



2020 / Vol:6, Issue:30 / pp.1426-1434

RESEARCH ARTICLE

Arrival Date : 20.07.2020

Published Date : 28.09.2020

Doi Number : <http://dx.doi.org/10.31589/JOSHAS.401>

Reference : Kutlu, M.K. & Bak, G. (2020). "Yetenek Savaşlarında Yetenek Kaybı: Lisans Mezuniyeti Ve Tecrübe Ararken Yetenek Kaybetmek", Journal Of Social, Humanities and Administrative Sciences, 6(30):1426-1434.

YETENEK SAVAŞLARINDA YETENEK KAYBI: LİSANS MEZUNİYETİ VE TECRÜBE ARARKEN YETENEK KAYBETMEK

Loss Of Talent In Talent Wars: Lose Talented People While Looking For License Degree And Experience

Mehmet Kemal KUTLU

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Mezunu, İstanbul/TÜRKİYE
ORCID: 0000-0001-6060-8681.

Dr. Gökhan BAK

Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Doktora Programı Öğrencisi, Adana/TÜRKİYE,
ORCID: 0000-0003-4520-0930.



ÖZET

Şirket yönetiminde insan kaynakları yönetiminin önemli rolü bulunmaktadır. Çalışanı eğitmek, çalışanın gelişmesini sağlamak hatta çalışanın içindeki yeteneği keşfetmek insan kaynakları yönetiminin sorumluluğundadır. Klasik yönetim anlayışında çalışan sadece işi yapan araç olarak görülürken zamanla insan kaynağının önemi anlaşılmış, çalışan motivasyonuna önem verilmiştir. İnsan kaynaklarını etkin yönetebilen şirketler insan kaynakları birimine bağlı yetenek yönetimine ağırlık vermeye başlamışlardır. Yurtdışında bulunan özellikle teknoloji devi şirketler, adaylar üniversite mezunu olsun veya olmasın diplomadan ziyade öğrenebilme isteği, işbirlikçi olma, yönetebilme becerisi, problem çözebilme, duygusal dengeye sahip olmak, araştırmaya meraklı olmak gibi kişisel özellikleri daha değerli görmektedirler. İşe alımlarda uygulanan sınavlar, testler, mülakatlar ilk başta şirketler için yüksek maliyetli gözükse de yanlış aday seçimi para, zaman, enerji bakımından şirketlere daha maliyetli olacaktır. İş arama siteleri arasında önemli bir yere sahip olan www.kariyer.net üzerinde 16.06.2020-17.07.2020 tarihleri arasında verilen iş ilanları bu çalışma kapsamında incelenmiştir. Çalışma; İstanbul Avrupa ve Anadolu yakasındaki 629 adet iş ilanı ile sınırlandırılmış ve ilanlarda "tecrübeli olmak", "lisans mezunu olmak" kriterleri dikkate alınmıştır. 629 adet iş ilanında 2 kriterin de hep mevcut olduğu gözlemlenmiştir. Üniversite mezunu olmayan yetenekli adayların, üniversiteden yeni mezun olmuş yetenekli, gençlerin ve tecrübesi az olan yetenekli adayların da şirketler tarafından görmezden gelinmemesi gerektiği vurgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, İşe Alım Süreci, Yetenek, Yetenek Yönetimi

ABSTRACT

Human resources management has an important role in the management of the company. It is the responsibility of human resources management to train the employee, to ensure the development of the employee, and even to discover the talent within the employee. In the classical management approach employee is seen as a tool that only does the job, the importance of human resources has been understood over time, and emphasizes is put on employee motivation. Companies that can manage their human resources effectively have started to focus on talent management under the human resources unit. Especially technology giant companies abroad consider personal characteristics such as the desire to learn, being collaborative, managerial skills, problem solving, having emotional balance, and being interested in research, rather than a degree, whether or not candidates are university graduates. Although the exams, tests and interviews applied in recruitment seem to be costly for companies at first, the wrong candidate selection will be more costly to companies in terms of money, time and energy. The job postings posted on www.kariyer.net, which has an important place among job search websites, between 16.06.2020-17.07.2020 were examined within the scope of this study. The study was limited to 629 job postings on the European and Anatolian sides of Istanbul, and the criteria of "being experienced" and "having a license degree" were taken into account. It was observed that both 2 criteria always exist in all of 629 job postings. It was emphasized that the talented candidates who are not university graduates, talented young people who have just graduated from the university, and talented candidates with little experience should not be ignored by the companies.

Key Words: Human Resources Management, Recruitment Process, Talent, Talent Management.

1. GİRİŞ

“Örgütlerin sahip oldukları üretim faktörleri içinde yer alan emek (insan kaynakları) en önemli kaynak haline gelmiştir. Böylece örgütlerin amaçlarına ulaşabilmelerinde ve sahip oldukları üretim faktörlerinin en verimli biçimde kullanımında farklılık yaratacak rekabet üstünlüğü sağlayacak faktörler insan kaynaklarıdır. Bu da insan kaynaklarının etkin, verimli kullanımı ve de geliştirilmesi demektir. İnsan kaynakları örgütlerin stratejik kaynaklarıdır” (Çetin ve Can Mutlu, 2010:134).

“İşletme içerisinde önemli bir yer teşkil eden insan kaynakları departmanı, işletmeye alınacak personelin seçim aşamasından eğitilmesine, ödüllendirilmesine, ücretlendirilmesine, örgüt kültürü kazandırılmasına kadar birçok konuda faaliyetlerini sürdürmektedir” (Bak vd., 2020:242).

Yapılan literatür taramasında işe girmek isteyen personel için ilgili internet sitelerindeki işe alım ilanlarının incelendiği bir çalışmanın olmadığı görülmüş, bu çalışmayla literatüre katkıda bulunacağı düşünülmüştür.

Çalışma kapsamında www.kariyer.net internet sitesinde yer alan değişik kategorilerde İstanbul Avrupa ve Anadolu yakasındaki uzman pozisyonunda olan iş ilanları 16.06.2020 – 17.07.2020 tarih aralığında anahtar kelimeler vasıtasıyla taranarak işe alınacak personel ve özellikleri taranmıştır. Yapılan incelemeler doğrultusunda yayınlanan iş ilanlarının genel bir kısmında lisans mezunu olmak ve tecrübeli olmak şartı konulduğu görülmüştür.

Bu araştırmayla iş arayan personelin bu iş ilanlarına bakarak, lisans mezunu olmayan lise ve ön lisans mezunu olan ya da tecrübesi olmayan personele çalışma hakkı verilmediği sonucu ortaya çıkmıştır.

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan kaynakları yönetimi, organizasyonun önemli bir parçası olan insan kaynağının yetiştirilmesi, eğitilmesi, organizasyona bağlılığının artırılmasına yönelik stratejik bir yaklaşım olarak tanımlanabilir (Bingöl, 1998:3). “İnsan kaynakları fonksiyonları; iş analiz ve tasarımı, insan kaynakları, planlaması, çalışan tedariki (iş gören bulma, seçme ve yerleştirme), eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi ve planlaması, performans değerlemesi, ücret yönetimi, toplu pazarlık, sağlık, güvenlik vb. faktörleri kapsar” (Çetin ve Can Mutlu, 2010:139).

“İnsan Kaynakları yönetimini herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etken yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlayabiliriz” (Kaynak ve Adal, 2000:16). İnsan kaynaklarında seçme ve yerleştirme biriminin amacı; adayın bilgi, birikim ve kişisel özellikleriyle iş için gerekli olan yetkinliklerin karşılaştırılması sonucu nitelikli adayı ilgili pozisyona yerleştirebilmektir (Çetin ve Can Mutlu, 2010: 150). Şirketlerin amaçlarına ulaşabilmesi için organizasyondaki potansiyel insan kaynağının en etkili ve verimli şekilde yönetebilmesinden sorumlu olan birim, insan kaynakları birimidir (Aldemir vd., 2001:21).

“Genel anlamda, insan kaynakları yönetimi, yönetici ya da operasyonel basamaklarda çalışan personelin işe alınması, yerleştirilmesi, yetiştirilmesi, etkinliğin sürekli artırılması için tüm destek faaliyetlerinin devreye sokulmasını amaçlar” (Sabuncuoğlu, 2000:4). Çalışan sayısı endüstri devrimini takip eden süreçte bir değer olarak kabul edilmiş, çalışanlar tekrara dayalı işlerde çalıştırılarak değerleri artırılmıştır. Bu dönemde Personel Müdürlüğü, değer yaratımı için çalışmıştır. Bilgi ekonomisine geçişle birlikte İnsan Kaynakları, şirketleri ayakta tutan bir güç olarak görülmüş ve şirket performansını belirlemiştir. Uzun dönemli plan ve yatırımlar sayesinde, iyi organize olan kurumsal şirketler aile şirketlerine karşı üstünlük kurabilmişlerdir. İnsan Kaynakları, bireysel yetenekleri en iyi şekilde değerlendirerek, kurumsal hedeflere ulaşmayı, uyumlu ve olumlu bir çalışma ortamı yaratmayı amaçlamıştır (URL-1).

2.1. Yetenek Kavramı

Organizasyonu geleceğe taşıyabilecek farklı yeteneklere sahip olan, idari ve teknik pozisyonları yönetebilecek üstün yetenekli çalışanlardır (Çırpan ve Şen, 2009:110). Kişinin akıl yürütme, algılama, hissetme, tavır ve davranışlarının kalitesini belirleyen, potansiyelini artıran ve kişiyi çevresindeki insanlar arasında üstün kılan, başarı ve performansını yükselten doğuştan gelen kabiliyet gücüdür (Akar, 2015:20).

“Yetenek bireyin potansiyel olarak herhangi bir konuda neleri iyi yapabileceği konusundaki becerisini ifade eder” (Altınöz, 2009). Bireylerde bulunan yeteneklerin birçok özelliği vardır. Yetenek; kişilere özel bir beceridir. İnsanları ustalık derecesine ulaştırır, doğuştan gelir, varoluşsal ve gelişimsel bir yapıya sahiptir. Özel alanlardaki kabiliyet olarak görülen yetenek; doğal yetenek, öğrenme ortamı ve beceri olarak üç bileşenden oluşur. Bir kişinin yeteneği arttıkça performansı artar. Ayrıca performansı artan kişinin başarısı da bu yönde iş ortamına yansır (Akar, 2015).

2.2. Yetenek Yönetimi

“Yetenek yönetimi, şirketin karşılaşacağı zorluklarla baş edebilmesi ve stratejilerini hayata geçirerek hedeflerine ulaşabilmesi için, ihtiyaç duyduğu yetenekler ile sahip olduğu mevcut yetenekleri arasındaki boşluğu sistematik olarak kapatmaya çalışan, merkezinde ‘insan kaynağının yer aldığı bir yönetim sürecidir’” (Çırpan ve Şen, 2009:110). Organizasyonların gelecek hedefleri doğrultusunda ihtiyaç duyduğu yüksek potansiyelli çalışanların organizasyon içinden ya da organizasyon dışından tespit edilerek seçilmesi ve ihtiyaç duyulan pozisyonlara yerleştirilmesidir (Yazıcıoğlu, 2006:7).

İşletmelerin rekabet gücünü geliştirebilmek amacıyla, organizasyonun amaçları doğrultusunda performansı yüksek kişilerin işletmeye çekilmesini, eğitilmesini kapsayan bir yönetim felsefesidir (Atlı, 2012:106). İnsan kaynaklarının temel ilkeleri, işletmelerin olmazsa olmazları arasından yerini almıştır ve işletmelerin verimliliği açısından önemi gittikçe artmaktadır. İnsan kaynaklarının verimliliği artırıldığında işletmeye uzun vadede önemli katkılar sağlayacağı bilinmektedir. İşletmeler, insan kaynaklarının psikolojik, sosyal ve de ekonomik yönden ihtiyaçlarına ve de beklentilere cevap verecek şekilde programlar geliştirmenin yanı sıra bilgi ve becerilerini en üst seviyeye çıkarmaya çalışarak gelişimlerine katkıda bulunmalıdır. Bunu yaparken de çalışan personel ile işletme dengesini en etkin şekilde yönetmelidir (Yazıcıoğlu, 2006).

Organizasyonlar kendilerine şu soruları sormaktadırlar (Yumurtacı, 2014:195):

- ✓ Yetenekli çalışanları işletmeye nasıl çekebiliriz?
- ✓ Yüksek yetenek gerektiren pozisyonları nasıl tanımlarız?
- ✓ Organizasyon için en verimli öğrenme şeklini nasıl belirleyebiliriz?
- ✓ İhtiyaç duyulan yetenekli çalışanları hızlı bir şekilde nasıl buluruz?

Yetenek havuzları oluşturmanın birçok faydası vardır. Güçlü ve zayıf yönleriyle adayların özellikleri yetenek havuzlarına aktarılır ve adaylar tanınır. Böylelikle seçim aşaması daha kolay olur ve isabetli karar verilir. İşletme içerisinde standart bir kariyer yolu oluşturulmuş olur. İşletmenin imajına olumlu katkılar sağlar ve işletme çalışanları atama ve terfilerde objektif kriterleri görmüş olur. Böylelikle personelin işletmeye bağlılığı, moral ve motivasyonu olumlu şekilde etkilenir. Gelecekte kendilerini bekleyen pozisyonlara da hazır olurlar (Uçkun vd., 2013:39).

Üniversite mezuniyetlerinin yanı sıra not durum çizelgelerinin iş performansı konusunda değer verilmesi gereken bir yol gösterici olmadığına işaret eden Google şirketi, yeni mezunların okullarındaki yüksek başarılarının bir nebze iş ortamına etki bıraktığını ifade etmiştir. IBM şirketinin ABD’de çalışanlarının % 15’inde üniversite diploması yoktur. IBM’in CEO’su Ginni ROMETTY, dört yıllık üniversite eğitiminden daha değerli iş kurslarının ve de iş yerinde elde edilen deneyimlerin olduğunu belirtmiştir. Starbucks, Ernst and Young (EY), Google, IBM, Home Depot, Whole Foods,

Hilton, Chipotle, Bank Of America, Costco Wholesale, Penguin Random House, Lowe's, Apple, Publix, Nordstrom adlı şirketler de yeni eleman alımlarında üniversite mezunu aramamaktadır (URL-2).

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada kaynak taraması yöntemi kullanılmıştır. www.kariyer.net sitesinde yer alan iş ilanları araştırma kapsamında değerlendirilmiştir.

Elde edilen veriler içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiştir. "İçerik çözümlemesi, iletişim içeriğinin, genellikle önceden belirlenmiş sınıflamalar (kategoriler) çerçevesinde sistematik olarak gerçekleştirilmesini sağlayan bir araştırma tekniğidir" (Geray, 2011:151).

Araştırmada kapsamında elde edilen veriler öncelikle kategorilerine ayrılmıştır. Daha sonra bu kategoriler üzerinde çıkarımlar yoluyla yorumlar yapılmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüz şartlarında, iş arayan gençlerin iş bulma konusunda pek şanslarının olmadığı, işsizlik oranının yüksek olması nedeniyle internet üzerinden iş ilanlarına baktığı bilinmektedir. İş ilanlarının en fazla olduğu değerlendirilen www.kariyer.net resmi internet sitesindeki ilanlar bu kapsamda değerlendirmeye alınmıştır.

3.2. Araştırmanın Evreni, Örnekleme ve Sınırlılıkları

Araştırmanın evrenini internet sitesinde yer alan iş arama motorları, örneklemini ise basit tesadüfi örnekleme yoluyla seçilen www.kariyer.net internet sitesindeki ilanlar oluşturmaktadır. Araştırma, İstanbul Avrupa ve Anadolu yakasındaki uzman pozisyonundaki 629 adet iş ilanı ile sınırlıdır.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırma kapsamında elde edilen veriler tablo halinde sunulmuştur. İncelenen 629 ilanın tümünde üniversite mezunu ve tecrübeli olma şartı istenmiştir. Tablo 1'de incelenen iş ilanları ve sayıları gösterilmiştir. En fazla iş ilanı verilen meslek grubu % 10.5'lik (66) oranda yazılım uzmanı, en az iş ilanı verilen meslek grubu ise % 1.6'lık (10) oranda kalite güvence uzmanı olduğu görülmektedir.

Tablo 1: İncelenen İş İlanları Özellikleri, Yüzde-Frekans Dağılımı

S.NO	İŞ ALANI	f	%
1	İnsan Kaynakları Uzmanı	50	7.9
2	Sosyal Medya Uzmanı	40	6.4
3	Muhasebe Uzmanı	60	9.5
4	Satın Alma Uzmanı	50	7.9
5	Satış Uzmanı	50	7.9
6	Finans Uzmanı	52	8.3
7	Özlük İşleri Uzmanı	30	4.8
8	Dış Ticaret Uzmanı	18	2.9
9	Kalite Güvence Uzmanı	10	1.6
10	İş Analisti	42	6.7
11	Dijital Pazarlama Uzmanı	31	4.9
12	Kategori Uzmanı	15	2.4
13	Operasyon Uzmanı	31	4.9
14	Yazılım Uzmanı	66	10.5
15	Planlama Uzmanı	39	6.2
16	Raporlama Uzmanı	45	7.2
TOPLAM		629	100.0

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde işsizlik problemi önemli bir sorundur. Şirketlerin tecrübe konusundaki ısrarı nedeniyle üniversiteden yeni mezun tecrübesiz gençler işsiz kalmaktadır. Organizasyonlar, şirketi geleceğe taşıyacak yetenekleri bulabilmek için çeşitli maliyetlere katlanmaktadırlar. İş ilanları incelendiğinde şirketlerin tecrübe konusunda ısrar ettikleri görülmüştür. Şirketlerin yetenek avında yetenek ararken

tecrübe denizinde boğulduğu sonucuna varılmıştır. Sadece tecrübeye odaklanılırsa tecrübeyi işe almış olursunuz, yetenek göz ardı edilir. Ancak 1-2 yıllık tecrübe istenen işler için yeni mezun yetenekli bir adayı işe aldığımızda ilk önce yeteneği kazanmış olursunuz. Daha sonra bu yetenek şirketinizde belli bir süre çalıştıktan sonra tecrübe kazanır. Böylece şirketinize hem yetenekli hem tecrübeli potansiyeli yüksek bir çalışan kazandırmış olursunuz. Şirkete kazandırılan her yetenekli çalışan, şirkete katma değer katar. Tecrübe konusunda yapılan ikinci yanlış ise; 5 yıl tecrübe istenen pozisyona 3 yıl tecrübeli bir aday başvurduğunda 5 yıldan tecrübesi az diye elenmesi örneğidir. Oysa tecrübesi az olan aday tercih edilen 5 yıllık tecrübeli bir adaydan daha yetenekli olabilir. İşe alım politikaları belirlenirken amaç sadece en kısa sürede boş pozisyonu doldurmak olmamalıdır, amaç adayın yeteneğini ölçebilmek olmalıdır.

Şirketlerin işe alırken hatta iş analizi yaparken kendilerine sorması gereken sorular şunlar olmalıdır:

Tecrübe mi araniyor?

Yetenek mi araniyor?

Sadece iş mi yaptırılmak isteniyor?

İş mi geliştirilmek isteniyor?

Sadece iş yaptırılınsın, işler yürüsün isteniyorsa yeteneğe bakılmadan tecrübeli kişiler işe alınabilir. İşler olağan akışında devam ederken şiddetli rekabet ortamında şirketlerin varlığını sürdürebilmesi zor olabilir. Tecrübesiz ya da pozisyona göre az tecrübeli ancak geliştirebilir, yetenekli çalışanlar rutin işlerini yapmalarının yanında şirketinize katma değer katarak rakiplerinizin karşısında şirketinizi rekabet piyasasında lider konumuna taşıyabilir.

Entelektüel sermayenin unsurlarından birisi olan insan kaynağının yönetilebilmesi şirketlerin sürdürülebilirliği noktasında oldukça önemlidir. Günümüz yetenek savaşlarında şirketlerin göz ardı ettiği konulardan birisi yetenekli adaya odaklanmamaktır. Yetenekli adaya ulaşmak kadar yeteneği ölçebilmek, seçebilmek de önemlidir. Dolayısıyla insan kaynakları birimi kurulurken donanımlı, işinin ehli olan yöneticiler seçilmelidir.

Araştırmanın evrenini internet sitesinde yer alan iş arama motorları, örneklemini ise basit tesadüfi örnekleme yoluyla seçilen www.kariyer.net internet sitesindeki ilanlar oluşturmaktadır. Araştırma, uzman pozisyonundaki 629 adet iş ilanı ile sınırlıdır. Bu iş ilanlarına bakıldığında; üniversite mezunu ve de tecrübeli personel arandığı, diğer iş arayan personele fırsat verilmediği, belli bir noktaya kadar da haksızlık edildiği görülmüştür. Tecrübesi olmayan yeni mezunlar ile üniversite mezunu olmayan ama yenilikçi, iş ortamına ayak uydurabilecek, verilecek eğitimlerle kendini kısa sürede adapte edecek personelin göz ardı edildiği sonucuna varılmıştır.

Online eğitim sayesinde üniversite mezunu olmayan adaylar üniversite mezunu bir adaydan daha donanımlı daha yetkin, kendini yetiştirmiş olabilmektedir. Günümüz iş dünyasında artık sadece diploma sahibi olmak yeterli gelmemektedir. Şirketler sadece üniversite mezunu olan adaylara değil, üniversite mezunu olmayan yetenekli adaylara da şans vermelidir. Az deneyim istenen işler için tecrübe yerine yetenekli aday işe alındıktan sonra oryantasyon sürecinde personele gerekli deneyim kazandırılabilir.

Bu önerilerle gençlerin istihdamda daha çok yer alması, istekli, azimli, çalışkan kişilerin bilişim, sağlık, hizmet, eğitim gibi çeşitli sektörlerde üretimi artırılabilmesi, yeni girişimler, yeni projeler yapabilecekleri değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

Akar, F. (2015). Yetenek Yönetimi. İstanbul: İmge Kitabevi Yayınları.

Aldemir, C.& Ataol, A.& Budak, G. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi, 4. Baskı, İzmir: Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları.

- Altınöz, M. (2009). Yetenek Yönetimi. Ankara: Nobel
- Atlı, D. (2012). Yetenek Yönetimi, İstanbul: Crea Yayıncılık.
- Bak, Gökhan& Kutlu, Mehmet Kemal& Bak, Alparslan (2020). İşe Alım Uzmanlarının Kendi Mesleklerine İlişkin Metaforik Algularının Bir Analizi, *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, C: 7, S: 4, 233-244, (Çevrimiçi) <http://static.dergipark.org.tr/article-download/d309/e7f8/df1b/5eab1d4478077.pdf?>
- Bingöl, D. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi, 4. Baskı, İstanbul: Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşlet. Ekon. Dizisi.
- Çetin, C. ve Can Mutlu, E. (2010). Temel İşletmeciliğe Giriş, 2. bs, İstanbul: Beta Basım Yayım
- Çırpan, H.& Şen, A. (2009). İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirme de Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi, *Çerçeve Dergisi*, 52 (16), 110-116.
- Geray, H. (2011). Toplumsal Araştırmalarda Nicel ve Nitel Yöntemlere Giriş: İletişim Alanından Örneklerle, 3. Bs., Ankara: Ezel Basım Yayın Dağıtım.
- Kaynak, T. Adal, Z. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No 7.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Uçkun, G. C.& Latif, H.& Öztürk, Ö. F. (2013). İşletmelerde Yönetici Adayı Havuzu Yöntemiyle, Yönetici Adaylarının Belirlenmesi (THY Uygulaması). *Electronic Journal of Vocational Colleges*-December, 3 (3), 36- 46.
- URL-1: YÖNETİMİN YENİ STRATEJİK PARTNERİ: İNSAN KAYNAKLARI, <https://www.acarbaltas.com/yonetimin-yeni-stratejik-partneri-insan-kaynaklari/>, Erişim Tarihi: 08.06.2020.
- URL-2: Teknoloji devleri artık üniversite diplomasıyla ilgilenmiyor, <https://www.dunyahalleri.com/teknoloji-devleri-artik-universite-diplomasiyla-ilgilenmiyor/>, Erişim tarihi: 03.06.2020.
- Yazıcıoğlu, S. (2006). Yetenek Yönetiminde Bir Uygulama: Üst Düzey Yönetici Yedekleme Amaçlı Geliştirme Programı, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yumurtacı, A. (2014). Küreselleşen Emek Piyasalarında Yeni Bir Olgu: Yetenek Yönetimi. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(8), 187-212.

EK-1: İNCELENEN İŞ İLANLARININ ÖZELLİKLERİ

İnsan Kaynakları Uzmanı, 50 adet ilan incelendi.

Kriter: 4 yıllık üniversite mezunu, Tecrübeli

Sayfa (1): <https://www.kariyer.net/is-ilanlari/universite+mezunu#&ct=c34,c82&edl=UM&pkw=insan%20kaynaklar%C4%B1%20uzman%C4%B1> Erişim Tarihi: 16.06.2020

Sayfa (2): <https://www.kariyer.net/is-ilanlari/universite+mezunu-2#&ct=c34,c82&edl=UM&pkw=insan%20kaynaklar%C4%B1%20uzman%C4%B1&cp=2>

Erişim Tarihi: 16.06.2020

Sosyal Medya Uzmanı, 40 adet ilan incelenmiştir.

Kriter: 4 yıllık üniversite mezunu, Tecrübeli

Sayfa (1): <https://www.kariyer.net/is-ilanlari/#&ct=c34,c82&pkw=sosyal%20medya%20uzman%C4%B1>

Erişim Tarihi: 17.06.2020

Sayfa (2): <https://www.kariyer.net/is-ilanlari/#&ct=c34,c82&pkw=sosyal%20medya%20uzman%C4%B1&cp=2>

Erişim Tarihi (2): 17.06.2020

Muhasebe Uzmanı, 60 adet ilan incelenmiştir. 26+34

Kriter: 4 yıllık üniversite mezunu, Tecrübeli

Sayfa(1): <https://www.kariyer.net/is-ilanlari/universite+mezunu#&ct=c34,c82&edl=UM&pkw=muhasebe%20uzman%C4%B1>

Erişim Tarihi:24.06.2020

Sayfa(2): <https://www.kariyer.net/is-ilanlari/universite+mezunu-2#&ct=c34,c82&edl=UM&pkw=muhasebe%20uzman%C4%B1&cp=2>

Erişim Tarihi: 24.06.2020

Satın Alma Uzmanı, 50 adet ilan incelenmiştir.

Kriter: 4 yıllık üniversite mezunu, tecrübeli

Sayfa(1): <https://www.kariyer.net/is-ilanlari/universite+mezunu#&ct=c34,c82&edl=UM&pkw=sat%C4%B1n%20alma%20uzman%C4%B1>

Erişim Tarihi : 27.06.2020

Sayfa(2): <https://www.kariyer.net/is-ilanlari/universite+mezunu-2#&ct=c34,c82&edl=UM&pkw=sat%C4%B1n%20alma%20uzman%C4%B1&cp=2> Erişim Tarihi : 27.06.2020

Satış Uzmanı, 50 adet ilan incelenmiştir.

Kriter: 4 yıllık üniversite mezunu, Tecrübeli

Sayfa(1) : <https://www.kariyer.net/is-ilanlari/#&ct=c34,c82&pkw=sat%C4%B1n%20uzman%C4%B1> Erişim Tarihi: 30.06.2020

Sayfa(2) : <https://www.kariyer.net/is-ilanlari/#&ct=c34,c82&pkw=sat%C4%B1n%20uzman%C4%B1&cp=2> Erişim Tarihi: 30.06.2020

Finans Uzmanı, 52 adet ilan incelenmiştir.

Kriter: 4 yıllık üniversite mezunu, Tecrübeli

Sayfa(1) : <https://www.kariyer.net/is-ilanlari/#&ct=c82,c34&pkw=finans%20uzman%C4%B1> Erişim Tarihi : 06.07.202

Sayfa(2) : <https://www.kariyer.net/is-ilanlari/#&ct=c82,c34&pkw=finans%20uzman%C4%B1&cp=2>

Erişim Tarihi: 06.07.2020

Özlük İşleri Uzmanı, 30 adet ilan incelenmiştir.

Kriter: 4 yıllık üniversite mezunu, Tecrübeli

Sayfa(1): <https://www.kariyer.net/is-ilanlari/#&ct=c34,c82&pkw=%C3%B6zl%C3%BCk%20i%C5%9Fleri%20uzman%C4%B1> Erişim Tarihi: 07.07.2020

Dış Ticaret Uzmanı, 18 adet ilan incelenmiştir.

Kriter: 4 yıllık üniversite mezunu, Tecrübeli

Sayfa(1) : <https://www.kariyer.net/is-ilanlari/#&ct=c34,c82&pkw=d%C4%B1%C5%9F%20ticaret%20uzman%C4%B1> Erişim Tarihi: 07.07.2020

Kalite Güvence Uzmanı, 10 adet ilan incelenmiştir .

Kriter: 4 yıllık üniversite mezunu, Tecrübeli

Sayfa(1): <https://www.kariyer.net/is-ilanlari/#&ct=c34,c82&pkw=kalite%20g%C3%BCvence%20uzman%C4%B1> Erişim Tarihi: 09.07.2020

İş Analisti, 42 adet ilan incelenmiştir.

Kriter: 4 yıllık üniversite mezunu, Tecrübeli

Sayfa(1) : <https://www.kariyer.net/is-ilanlari/#&ct=c34,c82&pkw=i%C5%9F%20analisti>
Erişim Tarihi: 09.07.2020

Dijital Pazarlama Uzmanı, 31 ilan incelendi.

Kriter: 4 yıllık üniversite mezunu, Tecrübeli

Sayfa(1): <https://www.kariyer.net/is-ilanlari/#&ct=c34,c82&pkw=dijital%20pazarlama%20uzman%C4%B1> Erişim Tarihi: 10.07.2020

Sayfa(2): <https://www.kariyer.net/is-ilanlari/#&ct=c34,c82&pkw=dijital%20pazarlama%20uzman%C4%B1&cp=2> Erişim Tarihi: 10.07.2020

Kategori Uzmanı : 15 ilan incelenmiştir .

Kriter: 4 yıllık üniversite mezunu, Tecrübeli

Sayfa(1): <https://www.kariyer.net/is-ilanlari/#&ct=c34,c82&pkw=kategori%20uzman%C4%B1>

Erişim Tarihi: 10.07.2020

Operasyon Uzmanı, 31 Adet ilan incelendi.

Kriter: 4 yıllık üniversite mezunu, tecrübeli

Sayfa(1): <https://www.kariyer.net/is-ilanlari/#&ct=c34,c82&pkw=operasyon%20uzman%C4%B1>

Erişim Tarihi: 13.07.2020

Yazılım Uzmanı, 66 adet ilan incelenmiştir.

Kriter: 4 yıllık mezun olmak , Tecrübeli olmak

Sayfa(1): <https://www.kariyer.net/is-ilanlari/#&ct=c34,c82&pkw=yaz%C4%B1m%C4%B1m%20uzman%C4%B1> Erişim Tarihi: 14.07.2020

Sayfa(3) : <https://www.kariyer.net/is-ilanlari/#&ct=c34,c82&pkw=yaz%C4%B1m%C4%B1m%20uzman%C4%B1&cp=3> Erişim Tarihi : 14.07.2020

Planlama Uzmanı, 39 adet ilan incelenmiştir.

Kriter: 4 yıllık mezun olmak, tecrübeli olmak

Sayfa(1) : <https://www.kariyer.net/is-ilanlari/#&ct=c34,c82&pkw=planlama%20uzman%C4%B1>

Erişim Tarihi: 15.07.2020

Sayfa(2) : <https://www.kariyer.net/is-ilanlari/#&ct=c34,c82&pkw=planlama%20uzman%C4%B1&cp=2>

Erişim Tarihi: 15.07.2020

Raporlama Uzmanı, 45 adet ilan incelenmiştir.

Kriter: 4 yıllık mezun olmak, tecrübeli olmak

Sayfa(1): <https://www.kariyer.net/is-ilanlari/#&ct=c34,c82&pkw=raporlama%20uzman%C4%B1>

Erişim Tarihi: 17.06.2020

Sayfa(2): <https://www.kariyer.net/is-ilanlari/#&ct=c34,c82&pkw=raporlama%20uzman%C4%B1&cp=2> Erişim Tarihi: 17.06.2020