

BANKA ÇALIŞANLARININ YETENEK YÖNETİMİ ALGILARI VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Doç. Dr. Fatma Zehra TAN
Karabük Üniversitesi, fatmazehra@karabuk.edu.tr
Adil AKKUŞ
Karabük Üniversitesi, akkusadil@gmail.com

Özet

İşletmeler yeni dünya düzenine ayak uydurabilmek ve rekabet avantajı elde edebilmek için yetenekli çalışanlara gereksinim duymaktadır. Bu bağlamda işletmelerin; yetenekli çalışanları bulma, istihdam etme ve yetenekleri doğrultusunda eğitime olarak tanımlanan yetenek yönetimi uygulamalarını icra etmesi önemli bir rekabet avantajı elde etmelerini sağlamaktadır. Yetenekli çalışanların yeteneklerini daha fazla geliştirmesi örgütsel öğrenme düzeyi ile doğru orantılıdır. Yapılan literatür incelemesinde yetenek yönetimi ile ilgili çalışmaların kısıtlı sayıda olduğu ve yetenek yönetiminin örgütsel öğrenme bağlamında incelenmediği görülmüştür. Bu araştırmanın amacı banka çalışanlarının yetenek yönetimi algıları ile örgütsel öğrenme düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Bu amaç kapsamında Karabük il merkezinde bulunan bankalardaki 81 çalışan üzerinde yüz yüze anket çalışması yapılmıştır. Yetenek yönetimi alt boyutları olan “somut ve soyut algı boyutları” ile örgütsel öğrenmenin alt boyutları olan bilginin “dışsal edinimi”, “bilginin içsel edinimi”, “bilginin yayılması”, “bilginin yorumlanması” ve “bilginin saklanması” ile olan ilişkisi belirlenmiştir. Bu kapsamda oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla korelasyon analizi ve regresyon yapılmıştır. Bu analizler neticesinde yetenek yönetimi algısı ile örgütsel öğrenme düzeyi arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek için faktör analizi ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Anket katılımcılarının demografik özelliklerini belirlemek için ise frekans analizi yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yetenek Yönetimi; Öğrenme, Örgütsel Öğrenme; Bankacılık

A RESEARCH ON THE RELATIONSHIP BETWEEN BANKING WORKERS PERCEPTION OF TALENT MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL LEARNING LEVELS

Abstract

Businesses need talented employees to keep up with the new world order and gain competitive advantage. In this context businesses; performing talent management practices, defined as finding, hiring and training talented employees in order to achieve talent, provides them with a significant competitive advantage. The further development of talented employees' capability is directly proportional to the level of organizational learning. In the literature review, it is seen that there is a limited number of studies on talent management and talent management is not examined in organizational learning context. The aim of this research is to determine the relationship between perceptions of talent management and organizational learning levels of bank employees.

Within this scope, a face to face survey study was conducted on 81 employees in the banks located in the Karabük province center. The relationship between the “concrete and abstract perception dimensions” with talent management sub-dimensions and the sub-dimensions of organizational learning with “external acquisition”, “internal acquisition of knowledge”, “spread of information”, “interpretation of information” and “storage of information”. Correlation analysis and regression were performed in order to test hypotheses formed in this context. As a result of these analyzes, it was found that there was a positive correlation between the perception of talent management and organizational learning level. Factor analysis and reliability analysis were performed to test construct validity of the scales. The frequency analysis was performed to determine the demographic characteristics of the survey participants.

Key Words: Talent Management, Learning, Organizational Learning, Banking

GİRİŞ

Ünlü İtalyan ekonomi uzmanı Vilfredo Pareto, 1897 yılında İtalya'daki servetin yüzde 80'ine nüfusun yüzde 20'sinin, İngiltere'deki toprakların yüzde 80'ine ise nüfusun yüzde 20'sinin sahip olduğunu belirlemiş ve ülkelerde servet dağılımı ile alakalı diğer çalışmalarında da bu oranların hiç değişmediğini gözlemlemiştir (Terlemez, 2013:49). Literatüre Pareto Kuralı olarak geçen bu modelde, önemli azınlık ile önemsiz çoğunluk arasında ilişki esas alınmıştır. Pareto Kuralını, yetenek yönetimi perspektifinden değerlendirdiğimiz de durum değişmemektedir. İşletmeler için kritik öneme sahip pozisyonlarda görev alan yetenekli çalışanlar işletmede azınlık durumundadır. Elbette her insan değerlidir, önemlidir; fakat işletmelerin stratejik hedeflerini gerçekleştirebilmesi, önemli azınlık durumunda olan yetenekli çalışanlarına bağlıdır. Yetenek yönetimi genel anlamda; yeteneği bulma, cezbetme, elde tutma ve yetenekleri geliştirme süreci olarak tanımlanır.

Bireyler, yaşamlarını devam ettirebilmek için doğumundan itibaren, hatta anne karnında bile, sürekli bir öğrenme olaylar zinciri içerisinde. Örgütleri de bireyler gibi düşünecek olursak, hayatta kalabilmek için sürekli öğrenmek zorundadırlar. Örgütsel öğrenme genel anlamda örgütlerin öğrenme becerilerini ve deneyimlerini geliştirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel öğrenme performansının yüksek olması, bireysel öğrenme ile doğrudan alakalıdır. Yetenekli çalışanlarda, yeteneklerini sürekli geliştirme ve öğrenme eğilimindedir. Bu doğrultuda örgütteki yetenekli çalışanların, örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkilemesi beklenmektedir.

Sadece ulusal değil, uluslararası düzeyde de kızgın rekabet ortamının bulunduğu bankacılık sektörü için de yetenekli çalışanların varlığı ve öğrenmenin önemi bir fazladır. Gerek kamu gerekse de özel bankalar her geçen kendini yenilemekte, donanımlı ve kabiliyetli bireyleri bünyesine katabilmek için adeta yetenek avcılığı yapmaktadır. Bu bağlamda rekabet avantajı elde etmek isteyen bankalar için öğrenme ve yetenek yönetimi uygulamaları vazgeçilemez iki unsurdur.

1.YETENEK YÖNETİMİ

Psikoloji bilimi bireyin yeteneği açısından bakarken yönetim bilimi ise sistemin yeteneği ya da sistemdeki çalışanların yeteneği açısından incelemektedir (Üzüm, 2017). Türk Dil Kurumu, yeteneği kelime anlamı olarak bir kimsenin bir şeyi kavrayabilme ve yapabilme niteliği, kabiliyet, istidat, doğuştan gelen güç, kapasite olarak; eğitim bilimleri açısından ise kişinin dışarıdan gelen etkiyi alabilme gücü olarak tanımlamıştır (Türk Dil Kurumu, 2010). Başka bir tanıma göre yetenek; kişinin olayları gözleme analiz etme, çıkarım yapma, raporlama ve kendini değişen durumlara adapte edebilmesi anlamına gelmektedir. Ayrıca yetenek doğuştan gelen bir hünerdir ve yetenekliymiş gibi davranmak oldukça güçtür (Çetinkaya-Karaçelebi, 2017). Yetenek kavramı yetkinlik, beceri, potansiyel, performans gibi kavramların benzeri olup; yetenek yönetimi kavramı da stratejik yönetim ve liderlik, müşteri ilişkileri yönetimi, değişim mühendisliği, iş tatmini, öğrenen organizasyonlar, personel güçlendirme ve de örgütsel bağlılık gibi yönetim kavramları ile doğrudan bağlantılıdır (İpçioğlu, 2017:3; Terlemez, 2013:44).

Yetenek yönetimi üzerine farklı ama birbirine çok yakın tanımlamalar yapılmıştır. Yetenek yönetimi doğru zamanda, doğru insanı, doğru göreve, doğru yerde temin etmektir. Diğer bir deyişle, kritik pozisyonlarda liderliğin devamlılığını sağlamak bireysel gelişimi teşvik etmek için tasarlanmış sistematik bir süreçtir. Başka bir tanıma göre ise; insan sermayesinin bir bileşeni olan yeteneği, arz, talep ve iş akışına göre yönetmektir (Bahadınlı, 2013:90). Genel olarak yetenek yönetimi; yetenekli çalışanın bulunması, cezbe edilmesi, elde tutulması ve gelişimlerinin sağlanmasıdır (İpçioğlu, 2017:5).

Tanımlardan da yola çıkılarak yetenek yönetimi süreci şu şekilde oluşmaktadır; işletme stratejileri gerçekleştirmek amacıyla mevcut çalışanlar baz alınarak hangi alanlarda yetenekli çalışan eksikliğinin belirlenmesi ve bu pozisyonlar için, yetenekli çalışanların belirlenmesi, cezbe edilerek işletme katılması, yeteneklerinin geliştirmesinin sağlanması elde tutulmasının sağlanması gibi aşamalardan oluşmaktadır (Yıldırım, 2017:32). Yetenek yönetimin uygulamaları işe alım, seçim yapma, değişim planlaması, oryantasyon, rehberlik etme, kariyer planlaması, liderlik, yeteneklerin geliştirilmesi, kariyer gelişimi, takdir etme, ödüllendirme gibi süreçler bütünüdür (Asrar vd., 2018).

İnsan kaynakları yönetimine alternatif olarak ortaya çıkan yetenek yönetimi kavramı, yaklaşık 40 yıllık bir geçmişe sahiptir. Bu 40 yıllık süreçte bilim insanları işletmelerin başarısı, verimliliği ve devamlılığı için yetenekli çalışanların önemli bir faktör olduğunu ortaya koymuş ve birçok işletmede yetenek yönetimi uygulamaları ile örgüt başarısını arttırmayı hedeflemiştir (Gündüzalp-Özan, 2017). Yetenek yönetimin uygulandığı işletmelerde klasik İKY'den farklı olarak; yatay, düz yapıyı esas alan, bürokratik uygulamaları mümkün olduğunca azaltan ve örgütsel iletişimi kolaylaştıran bir model söz konusudur. Yetenek yönetiminin işletmeye olan katkısını arttırmak için koçluk, mentorlük, iş rotasyonu ve iş zenginleştirme, eğitim programları, sosyal-psikolojik rehberlik hizmetleri ve sosyal faaliyetler gibi uygulamalara yer verilmelidir (Demirel ve Savaş, 2017). İnsan kaynakları yönetimi ile yetenek yönetimi arasındaki fark şu şekilde ayırt edilebilir; insan

kaynakları yönetimi işletmenin her pozisyonundaki çalışanları ile ilgilenirken, yetenek yönetimi ise sadece işletmeye önemli katkı sağlayabilen, kritik pozisyonundaki çalışanlarla ilgilenir (Güneş - Kara, 2017).

Yetenek yönetimi stratejisinin işletmenin kâr marjını artırma, örgütsel öğrenme, beşerî sermayenin etkin şekilde kullanılması, çalışanlara kendini gerçekleştirme fırsatı tanınması gibi birçok avantajı vardır. Buna karşın Genel olarak olumlu algısı olan yetenek yönetiminin bazı dezavantajları da vardır. Yetenek avcılığının işletme dışından yapılması mevcut çalışanlar üzerinde bir yetersizlik algısı oluşturabilir. Ayrıca belirli çalışanların yetenekli olarak adlandırılmaları diğer çalışanların iş tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını düşürebilir (Uludağ, 2016: 56).

İşletmeler için insan kaynaklarının değeri rekabet için gerekli bir durum olmakla beraber tek başına yeterli değildir. Rekabet avantajı elde edebilmek için diğer işletmelere bir fark atılması gerekir ve bu farkın en önemli kaynaklarından biri de yetenekli çalışan profilleridir. Yetenekli çalışan havuzu ne kadar derin ve kaliteli olursa o kadar rekabet avantajı kazanılır (Keçecioglu - Yılmaz, 2017). İşverenlerin usta güçleri çekmek için artan talebi ve diğer taraftan da yetenekli insanların kendilerini gösterebilecekleri işe sahip olma eğilimleri, yetenek savaşı denilen kavramın ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Yetenek savaşlarında başarılı olmak isteyen örgütler, uygun prosedürler, programlar ve stratejiler kullanarak hayatlarını devam ettirebilmek için gerekli olan yetenekleri çekmeye ve elde tutmaya çalışırlar. Bu amaçla örgütler, mevcut durumda ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılamak için, bireylerin potansiyel yeteneklerini tanımlamalı, diğer bir deyişle yetenekleri yönetmelidir (Ghavam vd., 2018:31).

Yetenek yönetimi stratejisi sadece İKY'nin değil tüm yönetim kademelerinin sorumluluk alanına giren bir konudur. Bu stratejinin tam olarak işletmeye entegre olabilmesi başarılı bir şekilde hayata geçirilmesi tüm çalışanları kapsayan bir süreçtir. Bu bağlamda yetenek yönetimi sürecinde en önemli sorumluluk tepe yönetimindedir. Tepe yönetimi, bu stratejiyi desteklediğini gösteren somut davranışlar göstermeli ve bu süreci takip ve kontrol etmelidir. Tepe yönetimin, insan sermayesini geliştirici, yetenek yöneticisi, stratejist ve uygulayıcı olmak üzere dört önemli yetkinliği vardır. Yetenek yönetimi stratejinde başrolü üstlenen yönetim kademesi ise insan kaynakları departmandır. İnsan kaynakları departmanın yeteneğe bakış açısını değiştirme; yeteneği çekme, seçme, geliştirme ve elde tutma gibi önemli sorumlulukları vardır. Bu stratejisinin tam manasıyla hayata geçirilmesi ve işletmenin bütününe sirayet etmesi için orta kademe yöneticilerin de etkin olarak yetenek yönetimi politikalarını uygulaması gerekmektedir (Atlı, 2010:25).

2.ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için öncelikle bireysel öğrenmenin gerçekleşmesi gerekir. Öğrenme olgusu ezeli ve ebedi bir kavramdır (Yener - Saka, 2017). Öğrenme, bireylerin hedeflerine ulaşmak amacıyla yeni davranışlar kazanması olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanıma göre ise öğrenme, insanların olgunlaşma seviyelerine göre çevresiyle olan etkileşimi neticesinde yeni davranışlar edinmesi ya da eski davranışlarını değiştire sürecidir. Öğrenme, birbirini takip eden, bireysel öğrenme, grupsal öğrenme ve örgütsel öğrenme olmak üzere üç ayrı seviyede gerçekleşir (Tan, 2014).

Bireylerin örgütün stratejik hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla öğrenmelerinin desteklenmesi ve teşvik edilmesi için bir araya getirilmeleri örgütsel öğrenme olarak tanımlanır (Çelik, 2014:7). Tan (2014)' a göre örgütsel öğrenme, örgütlerin öğrenebilme kabiliyetlerini ve tecrübelerini geliştirme sürecidir. Örgütsel öğrenme, dört aşamadan oluşan bir süreçtir. Örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için öncelikle gerekli bilgilerin içsel veya dışsal kaynaklardan edinilmesi gerekmektedir. Elde edilen bu bilgiler örgüt içindeki birimlere dağıtılır. Dağıtılan bu bilgiler kullanışlı bir duruma getirmek için yorumlanır, kategorilere ayrılır ve anlamlandırılır. Örgütsel öğrenmenin son aşamasında ise anlamlandırılan bilgiler ilerde tekrar faydalanabilmek amacıyla depolanır (Aksoy, 2015:30).

Öğrenen bir organizasyon yaratabilmek ve örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için, örgüt ikliminin buna uygun olması gerekir. Bu iklimin oluşması örgüt kültürünün ve yönetiminin öğrenmeyi teşvik edici kabiliyette olması gerekir. Bu bağlamda örgütsel öğrenme kabiliyeti örgütsel öğrenme sürecinde önemli bir etkidir. Örgütsel öğrenme kabiliyeti; öğrenme seviyelerinde öğrenmeyi kolaylaştırıcı ve teşvik edici yönetsel faaliyetler, örgütün öğrenen organizasyon olabilmesi için gerekli yapısal özellikler, performans geliştirme faaliyetlerini içeren dinamik bir süreç olarak tanımlanmıştır (Onağ - Tepeci, 2016). Eğitim kurumlarında veya işletmelerde çalışanlara eğitimler verilmesi, söz konusu örgütlerin birer öğrenen organizasyonun olduğu anlamına gelmez. Bir öğrenen organizasyonda, her seviyedeki insanların kolektif olarak, yaratmak istedikleri şeyleri yaratma kapasitelerini sürekli olarak geliştirdikleri bir örgüt iklimi vardır (O'Neil, 1995).

İlgili alan yazında Örgütsel öğrenmeye ilişkin farklı yaklaşımlar mevcuttur. Örgütsel öğrenme ile ilgili geliştirilen ilk yaklaşım, Argris'in yaklaşımıdır. Bu teoriye göre öğrenme süreci hataların belirlenip düzeltilmesi ile gerçekleşir. Huber'in yaklaşımına göre ise öğrenmenin bütün süreçleri bireylerin belleklerinin etkisi altındadır. Mark ve Watkins'e göre ise örgütsel öğrenme şu yedi koşulun gerçekleşmesi ile mümkündür; sürekli öğrenme fırsatının sağlanması, iş birliği, paylaşımcılık, itiraz hakkı, ortak vizyon, iletişim ve öğrenmeyi teşvik edici liderlik. (Tan, 2014)

Senge'nin öğrenen organizasyon yaklaşımına göre öğrenmenin gerçekleşebilmesi için davranışta değişiklikler yaşanması gerektiğini savunmuştur. Öğrenmek için edinilen bilginin davranışa dönüşmesi gerekir. Öğrenen örgütlerin var olması için aşağıdaki beş disiplinin bir araya gelmesi gerekmektedir.

1. Kişisel Ustalık (Hakimiyet): Örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirebilmek veya arttırmak için bireysel öğrenmenin gerçekleşmesi gerekir. Bu bağlamda kişisel ustalık, özel bir kabiliyet düzeyi anlamında kullanılmıştır. Yüksek düzeyde kişisel hâkimiyete sahip bireyler kendileri için önem taşıyan sonuçları gerçekleştirebilme becerisini sahip olmalıdır

2. Takım Halinde Öğrenme: Takım üyelerinin önyargılarını bir kenara koyarak takım arkadaşları ile diyalog kurarak kendi anlayışlarının ötesinde yeni kavrayışlar keşfetmesidir.
3. Zihinsel Modeller: Senge, her bireyin olaylara bakış açısını ya da kavrayış biçimini, zihnindeki doğumundan itibaren şekillenen genellemeler, varsayımlar, resimler, imgeler ve önyargıların etkilediği savunmaktadır. Bu doğrultuda bireylerin, dünyanın nasıl işlediğine dair zihinsel modellerini su yüzüne çıkarma, sınama ve düzeltme yaparak öğrenen organizasyon inşasını gerçekleştirir.
4. Paylaşılan vizyon: Vizyon en basit anlamıyla, “ne yaratmak istiyoruz ’un ? cevabıdır. Kişisel vizyon bireylerin zihinlerinde ve gönüllerinde taşıdıkları imgeler, resimler ve hayallerdir. Paylaşılan vizyon da aynı şekilde organizasyonun bütün üyelerinin taşıdıkları resimler ve imgelerdir. Paylaşılan vizyon gücünü ortaklaşa dert edinmeden alır ve örgütsel öğrenme için gerekli odaklanma ve enerjiyi sağlar.
5. Sistem Düşüncesi: olaylar ve olaylar arasında oluşan ilişkileri bir bütün içerisinde görme becerisi olarak tanımlanabilir. Sistem becerisi kısaca büyük resmi görebilme kabiliyetidir. Bu düşünce karmaşık görünen problemleri çözmeye kolaylık sağlayan bir araçtır (Senge, 2017).

BANKA ÇALIŞANLARININ YETENEK YÖNETİMİ ALGISI İLE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmanın amacı banka çalışanlarının yetenek algıları ile örgütsel öğrenme düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Yapılan literatür çalışmasında yetenek yönetimi alanında kısıtlı sayıda çalışma olduğu görülmüş ve bu çalışmada örgütsel öğrenmeyle olan ilişkisi açısından incelenerek somutlaştırılmaya çalışılmıştır. Araştırmada veriler yüz yüze anket yöntemi ile toplanmış, toplanan veriler SPSS istatistik programı ile analiz edilerek bulgular ortaya konmuştur. Anket uygulama aşamasında banka çalışanlarının, soruları; doğru, dürüst ve samimi bir şekilde ve baskı altında hissetmeden cevaplandırdıkları varsayılmıştır. İş yoğunluğunu gerekçe göstererek ankete katılmak istemeyen çalışanların olması araştırmanın kısıtlılığıdır.

3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın temel hipotezi, banka çalışanlarının yetenek yönetimi algılarının, örgütsel öğrenme düzeylerini olumlu yönde etkilediğidir.

Araştırmanın Temel Problemi: Çalışanların yetenek yönetimi algıları ile örgütsel öğrenme düzeyleri arasında nasıl bir ilişki olduğunu saptamaktır. Bu doğrultuda, araştırmanın amacına ulaşmak için aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1: Çalışanların soyut yetenek yönetimi algısı ile dışsal bilgi edinme düzeyi arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H2: Çalışanların soyut yetenek yönetimi algısı ile içsel bilgi edinme düzeyi arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H3: Çalışanların soyut yetenek yönetimi algısı ile örgütte bilginin yayılma düzeyi arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H4: Çalışanların soyut yetenek yönetimi algısı ile örgütte bilginin yorumlanması arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H5: Çalışanların soyut yetenek yönetimi algısı ile örgütte bilginin saklanma seviyesi arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H6: Çalışanların somut yetenek yönetimi algısı ile içsel bilgi edinme düzeyi arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H7: Çalışanların somut yetenek yönetimi algısı ile dışsal bilgi edinme düzeyi arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H8: Çalışanların somut yetenek yönetimi algısı ile örgütte bilginin yayılma düzeyi arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H9: Çalışanların somut yetenek yönetimi algısı ile örgütte bilginin yorumlanması arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H10: Çalışanların somut yetenek yönetimi algısı ile örgütte bilginin saklanma seviyesi arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

3.3. Evren ve Örneklem

Araştırmamızın evrenini Karabük il merkezinde bulunan 12 özel bankada çalışan tüm bankacılar oluşturmaktadır. Banka şube yöneticilerinden alınan bilgilere göre bu 12 bankada toplam 103 kişi aktif olarak çalışmaktadır. Araştırmamızın evrenini bu 103 kişi oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında şubelerin tamamına ulaşım sağlanmış, toplam 120 adet anket dağıtılmış ve anketlerin 80 tanesine katılım sağlanmıştır. Evrenden %5'lik hata payı dikkate alınarak en düşük örneklem büyüklüğü 79 olarak hesaplanmıştır (Gürbüz - Şahin, 2017:130). Anketler 12 Nisan ve 20 Nisan 2018 tarihleri arasında uygulanmış ve analiz için yeterli örneklem büyüklüğüne ulaşılmıştır.

3.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada banka çalışanlarının yetenek yönetimi algılarını belirlemek için somut boyut (8) ve soyut boyut (8) olmak üzere iki boyuttan oluşan 16 soruluk yetenek yönetimi ölçeği kullanılmıştır. 2006 yılında Shawn Fegley tarafından geliştirilen bu ölçek, Bahadınlı (2013) tarafından 'İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (İlaç, Tekstil ve Otomotiv Sektörlerinde Araştırma)' isimli doktora için Türkçeye çevrilmiştir. Banka çalışanlarının örgütsel öğrenme düzeyini belirlemek amacıyla ise , Lopez vd.'nin 'Human Resource Practices, Organizational Learning and Business Performance' isimli çalışmasında yer alan örgütsel öğrenme ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte bilginin dışsal edinimi (4), bilginin içsel edinimi (3), bilginin yayılması (5), bilginin

yorumlanması (5) ve bilginin saklanması (8) olmak üzere 5 boyuttan oluşan 25 soru vardır. Ölçekler beşli likert tipi olarak hazırlanmıştır. Ölçek maddeleri 1 (hiç katılmıyorum), 2 (katılmıyorum), 3 (kararsızım), 4 (katılıyorum), 5 (tamamen katılıyorum) şeklinde derecelendirilmiştir.

3.5. Araştırmanın Bulguları

3.5.1. Katılımcıların demografik özelliklerine ait bulgular

Araştırmaya katılan banka çalışanlarına ait demografik bilgiler aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Katılımcıların demografik özellikleri SPSS istatistik programında frekans analizi yapılarak belirlenmiştir. Bu kapsamda katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, bankada ve bankacılık sektöründeki deneyim süreleri ile bankadaki pozisyonları değerlendirilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların demografik özellikleri

Değişkenler	Alt Değişkenler	Frekans	Oran %
Cinsiyet	Kadın	42	52,50
	Erkek	38	47,50
	Toplam	80	100
Medeni Durum	Evli	43	53,8
	Bekar	37	46,2
	Toplam	80	100
Yaş Aralığı	18-25 Arası	4	2,5
	26-30 Arası	30	23,8
	31-35 Arası	16	20
	36-40 Arası	22	27,5
	41 Ve Üstü	8	10
	Toplam	80	100
Eğitim Durumu	İlköğretim	2	2,5
	Önlisans	19	23,8
	Lisans	47	58,8
	Linansüstü	12	15
	Toplam	80	100
Bankada Çalışma Süresi	0-3 Yıl Arası	15	18,8
	4-7 Yıl Arası	33	41,2
	8-11 Yıl Arası	16	20
	12 Yıl Ve Üzeri	16	20
	Toplam	80	100
Bankacılık Sektöründe Toplam Çalışma Süresi	0-3 Yıl Arası	11	13,8
	4-7 Yıl Arası	33	41,2
	8-11 Yıl Arası	16	20
	12 Yıl Ve Üzeri	20	25
	Toplam	80	100
Bankadaki Görevi	Banko Asistanı	13	16,2
	Servis Görevlisi	20	25
	Uzman Yardımcısı	13	16,3
	Uzman	8	10

Yönetmen Yardımcısı	14	17,5
Yönetmen	12	15
Toplam	80	100

Tablodaki ifadelerle göre katılımcıların %52,5 'u (42) kadın, %47,5'u ise erkektir. Örneklemeledeki bireylerin %53,8'i (43) evli, %46,2' si (37) ise bekarlıdır. Yaş değışkenine ait bilgilere göre bankacılık sektöründe çalışan bireylerin %75,5'u (68) 26 ile 40 yaş arasındadır. Eğitim durumu değışkenine ait bilgilere bakıldığında büyük çoğunluğunun (%58,8 -47 kişi-) lisans mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların çalıştıkları bankada ve toplamda bankacılık sektöründeki deneyim sürelerine bakıldığında ise büyük çoğunluğun (% 41.2 -33 kişi-) 4 ile 7 yıl arasında olduğu anlaşılmaktadır. Örneklemelede yer alan katılımcılar çalıştıkları bankada banko asistanı, servis görevlisi, uzman yardımcısı, uzman, yönetmen yardımcısı ve yönetmen gibi farklı görevleri icra etmektedir.

3.5.2 Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin yapısal geçerlilik analizleri

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla, ölçeklere doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde, elde edilen verilerin faktör çözümlenmesi için gerekli olan minimum KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) oranı 0,50'dir. Ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizi için ise Cronbach Alfa (a) istatistiğinden yararlanılmıştır. Cronbach Alfa (a) katsayısı şu değer aralıklarına göre değerlendirilmektedir: $0,00 \leq a < 0,40$ (güvenilir değil); $0,40 \leq a < 0,60$ (düşük güvenilirlik); $0,60 \leq a < 0,80$ (oldukça güvenilirlik); $0,80 \leq a < 1,00$ (oldukça güvenilirlik).

3.5.2.1 Yetenek yönetimi ölçeği yapısal geçerlilik analizi

Yetenek yönetimi ölçeğine yapılan faktör analizi sonucunda soyut algı boyutunda yer alan ifade 1 (Çalışanları işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirir) ve ifade 8 (Çalışanların fikirlerinin dinlendiği ve değer gördüğü bir ortam yaratır) 'in faktör yüklerinin 0,50'nin altında olduğu görülmüştür. Somut algı boyutunda yer ifade 3 (İşletme büyüyüp geliştikçe yaratılacak boş pozisyonları belirler), ifade 4 (Çalışanları yaptıkları işleri etkileyecek kararları almaları konusunda yetkilendirir) ve ifade 6 (Mevcut çalışanlarına işlerini daha iyi yapmalarına imkan tanıyacak uygun eğitimi verir) 'nın faktör yüklerinin 0,50'nin altında olduğu görülmüştür. Faktör yükünü olumsuz etkileyen bu ifadeler çıkarılarak, faktör analizi tekrarlanmış ve aşağıdaki tabloda yer alan yetenek yönetimi ölçeğine ilişkin faktör ve varyans bulguları elde edilmiştir. Yetenek yönetimi ölçeğinde yer alan tüm ifadelerin güvenilirlik değerlerinin 0,80'nin üzerinde olduğu görülmüş ve Cronbach Alfa (a) katsayısı değer aralıklarına göre oldukça güvenilir olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 2. Yetenek yönetimi ölçeği yapı geçerlilik analizi

Faktör Ve Değişkenler	Faktör Yüğü	Varyans Yüzdesi	Cronbach Alfa Katsayısı
Faktör 1: Soyut Boyut		44,5	
Her seviyedeki çalışanlar için geniş bir halef (yedekleme) havuzu oluşturur.	0,719		0,904
Çalışanların işletmede kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.	0,828		0,906
Çalışanların işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.	0,828		0,907
Çalışanların emeklerine değer veren bir kültür oluşturur.	0,670		0,898
Çalışanların yaptıkları işe şiddetle inandıkları bir kültür yaratır.	0,810		0,899
Çalışanların her gün işe gelmek için heyecanlandıkları bir ortam yaratır.	0,812		0,905
Faktör 2 :Somut Boyut		19,3	
Kariyer gelişimi ve yükselme fırsatlarını destekleyen politikalara sahiptir.	0,734		0,902
Mevcut çalışan ve işe yeni başvuran adayların yetkinlik seviyelerindeki farkları belirler.	0,579		0,906
Doğru işe doğru insanı yerleştirir.	0,865		0,902
Mevcut çalışanlarına iş için gerekli olan becerilere hâkim olduklarında maaş ayarlaması yapar.	0,800		0,909
En yüksek performansını gösteren çalışanlarını ödüllendirir.	0,835		0,913
Toplam Varyans Açıklama Oranı		63,8	

3.5.2.2 Örgütsel Öğrenme Ölçeği Yapısal Geçerlilik Analizi

Örgütsel öğrenme ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizinde bilginin dışsal edinimi boyutunda yer alan ifade 1 (Diğer işletmeler, üniversiteler, teknik kurumlar vb. ile yapılan işbirliği anlaşmaları teşvik edilir) ve ifade 2 (. Profesyonel ve uzman teknisyenler ile iletişim halindedir), bilginin yayılması boyutunda yer alan ifade 8 (Bütün çalışanlar şirket amaçları hakkında bilgilendirilmiştir) ve ifade 9 (İşletme içindeki en son yenilikleri çalışanlara periyodik olarak aktarmak amacıyla toplantılar yapılır), bilginin yorumlanması boyutunda yer alan ifade 13 (Bütün çalışanlar adanmışlık hissettikleri aynı amacı paylaşmaktadır) ve bilginin saklanması boyutunda yer alan ifade 18 (Deneyimini ve bilgisini depolamak ve daha sonra kullanmak için veri tabanlarına sahiptir), ifade 24 (Çalışanlar sıklıkla veri tabanlarına başvururlar.) ile ifade 25 (. Kodlama ve bilgi yönetimi sistemi çalışanlar için işi daha kolay bir hale getirir)'in faktör yüklerinin 0,50'nin altında olduğu görülmüştür. Faktör yüklerini olumsuz etkileyen bu ifadeler çıkarılarak faktör analizi tekrarlanmış ve aşağıdaki faktör ve varyans bulguları elde edilmiştir. Örgütsel öğrenme ölçeğinde yer alan tüm ifadelerin güvenilirlik değerlerinin 0,80'nin üzerinde olduğu görülmüş ve Cronbach Alfa (a) katsayısı değer aralıklarına göre oldukça güvenilir olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 3. Örgütsel öğrenme ölçeği yapı geçerlilik analizi

Faktör Ve Değişkenler	Faktör Yüğü	Varyans Yüzdesi	Cronch Katsayısı	Alfa
Faktör 1: Bilginin Dışsal Edinimi		39,8		
Çalışanlarını, şirket dışı oluşturulan resmi ve gayri resmi ağlara katılması konusunda teşvik eder.	0,781		0,917	
Çalışanlar düzenli olarak fuar ve sergilere katılırlar.	0,775		0,917	
Faktör 2: Bilginin İçsel Edinimi		14,3		
Sağlam ve zengin kaynaklı bir Ar-Ge politikası vardır.	0,772		0,919	
İş performansını etkileyen yeni fikirler ve yaklaşımlar sürekli deneyimlenir.	0,823		0,917	
Örgütsel sistemler ve prosedürler yenilikçiliği destekler.	0,855		0,924	
Faktör 3: Bilginin Yayılması		9,3		
Farklı aktivite alanlarındaki en iyi uygulamaların paylaşımı garanti etmek için resmi bir mekanizma vardır.	0,537		0,918	
Çeşitli takım ve kısımlarda çalışan ve aradaki bağlantıyı kuran bireyler vardır.	0,755		0,913	
Çalışanların önerilerini içsel olarak toplamak, birleştirmek ve dağıtmaktan sorumlu bireyler vardır.	0,833		0,914	
Faktör 4 : Bilginin Yorumlanması		7,8		
Çalışanlar konuşarak bilgi ve deneyim paylaşımında bulunurlar.	0,758		0,915	
Takım çalışması çok yaygın bir uygulamadır.	0,632		0,914	
Çalışanlarına, diğer departman ve çalışan sorumluluklarının da farkında olunması için farklı öğrenme fırsatları sunar.	0,628		0,914	
Faktör:5 Bilginin Saklanması		6,4		
İhtiyaç olunan anda konu ile ilgili uzman bulunması için e-mail ya da kişi rehberi kayıtları vardır.	0,876		0,914	
Güncellenmiş veri tabanına sahiptir.	0,883		0,915	
İşletmenin veri tabanlarına ve dokümanlarına giriş için kullanılan bir ağ vardır.	0,888		0,915	
Veri tabanları her zaman güncel tutulur.	0,832		0,915	
Bütün çalışanların işletmenin veri tabanına giriş izni vardır.	0,859		0,914	
Toplam Varyans Açıklama Oranı		77,6		

3.5.3.Hipotez testleri

Çalışmanın başlangıcında oluşturulan araştırmanın temel hipotezi ve kurgulanan 10 hipotezi test etmek amacıyla iki değişken arasında ilişkiyi tespit etmek için kullanılan Korelasyon Analizi (Pearson Korelasyon Katsayısı) yapılmıştır. Korelasyon analizinin

ardından ise yetenek yönetimi algısının örgütsel öğrenme üzerinde olan etkisini ortaya çıkarmak için basit Regresyon Analizi yapılmıştır.

3.5.3.1 Korelasyon analizi

Tablo 4. Korelasyon analizi sonuçları

BOYUTLAR		Bilginin dışsal edinimi	Bilginin içsel edinimi	Bilginin yayılması	Bilginin yorumlanması	Bilginin saklanması
Soyut algı	r	0,269*	0,346**	0,600**	0,614**	0,393**
	p	0,016	0,002	0,00	0,00	0,00
	n	80	80	80	80	80
Somut algı	r	0,349**	0,054	0,312**	0,228*	0,361**
	p	0,002	0,632	0,005	0,042	0,001
	n	80	80	80	80	80

** Korelasyon %1 düzeyinde anlamlı (2 yönlü)

* Korelasyon % 5 düzeyinde anlamlı (2 yönlü)

Değişkenler arasındaki ilişkinin derecesi, söz konusu iki değişken arasındaki ilişkinin kuvvetini göstermektedir. İlişkinin kuvvetini göstermek amacıyla kullanılan korelasyon katsayısı (r), -1 ile +1 arasında değişen değerler almaktadır. Aşağıdaki tabloda korelasyon anlamlılık derecelerinin yer aldığı aralıklar gösterilmektedir.

Tablo 5. Korelasyon katsayısı değer aralıkları

Kuvvetli (-)	Orta (-)	Zayıf (-)	Zayıf (+)	Orta (+)	Kuvvetli (+)
$-1 \leq r < -0,7$	$-0,7 \leq r < -0,3$	$-0,3 \leq r < 0$	$0 < r \leq 0,3$	$0,3 < r \leq 0,7$	$0,7 < r \leq +1$

Korelasyon katsayısı, +1 değerine yakın ise iki değişken arasında pozitif bir ilişki, -1 değerine yakın ise iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Korelasyon analizi sonuçlarını gösteren tabloda, yetenek yönetimi değişkenleri ile örgütsel öğrenme değişkenleri arasındaki ilişki katsayıları gösterilmektedir. Tablo incelendiğinde yetenek yönetimi soyut algı boyutu ile örgütsel öğrenme ölçeğinin tüm boyutları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır. Soyut algı boyutu ile bilginin dışsal edinimi arasında zayıf derecede (0,269), % 5 düzeyinde anlamlı çift yönlü pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Soyut algı boyutu ile

bilginin içsel edinimi boyutu arasında orta derecede (0,346), %1 düzeyinde anlamlı çift yönlü pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Soyut algı boyutu ile bilginin yayılması boyutu arasında orta derecede (0,600) , %1 düzeyinde anlamlı pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Soyut algı boyutu ile bilginin yorumlanması boyutu arasında ise, orta derecede (0,614), % 1 düzeyinde anlamlı pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Soyut algı boyutu ile bilginin saklanması boyutu arasında da , orta derecede (0,393), % 1 düzeyinde anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Yetenek yönetimi ölçeğinin bir diğer boyutu olan somut algı boyutu ile , bilginin dışsal edinimi arasında ,orta derecede (0,349), % 1 düzeyinde anlamlı pozitif bir ilişki vardır. Somut algı ile bilginin içsel edinimi arasında ise 0,054 düzeyinde pozitif bir korelasyon söz konusu iken, istatistiki açıdan bir anlam ifade etmemektedir. Somut algı ile bilginin yayılması boyutu arasında, orta derecede (0,312), % 1 düzeyinde anlamlı pozitif bir ilişki vardır. Somut algı ile bilginin yorumlanması boyutu arasında ,zayıf derecede (0,228), % 5 düzeyinde anlamlı bir ilişki söz konusudur. Son olarak somut algı ile bilginin saklanması arasında, orta derecede (0,361), % 1 düzeyinde anlamlı pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre hipotezlerin durumu aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 6. Hipotez testlerinin özeti

HİPOTEZLER	r	p	Hipotez Testi
H1	0,269*	0,016	KABUL
H2	0,346**	0,002	KABUL
H3	0,600**	0,00	KABUL
H4	0,614**	0,00	KABUL
H5	0,393**	0,00	KABUL
H6	0,349**	0,002	KABUL
H7	0,054	0,632	RED
H8	0,312**	0,005	KABUL
H9	0,228*	0,042	KABUL
H10	0,361**	0,001	KABUL

3.5.3.2 Regresyon analizi

Yetenek yönetimi algısının, örgütsel öğrenme üzerinde olan etkisini saptamak için basit regresyon analizi yapılmıştır. Bağımsız değişken olarak yetenek yönetimi algısı baz alınırken, bağımlı değişken ise örgütsel öğrenme düzeyidir. Regresyon analizi ile iki değişken arasındaki neden-sonuç ilişkisi ortaya konulmuştur.

Tablo 7.Yetenek yönetimi algısı ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi inceleyen regresyon modeli özeti

Model Özeti				
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmini Standart Hata
1	0,604	0,365	0,357	0,42501

a.tahmin ediciler: örgütsel öğrenme

Tablo 8.Yetenek yönetimi algısı ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi ölçen anova tablosu

ANOVA						
Model		Karelerin Toplamı	Sd	Ortalama Kare	F	P
1	Regresyon	8,093	1	8,093	44,802	,000
	Kalan	14,089	78	,181		
	Toplam	22,182	79			
a. bağımlı değişken: örgütsel öğrenme						
b. bağımsız değişken: yetenek yönetimi						

Tablo 9.Yetenek yönetimi ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi ölçen regresyon modelinin beta katsayıları

Model		Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	sig
		B	Standart hata	Beta		
1	constant	0,979	0,434		2,257	0,027
	Örgütsel	0,714	0,107	0,604	6,693	,000
a. bağımlı değişken: yetenek yönetimi						

Yukarıdaki tablolardaki bulgular dikkate alınarak yapılan değişkenler arasında anlamlı bir etki olup olmadığı, bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi gösteren denklem ve bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerinde gözlenen etkisinin ne kadar olduğuna dair çıkarımlar yapılabilir. Bu doğrultuda tablolardaki bilgiler ışığında ; Basit regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlıdır [F (1,78)= 44,80, p< 0,001. Değişkenler arasındaki regresyon denklemi ise şu şekildedir: Yetenek yönetimi= 0,979 + 0,714 (örgütsel öğrenme). Basit regresyon analizi sonucuna göre düzeltilmiş R²değeri 0,357'dir. Bu değer, örgütsel öğrenmedeki % 36 lık varyansın yetenek yönetimi algısına bağlı olduğunu göstermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Son yılların popüler insan kaynakları yönetim biçimi olan yetenek yönetimi uygulamaları, işletmeler için bir rekabet unsuru olarak kullanılmaktadır. Yetenek yönetimi anlayışıyla beraber ortaya çıkan 'yetenek savaşları' kavramı da ne denli bir yetenekli çalışan kazanma rekabetinin olduğunu izah etmektedir. İşletmelerin bu rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için hayati önem taşıyan bir diğer faktörde öğrenme/ örgütsel öğrenmedir. Metropollerden, kasabalara kadar faaliyet gösteren bankacılık sektörünün de bu iki kavrama önem vermesi son derece önemlidir. Bu araştırma banka çalışanlarının yetenek yönetimi algıları ile örgütsel öğrenme düzeyi arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla yapılmıştır. Araştırma kapsamında anket yöntemiyle elde edilen veriler, SPSS programı yardımıyla analiz edilmiştir. Ölçeklere yapılan güvenilirlik ve doğrulayıcı faktör analizi neticesinde verilerin parametrik analiz için uygun olduğu anlaşılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda, yetenek yönetimi algısı ile örgütsel öğrenme arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. İki değişken arasındaki en yüksek ilişki (0,600**) , soyut algı boyutu ve bilginin yayılması boyutu arasındadır. Bu değer yetenek yönetimi algısındaki bir birimlik değişimin %60'ını, bilginin yayılması boyutu açıklayabilmektedir. İki değişken arasındaki en düşük değer ise (0,054), somut algı boyutu ile bilginin içsel edinimi boyutu arasındadır. Regresyon analizi sonuçlarına göre ise yetenek yönetimi algısının örgütsel öğrenme düzeyine pozitif anlamlı bir etkisi

olduğu görülmüştür. Regresyon analizinde elde edilen R^2 değerine göre (0,357), örgütsel öğrenmedeki % 36 lık varyansın yetenek yönetimi algısına bağlı olduğunu göstermektedir. Bu araştırmada örneklem sadece Karabük'teki özel bankalar sınırlandırılmıştır. Bu alanda çalışma yapmak isteyen araştırmacılar, kamu bankalarını da dahil ederek ya da farklı sektörlerde, daha geniş bir evrende ve farklı illerde çalışmalar yapabilir. Literatürde yetenek yönetimi ile ilgili çalışmalar sınırlıdır. Araştırmacılar, bu kavramı farklı kavramlar ile olan ilişkisini inceleyebilir. Araştırma sonuçlarına göre yetenek yönetiminin, öğrenmeyi olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Örgütsel öğrenmeyi arttırmak isteyen yöneticiler ve işletme sahipleri, yetenek yönetimi uygulamalarına daha fazla yer verebilir.

KAYNAKÇA

Aksoy, A. (2015) “Bilgi Ataleti Ve Örgütsel Öğrenmenin Girişimci Davranış Üzerine Olan Etkisi: Osmaniye İli Organize Sanayi Bölgesi Uygulaması” Yüksek Lisans Tezi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Osmaniye.

Al-Zagheer, H. (2017) “The Talent Management Strategies”. International Journal of Advances in Social Science and Humanities, 5 (6),7-12.

Asrar, Z, Azhar, T. Ve Hussain, M. (2018). “Effect of Talent Managment On The Success of Organization Development”. Archives of Business Research, 6 (3), 90-103.

Atlı, D. (2010), “İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu Yönetimi Yetenek Yönetimi Ve Basın İşletmelerinde Bir Uygulama” Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bahadınlı, S.H. (2013), “İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (İlaç, Tekstil Ve Otomotiv Sektörlerinde Araştırma)” Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çelik, V. (2014) “Örgütsel Öğrenme Kapasitesi, Yenilik Ve Finansal Performans İlişkisi: Dönüşümcü Liderliğin İlimlaştırıcı Etkisi” Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Çetinkaya, A. Ve Karaçelebi, F. (2017) “ Yetenek Yönetiminin Duygu Düzenlemeye Etkisi: Konaklama İşletmeleri Araştırması”, UIİİD-IJEAS, (16. UİK Özel Sayısı):391-402

Demirel, Y. Ve Savaş, Y. (2017). “Nepotizmin Yenilik Ve Yetenek Yönetimi Üzerine Etkisi”, Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi, 6 (1), 130-142.

Ghavam, A, Hajebi, N. Ve Alvaani, J.(2018). “Investigating The Relation Of Talent Management With Developing Successors Of Human Power Of Kerman University Of Medical Sciences”, Universal Journal of Pharmaceutical Research, 3 (1), 31-36

Gündüzalp, S. Ve Özan, M.B. (2017) “Yetenek Yönetimi Sürecinde Doktora Öğrencilerine Yönelik Akademik Potansiyel Değerlendirme Kriterleri Ölçeği: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması”, Journal of Theory and Practice in Education / Eğitimde Kuram ve Uygulama Articles /Makaleler, 13 (2), 368-391

Gürbüz, S. Ve Şahin, F. (2017), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Ankara:Seçkin Yayınları, 4.Baskı.

İpçioğlu, B. (2017), “İşletmelerde Yetenek Yönetimi Ve İş Tatmini İlişkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma” Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Keçecioglu, T. Ve Yılmaz, M.K. (2017) “İnsan Kaynaklarına Değer Yaratma”, Akademik Bakış Dergisi, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, 60 (169-181).

O’Neil, J. (1995). “On Schools as Learning Organizations: A Conversation with Peter Senge”, Self-Renewing Schools Pages, 52 (7), 20-23.

Onağ, O. Ve Tepeci, M. (2016) “Örgütsel Öğrenme Kabiliyetinin Örgütsel Yenilikçilik Aracılığıyla Yeni Ürün Ve İşletme Performansına Etkisi” İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, 80, 50-79

Senge, P. (2017), Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Sanatı Ve Uygulaması, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 18.Baskı.

Tan, F.Z. (2014) “Öğrenme, Örgütlerde Öğrenme, Öğrenen Organizasyonlar Terimlerinin Tanımı Ve Kavramsal Ayırım” Uluslararası İşletme ve Yönetim Dergisi, 2(2), 188-217

Terlemmez, B. (2013), “Stratejik İnsan Kaynakları Bağlamında Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi: Bankacılık Sektörü Uygulama Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

Türk Dil Kurumu. (2010). Türkçe Sözlük. Ankara: TDK

Uludağ, G. (2016), “Lider-Üye Etkileşiminin, Yetenek Yönetimi Ve İşgören Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma: Ankara Örneği” Doktora Tezi, Dicle Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.

Üzüm, P. (2017) “Öğrencilerin Üniversitede Yeteneklerinin Yönetimi Konusundaki Görüşleri”, International Online Journal of Educational Sciences, 9 (2), 464 – 485

Yener, S. Ve Yaka, C. (2017) “Örgütsel Öğrenme Bağlamında Psikolojik Rahatlık” Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1(1), 44-64.

Yıldırım, Ö. (2017), “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kapsamında Yetenek Yönetiminin Motivasyon İle İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma” Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Zafer Güneş, D. ve Keskinılıç Kara, S. B. (2017). “Özel Okullarda Yetenek Yönetimi Uygulamaları”, Sakarya University Journal of Education, 7 (1), 142-154.