:

- Yenilikçilerin ortalama büyüklüğü daha fazladır, 3 ve 4-5 yıldızlı oteller daha yenilikçidir.
- Yenilikçilik oranı, bir zincire ait olan otellerde, yönetim anlaşması altında yönetilen otellerde ve kiralanarak yönetilen otellerde ortalamanın üstündedir.
- Yenilikçi işletmelerin yaklaşık %50'si beşeri sermaye, beceri ve yetilerini iyi ayarlamaktadır. Bir zincire ait olan oteller uyarlamalar yapma konusunda daha fazla eğilime sahiptirler.
- Teknolojik varlıkların ve teknolojik ekipman bağlantılı aktivitelerin oluş biçimlerinin gösterdiği gibi otel endüstrisi tedarikçilerin hakimiyetinde olan bir sektördür ve kendi içinde araştırma geliştirme aktiviteleri gerçekleştirmekten ziyade dışarıdan gelen araştırma geliştirme çalışması sonucu ortaya çıkan teknolojileri devreye sokarak yenilikler yapmaktadır.

Orfila-Sintes ve Mattsson (2009), makale çalışmalarında otel endüstrisine yönelik yenilikçi davranış modeli geliştirip test etmişlerdir. Bu model dört tür yenilik; yönetim, dışsal iletişim, hizmet alanı ve arka ofis temel belirleyicileri ile ilgilidir. Bu çalışmada geçen yenilik türlerinin, hizmet sağlayıcı özellikleri, müşteri nitelikleri ve piyasa yönlendiriciliği özelliklerinin olduğu vurgulanmıştır. Yazarlar, Balerya Adaları'nda bulunan 331 otel yöneticisine uyguladıkları anket verilerini kullanarak, yenilik türleri belirleyicilerini ve otel performansı üzerindeki yenilikçi etkiyi içeren modeli teyit etmişlerdir. Elde edilen ana bulgular, bu belirleyicilerin yenilik üzerindeki etkilerini ve yeniliğin otel performansı üzerinde pozitif etkilerinin olduğunu ortaya koymuştur. Sonuç olarak, yenilik karar belirleyicilerinin; sunulan ilave hizmetler, tur operatörleri vasıtasıyla rezervasyon yapmak, otellerin bir otel zincirinin parçası olması ve otel sahiplerinin kendi otellerini işletmesi olduğunu tespit etmişlerdir.

Chang, Gong ve Shum (2011), konaklama işletmelerinin insan kaynakları yönetim uygulamaları vasıtasıyla (örneğin, seçme ve eğitime) gelişimsel ve radikal yenilikleri nasıl teşvik edebildiklerini incelemişlerdir. Çin Halk Cumhuriyeti'nde

faaliyet gösteren 196 bağımsız otel ve restorandan elde edilen veriler en yetenekli, müşteriler ile temas halinde olan personeli işe almanın ve bu çalışanların çeşitli becerileri kazanmaları için yetiştirmenin otel ve restoranlarda gelişimsel ve radikal yenilik üzerinde pozitif etkileri olduğunu belirlemişlerdir. Bu iki insan kaynakları yönetim uygulamasının gelişimsel yenilik üzerinde negatif ortaklaşa etkiye sahip oldukları, ancak radikal yenilik üzerinde bu etkiyi yaratmadıkları bulunmuştur.

Chen (2011), Tayvan'daki uluslararası turistik otellerde çalışan 185 çalışan üzerinde anket çalışması gerçekleştirmiştir. Chen, bu çalışmada, yenilikçi hizmet kültürü, proaktif kişilik, sorumlu davranış ve yenilik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmadaki bulguların yöneticiler açısından bazı önemli sonuçları bulunmuştur. Bu çalışma ile yenilikçi hizmet kültürü ve sorumlu davranışın yeniliği olumlu bir biçimde etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu yüzden, çalışanları sorumlu davranışlar sergileme yönünde motive etmek gerektiği, gelişim vizyonlarını net bir biçimde ifade edebilen otel yöneticilerinin, daha iyi bir çalışan adanmışlığı ve iş tatmini elde edilebileceği savunulmaktadır. Bunu gerçekleştirebilmenin, fikirlerin ve bakış açılarının paylaşılması, toplantıların düzenlenmesi ve ilham verici konuşmaların yapılması ile mümkün olabileceği belirtilmiştir.

Ayrıca, yetenekli çalışanların seçiminin önemli olduğu vurgulanarak, yönetimin bakış açısına aşına olan çalışanların müşterilere hizmet verme konusunda daha fazla adanmışlığa sahip olabileceği, bağlılık, zevk, heyecan, iş birliği duygusu uyandırabileceği, böylece yeniliği teşvik etmek için, hem yenilikçi yeti hem de risk alma isteğinin seçim standardı haline gelebileceği yorumu yapılmış ve yöneticilerin bu tür sorumlu davranışları teşvik edici politikaları benimsemeleri tavsiye edilmiştir.

3.10.2. Türkiye’de Yapılmış Olan Çalışmalar

Tekin ve Durna (2012), “Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi Uygulamaları Alanya’da Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” başlıklı makale çalışmasında, Türk turizmde önemli bir destinasyon olan Alanya’da faaliyette bulunan otel işletmelerinde yenilik yönetimi uygulamalarını, işletmelerin üst kademe yöneticilerinin bakış açılarıyla araştırmışlardır. Yapılan bu araştırma sonucunda, yenilik yönetimi uygulamalarının otel işletmelerinin çoğunlukla misafir ilişkileri, satış- pazarlama, yiyecek- içecek birimlerinde, büyük

oranda otel işletmelerinin plajlar, yiyecekler, içecekler, üniforma, bahçe (peyzaj) düzenlemeleri, dekorasyon, animasyon ve çevre duyarlılığı olmak üzere pek çok alanında gerçekleştirildiğini tespit etmişlerdir. Alanya’da gerçekleştirilen bu çalışmadaki önemli bulgulardan biri de Ar-Ge faaliyetlerini gerçekleştiren işletmelerin Ar-Ge faaliyetlerini gerçekleştirmeyen işletmelere göre yenilik yönetimini daha başarıyla uygulamakta olduklarıdır.

Erdem ve Gökdeniz (2012), “Örgüt Çalışanlarının Yenilik Geliştirme Sürecindeki Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” başlıklı makalede Antalya, Belek’te faaliyet gösteren 4 adet beş yıldızlı otel işletmesinde çalışan 131 kişiye yenilikçi uygulamalarda örgüt çalışanlarının fikir ve önerilerinin önemli rolü olduğu düşüncesinden hareketle ampirik çalışma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucunda, çalışanların, çalıştıkları işletmelerin yenilik performansını olumlu algıladıkları, % 65’inin çalıştıkları işletmenin oldukça yaratıcı özellikler taşıdığını ve bu işletmelerde geliştirilen fikirlerin sayıca çok olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca bu çalışmada;

- Yaklaşık her iki işgörenden birinin çalıştıkları işletmenin pazarda öncü olduğu,
- Çalışanların yenilik geliştirme sürecindeki rollerine ilişkin algılarında ise kararsız bir eğilim içinde oldukları,
- Çalışanların işletmenin yeniliklerle ilgili düzenli eğitimler vermesine en yüksek düzeyde katılım olduğu (% 66,4),
- Araştırma kapsamındaki işletmelerde yenilik eğitimlerine önem verildiği,
- Çalışanların işletmelerde fikirlerini rahatça söyleyebildikleri (% 64,2),
- Yaklaşık her üç işgörenden ikisinin yenilik geliştirme sürecine otel yöneticilerinin liderlik yaptığını (% 60) ve
- Bu liderliğin yenilik konusunda çalışanları cesaretlendirdiği (% 59,3) sonuçları elde edilmiştir.

Met ve Vatan (2010), “Turizm İşletmelerinde İnovasyon: İstanbul’daki 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma” başlıklı bilimsel çalışmalarında

İstanbul'da hizmet veren 36 adet 5 yıldızlı konaklama işletmesinde yenilik uygulamalarını araştırmışlardır. Bu araştırmada, ürün ve hizmet yeniliği uygulamalarının özellikle turistlerin satın alma kararına olumlu şekilde etki etmekte olduğunu tespit etmişlerdir. Bu çalışmada ortaya çıkan sonuçlardan birisi de turizm işletmelerinin mevcut ürün ve hizmet yelpazelerine sıklıkla yeni ürün ve hizmetleri ekledikleridir. Turizm işletmelerinin, yelpazelerine, yeni ürün ve hizmet eklerken bunu müşteri ihtiyaçlarına ve rakip ürünlere göre yapmakta oldukları belirlenmiştir. Konaklama işletmelerinin örgütsel yeniliklere çok açık olmadıkları çalışma sonucunda ortaya çıkan bir sorun olmuştur. Bu çalışmada konaklama işletmelerinin tüm yenilik türlerinden yararlanmaları gerektiği önerilmektedir.

Kale (2010), "Konaklama İşletmelerinde Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkileri" başlıklı doktora tezinde, Kasım 2009-Şubat 2010 tarihleri arasında İç Anadolu Bölgesi'nde bulunan 4 ve 5 yıldızlı 54 otel işletmesinde araştırma gerçekleştirmiştir. Buna göre konaklama işletmelerinin yenilik performansının genellikle yüksek olduğu, işletmelerin yeni hizmet üretimi, yeni teknolojiyi takip etme, hizmet üretme sürecinde son teknolojiden yararlanma ve teknolojik yenilikleri müşterinin kullanımına sunma konularında performanslarının yüksek, süreç yeniliği konusunda ise performansın orta düzeyde olduğunu belirlemiştir. Çalışanların yaratıcılık performanslarının ise, yenilik performansından daha düşük düzeyde ancak ortanın üstünde olduğu, çalışanların yaratıcılık performanslarının en yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca, çalışanlara fırsat verildiğinde yaratıcılıklarını sergileme düzeyi, performans ve kaliteyi iyileştirmeye yönelik fikir ve yaklaşımlarını ortaya koyma düzeyi, başkalarına yeni fikirler önerme düzeylerinin olduğu bu çalışmada belirtilmiştir.

Aygen (2006), "İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarımı Önerisi" konulu doktora tezinde Antalya il sınırları içerisindeki 168 otelde gerçekleştirmiş olduğu araştırmada yenilik ve yaratıcılık kavramlarının doğru algılanmaya başlanmış olduğunu ve otellerin yeni iş süreçlerini oluşturulabildiklerini tespit etmiştir. Konaklama işletmelerinde en çok uygulanan ürün ve hizmet yeniliği dışında süreç yeniliğinin de benimsendiği görülmektedir. Ayrıca araştırma sonucunda ulaşılan diğer hususlar:

- Teknolojik yeniliklerin kullanımının işletmelerin yenilik kültürünü tam olarak ortaya koyabilmesiyle mümkün olacağı,
- Hizmet işletmelerinde yenilik kültürünün doğru olarak benimsendiği,
- Değişken çevreye ve bilgi teknolojilerinin gereğine uygun yeniliklerin kullanımına çalışıldığı,
- Ar-Ge çalışmaları için işletmelerin yeterli bütçe ayırmadığı,
- Yenilikçi örgüt anlayışına sahip hizmet işletmelerinin yalın örgüt yapılarını tercih ettikleri,
- Otellerin fonksiyonel bölümlerden yararlandığı ancak yenilikçi örgüt modellerinden şebeke ve yığılma örgütlere uygun olarak hareket edildiği,
- Konaklama işletmelerinde çalışanların müşteri ile yüz yüze kaldığı hizmet birimlerinde özellikle personelin güçlendirildiği,
- Hizmet işletmelerinin “müşteri odaklı” ve “yenilik odaklı” anlayışla yenilikçi örgüt modellerini üretim işletmelerine göre çok daha çabuk benimsediği,
- Yenilikçi örgüt modelleri olan TKY, değişim yönetimi, sanal örgütler ve öğrenen örgüt modellerinin yenilik anlayışıyla daha çabuk benimsendiği ve işletmelerin yenilik kültürü yapılarıyla bu modellere dönüşümlerinin daha hızlı yapılabildiği, şeklinde sıralanmıştır.

Cengiz (2012), “Alanya Bölgesi’ndeki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Yöneticilerin Yenilikçilik Anlayışı” başlığıyla Alanya’daki 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan yöneticilerin yenilikçilik anlayışlarını belirlemek amacıyla yüksek lisans tezinde yenilik konusunu incelemiştir. Yeniliğin yine turizm sektöründe ne derecede uygulandığı ve yöneticilerin yeniliklere ne derecede açık olduğunu araştırmıştır. Sonuç olarak, Alanya Bölgesi’ndeki otellerin yöneticilerinin yenilik ile ilgili görüşlerinde deneyimlerine göre farklılık olduğu, deneyimli yöneticilerin genç yöneticilere göre yenilik hakkında daha olumlu fikirlere sahip olduğunu belirtmiştir. Çalışmada, ileri yaştaki yöneticilerin çalıştıkça daha yenilikçi olmalarının nedeni olarak; meslek hayatı boyunca elde

ettiği tecrübe, bilgi ve becerilerin bu yöneticilerin daha yenilikçi fikirlere sahip olmasını sağladığı belirtilmiştir.

3.11. Konaklama İşletmelerinde Yetenek Yönetimi ve Yenilik Performansı İlişkisi

Yetenek yönetimi konusu uluslararası alanda hızla yayılmaktadır. Bilimsel çalışmalara baktığımızda başta Amerika olmak üzere, Avrupa, Uzakdoğu, Avustralya ve nitekim diğer kıtalarda yoğun bir şekilde ele alınmaktadır. Bir taraftan işletmeler yetenek yönetimi uygulamalarına yatırım yaparken, diğer taraftan birçok danışmanlık şirketi araştırma, eğitim ve tanıtım faaliyetlerini devam ettirmektedir. Örneğin, uluslararası alanda yönetici yerleştirme, yönetim değerlendirme ve yönetim kurulu danışmanlığı hizmetleri veren bir firma olan Amerika merkezli, Heidrick & Struggles International firmasının “Küresel Yetenek Endeksi Raporu: 2015 Görünümü” isimli 2011 tarihli çalışmasında, yetenek endeks skoru ile 60 ülkeyi puanlarına göre sıralamıştır. Burada puanların sıralaması 2015 yılı için ayrıca değerlendirilmiş aşağıdaki tablolar (Tablo 3.4, 3.5 ve 3.6) hazırlanmıştır.

Tablo 3.4. 2011 Global Yetenek İndeksi

İlk 10'daki ülkeler			Türkiye'nin sıralamadaki yeri		
Sıra	Ülke	Puan	Sıra	Ülke	Puan
1	Amerika	74.2	43	Ukrayna	38.0
2	Danimarka	64.7	44	Filipinler	37.6
3	Finlandiya	63.2	45	G. Afrika	37.4
4	Norveç	61.9	46	Tayland	36.8
5	Singapur	60.2	47	Peru	36.4
6	Avustralya	60.1	48	Türkiye	35.0
7	İsveç	59.5	49	Bulgaristan	34.7
8	Hong Kong	59.1	50	Ekvator	33.5
9	İsviçre	58.5	51	Mısır	32.8
=10	İsrail	58.3	52	Vietnam	30.7
=10	Hollanda	58.3	53	Kazakistan	30.5

Kaynak: Economist Intelligence Unit, 2011'den akt. Heidrick & Struggles International, (2011) *The Global Talent Index Report: The Outlook to 2015*, (p. 4).

Tablo 3.5. 2011-2015 Döneminde Ülke Skoruna Göre Sıralamadaki Değişim

Sıra	Sıra değişimi	Ülke	Puan	Puan değişimi
37	-1	Romanya	41.7	+1.7
38	+4	Brezilya	41.8	+3.5
=39	-3	Malezya	41.1	+1.0
=39	+2	S. Arabistan	41.1	+2.1
41	-1	Kolombiya	40.8	+1.7
42	+1	Ukrayna	40.3	+2.3
43	+5	Türkiye	39.9	+4.9
44	--	Filipinler	39.8	+2.2
45	+1	Tayland	39.0	+2.2
46	-1	G. Afrika	38.7	+1.3
47	--	Peru	37.8	+1.4
=48	+1	Bulgaristan	37.3	+2.6
=48	+3	Mısır	37.3	+4.5

Kaynak: Economist Intelligence Unit, (2011)'den akt. Heidrick & Struggles International, *The Global Talent Index Report: The Outlook to 2015*, (p. 5).

Tablo 3.6. Global Yetenek İndeksi En Çok Yükselen ve Düşenler

Sıra	Yükselenler		Düşenler	
	Kanada	+6	Azerbaycan	-6
Şili	+5	Yunanistan	-10	
Türkiye	+5	Venezuela	-12	
Puan	Çin	+5.2	Avusturya	-2.2
	Türkiye	+4.9	Venezuela	-3.4
	Nijerya	+4.6	Azerbaycan	-3.5

Kaynak: Economist Intelligence Unit, 2011'den akt. Heidrick & Struggles International, (2011) *The Global Talent Index Report: The Outlook to 2015*, (p. 8).

Türkiye'de çok az sayıdaki turizm işletmesi sahipleri ve yöneticileri yetenek yönetimi konusunu ele almaya başlamışlardır. Önümüzdeki günlerde büyük ölçekli işletmelerden başlayarak yayılma ve uygulamada artışların olabileceği görülmektedir.

Yeniliğin çıkış noktası tüketicilerin talepleri nedeniyle ve pazardaki değişiklikler olarak görülmektedir. Turistik tüketicilerin talepleri ve bu alandaki değişikliklerin yoğun olması, turizm işletmelerinin tamamen açık bir sistem özelliği

taşımaları, yeniliklere karşı duyarlı ve bir o kadar da yenilikçi olduklarını göstermektedir. Bu duruma bağlı olarak turizm işletmeleri yeni ihtiyaçlar ve pazar alanları bulmanın yollarını arama konusunda da yenilikçi bir tutum içerisinde olmaktadır (Met ve Vatan, 2010: 831). Küçük, orta ve büyük bütün konaklama işletmelerinin de yenilikçi olma konusunda başarılı olabilmeleri için yetenek yönetimini benimsemeleri ve uygulamaları gerekir.

4. YETENEK YÖNETİMİ VE YENİLİK PERFORMANSI İLİŞKİSİNE YÖNELİK KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ARAŞTIRMA

Turizm endüstrisi dinamik bir yapıya sahiptir. Yatırım faaliyetlerinin sürekliliği, tesislerin yenilenmesi, yeniliklerin gerçekleştirilmesi, emek yoğunluğu ve müşteri yoğunluğu bu dinamizme verilebilecek örneklerden birkaçıdır. Altyapı ve üstyapı yatırımlarının devam etmesi ve tamamlanması ile ortaya çıkan turizm arzı, işletme faaliyetlerini giderek yoğunlaştırmaktadır. Turizm endüstrisinin hassas nitelikte olması nedeniyle turizm talebindeki esnekliğin işletmelere olan etkileri artmaktadır. Bu nedenlerle turizm endüstrisindeki işletmelerin rekabet güçlerini arttırıcı çalışmalar yapmaları kaçınılmaz olmaktadır. Günümüzde konaklama işletmelerinin yenilik performanslarını arttırmaları kritik öneme sahiptir. Yenilik performansına katkı sağlayacak olan araç ise yetenek yönetiminin başarıyla uygulanması olacaktır.

İşletmelerin yenilikçi olmalarında, kaliteli mal ve hizmet üretebilmelerinde etkili olan faktörlerden biri de emek unsuru olarak, nitelikli çalışanlardır. Nitelikli çalışanlarla kıyaslandığında, işletmelerin sahip olduğu sermayenin gücünde, pazardaki payında, teknolojisinde olabilecek eksiklikleri telafi edebilmenin daha kolay olduğu ve nitelikli çalışanların eksikliklerinin telafisinin daha zor olabileceği söylenebilir. Konaklama işletmelerinin, teknolojik yenilikleri belirli bir düzeye kadar zaten gerçekleştirebilmesi mümkündür ancak kritik öneme sahip ve telafisi zaman alan insan unsurunu ön planda tutmak durumundadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi konaklama işletmeleri için önemli iken, son yıllarda özenle üzerinde durulan ve uygulamaları yaygınlaşmakta olan yetenek yönetiminin modern yönetim tekniği olarak insan kaynakları yönetiminin yerini alması beklenmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonu işletmelerin amaçlarını gerçekleştirecek yetenekli, nitelikli çalışan sağlamak, çalışanların işten duydukları memnuniyeti arttırmak ve yeteneklerini keşfetmektir. Bunu sağlamanın yolu da yetenek yönetimi uygulamalarından geçmektedir (Atlı, 2012: 98). Yetenek yönetiminde etkili olan faktörler; bilgi ve bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, rekabet ve küreselleşme, rekabet stratejileri, işbirliği stratejileri, yenilik, demografik değişimler, iş gücündeki değişimler ve yeni yönetim teknikleri olarak sıralanabilir. Yetenek yönetimi doğru uygulandığı takdirde konaklama

işletmelerinde de önemli avantajlar sağlayacaktır. Bu avantajlardan biri de 2000’li yılların vizyonu olan “yenilik” konusunda başarılı uygulamaların yolunun açılması olacaktır (Atlı, 2012: 5).

Bu araştırmada Türkiye’de konaklama işletmelerinde yetenek yönetimi uygulamalarının olup olmadığı, bu konunun profesyonel yöneticiler tarafından nasıl değerlendirildiği, yetenek yönetiminin yenilik performansına etkilerinin olup olmayacağı ve ne düzeyde bir etkinin olacağı sorgulanacaktır. Bu nedenle tez çalışmasının bu son bölümünde Muğla ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin yönetimleri üzerinde gerçekleştirilen alan araştırması ile elde edilen bilgiler ele alınacaktır. Öncelikle araştırmanın konusu ve amacı değerlendirilerek, modeli ve hipotezleri çıkartılacaktır. Sonra kapsamı, sınırlılıkları ve benimsenen yöntem, etik boyutu, evren ve örneklem kararı, araştırma süreci, ölçek güvenilirliği, verilerin elde edilmesi, verilerin analiz edilmesi, bulgular ve değerlendirme konuları hakkında açıklamalar yapılarak bilgiler verilecektir.

Yetenek yönetiminin turizm endüstrisinde uygulanması ve yenilik performansına katkısı sayesinde örgütsel başarısına yansiyacak sonuçlar işletmeler açısından önemlidir. Bu nedenle, konaklama işletmelerinin yetenek yönetimi uygulamalarında göstereceği başarı neticesinde;

- Doğru kişiye doğru iş verebilme,
- En iyi çalışanı istihdam etme,
- Yetenekli çalışanları işletmede tutabilme,
- Kariyer imkânları sağlama,
- İşletme içinde çalışanları daha iyi anlama,
- Profesyonelleşme noktasında doğru kararlar alarak doğru uygulayabilme,
- Örgütsel performansın iyileşmesi ile rekabet avantajını elde etme,
- Turizm endüstrisinde yer alan diğer işletmelerdeki uygulamalara katkı, gibi yararları olabilecektir.

Tez çalışmasının bundan önceki ilk üç bölümü teorik çalışmadan oluşmaktadır. Bu kapsamda, birinci bölümde yetenek kavramı, ikinci bölümde yetenek yönetimi ve üçüncü bölümde yenilik konuları incelenmiştir. Çalışmanın

dördüncü bölümünü oluşturan bu son bölümde ise araştırma çalışmasına yer verilerek konunun tamamının bir bütün olarak anlaşılması sağlanacaktır.

4.1. Araştırma Konusu ve Amacı

Araştırmanın konusunu, Türkiye’de konaklama işletmelerindeki yetenek yönetimi uygulamaları oluşturmaktadır. Araştırmanın amacı ise, konaklama işletmelerinde yetenek yönetimi uygulamalarının yenilik performansına katkısını belirlemektir. Konaklama işletmelerinde yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik gerçekleştirilen akademik çalışmaların oldukça az olduğu görülmektedir. Literatür incelendiğinde, dünyada yetenek yönetimi 2000 yılından itibaren daha yoğun uygulanmaya başlanmış, şimdiye kadar yapılmış olan çalışmaların daha çok uluslararası büyük ölçekli firmalarda ele alındığı ve uygulandığı görülmüştür. Konaklama işletmelerinin örgütsel performansına yönelik çalışmalarda ise, bazı faaliyet alanları incelenmiştir, ancak konaklama işletmelerinde yetenek yönetiminin yenilik performansına yönelik çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle, tez çalışmasında aşağıdaki temel soru cevaplandırılmaya çalışılacaktır:

“Turizm endüstrisinde önemli bir yere sahip olan konaklama işletmelerinde Yetenek Yönetimi konusu nasıl algılanmaktadır, uygulaması var mıdır ve Yenilik Performansına katkısı nasıl olabilir?”

Yukarıdaki temel soruya cevap bulabilmek için;

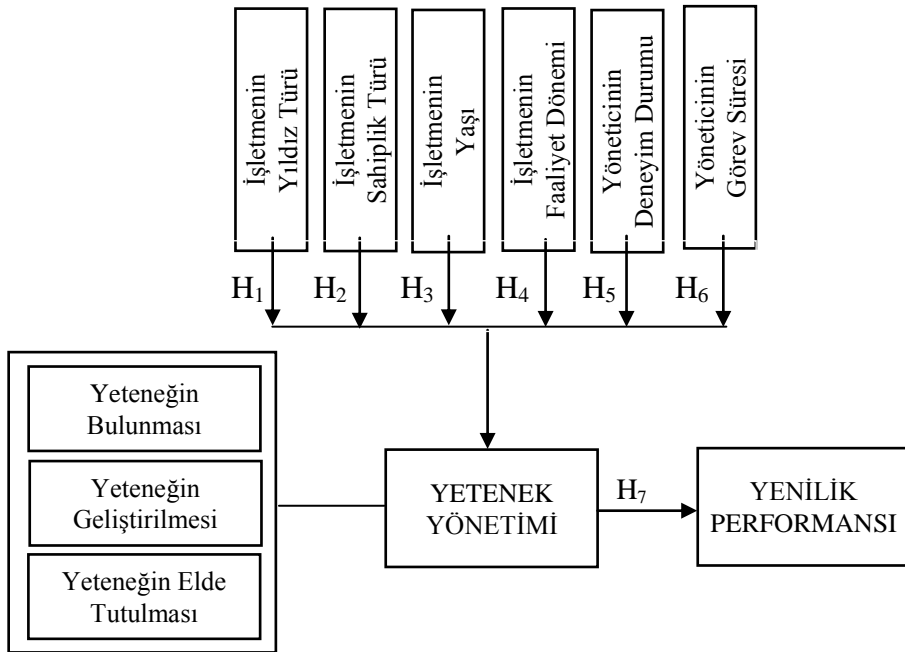
- Konaklama işletmeleri hakkında bilgiler,
- Konaklama işletmelerinin yöneticileri hakkında bilgiler,
- Konaklama işletmelerinin yetenek yönetimi konusunda uygulamalarının bulunup bulunmadığı,
- Konaklama işletmelerinin yöneticilerinin, yetenek yönetimi konusuna bakış açılarının belirlenmesi,
- Yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması,
- Konaklama işletmelerinde uygulanan yetenek yönetimi ile yenilik performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesi,

konularına değinilerek nitel ve nicel verilerle konu açıklanacak, uygulamalı olarak ise Türkiye’deki konaklama işletmelerinin yönetimleri ve insan kaynakları yönetimleri için genellenebilir sonuçlara ulaşılmaya çalışılacaktır.

Araştırma çalışması, turizm endüstrisinin gelişmesi, yenilikleri gerçekleştirebilmesi bakımından, özellikle de konaklama işletmelerinin örgütsel performansları açısından oldukça önemlidir. Neticede Türkiye turizmde önemli bir yere sahip olan konaklama işletmelerine yönelik çağdaş yönetimsel çözümlerin ve önerilerin sunulması hedeflenmektedir.

4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma modeli literatürden elde edilen bilgiler çerçevesinde Şekil 4.1’de görüldüğü gibi oluşturulmuştur. Araştırmanın modeli ile ilgili ilk dört hipotez yetenek yönetimi uygulamaları ile işletmelerin nitelikleri ve işletme yöneticilerinin deneyimleri arasındaki farklılıklara yöneliktir. 5. ve 6. hipotezler yetenek yönetimi uygulamaları ile yöneticilerin deneyimleri arasındaki farklılıklara, 7. hipotez ise yetenek yönetimi uygulamalarının yenilik performansı ile farkına yöneliktir.



Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli

4.2.1. Tatil Köyleri ve Otellerin Nitelikleri ile Yetenek Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişkilere Yönelik Hipotezler

Türkiye’de faaliyet gösteren tatil köyleri ve otellerin niteliklerine yönelik bilgiler, Resmi Gazete Tarihi: 21.06.2005, Sayısı: 25852 olan, “Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik”te yer almaktadır. Bu yönetmeliğin 21. maddesinde tatil köyleri, “doğal güzellikler içerisinde, rahat bir konaklama yanında çeşitli spor, eğlence ve satış hizmetlerinin de sağlandığı yaygın yerleşim düzeninde, tüm cephelerinde en fazla üç katlı olarak görülen yapılardan oluşan ve en az seksen odalı tesisler” olarak tanımlanmaktadır. Aynı yönetmeliğin 19. maddesinde de oteller, “aslî fonksiyonları müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesisler” olarak tanımlanmaktadır.

Küreselleşme, konaklama işletmelerinin de niteliklerini etkilemektedir. Amerika’da daha çok olmakla birlikte Avrupa’da da görülen çok uluslu otel zincirleri konaklama hizmeti yanında havayolu, tur operatörü ve otel yönetim şirketi ile bağlantılı işletmeler olarak faaliyetlerini sürdürmektedirler (Yarcan, 1998a: 75). Turizm endüstrisinde Türkiye çekim ülkesi olarak sahip olduğu turizm arzını yönetmekte güçlüklerle karşılaşmaktadır. Paket tur ve seyahat düzenlemelerinde en önemli maliyet ve gider kalemleri, havayolu ulaşımıyla konaklamadır. Uluslararası ulaşım, gelişmiş ülkelerin havayolları şirketleri tarafından gerçekleştirildiğinden, çekim ülkesi ulaşımdan gelir kazanamamaktadır. Konaklama kesiminde ise yönetim ve pazarlama sorunları nedeniyle işletmelerin yönetimleri yabancı firmalara devredilmektedir. Konaklama yatırımcılarının çok uluslu konaklama zincirleriyle işbirliği yapmalarının nedenleri şöyle sıralanabilir (Yarcan, 1998b: 104);

- Tanınmış bir otelin adını kullanarak müşteri çekmek,
- Konaklama zincirinin tanıtım, promosyon ve pazarlama sisteminden yararlanmak,
- Modern yönetim tekniklerinden yararlanmak,
- Konaklama zincirinin deneyim ve becerilerinden yararlanmak,

- Yerel işgücünün eğitilmesini sağlamak,
- Konaklama yatırımları ve yönetimi için finans sağlamak.

Beş yıldızlı işletmeler, dört yıldızlı işletmelere göre daha fazla sayıda oda ve tesise (restoranlar, barlar, sağlık tesisleri, havuzlar, eğlence birimleri vb.) sahiptir. Dört yıldızlı işletmeler ise üç, iki ve bir yıldızlı işletmelere göre daha fazla sayıda oda ve tesise sahiptir. Büyük ölçekli işletmeler hizmet standardı olarak üstün özellikler göstermektedir. Bu özellikler, kadrolarında daha fazla sayıda çalışan bulundurmaları, yönetim ve organizasyon bakımından daha kurumsal yapıda olmaları olarak sıralanabilir (Akbaba ve Erenler, 2008: 28). Konaklama işletmeleri aynı yıldız sınıfında olsa bile birbirleriyle kıyaslandığında farklı standartlara sahip oldukları görülür. Ancak yetenek yönetimi uygulamaları bağlamında yıldız sınıfları arasındaki uygulamalar konusundaki farkın daha belirgin olması beklenir.

Hipotez 1

H_0 Konaklama işletmelerinin yıldız sınıfları ile yetenek yönetimi uygulaması arasında fark yoktur.

H_1 Konaklama işletmelerinin yıldız sınıfları ile yetenek yönetimi uygulaması arasında fark vardır.

Türkiye'deki konaklama işletmeleri sahiplik yapısı bakımından, aile işletmeleri, ulusal bağımsız işletmeler, ulusal zincir işletmeler, yerli ve yabancı ortaklı işletmeler ve uluslararası zincir işletmeler olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Konaklama işletmelerinin sahiplik türünün yetenek yönetimi uygulamalarında etkisinin olması söz konusudur.

Hipotez 2

H_0 Konaklama işletmelerinin sahiplik türü ile yetenek yönetimi uygulaması arasında fark yoktur.

H_1 Konaklama işletmelerinin sahiplik türü ile yetenek yönetimi uygulaması arasında fark vardır.

İşletmelerin yaşı, yetenek yönetimi uygulamalarında etkilidir. Yetenek yönetimi uygulaması sonucunun yenilik performansına etkisini anlayabilmek için işletmelerin en az bir yıl veya bir sezon geçirmiş olması gerekir. İşletmelerin daha uzun süredir faaliyette olması, yetenek yönetiminde daha başarılı ve daha yenilikçi olmalarını sağlayabilir.

Hipotez 3

H_0 Konaklama işletmelerinin yaşı ile yetenek yönetimi uygulaması arasında fark yoktur.

H_1 Konaklama işletmelerinin yaşı ile yetenek yönetimi uygulaması arasında fark vardır.

Konaklama işletmelerinin faaliyet dönemleri, yetenek yönetimi uygulamalarında zorluklarla karşılaşılmasına neden olabilir. Konaklama işletmelerinin başarıyla yönetilebilmesi için insan kaynağının işletmedeki sürekliliğinin sağlanması gerekmektedir. Sezonluk faaliyet gösteren işletmeler ile tüm yıl açık olan işletmeler arasında bu anlamda farklar oluşmaktadır. Bu farklar yeteneğin bulunması, geliştirilmesi ve elde tutulması aşamalarının tümünde görülebileceği için sezonluk çalışan işletmelerin proaktif davranmasını gerektirmektedir. Bu bağlamda, personelin ve yönetici kademesinin işletmede çalışma süresi arttıkça yönetim tekniklerinden daha iyi yararlanılabilmesi mümkün olabilir.

Hipotez 4

H_0 Konaklama işletmelerinin faaliyet dönemi ile yetenek yönetimi uygulaması arasında fark yoktur.

H_1 Konaklama işletmelerinin faaliyet dönemi ile yetenek yönetimi uygulaması arasında fark vardır.

4.2.2. Yöneticilerin Deneyim Düzeyleri ile Yetenek Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişkilere Yönelik Hipotezler

Yönetici; “kâr ve riski başkalarının olmak üzere, mal ve hizmet üretmek için üretim elemanlarını örgütsel amaçlar çerçevesinde birleştiren ve işletmeyi

yönetme sorumluluğunu üstlenen kişi” olarak tanımlanabilir (Kozak, 1998: 19). Günümüzde işletmelerin giderek büyümesi, rekabetin her geçen gün daha sertleşmesi ve işletmecilik sorunlarının giderek karmaşık hale gelmesi, yöneticilerin özel eğitim ve deneyim sahibi olmasını gerektirmektedir (Kozak, 1998: 20). Büyük konaklama işletmeleri yöneticilerinin örgütsel hedeflere ulaşma amacıyla yönetim sürecine katkı sağlayacak yöntemi oluşturması, koordinasyonu sağlaması ve rehberlik etmesi söz konusudur. Gittikçe uluslararası olma özelliği artan konaklama sektörü yöneticilerinin çeşitli yeterliliklere sahip olmaya ihtiyacı vardır. Bu yeterlilikler; kültürel farkındalık, farklılıklara anlayış gösterebilme, iletişim becerileri, önyargıları bir kenara bırakma, farklılıklara değer verme ve sinerji yaratabilmektir (El Masry, Kattara ve El Demerdash, 2006: 202).

Konaklama işletmelerinin yöneticileri daha başarılı ve etkin olabilmek için işletme amaçlarına ulaşmada katkı sağlayabilmek adına çaba göstermeli, katkısının ne olduğunu bilmesi açısından finansal ve finansal olmayan performans ölçümü ile sonuçları takip etmeli, çalışanların gerekli katkıyı sağlaması için motivasyon sağlama konusunda çaba harcamalı, işletmenin sahip olduğu kaynakları optimal bir biçimde kullanabilmelidir (Bertan, 2009: 403).

Konaklama işletmelerinin yöneticilerinin genel deneyim durumu, yöneticilik niteliklerine sahip olmaları açısından önemlidir. Gerek mevcut görevlerindeki deneyim durumları gerekse de daha önceki işlerindeki deneyim durumları başarıları açısından etkili olabilir. Deneyim düzeyi yüksek olan yöneticinin yeniliklere açık, etkili iletişim kurabilen, liderlik vasıflarına sahip ve daha başarılı olması beklenir.

Hipotez 5

H_0 Konaklama işletmeleri yöneticilerinin deneyim durumu ile yetenek yönetimi uygulaması arasında fark yoktur.

H_1 Konaklama işletmeleri yöneticilerinin deneyim durumu ile yetenek yönetimi uygulaması arasında fark vardır.

Yöneticinin deneyim düzeyinin yüksek olmasının yanı sıra mevcut görevindeki deneyim süresinin de başarısında etkisi olabilir. Yönetici devir hızının yüksek olması işletmeler için sorun teşkil edebilir. Yeni göreve başlayan bir yönetici ile o işletmede orta uzun vadelerde görev yapmış olanların performansı

arasında fark olabilir. Yöneticinin işletmesini, çevreyi ve en önemlisi de tüm çalışanlarını tanınması avantaj sağlayabilir.

Hipotez 6

H_0 Konaklama işletmeleri yöneticilerinin görev süresi ile yetenek yönetimi uygulaması arasında fark yoktur.

H_1 Konaklama işletmeleri yöneticilerinin görev süresi ile yetenek yönetimi uygulaması arasında fark vardır.

4.2.3. Yetenek Yönetimi Uygulamaları ile Yenilik Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Hipotez

Konaklama işletmeleri yöneticilerinin sürekli değişen çevre koşulları altında teknolojiye ve çağa ayak uydurabilmeleri, yerli ve yabancı turistlerin beklentilerine göre elindeki tüm ekipman ve çalışanı en verimli şekilde kullanabilmeleri, bu doğrultuda işletmesinde hizmet kalitesini yakalamayı amaç edinmeleri gerekmektedir. Yöneticiler bunları gerçekleştirirken bünyesindeki çalışanlar ile hedef müşterilere yönelik eksikliklerini düzenli ve etkili bir şekilde analiz ederek eksikliklerini gidermelidirler (Öztürk ve Seyhan, 2005: 124). Bu da yeni yönetim tekniklerinden yararlanmalarını ve yenilikçi olmalarını gerektirmektedir. Yenilikçilik, işletmelerin başarılı olabilmeleri için üst sıralarında yer alan kriterlerden biri durumundadır. Yetenek yönetimi de işletmelerin yenilikçi olabilmelerinde başvurabilecekleri en etkili çözüm yollarından biridir. Yetenek yönetimi, hem insan kaynakları yönetimlerinin hem de akademisyenlerin ilgilenmekte olduğu öncelikli konular arasında yerini alarak gündemdeki yerini korumaya devam etmektedir (Çırpan ve Şen, 2009: 110).

Hipotez 7

H_0 Yetenek yönetimini uygulayan konaklama işletmeleri ile uygulamayan konaklama işletmelerinin yenilik performansı arasında fark yoktur.

H_1 Yetenek yönetimini uygulayan konaklama işletmeleri ile uygulamayan konaklama işletmelerinin yenilik performansı arasında fark vardır.

4.3. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın kapsamında, incelemenin “ne yapmak için” tasarlandığı, neyi, kimi ve nerede inceleyeceği ile ilgili bilgilere yer verilir (Erdoğan, 2012: 110) ve araştırma tasarımında incelemeye sınır çizilir (Erdoğan, 2007: 77). Bu çalışma “Turizm endüstrisinde yer alan büyük ölçekli konaklama işletmelerinde “yetenek yönetimi” konusu nasıl algılanmaktadır, uygulaması var mıdır ve “yenilik performansına” katkısı olabilir mi?” sorusuna cevap bulabilmek için tasarlanmış ve sınırları aşağıdaki şekilde çizilmiştir.

Muğla’daki küçük, orta ve büyük ölçekli tatil köyleri ile otellerin işletme belgeli ve yatırım belgeli olanlarının toplam sayısı Tablo 4.1’de görüldüğü gibi 415,dir. Bu tesislerin toplam oda kapasitesi ise 83.270 adettir.

Tablo: 4.1. Muğla’daki İşletme ve Yatırım Belgeli Tatil Köyleri ve Oteller²

Türü	Tesis Sayısı	Oda Sayısı
İşletme Belgeli Tesisler		
5 yıldızlı Tatil Köyü	14	5.437
4 yıldızlı Tatil Köyü	5	808
5 Yıldızlı Otel	62	18.438
4 Yıldızlı Otel	87	15.058
3 Yıldızlı Otel	102	7.790
2 Yıldızlı Otel	46	1.999
1 Yıldızlı Otel	4	102
İşletme Belgeli Toplam	320	49.632
Yatırım Belgeli Tesisler		
5 yıldızlı Tatil Köyü	9	2.128
4 yıldızlı Tatil Köyü	7	1.057
5 Yıldızlı Otel	19	6.382
4 Yıldızlı Otel	22	22.018
3 Yıldızlı Otel	31	1.870
2 Yıldızlı Otel	2	82
1 Yıldızlı Otel	5	101
Yatırım Belgeli Toplam	95	33.638
GENEL TOPLAM	415	83.270

² Tablonun hazırlanmasında, Kültür ve Turizm Bakanlığı, Muğla İl Kültür Turizm Müdürlüğü 2014 istatistikleri, konaklama işletmelerinin internet sayfaları ve araştırmacının bu işletmelere anket uygulaması esnasında ayrıca tutmuş olduğu kayıtlar ve anket formlarındaki bilgiler kullanılmıştır.

Bu araştırma, Muğla ili sınırları içerisinde faaliyet gösteren işletme ve yatırım belgeli 5 ve 4 yıldızlı tatil köyleri ile 5 ve 4 yıldızlı otel işletmelerini kapsamaktadır. Buna göre, resmi kurumlarca standardize edilmiş olan turistik belgeli büyük ölçekli konaklama işletmeleri ana kütle olarak alınmıştır. Tablo 4.1’de görüldüğü gibi ana kütleyle dahil edilen konaklama işletmelerinin işletme belgeli olan tesis sayıları olarak; 5 yıldızlı tatil köyü 14, 4 yıldızlı tatil köyü 5, 5 yıldızlı otel 62 ve 4 yıldızlı otel 87 adet olarak dağılım göstermektedir. Yatırım belgeli olan tesis sayıları ise; 5 yıldızlı tatil köyü 9, 4 yıldızlı tatil köyü 7, 5 yıldızlı otel 19 ve 4 yıldızlı otel 22 adet olarak dağılım göstermektedir. Muğla’daki bu işletmelerin toplam sayıları 225 adettir. Araştırma kapsamına alınan tatil köyleri ve otellerin sayılarının Muğla’daki toplam tesis sayılarına oranı %54.2, oda sayısı toplamı 71.326, oda kapasitesine oranı %85.6 olduğu belirlenmiştir.

Neticede araştırmanın kapsamı; coğrafi olarak Muğla, konu olarak yetenek yönetimi ve yenilik performansı ilişkisi, uygulama alanı ise büyük ölçekli konaklama işletmeleri olarak belirlenmiştir.

4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılığı, araştırmacının ideal olarak değerlendirdiği, normalde uygulamak isteyip de bir takım nedenlerle vazgeçtiği ve “en uygun” olarak değerlendirdiği şartlardan sapmalardır (Karasar, 2011: 73). Bilimsel araştırmalar tasarlanırken en önemli konulardan biri de araştırmanın sınırlılıklarının belirtilmesidir. Sınırlılıklar, araştırmada ele alınan soruna yaklaşım ve kullanılan yöntem ile ilgili sınırlılıkları kapsar. Araştırmalarda kullanılan kuram ve yöntemin özellikleri, yetersizlikleri ve süreçlerde karşılaşılan problemlerin üzerinde durulması gerekir. Araştırmanın kapsamı, sınırlılık olarak değerlendirilmez. Sınırlılıklar araştırmanın her aşamasında olabilir. Sınırlılık kaynakları ise şunlardır (Erdoğan, 2012: 264):

- Araştırma konusundan kaynaklanan sınırlılıklar,
- Kaynağa ulaşma, veri toplama, kaynağın ve verilerin güvenilirlik ve geçerliliği ile ilgili sınırlılıklar,
- Bilgi toplama ve araçlarıyla ilgili sınırlılıklar,
- Temsil ve karşılaştırma yeteneği ile ilgili sınırlılıklar,

- Araştırmanın uygulanmasında ortaya çıkan sınırlılıklar,
- Araştırma tasarımı ve yorumunu etkileyen sınırlılıklar,
- Araştırmacının bilgisi, araştırmada çalışanların bilgisi, zaman ve finansal sınırlılıklar.

Bu araştırmayı gerçekleştirmek için anket uygulanacak olan ana kütlenin tamamına ulaşılması hedeflenmiştir. Ancak, konaklama işletmeleri yöneticilerinin bir kısmı iş yoğunluğunu bahane ederek anketi yanıtlamayı kabul etmemiş, bir kısmı neden göstermeksizin kabul etmemiş, bir kısmına ulaşılammış ve bir kısım işletme yöneticisi de anket formunu daha sonra doldurup araştırmacıya ulaştıracağına söz vermiş ancak bu sözlerini yerine getirmemişler/getirememişlerdir. Anketlerin yanıtlanması konusunda ana kütlenin tamamına ulaşılmış, ancak katılımın sağlanamaması araştırmanın sınırlılığı olarak ortaya çıkmıştır.

Araştırmada kullanılan anket soruları Türkçe olarak hazırlanmış ve Türkçe bilmeyen yöneticilere anket uygulanamamıştır. Dolayısıyla anket uygulamasında beş tane yabancı yöneticiden veri elde edilememiştir. Bu nedenle yabancı yöneticilerin olduğu konaklama işletmesinin araştırma kapsamı dışında kalmaması için bu işletmelerdeki Türkçe bilen yöneticilere ulaşılmıştır.

Anketlerin genel uygulaması esnasında insan kaynakları yöneticilerine ulaşma ve katılımın sağlanması konusunda daha başarılı olunmuştur. Genel müdür ve genel müdür yardımcısı pozisyonundaki yöneticilere ise ulaşmakta zorluk çekilmiştir. Bu nedenle de her iki yönetim kademesinin sayılarını dengelemeye yönelik çaba harcanmıştır. Bu kapsamda sekiz genel müdür ile iki insan kaynakları yöneticisine anketler kargo yoluyla gönderilmiş ve yüz yüze görüşmemek araştırmanın sınırlılığı olarak değerlendirilmiştir.

Türkiye'deki konaklama işletmeleri, kıyı ve şehir işletmeleri olarak iki şekilde sınıflandırılmaktadır. Bu araştırma kıyı işletmelerinde gerçekleştirildiğinden, şehir işletmelerinin araştırma kapsamı dışında kalması araştırmanın sınırlılığı olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca konaklama işletmeleri, turizm yatırımının tamamlanıp faaliyetlerine hazır olması durumunda işletme belgeli ve halen yatırım aşamasında olan konaklama işletmeleri olarak iki tür belge ile faaliyetlerini sürdürmektedirler. Yenileme çalışması yapan işletmeler de

yatırım belgeli işletmeler olarak görünmektedir. Yatırım belgeli olan işletmelerin faaliyette olanlarının sayısının veya oranının tespit edilemeyişi araştırmanın diğer bir sınırlılığını oluşturmaktadır. Bu durumda yatırım belgeli konaklama işletmelerinin tamamına telefonla ve bizzat ziyaret edilerek ulaşılmış ve faaliyette olan işletmelerden anketi yanıtlamayı kabul edenler araştırmaya katılmıştır. Bu nedenle faaliyette olan işletmelerin sayısının çalışmanın başında belirlenemeyişi diğer bir sınırlılık olarak değerlendirilmiştir.

4.5. Araştırmanın Yöntemi

Birbiriyle çelişen ontoloji, epistemoloji ve insan doğası modelleri farklı araştırma yöntemlerini kullanmayı gerektirmektedir. Araştırmacı nesnel veya pozitivist bir yaklaşımı benimserse sosyal gerçeğe somut, gerçek ve dışsal olarak yaklaşacak ve geleneksel olan araştırma yöntemlerinden, tarama (survey) ve deney gibi birini benimseyecektir. Araştırmacı öznel bir yaklaşımı benimserse sosyal olayı daha yumuşak, kişisel ve birey tarafından yaratılmış bir şey olarak değerlendirerek, sorumlu, katılımcı gözlem ve kişisel yapılar gibi yaklaşımlarla yöntemler benimseyecektir (Balcı, 2004: 25).

Bu araştırma görgül alan araştırması şeklinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada birinci elden veriler elde edilerek analizi gerçekleştirilip turizm endüstrisinde uygulanabilir sonuçlara ulaşmak hedeflendiği için uygulamalı araştırma türü olarak geçmektedir. Araştırmada anket tekniğinden yararlanılmıştır ve ankette, demografik sorulara, yetenek yönetimine ve alt boyutlarına yönelik sorulara, yenilik performansına yönelik sorulara ve konaklama işletmelerine yönelik sorulara yer verilmiştir. Çalışmayı gerçekleştirmek için anket formu hazırlandıktan sonra elde edilen ölçek uygulanmıştır. Ölçekle elde edilen veriler IBM SPSS 20 istatistik paket programlarından yararlanılarak test edilmiş ve sonuçlar analiz edilmiştir.

Yöntem olarak geçmişteki bir durumun veya mevcut durumun tespitinin yapılması amaçlandığından, araştırmada tarama yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evreni; Türkiye turizm endüstrisinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleridir. Örneklem olarak da Muğla'daki 5 ve 4 yıldızlı konaklama işletmeleri seçilmiştir. Bunun nedeni ise Muğla ili sınırları içinde yer alan konaklama işletmelerinin yoğunluğudur.

4.6. Araştırmanın Etik Boyutları

Sosyal araştırmalar katılımcılara çeşitli şekillerde örneğin, fiziksel, psikolojik ve hukuki zarar verebilmektedir. Bir kişinin kariyerini olumsuz etkilemesi, itibarını zedelemesi, gelir kaybına neden olması bu tür zararlardan bazılarıdır. Bilimsel araştırmaların alanlarına göre birçok farklı zarar türleri de vardır. Bir araştırmacının yapmış olduğu araştırma ile verebileceği zararların sorumluluğunun kendisine ait olduğunu bilmesi ve potansiyel zararları en aza indirmek konusunda elinden geleni yapması gerekmektedir (Neuman, 2007: 51).

Etik terimi ile en genel olarak “doğru olan” ifade edilir (Erdoğan, 2012: 57). Araştırmalarda etik konusuna önem verilmelidir. Ancak, bazı araştırmacılar toplumun çıkarları gözetilerek yapılan araştırmalarda etik konusuna dikkat etmenin gerekmediğini savunurken diğer bir kısmı ise, etik konusunun göz ardı edilmesinin kabul edilemeyeceğini savunmaktadırlar (Sarantakos, 1998: 218). Bir araştırmacının elde etmeye çalıştığı verilerin kaynağı ne olursa olsun (insan, hayvan, bitki vb.) araştırma etiğinin göz ardı edilmemesi gerekir.

Türkiye Bilimler Akademisi'nin 2001 tarihinde bilimsel etiğe ilişkin yayınladığı bildiriye, temel ilkeler şu şekilde sıralanmaktadır (TÜBA, 2002);

- “Gerçeğe uygunluk; veriler sadece bilimsel yöntemlerle yürütölen gerçek deney ve gözlemlerden elde edilir. Verilerin değerlendirilmesinde, yorumların ve kuramsal sonuçların elde edilmesinde bilimsel yöntemler dışına çıkılamaz. Bu yöntemlerle varılan sonuçlar saptırılmaz; elde edilmemiş sonuçlar araştırma sonuçları imiş gibi gösterilemez.”

- “Bilimsel araştırmanın zarar vermemesi; araştırmanın deneklere zarar vermemesi, deneklerin olası riskler konusunda açık şekilde bilgilendirilmesi ve deneye katılım kararının etki ve baskı olmaksızın özgürce alınması gerekir. Deneyin deneklere, deneyi yapanlara, çevreye ve insan sağlığına zarar vermemesi gerekir.”

- “Sorumluluk ve haklar; bilim insanları araştırma sonuçları ile ilgili olarak toplumu bilgilendirmek, olası zararlı uygulamalar konusunda uyarmakla yükümlüdürler. Kendi vicdani kanaatlerine göre zararlı sonuçlara ve onaylamadıkları uygulamalara yol açabilecek araştırmalara katılmamak bilim insanlarının hakkıdır.”

- “Yazarlar; araştırma sonuçları araştırmayı yapanların tümünün isimleriyle yayınlanır. Araştırmanın tasarlanması, planlanması, yürütülmesi ve yayına hazırlanması aşamalarında etkin katkıda bulunmamış kişilerin isimleri yazar isimleri arasına katılamaz.”

- “Kaynak gösterme ve alıntılar; bilimsel yayınlarda ya da genel kamuoyuna dönük olarak yayınlanan her türlü bilimsel yazı, derleme, kitap ve benzeri yayınlarda daha önce yayınlanmış veya yayınlanmamış bir çalışmadan yararlanırken, o çalışma bilimsel yayın kurallarına uygun biçimde kaynak olarak gösterilmelidir. Evrensel olarak tanınan bilim kuramları, matematik teoremleri ve ispatları gibi önermeler dışında, hiç bir yapıt tümüyle veya bir bölümü ile izin alınmadan ve asıl kaynak gösterilmeden çeviri veya özgün şekilde yayınlanmaz.”

Toplumsal yaşam biçimi değiştikçe ahlâk kavramları da değişmektedir. Ahlâk kavramları toplumun yaşamı içinde cisimleştirilirler ve bunlar toplumun oluşumunda kısmen kurucu olurlar (MacIntyre, 2001). Günümüzde toplumsal yaşam biçiminin elektronik gelişmelerden ne ölçüde etkilendiği dikkat çekicidir. Bu durumda “sibernetik ahlâk” kavramı ortaya çıkmaktadır. İnternet kullanımının yaygınlaşması ile bir taraftan etik dışı davranışlara yönelme ve yazılı bilgileri haksız şekilde kullanma kolaylaşırken, diğer taraftan bu tür davranışların açığa çıkarılması da kolay olabilmektedir.

Araştırma etiği, “araştırmadan etkilenecek olan katılımcının veya diğer insanların haklarına yönelik uygun davranışlar” olarak tanımlanmaktadır. Araştırmalarda etik konusuna tasarım, planlama, uygulama, analiz ve raporlama aşamalarında dikkat etmek gerekir. Özellikle araştırmanın başlangıç aşamasında katılımcılardan izin alınması ile başlayan sürecin rapor hazırlama aşamasına kadar sürdürülmesi gerekmektedir (Yüksel, A. ve Yüksel, F., 2004: 26). Bu çalışmada, anketlere katılım konusunda gerekli olan izinler telefonla, aracıyla ve uygulama öncesinde sözlü olarak alındıktan sonra uygulama gerçekleştirilmiştir. Araştırma esnasında yanıltıcı açıklama ve ifadelerden kaçınılarak katılımcıların rahatsızlık duymaması sağlanmış ve hatta böyle bir çalışmaya katılımından dolayı memnuniyet duyulması hedeflenmiştir.

Anket sorularının içeriği açısından da etik konusuna önem verilmesi gerekir (Yüksel, A. ve Yüksel, F., 2004: 26), bu nedenle anket sorularında

katılımcılara rahatsızlık verebilecek soruların var olup olmadığına dikkat edilmiştir.

Araştırma tamamlandıktan sonra sonuçlardan haberdar olmak isteyen katılımcılar için anket formu üzerinde iletişim bilgilerini yazabilecekleri bir alan bırakılmıştır.

4.7. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Kararı

Bir araştırmada gözlem araçlarının seçilmesinden sonra bu araçlarla ana kütlelerin tamamı veya örneklem yönteminden biri seçilerek uygulama gerçekleştirilir. Araştırmalarda ana kütlelerin tamamına ulaşmak pratik ve kolay olmayacağı gibi imkânlar da yetersiz olabilir. Bu durumda ana kütle yerine onu temsil eden bir parça seçilir ve buna örneklem denir. Örneklemin iki şartı taşıması gerekir; biri temsil yeteneği diğeri ise yeterli büyüklüktür (Seyidoğlu, 2009: 41). Örneklemin temsil yeteneğinin büyüklükten önce düşünülmesi gerekir. Çok büyük örneklem ile yapılmış olan çalışmalarda yanılığın olduğu görülmüştür (Karasar, 2011: 126). Araştırma için belirlenmiş olan evrenin tanımının yapılması gerekir. Araştırma evreninin doğru belirlenmesi ve sınırlandırılması geçerlilik açısından önemlidir (Yüksel, A. ve Yüksel, F., 2004: 113). Araştırma evreninin sınırlandırılmasında örneklem büyüklüğüne dikkat etmek gerekir. Araştırmanın örneklem büyüklüğünün belirlenmesi çeşitli faktörler dengesini gözeterek gerçekleştirilir. Bu durumda en ideali olabildiğince uygun büyüklükteki örneklemle çalışmaktır. Örneklem büyüklüğü temsil yeteneği olan, maliyet, zaman ve verilerin analizlerinin yapılmasında kolaylık sağlayandır. Genel kabul görmüş örneklem kuralları şunlardır (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2012: 137):

- 30'dan büyük 500'den küçük örneklem büyüklükleri birçok araştırma için yeterlidir.
- Örneklerin alt gruplara (eğitim, yaş, cinsiyet, statü, mevki vb.) ayrılması durumunda her kategorinin örneklem büyüklüğünün en az 30 olması gerekir.
- Çok değişkenli analizlerin bir çoğu için örneklem büyüklüğünün çalışmada yer alan değişken sayısının bir kaç katı (tercihen en az 10 katı) olmasına dikkat edilmelidir.

- İnceleme türü araştırmalarda daha küçük örneklem yeterli olabilir, ancak tanımlayıcı araştırmalarda örneklem yeterince büyük olmalıdır.
- Dağıtılacak anket sayısının hesaplanmasında hem incelenen olgunun evrende karşılaşma oranını hem de deneklerin cevap verme oranını dikkate almak gerekir.

Bu araştırmanın evrenini, Muğla'daki 5 ve 4 yıldızlı tatil köyleri ile 5 ve 4 yıldızlı oteller oluşturmaktadır. Anket uygulaması için ana kütlenin tamamına ulaşılması hedeflenmiştir. Araştırmanın Muğla ilinde yapılmak istenmesinin nedeni araştırmacının bu bölgede görev yapmakta olması, bölgeyi iyi tanması ve bölgede görev yapan yöneticilerin bir kısmı ile yakın ilişkilerinin olmasıdır.

Araştırmanın Muğla ilinde gerçekleştirilmek istenmesinin bir başka nedeni de Muğla ili ve ilçelerinin turizm kapasitesinin ve potansiyelinin yüksek olmasıdır. 2013 yılında turistik merkezlere gelen yabancı ziyaretçi sayısına bakıldığında, İstanbul'u 11.122.510 kişi, Antalya'yı 10.475.307 kişi ve Muğla'yı 3.078.781 kişinin ziyaret ettiği görülür. Aynı yılda Muğla'yı ziyaret edenlerin pazar payında, İngiltere %43.4, Hollanda %8.9, ve Rusya %7.5'lik oranlarla ilk üç sırayı oluşturmaktadır. Bu ülkeleri sırasıyla Almanya, Fransa, Belçika, Polonya, İsveç, Danimarka ve Ukrayna izlemektedir (TÜROFED, 2014: 13). Bu sonuçlardan da görüldüğü gibi makro açıdan bakıldığında Muğla ilinin Avrupa ve Rusya pazarına daha yoğun olarak hizmet ettiği görülmektedir. Türkiye'de önümüzdeki iki yıl içinde faaliyete geçecek olan, şu anda yatırımları devam eden işletmelerin sayısı 278 adet olup, yatak sayısı bakımından da Muğla %18. 3'lük oranla, %23.3'lük oranla birinci sırada olan Antalya'dan sonra ikinci sıradaki destinasyon durumundadır (TÜROFED, 2014: 22). Türkiye genelinde turizm gelirleri bakımından ise Antalya 9.559.900 □ gelir ile birinci sırada, İstanbul 7.951.788 □ gelir ile ikinci sırada, Muğla 2.763.146 □ gelir ile üçüncü sırada yer almaktadır (TÜROFED Sunum, 2014).

Muğla'nın turizm kapasitesi ve potansiyelinin daha iyi anlaşılması açısından geleceğe yönelik projeksiyona da değinmek gerekir. Muğla'ya gelen turist sayısı her yıl göreceli olarak artan bir seyir izlemektedir. Turist sayısındaki artışın deprem, terör, Türkiye hakkında yapılan olumsuz propaganda vb. iç ve dış olumsuzluklara rağmen devam edeceği söylenebilir. Mevsim indekslerinin

araştırılması neticesinde Muğla'nın 2020 yılında 4.660.000 civarında turist çekebileceği tahmin edilmektedir (Kozak ve Okumuş, 2004: 77, 83).

Tablo 4.2. Konaklama İşletmeleri Araştırma Evreni³

İlçeler	İşletme Belgeli Konaklama İşletmeleri				TOPLAM
	5 Yıldızlı Tatil Köyü	4 Yıldızlı Tatil Köyü	5 Yıldızlı Otel	4 Yıldızlı Otel	
Bodrum	6	3	39	33	81
Marmaris	3	1	16	30	50
Fethiye	5	0	4	14	23
Ortaca	0	0	2	6	8
Milas	0	0	1	1	2
Dalaman	0	0	0	1	1
Ula	0	0	0	1	1
Datça	0	1	0	0	1
Menteşe	0	0	0	1	1
TOPLAM					168
Yatırım Belgeli Konaklama İşletmeleri					
Bodrum	6	5	8	4	23
Marmaris	0	1	3	4	8
Fethiye	0	1	3	6	10
Ortaca	1	0	1	1	3
Milas	2	0	4	3	9
Dalaman	0	0	0	1	1
Ula	0	0	0	1	1
Datça	0	0	0	2	2
TOPLAM					57

Araştırmanın örneklemini olarak Muğla ilinde faaliyet gösteren 5 ve 4 yıldızlı işletme ve yatırım belgeli tatil köyleri ile otellerin toplam sayılarının ilçelere göre sayısal dağılımı Bodrum'da 104, Marmaris'te 58, Fethiye'de 33, Ortaca'da 10, Milas'ta 11, Dalaman'da 3, Ula'da 2, Mentese'de 1 ve Datça'da 2 olmak üzere toplam 225 işletme şeklindedir.

Muğla'da faaliyet gösteren 5 ve 4 yıldızlı tatil köyleri ile otellerin sayılarının ilçelere göre dağılımı yukarıdaki Tablo 4.2'de görüldüğü gibi sırasıyla; Bodrum, Marmaris ve Fethiye ilçelerinde yoğunlaşmış durumdadır. Milas ve

³ Tablonun hazırlanmasında, Kültür ve Turizm Bakanlığı, Muğla İl Kültür Turizm Müdürlüğü 2014 istatistikleri, konaklama işletmelerinin internet sayfaları ve araştırmacının bu işletmelere anket uygulaması esnasında ayrıca tutmuş olduğu kayıtlar ve anket formlarındaki bilgiler kullanılmıştır.

Ortaca ilçelerindeki işletmeler sayıları bakımından orta sırada yer almaktadır. İşletmelerin diğer ilçelerdeki dağılımı ise oldukça düşüktür. Bu ilçeler; Dalaman, Ula, Datça ve Menteşe olarak son sırada yer almaktadır.

Tablo 4.3. Faaliyette Olan Yatırım Belgeli Konaklama İşletmeleri

İlçeler	5 Yıldızlı Tatil Köyü	4 Yıldızlı Tatil Köyü	5 Yıldızlı Otel	4 Yıldızlı Otel	TOPLAM
Bodrum	0	1	3	1	5
Marmaris	0	0	1	2	3
Fethiye	0	1	0	1	2
Ortaca	0	0	1	0	1
Dalaman	0	0	0	1	1
TOPLAM					12

Yatırım belgeli işletmelerden 12 tanesinin faaliyette olduğu, geri kalan 45 işletmenin faaliyetlerine henüz başlamamış olduğu görülmektedir. Dolayısıyla araştırmanın evrenini 180 adet işletme oluşturmaktadır. İşletme sayısı bazında %5 anlamlılık düzeyine göre örneklem büyüklüğünün minimum 123 olması gerektiği hesaplanmıştır. Her işletmeden, biri genel müdür veya genel müdür yardımcısı, diğeri de insan kaynakları müdürü/yetkilisi olmak üzere ikişer adet katılım sağlanması hedeflendiğinden araştırmanın yönetici bazında evreni ise 360'dır. Anketlere katılım açısından %5 anlamlılık düzeyine göre örneklem büyüklüğü ise minimum 187 olarak hesaplanmıştır (Sekaran'dan akt. Altunışık vd. 2012: 137).

4.8. Araştırmanın Süreci

Bu araştırmada konaklama işletmelerinde yetenek yönetimi uygulamalarının olup olmadığı ve yetenek yönetimi uygulamasının yenilik performansı üzerindeki katkısı sorgulanmaktadır. Bu sorgulama için araştırma süreci kapsamında, araştırmada kullanılan anket sorularının oluşturulması, verilerin elde edilmesi, ön test uygulaması ve anket uygulaması ile ilgili bilgiler ele alınmıştır.

4.8.1. Anket Sorularının Oluşturulması

İnsanların sahip oldukları karakteristik özellikleri, davranışları, tutumları ve sahip oldukları görüşleri hakkında bilgi edinebilmenin en güvenilir yolu onlarla sözlü veya yazılı iletişime girmektir. Anketler bu konuda tercih edilebilecek önemli araçlardan biridir (Balcı, 2004: 140). Soruların hazırlanmasında dikkat

edilmesi gereken bir husus da, soruları cevaplayacak olanların konu hakkında ulaşılmak istenen bilgiye sahip olup olmadıklarıdır. Bu nedenle araştırmacının kendisine şu soruları sorması gerekir: “Sorular katılımcının deneyimi ile ilgili midir? Katılımcılar konu hakkında bilgili midir? Konu hakkında tutum, görüş ve fikirleri var mıdır? Sorular sorulduğunda cevaplar ifade edilebilmekte midir? (Yüksel, A. ve Yüksel, F. 2004: 86). Anketlerde soruların sıralamasına dikkat edilmelidir. Anketler, kolay ve kapalı uçlu sorularla başlatılırsa katılımcıya güven verecektir. Konular arasında geçişlerin de anlamlı olması gerekir (Balcı, 2004: 155). Anketin büyük ölçekli tatil köyleri ve otellerin yöneticilerine uygulanacak olması nedeniyle katılımcıların konu hakkında yeterince bilgiye sahip olduğu düşünölmüştür. Anket sorularının hazırlanmasında soruların sıralamasına da dikkat edilmiştir ve konular; açıklamalar, işletmelere ait bilgiler, yetenek yönetimi ve yenilik performansını ölçmeye yönelik sorular ve yöneticilere yönelik soru grupları şeklinde sıralanmıştır.

Anket sorularının oluşturulması ve formun düzenlenmesi konusunda literatürden ve önceki çalışmalardan yararlanılmıştır. Anket formunun başlangıcında gerekli olan açıklama ve tanımlara yer verilmiştir. Daha sonra araştırma konusu ile ilgili sorulara yer verilmiştir. Anket soruları dört bölümden oluşmaktadır; birinci bölümde işletmelere ait bilgiler ve yetenek yönetiminin bulunup bulunmadığı, ikinci bölümde yetenek yönetimi uygulamaları ve algısı, üçüncü bölümde işletmelerin yenilik performansı, dördüncü ve son bölümde de katılımcıların demografik bilgileri ile ilgili sorular yer almaktadır.

Konaklama işletmelerine uygulanan anket formunun ilk bölümünde işletmelere ait bilgileri ve yetenek yönetiminin bulunup bulunmadığını araştırmaya yönelik 8 adet kategorik, kapalı uçlu soru, 3 adet açık uçlu soru bulunmaktadır. Bu sorular vasıtasıyla aşağıdaki konularda veriler elde edilmiştir:

- İşletmelerin yıldız türü
- İşletmelerin sahip olduğu belge türü
- İşletmelerin sahiplik türü
- İşletmelerin oda sayısı
- İşletmelerin yoğun sezonda yöneticiler dahil toplam çalışan sayısı

- İşletmelerin yaşı
- İşletmelerin açık olduğu dönem
- İşletmelerde yetenek yönetimine yönelik herhangi bir uygulamanın olup olmadığı (Fegley, SHRM-2006: 23).
- İşletmelerin yetenek yönetimi uygulanmasındaki yetkili (Fegley, SHRM-2006: 23).
- İşletmelerin yetenek yönetimine verdikleri öncelik sırası (Fegley, SHRM-2006: 23).
- İşletmelerin yetenek yönetimi uygulaması için ihtiyacı olan en öncelikli üç konu (Fegley, SHRM-2006: 23).

Anket formunun ikinci bölümünde yetenek yönetimi uygulamalarını ve yöneticilerin yetenek yönetimi konusundaki algılarını araştırmaya yönelik 21 adet likert tipi soru bulunmaktadır. Bu soruların 16 adedi Fegley (SHRM, 2006: 23)'in (Society for Human Resource Management) kullanmış olduğu yetenek yönetimi uygulamaları algısı ölçeğinden alınmıştır. Bu bölümün yetenek yönetimi alt boyutlarına yönelik faktörlerin oluşturulmasında Yetenek Çiftliği Modeli (Bul-Geliştir-Tut), Ooi (2009: 141)'den yararlanılmıştır. Yetenekli çalışanların bulunması-istihdamı (Bul), yetenekli çalışanların eğitimi-geliştirilmesi (Geliştir) ve yetenekli çalışanların işletmede tutulması (Tut) şeklinde üç adet alt boyut seçilmiştir. İkinci bölümün birinci alt boyutu olan, yetenekli çalışanların bulunmasına yönelik sorular B1-B7 arasındaki sorulardan oluşmaktadır. Bu sorular iç ve dış kaynakların kullanılarak yetenekli çalışanların bulunması ve istihdamını ölçmeye yöneliktir. İkinci bölümün ikinci alt boyut soruları G8-G15 arasındaki sorulardan oluşmaktadır. Bu sorular yetenekli çalışanların eğitilmesi ve geliştirilmesini ölçmeye yöneliktir. Bu bölümde yetenekli çalışanların sınıflandırılması ve buna göre uygulanan gelişim yöntemlerini ölçmeye yönelik sorular bulunmaktadır. İkinci bölümün üçüncü alt boyut soruları, yetenekli çalışanların işletmede tutulmasına yönelik yöntemleri kapsayan T16-T21 arasındaki sorulardan oluşmaktadır. Ölçekte, kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, ne katılıyorum ne katılmıyorum, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum, fikrim yok ölçeği kullanılarak bu sorular vasıtasıyla aşağıdaki konularda veriler elde edilmiştir:

- Çalışanların işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak kültürün yaratılması
- Mevcut çalışan ve işe başvuran adayların yetkinlik seviyelerindeki farkların belirlenmesi
- Doğru işe doğru kişilerin yerleştirilmesi
- Yetenekli çalışanları keşfetmek için lisans öğrencilerine yönelik çalışmaların yapılması (Festing vd., 2013: 1882)
- Yetenekli çalışanları istihdam etmek için yatırım yapılması (Festing vd., 2013: 1882)
- Yetenekli çalışanları bulmak için internetin kullanılması (Festing vd., 2013: 1882)
- Sistematik olarak performans değerlemesinin yapılması (Atlı, 2010: 248)
- Çalışanların işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirilmesi
- Her seviyedeki çalışanlar için yedek havuzunun oluşturulması
- Çalışanların emeklerine değer verilen bir kültürün oluşturulması
- Kariyer gelişimi ve yükselme fırsatlarını destekleyen politikaların varlığı
- İşletme büyüyüp geliştikçe yaratılacak boş pozisyonların belirlenmesi
- Çalışanların yaptıkları işleri etkileyecek kararları almaları konusunda yetkilendirilmesi
- Mevcut çalışanlarına işlerini daha iyi yapmalarına imkân tanıyacak uygun eğitimin verilmesi
- Lider geliştirme programlarının uygulanması (Atlı, 2010: 247)
- Çalışanların işletmede kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültürün yaratılması

- Çalışanların yaptıkları işe şiddetle inandıkları bir kültürün yaratılması
- Çalışanların her gün işe gelmek için heyecan duydukları bir ortamın yaratılması
- Çalışanların fikirlerinin dinlendiği ve değer gördüğü bir ortamın yaratılması
- Mevcut çalışanlara yaptıkları işin gerektirdiği yeteneklere göre maaş ayarlamasının yapılması
- En yüksek performansı gösteren çalışanların ödüllendirilmesi

Anket formunun üçüncü bölümünde işletmelerin yetenek yönetimi uygulamalarının yenilik performansı üzerindeki etkilerini ve algılarını araştırmaya yönelik 6 adet likert tipi soru bulunmaktadır. Ölçekte, kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, ne katılıyorum ne katılmıyorum, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum, fikrim yok ölçeği kullanılarak bu sorular vasıtasıyla aşağıdaki konularda veriler elde edilmiştir:

- İşletmede sıklıkla yeni fikirlerin hayata geçirilmeye çalışılması (Calantone, Cavuşgil ve Zhao, 2002: 520)
- İşletmede işlerin daha iyi yapılabilmesi için yeni yolların aranması (Calantone vd., 2002: 520)
- İşletmelerin en son teknolojilere yatırım yapma çabası içinde olması durumu (Calantone vd., 2002: 520)
- İşletmelerin yeni ürün ve hizmet geliştirmek için yeterli ölçüde harcama yapması (Calantone vd., 2002: 520)
- İşletmelerin yeni ürün ve hizmet geliştirme konusuna verdiği önem (Eren, Tokgöz, Gül ve Saylan, 2013: 24)
- İşletmelerin işlerin yürütülmesinde sürekli olarak yeni yöntem arayışı (Eren vd., 2013: 24)

Anket formunun dördüncü bölümünde katılımcıların demografik bilgilerini araştırmaya yönelik 2 adet kategorik, kapalı uçlu ve 4 adet açık uçlu soru bulunmaktadır. Bu sorular vasıtasıyla aşağıdaki konularda veriler elde edilmiştir:

- Yöneticinin cinsiyeti
- Yöneticinin yaşı
- Yöneticinin eğitim durumu
- Yöneticinin bu işletmedeki deneyim durumu
- Yöneticinin tüm kariyerine yönelik deneyim durumu
- Yöneticinin işletmedeki pozisyonu

Soru formunun sonuna ise, yanıtlayanların ek görüş ve önerilerini almak amacı ile bir metin kutusu eklenmiş, ardından soru formunun ulaştırılması amacı ile elektronik posta adresi, telefon numarası verilmiş ve yanıtlayanlara teşekkür edilerek anket sonlandırılmıştır.

4.8.2. Verilerin Elde Edilmesi

Verileri çeşitli tekniklerle toplamak mümkündür, bu teknikler; yüz yüze görüşme, iletişim araçlarını kullanma, sözlü veya hazırlanmış yazılı belgeleri kullanma, anket uygulama, deney yapma, gözlem yapma ve ikincil kaynakları tarama şeklinde sıralanabilir (Öter, 2007: 208). Anket, verilerin elde edilmesinde kişilerin doğrudan doğruya okuyup cevaplandırabilecekleri bir soru listesinin hazırlanması şeklinde yapılan gözlemdir. Yazılı sorularla veri elde etmek için en çok uygulanan yöntem anketlerin katılımcılara posta yoluyla ulaştırılması ve cevapların da posta yoluyla alınmasıdır. Posta yoluyla uygulanan anketlere bir de gereken açıklayıcı bilgileri içeren yazı eklemek gerekir (Seyidoğlu, 2009: 39).

Bu çalışmada nitel verilerin elde edilebilmesi için ikincil kaynaklardan literatür taraması yönteminden ve uygulamaya dönük verileri elde etmek için anket tekniğinden yararlanılarak birincil kaynaklardan yararlanılmıştır. Birincil kaynaklardan verilerin elde edilmesinde öncelikle araştırmanın evrenini oluşturan işletmelerin adres bilgilerine ve oda sayılarına Muğla İl Kültür ve Turizm

Müdürlüğü'ne yapılan başvuru neticesinde elde edilen istatistiki veri dokümanlarından ulaşılmıştır. Aşağıda belirtildiği gibi öncelikle ön test uygulaması gerçekleştirilmiş daha sonra da genel anket uygulamasına geçilmiştir.

4.8.2.1. Ön test uygulaması

Ön test uygulaması, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Turizm Fakültesi tarafından her yıl organize edilen ve sekizincisi 2 Nisan 2014 tarihinde gerçekleştirilen Turizm İstihdam Fuarı'na katılan konaklama işletmelerinin genel müdürleri ve insan kaynakları müdürleri ile gerçekleştirilmiştir. Anket formu fuara katılan işletmelere yöneticilerden izin alınarak saat 11:00'de dağıtılmaya başlanmış öğleden sonra saat 16:00'ya kadar tamamlanan anketler geri toplanmıştır. Katılımcıların çoğunluğu ile yüz yüze görüşmeler yapılarak anket soruları ile ilgili fikirler alınmıştır. Turizm İstihdam Fuarı'na katılan işletmelerden 28 adet anket elde edilmiştir. 2 Nisan-13 Mayıs 2014 tarihleri arasında da Marmaris'teki konaklama işletmelerinden 2 anket e-posta yoluyla, 1 anket de yüz yüze görüşülerek elde edilmiş, Bodrum'daki konaklama işletmelerinden e-posta yoluyla 1 adet, yüz yüze görüşülerek yine 1 adet katılım sağlanmış ve neticede toplam 33 adet işletmeden veri sağlanmıştır.

Ön test uygulaması ile elde edilen veriler IBM SPSS 20 istatistik programına girildikten sonra analiz edilmiştir. Ölçeğin güvenilirliğini tespit etmek için kullanılan Cronbach's Alpha katsayısı dikkate alınmıştır. Alfa katsayısına göre bir ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki şekillerde yorumlanabilmektedir (Kalaycı vd., 2010, 405);

$0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir,

$0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,

$0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir ve

$0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise, ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Analiz sonuçlarına göre yetenek yönetimi ölçeğinin Alpha değeri 92.8, yenilik performansı ölçeğinin Alpha değeri 75.4, genel Alpha değeri ise 92.0 olarak sonuçlanmıştır. Ölçekler için yapılan güvenilirlik analizi sonuçları ise ek 4'de sunulmuştur. Bu değere göre, ölçeğin araştırma için belirtilen yüksek

derecede güvenilir olması nedeniyle soru formunda yer alan soruların güvenilir sonuçlar vereceği ortaya çıkmıştır.

Ön test uygulamasında tespit edilen eksiklik ve hatalar düzeltilmiştir. Bu kapsamda anketin birinci bölümündeki “İşletmenin oda sayısı”, “İşletmedeki çalışan sayısı” ve “İşletmenin yaşı” ile ilgili kategorik ve kapalı uçlu olan sorular açık uçlu olarak düzeltilmiştir. Aynı bölümün “İşletmenizde yetenek yönetimine yönelik herhangi bir uygulama var mıdır?” sorusuna “Kaç yıldır?” sorusu eklenmiştir. Bu sorunun eklenmesinin nedeni de ankete katılan işletmelerin yetenek yönetimi uygulamaları konusundaki deneyim sürelerini tespit etmektir. Ayrıca, anketin dördüncü bölümündeki “Yöneticinin yaşı”, “Yöneticinin eğitim düzeyi”, “Yöneticinin mevcut görevindeki deneyim durumu” ve “Yöneticinin tüm kariyeri dahil deneyim durumu” ile ilgili kategorik ve kapalı uçlu sorular da açık uçlu sorular olarak değiştirilmiştir. Bu değişikliklerin yapılma nedeni, anketin analiz aşamasında araştırmacıya daha çok sayıda istatistiksel teknikten yararlanma fırsatı verecek olmasıdır.

4.8.2.2. Anket uygulaması

Ön test uygulaması sonuçlarının olumlu olması sonucu 1 Eylül 2014 tarihinde anketlerin genel uygulama çalışmasına başlanmış, 1 Kasım 2014 tarihinde tamamlanmıştır. Genel uygulama aşamasına daha önce de belirtildiği üzere Muğla İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü’nden alınan turizm işletme ve yatırım belgeli 5 ve 4 yıldızlı tatil köyleri ile otellerin isim ve adres bilgileri listesi dikkate alınarak başlanmıştır. Başlangıç aşamasında araştırmaya katılımı arttırmak amacıyla işletmelerin bir kısmından telefon ile diğer bir kısmından da araçlardan yararlanılarak izinler ve randevular alınmıştır. Araştırmaya her işletmeden bir adet üst düzey yönetici ile bir adet orta kademe yöneticinin katılması hedeflenmiştir. Bu nedenle anketlerin uygulanması Muğla’da faaliyet gösteren büyük ölçekli tatil köyleri ve otel işletmelerinin genel müdür, genel müdür yardımcısı, insan kaynakları müdürleri/yetkilileri ile gerçekleştirilmiştir. Her işletmeden iki adet katılım sağlanmaya çalışılmıştır. Bunun nedeni üst düzey yöneticiler ile orta düzey yöneticiler arasındaki görüş farklılıklarının bulunmasıdır.

Anket uygulaması için toplam 360 adet anket formu hazırlanmış ve öncelikli olarak telefon görüşmeleri yapılarak araştırmacının ve aracılardan ilişkilerinin iyi olduğu 12 işletmeye e-posta yoluyla anket gönderilmiştir. Verilerin

öncelikle e-posta yoluyla elde edilmek istenmesinin nedenlerinden biri maliyet avantajı sağlaması, diğeri de zamanı verimli kullanmak olarak değerlendirilmiştir. Ancak 12 işletmeden 24 adet katılım sağlanması mümkün olabileceği halde 5 adet olumlu dönüş olmuştur. E-posta yöntemiyle katılım oranı %20.8 olarak gerçekleşmiştir.

E-posta yöntemiyle eş zamanlı olarak 168 işletmeyle yüz yüze görüşülmeye çalışılmıştır. Yüz yüze görüşerek anket uygulamasına 5 ve 4 yıldızlı tatil köyü ile otellerin en yoğun olduğu Bodrum ilçesinden başlanmış, Marmaris ve Fethiye ilçeleriyle devam edilmiştir. Yüz yüze görüşme amacıyla ulaşılan işletme yöneticilerinden o anda zaman ayıramayan, işletme dışında olan veya daha sonra katılmayı tercih eden yöneticiler için dönüş zarfı ile birlikte anket formları bırakılmıştır. Bu şekilde bırakılan 62 adet ankettten 12 adedi posta yoluyla, 7 adedi de kargo yoluyla geri dönmüş bu şekilde katılım oranı %30,6 olmuştur. Yüz yüze anket uygulama çalışmasında mesai saatleri dahilinde günlük ortalama katılım işletme sayısı olarak 7 ve yönetici sayısı olarak 9,7 adet anket şeklinde yapılabilmektedir. Yüz yüze ulaşılan ve telefon görüşmeleri esnasında anket yanıtlamayı kabul etmeyen işletmeler tekrar rahatsız edilmemiştir. E-posta yoluyla gönderilen anketlerden geri dönüş sağlanamamış işletmelerle yüz yüze yeniden görüşülmeye çalışılmıştır. Bu işletmelerden, üç tanesinden randevu alınmış geri kalanından randevu alınmadan yüz yüze izin alınarak uygulamaya devam edilmiştir. Dört adet işletme değişik nedenlerle anketi cevaplamak istememiştir. İki işletme sezon ortasında kapandığı için, bir adet işletme başka bir işletmenin personel lojmanı pozisyonunda olduğu için anket uygulanamamıştır. Hiçbir zaman akademik amaçla uygulanan anketlere katılmadığı tespit edilen bir işletmeye de ulaşmak için çaba harcanmamıştır.

Yüz yüze görüşmeler esnasında yerinde olmayan, iletişim kurulamayan ve uzak olan sekiz işletmenin sekiz genel müdürü ile iki insan kaynakları müdürüne kargo yoluyla 10 adet anket gönderilmiştir. Anket formlarının her birine çalışmanın amacını belirten bir yazı ile birer adet kartvizit eklenmiştir. Böylece kargo ile iki adet katılım sağlanabilmiştir.

Ankete katılan yöneticiyle tekrar irtibat kurabilmek amacı ile görüşülen işletme ve kişinin ismi önceden hazırlanmış olan listeye yazılmış, yöneticilerden alınan kartvizitler anket formlarına eklenmiştir. Böylece 139 işletmedeki 207 adet yöneticiden cevap alınabilmesi neticesinde, araştırmanın genel evrenini oluşturan

180 işletmenin %77.2'sine ulaşılabilmektedir. Anket uygulaması çalışması tamamlandığında 41 işletmeden ve 153 yöneticiden veri elde edilememiş olduğu anlaşılmaktadır. Yönetici sayısının işletme sayısından yüksek olmasının nedeni, işletmelerin her geçen gün büyümeleri nedeniyle hem üst düzey yöneticilerin hem de insan kaynakları yöneticilerinin önemli bir kısmının iki veya daha çok sayıda işletmeden sorumlu ve/veya yetkili olmalarıdır. Araştırma çalışması neticesinde yerli zincire dahil işletme sayısının 46 ve yabancı zincire dahil işletme sayısının 10 adet olduğu tespit edilmiştir. Hem yerli hem de yabancı aynı zincire ait işletmelerin bir kısmının araştırma bölgesi içinde yer alması söz konusudur. Sonuçta doğrudan veya dolaylı olarak Muğla'da bulunan 180 işletmenin 176'sı ile iletişim sağlanmıştır.

Yatırım belgeli işletmelerden faaliyette olanları tespit etmek için Muğla İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün yayınlamış olduğu istatistiki verilerden yararlanarak tüm işletmeler ile ilgili bilgilere ulaşılmaya çalışılmıştır. İşletmelerin adres bilgilerinden yararlanılmış, internet adreslerinden araştırılmış, çevrelerindeki işletmelere sorulmuş ve işletmeler ziyaret edilmiştir. Faaliyette olan tüm yatırım belgeli işletmelere ulaşılarak anket uygulanmıştır. Neticede 12 adet işletmenin yatırım belgeli olmasına rağmen faaliyetlerini sürdürdüğü tespit edilmiştir.

Tablo 4.4. İlçelere Göre 5 ve 4 Yıldızlı Tatil Köyleri ile Otelere Ulaşılma Bilgileri

İLÇELER	Toplam Belgeli İşletme Sayısı	Toplam Belgeli İşletme Oranı	Ulaşılan İşletme Sayısı	Ulaşılma Oranı	Anket Sayısı
Bodrum	86	47,7	70	81,4	107
Marmaris	53	29,4	40	75,4	58
Fethiye	25	13,9	20	80,0	31
Ortaca	9	5,0	5	55,5	7
Milas	2	1,1	1	50,0	1
Dalaman	2	1,1	1	50,0	1
Ula	1	0,6	1	100,0	1
Menteşe	1	0,6	1	100,0	1
Datça	1	0,6	0	0,0	0
TOPLAM	180	100,0	139	77,2	207

Yapılan araştırmada elde edilen verilerin dağılımı Tablo 4.4'te görüldüğü gibi araştırma evrenindeki işletme sayıları ile doğru orantılı olarak gerçekleşmiştir. İşletmelerden elde edilen anket sayısı bakımından ilk üç sırayı Bodrum, Marmaris ve Fethiye almıştır. Son sıralarda ise birer adet işletme ile Dalaman, Ula ve

Menteşe ilçeleri yer almış, Datça'da bulunan bir işletme ise araştırmaya katılmak istemediğinden araştırma dışında kalmıştır.

Anketlerin uygulanmasında ve geri dönüşlerinde kullanılan yöntemler ise şu şekilde gerçekleşmiştir; yüz yüze uygulanan anketler 154 adet, yüz yüze görüşülerek dönüş zarfı bırakılanlardan posta ile dönen 16 adet, yüz yüze görüşülerek dönüş zarfı bırakılanlardan kargo ile dönen 7 adet, kargo ile gönderilerek yine kargo ile dönenlerden 2 adet, kargo ile gönderilerek e-posta ile dönen bir adet, araçlar vasıtasıyla yüz yüze gerçekleştirilen katılım ile 21 adet ve araçlar vasıtasıyla e-posta yoluyla 6 adet katılım sağlanmıştır. Araştırma evrenini temsil etmesi için minimum 123 işletme ile 187 yöneticinin katılması yeterli olabileceği halde, araştırmaya katılan işletme sayısı 139, yönetici katılım sayısı 207 olarak gerçekleşmiştir. Araştırmanın tamamlanmasından sonra eldeki anketlerin incelenmesi neticesinde 5 anket eksik verilerin oranının yüksek olması nedeniyle değerlendirmeye alınmamıştır. Böylece 139 işletmeden 202 adet geçerli anket elde edilmiştir. Anketlerin sayılarının araştırma evrenini temsil açısından yeterli olduğu görülmüştür.

4.8.3. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirliği

Bir ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği, araştırmanın tasarımında, analizlerinde ve değerlendirmelerinde hata yapmamayla ilgili hususlardır. Araştırmaların tasarımında geliştirilmiş standart ölçekler kullanılabileceği gibi araştırmacı kendi anket sorularını hazırlayabilir. Bu durumda geçerlilik ve güvenilirlik sorunları ortaya çıkar. Geçerlilik, tasarımın ölçmek istediğini ölçüp ölçmemesini ifade eder. Güvenilirlik ise, ölçmenin tutarlı ve dengeli sonuçlar çıkarıp çıkarmayacağı ile ilgilidir (Erdoğan, 2012: 257).

Bir araştırma deseninin niteliğinde bütünüyle doğru orantılı olmasa da geçerlilik ve güvenilirlik ilişkisi vardır (Balcı, 2004: 106). Geçerlilik türleri birbirleriyle bağlantılıdır, bu nedenle içsel geçerlilik yoksa ondan sonra gelen geçerlilik türleri de ortadan kalkar. Tasarım aşamalarında geçerliliğin tartışılması gerekir ancak bu şekilde geçerlilik elde edilebilir (Erdoğan, 2012: 258).

Tablo 4.5. Geçerlilik Türleri

Türler	Belirleyici karakteri
İnşa	Diğer kişilere, yerlere ve zamanlara genelleştirebilir miyiz?
Dış	Genelleştirebiliyor mu?
Tahmin	Tahmin edilecek olanı doğru tahmin ediyor mu?
İçsel	İlişki nedensel mi?
Sonuç	Etki ve sonuç arasında ilişki var mı?
İçerik	Uygulama ve içerik uyumlu mu?
Yüzey	Değişkeni ölçer görünüyor mu?

Kaynak: Erdoğan, İ. (2012) *Pozitivist Metodoloji ve Ötesi, Araştırma Tasarımları, Niteliksel ve İstatistiksel Yöntemler, SPSS Açıklamalı*, (3. Baskı), Erk Yay., Kızılay: Ankara.

Sosyal bilimlerde gerçekleştirilen araştırmalarda çoğunlukla yüzey, inşa ve kriter geçerliliği olmak üzere üç tür geçerlilik kullanılmakla beraber geçerlilik türleri yukarıdaki Tablo 4.5.'deki şekilde özetlenebilir (Erdoğan, 2012: 259):

İçsel geçerlilik, bir çalışmada araştırılan değişkenler arasında bulunan ilişkinin gerçekte öyle olup olmadığı ile ilgilidir ve bütün araştırmacılar için önemli olması gereken bir boyuttur. Araştırmacının sürekli olarak kendisini araştırmanın aşamalarını sorgulaması neticesinde elde edilen sonuçların gerçeğe uygunluğunu denetlemesi gerekir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 292). Dış geçerlilikte ise, araştırmanın örneklem sonuçları örneklemin seçildiği evrene genellenebilmektedir. Yani "istatistiksel genelleme" söz konusu olmaktadır. Bir araştırmanın sonuçları benzer ortamlara ve durumlara genellenebiliyorsa bu araştırma için dış geçerliliğinin olduğu söylenebilir. Nicel araştırmalarda genelleme doğrudan yapılabilirken, nitel araştırmalarda dolaylı yoldan yapılabilir (Karasar, 2011: 106; Yıldırım ve Şimşek, 2013: 292).

Güvenilirlik ise, yapılmış olan bir çalışmanın başka bir araştırmacı tarafından aynı şekilde tekrar edildiğinde, aynı veya benzer sonuçları vermesi ile ilgilidir. Bu anlamda güvenilirlik bir araştırmada, araştırmacıya bağlı hata veya yanlışlık payının azaltılmasıdır (Sarantakos,1998: 83; Yıldırım ve Şimşek, 2013: 293). Bu nedenle güvenilirlik analizlerinde kullanılan farklı modeller bulunmaktadır. Bu modeller, Alfa (α) Modeli (Cronbach Alpha Coefficient), İkiye Bölünmüş Model (Split Half), Guttman Modeli (Guttman), Paralel Model (Parallel) ve Keskin Paralel Model (Strict Parallel) olarak sıralanabilir (Kalaycı vd., 2010: 405).

Bu araştırmada kullanılan anket sorularının içerik analizi, uzmanlardan görüş alınarak gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede akademisyenler ve turizm endüstrisinden deneyimli yöneticiler ve istatistikçiler tarafından değerlendirilmesi yapılmıştır. Araştırmada yapı geçerliliğini belirlemek için hipotez testlerinden yararlanılmıştır. Araştırmada güvenilirlik analizini ölçmek için, Sosyal Bilimler araştırmalarında sık kullanılan (α) Alpha modeli tercih edilmiştir. lcekler için yapılan güvenilirlik analizi sonuçları ise ek 5’te sunulmuştur. lceklerin genel güvenilirlik katsayısı testte %94,5 olarak hesaplanmıştır. Böylece genel anlamda lin güvenilirlik düzeyinin “yüksek derecede güvenilir” olduğu grlmüştur.

4.8.4. Verilerin Düzenlenmesi ve Analize Uygunluk Testleri

Veriler düzenlenip, analize uygun hale getirildikten sonra daha doğru anlamlandırılabilir (Erdoğan, 2012: 273). Bir araştırma için elde edilen verilerin istatistiksel analizlerinin yapılabilmesi için öncelikli olarak ilgili verilerin düzenlenmesi gerekmektedir. İstatistiksel analizlerin birçoğunda hatasız sonuçlara ulaşabilmek için verilerin dağılımlarının normal veya normale yakın olması gerekir. Bu kapsamda eksik verilerin belirlenmesi, istatistiksel kurallara uygun olarak düzeltilmesi veya gerektiğinde analiz dışı bırakılması ve uç değerlerin tespit edilmesi gerekmektedir (Kalaycı vd., 2010: 3). Ayrıca analizlerin daha anlaşılır olması için verilerin sınıflandırılması mümkündür. Bu nedenle veriler ne kadar yalın veya karmaşık olursa olsun amacı doğrultusunda sınıflandırmadan çözümlenmeye geçilmemelidir (Karasar, 2011: 207).

Farklılıkların incelenmesine yönelik analiz teknikleri üç grup altında toplanmaktadır. Birinci grup teknikler, ölçülen değerler ile beklenen değerler arasında bir farkın olup olmadığını incelemeye yöneliktir. İkinici grup teknikler, iki grup arasındaki farklılıkları incelemeye yönelik ve nc grup teknikler ise ikiden fazla grup arasındaki farklılıkları incelemeye yönelik çok değişkenli tekniklerdir. Bu farklılıkların incelenmesinde parametrik ve parametrik olmayan analiz tekniklerinden yararlanılır (Altunışık vd., 2012: 179; Erdoğan, 2012: 285).

Parametrik analiz tekniklerinden verilerin nüfusunun/dağılımının normal olması durumunda yararlanılır ve katı kuralları vardır (Erdoğan, 2012: 278). Verilerin normal dağılmadığı durumlar ve örneklem sayısının kk olduğu durumlarda parametrik olmayan analizler yapılır (Erdoğan, 2012: 393). Diğer yandan parametrik analiz yapılacak ise, parametrik analizlerin gerektirdiği n

koşulların da sağlanması gerekmektedir (Kalaycı vd., 2010: 3). Bu çerçevede; araştırmada Muğla iline bağlı ilçeleri otel sayıları bakımından ele aldığımızda üç bölgeye ayırmak mümkündür. Bu nedenle işletme sayısı en yüksek olan üç bölge olarak Bodrum, Marmaris ve Fethiye bölgeleri şeklinde sınıflama yapılmıştır. Milas bir adet işletme ile Bodrum bölgesine, Ortaca ve Dalaman 6 adet işletme ile Fethiye bölgesine ve Ula ile Menteşe birer işletmeyle Marmaris bölgesine dahil edilmiştir. Analizlerin gerçekleştirilebilmesi için bu bölümde eksik verilerin değerlendirilmesi, uç değer analizi, dağılım biçimi analizi ve doğrusallık analizi konuları ele alınmıştır.

4.8.4.1. Eksik Verilerin Değerlendirilmesi

“Yanıtlayıcı dışında veya yanıtlayıcı kaynaklı olan ve eksik veriye yol açan sürece eksik veri süreci denilmektedir.” Eksik veriler, herhangi bir analiz yaparken karşılaşılabilecek bir durumdur. Eksik verilerin önceden tahmin edilmesi veya tespit edilmesi olanaksız olabilir. Bu durumda yapılması gereken eksik veri sürecini ortaya çıkaran yapının varlığının olup olmadığının araştırılmasıdır. Burada iki önemli nokta dikkate alınmalıdır; birincisi, eksik verilerin gözlemlere rastgele mi dağıldığı veya belirgin bir yapı mı oluşturduğudur. İkincisi ise, eksik verilerle hangi sıklıkla karşılaşıldığıdır (Kalaycı vd., 2010: 15). Eksik verilerinden kaynaklanan sorunu gidermek için tahmin yöntemlerinden yararlanılır. Eksik veri tahmin yöntemleri; serilerin ortalaması, yakın noktaların ortalaması, yakın noktaların medyanı, noktanın doğrusal eğilimi olarak sıralanmaktadır (SPSS User’s Guide, 2007: 162).

Bu araştırmada elde edilen verilerin incelenmesi neticesinde eksik verilerin rastgele dağıldığı ve sıklıklarının yüksek oranda olmadığı tespit edilmiştir. Ek 3’te de görülebileceği gibi, eksik verileri tamamlamak için istatistik programından yararlanarak ortalamalar alınmış ve alınan ortalamalar eksik verilere atanarak analize uygun hale getirilmiştir.

4.8.4.2. Uç değer analizi

Uç değerlerin analizinde cevaplar arasındaki mantıksal çelişkilerin araştırılması, cevap aralığı dışında kalan verilerin bulunması ve anlaşılması ile çözüm bulma işlemleri yapılır (Altunışık vd., 2012: 157). Araştırma verileri analiz edilirken uç değer araştırması yapmak iki nedenle önemlidir; birincisi, uç değerler

normal sonuçların elde edilmesini önler. İkincisi ise, uç değerlerin bilgi kaynağı olmasıdır. Bu nedenle uç değerler tespit edilip nedenlerinin açıklanması gerekir. Uç değerler, çok aşırı değerler (extreme value) ve aşırı değerler (outlier value) olmak üzere ikiye ayrılır. Bunların sebepleri, hatalı veri girişi, yanlış kodlama ve nadir gözlemlenen durumlardır. Uç değerlere iki şekilde müdahale edilebilir; birincisi veri temizleme aşamasında düzeltilmesi, ikincisi de uç değerlerin analiz dışında bırakılmasıdır (Kalaycı vd., 2010: 10). Uç değerleri, çizgi grafiği veya kutu grafiği yardımıyla ve Z değerlerini hesaplayarak tespit etmek ve müdahale etmek mümkündür (Field, 2009: 97). Ayrıca veri girişlerinde hata olup olmadığını görmenin en basit yolu değişkenlerin frekans dağılımlarını incelemektir. Bu şekilde olmaması gereken cevap seçenekleri görülebilir (Altunışık vd., 2012: 157). Araştırmada likert tipi ölçeklerin frekansları incelenmiş ve uç değer özelliği taşıyan herhangi bir cevap olmadığı görülmüştür.

4.8.4.3. Dağılım biçimi analizi

Dağılım biçiminin incelenmesi ve bilinmesi, araştırmada doğru sonuçlara ulaşmada önemlidir. Toplum ve insanla ilgili elde edilen verilerde kayma olasılığı, normal dağılıma olasılığından daha fazladır. Kaymada değişkenliğin yüksek olması, değerlerin birbirinden uzak olduğunu, değişkenliğin düşük olması, değerlerin birbirine yakın olduğunu gösterir. Çarpıklık (Skewness), dağılımın yönünün hangi yöne ne kadar kaydığını gösterir. Basıklık (Kurtosis), dağılımın yassılığı veya dikliğini ifade eder. Basıklık değerinin sıfır olması dağılımın mükemmel olduğunu gösterir (Erdoğan, 2012: 296). Çarpıklık, pozitif ve negatif olmak üzere ikiye ayrılır. Pozitif çarpıklık, verilerin dağılımında kuyruk kısmının sağa yönelmiş olması, negatif çarpıklık ise verilerin dağılımında kuyruk kısmının sola yönelmiş olması anlamına gelmektedir (Altunışık vd., 2012: 165). Parametrik analiz tekniklerinin uygulanabilmesi için verilerin belirli şartlara uyması gerekmektedir. Bu şartlardan birinin veya bir kaçının ihlali durumunda parametrik analiz teknikleri uygulanmamalıdır (Altunışık vd., 2012: 168).

İstatistiksel analizlerde verilerin dağılımını görebilmek için genellikle histogram, saplı kutu grafiği, dal yaprak gibi görsel amaçlı grafiklerin yanı sıra Kolmogorov Smirnov (K-S) ve Shapiro Wilk gibi yöntemler kullanılmaktadır (Kalaycı vd., 2010: 3). Gözlem sayısının 29'dan az olması durumunda Shapiro Wilk, gözlem sayısı 29 ve daha büyük olduğunda da K-S testi kullanılmaktadır (Kalaycı vd., 2010: 10). Yapılan analizlerde K-S değerlerinin hem yetenek

yönetimi verilerinin ($D(202)=0,112$, $p=0,000$) hem de yenilik performansı verilerinin ($D(202)=0,142$, $p=0,000$) 0,05 anlamlılık düzeyi içerisinde olmaması nedeniyle normal dağılım koşuluna uymadığı ve veri setinin negatif (sola) yatık olduğu görülmüştür. Bu nedenle verilere IBM SPSS 20 istatistik programı kullanılarak karekök ve logaritmik dönüşüm uygulanmış, ancak yine normallik koşulu sağlanamamıştır. Bu durumda analizlerin gerçekleştirilmesinde parametrik olmayan testlerin yapılmasına karar verilmiştir (Tonta, TUBA-www.acikders.org.tr).

4.8.4.4. Doğrusallık analizi

Doğrusallık, çoklu regresyon analizi, faktör analizi, yapısal eşitlik modeli ve diskriminant analizi gibi korelasyon katsayıları vasıtasıyla gerçekleştirilen çok değişkenli analizlerin örtülü varsayımlarından birisidir (Kalaycı vd., 2010: 220). Doğrusal ilişkiye iki değişkenli saçılım (scatterplot) analizi ile bakılabilir. Grafikte cevapların dağılımında kavis görülürse ya değişkenlere dönüşüm uygulanır ya da doğrusal olmayan elemanlar kullanılarak analizler gerçekleştirilir (Erdoğan, 2012: 318). Araştırmada önce saçılım analizi yapılmış, bağımlı değişkenler ile bağımsız değişkenlere ait likert tipi verilerin doğrusal ilişki içinde olmadığı görülmüştür. Ancak grafikteki dağılımlarda saçılma olması nedeniyle gerçekleştirilen dönüşümlerin saçılımlarına bakılmış ancak saçılımlarda bir değişim olmadığı görülmüştür ve bu nedenle parametrik olmayan analizlerin yapılmasına karar verilmiştir.

Verilerin düzenlenmesinden sonra yapılan dağılım biçimi analizi ve doğrusallık analizi neticesinde parametrik olmayan Ki-kare, Kendall tau, Mann Whitney U Testi ve Kruskal Wallis H testlerinden yararlanarak analizler gerçekleştirilmiştir (Tonta, TUBA-www.acikders.org.tr, Field, 2009: 181).

4.9. Bulgular ve Değerlendirme

Araştırmada, ilk olarak tanımlayıcı istatistikler değerlendirilmiştir. Bu çerçevede otel ve tatil köyü yöneticilerinin demografik özellikleri ve işletmelere yönelik bulgular ele alınmıştır. Daha sonra otel ve tatil köyü işletmelerindeki yetenek yönetimi ve yenilik performansına ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Araştırmanın devamında, araştırmanın modeli ve hipotezlerine yönelik bulgular, yetenek yönetimi uygulamalarının yenilik performansına etkisi, yöneticilerin bakış

açılarının yöneticilerin demografik özelliklerine, buldukları yönetim kademelerine ve işletmelerin buldukları bölgelere göre farklılık gösterip göstermediği ile ilgili analizler değerlendirilmiştir. Son olarak, tatil köyü ve otel işletmeleri yöneticilerinin yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin görüş ve yorumları değerlendirilmiştir.

4.9.1. Tanımlayıcı İstatistikler ve Değerlendirilmesi

Yapılan bir araştırma çalışmasında, sadece elde edilen verilerin yorumlanması ve anlamlı bir sonuç çıkarılması mümkün değildir. Bu nedenle tanımlayıcı istatistikler yardımıyla değerlendirmelerin yapılması gerekir (Kalaycı vd., 2010: 51). Tanımlayıcı istatistikler, nitel ve nicel verileri özetleyerek değişkenleri tasvir etmek için yapılır. Tanımlayıcı analizlerle, frekans dağılımı, merkezi yönelim, merkezden uzaklaşma ve değişkenler arası ilişkilere bakılır (Erdoğan, 2012: 279). Tanımlayıcı analiz, işlenmemiş verilerin okuyucuların anlayacağı ve isterlerse kullanabilecekleri bir şekle sokularak yorumlanabilecek hale getirilmesidir (Altunışık vd. 2002, 218). Örneğin, üniversiteyi kazanan gençlerin aldıkları puanlar ile ailelerinin sosyo-ekonomik durumları arasında ilişkinin olup olmadığını tespit etmek için yapılan araştırma çalışması, tanımlayıcı bir araştırmadır (Erdoğan, 2012: 281).

4.9.1.1. Tatil köyleri ve otellerin yöneticilerine ilişkin bulgular

Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyetine, yaşına, eğitim durumuna, kariyerine ve görevlerine ilişkin bilgilere Tablo 4.6'da sayı, oran ve kümülatif oranlar şeklinde yer verilmiştir. Yöneticilerin cinsiyete göre dağılımı 134 bay ve 68 bayan olarak sıralanmaktadır. Bay yöneticilerin %66,3 oranla birinci sırada ve bayan yöneticilerin yaklaşık iki katı durumunda olduğu görülmektedir.

Geçerli anketler içinde bir kişi yöneticilerin yaşı ile ilgili soruya cevap vermemiştir. Ankete katılan yöneticilerin yaş dağılımına bakıldığında, 30 yaş ve altında 26 kişinin, 31 ile 50 yaş arasında 163 kişinin, 51 yaş ve üzerinde ise, 12 kişinin yer aldığı görülmüştür. Yöneticilerin kariyer durumuna bakıldığında 30 yaş ve altı kariyerlerinin başı, 31-50 arası kariyerlerinin ortası ve 50 yaş ve üzeri kariyerlerinin sonu olarak değerlendirilebilir (Amstrong, 2006: 397). Bu durumda araştırmaya katılan yöneticilerin %12,9'nun kariyerinin başında, %81,1'nin

kariyerlerinin ortasında ve %6'sının kariyerlerinin sonunda oldukları görülmektedir.

Ankete katılan yöneticilerin eğitim durumuna bakıldığında, lise mezunu 28 kişi %13,9 oranında, ön lisans mezunu 22 kişi %10,9 oranında, dört yıllık üniversite mezunu 135 kişi %66,8 oranında, halen dört yıllık lisans öğrencisi durumunda olan 12 kişi % 5,9 oranında, yüksek lisans mezunu 4 kişi %2 oranında, doktora derecesine sahip bir kişi %0,5 oranında dağılım gösterdiği görülmektedir. Ankete katılan yöneticilerden lisans eğitimi devam edenler ve lisansüstü eğitimini tamamlayanlardan da anlaşıldığına göre yöneticilerin bireysel olarak kendini geliştirme konusunda çaba harcadıkları söylenebilir. Genel olarak bakıldığında da eğitim düzeylerinin oldukça yüksek olduğu yorumu yapılabilir.

Geçerli anketler içinde bir kişi yöneticilerin deneyimi ile ilgili soruya cevap vermemiştir. Ankete katılan yöneticilerin şu anda görev yaptıkları işletmede ne kadar süredir çalıştıklarına bakıldığında, 0-4 yıl arasında 128 kişi %63,7 oranında, 5-9 yıl arasında 43 kişi %21,4 oranında, 10-14 yıl arasında 15 kişi %7,5 oranında, 15-19 yıl arasında 10 kişi %5 oranında, 20 yıl ve daha uzun süreli deneyime sahip 5 kişi %2,5 oranında bir dağılım görülmüştür. Yöneticilerin işletmedeki deneyim süreleri kısa olanlarının oranının oldukça yüksek olması, turizm endüstrisinde yönetici devir hızının yüksek olmasının göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Tablo 4.6. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Profillerine Yönelik Veriler

Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımı	n	%	Kümülatif %
Bay	134	66,3	66,3
Bayan	68	33,7	100
Toplam	202	100	
Yöneticilerin Yaş Dağılımı	n	%	Kümülatif %
30 ve altı	26	12,9	12,9
31-35	32	15,9	28,9
36-40	59	29,4	58,2
41-45	38	18,9	77,1
46-50	34	16,9	94,0
51 ve üstü	12	6,0	100
Cevapsız	1	--	
Toplam	201	100	
Yöneticilerin Eğitim Durumu	n	%	Kümülatif %
Lise	28	13,9	13,9
Ön Lisans	22	10,9	24,8
Lisans	135	66,8	91,6
Lisans Öğrencisi	12	5,9	97,5
Yüksek Lisans	4	2,0	99,5
Doktora	1	0,5	100
Toplam	202	100	
Yöneticilerin İşletmedeki Deneyimi	n	%	Kümülatif %
0-4 yıl	128	63,7	63,7
5-9 yıl	43	21,4	85,1
10-14 yıl	15	7,5	92,5
15-19 yıl	10	5,0	97,5
20 yıl ve üstü	5	2,5	100
Cevapsız	1	--	
Toplam	201	100	
Yöneticilerin Genel Kariyer Durumu	n	%	Kümülatif %
0-4 yıl	24	12,1	12,1
5-9 yıl	49	24,7	36,9
10-14 yıl	46	23,2	60,1
15-19 yıl	35	17,7	77,8
20 yıl ve üstü	44	22,2	100
Cevapsız	4	--	
Toplam	198	100	
Yöneticilerin İşletmedeki Görevleri	n	%	Kümülatif %
Genel müdür	65	32,2	32,2
Genel müdür yardımcısı	34	16,8	49,0
İnsan Kaynakları müdürü/yetkilisi	103	51,0	100
Toplam	202	100	

Geçerli anketler içinde 4 kişi yöneticinin tüm kariyerlerini belirlemeye yönelik soruyu cevapsız bırakmıştır. Ancak ankete katılan 198 yöneticinin

cevapları incelendiğinde, 4 yıl ve daha kısa süreli deneyime sahip olan 24 kişi %12,1 oranı, 5-9 yıl arasında 49 kişi %24,7 oranı, 10-14 yıl arasında 46 kişi %23,2 oranı, 15-19 yıl arasında 35 kişi %17,7 oranı ve 20 yıldan daha fazla deneyimi olan 44 kişi %22,2 oranı şeklinde dağılım göstermiştir.

4.9.1.2. Tatil köyleri ve otellerin niteliklerine ilişkin bulgular

Araştırmaya katılan işletmelerin statüsüne, sahip olduğu belge türüne, sahiplik yapısına, sahip olduğu oda sayısına, çalışan sayısına, yaşına ve faaliyet dönemlerine ilişkin bilgilere Tablo 4.7’de yer verilmiştir.

Ankete katılan işletmelerin yıldız sınıflarına göre dağılımına bakıldığında dört yıldızlı oteller 66 adet %47,5 oranla birinci sırada yer almıştır. Beş yıldızlı oteller ise 59 adet %42,4’lük oranla ikinci sırayı almıştır. Beş yıldızlı tatil köylerinin 10 adet %7,2 ve dört yıldızlı tatil köylerinin 4 adet %2,9 oran şeklinde olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre otel işletmelerinin, tatil köylerine göre sayılarının oldukça yüksek olduğu görülmüştür. Bunların 127 adedi %91,4 oranla işletme belgeli ve 12 adedi %8,6 oranla yatırım belgeli olup faaliyette olan işletmelerden oluşmaktadır.

Ankete katılan işletmelerin sahiplik türü incelendiğinde, 70 işletmenin %50,4 ile aile işletmesi, 46 işletmenin %33,1 ile ulusal zincir, 13 işletmenin %9,4 ile ulusal bağımsız işletme ve 10 işletmenin %7,2 ile yabancı zincire ait işletmelerden oluştuğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre, aile işletmelerinin birinci sırada, ulusal zincir işletmelerinin ikinci sırada olduğu görülmüştür ve işletmelerin sürekli büyüme ve gelişme çabaları devam etmektedir. Bu nedenle Türkiye’de zamanla ulusal zincir işletmelerde artış olabileceği yorumu yapılabilir.

Araştırmaya katılan işletmelerin oda sayıları ve çalışan sayıları ile ilgili sonuçlar ise şöyledir; 100 odadan daha düşük olan işletme sayısı 22 adet %15,8 oran, 101 ile 150 arasında odaya sahip 23 adet %16,5 oran, 151 ile 200 arasında 29 adet %20,9, 201 ile 250 arasında 20 adet %14,4 oran ve 251 ve daha çok sayıda odaya sahip 45 adet %32,4 oran şeklinde dağılım göstermiştir. Çalışan sayıları ise 200’den daha düşük rakamlarda yoğunlaşmıştır. Buna göre 100 kişiden daha düşük sayıda çalışana sahip işletme sayısı 47 adet %33,8 oran ve 101 ile 200 kişi arasında çalışana sahip işletme sayısı yine 47 adet %33,8 oran şeklinde dağılım göstermiştir.

Tablo 4.7. Tatil Köyleri ve Otellere İlişkin Bulgular

İşletmenin statüsü	n	%	Kümülatif %
Beş yıldızlı tatil köyü	10	7,2	7,2
Dört yıldızlı tatil köyü	4	2,9	10,1
Beş yıldızlı otel	59	42,4	52,5
Dört yıldızlı otel	66	47,5	100
Toplam	139	100	
İşletmenin belge türü			
İşletme belgeli	127	91,4	91,4
Yatırım belgeli	12	8,6	100
Toplam	139	100	
İşletmenin sahiplik türü			
Aile işletmesi	70	50,4	50,4
Ulusal zincir	46	33,1	83,5
Ulusal işletme	13	9,4	92,8
Yabancı zincir	10	7,2	100
Yabancı işletme	--	--	
Toplam	139	100	
İşletmenin oda sayısı			
100 ve az	22	15,8	15,8
101-150	23	16,5	32,4
151-200	29	20,9	53,2
201-250	20	14,4	67,6
251 ve üstü	45	32,4	100
Toplam	139	100	
İşletmenin çalışan sayısı			
100 ve az	47	33,8	33,8
101-200	47	33,8	67,6
201-300	21	15,1	82,7
301-400	11	7,9	90,6
401 ve üstü	13	9,4	100
Toplam	139	100	
İşletmenin yaşı			
1 yıl ve az	7	5,0	5,0
2-6 yıl	30	21,6	26,6
7-11 yıl	20	14,4	41,0
12-16 yıl	20	14,4	55,4
17-21 yıl	23	16,5	71,9
21 yıl ve üstü	39	28,1	100
Toplam	139	100	
İşletmenin faaliyet dönemi			
Sezonluk	110	79,1	79,1
Tüm yıl faaliyette	29	20,9	100
Toplam	139	100	

Araştırmada yetenek yönetimi uygulamalarının yenilik performansı ilişkisini ölçebilmek için işletmelerin deneyim durumları ve yeni kurulup kurulmadıklarının bilinmesi gerektiğinden işletmelerin yaşı sorulmuştur. Bu soruya verilen cevaplara göre şu sonuçlara ulaşılmıştır; yeni kurulmuş ve henüz bir yılını tamamlamamış işletme sayısı 7 adet %5,0 oran, 2-6 yıl arasında faaliyette olan işletme 30 adet %21,6 oran, 7-11 yıl arasında 20 adet %14,4 oran, 12-16 yıl arasında yine 20 adet %14,4 oran, 17-21 yıl arasında 23 adet %16,5 oran ve 21 yıldan daha büyük yaşta 39 adet %28,1 oran şeklinde dağılmaktadır.

Ankete katılan işletmelerin faaliyet sürelerine bakıldığında, faaliyetlerini sezonluk sürdüren işletmelerin sayısının 110 adet %79,1 oranla birinci sırada, tüm yıl faaliyette olan işletmelerin sayılarının ise 29 adet %20,9 oranla ikinci sırada yer aldığı görülmüştür. İşletmelerin çoğunluğunun sezonluk faaliyet göstermesinin nedeni bu bölgede deniz, kum ve güneş üçlüsüne yönelik hizmet vermekte olmalarıdır (Özdoğan, 2006: 120).

4.9.1.3. Tatil köyleri ve otellerin yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin bulgular

Araştırmanın temel sorusunu yetenek yönetimi konusunun oluşturması nedeniyle sorulan sorular, yetenek yönetiminin varlığı, yetki durumu, öncelik durumu ve ihtiyaç durumu ile ilgili veriler aşağıdaki tablolarda görüldüğü şekilde ele alınmıştır.

Araştırmaya katılan işletmelerin beş yıldızlı tatil köylerinden yetenek yönetimi uygulayan işletme sayısı 2 adet %12,5 oran, beş yıldızlı otellerden 8 adet %50 oran ve dört yıldızlı otellerden 6 adet %37,5 oran şeklinde dağılım göstermiştir. Genel olarak değerlendirildiğinde 139 işletmeden 16 adet işletmede %11,5 oranında yetenek yönetimi uygulama çalışmalarına rastlanmıştır.

Tablo 4.8. Yetenek Yönetimini Uygulayan İşletmelerin Yıldız Sınıflarına Göre Dağılımı

İşletmenin yıldız sayısı	Yetenek yönetimi uygulama durumu				Toplam	%
	Evet	%	Hayır	%		
Beş yıldızlı tatil köyü	2	12,5	8	6,5	10	7,2
Dört yıldızlı tatil köyü	0	0	4	3,3	4	2,9
Beş yıldızlı otel	8	50,0	51	41,4	59	42,4
Dört yıldızlı otel	6	37,5	60	48,8	66	47,5
Toplam	16	100	123	100	139	100

Yetenek yönetimi uygulamalarında yetki durumu başarı açısından son derece önemlidir. Bu nedenle yetenek yönetimi uygulayan işletmelerde yetki durumunu tespit etmek için sorulan soruya alınan cevaplardan anlaşıldığı kadarıyla işletme sayısı bakımından yetki dağılımı Tablo 4.9’da görüldüğü gibi genel müdürler ile insan kaynakları yöneticileri arasında dağılmış durumdadır. Tabloda yer alan diğer seçenekleri aynı anda her iki yönetim kademesinin yetkili olduğunu göstermektedir. İşletmelerin hiç birinde ayrıca bir yetenek yöneticisinin bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 4.9. Yetenek Yönetimi Konusundaki Yetki Durumu

İşletmenin yıldız sayısı	İşletmedeki yetenek yönetimi konusundaki yetki dağılımı		
	Poz.	n	%
Beş yıldızlı tatil köyü	Gen. Müd.	1	6,25
	İK Müd.	1	6,25
Beş yıldızlı otel	Gen. Müd.	3	18,75
	İK Müd.	4	25,00
	Diğer	1	6,25
Dört yıldızlı otel	Gen. Müd.	3	18,75
	Gen. Müd. Yrd.	1	6,25
	İK Müd.	1	6,25
	Diğer	1	6,25
Toplam		16	100

Yetenek yönetimi konusunun işletmeler için öncelikli konuları arasında olup olmadığına yönelik soruya verilen cevapların sonuçları Tablo 4.10’da görüldüğü gibidir. Araştırmaya katılan ve yetenek yönetimi uygulayan işletmelerin yöneticileri, yetenek yönetimi konusu için 17 yönetici %81 oranla öncelikli konu

olduğunu 4 işletme ise %19 oranla öncelikli konuları arasında yer almadığını belirtmiştir.

Tablo 4.10. Yetenek Yönetimi Uygulamasının İşletmeler İçin Yöneticilere Göre Öncelik Durumu

İşletmenin yıldız sayısı	İşletme için yetenek yönetimi konusunun öncelik durumu				Toplam	%
	Evet	%	Hayır	%		
Beş yıldızlı tatil köyü	1	5,9	1	25	2	9,5
Dört yıldızlı tatil köyü	0	0	0	0	0	0
Beş yıldızlı otel	9	52,9	3	75	12	57,2
Dört yıldızlı otel	7	41,2	0	0	7	33,3
Toplam	17	100	4	100	21	100

Tablo 4.11. Yetenek Yönetimi Uygulaması İçin İhtiyaç Önceliğine Göre Konuların Dağılımı

Yetenek Yönetimi Uygulaması İçin Öncelikli İhtiyaç Konuları	n	%
Çalışanların her gün işe gelmekten heyecan duyacakları bir ortam yaratmak	76	13,1
Çalışanların fikirlerinin dinlendiği ve değer verildiği bir ortam yaratmak	73	12,6
Bireylerin işletmeye katılmalarını istemelerini sağlayan bir kültür yaratmak	59	10,2
Çalışanların işletmenin vizyon ve misyonunu benimsemesini sağlamak	56	9,7
Çalışanların örgütte kalmalarını istemelerini sağlayan bir kültür yaratmak	51	8,8
Kariyer gelişim fırsatlarını destekleyen politikalar yaratmak	47	8,1
Çalışanların ortaya koydukları işleri değerli gördükleri bir kültür yaratmak	47	8,1
En üst düzey performans gösteren çalışanların ödüllendirilmesini sağlamak	42	7,2
Her düzeyde pozisyonları doldurabilecek yedeklerin bir kaynağının oluşturulmasını sağlamak	35	6,0
İhtiyaç duyulan kalifiye çalışan türlerinin tespit edilmesini sağlamak	28	4,8
İşe alma sürecinin başlarında adayların becerilerini değerlendirmek	27	4,7
İşletme büyüyüp geliştikçe yaratılacak olan pozisyonların tanımlanmasını sağlamak	22	3,8
Mevcut olan çalışan ve aday yetenek düzeylerinde var olan boşlukları tanımlamak	17	2,9
TOPLAM	580	100

Yöneticilerden, yetenek yönetimi uygulaması için ihtiyaç duyulan konulardan en önemli üç tanesini işaretlemeleri istenmiş ve Tablo 4.11’de görüldüğü gibi çıkan sonuçlara göre, yetenek yönetimi uygulaması çerçevesinde daha çok mevcut çalışanların elde tutulmasına yönelik konular ilk sıralarda yer almıştır. İlk üç sırada, “çalışanların her gün işe gelmekten heyecan duyacakları bir ortam yaratmak” için yetenek yönetimi uygulamasına ihtiyaç duyulacağı önermesi ilk sırada yer almıştır (%13,1). Bunu “çalışanların fikirlerinin dinlendiği ve değer verildiği bir ortam yaratmak” konusu takip etmiştir (%12,6). “Bireylerin işletmeye katılmalarını istemelerini sağlayan bir kültür yaratmak” önermesi ise üçüncü sırada yer almıştır (%10,2). Son sıralarda yer alan ifadeler ise, “işe alma sürecinin başlarında adayların becerilerini değerlendirme” konusu (%4,7), “işletme büyüüp geliştikçe yaratılacak olan pozisyonların tanımlanması” konusu (%3,8) ve “mevcut olan çalışan ve aday yetenek düzeylerinde var olan boşlukları tanımlama konusu” (%2,9) oran şeklinde yer almıştır.

Yetenek yönetimi uygulamaları konusunda Ooi (2009: 141)’nin Yetenek Çiftliği Modeli olan Bul-Geliştir-Tut modelini dikkate aldığımızda, araştırmaya katılan işletmelerin, çalışanların geliştirilmesiyle ilgili konuya kıyasla bulma ve elde tutma konularına daha çok öncelik verdiği anlaşılmaktadır. Bunun nedeninin de konaklama işletmelerinin çoğunun sezonluk faaliyet göstermekte olduğu söylenebilir. Bu işletmeler yetenekli çalışan bulma ve elde tutma faaliyetlerini daha hızlı ve kısa sürede yerine getirebilirken, eğitim ve geliştirme faaliyetlerini gerçekleştirme konusunda aynı şekilde yerine getirmeleri nedeniyle kolay olamamaktadır.

4.9.1.4. Yöneticilerin yetenek yönetimine ilişkin değerlendirmeleri

Araştırmada işletmenin yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik algı boyutunu değerlendirmek amacıyla yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin sorular yöneltilmiştir. Sorulara, kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, ne katılıyorum ne katılmıyorum, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum, fikrim yok ölçeği kullanılarak cevaplar alınmıştır. Ankete katılan işletmelerden yetenek yönetimi uyguladıklarını belirten işletmelerin uygulama süresi olarak henüz bir yılını tamamlamış olan işletmeler ile bir yaşımdan küçük işletmeler analiz dışında bırakılmıştır. Bunun nedeni ise işletmelerin deneyimlerinin yeterli olmadığı şeklinde değerlendirilmiştir. Böylece bu bölümde 188 anket analize dahil edilmiştir.

Ankete katılan yöneticilerin önermelere verdikleri cevaplara ilişkin sayısal dağılımlar Tablo 4.12’de yer almaktadır. Bu dağılıma göre, yöneticilerin yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik önermeler konusunda genelde olumlu görüşte oldukları görülmektedir. Yöneticilerin “kesinlikle katılıyorum” şeklindeki cevaplarına göre, “doğru işe doğru kişileri yerleştirir” önermesi 83 cevap ve %44,1 oranla ilk sırada, bu önermeyi takiben “çalışanların işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır” önermesi 74 cevap ve % 39,4 oranla ikinci sırada ve aynı sayıda cevap ve oranlara sahip, “çalışanların fikirlerinin dinlendiği ve değer gördüğü bir ortam yaratır, kariyer gelişimi ve yükselme fırsatlarını destekleyen politikalara sahiptir ve çalışanların emeklerine değer veren bir kültür oluşturur” şeklinde yer alan üç önerme de 70 cevap ve %37,2 oranla üçüncü sırada yer almıştır. Birinci ve ikinci sırayı alan önermeler yetenekli çalışanların bulunması ile ilgili, üçüncü sırayı alan önermelerden ikisi eğitim ve biri de yetenekli çalışanların elde tutulması ile ilgili önermeler olarak dağılım göstermiştir.

Tablo 4.12. Yetenek Yönetimi Cevaplarının Frekans Dağılımı

İfadeler	Kesinlikle Katılıyor		Katılıyor		Ne Katılıyor Ne Katılmıyor		Katılmıyor		Kesinlikle Katılmıyor		Fikrim Yok	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Çalışanların işletmeye katılmak istemelerini...	74	39,4	89	47,3	12	6,4	7	3,7	3	1,6	3	1,6
Mevcut çalışan ve işe başvuran...	55	29,3	96	51,1	24	12,8	3	1,6	7	3,7	3	1,6
Doğru işe doğru kişilerin...	83	44,1	80	42,6	16	8,5	3	1,6	4	2,1	2	1,1
Yetenekli çalışanları keşfetmek için lisans...	30	16,0	59	31,4	51	27,1	33	17,6	7	3,7	8	4,3
Yetenekli çalışanları bulmak ...	40	21,3	74	39,3	45	23,9	23	12,2	6	3,2	--	--
Yetenekli çalışanları istihdam...	58	30,9	84	44,7	26	13,8	11	5,9	4	2,1	5	2,7
Sistematiik olarak performans...	57	30,3	76	40,4	24	12,8	19	10,1	7	3,7	5	2,7
Çalışanların işletmenin vizyonu ve misyonu...	61	32,4	87	46,2	28	14,9	6	3,2	4	2,1	2	1,1
Her seviyedeki çalışanlar için...	39	20,7	77	41,0	34	18,1	25	13,3	7	3,7	6	3,2
Çalışanların emeklerine...	70	37,2	98	52,1	10	5,3	4	2,1	5	2,7	1	0,5
Kariyer gelişimi ve yükselme...	70	37,2	83	44,1	20	10,6	10	5,3	4	2,1	1	0,5
İşletme büyüyüp geliştikçe...	59	31,4	93	49,5	27	14,4	7	3,7	2	1,1	--	--
Çalışanların yaptıkları işleri etkileyecek...	48	25,5	91	48,4	28	14,9	13	6,9	6	3,2	2	1,1
Mevcut çalışanlarına işlerini daha iyi...	64	34,0	90	47,9	19	10,1	10	5,3	4	2,1	1	0,5
Lider geliştirme Programlarını...	37	19,7	60	31,9	43	22,8	32	17,0	8	4,3	8	4,3
Çalışanların işletmede kalmayı istemelerini...	68	36,2	80	42,6	21	11,2	10	5,3	4	2,1	5	2,7
Çalışanların yaptıkları işe şiddetle...	40	21,3	84	44,7	44	23,4	11	5,9	5	2,7	4	2,1
Çalışanların her gün işe gelmek için heyecan...	45	23,9	82	43,6	41	21,8	15	8,0	3	1,6	2	1,1
Çalışanların fikirlerinin dinlendiği ve değer...	70	37,2	75	39,9	29	15,4	9	4,8	3	1,6	2	1,1
Mevcut çalışanlara yaptıkları işin...	44	23,4	84	44,7	34	18,1	18	9,6	6	3,2	2	1,1
En yüksek performansı gösteren...	69	36,7	72	38,3	22	11,7	14	7,4	7	3,7	4	2,1

Yöneticilerin “katılıyorum” şeklindeki cevaplarına göre, “çalışanların emeklerine değer veren bir kültür oluşturur” önermesi 98 cevap ve %52,1 oranla birinci sırada, “mevcut çalışan ve işe başvuran adayların yetkinlik seviyelerindeki farkları belirler” önermesi 96 cevap ve %51,1 oranla ikinci sırada ve “işletme büyüyüp geliştikçe yaratılacak boş pozisyonları belirler” önermesi 93 cevap ve %49,5 oranla üçüncü sırada yer almıştır.

Ölçekteki sorulara verilen olumsuz cevaplara bakıldığında, yöneticilerin “kesinlikle katılmıyorum” şeklinde vermiş oldukları cevaplara göre, “lider geliştirme programlarını uygulamaktadır” önermesi 8 cevap ve %4,3 oranla, “yetenekli çalışanları keşfetmek için lisans öğrencilerine yönelik çalışmalar yapar, her seviyedeki çalışanlar için yedek havuzunu oluşturur ve sistematik olarak performans değerlemesi yapmaktadır” önermeleri 7’şer cevap ve %3,7’şer oranla ve “yetenekli çalışanları istihdam etmek için yatırım yapar önermesi ile çalışanların işletmede kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır” önermeleri 4’er cevap ve %2,1’er oranla ilk üç sırada yer almışlardır. Yöneticilerin “katılmıyorum” şeklinde vermiş oldukları cevaplara göre, “yetenekli çalışanları keşfetmek için lisans öğrencilerine yönelik çalışmalar yapar” önermesi 33 cevap ve %17,6 oranla en yüksek olumsuz cevap alan önerme olmuştur. Bunu takiben, “lider geliştirme programlarını uygulamaktadır” önermesi 32 cevap ve %17 oranla ve “her seviyedeki çalışanlar için yedek havuzunu oluşturur” önermesi de, 25 cevap ve %13,3 oranla en yüksek olumsuz cevap alan önermeler olarak sıralanmıştır.

Yöneticilerin “fikrim yok” şeklinde vermiş oldukları cevaplara göre ise, “yetenekli çalışanları keşfetmek için lisans öğrencilerine yönelik çalışmalar yapar” önermesi ile “lider geliştirme programlarını uygulamaktadır” önermesi 8’er cevap ve %4,3’er eşit sayı ve oranla yöneticilerin fikir sahibi olmadığı konuların başında yer almıştır. Genel olarak değerlendirildiğinde işletmelerin çoğunluğunun yetenek yönetimi uygulamalarına yakın olduğu anlaşılmaktadır. Bu yakınlığın insan kaynakları uygulamalarının başarısından kaynaklandığını söylemek mümkündür.

4.9.1.5. Yöneticilerin yenilik performansına ilişkin değerlendirmeleri

Araştırmada işletmenin yenilik performansını değerlendirmek amacıyla yenilik performansı boyutlarına ilişkin sorular yöneltilmiştir. Sorulara, kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, ne katılıyorum ne katılmıyorum, katılmıyorum,

kesinlikle katılmıyorum, fikrim yok ölçeği kullanılarak cevaplar alınmıştır. İşletmelerin yenilik performanslarını değerlendirebilmek için bir yılı tamamlamış olmaları ve geçmiş yıla ilişkin en az bir yıllık verilere gereksinim duyulduğundan bu bölümün analizleri de 188 anketin verileri ile gerçekleştirilmiştir. Ankete katılan yöneticilerin cevaplarına ilişkin bilgilere Tablo 4.13’de sayı ve oranları şeklinde yer verilmiştir.

Tablo 4.13. Yenilik Performansı Cevaplarının Frekans Dağılımı

İfadeler	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Fikrim Yok	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Sıklıkla yeni fikirleri hayata...	60	31,9	100	53,2	19	10,1	5	2,7	3	1,6	1	0,5
İşleri daha iyi yapabilmek için...	73	38,8	101	53,7	8	4,3	5	2,7	1	0,5	--	--
İşlerin yürütülmesinde...	61	32,4	92	48,9	24	12,8	7	3,7	2	1,1	2	1,1
Yeni ürün ve hizmet geliştirme...	63	33,5	85	45,2	28	14,9	6	3,2	4	2,1	2	1,1
Yeni ürün ve hizmet...	51	27,1	74	39,4	40	21,3	11	5,9	4	2,1	8	4,3
Her zaman en son teknolojilere...	56	29,8	58	30,9	53	28,2	11	5,9	7	3,7	3	1,6

Ankete katılan yöneticilerin yenilik performanslarına yönelik cevaplarının daha çok “kesinlikle katılıyorum” ve “ katılıyorum” ölçeklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Tablo 4.13’de görüldüğü gibi, “işletmemiz işleri daha iyi yapabilmek için yeni yollar arar” önermesi, 174 olumlu cevap ve %92,5 oranla ilk sırada ve bunu “işletmemiz sıklıkla yeni fikirleri hayata geçirmeye çalışır” önermesi 160 olumlu cevap ve %85,1 oranla ikinci sırada izlemiştir. Ancak ankete katılan yöneticilerin vermiş olduğu olumsuz cevaplar ile fikirlerinin olmadığını belirttikleri cevaplara baktığımızda ise sırasıyla, “işletmemiz yeni ürün ve hizmet geliştirmek için yeterli ölçüde harcama yapar” önermesi, 23 cevap ve %12,3 oranla “işletmemiz her zaman en son teknolojilere yatırım yapma çabası içindedir” önermesi 21 cevap ve %11,2 oranla en yüksek olumsuz cevap alan önermeler olmuştur. Önermeleri incelediğimizde son iki önermenin yatırım harcaması

gerektiren finansal özellik gösterdiği, diğerlerinin ise finansal olmayan özellikte yenilikler olduğu görülmektedir. Neticede işletmelerin turizm endüstrisinde faaliyette bulunmaları zaten yenilik konusunda doğal olarak iyi durumda olduklarını göstermektedir. Ancak işletmelerin yenilik performanslarını geliştirmek için gereken kaynağı ayırmada veya bulmada zorlanıldığı söylenebilir.

4.9.2. Hipotez Testleri

Hipotezler, kuramlara dayanarak çıkartılan ifadelerdir ve deneyler aracılığıyla test edilebilirler. Uygulamalı araştırmalarda alternatif hipotez değil yokluk hipotezi test edilir. Veriler istatistik programına girildikten sonra gereken analizler yapılır ve genellikle yanılma payı olarak geçen reddetme olasılığına bakılır. Elde edilen olasılık Sosyal Bilimlerde genellikle %5 veya %1 olarak seçilir. Rapor yazımı esnasında ise $p=0,05$ veya $p=0,01$ şeklinde ifade edilir (Erdoğan, 2012: 100). Bu araştırmanın hipotezleri, araştırmanın modelinde de belirtildiği gibi işletmelerin yıldız türü, sahiplik türü, yaşı ve faaliyet dönemleri ile ilgili dört hipotez, araştırmaya katılan yöneticilerin deneyim durumu ve görev sürelerinin yetenek yönetimi uygulamaları ile ilişkisine yönelik iki hipotez ve yetenek yönetimi uygulayan işletmelerin yenilik performansı ilişkisine yönelik bir hipotez olmak üzere yedi adet olarak belirlenmiştir. Araştırma verilerinin düzenlenmesi ve analize uygunluk testleri ile ilgili bilgiler çalışmanın başında belirtilmiştir. Buradan hareketle hipotez testlerinin analizlerinde parametrik olmayan analiz yöntemlerinden yararlanılmıştır.

4.9.2.1. Tatil köyleri ve otellerin nitelikleri ile yetenek yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkilere yönelik hipotezlerin testi

Hipotez 1: Konaklama işletmelerinin yıldız sınıfları ile yetenek yönetimi uygulaması arasındaki farklılık;

Araştırmaya katılan işletmelerin Ki-kare analizi gerçekleştirmek için yetenek yönetimi uygulayan ve uygulamayan işletmeler dikkate alındığında 4 yıldızlı tatil köylerinin sayısının yeterli olmadığı görülmüştür. Yapılan yeni kodlamada 4 yıldızlı tatil köyleri 5 yıldızlı tatil köyleri ile birleştirilerek tatil köyleri olarak tek grup altında ek 6.1'de yer alan analizler gerçekleştirilmiştir.

Tablo 4.14. İşletmelerin Yıldız Sınıfları ile Yetenek Yönetimi Uygulaması Arasındaki Farklılık

	Değer	Serbestlik derecesi	Anlamlılık düzeyi (2 uçlu)
Pearson Ki-kare	,415 ^a	2	,813
Likelihood Ratio	,433	2	,805
Linear-by-Linear Association	,413	1	,521
N	188		

Yapılan Ki-kare bağımsızlık analizi sonucunda 0,05 anlamlılık düzeyinde işletmelerin yıldız sınıfları ile yetenek yönetimi uygulaması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olmadığı anlaşılmıştır ($\chi^2_{(2)}=0,415$, $p=0,813$). Buna göre ($p>0,05$) H_0 hipotezi desteklenmiştir.

Hipotez 2: Konaklama işletmelerinin sahiplik türü ile yetenek yönetimi uygulaması arasındaki farklılık;

Araştırmaya katılan işletmelerin analizini gerçekleştirmek için sahiplik türleri dikkate alınmıştır. Analizin gerçekleştirilmesinde Tek Yönlü Anova Testinin karşılığı olan parametrik olmayan Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır.

Tablo 4.15. İşletmelerin Sahiplik Türü ile Yetenek Yönetimi Uygulaması Arasındaki Farklılık

	Yetenek Yönetimi
Ki-kare	3,551
Serbestlik derecesi	3
Anlamlılık düzeyi (2 uçlu)	,314

Ek 6.2'de görülebileceği üzere, yapılan H testi analizi sonucunda 0,05 anlamlılık düzeyinde işletmelerin sahiplik türü ile yetenek yönetimi uygulaması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olmadığı anlaşılmıştır. ($H=3,551$, $SD=3$, $p=0,314$). Bu sonuca göre ($p>0,05$) H_0 hipotezi desteklenmiştir.

Hipotez 3: Konaklama işletmelerinin yaşı ile yetenek yönetimi uygulaması arasındaki farklılık;

Araştırmaya katılan işletmelerin analizini gerçekleştirmek için işletmelerin yaşı dikkate alınmıştır. Analizin gerçekleştirilmesinde Tek Yönlü Anova testinin karşılığı olan parametrik olmayan Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır.

Tablo 4.16. İşletmelerin Yaşı ile Yetenek Yönetimi Uygulaması Arasındaki Farklılık

	Yetenek Yönetimi
Ki-kare	9,852
Serbestlik derecesi	4
Anlamlılık düzeyi (2 uçlu)	,043

Yapılan H testi analizi sonucunda 0,05 anlamlılık düzeyinde işletmelerin yaşı ile yetenek yönetimi uygulaması arasında istatistiksel açıdan bir farkın olduğu ($p<0,05$) belirlenmiştir ($H=9,852$, $SD=4$, $p=0,043$). Bu sonuca göre ($p<0,05$) H_0 hipotezi desteklenmemiştir. Farkın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığını bulmak için ek 6.3'de yer alan H testine ait grupların sıra ortalamalarını incelediğimizde, hizmet süresi 12-16 yıl arasında olan işletmelerin sıra ortalamasının (114,23) en yüksek olduğu ve diğer grupların sıra ortalamalarından, 2-6 yıl arası (93,49), 7-11 yıl arası (106,80), 17-21 yıl arası (78,27) ve 21 yıl üzerinde (84,65) hizmet süresine sahip olan işletmelerden anlamlı derecede farklı olduğu görülmüştür.

Hipotez 4: Konaklama işletmelerinin faaliyet dönemi ile yetenek yönetimi uygulaması arasındaki farklılık;

Tablo 4.17. İşletmelerin Faaliyet Dönemi ile Yetenek Yönetimi Uygulaması Arasındaki Farklılık

	Yetenek Yönetimi
Mann-Whitney U	2724,000
Wilcoxon W	3390,000
Z	-,087
Anlamlılık düzeyi (2 uçlu)	,931

Araştırmaya katılan işletmelerin analizini gerçekleştirmek için yetenek yönetimi uygulayan ve uygulamayan işletmelerin faaliyet dönemleri dikkate alınmıştır. Analizin gerçekleştirilmesinde parametrik olmayan Mann-Whitney U testi kullanılmıştır.

Ek 6.4’de görülebileceği üzere, yapılan Mann-Whitney U testi sonucuna göre işletmelerin faaliyet dönemi ile yetenek yönetimi uygulaması arasında istatistiksel açıdan ($U=2724$, $p=0,931$) anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Bu sonuca göre ($p>0,05$) H_0 hipotezi desteklenmiştir.

4.9.2.2. Yöneticilerin deneyim düzeyleri ile yetenek yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkilere yönelik hipotezlerin testi

Hipotez 5: Konaklama işletmeleri yöneticilerinin deneyim durumu ile yetenek yönetimi uygulaması arasındaki farklılık;

Araştırmaya katılan işletmelerin analizini gerçekleştirmek için yöneticilerin bütün kariyerleri dikkate alınmıştır. Analizin gerçekleştirilmesinde Tek Yönlü Anova testinin karşılığı olan parametrik olmayan Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır.

Tablo 4.18. Yöneticilerinin Deneyim Durumu ile Yetenek Yönetimi Uygulaması Arasındaki Farklılık

	Yetenek Yönetimi
Ki-kare	2,289
Serbestlik derecesi	4
Anlamlılık düzeyi (2 uçlu)	,683

Ek 6.5’te görülebileceği üzere, yapılan H testi analizi sonucunda 0,05 anlamlılık düzeyinde yöneticilerin iş hayatını kapsayan tüm kariyeri ile yetenek yönetimi uygulaması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olmadığı anlaşılmıştır. ($H=2,289$, $SD=4$, $p=0,683$). Bu sonuca göre ($p>0,05$) H_0 hipotezi desteklenmiştir.

Hipotez 6: Konaklama işletmeleri yöneticilerinin görev süresi ile yetenek yönetimi uygulaması arasındaki farklılık;

Araştırmaya katılan işletmelerin analizini gerçekleştirmek için yöneticilerin şu anda görevde buldukları işletmedeki görev süreleri dikkate alınmıştır. Analizin gerçekleştirilmesinde Tek Yönlü Anova testinin karşılığı olan parametrik olmayan Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır.

Ek 6.6'da görülebileceği üzere, yapılan H testi analizi sonucunda 0,05 anlamlılık düzeyinde yöneticilerin şu anda görevde buldukları işletmedeki görev süreleri ile yetenek yönetimi uygulaması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olmadığı anlaşılmıştır ($H=3,376$, $SD=4$, $p=0,497$). Bu sonuca göre ($p>0,05$) H_0 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 4.19. Yöneticilerinin Görev Süresi ile Yetenek Yönetimi Uygulaması Arasındaki Farklılık

	Yetenek Yönetimi
Ki-kare	3,376
Serbestlik derecesi	4
Anlamlılık düzeyi (2 uçlu)	,497

4.9.2.3. Yetenek yönetimi uygulamaları ile yenilik performansı arasındaki ilişkiye yönelik hipotezin testi

Hipotez 7: Yetenek yönetimini uygulayan konaklama işletmeleri ile uygulamayan konaklama işletmelerinin yenilik performansı arasındaki farklılık;

Araştırmaya katılan işletmelerin analizini gerçekleştirmek için yetenek yönetimi uygulayan ve uygulamayan işletmeler dikkate alınmıştır. Analizin gerçekleştirilmesinde Bağımsız Örneklem t Testinin karşılığı olan parametrik olmayan Mann-Whitney U testi kullanılmıştır.

Tablo 4.20. İşletmelerin Yenilik Performansları Arasındaki Farklılık

	Yenilik performansı
Mann-Whitney U	1083,000
Wilcoxon W	16134,000
Z	-1,066
Anlamlılık düzeyi (2 uçlu)	,287

Ek 6.7’de görülebileceği üzere, yapılan Mann-Whitney U testi sonucuna göre yetenek yönetimi uygulayan işletmeler ile uygulamayan işletmelerin yenilik performansları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamaktadır (U=1083, p=0,287). Bu sonuca göre (p>0,05) H₀ hipotezi desteklenmiştir

4.9.3. Yetenek Yönetimi ile Yenilik Performansı İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi

Korelasyon iki değişken arasındaki ilişkiyi açıklar. Bu ilişki üç şekilde görülür; pozitif yönde, negatif yönde ve ilişkinin olmadığı şeklindedir (Field, 2009: 167). Korelasyon testinde iki veya daha fazla değişken arasındaki doğrusal ilişki ve bu ilişkinin gücü test edilir. Burada amaç bağımsız değişken değiştiğinde bağımlı değişkenin ne yönde etkileceğini görmektir. Korelasyon katsayısı “r” ile gösterilir ve -1 ile +1 arasındaki değerler ile sonuçlar anlamlandırılır (Kalaycı, 2012: 115). Eğer $r > 0,70$ ise ilişki güçlü, $r = 0,40 - 0,70$ arasında ise ilişki orta düzeyde, $r = 0,20 - 0,40$ arasında ise ilişki zayıf ve $r < 0,20$ ise ihmal edilebilir ilişki olarak nitelendirilir (Erdoğan, 2012: 308). Korelasyon testinde parametrik mi yoksa parametrik olmayan analiz mi yapılacak? bilinmesi gerekir. Değişkenlerin dağılımının normal olması durumunda Pearson korelasyon katsayısı kullanılırken, verilerin dağılımlarının normal olmadığı durumlarda Spearman Sıra Korelasyonu kullanılmaktadır (Kalaycı, 2012: 115). Ayrıca veri setinde çok sayıda küçük rakamlar yer alıyorsa, bu durumda kullanılabilir olan parametrik olmayan Kendall tau testidir. Veri setinde çok sayıda küçük rakamların yer alması sıralamaların bir birine yakın olduğu anlamına gelmektedir. Parametrik olmayan verilerin analizlerinde Spearman Sıra Korelasyonu daha yaygın kullanılmasına rağmen, bu durumlarda Kendall tau testi evrene ilişkin daha doğru sonuçlar vermektedir (Howell, 1997: 293’den akt. Field, 2009: 181). Bu nedenle, Kendall

tau istatistiği sonuçları ile Spearman Sıra Korelasyonundan gelen sonuçlardan daha doğru genellemeler yapılabileceğinden (Field, 2009: 181), alışmada Kendall tau yöntemiyle korelasyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Ek 7’de yer alan korelasyon analizi neticesinde yetenek yönetimi ile yenilik performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($\tau=0,488$, $p=0,000$, $\tau^2=0,238$). Bu sonuca göre iki değişken arasında düşük düzeyde bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır (Tonta, TUBA-www.acikders.org.tr).

Yetenek yönetimi uygulamalarından olumlu sonuçlar beklenir ancak olumsuz sonuçları da olabilmektedir. Bu olumlu veya olumsuz sonuçlar, insan kaynakları uygulamalarının başarısına da bağlıdır. Yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik kısa, orta ve uzun vadeli hedefler belirlenerek başarılı bir şekilde uygulanmasının sonuçları da yine kısa, orta ve uzun vadede direkt ve dolaylı etkilerini gösterecektir. Yetenek yönetimi uygulamaları konusunda, turizm endüstrisinde yer alan işletmeler henüz emekleme aşamasındadır. Yetenek yönetimi uygulamalarına önem verilmesi ve başarılı bir şekilde uygulanması neticesinde işletmelerin yenilik performansını olumlu yönde etkilemesinin söz konusu olabileceği söylenebilir.

4.9.4. Yöneticilerin Yetenek Yönetimine Bakış Aılları Arasındaki İlişkilere

Ait Analizler

Bu bölümde araştırmaya katılan yöneticilerin bakış aıllarının, yöneticilerin demografik özelliklerine, buldukları yönetim kademelerine ve işletmelerin buldukları bölgelere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Farklılıkların incelenmesinde parametrik olmayan analiz yöntemlerinden yararlanılmıştır.

Tablo 4.21. Yöneticilerin Cinsiyetleri ile Önermelere Verdikleri Cevapların U Değerleri

Önermeler	U Değeri	W Değeri	Z Değeri	Serbestlik derecesi (2 uçlu)
Çalışanların işletmeye katılmak...	3790,5	5681,5	-0,260	0,795
Mevcut çalışan ve işe başvuran...	3568	11696	-0,954	0,340
Doğru işe doğru kişileri...	3871	11999	-0,008	0,994
Yetenekli çalışanları keşfetmek...	3601	5492	-0,805	0,421
Yetenekli çalışanları bulmak...	3847	5738	-0,079	0,937
Yetenekli çalışanları istihdam...	3351	11479,5	-1,594	0,111
Sistematik olarak performans...	3425	11553	-1,351	0,177
Çalışanları işletmenin vizyonu...	3714	11842,5	-0,490	0,624
Her seviyedeki çalışanlar için...	3858	5749,5	-0,045	0,964
Çalışanların emeklerine değer...	3847,5	11975,5	-0,083	0,934
Kariyer gelişimi ve yükselme...	3467	11595	-1,254	0,210
İşletme büyüüp geliştikçe...	3341	11469	-1,658	0,097
Çalışanları yaptıkları işleri...	3417	11545	-1,4040	0,160
Mevcut çalışanlarına işlerini...	3311	11439	-1,747	0,081
Lider geliştirme programlarını...	3426	11554	-1,318	0,188
Çalışanların işletmede kalmayı...	3535	11663	-1,037	0,300
Çalışanların yaptıkları işe...	3798,5	5689,5	-0,228	0,820
Çalışanların her gün işe...	3683	5574	-0,577	0,564
Çalışanların fikirlerinin...	3820	5711	-0,163	0,870
Mevcut çalışanlara yaptıkları...	3709,5	5600,5	-0,497	0,619
En yüksek performansı...	3520	11648	-1,071	0,284

Tablo 4.21’de görüldüğü gibi yöneticilerin önermelere verdikleri cevapların hiç birinde cinsiyetlere göre farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Farklılıklara yönelik ek 8.1’de yer alan U testine ait tablodaki sıralamaları incelediğimizde de rakamların birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre bay ve bayan yöneticilerin, yeteneklerin bulunması, eğitimi ve elde tutulması konularında yapılması gereken uygulamalar hakkında hemfikir oldukları ve aynı derecede önem verdikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 4.22. Yöneticilerin Yönetim Kademelerine Göre Önermelere Verdikleri Cevapların U Değerleri

Önermeler	U Değeri	W Değeri	Z Değeri	Serbestlik derecesi (2 uçlu)
Çalışanların işletmeye katılmak...	4194,5	8659,5	-0,657	0,511
Mevcut çalışan ve işe başvuran...	3935	8400	-1,413	0,158
Doğru işe doğru kişileri...	3750	8215	-1,958	0,050
Yetenekli çalışanları keşfetmek...	3781,5	8246,5	-1,760	0,078
Yetenekli çalışanları bulmak...	3942	8407	-1,335	0,182
Yetenekli çalışanları istihdam...	4065,5	8530,5	-1,008	0,313
Sistematiik olarak performans...	4122,5	8587,5	-0,934	0,404
Çalışanları işletmenin vizyonu...	3824	8289	-1,714	0,087
Her seviyedeki çalışanlar için...	4230	8695	-0,527	0,598
Çalışanların emeklerine değer...	4246	8711	-0,513	0,608
Kariyer gelişimi ve yükselme...	4347	8812	-0,205	0,837
İşletme büyüüp geliştikçe...	4242	8707	-0,513	0,608
Çalışanları yaptıkları işleri...	4015	8480,5	-1,159	0,246
Mevcut çalışanlarına işlerini...	4081	8546	0,980	0,327
Lider geliştirme programlarını...	4051	8516	-1,013	0,311
Çalışanların işletmede kalmayı...	4138,5	8603,5	-0,801	0,423
Çalışanların yaptıkları işe...	3837	8302	-1,653	0,098
Çalışanların her gün işe...	3674	8139	-2,111	0,035
Çalışanların fikirlerinin...	3855	8320	-1,608	0,108
Mevcut çalışanlara yaptıkları...	4334	8799	-0,239	0,811
En yüksek performansı...	3977	8442	-1,251	0,211

Tablo 4.22’de görüldüğü gibi yöneticilerin önermelere verdikleri cevapların içinde pozisyona göre farklılık gösteren “Çalışanların her gün işe gelmek için heyecan duydukları bir ortam yaratır” önermesidir ($p < 0,035$). Anlamlılık düzeyi sınırdan olan yine bir adet “Doğru işe doğru kişileri yerleştirir” önermesi bulunmaktadır ($p = 0,050$). Geri kalan önermelerin anlamlılık düzeyinin güven aralığının dışında kalması nedeniyle farklılık göstermediği görülmüştür ($p > 0,05$).

Farklılıklara yönelik ek 8.2’de yer alan U testine ait tablodaki sıra ortalamalarını incelediğimizde, üst düzey yöneticilerin sıra ortalaması (102,41), insan kaynakları yöneticilerinin sıra ortalamasına (86,59) göre daha olumludur. Üst düzey yöneticilerin çalışanların her gün işe gelmek için heyecan duydukları bir ortamın yaratılması konusuna daha fazla önem verdikleri tespit edilmiştir. Anlamlılık düzeyi sınırdan bulunan önermeye ait üst düzey yöneticilerin sıra

ortalaması (101,61), insan kaynakları yöneticilerinin sıra ortalamasına (87,39) göre daha olumludur. Üst düzey yöneticilerin doğru işe doğru kişilerin yerleştirilmesi konusuna daha fazla önem verdikleri söylenebilir.

Tablo 4.23. Yöneticilerin Görev Yaptıkları Bölgelere Göre Önermelere Verdikleri Cevapların H Değerleri

Önermeler	Ki -kare değeri	Serbestlik derecesi	Serbestlik derecesi (2 uçlu)
Çalışanların işletmeye katılmak istemelerini...	7366	2	0,025
Mevcut çalışan ve işe başvuran adayların...	0,177	2	0,915
Doğru işe doğru kişileri yerleştirir	0,156	2	0,925
Yetenekli çalışanları keşfetmek için lisans...	4945	2	0,084
Yetenekli çalışanları bulmak için interneti...	0,225	2	0,894
Yetenekli çalışanları istihdam etmek için...	0,272	2	0,873
Sistematik olarak performans değerlemesi...	2878	2	0,237
Çalışanları işletmenin vizyonu ve misyonu...	1109	2	0,574
Her seviyedeki çalışanlar için yedek...	0,621	2	0,733
Çalışanların emeklerine değer veren bir...	0,402	2	0,818
Kariyer gelişimi ve yükselme fırsatlarını...	1730	2	0,421
İşletme büyüyüp geliştikçe yaratılacak...	0,089	2	0,956
Çalışanları yaptıkları işleri etkileyecek...	0,768	2	0,681
Mevcut çalışanlarına işlerini daha iyi...	7223	2	0,027
Lider geliştirme programlarını...	6767	2	0,034
Çalışanların işletmede kalmayı...	0,872	2	0,647
Çalışanların yaptıkları işe şiddetle...	0,738	2	0,692
Çalışanların her gün işe gelmek için...	0,964	2	0,618
Çalışanların fikirlerinin dinlendiği ve...	0,038	2	0,981
Mevcut çalışanlara yaptıkları işin...	0,521	2	0,770
En yüksek performansı gösteren...	0,283	2	0,868

Tablo 4.23’de görüldüğü gibi yöneticilerin önermelere verdikleri cevapların içinde bölgelere göre farklılık gösteren, “çalışanların işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır” ($p<0,025$), “mevcut çalışanlarına işlerini daha iyi yapmalarına imkân tanıyacak uygun eğitimi verir” ($p<0,027$) ve “Lider geliştirme programlarını uygulamaktadır” ($p<0,034$) şeklinde ifade edilmiş üç adet önermedir. Geri kalan on sekiz önermenin anlamlılık düzeyinin güven aralığının dışında kalması nedeniyle farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$).

Farklılıklara yönelik ek 8.3'te yer alan H testine ait tablodaki sıra ortalamalarını incelediğimizde, çalışanların işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültürün yaratılması konusunda, Fethiye bölgesindeki yöneticilerin sıra ortalaması (108,49), Bodrum bölgesindeki yöneticilerin sıra ortalamasından (97,04) ve Marmaris bölgesindeki yöneticilerin sıra ortalamasından (80,56) daha olumludur. Mevcut çalışanlarına işlerini daha iyi yapmalarına imkân tanıyacak uygun eğitim verme konusunda da, Bodrum bölgesindeki yöneticilerin sıra ortalaması (103,91), Fethiye bölgesindeki yöneticilerin sıra ortalamasından (84,99) ve Marmaris bölgesindeki yöneticilerin sıra ortalamasından (83,76) yüksektir ve bu konulara daha fazla önem verdikleri söylenebilir. Lider geliştirme programlarının uygulanması konusunda ise, Bodrum bölgesindeki yöneticilerin sıra ortalaması (104,01) Fethiye bölgesindeki yöneticilerin sıra ortalamasından (86,65) ve Marmaris bölgesindeki yöneticilerin sıra ortalamasından (82,47) daha olumludur.

Farkın hangi grup veya gruplardan geldiğini bulmak için ilçelerin ikili karşılaştırmaları U testi ile yapılmıştır (Tonta, TUBA-www.acikders.org.tr). Bodrum ile Marmaris bölgeleri karşılaştırıldığında, yetenekli çalışanları keşfetmek için lisans öğrencilerine yönelik çalışmaların yapılması konusunda ($p<0,05$), mevcut çalışanlarına işlerini daha iyi yapmalarına imkân tanıyacak uygun eğitimin verilmesi ($p<0,05$) ve lider geliştirme programlarının uygulanması ($p<0,05$) konularında istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmuştur (sırasıyla: $U=2080,5$, $p=0,024$; $U=2090,5$, $p=0,021$ ve $U=2061$, $p=0,021$). İki bölgenin sıralama ortalamaları karşılaştırıldığında (ek 8.4), yetenekli çalışanları keşfetmek için lisans öğrencilerine yönelik çalışmaların yapılması konusunda Bodrum bölgesi sıra ortalaması (82,27), Marmaris bölgesi sıra ortalaması (66,03), mevcut çalışanlarına işlerini daha iyi yapmalarına imkân tanıyacak uygun eğitimin verilmesi konusunda Bodrum bölgesi sıra ortalaması (82,17), Marmaris bölgesi sıra ortalaması (66,21) ve lider geliştirme programlarının uygulanması konusunda Bodrum bölgesi sıra ortalaması (82,47), Marmaris bölgesi sıra ortalaması (65,67) şeklindedir. Bu sonuçlara göre, Bodrum bölgesinde görev yapan yöneticilerin yetenekli kişileri bulma ve eğitme konusunda Marmaris bölgesi yöneticilerine göre daha olumlu bir tavır sergiledikleri anlaşılmaktadır.

Bodrum ile Fethiye bölgeleri karşılaştırıldığında, mevcut çalışanlarına işlerini daha iyi yapmalarına imkân tanıyacak uygun eğitimi verme konusunda ($p<0,05$), istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmuştur ($U=1397$, $p=0,045$). İki

bölgenin sıralama ortalamaları karşılaştırıldığında (ek 8.5), mevcut çalışanlarına işlerini daha iyi yapmalarına imkân tanıyacak uygun eğitimin verilmesi konusunda Bodrum bölgesi sıra ortalaması (71,24), Marmaris bölgesi sıra ortalaması (57,31) şeklindedir. Bu sonuçlara göre, Bodrum bölgesinde görev yapan yöneticilerin yetenekli kişileri eğitime konusunda Fethiye bölgesi yöneticilerine göre de daha olumlu bir tutum içinde oldukları anlaşılmaktadır.

Son olarak, Marmaris ile Fethiye bölgeleri karşılaştırıldığında sadece “çalışanların işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır” ($p<0,025$) önermesinde farklılık olduğu görülmüştür ($U=670$, $p=0,005$). İki bölgenin sıra ortalamaları ise (ek 8.6), Fethiye bölgesi sıra ortalaması (53,89), Marmaris bölgesi sıra ortalaması (39,91) olarak hesaplanmıştır. Böylece, çalışanların işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültürün yaratılması konusunda Fethiye bölgesi yöneticilerinin daha olumlu düşündüğü anlaşılmaktadır.

4.9.5. Tatil Köyü ve Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Görüşleri

Bu bölüm araştırmada kullanılan anket formunun sonunda yer alan ek düşünceler kısmına yazılmış olan yönetici görüşlerini içermektedir. Bodrum, Marmaris ve Fethiye bölgelerinden elde edilen 202 adet geçerli katılımın sayımı neticesinde ek düşünceler kısmına 21 ankette %10,3 oranında cevap verildiği görülmüştür. Araştırma konusu ile ilgisi olmayan dört ifade ile böyle bir çalışmanın yapılmasından dolayı teşekkür ve başarı temennisi içeren üç ifade çıkarıldıktan sonra 14 yöneticinin görüş ve yorumları aşağıdaki şekilde analiz edilmiştir;

- Yetenek yönetiminin uygulanmasındaki zorluklara yönelik yöneticilerin görüş ve yorumları;

-“Öncelikle çalışan personelin bu işi meslek edinme yolunda olması gerektiğini düşünüyorum.”(Bayan, 38 yaşında).

-“Yetenek yönetimi uygulamasını gerçekleştirebilmek için kalifiye personele ihtiyaç vardır. Turizmde kalifiye personel sıkıntısı üst düzeydedir.” (Bay, 47 yaşında).

-“Sezonluk işletmelerde uygulama zorluğu vardır. Altı ay iş garantisi verilen çalışan mevcut pozisyonu ve gelecekte önereceğiniz pozisyonu mantıklı bulmamaktadır.” (Bay, 38 yaşında).

-“Yetenek yönetimi alt yapı ve kriterleri doğru ve somut verilere dayanan bir sistemle desteklenirse ancak o zaman başarılı sonuçlar alınabilir.” (Bay, 27 yaşında).

-“Marka değeri oluşmuş bir şirketin genel müdürüyüm. Marka değerini koruyacak çalışmaları seçmek ve çalışmaların devamını sağlamak için bütün maddi manevi yatırımları yapmaktayız. Sektördeki yetişmiş eleman açığı çok fazla, bu konuda üzerimize düşen vazifelere hazırız.” (Bay, 42 yaşında).

-“Daha önce bulunduğum konumlarla karşılaştırmak zorundayım maalesef. (...) personel kalitesi açısından yerlerde. Karşılıklı saygı ve etik anlayışı düşük, gün kurtarılmak üzere kurulmuş düzen (...).” (Bayan, 46 yaşında).

-“Çalışacak eleman bulunabilse bu listedeki çalışmalar yapılabilir. Ancak hiç kimse çalışmak istemiyor. Okullardan beklentimiz, iki yabancı dil ve matematik öğretsin, biz onları departman müdürü yapalım.” (Bay, 50 yaşında).

-“İşletmelerin tamamı all inclusive çalıştığı için soruların cevapları uygun değil bazı uygulamalar bu yüzden yapılamamaktadır.” (Bay, 28 yaşında).

Yukarıdaki ifadelerde de görüldüğü gibi turizm endüstrisinde yer alan konaklama işletmelerinde yetenek yönetimi uygulanmasının zorlukları ve ön şartları olarak değerlendirilebilecek durumlar söz konusudur. Bunlar; işletmelerin yeterli sayıda ve nitelikte çalışan bulamama, her şey dahil sistemle çalışmaları ve çoğunluğunun (%79,1) sezonluk faaliyet göstermeleri olarak sıralanabilir.

- Yetenek yönetimi uygulamalarından haberdar olan, hazırlık çalışmaları devam eden ve yakın gelecekte uygulamaya geçmeyi planlayan yöneticilerin görüş ve yorumları;

-“*Şu an bir geçiş sürecinde olup, yöneltilen sorulara yakın gelecekte kesinlikle katılıyorum* yanıtlarımızı attırmayı biz de hedef edinmiş bulunuyoruz.” (Bay, 32 Yaşında).

-“*Yetenek yönetimine yönelik uygulamalara önümüzdeki yıllarda geçilmesi düşünülmektedir.*” (Bayan, 43 yaşında).

-“*İşletmemiz (...) yılında (...)’den alınarak son teknoloji ve en yeni ürünler kullanılarak yenilenmiştir. Yeniliğe önem veren bir işletme olarak yetenek yönetimi ile ilgili çalışmalarımız yeni yeni gündemimize gelmektedir.*” (Bayan, 35 yaşında).

-“*En çok eksikliğini hissettiğimiz bir konudur. Profesyonel olarak çok daha yaygın ve kurumsal hale gelmeli. Emegi geçen ve geçecek olan herkese teşekkürler.*” (Bay, 42 yaşında).

-“*İşletmelerin yetersiz kaldığı noktalarda çalışmaları yürüten okul veya danışman firmalardan gereken destekler sağlanmalıdır.*” (Bayan, 30 yaşında).

-“*Çalışanların emeklerine değer veren bir kültür oluşturma, çalışanların fikirlerinin dinlendiği ve değer gördüğü bir ortam yaratma, kariyer gelişimi ve yükselme fırsatlarını destekleyen politikalara sahip olma, işlerin daha iyi yapılabilmesi için yeni yolların aranması ve işlerin yürütülmesinde sürekli olarak yeni yöntemlerin aranması konusundaki politikalar şu andaki genel müdürlük yönetiminin kattığı atılımlardır. Dönemsel durumda değişme ihtimali mevcuttur.*” (Bay, 28 yaşında).

Ankete katılan işletmelerden elde edilen verilere göre, Bodrum, Marmaris ve Fethiye bölgelerinde halen yetenek yönetimi uygulayan işletmelerin en deneyimlisinin altı yıl önce başladığı ve daha eski tarihlere dayanan uygulamaların bulunmadığı tespit edilmiştir. Yetenek yönetimi uygulaması bulunan diğer işletmeler ise şu şekilde sıralanmaktadır; beş yıllık deneyime sahip iki adet, dört yıllık deneyime sahip bir adet, üç yıllık deneyime sahip iki adet, iki yıllık deneyime sahip dört adet ve henüz bir yılını tamamlamamış dört adet işletme şeklinde sıralanmıştır. Bu rakamlardan da anlaşıldığı üzere yetenek yönetiminin konaklama işletmelerinde uygulanması konusunda giderek artış olduğu, yaygınlaşacağı, işletmelerin ve yöneticilerin yetenek yönetimi konusunda deneyim kazanacağı ayrıca yöneticilerin ifadeleriyle de desteklenmektedir.

Yöneticiler, işletmelerinde yetenek yönetimi uygulamalarına başlamak üzere hazırlık çalışmalarının devam ettiğini belirtmektedirler. Yetenek yönetiminin başarıyla uygulanmasında gereken hazırlık çalışmalarının önemli noktalarından birinin, bilimsel çalışmalardan faydalanmak, diğerinin ise profesyonel danışmanlık desteğine ihtiyaç duyulduğu ankete katılan yöneticilerin ifadelerinden anlaşılmaktadır.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Günümüzde işletmeler çalışanlarının sadece emek veya bilgisinden değil, onların zihin gücünden, mevcut yeteneklerinden ve sahip oldukları potansiyel yeteneklerinden azami ölçüde nasıl faydalanabileceklerinin arayışı içindedirler. Dünyada, üst kademe yöneticiler bu konuyla ilgili çalışmalara artık daha fazla önem vermektedir. Bu nedenle işletmelerin çalışanlarına yönelik bakış açılarında, uygulamalarında bir değişim ve dönüşüm süreci yaşanmaktadır. Değişim ve dönüşümün zamanında amacına ulaşabilmesi için insan kaynakları yönetiminin görevleri içinde yetenek yönetimi konusunun işletmeler açısından en öncelikli ve kritik uygulama alanı olarak ön plana çıkmaya başladığı görülmektedir (Alayoğlu, 2010: 77). İşletmelerin mal ve hizmet üretebilmesinde etkili olan faktörlerden biri, emek unsuru olarak nitelikli çalışanlardır. İşletmelerin sahip olduğu sermayenin gücünde, pazardaki payında, teknolojisinde olabilecek eksiklikleri telafi edebilmek nitelikli çalışanla kıyaslandığında daha kolay olduğu, nitelikli çalışan eksikliklerinin telafisinin daha zor olabileceği söylenebilir. Konaklama işletmeleri, hizmet sektörü olması nedeniyle insan unsurunu ön planda tutmak durumundadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi konaklama işletmeleri için önemli iken, son on beş yıldır önemle üzerinde durulan ve uygulamaları yaygınlaşmakta olan yetenek yönetiminin modern yönetim tekniği olarak insan kaynakları yönetiminin yerini alması bir yenilik olarak beklenebilir.

Yenilik, günümüzde ülkeler ve örgütler için rekabet avantajı sağlayan en önemli itici güçlerden biridir (Demirci, 2012: 3; Ooi, 2009: 31) bu nedenle günümüzde ulusal ekonomiler ve işletmeler için vazgeçilmez bir dinamizm kaynağı durumuna gelmiştir. Böylece yenilik, ekonomi, toplum ve işletmeler için önemini; ulusal ve bölgesel ekonomiler için sürdürülebilir ekonomik büyümenin, toplumlar için sosyal kalkınma ve refah düzeyinin, işletmelerin ve ulusal ekonomilerin rekabet gücünün temel dinamiği haline gelmiştir (Uzkurt, 2010: 38). Bu gelişmeler, konaklama işletmelerini de yenilikçiliğe önem vermeye zorlamaktadır. Turizm bölgelerindeki yöneticiler için yeni bilgi ve iletişim teknolojileri temelinde, yeniliklerin yayılması yönünde proaktif olmaları önerilmektedir (Garau-Vadell ve Orfila-Sintes, 2008: 70).

Çalışmanın uygulama kısmında, “Turizm endüstrisinde önemli bir yere sahip olan konaklama işletmelerinde Yetenek Yönetimi konusu nasıl algılanmaktadır, uygulaması var mıdır ve Yenilik Performansına katkısı nasıl

olabilir?" sorusunun cevabı araştırılmıştır. Bu amaçla, çalışma Muğla'daki büyük ölçekli tatil köyleri ile otel işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Anketleri üst düzey yöneticiler olarak genel müdürler ve genel müdür yardımcıları ile orta düzey yöneticiler olarak da insan kaynakları yöneticileri/yetkilileri cevaplamıştır. Anketlere cevap veren üst düzey yöneticiler ile orta düzey yöneticilerin sayıları birbirine oldukça yakın ve dengeli durumdadır.

Araştırmaya katılan tatil köyleri ve otellerin yöneticilerine ilişkin demografik sonuçlar aşağıdaki şekilde gerçekleşmiştir;

- Araştırmaya katılan yöneticilerin %66,3'ü (134) bay ve %33,7'si (68) ise bayandır.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin yaşlarına göre dağılımının, 30 yaş ve altında 26 kişi, 31 ile 50 yaş arasında 163 kişi, 51 yaş ve üzerinde ise, 12 kişi şeklinde olduğu görülmüştür. Yöneticilerin kariyer durumu, 30 yaş ve altı kariyerlerinin başı, 31-50 arası kariyerlerinin ortası ve 50 yaş ve üzeri kariyerlerinin sonu olarak değerlendirilebilir (Amstrong, 2006: 397). Bu durumda araştırmaya katılan yöneticilerin %12,9'unun kariyerinin başında, %81,1'inin kariyerlerinin ortasında ve %6'sının kariyerlerinin sonunda oldukları görülmektedir.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim düzeylerine göre dağılımı, %13,9'u (28) lise mezunu, %10,9'u (22) ön lisans mezunu, %66,8'i (135) dört yıllık üniversite mezunu, %5,9'u (12) halen dört yıllık lisans öğrencisi, %2'si (4) yüksek lisans mezunu, %0,5'i (1) doktora derecesi şeklindedir. Ankete katılan yöneticilerden lisans eğitimi devam edenler ve lisansüstü eğitimini tamamlayanlardan da anlaşıldığına göre yöneticilerin bireysel olarak kendini geliştirme konusunda çaba harcadıkları söylenebilir. Genel olarak bakıldığında da yöneticilerin eğitim düzeylerinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin mevcut görevlerindeki deneyim durumuna göre, %63,7'sinin (128) 0-4 yıl arasında, %21,4'ünün (43) 5-9 yıl arasında, %7,5'inin (15) 10-14 yıl arasında, %5'inin (10) 15-19 yıl arasında, %2,5'inin (5) 20 yıldan daha uzun süredir görev yapmakta oldukları görülmüştür. Yöneticilerden bir kişi bu soruyu cevapsız

birakmiştir. Yöneticilerin işletmedeki deneyim süreleri kısa olanlarının sayısının oldukça yüksek olması, turizm endüstrisinde yönetici devir hızının yüksek olduğunu göstermektedir. Birdir (2000: 147) tarafından, Ege, Akdeniz ve Nevşehir'deki 144 otelde yapılan araştırmada, otel genel müdürlerinin 3 yılda bir iş değiştirdikleri, otel işletmelerinin de 2,5 yılda genel müdür değiştirdiği tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin mevcut görevlerindeki deneyimlerinin 0-4 yıl aralığında yığılmış olması, yönetici devir oranındaki yüksekliğin uzun süreden beri halen devam ettiğini göstermekte ve bu araştırmada çıkan sonuçla örtüştüğü görülmektedir.

- Araştırmaya katılan yöneticilerden 4'ü tüm kariyerlerini belirlemek için sorulan bu soruyu cevapsız bırakmıştır. Eldeki 198 geçerli anketin analizi sonucu, %12,1'inin (24) 4 yıldan kısa süreli, %24,7'sinin (49) 5-9 yıl arasında, %23,2'sinin (46) 10-14 yıl arasında, %17,7'sinin (35) 15-19 yıl arasında ve %22,2'sinin (44) 20 yıldan daha fazla deneyime sahip olduğu görülmüştür. Yöneticilerin çalışma sürelerine bakıldığında, genel olarak deneyim durumlarının çok iyi düzeyde olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan tatil köyleri ve otellerin niteliklerine ilişkin sonuçlar aşağıdaki şekilde gerçekleşmiştir;

- Araştırmaya katılan işletmelerin yıldız sınıflarına göre, %47,5'inin (66) dört yıldızlı oteller, %42,4'ünün (59) beş yıldızlı oteller, %7,2'sinin beş yıldızlı tatil köyleri, %2,9'unun (10) dört yıldızlı tatil köyleri şeklinde dağıldığı görülmüştür. Bu sonuçlara göre otel işletmelerinin, tatil köyelerine göre sayılarının oldukça yüksek olduğu görülmüştür. İşletmelerin %91,4'ü (127) işletme belgeli ve %8,6'sı (12) yatırım belgeli olup faaliyette olan işletmelerden oluşmaktadır.

- Araştırmaya katılan işletmelerin sahiplik türlerine göre, %50,4'ünün (70) aile işletmesi, %33,1'inin (46) ulusal zincir, %9,4'ünün (13) ulusal bağımsız işletme ve %7,2'sinin (10) yabancı zincire ait işletmeler şeklinde dağıldığı görülmüştür. Aile işletmeleri birinci sırada, ulusal zincir işletmeleri ikinci sırada yer almıştır. Bağımsız yabancı işletmenin olmadığı ve yabancı zincire ait işletmelerinin sayısının düşük seviyede olması dikkat çekicidir.

- Araştırmaya katılan işletmelerin oda sayılarına göre, %15,8'inin (22) 100 odadan daha düşük, %16,5'inin (23) 101 ile 150 arasında, %20,9'unun (29) 151 ile 200 arasında, %14,4'ünün (20) 201 ile 250 arasında ve %32,4'ünün (45) 251 ve daha çok sayıda odaya sahip olan işletmeler şeklinde dağıldığı görülmüştür.

- Araştırmaya katılan işletmelerin çalışan sayılarına göre, %33,8'inin (47) 100 kişiden daha düşük sayıda çalışana, %33,8'inin (47) 101 ile 200 kişi arasında çalışana %15,1'inin (21) 201 ile 300 kişi arasında çalışana, %7,9'unun (11) 301 ile 400 kişi arasında çalışana ve %9,4'ünün 401 kişiden daha fazla çalışana sahip olduğu görülmüştür. İşletmelerde çalışan sayılarının 200'den daha düşük rakamlarda yoğunlaştığı görülmektedir.

- Araştırmaya katılan işletmelerin yaşlarına göre, %5'inin (7) yeni kurulmuş ve henüz bir yılını tamamlamamış, %21,6'sının (30) 2-6 yıl arasında, %14,4'ünün (20) 7-11 yıl arasında, yine %14,4'ünün (20) 12-16 yıl arasında, %16,5'inin (23) 17-21 yıl arasında ve %28,1'inin (39) 21 yıldan daha büyük yaşta olduğu görülmüştür. Bu verilere göre, bölgede yeni yatırımların devam etmekte olduğu anlaşılmakta ve bu sonuç TÜROFED (2014: 22)'in verileriyle örtüşmektedir. Aynı zamanda yaşlı işletmelerin sayısının gün geçtikçe artmakta olduğu ve yenileme yatırımlarının zamanla artacağına da öngörülmesi gerekir.

- Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet sürelerine göre, %79,1'inin (110) sezonluk ve %20,9'unun (29) tüm yıl faaliyette olan işletmeler şeklinde dağıldığı görülmüştür. İşletmelerin çoğunluğunun sezonluk faaliyet göstermesinin nedeni bu bölgede deniz, kum ve güneş üçlüsüne yönelik hizmet vermekte olmalarıdır (Özdoğan, 2006: 120).

Araştırmaya katılan tatil köyleri ve otellerin yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin sonuçlar aşağıdaki şekilde gerçekleşmiştir;

- Araştırmaya katılan 139 işletmeden %11,5'inde (16) yetenek yönetiminin uygulanmakta olduğu tespit edilmiştir. Bu işletmelerin, %12,5'inin (2) beş yıldızlı tatil köyü, %50'sinin (8) beş yıldızlı otel ve %37,5'inin (6) dört yıldızlı otel olduğu görülmüştür. Bu sonuç, Akoğlan

Kozak ve Özdemir (2013: 7) tarafından yapılan çalışmada belirttikleri gibi yetenek yönetiminin yeni ivme kazandığını göstermektedir. Muğla’da faaliyette bulunan konaklama işletmelerinde yetenek yönetiminin yeterince uygulanmadığı bu çalışmada ortaya çıkmıştır. Ankete katılan işletmelerden elde edilen verilere göre, şu anda yetenek yönetimi uygulayan işletmelerin en deneyimlisinin altı yıl önce başladığı ve daha eski tarihlere dayanan uygulamaların bulunmadığı tespit edilmiştir.

- Araştırmaya katılan ve yetenek yönetimi uygulayan işletmelerde, yetki durumu genel müdürler ile insan kaynakları yöneticileri arasında dağılmış durumdadır. Araştırma sonuçlarına göre, %43,7’sinde (7) genel müdür, %37,5’inde (6) insan kaynakları müdürü/yetkilisi ve %6,2’sinde (1) genel müdür yardımcısının yetkili olduğu görülmüştür. Ayrıca iki işletmede aynı anda her iki yönetim kademesinin de yetkili olduğu belirtilmiştir. İşletmelerin hiç birinde ayrıca bir yetenek yöneticisinin bulunmadığı saptanmıştır.

- Araştırmaya katılan ve yetenek yönetimi uygulayan işletmelerin yöneticilerinden alınan cevaplara göre, %81’inin (17) yetenek yönetimi konusuna öncelik verdiği ve %19’unun (4) öncelik vermediği görülmüştür. Amerika’da bulunan İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği (SHRM)’nin 2006 yılında yayınlamış olduğu raporda, 384 insan kaynakları yöneticisi ile gerçekleştirmiş olduğu araştırmada yöneticilerin %76’sı yetenek yönetimi konusunun öncelikli konuları arasında olduğunu belirtmişlerdir (Fegley, SHRM-2006: 7). Örtüşen bu sonuçlar, yetenek yönetiminin uygulanması durumunda, konuya üst düzeyde önem verilmesinin başarı açısından gerekli olduğunu göstermektedir.

- Araştırmada yetenek yönetimi neden uygulanmalıdır? sorusuna cevap aranmıştır. Bu nedenle yöneticilere ihtiyaç konuları sıralanmış ve en önemli üç ifadenin seçilmesi istenmiştir. Araştırmadan çıkan sonuçlara göre, %13,1’i (76) “çalışanların her gün işe gelmekten heyecan duyacakları bir ortam yaratmak” önermesi, %12,6’sı (73) “çalışanların fikirlerinin dinlendiği ve değer verildiği bir ortam yaratmak” önermesi ve %10,2’si (59) “bireylerin işletmeye katılmalarını istemelerini sağlayan bir kültür yaratmak” şeklinde ilk üç sırada yer alan önermeler olmuştur. Son üç sırada yer alan önermeler ise, %4,7’si (27) “işe alma sürecinin başlarında adayların

becerilerini değerlendirme”, %3,8’i (22) “işletme büyüyüp geliştikçe yaratılacak olan pozisyonların tanımlanması” ve %2,9’u (17) “mevcut olan çalışan ve aday yetenek düzeylerinde var olan boşlukları tanımlamak” önermeleri olmuştur. Yetenek yönetimi uygulaması çerçevesinde daha çok mevcut çalışanların elde tutulmasına yönelik konular ilk sıralarda yer almıştır. Yetenek yönetimi uygulamaları konusunda Ooi (2009: 141)’nin Yetenek Çiftliği Modeli olan Bul-Geliştir-Tut modelini dikkate aldığımızda, araştırmaya katılan işletmelerin, çalışanların geliştirilmesiyle ilgili konuya kıyasla bulma ve elde tutma konularına daha çok öncelik verdiği anlaşılmaktadır. Bunun nedeni de konaklama işletmelerinin çoğunun sezonluk faaliyet göstermekte olmasıdır. Bu işletmeler yetenekli çalışan bulma ve elde tutma faaliyetlerini daha hızlı ve kısa sürede yerine getirebilirken, eğitim ve geliştirme faaliyetlerini gerçekleştirme konusunda aynı şekilde yerine getirmeleri mümkün olamamaktadır.

Araştırmaya katılan tatil köyleri ve otellerin yöneticilerinin yetenek yönetimini değerlendirmelerine ilişkin sonuçlar aşağıdaki şekilde gerçekleşmiştir;

- Araştırmada işletmenin yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik algı boyutunu değerlendirmek amacıyla yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin sorular yöneltilmiştir. Sorulara, kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, ne katılıyorum ne katılmıyorum, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum ve fikrim yok ölçeği kullanılarak cevaplar alınmıştır. Ankete katılan işletmelerden yetenek yönetimi uyguladıklarını belirten işletmelerin uygulama süresi olarak henüz bir yılını tamamlamış olan işletmeler ile bir yaşından küçük işletmeler analiz dışında bırakılmıştır. Bunun nedeni ise işletmelerin deneyimlerinin yeterli olmadığı şeklinde değerlendirilmiştir. Böylece bu bölümde 188 anket analize dahil edilmiştir.

- Araştırmaya katılan yöneticilerin önermelere verdikleri “kesinlikle katılıyorum” şeklindeki olumlu cevaplarına göre, %44,1 (83) “doğru işe doğru kişileri yerleştirir” önermesi, %39,4 (74) “çalışanların işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır” önermesi, %37,2 (70) aynı sayıda cevap ve oranlara sahip, “çalışanların fikirlerinin dinlendiği ve değer gördüğü bir ortam yaratır, kariyer gelişimi ve yükselme fırsatlarını destekleyen politikalara sahiptir ve çalışanların emeklerine değer veren bir

kültür oluşturur” şeklinde yer alan üç önerme ile toplam beş önerme ilk üç sırada yer almıştır. Birinci ve ikinci sırayı alan önermeler yetenekli çalışanların bulunması ile ilgili, üçüncü sırayı alan önermelerden ikisi eğitim ve biri de yetenekli çalışanların elde tutulması ile ilgili önermeler olarak dağılım göstermiştir.

- Araştırmaya katılan yöneticilerin önermelere verdikleri “katılıyorum” şeklindeki olumlu cevaplarına göre, %52,1 (98) “çalışanların emeklerine değer veren bir kültür oluşturur” önermesi, %51,1 (96) “mevcut çalışan ve işe başvuran adayların yetkinlik seviyelerindeki farkları belirler” önermesi ve %49,5 (93) “işletme büyüyüp geliştikçe yaratılacak boş pozisyonları belirler” önermesi ilk üç sırada yer almıştır. Yöneticilerin yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik genelde olumlu görüşte oldukları saptanmıştır.

- Araştırmaya katılan yöneticilerin önermelere verdikleri “katılmıyorum” şeklindeki olumsuz cevaplara göre, %17,6 (33) “yetenekli çalışanları keşfetmek için lisans öğrencilerine yönelik çalışmalar yapar” önermesi en yüksek olumsuz cevap alan önerme olmuştur. Bunu takiben, %17 (32) “lider geliştirme programlarını uygulamaktadır” önermesi ve %13,3 (25) “her seviyedeki çalışanlar için yedek havuzunu oluşturur” önermesi en yüksek olumsuz cevap alan önermeler olarak sıralanmıştır.

- Araştırmaya katılan yöneticilerin önermelere verdikleri “kesinlikle katılmıyorum” şeklindeki olumsuz cevaplara göre, %4,3 (8) “lider geliştirme programlarını uygulamaktadır” önermesi, %3,7 (7) “yetenekli çalışanları keşfetmek için lisans öğrencilerine yönelik çalışmalar yapar”, “her seviyedeki çalışanlar için yedek havuzunu oluşturur”, “sistemantik olarak performans değerlemesi yapmaktadır” önermeleri ve %2,1 (4) “yetenekli çalışanları istihdam etmek için yatırım yapar önermesi ile çalışanların işletmede kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır” önermeleri en çok olumsuz cevap alan önermeler olmuştur.

- Araştırmaya katılan yöneticilerin önermelere verdikleri “fikrim yok” şeklindeki cevaplara göre ise, %4,3 (8) “yetenekli çalışanları keşfetmek için lisans öğrencilerine yönelik çalışmalar yapar” önermesi ile

“lider geliştirme programlarını uygulamaktadır” önermesi ve eşit sayı ve oranla yöneticilerin fikir sahibi olmadığı konuların başında yer almıştır.

Araştırmaya katılan tatil köyleri ve otellerin yöneticilerinin yenilik performansı değerlendirmelerine ilişkin sonuçlar aşağıdaki şekilde gerçekleşmiştir;

- Araştırmada işletmenin yenilik performansını değerlendirmek amacıyla yenilik performansı boyutlarına ilişkin sorulara, kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, ne katılıyorum ne katılmıyorum, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum, fikrim yok ölçeği kullanılarak cevaplar alınmıştır. İşletmelerin yenilik performanslarını değerlendirebilmek için bir yılı tamamlamış olmaları ve geçmiş yıla ilişkin en az bir yıllık verilere gereksinim duyulduğundan bu bölümün analizleri de 188 anketin verileri ile gerçekleştirilmiştir.

- Araştırmaya katılan yöneticilerin önermelere verdikleri “kesinlikle katılıyorum” şeklindeki olumlu cevaplarına göre, %38,8 (73) “işletmemiz işleri daha iyi yapabilmek için yeni yollar arar” önermesi, %33,5 (63) “işletmemiz yeni ürün ve hizmet geliştirme konusuna çok önem verir” önermesi ve %31,9 (60) “işletmemiz sıklıkla yeni fikirleri hayata geçirmeye çalışır” önermesi ilk üç sırada yer almıştır.

- Araştırmaya katılan yöneticilerin önermelere verdikleri “katılıyorum” şeklindeki olumlu cevaplarına göre, %53,7 (101) “işletmemiz işleri daha iyi yapabilmek için yeni yollar arar” önermesi, %53,2 (100) “işletmemiz sıklıkla yeni fikirleri hayata geçirmeye çalışır” önermesi ve %48,9 (92) “İşlerin yürütülmesinde sürekli olarak yeni yöntemler arayışındadır” önermesi şeklinde ilk üç sırada yer almıştır.

- Ankete katılan yöneticilerin vermiş olduğu olumsuz ve kararsız oldukları cevaplar ile fikirlerinin olmadığını belirttikleri cevaplara göre, %39,4 (74) “işletmemiz her zaman en son teknolojilere yatırım yapma çabası içindedir” önermesi ile %33,4 (63) “işletmemiz yeni ürün ve hizmet geliştirmek için yeterli ölçüde harcama yapar” önermesi en yüksek olumsuz cevap alan önermeler olmuştur. Önermeleri incelediğimizde son iki

önermenin yatırım harcaması gerektiren finansal özellik gösteren yenilikler olduğu görülmektedir.

Araştırmanın modelinde belirtildiği gibi, yetenek yönetiminin uygulanmasının işletmenin yenilik performansına olumlu katkısının olabileceği öngörülmüştür. Bu çerçevede işletmelerin nitelikleri, yöneticilerin demografik özellikleri, deneyim durumları ile yetenek yönetimi ve yenilik performansı değişkenleri arasındaki ilişkilerin olabileceği varsayılarak hipotezler oluşturulmuştur. Hipotezlerin test edilmesi için araştırmaya katılan tatil köyleri ve otellerin verdikleri cevapların analizi neticesinde sonuçlar aşağıdaki şekilde gerçekleşmiştir;

- Konaklama işletmelerinin yıldız sınıfları ile yetenek yönetimi uygulaması arasında farklılığın bulunup bulunmadığını test etmek için Ki-kare testi yapılmıştır. Araştırmaya katılan işletmelerin Ki-kare analizi gerçekleştirmek için işletmeler tatil köyleri, 5 yıldızlı ve 4 yıldızlı oteller olarak üç grupta toplanmıştır. Yapılan analiz sonucunda işletmelerin yıldız sınıfları ile yetenek yönetimi uygulaması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olmadığı anlaşılmıştır. Bu sonuca göre, farklı grupta yer alan işletmelerin yetenek yönetimi uygulamaları konusunda benzer tavır sergiledikleri görülmüştür.

- Konaklama işletmelerinin sahiplik türü ile yetenek yönetimi uygulaması arasındaki farklılık bulunup bulunmadığını test etmek için analizin gerçekleştirilmesinde Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda işletmelerin sahiplik türü ile yetenek yönetimi uygulaması arasında farkın olmadığı anlaşılmıştır.

- Konaklama işletmelerinin yaşı ile yetenek yönetimi uygulaması arasında ise fark olduğu tespit edilmiştir. Grupların sıra ortalamalarını incelediğimizde, hizmet süresi 12-16 yıl arasında olan işletmelerin sıra ortalamasının (114,23) en yüksek olduğu ve diğer grupların sıra ortalamalarından anlamlı derecede farklılık gösterdiği görülmüştür. Bu sonuçlara göre, orta yaş grubunda yer alan işletmelerin genç ve yaşlı işletmelerden daha farklı tavır içinde oldukları saptanmıştır.

- Konaklama işletmelerinin faaliyet dönemi ile yetenek yönetimi uygulaması arasında farklılığın bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, sezonluk faaliyet gösteren işletmeler ile tüm yıl boyunca faaliyet gösteren işletmelerin yetenek yönetimi uygulamaları açısından değişiklik göstermediği görülmüştür.

- Konaklama işletmeleri yöneticilerinin deneyim durumu ile yetenek yönetimi uygulaması arasında farklılığın bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, yöneticilerin deneyimlerinin yetenek yönetimi uygulamaları konusuna etkisinin olmadığı anlaşılmıştır.

- Konaklama işletmeleri yöneticilerinin görev süresi ile yetenek yönetimi uygulaması arasında da farklılık bulunmamaktadır. Yöneticilerin mevcut görevlerindeki deneyim durumlarının yetenek yönetimi uygulamasına etkisinin olmadığı anlaşılmıştır.

- Yetenek yönetimini uygulayan konaklama işletmeleri ile uygulamayan konaklama işletmelerinin yenilik performansı arasında fark bulunmamıştır.

Araştırmaya katılan tatil köyleri ve otellerin yöneticilerinin verdikleri cevapların analizi neticesinde yetenek yönetimi ile yenilik performansı ilişkisine yönelik sonuçlar aşağıdaki şekilde gerçekleşmiştir;

- Araştırmaya katılan yöneticilerin yetenek yönetimi sorularına ve yenilik performansı sorularına vermiş oldukları cevaplar Kendall tau testi ile incelenmiştir. Burada amaç değişkenler arasındaki ilişkinin olup olmadığını ve ilişkinin yönünü tespit etmektir. Bu amaçla yapılan korelasyon analizi neticesinde yetenek yönetimi ile yenilik performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($\tau^2=0,238$). Ancak iki değişken arasındaki ilişkinin düşük düzeyde olduğu anlaşılmıştır. Yetenek yönetimi uygulamaları konusunda, turizm endüstrisinde yer alan işletmeler henüz yeterli deneyime sahip değildir. Yetenek yönetimi uygulamalarına önem verilmesi ve başarılı bir şekilde uygulanması neticesinde işletmelerin yenilik performansını olumlu yönde etkilemesinin söz konusu olabileceği söylenebilir. Bunun için gelecekte yeni ve kapsamlı araştırmaların yapılmasına ihtiyaç vardır.

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmaya katılan yöneticilerin farklı bakış açılarının olabileceği varsayılarak önermelere verdikleri cevaplar analiz edilmiştir. Bu nedenle, yöneticilerin demografik özellikleri, buldukları yönetim kademeleri ve işletmelerin buldukları bölgeler dikkate alınmıştır. Araştırma sorularına, kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, ne katılıyorum ne katılmıyorum, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum, fikrim yok şeklinde likert ölçeği kullanılarak cevaplar alınmıştır. Araştırmaya katılan tatil köyleri ve otellerin yöneticilerinin yetenek yönetimine bakış açıları arasındaki ilişkilere ait sonuçlar ise aşağıdaki şekilde gerçekleşmiştir;

- Araştırmaya katılan yöneticilerin önermelere verdikleri cevapların hiç birinde cinsiyetlere göre farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Farklılıklara yönelik U testine ait sıra ortalamalarını incelediğimizde rakamların birbirine yakın olduğu bay ve bayan yöneticilerin, yeteneklerin bulunması, eğitimi ve elde tutulması konularını kapsayan tüm önermeler hakkında hemfikir oldukları ve aynı derecede önem verdikleri anlaşılmıştır.

- Yöneticilerin önermelere verdikleri cevaplardan, buldukları pozisyona göre farklılık gösteren “Çalışanların her gün işe gelmek için heyecan duydukları bir ortam yaratır” önermesi ile anlamlılık düzeyi sınırdan geçen bir adet “Doğru işe doğru kişileri yerleştirir” önermeleri olmuştur. Önermelere ait sıra ortalamalarını incelediğimizde, üst düzey yöneticilerin sıra ortalaması (102,41), insan kaynakları yöneticilerinin sıra ortalamasına (86,59) göre daha olumludur. Üst düzey yöneticilerin çalışanların her gün işe gelmek için heyecan duydukları bir ortamın yaratılması konusuna daha fazla önem verdikleri tespit edilmiştir. Anlamlılık düzeyi sınırdan bulunan önermeye ait üst düzey yöneticilerin sıra ortalaması (101,61), insan kaynakları yöneticilerinin sıra ortalamasına (87,39) göre daha olumludur. Üst düzey yöneticilerin doğru işe doğru kişilerin yerleştirilmesi konusuna daha fazla önem verdikleri saptanmıştır.

- Yöneticilerin önermelere verdikleri cevapların içinde bölgelere göre, “çalışanların işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır”, “mevcut çalışanlarına işlerini daha iyi yapmalarına imkân tanıyacak uygun eğitimi verir” ve “lider geliştirme programlarını uygulamaktadır” şeklindeki önermelerin farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Farklılıklara yönelik H testi sonuçlarını incelediğimizde, çalışanların işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültürün yaratılması konusunda, Fethiye bölgesindeki yöneticilerin sıra ortalaması (108,49), Bodrum bölgesindeki yöneticilerin sıra ortalamasından (97,04) ve Marmaris bölgesindeki yöneticilerin sıra ortalamasından (80,56) daha olumludur. Mevcut çalışanlarına işlerini daha iyi yapmalarına imkân tanıyacak uygun eğitim verme konusunda, Bodrum bölgesindeki yöneticilerin sıra ortalaması (103,91), Fethiye bölgesindeki yöneticilerin sıra ortalamasından (84,99) ve Marmaris bölgesindeki yöneticilerin sıra ortalamasından (83,76) yüksektir. Lider geliştirme programlarının uygulanması konusunda ise, Bodrum bölgesindeki yöneticilerin sıra ortalaması (104,01) Fethiye bölgesindeki yöneticilerin sıra ortalamasından (86,65) ve Marmaris bölgesindeki yöneticilerin sıra ortalamasından (82,47) daha olumludur. Farkın hangi grup veya gruplardan geldiğine baktığımızda, Bodrum ile Marmaris bölgeleri karşılaştırıldığında, yetenekli çalışanları keşfetmek için lisans öğrencilerine yönelik çalışmaların yapılması, mevcut çalışanlarına işlerini daha iyi yapmalarına imkân tanıyacak uygun eğitimin verilmesi ve lider geliştirme programlarının uygulanması konularında farklılık bulunmuştur. İki bölgenin sıralama ortalamaları karşılaştırıldığında, yetenekli çalışanları keşfetmek için lisans öğrencilerine yönelik çalışmaların yapılması konusunda Bodrum bölgesi sıra ortalaması (82,27), Marmaris bölgesi sıra ortalaması (66,03), mevcut çalışanlarına işlerini daha iyi yapmalarına imkân tanıyacak uygun eğitimin verilmesi konusunda Bodrum bölgesi sıra ortalaması (82,17), Marmaris bölgesi sıra ortalaması (66,21) ve lider geliştirme programlarının uygulanması konusunda Bodrum bölgesi sıra ortalaması (82,47), Marmaris bölgesi sıra ortalaması (65,67) şeklindedir. Bu sonuçlara göre, Bodrum bölgesinde görev yapan yöneticilerin yetenekli kişileri bulma ve eğitme konusunda Marmaris bölgesi yöneticilerine göre daha olumlu tutum içinde oldukları saptanmıştır.

- Bodrum ile Fethiye bölgeleri verilerine göre, mevcut çalışanlarına işlerini daha iyi yapmalarına imkân tanıyacak uygun eğitimi verme konusunda farklılığın olduğu görülmüştür. İki bölgenin sıralama ortalamaları karşılaştırıldığında, mevcut çalışanlarına işlerini daha iyi yapmalarına imkân tanıyacak uygun eğitimin verilmesi konusunda Bodrum bölgesi sıra ortalaması (71,24), Marmaris bölgesi sıra ortalaması (57,31)

şeklinde. Bu sonuçlara göre, Bodrum bölgesinde görev yapan yöneticilerin yetenekli kişileri eğitme konusunda Fethiye bölgesi yöneticilerine göre de daha olumlu bir tutum içinde oldukları saptanmıştır.

- Marmaris ile Fethiye bölgesinde görev yapan yöneticilerin cevaplarına göre, sadece “çalışanların işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır” önermesinde farklılık bulunmaktadır. Fethiye bölgesi sıra ortalaması (53,89), Marmaris bölgesi sıra ortalaması (39,91) arasındaki farka göre, çalışanların işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültürün yaratılması konusunda Fethiye bölgesi yöneticilerinin daha olumlu tutum sergilediğini göstermiştir.

Araştırmaya katılan tatil köyleri ve otellerin yöneticilerinin görüş ve yorumlarını yapabilmeleri için anket formunun sonuna açık uçlu soru olarak eklenen ek düşünceler kısmında yer alan görüşlere ilişkin sonuçlar aşağıdaki şekilde gerçekleşmiştir;

- Araştırmaya Bodrum, Marmaris ve Fethiye bölgelerinden 202 adet geçerli katılım olmuştur. Anketlerin analizi neticesinde 14 yöneticinin verdiği cevap ve yorumlar aşağıda ele alınmıştır.

-“Öncelikle çalışan personelin bu işi meslek edinme yolunda olması gerektiğini düşünüyorum.”(Bayan, 38 yaşında).

-“Yetenek yönetimi uygulamasını gerçekleştirebilmek için kalifiye personele ihtiyaç vardır. Turizmde kalifiye personel sıkıntısı üst düzeydedir.” (Bay, 47 yaşında).

-“Sezonluk işletmelerde uygulama zorluğu vardır. Altı ay iş garantisi verilen çalışan mevcut pozisyonu ve gelecekte önereceğiniz pozisyonu mantıklı bulmamaktadır.” (Bay, 38 yaşında).

-“Yetenek yönetimi alt yapı ve kriterleri doğru ve somut verilere dayanan bir sistemle desteklenirse ancak o zaman başarılı sonuçlar alınabilir.” (Bay, 27 yaşında).

-“Marka değeri oluşmuş bir şirketin genel müdürüyüm. Marka değerini koruyacak çalışmaları seçmek ve çalışmaların devamını sağlamak için bütün maddi manevi yatırımları yapmaktayız. Sektördeki yetişmiş eleman açığı çok fazla, bu konuda üzerimize düşen vazifelere hazırız.” (Bay, 42 yaşında).

-“Daha önce bulunduğum konumlarla karşılaştırmak zorundayım maalesef. (...) personel kalitesi açısından yerlerde Karşılıklı saygı ve etik anlayışı düşük, gün kurtarılmak üzere kurulmuş düzen (...).” (Bayan, 46 yaşında).

-“Çalışacak eleman bulunabilse bu listedeki çalışmalar yapılabilir. Ancak hiç kimse çalışmak istemiyor. Okullardan beklentimiz, iki yabancı dil ve matematik öğretsin, biz onları departman müdürü yapalım.” (Bay, 50 yaşında).

-“İşletmelerin tamamı all inclusive çalıştığı için soruların cevapları uygun değil bazı uygulamalar bu yüzden yapılamamaktadır.” (Bay, 28 yaşında).

Yukarıdaki ifadelerde de görüldüğü gibi turizm endüstrisinde yer alan konaklama işletmelerinde yetenek yönetimi uygulanmasının zorlukları ve ön şartları olarak değerlendirilebilecek durumlar söz konusudur. Bunlar; işletmelerin yeterli sayıda ve nitelikte çalışan bulamama, her şey dahil sistemle çalışmaları ve çoğunluğunun sezonluk faaliyet göstermeleri olarak sıralanabilir.

-“Şu an bir geçiş sürecinde olup, yöneltilen sorulara yakın gelecekte kesinlikle katılıyorum yanıtlarımızı attırmayı biz de hedef edinmiş bulunuyoruz.” (Bay, 32 Yaşında).

-“Yetenek yönetimine yönelik uygulamalara önümüzdeki yıllarda geçilmesi düşünülmektedir.” (Bayan, 43 yaşında).

-“İşletmemiz (...) yılında (...)’den alınarak son teknoloji ve en yeni ürünler kullanılarak yenilenmiştir. Yeniliğe önem veren bir işletme olarak yetenek yönetimi ile ilgili

çalışmalarımız yeni yeni gündemimize gelmektedir.” (Bayan, 35 yaşında).

-“En çok eksikliğini hissettiğimiz bir konudur. Profesyonel olarak çok daha yaygın ve kurumsal hale gelmeli. Emeği geçen ve geçecek olan herkese teşekkürler.” (Bay, 42 yaşında).

-“İşletmelerin yetersiz kaldığı noktalarda çalışmalarını yürüten okul veya danışman firmalardan gereken destekler sağlanmalıdır.” (Bayan, 30 yaşında).

-“Çalışanların emeklerine değer veren bir kültür oluşturma, çalışanların fikirlerinin dinlendiği ve değer gördüğü bir ortam yaratma, kariyer gelişimi ve yükselme fırsatlarını destekleyen politikalara sahip olma, işlerin daha iyi yapılabilmesi için yeni yolların aranması ve işlerin yürütülmesinde sürekli olarak yeniyöntemlerin aranması konusundaki politikalar şu andaki genel müdürlük yönetiminin kattığı atılımlardır. Dönemsel durumda değişme ihtimali mevcuttur.” (Bay, 28 yaşında).

Ankete katılan işletmelerden elde edilen verilere göre, Bodrum, Marmaris ve Fethiye bölgelerinde halen yetenek yönetimi uygulayan işletmelerin en deneyimlisinin altı yıl önce başladığı ve daha eski tarihlere dayanan uygulamaların bulunmadığı tespit edilmiştir. Yetenek yönetimi uygulaması bulunan diğer işletmeler ise şu şekilde sıralanmaktadır; beş yıllık deneyime sahip iki adet, dört yıllık deneyime sahip bir adet, üç yıllık deneyime sahip iki adet, iki yıllık deneyime sahip dört adet ve henüz bir yılını tamamlamamış dört adet işletme şeklinde sıralanmıştır. Bu rakamlardan, yetenek yönetiminin konaklama işletmelerinde uygulanması konusunda giderek artış olduğu, yaygınlaşacağı, işletmelerin ve yöneticilerin yetenek yönetimi konusunda deneyim kazanacağı anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin bir kısmı, işletmelerinde yetenek yönetimi uygulamalarına başlamak üzere hazırlık çalışmalarının yapılmakta olduğunu belirtmişlerdir. Yetenek yönetiminin başarıyla uygulanmasında gereken

hazırlık çalışmalarının önemli noktalarından birinin, bilimsel çalışmalardan faydalanmak, diğerinin ise profesyonel danışmanlık desteğine ihtiyaç duyulduğu ankete katılan yöneticilerin ifadelerinden anlaşılmaktadır. Yetenek yönetiminin konaklama işletmelerinde başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için profesyonel danışmanlık desteğinin alınması, bilimsel çalışmalarla desteklenmesi ve ayrıca bir yetenek yöneticisinin atanması gerekli olan öncelikler olarak sıralanabilir. İşletmelere yönelik diğer önerileri şu şekilde sıralamak mümkündür;

- İşletmelerin ayrıca bir yetenek yöneticisini tayin etmesi.
- Lider geliştirme programlarının uygulanması.
- Her seviyedeki çalışanlar için yedek havuzunun oluşturulması.
- Çalışanların işletmede kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültürün yaratılması.
- Yetenekli çalışanları istihdam etmek için yeterince kaynak ayrılması ve gereken yatırımların yapılması.
- Yetenekli çalışanları keşfetmek için lisans öğrencilerine yönelik çalışmaların yapılması.
- Sistematik olarak performans değerlemesinin yapılması.
- Ayrıca, yetenek yönetimi konusunda başarı sağlamış bir işletmenin insan kaynakları departmanının ismini *Yetenek Yönetimi Departmanı* olarak değiştirmesi önerilebilir.

Yetenek yönetimi konusunda bundan sonra birçok bilimsel çalışma gerçekleştirilebilir. Örneklem büyüklüğü genellemeler yapılabilecek nitelikte olan yeni çalışmaların yapılmasına da ihtiyaç olduğu görülmektedir. Yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların bakış açıları ve algılamaları açısından da ele alınması önemlidir. Ayrıca, çalışanlara, küçük işletmelere, orta büyüklükteki işletmelere, bölgesel ölçekte ve Türkiye geneline yönelik yeni çalışmalar gerçekleştirilebilir.

Yetenek yönetiminin turizm endüstrisinde uygulanması ve yenilik performansına katkısı sayesinde örgütsel başarısına yansıtacak sonuçlar işletmeler

açısından önemlidir. Bu sayede, konaklama işletmelerinin yetenek yönetimi uygulamalarında göstereceği başarı neticesinde;

- Doğru kişiye doğru iş verebilecektir.
- En iyi çalışanlar istihdam edilebilecektir.
- Yetenekli çalışanlar işletmede tutulabilecektir.
- Daha iyi kariyer imkânları sağlanabilecektir.
- İşletmeler mevcut çalışanlarını daha iyi anlayabilecektir.
- Profesyonelleşme noktasında doğru kararlar alınarak doğru uygulanabilecektir.
- Yeniliklerin gerçekleştirilmesi konusunda avantaj sağlanabilecektir.
- Örgütsel performansın iyileşmesi ile rekabet avantajı elde edilebilecektir.
- Turizm endüstrisine yönelik yapılacak bilimsel çalışmalarda kullanılabilir nitel ve nicel veriler sağlanabilecektir.
- Yetenek yönetimi uygulamasının sağlayacağı avantajlardan biri de, subjektif davranış olarak görülen, yükselmelerde ve işe yerleştirmelerde kişilerin kayrılmasını ortadan kaldırmaktır. Bir işletme içinde veya herhangi bir kurum ve kuruluş içinde kişilerin kayrılması ve kayrılmaların varlığına yönelik şüpheler işletmeler için ciddi olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bu tür durumlar objektif kriterler ve yöntemlerle performans değerlemesi yapılması ve şeffaf şekilde değerlendirilmesi ile engellenebilmektedir. Ancak performans değerlendirme konusunda hiçbir çalışma yapmayan işletmelerin geleceğinde belirsizlikler bulunur. Kamu veya özel, KOBİ veya büyük işletmeler ve ulusal veya uluslararası işletmelerin hangisinde uygulanırsa uygulansın, başarıyla uygulanması halinde yetenek yönetimi torpili de (nepotizm) ortadan kaldıracaktır.

KAYNAKLAR

- Abraham, S. (2011). Talent Management Strategies of an International Bank in the Middle-East. *International Conference on Technology and Business Management*, March 28-30, 608-617.
- Acar, A. Z. ve Zehir, C. (2008). Kaynak Tabanlı İşletme Yetenekleri Ölçeği Geliştirilmesi ve Doğrulanması. *Deü İşletme Fakültesi Dergisi*. 8 (1), 103-131.
- Akar, F. (2012). *Yetenek Yönetiminin Bazı Türk Üniversitelerinde Uygulanmasına İlişkin Öğretim Üyelerinin Görüş ve Önerileri*, Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Akoğlan Kozak, M. ve Özdemir, C. (2013). Yetenek Kavramının Otel İşletmelerinde Operasyonel Personel Bağlamında Değerlendirilmesi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*. 10 (1), 6-19.
- Alayoglu, N. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*.1, 68-97.
- Allen, T. D., Finkelstein, L. M., and Poteet, M. L. (2009). *Designing Workplace Mentoring Programs An Evidence-Based Approach*.UK: Wiley-Blackwel.
- Altınöz, M. (2009). *Yetenek Yönetimi* (1. Basım). Ankara: Nobel Yayınları.
- Altınöz, M. ve Çöp, S. (2012). Örgütsel Sessizliğin Yetenek Yönetimi Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması. 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. 574-579.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, SPSS Uygulamalı*, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Altuntuğ, N. (2007). *Küresel Rekabet Ortamında Ayırt Edici ve Sürdürülebilir Üstünlükler Bağlamında Temel Yetenek Tabanlı Stratejiler ve Bir Uygulam*. Yayınlanmamış doktora tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE.

- Altuntuğ, N. (2009). Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetim Yaklaşımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (3), 445-460.
- Anne, M. O. (2007). *The Development and Evaluation of a Partial Talent Management Competency Model*. Master Thesis, South Africa, Stellenbosch University.
- Areiqat, A. Y., Abdelhadi, T., and Al-Tarawneh, H. A. (2010). Talent Management as a Strategic Practice of Human Resources Management to Improve Human Performance. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 2 (2), 329-342.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, (10th edition). Philadelphia: USA, and London, UK: Kogan Page Ltd.
- Atlı, D. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu Yetenek Yönetimi ve Basın İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi, SBE.
- Atlı, D. (2012). *Yetenek Yönetimi (Talent Management), İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu*. İstanbul: Crea Yayıncılık.
- Avcı, M. (2007). *Yenilikçi Teknolojik Gelişme Göstergesi Olarak Ar-ge Harcamalarının Ekonomik Büyümeye Etkisi: Türkiye İmalat Sanayi Üzerine Bir İnceleme*, Yayınlanmamış doktora tezi, Muğla Üniversitesi, SBE.
- Avcı, U. (2005). *İşletmelerde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme*, Yayınlanmamış doktora tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE.
- Avcı, U. (2009). Öğrenme Yönelimliliğinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*.5 (10), 121-138.

- Aygen, S. (2006). *İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Amprik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarımı Önerisi*, Yayınlanmamış doktora tezi, Selçuk Üniversitesi, SBE.
- Bahadanlı, H. S. (2013). *İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (İlaç, Tekstil ve Otomotiv Sektörlerinde Araştırma)*, Yayınlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi, SBE.
- Bakırtaş, İ. ve Bakırtaş, H. (2008). Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 101-119.
- Balcı, A. (2004). *Sosyal Bilimlerde Araştırma, Yöntem, Teknik ve İlkeler*, (4. Baskı), Yenişehir, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Barron, P. (2008). Education and talent management: implications for the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20 (7), 730-742.
- Baum, T. (2008). Implications of hospitality and tourism labour markets for talent management strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20, (7), 720-729.
- Beechler, S., and Woodward, I. C. (2009). The global “war for talent”, *Journal of International Management*, 15, 273-285.
- Berger, C. M. (2004). Developing a Talent Management Information Strategy. In Berger, L. A., and Berger, D. R. (Ed.) *The Talent Management Handbook* (pp. 428-437). USA, UK, et al.: McGraw-Hill.
- Berger, D. R., and Berger, L. A. (2004). The Journey to Organization Excellence: Navigating the Forces Impacting Talent Management. In Berger, L. A., and Berger, D. R. (Ed.) *The Talent Management Handbook* (pp. 34-44). USA, UK, et al.: McGraw-Hill.

- Bersin & Associates, (2009). *Talent Management Factbook: Best Practices and Benchmarks in Talent Management* / Karen O'Leonard, July.
- Bertan, S. (2009). Otel İşletmelerinde Yönetmel Etkinlik ve 4-5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (2), 393-406.
- Bethke-langenegger, P., Mahler, P., & Staffelbach, B. (2010). Effectiveness of Talent Management Strategies in Swiss Companies Effectiveness of Talent Management Strategies. Universität Zürich, *Institut für Strategie und Unternehmensökonomik, Diskussionspapier*, 16, 1-20.
- Birdir, K. (2000). Türkiye'de Otel Genel Müdürlerinin İş Devir Süreleri ve Nedenleri Üzerine Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* (Prof. Dr. Hasan Olalı Özel Sayısı), 11, 142-148.
- Born, M., & Heers, M. (2009). Talent Management: Alternatives to the single-ladder approach. *Faculty Report* (pp. 1-108). (July), Copenhagen, Denmark: DEA – Danish Business Research Academy.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance." *Industrial Marketing Management*, 31 (6), 515-524.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*. 31(6), 515-524.
- Cengiz, M. (2012). *Alanya Bölgesindeki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Yöneticilerin Yenilikçilik Anlayışı*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi, SBE.
- Chami-Malaeb, R. & Garavan, T. (2013). Talent and leadership development practices as drivers of intention to stay in Lebanese organisations: the mediating role of affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 1-17.

- Chang, S., Gong, Y., and Shum, C. (2011). Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 812-818.
- Cheese, P., Thomas, R. J., and Craig, E. (2008). *The Talent Powered Organization, Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*. UK: MPG Books.
- Chen, W-J. (2011). Innovation in hotel services: Culture and personality. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 64-72.
- Cohn, J. M., Khurana, R. ve Reeves, L. (2008). İşiniz Ona Bağlıymış Gibi Yetenek Geliştirme. Gülfidan, İ. (Çev.), *Harvard Business Review Dergisinden seçmeler, Yetenek Yönetimi* içinde (51-70). İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını (MESS Yay. No: 552).
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Human Resource Management Review Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19 (4), 304-313.
- Çavuş, Ş. (2008). Yönetim Sürecinin Tarihsel Gelişimi ve Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Tekniklerine Geçiş. Okumuş, F. ve Avcı, U. (Ed.), *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri* içinde (1-37). Ankara: Detay Yayınları.
- Çayan, D. (2011). *Yetenek Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri ve Niğde Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Niğde Üniversitesi, SBE.
- Çırpan, H. ve Şen, A. (2009). İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi. *Çerçeve Dergisi*, 17 (52), 110-117.
- D'Annunzio-Green, N. (2008). Managing the talent management pipeline Towards a greater understanding of senior managers' perspectives in the hospitality and tourism sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20 (7), 807-819.

- Davies, B., & Davies, B. J. (2010). Talent management in academies. *International Journal of Educational Management*, 24 (5), 418-426.
- De Bod, A. D., and Slavinski, L. W. (1983). Personality Correlates Of Managerial Talent: Cross Cultural Comparison. *SA Journal of Industrial Psychology, Perspectives on Industrial Psychology*, 9 (3), 1-24.
- Deb, T. (2005). *A Conceptual Approach to Strategic Talent Management*. New Delhi: Indus Publishing Company.
- Deery, M. (2008). Talent management , work-life balance and retention strategies”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 20 (7), 792-806.
- Demirci, A. E. (2012). Yenilik Yönetimi (1. Bölüm). Uzkurt, C. ve Demirci, A. E. (Ed.), *Yenilik Yönetimi* içinde (2-15). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi (Yayını No: 1570).
- Demircioğlu, H. Ö. (2010). *Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi ve Finans Sektöründen Bir Uygulama*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi, SBE.
- Devine, M. (2009). Case Study of the Malmaison Hotel Group. Blass, E. (Ed.). In *Talent Management Cases and Commentary* (184-189). UK: Palgrave Macmillan.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (3), 145-166.
- DPT, T.C. Başbakanlık, (2009). Avrupa Yaratıcılık ve Yenilik Yılı. *Kültür ve Sanatta Yaratıcı ve Yenilikçi Yaklaşımlar Paneli Notları* (1. Baskı). 16.10.2013. www.ua.gov.tr.
- Egerová, D. (2013). Integrated Talent Management - A Challenge Or Necessity For Present Management. *Problems Of Management In the 21st Century*, 6, 4-6.

- El Masry, S., Kattara, H. ve El Demerdash, J. (2006). Genel Müdürler Tarafından Benimsenen Liderlik Tarzları Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma: Mısır'da Bir Alan Araştırması. Pala, T. ve Tepeci, M. (Çev.). *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17 (2), 202-211.
- Erçökses, B. (2009). *Training And Development Of Employees In Talent Management Process And An Application*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, SBE.
- Erdem, B. ve Gökdeniz, A. (2012, Aralık). Örgüt Çalışanlarının Yenilik Geliştirme Sürecindeki Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *13. Ulusal Turizm Kongresi Kitapçığı*, 6-9 Aralık, Antalya, 603-620.
- Erdoğan, İ. (2007). *Ampirik Araştırmalarda Sorunlar, TRT ve RTÜK Kamuoyu Araştırmaları Üzerine Bir İnceleme*. 15.07.2014. Ankara: Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Basımevi. <http://www.irfanerdogan.com>.
- Erdoğan, İ. (2012). *Pozitivist Metodoloji ve Ötesi, Araştırma Tasarımları, Niteliksel ve İstatistiksel Yöntemler, SPSS Açıklamalı*. (3. Baskı), Kızılay, Ankara: Erk Yayınları.
- Eren, M. Ş., Tokgöz, E., Gül, H. ve Saylan, O. (2013). Pazar Odaklılığın Nitel Performans Üzerindeki Etkisinde Öğrenme Odaklılık ve Yenilikçiliğin Düzenleyici Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28 (2), 1-39.
- Erickson, J. T. ve Gratton, L. (2008). Burada Çalışmak Ne Anlama Geliyor. Gülfidan, İ. (Çev.) *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Yetenek Yönetimi* içinde (11-30). İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını, (MESS Yay. No: 552).
- Farndale, E., Scullion, H., and Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business*, 45, 161-168.
- Fegley, S. (2006). Talent Management Survey Report, Society for Human Resource Management (SHRM). 16.10.2013. USA: From www.shrm.org/research).

- Festing, M., Schäfer, M., and Scullion, H. (2013). Talent management in medium-sized German companies: an explorative study and agenda for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (9), 1872-1893.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using Spss*, (Third Edition), USA and UK: SAGE Publications Ltd.
- Garau-Vadell, J.B., and Orfila-Sintes, F. (2008). Internet innovation for external relations in the Balearic hotel industry. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 23 (1), 70-80.
- Garavan, T. N. (2012). Global talent management in science-based firms: an exploratory investigation of the pharmaceutical industry during the global downturn. *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (12), 2428-2449.
- Global Talent Risks Report, (2011). *Global Talent Risk-Seven Responses*, The Boston Consulting Group (BCG). Cologny/Geneva, Switzerland: World Economic Forum. 12.09.2013. From http://www3.weforum.org/docs/PS_WEF_GlobalTalentRisk_Report_2011.pdf.
- Gökçek, O. (2007). *Yenilik Yönetimi Süreci ve Yenilik Stratejileri: Otomotiv Sektöründe Bir Alan Çalışması*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, SBE.
- Greco, R. B. (2004). How Boards Can Shape Talent Planning and Development. In Berger, L. A., and Berger, D. R. *The Talent Management Handbook*, (pp. 259-262). USA, UK et al.: McGraw-Hill
- Grobler, P. A., and Diedericks, H. (2009). Talent management: An empirical study of selected South African hotel groups. *Southern African Business Review*, 13 (3-1), 1-27.
- Guthridge, M., Komm, A. B. and Lawson, E. (2008). Making talent a strategic priority. *The McKinsey Quarterly*, 1, 49-59.

- Gülfidan, İ. (Çev.) *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Yetenek Yönetimi*. İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını (MESS Yay. No: 552).
- Hall, C. M., and Williams, A. M. (2008). *Tourism and Innovation*, (First Published), e-book: USA and Canada: By Routledge.
- Harris, S. (2009, September). Should Your Talent Management Strategy Be Regionalised? *Bersin & Associates, Research Bulletin*, 4 (38), 1-16.
- Hartmann, E., Feisel, E. & Schober, H. (2010). Talent management of western MNCs in China: Balancing global integration and local responsiveness. *Journal of World Business* 45, 169-178.
- Hatum, A. (2010). *Next Generation Talent Management Talent Management To Survive Turmoil*, London, UK: Palgrave Macmillan.
- Haworth, J., and Whitman, A. (2004). Using Information Technology to Support a Talent Management Process. Berger, L. A., and Berger, D. R. (Ed.) In *The Talent Management Handbook* (pp. 415-427). USA, UK et al.: McGraw-Hill.
- Heidrick & Struggles International, (2011). *The Global Talent Index Report: The Outlook to 2015*. 16. 10. 2013. From <http://www.globaltalentindex.com>.
- Hiltrop, J.-M. (1999). The Quest for the Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talent. *European Management Journal*, 17 (4), 422-430.
- Hjelager, A-M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31, 1-12.
- Horvathova, P. (2009). Enterprise: Performance And Business Processes. *Perspectives of Innovations, Economics & Business*. 1 (3), 76-79.
- Hu, M.-L. M., Horng, J.-S., and Sun, Y.-H. Ch. (2009), Hospitality teams: knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism Management*, 30, 41-50.

- Hughes, J. C., & Rog, E. (2008). Talent management recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20 (7), 743-757.
- Huselid, M. A., Beatty, R. W. ve Becker, B. E. (2008). Birinci Sınıf Oyuncular mı, Birinci Sınıf Konumlar mı?, Gülfidan, İ. (Çev.) *Harvard Business Review Dergisinden seçmeler, Yetenek Yönetimi* içinde (31-49). Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını (MESS Yay. No: 552).
- Inskeep, N. A., and Hall, B. (2010). Reward and recognition concepts that support talent and knowledge management initiatives. In Vaiman, V. (Ed.) *Talent Management of Knowledge Workers Embracing the Non-Traditional Workforce* (pp. 161-174). Hampshire-UK: Palgrave Macmillan.
- Jacob, M., and Groizard, J.L. (2007). Technology transfer and multinationals: the case of Balearic hotel chains' investments in two developing economies. *Tourism Management*, 28, 976-992.
- Jantan, H., Hamdan A. R., and Othman, Z. A. (2010). Human Talent Prediction in HRM using C4.5 Classification Algorithm. *International Journal on Computer Science and Engineering*, 2 (8), 2526-2534.
- Kalaycı, Ş. (Editör), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, (5. Baskı), Kızılay: Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Kale, E. (2010). *Konaklama İşletmelerinde Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkileri*, Yayınlanmamış doktora tezi, Erciyes Üniversitesi, SBE.
- Karasar, N. (2011). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, (22. Basım). Kızılay, Ankara: Nobel Yayınları.
- Kehinde, J. S. (2012). Talent Management: Effect on Organizational Performance. *Journal of Management Research*, 4 (2), 178-186.
- Kermally, S. (2004). *Developing And Managing Talent A Blueprint For Business Survival*. London: Published by Thorogood.

- Kollrud, K. (2008). The Perception Of Talent Management From The Perspective Of A Middle Manager In A Five Star Hotel Company. The Emirates Academy of Hospitality Management. EuroCHRIE in Dubai, October 13th, United Arab Emirates. 16.10.2013 <http://www.yatedo.com>.
- Komar, E. (2008). Talent Management at Deutsche Telekom, PPT Sunum, *Wide Executive Development System: Germany*. 23.04.2014 http://edmundkomar.de/wpcontent/uploads/2012/03/20080125_Talent_Management_DT_Vienna.pdf
- Kozak, M. ve Okumuş, F. (2004). *Muğla İli Turizm Envanteri*, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu. Muğla Üniversitesi.
- Kozak, N. (Ed.), (1998). *Otel İşletmeciliği, Kavramlar Uygulamalar* (2. Baskı). Ankara: Turhan Kitabevi.
- Kumudha, K., and Kumar, S. (2012). Talent Management: Importance, Process, Retention And Strategies For Business Organization. *International Journal Of Research In Commerce, Economics & Management*, 2 (6), 78-84.
- Kurtuluş, E. (2006). *İşe Alım Sürecinde Yetenek ve Kişilik Testlerinin Önemi: Bir İlaç Firmasında Satış Temsilcileri Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, SBE.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı, Muğla İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü.
- Larson, P. W., and Richburg, M. T. (2004). Leadership Coaching. In Berger, L. A. and Berger, D. R. *The Talent Management Handbook* (pp. 307-319). USA, UK et al.: McGraw-Hill.
- Lengnick-Hall, M. L., and Andrade, L. S. (2010). Talent staffing systems for effective knowledge management. In Vaiman, V., and Vance, C. M. (Ed.) *Talent Management of Knowledge Workers Embracing the Non-Traditional Workforce* (pp. 33-65). Hampshire-UK: Palgrave Macmillan.
- Lewis, R. E. and Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*. 16, 139-154.

- MacIntyre, A. (2001). *Ethik'in Kısa Tarihi, Homerik Çağdan Yirminci Yüzyıla*, (Çeviren: Hünler, H. ve Hünler, S. Z.). İstanbul: Paradigma Yayınları.
- Mäkelä, K., Björkman, I. and Ehrnrooth, M. (2010). How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals' likelihood of being labeled as talent. *Journal of World Business*, 45, 134-142.
- Martínez-Ros, E., and Orfila-Sintes, F. (2009). Innovation activity in the hotel industry. *Technovation*, 29, 632-641.
- Maxwell, G. A., and Maclean, S. (2008). Talent management in hospitality and tourism in Scotland Operational implications and strategic actions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20 (7), 820-830.
- McCool, J. D. (2008). *Deciding Who Leads, How Executive Recruiters Drive, Direct & Disrupt the Global Search for Leadership Talent*. California, USA: Davies-Black Publishing.
- Mcdonnell, A., Lamare, R., Gunnigle, P., and Lavelle, J. (2010). Developing tomorrow's leaders- Evidence of global talent management in multinational enterprises. *Journal of World Business*, 45, 150-160.
- McKinsey & Company, Inc. (2001, April). *The War for Talent*, Organization and Leadership Practice, USA.
- Medina-Muñoz, D. R., Medina-Muñoz, R. D. and Zúñiga-Collazos, A. (2013). Tourism and innovation in China and Spain: a review of innovation research on tourism. *Tourism Economics*, 19 (2), 319-337.
- Mellahi, K. and Collings, D. G. (2010). The barriers to effective global talent management: The example of corporate élites in MNEs. *Journal of World Business*, 45, 143-149.
- Met, L. Ö. ve Vatan, A. (2010, 2-5Aralık). Turizm İşletmelerinde İnovasyon: İstanbul'daki 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. Çolakoğlu, O. E., (Ed.), *11. Ulusal Turizm Kongresi Kitapçığı*. Kuşadası: 817-834.

- Neuman, W. L. (2007). *Basics of Social Research Qualitative and Quantitative Approaches*, (Second Ed.), Boston: USA: Pearson Education Inc.
- OECD Oslo Kılavuzu, (2006). Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler. *OECD ve Eurostat ortak yayımı*, (Birinci Baskı), Ankara: (Türkçe Çevirisi, TÜBİTAK).
- OECD Oslo Manual, (1997). *The Measurement Of Scientific And Technological Activities*, From European Commission and Eurostat.
- Ooi, C. SS. (2009). *Surviving the war for talent in Asia: how innovation can help*. IBM Press, Crawfordsville, Indiana, USA: R.R. Donnelley.
- Orfila-Sintes, F., and Mattsson, J. (2009). Innovation behavior in the hotel industry. *The International Journal of Management Science*, 37, 380-394.
- Orfila-Sintes, F., Crespi-Cladera, R., and Martínez-Ros, E. (2005). Innovation activity in the hotel industry: evidence from Balearic Islands. *Tourism Management*, 26, 851-865.
- Ottenbacher, M., and Gnoth J. (2005). How to develop successful hospitality innovation. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46 (2), 204-222.
- Öter, Z. (2007, Nisan). *Seyahat Acentelerinde Pazarlama Bilgi Sistemlerine Turist Rehberlerinin Katkıları: Ege Bölgesi Örneği*, Yayınlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE.
- Özdaşlı, K. (2010). İşletmelerde Yenilikçi Örgüt Yapısı Oluşturmak: Çok Unsurlu Bir Model Önerisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (TSA), 14 (1), 93-110.
- Özdoğan, O. N. (2006). *Otel İşletmelerinde Faaliyet Alanları Açısından Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Finansal Performans Üzerine Etkileri*, Yayınlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE.
- Öztürk, Y. ve Seyhan, K. (2005). Konaklama İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin Artırılmasında İşgören Eğitiminin Yeri ve Önemi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 121-140.

- Piper, M. C. (2006). *Creating a Global Talent Pool-HE Perspective*, Global Human Resource Forum (video), 12.09.2013. Seoul, South Korea. From Youtube.com/watch?v=yAgNEpquZV4.
- Preece, D., Iles, P., & Chuai, X. (2011, October). The International Journal of Human Talent management and management fashion in Chinese enterprises: exploring case studies in Beijing. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (16), 3413-3428.
- Ready, D. A., and Conger, J. A. (2008). Şirketinizi Bir Yetenek Fabrikası Haline Getirin. Gülfıdan, İ. (Çev.) *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Yetenek Yönetimi* içinde (71-91). İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını (MESS Yay. No: 552).
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective Succession Planning Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*, (Fourth Edition), USA: American Management Association (AMACOM).
- Russo, D. F. (2010). *17 rules successful companies use to attract and keep top talent*, USA: Pearson Education Inc.
- Ryan, A. M., and Tippins, N. (2009). *Designing and Implementing Global Selection Systems*. USA and UK: John Wiley & Sons.
- Santhoshkumar, R. & Rajasekar, N. (2012). Talent Measure Sculpt for Effective Talent Management: A Practical Revise. *The IUP Journal of Management Research*, XI (1), 38-47.
- Sarantakos, S. (1998). *Social Research*, (Second Ed.), London, UK: Macmillian Press Ltd.
- Schutz, P. F., and Carpenter, D. A. (2010). Critical considerations of talent management and knowledge management for effective HR planning. In Vaiman, V. (Ed.) *Talent Management of Knowledge Workers Embracing the Non-Traditional Workforce* (pp. 19-32). Palgrave Macmillan, Hampshire-UK.

- Schweyer, A. (2004). *Talent Management Systems, Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*. Canada: John Wiley & Sons.
- Scott, B., & Revis, S. (2008). Talent management in hospitality: graduate career success and strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20 (7), 781-791.
- Scullion, H., Sparrow, P., and Farndale, E. (2011). Global Talent Management: New Challenges for the Corporate HR Function in the Global Recession. *HRM*. 1, 97-114.
- Seyidoğlu, H. (2009). *Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı* (10. Baskı). İstanbul: Güzem Can Yayınları (Yayın No. 24).
- Skuz, A., Scullion, H. & McDonnell, A. (2013). An analysis of the talent management challenges in a post-communist country: the case of Poland. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (3), 453-470
- Sparrow, P., Farndale, E. & Scullion, H. (2013). An empirical study of the role of the corporate HR function in global talent management in professional and financial service firms in the global financial crisis. *The International Journal of Human Resource Management*. 24 (9), 1777-1798.
- Sparrow, P., Hird, M., & Balain, S. (2011). Talent Management: Time To Question The Tablets of Stone? Center for Performance-led HR (CPHR). Lancaster University, *White Paper*, 11/01, 1-60.
- SPSS Statistics Base 17.0 User's Guide*, (2007). USA: Microsoft Corporation.
- Swales, S. (2013). The ethics of talent management. *Business Ethics: A European Review*, 22 (1), 32-46.
- Sweem, S. L. (2009). *Leveraging Employee Engagement Through a Talent Management Strategy: Optimizing Human Capital Through Human Resources and Organization Development Strategy in a Field Study*, Doctoral Dissertation, Wheaton, USA: Faculty of Benedictine University.

- T. C. Resmi Gazete, Tarihi: 21.06.2005, Sayısı: 25852, *Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik*.
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term ‘talent’ in talent management? *Industrial And Commercial Training*, 43 (5), 266-274.
- Tarique, I. and Schuler, R. S.(2010). Global Talent Management: Literature Review, Integrative Framework, and Suggestions for Further Research. *Journal of World Business*, 46 (2), 1-41.
- Tekin, Y. ve Durna, U. (2012). Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi Uygulamaları Alanya’da Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4 (3), 93-110.
- Tekinay, N. A. (2005). En Değerliler Nasıl Bulunur? <http://www.capital.com.tr/en-degerliler-nasil-bulunur-haberler/18048.aspx>.
- Tonta, Y. (2006-2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Türkiye Bilimler Akademisi (TÜBA) projesi, Ulusal Açık Ders Malzemeleri, Ağustos 2014-Mart 2015, <http://www.acikders.org.tr/course/view.php?id=80>.
- Tükeltürk, Ş. A. ve Balcı, M. (2012, 6-9 Aralık). Otel İşletmelerinde Mentorluk Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma. Antalya: 13. *Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitapçığı*, 117-135
- Türk Dil Kurumu, *Bilim ve Sanat Terimleri Sözlüğü*, <http://www.tdk.gov.tr>.
- Türk Dil Kurumu, *Eğitim Bilimleri Sözlüğü*, <http://www.tdk.gov.tr>.
- Türk Dil Kurumu, *Güncel Türkçe Sözlük*, <http://www.tdk.gov.tr>.
- Türk Dil Kurumu, *Medeni Hukuk Terimleri Sözlüğü*, <http://www.tdk.gov.tr>
- Türk Dil Kurumu, *Yöntem Bilim Sözlüğü*, <http://www.tdk.gov.tr>
- Türkiye Bilimler Akademisi (TÜBA) (2002). *Bilimsel Araştırmada Etik ve Sorunları*, (Bilim Etiği Komitesi), (Birinci Basım: 43), Ankara: Tübitak Matbaası.

- Türkiye İnsan Yönetimi Derneği (PERYÖN) ve Towers Watson (2011). Yetenek Yönetimi Araştırması, Power Point Sunumu (Slayt no. 18). 25. Avrupa İnsan Yönetimi Konferansı. www.peryon.org.tr.
- Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK). http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?al_id=1039
- Türkiye Otelciler Federasyonu-TÜROFED PDF Sunum, (2014). *Turizmin Genel Değerlendirmesi*. 24.07.2014. www.turofed.org.tr/PDF/uyePDFler/-songuncel-turiz.pdf.
- Türkiye Otelciler Federasyonu-TÜROFED, (2014, Şubat). *Turizm Raporu 2013*, Antalya: AKTOB Araştırma Birimi, 3 (7), 1-60.
- Tymon, W. G., Stumpf, S. A. & Doh, J. P. (2010). Exploring talent management in India: The neglected role of intrinsic rewards. *Journal of World Business*, 45, 109-121.
- Ulusoy, G, Alpkan, L. Kılıç, K. ve Öner, M. A. (2008, Ocak). İmalat Sanayiinde İnovasyon Modelleri ve Uygulamaları Projesi, (Proje No: SOBAG - 105K105). İstanbul: TÜBİTAK.
- Uzkurt, C. (2008). *Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Uzkurt, C. (2010). İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır?" *Dosya*, Sayı: Temmuz / Ağustos. Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayın Organı, 36-51.
- Uzkurt, C. (2012). Yenilik Çeşitleri ve Yeniliğin Yayılması, (2. Bölüm). Uzkurt, C. ve Demirci, A. E. (Editörler), *Yenilik Yönetimi* içinde (16-35). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi (Yayını No: 2602).
- Watson, S. (2008). Where are we now? A review of management development issues in the hospitality and tourism sector, Implications for talent management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20 (7), 758-780.

- Whelan, E., Collings, D. G., and Donnellan, B. (2010). Managing talent in knowledge-intensive settings. *Journal Of Knowledge Management*, 14 (3), 486-504.
- Williams, A.M., and Shaw, G. (2011). Internationalization and Innovation in Tourism. *Annals of Tourism Research*, 38, 27-51.
- Williams-lee, A. (2008). Accelerated Leadership Development Tops the Talent Management Menu at McDonald's. *Global Business and Organizational Excellence*. May/June, 15-31.
- Wilmer, J. H. M. (2009). *Managing & Segmenting Talent: The Employees Verdict*, Master Thesis, Netherland: Tilburg University.
- Yarcan, Ş. (1998a). *Türkiye'de Turizm ve Uluslararasılaşma*, (2. Basım). İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.
- Yarcan, Ş. (1998b). *Turizm Endüstrisinin Yapısı*, (2. Basım). İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.
- Yarnall, J. (2008). *Strategic Career Management Developing Your Talent*. USA: Butterworth-Heinemann.
- Yazıcıoğlu, S. (2006). *Yetenek Yönetiminde Bir Uygulama: Üst Düzey Yönetici Yedekleme Amaçlı Geliştirme Programı*, Yayınlanmamış doktora tezi. Marmara Üniversitesi, SBE.
- Yeloğlu, H. O. (2007). Örgüt, Birey, Grup Bağlamında Yenilik ve Yaratıcılık Tartışmaları. *Ege Akademik Bakış*, 7 (1), 133-152.
- Yıldırım, A. ve Şimşek H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (Genişletilmiş 9. Baskı). Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Yost, P. R., and Plunkett, M. M. (2009). *Talent Management Essentials Real Time Leadership Development*, UK: John Wiley & Sons.
- Yüksel, A. ve Yüksel, F., (2004). *Turizmde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Turhan Kitabevi.

Zerenler, M., Türker, N. ve Şahin, E. (2007). Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (AR-GE) ve Yenilik İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 653-667.

EKLER

EK 1: Anket Formu



YETENEK YÖNETİMİ VE YENİLİK PERFORMANSI İLİŞKİSİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Sayın yönetici, bu doktora çalışması 5 ve 4 yıldızlı konaklama işletmelerinde *Yetenek Yönetimi ile Yenilik Performansı* arasındaki ilişkinin incelenmesi için yapılmaktadır. Sorulara verilen yanıtlar araştırma dışında hiçbir amaçla kullanılmayacak olup cevaplayana hiçbir yükümlülük getirmeyecektir.

Çalışma konusunun kapsamı gereği bu ankete; genel müdür, genel müdür yardımcısı ve insan kaynakları müdürü/yetkilisi pozisyonundaki yöneticilerin katılımı uygundur. İletişim bilgileri anket formunun son sayfasındadır. Ayırdığınız zaman ve verdiğiniz bilgiler için teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Osman N. ÖZDOĞAN
Akademik Danışman
Adnan Menderes Üniversitesi
Turizm Fakültesi

Öğr. Gör. Özer ŞAHİN
Doktora Öğrencisi
Adnan Menderes Üniversitesi
Turizm Fakültesi

Yetenek Yönetimi: “Şu andaki ve gelecekte ortaya çıkacak olan örgütsel gereksinimleri karşılamak için gerekli beceri ve tavırları olan insanların işe alınması, geliştirilmesi ve elde tutulması için dizayn edilmiş olan entegre stratejilerin ya da sistemlerin uygulanmasıdır”

I. BÖLÜM

İŞLETMEYE VE YETENEK YÖNETİMİNİN MEVCUDİYETİNE YÖNELİK SORULAR

1. İşletmenizin yıldız türü

Beş yıldızlı otel Dört yıldızlı otel Beş yıldızlı tatil köyü Dört yıldızlı tatil köyü

2. İşletmenizin sahip olduğu belge türü

İşletme belgeli Yatırım belgeli

3. İşletmenin sahiplik türü

Aile işletmesi Ulusal zincir Ulusal işletme Yabancı zincir Yabancı işletme

4. İşletmenizde kaç oda bulunmaktadır?.....

5. İşletmenizin yoğun sezonda yöneticiler dahil toplam çalışan sayısı kaç kişidir?.....

6. İşletmeniz kaç yaşındadır?.....

7. İşletmenizin açık olduğu dönem

- Sezonluk Tüm yıl faaliyette

8. İşletmenizde yetenek yönetimine yönelik herhangi bir uygulama var mıdır?

- Evet → Kaç yıldır?..... Hayır → *11. soruya geçiniz*

9. İşletmenizde yetenek yönetiminin uygulanmasında kim yetkilidir?

- Genel müdür Genel müdür yardımcısı İnsan kaynakları müdürü Diğer.....

10. İşletmenizde yetenek yönetimi en öncelikli konulardan biri midir?

- Evet Hayır

Arka sayfaya geçiniz →

11. Yetenek yönetimi uygulaması için ihtiyacınız olan en öncelikli üç konuyu işaretleyiniz.

- Bireylerin işletmeye katılmalarını istemelerini sağlayan bir kültür yaratmak
- Çalışanların fikirlerinin dinlendiği ve değer verildiği bir ortam yaratmak
- Çalışanların her gün işe gelmekten heyecan duyacakları bir ortam yaratmak
- Çalışanların işletmenin vizyon ve misyonunu benimsemesini sağlamak
- Çalışanların ortaya koydukları işleri değerli gördükleri bir kültür yaratmak
- Çalışanların örgütte kalmalarını istemelerini sağlayan kültür yaratmak
- En üst düzey performans gösteren çalışanların ödüllendirilmesini sağlamak
- Her düzeyde pozisyonları doldurabilecek yedeklerin bir kaynağının oluşturulmasını sağlamak
- İhtiyaç duyulan kalifiye çalışan türlerinin tespit edilmesini sağlamak
- İşe alma sürecinin başlarında adayların becerilerini değerlendirmek
- İşletme büyüyüp geliştikçe yaratılacak olan pozisyonların tanımlanmasını sağlamak
- Kariyer gelişim fırsatlarını destekleyen politikalar yaratmak
- Mevcut olan çalışan ve aday yetenek düzeylerindeki boşlukları tanımlamak
- Diğer.....

II. BÖLÜM YETENEK YÖNETİMİNE YÖNELİK SORULAR

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Fikrim yok
İşletmemiz;						
B1) Çalışanların işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.						
B2) Mevcut çalışan ve işe başvuran adayların yetkinlik Seviyelerindeki farkları belirler.						
B3) Doğru işe doğru kişileri yerleştirir.						
B4) Yetenekli çalışanları keşfetmek için lisans öğrencilerine yönelik çalışmalar yapar.						
B5) Yetenekli çalışanları bulmak için interneti kullanır.						
B6) Yetenekli çalışanları istihdam etmek için yatırım yapar.						
B7) Sistematik olarak performans değerlemesi yapmaktadır.						
G8) Çalışanları işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirir.						
G9) Her seviyedeki çalışanlar için yedek havuzunu oluşturur.						
G10) Çalışanların emeklerine değer veren bir kültür oluşturur.						
G11) Kariyer gelişimi ve yükselme fırsatlarını destekleyen politikalara sahiptir.						
G12) İşletme büyüyüp geliştikçe yaratılacak boş pozisyonları belirler.						
G13) Çalışanları yaptıkları işleri etkileyecek kararları almaları konusunda yetkilendirir.						
G14) Mevcut çalışanlarına işlerini daha iyi yapmalarına imkân tanıyacak uygun eğitimi verir.						
G15) Lider geliştirme programlarını uygulamaktadır.						
T16) Çalışanların işletmede kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.						
T17) Çalışanların yaptıkları işe şiddetle inandıkları bir kültür yaratır.						
T18) Çalışanların her gün işe gelmek için heyecan duydukları bir ortam yaratır.						
T19) Çalışanların fikirlerinin dinlendiği ve değer gördüğü bir ortam yaratır.						
T20) Mevcut çalışanlara yaptıkları işin gerektirdiği yeteneklere göre maaş ayarlaması yapar.						
T21) En yüksek performansı gösteren çalışanları ödüllendirir.						

III. BÖLÜM YENİLİK PERFORMANSINA YÖNELİK SORULAR

İşletmemiz;	İkle Katılıy	Katılıy orum	Ne katılıy	iyoru	İkle Katılım	iyoru Fikrim	yok
Y1) Sıklıkla yeni fikirleri hayata geçirmeye çalışır.							
Y2) İşleri daha iyi yapabilmek için yeni yollar arar.							
Y3) İşlerin yürütülmesinde sürekli olarak yeni yöntemler arayışındadır.							
Y4) Yeni ürün ve hizmet geliştirme konusuna çok önem verir.							
Y5) Yeni ürün ve hizmet geliştirmek için yeterli ölçüde harcama yapar.							
Y6) Her zaman en son teknolojilere yatırım yapma çabası içindedir.							

IV. BÖLÜM YÖNETİCİLERE YÖNELİK SORULAR

1. Cinsiyetiniz

Bay Bayan

2. Yaşınız:

3. Eğitim düzeyiniz (Bitirilen veya devam etmekte olan okul):

4. Kaç yıldır bu işletmede yöneticilik yapmaktasınız?.....

5. Tüm kariyeriniz dahil olmak üzere kaç yıldır yöneticilik yapmaktasınız?.....

6. İşletmedeki pozisyonunuz

Genel müdür Genel müdür yardımcısı İnsan kaynakları müdürü/yetkilisi

Konu ile ilgili eklemek istediğiniz ek düşünceleriniz:

Sonuçlardan haberdar olmak isterseniz e-posta adresinizi lütfen yazınız.

.....@.....

İletişim için; ozer_sahin@hotmail.com adresine e-posta gönderebilir ve
0505 203 97 97 nolu telefondan arayabilirsiniz.

Anket sona ermiştir, ayırdığınız kıymetli zamanınız ve katılımınız için
tekrar teşekkür ederiz.

EK 2: Posta ve Kargo Yoluyla Ulaştırılan Anketler İçin Hazırlanmış Yazı

Sayın Yönetici,

Öncelikle en yoğun ayları geride bırakmak üzere olduğunuz bu yaz sezonunuzu bütçenizde de öngördüğünüz şekilde geçirmiş olmanızı temenni ederim.

Ben halen Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Turizm Fakültesi'nde (Eski adı: Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu) yiyecek içecek alanındaki dersleri yürütmekteyim. Aynı zamanda üç yıl önce başladığım Adnan Menderes Üniversitesi, Turizm Fakültesi'nde doktora eğitimim tez aşamasında devam etmektedir. Doktora tez çalışmamın bilimsel araştırma bölümü için Muğla'da yer alan yaklaşık 200 adet 5 ve 4 yıldızlı tatil köyleri ile otellerde görev yapan Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, İnsan Kaynakları Müdürü ve İnsan Kaynakları Müdür Yardımcılarına yönelik her işletmede en az iki adet anket uygulaması gerçekleştirmek çabası içindeyim. Ekte sizlere ulaştırmış olduğum Yetenek Yönetimi konusundaki anketime katılmanızı arz etmekteyim. Vermiş olduğunuz yanıtlar kesinlikle hiç kimseyle paylaşılmayacaktır. Vereceğiniz bilgiler tarafımdan anonimleştirilerek rapor edilecek ve sonuçlardan haberdar olmak isteyen işletmelerle araştırma tamamlandıktan sonra e-posta yoluyla paylaşılacaktır.

Cevaplamış olduğunuz anketleri elektronik olarak veya kargo yoluyla ödemeli tarafıma ulaştırmanız beni son derece memnun edecektir. Ayırmış olduğunuz kıymetli zamanınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Tarih:/.../2014

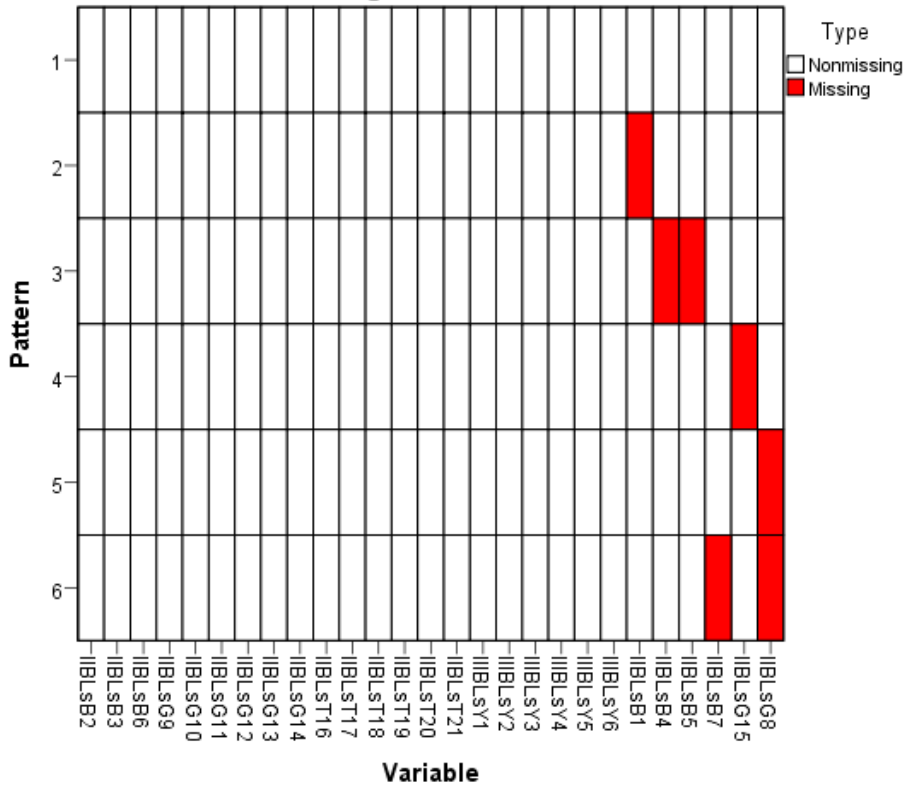
Öğr. Gör. Özer ŞAHİN

EK 3: Eksik Verilerin Tamamlanması

Result Variables

	Result Variable	N of Replaced Missing Values	Case Number of Non-Missing Values		N of Valid Cases	Creating Function
			First	Last		
1	IIBLsB1_1	1	1	202	202	SMEAN(IIBLsB1)
2	IIBLsB4_1	1	1	202	202	SMEAN(IIBLsB4)
3	IIBLsB5_1	1	1	202	202	SMEAN(IIBLsB5)
4	IIBLsB7_1	1	1	202	202	SMEAN(IIBLsB7)
5	IIBLsG8_1	2	1	202	202	SMEAN(IIBLsG8)
6	IIBLsG15_1	1	1	202	202	SMEAN(IIBLsG15)

Missing Value Patterns



EK 4: Ön Test Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Calisanlarin isletmeye	137,75000	119,290	,561	,917
Mevcut calisan ve ise	138,00000	117,226	,697	,915
Dogru ise dogru kisileri	137,71875	119,499	,704	,915
Yetenekli calisanlari kesfetmek	138,28125	118,209	,512	,918
Yetenekli calisanlari bulmak	138,09375	120,475	,439	,920
Yetenekli calisanlari istihdam	138,03125	121,257	,471	,919
Sistematik olarak performans	137,78125	118,822	,590	,916
Calisanlari isletmenin vizyonu	137,78125	120,434	,598	,916
Her seviyedeki calisanlar icin	138,09375	117,443	,653	,915
Calisanlarin emeklerine deger	137,78125	121,080	,599	,917
Kariyer gelismisi ve yukselme	137,84375	119,491	,591	,916
İşletme buyuyup gelistikce	137,78125	122,757	,582	,917
Calisanlari yaptiklari isleri etk	138,06250	121,415	,580	,917
Mevcut calisanlarına islerini	137,75000	118,839	,754	,914
Lider gelistirme programlarini	138,21875	117,338	,497	,919
Calisanlarin isletmede kalmayi	137,78125	120,951	,564	,917
Calisanlarin yaptiklari ise sidde	137,84375	119,878	,698	,915
Calisanlarin her gun ise	137,78125	120,241	,717	,915
Calisanlarin fikirlerinin	137,71875	121,047	,715	,915
Yeteneklere gore maas	138,00000	121,677	,632	,916
En yuksek performans odul	137,90625	118,023	,545	,918
Siklikla yeni fikirleri	137,84375	127,555	,174	,922
İşleri daha iyi yapabilmek icin	137,65625	125,265	,420	,919
İşlerin yurutulmesinde surekli	137,75000	127,161	,253	,921
Yeni urun ve hizmet gelistirme	137,59375	126,701	,297	,920
Yeni urun ve hizmet	137,96875	126,096	,233	,922
Her zaman en son teknolojilere	138,06250	123,802	,354	,920

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,920	,924	27

EK 5: Genel Güvenilirlik Analizi Sonuçları Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
calisanlarin isletmeye	101,3919	308,140	,623	,577	,942
mevcut calisan ve ise	101,5758	309,137	,569	,468	,943
dogru ise dogru kisileri	101,3233	311,554	,562	,480	,943
yetenekli calisanlari	102,2278	308,215	,485	,402	,944
yetenekli calisanlari	101,8994	317,021	,357	,277	,945
yetenekli calisanlari	101,6203	304,959	,636	,603	,942
sistematik olarak	101,7402	304,507	,590	,592	,943
calisanlari isletmenin	101,5012	304,977	,735	,677	,941
her seviyedeki	101,9669	305,803	,556	,466	,943
calisanlarin emeklerine	101,3233	308,701	,697	,681	,942
kariyer gelismisi ve	101,4273	308,371	,635	,625	,942
isletme buyuyup	101,4372	311,319	,657	,607	,942
calisanlari yaptiklari	101,6798	306,235	,659	,519	,942
mevcut calisanlarına	101,4669	307,798	,669	,557	,942
lider gelistirme	102,1432	304,136	,556	,540	,943
calisanlarin isletmede	101,5114	301,689	,726	,668	,941
calisanlarin yaptiklari	101,7986	304,503	,678	,674	,942
calisanlarin her gun ise	101,7441	306,515	,667	,680	,942
calisanlarin fikirlerinin	101,4669	304,227	,749	,727	,941
yeteneklere gore maas	101,7837	311,956	,477	,370	,944
en yuksek performans	101,6104	302,803	,654	,558	,942
siklikla yeni fikirleri	101,4174	312,271	,607	,575	,943
isleri daha	101,2441	313,993	,675	,714	,942
islerin yurutulmesinde	101,4669	308,903	,675	,657	,942
yeni urun ve hizmet	101,4867	307,351	,678	,686	,942
yeni urun ve hizmet	101,7936	306,944	,541	,637	,943
her zaman en son	101,7639	310,515	,484	,572	,944

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,945	,948	27

ANOVA with Tukey's Test for Nonadditivity

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between People	2466,368	201	12,270		
Between Items	319,417	26	12,285	18,051	,000
Nonadditivity	3,128 ^a	1	3,128	4,599	,032
Within People	3553,554	5225	,680		
Residual	3556,682	5226	,681		
Total	3876,099	5252	,738		
Total	6342,466	5453	1,163		

Grand Mean = 3,9086

a. Tukey's estimate of power to which observations must be raised to achieve additivity = 1,575.

Hotelling's T-Squared Test

Hotelling's T-Squared	F	df1	df2	Sig
329,950	11,112	26	176	,000

EK 6: Hipotez Testlerinin Sonuçları

EK 6.1. Hipotez 1yildiz turu * yy uygulaması var mı Crosstabulation

		yy uygulaması		Total	
		var mı			
		evet	hayir		
5 yıldız otel	Count	8	79	87	
	% within yıldız turu	9,2	90,8	100,0	
	% within yy uygulaması var mı	53,3	45,7	46,3	
	% of Total	4,3	42,0	46,3	
	4 yıldız otel	Count	6	76	82
		% within yıldız turu	7,3	92,7	100,0
		% within yy uygulaması var mı	40,0	43,9	43,6
	% of Total	3,2	40,4	43,6	
	tatil koyu	Count	1	18	19
% within yıldız turu		5,3	94,7	100,0	
% within yy uygulaması var mı		6,7	10,4	10,1	
% of Total		0,5	9,6	10,1	
Total	Count	15	173	188	
	% within yıldız turu	8,0	92,0	100,0	
	% within yy uygulaması var mı	100,0	100,0	100,0	
	% of Total	8,0	92,0	100,0	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,415 ^a	2	,813
Likelihood Ratio	,433	2	,805
Linear-by-Linear Association	,413	1	,521
N of Valid Cases	188		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,52.

EK 6.2. Hipotez 2

Kruskal-Wallis H testi Ranks

	sahiplik turu	N	Mean Rank
yetenek_ortalama	aile isletmesi	99	94,83
	ulusal zincir	64	90,66
	ulusal isletme	14	87,43
	yabanci zincir	11	122,86
	Total	188	

EK 6.3. Hipotez 3

Kruskal-Wallis H testi Ranks

	hizmet suresi	N	Mean Rank
yetenek_ortalama	2-6	46	93,49
	7-11	30	106,80
	12-16	32	114,23
	17-21	26	78,27
	21 ve ustü	54	84,65
	Total	188	

EK 6.4. Hipotez 4

Ranks

	acik oldugu donem	N	Mean Rank	Sum of Ranks
yy uygulaması var mı	sezonluk	152	94,58	14376,00
	tum yıl	36	94,17	3390,00
	Total	188		

EK 6.5. Hipotez 5

Kruskal-Wallis H testi Ranks

	tum kariyer yöneticilik deneyim	N	Mean Rank
yetenek_ortalama	0-4 yıl	22	80,52
	5-9 yıl	47	89,43
	10-14 yıl	41	92,90
	15-19 yıl	33	94,11
	20 yıl ve üstü	41	100,76
	Total	184	

EK 6.6. Hipotez 6

Tests of Normality

bu işletmedeki yöneticilik deneyim	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk			
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.	
yetenek_ortalama	0-4 yıl	,139	114	,000	,898	114	,000
	5-9 yıl	,102	42	,200*	,984	42	,805
	10-14 yıl	,153	14	,200*	,926	14	,265
	15-19 yıl	,104	10	,200*	,992	10	,999
	20 yıl ve üstü	,241	4	.	,937	4	,633

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Kruskal-Wallis H testi Ranks

bu işletmedeki yöneticilik deneyim	N	Mean Rank	
yetenek_ortalama	0-4 yıl	116	89,91
	5-9 yıl	42	95,86
	10-14 yıl	14	115,50
	15-19 yıl	10	105,25
	20 yıl ve üstü	5	90,60
	Total	187	

EK 6.7. Hipotez 7

Ranks

yy uygulaması var mı	N	Mean Rank	Sum of Ranks	
yenilik_ortalama	evet	15	108,80	1632,00
	hayır	173	93,26	16134,00
	Total	188		

EK 7: Korelasyon Analizi Sonuçları

Correlations

		yetenek_ort	yenilik_ort
Kendall's tau_b	Correlation Coefficient	1,000	,488**
	yetenek_ort Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	188	188
yetenek_ort	Correlation Coefficient	,488**	1,000
	yenilik_ort Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	188	188

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

EK 8: Yöneticilerin Yetenek Yönetimine Bakış Açıkları Arasındaki İlişkilere Ait Analizler

EK 8.1: Yöneticilerin Cinsiyetleri ile Önermelere Verdikleri Cevapların U Testi Sonuçları

Önerme	Cinsiyet	N	Mean Rank	Sum of Ranks	Önerme	Cinsiyet	N	Mean Rank	Sum of Ranks
IIBLsB1	Bay	127	95,15	12084,5	IIBLsG12	Bay	127	90,31	11469
	Bayan	61	93,14	5681,5		Bayan	61	103,23	6297
	Toplam	188				Toplam	188		
IIBLsB2	Bay	127	92,09	11696	IIBLsG13	Bay	127	90,91	11545
	Bayan	61	99,51	6070		Bayan	61	101,98	6221
	Toplam	188				Toplam	188		
IIBLsB3	Bay	127	94,48	11999	IIBLsG14	Bay	127	90,07	11439
	Bayan	61	94,54	5767		Bayan	61	103,72	6327
	Toplam	188				Toplam	188		
IIBLsB4	Bay	127	96,65	12274	IIBLsG15	Bay	127	90,98	11554,5
	Bayan	61	90,03	5492		Bayan	61	101,83	6211,5
	Toplam	188				Toplam	188		
IIBLsB5	Bay	127	94,71	12028	IIBLsT16	Bay	127	91,83	11663
	Bayan	61	94,07	5738		Bayan	61	100,05	6103
	Toplam	188				Toplam	188		
IIBLsB6	Bay	127	90,39	11479,5	IIBLsT17	Bay	127	95,09	12076,5
	Bayan	61	103,06	6286,5		Bayan	61	93,27	5689,5
	Toplam	188				Toplam	188		
IIBLsB7	Bay	127	90,97	11553	IIBLsT18	Bay	127	96,00	12192
	Bayan	61	101,85	6213		Bayan	61	91,38	5574
	Toplam	188				Toplam	188		
IIBLsG8	Bay	127	93,25	11842,5	IIBLsT19	Bay	127	94,92	12055
	Bayan	61	97,11	5923,5		Bayan	61	93,62	5711
	Toplam	188				Toplam	188		
IIBLsG9	Bay	127	94,62	12016,5	IIBLsT20	Bay	127	95,79	12165,5
	Bayan	61	94,25	5749,5		Bayan	61	9181	5600,5
	Toplam	188				Toplam	188		
IIBLsG10	Bay	127	94,30	11975,5	IIBLsT21	Bay	127	91,72	11648
	Bayan	61	94,93	5790,5		Bayan	61	100,30	6118
	Toplam	188				Toplam	188		
IIBLsG11	Bay	127	91,30	11595					
	Bayan	61	101,16	6171					
	Toplam	188							

**EK 8.2: Yöneticilerin Yönetim Kademelerine Göre Önermelere Verdikleri
Cevapların U Testi Sonuçları**

Önerme	Yönetim Kademesi	N	Mean Rank	Sum of Ranks	Önerme	Yönetim Kademesi	N	Mean Rank	Sum of Ranks
IIBLsB1	Üst	94	96,88	9106,5	IIBLsG12	Üst	94	92,63	8707
	Orta	94	92,12	8659,5		Orta	94	96,37	9059
	Toplam	188				Toplam	188		
IIBLsB2	Üst	94	89,36	8400	IIBLsG13	Üst	94	98,78	9285,5
	Orta	94	99,64	9366		Orta	94	90,22	8480,5
	Toplam	188				Toplam	188		
IIBLsB3	Üst	94	101,61	9551	IIBLsG14	Üst	94	90,91	8546
	Orta	94	87,39	8215		Orta	94	98,09	9220
	Toplam	188				Toplam	188		
IIBLsB4	Üst	94	101,27	9519,5	IIBLsG15	Üst	94	98,40	9250
	Orta	94	87,73	8246,5		Orta	94	90,60	8516
	Toplam	188				Toplam	188		
IIBLsB5	Üst	94	99,56	9359	IIBLsT16	Üst	94	97,47	9162,5
	Orta	94	89,44	8407		Orta	94	91,53	8603,5
	Toplam	188				Toplam	188		
IIBLsB6	Üst	94	98,25	9235,5	IIBLsT17	Üst	94	100,68	9464
	Orta	94	90,75	8530,5		Orta	94	88,32	8302
	Toplam	188				Toplam	188		
IIBLsB7	Üst	94	97,64	9178,5	IIBLsT18	Üst	94	102,41	9627
	Orta	94	91,36	8587,5		Orta	94	86,59	8139
	Toplam	188				Toplam	188		
IIBLsG8	Üst	94	100,82	9477	IIBLsT19	Üst	94	100,49	9446
	Orta	94	88,18	8289		Orta	94	88,51	8320
	Toplam	188				Toplam	188		
IIBLsG9	Üst	94	96,50	9071	IIBLsT20	Üst	94	95,39	8967
	Orta	94	92,50	8695		Orta	94	93,61	8799
	Toplam	188				Toplam	188		
IIBLsG10	Üst	94	96,33	9055	IIBLsT21	Üst	94	99,19	9324
	Orta	94	92,67	8711		Orta	94	89,81	8442
	Toplam	188				Toplam	188		
IIBLsG11	Üst	94	93,74	8812					
	Orta	94	95,26	8954					
	Toplam	188							

**EK 8.3: Yöneticilerin Görev Yaptıkları Bölgelere Göre Önermelere
Verdikleri Cevapların H Testi Sonuçları**

Önerme	İlçeler	N	Mean Rank	Önerme	İlçeler	N	Mean Rank
IIBLsB1	Bodrum	98	97,04	IIBLsG12	Bodrum	98	93,87
	Marmaris	54	80,56		Marmaris	54	96,21
	Fethiye	36	108,49		Fethiye	36	93,64
	Toplam	188			Toplam	188	
IIBLsB2	Bodrum	98	93,56	IIBLsG13	Bodrum	98	97,56
	Marmaris	54	94,15		Marmaris	54	91,83
	Fethiye	36	97,60		Fethiye	36	90,18
	Toplam	188			Toplam	188	
IIBLsB3	Bodrum	98	94,17	IIBLsG14	Bodrum	98	103,91
	Marmaris	54	93,21		Marmaris	54	83,76
	Fethiye	36	97,32		Fethiye	36	84,99
	Toplam	188			Toplam	188	
IIBLsB4	Bodrum	98	101,94	IIBLsG15	Bodrum	98	104,01
	Marmaris	54	82,17		Marmaris	54	82,47
	Fethiye	36	92,74		Fethiye	36	86,65
	Toplam	188			Toplam	188	
IIBLsB5	Bodrum	98	92,96	IIBLsT16	Bodrum	98	95,51
	Marmaris	54	97,14		Marmaris	54	89,51
	Fethiye	36	94,72		Fethiye	36	99,25
	Toplam	188			Toplam	188	
IIBLsB6	Bodrum	98	95,13	IIBLsT17	Bodrum	98	97,54
	Marmaris	54	95,96		Marmaris	54	90,56
	Fethiye	36	90,58		Fethiye	36	92,14
	Toplam	188			Toplam	188	
IIBLsB7	Bodrum	98	100,26	IIBLsT18	Bodrum	98	96,35
	Marmaris	54	85,63		Marmaris	54	88,79
	Fethiye	36	92,14		Fethiye	36	98,03
	Toplam	188			Toplam	188	
IIBLsG8	Bodrum	98	96,48	IIBLsT19	Bodrum	98	94,34
	Marmaris	54	88,46		Marmaris	54	95,51
	Fethiye	36	98,15		Fethiye	36	93,43
	Toplam	188			Toplam	188	
IIBLsG9	Bodrum	98	92,95	IIBLsT20	Bodrum	98	96,96
	Marmaris	54	93,22		Marmaris	54	92,83
	Fethiye	36	100,64		Fethiye	36	90,31
	Toplam	188			Toplam	188	
IIBLsG10	Bodrum	98	92,48	IIBLsT21	Bodrum	98	96,37
	Marmaris	54	95,74		Marmaris	54	92,00
	Fethiye	36	98,14		Fethiye	36	93,15
	Toplam	188			Toplam	188	
IIBLsG11	Bodrum	98	92,30				
	Marmaris	54	91,87				
	Fethiye	36	104,44				
	Toplam	188					

**EK 8.4: Bodrum ve Marmaris Bölgelerinde Görev Yapan Yöneticilerin
Önermelere Verdikleri Cevapların U Testi Sonuçları**

Önerme	Yönetim Kademesi	N	Mean Rank	Sum of Ranks	Önerme	Yönetim Kademesi	N	Mean Rank	Sum of Ranks
IIBLsB1	Bodrum	98	81,10	7947,5	IIBLsG12	Bodrum	98	75,84	7432,5
	Marmaris	54	68,16	3680,5		Marmaris	54	77,69	4195,5
	Toplam	152				Toplam	152		
IIBLsB2	Bodrum	98	76,28	7475,5	IIBLsG13	Bodrum	98	78,15	7659
	Marmaris	54	76,90	4152,5		Marmaris	54	73,50	3969
	Toplam	152				Toplam	152		
IIBLsB3	Bodrum	98	76,79	7525	IIBLsG14	Bodrum	98	82,17	8052,5
	Marmaris	54	75,98	4103		Marmaris	54	66,21	3575,5
	Toplam	152				Toplam	152		
IIBLsB4	Bodrum	98	82,27	8062,5	IIBLsG15	Bodrum	98	82,47	8082
	Marmaris	54	66,03	3565,5		Marmaris	54	65,67	3546
	Toplam	152				Toplam	152		
IIBLsB5	Bodrum	98	75,31	7380	IIBLsT16	Bodrum	98	78,18	7662
	Marmaris	54	78,67	4248		Marmaris	54	73,44	3966
	Toplam	152				Toplam	152		
IIBLsB6	Bodrum	98	76,36	7483	IIBLsT17	Bodrum	98	78,45	7688,5
	Marmaris	54	76,76	4145		Marmaris	54	72,95	3939,5
	Toplam	152				Toplam	152		
IIBLsB7	Bodrum	98	80,55	7894	IIBLsT18	Bodrum	98	78,65	7708
	Marmaris	54	69,15	3734		Marmaris	54	72,59	3920
	Toplam	152				Toplam	152		
IIBLsG8	Bodrum	98	78,74	7717	IIBLsT19	Bodrum	98	76,15	7463
	Marmaris	54	72,43	3911		Marmaris	54	77,13	4165
	Toplam	152				Toplam	152		
IIBLsG9	Bodrum	98	76,40	7487	IIBLsT20	Bodrum	98	77,73	7617,5
	Marmaris	54	76,69	4141		Marmaris	54	74,27	4010,5
	Toplam	152				Toplam	152		
IIBLsG10	Bodrum	98	75,57	7405,5	IIBLsT21	Bodrum	98	77,76	7620
	Marmaris	54	78,19	4222,5		Marmaris	54	74,22	4008
	Toplam	152				Toplam	152		
IIBLsG11	Bodrum	98	76,58	7505					
	Marmaris	54	76,35	4123					
	Toplam	152							

**EK 8.5: Bodrum ve Fethiye Bölgelerinde Görev Yapan Yöneticilerin
Önermelere Verdikleri Cevapların U Testi Sonuçları**

Önerme	Yönetim Kademesi	N	Mean Rank	Sum of Ranks	Önerme	Yönetim Kademesi	N	Mean Rank	Sum of Ranks
IIBLsB1	Bodrum	98	65,44	6413,5	IIBLsG12	Bodrum	98	67,53	6618
	Fethiye	36	73,10	2631,5		Fethiye	36	67,42	2427
	Toplam	134				Toplam	134		
IIBLsB2	Bodrum	98	66,78	6544	IIBLsG13	Bodrum	98	68,90	6752,5
	Fethiye	36	69,47	2501		Fethiye	36	63,68	2292,5
	Toplam	134				Toplam	134		
IIBLsB3	Bodrum	98	66,89	6555	IIBLsG14	Bodrum	98	71,24	6982
	Fethiye	36	69,17	2490		Fethiye	36	57,31	2063
	Toplam	134				Toplam	134		
IIBLsB4	Bodrum	98	69,17	6779	IIBLsG15	Bodrum	98	71,04	6962
	Fethiye	36	62,94	2266		Fethiye	36	57,86	2083
	Toplam	134				Toplam	134		
IIBLsB5	Bodrum	98	67,16	6581,5	IIBLsT16	Bodrum	98	66,82	6548,5
	Fethiye	36	68,43	2463,5		Fethiye	36	69,35	2496,5
	Toplam	134				Toplam	134		
IIBLsB6	Bodrum	98	68,28	6691	IIBLsT17	Bodrum	98	68,58	6721
	Fethiye	36	65,39	2354		Fethiye	36	64,56	2324
	Toplam	134				Toplam	134		
IIBLsB7	Bodrum	98	69,20	6782	IIBLsT18	Bodrum	98	67,20	6585,5
	Fethiye	36	62,86	2263		Fethiye	36	68,32	2459,5
	Toplam	134				Toplam	134		
IIBLsG8	Bodrum	98	67,24	6589,5	IIBLsT19	Bodrum	98	67,68	6633
	Fethiye	36	68,21	2455,5		Fethiye	36	67,00	2412
	Toplam	134				Toplam	134		
IIBLsG9	Bodrum	98	66,05	6473	IIBLsT20	Bodrum	98	68,73	6735,5
	Fethiye	36	71,44	2572		Fethiye	36	64,15	2309,5
	Toplam	134				Toplam	134		
IIBLsG10	Bodrum	98	66,41	6508,5	IIBLsT21	Bodrum	98	68,12	6675,5
	Fethiye	36	70,46	2536,5		Fethiye	36	65,82	2369,5
	Toplam	134				Toplam	134		
IIBLsG11	Bodrum	98	65,21	6391					
	Fethiye	36	73,72	2654					
	Toplam	134							

**EK 8.6: Marmaris ve Fethiye Bölgelerinde Görev Yapan Yöneticilerin
Önermelere Verdikleri Cevapların U Testi Sonuçları**

Önerme	Yönetim Kademesi	N	Mean Rank	Sum of Ranks	Önerme	Yönetim Kademesi	N	Mean Rank	Sum of Ranks
IIBLsB1	Marmaris	54	39,91	2155	IIBLsG12	Marmaris	54	46,02	2485
	Fethiye	36	53,89	1940		Fethiye	36	44,72	1610
	Toplam	90				Toplam	90		
IIBLsB2	Marmaris	54	44,75	2416,5	IIBLsG13	Marmaris	54	45,83	2475
	Fethiye	36	46,63	1678,5		Fethiye	36	45,00	1620
	Toplam	90				Toplam	90		
IIBLsB3	Marmaris	54	44,73	2415,5	IIBLsG14	Marmaris	54	45,05	2432,5
	Fethiye	36	46,65	1679,5		Fethiye	36	46,18	1662,5
	Toplam	90				Toplam	90		
IIBLsB4	Marmaris	54	43,64	2356,5	IIBLsG15	Marmaris	54	44,31	2392,5
	Fethiye	36	48,29	1738,5		Fethiye	36	47,29	1702,5
	Toplam	90				Toplam	90		
IIBLsB5	Marmaris	54	45,97	2482,5	IIBLsT16	Marmaris	54	43,56	2352,5
	Fethiye	36	44,79	1612,5		Fethiye	36	48,40	1742,5
	Toplam	90				Toplam	90		
IIBLsB6	Marmaris	54	46,70	2522	IIBLsT17	Marmaris	54	45,11	2436
	Fethiye	36	43,69	1573		Fethiye	36	46,08	1659
	Toplam	90				Toplam	90		
IIBLsB7	Marmaris	54	43,98	2375	IIBLsT18	Marmaris	54	43,69	2359,5
	Fethiye	36	47,78	1720		Fethiye	36	48,21	1735,5
	Toplam	90				Toplam	90		
IIBLsG8	Marmaris	54	43,54	2351	IIBLsT19	Marmaris	54	45,88	2477,5
	Fethiye	36	48,44	1744		Fethiye	36	44,93	1617,5
	Toplam	90				Toplam	90		
IIBLsG9	Marmaris	54	44,04	2378	IIBLsT20	Marmaris	54	46,06	2487,5
	Fethiye	36	47,69	1717		Fethiye	36	44,65	1607,5
	Toplam	90				Toplam	90		
IIBLsG10	Marmaris	54	45,05	2432,5	IIBLsT21	Marmaris	54	45,28	2445
	Fethiye	36	46,18	1662,5		Fethiye	36	45,83	1650
	Toplam	90				Toplam	90		
IIBLsG11	Marmaris	54	43,02	2323					
	Fethiye	36	49,22	1772					
	Toplam	90							

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı: Özer ŞAHİN

Doğum Yeri ve Tarihi: Düzce, 03.11.1966

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi: Gazi Üniversitesi, Mesleki Eğitim Fakültesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Eğitimi Programı

Yüksek Lisans Öğrenimi: Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı

Bildiği Yabancı Diller: İngilizce (KPDS 60)

Bilimsel Faaliyetleri:

Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitaplarında basılan bildiri:

Kılıç, B., Şahin, Ö., Kurnaz, A. ve Bekar, A. (2011) “Destinasyon İmajı Oluşturmada Güdüleyici Bir Etken Olarak Gastro Turizm ve Kaz Dağları Yenilebilir Çiçeklerinin Kullanımı” International Symposium on Kaz Mountain and Edremit-Environmental Change in Mediterranean Region-May 5-7, 2011 Güre-Edremit/Balıkesir.

Ulusal bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitaplarında basılan bildiriler:

Bekar, A., Kılıç, B. ve Şahin, Ö. (2011) “Gastro Turizm ve Turistik Tüketicilerin Gastro Turizme Yönelik Görüşleri.” 12. Ulusal Turizm Kongresi, 30 Kasım-4 Aralık 2011, Akçakoca-Düzce.

Şahin, Ö. ve Okumuş, F., (2002) “Meb-Yök Meslek Yüksekokulları Program Geliştirme Projesi Çerçevesinde Turizm İle İlgili ‘Otel İşletmeciliği’ ve ‘Seyahat İşletmeciliği’ Programlarının Uygulanmasında Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri” T.C. Turizm Bakanlığı, Turizm Eğitimi Konferans-Workshop 11-13 Aralık 2002, Ankara.

Ulusal hakemli dergilerde yayımlanan makaleler:

Tandoğan, V. U. ve Şahin, . (2014) ‘‘Yiyecek - İçecek İŞletmelerinde Standart Reçetelerin ve Hedef Maliyetlemenin Stratejik Kararlarda Kullanılmasına Yönelik Bir Uygulama’’ *Niğe Üniversitesi İİBF Dergisi*, c. 7, s. 1, ss. 242-259.

Şahin, . ve rc, E., (2001) ‘‘Otel İŞletmelerinde İnsan Kaynaklarına Yönelik Uygulamalar’’ *İktisat İŞletme Finans Dergisi*, Temmuz, s. 184, ss. 18-24.

Ulusal Alanda Kitap:

Şahin, . (2014) *Konaklama İŞletmelerinde Müşteri ve İŞ Güvenliği*, Muğla Sıtkı Koçman niversitesi e-retim Ders Kitabı, ss. 1-147.

Ulusal Alanda Kitap Bölümü:

Şahin, . ve Kılıç, B. (2014) *Yenilebilir ekler, (Onbirinci Bölüm)*, ss. 189-212. İçinde: zdoğan, O. N. (Editör), *Yiyecek İçecek Endüstrisinde Trendler-Kavramlar, Yaklaşımlar, Başarı Hikayeleri*, Detay Yay.: Ankara.

Katıldığı sempozyum, konferans, seminer, panel ve eğitim seminerleri:

Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası, (2010) ‘‘Fethiye Turizmde Nasıl Marka Olur’’ konulu arama konferansı, 7-8 Mayıs, Lykia World Tatil Köyü, Fethiye, Muğla.

Muğla Üniversitesi, (2009) Akademik Turizm Eğitimi Arama Konferansı, Aegean Dream Resort Otel, 23-26 Nisan 2009 Turgutreis-Bodrum.

Şahin, . ve Kılıç, B. (2009) ‘‘Kahvaltı Kültürü İçerisinde Yenilebilir ekler’’ Anadolu Üniversitesi Türk Mutfağında Kahvaltı Semineri, 20. Nisan 2009, Eskişehir.

Şahin, . ve Kılıç, B. (2009) ‘‘Yiyecek İçecek İŐletmeciliđinde Yenilebilir ekler’’ 3. Ulusal Gastronomi Sempozyumu ve Sanatsal Etkinlikler, 17-18 Nisan 2009, Divan Otel Kongre Merkezi-Antalya.

İŞ Deneyimi

Stajlar:

1983 Ayvalık Büyük Berk Otel, stajyer servis personeli (4 Ay)

1982 Çanakkale Küçükkuşu Motel İda Tur, stajyer servis personeli (5 Ay)

1981 Bolu Küçük Kaplıca Otel, stajyer servis personeli (2 Ay)

Çalıştığı Kurumlar

Kamu Sektörü:

2003- Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Yiyecek İçecek İşletmeciliği Bölümü Öğretim Görevlisi

1997-2003 Muğla Üniversitesi, Muğla Meslek Yüksekokulu, Turizm ve Otelcilik Programı Öğretim Görevlisi

1996-1997 Muğla Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi Meslek Dersleri Öğretmeni

1993-1995 Bolu İzzet Baysal Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi Meslek Dersleri Öğretmeni

1992-1993 Isparta, Eğirdir Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi Meslek Dersleri Öğretmeni

Özel Sektör:

1989-1991 Ankara Hilton International Hotel, servis personeli ve banket şef yardımcısı (19 Ay)

1988-1999 Ankara Sembol Otel, resepsiyonist (9 Ay)

1986-1988 Ankara Pizza Tek Bar, barmen (30 Ay)

1984-1986 Ankara Trakya Cafe-Piknik, servis personeli (18 Ay)

İletişim

e-posta Adresi : ozer_sahin@hotmail.com

Tarih : 13/04/2015