

Yetenek Fabrikası Modeli: Özel Okullarda Bir Araştırma

Dr. Öğr. Üyesi Ömer Emre ARSLAN

Alaaddin Keykubat Üniversitesi, ALTSO Meslek Yüksekokulu, Alanya/ANTALYA

omer.arslan@alanya.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-8330-9721>

Özet

İnsan kaynakları yönetimi açısından yetenek yönetimi önemli hale gelmiştir. Bu kapsamda kurumların bir "yetenek fabrikası" olarak ele alındığı görülmektedir. Bu çalışma, özel okulların öğretmenlik iş pozisyonu açısından yetenek fabrikası modeli kapsamındaki uygulamalarını incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda dört özel okulun yöneticisi ile görüşme yapılmıştır. Yöneticilerin görüşleri, model kapsamında yer alan işe alım, işe yerleştirme, geliştirme ve elde tutma unsurları açısından değerlendirilmiştir. Çalışmaya dahil olan kurumlar, model kapsamındaki unsurlara yönelik birtakım uygulamalar gerçekleştirmektedir. İş gereklerine yönelik yetkinlik kriterleri belirleme, sınav, mülakat ve yetenek testi yapma, performans değerlendirme, sosyal motivasyon etkinlikleri düzenleme, tatmin edici ücretlendirme, kurslar, seminerler, eğitimler verme gibi çabalar söz konusudur. Ancak bunların istenilen düzeyde olmadığı ve geliştirilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Yöneticiler, yetenek fabrikası modelinin uygulanması ile birlikte kalitede artış ve gelirlerde yükseliş olacağına inanmaktadır. Bu çalışmanın, insan kaynakları yönetiminin bir parçası olan yetenek yönetimi anlayışı kapsamında, yetenek fabrikası modeli bakış açısıyla öğretmenlik iş pozisyonuna yönelik durumu ortaya koymak suretiyle literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Yetenek Yönetimi, Yetenek Fabrikası Modeli, Özel Okullar

Makale Gönderme Tarihi: 14.08.2023

Makale Kabul Tarihi: 12.09.2023

Önerilen Atf:

Arslan, Ö. E. (2023). Yetenek Fabrikası Modeli: Özel Okullarda Bir Araştırma, *İşletme Akademisi Dergisi*, 4 (3): 384-396.

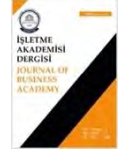


Journal of Business Academy

2023, 4 (3): 384-396

DOI:10.26677/TR1010.2023.1302

Dergi web sayfası: www.isakder.org



The Talent Factory Model: A Research in Private Schools

Dr. Ömer Emre ARSLAN

Alaaddin Keykubat University, ALTSO Vocational School, Alanya/ANTALYA

omer.arslan@alanya.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-8330-9721>

Abstract

Talent management has become important in terms of human resources management. In this context, it is seen that organisations are considered as a "talent factory". This study aims to examine the practices of private schools within the scope of the talent factory model in terms of teachers. In this context, the administrators of four private schools were interviewed. The views of the administrators were evaluated in terms of recruitment, deployment, development and retention elements of the model. The institutions included in the study have carried out some practices regarding the elements within the scope of the model. There are efforts such as determining competency criteria for job requirements, conducting exams, interviews and skill tests, performance appraisal, organising social motivation activities, providing satisfactory payment, courses, seminars and trainings. However, it is stated that these are not at the desired level and need to be improved. Managers believe that with the implementation of the talent factory model, there will be an increase in quality and an increase in revenues. This study is expected to contribute to the literature by revealing the situation for teachers from the perspective of the talent factory model within the scope of talent management, which is a part of human resource management.

Keywords: Human Resources Management, Talent Management, Talent Factory Model, Private Schools

Received: 14.08.2023

Accepted: 12.09.2023

Suggested Citation:

Arslan, Ö. E. (2023). The Talent Factory Model: A Research in Private Schools, *Journal of Business Academy*, 4 (3): 384-396.

1. GİRİŞ

İşletmelerin verimliliği ve etkinliğinde rol oynayan en önemli faktör insandır. İnsan, geliştirilmesi gereken bir değer olarak görülmektedir (Mathis vd., 2016). İnsan kaynakları yönetiminin özü ise, işgörenlerin işletmenin başarısına katkı sağlayan ve etkili şekilde yönetilmesi gereken bir kaynak olarak görülmesi ve işgörenleri, işletmelerin en değerli varlıkları olarak değerlendirilebilmektir (Zafer Güneş & Keskinliç Kara, 2017). İşletmeler tarafından rekabet avantajı sağlayan en önemli koşulun yetenekler olduğunun anlaşılması, işletmelerin tüm dikkatinin yetenekler üzerinde toplanmasına yola açmış ve işletmeler için uygun niteliklere sahip yetenekli işgören bulundurmaya stratejik hale gelmiştir (Lewis & Heckman, 2006). Gerekli ve nitelikli insan kaynağının sağlanması için çok sayıda kaynak ve yöntemin kullanılması gerekmektedir. İşletmelerdeki pozisyonların farklılıklarına göre işe uygunluk ve uyum açısından farklı nitelikte ve yetenekte işgörenlerin istihdam edilmesi önemlidir (Çavdar & Çavdar, 2010). Yetenekli bireylerin kuruma çekilmesi, kariyer gelişimleri ve elde tutulmalarına ilişkin örgüt stratejileri konuları literatürde önem verilen hususlar olmaya devam etmektedir (Cappelli ve Keller, 2014). Önümüzdeki yıllarda, değişen demografiye ve küresel yetenek havuzunun daralmasına yönelik olarak, çoğu kuruluşun yetenek stratejilerini yeniden düşünmek zorunda kalabileceği dile getirilmektedir. Bu nedenle, yeteneklerin şirketlerde işe alınmasını, yerleştirilmesini, geliştirilmesini ve tutulmasını sağlamak için bir yetenek fabrikası kurulmasının, bireysel gelişimi ve tüm kurumsal iş performansını yükseltebileceği vurgulanmaktadır (Fang Li & Devos, 2008). Geleceğe güvenle bakan işletmeler, çalışanlarının yeteneklerini yöneten ve yetenek fabrikası olarak ifade edilen yapıyı oluşturabilen örgütlerdir (Ready & Conger, 2007). Bu çalışmada, yetenek yönetimi ve yetenek fabrikası modeli kavramları ele alınarak özel okulların öğretmen seçimi, yerleştirilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması aşamalarında izlediği süreçler incelenmiştir. Bu açıdan yetenek fabrikası modelinin ilgili kurumlarda ne oranda söz konusu olduğu okul yöneticilerinden alınan bilgiler üzerinden anlaşılmaya çalışılmıştır. Türkiye’de, öncelikle işletmeler bağlamında üzerinde durulan yetenek yönetimi kavramı ile ilgili son yıllarda eğitim kurumlarında da çalışmaların arttığı ifade edilmektedir (Zafer Güneş & Keskinliç Kara, 2017). Dolayısıyla bu çalışma insan kaynakları yönetiminin bir uzantısı olan yetenek yönetimi kapsamında, yetenek fabrikası modeli bakış açısıyla öğretmenlik iş pozisyonuna yönelik durumu ortaya koymak suretiyle literatüre katkı sağlayacaktır.

1.1. Yetenek Yönetimi Anlayışı

İnsan kaynakları yönetimi (İKY) anlayışı üzerine inşa edilen çok yönlü bir kavram olan yetenek yönetimi; çalışanlara değer verilen bir örgütsel kültür, bakış açısı ve teknolojinin entegre edildiği bir rekabet avantajı kaynağı olarak görülen bir İK felsefesi ve uygulamasıdır (Hugles & Rog, 2008: 746). Yetenek yönetimi son yıllarda önem kazanan bir kavramdır. Değişimin çok hızlı yaşandığı günümüzde işletmeler; müşterilerine karşı fark yaratmak, küresel rekabet ortamında üstünlük sağlamak ve işletmeleri başarıya ulaştırmak için gerekli olan faktörün yetenekli çalışanları bünyesinde barındırmak olduğunun farkına varmışlardır (Doğan & Demiral, 2008: 146). Günümüzde yetenek yönetiminin, kurumsal açıdan mükemmelleşmeyi arzulayan işletmelerin ilgisini çekmeye başladığı ve performans, üretkenlikte inisiyatif, yaratıcılık gösterebilen yetenekli bireylerin yüksek performanslı kuruluşları oluşturduğu ifade edilmektedir (Collings & Mellahi, 2009). İnsan kaynakları anlayışı temeline oturan yetenek yönetimi bakış açısı, kurumdaki sorumlulukları tüm unsurlara paylaştırarak tüm bölümlerin sürece katılmasını sağlamak suretiyle örgüt stratejilerini bütüncül olarak ele alan bir yönetim yaklaşımıdır (Cheese, Thomas, & Craig, 2008: 46-47). Çekici, üretken ve değerli bir işletme yaratma fikri yetenek yönetimini ön plana çıkarmıştır. Aslında yetenek yönetimi kavramı ile birlikte çalışanların bir bütün olarak insani yönleri de önem kazanmış ve ön plana çıkarılmıştır (Zafer Güneş & Keskinliç Kara, 2017: 143). İşletmelerin rekabetçi üstünlüklerini korumak için yetenekli iş gücüne sahip olması, onları

elde tutması ve işletme hedefleri doğrultusunda kullanabilmesi gerekmektedir (Alayoğlu, 2010: 76). Bu sebeple günümüzde işletmelerin başarısını belirleyecek unsur yetenekli işgörenler olarak görülmektedir (Şahin, 2017). Öyle ki yeteneklerin etkili yönetimi işletmelerin insan kaynakları alanına bir sorumluluk yüklemektedir. Yetenek yönetimi süreci; iş gücü planlaması, yetenek açığı analizi, işe alım, işgören yerleştirme, eğitim ve geliştirme, elde tutma, yetenek incelemeleri, yedekleme planlaması ve değerlendirmesini içeren bir yaklaşım olarak görülmekte ve rekabetçi pazarda mücadele etmek açısından önem verilmektedir (McCauley & Wakefield, 2006: 4). Yetenek yönetiminin odak noktası, son derece değerli olan ve bir organizasyonun rekabet edebilirliği üzerinde önemli bir etkiye sahip olan belirli kilit pozisyonları belirlemek ve ardından kolaylaştırıcı olarak etkili bir İK sistemini gözeterek bu pozisyonları doldurmak için yüksek potansiyelli çalışanlardan oluşan bir grup oluşturmaktır (Ganaie & Haque, 2017).

Yetenek yönetimi yaklaşımı, yetenekli işgörene uygun çalışma alanları sunarak performansından tam kapasite yararlanabilmek felsefesi üzerine kurulmuştur (Çelik & Zaim, 2011: 37). İşletmelerin ihtiyacı doğrultusunda kritik pozisyonları belirlemekle birlikte işletmelerin stratejilerini geliştirebilmesi ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi için sürecin doğru bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda yetenek yönetimi uygulamasına ihtiyaç duyulmaktadır. Yetenek yönetiminin mimarları olan insan kaynakları birimi işletmelerin açık olan pozisyonlarını yetenekli işgören ile doldurmak için bir yöntem izlemelidir (Akar, 2012). Yetenekli çalışanları işletmeye çekebilme ve çalışanı motive edebilme için izlenen politikalar doğrultusunda çalışanların işletmeden beklentileri; sürekli öğrenmeye ve gelişmeye teşvik eden bir çalışma ortamı, işletme amaçları ve değerleri doğrultusunda karar veren liderlerin bulunması ve bütün çalışanlara saygı gösterilmesi gibi faktörlerdir. Ayrıca yetenekli çalışanların katı ve bürokratik işletmeleri tercih etmedikleri bununla birlikte eğitimler ve kariyer geliştirme programlarının yetenekli çalışanların işletmeyi tercih etmesinde kritik rol oynadığı görülmektedir (Doğan & Demiral, 2008: 152). Örgütün başarısını sağlayacak yetenekler, her türden yetenekler değildir, burada bahsedilen, kritik pozisyonlarda çalıştırılacak, ayırt edici yetkinliklere sahip ve kritik becerileri olan yeteneklere sahip bireylerdir (Cheese vd., 2008: 62). Yetenek yönetimi uygulamalarının başarılı olması için kurumun üst yönetiminin buna inanması, uygulamaya koyması ve bunun kurum kültürünün bir parçası haline getirilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde yetenek yönetimi süreçleri verimli olmayan rutinlere dönüşebilmektedir (Ready & Conger, 2007).

1.2. Yetenek Fabrikası Modeli

Yetenek yönetimi uygulamasının önem kazandığı işletmelerin sayısı hızlı bir şekilde artmaktadır. Her bir işletmeyi yetenek fabrikası olarak kabul eden bu modele göre işletmeler; üretimi yetenek olan bir mekanizmadır (Akar, 2012: 65). Modele; işe alım, işe tutma, yerleştirme ve geliştirme şeklinde işletmelere yetenekli işgören kazandırmak için uygulanan insan kaynakları stratejisi olarak bakılmaktadır. İşletmelerin ihtiyaç duyduğu yeteneklerin keşfedilmesi işe alım aşamasını oluşturmaktadır (Akar, 2012: 96). Yetenekli adayları çekmenin en etkin yollarından birisi bir işveren markası ve imajı oluşturarak kurumu yetenekli bireyler için cazip hale getirmektir (Lievens & Slaughter, 2016). Doğru insanların işletmelerin gerekli pozisyonlarına yerleştirilmesi ise yetenek fabrikası modelinin bir gerekliliğidir. İşletmeyi ileriye götürecek yetenekli çalışanların keşfedilmesi, işletme bünyesine alınması ve doğru pozisyonlarda değerlendirilmesi ile birlikte bu çalışanların korunması gerekmektedir (Ready & Conger, 2007). Çalışanları elde tutmanın anahtarı, çalışanların çalışmayı tercih edecekleri ve diğer iş fırsatlarının mevcudiyeti göz önüne alındığında kalacakları bir ortam yaratmaktır (Winterton, 2011). Yetenekli çalışanlar memnuniyetsizlik, düşük ücret ya da motivasyonsuzluk nedeniyle kurumdan ayrılabilir ve çalışanları kurumda tutmaya çalışırken başka zorluklar da ortaya çıkabilir (Mandhanya, 2015). Çalışanlar yetenek havuzundan dışlandıklarında kariyer gelişimlerinin yavaşlaması, yöneticilerinden daha az destek almaları söz konusu olmakta ve bunun da daha düşük elde

tutma oranlarına, daha yüksek İK maliyetlerine neden olduğu belirtilmektedir (Swales & Blackburn, 2016). Buna karşın işgörenlerle iyi iletişim kurabilen liderlerin ve yöneticilerin olması işgörenlerin işletmede kalmasını sağlayan önemli bir etkidir (Fang Li & Devos, 2008). Yetenek fabrikası modeline göre geliştirme kapsamında ise işletmeler mevcut işgörenler arasında gizli yetenekleri bulmaya odaklanır ve işe alınan işgörenin daha ileri beceri ve yetenekler kazanmasını sağlayacak çalışmaları üstlenir (Akar, 2012: 7-8). Bu bağlamda insan kaynakları yöneticilerinin uygulayacağı yetenek fabrikası modeli hakkındaki stratejileri işletmelerin geleceği açısından kritik önem arz etmektedir.



Şekil 1. Yetenek Fabrikası Modeli

Kaynak: Fang Li ve Devos, (2008: 85)'den uyarlanmıştır.

Bir şirket hangi nedenle bir yetenek fabrikası kurmaya karar verirse versin, işe alma, geliştirme, yerleştirme ve elde tutma konularında bilimsel ve bilinçli bir yaklaşım benimsenmesi gerekmektedir (Fang Li & Devos, 2008). Bir yetenek fabrikası girişimi hem yetenek, yaratıcılık veya yenilikçilik kavramlarına ilişkin kavramsal verileri hem de işbirliği, sözleşmeler ve çalışma koşulları gibi yapısal bilgileri incelemeyi gerektiren bir vaka çalışması olarak ele alınmalıdır (Pages vd., 2009). Yetenek fabrikası modeline bakıldığında; işe alımda e-işe alım, işe alımın daha verimli ve daha az maliyetli olmasına yardımcı olduğu, ancak başvurularla teması kaybetme riski söz konusu olabildiği, dolayısıyla şirket için bir çalışan markası oluşturmanın kritik önem taşıdığı ifade edilmiştir (Fang Li & Devos, 2008: 85). Genç ve yetenekli kişilerin keşfedilerek kuruma kazandırılması ve onların yeteneklerinin üst düzeye çıkarılacak uygulamalarla arttırılmasının organizasyonu bir yetenek fabrikasına dönüştüreceği belirtilmektedir (Di Minin vd., 2014). Geliştirme aşamasında ise, e-öğrenme tekniğinin öğrenen bir organizasyon oluşturmada çok yardımcı olduğu, iletişim ve çeşitlilik kültürünün de çalışanların gelişiminde kritik öneme sahip olduğu ifade edilmiştir. İşe yerleştirmede, performans yönetimi yazılımının çalışanların iş deneyimlerinin, becerilerinin ve niteliklerinin izlenebileceği bir yetenek kütüphanesi oluşturmaya yardımcı olduğu ve son olarak, çalışanı elde tutmak için ise şeffaf bir ücretlendirme ve parasal ödüllendirme sistemi kurmanın önemli olduğu ve bunun çalışanlara eşitlik duygusu verdiği vurgulanmıştır (Fang Li & Devos, 2008: 85). Yetenek fabrikası modeli açısından yetenekli çalışanın işe alınmasından sonraki en önemli meselenin, çalışanların elde nasıl tutulacağı ve yeteneklerinin nasıl daha fazla geliştirileceği konusu olduğu ifade edilmekte

ve özellikle geliştirilmesi gereken yeteneklerin problem çözme, yenilikçilik, değişim yönetimi, takım çalışması ve insan idaresi yeteneklerinin olduğu belirtilmektedir (Cheese vd., 2008). Yetenek yönetimi açısından bu önemli ve işlevsel yetkinlik ve becerilerin göz önünde bulundurulması çalışan adaylarının ve çalışanların çekme, tanımlama, geliştirme ve yerleştirme gibi insan kaynakları işlevleri açısından yönetilmesi gerekmektedir (Mentzas, 2006).

2. YÖNTEM

Bu çalışma özel okul işletmelerinde yetenekli çalışanların (öğretmenler) seçimi ve işletmelerde yerleştirme, tutunma ve geliştirme süreçlerini incelemek amacıyla yapılmıştır. Çalışmada eğitim sektöründe faaliyet gösteren özel okulların yöneticilerinin görüşlerine başvurulmuştur. Okul yöneticilerine öncelikle, literatürde yer alan yetenek fabrikası modelinin neyi ifade ettiği açıklanmış ve bu bağlamda özel okul yöneticilerinin öğretmen seçimi, yerleştirilmesi, geliştirilmesi ve işe devamlılığında yetenek fabrikası modelinin eğitim sektöründe uygulama alanına yönelik görüşleri incelenmiştir. Çalışma; özel okul yöneticilerinin görüşleri ve uygulamalarından hareketle yetenek yönetimi ve yetenek fabrikası modeli uygulamasını inceleyen fenomenolojik bir nitel araştırma çalışmasıdır. Bu çerçevede 2022 yılı aralık ayı içerisinde Alanya ve Gazipaşa'daki özel okulların yöneticileri ile görüşme tekniği kullanılarak veri toplanmaya çalışılmıştır. Alanya'da 11 özel okul ilköğretim, orta ve lise düzeyinde ayrıca 5 özel okul da sadece lise düzeyinde eğitim vermektedir (Alanya İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü, 2020). Gazipaşa'da ise 1 ilköğretim, 2 ortaokul ve 3 lise düzeyinde eğitim veren özel okul bulunduğu bilgisine ulaşılmıştır (Gazipaşa İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü, 2018). Bu okulların bir kısmına ulaşılmış, görüşme talep edilmiştir ve bunun sonucunda görüşme talebini olumlu karşılayan dört okul yöneticisi ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Özel okul yöneticilerine; "İyi bir öğretmen olabilmek için hangi niteliklere sahip olmak gereklidir?", "İşe alım sürecinde öğretmen seçiminde ne gibi kriterlere dikkat ediyorsunuz?, Bu kriterleri ne şekilde ölçerek işe alım süreçlerini gerçekleştiriyorsunuz?", "Almış olduğunuz öğretmenlerin okulda tutulması ve devamının sağlanması için uygulamalarınız nelerdir?", "Öğretmenlerinizin kariyer gelişimi ve becerilerini arttırmak için hangi uygulamalara başvuruyorsunuz?", "Yetenek Fabrikası Modeli uygulamasının kendi okullarınız açısından ne gibi olumlu etkiler getireceğini öngörüyorsunuz?" soruları yöneltilmiştir. Görüşme sonucunda alınan bilgiler incelemeye tabi tutularak ortak, benzer ve farklı yönleri anlamlı bir şekilde bir araya getirilip bulgular doğrudan alıntılar şeklinde sunulmuştur. Elde edilen bulgular katılımcılarla paylaşılmış ve anlam açısından uygunluğu için teyitleri alınmıştır. Bulgular yorumlanarak konu ile ilgili sonuçlar ortaya konulmuştur. Çalışmada alınan nitel verilerin sınırlı bir gruptan elde edilmesi ve özel okullar evreninin genelini temsil edememesi çalışmanın sınırlılığı durumundadır. Ancak çalışmada elde edilen verilerin literatür bağlamında incelenmesi ve yorumlanmasıyla özel okullardaki yöneticilerin, öğretmenlik pozisyonu için yetenek fabrikası modeli uygulamasına ilişkin tutum ve davranışlarını ortaya koyacak bazı sonuçlar sunulmuş literatüre katkı yapılmaya çalışılmıştır.

3. BULGULAR

Özel okul yöneticilerine yöneltilen "İyi bir öğretmen olabilmek için hangi niteliklere sahip olmak gereklidir? sorusuna ilişkin yöneticiler(Y) şu cevapları vermişlerdir:

"İyi bir öğretmende olması gereken en önemli özellik sabırdır. İyi bir öğretmende olması gereken bir diğer özellikte kendini geliştirebilmesi ve Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) formatı dışına çıkarak kendi branşında tüm kaynaklara yeterli şekilde hakim olabilmesidir. Bununla birlikte çocuklara rol model olacak özelliklere sahip olması gereklidir." (Y1)

“Öncelikle iletişimi iyi kurabilen gülyüzlü, disiplinli ve işine saygılı olması gerekir. Öğretmenlik mesleğini isteyerek yapmalıdır, çünkü eğitim çocukları sevmekle başlar. Ayrıca kendini geliştirebilmesi, donanımlı, pratik çözümler üretebilmesi ve zamanı etkin kullanabilmesi gerekir. Bunların dışında sınıfı iyi yönetebilmesi ve bilgisini öğrenciye etkin bir şekilde aktarabilmesi de bir öğretmende olması gereken en önemli niteliklerdendir.” (Y2)

“Bir öğretmende aradığımız en önemli nitelikler dürüst çalışkan ve çözüm odaklı olmasıdır. Bununla birlikte çocuk sevgisi barındırması en önem verdiğimiz niteliklerdendir. (Y3)

“İyi bir öğretmen olabilmenin yolu önce aldığı eğitimden sonra da aldığı eğitimi öğrencilere aktarabilmekten geçmektedir. Öğretmenin öncelikle öğrencileri sevmesi gerekir. Bununla birlikte sabırlı ve özveri olması günümüz şartlarında ise teknolojiye hakim ve yeniliklere açık kendini geliştirebilen bir birey olması gerekmektedir. (Y4)

İlgili soruya alınan cevaplara bakıldığında yetenekli öğretmende aranan özellikler kapsamında; kendini geliştirme çabası, iletişim becerisi, sabır, çözüm odaklılık, teknolojiye uyum, yenilikçilik, meslek ve öğrenci sevgisi, dürüstlük, gülyüz, disiplin, çalışkanlık, özveri, akademik alanına hakim olma, öğrencilere rol model olma, zaman yönetimi kriterlerinin söz konusu olduğu görülmektedir. Özellikle kendini geliştirme çabası (Y1, Y2, Y3), iletişim becerisi (Y2, Y4), sabır (Y1, Y4) ve çözüm odaklılık (Y2, Y3) yetkinliklerinin ön planda değerlendirildiği anlaşılmaktadır.

“İşe alım sürecinde öğretmen seçiminde ne gibi kriterlere dikkat ediyorsunuz? Bu kriterleri ne şekilde ölçerek işe alım sürecini gerçekleştiriyorsunuz?” sorusuna yöneticilerin verdikleri cevaplar şu şekildedir;

“İlk olarak lisans düzeyine bakıyoruz onun dışında deneyime dikkat ediyoruz. Sertifikası varsa eğer değerlendiriyoruz. Teknolojiyi iyi kullanabilen ve global bir şekilde teknolojiden yararlanabilen öğretmenleri tercih ediyoruz. Yabancı öğrencilerimizin artması ile birlikte dil bilmekte önemli hale geldi. Bu yüzden eğitimin ve iletişimin daha etkin olabilmesi açısından dil bilen öğretmenlerimize öncelik veriyoruz. Bu kriterleri belirlemek için öncelikle okulumuzun bazı branşlar için düzenlediği yetenek sınavına tabii tutuyoruz. Başarılı olan öğretmen arkadaşlarımızı mülakat aşamasında tanıyarak değerlendirip işe alım sürecini gerçekleştiriyoruz” (Y1)

“Lisans eğitimine ve kazandığı deneyimlere bakarak bir ön değerlendirme yapıyoruz. Daha önceden bir tecrübesi olup olmadığına bakıyoruz. Özellikle pandemi sürecinin getirdiği etkilerden dolayı teknolojiyi iyi kullanabilmesi gerekli. Kendi branşlarında yapmış oldukları bir etkinlikleri, araştırmaları var mı? bunları değerlendiriyoruz. Fakat kurumumuz için her şeyden önemlisi işini severek ve isteyerek yapan öğretmenler barındırmak. Özgeçmiş olarak aradığımız ön niteliklere sahip öğretmen adaylarını daha yakından tanıyabilmek adına mülakat gerçekleştiriyoruz. Mülakatta tabii öncelikle kendini iyi ifade edebilmesi ve diksiyonu önemli. Bunların haricinde mesleki yeterliliği de sahip olduğunu düşündüğümüz adayların işe alım süreçlerini gerçekleştiriyoruz” (Y2)

“Öğretmenin alan yeterliliği, çocuklara karşı tutumu ve bir problemle karşılaştığında nasıl tepki gösterdiklerine dikkat ediyoruz. Bir ön görüşme yaparak öğretmeni tanımaya çalışıyoruz. Bu görüşmede öğretmenin problem çözme yeteneğini ve öğrenciye olan ilgisini test edecek mülakat gerçekleştiriyoruz. Daha sonrasında bir deneme dersi yaparak ders anlatım tekniklerini kullanmasına bakıyoruz. Sonrasında bize olumlu gelen adaylarla işe alım sürecini başlatıyoruz”. (Y3)

“Öğretmen seçimlerimizde öncelikle dikkat ettiğimiz husus öğretmenin özgeçmişi üzerine olmaktadır. Onun dışında bizimle görüşmeye nasıl bir kıyafet ve tavırla geldiğidir. Çünkü işine saygısını ilk görüşmede anlıyoruz. Biz işine saygılı ve disiplinli meslektaşlarımızı seçmeye özen gösteren bir kurumuz. İnsanlarla olan iletişimini ölçüyoruz, mülakat içerisinde sorduğumuz sorularla ders anlatım şeklini gözlemliyoruz. Bununla birlikte bazı test aşamaları ile öğretmenimizin kişisel özelliklerini ölçüyoruz ve alımlarımızı bu değerlendirmeler çerçevesinde gerçekleştiriyoruz. (Y4)

Sorulara verilen cevaplara bakıldığında işe alım sürecinde; lisans eğitimi, deneyim, yabancı dil bilgisi, teknoloji kullanma becerisi, ek sertifikalar, branşlarındaki araştırma ve etkinlikleri, işini sevmesi ve isteklilik, kendini iyi ifade edebilme, diksiyon, alanındaki yeterliliği, problem çözümüne yönelik tepkileri, ders anlatım tekniklerini kullanma düzeyi, öğrenciye olumlu tutumu, özgeçmiş, kıyak ve kıyafeti, işine saygısı, disiplin, iletişim becerisi gibi kriterlere dikkat edildiği görülmektedir. Bu kriterlerin ise; özgeçmiş incelemesi, ön görüşme, yetenek sınavı, mülakat, deneme dersi ve kişilik testi gibi yöntemlerle ölçülmeye çalışıldığı anlaşılmaktadır. Eğitim ve deneyimin yöneticiler açısından ön planda olduğu görülmektedir. Bununla birlikte teknolojiyi etkin şekilde kullanabilen öğretmenlerin yöneticiler açısından tercih edilen öğretmen olma özelliği taşıdıkları da dikkat çeken bir unsurdur. Yöneticilerin aynı zamanda problem çözme yeteneklerine de önem verildiği görülmektedir.

“Almış olduğunuz öğretmenlerin okulda devamlılıklarının sağlanması ve motivasyonlarının artırılması için ne tür bir yol izliyorsunuz?” sorusuna verilen cevaplar ise şu şekildedir;

“Tabiki öğretmenlerimiz bizler için değerli. Onlara da değerli olduklarını hissettirmek çok önemli. Bu anlamda kendilerini değerli hissetmeleri adına belli zaman dilimlerinde yemek, piknik ve doğa yürüyüşü gibi organizasyonları düzenliyoruz. Yine başka bir uygulama olarak öğretmenlerimiz ile her ay bir toplantı gerçekleştiriyoruz ve toplantıda öğretmenlerimizin görüşlerini, eleştirilerini ve önerilerini dinliyoruz. Bunların dışında ekonomik anlamda da öğretmenlerimizi tatmin etmek önemli. Performans değerlendirmeleri yaparak maaşlarında iyileştirme ve maaş haricinde ücretlendirme yaparak bu anlamda da motive olmalarını sağlıyoruz” (Y1)

“Öncelikle öğretmenler arası ve öğretmenler ile yöneticiler arasında samimiyeti geliştirmek ve güven duygusu oluşturmak bizler için önemli. Kahvaltı, akşam yemeği gibi etkinlikler düzenleyerek güven duygusunu oluşturmayı amaçlıyoruz. Öğretmenlerimize her türlü teknolojik ve laboratuvar imkanlarını sunuyoruz. Öğretmenlerimizin kendilerini baskı altında hissetmemeleri ve eğitimlerine müdahale edilmemesi prensiplerimiz arasında olduğu için ayrıca hassasiyet gösteriyoruz. Her durumda öğretmenlerimizin arkasında olan bir kurumuz ve bunu onlara da hissettirmeye özen gösteriyoruz. Bunların dışında ücretlendirme anlamında da öğretmenlerimizi motive edecek ek ücretler, maaş artışları gibi uygulamalarımızla motivasyon sağlıyoruz” (Y2)

“Devamlılık konusunda en önemli etken huzurdur. Çalışma ortamındaki huzuru elimizden geldiğince sağlamaya çalışıyoruz. Bunu toplu etkinlikler yaparak sağlamaya çalışıyoruz. Öğretmenlerimiz arasındaki bağın kuvvetlenmesi ve kurumumuza olan bağlarının artması için sosyal etkinlikler gerçekleştiriyoruz. Öğretmenlerimizin maddi manevi olarak yanlarında olduğumuzu her zaman dile getiriyoruz. Özellikle maddi anlamda öğretmenlerimizin tatmin olması açısından elimizden gelen çabayı gösteriyoruz”. (Y3)

“Öğretmenlerimiz bizler için çok değerli. Kurum olarak emek verdiğimiz öğretmenlerimizi kaybetmemek ve devamlılıklarını sağlamak için öncelikle kendilerini bu kurumun bir parçası olarak görmelerini sağlıyoruz. Çeşitli aktiviteler ile motivasyon etkinlikleri düzenliyoruz. Bununla birlikte her türlü sorunlarında yanlarında olduğumuzu onlara hissettiriyoruz. İzinler konusunda esneklik sağlıyoruz. En önemlisi emeklerinin karşılığını maddi manevi sağlamaya gayret gösteriyoruz. (Y4)

Sorulara verilen cevaplara bakıldığında motivasyon ve devamlılığı sağlamaya yönelik olarak; öğretmenlere değerli olduklarını hissettirmek ve güven duygusu aşılama için kahvaltı, yemek, piknik ve doğa yürüyüşü gibi sosyal ve sportif etkinlik ve aktiviteler düzenlendiği anlaşılmaktadır. Çalışanların görüş, öneri ve eleştirilerinin dinlendiği toplantılar, baskı hissetmemeleri için esneklik, huzurlu bir çalışma ortamı, izinler açısından esneklik, kendilerini geliştirebilmeleri için teknoloji ve laboratuvar kullanımı olanakları, tatmin edici ücretlendirme, performans değerlemeye bağlı ek maddi destekler ve maaş artışları gibi uygulama ve davranışların olduğu ifade edilmektedir.

“Öğretmenlerinizin kariyer gelişimi ve becerilerini arttırmak için hangi uygulamalara başvuruyorsunuz?” sorusuna verdikleri cevaplar ise şu şekildedir;

“Öncelikle tüm öğretmenlerimize iş güvenliği eğitimi vererek bu konuda bilgi sahibi olmalarını sağlıyoruz. Yabancı öğrencilerimizin artması ile birlikte öğretmenlerimizin daha verimli iletişim kurabilmesi adına dil eğitimi sağlamayı hedefliyoruz. Ayrıca öğretmenlerimize kendilerini daha iyi hissetmeleri ve öğrencilere daha verimli olabilmeleri adına birebir olarak psikolojik danışmanlık hizmeti sunuyoruz. Bu uygulamaların dışında hizmet içi eğitimler ve seminerler ile öğretmenlerimizin gelişim ve becerilerini arttırmak adına katkı sağlamaya çalışıyoruz” (Y1)

“Hizmet içi eğitimler veriyoruz. Öğretmenlerimizin branşlarında kendilerini geliştirebilmesi için gerekli seminer veya kurs bazında eğitimlerini almaları için imkanlar sağlıyoruz. Yüksek lisans eğitimlerine devam etmek isteyen öğretmen arkadaşlarımıza bu konuda ayrıcalık tanıyoruz. Ayrıca öğretmenlerimizin istekleri doğrultusunda sanatsal faaliyetlerde eğitim almaları adına tüm olanakları sağlıyoruz. Bunların dışında bu konu ile ilgili öğretmenlerimizden gelen istek ve önerileri değerlendirmeye çalışıyoruz” (Y2)

“Öğretmenlerimizin kariyer ve becerilerini arttırmak, kendilerini geliştirmek için almak istedikleri eğitim (yüksek lisans vs.) için programlarında esneklik sağlayarak elimizden gelen desteği sağlıyoruz. Bunun dışında bizlerde belirlediğimiz zaman dilimlerinde yazar-öğretmen buluşması veya gerekli görülen öğretmen eğitimleri ayarlayarak seminerler düzenliyoruz. Bu şekilde öğretmenlerimize destek vermeye özen gösteriyoruz”. (Y3)

“Öğretmenlerimize danışmanlık hizmeti sağlayan kurumlardan eğitim ve danışmanlık almaları için olanaklar sağlıyoruz. Kendi branşlarında bilgi ve becerilerinin arttırılmasını hedefliyoruz. Bunun için gerekli desteği veriyoruz. Son dönemde yabancı öğrencilerimizin artması ile birlikte İngilizce ve Rusça dersleri almaları için imkân sunuyoruz. Bir de belirli zaman dilimlerinde kurum içi eğitimler düzenliyoruz. (Y4)

Cevaplara bakıldığında; iş güvenliği eğitimleri, yabancı dil eğitimleri, psikolojik danışmanlık hizmetleri, hizmet içi eğitimler, branşlara yönelik kurs ve seminerlerin teşvik edilmesi, lisansüstü eğitim almalarının teşvik edilmesi ve kolaylaştırılması, sanatsal faaliyetlere erişim olanakları gibi yönlendirme ve uygulamaların olduğu anlaşılmaktadır. Bunlardan özellikle hizmet içi eğitimler, danışmanlık hizmetleri, lisansüstü eğitim destekleri ve yabancı dilde verilen eğitimlerin yöneticiler açısından ön plana çıkarılan destekler olduğu belirtilebilir.

“Yetenek Fabrikası Modeli uygulamasının okulunuz açısından ne gibi olumlu etkiler getireceğini düşünüyorsunuz?” sorusuna verilen cevaplar aşağıda belirtilmiştir.

“Başarı başarıyı getirir. Eğer biz kurum olarak yetenekli öğretmenleri bünyemizde bulundurursak eğitim anlamında tabiki olumlu sonuçlar elde ederiz. Öğrencilerimize iyi eğitim vermek ve velileri tatmin etmek anlamında başarı sağlamış oluruz. Bu da okulumuzun daha donanımlı hale gelmesine olanak sağlar. Kaliteli eğitim vererek daha çok öğrenciye ulaşmak ve hizmet vermek bizim için gurur verici bir durum oluşturur” (Y1)

“Öncelikle kapsamlı bir şekilde düşünüldüğünde gerçekten verimli bir model. Tabi okulumuz açısından bu modelin uygulanması doğrultusunda eğitim anlamında verimin artacağını söyleyebilirim. Bununla birlikte velilerden gelen olumlu dönütler olacaktır. Velilerin ve öğrencilerin memnun olması öğretmenlerimizin işlerine gösterdikleri hassasiyete de yansıtacaktır. Bir özel okul olarak verdiğimiz eğitimin kalitesi ile anılmak bizi memnun eder. Tabi bu durum öğrenci sayımıza yansıtacağı gibi ekonomik olarak da olumlu etki sağlayacaktır” (Y2)

“Kurum olarak dikkat ettiğimiz özelliklerin aslında yetenek fabrikası modeli doğrultusunda gittiğini söyleyebilirim. Tabiki kapsamlı olarak araştırılıp uygulamaya geçmesi okulumuz açısından faydalı olacaktır diye düşünüyorum. (Y3)

“Hedefimiz her zaman bünyemizde yetenek sahibi ve özverili öğretmenler barındırmak. Yetenek yönetimi modelinin uygulamasını teknik olarak hayata geçirebilmek bizim için önemli bir katkı sağlayacaktır diye düşünüyorum. Bu kapsamda alımlar yapmak ve devamlılığı sağlamak bizi daha kurumsal olmaya ve okul olarak büyümemize olanak sağlayacaktır. (Y4)

Cevaplar incelendiğinde her dört yönetici de yetenek fabrikası modelini olumlu olarak görmektedir. Yetenekli öğretmenin eğitimin kalitesini ve verimini arttıracacağı, okulun donanımını yükselteceği, velilerin ve öğrencilerin memnuniyetini arttıracacağı ve bunun da öğrenci sayısını çoğaltarak finansal gelire olumlu yansıtacağı ve kurumsal büyümeyi sağlayacağı düşünülmektedir. Genel anlamda bakıldığında yetenek fabrikası modeli uygulaması ile yetenekli öğretmenlerin okula kazandırılmasının okulun eğitim seviyesinin yükselmesi ve buna bağlı olarak gelişecek olumlu sonuçları sağlayarak velileri, öğrencileri, öğretmenleri ve yöneticileri tatmin edeceği ifade edilmektedir. Ancak yöneticiler yetenek fabrikası anlayışını olumlu görse de kendi kurumlarının bu konuda daha da gelişmesi gerektiğini düşünmektedir. Literatürdeki yetenek fabrikası modeli göz önüne alındığında araştırmaya dâhil olan özel okulların bu konudaki farkındalık ve çabalarının olumlu olduğu ve buna karşın modelin içinin doldurulması açısından sınırlı uygulama ve sonuçların söz konusu olduğu ifade edilebilir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Görüşlerine başvuru alan özel okul yöneticilerinin ifadelerinden hareketle; yetenek fabrikası modelinde yer alan bazı unsurların öğretmenler üzerinde uygulandığı görülmektedir. Ancak okul yöneticilerinin MEB (Milli Eğitim Bakanlığı) mevzuatı kapsamında bir yönetim izlemesi gerektiği için bu uygulamaların belirli yönetmelikler dâhilinde olduğu ifade edilmektedir. Görüşme yapılan okullarda yöneticiler yetenek fabrikası modelini bir kavram olarak bilmeseler de, yaptıkları uygulamaların bazılarının bu model kapsamındaki birtakım çalışmalar ile ilişkilendirilebilmesi mümkündür. Ön değerlendirme, ön görüşme, yetenek sınavı, mülakat gibi süreçlerle yetenekli öğretmenlerin belirlenmesine çalışılmaktadır. Ancak, bir işgören havuzu oluşturma veya e-işe alım konularında bir veriye ulaşılamamıştır. Çalışanları elde tutmaya yönelik olarak ise genelde sosyal ve sportif etkinliklere odaklı oldukları görülmektedir. Ayrıca görüş, öneri ve eleştirilerin yönetim tarafından dinlenmesine ilişkin bazı çabaların da söz konusu olduğu anlaşılmaktadır. Yöneticiler, ücretlendirmenin çalışanı memnun edecek şekilde olmasına çaba harcadıklarını ifade etmektedirler. En azından ücretlendirme ve ödüllendirme mekanizmalarının çalışanı elde tutma noktasında önemli araçlar olduğu bilinci söz konusudur. Ancak bunların dışında formal veya informal süreçlerle yürütülebilecek liderlik, iletişim veya şeffaflık ile ilgili diğer elde tutma çabaları zayıf gözükmektedir. Dolayısıyla sistematik ve kurumsal bir elde tutma faaliyeti açısından güçlü bir yapı bulunmamaktadır. İşgören geliştirmesi açısından ise, kurslar, seminerler, hizmet içi eğitimler, yabancı dil eğitimleri ile öğretmenlerin gelişimine yönelik bir takım çabaların varlığı söz konusudur. Bunların dışında çalışanları yüksek lisans yapmaya teşvik ettikleri de anlaşılmaktadır. Buna karşın bu gelişim faaliyetlerinin sonucunda istenilen düzey ve başarıyı gösteren çalışanlara yönelik olumlu çıktılar ne olduğu belirsiz durumdadır. İşe yerleştirme noktasında ise; özellikle temel iş tanımları açısından her öğretmenin kendi branşlarına uygun bir görev yaptığı ifade edilebilir. Ancak derslerin dışındaki görev ve pozisyonlar açısından her bir öğretmenin yeteneklerinin ayrı ayrı değerlendirilip ona uygun bir görev tanımının olup olmadığı noktasında da bir belirsizlik bulunmaktadır. Sonuç olarak yetenek fabrikası modelinde yer alan; iş gücü planlaması, yetenek açığı analizi, yetenek incelemeleri, yedekleme planlaması ve değerlendirmesi (McCauley & Wakefield, 2006), işe alım, işe yerleştirme, geliştirme ve elde tutma temel unsurları altındaki liderlik, iletişim, bağlılık oluşturma, ücretlendirme şeffaflık, motivasyon, para ödülleri, işveren markası, e-işe alım,

performans yönetimi, işbirliği, öğrenen örgüt, kültürel çeşitlilik ve e-öğrenme (Fang Li & Devos, 2008) gibi unsurlar noktasında çalışmaya dahil olan kurumlar, birtakım uygulamalar gerçekleştirmedi. Ancak bunların istenilen düzeyde olmadığı ve geliştirilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Yetenek fabrikası modelinin uygulanması ile birlikte kalitede artış ve gelirlerde yükseliş olacağına inanılmaktadır.

Çalışma sonucunda mevcut literatür ve bu araştırmanın bulguları çerçevesinde birtakım öneriler sunulabilir. Öncelikle kurumlar elektronik iş süreçlerine entegre olmalıdır. Bu kapsamda e-insan kaynakları uygulamalarına geçiş yapılması yerinde olacaktır. İşgören havuzu oluşturma, yetenek havuzu belirleme, işe alım, performans değerlendirme, kariyer yönetimi ve eğitim-geliştirme süreçlerinde bilgisayar yazılımlarının etkili bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Ayrıca eğitim ve geliştirme çabalarının genel gruba yönelik olarak değil de belirlenmiş farklı yetenek kategorisi gruplarına özelleştirilerek sunulduğu bir düzenleme yapılmalıdır. Lider pozisyonundaki yöneticilerin yetenek yönetimi sürecinin dışındaki bireyler olarak konumlanmaması, onlarında bu sürecin bir çalışanı şeklinde geliştirilmesi gerekmektedir. Ayrıca üst yönetimin yetenek fabrikası modelinin orta ve uzun vadede getireceği olumlu sonuçları görerek kurum kültürünü bu çerçevede oluşturacak gerçekçi ve inandırıcı adımları (Ready & Conger, 2007) atması beklenmektedir. Her ne kadar eğitim sektöründe MEB mevzuatı genel bir çerçeve çizmiş olsa da özellikle özel okul yönetimlerinin yetenek yönetimi kapsamında farklı uygulamalar yapabilmeleri ve çalışan yetkinliklerini yükseltmesi imkânlar dâhilindedir. Yetenek fabrikası modelini okullardaki müdürlerin görüşleri üzerinden incelemeye çalışan bu çalışmaya, gelecekteki çalışmalar hem öğretmen hem de yönetici görüşlerini incelemek suretiyle katkıda bulunabilir. Bunun dışında yetenek fabrikası modeli açısından, belirli sektörlerde tanımlanmış kurum kültürlerinin (sistemik kültür/ bütünleşik kültür vb.) farklılıkları da incelenebilir. Gelecek çalışmalarda konuya ilişkin öğretmen ve yöneticiler üzerinde gerçekleştirilecek nicel çalışmalara yönelik temel teşkil edebilecek ölçek geliştirme çalışmaları da yapılabilir. Ayrıca modelde bulunan işe alım, elde tutma, işe yerleştirme ve geliştirme boyutlarının tek olarak ancak daha detaylı şekilde analiz edileceği gelecek çalışmalar da ilgili literatüre katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Akar, F. (2012). *Yetenek Yönetiminin Bazı Türk Üniversitelerinde Uygulanmasına İlişkin Öğretim Üyelerinin Görüş ve Önerileri*. Doktora tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Alanya İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü (2020). Okul ve Kurumlarımız. <https://alanya.meb.gov.tr/www/okullarimiz/kategori/10> [Erişim Tarihi: 14.12.2022].
- Alayoğlu, N. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 68-97.
- Cappelli, P. and Keller, J. (2014), Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1 (1), pp. 305-331.
- Cheese, P., Thomas, R. J., & Craig, E. (2008). *The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization*. Talent Management and High Performance. London: Kogan Page.
- Collings, D.G. & Mellahi, K. (2009), Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 19 (4), pp. 304-313.

- Çavdar, H., & Çavdar, M. (2010). İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları. *Journal of Naval Sciences and Engineering*, 6 (1), 79-93.
- Çelik, M. & Zaim, A. H. (2011). Yetenek Yönetimi Yaklaşımı. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 10 (20), 33-38.
- Di Minin, A., Frattini, F., Bianchi, M., Bortoluzzi, G., & Piccaluga, A. (2014). Udinese Calcio Soccer Club as a Talents Factory: Strategic Agility, Diverging Objectives, and Resource Constraints. *European Management Journal*, 32 (2), 319-336.
- Doğan, S. & Demiral, Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (3), 145-166.
- Fang Li, F., & Devos, P. (2008). *Talent Management: Art or Science?: The Invisible Mechanism Between Talent and Talent Factory*. Master in Business Administration. Småland, Sweden: University of Kalmar.
- Ganaie, M. U., & Haque, M. I. (2017). Talent Management and Value Creation: A Conceptual Framework. *Academy of Strategic Management Journal*, 16 (2), 1-9.
- Gazipaşa İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü (2018). 2018/2019 Eğitim Öğretim Yılı İstatistiki Veriler. https://gazipasa.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2018_11/06163601_kasYm_brifing_2018.pdf [Erişim Tarihi: 14.12.2022]
- Hugles, J.C. & Rog, E. (2008). Talent Management: A Strategy for Improving Employee Recruitment, Retention and Engagement within Hospitality Organisations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20 (7), pp. 743-757.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent Management: A Critical Review. *Human resource management review*, 16 (2), 139-154.
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need To Know. *Annual Review of organizational psychology and organizational behavior*, 3, 407-440.
- Mandhanya, Y. (2015). A Study of Impact of Working Environment on Retention of Employees (With Special Reference to Automobile Sector). *Global Management Review*, 9 (4) 116-128.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. (2016). *Human Resource Management*. Fifteenth Edition. Boston: Cengage Learning.
- Mentzas, F.D.G. (2006). Competency Based Management : A Review of Systems and Approaches. *Information Management & Computer Security*, 14 (1), 51-64.
- McCauley, C., & Wakefield, M. (2006). Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop, and Keep Its Strongest Workers. *The Journal for Quality and Participation*, 29 (4), 4.
- Pages, R., San Cornelio, G., & Roig, A. (2009). Talent and Creativity Wanted Models of Collaboration Between Creators and Media Industries. *Second Nature*, 1, 62-76.
- Ready, D. A., & Conger, J. A. (2007). Make Your Company A Talent Factory. *Harvard business review*, 85 (6), 68.
- Swales, S. & Blackburn, M. (2016). Employee Reactions to Talent Pool Identification. *Employee Relations*, 38 (1), pp. 112-128.

- Şahin, Ö. (2017). *Yetenek Yönetimi Konaklama İşletmelerinin Yenilik Performansına Yönelik Bir Araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Winterton, J. (2004). A Conceptual Model of Labour Turnover and Retention. *Human Resource Development International*, 7 (3), 371-390.
- Zafer Güneş, D. & Keskinliç Kara, S. B. (2017). Özel Okullarda Yetenek Yönetimi Uygulamaları. *Sakarya University Journal of Education*, 7 (1), 142-154.