



İSKENDERUN TEKNİK

ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**DOKTORA
TEZİ**

**DENİZCİLİK ŞİRKETLERİNDE
YETENEK YÖNETİMİ VE
ÇALIŞANI ELDE TUTMA
STRATEJİLERİNİN
BELİRLENMESİ**

RAMAZAN ÖZKAN YILDIZ

DENİZ ULAŞTIRMA MÜHENDİSLİĞİ
ANABİLİM DALI

ARALIK 2021





**DENİZCİLİK ŞİRKETLERİNDE YETENEK YÖNETİMİ VE ÇALIŞANI
ELDE TUTMA STRATEJİLERİNİN BELİRLENMESİ**

RAMAZAN ÖZKAN YILDIZ

DOKTORA TEZİ

DENİZ ULAŞTIRMA MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI

**İSKENDERUN TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

ARALIK 2021

Ramazan Özkan YILDIZ tarafından hazırlanan “DENİZCİLİK ŞİRKETLERİNDE YETENEK YÖNETİMİ VE ÇALIŞANI ELDE TUTMA STRATEJİLERİNİN BELİRLENMESİ” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile İskenderun Teknik Üniversitesi Deniz Ulaştırma Mühendisliği Anabilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. Soner ESMER

Deniz Ulaştırma Mühendisliği, İskenderun Teknik Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum.

.....
.....

Üye: Doç. Dr. Alpaslan ATEŞ

Deniz Ulaştırma Mühendisliği, İskenderun Teknik Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum.

.....
.....

Üye: Doç. Dr. Nuriye GÜREŞ

Havacılık Yönetimi, İskenderun Teknik Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum.

.....
.....

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin İshak Halil KESİKTAŞ

Denizcilik İşletmeleri Yönetimi, Dokuz Eylül Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum.

.....
.....

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin GENÇER

Denizcilik İşletmeleri Yönetimi, Piri Reis Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum.

.....
.....

Tez Savunma Tarihi: 28/12/2021

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Doktora Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

.....

Doç. Dr. Ersin BAHÇECİ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

ETİK BEYAN

İskenderun Teknik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Yükseköğretim Kuruluna gönderilen kopya ile tarafından Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'ne verilen basılı ve/veya elektronik kopyaların birebir aynı olduğunu,
- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Ramazan Özkan YILDIZ

28 /12/2021

DENİZCİLİK ŞİRKETLERİNDE YETENEK YÖNETİMİ VE ÇALIŞANI ELDE TUTMA
STRATEJİLERİNİN BELİRLENMESİ
(Doktora Tezi)

RAMAZAN ÖZKAN YILDIZ

İSKENDERUN TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Aralık 2021

ÖZET

Konteyner taşımacılığının son derece rekabetçi ve hedef odaklı yapısı, firmaları iş hedeflerine ulaşmak için kalifiye ve yetkin çalışanlara olan ihtiyacı kabul etmeye yöneltmiştir. Bu bağlamda yetenek yönetimi (YY), bahsedilen hedeflere ulaşmak ve kurumsal stratejiyi etkin bir şekilde yürütmek için kritik bir faktör olarak görülmektedir. Bu nedenle, bu çalışma öncelikle Türk Konteyner Taşımacılığı Sektörünün ana aktörleri (konteyner nakliye hatları ve freight forwarderlar) ile ilgili YY odaklı konuları inceleyerek YY alanının gelişimine katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. İlk olarak, mevcut YY uygulamalarını belirlemek ve yetenek yönetimi işlevlerinin tanımlanması ve kavramsallaştırılması için veri elde etmek amacıyla sistematik literatür taraması yapılmıştır. İkinci olarak, Türkiye'nin konteyner taşımacılığı endüstrisindeki YY fonksiyonları kapsamında en yaygın yetenek yönetimi uygulamalarını araştırmak ve mevcut literatürle farklılıklarını vurgulamak amacıyla derinlemesine görüşmeler ve nitel içerik analizinden oluşan birleşik bir yöntem kullanılmıştır. Ayrıca daha sağlam ve geçerli bir bakış açısı getirmek için belirlenen işlev ve uygulamalar bulanık analitik hiyerarşi süreci (B-AHS) yöntemi ile ampirik olarak analiz edilmiş ve bu uygulamaların konteyner taşımacılığı sektörü içerisindeki önceliklendirmeleri belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler : Yetenek yönetimi, kaynak-temelli yaklaşım, sistematik literatür taraması, içerik analizi, konteyner taşımacılığı

Sayfa Adedi : 116

Danışman : Prof. Dr. Soner ESMER

DETERMINING TALENT MANAGEMENT AND RETENTION STRATEGIES IN
SHIPPING COMPANIES
(Ph.D Thesis)

RAMAZAN ÖZKAN YILDIZ

ISKENDERUN TECHNICAL UNIVERSITY
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES

December 2021

ABSTRACT

The extremely competitive and goal-driven structure of container shipping has led firms to acknowledge the need for qualified and competent employees to accomplish business objectives. Accordingly, talent management (TM) is a critical factor to achieve these objectives and effectively execute corporate strategy. Therefore, this study primarily aims to contribute to the development of the TM field by examining TM-oriented subjects concerning the primary actors of Turkey's container shipping industry (container shipping lines and ocean freight forwarders). First, a systematic literature review was conducted to identify existing TM practices and obtain data for the identification and conceptualization of talent management functions. Second, a combined method of in-depth interviews and qualitative content analysis was used to investigate the most common talent management practices under TM functions in Turkey's container shipping industry and highlight the differences with the current literature. Also, to bring a more robust and valid view the identified functions and practices have been analysed empirically with F-AHP method and their prioritization for the container shipping industry has been obtained.

Key Words : Talent management, resource-based view, systematic literature review,
content analysis, container shipping

Page Number : 116

Supervisor : Prof. Dr. Soner ESMER

TEŞEKKÜR

Öncelikle kıymetli danışmanım Prof. Dr. Soner ESMER'e sonsuz desteği, tavsiyeleri ve sabrı için en derin teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca tez izleme komitesinin değerli üyeleri Doç. Dr. Alpaslan ATEŞ ve Doç. Dr. Nuriye GÜREŞ'e yapıcı eleştirileri ve rehberlikleri için teşekkürü bir borç bilirim.

Çalışmalarım boyunca her türlü yardım ve desteğini esirgemeyen sevgili hocalarım, Dr. Öğr. Üyesi Sedat BAŞTUĞ ve Dr. Öğr. Üyesi Ercan AKAN'a teşekkürlerimi sunarım. Özel bir teşekkürü de Dr. Öğr. Üyesi Seçil GÜLMEZ ile birlikte değerli kardeşlerim Yiğit GÜLMEZ ve Şükrü İlke SEZER'e sürekli destek ve teşviklerinden dolayı etmek isterim.

Ayrıca bu sürecin en önemli anlarında bana destek olan çok değerli nişanlım Ceyda KARVAR'a sonsuz sevgi ve şükranlarımı sunarım. Son olarak her iki dizi de yürümez olana kadar gece gündüz çalışan ve bana yükseköğrenim görme şansı veren sevgili anneme minnetlerimi sunarım.

Bu tez, sevgili kızıma mirasım ve hediyemdir!

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ	ix
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	xiii
KISALTMALAR	xiv
1. GİRİŞ	1
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	4
2.1. Yetenek için Savaş ve Kaynak-Temelli Yaklaşım (KTY)	4
2.2. Yetenek ve Yetenek Yönetimi	6
2.3. YY Uygulamaları, Stratejileri ve Fonksiyonları	10
2.4. Denizcilikte Yetenek Yönetimi	17
3. MATERYAL VE YÖNTEMLER	19
3.1. Sistematik Literatür Taraması	20
3.1.1. Araştırma yaklaşımı	20
3.1.2. Kapsama ve dışlama kriterleri	21
3.1.3. Veri toplama	22
3.1.4. Veri analizi ve bulgular	23
3.2. İçerik Analizi-Destekli Derinlemesine Görüşme Yöntemi	33
3.2.1. Araştırma yaklaşımı	33
3.2.2. Veri toplama ve katılımcı profilleri	34
3.2.3. Görüşme bulguları	36
3.3. YY uygulamalarına Yönelik B-AHS	46
3.3.1. Araştırma yaklaşımı	46
3.3.2. Veri toplama ve katılımcı profilleri	50
3.3.3. Araştırma modeli	55
3.3.4. Veri analizi ve bulgular	58

	Sayfa
4. TARTIŞMA	80
5. SONUÇ	85
KAYNAKLAR	87
EKLER	106



ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 2.1. Yetenek yönetimi fonksiyonu olarak belirlenen kavramlar ve bu kavramları ele alan bazı önemli çalışmalar.....	13
Çizelge 3.1. Yayın yerleri	26
Çizelge 3.2. Metodolojik konular	28
Çizelge 3.3. Katılımcı yetkili ve şirketlere yönelik tanımlayıcı bilgiler	35
Çizelge 3.4. Örnek, kodlama ve kategorizasyon süreci	36
Çizelge 3.5. Özel eğitim ve öğrenim programlarına ilişkin, seçilmiş katılımcı ifadeleri	37
Çizelge 3.6. Koçluk/mentorluk uygulamalarına ilişkin, seçilmiş katılımcı ifadeleri	38
Çizelge 3.7. İş rotasyonu uygulamasına yönelik, seçilmiş katılımcı ifadeleri	38
Çizelge 3.8. İçsel/dışsal ödüller uygulamasına yönelik, seçilmiş katılımcı ifadeleri	39
Çizelge 3.9. Değer uyumu ve çalışan bağlılığı çabaları uygulamasına yönelik, seçilmiş katılımcı ifadeleri	39
Çizelge 3.10. Çalışan önerileri ve geri bildirim planları uygulamasına ilişkin, seçilmiş katılımcı ifadeleri	39
Çizelge 3.11. Takım Ruhu, takım oluşturma ve sosyalleşme faaliyetleri uygulamasına ilişkin, seçilmiş katılımcı ifadeleri	40
Çizelge 3.12. Esnek çalışma programları uygulamasına yönelik, seçilmiş katılımcı ifadeleri	40
Çizelge 3.13. Kapsamlı staj programları uygulamasına yönelik, seçilmiş katılımcı ifadeleri	41
Çizelge 3.14. Değerlendirme merkezi/360 derece geri bildirim/kişilik ölçümleri kombinasyonu uygulamasına ilişkin, seçilmiş katılımcı ifadeleri	41
Çizelge 3.15. Yetenek incelemeleri uygulamasına yönelik, seçilmiş katılımcı ifadeleri	42
Çizelge 3.16. Yetenek kanalları ve yedekleme planlaması uygulamasına ilişkin, seçilmiş katılımcı ifadeleri	42

Çizelge	Sayfa
Çizelge 3.17. Yeteneği yeniden konuşlandırma uygulamasına yönelik, seçilmiş katılımcı ifadeleri	43
Çizelge 3.18. Yetenek havuzu uygulamasına ilişkin, seçilmiş katılımcı ifadeleri	43
Çizelge 3.19. Yerinde işe alım uygulamasına yönelik, seçilmiş katılımcı ifadeleri	44
Çizelge 3.20. Kariyer fuarları ve günlerine katılım uygulamasına yönelik, seçilmiş katılımcı beyanları	44
Çizelge 3.21. Çalışan değer önermesi/işveren markası uygulamasına yönelik, seçilmiş katılımcı ifadeleri	45
Çizelge 3.22. İşe yönelik sosyal medya kullanımı uygulamasına ilişkin, seçilmiş katılımcı beyanları	45
Çizelge 3.23. Yetenek iklimi uygulamasına yönelik, seçilmiş katılımcı beyanları	46
Çizelge 3.24. AHS'yi yönetim ve ik alanında bir analiz yöntemi olarak kullanmış bazı kritik çalışmalar	50
Çizelge 3.25. Araştırmanın hiyerarşik çerçevesi	51
Çizelge 3.26. Araştırmanın sözel ölçeği	53
Çizelge 3.27. Katılımcı uzmanların profilleri	54
Çizelge 3.28. Saaty'e göre rassal tutarsızlık endeksi oranları	58
Çizelge 3.29. Ana kategorilere ilişkin karşılaştırma matrisinin geometrik ortalamaları	58
Çizelge 3.30. Ana kategorilerin bulanık karşılaştırma matrisi (YY Fonksiyonları)	59
Çizelge 3.31. Eğitim/öğrenim alt kategorisi altında YG uygulamalarına ilişkin karşılaştırma matrisinin geometrik ortalamaları	60
Çizelge 3.32. Eğitim/öğrenim alt kategorisi altındaki YG uygulamalarının bulanık karşılaştırma matrisi	61
Çizelge 3.33. Mesleki gelişim alt kategorisinde YG uygulamalarına ilişkin karşılaştırma matrisinin geometrik ortalamaları	62

Çizelge	Sayfa
Çizelge 3.34. Mesleki gelişim alt kategorisi altında yg uygulamalarının bulanık karşılaştırma matrisi	63
Çizelge 3.35. Ödüllendirme alt kategorisinde YT uygulamalarına ilişkin karşılaştırma matrisinin geometrik ortalamaları	64
Çizelge 3.36. Ödüllendirme alt kategorisindeki uygulamaların bulanık karşılaştırma matrisi	65
Çizelge 3.37. Kıymet takdiri alt kategorisindeki YT uygulamalarına ilişkin karşılaştırma matrisinin geometrik ortalamaları	66
Çizelge 3.38. Kıymet takdiri kategorisindeki uygulamaların bulanık karşılaştırma matrisi	67
Çizelge 3.39. Yetenek çekme kategorisi altındaki uygulamalara ilişkin karşılaştırma matrisinin geometrik ortalamaları	69
Çizelge 3.40. Yetenek çekme kategorisindeki uygulamaların bulanık karşılaştırma matrisi	69
Çizelge 3.41. YB uygulamalarına ilişkin karşılaştırma matrisinin geometrik ortalamaları	71
Çizelge 3.42. Yetenek belirleme kategorisindeki uygulamaların bulanık karşılaştırma matrisi.....	72
Çizelge 3.43. YE uygulamalarına ilişkin karşılaştırma matrisinin geometrik ortalamaları	73
Çizelge 3.44. Yetenek edinme kategorisindeki uygulamaların bulanık karşılaştırma matrisi	73
Çizelge 3.45. Yetenek yerleştirme kategorisindeki uygulamaların karşılaştırma matrisinin geometrik ortalamaları	74
Çizelge 3.46. YYR kategorisindeki uygulamaların bulanık karşılaştırma matrisi	75
Çizelge 3.47. YP kategorisindeki uygulamaların karşılaştırma matrisinin geometrik ortalamaları	75

Çizelge	Sayfa
Çizelge 3.48. YP kategorisindeki uygulamaların bulanık karşılaştırma matrisi	76
Çizelge 3.49. En öncelikli 10 YY uygulaması	77
Çizelge 3.50. YY uygulamalarının genel sıralaması	78



ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1. Yetenek yönetimi (YY) sistemi	15
Şekil 3.1. Araştırma süreci	19
Şekil 3.2. Elde edilen makalelerin yıllık dağılımı	24
Şekil 3.3. SLT sonucu oluşmuş ana kategoriler özelinde kod frekansları	28
Şekil 3.4. YY uygulamalarının kod bulutu	29
Şekil 3.5. En önemli ilişkiler üzerinde kod ilişkisel matrisi	31
Şekil 3.6. En ilişkili YY uygulamalarının kod haritası	31
Şekil 3.7. Görüşme sonucu oluşmuş ana kategoriler özelinde kod frekansları	37
Şekil 3.8. Araştırmanın hiyerarşi süreci	51
Şekil 3.9. YY fonksiyonlarının yüzdesel olarak kiriter ağırlıklarına göre sıralaması	59

KISALTMALAR

Kısaltmalar	Açıklamalar
AHS	Analitik Hiyerarşi Süreci
ATD	Yetenek Geliştirme Örgütü
B-AHS	Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci
CI	Tutarlılık Endeksi
CR	Tutatlılık Oranı
ÇUŞ	Çok Uluslu Şirket
İK	İnsan Kaynakları
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
KYT	Kaynak-Temelli Yaklaşım
RI	Rassal Tutarsızlık Endeksi
SLT	Sistemantik Literatür Taraması
TE	Tutarlılık Endeksi
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
YB	Yetenek Belirleme
YÇ	Yetenek Çekme
YE	Yetenek Edinme
YG	Yetenek Geliştirme
YP	Yetenek planlama
YT	Yetenek Tutma
YY	Yetenek Yönetimi
YYR	Yetenek Yerleştirme

1. GİRİŞ

Yetenek yönetimi yeni ve gelişen bir araştırma alanıdır (Cooke, Saini ve Wang, 2014; Gallardo-Gallardo ve Thunnissen, 2016; Thunnissen ve Gallardo-Gallardo, 2019). Yetenek yönetimi (YY) çalışmalarının sayısı (özellikle kavramsal çalışmalar) artmasına rağmen, birçok yazar hala deneysel çalışmaların yetersizliğinden bahsetmektedir (Cappelli ve Keller, 2014; Anlesinya, Dartey- Bach ve Ampansah-Tawiah, 2019a; Joos, Burbach ve Ruel 2019; Li, Xin, Picik ve Wei, 2019). Mevcut yetenek yönetimi yazını incelendiğinde, yetenek yönetimi uygulamaları ve stratejileri kavramlarının bir birleriyle karıştırılmış ve iç içe geçmiş halde sunulduğu görülmektedir. Sparrow ve Makram (2015) köklü bir şekilde tanımlanmış ve kavramsallaştırılmış yetenek yönetimi fonksiyonlarının önemli bir gereklilik olduğunu vurgulamaktadır. Bu konuyla ilgili birkaç girişim olsa da bu girişimlerin bazı kelimeleri alıp yetenek yönetimi fonksiyonu olarak adlandırmaktan öteye gidemediği görülmüştür.

Yetenek yönetimi çalışmalarının çoğu hizmet sektörüne, özellikle turizm ve konaklama endüstrisine odaklanmaktadır. Genişleyen bir diğer hizmet sektörü de denizciliktir (Bratton ve Watson, 2018; Stopford, 2009; Lun, Lai, Wong, Ng ve Cheng 2011; Balci, Çetin ve Tanyeri, 2018; Pantouvakis ve Karakasnaki, 2018a). YY, denizcilikte iş hedeflerine ulaşılmasını kolaylaştıran ve kurumsal stratejilerin etkin bir şekilde yürütülmesini sağlayan önemli bir itici güç olarak kabul edilir (Progoulaki ve Theotokas, 2016; Pantouvakis ve Karasnaki, 2018).

Literatür incelendiğinde henüz olgunluk aşamasına ulaşmamış yetenek yönetimi alanının kurumsallaşmış ve çok uluslu şirketlerde net bir şekilde incelenebileceği saptanmıştır. Haralambides (2019), denizcilik sektörü içerisinde yetenek yönetiminin, çok uluslu birçok şirketi içermesi ve en yoğun kurumsallaşmaya sahip olması nedeniyle konteyner taşımacılığı sektöründe en iyi şekilde incelenebileceğini belirtmiştir. Bununla birlikte Pantouvakis ve Karakasnaki (2018b) yılında yaptıkları çalışmada yapılan işler üstün insan becerileri ve yetenekleri gerektirdiğinden konteyner taşımacılığı sektörü içerisinde yetenek yönetiminin temel bileşenlerinin incelenmesini bir gereklilik olarak göstermişlerdir.

Bu bağlamda çalışmada, araştırma alanı olarak konteyner taşımacılığı sektörünün ana aktörleri olan konteyner taşımacılığı hatları ve freight forwarder şirketleri belirlenmiştir. Kimi zaman nakliyecisi, tedarikçi ve acente olarak hareket eden okyanus freight forwarder şirketleri, uzun vadeli anlaşmalar yoluyla nakliye hatları olarak da hareket etmeye başlamıştır (Fremont, 2009). Literatürde konteyner taşımacılığı sektörüne yönelik geçmiş çalışmalarda konteyner nakliye hatları ile birlikte freight forwarderların da sektörün ana temsilcileri olarak ele alındığı gözlenmiştir (Heaver, 2002; Fremont, 2009; Caliskan ve Ozturkoglu, 2016; Balci, Cetin ve Tanyeri, 2018; Balci, Caliskan ve Yuen, 2019).

Bu noktada, çalışmanın amacı, yönetim biliminin temel felsefelerini takip ederek YY fonksiyonlarını tanımlamak, kavramsallaştırmak ve elde edilen fonksiyonlar altında konteyner taşımacılığı endüstrisinde sıklıkla hangi YY uygulamalarının kullanıldığını tespit etmektir. Sonraki adımda ise saptanan işlev ve uygulamalar konteyner taşımacılığı sektörü bağlamında önceliklendirilerek, konteyner taşımacılığı yapan firmalara YY sistemleri konusunda bir rehber oluşturulabilmesi hedeflenmiştir. Amaçlanan hedeflere ulaşmak için, çalışma aşağıdaki araştırma soruları ile yönlendirilmiştir:

Araştırma Sorusu 1: Literatüre ve konteyner taşımacılığı endüstrisine göre YY fonksiyonları içinde en yaygın tercih edilen uygulamalar nelerdir? Literatür ile konteyner taşımacılığı endüstrisi arasında bu konuda herhangi bir fark var mıdır?

Araştırma Sorusu 2: Türkiye konteyner taşımacılığı sektöründe faaliyet gösteren şirketler, yetenek yönetimi uygulamalarını YY fonksiyonları açısından nasıl değerlendirmektedir?

Araştırma Sorusu 3: Yetenek yönetimi işlevleri, özellikle konteyner taşımacılığı endüstrisi için ne şekilde ağırlıklandırılmaktadır? Ve söktörde hangi yetenek yönetimi uygulamalarına öncelik verilmektedir?

Buna bağlı olarak, çalışmanın ilk bölümünde, araştırma soruları ile birlikte araştırmanın motivasyonu ve amacı ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Ayrıca YY alanındaki araştırma boşlukları tespit edilmiş ve YY kavramının Türkiye ve denizcilik sektörü kapsamındaki önemi ve gerekliliği bu bölümde geniş bir şekilde anlatılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde, araştırmanın teorisi ve kavramsal çerçevesi açıklanmıştır. Yetenek yönetimi kavramı ve ilgili

hususlar kapsamlı bir şekilde incelenmiş ve tanımlanmıştır. Üçüncü bölümde, araştırmanın yöntemi açıklanmış ve çalışmanın omurgasını oluşturan üç temel yöntem anlatılmıştır. Araştırma yaklaşımı, veri toplama süreci, tanımlayıcı bilgiler, veri analizi ve her bir yöntemin bulguları ortaya konmuştur. Dördüncü bölümde, analiz bulguları kendi içlerinde ve mevcut literatürle karşılaştırmalı olarak tartışılmıştır. Son olarak, teoriye katkılar, önerilen politika çıkarımları, gelecek çalışmalar için öneriler ve kısıtlar verilerek çalışma sonlandırılmıştır.



2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Yetenek için Savaş ve Kaynak Temelli Yaklaşım (KTY)

Çarpıcı “yetenek için savaş” ifadesi, 1998 yılında McKinsey araştırma ekibi tarafından ortaya atılmıştır (Chambers, Foulon Handfield-Jones, Hankin ve Michaels, 1998; Axelrod, Handfield-Jones ve Welsh, 2001). Bununla birlik yetenek yönetimi kavramı, yönetim alanında ilk kez sahneye çıkmıştır (Frank ve Taylor, 2004; Bethke-Langenegger, Mahler ve Staffelbach, 2011; Chabault, Handfield- Jones, Hankin ve Michaels, 2012; Vaiman, Scullion ve Collings, 2012; Hedayati-Mehdiabadi ve Li, 2016; Ahammad, Glaister, Sarala ve Glaister, 2018; Lai ve Ishizaka, 2020).

Bu dönemde yeteneğin kıtlığı ve buna yönelik şiddetli rekabete yönelik yüksek farkındalık göz önüne alındığında, yeteneği verimli bir şekilde yönetmek her zamankinden daha önemli hale gelmiştir (Axelrod, Handfield-Jones ve Welsh, 2001). Bu durum artan ticari rekabetin ve küreselleşmenin bir sonucu olarak görülmüştür (Chabault, Handfield-Jones, Hankin ve Michaels, 2012; Cooke, Saini ve Wang, 2014). Buna ek olarak, yaşlanan işgücü ve sıkılaştan işgücü piyasaları (Collings, Scullion ve Vaiman, 2011), şirketlerin son derece rekabetçi piyasa koşullarında konumlarını korumak amacıyla, yetenek için önemli bir savaşa girişmelerine neden olmuştur (De Vos ve Dries, 2013). Uzun lafın kısası, temel sorun yetenekli çalışan eksikliği olarak görülürken, bu sorunun evrensel çaresi de yetenek yönetimi olarak tespit edilmiştir (Gelens, Dries, Hafmans ve Pepermans, 2013; Latukha, 2015; McDonnell, Collings, Mellahi ve Schuler, 2017; Bonneton, Schworm, Festing ve Muratbekova-Touron, 2019; Kock ve Burke, 2008; Jones, Whitaker, Seet ve Parkin, 2012).

McKinsey araştırmacıları, yeteneğin ender, değerli ve ikame edilemez bir varlık olduğu için uğrunda savaşmaya değer olduğunu belirtmişlerdir. Dahası, rekabet avantajı yaratmak ve kurumsal performansı iyileştirmek, şirketler için önemli bir başarı faktörüdür. Bu argüman, köklerini kaynak temelli yaklaşımdan almaktadır (Barney, 1991; Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin ve Michaels, 1998; Axelrod, Handfield-Jones ve Welsh, 2001; Collings ve Mellahi, 2009; Dries, 2013; Meyers, Woerkom, Paauwe ve Dries, 2020).

Kaynak temelli yaklaşım temsilcileri, firmalardaki değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez insan sermayesinin sürdürülebilir rekabet avantajının ana kolaylaştırıcılarından biri olduğunu iddia etmektedir (Lippman ve Rumelt, 1982; Barney, 1991; Wright, Dunford ve Snell, 2001; Barney, Ketchen ve Wright, 2011). Burada bahsedilen nadir şirketin insan sermayesinin benzersizliğini ve kendine özgü yeteneklere sahip yetenekli çalışan koleksiyonunu ifade eder. Değerli ise, bu seçkin çalışanların kuruluşun performansına ve çekirdeğine potansiyel katkısını ifade eder (De Vos ve Dries, 2013; Cappelli ve Keller, 2014; Gallardo-Gallardo Nijs, Dries ve Gallo, 2015; Lai ve Ishizaka, 2020).

Ancak Barney ve Clark'a (2007) göre, şirketlerin rekabet avantajını sürdürebilmeleri için yetenekli çalışanlara sahip olmak tek başına yeterli değildir; daha ziyade, YY'nin önemini vurgular bir şekilde bu eşsiz kaynağın etkin yönetiminin kritik öneme sahip olduğunu iddia ederler (Lewis ve Heckman, 2006; Gelens, Dries, Hofmans ve Pepermans, 2013; Luna-Arocas ve Morley, 2015; Latukha, 2018; Li, Hedayati, Mehdiabadi, Choi, Wu ve Bell, 2018; Crane ve Hartwell, 2019). Collings ve Mellahi (2009), YY'ni bir şirketin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesini sağlayan uygulamaların bir kombinasyonu olarak tanımlamaktadır. Bunlar, kilit pozisyonların belirlenmesini, bu pozisyonları doldurmak için bir yetenek havuzunun geliştirilmesini, sürdürülmesini ve bu yetenek havuzunu kolaylaştırmak için ayırt edici bir insan kaynakları (İK) mimarisinin oluşturulmasını içerir.

Şirketler, yetenekleri planlamak, belirlemek, çekmek, edinmek, geliştirmek, dağıtmak ve elde tutmak için benzersiz, nadir ve farklılaştırılmış TM uygulamalarını kullanırlar. Bunlar, taklit edilemez ve iyi organize edilmiş bir YY sisteminin alt yapısını oluşturur (McDonnell, Hickey ve Gunnigle, 2011; Jones, Whitaker, Seet ve Parkin, 2012; Valverde, Scullion ve Ryan, 2013; Gallardo-Gallardo ve Thunnissen, 2016; Tafti Mahmoudsalehi ve Amiri, 2017; Latukha, 2018). YY, işgücü yönetimine, dinamik ve oldukça rekabetçi iş ortamına farklılaştırılmış bir yaklaşım getirilmesini gerektirir. Bu tür ayırt edici uygulamalar firma performansını iyileştirmekte ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır (Iles, Chuai ve Preece, 2010; Bethke-Langegger, Mahler ve Staffelbach, 2011; Gelens, Dries, Hofmans ve Pepermans, 2013; Gallardo-Gallardo ve Thunnissen, 2016; Ahammad, Glaister, Sarala ve Glaister, 2018; Bonneton, Schworm, Festing ve Muratbekova-Touron, 2019; Harsch ve Festing, 2020).

2.2. Yetenek ve Yetenek Yönetimi

İşletme yönetimi literatüründe yeteneğin tanımı konusunda hala bir fikir birliği yoktur (Thunnissen, Bosilie ve Fruytier, 2013; McDonnell, Collings, Mellahi ve Schuler, 2017; Golubovskaya, Solnet ve Robinson, 2019; Harsch ve Festing, 2020). Bir işletmenin örgütsel özellikleri, yeteneğin ne olduğunu tanımlamada kilit bir role sahiptir. Bu durum, yeteneğin tanımını ve kapsamının belirlenmesini tartışmalı hale getirmektedir (Iles, Chuai ve Preece, 2010; Tansley, 2011; Latukha, 2015; Chung ve D'Annunzio-Green, 2018; Bagheri, Baum, Ebrahimi ve Abbasi, 2020). Yeteneğin kapsamını ve anlamını belirleme aracı olarak kullanılan dört ana yaklaşım eğilimi vardır. Bunlar: nesne- özne; doğuştan-sonradan edinilmiş; girdi-çıkıtı; aktarılabılır-bağlam bağımlı şeklinde sıralanmaktadır (Dries, 2013; Meyers ve Woerkom, 2014; Bolander, Werr ve Asplund, 2017; Cui, Khan ve Tarba, 2018; Marinakou ve Giousmpasoglou, 2019; Kravariti ve Johnston, 2020).

Şahıs olarak yetenek (özne yaklaşımı) ve bilgi, beceri, yetkinlik gibi çalışanın özellikleri olarak yetenek (nesne yaklaşımı), nesneye karşı özne yaklaşımı olarak kabul edilen temel ayrımdır (Thunnissen, Bosilie ve Fruytier, 2013; Mensah, 2015; Bolander, Werr ve Asplund, 2017). Özne yaklaşımı, nadir, değerli, taklit edilemez ve değiştirilmesi zor çalışanları ifade eder, insan sermayesi teorisinin ve kaynak temelli yaklaşımın ana varsayımlarını yansıtır (Barney, 1991; Dries, 2013; Lepak ve Snell, 2002; Thunnissen, Bosilie ve Fruytier, 2013; Mensah, 2015). Öte yandan nesne yaklaşımı, bir çalışanın potansiyelini, performansını ve katkısını yönlendiren niteliklerini (bilgi, beceri, yeterlilik ve yetkinlikler) temsil eder.

Doğuştan-sonradan edinilen yaklaşımı ise, doğa veya yetiştirme argümanları üzerine kurulmuştur. Yetenekle ilgili temel soru doğuştan mı geldiği ya da yeterli öğrenme ve eğitimle edinilip edinilemeyeceği ile ilgilidir (Meyers, Woerkom, Paauwe ve Dries, 2013; Meyers ve Woerkom, 2014; Bolander, Werr ve Asplund, 2017; Marinakou ve Giousmpasoglou, 2019; Meyers, Woerkom, Paauwe ve Dries, 2020). Doğuştan yaklaşımında yetenek, somut bir olgu olarak görülmüş ve doğal seçilimin kesin bir sonucu olarak atfedilmiştir (Meyers, Woerkom, Paauwe ve Dries, 2013; Pantouvakis ve Karakasnaiki, 2018a). Öte yandan sonradan edinilmiş yaklaşımı açısından yetenek, eğitim, öğretim ve deneyimler yoluyla geliştirilmiş çeşitli

yetkinliklerin bir karışımı olarak görülmektedir. Bu yaklaşıma göre yetenek tanrı tarafından verilmez, sonradan kazanılıp, geliştirilebilir (Tarique ve Schuler, 2010; Chabault, Handfield-Jones, Hankin ve Michaels, 2012; Dries, 2013; Latukha, 2015; Golubovskaya ve diğerleri, 2019).

Girdi-çıkı yaklaşımı, yetenek olgusuyla ilgili farklı bir konu ile ilgilenmektedir. Yeteneğin girdi veya çıktı kapsamına alınıp alınamayacağını irdeler. Yeteneği girdi kapsamında değerlendiren kişiler konuyu motivasyonla ilişkilendirir. Öte yandan, yeteneği çıktı kapsamına alan kişiler yetkinlik ile ilişkilendirir (Dries, 2013; Mensah, 2015; Sparrow ve Makram, 2015; Bolander, Werr ve Asplund, 2017). Girdi yaklaşımı açısından bakıldığında, çalışanların çabası, tutkusu, çekiciliği ve değeri, yeteneği tanımlamak için en uygun kavramlardır. Buna karşın, çıktı yaklaşımına göre çalışanların şirkete sağladığı fayda ve katkı yeteneği ifade edecek temel sözcükler olarak görülmektedir (Dries, 2013; Mensah, 2015; Bolander, Werr ve Asplund, 2017). Aktarılabilir-bağlam bağımlı yaklaşımı, yeteneğin farklı ortamlar arasında kalitesini kaybetmeden kolayca aktarılabilir bir adidiet unsuru mu olduğu ya da sadece belirli ortamlarda bir harmoni sonucu yeşeren bir filiz mi olduğu tartışması üzerine konumlanmıştır (Dries, 2013; Bolander, Werr ve Asplund, 2017). Bağlam bağımlı bakış açısıyla yetenek, çevresine bağlı olarak kabul edilir, ancak aktarılabilir yaklaşımına göre yetenek, çalışma ortamına bakılmaksızın her çalışmada ortaya çıkarabilir (Dries, 2013).

Küresel iş alanında yetenek eksikliği, alternatif bir çözüm olarak yetenek yönetiminin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Chambers, Handfield-Jones, Hankin ve Michaels, 1998; Axelrod, Handfield-Jones ve Welsh, 2001). Ne yazık ki, genel geçer kabul gören bir yetenek yönetimi tanımı işletme yönetimi literatüründe hala eksiktir (Lewis ve Heckman, 2006; Collings ve Mellahi, 2009; Iles, Chuai ve Preece, 2010; Scullion, Collings ve Caligiuri, 2010; Valverde, Scullion ve Ryan, 2013; Al Ariss, Cascio ve Paauwe, 2014; Everlin ve Süß, 2016).

Her işletme yetenek yönetiminin kapsamını ve tanımını kendi örgütsel dinamiklerine göre belirlediğinden, yetenek yönetiminin genel bir tanımının oluşturulabilmesi pek olası görülmemektedir. Bu sebeple, yetenek yönetiminin tanımı firmadan firmaya farklılık göstermektedir. Bu tip öznel bir alanda ortak bir yetenek yönetimi tanımı geliştirmek için

çalışmak beyhudedir (Burbach ve Royle, 2010; McDonnell, Hickey ve Gunnigle, 2011; Jones, Whitaker, Seet ve Parkin, 2012; Pandita ve Ray, 2018; Bagheri, Baum, Ebrahimi ve Abbasi, 2020).

Yetenek yönetimi literatüründe iki baskın argüman vardır. Birincisi, yetenek yönetimi ve insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişki biçimidir. İkincisi ise, yetenek yönetiminin üzerinde durması gereken çalışan grubunun özelliğinin ve bağlamının (kapsayıcı-dışlayıcı yaklaşım) ne olması gerektiği ile ilgilidir.

Yetenek yönetimi ve insan kaynakları yönetimi ilişkisi tartışma konusu olmuştur. Bir taraf, yetenek yönetimini, insan kaynakları yönetiminin bir bileşeni olarak tanımlar ve geleneksel insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarından veya disiplinlerinden farklı bir işlevi olmadığını savunur (Lewis ve Heckman, 2006; Iles, Chuai ve Preece, 2010; Al Ariss, Cascio ve Paauwe, 2014; Cooke, Saini ve Wang, 2014; Festing ve Schäfer, 2014). Bunun aksine, diğer taraf yetenek yönetimini odak noktası, tüm iş dinamikleri ile entegrasyonu, tasarım ve uygulaması, ayrıca katkısı itibarıyla farklılaştırılmış bir yönetim sistematiği olarak ifade eder (Chuai ve diğerleri, 2008; Iles ve diğerleri, 2010; Dries, 2013; Cui ve diğerleri, 2018).

Daha önce de belirtildiği gibi, yetenek yönetimi, klasik insan kaynakları yönetim sisteminin küresel iş ortamının gereksinimlerini karşılayamadığı bir durumda filizlenmiştir. Kaynak temelli yaklaşım doktrinlerini takip ederek (Barney, 1991) ve akademik alandaki önemli araştırmacıların katkılarıyla (örn. Chambers ve diğerleri, 1998; Lepak ve Snell, 1999; Axelrod ve diğerleri, 2001; Axelrod ve diğerleri, 2002; Collings ve Mellahi, 2009; Bethke-Langenegger ve diğerleri, 2011; McDonnell ve diğerleri, 2011; Jones ve diğerleri, 2012; Dries, 2013; Ewerlin, 2013; Valverde ve diğerleri, 2013; Sparrow ve Makram, 2015; Gallardo-Gallardo ve Thunnissen, 2016; Latukha, 2018; Meyers ve diğerleri, 2020), yetenek yönetimini, performans odaklı ve farklılaştırılmış yapısıyla klasik insan kaynakları yönetimine göre daha karmaşık, sofistike, sistematik ve değer odaklı bir kavram olarak tanımlamaktayız.

İkinci tartışma ise, yetenek yönetiminin odak noktası ile ilgili olup, şirketin tüm işgücünü mü (kapsayıcı yaklaşım), yoksa iş performansına üstün katkısı olan yüksek potansiyelli, yüksek

performanslı çalışanlardan oluşan seçkin bir grubu mu ilgi alanına alması gerektiğini tartışır (dışlayıcı yaklaşım) (Dries, 2013; Festing ve diğerleri, 2013; Bolander ve diğerleri, 2017; Tlaiss ve diğerleri, 2017; Chung ve D'Annunzio-Green, 2018; Crowley-Henry ve Al Ariss, 2018; Golubovskaya ve diğerleri, 2019). Dışlayıcı yetenek yönetimi yaklaşımı, yetenek olarak tanımlanan seçilmiş, benzersiz bir grupta yer alan çalışanlara odaklanırken, kapsayıcı YY yaklaşımı, yeteneği, gerekli uygulamalar ve süreçler yardımıyla keşfedilebilecek ve geliştirilebilecek tüm çalışanlara ait bir özellik olarak kabul eder (Gelens ve diğerleri, 2013; Thunnissen ve Buttiens, 2017; Kravariti ve Johnston, 2020; De Vos ve Dries, 2013; Thunnissen, 2016; McDonnell ve diğerleri, 2017; Crowley-Henry ve Al Ariss, 2018).

Al Ariss ve diğerleri (2014), YY süreçlerinin ve programlarının, verilmek istenen mesajı amaçlandığı gibi alabildikleri için bir hedef grup üzerinde daha iyi uygulanabileceğini, buna göre dışlayıcı YY stratejilerinin uyumlu bir çalışan havuzu oluşturmada daha etkin olduğunu iddia etmektedir. Öte yandan, Iles ve diğerleri (2010) ideal bir şirkette her çalışanın oynayacağı bir role ve katkıda bulunacak bir şeye sahip olduğunu, bu nedenle tüm çalışanlardaki benzersiz yeteneklerin ortaya çıkarılması ve tüm işgücünün performansının iyileştirilmesi için kapsayıcı YY yaklaşımının gerekli olduğunu ileri sürmektedir. Bu tartışmalar ışığında üçüncü bir seçenek daha makul görünmektedir. Stahl ve diğerleri (2012), YY'nin iki yaklaşımının karşılıklı olarak tek bir şey olmadığını, birçok şirketin her ikisinin bir kombinasyonunu kullandığını ortaya koymuştur.

YY'nin hibrit yaklaşımı, iki farklı sürecin aynı anda ilerlediği yetenek yönetimine bütünsel bir bakış açısı olarak tanımlanabilir (Thunnissen ve diğerleri, 2013a; King ve Vaiman, 2019; Marinakou ve Giousmpasoglou, 2019; Meyers ve diğerleri, 2020):

- a) Tüm iş gücünü kurumsal yetenek olarak etiketlemek ve kapsayıcı yaklaşım doğrultusunda gelişimsel faaliyetlerin odak noktası olarak atamak.
- b) Şirketin sürdürülebilir rekabet avantajına öncelikli olarak katkıda bulunan kilit ve önemli pozisyonları belirlemek ve bunları özel yaklaşımla uyumlu yüksek potansiyelli, yüksek performanslı, yetkin çalışanlarla doldurmak.

Stahl ve diğeri (2012), ayrıca şirketlerin hibrit bir yaklaşım uygulayarak rakiplerinden farklılaşabileceklerini ve bazı çalışan gruplarının diğeriinden daha değerli olup olmadığı tartışmalı sorununu ortadan kaldıracabileceklerini öne sürmektedir.

2.3. YY Uygulamaları, Stratejileri ve Fonksiyonları

Mevcut yazın üzerinde yapılan derinlemesine ve sistematik literatür taraması sırasında, yetenek yönetimine özgü strateji ve uygulama kavramlarının iç içe ve karmaşık bir şekilde ele alındığı görülmektedir. "Uygulama" terimi, belirli bir işte bir şeyleri yapmanın (çalışmanın) yolu olarak tanımlanır (Oxford University, 2002) ve daha özel bir ifade olan "en iyi uygulama", resmi olarak bir işte kullanılan en iyi olarak kabul edilebilecek çalışma yöntemi veya çalışma yöntemleri kümesi olarak tanımlanır (Cambridge University, 2011).

Bir pratiğin odak noktası, bir organizasyondaki olaylar ve faaliyetlerdir (Paroutis ve Pettigrew, 2007; Whittington, 2007). Faaliyet, bir şeyin yapılması olarak ifade edilir, ayrıca bir şeyi başarmak için bir kişi, grup veya organizasyonun yerine getirmesi gereken iş olarak tanımlanır (Cambridge University, 2011). Öte yandan, Porter (1996), strateji'yi, farklı bir dizi faaliyeti içeren benzersiz ve değerli bir konumun yaratılması olarak ifade eder. Strateji, faaliyetlerin kombine edilmesi yoluyla şirketin uygulamaları arasında bir uyum yaratmaktır. Bir firma için stratejinin özü, faaliyetleri farklı şekilde gerçekleştirmek veya rakiplerinden farklı faaliyetlerde bulunmaktır (Porter, 1996). Tüm bu bilgiler göz önüne alındığında, strateji ve uygulamanın iki ayrı terim olduğu açıktır, hatta en iyi uygulama ifadesi dahi strateji kavramından farklı bir şeydir.

Strateji ve uygulama arasındaki fark "faaliyet" terimi üzerinden ne bir şekilde vurgulanabilir. Uygulama, bir faaliyetin yöntemi olarak ifade edilebilir, ancak strateji, faaliyetlerin sistematik ve farklı bir kombinasyonu ile ilgilidir. YY uygulamaları, bir şirketin YY sistemini kolaylaştırmak için örgütsel ve kültürel dinamikler altında geliştirilen yetenek odaklı çalışma yöntemleri (faaliyetleri gerçekleştirme şekli) olarak tanımlanabilir. YY uygulamalarının etkinliğinin artırılması ve tüm iş gücü tarafından beğenilmesini ve kullanılmasını sağlamak amacıyla YY uygulamaları, çalışanlara doğru mesajı iletmeli ve çalışanlar bu sinyalleri

amaçlandığı gibi algılamalıdır (Al Ariss, Cascio ve Paauwe, 2014; Crowley-Henry, 2019). Burbach ve Royle, (2010), bir YY stratejisini çeşitli YY uygulamalarının bileşimi şeklinde ifade eder.

Şirketler, rekabet avantajına güçlü bir şekilde odaklanarak YY stratejileri geliştirir (McDonnell, colling, Mellahi ve Schuler, 2017; Claus, 2019). Sürdürülebilir rekabet avantajına ulaşma yolunda YY uygulamaları benzersiz, değerli ve rakipler tarafından taklit edilmesi zor olmalıdır (Huselid, 1995; Collings, Scullion ve Vaiman, 2011; Cooke, Saini ve Wang, 2014; Ambrosius, 2018). Buna göre, iyi yapılandırılmış bir YY stratejisi, rakiplerinden daha iyi performans göstermek amacıyla YY uygulamalarını farklı bir şekilde birleştirir ve kullanır (Porter, 1996; Collings ve Mellahi, 2009; Mensah, 2015). Bethke-Langegger, Mahler ve Staffelbach (2011), farklılaştırılmış bir YY stratejisinin finansal, örgütsel ve beşeri çıktılar yoluyla şirket performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ve kurumsal strateji odaklı YY uygulamalarının şirket karını olumlu ve önemli ölçüde etkilediğini ortaya koymuştur. YY stratejileri, etkinliklerini artırmak amacıyla iş kültürü ve hedefleri ile uyumlu hale getirilmeli, ayrıca işletme yöneticilerinin kararlı desteği ile organizasyonun tüm seviyelerinde uygulanmalıdır (Schuler, Jackson ve Tarique, 2011; Mathew, 2015; Li, Hedayati ve Mehdiabadi, 2018; Sheehan, 2018; Joos, Burbach ve Ruel, 2019).

Yetenek yönetimine ilişkin mevcut literatür, “yetenek yönetimi fonksiyonları” kavramının tanımı ve kavramsallaştırılmasında yetersiz kalmaktadır. Bir Fransız kömür madeni müdürü olan Henri Fayol 1916'da “Administration Industrielle et Generale” adlı bir kitap yazmış ve bu kitabın İngilizce versiyonu 1949'da yayınlanmıştır. Fayol bu kitabında herhangi bir işte ve işletmede uygulanabilir olduğunu iddia ettiği planlama, örgütlenme, komuta etme, koordinasyon ve kontrol olmak üzere beş özel yönetim işlevi öne sürmüştür. Bu önemli işlevler, iş hedefleri doğrultusunda birlikte çalışır. Daha sonra zaman içinde işletme yönetimi alanında yazılan kitap ve makalelerin de katkılarıyla, insanları motive ve teşvik ederek yönlendirmenin, onlara ne yapacaklarını söylemekten (Örn. komuta ve koordine etmek) çok daha iyi sonuç verdiğine karar verildi. Bu ifadelerin yerine “yönlendirme” tabiri kullanılmaya başlandı. Ve sonuç olarak, “dört temel yönetim işlevi” anlayışı teklif edildi (planlama, organize etme, yönlendirme ve kontrol etme) (Parker ve Ritson, 2005; Conkright, 2015; Llyod ve Aho, 2020). Koontz ve O'Donnell

(1955) yönetim disiplini içindeki uygulamaların listesini kalabalık ve karmaşık olarak nitelendirmişler ve bilimsel yaklaşım doktrinlerini takip ederek bu faaliyetlerin genel geçer bir sınıflandırılmasının kafa karışıklığını önlemek için gerekli olduğunu iddia etmişlerdir. Bu soruna çözüm olarak beş yönetim fonksiyonu (planlama, örgütleme, kadrolama, liderlik ve kontrol) öne sürmüşler ve tüm yönetim uygulamaları ve stratejilerini bu işlevler altında organize etmişlerdir (Koontz ve Weihrich, 2012). Benzer bir şekilde, Flippo (1976; 1980) insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını iki farklı grupta tanımlamıştır:

- a) yönetim fonksiyonları (planlama, örgütleme, yönlendirme/yönetim ve kontrol)
- b) operasyonel fonksiyonlar (satın alma, geliştirme, ücretlendirme, entegrasyon, bakım ve ayrıştırma) ve bu işlevlerin ilişkisini insan kaynakları yönetimi (İKY) tanımıyla açıklamıştır:

“İKY, bireysel, örgütsel ve toplumsal amaçlara ulaşılan kadar tedarik, geliştirme, tazminat, entegrasyon, bakım ve işbölümünün planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi ve kontrolüdür (Flippo, 1976)”.

Sparrow ve Makram (2015), yetenek yönetiminin daha iyi anlaşılması ve uygulanması için geniş çapta tanımlanmış ve kavramsallaştırılmış yetenek yönetimi fonksiyonlarına ihtiyaç olduğunu belirtmişlerdir. Yazarların bildiği kadarıyla, yetenek yönetimi fonksiyonlarını işaret eden yalnızca birkaç çalışma vardır. Bunlardan biri Ewerlin ve Süß (2016) tarafından gerçekleştirilmiştir. Literatürde bazen aşamalar bazen de fonksiyonlar olarak nitelendirilen dört temel YY fonksiyonu olduğunu iddia etmişlerdir. Bunlar, yeteneğin tanımlanması ve çekilmesi, yeteneğin yerleştirilmesi, yeteneğin geliştirilmesi ve yeteneğin elde tutulmasıdır (Ewerlin ve Süß, 2016). Bir diğerinde ise, Khilji, Tarique ve Schuler (2015) YY'nin temel Fonksiyonlarını şu şekilde tanımlamıştır: yetenek planlama, yetenek edinme, yetenek geliştirme ve yetenek tutma. Ayrıca Golubovskaya, Solnet ve Robinson (2019) yaptıkları çalışmada yetenek geliştirme kavramını önemli bir YY fonksiyonu olarak tanımlamıştır. Tam aynı olmamakla birlikte fakat benzer bir şekilde, Pandita ve Ray (2018) YY'de yer alan beş aşamayı şu şekilde adlandırmıştır: yetenek planlama, yetenek edinme, yetenek geliştirme, yetenek yerleştirme ve yetenek tutma. Bu noktadan hareketle, değerlendirilen tüm bilgiler ışığında ve sistematik literatür taramasının göstergeleri ile birlikte ampirik bulguların yardımıyla, literatürde daha önce bahsedilen (Bkz. Çizelge 2.1), ancak yetenek yönetimi fonksiyonu olarak adlandırılmamış ve

etiketlenmemiş yedi temel YY fonksiyonu genel olarak kavramsallaştırılmış ve ortaya konmuştur.

Birlikte yetenek yönetimi sistemini oluşturan bu yedi temel fonksiyon (yetenek planlama, yetenek belirleme, yetenek çekme, yetenek edinme, yetenek geliştirme, yetenek yerleştirme, yetenek tutma)(Makram, Sparrow ve Greasley, 2017), içerdikleri uygulamalar ve stratejiler aracılığıyla iş hedeflerinin (Örn. geliştirilmiş firma performansı ve sürdürülebilir rekabet avantajı) yaratılması, yürütülmesi ve gerçekleştirilmesinde iç içe ve dögüsel bir şekilde ilerler (Bkz. Şekil 2.1) (Kock ve Burke, 2008; Khilji, Tarique ve Schuler, 2015; Pandita ve Ray, 2018). Bu çalışmada sistematik literatür taraması sürecinden elde edilen uygulamalar bu özel işlevler altında sınıflandırılmış ve bölümlere ayrılmıştır (Bkz. Ek 1).

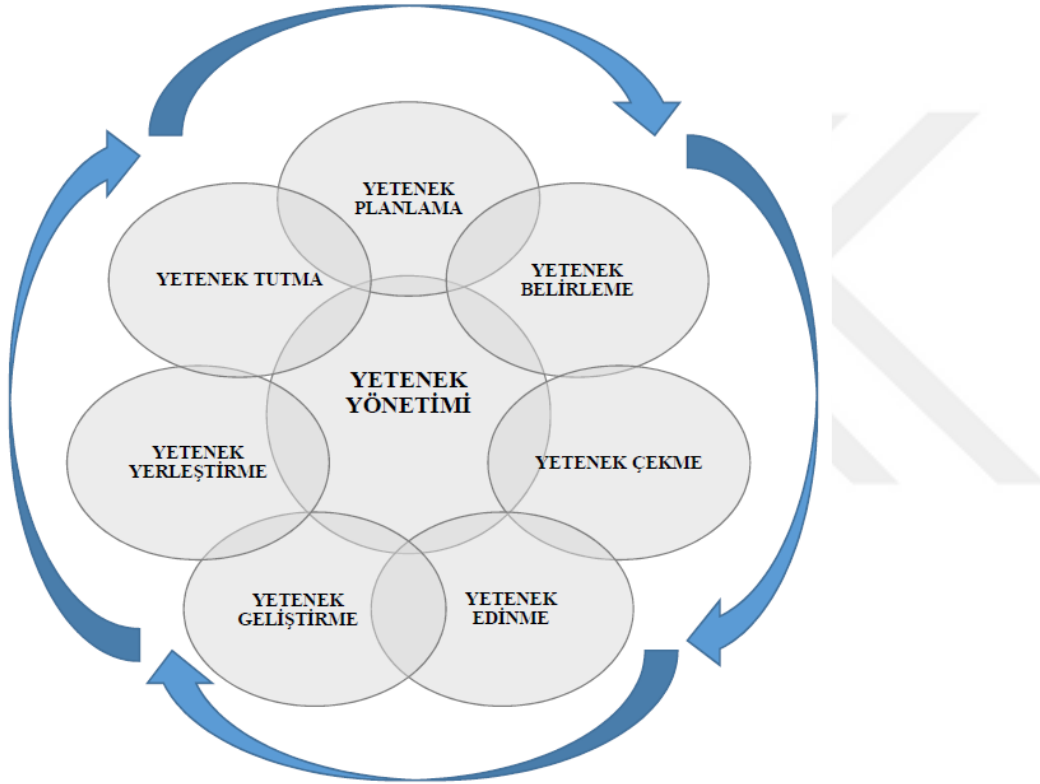
Çizelge 2.1. Yetenek yönetimi işlevi olarak belirlenen kavramlar ve bu kavramları ele alan bazı önemli çalışmalar

YY Fonksiyonları	Yazarlar
Yetenek Planlama	Kock ve Burke, 2008; Burbach ve Royle, 2010; Pilbeam ve Corbridge, 2010; Sparrow ve Makram, 2015; Pandita ve Ray, 2018
Yetenek Belirleme	Kock ve Burke, 2008; Farndale ve diğerleri, 2010; McDonnell ve diğerleri, 2011; Jones ve diğerleri, 2012; Wiblen ve diğerleri, 2012; Björkman ve diğerleri, 2013; Schmidt ve diğerleri, 2013; Skuza ve diğerleri, 2013; Swailes, 2013; Festing ve Schäfer, 2014; Meyers ve Woerkom, 2014; Gallardo-Gallardo ve diğerleri, 2015; Latukha, 2015; Menşe, 2015; Morley ve diğerleri, 2015; Gallardo-Gallardo ve Thunnissen, 2016; Kral, 2016; Bolander ve diğerleri, 2017; Daubner-Siva ve diğerleri, 2017; Krishnan ve Scullion, 2017; McDonnell ve diğerleri, 2017; Tlaiss ve diğerleri, 2017; Crowley-Henry ve Al Ariss, 2018; Li ve diğerleri, 2018; Sheehan ve diğerleri, 2018; Bonneton ve diğerleri, 2019; Jooss ve diğerleri, 2019; Khoreva ve Kostanek, 2019; Khoreva ve diğerleri, 2019; Marinakou ve Giousmpasoglou, 2019; Pantouvakis ve Karakasnakı, 2019; Gallardo-Gallardo ve diğerleri, 2020; Lai ve Ihizaka, 2020; Meyers ve diğerleri, 2020
Yetenek Çekme	Lewis ve Heckman, 2006; İles ve diğerleri, 2010; Botha ve diğerleri, 2011; Festing ve diğerleri, 2013; Poocharoen ve Lee, 2013; Festing ve Schäfer, 2014; Meyers ve Woerkom, 2014; Schiemann, 2014; Schlechter ve diğerleri, 2014; Sidani ve Al Ariss, 2014; Ewerlin ve Süß, 2016; Gallardo-Gallardo ve Thunnissen, 2016; Latukha ve Selivanovskikh, 2016; Hedayati-Mehdiabadi ve Li, 2016; McDonnell ve diğerleri, 2017; Chung ve D'Annunzio-Green, 2018; Pandita ve Ray, 2018; Anlesinya ve diğerleri, 2019c; Crowley-Henry ve diğerleri, 2019; King ve Vaiman, 2019; Gallardo-Gallardo ve diğerleri, 2020; Harsch ve Festing, 2020; Kravariti ve Johnston, 2020; Younas ve Bari, 2020

Çizelge 2.1. (Devam) Yetenek yönetimi işlevi olarak belirlenen kavramlar ve bu kavramları ele alan bazı önemli çalışmalar

YY Fonksiyonları	Yazarlar
Yetenek Edinme	Kock ve Burke, 2008; Burbach ve Royle, 2010; Schuler ve diğerleri, 2011; Cooke ve diğerleri, 2014; Schiemann, 2014; Khilji ve diğerleri, 2015; Cascio ve Boudreau, 2016; Hedayati-Mehdiabadi ve Li, 2016; Tafti ve diğerleri, 2017; Ahammad ve diğerleri, 2018; Nayak ve diğerleri, 2018; Oseghale ve diğerleri, 2018; Pandita ve Ray, 2018; Tarique ve Schuler, 2018; Anlesinya ve diğerleri, 2019b; Claus, 2019; Gupta, 2019; Mousa ve Ayoubi, 2019; Self ve diğerleri, 2019
Yetenek Yerleştirme	Scullion ve diğerleri, 2010; McDonnell ve diğerleri, 2011; Vaiman ve diğerleri, 2012; Valverde ve diğerleri, 2013; Dries, 2013; Mensah, 2015; Ewerlin ve Süß, 2016; Thunnissen, 2016; Thunnissen ve Buttiens, 2017; Chung ve D'Annunzio-Green, 2018; Latukha, 2018; Pandita ve Ray, 2018; Gupta, 2019; Joos ve diğerleri, 2019; Marinakou ve Giousmpasoglou, 2019; Harsch ve Festing, 2020
Yetenek Geliştirme	Kesler, 2002; Barlow, 2006; Cappelli, 2008; Hartmann ve diğerleri, 2010; Iles ve diğerleri, 2010; McDonnell ve diğerleri, 2010; Tarique ve Schuler, 2010; Preece ve diğerleri, 2011; Pruis, 2011; Garavan ve diğerleri, 2012; Jones ve diğerleri, 2012; Dries, 2013; Poocharoen ve Lee, 2013; Schmidt ve diğerleri, 2013; Skuza ve diğerleri, 2013; Swailes, 2013; Thunnissen ve diğerleri, 2013; Al Ariss ve diğerleri, 2014; Cappelli ve Keller, 2014; Cerdin ve Brewster, 2014; Cooke ve diğerleri, 2014; Festing ve Schäfer, 2014; Meyers ve Woerkom, 2014; Sidani ve al Ariss, 2014; Gallardo-Gallardo ve diğerleri, 2015; Khilji ve diğerleri, 2015; Latukha, 2015; Menşe, 2015; Morley ve diğerleri, 2015; Cascio ve Boudreau, 2016; Ewerlin ve Süß, 2016; Latukha ve Selivanovskikh, 2016; Hedayati-Mehdiabadi ve Li, 2016; Tatoğlu ve diğerleri, 2016; Thunnissen, 2016; Bolander ve diğerleri, 2017; Krishnan ve Scullion, 2017; McDonnell ve diğerleri, 2017; Tafti ve diğerleri, 2017; Tlaiss ve diğerleri, 2017; Alferaih ve diğerleri, 2018; D'Annunzio-Green, 2018; Dirani ve Nafukho, 2018; Li ve diğerleri, 2018; Rezaei ve Beyerlein, 2018; Latukha, 2018; Mensah ve Bawole, 2018; Meyer ve Xin, 2018; Muratbekova-Touron ve diğerleri, 2018; Naim ve Lenka, 2018; Oseghale ve diğerleri, 2018; Pandita ve Ray, 2018; Sheehan ve diğerleri, 2018; Anlesinya ve diğerleri, 2019a; Anlesinya ve diğerleri, 2019b; Anlesinya ve diğerleri, 2019c; Bonneton ve diğerleri, 2019; Crane ve Hartwell, 2019; Golubovskaya ve diğerleri, 2019; Gupta, 2019; King ve Vaiman, 2019; Mensah, 2019; Pantouvakis ve Karakasnaki, 2019; Harsch ve Festing, 2020; Marinakou ve Giousmpasoglou, 2019; Self ve diğerleri, 2019; Kravariti ve Johnston, 2020; Lai ve Ishizaka, 2020; Meyers, 2020; Younas ve Bari, 2020
Yetenek Tutma	Burbach ve Royle, 2010; Tarique ve Schuler, 2010; Bethke-Langegger ve diğerleri, 2011; Preece ve diğerleri, 2011; Schuler ve diğerleri, 2011; Poocharoen ve Lee, 2013; Skuza ve diğerleri, 2013; Cappelli ve Keller, 2014; Festing ve Schäfer, 2014; Meyers ve Woerkom, 2014; Deery ve Jago, 2015; Khilji ve diğerleri, 2015; Latukha, 2015; Mensah, 2015; Singh ve Sharma, 2015; Zhang ve diğerleri, 2015; Latukha ve Selivanovskikh, 2016; Hedayati-Mehdiabadi ve Li, 2016; McDonnell ve diğerleri, 2017; Tafti ve diğerleri, 2017; Tlaiss ve diğerleri, 2017; Alferaih ve diğerleri, 2018; Chung ve D'Annunzio-Green, 2018; Crowley-Henry ve Al Ariss, 2018; Cui ve diğerleri, 2018; D'Annunzio-Green, 2018; Li ve diğerleri, 2018; Muratbekova-Touron ve diğerleri, 2018; Naim ve Lenka, 2018; Oseghale ve diğerleri, 2018; Pandita ve Ray, 2018; Tarique ve Schuler, 2018; Anlesinya ve diğerleri, 2019a; Anlesinya ve diğerleri, 2019b; Anlesinya ve diğerleri, 2019c; Bonneton ve diğerleri, 2019; Crane ve Hartwell, 2019; Crowley-Henry ve diğerleri, 2019; Gupta, 2019; Li ve diğerleri, 2019; Marinakou ve Giousmpasoglou, 2019; Redondo ve diğerleri, 2019; Sapprow, 2019; Harsch ve Festing, 2020; Meyers, 2020; Younas ve Bari, 2020

Yetenek yönetimi sistemi, kurumsal stratejiye göre yapılandırılmış, detaylı ve etkin bir yetenek planlaması (YP) ile başlar. Yetenek planlaması, arz ve talebi dengede tutmak için bir şirketin mevcut ve potansiyel yetenek ihtiyaçlarını belirleme, çekme, edinme, geliştirme, yerleştirme ve elde tutma planlarını oluşturan ve yapılandıran kapsamlı bir işlemdir (Kock ve Burke, 2008; Pilbeam ve Corbridge, 2010).



Şekil 2.1. Yetenek yönetimi (YY) sistemi

Yetenek belirleme (YB), şirketlerin yetenek kapasitesinin artırılması ve örgütsel yetenek programlarına dâhil edilmesi için yüksek potansiyelli çalışanların bulunmasını sağlar (King, 2016). Bir YY fonksiyonu olarak yetenek belirleme, çok özellikli ve yöntemli değerlendirme sistemleri üzerinde ilerleyen titiz ve zahmetli işlemlerden oluşur (Bolander, Werr ve Asplund, 2017). Yetenek belirleme, sadece şirketler için yapıcı sonuçlara sahip olmakla kalmaz, aynı zamanda yetenekler için tutumsal sonuçlar üzerinde olumlu etkiler sağlar (Örn. muhtemel işten ayrılma niyeti vb.) (Björkman, Ehrnrooth, Höglund, Makela, Smale ve Sumelius, 2013; Crowley-Henry ve Al Ariss, 2018).

Yetenek çekme (YÇ), “çalışmak için harika bir yer” imajını oluşturarak dış işgücü piyasasından potansiyel yetenekleri etkilemeyi ve edinmeyi amaçlayan belirli uygulamaları (Örn. çalışan değer önermesi, işveren markası vb.) içerir (Chung ve D'Annunzio-Green, 2018; Pandita ve Ray, 2018). Yetenek çekmede, referanslar veya şirket ağları temel kaynaklardır, ancak en etkili belirleyici şirket kültürüdür. Çalışan dostu ve çalışana değer veren bir kültür, yetenekleri çekmede en etkin silahtır (King ve Vaiman, 2019; Harsch ve Festing, 2020).

Yetenek edinme (YE), bir şirketin işe alım ve seçim uygulamaları yoluyla kaynak bulma ve personel alma süreçleriyle ilgili bir fonksiyondur (Kock ve Burke, 2008). Yetenek edinme, kilit pozisyonları belirleme, bu rolleri doldurmak için yüksek potansiyelli, yüksek performanslı çalışanlardan oluşan bir yetenek havuzu geliştirme ve sürdürme süreçlerini içerir (Collings ve Mellahi, 2009). Yetenek profilleri ve çalışan-marka uyum değerlendirmelerinin yanı sıra yetenek havuzları, yetenek edinmedeki başlıca uygulamalardır (Garrow ve Hirsh, 2008; Burbach ve Royle, 2010).

Yetenek geliştirme, şirketin stratejik hedeflerine ulaşmak için yetkin ve yeterli yeteneklere sahip olmasını sağlamak adına tüm işgücü için örgütsel YY süreçleriyle uyumlu geliştirme uygulamaları tasarlamaya, seçmeye ve kullanmaya odaklanır (Garavan, Carbery ve Rock, 2012; Hedayati-Mehdiabadi ve Li, 2016; Rezaei ve Beyerlein, 2018). Yetenek geliştirmenin temel amacı, örgüitten sağlanacak doğru destekle çalışanın bireysel gelişimini teşvik etmektir (Barlow, 2006; Golubovskaya, Solnet ve Robinson, 2019). Etkili bir yetenek geliştirme, diğer YY fonksiyonlarının ve bunların özüne yerleştirilen uygulamaların (Örn. iş rotasyonu, çok katmanlı performans yönetimi, koçluk, mentorluk ve ahbaplık, bilgi birikimi paylaşımı ve yönetimi, özel eğitim ve öğrenim programları vb.) katkısıyla birlikte tutarlı bir örgütsel YY çabasının sonucudur (Pruis, 2011; Panda ve Sahoo, 2015; Harsch ve Festing, 2020).

Yetenek yerleştirme (YYR), kapsamlı bir yedekleme planlaması ve farklılaştırılmış bir İK mimarisi yardımıyla yeteneklerin belirlenen kilit pozisyonlara tahsisi ve yeniden konuşlandırılmasına odaklanır. Bir şirketteki kritik pozisyonları, mevcut görevdekilerin olası kariyer hareketlerini ve gelecekte bu rolleri doldurabilecek mevcut yeteneklerin harekât hatlarını tahmin etmek, yetenek yerleştirmenin ana ilgi alanıdır. Belirlenen kritik pozisyonlara

terfi edecek potansiyel halefler belirlendikten sonra, pozisyonun gerekliliklerine göre eğitim ve gelişim programlarına tabi tutulurlar ve son olarak ‐içeriden terfi‐ kavramına atfederek yeni pozisyonlarına yerleştirilirler (Lewis ve Heckman, 2006).

Yetenek tutma (YT), bir şirket tarafından şirketteki yüksek potansiyelli, yüksek performanslı, yetenekli çalışanların işten ayrılma niyetlerinin önüne geçerek ve elde tutarak iş hedeflerine (Örn. gelişmiş firma performansı, sürdürülebilir rekabet avantajı vb.) ulaşmak amacıyla gösterilen çabadır (Frank, Finnegan ve Taylor, 2004; Hatum, 2010; Bolander, Werr ve Asplund, 2017; Ambrosius, 2018; Bonneton, Schworm, Festing ve Muratbekova-Touron, 2019). Yetenek tutma, çalışanların motivasyonuna (Örn. ödül ve takdir mekanizmaları, ilginç ve zorlu görevler, şirket sponsorluğundaki sosyal etkinlikler vb.), çalışanların şirket kültürüne entegrasyonuna (Örn. çalışan-marka uyumu, değer uyumu vb.), etkin bir performans yönetim sistemine ve çalışan bağlılığını arttırmaya yönelik uygulamalara (Örn. iş-yaşam dengesi düzenlemeleri, destekleyici çalışma iklimi, çalışanların yetkilendirilmesi ve iş özerkliği vb.) açık ve adil bir şekilde odaklanmalıdır (Latukha, 2016). Etkili yetenek tutma çabaları, kimin ve neden risk içerdiğini belirlemek için her bir yetenek havuzunun incelenmesini gerektirir, böylece özel elde tutma planları hazırlanabilir (Avedon ve Scholes, 2010).

2.4. Denizcilikte Yetenek Yönetimi

İnsan sermayesi, denizcilik endüstrisinde, özellikle konteyner taşımacılığında değerli, kritik ve nadir olarak görülen bir varlıktır (Parola ve Satta, 2012; Notteboom, Parola, Satta ve Torre, 2019). Müşteri odaklı hizmet sunumunda mükemmeliyetçilik bir zorunluluk olduğundan, denizcilik şirketlerinin iş hedeflerine ulaşması için yüksek kaliteli, yetenekli, yetkin ve nadir insan sermayesinin işe alınması esastır (Ng, Koo ve Ho, 2009; Pantouvakis ve Karasnaki, 2019, 277). Progoulaki ve Theotokas (2010), kaynak temelli bir bakış açısıyla, insan sermayesinin benzersiz ve özgün yönetiminin denizcilik endüstrisinde sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için bir ön koşul olduğunu iddia etmektedir. YY, değerli ve nadir insan sermayesinin özellikli yönetimini içerir (Iles, Chuai ve Preece, 2010; Bethke-Langenegger, Mahler ve Staffelbach, 2011). Kısacası YY, denizcilik şirketlerinin iş hedeflerine ulaşmaları ve

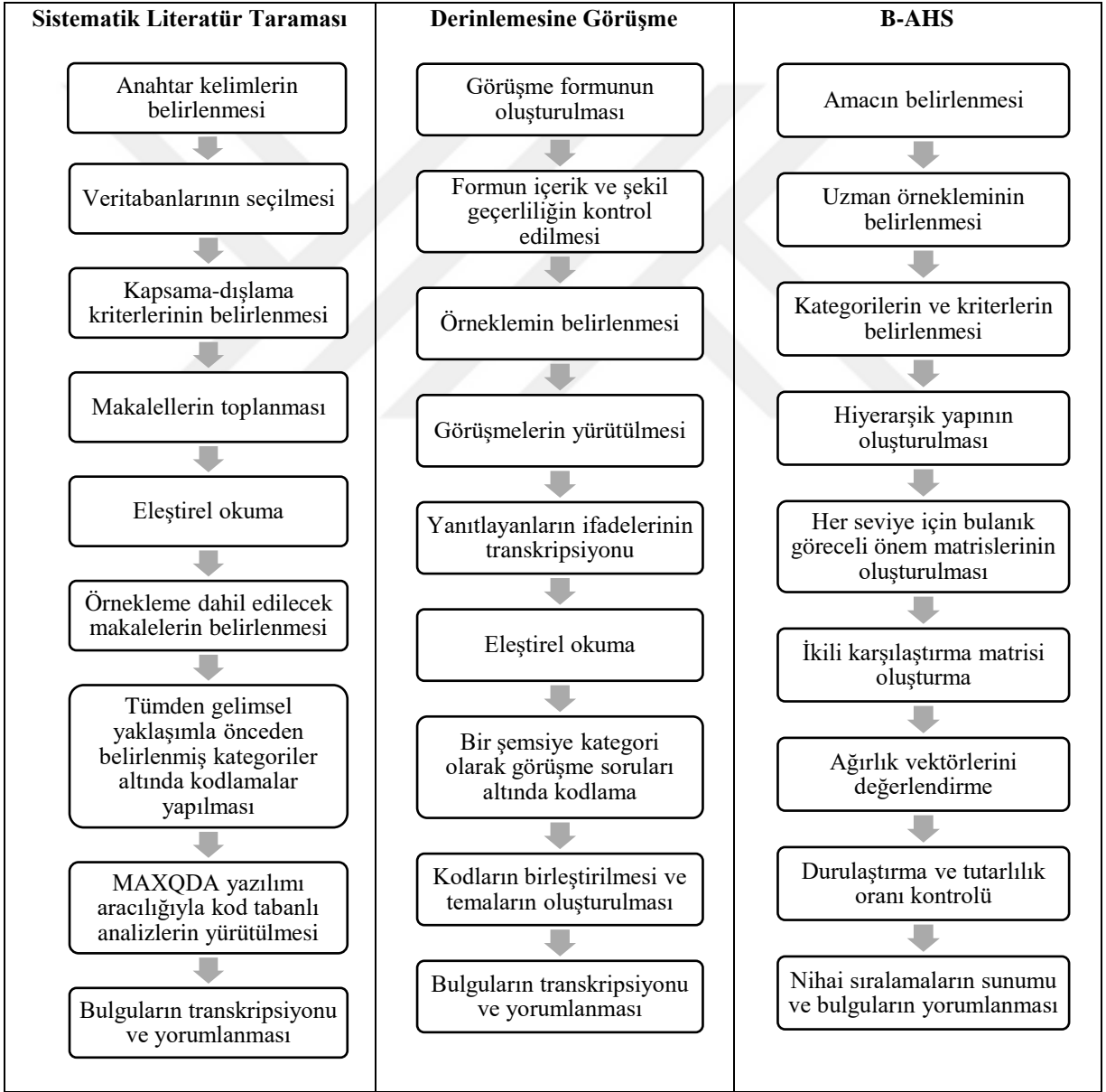
sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmeleri için önemli bir temel faktördür (Pantouvakis ve Karasnaki, 2018a).

Groysberg ve Abbott'a (2012) göre, konteyner taşımacılığı endüstrisindeki lider şirketler yetenek yönetimini stratejik bir öncelik olarak tanımlıyor ve önceliklendiriyor. Basit bir web taraması sonucu bile, bu şirketlerin yetenek yönetimine yönelik teknik bilgilerinin küresel olarak ödüllendirildiği görülebilir. Örneğin, MAERSK, YY sistemi vasıtasıyla, 2015 ve 2016 yıllarında ard arda, Yetenek Geliştirme Derneği (ATD) tarafından verilen prestijli bir ödül olan “Dünyadaki En İyi Yetenek Geliştirme Örgütü” ünvanını almıştır. Benzer şekilde, En İyi İşverenler Enstitüsü konteyner taşımacılığı sektörünün bir diğer lider firması DHL'e yetenek kazanım programları nedeniyle 2020'de “Avrupa'nın En İyi İşvereni” ödülünü vermiştir. Aynı ödülü 2021 yılında sektörün bir diğer önemli temsilcisi olan BDP International şirketi de kazanmıştır. Dolayısıyla, konteyner taşımacılığı endüstrisindeki aktörlerin YY'de oldukça aktif olduğunu ve YY'nin bir uygulama alanı olarak gelişimine doğrudan katkıda bulduklarını söylemek yanlış olmayacaktır. Bu aktörler, değişken ve rekabetçi iş ortamında başarılı olmak için yetenekli çalışanları belirleme, çekme, edinme, geliştirme, yerleştirme ve elde tutma ile ilgili uygulamalara büyük önem vermektedir (Pantouvakis ve Karakasnaki, 2018a; Pantouvakis ve Karakasnaki, 2018b; Pantouvakis ve Karakasnaki, 2019).

Yıldız ve Esmer (2021), yaptıkları ampirik analizle, konteyner taşımacılığı sektörüne özel yetenek yönetimini, yüksek potansiyelli ve yetenekli adayları ve şirket içindeki kritik pozisyonları belirlemek, bu potansiyel yetenekleri gerekli kişisel ve mesleki gelişim süreçleri tamamlandıktan sonra şirket için büyük önem taşıyan pozisyonlara yerleştirmek ve son süreçte çeşitli ödüllendirme ve takdir uygulamalarıyla yüksek performanslı ve yetkin yeteneklerin şirkette tutulmasını sağlamak şeklinde tanımlamışlardır. Yıldız ve Esmer (2021), konteyner taşımacılığı sektöründeki firmaların, YY'nin tüm işgücüne uygulanması gerektiğini kabul ettiklerini ve geliştirme uygulamalarının bu sistemin en kritik işlevi olduğunu savunmaktadırlar. Yıldız ve Esmer (2021), tarafından tespit edilen konteyner taşımacılığı endüstrisine has bir diğer önemli YY işlevi de, sektördeki kritik pozisyonların, “doğru işe doğru kişi” mottosuna uygun, yetkin ve yetenekli çalışanlar tarafından sistematik olarak doldurulmasını sağlamaktır.

3. MATERYAL VE YÖNTEMLER

Bu çalışmada, ana amacı gerçekleştirmek için oluşturulan araştırma sorularına cevap vermek amacıyla iki farklı ancak bağlantılı nitel araştırma yöntemi ve ayrıca analizin sağlamlığını sağlamak için ek bir nicel yöntem uygulanmıştır (Bkz. Şekil 3.1).



Şekil 3.1. Araştırma süreci

Sistemik literatür taraması, güncel literatürdeki en yaygın yetenek yönetimi uygulamalarını elde etmek ve bu uygulamaları kapsayan temel yetenek yönetimi fonksiyonlarını belirlemek için kullanılmıştır. Konteyner taşımacılığı endüstrisinde kullanılan yaygın yetenek yönetimi uygulamalarını tespit etmek ve ayrıca mevcut literatürden elde edilen YY fonksiyonlarının uygulama alanında bir yeri olup olmadığını incelemek için nitel içerik analizi ile desteklenmiş derinlemesine görüşme yöntemi kullanılmıştır. Son olarak, konteyner taşımacılığı sektörü kapsamında elde edilen fonksiyonların ve uygulamaların önceliklendirilmesi için bulanık bir analitik hiyerarşi süreci yöntemi uygulanmıştır.

3.1. Sistemik Literatür Taraması

3.1.1. Araştırma yaklaşımı

Güncel yetenek yönetimi uygulamalarını ve fonksiyonlarını belirlemek amacıyla mevcut yetenek yönetimi (TM) literatürünü eleştirel olarak analiz etmek için bu çalışmada sistemik literatür taraması (SLT) yöntemi benimsenmiştir (Anlesinya, Dartey-Baah ve Amponsah-Tawiah, 2019a; Anlesinya, Dartey-Baah ve Amponsah-Tawiah, 2019b; Anlesinya, Dartey-Baah ve Amponsah-Tawiah, 2019c; Hedayati-Mehdiabadi ve Li, 2016). Bu SLT'ye aşağıdaki araştırma soruları rehberlik etmiştir:

Araştırma Sorusu 1: Güncel yazında tespit edilen yaygın yetenek yönetimi uygulamaları nelerdir?

Araştırma Sorusu 2: Bu uygulamaları içeren yetenek yönetimi yapısı altında hangi fonksiyonlar bulunmaktadır?

Sistemik literatür taraması (SLT), akademisyenler ve uygulayıcılar tarafından türetilen belirli bir araştırma sorusu veya konuyla ilgili, araştırmanın mevcut yapısını belirlemek, analiz etmek, yorumlamak ve sunmak için titiz, belirgin, güvenilir ve tekrarlanabilir bir yöntemdir (Seuring ve Gold, 2012; Tranfield, Denyer ve Smart, 2003; Kitchenham, 2004; Kitchenham ve Charters, 2007; Brereton, 2007; Fink, 2014; Okoli ve Schabram, 2010). Tranfield, Denyer ve Smart (2003), SLT yönteminin yönetim ve işletme alanı için güvenilir ve geçerli bir yöntem olduğunu iddia etmektedir. Tarique ve Schuler (2010), bu argümanı doğrulayacak şekilde,

işletme yönetimi alanında yetenek yönetimi odaklı araştırmaları için ilke kez bir SLT uygulaması gerçekleştirmişlerdir. Tüm bu bilgiler ışığında, uygunluğu göz önüne alınarak, sistematik bir literatür taraması araştırma sorularına cevap aramak için seçilmiştir.

3.1.2. Kapsama ve dışlama kriterleri

Araştırma için gerekli olan yeterli, kaliteli ve kesin verileri elde etmek amacıyla, araştırmaya başlamadan önce kapsama ve dışlama kriterleri belirlenmiştir (Boselie, Dietz ve Boon, 2005; McWilliams, Siegel ve van Fleet, 2005; Gallardo-Gallardo ve Thunnissen, 2016; Anlesinya, Dartey-Baah ve Anponsah-Tawiah 2019a; Anlesinya, Dartey-Baah ve Anponsah-Tawiah 2019b). Literatürdeki ilgili çalışmaların önerilerini takiben (Örn. Levy ve Ellis, 2006; Petticrew ve Roberts, 2006; Singh, Haddad ve Chow, 2007; Okoli ve Schabram, 2010; Seuring ve Gold, 2012; Thunnissen, Boselie ve Fruytier, 2013; Fink, 2014; Gallardo-Gallardo, Nijs, Dries ve Gallo, 2015; McDonnell, Collings, Mellahi ve Schuler, 2017; Kravariti ve Johnston, 2020) ve Lan ve Anders (2000) ile birlikte Arduini ve Zanfei'nin (2014) direktiflerini dikkate alarak, aramada, öncelikli olarak yalnızca İngilizce çift kör hakemli, anonim olmayan, tam metni mevcut amprik, kavramsal ve literatür taraması şeklindeki akademik dergi makalelerine odaklanılmıştır. Editöre mektuplar, kısa iletişimler ve yorumlar, editör notları ve kitap incelemeleri taramada hariç tutulmuştur.

Bununla birlikte, akademik alandaki yeni bilgiler üzerinde yeterli etkiye sahip olmadıkları düşünüldüğü, uluslararası hakemli bilimsel dergi makalelerine kıyasla sorgulanabilir bir kalite güvencesine sahip olmaları ve aralarındaki kaliteli çalışmaların er ya da geç aramaya dâhil edilen dergilerde yayınlanması sonucu duplikasyonu engellemek amacıyla, kitaplar, kitap bölümleri, tartışma makaleleri, yüksek lisans tezi, doktora tezleri, konferans bildirileri, çalışma kağıtları, monograflar, raporlar, hükümet belgeleri vb. çalışmalar taramadan hariç tutulmuştur (Boselie, Dietz ve Boon, 2005; Arduini ve Zanfei, 2014; Boucken, Gast, Kraus ve Bogers, 2015; Gallardo-Gallardo, Nijs, Dries ve Gallo, 2015; Gallardo-Gallardo ve Thunnissen 2016; McDonnell, Collings, Schuler, 2017; Anlesinya, Dartey-Baah ve Anponsah-Tawiah, 2019a; Anlesinya, Dartey-Baah ve Anponsah-Tawiah, 2019b; Thunnissen ve Gallardo-Gallardo, 2019; McWilliams, Siegel ve van Fleet, 2005; Singh, Haddad ve Chow, 2007; McDonnell, Collings,

Mellahi ve Schuler, 2017; Thunnissen ve Gallardo-Gallardo, 2019; Webster ve Watson, 2002; Arduini ve Zanfei, 2014; Anlesinya, Dartey-Baah ve Anponsah-Tawiah, 2019c). Araştırma sırasında, amaca yönelik gerekli tüm literatürü yakalayabilmek maksadıyla herhangi bir zaman dilimi uygulanmamıştır.

3.1.3. Veri toplama

Veri toplama süreci, önceden tanımlanmış anahtar kelimelerle tündengelimli bir arama yaklaşımı izlemiştir. Neuman'a (2014) göre anahtar kelimelerle arama yapmak uygun bir çevrimiçi arama yöntemidir, çünkü bir anahtar kelime konu ve başlıkların temel bileşenlerini yansıtmaktadır. Anahtar kelimeler bilimsel makalelerin başlıklar, özetler ve anahtar kelimeler bölümlerinde taranmıştır. Neuman (2014), anahtar kelimeler için çok dar terimlerin kullanılması durumunda ilgili makalelerin eksik olmasına, aksine çok geniş terimlerin kullanılması durumunda ise çok fazla alakasız makale ile karşılaşılmasına neden olacağını öne sürmektedir.

Arama için en az altı ve en fazla sekiz anahtar kelimenin uygun olacağı düşünülmektedir, ancak anahtar kelimelerin genişliği, çalışmaya özel olarak daha fazla olabilmektedir. Bu öneri göz önüne alındığında ve taranacak çalışmaların İngilizce dilinde yazıldığı düşünülerek doğru ve kesin bulgulara ulaşmak maksadıyla aşağıdaki kelime kombinasyonları tarama için anahtar kelimeler olarak belirlenmiştir: “talent planning”, “talent identification”, “talent attraction”, “talent acquisition”, “talent deployment”, “talent development”, “talent retention”, “attracting talent”, “finding talent”, “identifying talent”, “employing talent”, “developing talent”, “deploying talent” “retaining talent”, “talent management practices”, “talent management”.

İncelenecek makalelerde belirli bir kalite standardına ulaşmak için, akademik yeterliliği ve prestiji kanıtlanmış uluslararası hakemli dergilere ulaşmak hedeflenmiştir (Singh, Haddad ve Chow, 2007; Okoli ve Schabram, 2010; Tarique ve Schuler, 2010). Bu amaçla, yedi tanınmış akademik araştırma veritabanında tarama gerçekleştirilmiştir: Emerald Insight, Inderscience, Sage Online, ScienceDirect, Springer, Taylor & Francis Online, Wiley Online Library (Anlesinya ve diğerleri, 2019a; Anlesinya ve diğerleri, 2019b; Kravariti ve Johnston, 2020).

Makalelerin kapsama/dışlama kriterleri dikkate alınarak değerlendirme sürecinde Neuman'ın (2014) sergilediği üç aşamalı yol izlenmiş, önce makalelerin başlıkları ve anahtar kelimeleri taranmış, ardından makalelerin özetleri incelenmiş, sonrasında, makaleler okunmuş ve nihayet kesin analiz örneğine ulaşmak için makalelerin tamamı satır satır incelenmiştir. Sonuç örnekleme ulaşmadan önce, ek bir uygulama daha gerçekleştirilmiştir. Elde edilen makalelerin kaynakça bölümleri bu ek uygulama dâhilinde taranmıştır. Başlıklar değerlendirilerek ilgili olabilecek makaleler belirlenmiş ve daha sonra kapsama/dışlama kriterleri göz önünde bulundurularak makalelerin özetleri eleştirel olarak okunmuştur. Bu ek süreç, daha fazla ilgili makaleye ulaşmaya yardımcı olmuş ve arama etkinliğini arttırmıştır (Neuman, 2014; Anlesinya ve diğerleri, 2019b).

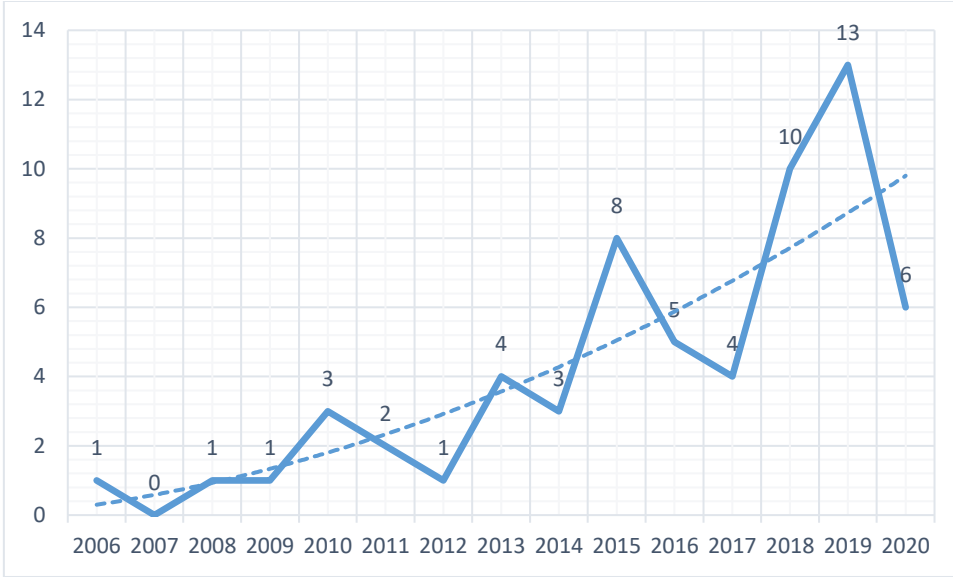
Bu ek aşamanın tamamlanmasının ardından tam metin okuma için 123 makale seçilmiştir. Bu detaylı okuma aşamasında temel amaç, yetenek yönetimi uygulamalarının örneklerini içeren, araştırma sorusuna yanıt veren makaleleri tespit etmektir. Hataları ve başarısızlıkları önlemek için tüm aşama, niteliksel analiz konusunda uzman olan ve yazarlar tarafından yetenek yönetimi konsepti konusunda eğitilmiş bağımsız bir analist tarafından ayrı ayrı gerçekleştirilmiştir. Sonuçta, daha ileri analizlere tabi tutulmak üzere analistler tarafından üzerinde mutabık kalınmış 62 adet makale tespit edilmiştir.

3.1.4. Veri analizi ve bulgular

Tanımlayıcı istatistikler

Bu bölümde, çalışmanın örneklemini oluşturan makalelerin gösterimi için frekans dağılımı tekniği kullanılmıştır. Frekans dağılım tekniği, uygunluğu nedeniyle sistematik literatür tarama çalışmalarında sıklıkla kullanılan bir yöntemdir (Gallardo-Gallardo ve diğerleri, 2015; Gallardo-Gallardo ve Thunnissen, 2016). Bu teknik, araştırmalarda, örnek makalelerin betimsel bilgilerine ilişkin bir çerçeve sunulmasını sağlar (Seuring ve Gold, 2012). Yayın eğilimleri (yıllık dağılım ve tespit edilen makalelerin doğrusal eğilimi), yayın organları (veri tabanlarına ve dergilere göre dağılım), bağlamsal ve metodolojik değerlendirmeler bu bölümde sergilenmektedir.

İnceleme sırasında 2006 yılı öncesinde tespit edilen, araştırma amacı ile ilgili herhangi bir makale bulunmamıştır. Buna göre 2006 ile Aralık 2020 (her iki yıl dahil) arasında 15 yıllık süreyi kapsayan toplam 62 makale tespit edilmiştir. Araştırma sorusu dikkate alınarak yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin araştırmaların yıllara göre dağılımı aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 3.2. Elde edilen makalelerin yıllık dağılımı

Yukarıdaki şekilden 15 yıllık dönemin ilk yarısında konuya ilginin biraz az olduğu, ancak tüm dönemin yukarı doğru doğrusal bir eğilim gösterdiği görülmektedir. 2006-2012 yılları arasında tanınmış uluslararası hakemli dergilerde İngilizce yazılmış sadece 9 makale yayınlanmıştır. Bu toplam sayı, konunun parlama yılı olarak adlandırılabilen 2019 yılıdaki toplam makale sayısından bile daha düşüktür. 2019 yılı araştırma hacmindeki bu önemli artışın, yetenek yönetimi konusuna ayrılmış ilgili dergilerin özel sayılarından kaynaklandığı varsayılmaktadır. Ayrıca 2020 yılının ilk 9 ayında sadece 6 makale tespit edilmiştir, muhtemelen pandemi koşulları (koronavirüs COVID-19'un neden olduğu) ve bu gerçeğin yarattığı olumsuz psikolojik atmosfer, bu belirgin düşüşün nedeni olarak gösterilebilir.

Çizelge 3.1, son analiz birimi olarak belirlenen 62 makale için yayın yerlerini (veritabanı ve dergi detayları) yansıtmaktadır. Veritabanı odaklı inceleme; ScienceDirect'in, Emerald Insight ile birlikte konuyla ilgili önde gelen veri kaynağı olduğunu göstermektedir. 29 farklı dergide toplam 62 makale yayınlandığı görülmektedir. Dergi bazında yapılan araştırmalar şunu göstermektedir ki; yetenek yönetimi kavramına odaklanan önceki çalışmaların bulgularına benzer şekilde (Örn. Tarique ve Schuler, 2010; Gallardo-Gallardo, Nijs, Dries ve Gallo, 2015; Gallardo-Gallardo ve Thunnissen, 2016; McDonnell, Collings, Mellahi ve Schuler, 2017; Anlesinya, Dartey-Baah ve Anponsah-Tawiah 2019; Anlesinya, Dartey-Baah ve Anponsah-Tawiah 2019), Journal of World Business, Human Resources Management Review, The International Journal of Human Resource Management and Thunderbird International Business Review, uygulamalara yönelik yetenek yönetimi araştırmaları için önde gelen yayın organlarıdır.

Bu 29 akademik dergiden 18'i SSCI, 10'u ESCI ve 1'i SCOPUS kapsamında endekslenmektedir. Bu aynı zamanda SSCI altında endekslenen 46 makale, ESCI kapsamında endekslenen 15 makale ve SCOPUS kapsamında endekslenen sadece bir makale olduğu anlamına gelmektedir.

Özellikle tarama içerisinde yeralan önde gelen SSCI endeksli dergilerin alana daha fazla katkıda bulunan yüksek etki oranlı dergiler olduğu görülmektedir (Örn. Journal of World Business 2019 Impact Factor: 5.194, Human Resource Management Review 2019 Impact Factor: 4.922 ve The International Journal of Human Resource Management 2019 Impact Factor: 3.040 vb.). Dergilerin çoğunluğunun İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşletme Yönetimi alanlarında olması şaşırtıcı değildir. Ancak ilgili verilerden elde edilen ilginç bir çıkarım da ilgili taramada tartışılmaz bir yer tutan Turizm İşletmeciliği alanındaki dergilerin sayısının fazlalığıdır.

Çizelge 3.1. Yayın yerleri

Veritabanı	Dergi	Endeks	Makale Sayısı
Emerald Insight	International Journal of Contemporary Hospitality Management	SSCI	4
	Personnel Review	SSCI	3
	Employee Relations	SSCI	2
	Industrial and Commercial Training	ESCI	2
	African Journal of Economic and Management Studies	ESCI	1
	Chinese Management Studies	SSCI	1
	European Journal of Training and Development	ESCI	1
	Evidence-based HRM	ESCI	1
	International Journal of Manpower	SSCI	1
	International Journal of Organizational Analysis	ESCI	1
	International Journal of Productivity and Performance Management	ESCI	1
	Worldwide Hospitality and Tourism Themes	ESCI	1
			19
Inderscience	European Journal of International Management	SSCI	3
			3
Sage Online	Global Business Review	ESCI	1
	Human Resource Development Review	SSCI	1
	Public Personnel Management	SSCI	1
			3
ScienceDirect	Journal of World Business	SSCI	8
	Human Resource Management Review	SSCI	7
	Business Research Quarterly	SSCI	2
	Organizational Dynamics	SSCI	1
	Tourism Management Perspectives	SSCI	1
			19
Springer	Public Organization Review	SCOPUS	1
			1
Taylor & Francis Online	The International Journal of Human Resource Management	SSCI	6
	Economic Research-Ekonomska Istraživanja	SSCI	1
	Journal of East-West Business	ESCI	1
	Public Management Review	SSCI	1
			9
Wiley Online Library	Thunderbird International Business Review	ESCI	5
	Human Resource Management	SSCI	2
	European Management Review	SSCI	1
			8
Toplam			62

YY uygulamaları merkezli yetenek yönetimi araştırmalarındaki metodolojik alan bilgileri Çizelge 2.1'de özetlenmiştir. Toplam 62 makalenin 35 sayısı ile yarısından fazlasını deneysel makaleler oluşturmakta, geri kalan 27 makale ise kavramsal/teorik eserlerden meydana gelmektedir. 35'in üzerinde deneysel çalışmada 17 makale nicel yöntem, benzer şekilde 17 makale nitel yöntem ve yalnızca bir makale karma yöntem (hem nitel hem de nicel yöntemler birlikte) kullanmıştır. Nicel araştırmaların çoğunda veri toplama aracı olarak anket (anket)

yöntemi kullanılmıştır ve nitel araştırmalar için derinlemesine görüşme en çok tercih edilen veri toplama aracıdır.

Çizelge 3.2. Metodolojik konular

Metodolojik Konular	Frekans
Makale Türü	
Deneysel	35
Kavramsal/Torik	27
Toplam	62
Araştırma Yaklaşımı	
Nitel	17
Nicel	17
Karma	1
Toplam	35

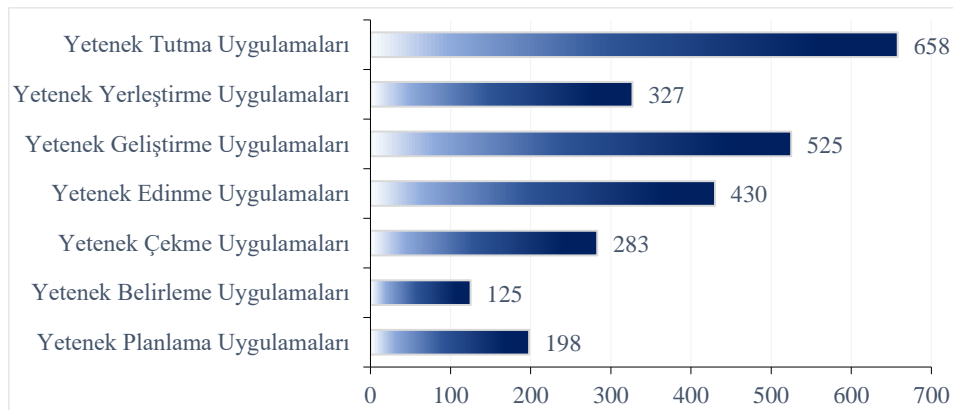
Konu makalelere katkıda bulunan yazarların çoğunluğu Avrupa kökenli kurumlara bağlıdır. Asya merkezli kurumlarda görevli yazarlar, uygulamalara yönelik yetenek yönetimi araştırmalarına katkıda bulunan en büyük ikinci akademik gruptur. Araştırmanın büyük bir bölümü Avrupalı şirketler üzerinde yoğunlaşmış ve ardından yine Asyalı şirketlere yönelik makaleler söz konusu çalışmaları takip etmiştir. 62 makalenin büyük çoğunluğu ana veri kaynağı olarak çok uluslu şirketleri (ÇUŞ'lar) incelemektedir. Bizim açımızdan üzücü bir çıkarım da, çeşitli sektörlerden Türk ÇUŞ'ları üzerinde incelemeler yapan tek bir çalışmanın varlığı olmuştur. Toplam analiz birimi içindeki deneysel makalelerin büyük bir kısmı önde gelen araştırma alanı olarak hizmet sektörüne özellikle turizm ve konaklama endüstrisine odaklanmıştır.

Turizm ve konaklama sektörü, tıpkı denizcilik sektörü gibi hizmet odaklı bir sektördür (Alferiah, Sarwar ve Eid, 2018; Bratton ve Watson, 2018; Chung ve D'Annunzio-Green, 2018; Stopford, 2009; Lun, Lai, Wong, Ng ve Cheng, 2011; Balcı, Çetin ve Tanyeri, 2018; Pantouvakis ve Karakasnaki, 2018a; Balcı, Çalışkan ve Yuen, 2019). Her iki sektör de rekabetçi bir yapıya sahiptir ve bu nedenle yetenekli çalışanları belirlemek, çekmek, işe almak ve elde tutmak onlar için önemli ve kaçınılmaz bir gerekliliktir (Bagheri, Baum, Ebrahimi ve Abbasi, 2020; Marinakou ve Giousmpasoglou, 2019; Self, Gordon ve Jolly, 2019; Murillo ve King, 2019; Yıldız ve Özer-Çaylan, 2017; Pantouvakis ve Karakasnaki, 2018b; Pantouvakis ve Karakasnaki, 2019).

SLT bulguları

Örnekleme oluşturan 62 makalenin içeriği analiz edilerek en sık çalışılan YY kategorileri belirlenmiştir. İçerik analizindeki temalar ve kümeler, SLT aracılığıyla bulunan ana kategoriler ve alt kategorilerdir. Makaleler, MAXQDA yazılımı ile analiz edilmek üzere dijital metinlere dönüştürülmüştür. Araştırma sorularıyla uyumlu olarak, kategoriler arasındaki ilişkiler kodlama matrisleri kullanılarak incelenmiştir. Özellikle kavramların ana kategorilerini ve boyutlarını tanımlamak, vakalar ve kavramlar arasında çoklu karşılaştırmalar yapmak için matris sorguları kullanılmıştır (Miles, Huberman ve Saldaña, 2014; Saldaña ve Omasta, 2018).

Kodlama matrisleri, frekans, süre, kodlama referansları, satır ve sütun yüzdeleri ve kodlama hızı gibi verileri sorgulayabilir. Bu çalışmada, kategoriler arasındaki kodlama farklılıklarını karşılaştırmak için kodlama referansları ve frekansları kullanılmıştır. Kodlama referansları, görüşmeler, odak grupları, web sayfaları, sosyal medya gönderileri, makaleler veya anketler gibi veri kaynaklarından toplanan bilgiler için bir anahtar kelime koleksiyonunu gösterir. Kodlama matrislerinde operatör olarak özel kelimeler ve karakterler kullanılabilir (Bastug, Arabelen, Altuntaş-Vural ve Deveci, 2020). Literatürde en çok bahsedilen yetenek yönetimi uygulamaları kodlama frekansları kullanılarak belirlenmiştir. Ayrıca yetenek yönetimi uygulamalarını yansıtan kodların ilişki haritaları ve ilişki matrisleri MAXQDA nitel içerik analizi yazılımı kullanılarak oluşturulmuştur. Son olarak, güncel literatür kapsamında TM uygulamaları arasındaki önemli bağlantılar tespit edilmiştir.



Şekil 3.3. Ana kategoriler özelinde kod frekansları (YY fonksiyonları)

Şekil 3.3, YY uygulamalarının içerik analizini göstermektedir. Yetenek tutma uygulamaları 2006-2020 yılları arasında en çok çalışılan konu olurken, bunu yetenek geliştirme ve yetenek edinme uygulamaları izlemiştir.

Yedi YY fonksiyonun tümü göz önüne alındığında, 81 YY uygulaması arasındann en sık bahsedilenler: yetenek havuzu, yedekleme planlaması, koçluk-mentorluk ve ahbablık programları, işveren markası, şeffaf ve hızlı değerlendirme ve geri bildirim sistemleridir (Bkz. Şekil 3.4). Yetenek toplama uygulaması olarak yetenek havuzu, şirketlerin yetenekli iş adaylarını takip etmesine yardımcı olan veri tabanını ifade eder. Yetenek havuzları, özel olarak boş pozisyonları doldurmak maksadıyla arama yapmak ve işe almak yerine, genel olarak yetenekleri taramak ve kaydetmekten oluşan bir süreci yansıtır (Hatun, 2010). Yetenek havuzları, şirketlerin işe alım öncesindeki tüm fazlalık süreçleri ortadan kaldırarak, belirli bir pozisyon için yetenekleri kolayca tedarik edebilmelerini sağlar (Hatun, 2010). Mevcut literatürde sürekli olarak vurgulanan bir başka uygulama da yedekleme planlamasıdır. Bu uygulama, potansiyel halefleri belirleyerek bir firmadaki kilit pozisyonların ikame edilmeisyle doğrudan ilintilidir (Garrow ve Hirsh, 2008; Jooss, Burbach ve Ruel, 2019). Yedekleme planlaması, şirketlerin stratejik boşlukları örgüt içindeki mevcut yeteneklerle doldurmasını sağlar (Hartmann, Feisel ve Schober, 2010; Harsch ve Festing, 2019).



Şekil 3.4. YY uygulamalarının kod bulutu

* Orijinal tarama dilinde verilmiştir.

En çok vurgulanan yetenek geliştirme uygulaması olarak "koçluk, mentorluk ve arkadaşlık programları" dikkat çekmektedir. Koçluk ve mentorluk, ileri düzeyde deneyim ve bilgiye sahip bir yetenek ile daha az deneyim ve bilgiye sahip bir yetenek arasındaki bir tür gelişimsel ilişkiyi ifade eder (Ambrosius, 2018). Daha bilgili ve deneyimli yetenek, daha az deneyimli ve bilgili yeteneğin kariyerini ve bireysel gelişimini teşvik etmek amacıyla, yetni yeteneğin öğrenme ve öğrendiğini uygulama yetisini denetleme ve teşvik etme görevini üstlenir (Roberts, 2000; Naim ve Lenka, 2018; Younas ve Bari, 2020). Ahbaplık, deneyimli bir yeteneğin yeni başlayanlar için şirkete yerleştirilirken birincil irtibat kişisi olarak atanmasını ifade eder. Ahbaplık, yeni yeteneklerin kendilerini daha hızlı yönlendirmelerine ve iş uygulamaları ile ilgili gerekli yetenekleri geliştirmelerine yardımcı olur (Goh ve Okumus, 2020).

En sık bahsedilen yetenek çekme uygulaması işveren markasıdır. Vaiman, Scullion ve Collings, (2012), yetenek çekmede işveren markasının rolünü çok önemli olduğunu belirtmektedir. Bu uygulama, şirketin saygın ve ilgi çekici bir işveren olarak itibarını duyurmak için gerekli tüm adımların atılmasını içerir (Backhaus ve Tikoo, 2004; Meyers ve Woerkom, 2014; King ve Vaiman, 2019).

Yetenek tutma uygulamaları içerisinde en çok bahsedilen uygulama, şeffaf, hızlı değerlendirme ve geri bildirim sistemleri'dir. Yetenekli çalışanlar, performanslarının adil ve net bir şekilde değerlendirilmesi ve bu değerlendirmeyle ilgili anında ve yapıcı geri bildirimlerin gerçekleştirilmesi durumunda, tanındıklarını ve şirketleriyle daha fazla bağlı olduklarını hissederler. Bu durum da işten ayrılma niyetlerinin azalmasını sağlar (Naim ve Lenka, 2018; Pandita ve Ray, 2018).

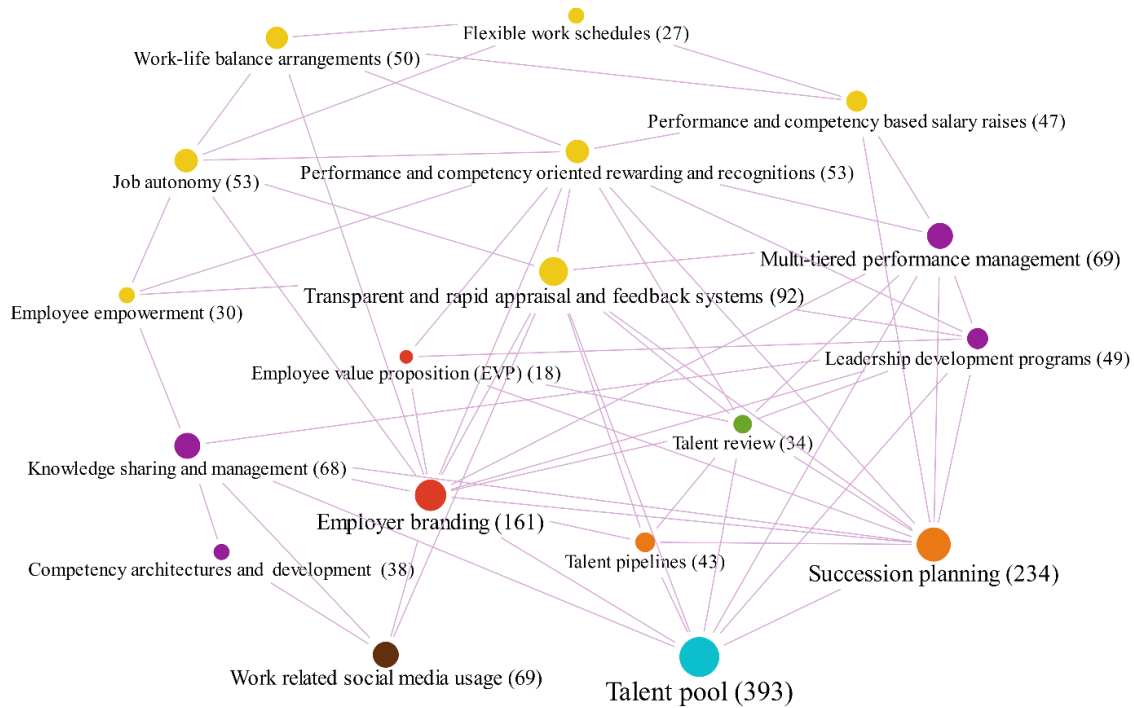
En sık tekrarlanan yetenek belirleme uygulaması, şirket için yetkinlik ve gelişim potansiyeli olan çalışanları belirlemeyi içeren yetenek incelemesidir (Burbach ve Royle, 2010). Bu uygulama, yetenek havuzlarının oluşturulmasını ve yedekleme planlamasını kolaylaştırır (Bolander, Werr ve Asplund, 2017; Jooss, Burbach ve Ruel, 2019). Yetenek planlama uygulamaları içerisinde en çok tekrarlanan uygulamanın, işe yönelik sosyal medya kullanımı, olduğu görülmektedir. Sosyal medya kullanımı hem iş dünyasında hem de bireylerin günlük yaşamında hızla önemli hale gelmektedir (Bitiktaş ve Tuna, 2020).

Herhangi bir araştırma projesi için en önemli yöntemlerden biri, analitik kategoriler ve alt kriterler arasındaki bağlantıları ve ilişkileri analiz etmektir. MAXQDA nitel içerik analizi yazılımı, araştırmacıların kod çiftleri arasındaki ilişkileri incelemesine, kesişimler ve kod yakınlığı taramalarına olanak tanır (Kuckartz ve Radiker, 2019).



Şekil 3.5. En önemli ilişkiler özelinde kod ilişkisel matrisi

* Orijinal tarama dilinde verilmiştir.



Şekil 3.6. En ilişkili yy uygulamalarının kod haritası

* Orijinal tarama dilinde verilmiştir.

Şekil 3.5 ve 3.6 birlikte, elde edilen YY uygulamaları arasındaki en önemli ilişkileri göstermektedir. Kod ilişkileri matrisi (Şekil 3.6), yetenek havuzu, yedekleme planlaması ve yetenek incelemeleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Yetenek incelemeleri, potansiyel çalışanları belirleyerek bir şirketin yetenek havuzunun ve yedekleme planlamasının geliştirilmesini kolaylaştırır (Burbach ve Royle, 2010; Bolander, Werr ve Asplund, 2017; Jooss, Burbach ve Ruel, 2019).

İşe yönelik sosyal medya kullanımı ile işveren markası arasında da anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmektedir. Mevcut literatür, işe yönelik sosyal medya kullanımının işveren markası için kolaylaştırıcı bir araç olduğunu ileri sürmektedir (Walford-Wright ve Scott-Jackson, 2018; Nayak, Bhatnagar ve Budhwar, 2018). İşe yönelik sosyal medya kullanımı da bilgi paylaşımı ve yönetimi ile analizden saptanabilen bir ilişkiye sahiptir. Bu ilişkiye göre sosyal medya kullanımı, yetenek geliştirme yoluyla bilgi paylaşımını ve yönetimini katalize edebilir (Naim ve Lenka, 2018).

Matris, esnek çalışma programları ile iş-yaşam dengesi düzenlemeleri arasındaki bağlantıyı göstermektedir. Önceki araştırmalar da, esnek çalışma programlarının daha iyi bir iş-yaşam dengesini desteklediğini ortaya koymuştur (Li, Xin, Picik ve Wei, 2019; Marinakou ve Giousmpasoglou, 2019). Hedayati-Mehdiabadi ve Li (2016) çok katmanlı performans yönetiminin iki ana amaca hizmet ettiğini iddia ederek çalışmamızdaki başka bir anlamlı ilişki olan, performans ve yetkinlik odaklı ödüllendirme ile eğitim ihtiyaçlarının tanınması ve belirlenmesi arasındaki bağlantıyı doğrulamaktadır.

Analiz tarafından tespit edilen son ilişki, liderlik geliştirme programları ile yedekleme planlaması arasındadır. Groves (2007), yedekleme planlaması ve liderlik geliştirme programlarını bütünleştirmenin, liderlik potansiyeli olan yetenekleri belirleyip geliştirerek yerleştirmenin, en iyi yolu olduğunu öne sürerek bu bağlantıyı onaylamaktadır.

3.2. İÇERİK ANALİZİ-DESTEKLİ DERİNLEMESİNE GÖRÜŞME YÖNTEMİ

3.2.1. Araştırma yaklaşımı

Bu bölümde, Türkiye'nin konteyner taşımacılığı endüstrisinde kullanılan en yaygın YY uygulamalarını ve bu uygulamaları kapsayan fonksiyonları sistematik olarak belirlemek ve detaylı bir şekilde analiz etmek için içerik analizi destekli derinlemesine görüşme yöntemi kullanılmıştır. Aşağıdaki araştırma soruları bu bileşik yöntemin uygulanmasına rehberlik etmiştir:

Araştırma Sorusu 1: Türkiye konteyner taşımacılığı sektöründe kullanılan en yaygın yetenek yönetimi uygulamaları nelerdir?

Araştırma Sorusu 2: Bu uygulamaları hangi YY fonksiyonları kapsamaktadır?

Araştırma süreci fenomenolojik araştırma desenine uygun olarak yürütülmüştür. Fenomenoloji yöntemi, uzman kişilerin deneyimlerine, tanık oldukları durumlara ve mesleki yaşamları boyunca gözlemlerine ilişkin ayırt edici kişisel görüşlerini araştırmacının gözünden ortaya koymayı amaçlar (Bloor ve Wood, 2006). Görüşmeler, fenomenolojik araştırma tasarımına uygun olarak görüşülen kişinin çevresinde meydana gelen ve oluşan fenomenleri analiz etmek ve yorumlamak için kullanılmaya uygundur (Sığırı, 2018).

Mülakatlar yoluyla araştırmacılar, bireylerin belirli bir konuyla ilgili fikirlerini, duygularını, algılarını ve gerçekliklerini sözlü olarak inceleyebilirler. Görüşme yönteminin nihai amacı, araştırma konusu hakkında kaliteli veri elde etmektir (Sığırı, 2018). Yapılandırılmış görüşmeler, tüm katılımcılara önceden belirlenmiş açık uçlu soruların aynı sırayla sorulmasıyla standart bir şekilde gerçekleştirilir. Yapılandırılmış görüşmelerin güçlü yönleri, tutarlı veriler üretmeye ve katılımcıların yanıtlarının karşılaştırılabilmesine olanak tanınmasıdır (Van Nierkerk ve Savin-Baden, 2010; Savin-Baden ve Howell Major, 2013).

Görüşme yönteminde geçerlilik, konu uzmanlarıyla pilot görüşmeler yapılarak sağlanır. Araştırmanın çerçevesini belirlemek, veri toplama aracını oluşturmak, görüşme rehberini oluşturmak ve katılımcılara soru sormak gibi çeşitli adımlar sırasıyla gerçekleştirilmelidir. Görüşmeler gerçekleştirildikten ve yazıya döküldükten sonra veriler nitel içerik analizine tabi tutulur.

3.2.2. Veri toplama ve katılımcı profilleri

Veriler, çevrimiçi, yapılandırılmış görüşmeler yoluyla elde edilmiş ve veri toplama aracı güncel YY literatüründen elde edilen sorular etrafında düzenlenmiştir. Güvenilirlik kaygılarını gidermek için, çeşitli kurumlardan altı akademisyen (Dokuz Eylül Üniversitesi'nden, bir Profesör Doktor ve bir Doçent Doktor, Pire Üniversitesi'nden bir Profesör Doktor ve bir Doktor Öğretim Üyesi, İstanbul Üniversitesi'nden bir Doçent Doktor ve Yaşar Üniversitesi'nden bir Doçent Doktor), görüşme formunu eleştirel bir şekilde analiz etmiştir. Soruların uygun ve hedeflenen verileri toplamak için yeterince kapsamlı olup olmadığı bu akademisyen grubu tarafından incelenmiştir. Veri toplama aracının geçerliliğini test etmek için, oluşturulan görüşme formu freight forwarder şirketlerin İK departmanında görevli iki adet yetkiliye uygulanmıştır. Cevapların benzer olup olmadığını görmek için görüşmeler bir hafta sonra tekrarlanmıştır. Benzer yanıtların elde edilmesi, veri toplama formunun gerekli geçerliliğe sahip olduğunu kanıtlamıştır.

Amaçlı örnekleme yöntemi, sınırlı kaynakları verimli kullanmak için ilgili fenomen hakkında kapsamlı bilgiye sahip örneklemleri belirlemek ve seçmek için nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılır. Amaçlı örneklemede, uzmanlık, yetkinlik ve bilginin yanı sıra katılmaya uygunluk ve gönüllülük de önemli kriterlerdir (Palinkas ve diğerleri, 2015). Çalışmamız için 11 farklı konteyner nakliye hattından 13 İK yetkilisi ve 18 farklı freight forwarder şirketten 18 İK yöneticisi sektördeki aktiflikleri, uzmanlıkları ve alandaki hâkimiyetleri dikkate alınarak amaçlı örnekleme yoluyla araştırma örneklemleri olarak belirlenmiştir. Yani, nihai örnek, konteyner taşımacılığı endüstrisindeki 29 farklı şirketten 31 uzmanı içermektedir. 11 konteyner nakliye hattı Alphaliner Top 100 listesinin ilk 20'sinde yer alırken, örneklemedeki freight forwarder şirketlerden sekizi Top Ocean Freight Forwarders NVOCC 2020 listesi içerisinde yer

bulmuştur. Diğer on şirket de, köklü, iyi yapılanmış İK departmanlarına sahip ve YY sistemlerini aktif olarak uygulayan firmalardan oluşmaktadır.

Veriler Mart ve Eylül 2020 tarihleri arasında elde edilmiştir. COVID-19 salgını nedeniyle, araştırma Mart başında gerçekleştirilen sadece beş yüz yüze görüşme harici çoğunlukla uzaktan internet üzerinden çevrimiçi olarak yürütülmüştür. Görüşmeler ortalama 45'er dakika sürmüştür. Katılımcıların ve kuruluşlarının gizlilik endişeleri nedeniyle çoğu görüşme kaydedilememiştir. Bu nedenle katılımcı görüşleri, görüşmeci tarafından kelimesi kelimesine yazılı olarak kaydedilmiştir. Çizelge 3.3, ankete katılımcı profillerini ve örnekleme seçilen şirketlerle ilgili genel bilgileri sergilemektedir.

Çizelge 3.3. Katılımcı yetkili ve şirketlere yönelik tanımlayıcı bilgiler

Katılımcı Profilleri		Sayı
Yaş	20-30 Yıl	8
	31-40 Yıl	16
	41 Yıl ve Üstü	7
Görev	İK Uzmanı	11
	İK Şefi	1
	İK Müdürü	15
	HR Yardımcı Müdürü	2
	İK İş Ortağı	2
Sektör Tecrübesi	1-5 Yıl	11
	6-10 Yıl	9
	11-15 Yıl	3
	16-20 Yıl	4
	21 Yıl ve Üstü	4
Eğitim	Lisans Mezunu	19
	Yüksek Lisans Mezunu	12
Cinsiyet	Erkek	14
	Kadın	17
Firma Bilgileri		Sayı
Şirket Yapısı	Yabancı-Merkezli Çok Uluslu Firma	12
	Türk Çok Uluslu Firma	12
	Türk Büyük Ölçekli Firma	3
	Türk-Yabancı Ortak Girişimi	2
Şirket Türü	Konteyner Nakliye Hattı	11
	Freight Forwarder	18

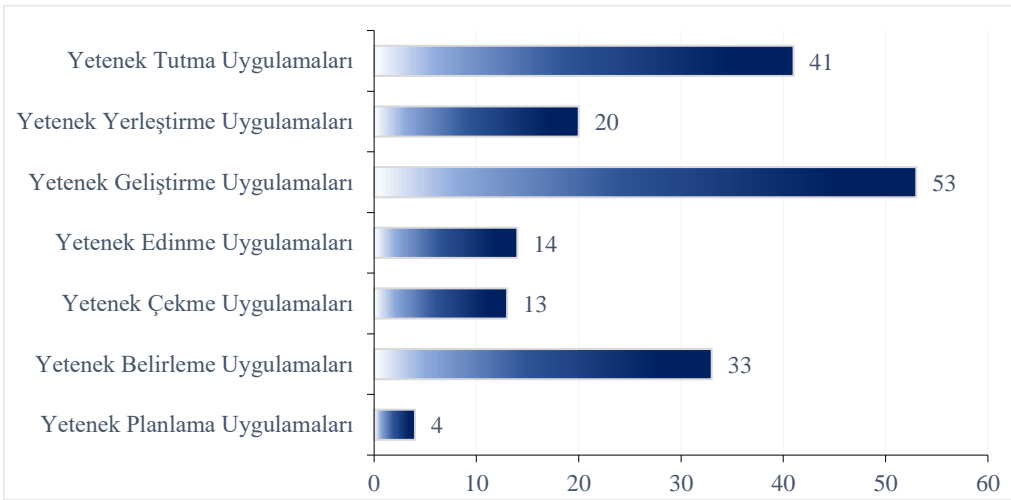
3.2.3. Görüşme bulguları

Genel analiz süreci ve kodlama için tümevarımsal bir yaklaşım benimsenmiştir. Bu durum, katılımcıların kişisel görüş ve eğilimlerinin araştırmacının görüşlerinden bağımsız olarak sonuçlara aktarılmasına olanak sağlamıştır. Kodlama süreci Corbin ve Strauss (1990) tarafından önerilen kodlama paradigmasına göre yürütülmüştür. Bu paradigmaya göre süreç, eksen kodlarını birleştirmeden önce açık kodlama ile başlar. Daha sonra seçici kodlama ile temalar oluşturulur. Kodlama işlemi sırasında metinler tekrar tekrar okunarak ilk aşama kodlar oluşturulur. Görüşme sorularının şemsiye kategoriler olarak kullanılmasıyla ortaya çıkan bu kodlar daha sonra birbirleriyle olan ilişkilerine göre temalar altında gruplandırılır. Ortaya çıkan bu temalar sonraki süreçte hem okuyucuların kolayca anlayabileceği bir dil kullanılarak hem de görsel analizlerle açıklanmalıdır. Son olarak, analizden elde edilen bulguların net bir şekilde anlaşılması için bulgular yorumlanır. Çizelge 3.4, bu çalışmada izlenen kod ve kategori oluşturma sürecine ilişkin bir örnek sunmaktadır.

Çizelge 3.4. Örnek, kodlama ve sınıflandırma süreci

Soru: Yetenek geliştirmeye yönelik şirketinizde ne tür prosedürler ve uygulamalar izlenmektedir?				
Tema	Kategori	Kod	Ham Veri	Araştırmacı Yorumu
YY Uygulamaları	Yetenek Geliştirme	Özel Eğitim ve Öğrenim Programları	“Yetkinlik ve yeterliliklerini işe yansıtılabilmelerini sağlamak amacıyla koçluk ve mentorluk uygulamaları vasıtasıyla yetenekli çalışanların deneyimlerini arttırmaya ve bakış açılarını genişletmeye çalışıyoruz.”	Katılımcı, koçluk ve mentorluk uygulamalarının yetenek gelişiminde etkili olduğunu belirtmektedir.

Bulguların raporlanmasındaki ilk adım, ana temaların sunulması, ardından temaya dayalı kategorilerin açıklamalarının yapılması ve ardından bulguların görsel olarak yorumlanmasıdır. Kodlar arasındaki ilişkiler açıklanmış ve bulgular arasındaki neden-sonuç ilişkileri yorumlanarak genel anlamları belirlenmiştir. YY uygulamaları teması yedi kategori altında incelenmiştir: yetenek planlama, yetenek belirleme, yetenek çekme, yetenek edinme, yetenek geliştirme, yetenek yerleştirme ve yetenek tutma (Bkz. Şekil 3.7). Görüşmeler sırasında en çok bahsedilen kategori yetenek geliştirme olmuştur.



Şekil 3.7. Görüşme sonucu oluşmuş ana kategoriler özelinde kod frekansları

Yetenek geliştirme kategorisi 3 farklı kod ile belirtilmiştir. Bunlar; özel eğitim ve öğrenim programları, koçluk/mentorluk, ve iş rotasyonudur. Katılımcılar özellikle özel eğitim ve öğrenim programlarının önemine değinmişlerdir. Bu uygulamaların yetenek gelişiminde önemli bir rol oynadığını vurgulamışlardır. Özel eğitim ve öğrenim programlarının, kurum içi eğitim programları ve yabancı dil eğitimine yönelik anlaşmalı kurumlarla işbirlikleri gibi farklı program ve etkinliklerin bir kombinasyonu olduğunu belirtmişlerdir. K16 ve K26 kodlu katılımcıların konuya ilişkin ifadeleri Çizelge 3.5'te verilmiştir.

Çizelge 3.5. Özel eğitim ve öğrenim programlarına ilişkin, seçilmiş katılımcı ifadeleri

Katılımcı	İfade
K16	“Çalışanlarımızın yetkinliklerine ve şirketin yetenek gereksinimlerine göre yapılandırılmış kurum içi eğitimler düzenlemekte, ayrıca yetenekli çalışanlarımızın kendi alanları ve uzmanlıkları ile ilgili konferans ve seminerlere katılımını teşvik etmekte ve kolaylaştırmaktayız.”
K26	“Sürekli şirket içi eğitim programları ile birlikte, çalışanların ve şirketin ihtiyaçlarına göre yapılandırılmış dış öğrenme programları birincil yetenek geliştirme yöntemlerimizdir. Şirket hedefleri doğrultusunda verilen eğitimler ile mevcut yetenekler geliştirilmekte ve kariyer yolları çizilmektedir.”

Katılımcılar tarafından yetenek geliştirme uygulamaları içerisinde değerlendirilen bir diğer kod ise koçluk/mentorluktur. Katılımcılar, yüksek potansiyele sahip olduklarını düşündükleri yeni çalışanların becerilerini geliştirmek amacıyla daha deneyimli çalışanların koçluk/mentorluk

yapması gerektiğini belirtmişlerdir. K1 ve K5 kodlu katılımcıların koçluk/mentorluk koduna ilişkin ifadeleri aşağıdaki gibidir.

Çizelge 3.6. Koçluk/mentorluk uygulamalarına ilişkin, seçilmiş katılımcı ifadeleri

Katılımcı	İfade
K1	“Koçluk ve mentorluk uygulamaları vasıtasıyla çalışanlarımızın potansiyellerini ve yeteneklerini tam olarak işe yansıtabilmeleri için deneyimlerini artırmaya ve bakış açılarını geliştirmeye çalışıyoruz.”
K5	“Yetenekli ve potansiyeli yüksek çalışanlarımızın gelişimini şirket içi mentorluk ve koçluk uygulamalarıyla destekliyoruz.”

Katılımcılar tarafından yetenek geliştirme uygulaması olarak ifade edilen son kod ise iş rotasyonudur. Katılımcılar, çalışanların yetkinliklerini geliştirmek adına yeni sorumluluklar ve görevler almalarının yararlı bir uygulama olduğunu belirtmişlerdir. Bu şekilde, çalışanlar diğer alanlarda da deneyim kazanarak yetenek, yetkinlik ve yeterliliklerini geliştirebilmektedir. İş rotasyonu uygulamasına ilişkin K7 ve K12 kodlu katılımcıların fikirleri Çizelge 3.7’de gösterilmiştir.

Çizelge 3.7. İş rotasyonu uygulamasına yönelik, seçilmiş katılımcı ifadeleri

Katılımcı	İfade
K7	“Farklı departmanlarda ek sorumluluklar ve kısa süreli görevlendirmeler düzenleyerek çalışanlarımızın yeteneklerini çok yönlü bir şekilde sergilemelerini ve geliştirmelerini sağlamaya çalışıyoruz.”
K12	“Günelik görevlerine ek olarak, çalışanlarımızı, farklı görevler almaya ve onlar için farklı yetkinlikler geliştirebilecekleri ve birbirlerinden öğrenebilecekleri proje tabanlı ekipler oluşturmaya teşvik ediyoruz.”

Katılımcıların ifadelerine göre yetenek yönetimi uygulamaları temasında yoğun olarak belirtilen bir diğer kategori de yetenek tutmadır. Yetenek tutma kategorisi 5 farklı kod ile tanımlanmıştır. Bunlar: içsel/dışsal ödüller, değer uyumu ve çalışan bağlılığı çabaları, çalışan önerileri ve geri bildirim planları, takım ruhu, takım oluşturma ve sosyalleşme faaliyetleri, esnek çalışma programları şeklinde sıralanmaktadır. Katılımcılar, yeteneklerin elde tutulmasında içsel ve dışsal ödüllerin önemini sıklıkla vurgulamışlardır. K10 ve K11 kodlu katılımcıların ödüllendirme ile ilgili ifadeleri aşağıdaki çizelgede yer almaktadır.

Çizelge 3.8. İçsel/dışsal ödüller uygulamasına yönelik, seçilmiş katılımcı ifadeleri

Katılımcı	İfade
K10	“Yetenekli çalışanlarımızı işten ayrılma niyetlerini azaltmak ve ortadan kaldırmak amacıyla maaş artışı, terfi gibi ödüllendirme sistemleriyle destekliyoruz.”
K11	“Ödül sistemimiz ile yetenekli çalışanların çalışmalarına değer verdiğimizizi ve takdir ettiğimizi gösteriyoruz. Yüksek performanslı çalışanlarımız üç ayda bir "çeyreğin çalışanı" ünvanıyla onurlandırılmaktadır. Çalışanlar, cesaretlendirilip, takdir edildiklerinde çok daha verimli ve mutlu çalışırlar, buna bağlı olarak işlerine bağlılık hissederler ve şirkete olan aidiyetleri artar.”

Katılımcılar tarafından yetenek tutma uygulaması olarak ifade edilen bir diğer kod ise değer uyumu ve çalışan bağlılığı çabalarıdır. Katılımcılar tarafından, çalışanların elde tutulması için şirkete olan bağlılıklarının artırılması gerektiği dile getirilmiştir. K12 ve K27 kodlu katılımcılarının konuya ilişkin ifadeleri Çizelge 3.9'da gösterilmiştir.

Çizelge 3.9. Değer uyumu ve çalışan bağlılığı çabaları uygulamasına yönelik, seçilmiş katılımcı ifadeleri

Katılımcı	İfade
K12	“Çalışanlarımızın şirket değerlerini benimsemeleri ve işlerine yönelik bağlılık geliştirmeleri için gerekli tüm süreçleri planlar ve geri bildirimlerle yapılandırırız.”
K27	“Şeffaf iletişim, çalışana saygı, değer uyumu, fark yaratanı ödüllendirme gibi süreçlere büyük önem veriyor ve en önemlisi çalışan bağlılığını geliştirmeye çabalıyoruz.”

Çalışan önerileri ve geri bildirim programları, bir yetenek tutma uygulaması olarak katılımcılar tarafından ifade edilen kodlardan biridir. Katılımcılar, çalışanların görüşlerini almanın çalışanları elde tutmada önemli bir rol oynadığını ifade etmişlerdir. Bu olgu, konteyner taşımacılık şirketlerinde çalışanların fikirlerine saygı duyulduğunu göstermektedir. K12 ve K27 katılımcılarının konuya ilişkin beyanları Çizelge 3.10'da sunulmuştur.

Çizelge 3.10. Çalışan önerileri ve geri bildirim planları uygulamasına ilişkin, seçilmiş katılımcı ifadeleri

Katılımcı	İfade
K17	“Çalışan geri bildirim ve öneri programları ile çalışanların sesini duyarak çözümler sunuyoruz.”
K20	“İhtiyaç/beklenti analizleri yaparak, şirketin imkânları dâhilinde olanı fark ederek, şeffaf, erişilebilir ve demokratik yapımızı koruyarak, önerilere açık kalarak ve tüm fikirleri değerlendirerek çalışanları elde tutmaya çalışıyoruz.”

Katılımcılar tarafından yetenek tutma uygulaması olarak öne sürülen bir diğer kod ise takım ruhu, takım oluşturma ve sosyalleşme faaliyetleridir. Katılımcılar, çalışanları elde tutmak için onları daha iyi tanıyabilecekleri organizasyonlar düzenlediklerini belirtmişlerdir. K3 ve K9 kodlu katılımcıların konuya ilişkin ifadeleri aşağıdaki çizelgede verilmiştir.

Çizelge 3.11. Takım ruhu, takım oluşturma ve sosyalleşme faaliyetleri uygulamasına ilişkin, seçilmiş katılımcı ifadeleri

Katılımcı	İfade
K3	“Etkinliklerle çalışanlarımızı daha sık tanımaya çalışır, takım ruhu geliştirmeye yönelik ekip oluşturma etkinlikleri ile birbirlerini daha iyi tanımalarını sağlarız.”
K9	“Düzenli toplantılar ve ekip çalışması ile takım ruhu oluşturmaya ve bu sayede çalışanlarımızla ilişkilerimizi güçlendirmeyi amaçlıyoruz.”

Katılımcılar tarafından yetenek tutma uygulaması olarak ifade edilen son kod ise esnek çalışma programlarıdır. Katılımcılar, esnek çalışma programlarının çalışanın üzerinde baskı hissetmeden çalışabileceği ve kendisine verilen göreve tam potansiyeliyle odaklanabileceği bir ortam yaratabileceğini, bunun da kendilerini güvenilir ve değerli hissetmelerini sağlayabileceğini dile getirmişlerdir. K4 ve K18 kodlu katılımcıların konu ile ilgili ifadeleri aşağıdaki çizelgede sunulmaktadır.

Çizelge 3.12. Esnek çalışma programları uygulamasına yönelik, seçilmiş katılımcı ifadeleri

Katılımcı	İfade
K4	“Çeşitli motivasyon ve esnek çalışma uygulamaları ile çalışanlarımızın bağlılıklarını artırmaya ve korumaya çalışıyoruz.”
K18	“Esnek çalışma programları oluşturarak çalışanlarımızın potansiyellerini ve performanslarını en uygun ve doğru zamanda, baskı hissetmeden gösterebilecekleri bir ortam yaratmaya çalışıyoruz.”

Katılımcıların ifadeleri değerlendirildiğinde yetenek yönetimi uygulamaları temasında en sık tekrarlanan üç kategoriden biri yetenek belirlemedir. Yetenek belirleme kategorisi 3 farklı kod ile ifade edilmiştir. Bunlar sırasıyla: kapsamlı staj programları, yetenek incelemeleri ve değerlendirme merkezi/360 derece geri bildirim/kişilik ölçümleri kombinasyonudur. Katılımcılara göre, kapsamlı staj programları aracılığıyla potansiyel yetenekler kolaylıkla belirlenebilmektedir. Kapsamlı staj programlarına ilişkin K23 ve K30 kodlu katılımcıların ifadeleri aşağıdaki gibidir (Bkz. Çizelge 3.13).

Çizelge 3.13. Kapsamlı staj programları uygulamasına yönelik, seçilmiş katılımcı ifadeleri

Katılımcı	İfade
K23	“Kapsamlı staj programlarımız sayesinde, deniz taşımacılığı ve lojistik eğitimi alan öğrencilerin teorik bilgilerini pratiğe dönüştürürken, yeteneklerini de gözleme şansımız oluyor. Sonrasında, başarılı bir staj dönemi geçirmiş adaylarla yarı zamanlı veya tam zamanlı olarak çalışmaya devam ediyoruz.”
K30	“Öncelikle kariyer günlerinden stajyerler olarak yetenek belirleme sürecini başlatmaya çalışıyoruz. Çoklu-nitelik değerlendirme yöntemlerinde faydalanarak, kurum içi eğitim ve gelişim programları, iş rotasyonu gibi uygulamalar vasıtasıyla adayların potansiyelini ve performansını ölçmeye çalışarak süreci sürdürüyoruz.”

Yetenek belirleme kategorisinde katılımcılar tarafından sıkça bahsedilen bir diğer kod, performans ve potansiyel ölçümü için kullanılan değerlendirme merkezi/360 derece geri bildirim/kişilik ölçümleri birleştirilmiş yöntemidir. Katılımcılar, yetenek bulmak için yetenekli olduğu düşünülen çalışanlara belirli görevler vererek adayların potansiyellerini ve performanslarını incelediklerini dile getirmişlerdir. Ayrıca, adayların potansiyellerini tam olarak analiz etmek ve yetenek olarak kabul edebilmek için performans çıktılarına ilişkin ek eğitim ve öğretim programlarının uygulanabileceğini ifade etmişlerdir. Konuya yönelik K9 ve K29 kodlu katılımcıların ifadeleri aşağıdaki gibidir.

Çizelge 3.14. Değerlendirme merkezi/360 derece geri bildirim/kişilik ölçümleri kombinasyonu uygulamasına ilişkin, seçilmiş katılımcı ifadeleri

Katılımcı	İfade
K9	“Adayların potansiyelini ve performansını değerlendirmek için birleşik bir değerlendirme merkezi/360 derece geri bildirim/kişilik ölçümleri yöntemi uyguluyoruz, bu değerlendirmelerin sonuçları aracılığıyla yüksek potansiyele sahip adaylar belirleniyor ve kurum içi eğitim programlarına dâhil ediliyor.”
K29	“Performans değerlendirme sonuçlarına göre adayları yetenek havuzumuza alarak gerekli mentorluk ve mesleki, bireysel eğitim programlarını almalarını sağlıyoruz.”

Yetenek belirleme kategorisinde katılımcılar tarafından değerlendirilen son kod yetenek incelemesidir. Katılımcılar, yetenek bulmak için işe alım ve yerleştirme süreçlerinde yetenek incelemesi yaptıklarını ve ortaya çıkan yetkinliklerine göre adayları yetenek havuzlarına dâhil ettiklerini belirtmişlerdir. K4 ve K24 kodlu katılımcıların konu ile ilgili ifadeleri Çizelge 3.15'te gösterilmiştir.

Çizelge 3.15. Yetenek incelemeleri uygulamasına yönelik, seçilmiş katılımcı ifadeleri

Katılımcı	İfade
K4	“Pozisyon boşluklarını ve bu boşlukları doldurabilecek mevcut veya potansiyel yetenekleri belirlemek için birim yöneticileri ile aylık yetenek incelemeleri düzenliyoruz.”
K24	“Stajyerlerle ilgili yetenek değerlendirmeleri, atanmış mentorlar ile birlikte düzenleniyor ve yetenek havuzumuza dâhil edilecekleri belirliyoruz.”

Yetenek yönetimi uygulamaları temasında katılımcıların ifadeleriyle kabul edilen bir diğer kategori de yetenek yerleştirmedir. Yetenek yerleştirme kategorisi 2 farklı kodla ifade edilmiştir. Bunlar sırasıyla: yetenek kanalları ve yedekleme planlaması ile birlikte yeteneği yeniden konuşlandırmadır. Katılımcılar, özellikle koronavirüsün (COVID-19) neden olduğu pandemi döneminde yetenek planlamasının önemini arttırdığını, bu dönemde yetenek kanalları ve yedekleme planlaması sayesinde hastalık ve benzeri durumlardan kaynaklanan açık pozisyonların yeterli ve yetkin rezervlerle kolaylıkla doldurulabildiğini ve şirket operasyonlarının aksamasının önlenildiğini ifade etmişlerdir. K1 ve K13 kodlu katılımcıların yetenek kanalları ve yedekleme planlamasına ilişkin görüşleri Çizelge 3.16'da gösterilmektedir.

Çizelge 3.16. Yetenek kanalları ve yedekleme planlaması uygulamasına ilişkin, seçilmiş katılımcı ifadeleri

Katılımcı	İfade
K1	“İyi bir yedekleme planına sahip olmamız sayesinde, daha önce atadığımız ve gerekli gelişim süreçlerine tabi tuttuğumuz çalışanlarımızı, hastalık ve benzeri zaruri nedenlerle boşalan pozisyonlara, pandemi döneminde hızlı bir şekilde yerleştirebildik.”
K13	“Birçok şirketin pandemi koşullarında yedekleme yapmakta zorlandığına tanık oluyoruz. Devamlı olarak çok çeşitli yetenek kanallarından beslenen bir yedekleme planına sahip olmak bizi bu durumdan kurtardı.”

Yetenek yerleştirme kategorisinde katılımcılar tarafından ifade edilen diğer kod ise yeteneği yeniden konuşlandırmadır. Katılımcıların ifadelerine göre, seçilen yeteneklere yeteneği yeniden konuşlandırma adına şubeler arası rotasyon imkânı verilmekte ve yeni şubelerinde daha üst pozisyonlara yerleştirilmeleri sağlanmaktadır. Bu yeniden yerleşim sürecinde, atanmış çalışanları özendirmek ve desteklemek için birçok teşvik paketi sunulmaktadır. Konuya yönelik K12 ve K22 kodlu katılımcıların ifadeleri Çizelge 3.17'de sunulmuştur.

Çizelge 3.17. Yeteneği yeniden konuşlandırma uygulamasına yönelik, seçilmiş katılımcı ifadeleri

Katılımcı	İfade
K12	“İki ayda bir gerçekleştirdiğimiz yetenek değerlendirmeleri ve yetenek açığı analizlerimize göre lider olma potansiyeline sahip ve/veya başka bir şubede kritik bir üst pozisyonu doldurabilecek mevcut yeteneklerimizi belirliyoruz. Bu süreç boyunca, yer değiştiren personelimizin, yeni görevinin ilgili faydalarını tam olarak anlamalarını sağlıyoruz.”
K22	“Şubelerimizin yetenek ihtiyaçlarını sürekli olarak değerlendirir ve diğer lokasyonlardaki mevcut yeteneklerden uygun adayları ararız. Eşleşme durumunda, tespit edilen yeteneklere yer değiştirme teklifi yapar ve hareket etme niyetlerini özendiren ve destekleyen teşvikler sunarız.”

Yetenek yönetimi uygulamaları teması kapsamında belirlenen bir diğer kategori olan yetenek edinme ise katılımcılar tarafından yetenek havuzu ve yerinde işe alım olarak iki ana kodla tanımlanmıştır. Katılımcılar, yetenek havuzlarının önemini yoğun bir şekilde anlatarak, potansiyeli yüksek bireylerin ihtiyaç halinde hızlı bir şekilde istihdam edilmeleri için yetenek havuzlarına dâhil edildiğini belirtmişlerdir. K2 ve K6 kodlu katılımcıların yetenek havuzuna ilişkin ifadeleri Çizelge 3.18'de verilmiştir.

Çizelge 3.18. Yetenek havuzu uygulamasına ilişkin, seçilmiş katılımcı ifadeleri

Katılımcı	İfade
K2	“Staj programları ile belirlediğimiz yetenekli ve potansiyeli yüksek adayları, yetenek havuzumuza dâhil etmekte ve piyasanın üzerinde çalışma ve ücret koşulları sunarak şirketimize kazandırmaya çalışmaktayız.”
K6	“İlgili eğitim kurumları ile sürekli temas halinde kalarak, potansiyeli yüksek adayları tespit ediyor ve geliştirdiğimiz yetenek havuzuna dâhil ediyoruz. İç ve dış referans bazlı geri bildirim sistemleri ile havuzumuzu güncel tutmaya çalışıyoruz.”

Yetenek edinme kategorisindeki ikinci ve son kod, yerinde işe alımdır. Katılımcılar, yerinde işe alım ile işe alım ve seçme ile ilgili işlemlerin etkin bir şekilde organizasyonun bir parçası haline gelen tek bir yetkili kurumdan yürütülmesinin sağlandığını ifade etmişlerdir. Personel seviyeleri sürekli olarak izlenir, yönetilir ve iletişim hatları açık ve özlüdür, zamandan, kaynaklardan ve nihayetinde paradan tasarruf sağlanır. İşe alım ajansı, işe alım sürecini iyileştirmek, risk ve maliyeti azaltmak adına, personel tutma ve personel yönetimi uygulamalarına yardımcı olurken, işgücünün etkin bir uzantısı haline gelir. Yerinde işe alım ile ilgili katılımcı (K7, K28) beyanları Çizelge 3.19'da gösterilmiştir.

Çizelge 3.19. Yerinde işe alım uygulamasına yönelik, seçilmiş katılımcı ifadeleri

Katılımcı	İfade
K7	“İşbirliği yaptığımız ajans sayesinde, minimum çabayla yüksek potansiyelli yetenekleri işe alabiliyoruz. Yaptığımız iş bölümü sayesinde hem anlaşmalı olduğumuz ajans hem de şirket olarak biz, kendi alanlarımıza odaklanıp uzmanlaşma sağlayabiliyoruz.”
K28	“Yetenek edinme aşaması boyunca yerinde işe alım uygulamasının kazanımlarından yararlanıyoruz. İşbirliği yaptığımız ajans, yetenek bazlı ihtiyaçlarımızı sürekli olarak değerlendiriyor ve tutarlı bir tedarik sağlıyor.”

Yetenek yönetimi uygulamaları teması altında gösterilen kategorilerden biri olan yetenek çekme kariyer fuarları ve günlerine katılım, çalışan değer önermesi/işveren markası şeklinde iki farklı kodla tanımlanmıştır. Katılımcılar kariyer günlerinin önemi hakkında kapsamlı bir şekilde görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar, şirketlerini tanıtmak için kariyer günlerine ve fuarlarına sıklıkla katıldıklarını belirtmişlerdir. K16 ve K18 kodlu katılımcıların kariyer fuarları ve günlerine katılım uygulamasına ilişkin ifadeleri aşağıdaki gibidir (Bkz. Çizelge 3.20).

Çizelge 3.20. Kariyer fuarları ve günlerine katılım uygulamasına yönelik, seçilmiş katılımcı beyanları

Katılımcı	İfade
K16	“Kariyer günleri ve fuarlarına katılıma büyük önem veriyoruz. Bu toplantılara katılım sayesinde yüksek potansiyelli adaylara şirketimizi tanıtmaya ve onları cezbetmeye fırsatımız oluyor.”
K18	“Kariyer günleri ve fuar ziyaretleri sayesinde yetenek potansiyeli yüksek adaylara ulaşabiliyoruz ve şirketimizi tanıtarak onları etkileyebiliyoruz. Bu ziyaretler sonucunda bizimle iletişime geçen yetenekli adayları staj programlarımıza dâhil ediyoruz.”

Katılımcılar tarafından yetenek çekme kategorisi altında ifade edilen bir diğer kod ise çalışan değer önermesi/işveren markasıdır. Katılımcılara göre, potansiyeli ve performansı yüksek çalışanlara değer verildiğini hissettirmek ve bu konuda çeşitli süreçleri yürütmek, çalışmak için en uygun yer olarak tercih edilen ve görülen bir imaj yaratmanın temelidir. Sağlam bir çalışan değer önermesine dayalı bir işveren markası yaratmak, ışığa çekilen kelebekler gibi şirkete yüksek potansiyelli yeteneklerin çekilmesini sağlayacaktır. K21 ve K31 kodlu katılımcıların ilgili görüşleri Çizelge 3.21'de verilmiştir.

Çizelge 3.21. Çalışan değer önermesi/işveren markası uygulamasına yönelik, seçilmiş katılımcı ifadeleri

Katılımcı	İfade
K21	“Önceliğimiz mutlu bir çalışan profili oluşturmaktır. Mevcut yeteneklerimizi mutlu etmek için ek hak ve ücret paketleri sunarken, sosyal ve psikolojik durumlarının iyileştirilmesine de büyük önem veriyoruz. Örneğin, örgütümüzde derin bir hiyerarşi yok ve herkes her konuda fikrini rahatlıkla ifade edebiliyor, esnek çalışma saatlerimiz ve koşullarımız var. Bu çabalar sayesinde, mevcut yeteneklerimize değer verildiğini hissettirmeye ve bu temelde tercih edilen bir işveren markası oluşturabilmek adına işlevsel bir çalışan değer önermesi oluşturmaya çalışıyoruz.”
K31	“Mevcut yeteneklerimiz aracılığıyla etkin bir çalışan değer önermesi oluşturmak amacıyla, daha teknolojik girişimler sunmaya, çalışanlarımızı mutlu ve değerli hissettirmek için eğlence ve interaktif oyunlar üzerine şirket faaliyetleri oluşturmaya odaklanıyoruz. Bu sayede işveren markamızı harekete geçirerek ve geliştirerek potansiyeli yüksek yetenekleri bünyemize çekmeyi hedefliyoruz.”

Katılımcıların ifadeleri doğrultusunda yetenek yönetimi uygulamaları temasında belirtilen son kategori yetenek planlamadır. Yetenek planlama kategorisi 2 farklı kodla yansıtılmıştır. Bunlar sırasıyla: işe yönelik sosyal medya kullanımı ve yetenek iklimidir. Katılımcılar, sosyal medyanın hayatın her alanında var olduğunu ve bunun sonucunda iş hayatına entegre edilmesinin kaçınılmaz olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışanların ve bireylerin hayatında büyük bir yer tutan sosyal medya kullanımı, yetenek yönetiminin tüm fonksiyonlarına kaynaştırılarak yetenek planlamasını kolaylaştırmaktadır. K14 ve K28 kodlu katılımcıların konu ile ilgili ifadeleri aşağıdaki gibidir (Bkz. Çizelge 3.22).

Çizelge 3.22. İşe yönelik sosyal medya kullanımı uygulamasına ilişkin, seçilmiş katılımcı beyanları

Katılımcı	İfade
K14	“Bir yönetici olarak işe yönelik sosyal medya kullanımının, şirketin yetenek yönetim sistemi içindeki tüm süreçleri planlamasını ve koordine etmesini sağlayan bir uygulama olduğunu düşünüyorum. İşveren markası, yetenek incelemeleri, bilgi paylaşımı, kurumsal kimlik ve değer uyumu gibi konularda şirket üyelerinin sosyal medya üzerinden birbirine bağlı ve sürekli iletişim halinde olmasının çok önemli olduğunu düşünüyorum.”
K28	“Markalaşma ve işle ilgili sosyal medya kullanımı çok önemlidir. Yetenek sadece her mecrada parlayabileceği ve bunu sergileyebileceği yere gelir.”

Yetenek iklimi, yetenek planlama kategorisindeki ikinci koddur. Katılımcılar, çalışanların yetkinliklerine, performanslarına ve potansiyellerine göre değerlendirildiği ve ödüllendirildiği bir rekabet ortamını desteklemek ve bunu hem örgüt hem de çalışanlar için ortak bir değer haline getirmek amacıyla tasarlanmış bir örgüt ikliminin oluşturulmasının, şirketin genel yetenek

yapısının planlanmasındaki temel unsurlardan biri olduğunu belirtmişlerdir. K19 ve K21 kodlu katılımcılarının ilgili görüşleri Çizelge 3.23'te sergilenmektedir.

Çizelge 3.23. Yetenek iklimi uygulamasına yönelik, seçilmiş katılımcı beyanları

Katılımcı	İfade
K19	“Yetenek yapımızı tasarlamak ve oluşturmak için şirketimizdeki yeteneklerin şirket değerlerini benimsemelerini, potansiyellerini ve performanslarını maksimum düzeyde göstermelerini talep eden, teşvik eden ve destekleyen bir örgüt iklimi oluşturmaya çalışıyoruz. Oluşturduğumuz bu yetenek iklimi sayesinde yetenek planlarımızı ve tasarılarımızı yetenek sistemimizin tüm aşamalarına yansıtabiliyoruz.”
K21	“Rekabetin ve kurumsal değerlerin ön planda tutulduğu bir ortam yaratarak, yetenek yönetim sistemimizin tüm aşamalarındaki tasarılarımızı çalışanlarımıza yansıtabileceğimiz bir yetenek iklimi oluşturmaya çalışıyoruz.”

Yetenek yönetimi uygulamalarını şirket türlerine göre incelediğimizde, hem konteyner nakliye hatlarında hem de Freight forwarder şirketlerinde çalışan katılımcıların, içsel/dışsal ödüller ve özel eğitim ve öğrenim programları kavramlarına yönelik yoğun bir şekilde görüş bildirdikleri görülmektedir. Ayrıca, freight forwarder şirketlerde görevli insan kaynakları yetkililerinin, diğer yetenek yönetimi uygulamalarına, konteyner nakliye hatlarında çalışan yetkililere nazaran görece daha yoğun bir görüş bildirdiği görülmektedir. Katılımcılar, özel eğitim ve öğrenim programları hakkında görüşlerini belirtirken, iş rotasyonu ve koçluk/mentorluk gibi uygulamalar hakkında da görüş bildirmişlerdir. Aynı zamanda yetenek elde tutma uygulamalarından biri olan içsel/dışsal ödüller konusunda görüş bildirirken, çalışan önerileri ve geri bildirim programları hakkında da sıklıkla görüş bildirmişlerdir. Yetenek havuzlarının kolaylaştırıcısı olarak görülen kapsamlı staj programları ve yetenek incelemesi, katılımcılar tarafından genellikle yetenek havuzuyla birlikte anılmaktadır.

3.3. YY Uygulamalarına Yönelik B-AHS

3.3.1. Araştırma yaklaşımı

Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS), sıklıkla tercih edilen çok kriterli karar verme yöntemlerinden biridir (Vaidya ve Kumar, 2006). Hem ayrık hem de sürekli ikili karşılaştırmalardan oran ölçeklerini türetmek için kullanılır. Bu karşılaştırmalar, gerçek ölçümlerden veya tercihlerin ve algıların görece gücünü yansıtan temel bir ölçekten alınabilir (Saaty, 1987). Vaidya ve Kumar'a

(2006) göre AHS, en iyi alternatiflerin seçilmesinde geçerli bir yöntemdir. Ayrıca Saaty (2008), AHS'yi yapısal olarak bir hiyerarşi ile temsil edilen, öncelikleri sentezlemek için sistematik bir yöntem olarak nitelendirmiştir.

AHS, Salgado ve diğerleri (2015) tarafından, yönetim uygulamalarının önceliklendirilmesinde kullanılabilir geçerli bir araç olarak tanımlanmıştır. AHS bağlamında karar verici belirleyici seçimler sağlayamaz, bunun yerine algıya dayalı yargı aralıkları sağlar. Tercihlerdeki bu tür belirsizlik, bulanık küme teorisi kullanılarak modellenabilir. AHS'deki tercihler esasen insan algısına dayalı yargılar olduğundan (özellikle maddi olmayan varlıklar için geçerlidir), bulanık yaklaşımın karar verme sürecinin daha doğru yorumlanmasına izin verdiğine inanılmaktadır (Leung ve Cao, 2000).

Bu kapsamda yazından elde edilen 91 yetenek yönetimi uygulamasının konteyner taşımacılığı sektörü içerisindeki ağırlıklarını belirlemek ve YY en iyi uygulamaları olarak adlandırılabilir olanları tespit etmek için bulanık analitik hiyerarşi süreci (B-AHS) yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemle aşağıdaki araştırma soruları rehberlik etmiştir:

Araştırma Sorusu 1: Konteyner taşımacılığı endüstrisi özelinde yedi temel yetenek yönetimi fonksiyonu nasıl ağırlıklandırılmaktadır?

Araştırma Sorusu 2: Sektörde YY uygulamalarından hangileri öncelikli olarak görülmektedir?

Birçok çok kriterli karar verme yöntemi vardır. Bu teknikler arasında AHS'nin öne çıkan avantajları, kullanım kolaylığı ve nesnel yargıların yanı sıra öznel yargıları da içeren karmaşık karar verme süreçlerinde başarıyla uygulanabilmesidir (Timor, 2011; Önder ve Önder, 2018). AHS, kriter ve alt kriterlerin önemini belirleyerek çok boyutlu problemlerin tek bir boyuta indirgenmesini sağlar. AHS ile farklı deneyim, bilgi ve eğitime sahip bireylerin veya grupların kararlarını birleştirilerek tek bir sonuca ulaşılabilir (Saaty, 2008).

AHS, yetkin, deneyimli ve uzman kişilerin görüşleri yardımıyla geliştirilebilecek ortak bir yargı oluşturmada etkili bir araçtır (Önder ve Önder, 2018). AHS'de problemler, hiyerarşiler halinde yapılandırılmıştır. Ardından bir önceliklendirme süreci gelir (Saaty, 1994). AHS'de karar süreci temel olarak iki aşamada gerçekleştirilir, bunlar, hiyerarşik tasarım ve değerlendirilmedir.

Hiyerarşilerin tasarımı, problem alanına ilişkin deneyim ve bilgi gerektirir. Normalde, iki karar verici aynı problemin iki farklı hiyerarşisini yapılandırır. Ancak, bir grup insan hem hiyerarşi (tasarım) hem de yargı ve bunların sentezi (değerlendirme) konusunda fikir birliğine varmak adına birlikte çalışabilir (Vargas, 1990).

Değerlendirme aşaması ikili karşılaştırmalar yoluyla gerçekleştirilir. Hiyerarşi düzeyindeki öğeler, buldukları kriterlere katkıları veya önemleri açısından göreceli terimlerle karşılaştırılır. Bu karşılaştırma işlemi, öğelerin önceliklerinin veya ağırlıklarının göreceli bir ölçümünü verir. Yani ölçek, karşılaştırma için düşünülebilecek diğer herhangi bir kriter veya unsurdan bağımsız olarak, bir kritere göre elemanların göreceli durumunu ölçer (Dyer, 1990; Vargas, 1990; Saaty, 1994). AHS yöntemi kullanılarak bir karar verme probleminin çözülmesi dört adımdan oluşur (Zahedi, 1986):

1. Problemi birbiriyle ilişkili karar unsurlarından oluşan bir hiyerarşiye bölerek karar hiyerarşisini oluşturmak,
2. Karar öğelerinin ikili karşılaştırmaları ile girdi verilerinin toplanması,
3. Karar öğelerinin göreceli ağırlıklarını tahmin etmek için "özdeğer" yöntemini kullanmak,
4. Karar alternatifleri (veya sonuçları) için bir dizi derecelendirmeye ulaşmak adına karar öğelerinin göreceli ağırlıklarının toplanması.

AHS, hiyerarşi inşası, öncelik analizi ve tutarlılık doğrulaması olmak üzere üç ana işlemden oluşur (Ho, 2008). Tutarlılık derecesi, tutarlılık oranı (CR) ile hesaplanır. TO 0,1'e eşit veya daha düşükse, bu, uzmanların tutarlı bakış açıları sağladığı ve analizlerin ortalama nispi ağırlıkları hesaplamaya devam edebileceği anlamına gelir. Ancak, TO 0.1'den yüksekse, yani uzmanların görüşleri arasında tutarlılık bulunamıyorsa, bu durumda (farklı uzmanlardan) daha fazla veri toplanması ve analizin yeniden yapılması gerekir.

Bireyler farklı değer sistemleriyle kendi başlarına hareket ettiklerinde, her bireyin ortaya koyduğu alternatif önceliklerle ilgileniriz. Her bireyin ortaya çıkan önceliklerinin bir toplamı, geometrik veya aritmetik ortalama kullanılarak hesaplanabilir (Forman ve Peniwati, 1998). AHS genellikle ikili karşılaştırma kümelerine dayalı öncelikleri türetmek için kullanılır. AHS, bir kişinin algılarını veya fikirlerini hiyerarşik olarak yapılandırma, belirli bir kritere veya ortak

bir özelliğe göre benzer şeyleri karşılaştırma ve bir şeyin öneminin yoğunluğunu diğerine göre yargılama yeteneği üzerine kuruludur (Forman ve Peniwati, 1998; Forman ve Gass, 2001). Talib, Rahman ve Qureshi'ye (2011) göre AHS, yönetimle ilgili uygulamaların önceliklendirilmesi için uygun bir yöntemdir.

İnsan algılarının belirsizliği ile başa çıkmak için, bulanık küme teorisi ilk kez Zadeh (1965) tarafından ortaya atılmıştır. Klasik küme teorisinin aksine, bulanık küme teorisi bize gerçek hayattaki belirsizlikleri ölçmek için güçlü ve anlamlı araçlar sağlar ve aynı zamanda belirsiz kavramların doğal dilde anlamlı bir şekilde ifade edilmesine olanak tanır. Bulanık küme teorisinde, bulanık kümeleri içeren evrensel bir kümedeki elemanların üyelik geçişi kademelidir. Bir eleman herhangi bir kümeye ait olacaksa, o elemanın o kümeye ait olma derecesi de dikkate alınır. Bu derecelendirme, bulanık kümelerin sınırlarına belirsizlik özelliği ekler (Zadeh, 1965; Kahraman, Cebeci ve Alakan, 2003; Li, Yu, Pei, Zhao ve Tian, 2017).

Van Laarhoven ve Pedrycg (1983), bulanık karşılaştırma yargısının üçlü bulanık sayılarla temsil edildiği bir yöntemi öneren ilk araştırmacılar olduğu bilinmektedir. Üçlü üyelik fonksiyonu ve basit işlem yasaları ile bulanık sayılar kullanmışlardır (Chang, 1996; Zhu, Jing ve Chang, 1999). AHS'nin amaçlarından biri, uzmanın konu hakkındaki görüşleriyle bilgisini elde etmek olsa da, geleneksel AHS, insan düşüncesini doğru bir şekilde yansıtmaktan uzaktır. Bu nedenle AHS'nin bulanık bir uzantısı olan B-AHS yöntemi, algıya dayalı hiyerarşik problemleri çözmek için geliştirilmiştir (Kahraman, Cebeci ve Ruan, 2004; Wang, Luo ve Hua, 2008). Karar verici, doğal dil ifadeleri biçiminde her uygulamanın önemi hakkında tercihler belirleyebilir. Sistem, algısal öncelikleri yeniden vurgulamak için B-AHS kullanarak bu tercihleri mevcut verilerle birleştirir. B-AHS prosedüründe, karar matrisindeki ikili karşılaştırmalar, tasarımcının etkisiyle değişen bulanık sayılardır (Chan, Kumar, Tiwari, Lau ve Choy, 2008; Dağdeviren ve Yüksel, 2008; Chou, Sun ve Yen, 2012).

Literatür taraması sırasında AHS yönteminin hem yönetim uygulamalarının önceliklendirilmesinde hem de insan kaynakları odaklı karar verme problemlerinin ele alınmasında tercih edilen bir yöntem olduğu tespit edilmiştir. AHS yöntemine dayalı, yönetim uygulamalarının ağırlıklandırılması ve insan kaynakları alanında çeşitli karar verme

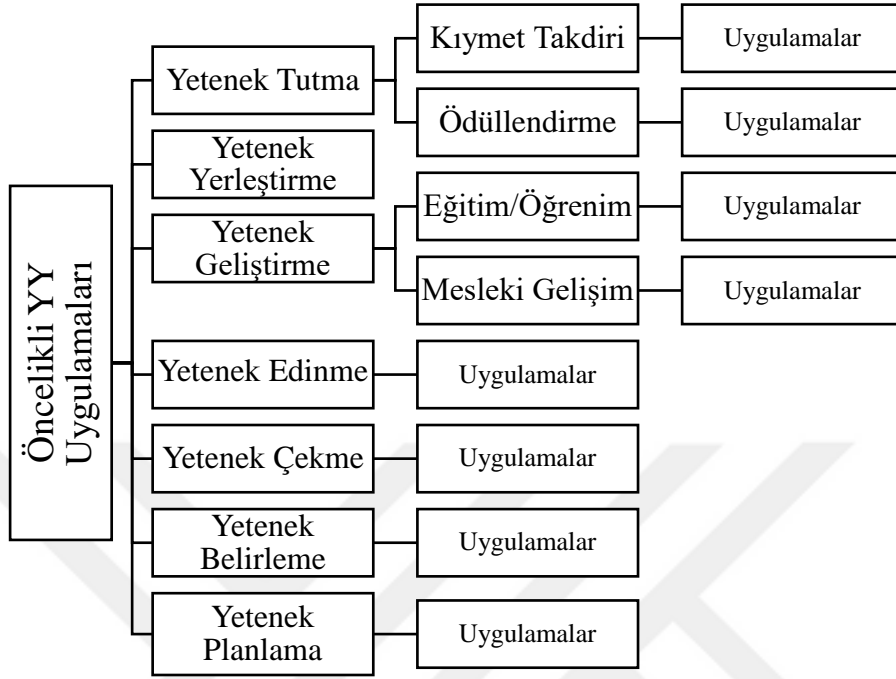
problemlerinin çözümü konusunda hazırlanan bazı temel makaleler Çizelge 3.24'te gösterilmektedir.

Çizelge 3.24. AHS'yi yönetim ve İK alanında bir analiz yöntemi olarak kullanmış bazı kritik çalışmalar

Yazar	AHS Uygulama Alanı
Bozbura ve Beskese, 2007	B-AHS kullanılarak örgütsel sermaye ölçüm göstergelerinin önceliklendirilmesi.
Bozbura ve diğerleri, 2007	B-AHS kullanılarak insan sermayesi ölçüm göstergelerinin önceliklendirilmesi.
Güngör ve diğerleri, 2009	Bulanık Analitik Hiyerarşi Sürecine (B-AHS) dayalı bir personel seçim sistemi.
Talib ve diğerleri, 2011	B-AHS yöntemini kullanarak hizmet sektöründe toplam kalite yönetimi uygulamalarının önceliklendirilmesi.
Calabrese ve diğerleri, 2013	Bulanık AHS yöntemini kullanarak entellektüel sermaye yönetimi ve yatırımları için kılavuzlar elde etmek amacıyla entelektüel sermaye bileşenlerinin şirket değeri yaratmaya katkılarına ilişkin göreceli öneminin değerlendirilmesi.
Manafi ve Subramaniam, 2015	Bulanık AHS yöntemi ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkileri dikkate alınarak önceliklendirilmesi.
Salgado ve diğerleri, 2015	AHP yöntemi kullanılarak küçük ve orta ölçekli işletmelerde toplam kalite yönetimi (TKY) uygulamalarına öncelik değerlerinin tespiti.
Lai ve Ishizaka, 2020	AHS yöntemi kullanılarak yetenek belirleme kriterlerinin önceliklendirilmesi.
Yıldız ve diğerleri, 2020	Bulanık AHS yöntemi kullanılarak olumlu çalışan deneyimi kriterlerinin önceliklendirilmesi.

3.3.2. Veri toplama ve katılımcı profilleri

İskenderun Teknik Üniversitesi Etik Kurulu tarafından onaylanan bir anket formu ile güncel literatürden derlenen 91 YY uygulamasının uzman görüşleri alınarak değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Çok kriterli bir analiz için Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci (B-AHS) kullanılmıştır. B-AHS, birden çok uzmanı ve birden çok hedefi içeren çok karmaşık karar alternatiflerinin önceliklendirilmesine yardımcı olmak için tasarlanmış bir yöntemdir. İkili karşılaştırmalar, B-AHS'nin temel yapı taşlarıdır. Anket yardımıyla, katılımcıların, boyutlar ve nihai amaç (konteyner taşımacılık işletmelerine özel YY'deki en iyi uygulamalar) özelinde YY uygulamalarının göreceli önemi karşılaştırmaları sağlanmıştır. Her katılımcıdan kendi yargılarını belirtmesi ve konuya ayrı, tanımlanabilir bir katkı yapması istenmiştir. Katılımcılar, kriterlerin göreceli önemi veya alternatiflerin sıralaması konusunda anlaşmak zorunda değildir. Hiyerarşi süreci ile analizin nihai amacı ve bu fonksiyonların oluşturduğu TM uygulamaları altında yedi fonksiyon ve dört alt boyut belirlenmiştir (Bkz. Şekil 3.8 ve Çizelge 3.25).



Şekil 3.8. Araştırmanın hiyerarşi süreci

Çizelge 3.25. Araştırmanın hiyerarşik çerçevesi

Ana Kategori	İkinci Seviye Kriterler	Üçüncü Seviye Kriterler	
YP	Yetenek Planlama	Yetenek zihniyeti Yetenek iklimi Yetenek analitiği Yetenek açığı analizleri Üst yönetim ve lider desteği İşletme geneli yetenek veri sistemleri YY odaklı işgücü farklılaşımı YY odaklı çeşitlilik yönetimi Yetenek planlama ve örgütleme aracı İşe yönelik sosyal medya kullanımı YY odaklı işgücü planlaması Emeklilik planlaması	YP1 YP2 YP3 YP4 YP5 YP6 YP7 YP8 YP9 YP10 YP11 YP12
YB	Yetenek Belirleme	Yetenek incelemesi Yetenek değerlemesi Değerlendirme merkezi Kariyer siteleri 360-Derece geri bildirim Kişilik ölçümleri Üniversite bağlantıları Yetkinlik haritası Kapsamlı staj programları	YB1 YB2 YB3 YB4 YB5 YB6 YB7 YB8 YB9

Çizelge 3.25. (Devam) Araştırmanın hiyerarşik çerçevesi

Ana Kategori		İkinci Seviye Kriterler	Üçüncü Seviye Kriterler		
YÇ	Yetenek Çekme		Çalışan değer önermesi	YÇ1	
			İşveren markası	YÇ2	
			Tercih edilen işveren imajı	YÇ3	
			Kariyer girişimciliği	YÇ4	
			Kariyer yönlendirme	YÇ5	
			Kariyer fuarları ve günlerine katılım	YÇ6	
			Kariyer geliştirme fırsatları	YÇ7	
			Piyasa-üstü ücretlendirme	YÇ8	
			Şeffaf ücret yapıları	YÇ9	
			Başlangıç fonları	YÇ10	
			İş çekiciliği	YÇ11	
			İK pazarlaması	YÇ12	
			Kariyer yolu seçenekleri	YÇ13	
			Çalışan tavsiye programları	YÇ14	
YE	Yetenek Edinme		E-işe alım	YE1	
			Hassas görev belirleme	YE2	
			Çalışan-marka uyumu	YE3	
			Teknik eleman avcılığı	YE4	
			Yetenek profilleri	YE5	
			Yetenek havuzu	YE6	
			Yerinde işe alım	YE7	
YG	Yetenek Geliştirme	Eğitim/Öğrenim	EÖ	Özel eğitim ve öğrenim programları	TL1
				Kurum içi eğitim ve öğrenim programları	TL2
				Denizaşırı eğitim programları	TL3
				İşbirlikli öğrenme	TL4
				Her an-her yerde öğrenme	TL5
				Yükseköğrenim imkânları	TL6
				Eylem öğrenme setleri	TL7
	Mesleki Gelişim	PG	İş rotasyonu	MG1	
			Koçluk, mentoluk ve ahbaplık programları	MG2	
			Mesleki gölge çalışması	MG3	
			Liderlik geliştirme programları	MG4	
			Beceri boşluğu analizi	MG5	
			Bilgi paylaşımı ve yönetimi	MG6	
			Çok aşamalı performans yönetimi	MG7	
Yetkinlik geliştirme	MG8				
Proje takımları	MG9				
Mesleki kariyer yolları	MG10				
YYR	Yetenek Yerleştirme		Yeteneği yeniden konuşlandırma	YYR1	
			Yedekleme planlaması	YYR2	
			Yetenek kanalları	YYR3	
			Farklılaştırılmış İK mimarisi	YYR4	
			Dâhili yetenek pazarları	YYR5	
			Açık iş ilan sistemleri	YYR6	

Çizelge 3.25. (Devam) Araştırmanın hiyerarşik çerçevesi

Ana Kategori		İkinci Seviye Kriterler		Üçüncü Seviye Kriterler	
YT	Yetenek Tutma	Kıymet Takdiri	KT	İşe alıştırma	KT1
				İş yaşam dengesi düzenlemeleri	KT2
Bireysel gelişim planları	KT3				
Çalışan öneri programları	KT4				
Sosyal, kaliteli ve pozitif çalışma ortamı	KT5				
Personel güçlendirme	KT6				
Değer uyumu	KT7				
Güçlü sosyal güvence	KT8				
Takım ruhu ve takım oluşturma	KT9				
İş özerkliği	KT10				
Esnek çalışma programları	KT11				
Şeffaf ve hızlı değerlendirme ve geri bildirim sistemleri	KT12				
İlginç ve zorlayıcı görevler	KT13				
İlişki kurma ve yönetim sistemleri	KT14				
Destekleyici çalışma iklimi	KT15				
		Ödüllendirme	Ö	İçsel/dışsal ödüller	Ö1
				Rekabetçi kıdem tazminatı	Ö2
				Kariyerde ilerleme imkânları	Ö3
				Çalışan hisse opsiyonu	Ö4
				Şirket destekli sosyal etkinlikler	Ö5
				Performans ve yetkinlik odaklı ödüllendirme ve takdir sistemleri	Ö6
				Performans ve yetkinlik odaklı ücretlendirme paketleri	Ö7
				Performans ve yetkinlik bazlı ücret artışları	Ö8
				Hızlandırılmış kariyer geliştirme fırsatları	Ö9
				Üstün başarı ödülleri	Ö10
				Liyakat temelli terfi fırsatları	Ö11

Çizelge 3.26. Araştırmanın sözel ölçeği

Açıklama	Saatly AHS Ölçeği (Kesin Değer)	Bulanık Üçlü Öçek
Eşit derecede tercih edilen	1	(1,1,1)
Kısmen tercih edilen	3	(2,3,4)
Fazlasıyla tercih edilen	5	(4,5,6)
Çok kuvvetlice tercih edilen	7	(6,7,8)
Had safhada tercih edilen	9	(8,9,9)
Eşit - kısmen tercih edilen	2	(1,2,3)
Kısmen - fazlasıyla tercih edilen	4	(3,4,5)
Fazlasıyla – çok kuvvetlice tercih edilen	6	(5,6,7)
Çok kuvvetlice – had safhada tercih edilen	8	(7,8,9)

Kaynak: Anagnostopoulos et al. (2007).

Süreç boyunca, katılımcılardan alternatifler arasından seçim yapmaları istenerek algılarının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. İkili karşılaştırma ölçeği, bir öğenin diğerine göre önemini ifade etmek için kullanılmıştır.

Araştırmanın katılımcıları, araştırmanın amacına uygun bazı ölçütler dikkate alınarak amaçlı örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Alanda ve endüstride kollektif uzmanlık birincil kriter olmuştur, ancak nihai örneklemin oluşturulmasında müsaitlik ve katılıma isteklilik düzenleyici belirleyiciler olmuştur. Araştırmanın örneklemi 13 katılımcıdan oluşmaktadır (Bkz. Çizelge 3.27). Bu 13 katılımcı 13 farklı kuruluşa mensuptur. Bu kurumlardan 3'ü yurtdışı merkezli küresel konteyner hattı, 2'si yurtdışı merkezli çok uluslu freight forwarder şirketi, 1'i Türk çok uluslu freight forwarder şirketi, 2'si Türk büyük ölçekli freight forwarder şirketi, 2'si Türk orta ölçekli freight forwarder şirketi, 2'si Türk üniversitesi ve son olarak 1'i yabancı üniversitedir. Katılımcılara ilişkin tanımlayıcı bilgiler beş ana kategori altında değerlendirilmiştir.

Çizelge 3.27'de görüldüğü üzere, katılımcıların 8'i kadın, 5'i erkektir. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde 6 tanesinin lisans, 4 tanesinin yüksek lisans ve 3 tanesinin de doktora derecesine sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların meslekleri incelendiğinde 5'inin İK Müdürü, 1'inin İK uzmanı, 2'sinin İK müdür yardımcısı, 2'sinin yetenek geliştirme yöneticisi, 2'sinin araştırma görevlisi ve son olarak 1'inin doktor öğretim üyesi olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların çoğunun 10 yıldan fazla deneyime sahip olduğu ve sadece üçünün 10 yıldan az deneyime sahip olduğu görülmektedir. Son olarak, katılımcı yaşlarının taranması, yaşlarının 30 ile 50 arasında olduğunu göstermektedir.

Çizelge 3.27. Katılımcı uzmanların profilleri

Kurum	Görev	Cinsiyet	Yaş	Alan Tecrübesi	Eğitim
Yurt dışı-merkezli Küresel Konteyner Hattı	İK Uzmanı	Erkek	33	10	Yüksek Lisans
Yabancı Üniversite	Dr. Öğr. Üyesi	Kadın	32	5	PhD
Türk Üniversitesi	Arş. Gör. Dr.	Erkek	33	10	PhD
Türk Üniversitesi	Arş. Gör. Dr.	Erkek	35	7	PhD
Yurt dışı-Merkezli Çokuluslu Freight Frowarder Şirketi	Yetenek Geliştirme Müdürü	Kadın	50	18	Yüksek Lisans
Yurt dışı-Merkezli Çokuluslu Freight Frowarder Şirketi	İK Müdürü	Kadın	43	20	Lisans
Türk Büyük Ölçekli Freight Frowarder Şirketi	İK Yardımcı Müdürü	Kadın	43	20	Yüksek Lisans
Türk Büyük Ölçekli Freight Frowarder Şirketi	İK Yardımcı Müdürü	Erkek	41	17	Lisans

Çizelge 3.27. (Devam) Katılımcı uzmanların profilleri

Kurum	Görev	Cinsiyet	Yaş	Alan Tecrübesi	Eğitim
Türk Çokuluslu Freight Frowarder Şirketi	İK Müdürü	Kadın	30	5	Lisans
Türk Orta Ölçeki Freight Frowarder Şirketi	İK Müdürü	Kadın	34	10	Lisans
Türk Orta Ölçeki Freight Frowarder Şirketi	İK Müdürü	Kadın	41	16	Lisans
Yurt dışı-merkezli Küresel Konteyner Hattı	Yetenek Geliştirme Müdürü	Erkek	43	21	Yüksek Lisans
Yurt dışı-merkezli Küresel Konteyner Hattı	İK Müdürü	Kadın	36	12	Lisans

3.3.3. Araştırma modeli

Bir üçlü bulanık sayı (l, m, u) şeklinde tanımlanabilir ve üyelik fonksiyonları Formül 3.1 yardımıyla aşağıdaki gibi bulunur (Balkır ve Atalık, 2021):

$$\mu_{\tilde{A}}(x) = \begin{cases} \frac{x-l}{m-l}, & l \leq x \leq m \\ \frac{u-x}{u-m}, & m \leq x \leq u \\ 0, & \text{otherwise} \end{cases} \quad (3.1)$$

Burada l ve u , bulanık sayı \tilde{A} 'nin alt ve üst sınırlarını temsil eder ve m \tilde{A} 'nin orta değeridir. İki üçlü bulanık sayı olduğu varsayılırsa, bu iki küme için temel $\tilde{A}_1 = (l_1, m_1, u_1)$ ve $\tilde{A}_2 = (l_2, m_2, u_2)$ aritmetik işlemleri, Formül 3.2 ve 3.6 arasında izlenebilir (Lin, 2010; Stanković, Miomir, Stevic, Das, Subotic ve Pamucar, 2020):

$$\tilde{A}_1 \oplus \tilde{A}_2 = (l_1, m_1, u_1) + (l_2, m_2, u_2) = (l_1 + l_2, m_1 + m_2, u_1 + u_2) \quad (3.2)$$

$$\tilde{A}_1 \otimes \tilde{A}_2 = (l_1, m_1, u_1) \otimes (l_2, m_2, u_2) = (l_1 \times l_2, m_1 \times m_2, u_1 \times u_2) \quad (3.3)$$

$$\tilde{A}_1 - \tilde{A}_2 = (l_1, m_1, u_1) - (l_2, m_2, u_2) = (l_1 - l_2, m_1 - m_2, u_1 - u_2) \quad (3.4)$$

$$\frac{\tilde{A}_1}{\tilde{A}_2} = \frac{(l_1, m_1, u_1)}{(l_2, m_2, u_2)} = \left(\frac{l_1}{l_2}, \frac{m_1}{m_2}, \frac{u_1}{u_2} \right) \quad (3.5)$$

$$\tilde{A}_1^{-1} = (l_1, m_1, u_1)^{-1} = \left(\frac{1}{l_1}, \frac{1}{m_1}, \frac{1}{u_1} \right) \quad (3.6)$$

Bu çalışmada, verilerin analizi için literatürde en az eleştirilen B-AHS yaklaşımı olarak önerilen Buckley (1985) tarafından geliştirilen yöntem (Kahraman, Onar ve Öztaysi, 2018: 2203), üzerinde Bakır ve Atalık (2021) tarafından geliştirilmiş teknik kullanılmıştır. Uygulama adımları şu şekilde özetlenebilir:

Adım 1: Sözel terimler kullanılarak ikili bir ölçüt karşılaştırma matrisi oluşturulmuştur. Anagnostopoulos ve diğerleri'nin (2007) dokuz noktalı dönüştürme ölçeği, yanıtları bulanık sayılara dönüştürmek için kullanılmıştır (Bkz. Çizelge 3.28). Elde edilen karşılaştırma matrisi Formül 3.7'de gösterilmiştir.

$$\tilde{A} = \begin{pmatrix} 1 & \tilde{a}_{12} & \cdots & \tilde{a}_{1n} \\ \tilde{a}_{21} & 1 & \cdots & \tilde{a}_{2n} \\ \cdots & \cdots & \ddots & \cdots \\ \tilde{a}_{m1} & \tilde{a}_{m2} & \cdots & 1 \end{pmatrix} \quad (3.7)$$

Adım 2: Formül 3.8 kullanılarak katılımcıların yargıları toplanmıştır.

$$l_{ij} = \left(\prod_{k=1}^K l_{ijk} \right)^{1/K}, \quad m_{ij} = \left(\prod_{k=1}^K m_{ijk} \right)^{1/K}, \quad u_{ij} = \left(\prod_{k=1}^K u_{ijk} \right)^{1/K}$$

$$\tilde{A} = (l_{ij}, m_{ij}, u_{ij}) \text{ ve } K \text{ cevaplayan sayısını ifade eder.} \quad (3.8)$$

Adım 3: Buckley'nin (1985) önerilerini takiben, ilk olarak Formül 3.9 uygulanarak bulanık karşılaştırma değerleri hesaplanmıştır.

$$\tilde{r}_i = \left(\prod_{j=1}^n \tilde{a}_{ij} \right)^{1/n}, \quad i = 1, 2, \dots, n \quad (3.9)$$

Daha sonra Formül 3.10 uygulanarak kriterlerin bulanık ağırlıkları hesaplanmıştır.

$$\tilde{w}_i = \tilde{r}_i \otimes (\tilde{r}_1 \oplus \tilde{r}_2 \oplus \dots \oplus \tilde{r}_n)^{-1} \quad (3.10)$$

\tilde{r}_i bulanık karşılaştırma değerlerinin geometrik ortalamasını ifade etmektedir, ve \tilde{w}_i kriter ağırlıklarını simgelemektedir.

Adım 4: Bulanık ağırlıklar (\tilde{w}_i), Formül 3.11 çalıştırılarak alan merkezi yöntemi ile netleştirilmiştir.

$$\tilde{w}_i = (l \tilde{w}_i + m \tilde{w}_i + u \tilde{w}_i) / 3 \quad (3.11)$$

Adım5: Hesaplanan kesin değerler Formül 3.12 kullanılarak normalize edilmiş ve kesin kriter ağırlıklarına ulaşılmıştır.

$$w_r = \frac{w_i}{\sum_{i=1}^n w_i} \quad (3.12)$$

Adım 6: Öznel algıların tutarlılığını ve göreceli ağırlıkların doğruluğunu sağlamak için Tutarlılık Endeksi (CI) ve Tutarlılık Oranı (CR) olmak üzere iki katsayı hesaplanmıştır. Tutarlılık İndeksi (CI) hesaplamak için aşağıdaki formül kullanılmıştır.

$$CI = \frac{(Maks - n)}{(n - 1)} \quad (3.13)$$

Bu formülde $Maks$, her bir değerlerin ortalama değeridir ve n , kriter sayısıdır. Güvenilir bir sonuca ulaşmak için CI değerinin 0,1'e eşit veya daha küçük olması gerekir (Tzeng ve Huang, 2011). CR'yi hesaplamak için aşağıdaki formül kullanılır.

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (3.14)$$

RI, Rastgele Tutarsızlık Endeksi anlamına gelir. RI, aynı boyutlar için rastgele oluşturulmuş matrisler tarafından hesaplanan ortalama tutarsızlıktır. En yaygın olarak kullanılan RI değerleri Saaty (1980) tarafından önerilmiş ve Çizelge 3.28'de gösterilmiştir.

Çizelge 3.28. Saaty'e göre rassal tutarsızlık endeksi oranları

		Matrix Boyutu (n)												
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
RI	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,48	1,56	1,57	1,59	

Kaynak: Saaty (1980).

Güvenilir sonuçlara ulaşmak için CR, 0,1'e eşit veya daha küçük olmalıdır. Sıfıra ne kadar yakınsa, uzmanların yanıtlarının o kadar tutarlı olduğu kabul edilmektedir (Tzeng ve Huang, 2011). CR 0,1'den daha büyükse, iki şey yapılmalıdır. Ya uzman yanıtlarının sayısı artırılmalı ya da aykırı değer içeren yanıtlar çıkarılmalıdır.

3.3.4. Veri analizi ve bulgular

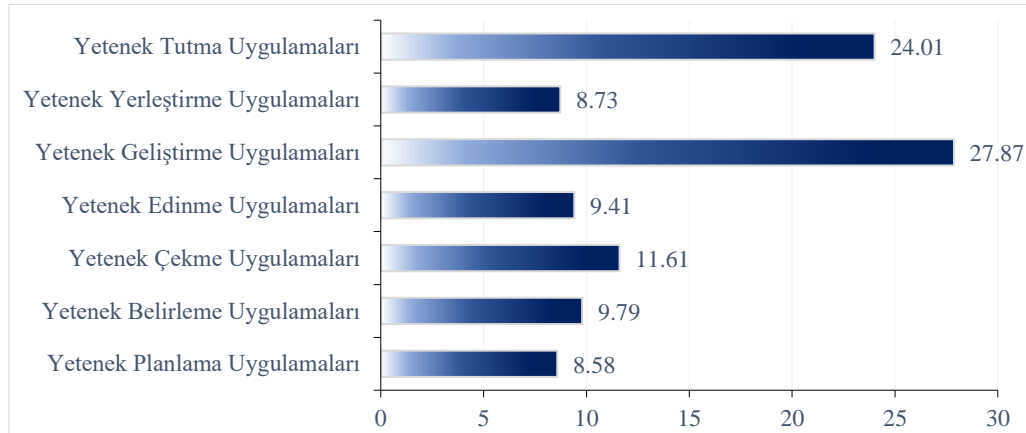
On üç uzman, ana kategoriler olarak atfedilen yetenek yönetimi fonksiyonlarını önceliklendirmek adına AHS anketini tamamlamıştır. Her anket toplandıktan sonra, cevapların karşılaştırma matrisi ve geometrik ortalaması düzenlenmiştir. Ana kategoriler, hesaplamalar sırasında kolaylık sağlamak için kodlanmıştır. Buna göre; yetenek planlama YP, yetenek belirleme YB, yetenek çekme YÇ, yetenek edinme YE, yetenek geliştirme YG, yetenek yerleştirme YYR ve son olarak yetenek tutma YT olarak kodlanmıştır. Çizelge 3.29 geometrik ortalamaları ve Çizelge 3.30 karşılaştırma matrisini göstermektedir.

Çizelge 3.29. Ana kategorilere ilişkin karşılaştırma matrisinin geometrik ortalamaları

	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>
YP	0,5158	0,6446	0,8406
YB	0,5881	0,7395	0,9548
YÇ	0,6668	0,8701	1,1572
YE	0,5985	0,7219	0,8887
YG	1,6393	2,1626	2,6952
YYR	0,5295	0,6587	0,8501
YT	1,4856	1,8725	2,2685

Uzmanlar tarafından verilen yanıtların tutarlı olup olmadığını kontrol etmek için tutarlılık oranı (CR) hesaplanmıştır. Ana kategorilerin önceliklendirilmesine ilişkin CR değeri 0,07554 olup 0,1'den küçük olduğundan yanıtların tutarlı olduğu söylenebilir. Böylece öncelik vektöründeki

değerler, ana kategorilerin önceliklendirilmesinde kullanılmıştır. Şekil 3.9, kriter ağırlıklarını yüzdesel olarak yansıtmaktadır.



Şekil 3.9. YY fonksiyonlarının yüzdesel olarak kriter ağırlıklarına göre sıralaması

Çizelge 3.30. Ana kategorilerin bulanık karşılaştırma matrisi (YY fonksiyonları)

	Yetenek Planlama			Yetenek Belirleme			Yetenek Çekme		
	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>
YP	1,00	1,00	1,00	0,58	0,77	1,06	0,62	0,84	1,16
YB	0,58	0,77	1,06	1,00	1,00	1,00	0,51	0,70	1,09
YÇ	0,62	0,84	1,16	0,51	0,70	1,09	1,00	1,00	1,00
YE	0,85	1,14	1,40	0,54	0,66	0,85	0,48	0,61	0,87
YG	2,95	3,90	4,78	2,39	3,30	4,16	1,57	2,34	3,10
YYR	0,67	1,00	1,43	0,75	1,02	1,43	0,35	0,44	0,62
YT	2,46	3,16	3,83	1,66	2,04	2,39	1,71	2,49	3,25
	Yetenek Edinme			Yetenek Geliştirme			Yetenek Yerleştirme		
	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>
YP	0,71	0,88	1,17	0,21	0,26	0,34	0,70	1,00	1,49
YB	1,17	1,52	1,86	0,24	0,30	0,42	0,70	0,98	1,33
YÇ	1,15	1,63	2,07	0,32	0,43	0,64	1,62	2,28	2,87
YE	1,00	1,00	1,00	0,29	0,37	0,50	1,05	1,21	1,32
YG	1,99	2,74	3,50	1,00	1,00	1,00	1,77	2,45	3,30
YYR	0,76	0,83	0,95	0,30	0,41	0,56	1,00	1,00	1,00
YT	1,57	1,98	2,42	0,69	0,91	1,23	2,12	2,80	3,47
	Yetenek Tutma								
	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>						
YP	0,26	0,32	0,41						
YB	0,42	0,49	0,60						
YÇ	0,31	0,40	0,58						
YE	0,41	0,51	0,64						
YG	0,81	1,10	1,46						
YYR	0,29	0,36	0,47						
YT	1,00	1,00	1,00						

Uzman görüşleri ve B-AHS hesaplamalarına göre yetenek geliştirme, yetenek yönetimi fonksiyonları arasında en öncelikli fonksiyon olarak öne çıkmaktadır. İkinci öne çıkan fonksiyon, yetenek tutmadır ve yetenek çekme ile birlikte ilk üçü oluşturmaktadırlar. Bu üç fonksiyonu yetenek belirleme, yetenek edinme, yetenek yerleştirme ve son olarak yetenek planlama fonksiyonları takip etmektedir.

Yetenek geliştirme uygulamalarının önceliklendirme süreci, alanında uzmanlıkları ve aktiflikleri göz önünde bulundurularak seçilen on üç uzman ile yürütülmüştür. Bu kategori karşılaştırma matrislerinin etkin bir şekilde kullanılabilmesi için, eğitim/öğrenim ve mesleki gelişim olarak iki alt kategoride değerlendirilmiştir. Eğitim/öğrenim alt kategorisi 7 uygulamadan, mesleki gelişim ise 10 uygulamadan oluşmaktadır. Daha ileri analizlere geçmeden önce bu iki alt kategorinin bulanık ağırlıkları hesaplanmış ve buna göre eğitim/öğrenim alt kategorisinin ağırlığı % 45,76 ve mesleki gelişim alt kategorisinin ağırlığı % 54,24 olarak hesaplanmıştır. Eğitim/öğrenim alt kategorisinde yer alan uygulamalara ilişkin bulanık karşılaştırmaların geometrik ortalamaları Çizelge 3.31'de ve bulanık karşılaştırma matrisi Çizelge 3.32'de gösterilmiştir.

Çizelge 3.31. Eğitim/öğrenim alt kategorisi altında YG uygulamalarına ilişkin karşılaştırma matrisinin geometrik ortalamaları

	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>
Özel eğitim ve öğrenim programları	1,5801	2,0001	2,4483
Kurum içi eğitim ve öğrenim programları	0,6647	0,8719	1,1312
Denizaşırı eğitim programları	1,2298	1,5294	1,8904
İşbirlikli öğrenme	0,4414	0,5390	0,6918
Her an-her yerde öğrenme	0,4993	0,6104	0,7667
Yükseköğrenim imkânları	1,0143	1,2794	1,5755
Eylem öğrenme setleri	0,7113	0,8907	1,1128

Uzmanlar tarafından verilen yanıtların tutarlı olup olmadığını kontrol etmek amacıyla tutarlılık oranı (CR) hesaplanmıştır. Eğitim/öğrenim alt kategorisinde YG uygulamalarının önceliklendirilmesine ilişkin CR değeri 0,07522 olup 0,1'den küçük olduğundan yanıtların tutarlı olduğu söylenebilir. Böylece öncelik vektöründeki değerler uygulamaları öncelik sırasına koymak için kullanılmıştır.

Uzman görüşleri ve B-AHS hesaplamalarına göre, eğitim/öğrenim alt kategorisinde YG uygulamaları arasında en öncelikli uygulama Özel eğitim ve öğrenim programlarıdır. İkinci birincil uygulama ise, Denizaşırı eğitim programları olarak saptanmıştır. İlk üçün son üyesi Yükseköğrenim imkânlarıdır.

Çizelge 3.32. Eğitim/öğrenim alt kategorisi altındaki YG uygulamalarının bulanık karşılaştırma matrisi

	Özel eğitim ve öğrenim programları			Kurum içi eğitim ve öğrenim programları			Denizaşırı eğitim programları		
	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>
EÖ1	1,00	1,00	1,00	1,24	1,65	2,17	1,14	1,49	1,95
EÖ2	0,46	0,60	0,81	1,00	1,00	1,00	0,59	0,82	1,11
EÖ3	0,51	0,67	0,88	0,90	1,22	1,71	1,00	1,00	1,00
EÖ4	0,23	0,29	0,37	0,60	0,81	1,12	0,26	0,33	0,42
EÖ5	0,24	0,29	0,38	0,54	0,75	1,15	0,23	0,27	0,32
EÖ6	0,26	0,32	0,40	1,62	2,14	2,67	0,53	0,70	0,95
EÖ7	0,54	0,72	1,00	0,73	1,00	1,37	0,53	0,67	0,83
	İşbirlikli öğrenme			Her an-her yerde öğrenme			Yükseköğrenim imkânları		
	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>
EÖ1	2,69	3,49	4,29	2,61	3,39	4,17	2,50	3,15	3,79
EÖ2	0,89	1,24	1,67	0,87	1,33	1,86	0,37	0,47	0,62
EÖ3	2,36	3,04	3,80	3,09	3,69	4,30	1,06	1,43	1,89
EÖ4	1,00	1,00	1,00	0,49	0,61	0,80	0,28	0,37	0,53
EÖ5	1,24	1,65	2,04	1,00	1,00	1,00	0,39	0,48	0,61
EÖ6	1,90	2,73	3,55	1,63	2,09	2,58	1,00	1,00	1,00
EÖ7	0,99	1,28	1,56	1,15	1,50	1,86	0,39	0,48	0,63
	Eylem öğrenme setleri								
	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>						
EÖ1	1,00	1,40	1,84						
EÖ2	0,73	1,00	1,37						
EÖ3	1,20	1,49	1,87						
EÖ4	0,64	0,78	1,01						
EÖ5	0,54	0,67	0,87						
EÖ6	1,58	2,08	2,59						
EÖ7	1,00	1,00	1,00						

Daha önceki uygulamalarda olduğu gibi mesleki gelişim alt kategorisinde de YG uygulamaları aynı uzmanlar tarafından önceliklendirilmiştir. Mesleki gelişim alt kategorisinde yer alan uygulamaların bulanık karşılaştırma matrisi Çizelge 3.34'de, ilgili bulanık karşılaştırmaların geometrik ortalamaları ise Çizelge 3.33'de görülmektedir.

Çizelge 3.33. Mesleki gelişim alt kategorisinde YG uygulamalarına ilişkin karşılaştırma matrisinin geometrik ortalamaları

	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>
İş rotasyonu	0,7579	0,9914	1,2876
Koçluk, mentoluk ve ahbablık programları	2,1501	2,6627	3,1746
Mesleki gölge çalışması	0,4870	0,6244	0,8291
Liderlik geliştirme programları	1,0736	1,3712	1,7398
Beceri boşluğu analizi	1,0325	1,3124	1,6181
Bilgi paylaşımı ve yönetimi	0,5839	0,7326	0,9279
Çok aşamalı performans yönetimi	0,4391	0,5478	0,7116
Yetkinlik geliştirme	0,9904	1,2582	1,5466
Proje takımları	0,8110	1,0211	1,2918
Mesleki kariyer yolları	0,5149	0,6537	0,8517

Uzmanların cevaplarının tutarlı olup olmadığını doğrulamak için tutarlılık oranı (CR) değerlendirilmiştir. Mesleki gelişim alt kategorisinde YG uygulamalarının önceliklendirilmesine ilişkin CR değeri 0,06654 olup 0,1'den küçük olduğundan yanıtların tutarlı olduğu söylenebilir. Bu nedenle öncelik vektöründeki değerlerden yararlanılarak söz konusu uygulamaların önceliklendirilmesi gerçekleştirilebilmiştir.

Uzman görüşleri ve B-AHS hesaplamaları dikkate alındığında, mesleki gelişim alt kategorisinde önceliklendirme prosedürüne göre YG uygulamaları arasında Koçluk, mentoluk ve ahbablık programları birinci sırada yer almakta ve bunu, üçüncü sırada yer alan Beceri boşluğu analizinden hemen önce Liderlik geliştirme programları izlemektedir.

Çizelge 3.34. Mesleki gelişim alt kategorisi altında YG uygulamalarının bulanık karşılaştırma matrisi

	İş rotasyonu			Koçluk, mentoluk ve ahbablık programları			Mesleki gölge çalışması		
	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>
MG1	1,00	1,00	1,00	0,24	0,31	0,45	1,68	2,27	2,93
MG2	2,22	3,18	4,11	1,00	1,00	1,00	2,31	2,77	3,26
MG3	0,34	0,44	0,59	0,31	0,36	0,43	1,00	1,00	1,00
MG4	0,76	1,03	1,49	0,29	0,33	0,39	1,24	1,84	2,49
MG5	0,80	1,15	1,52	0,21	0,25	0,32	2,25	3,31	4,35
MG6	0,37	0,45	0,58	0,22	0,27	0,35	0,69	0,95	1,26
MG7	0,29	0,40	0,63	0,21	0,26	0,33	0,46	0,61	0,85
MG8	1,72	2,24	2,70	0,30	0,37	0,48	3,02	4,06	5,08
MG9	0,64	0,81	1,07	0,44	0,53	0,63	0,78	1,02	1,36
MG10	1,47	2,06	2,70	0,35	0,44	0,55	0,80	1,21	1,74
	Liderlik geliştirme programları			Beceri boşluğu analizi			Bilgi paylaşımı ve yönetimi		
	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>
MG1	0,67	0,98	1,32	0,66	0,87	1,25	1,72	2,22	2,73
MG2	2,55	3,03	3,47	3,13	3,99	4,82	2,85	3,72	4,55
MG3	0,40	0,54	0,81	0,23	0,30	0,45	0,79	1,05	1,44
MG4	1,00	1,00	1,00	0,82	1,08	1,45	1,55	2,19	3,02
MG5	0,69	0,92	1,22	1,00	1,00	1,00	0,99	1,16	1,35
MG6	0,33	0,46	0,64	0,74	0,86	1,01	1,00	1,00	1,00
MG7	0,28	0,32	0,37	0,24	0,28	0,35	0,50	0,68	0,97
MG8	0,64	0,90	1,20	0,55	0,66	0,79	1,15	1,37	1,63
MG9	0,59	0,74	0,95	0,48	0,63	0,87	1,32	1,79	2,33
MG10	0,24	0,30	0,41	0,45	0,57	0,76	0,47	0,62	0,81
	Çok aşamalı performans yönetimi			Yetkinlik geliştirme			Proje takımları		
	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>
MG1	1,58	2,53	3,41	0,37	0,45	0,58	0,93	1,24	1,56
MG2	3,01	3,87	4,70	2,08	2,68	3,36	1,59	1,90	2,27
MG3	1,17	1,65	2,17	0,20	0,25	0,33	0,74	0,98	1,29
MG4	2,71	3,16	3,57	0,83	1,12	1,56	1,06	1,35	1,70
MG5	2,83	3,52	4,19	1,27	1,52	1,81	1,15	1,58	2,09
MG6	1,03	1,48	2,01	0,61	0,73	0,87	0,43	0,56	0,76
MG7	1,00	1,00	1,00	0,42	0,54	0,73	0,62	0,83	1,12
MG8	1,37	1,84	2,38	1,00	1,00	1,00	0,63	0,83	1,06
MG9	0,89	1,21	1,62	0,94	1,20	1,58	1,00	1,00	1,00
MG10	0,56	0,70	0,93	0,33	0,42	0,60	0,35	0,43	0,56
	Mesleki kariyer yolları								
	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>						
MG1	0,37	0,49	0,68						
MG2	1,82	2,30	2,85						
MG3	0,57	0,83	1,25						
MG4	2,47	3,36	4,21						
MG5	1,31	1,76	2,22						
MG6	1,24	1,62	2,14						
MG7	1,07	1,43	1,79						
MG8	1,67	2,38	3,06						
MG9	1,80	2,32	2,87						
MG10	1,00	1,00	1,00						

Yetenek tutma uygulamalarının önceliklendirme süreci, alanında uzmanlıkları ve aktiflikleri göz önünde bulundurularak seçilen on üç uzman ile gerçekleştirilmiştir. Bu kategori, karşılaştırma matrislerinin etkin bir şekilde kullanılabilmesi için, ödüllendirme ve kıymet takdiri şeklinde iki alt kategoride incelenmiştir. Ödüllendirme alt kategorisi 11 uygulamadan, kıymet takdiri ise 15 uygulamadan oluşmaktadır. Daha fazla analiz yapılmadan önce, bu iki alt kategorinin bulanık ağırlıkları değerlendirilmiş ve buna göre ödüllendirme alt kategorisinin ağırlığı % 53,15 ve kıymet takdiri alt kategorisinin ağırlığı % 46,85 olarak hesaplanmıştır. Ödüllendirme alt kategorisinde yer alan uygulamalara ilişkin bulanık karşılaştırmaların geometrik ortalamaları Çizelge 3.35'de, bulanık karşılaştırma matrisi ise Çizelge 3.36'da gösterilmektedir.

Çizelge 3.35. Ödüllendirme alt kategorisinde YT uygulamalarına ilişkin karşılaştırma matrisinin geometrik ortalamaları

	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>
İçsel/dışsal ödüller	1,9024	2,3339	2,8012
Rekabetçi kıdem tazminatı	0,8437	1,0300	1,2695
Kariyerde ilerleme imkânları	0,8274	1,0315	1,3092
Çalışan hisse opsiyonu	0,8662	1,0564	1,2666
Şirket destekli sosyal etkinlikler	0,2482	0,2997	0,3823
Performans ve yetkinlik odaklı ödüllendirme ve takdir sistemleri	0,9736	1,1783	1,4001
Performans ve yetkinlik odaklı ücretlendirme paketleri	0,7592	0,9148	1,1208
Performans ve yetkinlik bazlı ücret artışları	1,4069	1,7054	2,0074
Hızlandırılmış kariyer geliştirme fırsatları	0,9224	1,1793	1,4788
Üstün başarı ödülleri	0,5171	0,6211	0,7543
Liyakat temelli terfi fırsatları	0,7870	0,9461	1,1328

Tutarlılık oranı (CR), uzman yanıtlarının tutarlı olup olmadığını doğrulamak için hesaplanmıştır. TR uygulamalarının ödüllendirme alt kategorisinde önceliklendirilmesine ilişkin CR değeri 0,06595 olup 0,1'den küçük olduğundan yanıtların tutarlı olduğu söylenebilir. Böylece öncelik vektöründeki değerlerden yararlanılarak söz konusu uygulamaların önceliklendirilmesi gerçekleştirilmiştir.

Uzman görüşleri ve FAHP hesaplamalarına göre, ödüllendirme alt kategorisinde yer alan yetenek elde tutma uygulamaları arasında İçsel/dışsal ödüller en öncelikli uygulama olarak görülmektedir. İkinci öne çıkan uygulama ise Performans ve yetkinlik bazlı ücret artışlarıdır ve Hızlandırılmış kariyer geliştirme fırsatları ile birlikte ilk üçü oluşturmaktadırlar.

Çizelge 3.36. Ödüllendirme alt kategorisindeki uygulamaların bulanık karşılaştırma matrisi

	İçsel/dışsal ödüller			Rekabetçi kıdem tazminatı			Kariyerde ilerleme imkânları		
Ö1	1,00	1,00	1,00	2,51	3,04	3,57	1,89	2,36	2,82
Ö2	0,28	0,33	0,40	1,00	1,00	1,00	0,51	0,68	0,93
Ö3	0,35	0,42	0,53	1,07	1,47	1,95	1,00	1,00	1,00
Ö4	0,22	0,27	0,33	0,58	0,77	0,98	0,97	1,51	2,07
Ö5	0,22	0,26	0,33	0,30	0,37	0,50	0,22	0,28	0,41
Ö6	0,41	0,49	0,58	0,92	1,08	1,23	1,05	1,33	1,59
Ö7	0,41	0,49	0,58	0,81	0,92	1,09	0,38	0,46	0,56
Ö8	0,47	0,58	0,71	1,77	2,20	2,57	1,55	2,00	2,42
Ö9	0,40	0,55	0,82	0,59	0,76	0,96	0,92	1,21	1,46
Ö10	0,31	0,39	0,51	0,24	0,30	0,42	0,40	0,47	0,60
Ö11	0,26	0,31	0,37	0,83	1,11	1,38	1,09	1,49	1,92
	Çalışan hisse opsiyonu			Şirket destekli sosyal etkinlikler			Performans ve yetkinlik odaklı ödüllendirme ve takdir sistemleri		
Ö1	3,01	3,71	4,54	3,07	3,80	4,64	1,73	2,06	2,44
Ö2	1,02	1,30	1,72	2,02	2,69	3,36	0,81	0,92	1,09
Ö3	0,48	0,66	1,03	2,46	3,53	4,56	0,63	0,75	0,95
Ö4	1,00	1,00	1,00	4,68	5,72	6,74	0,85	1,03	1,26
Ö5	0,15	0,17	0,21	1,00	1,00	1,00	0,19	0,24	0,32
Ö6	0,80	0,97	1,17	3,09	4,19	5,25	1,00	1,00	1,00
Ö7	0,58	0,69	0,85	2,01	2,76	3,58	0,84	0,98	1,17
Ö8	1,13	1,42	1,72	4,44	5,50	6,54	1,31	1,52	1,74
Ö9	1,08	1,25	1,46	2,91	4,06	5,11	0,75	1,03	1,43
Ö10	0,78	0,94	1,10	2,53	3,23	3,80	0,43	0,55	0,69
Ö11	0,77	0,88	1,01	2,71	3,33	3,98	0,48	0,56	0,64
	Performans ve yetkinlik odaklı ücretlendirme paketleri			Performans ve yetkinlik bazlı ücret artışları			Hızlandırılmış kariyer geliştirme fırsatları		
Ö1	1,73	2,06	2,44	1,40	1,71	2,11	1,22	1,83	2,52
Ö2	0,92	1,08	1,23	0,39	0,45	0,56	1,04	1,32	1,70
Ö3	1,79	2,18	2,62	0,41	0,50	0,65	0,69	0,83	1,09
Ö4	1,17	1,45	1,73	0,58	0,70	0,88	0,68	0,80	0,93
Ö5	0,28	0,36	0,50	0,15	0,18	0,23	0,20	0,25	0,34
Ö6	0,85	1,02	1,18	0,57	0,66	0,77	0,70	0,97	1,33
Ö7	1,00	1,00	1,00	0,59	0,68	0,80	0,73	1,03	1,48
Ö8	1,25	1,47	1,69	1,00	1,00	1,00	1,37	1,74	2,22
Ö9	0,68	0,97	1,37	0,45	0,57	0,73	1,00	1,00	1,00
Ö10	0,46	0,59	0,77	0,38	0,47	0,59	0,34	0,39	0,45
Ö11	0,92	1,21	1,46	0,40	0,47	0,58	0,49	0,61	0,83
	Üstün başarı ödülleri			Liyakat temelli terfi fırsatları					
Ö1	1,94	2,55	3,27	2,70	3,27	3,80			
Ö2	2,39	3,28	4,14	0,72	0,90	1,21			
Ö3	1,67	2,11	2,49	0,52	0,67	0,92			
Ö4	0,91	1,07	1,28	0,99	1,14	1,30			
Ö5	0,26	0,31	0,39	0,25	0,30	0,37			
Ö6	1,45	1,83	2,32	1,55	1,79	2,08			
Ö7	1,31	1,69	2,16	0,69	0,83	1,09			
Ö8	1,71	2,11	2,60	1,72	2,14	2,51			
Ö9	2,20	2,57	2,91	1,21	1,64	2,06			
Ö10	1,00	1,00	1,00	0,45	0,52	0,59			
Ö11	1,69	1,93	2,20	1,00	1,00	1,00			

Kıymet Takdiri alt kategorisindeki YT uygulamaları, on üç uzman tarafından önceliklendirilmiştir. İlgili bulanık karşılaştırmaların geometrik ortalamaları Çizelge 3.37'de, bu alt kategoride yer alan uygulamaların bulanık karşılaştırma matrisi ise Çizelge 3.38'de gösterilmektedir.

Çizelge 3.37. Kıymet takdiri alt kategorisindeki uygulamalarına ilişkin karşılaştırma matrisinin geometrik ortalamaları

	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>
İşe alıştırma	0,4458	0,5447	0,6856
İş yaşam dengesi düzenlemeleri	1,0886	1,3580	1,6409
Bireysel gelişim planları	0,9701	1,2622	1,5960
Çalışan öneri programları	0,5861	0,7515	0,9860
Sosyal, kaliteli ve pozitif çalışma ortamı	1,1864	1,4798	1,8112
Personel güçlendirme	1,6235	1,9906	2,3498
Değer uyumu	1,9420	2,4243	2,9375
Güçlü sosyal güvence	0,6640	0,8478	1,0931
Takım ruhu ve takım oluşturma	0,4560	0,5496	0,7001
İş özerkliği	0,7712	0,9602	1,1880
Esnek çalışma programları	0,7942	1,0321	1,3186
Şeffaf ve hızlı değerlendirme ve geri bildirim sistemleri	0,5191	0,6480	0,8453
İlginç ve zorlayıcı görevler	0,8730	1,0878	1,3469
İlişki kurma ve yönetim sistemleri	0,6153	0,7485	0,9169
Destekleyici çalışma iklimi	0,6683	0,8192	1,0123

Tutarlılık oranı (CR), katılımcıların yanıtlarının tutarlı olup olmadığını kontrol etmek için değerlendirilmiştir. Ödüllendirme alt kategorisinde YT uygulamalarının önceliklendirilmesine ilişkin CR değeri 0,06256 olarak bulunmuş olup, 0,1'den küçük olduğundan yanıtların tutarlı olduğu söylenebilir. Böylece öncelik vektöründeki değerlerden yararlanılarak söz konusu uygulamaların önceliklendirilmesi gerçekleştirilebilmiştir.

Çizelge 3.38. (Devam) Kıymet takdiri kategorisindeki uygulamaların bulanık karşılaştırma matrisi

	İşe alıştırma			İş yaşam dengesi düzenlemeleri			Bireysel gelişim planları		
	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>
KT1	1,00	1,00	1,00	0,27	0,36	0,51	0,52	0,62	0,79
KT2	1,97	2,82	3,70	1,00	1,00	1,00	1,55	1,89	2,18
KT3	1,27	1,62	1,93	0,46	0,53	0,65	1,00	1,00	1,00
KT4	0,61	0,83	1,18	0,36	0,47	0,68	0,53	0,71	0,95
KT5	1,22	1,67	2,25	1,47	1,59	1,69	0,43	0,57	0,87
KT6	2,15	2,82	3,53	2,06	2,71	3,49	1,68	1,96	2,34
KT7	2,13	2,55	2,99	2,04	2,52	3,04	2,92	3,66	4,42
KT8	0,92	1,40	1,95	0,45	0,58	0,74	0,87	1,21	1,54
KT9	0,51	0,60	0,77	0,20	0,24	0,31	0,26	0,33	0,49
KT10	2,14	2,85	3,65	0,74	0,93	1,24	0,68	0,93	1,35
KT11	2,39	3,41	4,42	0,59	0,63	0,68	0,52	0,77	1,09
KT12	3,18	3,90	4,57	0,40	0,56	0,84	0,37	0,48	0,65
KT13	3,09	3,81	4,49	0,74	0,96	1,27	0,72	0,88	1,09
KT14	1,38	1,45	1,51	0,40	0,45	0,52	0,18	0,22	0,29
KT15	1,05	1,13	1,22	0,46	0,53	0,65	0,26	0,34	0,47
	Çalışan öneri programları			Sosyal, kaliteli ve pozitif çalışma ortamı			Personel güçlendirme		
	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>
KT1	0,85	1,21	1,64	0,44	0,60	0,82	0,28	0,35	0,46
KT2	1,47	2,13	2,79	0,59	0,63	0,68	0,29	0,37	0,49
KT3	1,05	1,42	1,89	1,15	1,74	2,34	0,43	0,51	0,59
KT4	1,00	1,00	1,00	0,48	0,63	0,91	0,32	0,38	0,48
KT5	1,10	1,58	2,08	1,00	1,00	1,00	1,24	1,34	1,42
KT6	2,08	2,62	3,16	0,70	0,75	0,81	1,00	1,00	1,00
KT7	2,36	3,07	3,76	1,06	1,33	1,59	0,87	0,99	1,14
KT8	0,65	0,86	1,23	0,37	0,52	0,73	0,35	0,43	0,54
KT9	0,37	0,48	0,70	0,31	0,39	0,52	0,24	0,30	0,41
KT10	1,11	1,39	1,66	0,39	0,48	0,67	0,68	0,72	0,77
KT11	1,43	2,00	2,59	0,52	0,71	0,94	0,26	0,36	0,59
KT12	0,53	0,64	0,83	0,23	0,28	0,37	0,21	0,25	0,32
KT13	0,86	1,11	1,43	0,68	0,87	1,10	0,44	0,51	0,61
KT14	0,67	0,97	1,29	0,48	0,55	0,64	0,23	0,29	0,40
KT15	1,48	1,97	2,51	0,70	0,75	0,81	0,73	0,79	0,87
	Değer uyumu			Güçlü sosyal güvence			Takım ruhu ve takım oluşturma		
	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>
KT1	0,33	0,39	0,47	0,51	0,72	1,09	1,31	1,66	1,96
KT2	0,33	0,40	0,49	1,35	1,73	2,24	3,23	4,09	4,93
KT3	0,23	0,27	0,34	0,65	0,83	1,15	2,03	3,00	3,89
KT4	0,27	0,33	0,42	0,82	1,16	1,55	1,42	2,07	2,70
KT5	0,63	0,75	0,94	1,38	1,94	2,67	1,91	2,59	3,19
KT6	0,88	1,01	1,15	1,84	2,31	2,87	2,47	3,39	4,25
KT7	1,00	1,00	1,00	3,60	4,70	5,75	2,02	2,66	3,39
KT8	0,17	0,21	0,28	1,00	1,00	1,00	0,99	1,24	1,57
KT9	0,29	0,38	0,49	0,64	0,80	1,01	1,00	1,00	1,00
KT10	0,30	0,40	0,55	0,51	0,72	0,98	0,95	1,13	1,30
KT11	0,34	0,43	0,56	0,70	0,86	1,06	1,36	1,77	2,18
KT12	0,21	0,27	0,35	0,70	0,88	1,11	1,09	1,52	1,94
KT13	0,31	0,39	0,51	0,89	1,04	1,23	1,22	1,50	1,78
KT14	0,26	0,32	0,42	0,88	1,08	1,31	1,03	1,19	1,35
KT15	0,30	0,35	0,41	0,63	0,96	1,31	1,03	1,19	1,35

Çizelge 3.38. (Devam) Kıymet takdiri kategorisindeki uygulamaların bulanık karşılaştırma matrisi

	İş özerkliği			Esnek çalışma programları			Şeffaf ve hızlı değerlendirme ve geri bildirim sistemleri		
	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>
KT1	0,27	0,35	0,47	0,23	0,29	0,42	0,22	0,26	0,31
KT2	0,81	1,08	1,36	1,47	1,59	1,69	1,18	1,79	2,47
KT3	0,74	1,07	1,47	0,92	1,30	1,92	1,53	2,10	2,71
KT4	0,60	0,72	0,90	0,39	0,50	0,70	1,20	1,57	1,89
KT5	1,50	2,07	2,56	1,06	1,41	1,93	2,70	3,57	4,41
KT6	1,31	1,39	1,47	1,70	2,78	3,81	3,13	3,99	4,82
KT7	1,83	2,48	3,37	1,77	2,34	2,97	2,82	3,73	4,67
KT8	1,02	1,38	1,97	0,94	1,16	1,42	0,90	1,14	1,43
KT9	0,77	0,89	1,05	0,46	0,56	0,74	0,52	0,66	0,92
KT10	1,00	1,00	1,00	0,65	0,77	0,90	1,00	1,33	1,65
KT11	1,11	1,31	1,53	1,00	1,00	1,00	1,32	1,54	1,74
KT12	0,61	0,75	1,00	0,57	0,65	0,76	1,00	1,00	1,00
KT13	1,01	1,16	1,32	0,39	0,53	0,76	1,72	2,30	2,86
KT14	1,55	1,90	2,29	1,04	1,47	2,09	0,71	1,05	1,49
KT15	0,26	0,33	0,48	0,64	0,89	1,34	1,45	2,24	2,96
	İlginç ve zorlayıcı görevler			İlişki kurma ve yönetim sistemleri			Destekleyici çalışma iklimi		
	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>
KT1	0,22	0,26	0,32	0,66	0,69	0,73	0,82	0,88	0,96
KT2	0,78	1,04	1,36	1,93	2,22	2,48	1,55	1,89	2,18
KT3	0,92	1,14	1,38	3,48	4,51	5,53	2,13	2,96	3,80
KT4	0,70	0,90	1,16	0,78	1,03	1,48	0,40	0,51	0,68
KT5	0,91	1,14	1,47	1,56	1,83	2,08	1,24	1,34	1,42
KT6	1,63	1,96	2,25	2,53	3,45	4,32	1,15	1,26	1,37
KT7	1,97	2,55	3,22	2,37	3,11	3,87	2,42	2,88	3,37
KT8	0,81	0,96	1,13	0,76	0,92	1,13	0,77	1,04	1,58
KT9	0,56	0,67	0,82	0,74	0,84	0,97	0,74	0,84	0,97
KT10	0,76	0,86	0,99	0,44	0,53	0,65	2,08	3,02	3,89
KT11	1,31	1,90	2,55	0,48	0,68	0,96	0,75	1,12	1,57
KT12	0,35	0,43	0,58	0,67	0,95	1,41	0,34	0,45	0,69
KT13	1,00	1,00	1,00	1,24	1,64	2,10	1,06	1,58	2,15
KT14	0,48	0,61	0,81	1,00	1,00	1,00	0,71	0,78	0,86
KT15	0,46	0,63	0,94	1,16	1,28	1,40	1,00	1,00	1,00

Uzman görüşleri ve B-AHS hesaplamalarına göre, kıymet takdiri alt kategorisinde yer alan yetenek elde tutma uygulamaları arasında Değer uyumu en öncelikli uygulama olarak görülmektedir. Bu kategoride ikinci sırada yer alan uygulama ise Personel güçlendirme olup, Sosyal, kaliteli ve pozitif çalışma ortamı ile birlikte ilk üçü oluşturmaktadırlar.

Yetenek çekme uygulamalarının önceliklendirme prosedürü, konuya yönelik hâkimiyetleri doğrultusunda seçilmiş on üç uzman ile yürütülmüştür. Bu kategori 14 uygulamadan oluşmaktadır. Yetenek çekme kategorisinde yer alan uygulamalara ilişkin bulanık karşılaştırmaların geometrik ortalamaları Çizelge 3.39'da, bulanık karşılaştırma matrisi ise Çizelge 3.40'da gösterilmektedir. Tutarlılık oranı (CR), katılımcıların yanıtlarının tutarlı olup olmadığını kontrol etmek için değerlendirilmiştir. YÇ uygulamalarının önceliklendirilmesine ilişkin CR değeri 0,06279 olarak bulunmuş olup 0,1'den küçük olduğundan yanıtların tutarlı olduğu söylenebilir.

Çizelge 3.39. Yetenek çekme kategorisi altındaki uygulamalara ilişkin karşılaştırma matrisinin geometrik ortalamaları

	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>
Çalışan değer önermesi	1,8360	2,3635	2,9130
İşveren markası	1,6705	2,1313	2,6222
Tercih edilen işveren imajı	0,9327	1,2136	1,5165
Kariyer girişimciliği	0,6659	0,8506	1,0841
Kariyer yönlendirme	0,4916	0,6151	0,7790
Kariyer fuarları ve günlerine katılım	0,6184	0,7889	1,0090
Kariyer geliştirme fırsatları	1,1715	1,4565	1,7840
Piyasa-üstü ücretlendirme	0,8684	1,0955	1,4286
Şeffaf ücret yapıları	0,5404	0,6796	0,8765
Başlangıç fonları	0,4112	0,5175	0,6695
İş çekiciliği	1,0053	1,2400	1,5223
İK pazarlaması	1,0843	1,3541	1,6790
Kariyer yolu seçenekleri	0,5039	0,6133	0,7727
Çalışan tavsiye programları	0,5584	0,6858	0,8543

Çizelge 3.40. Yetenek çekme kategorisindeki uygulamaların bulanık karşılaştırma matrisi

	Çalışan değer önermesi			İşveren markası			Tercih edilen işveren imajı		
	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>
YÇ1	1,00	1,00	1,00	0,62	0,79	1,05	1,58	1,84	2,05
YÇ2	0,95	1,27	1,60	1,00	1,00	1,00	2,39	3,11	3,80
YÇ3	0,49	0,54	0,63	0,26	0,32	0,42	1,00	1,00	1,00
YÇ4	0,19	0,23	0,31	0,19	0,23	0,29	0,33	0,44	0,68
YÇ5	0,19	0,23	0,29	0,20	0,24	0,30	0,33	0,44	0,67
YÇ6	0,24	0,31	0,43	0,30	0,41	0,59	0,85	0,97	1,09
YÇ7	0,24	0,31	0,43	0,29	0,37	0,51	2,05	2,48	2,94
YÇ8	0,81	1,17	1,69	1,12	1,40	1,73	0,38	0,49	0,68
YÇ9	0,27	0,33	0,43	0,66	0,84	1,06	0,28	0,39	0,67
YÇ10	0,22	0,28	0,40	0,18	0,23	0,31	0,27	0,35	0,46
YÇ11	0,17	0,20	0,26	0,23	0,30	0,42	2,28	2,90	3,46
YÇ12	0,90	1,16	1,46	1,45	1,90	2,33	0,44	0,58	0,84
YÇ13	0,25	0,31	0,41	0,36	0,43	0,51	0,25	0,33	0,48
YÇ14	0,17	0,21	0,27	0,16	0,19	0,24	0,57	0,67	0,80

Çizelge 3.40. (Devam)Yetenek çekme kategorisindeki uygulamaların bulanık karşılaştırma matrisi

	Kariyer girişimciliği			Kariyer yönlendirme			Kariyer fuarları ve günlerine katılım		
	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>
YÇ1	3,22	4,27	5,31	3,49	4,37	5,22	2,34	3,26	4,12
YÇ2	3,46	4,32	5,15	3,39	4,25	5,08	1,68	2,47	3,31
YÇ3	1,47	2,27	3,05	1,50	2,29	3,06	0,92	1,03	1,17
YÇ4	1,00	1,00	1,00	0,89	1,19	1,58	1,05	1,46	1,93
YÇ5	0,63	0,84	1,12	1,00	1,00	1,00	0,36	0,48	0,69
YÇ6	0,52	0,68	0,96	1,46	2,08	2,75	1,00	1,00	1,00
YÇ7	2,91	3,63	4,46	2,71	3,29	3,97	1,73	2,19	2,78
YÇ8	0,32	0,41	0,56	0,51	0,66	0,98	0,49	0,63	0,92
YÇ9	0,33	0,41	0,54	1,04	1,46	1,99	0,87	1,24	1,67
YÇ10	0,36	0,44	0,56	0,53	0,69	0,98	0,64	0,80	1,01
YÇ11	2,82	3,44	3,99	2,11	2,63	3,13	1,54	1,96	2,47
YÇ12	0,34	0,46	0,69	1,26	1,63	2,05	0,90	1,02	1,14
YÇ13	0,35	0,44	0,57	0,80	0,89	0,98	0,65	0,89	1,35
YÇ14	1,58	2,20	2,78	0,88	1,03	1,24	1,53	1,94	2,43
	Yetenek geliştirme fırsatları			Piyasa-üstü ücretlendirme			Şeffaf ücret yapıları		
	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>
YÇ1	2,32	3,24	4,10	0,59	0,85	1,23	2,32	3,05	3,74
YÇ2	1,97	2,71	3,46	0,58	0,72	0,89	0,94	1,19	1,51
YÇ3	0,34	0,40	0,49	1,46	2,06	2,66	1,50	2,54	3,56
YÇ4	0,22	0,28	0,34	1,77	2,45	3,11	1,84	2,44	3,02
YÇ5	0,25	0,30	0,37	1,02	1,51	1,97	0,50	0,69	0,96
YÇ6	0,36	0,46	0,58	1,09	1,58	2,05	0,60	0,81	1,15
YÇ7	1,00	1,00	1,00	1,53	2,43	3,29	1,10	1,26	1,39
YÇ8	0,30	0,41	0,65	1,00	1,00	1,00	2,99	3,71	4,39
YÇ9	0,72	0,79	0,91	0,23	0,27	0,33	1,00	1,00	1,00
YÇ10	0,40	0,54	0,77	0,25	0,29	0,35	0,90	1,37	1,91
YÇ11	1,41	1,72	2,08	0,47	0,58	0,77	1,69	2,18	2,83
YÇ12	0,69	0,74	0,80	0,45	0,56	0,71	1,74	2,29	2,86
YÇ13	0,35	0,44	0,58	0,30	0,36	0,43	0,73	0,84	1,02
YÇ14	0,31	0,39	0,49	1,22	1,70	2,17	0,55	0,66	0,84
	Başlangıç fonları			İş çekiciliği			İK pazarlaması		
	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>
YÇ1	2,52	3,57	4,60	3,89	4,91	5,93	0,69	0,86	1,11
YÇ2	3,23	4,35	5,42	2,40	3,37	4,43	0,43	0,53	0,69
YÇ3	2,20	2,85	3,70	0,29	0,34	0,44	1,18	1,72	2,27
YÇ4	1,80	2,29	2,76	0,25	0,29	0,35	1,45	2,19	2,90
YÇ5	1,02	1,45	1,87	0,32	0,38	0,47	0,49	0,61	0,80
YÇ6	0,99	1,25	1,56	0,41	0,51	0,65	0,88	0,98	1,11
YÇ7	1,29	1,85	2,48	0,48	0,58	0,71	1,25	1,35	1,45
YÇ8	2,88	3,41	4,00	1,29	1,72	2,11	1,41	1,80	2,22
YÇ9	0,52	0,73	1,11	0,35	0,46	0,59	0,35	0,44	0,58
YÇ10	1,00	1,00	1,00	0,23	0,28	0,37	0,38	0,50	0,68
YÇ11	2,68	3,54	4,38	1,00	1,00	1,00	0,29	0,37	0,49
YÇ12	1,47	1,99	2,61	2,03	2,67	3,43	1,00	1,00	1,00
YÇ13	0,40	0,50	0,68	0,88	1,00	1,18	0,26	0,31	0,39
YÇ14	2,76	3,36	3,97	0,36	0,44	0,55	0,18	0,23	0,30

Çizelge 3.40. (Devam)Yetenek çekme kategorisindeki uygulamaların bulanık karşılaştırma matrisi

	Kariyer yolu seçenekleri			Çalışan tavsiye programları		
	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>
YÇ1	2,44	3,22	3,93	3,67	4,72	5,75
YÇ2	1,96	2,35	2,78	4,23	5,33	6,37
YÇ3	2,08	3,04	3,93	1,25	1,48	1,76
YÇ4	1,75	2,29	2,87	0,36	0,46	0,63
YÇ5	1,02	1,13	1,25	0,81	0,97	1,13
YÇ6	0,74	1,12	1,55	0,41	0,52	0,66
YÇ7	1,74	2,30	2,82	2,06	2,58	3,18
YÇ8	2,31	2,77	3,32	0,46	0,59	0,82
YÇ9	0,98	1,18	1,37	1,18	1,51	1,83
YÇ10	1,47	1,98	2,49	0,25	0,30	0,36
YÇ11	0,84	1,00	1,14	1,81	2,27	2,78
YÇ12	2,55	3,20	3,89	3,38	4,42	5,44
YÇ13	1,00	1,00	1,00	2,29	3,38	4,42
YÇ14	0,23	0,30	0,44	1,00	1,00	1,00

Uzman görüşleri ve B-AHS hesaplamaları dikkate alındığında, yetenek çekiciliği kategorisindeki uygulamalar arasında Çalışan değer önermesi birinci sırada yer alırken, bunu önceliklendirme sürecine göre ikinci ve üçüncü sırada yer alan İşveren markası ve Kariyer geliştirme fırsatları takip etmektedir.

Yetenek belirleme kategorisi altında yer alan uygulamaların önceliklendirilmesi de aynı şekilde on üç uzmanla birlikte ele alınmıştır. Yetenek belirleme kategorisi 9 uygulamadan oluşmaktadır. YB uygulamalarına ilişkin bulanık karşılaştırmaların geometrik ortalamaları Çizelge 3.41'de, bulanık karşılaştırma matrisi ise Çizelge 3.42'de gösterilmektedir.

Çizelge 3.41. YB uygulamalarına ilişkin karşılaştırma matrisinin geometrik ortalamaları

	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>
Yetenek incelemesi	1,2878	1,5238	1,7551
Yetenek değerlendirme	0,8948	1,0419	1,2169
Değerlendirme merkezi	0,8507	0,9812	1,1280
Kariyer siteleri	0,4461	0,5378	0,6526
360-Derece geri bildirim	0,6906	0,8084	0,9622
Kişilik ölçümleri	0,5437	0,6288	0,7670
Üniversite bağlantıları	0,8744	1,0406	1,2297
Yetkinlik haritası	0,8560	1,0620	1,2788
Kapsamlı staj programları	1,8461	2,2401	2,6694

Çizelge 3.42. Yetenek belirleme kategorisindeki uygulamaların bulanık karşılaştırma matrisi

	Yetenek incelemesi			Yetenek değerlendirme			Değerlendirme merkezi		
	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>
YB1	1,00	1,00	1,00	0,96	1,19	1,41	1,14	1,36	1,60
YB2	0,96	1,19	1,41	1,00	1,00	1,00	1,08	1,22	1,34
YB3	1,14	1,36	1,60	0,75	0,82	0,93	1,00	1,00	1,00
YB4	0,26	0,33	0,44	0,63	0,92	1,30	0,58	0,67	0,77
YB5	0,35	0,41	0,49	0,47	0,53	0,62	0,55	0,62	0,71
YB6	0,46	0,52	0,61	0,92	0,97	1,03	0,50	0,61	0,81
YB7	0,55	0,66	0,82	0,80	1,02	1,30	1,19	1,39	1,60
YB8	0,76	0,80	0,84	0,94	1,21	1,52	1,07	1,41	1,86
YB9	0,81	0,99	1,23	1,11	1,43	1,79	1,56	1,96	2,40
	Kariyer siteleri			360-Derece geri bildirim			Kişilik ölçümleri		
	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>
YB1	2,26	3,03	3,78	2,03	2,45	2,84	1,64	1,94	2,19
YB2	0,77	1,08	1,59	1,61	1,88	2,12	0,97	1,03	1,08
YB3	1,29	1,49	1,74	1,40	1,62	1,82	1,24	1,65	2,00
YB4	1,00	1,00	1,00	0,44	0,54	0,66	0,53	0,62	0,71
YB5	1,52	1,86	2,29	1,00	1,00	1,00	1,26	1,53	1,74
YB6	1,41	1,61	1,89	0,57	0,65	0,79	1,00	1,00	1,00
YB7	2,24	2,50	2,74	0,73	0,93	1,13	1,67	2,14	2,65
YB8	1,40	1,81	2,37	1,28	1,68	2,01	1,39	2,20	2,93
YB9	3,09	4,00	4,86	1,32	1,66	2,15	3,58	4,44	5,27
	Üniversite bağlantıları			Yetkinlik haritası			Kapsamlı staj programları		
	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>
YB1	1,21	1,52	1,83	1,19	1,25	1,31	0,82	1,01	1,23
YB2	0,77	0,98	1,25	0,66	0,82	1,06	0,56	0,70	0,90
YB3	0,62	0,72	0,84	0,54	0,71	0,93	0,42	0,51	0,64
YB4	0,36	0,40	0,45	0,42	0,55	0,71	0,21	0,25	0,32
YB5	0,89	1,08	1,37	0,50	0,59	0,78	0,47	0,60	0,76
YB6	0,38	0,47	0,60	0,34	0,46	0,72	0,19	0,23	0,28
YB7	1,00	1,00	1,00	0,85	1,05	1,31	0,25	0,29	0,35
YB8	0,76	0,95	1,17	1,00	1,00	1,00	0,17	0,20	0,24
YB9	2,87	3,44	4,04	4,21	5,07	5,90	1,00	1,00	1,00

Tutarlılık oranı (CR), katılımcıların yanıtlarının tutarlı olup olmadığını kontrol etmek için değerlendirilmiştir. Yetenek belirleme kategorisindeki uygulamaların önceliklendirilmesine ilişkin CR değeri 0,06806 olup 0,1'den küçük olduğundan yanıtların tutarlı olduğu söylenebilir. Uzman görüşleri ve B-AHS hesaplamalarına göre Kapsamlı staj programları, yetenek belirleme kategorisi içinde en öncelikli uygulama olarak öne çıkmaktadır. İkinci öne çıkan uygulama Yetenek incelemesidir ve Yetkinlik haritası ile birlikte ilk üçü oluşturmaktadırlar.

Yetenek edinme uygulamalarının önceliklendirme süreci, alanında uzmanlıkları ve aktiflikleri göz önünde bulundurularak seçilen on üç uzman ile yürütülmüştür. Kategori 7 uygulamadan oluşmaktadır. Yetenek edinme kategorisinde yer alan uygulamalara ilişkin bulanık karşılaştırmaların geometrik ortalamaları Çizelge 3.43'de, bulanık karşılaştırma matrisi ise Çizelge 3.44'te gösterilmektedir.

Çizelge 3.43. YE uygulamalarına ilişkin karşılaştırma matrisinin geometrik ortalamaları

	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>
E-işe alım	0,3752	0,4570	0,5778
Hassas görev belirleme	0,6940	0,8804	1,1279
Çalışan-marka uyumu	0,6322	0,7981	1,0204
Teknik eleman avcılığı	0,5177	0,6416	0,8028
Yetenek profilleri	0,9094	1,1595	1,4591
Yetenek havuzu	2,8453	3,3958	3,9320
Yerinde işe alım	0,4403	0,5329	0,6635

Çizelge 3.44. Yetenek edinme kategorisindeki uygulamaların bulanık karşılaştırma matrisi

	E-işe alım			Hassas görev belirleme			Çalışan-marka uyumu		
	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>
YE1	1,00	1,00	1,00	0,27	0,32	0,39	0,20	0,25	0,33
YE2	0,27	0,32	0,39	1,00	1,00	1,00	0,48	0,67	1,00
YE3	0,20	0,25	0,33	0,48	0,67	1,00	1,00	1,00	1,00
YE4	0,63	0,81	1,07	0,39	0,54	0,74	0,39	0,54	0,76
YE5	1,96	3,00	4,02	0,46	0,61	0,89	0,65	0,84	1,11
YE6	4,01	5,06	6,09	3,05	3,76	4,51	3,62	4,50	5,34
YE7	1,24	1,55	1,98	0,31	0,42	0,58	0,32	0,39	0,53
	Teknik eleman avcılığı			Yetenek profilleri			Yetenek havuzu		
	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>
YE1	0,94	1,23	1,60	0,25	0,33	0,51	0,16	0,20	0,25
YE2	1,35	1,85	2,54	1,13	1,64	2,19	0,22	0,27	0,33
YE3	1,32	1,85	2,59	0,90	1,19	1,54	0,19	0,22	0,28
YE4	1,00	1,00	1,00	0,65	0,86	1,12	0,19	0,22	0,27
YE5	0,89	1,17	1,53	1,00	1,00	1,00	0,34	0,40	0,47
YE6	3,68	4,46	5,27	2,12	2,51	2,91	1,00	1,00	1,00
YE7	0,85	1,02	1,18	0,20	0,25	0,35	0,15	0,18	0,23
	Yerinde işe alım								
	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>						
YE1	0,50	0,64	0,81						
YE2	1,74	2,38	3,25						
YE3	1,90	2,56	3,15						
YE4	0,84	0,98	1,17						
YE5	2,89	3,94	4,97						
YE6	4,36	5,43	6,47						
YE7	1,00	1,00	1,00						

Tutarlılık oranı (CR), katılımcıların cevaplarının tutarlı olup olmadığını görmek için hesaplanmıştır. YE uygulamalarının önceliklendirilmesine ilişkin CR değeri 0,07509 olarak elde edilmiştir, 0,1'den küçük olduğundan yanıtların tutarlı olduğu söylenebilir. Uzman görüşleri ve B-AHS hesaplamaları dikkate alındığında, yetenek edinme kategorisindeki uygulamalar arasında Yetenek havuzu birinci sırada yer alırken, bunu önceliklendirme sürecine göre ikinci ve üçüncü sırada yer alan Yetenek profilleri ve Hassas iş belirleme takip etmektedir.

Yetenek yerleştirme uygulamalarının önceliklendirme prosedürü, ilgi alanlarındaki uzmanlıkları ile seçilmiş on üç uzman ile gerçekleştirilmiştir. Bu kategori 6 uygulama içermektedir. Yetenek yerleştirme kategorisindeki uygulamalara ilişkin bulanık karşılaştırmaların geometrik ortalamaları Çizelge 3.45'de, bulanık karşılaştırma matrisi ise Çizelge 3.46'da gösterilmektedir.

Tutarlılık oranı (CR), katılımcıların cevaplarının tutarlı olup olmadığını kontrol etmek için hesaplanmıştır. YYR uygulamalarının önceliklendirilmesine ilişkin CR değeri 0,08024 olarak bulunmuş olup 0,1'den küçük olduğundan yanıtların tutarlı olduğu söylenebilir.

Çizelge 3.45. Yetenek yerleştirme kategorisindeki uygulamaların karşılaştırma matrisinin geometrik ortalamaları

	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>
Yeteneği yeniden konuşlandırma	0,4758	0,5776	0,7188
Yedekleme planlaması	1,8025	2,1204	2,4062
Yetenek kanalları	1,4088	1,5862	1,7689
Farklılaştırılmış İK mimarisi	1,4862	1,6045	1,7148
Dâhili yetenek pazarları	1,0697	1,1291	1,1699
Açık iş ilan sistemleri	1,0000	1,0000	1,0000

Uzman görüşleri ve B-AHS hesaplamalarına göre, Yetenek yerleştirme kategorisi altında birincil uygulama olarak Yedekleme planlaması öne çıkmaktadır ve onu, kategorinin ilk üçünü oluşturan Farklılaştırılmış İK mimarisi ve Yetenek kanalları takip etmektedir.

Çizelge 3.46. Yetenek yerleştirme kategorisindeki uygulamaların bulanık karşılaştırma matrisi

	Yeteneği yeniden konuşlandırma			Yedekleme planlaması			Yetenek kanalları		
	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>
YYR1	1,00	1,00	1,00	0,19	0,23	0,29	0,30	0,34	0,40
YYR2	0,19	0,23	0,29	1,00	1,00	1,00	1,81	2,23	2,60
YYR3	0,30	0,34	0,40	1,81	2,23	2,60	1,00	1,00	1,00
YYR4	0,20	0,25	0,31	1,19	1,58	1,99	0,66	0,79	1,00
YYR5	0,57	0,81	1,19	3,32	4,42	5,48	3,08	4,15	5,19
YYR6	1,77	2,40	3,14	4,80	5,83	6,84	3,85	4,89	5,91
	Farklaştırılmış İK mimarisi			Dâhili yetenek pazarları			Açık iş ilan sistemleri		
	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>
YYR1	0,20	0,25	0,31	0,57	0,81	1,19	1,77	2,40	3,14
YYR2	1,19	1,58	1,99	3,32	4,42	5,48	4,80	5,83	6,84
YYR3	0,66	0,79	1,00	3,08	4,15	5,19	3,85	4,89	5,91
YYR4	1,00	1,00	1,00	2,99	3,83	4,73	3,60	4,45	5,37
YYR5	2,99	3,83	4,73	1,00	1,00	1,00	1,50	2,07	2,56
YYR6	3,60	4,45	5,37	1,50	2,07	2,56	1,00	1,00	1,00

Modelin son kategorisi olan yetenek planlama kapsamındaki uygulamaların önceliklendirme prosedürü, alanında yetkin kişiler arasından seçilen on üç uzman ile yürütülmüştür. Bu kategori 12 uygulama içermektedir. Bu kategorideki uygulamalara ilişkin bulanık karşılaştırmaların geometrik ortalamaları Çizelge 3.47'de, bulanık karşılaştırma matrisi ise Çizelge 3.48'de gösterilmiştir. Tutarlılık oranı (CR), katılımcı yanıtlarının tutarlı olup olmadığını kontrol etmek için değerlendirilmiştir. YP uygulamalarının önceliklendirilmesine ilişkin CR değeri 0,06689 olarak elde edilmiştir, 0,1'den küçük olduğundan yanıtların tutarlı olduğu söylenebilir.

Çizelge 3.47. YP kategorisindeki uygulamaların karşılaştırma matrisinin geometrik ortalamaları

	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>
Yetenek zihniyeti	0,6936	0,8403	1,0220
Yetenek iklimi	1,3114	1,5806	1,8869
Yetenek analitiği	1,0376	1,2297	1,4235
Yetenek açığı analizleri	0,9843	1,2124	1,4681
Üst yönetim ve lider desteği	3,1097	3,6568	4,1882
İşletme geneli yetenek veri sistemleri	0,6920	0,8713	1,0932
YY odaklı işgücü farklılaşımı	0,7190	0,9243	1,1640
YY odaklı çeşitlilik yönetimi	0,5188	0,6240	0,7728
Yetenek planlama ve örgütlenme aracı	0,8360	1,0047	1,2182
İşe yönelik sosyal medya kullanımı	0,3597	0,4314	0,5388
YY odaklı işgücü planlaması	1,2408	1,5088	1,7956
Emeklilik planlaması	0,3136	0,3824	0,4855

Çizelge 3.48. Yetenek planlama kategorisindeki uygulamaların bulanık karşılaştırma matrisi

	Yetenek zihniyeti			Yetenek iklimi			Yetenek analitiği		
	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>
YP1	1,00	1,00	1,00	0,52	0,62	0,75	0,43	0,52	0,62
YP2	0,52	0,62	0,75	1,00	1,00	1,00	1,46	1,80	2,25
YP3	0,43	0,52	0,62	0,44	0,56	0,68	1,00	1,00	1,00
YP4	0,27	0,32	0,39	0,55	0,73	0,98	0,58	0,68	0,82
YP5	3,96	5,00	6,02	0,83	0,99	1,19	4,74	5,56	6,36
YP6	1,89	2,31	2,78	0,48	0,60	0,73	0,67	0,88	1,24
YP7	1,48	2,02	2,55	0,63	0,80	1,04	0,29	0,33	0,40
YP8	0,33	0,39	0,49	0,50	0,60	0,72	0,28	0,33	0,40
YP9	0,51	0,67	0,91	0,70	0,89	1,14	1,11	1,20	1,31
YP10	0,24	0,30	0,39	0,18	0,21	0,25	0,27	0,33	0,43
YP11	2,70	3,28	3,82	0,55	0,68	0,85	0,89	1,00	1,17
YP12	1,11	1,35	1,63	0,23	0,28	0,36	0,25	0,31	0,42
	Yetenek açığı analizleri			Üst yönetim ve lider desteği			İşletme geneli yetenek veri sistemleri		
	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>
YP1	2,54	3,09	3,67	0,17	0,20	0,25	0,36	0,43	0,53
YP2	1,02	1,38	1,82	0,84	1,01	1,21	1,36	1,68	2,08
YP3	1,23	1,46	1,74	0,16	0,18	0,21	0,81	1,13	1,49
YP4	1,00	1,00	1,00	0,17	0,20	0,25	1,28	1,83	2,43
YP5	4,04	4,95	5,80	1,00	1,00	1,00	4,43	5,26	6,08
YP6	0,41	0,55	0,78	0,16	0,19	0,23	1,00	1,00	1,00
YP7	0,35	0,43	0,56	0,21	0,23	0,26	1,11	1,63	2,21
YP8	0,41	0,48	0,58	0,27	0,30	0,34	0,41	0,55	0,90
YP9	0,49	0,61	0,74	0,22	0,26	0,32	0,74	0,76	0,78
YP10	0,23	0,27	0,35	0,14	0,17	0,20	0,61	0,68	0,78
YP11	0,54	0,64	0,80	0,22	0,25	0,29	1,97	2,77	3,64
YP12	0,22	0,27	0,34	0,15	0,17	0,21	0,38	0,51	0,77
	YY odaklı işgücü farklılaşımı			YY odaklı çeşitlilik yönetimi			Yetenek planlama ve örgütlenme aracı		
	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>
YP1	0,39	0,49	0,68	2,05	2,55	3,06	1,10	1,50	1,96
YP2	0,96	1,25	1,58	1,38	1,67	2,01	0,88	1,12	1,43
YP3	2,51	3,00	3,49	2,53	3,03	3,57	0,77	0,83	0,90
YP4	1,77	2,32	2,84	1,71	2,09	2,47	1,35	1,65	2,03
YP5	3,85	4,37	4,86	2,93	3,35	3,74	3,14	3,86	4,55
YP6	0,45	0,61	0,90	1,11	1,81	2,47	1,28	1,31	1,35
YP7	1,00	1,00	1,00	1,25	1,66	2,17	0,76	1,14	1,59
YP8	0,46	0,60	0,80	1,00	1,00	1,00	0,36	0,42	0,50
YP9	0,63	0,88	1,31	1,99	2,38	2,77	1,00	1,00	1,00
YP10	0,28	0,40	0,64	0,65	0,75	0,88	0,24	0,30	0,40
YP11	2,15	2,63	3,07	1,61	2,18	2,77	1,63	2,09	2,47
YP12	0,32	0,40	0,55	0,21	0,27	0,36	0,22	0,26	0,34

Çizelge 3.48. (Devam) Yetenek planlama kategorisindeki uygulamaların bulanık karşılaştırma matrisi

	İşe yönelik sosyal medya kullanımı			YY odaklı işgücü planlaması			Emeklilik planlaması		
	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>
YP1	2,54	3,38	4,21	0,26	0,31	0,37	0,61	0,74	0,90
YP2	3,94	4,72	5,53	1,18	1,47	1,82	2,80	3,56	4,32
YP3	2,30	2,99	3,66	0,85	1,00	1,12	2,36	3,20	4,02
YP4	2,86	3,64	4,42	1,25	1,55	1,86	2,98	3,75	4,52
YP5	4,97	5,99	7,00	3,49	4,03	4,55	4,79	5,83	6,86
YP6	1,28	1,47	1,63	0,27	0,36	0,51	1,29	1,96	2,63
YP7	1,57	2,52	3,53	0,33	0,38	0,47	1,82	2,47	3,17
YP8	1,14	1,33	1,54	0,36	0,46	0,62	2,78	3,68	4,72
YP9	2,47	3,30	4,15	0,40	0,48	0,61	2,94	3,78	4,63
YP10	1,00	1,00	1,00	0,37	0,45	0,56	1,23	1,57	2,00
YP11	1,80	2,23	2,70	1,00	1,00	1,00	4,24	5,26	6,26
YP12	0,50	0,64	0,81	0,16	0,19	0,24	1,00	1,00	1,00

Uzman görüşleri ve B-AHS hesaplamalarına göre yetenek planlama kategorisindeki uygulamalar arasında Üst yönetim ve lider desteği birinci sırada yer alırken, bunu önceliklendirme prosedürüne göre ikinci ve üçüncü sırada yer alan Yetenek iklimi ve YY odaklı iş gücü planlaması takip etmektedir.

Son olarak, her bir kriterin ağırlıkları ile sınıflandırıldıkları kategorinin ağırlıkları çarpılarak doksan bir yetenek yönetimi uygulamasının genel sıralamaları elde edilmiştir (Bkz. Çizelge 3.50). Bu sürecin sonunda en çok tercih edilen uygulamalar olarak sunulabilecek ve uzman görüşlerine göre önceliklendirilebilecek en yüksek ağırlığa sahip ilk 10 YY uygulaması aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

Çizelge 3.49. En öncelikli 10 YY uygulaması

Sıralama	Uygulama	YY Fonksiyonu
1	Yetenek havuzu	YE
2	Koçluk, mentoluk ve ahbaplık programları	YG
3	Özel eğitim ve öğrenim programları	YG
4	Denizaşırı eğitim programları	YG
5	İçsel/dışsal ödüller	YT
6	Kapsamlı staj programları	YB
7	Yedekleme planlaması	YYR
8	Üst yönetim ve lider desteği	YP
9	Yükseköğrenim imkânları	YG
10	Çalışan değer önermesi	YÇ

Çizelge 3.50. YY uygulamalarının genel sıralaması

YY Fonksiyonu		UYGULAMA		Ağırlık (%)
7	Yetenek Planlama	1	Üst yönetim ve lider desteği	2,2
		2	Yetenek iklimi	0,9
		3	YY odaklı işgücü planlaması	0,9
		4	Yetenek açığı analizleri	0,7
		5	Yetenek analitiği	0,7
		6	Yetenek planlama ve örgütlenme aracı	0,6
		7	YY odaklı işgücü farklılaşımı	0,6
		8	Yetenek zihniyeti	0,5
		9	İşletme geneli yetenek veri sistemleri	0,5
		10	YY odaklı çeşitlilik yönetimi	0,4
		11	İşe yönelik sosyal medya kullanımı	0,3
		12	Emeklilik planlaması	0,2
4	Yetenek Belirleme	1	Kapsamlı staj programları	2,3
		2	Yetenek incelemesi	1,5
		3	Yetkinlik haritası	1,1
		4	Yetenek değerlendirme	1,1
		5	Üniversite bağlantıları	1
		6	Değerlendirme merkezi	1
		7	360-Derece geri bildirim	0,8
		8	Kişilik ölçümleri	0,6
		9	Kariyer siteleri	0,5
3	Yetenek Çekme	1	Çalışan değer önermesi	1,9
		2	İşveren markası	1,8
		3	Kariyer geliştirme fırsatları	1,1
		4	İK pazarlaması	1,1
		5	Tercih edilen işveren imajı	1
		6	İş çekiciliği	1
		7	Piyasa-üstü ücretlendirme	0,8
		8	Kariyer fuarları ve günlerine katılım	0,6
		9	Kariyer girişimciliği	0,6
		10	Şeffaf ücret yapıları	0,5
		11	Kariyer yönlendirme	0,5
		12	Kariyer yolu seçenekleri	0,5
		13	Çalışan tavsiye programları	0,5
		14	Başlangıç fonları	0,4
5	Yetenek Edinme	1	Talent pool	3,8
		2	Yetenek profilleri	1,3
		3	Hassas görev belirleme	1,2
		4	Çalışan-marka uyumu	1,2
		5	Teknik eleman avcılığı	0,7
		6	Yerinde işe alım	0,6
		7	E-işe alım	0,5
6	Yetenek Yerleştirme	1	Yedekleme planlaması	2,3
		2	Farklılaştırılmış İK mimarisi	1,7
		3	Yetenek kanalları	1,7
		4	Dâhili yetenek pazarları	1,2
		5	Açık iş ilan sistemleri	1
		6	Yeteneği yeniden konuşlandırma	0,6

Çizelge 3.50. (Devam) YY uygulamalarının genel sıralaması

FUNCTIONS		PRACTICES		Weights (Total = 1)
1	Yetenek Geliştirme	1	Koçluk, mentoluk ve ahbablık programları	3,5
		2	Özel eğitim ve öğrenim programları	3,2
		3	Denizaşırı eğitim programları	2,5
		4	Yükseköğrenim imkânları	2,1
		5	Liderlik geliştirme programları	1,9
		6	Beceri boşluğu analizi	1,7
		7	Yetkinlik geliştirme	1,7
		8	Eylem öğrenme setleri	1,5
		9	Proje takımları	1,4
		10	Kurum içi eğitim ve öğrenim programları	1,4
		11	İş rotasyonu	1,3
		12	Bilgi paylaşımı ve yönetimi	1
		13	Her an-her yerde öğrenme	1
		14	Mesleki gölge çalışması	0,9
		15	Mesleki kariyer yolları	0,9
		16	İşbirlikli öğrenme	0,9
		17	Çok aşamalı performans yönetimi	0,8
2	Yetenek Tutma	1	İçsel/dışsal ödüller	2,4
		2	Performans ve yetkinlik bazlı ücret artışları	1,7
		3	Değer uyumu	1,6
		4	Personel güçlendirme	1,3
		5	Hızlandırılmış kariyer geliştirme fırsatları	1,2
		6	Performans ve yetkinlik odaklı ödüllendirme ve takdir sistemleri	1,2
		7	Rekabetçi kıdem tazminatı	1,1
		8	Kariyerde ilerleme imkânları	1,1
		9	Çalışan hisse opsiyonu	1,1
		10	Liyakat temelli terfi fırsatları	1
		11	Sosyal, kaliteli ve pozitif çalışma ortamı	1
		12	Performans ve yetkinlik odaklı ücretlendirme paketleri	0,9
		13	İş yaşam dengesi düzenlemeleri	0,9
		14	Bireysel gelişim planları	0,9
		15	İş özerkliği	0,7
		16	Esnek çalışma programları	0,7
		17	İlginç ve zorlayıcı görevler	0,7
		18	Üstün başarı ödülleri	0,6
		19	Destekleyici çalışma iklimi	0,6
		20	Güçlü sosyal güvence	0,6
		21	İlişki kurma ve yönetim sistemleri	0,5
		22	Şeffaf ve hızlı değerlendirme ve geri bildirim sistemleri	0,5
		23	Çalışan öneri programları	0,5
		24	Takım ruhu ve takım oluşturma	0,4
		25	İşe alıştırmaya	0,4
		26	Şirket destekli sosyal etkinlikler	0,3

4. TARTIŞMA

Bu çalışma, yetenek yönetimi uygulamalarının yedi temel yetenek yönetimi fonksiyonu altında ayrıntılı ve sistematik olarak bölümlendirme ve sınıflandırmasını sunmakta ve denizcilik şirketlerinin yetenek yönetimi uygulamalarını bu işlevler altında nasıl değerlendirdiklerini uzman, ve sektör temsilcilerinin görüşleri ile birlikte sunmaktadır. Araştırmanın bulguları, yetenek yönetimi uygulamalarının ilgili yazındaki sıralamalarının denizcilik sektöründeki uygulamalardan farklı olduğunu da göstermektedir. Örneğin, denizcilik şirketleri, ilgili yazında çok çalışılan yeteneği elde tutma uygulamalarına nazaran yetenek geliştirme uygulamalarına daha fazla önem vermektedir.

Derinlemesine mülakat bulgularına göre, yetenek geliştirme fonksiyonu üç farklı uygulama ile belirtilmiştir. Bunlar; özel eğitim ve öğrenim programları, koçluk/rehberlik ve iş rotasyonu olarak ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte, bulanık AHS yöntemi sonucunda elde edilen sıralamada ilk iki uygulama aynıken son uygulama denizaşırı eğitim programları olarak belirlenmiştir. Örneğin Mediterranean Shipping Company (MSC), yetenek geliştirme merkezi adı verilen özel bir eğitim ve öğrenim programı uygulamaktadır. Bu merkez, mevcut yeteneklerin eğitim ve öğrenim ihtiyaçlarını sürekli olarak değerlendirmekte ve mevcut yeteneklerin performansını ve potansiyelini artırmak için bireyselleştirilmiş öğrenme programları sunmaktadır. Bulgular, konteyner taşımacılığı şirketlerinin yeteneklerinin becerilerine ve kabiliyetlerine güvendiğini ve koçluk ve mentörlük programları yardımıyla, bilgili ve deneyimli yetenekleri potansiyel yeteneklerin gelişimi konusunda görevlendirdiklerini ortaya koymaktadır. Örneğin, MAERSK, yeni yeteneklerin uyum sürecini hızlandırmak ve en iyi iş uygulamaları ile ilgili gerekli yetkinlikleri kazanmalarını sağlamak amacıyla tüm yeni ve aday yetenekleri için "Öğrenci Asistanı" programını küresel olarak uygulamaktadır. Ayrıca MSC, yeni yeteneklerin 3 ay boyunca farklı pozisyonlarda deneyim kazanmasına olanak tanıyan "MyRoute" adı verilen bir adaptasyon ve iş rotasyonu programı yürütmektedir. Bu süreç, yeni yeteneklerin farklı bakış açıları oluşturabilmesine ve küresel iş akışı konusunda gerekli yetkinlikleri geliştirmesine olanak tanıyan denizaşırı eğitim süreci ile devam etmektedir.

Yeteneği elde tutma, hem literatürde hem de konteyner taşımacılığı şirketlerinde son derece öneme sahip bir fonksiyon olarak değerlendirilmektedir. Yeteneği elde tutma uygulamalarında, şeffaf ve hızlı değerlendirme ve geri bildirim sistemleri literatürde en çok vurgulanan uygulama olarak göze çarpmaktadır. Performanslarının adil ve net bir şekilde değerlendirilmesi ve bu değerlendirmeyle ilgili anında ve yapıcı geri bildirimler almaları, yetenekli çalışanların daha tanınmış hissetmelerini, şirketlerine karşı aidiyet geliştirmelerini ve dolayısıyla ayrılma niyetlerinin ortadan kalkmasını sağlamaktadır (Naim ve Lenka, 2018; Pandita ve Ray, 2018). Bununla birlikte, konteyner taşımacılığı şirketleri bir yeteneği elde tutma uygulaması olarak içsel/dışsal ödüllere daha fazla önem göstermektedir. Konteyner taşımacılığı endüstrisinde, yetenekli çalışanlara potansiyellerinin ve performanslarının fark edildiğini, takdir edildiğini ve değer verildiğini göstermenin en iyi yolunun "içsel/dışsal ödöl" uygulaması olduğuna dair bir inanç vardır. Katılımcılar, bu ödüllerin yetenekleri çok daha verimli ve mutlu çalışmaya motive ettiğini, böylece işlerine bağlı hissettiklerini ve şirkete bağlılıklarının arttığını belirtmektedirler. Performans ve yetkinliğe dayalı maaş artışları ve değer uyumu, konteyner taşımacılık endüstrisinde yeteneği elde tutma açısından yararlanılan diğer etkili araçlar olarak belirlenmiştir. Değer uyumu, şirketin yetenekli çalışanlarının ve şirketin vizyon, misyon, hedef ve değerlerinin bağdaşması sonucu ortaya çıkan bir özelliktir. Örgütlerin, yetenekli çalışanları ile değer uyumu yakalaması ortak bir gayede buluşmalarını sağlayacak ve çalışanların şirketlerine olan aidiyet duygularını arttıracaktır. Bu sayede, işten ayrılma niyetleri elemine edilecektir (Cui ve diğerleri, 2018).

Denizcilik şirketlerinde görevli İK yöneticileri yetenek belirleme uygulamalarını 3. derecede en önemli fonksiyon olarak değerlendirmektedir, ancak literatürde yetenek edinme uygulamaları yetenek tutma ve yetenek geliştirme uygulamalarından sonra üçüncü sırada değerlendirilmektedir. Derinlemesine görüşmenin bulguları , yetenek belirleme fonksiyonunun, yetenek incelemesi, kapsamlı staj programları ve değerlendirme merkezi/360 derece geri bildirim/kişilik ölçümleri kombinasyonu dâhil olmak üzere üç farklı uygulama ile temsil edildiğini göstermektedir. Bu fonksiyonun ilk iki uygulaması bulanık AHS'nin bulgularıyla aynıdır. Ancak yetkinlik haritası, B-AHS yöntemi ile elde edilen uzman görüşlerine göre üçüncü sırada yer almaktadır. En çok önem verilen yetenek bulma uygulaması olan yetenek incelemesi, şirket için yetkinlik bazlı ve gelişim potansiyeli olan çalışanların bulunmasına hizmet eder

(Burbach ve Royle, 2010), yetenek havuzlarını ve yedekleme planlamasını kolaylaştırır (Bolander ve diğerleri, 2017; Jooss ve diğerleri, 2019). Yetkinlik haritasının altında yatan ilke, sadece doğru iş anlayışı için doğru insanları bulmakla ilgili değildir. Yetkinlik haritası, belirli bir meslekte etkili bir şekilde çalışmak için gereken sabir becerileri, bilgileri, yetenekleri ve davranışları tanımlama sürecidir. Bu uygulama, şirketlerin potansiyel yeteneklerin becerilerini, yetenek belirleme süreci boyunca ihtiyaç duydukları becerilerle karşılaştırmasını sağlar (Naqvi, 2009).

Bu arada çalışma sonucu, konteyner taşımacılık şirketlerinde görevli İK yöneticilerinin görüşlerine göre yetenek belirleme fonksiyonundan sonra yetenek edinme fonksiyonunun geldiği saptanmıştır. Yetenek edinme uygulamaları içerisinde öne çıkan yetenek havuzu, boş pozisyonları belirlemek ve doldurmak için işe almak yerine, yetenekleri geniş bir şekilde tarama ve kaydetme anlayışını yansıtır (Hatun, 2010). Maersk ve CMA CGM gibi bazı konteyner taşımacılığı şirketleri, elektronik yetenek havuzlarını kullanarak işe alma adaylarını bir havuzda toplamaktadırlar. Elektronik yetenek havuzları, adaylara denizcilik şirketinin neler sunduğunu, adayın temel sorumluluklarının neler olduğunu ve şirketin kimi aradığını da bildirir. Yetenek havuzları, yeteneklerin işe alınmasından önce tüm gereksiz süreci ortadan kaldırarak şirketlerin belirli bir pozisyon için bir yeteneği kolayca tedarik etmesini sağlar. Buna ek olarak yetenek havuzunu asiste eden, yetenek incelemesi, şirketlerin daha iyi bir yedekleme planlaması yapmaları için de önemli bir araçtır. Yetenek yerleştirme işlevi altında yer alan yedekleme planlaması, anahtar pozisyonların ikamesi konusunu baz alan temel bir uygulamadır (Garrow ve Hirsh, 2008; Jooss ve diğerleri, 2019). Katılımcılar, pandemi döneminde daha önce tayin ettikleri ve gerekli geliştirme süreçlerine tabi tuttıkları çalışanlarını köklü bir yedekleme planlaması yardımı ile hastalık ve benzeri sebeplerle boşalan rollere hızlı bir şekilde yerleştirebildiklerini belirtmişlerdir.

Görüşmelerden elde edilen bulgular neticesinde pandemi döneminde bazı yetenek yönetimi uygulamalarının firmalara büyük fayda sağladığı görülmüştür. Esnek çalışma programları, evden çalışma ve alternatif çalışma gibi uygulamaları önceden deneyimledikleri için denizcilik şirketlerinin duruma hızlı bir şekilde adapte olmalarını sağlamıştır. Ayrıca yedekleme planlaması dışında, yetenek havuzu yardımıyla, denizcilik firmaları, hastalıklar nedeniyle ortaya

çıkan boşlukları dış yeteneklerle daha kolay ve hızlı bir şekilde doldurabilmişlerdir. Bu bulgu, sistematik literatür taramasına tabi tutulan önceki çalışmalarla da kesişmektedir. Yetenek çekme uygulamaları orta düzeyde öneme sahip olarak görülmekte ve arasında işveren markası en çok önemsenen yetenek çekme uygulaması olarak göze çarpmaktadır. Derinlemesine mülakatta elde edilen bulgular, Türk konteyner taşımacılığı şirketlerinin (Arkas, Turkon gibi) denizcilik okulları ve üniversitelerin kariyer günlerini ziyaret etmeye ve katılmaya büyük önem verdiğini göstermektedir. Katılımcılar, bu ziyaretlerin işveren markalarına katkı sağladığını ve şirketlerinin insana yakışır ve tercih edilen bir işveren olarak itibarını artırdığını belirtmişlerdir. Bu sayede yetenek havuzları için daha yüksek potansiyelli adayları toplamayı kolaylaştırdığını iddia etmektedirler. Görüşme bulgularıyla örtüşür şekilde, Vaiman ve diğerleri (2012) yetenek çekmede işveren markasının rolüne işaret etmektedir. Çalışan değer önermesi, uzman görüşleri aracılığıyla en öncelikli yetenek çekme uygulaması olarak belirlenmiştir. Bir çalışan değer önermesi, çalışanların gerçekleştirdikleri iş karşılığında şirketten neler bekleyebileceklerini özetler. Bu nedenle bu uygulama, bir işvereni karakterize eden bir dizi faydadır. Çalışan değer önermesi, açık kariyer yapılarını, özel yetenek programlarını ve kişiselleştirilmiş gelişimi vurgular. İyi bir çalışan değer önermesi, şirketin çalışmak için iyi bir yer olarak itibarını artırır ve böylece yeteneklerin ilgisini çeker (Hatun, 2010; Bolander ve diğerleri, 2017).

Ne yazık ki, yetenek planlama fonksiyonu, hem İK yöneticilerinin görüşleri ve uzman görüşleri hem de literatürdeki bulgular açısından denizcilik şirketleri için daha az önemli görülmektedir. Yetenek planlama uygulamaları arasında işe yönelik sosyal medya kullanımı, İK yöneticilerinin görüşlerine göre en çok başvurulan uygulama olarak diğerlerinden ayrılmaktadır. Sosyal medya kullanımının önemi, bireylerin günlük yaşamında olduğu gibi iş dünyasında da hızla artmaktadır (Bitiktaş ve Tuna, 2020). Walford-Wright ve Scott-Jackson (2018) sosyal medyanın yetenek çekmede önemli bir araç olduğunu iddia etmektedir, dahası Nayak ve diğerleri (2018), işle ilgili sosyal medya kullanımının sadece yetenek çekmede değil, şirketlerin yetenek belirleme, yetenek edinme ve yetenek tutma süreçlerinde de sosyal medyayı giderek daha fazla kullandığını ileri sürmektedir, ayrıca Naim ve Lenka (2018) işe yönelik sosyal medya kullanımının bilgi paylaşımını hızlandırarak çalışanlar arasındaki bağı sıkılaştırdığını iddia eder ve yetenek gelişiminde sosyal medyanın önemini vurgular.

Bu bilgilere paralel olarak konteyner taşımacılığı firmaları, sosyal medya kullanımını yetenek yönetimi sistemi dahilindeki tüm süreçleri planlayıp koordine etmelerini sağlayan bir uygulama olarak değerlendirmektedir. Katılımcılar, işveren markası, yetenek incelemesi, bilgi paylaşımı, kurumsal kimlik ve değer uyumu gibi konularda şirket üyelerinin sosyal medyada bağlantılı ve sürekli iletişim halinde olmasının büyük önem taşıdığına dile getirmektedirler. B-AHS prosedürü ile elde edilen uzman görüşleri, üst yönetim ve lider desteğinin en öncelikli yetenek planlama uygulaması olduğunu göstermektedir. Bir organizasyonda bir yetenek programının çalışması için üst yönetimin ve liderlerin inanmışlığı ve desteği gerekli görülmektedir (Garrow ve Hirshs, 2008). Üst düzey yöneticilerin ve liderlerin desteği, yetenek yönetimi sisteminin tüm organizasyon tarafından benimsenmesi için kritik görülmektedir (Kock ve Burke, 2008; Kravariti ve Johnston, 2020).

5. SONUÇ

Bu çalışma, Türkiye'nin konteyner taşımacılığı endüstrisi dahilinde YY fonksiyonları altındaki YY uygulamalarını deneysel olarak inceleyerek YY konularına ilişkin ampirik çalışmalaradaki sınırlılık iddiasına yanıt vermeyi amaçlamıştır. Bazı önemli YY araştırmacıları, YY içindeki farklı bakış açılarını ve uygulamaları tam olarak analiz etmek ve anlamak için farklı ülkeler ve kültürlerden sağlam bir katkı gerektiğini dile getirmekte ve mevcut YY araştırmalarının Anglo-Sakson toplumlarının egemenliğinde olduğunu iddia etmektedirler (Vaiman, Scullion ve Collings, 2012; Pandita ve Ray, 2018; Marinakou ve Giousmpasoglou, 2019; Thunnissen ve Gallardo-Gallardo, 2019; Gallardo-Gallardo, Thuunnissen ve Scullion, 2020). Buna ek olarak, YY araştırmacıları, farklı endüstrilerdeki ve gelişmekte olan ekonomilerdeki YY uygulamalarının araştırılmasının, tanınan bir alan olarak gelişimi için gereklilik olduğunu savunmaktadırlar (Farndale, Scullion ve Sparrow, 2010; Latukha, 2015; Latukha ve Selivanovskikh, 2016; Thunnissen, 2016; Dirani ve Nafukho, 2018; Latukha, 2018; Khoreva ve Kostanek, 2019). Dolayısıyla çalışmamız tüm bu ihtiyaçlara cevap vererek önemli bir katkı sağlamaktadır. YY odaklı konular, ne denizcilik sektöründe ne de Türkiye özelinde geniş çapta araştırılmamıştır. Bu bağlamda, çalışma gerçek anlamda, konteyner taşımacılığı endüstrisindeki YY uygulamalarını inceleyen ilk çalışmadır.

Bulgularımız, endüstri lideri şirketlerin yetenek yönetimini stratejik bir öncelik olarak nitelendirdiklerini göstermektedir. Bu çalışma, bu stratejik önceliğin detaylarını araştırarak elde edilen veriler aracılığıyla sektöre yeni giren veya mevcut konularını güçlendirmek isteyen şirketlere rehberlik edecek bir kaynak oluşturmayı amaçlamıştır. Türk konteyner taşımacılığı sektörü bağlamında YY uygulamalarının derinlemesine incelenmesi, özel eğitim ve öğrenim programları, içsel/dışsal ödüller, yedekleme planlaması ve yetenek havuzlarının bu sektörde en çok öne çıkan uygulamalar olduğunu göstermiştir. Sektörün iki ana aktöründe (konteyner hatları ve denizyolu nakliye şirketleri) yetenek geliştirme fonksiyonunun büyük önem taşıdığı tespit edilmiştir. Hatta lider firmalardan bazıları yetenek geliştirme programları ile küresel ölçekte ödüllendirilmiştir. Ancak sektöre hâkim olan konteyner hatlarında ibrenin giderek dış yeteneklere dönmeye başladığı ve yetenek havuzu uygulamaları ile yetenek ediniminin önemini arttırdığı tespit edilmiştir.

Bu çalışma sektörde yönetici kademesinde görev yapan kişiler ile gerçekleştirilen fikir alışverişleri neticesinde. Son dönemlerde yetişmiş kalifiye personeli elde tutmanın zorlaştığı ve bu durumun sıkıntılara ve şirket hedeflerine ulaşmada gecikmelere doğal olarak kârlılıkta problem yaşamalarına sebep olduğuna yönelik beyanlarından hareketle motivasyon kaynağını bulmuştur. Bu sorunu nasıl çözebileceğimiz düşüncesi, yapılan araştırmalar sonrası bizi yetenek yönetimi kavramına ulaştırmıştır. Doğal olarak, yetenek yönetimine ve yetenek yönetiminin önemli bir fonksiyonu olan personeli elde tutma olgusuna yönelik stratejileri geliştirebilmek için kullanabilecekleri doneleri şirketlere sunabilecek bir kaynak oluşturma isteği ile çalışmaya başlanmıştır. Araştırma, yetenek tutmaya yönelik zorluğun gerçekliğini ortaya koymuş, konteyner taşımacılığı endüstrisinde yeteneklerin elde tutulmasının gerçek bir endişe olarak görüldüğünü tespit etmiştir. Bu çalışma, hem literatürde hem de konteyner taşımacılığı endüstrisinde en yaygın yetenek tutma uygulamalarını ortaya koyarak hatta önde gelen endüstri temsilcilerinin tercihlerini öne çıkararak ve mevcut literatür ile endüstri arasındaki farkları ortaya koyarak bu soruna bir çözüm sunmaktadır.

Yapılan çalışma sonucu, denizcilik şirketlerinin kendilerine has stratejiler yaratabilmelerini sağlayacak yetenek yönetimi uygulamaları 3 farklı yöntem ile ortaya konmuştur. Bu çalışmanın, yetenek yönetimi fonksiyonu kavramını daha ileri düzeyde incelemek isteyen çalışmalara öncülük olacağı, bu çalışmaların başlangıç noktalarının ve yol haritalarının belirlenmesinde büyük kolaylık sağlayan bir kaynak olarak ortaya çıkacağı düşünülmektedir. Çalışmanın yetenek yönetimine yeni başlayan şirketler için bir kılavuz ve hali hazırda yetenek yönetimi uygulayan şirketler içinse bir benchmark aracı görevi görebileceği düşünülmektedir.

Çalışmanın birincil kısıtlarından biri, pandemi koşulları nedeniyle yüz yüze görüşme yapmanın zor olmasıdır. Bu koşullar, yarı zamanlı çalışma düzenlemeleri ve özel sigorta uygulamaları gibi yorucu ve yoğun düzenlemelerin çıkmasına sebep olarak İK'ya ağır bir yük getirmiştir. Bu sebeple, hedeflenen yöneticilerle iletişim kurmayı ve onlara yaklaşmayı zorlaştırmış ve araştırmaya katılma isteklerini önemli ölçüde azaltmıştır. Dolayısıyla veri toplama işlemi daha uzun sürmüştür.

KAYNAKLAR

- Ahammad, M.F., Glaister, K.W., Sarala, R.M. ve Glaister, A.J. (2018). Strategic Talent Management in Emerging Markets. *Thunderbird International Business Review*, 60(1), 5-8.
- Al Ariss, A., Cascio, W. ve Paauwe, J. (2014). Talent management: current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49(2), 173-179.
- Alferaih, A., Sarwar, S. ve Eid, A. (2018). Talent turnover and retention research: the case of tourism sector organisations in Saudi Arabia. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 6(2), 166-186.
- Amankwah-Amoah, J. (2020). Talent management and global competition for top talent: A co-opetition-based perspective. *Thunderbird International Business Review*, 62(4), 343-352.
- Ambrosius, J. (2018). Strategic talent management in emerging markets and its impact on employee retention: evidence from Brazilian MNCs: strategic talent management and employee retention in Brazilian MNCs. *Thunderbird International Business Review*, 60(1), 53-68.
- Anagnostopoulos, K. P., Gratiou, M. ve Vavatsikos, A. P. (2007). Using the fuzzy analytic hierarchy process for selecting wastewater facilities at prefecture level. *European Water*, 19(20), 15–24.
- Anlesinya, A., Dartey-Baah, K. ve Amponsah-Tawiah, K. (2019a). A review of empirical research on global talent management. *FIIB Business Review*, 8(2), 147–160.
- Anlesinya, A., Dartey-Baah, K. ve Amponsah-Tawiah, K. (2019b). Strategic talent management scholarship: a review of current foci and future directions. *Industrial and Commercial Training*, 51(5), 299-314.
- Anlesinya, A., Dartey-Baah, K. ve Amponsah-Tawiah, K. (2019c). Talent management research in Africa: towards multilevel model and research agenda. *African Journal of Economic and Management Studies*, 10(4), 440-457.
- Arduini, D. ve Zanfei, A. (2014). An overview of scholarly research on public e-services? a meta-analysis of the literature. *Telecommunications Policy*, 38(5), 476-495.
- Avedon, M.J. ve Scholes, G. (2010). Building competitive advantage through integrated talent management. Silzer, R. ve Dowell, B.E. (Ed.), *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*, John Wiley and Sons, San Francisco, 73-122.
- Axelrod, E., Handfield-Jones, H. ve Welsh, T. (2001). The war for talent – part II. *The McKinsey Quarterly*, 2, 9-12.

- Axelrod, B., Handfield-Jones, H. ve Michaels, E. (2002). A new game plan for C players. *Harvard Business Review*, 80(1), 80-88.
- Backhaus, K. ve Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Bagheri, M., Baum, T., Ebrahimi, A. ve Abbasi, A. (2020). Talent management in the tourism and hospitality industry: evidence from Iran. *Anatolia*, 31(1), 88-98.
- Bakır, M. ve Atalık, Ö. (2021). Application of fuzzy AHP and fuzzy MARCOS approach for the evaluation of e-service quality in the airline industry. *Decision Making: Applications in Management and Engineering*, 4(1), 127-152.
- Balci, G., Cetin, I.B. ve Tanyeri, M. (2018). Differentiation of container shipping services in Turkey. *Transport Policy*, 61, 26-35.
- Balci, G., Caliskan, A. ve Yuen, K.F. (2019). Relational bonding strategies, customer satisfaction, and loyalty in the container shipping market. *International Journal of Physical Distribution and Logistics*, 49(8), 816-838.
- Barlow, L. (2006). Talent development: the new imperative?. *Development and Learning in Organisations*, 20(3), 6-9.
- Barney, J.B. ve Clark, D.N. (2007) *Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage*, Oxford University Press, Oxford.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J.B., Ketchen, D.J. ve Wright, M. (2011). The future of resource-based theory: revitalization or decline?. *Journal of Management*, 37(5), 1299-1315.
- Baştuğ, S., Arabelen, G., Altuntaş-Vural, C., ve Deveci, D.A. (2020). A value chain analysis of a seaport from the perspective of Industry 4.0. *International Journal of Shipping and Transport Logistics*, 12(4), 367-397.
- Bethke-Langenegger, P., Mahler, P. ve Staffelbach, B. (2011). Effectiveness of talent management strategies. *European Journal of International Management*, 5(5), 524-539.
- Bitiktaş, F. ve Tuna, O. (2020). Social media usage in container shipping companies: analysis of Facebook messages. *Research in Transportation Business and Management*, 34, 1-11.
- Björkman, I., Ehrnrooth, M., Höglund, M., Mäkelä, K., Smale, A. ve Sumelius, J. (2013). Talent or not? employee reactions to talent identification. *Human Resource Management*, 52(2), 195-214.
- Bloor, M. ve Wood, F. (2006) *Keywords in Qualitative Methods: A Vocabulary of Research Concepts*, Sage, California.

- Bolander, P., Werr, A. ve Asplund, K. (2017). The practice of talent management: a framework and typology. *Personnel Review*, 46(8), 1523-1551.
- Bonneton, D., Schworm, S. K., Festing, M., ve Muratbekova-Touron, M. (2019). Do global talent management programs help to retain talent? a career-related framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–36.
- Boselie, P., Dietz, G. ve Boon, C. (2005) ‘Commonalities and contradictions in HRM and performance research’, *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- Botha, A., Bussin, M. ve De Swardt, L. (2011). An employer brand predictive model for talent attraction and retention. *SA Journal of Human Resource Management*, 9(1), 1-12.
- Bouncken, R.B., Gast, J., Kraus, S. ve Bogers, M. (2015) ‘Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions’, *Review of Managerial Science*, 9(3), 577-601.
- Bozburu, F.T. ve Beskese, A. (2007). Prioritization of organizational capital measurement indicators using fuzzy AHP. *International Journal of Approximate Reasoning*, 44(2), 124–147.
- Bozburu, F.T., Beskese, A. ve Kahraman, C. (2007) ‘Prioritization of human capital measurement indicators using fuzzy AHP. *Expert Systems with Applications*, 32(4), 1100-1112.
- Bratton, J. ve Waton, S. (2018). Talent management, emotional labour and the role of line managers in the Scottish hospitality industry. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 10(1), 57-68.
- Brereton, P., Kitchenham, B.A., Budgen, D., Turner, M. ve Khalil, M. (2007). Lessons from applying the systematic literature review process within the software engineering domain. *Journal of Systems and Software*, 80(4), 571-583.
- Buckley, J.J. (1985). Fuzzy hierarchical analysis. *Fuzzy Sets and Systems*, 17(3), 233–247.
- Burbach, R. ve Royle, T. (2010). Talent on demand? talent management in the German and Irish subsidiaries of a US multinational Corporation. *Personnel Review*, 39(4), 414-431.
- Calabrese, A., Costa, R. ve Menichini, T. (2013). Using Fuzzy AHP to manage intellectual capital assets: an application to the ICT service industry. *Expert Systems with Applications*, 40(9), 3747-3755.
- Cambridge University (2011). Activity. *Cambridge Business English Dictionary*, Cambridge University Press, Cambridge, 12.
- Cambridge University (2011). Best practice. *Cambridge Business English Dictionary*, Cambridge University Press, Cambridge, 70.
- Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, 86(3), 74-81.

- Cappelli, P. ve Keller, J.R. (2014). Talent management: conceptual approaches and practical challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, 1(1), 305-331.
- Cascio, W.F. ve Boudreau, J.W. (2016). The search for global competence: from international HR to talent management. *Journal of World Business*, 51(1), 103-114.
- Cerdin, J.L. ve Brewster, C. (2014). Talent management and expatriation: bridging two streams of research and practice. *Journal of World Business*, 49(2), 245-252.
- Chabault, D., Hulin, A. ve Soparnot, R. (2012). Talent management in clusters. *Organizational Dynamics*, 41, 327–335.
- Chambers, E., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. ve Michaels, E. (1998). The war for talent. *McKinsey Quarterly*, 3, 44-57.
- Chan, F.T., Kumar, N., Tiwari, M.K., Lau, H.C. ve Choy, K.L. (2008). Global supplier selection: a fuzzy-AHP approach. *International Journal of Production Research*, 46(14), 3825-3857.
- Chang, D.-Y. (1996). Applications of the extent analysis method on fuzzy AHP. *European Journal of Operational Research*, 95, 649-655.
- Chou, Y., Sun, C. ve Yen, H. (2012). Evaluating the criteria for human resource for science and technology (HRST) based on an integrated fuzzy AHP and fuzzy DEMATEL approach. *Applied Soft Computing*, 12(1), 64-71.
- Chung, K.L. ve D'Annunzio-Green, N. (2018). Talent management practices in small-and-mediumsized enterprises in the hotel sector: an entrepreneurial owner-manager perspective. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 10(1), 101-116.
- Claus, L. (2019). HR disruption-time already to reinvent talent management. *Business Research Quarterly*, 22 (3), 207-215.
- Claussen, J., Grohsjean, T., Luger, J. ve Probst, G. (2014). Talent management and career development: what it takes to get promoted. *Journal of World Business*, 49(2), 236-244.
- Collings, D.G. ve Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: a review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- Collings, D.G., Scullion, H. ve Vaiman, V. (2011). European perspectives on talent management. *European Journal of International Management*, 5(5), 453-462.
- Conkwright, T. (2015). Using the four functions of management for sustainable employee engagement. *Performance Improvement*, 54(8), 15-21.
- Cooke, F.L., Saini, D.S. ve Wang, J. (2014). Talent management in China and India: a comparison of management perceptions and human resource practices. *Journal of World Business*, 49, 225–235.

- Corbin, J. ve Strauss, A. (1990). Grounded theory research: procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3-21.
- Crane, B., ve Hartwell, C. (2019). Global talent management: a life cycle view of the interaction between human and social capital. *Journal of World Business*, 54(2), 82–92.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Approaches*, (İkinci Baskı), Sage, California.
- Crowley-Henry, M. ve Al Ariss, A. (2018). Talent management of skilled migrants: propositions and an agenda for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(13), 2054-2079.
- Crowley Henry, M., Benson, E.T. ve Al Ariss, A. (2019). Linking talent management to traditional and boundaryless career orientations: research propositions and future directions. *European Management Review*, 16(1), 5-19.
- Cui, W., Khan, S. ve Tarba, Z. (2017). Strategic talent management in service SMEs of China. *Thunderbird International Business Review*, 60(1), 9-20.
- Dağdeviren, M. ve Yüksel, İ. (2008). Developing a fuzzy analytic hierarchy process (AHP) model for behavior-based safety management. *Information Sciences*, 178(6), 1717-1733.
- D'Annunzio-Green, N. (2018). Conclusion: is talent management a strategic priority in the hospitality sector?. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 10(1), 117-123.
- Daubner-Siva, D., Vinkenbug, C.J. ve Jansen, P.G.W. (2017). Dovetailing talent management and diversity management: the exclusion-inclusion paradox. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(4), 315-331.
- Deery, M. ve Jago, L. (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 453-472.
- Demirbag, M., Collings, D. G., Tatoglu, E., Mellahi, K. ve Wood, G. (2014). High-performance work systems and organizational performance in emerging economies: Evidence from MNEs in Turkey. *Management International Review*, 54, 325–359.
- Demirbag, M., Tatoglu, E. ve Wilkinson, A. (2016). Adoption of high-performance work systems by local subsidiaries of developed country and Turkish MNEs and indigenous firms in Turkey. *Human Resource Management*, 55(6), 1001-1024.
- De Vos, A. ve Dries, N. (2013). Applying a talent management lens to career management: the role of human capital composition and continuity. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1816-1831.
- Dirani, K.M. ve Nafukho, F.M. (2018). Talent management and development: perspectives from emerging market economies. *Advances in Developing Human Resources*, 20(4), 383-388.

- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: a review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272-285.
- Dyer, J.S. (1990). Remarks on the analytic hierarchy process. *Management Science*, 36(3), 249-258.
- Ewerlin, D. ve Süß, S. (2016) 'Dissemination of talent management in Germany: myth, facade or economic necessity?'. *Personnel Review*, 45(1), 142-160.
- Ewerlin, D. (2013). The influence of global talent management on employer attractiveness: an experimental study. *Zeitschrift für Personalforschung*, 23(3), 279-304.
- Fang, T. (2014). Talent management in China. Al Ariss, A. (Ed.), *Global Talent Management Challenges, Strategies, and Opportunities*, Springer, Cham, 141-158.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*, Pitman, London.
- Farndale, E., Scullion, H. ve Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business*, 45, 161–168.
- Festing, M. ve Schäfer, L. (2014). Generational challenges to talent management: a framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business*, 49, 262–271.
- Festing, M., Schäfer, L. ve 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.
- Fink, A. (2014). *Conducting Research Literature Reviews*, (Dördüncü Baskı), Sage, California.
- Flippo, E.B. (1976). *Principles of Personnel Management*, (Dördüncü Baskı), McGraw-Hill, New York.
- Flippo, E.B. (1980). *Personnel Management*, (Beşinci Baskı), McGraw-Hill, New York.
- Forman, E.H. ve Gass, S.I. (2001). The analytic hierarchy process – an exposition. *Operations Research*, 49(4), 469-486.
- Forman, E. ve Peniwati, K. (1998). Aggregating individual judgments and priorities with the analytic hierarchy process. *European Journal of Operational Research*, 108(1), 165-169.
- Frank, F.D. ve Taylor, C. (2004). Talent management: trends that will shape the future HR. *Human Resource Planning*, 27(1), 33-41.
- Frank, F.D., Finnegan, R.P. ve Taylor, C.R. (2004), The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century. *Human Resource Planning*, 27(3),12-25.
- Gallardo-Gallardo, E. ve Thunnissen, M. (2016). Standing on the shoulders of giants? a critical review of empirical talent management research. *Employee Relations*, 38(1), 31-56.

- Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N. ve Gallo, P. (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human Resource Management Review*, 25, 264–279.
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M. ve Scullion, H. (2020). Talent management: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457-473.
- Garavan, T.N., Carbery, R. ve Rock, A. (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 5-24.
- Garrow, V.G. ve Hirsh, W. (2008). Talent management: issues of focus and fit. *Public Personnel Management*, 37(4), 389-402.
- Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J. ve Pepermans, R. (2013). The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: a research agenda. *Human Resource Management Review*, 23, 341–353.
- Goh, E. ve Okumus, F. (2020). Avoiding the hospitality workforce bubble: strategies to attract and retain generation Z talent in the hospitality workforce. *Tourism Management Perspectives*, 33(5), 1688-1710.
- Golubovskaya, M., Solnet, D. ve Robinson, R.N.S. (2019) ‘Recalibrating talent management for hospitality: a youth development perspective’, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(10), pp.4105-4125.
- Groves, K.S. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of Management Development*, 26(3), 239-260.
- Groysberg, B., ve S. Abbott. (2012). A.P. Møller - Maersk Group: evaluating strategic talent management initiatives. *Harvard Business School Case*, 412-147.
- Gupta, V. (2019). Talent management dimensions and their relationship with retention of Generation Y employees in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(10), 4150-4169.
- Güngör, Z., Serhadlıoğlu, G. ve Kesen, S.E. (2009) ‘A fuzzy AHP approach to personnel selection problem’, *Applied Soft Computing*, 9(2), 641-646.
- Haralambides, H.E. (2019). Gigantism in container shipping, ports and global logistics: a time-lapse into the future. *Maritime Economics and Logistics*, 21(1), 1–60.
- Harsch, K. ve Festing, M. (2020). Dynamic talent management capabilities and organizational agility — a qualitative exploration. *Human Resource Management*, 59(1), 43-61.
- Hartmann, E., Feisel, E. ve Schober, H. (2010). Talent management of western MNCs in China: balancing global integration and local responsiveness. *Journal of World Business*, 45(2), 169-78.
- Hatum, A. (2010). *Next Generation Talent Management: Talent Management to Survive Turmoil*, Palgrave MacMillan, New York.

- Hedayati-Mehdiabadi, A.H. ve Li, J. (2016). Understanding talent development and implications for human resource development: an integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 15(3), 263-294.
- Ho, W. (2008). Integrated analytic hierarchy process and its applications—a literature review. *European Journal of Operational Research*, 186(1), 211-228.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Jones, J., Whitaker, M., Seet, P.S. ve Parkin, J. (2012). Talent management in practice in Australia: individualistic or strategic? An exploratory study. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(4), 399-420.
- Jooss, S., Burbach, R. ve Ruël, H. (2019). Examining talent pools as a core talent management practice in multinational corporations. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-32.
- Iles, P., Chuai, X. ve Preece, D. (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, 45(2), 179-189.
- Kahraman, C., Cebeci, U. ve Ruan, D. (2004). Multi-attribute comparison of catering service companies using fuzzy AHP: the case of Turkey. *International Journal of Production Economics*, 87(2), 171-184.
- Kahraman, C., Cebeci, U. ve Ulukan, Z. (2003). Multi-criteria supplier selection using fuzzy AHP. *Logistics Information Management*, 16(6), 382-394.
- Kahraman, C., Onar, S. Ç. ve Öztayşi, B. (2018). B2C marketplace prioritization using hesitant fuzzy linguistic AHP. *International Journal of Fuzzy Systems*, 20(7), 2202–2215.
- Kaya, N. (2006). The impact of human resource management practices and corporate entrepreneurship on firm performance: Evidence from Turkish firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 17, 2074–2090.
- Kesler, G. (2002). Why the leadership bench never gets deeper: ten insights about executive talent development. *Human Resource Planning*, 25(1), 32-45.
- Khilji, S., Tarique, I. ve Schuler, I.R. (2015). Incorporating the macro view in global talent management, *Human Resource Management Review*, 25(3), 236-48.
- Khoreva, V. ve Kostanek, E. (2019). Evolving talent management patterns and challenges in Russia and Kazakhstan investigating employer perspective. *Baltic Journal of Management*, 14(3), 411-426.
- Khoreva, V., Vaiman, V. ve Kostanek, E. (2019). Talent identification transparency: an alternative perspective. *European Journal of International Management*, 13(1), 25-40.

- King, K.A. (2016). The talent deal and journey: understanding how employees respond to talent identification over time. *Employee Relations*, 38(1), 94-111.
- King, K.A. ve Vaiman, V. (2019). Enabling effective talent management through a macro-contingent approach: a framework for research and practice. *Business Research Quarterly*, 22(3), 194-206.
- Kitchenham, B.A. (2004). *Procedures for undertaking systematic reviews*. Joint Technical Report, Computer Science Department, Keele University ve National ICT Australia Ltd, Keele, NICTA-0400011T.1.
- Kitchenham, B. ve Charters, S. (2007). *Guidelines for Performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering*, Version 2.3, University of Keele (software engineering group, school of computer science and mathematics) ve Durham, Department of Computer Science, Durham, EBSE-2007-01.
- Kock, R. ve Burke, M. (2008). Managing talent in the South African public service. *Public Personnel Management*, 37(4), 457-470.
- Koontz, H. ve O'Donnell, C. (1955). *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*, (Dokuzuncu Baskı), McGraw-Hill, New York.
- Koontz, H. ve Weihrich, H. (2012). *Essentials of Management: An International and Leadership Perspective*, Tata McGraw-Hill, New Delhi.
- Kravariti, F., ve Johnston, K. (2020). Talent management: A critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, 22(1), 75–95.
- Krippendorff, K. (2004). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*, (İkinci Baskı), Sage, California.
- Krishnan, T. ve Scullion, H. (2017). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource Management Review*, 27, 431-441.
- Kuckartz, U. ve Rädiker, S. (2019). *Analysing Qualitative Data with MAXQDA: Text, Audio, and Video*, Springer, Cham.
- Lai, Y.L. ve Ishizaka, A. (2020). The application of multi-criteria decision analysis methods into talent identification process: a social psychological perspective. *Journal of Business Research*, 109, 637–647.
- Lan, Z. ve Anders, K.K. (2000) 'A paradigmatic view of contemporary public administration research: an empirical test', *Administration and Society*, 32(2), 138-165.
- Latukha, M. (2015), Talent management in Russian companies: domestic challenges and international experience. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(8), 1051-1075.

- Latukha, M. (2016). *Talent Management in Emerging Market Firms: Global Strategy and Local Challenges*, Palgrave Macmillan, London.
- Latukha, M. (2018). Can talent management practices be considered as a basis for sustainable competitive advantages in emerging-market firms? evidence from Russia. *Thunderbird International Business Review*, 60(1), 69-87.
- Latukha, M. ve Selivanovskikh, L. (2016). Talent management practices in it companies from emerging markets: a comparative analysis of Russia, India, and China. *Journal of East-West Business*, 22(3), 168-197.
- Leung, L.C. ve Cao, D. (2000). On consistency and ranking of alternatives in fuzzy AHP. *European Journal of Operational Research*, 124, 102-13.
- Levy, Y. ve Ellis, T.J. (2006). A systems approach to conduct an effective literature review in support of information systems research. *Informing Science: The International Journal of an Emerging Transdiscipline*, 9, 181-212.
- Lewis, R. ve Heckman, R. (2006). Talent management: a critical review. *Human Resource Management Review*. 16(2), 139-154.
- Li, J., Hedayati-Mehdiabadi, A., Choi, J., Wu, F. ve Bell, A. (2018). Talent management process in Asia: a multiple case study. *European Journal of Training and Development*, 42(7/8), 499-516.
- Li, L., Xin, K., Picik, V. ve Wei, W. (2019). MNCs' R&D talent management in China: aligning practices with strategies. *Chinese Management Studies*, 13(4), 1086-1106.
- Li, W., Yu, S., Pei, H., Zhao, C. ve Tian, B. (2017). A hybrid approach based on fuzzy AHP and 2-tuple fuzzy linguistic method for evaluation in-flight service quality. *Journal of Air Transport Management*, 60, 49-64.
- Lin, H. F. (2010). An application of fuzzy AHP for evaluating course website quality', *Computers and Education*, 54(4), 877-888.
- Lippman, S. ve Rumelt, R.P. (1982). Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in profitability under competition. *The Bell Journal of Economics*, 13(2), 418-438.
- Llyod, R. ve Aho, W. (2020). *The Four Functions of Management - An essential guide to Management Principles*, FHSU Digital Press, Hays.
- Luna-Arocas, R. ve Morley, M.J. (2015). Talent management, talent mindset competency and job performance: the mediating role of job satisfaction. *European Journal of International Management*, 9(1), 28-51.
- Lun, V.Y.H., Lai, K.H., Wong, C.W.Y., Ng, C.T.D. ve Cheng, T.C.E. (2011). Research in shipping and transport logistics. *International Journal of Shipping and Transport Logistics*, 3(1), 1-5.

- Makram, H., Sparrow, P. ve Greasley, K. (2017). How do strategic actors think about the value of talent management? Moving from talent practice to the practice of talent. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(4), 259-378.
- Manafi, M. ve Subramaniam, I. D. (2015). Balancing performance by human resource management practices. *Asian Social Science*, 11(1), 386-400.
- Marinakou, E. ve Giousmpasoglou, C. (2019). Talent management and retention strategies in luxury hotels: evidence from four countries. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(10), 3855-3878.
- Mathew, A. (2015). Talent management practices in select organizations in India. *Global Business Review*, 16(1), 137–150.
- Mayring, P. (2000). Qualitative content analysis. *Forum: Qualitative Social Research*, 1(2), 1-10.
- McDonnell, A., Collings, D.G., Mellahi, K. ve Schuler, R. (2017). Talent management: a systematic review and future prospects. *European Journal of International Management*, 11(1), 86-128.
- McDonnell, A., Hickey, C. ve Gunnigle, P. (2011). Global talent management: exploring talent identification in the multinational enterprise. *European Journal of International Management*, 5(2), 174-193.
- McDonnell, A., Lamare, R., Gunnigle, P. ve Lavelle, J. (2010). Developing tomorrow's leaders – evidence of global talent management in multinational enterprises. *Journal of World Business*, 45(2), 150-60.
- McHugh, M.L. (2012). Interrater reliability: the kappa statistic. *Biochemia Medica*, 22(3), 276-282.
- McWilliams, A., Siegel, D. ve van Fleet, D.D. (2005). Scholarly journals as producers of knowledge: theory and empirical evidence based on data envelopment analysis. *Organizational Research Methods*, 8(2), 185-201.
- Mensah, J.K. (2015). A 'coalesced framework' of talent management and employee performance: for further research and practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(4), 544-566.
- Mensah, J. K. (2019). Talent management and employee outcomes: a psychological contract fulfilment perspective. *Public Organization Review*, 19(3) 325-344.
- Mensah, J.K. ve Bawole, J.N. (2018). Testing the mediation effect of person-organisation fit on the relationship between talent management and talented employees' attitudes. *International Journal of Manpower*, 39(2), 319-333.

- Meyer, K.E. ve Xin, K.R. (2018). Managing talent in emerging economy multinationals: integrating strategic management and human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 29(11), 1827-1855.
- Meyers, M.C. (2020). The neglected role of talent proactivity: integrating proactive behaviour into talent-management theorizing. *Human Resource Management Review*, 30(2), 1-13.
- Meyers, M. C. ve van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192–203.
- Meyers, M.C., van Woerkom, M., Paauwe, J. ve Dries, N. (2020). HR managers' talent philosophies: prevalence and relationships with perceived talent management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 562-588.
- Miles, M.B. ve Huberman, A.M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, (İkinci Baskı), Sage, California.
- Miles, M.B., Huberman, A.M. ve Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, (Üçüncü Baskı), Sage, California.
- Morley, M.J., Scullion, H., Collings, D.G. ve Schuler, R.S. (2015). Talent management: a capital question. *European Journal of International Management*, 9(1), 1-8.
- Mousa, M. ve Ayoubi, R.M. (2019). Inclusive/exclusive talent management, responsible leadership and organizational downsizing: a study of academics in Egyptian public business schools. *Journal of Management Development*, 38(2), 87-104.
- Muratbekova-Touron, M., Kabalina, V. ve Festing, M. (2017). The phenomenon of young talent management in Russia - a context-embedded analysis. *Human Resource Management*, 57(2), 437–455.
- Murillo, E. ve King, C. (2019). Why do employees respond to hospitality talent management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(10), 4021-4042.
- Naim, M.F. ve Lenka, U. (2018). Development and retention of Generation Y employees: a conceptual framework. *Employee Relations*, 40(2), 433-455.
- Namey, E., Guest, G., Thairu, L. ve Johnson, L. (2008). Data reduction techniques for large qualitative data sets. G. Guest, G. ve MacQueen, K. (Ed.), *Handbook for Team-Based Qualitative Research*, Altamira, Lahnham, 137–161.
- Nayak, S., Bhatnagar, J. ve Budhwar, P. (2018). Leveraging social networking for talent management: an exploratory study of Indian firms. *Thunderbird International Business Review*, 60(1), 21-37.
- Neuman, W. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*, (Yedinci Baskı), Pearson, Essex.

- Ng, A.K.Y., Koo, A.C., ve Ho, W.C.J. (2009). The motivations and added values of embarking on postgraduate professional education: evidences from the maritime industry. *Transport Policy*, 16(5), 251–258.
- Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N. ve Sels, L. (2014). A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. *Journal of World Business*, 49(2), 180–191.
- Notteboom, T., Parola, F., Satta, G., ve Torre, T. (2019). Skills and competences in maritime logistics: managerial and organizational emerging issues for human resources. *Impresa Progetto: Electronic Journal of Management*, 3, 1-7.
- Okoli, C. ve Schabram, K. (2010). A guide to conducting a systematic literature review of information systems research. *Sprouts: Working Papers on Information Systems*, 10(26), 1-51. available at: <http://sprouts.aisnet.org/10-26>.
- Oseghale, R.O., Malik, A., Nyuur, R.B., Pereira, V. ve Ellis, F.Y.A. (2018) ‘Drivers of training and talent development: insights from oil and gas MNCs in Nigeria’, *Human Resource Development International*, 21(5), 509-531.
- Oxford University (2002). Practice. *Concise Oxford English Dictionary*, (On Birinci Baskı), Oxford University Press, Oxford, 581.
- Önder, G. ve Önder, E. (2015). Analitik hiyerarşi süreci. Yıldırım B., F. ve Önder, E (Ed.), *İşletmeciler, Mühendisler ve Yöneticiler İçin Operasyonel, Yönetimsel ve Stratejik Problemlerin Çözümünde Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri*, Dora Basım-Yayın Dağıtım, Bursa, 21-64.
- Palinkas, L.A., Horwitz, S.M., Green, C.A., Wisdom, J.P., Duan, N. ve Hoagwood, K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42(5), 533-544.
- Panda, S. ve Sahoo, C.K. (2015). Strategic talent development interventions: an analysis. *Industrial and Commercial Training*, 47(1), 15-22.
- Pandita, D. ve Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training*, 50(4), 185-199.
- Pantouvakis, A. ve Karakasnaki, M. (2018a). The role of agility and organisational learning culture in forming long lasting relations in shipping. *International Journal of Shipping and Transport Logistics*, 10(2), 160-180.
- Pantouvakis, A. ve Karakasnaki, M. (2018b). The human talent and its role in ISM Code effectiveness and competitiveness in the shipping industry. *Maritime Policy and Management*, 45(5), 649-664.

- Pantouvakis, A. ve Karakasnakı, M. (2019). Exploring the links between talent philosophies and talent management in service organizations. *Industrial and Commercial Training*, 51(4), 277-286.
- Parker, L.D. ve Ritson, P.A. (2005). Revisiting Fayol: anticipating contemporary management. *British Journal of Management*, 16(3), 175-94.
- Parola F. ve Satta G. (2012). Human resources and value creation in Italian logistics firms. Passaro R. ve Thomas A. (Ed.), *Supply chain management: perspectives, issues and cases*, McGraw-Hill, Milan, 169-180.
- Paroutis, S. ve Pettigrew, A. (2007). Strategizing in the multi-business firm: strategy teams at multiple levels and over time. *Human Relations*, 60(1), 99-135.
- Petticrew, M. ve Roberts, H (2006). *Systematic Reviews in the Social Sciences: A Practical Guide*, Blackwell, Malden.
- Pilbeam, S. ve Corbridge, M. (2010). *People Resourcing and Talent Planning: HRM in Practice*, (Dördüncü Baskı), Pearson, London.
- Poocharoen, O. ve Lee, C. (2013). Talent management in the public sector. *Public Management Review*, 15(8), 1185-1207.
- Porter, M.E. (1996). What is strategy?. *Harvard Business Review*, 74, 61-81.
- Preece, D., Iles, P. ve Chuai, X. (2011). Talent management and management fashion in Chinese enterprises: exploring case studies in Beijing. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(16), 3413-3428.
- Progoulaki, M. ve Theotokas, I. (2010). Human resource management and competitive advantage: an application of resource-based view in the shipping industry. *Marine Policy*, 34(3), 575-582.
- Progoulaki, M. ve Theotokas, I. (2016). Managing culturally diverse maritime human resources as a shipping company's core competency. *Maritime Policy and Management*, 43(7), 860-873.
- Pruis, E. (2011). The five key principles for talent development. *Industrial and Commercial Training*, 43(4), 206-216.
- Redondo, R., Sparrow, P. ve Hernández-Lechuga, G., (2019). The effect of protean careers on talent retention: examining the relationship between protean career orientation, organizational commitment, job satisfaction and intention to quit for talented workers. *International Journal of Human Resource Management*, 1-24.
- Rezaei, F. ve Beyerlein, M. (2018). Talent development: a systematic literature review of empirical studies. *European Journal of Training and Development*, 42(1/2), 75-90.

- Ribeiro, J.L., ve Gomes, D. (2017). What Is Talent Management? The Perception from International Human Resources Management Students. Machado, C. (Ed.), *Competencies and (Global) Talent Management*, Springer, Cham, 73-94.
- Roberts, A. (2000). Mentoring revisited: a phenomenological reading of the literature. *Mentoring and Tutoring*, 8(2), 145-170.
- Saaty, T.L. (1980). *The analytic hierarchy process*, McGraw-Hill, New York.
- Saaty, R.W. (1987). The analytic hierarchy process - what it is and how it is used. *Mathematical Modelling*, 9,(3-5), 161-176.
- Saaty, T.L. (1990). How to make a decision: the analytic hierarchy process. *European Journal of Operations Research*, 48(3), 9-26.
- Saaty, T.L. (1994). How to make a decision: the analytic hierarchy process. *Interfaces*, 24(6), 19-43.
- Saaty, T.L. (2008a). Decision making with the analytic hierarchy process. *International Journal of Services Sciences*, 1(1), 83-98.
- Saaty, T.L. (2008b). The analytic hierarchy and analytic network measurement processes: applications to decisions under risk. *European Journal of Pure and Applied Mathematics*, 1(1), 122-196.
- Saldana, J. ve Omasta, M. (2018). *Qualitative Research: Analysing Life*, Sage, California.
- Salgado, E.G., Silva, E.R.S., Silva, C.E.S. ve Mello, C.H.P. (2015). An analytic hierarchy process analysis for small and medium-sizes enterprises: prioritizing the practices of total quality management in Brazil. *International Journal for Quality Research*, 9(2), 185-196.
- Savin-Baden, M. ve Howell Major, C. (2013). *Qualitative Research: The Essential Guide to Theory and Practice*, Routledge, New York.
- Schiemann, W.A. (2014). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*, 49(2), 281-283.
- Schlechter, A., Hung, A. ve Bussin, M. (2014). Understanding talent attraction: the influence of financial rewards elements on perceived job attractiveness. *SA Journal of Human Resource Management*, 12(1), 1-13.
- Schmidt, C., Mansson, S. ve Dolles, H. (2013). Managing talent for global leadership positions in MNCs: responding to the challenges in China. *Asian Business & Management*, 12(4), 477-496.
- Schuler, R.S., Jackson, S.E. ve Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46, 506-516.

- Scullion, H., Collings, D.G. ve Caligiuri, P. (2010). Global Talent Management. *Journal of World Business*, 45(2), 105-108.
- Scullion, H., Vaiman, V. ve Collings, D.G. (2016). Guest editorial: strategic talent management. *Employee Relations: The International Journal*, 38(1), 1-7.
- Self, T.T., Gordon, S. ve Jolly, P.M. (2019). Talent management: a delphi study of assessing and developing GenZ hospitality leaders, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(10), 4126–4149.
- Seuring, S. ve Gold, S. (2012). Conducting content-analysis based literature reviews in supply chain management. *Supply Chain Management – An International Journal*, 17(5), 544-555.
- Sheehan, M., Grant, K. ve Garavan, T. (2018). Strategic talent management: a macro and micro analysis of current issues in hospitality and tourism. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 10(1), 28-41.
- Sıgıri, Ü. (2018). *Nitel Araştırma Yöntemleri*, Beta, İstanbul.
- Sidani, Y. ve Al Ariss, A. (2014). Institutional and corporate drivers of global talent management: evidence from the Arab Gulf region. *Journal of World Business*, 49(2), 215-224.
- Singh, A. ve Sharma, J. (2015). Strategies for talent management: a study of select organizations in the UAE. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(3), 337-47.
- Singh, G., Haddad, K.M. ve Chow, C.W. (2007). Are articles in ‘top’ management journals necessarily of higher quality?. *Journal of Management Inquiry*, 16, 319-331.
- Skuz, A., Scullion, H. ve 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.R. (2019). A historical analysis of critiques in the talent management debate. *Business Research Quarterly*, 22(3), 160-170.
- Sparrow, P.R. ve Makram, H. (2015). What is the value of talent management? building value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resource Management Review*, 25, 249–263.
- Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S.S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J. ve Wright, P. (2012). Six principles of effective global talent management. *MIT Sloan Management Review*, 53(2), 25-32.
- Stanković, Miomir, Stević, Ž., Das, D. K., Subotić, M. ve Pamucar, D. (2020). A new fuzzy MARCOS method for road traffic risk analysis. *Mathematics*, 8(3), 1–18.
- Stopford, M. (2009). *Maritime Economics*, (Üçüncü Baskı), Routledge, London.

- Swailles, S. (2013). The ethics of talent management. *Business Ethics: A European Review*, 22(1), 32-46.
- Tafti, M.M., Mahmoudsalehi, M. ve Amiri, M. (2017). Critical success factors, challenges and obstacles in talent management. *Industrial and Commercial Training*, 49(1), 15-21.
- Talib, F., Rahman, Z. ve Qureshi, M.N. (2011). Prioritising the practices of total quality management: an analytic hierarchy process analysis for the service industries. *Total Quality Management and Business Excellence*, 22(1), 1331-1351.
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management?. *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266 - 274.
- Tarique, I. ve Schuler, R.S. (2010). Global talent management: literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45(2), 122-33.
- Tarique, I.R. ve Schuler, R.S. (2018). A multi-level framework for understanding global talent management systems for high talent expatriates within and across subsidiaries of MNEs: propositions for further research. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 6(1), 79-101.
- Tatoglu, E., Glaister, A.J. ve Demirbag, M. (2016). Talent management motives and practices in an emerging market: a comparison between MNEs and local firms. *Journal of World Business*, 51, 278–293.
- Teece, D.J., Pisano, G. ve Shuen, A. (1997) ‘Dynamic capabilities and strategic management’, *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Thunnissen, M. (2016) ‘Talent management: for what, how and how well? an empirical exploration of talent management in practice’, *Employee Relations*, 38(1), 57-72.
- Thunnissen, M. ve Buttiens, D. (2017). Talent management in public sector organizations: a study on the impact of contextual factors on the TM approach in Flemish and Dutch public sector organizations. *Public Personnel Management*, 46(4), 391-418.
- Thunnissen, M. ve Gallardo-Gallardo, E. (2019). Rigor and relevance in empirical TM research: key issues and challenges. *Business Research Quarterly*, 22(3), 171–180.
- Thunnissen, M., Boselie, P. ve Fruytier, B. (2013). A review of talent management: ‘infancy or adolescence?’. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1744-1761.
- Timor, M. (2011). *Analytic Hierarchy Process*, Turkmen Publishing, Istanbul.
- Tlaiss, H.A., Martin, P. ve Hofaidhllaoui, M. (2017). Talent retention: evidence from a multinational firm in France. *Employee Relations*, 39(4), 426-445.

- Tranfield, D., Denyer, D. ve Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222.
- Tuzuner, L. (2014). Human resource management in Turkey. Kaufman, B.E. (Ed.), *The development of human resource management across nations: Unity and diversity*, Edward Elgar Publishing Ltd., Cheltenham, 437-460.
- Tzeng, G.H. ve Huang, J.J. (2011). *Multiple attribute decision making: Methods and applications*, Chapman and Hall, Florida.
- Vaidya, O.S. ve Kumar, S. (2006). Analytic hierarchy process: an overview of applications. *European Journal of Operational Research*, 169(1), 1-29.
- Vaiman, V., Scullion, H. ve Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 50(5), 925-941.
- Valverde, M., Scullion, H. ve Ryan, G. (2013). Talent management in Spanish medium-sized organisations. *The International Journal of Human Resource Management*. 24(9), 1832-1852.
- Vance, C.M., Vaiman, V. ve Cosic, A. (2014). Smart global talent management: a promising hybrid. Al Ariss, A. (Ed.), *Global Talent Management Challenges, Strategies, and Opportunities*, Springer, Cham, 29-42.
- Van Laarhoven, P.J.M. ve Pedrycz, W. (1983). A fuzzy extension of Saaty's priority theory. *Fuzzy Sets and Systems*, 11, 229-41.
- Van Niekerk L. ve Savin-Baden M. (2010). Relocating truths in the qualitative research paradigm. Savin-Baden, M ve Howell Major, C. (Ed.), *New Approaches to Qualitative Research: Wisdom and Uncertainty*, Routledge, New York.
- Vargas, L.G. (1990). An overview of the analytic hierarchy process and its applications. *European Journal of Operational Research*, 48(1), 2-8.
- Walford-Wright, G. ve Scott-Jackson, W. (2018). Talent Rising; people analytics and technology driving talent acquisition strategy. *Strategic HR Review*, 17(5), 226-33.
- Wallendorf, M. ve Belk, R.W. (1989). Assessing trustworthiness in naturalistic consumer research', Hirschman, E.C. (Ed.), *SV – Interpretive Consumer Research*, Association for Consumer Research, Provo, 69-84.
- Wang, Y.-M., Luo, Y. ve Hua, Z. (2008). On the extent analysis method for fuzzy AHP and its applications. *European Journal of Operational Research*, 186(2), 735-747.
- Wasti, S.A. (1998). Cultural barriers in the transferability of Japanese and American human resources practices to developing countries: the Turkish case. *The International Journal of Human Resource Management*, 9, 608–631.

- Webster, J. ve Watson, R.T. (2002). Analysing the past to prepare for the future: writing a literature review. *MIS Quarterly*, 26(2), 13-23.
- Whittington, R. (2007). Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. *Organization Studies*, 28(10), 1575-1586.
- Wiblen, S., Dery, K. ve Grant, D. (2012). Do you see what I see? The role of technology in talent identification. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(4), 421-438.
- Wright, P.M., Dunford, B.B. ve Snell, S.A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701-721.
- Yildiz, R.O. ve Esmer, S. (2021). Talent management related concepts and debates in container shipping industry by an emerging market perspective. *Journal of Shipping and Trade*, 6(6), 1-30.
- Yıldız, R.Ö. ve Özer-Çaylan, D. (2017). A critical approach to the job analysis practices of Turkish container ports. *Gazi Journal of Economics and Business*, 3(3), 17- 37.
- Yıldız, R.Ö., Ayaz, İ.S. ve Baran, E. (2018). Investigating the human capital within the scope of global container lines: a content analysis. *Ordu University Journal of Social Science Research*, 8(1), 167-179.
- Yildiz, D., Temur, G.T., Beskese, A. ve Bozbura F.T. (2020). Evaluation of positive employee experience using hesitant fuzzy analytic hierarchy process. *Journal of Intelligent and Fuzzy Systems*, 38(1), 1043–1058.
- Younas, M., ve Bari, M.W. (2020). The relationship between talent management practices and retention of generation ‘Y’employees: mediating role of competency development. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33(1), 1330-1353.
- Zadeh, L.A. (1965). Fuzzy sets. *Information and Control*, 8(3), 338-353.
- Zahedi, F. (1986). The analytic hierarchy process – a survey of the method and its applications. *Interfaces*, 16(4), 96-108.
- Zhang, M., Guo, L., Hu, M. ve Liu, W. (2017). Influence of customer engagement with company social networks on stickiness: mediating effect of customer value creation. *International Journal of Information Management*, 37(3), 229-240.
- Zheng, C. (2009). Keeping talents for advancing service firms in Asia. *Journal of Service Management*, 20(5), 482-502.
- Zhu, K.J., Jing, Y. ve Chang, D.Y. (1999). A discussion on extent analysis method and applications of fuzzy AHP. *European Journal of Operational Research*, 116, 450-456.

EKLER

Ek 1. SLT kapsamında elde edilen kodların hiyerarşik yapısı

Sıralama	YY Fonksiyonu	Kategori Kodu	Yazar	Sıralama	Uygulama	Kriter Kodu
6	Yetenek Planlama	YP	Kock ve Burke, 2008; Burbach ve Royle, 2010; Pilbeam ve Corbridge, 2010; Sparrow ve Makram, 2015; Pandita ve Ray, 2018	1	İşe yönelik sosyal medya kullanımı	YP10
				2	Üst yönetim ve lider desteği	YP5
				3	YY odaklı işgücü planlaması	YP11
				4	Yetenek zihniyeti	YP1
				5	YY odaklı işgücü farklılaşımı	YP7
				6	YY odaklı çeşitlilik yönetimi	YP8
				7	Emeklilik planlaması	YP12
				8	İşletme geneli yetenek veri sistemleri	YP6
				9	Yetenek planlama ve örgütlenme aracı	YP9
				9	Yetenek analitiği	YP3
			9	Yetenek açığı analizleri	YP4	
			10	Yetenek iklimi	YP2	
7	Yetenek Belirleme	YB	Kock ve Burke, 2008; Farndale ve diğerleri, 2010; McDonnell ve diğerleri, 2011; Jones ve diğerleri, 2012; Björkman ve diğerleri, 2013; Skuza ve diğerleri, 2013; Festing ve Schäfer, 2014; Meyers ve Woerkom, 2014; Gallardo-Gallardo ve diğerleri, 2015; Latukha, 2015; Mensah, 2015; Morley ve diğerleri, 2015; Gallardo-Gallardo ve Thunnissen, 2016; McDonnell ve diğerleri, 2017; Bonneton ve diğerleri, 2017; Crowley-Henry ve Al Ariss, 2018; Li ve diğerleri, 2018;	1	Yetenek incelemesi	YB1
				2	Kapsamlı staj programları	YB9
				3	Değerlendirme merkezi	YB3
				4	Kişilik ölçümleri	YB6
				4	360-Derece geri bildirim	YB5
				5	Üniversite bağlantıları	YB7
				6	Yetkinlik haritası	YB8
				6	Kariyer siteleri	YB4
				7	Yetenek değerlendirme	YB2

Ek 1. (Devam) SLT Kapsamında elde edilen kodların hiyerarşik yapısı

Sıralama	YY Fonksiyonu	Kategori Kodu	Yazar	Sıralama	Uygulama	Kriter Kodu
5	Yetenek Çekme	YÇ	Lewis ve Heckman, 2006; İles ve diğerleri, 2010; Festing ve diğerleri, 2013; Festing ve Schäfer, 2014; Meyers ve Woerkom, 2014; Schiemann, 2014; Sidani ve Al Ariss, 2014; Ewerlin ve Süß, 2016; Latukha ve Selivanovskikh, 2016; Hedayati-Mehdiabadi ve Li, 2016; Chung ve D'Annunzio-Green, 2018; Pandita ve Ray, 2018; Crowley-Henry ve diğerleri, 2019; King ve Vaiman, 2019; Gallardo-Gallardo ve diğerleri, 2020; Harsch ve Festing, 2020; Kravariti ve Johnston, 2020	1	İşveren markası	YÇ2
				2	Kariyer yolu seçenekleri	YÇ13
				3	Kariyer yönlendirme	YÇ5
				4	Çalışan değer önermesi)	YÇ1
				5	Piyasa-üstü ücretlendirme	YÇ8
				6	Tercih edilen işveren imajı	YÇ3
				7	Kariyer fuarları ve günlerine katılım	YÇ6
				8	İK pazarlaması	YÇ12
				8	Şeffaf ücret yapıları	YÇ9
				8	Başlangıç fonları	YÇ10
				8	Kariyer geliştirme fırsatları	YÇ7
				9	Çalışan tavsiye programları	YÇ14
10	Kariyer girişimciliği	YÇ4				
10	İş çekiciliği	YÇ11				
3	Yetenek Edinme	YE	Kock ve Burke, 2008; Schuler ve diğerleri, 2011; Cooke ve diğerleri, 2014; Schiemann, 2014; Khilji ve diğerleri, 2015; Hedayati-Mehdiabadi ve Li, 2016; Tafti ve diğerleri, 2017; Ahammad ve diğerleri, 2018; Nayak ve diğerleri, 2018; Pandita ve Ray, 2018	1	Yetenek havuzu	YE6
				2	Çalışan-marka uyumu	YE3
				3	Yetenek profilleri	YE5
				4	Hassas görev belirleme	YE2
				5	Teknik eleman avcılığı	YE4
				6	E-işe alım	YE1
				7	Yerinde işe alım	YE7
4	Yetenek Yerleştirme	YYP	McDonnell ve diğerleri, 2011; Vaiman ve diğerleri, 2012; Valverde ve diğerleri, 2013; Kurur, 2013; Menşe, 2015; Ewerlin ve Süß, 2016; Thunnissen, 2016; Thunnissen ve Buttiens, 2017; Chung ve D'Annunzio-Green, 2018; Latukha, 2018; Pandita ve Ray, 2018; Joos ve diğerleri, 2019	1	Yedekleme planlaması	YYP2
				2	Yetenek kanalları	YYP3
				3	Farklılaştırılmış İK mimarisi	YYP4
				4	Yeteneği yeniden konuşlandırma	YYP1
				5	Dâhili yetenek pazarları	YYP5
				6	Açık iş ilan sistemleri	YYP6

Ek 1. (Devam) SLT Kapsamında elde edilen kodların hiyerarşik yapısı

Sıralama	YY Fonksiyonu	Kategori Kodu	Yazar	Sıralama	Uygulama	Kriter Kodu
2	Yetenek Geliştirme	YG	Hartmann ve diğerleri, 2010; İles ve diğerleri, 2010; Tarique ve Schuler, 2010; Preece ve diğerleri, 2011; Garavan ve diğerleri, 2012; Jones ve diğerleri, 2012; Dries, 2013; Skuza ve diğerleri, 2013; Thunnissen ve diğerleri, 2013; Al Ariss ve diğerleri, 2014; Meyers ve Woerkom, 2014; Sidani ve al Ariss, 2014; Gallardo-Gallardo ve diğerleri, 2015; Khilji ve diğerleri, 2015; Latukha, 2015; Mensah, 2015; Morley ve diğerleri, 2015; Ewerlin ve Süß, 2016; Latukha ve Selivanovskikh, 2016; Hedayati-Mehdiabadi ve Li, 2016; Tatoğlu ve diğerleri, 2016; Thunnissen, 2016; Bolander ve diğerleri, 2017; McDonnell ve diğerleri, 2017; Tafti ve diğerleri, 2017; Tlais ve diğerleri, 2017; Li ve diğerleri, 2018; Rezaei ve Beyerlein, 2018; Latukha, 2018; Muratbekova-Touron ve diğerleri, 2018; Naim ve Lenka, 2018; Pandita ve Ray, 2018; Anlesinya ve diğerleri, 2019a; Bonneton ve diğerleri, 2019; Crane ve Hartwell, 2019; Golubovskaya ve diğerleri, 2019; King ve Vaiman, 2019; Pantouvakis ve Karakasnaki, 2019	1	Koçluk, mentoluk ve ahbaplık programları	YG2
				2	Çok aşamalı performans yönetimi	YG10
				3	Bilgi paylaşımı ve yönetimi	YG8
				4	Liderlik geliştirme programları	YG4
				5	İş rotasyonu	YG1
				6	Yetkinlik geliştirme	YG11
				7	Özel eğitim ve öğrenim programları	YG5
				8	Yükseköğrenim imkânları	YG14
				9	Denizaşırı eğitim programları	YG9
				10	Proje takımları	YG16
				11	Mesleki gölge çalışması	YG3
				11	Mesleki kariyer yolları	YG17
				12	Kurum içi eğitim ve öğrenim programları	YG7
				13	İşbirlikli öğrenme	YG12
				14	Eylem öğrenme setleri	YG15
				15	Beceri boşluğu analizi	YG6
16	Her an-her yerde öğrenme	YG13				

Ek 1. (Devam) SLT Kapsamında elde edilen kodların hiyerarşik yapısı

Sıralama	YY Fonksiyonu	Kategori Kodu	Yazar	Sıralama	Uygulama	Kriter Kodu
1	Talent Retention	YT	Burbach ve Royle, 2010; Tarique ve Schuler, 2010; Bethke-Langegger ve diğerleri, 2011; Preece ve diğerleri, 2011; Schuler ve diğerleri, 2011; Skuza ve diğerleri, 2013; Cappelli ve Keller, 2014; Festing ve Schäfer, 2014; Meyers ve Woerkom, 2014; Khilji ve diğerleri, 2015; Latukha, 2015; Latukha ve Selivanovskikh, 2016; Hedayati-Mehdiabadi ve Li, 2016; McDonnell ve diğerleri, 2017; Li ve diğerleri, 2018; Muratbekova-Touron ve diğerleri, 2018; Naim ve Lenka, 2018; Pandita ve Ray, 2018; Bonneton ve diğerleri, 2019; Crane ve Hartwell, 2019; Crowley-Henry ve diğerleri, 2019; Li ve diğerleri, 2019; Harsch ve Festing, 2020; Younas ve Bari, 2020	1	Şeffaf ve hızlı değerlendirme ve geri bildirim sistemleri	YT21
				2	İçsel/dışsal ödüller	YT2
				3	İş özerkliği	YT19
				3	Performans ve yetkinlik odaklı ödüllendirme ve takdir sistemleri	YT13
				4	İş yaşam dengesi düzenlemeleri	YT3
				5	Sosyal, kaliteli ve pozitif çalışma ortamı	YT10
				6	Performans ve yetkinlik bazlı ücret artışları	YT15
				7	Personel güçlendirme	YT11
				8	Esnek çalışma programları	YT20
				9	İşe alıştırma	YT1
				10	İlginç ve zorlayıcı görevler	YT23
				11	Hızlandırılmış kariyer geliştirme fırsatları	YT17
				12	Performans ve yetkinlik odaklı ücretlendirme paketleri	YT14
				13	Liyakat temelli terfi fırsatları	YT24
				13	Kariyerde ilerleme imkânları	YT5
				14	Bireysel gelişim planları	YT6
				14	Çalışan hisse opsiyonu	YT7
				15	Rekabetçi kıdem tazminatı	YT4
				16	Takım ruhu ve takım oluşturma	YT18
				16	İlişki kurma ve yönetim sistemleri	YT25
17	Destekleyici çalışma iklimi	YT26				
17	Üstün başarı ödülleri	YT22				
18	Güçlü sosyal güvence	YT16				
18	Şirket destekli sosyal etkinlikler	YT9				
19	Çalışan öneri programları	YT8				
20	Değer uyumu	YT12				

Ek 2. Derinlemesine görüşme kapsamında elde edilen kodların hiyerarşik yapısı

Sıralama	YY Fonksiyonu	Kategori Kodu	Sıralama	Uygulama	Kriter Kodu	Tanım
7	Yetenek Planlama	TP	1	İşe yönelik sosyal medya kullanımı	YP10	İşle ilgili sosyal medya kullanımı, şirketin sosyal medya platformlarından yararlanarak yetenek yönetim sistemi içindeki tüm süreçlerini planlamasını ve koordine etmesini sağlayan bir uygulamadır.
			2	Yetenek iklimi	YP2	Yetenek iklimi, şirketin yetenekli çalışanlara ve katkılarına değer verdiği konusunda çalışanlar arasında ortak bir algı oluşturmak için güçlü bir yetenek yönetim sisteminin uygulanmasıyla yetenekli çalışanlar ve yetenek potansiyellerinin geliştirilmesi amacıyla oluşturulabilecek, kurumsal düzeyde stratejik bir iklim olarak tanımlanabilir (King, 2017).
6	Yetenek Çekme	YÇ	1	Kariyer fuarları ve günlerine katılım	YÇ6	Kariyer günleri ve fuar ziyaretleri, şirketlerin yetenek potansiyeli yüksek adaylara ulaşmasını ve bu potansiyel yetenekleri kendilerini tanıtarak etkilemelerini sağlar.
			2	Çalışan değer önermesi / İşveren markası	YÇ1 / YÇ2	Çalışan değer önermesi, çalışanların yaptıkları iş karşılığında şirketten ne almayı bekleyebileceklerini özetler (Hatun, 2010). İşveren markası, bir şirketin, işe almakla ilgilendiği adaylar için çalışılmak istenen bir yer imajı yaratarak kendisini farklılaştırma ve tanıtma yeteneğidir (Backhaus ve Tikoo, 2004).

Ek 2. (Devam) Derinlemesine görüşme kapsamında elde edilen kodların hiyerarşik yapısı

Sıralama	YY Fonksiyonu	Kategori Kodu	Sıralama	Uygulama	Kriter Kodu	Tanım
5	Yetenek Edinme	YE	1	Yetenek havuzu	YE6	Yetenek havuzu, bir şirkette çalışmak isteyen veya çalışabilecek potansiyel adayların saklandığı bir veri tabanıdır. Yetenek havuzu, mevcut durumda bir rol için düşünülmeyen ancak ihtiyaç anında işe alınabilecek potansiyel yeteneklerin toplamıdır (Kock ve Burke, 2008).
			2	Yerinde işe alım	YE7	Bir işe alım ajansının etkin bir şekilde şirketin ayrılmaz bir parçası haline geldiği ve o şirketin işe alım süreçlerinin tüm adımlarını yürüttüğü bir uygulamadır (Singh ve Sharma, 2015).
4	Yetenek Yerleştirme	YYR	1	Yetenek kanalları ve yedekleme planlaması	YYR3 / YYR2	Yetenek kanalı, kritik pozisyonları doldurmaya uygun potansiyel dış yetenekler veya şirketin terfi etmesi muhtemel mevcut yetenekleri gibi detayları içeren sistemi sembolize eder (Burbach ve Royle, 2010). Yedekleme planlaması, mevcut yeteneklerin üst düzey liderlik ve yönetim pozisyonlarının yanı sıra diğer kritik iş pozisyonlarını doldurmak için geliştirildiği ve atandığı uygulamadır (Bolander ve diğerleri, 2017).
			2	Yeteneği yeniden konuşlandırma	YYR1	Yeteneği yeniden konuşlandırma, bir şirketin mevcut bir yeteneği bir şubeden diğerine daha yüksek bir pozisyonda veya daha uygun koşullarda taşımayı seçmesi ve genellikle belirli faydalarla onları ikna etmesini ifade eden uygulamadır (Latukha, 2018).

Ek 2. (Devam) Derinlemesine görüşme kapsamında elde edilen kodların hiyerarşik yapısı

Sıralama	YY Fonksiyonu	Kategori Kodu	Sıralama	Uygulama	Kriter Kodu	Tanım
3	Yetenek Belirleme	YB	1	Kapsamlı staj programları	YB9	Firmaların teorik bilgilerini eyleme dönüştürürken yetenekli öğrencileri gözlemlene şansına sahip oldukları bir uygulamadır. Bu uygulama, başarılı bir staj dönemi geçirmiş adaylarla yarı zamanlı veya tam zamanlı olarak çalışmaya devam etme fırsatı sağlar.
			2	Yetenek incelemesi	YB1	Yetenek incelemesi, her bir çalışanın, şirketin iş hedeflerine ulaşılmasını sağlayan iş akışıyla ilgili olarak gerçekleştirme, uyum sağlama ve geliştirme konusundaki yetenek ve arzusunun ayrıntılı bir analizidir.
			3	Değerlendirme merkezi / 360-derece geri bildirim / kişilik ölçümleri	YB3 / YB6 / YB5	Değerlendirme merkezi, belirli bir işin koşullarını simüle eden grup ve bireysel alıştırmaların bir kombinasyonu yoluyla adayları standart koşullar altına alan bir uygulamadır (Harsch ve Festing, 2020). 360 derece geri bildirim, bir çalışan ya da aday hakkında iş ilişkisi içinde olduğu taraflardan isimsiz geri bildirimler toplama sistemidir (Chabault ve diğerleri, 2012). Kişilik ölçümleri, bir çalışanın kişiliğinin çalışma hayatı boyunca sabit kalan yönlerini, çalışanın davranış, düşünce ve duygularının karakter modelini tanımlamayı amaçlar (Gallardo-Gallardo ve diğerleri, 2015).

Ek 2. (Devam) Derinlemesine görüşme kapsamında elde edilen kodların hiyerarşik yapısı

Sıralama	YY Fonksiyonu	Kategori Kodu	Sıralama	Uygulama	Kriter Kodu	Tanım
2	Yetenek Tutma	YT	1	İçsel/dışsal ödüller	YT2	İçsel ödül, şirket tarafından yetenekli çalışanları onurlandırmak için verilen soyut bir tanınma, başarı duygusu veya bilinçli memnuniyettir (Crowley-Henry ve diğerleri, 2019). Dışsal ödüller, genellikle yetenekli çalışanlara performansları veya diğer başarıları ile ilgili olarak verilen ücret artışları, ikramiyeler ve yan haklar gibi finansal veya somut ödüllerdir (Tlaiss ve diğerleri, 2017).
			2	Değer uyumu	YT12	Yeteneklerin kişisel değerlerinin, kişisel vizyon/misyon ve hedeflerinin şirketin arzu edilen değerleri, misyon/vizyon ve hedefleri ile nasıl örtüşeceği konusunda yapılan çalışmalardan oluşan bir uygulamadır (Cui vd., 2018).
			3	Çalışan öneri programları	YT8	İş akışının iyileştirilmesi adına yapıcı fikirlerle katkıda bulunmaları konusunda yetenekleri teşvik eden düzenli bir mekanizmadır (Cooke ve diğerleri, 2014).
			4	Takım ruhu ve takım oluşturma	YT18	Çalışanlar arasındaki sosyal ilişkileri geliştirmek için kullanılan bir uygulamadır ve genellikle işbirlikçi görevleri içerir. Takım ruhu ise çalışanların takımlarının en iyi olmasını istemelerini sağlayan gurur ve sadakat duygularını geliştirmeyi amaçlayan bir uygulamadır (Marinakou ve Giousmpasoglou, 2019).
			5	Esnek çalışma programları	YT20	Çalışanların geliş ve gidiş saatlerinde inisiyatif almalarına veya çalıştıkları günleri seçmelerine olanak sağlayan bir uygulamadır (Tlaiss vd., 2017).

Ek 2. (Devam) Derinlemesine görüşme kapsamında elde edilen kodların hiyerarşik yapısı

Sıralama	YY Fonksiyonu	Kategori Kodu	Sıralama	Uygulama	Kriter Kodu	Tanım
1	Yetenek Geliştirme	YG	1	Özel eğitim öğrenim programları	YG5	Bu uygulama aracılığıyla şirketler, mevcut yeteneklerin eğitim ve öğretim ihtiyaçlarını sürekli olarak değerlendirmekte ve mevcut yeteneklerinin performansını ve potansiyelini artırmak için bireyselleştirilmiş öğrenme programları sunmaktadır.
			2	Koçluk / mentorluk	YG2	Koçluk, deneyimli bir yeteneğin eğitim ve rehberlik sağlayarak potansiyel bir yeteneğin iş akışını öğrenmesini ve şirket kültürüne uyum sağlamasını desteklediği bir gelişim uygulaması biçimidir (Cooke ve diğerleri, 2014). Mentorluk, genellikle kıdemli ve yeni bir yetenek arasında adaptasyon, eğitim ve gelişim amacıyla ortaya çıkan karşılıklı ve işbirlikçi bir irade ilişkisidir (Roberts, 2000).
			3	İş rotasyonu	YG1	İş rotasyonu, çalışanların bilgi, beceri, yetkinliklerini, farklı rollerde çalışabilme becerilerini ve deneyimlerini zenginleştiren farklı iş rollerindeki çalışanların yatay hareketidir (Lewis ve Heckman, 2006).

Ek 3. Görüşme katılımcılarının ayrıntılı profilleri

Şirket Türü	Şirket Yapısı	Görev	Cinsiyet	Yaş	Sektör Tecrübesi	Eğitim	Görüşme Kodu
Konteyner Nakliye Hattı	Yabancı-Merkezli Çok Uluslu Firma	İK Uzmanı	Erkek	20-30 Yıl	1-5 Yıl	Lisans	K1
	Yabancı-Merkezli Çok Uluslu Firma	İK Uzmanı	Erkek	20-30 Yıl	1-5 Yıl	Lisans	K2
	Yabancı-Merkezli Çok Uluslu Firma	İK Yardımcı Müdürü	Kadın	41 Yıl ve Üzeri	21 Yıl ve Üzeri	Lisans	K3
	Yabancı-Merkezli Çok Uluslu Firma	İK Müdürü	Erkek	41 Yıl ve Üzeri	21 Yıl ve Üzeri	Yüksek Lisans	K4
	Yabancı-Merkezli Çok Uluslu Firma	İK Müdürü	Kadın	31-40 Yıl	6-10 Yıl	Lisans	K5
	Yabancı-Merkezli Çok Uluslu Firma	İK Uzmanı	Kadın	20-30 Yıl	6-10 Yıl	Lisans	K6
	Yabancı-Merkezli Çok Uluslu Firma	İK Müdürü	Erkek	31-40 Yıl	1-5 Yıl	Lisans	K7
	Yabancı-Merkezli Çok Uluslu Firma	İK Müdürü	Erkek	41 Yıl ve Üzeri	16-20 Yıl	Lisans	K8
	Yabancı-Merkezli Çok Uluslu Firma	İK Müdürü	Erkek	41 Yıl ve Üzeri	16-20 Yıl	Lisans	K9
	Yabancı-Merkezli Çok Uluslu Firma	İK Şefi	Erkek	20-30 Yıl	6-10 Yıl	Yüksek Lisans	K10
	Yabancı-Merkezli Çok Uluslu Firma	İK Müdürü	Kadın	31-40 Yıl	1-5 Yıl	Lisans	K11
	Yabancı-Merkezli Çok Uluslu Firma	İK Müdürü	Erkek	31-40 Yıl	11-15 Yıl	Yüksek Lisans	K12
	Yabancı-Merkezli Çok Uluslu Firma	İK İş Danışmanı	Erkek	31-40 Yıl	6-10 Yıl	Yüksek Lisans	K31

Ek 3. (Devam) Görüşme katılımcılarının ayrıntılı profilleri

Şirket Türü	Şirket Yapısı	Görev	Cinsiyet	Yaş	Sektör Tecrübesi	Eğitim	Görüşme Kodu
Freight Forwarder	Yabancı-Merkezli Çok Uluslu Firma	İK Müdürü	Erkek	41 Yıl ve Üzeri	11-15 Yıl	Lisans	K13
	Türk Büyük Ölçekli Firma	İK Yardımcı Müdürü	Erkek	31-40 Yıl	16-20 Yıl	Lisans	K14
	Türk Çok Uluslu Firma	İK Uzmanı	Kadın	20-30 Yıl	1-5 Yıl	Yüksek Lisans	K15
	Türk Çok Uluslu Firma	İK Müdürü	Kadın	31-40 Yıl	6-10 Yıl	Lisans	K16
	Türk Çok Uluslu Firma	İK Uzmanı	Kadın	20-30 Yıl	6-10 Yıl	Yüksek Lisans	K17
	Türk Çok Uluslu Firma	İK Uzmanı	Kadın	20-30 Yıl	1-5 Yıl	Yüksek Lisans	K18
	Türk Çok Uluslu Firma	İK Uzmanı	Kadın	31-40 Yıl	6-10 Yıl	Yüksek Lisans	K19
	Türk Büyük Ölçekli Firma	İK Uzmanı	Erkek	31-40 Yıl	1-5 Yıl	Lisans	K20
	Türk Çok Uluslu Firma	İK Uzmanı	Erkek	31-40 Yıl	6-10 Yıl	Lisans	K21
	Türk Çok Uluslu Firma	İK Müdürü	Kadın	31-40 Yıl	6-10 Yıl	Lisans	K22
	Türk Çok Uluslu Firma	İK Müdürü	Kadın	31-40 Yıl	11-15 Yıl	Yüksek Lisans	K23
	Türk Çok Uluslu Firma	İK Uzmanı	Kadın	31-40 Yıl	1-5 Yıl	Yüksek Lisans	K24
	Türk-Yabancı Ortak Girişimi	İK Müdürü	Erkek	41 Yıl ve Üzeri	21 Yıl ve Üzeri	Lisans	K25
	Türk Çok Uluslu Firma	İK Uzmanı	Kadın	31-40 Yıl	1-5 Yıl	Lisans	K26
	Türk Çok Uluslu Firma	İK Müdürü	Kadın	20-30 Yıl	1-5 Yıl	Lisans	K27
	Türk Çok Uluslu Firma	İK Müdürü	Kadın	41 Yıl ve Üzeri	21 Yıl ve Üzeri	Yüksek Lisans	K28
	Türk Büyük Ölçekli Firma	İK Müdürü	Kadın	31-40 Yıl	16-20 Yıl	Lisans	K29
	Türk-Yabancı Ortak Girişimi	İK İş Ortağı	Kadın	31-40 Yıl	1-5 Yıl	Yüksek Lisans	K30



teknoversite AYRICALIĞINDASINIZ

İSTE

