

YETENEK YÖNETİMİNDE YETENEKLİ ÇALIŞANLARIN ÖZELLİKLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ *

Yetkili Yazar | Correspondent Author: Cansu GALAŞ

Evaluation of Talent Employees' Characteristics In Talent
Management



Yazar(lar) | Author(s)

Cansu GALAŞ¹
Esra Gökçen KAYGISIZ²

MAKALE BİLGİSİ

ÖZ

Makale Geliş Tarihi : 05/05/2022
Makale Kabul Tarihi : 03/06/2022

Anahtar Kelimeler:

Yetenek, Yetenek Yönetimi,
Yetenekli Çalışan.

Yetenek yönetimi, yetenekli çalışanların işletme tarafından fark edilmeleri ile başlayan bir yönetim biçimidir. Yetenek yönetimi temelde işletmenin ihtiyaç duyduğu ve duyacağı yetenekleri belirlemesi, bu yeteneklere sahip olan çalışanları belirlemesi, bu çalışanların örgüte bağlılıklarının artırılması ile işletmeye yeni yetenekli çalışan çekebilmesini kapsamaktadır. Bu bağlamda çalışma, yetenek yönetimi kavramına odaklanmakta, yetenek yönetimi uygulamalarının sağlık sektöründe nasıl uygulandığını belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda Türkiye’de Sağlık Bakanlığına bağlı Giresun’da faaliyet gösteren özel hastanelerde görev yapan idari personel ile yüz yüze anket uygulaması yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre yetenek yönetimi ile yaş ($r=0,089$) arasında pozitif yönlü ilişki ve eğitim ($r=-0,085$) ile negatif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yetenek yönetimi sürecinde demografik özelliklerin önemli bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Çalışma süresi, toplam iş deneyimi ve unvanın yetenek yönetimi üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığı, değişkenler arasında yetenek yönetimi ile olan ilişkinin istatistiksel olarak anlamsız olduğu söylenebilmektedir.

ARTICLE INFORMATION

ABSTRACT

Submission Date : 05/05/2022
Accepted Date : 03/06/2022

Keywords:

Talent, Talent Management,
Talented Employee.

Talent management is a form of management that starts with the recognition of talented employees by the business. Talent management basically covers the determination of the talents that the enterprise needs and will need, identifying the employees who have these talents, increasing the commitment of these employees to the organization and attracting new talented employees to the enterprise. In this context, the study focuses on the concept of talent management and aims to determine how talent management practices are applied in the health sector. In this direction, A face-to-face survey was conducted with the administrative staff working in private hospitals operating in Giresun, affiliated to the Ministry of Health at Türkiye. According to the findings,

* Bu çalışma, Dr. Öğr. Üyesi Esra Gökçen KAYGISIZ danışmanlığında hazırlanan “Yetenek Yönetimi Bağlamında Çalışanların Kariyer Yönetimi” adlı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

¹ Doktora Öğrencisi, Giresun Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme A.B.D., ORCID No: <https://orcid.org/0000-0003-3948-0921>, e-posta: cansugalas@gmail.com

² Dr. Öğr. Üyesi, Giresun Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, ORCID No: <https://orcid.org/0000-0002-4950-9508>, e-posta: esra.kaygisiz@giresun.edu.tr

it was determined that there is a positive relationship between talent management and age ($r=0.089$) and a negative relationship with education ($r=-0.085$). In addition, it is seen that demographic characteristics do not have a significant effect in the talent management process. It can be said that working time, total work experience and title do not have a significant effect on talent management, and the relationship between the variables and talent management is statistically insignificant.

1. Giriş

Doğru kişinin, doğru yer ve zamanda işletmede bulundurulmasını amaçlayan "yetenek yönetimi", işletmelerin sürdürülebilirliğini etkileyen en önemli kavramlardan birisidir. İşletmelerin gelecek dönemlerde de varlığını koruması anlamına gelen sürdürülebilirlik kavramının temelinde ise çevresel değişimlere karşı koyabilmesi yatmaktadır. Çevresel değişimlerin çok hızlı olduğu günümüzde işletmeler bu değişimlerle başa çıkmak için yetenek yönetimi stratejik bir araç haline gelmiştir.

Genel olarak yetenek yönetimi kavramı, yetenekli çalışana ulaşip işletmede tutmayı ifade etmektedir. Bu nedenle, işletmenin ihtiyaç duyduğu/duyacağı yeteneklere sahip adayların araştırılmasına, işletmeye çekilmesine ve yetenekli çalışanların işletmeye bağlılığın sağlanmasına odaklanmakta, önceden sahip olduğu yetenekli çalışanları da farklı işletme ve sektöre yöneltmemeye hedeflemektedir. Yetenek yönetimi, çalışanlara gereken eğitim ve gelişim desteğinin verilmesini, beklentilerinin karşılanmasını, uygun çalışma ortamının sağlanmasını, kariyer yolunun açıkça belirtilmesini ve işletme hedefleri ile yetenekli çalışanını uyumlu hale getirilmesini amaçlamaktadır.

Yetenekli çalışanın yönetim şekli olarak ifade edilen yetenek yönetimi, ayrıca yeteneği açığa çıkmamış çalışanı da keşfetmeye, yetenekli çalışanlar ile diğer çalışanlarını bir arada bulundurarak aralarında etkileşim yaratılmasını da teşvik etmektedir. Kısacası yetenek yönetimi, işletmenin bütününe uygulanan bir İnsan Kaynakları (İK) sürecidir.

Bu doğrultuda çalışmada yetenek yönetimi ile yetenekli çalışanlar arasındaki ilişki incelenmektedir. Çalışmada öncelikle bu kavramlar üzerinde durulmaktadır. Daha sonra bu kavramlar arasındaki ilişkiyi belirlemek için uygulanan anket sonuçlarına yer verilmektedir.

2. Yetenek ve Yetenek Yönetimi Kavramları

Günlük hayatta sıkça duyulan ve her alana özgü olarak farklı şekillerde tanımlanabilen yetenek kavramı, işletmeler açısından da önemli bir faktördür. Kabiliyet anlamına gelen yetenek, bir kişinin bir konu hakkında diğer kişilere kıyasla daha becerikli veya bilgili olmasını içermektedir. İşletmelerde yüksek performans gösteren bu kişiler,

işletmenin gelecek dönemlerde de varlığını korumasında etkili olan değerli çalışanlardır. Yetenek kavramı hakkında literatürde de farklı tanımlamalar bulunmaktadır.

Yetenek, kişinin yinelenen duygu, düşünce ya da davranış kalıplarını üretken bir şekilde uygulamasını ifade etmektedir. Bu tanıma göre, çekicilik, sabırsızlık, empati, rekabetçilik, odaklanma, stratejik düşünme bir yetenektir. Bu yetenekleri öğretmek neredeyse imkânsızdır. Bu tür yetenekler benzersiz ve kalıcıdır (Buckingham ve Vosburgh, 2001: 21). Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi yetenek, kişinin var olan kişisel özelliklerini performansa dönüştürebilmesi ve başarı sağlayabilmesini içermektedir.

Yetenek, kişinin aynı anda beceri, başarı, pratiklik, yaratıcılık, liderlik ve zamanı doğru kullanabilme gibi özellikleri de kapsayan bir kavramdır. Kısacası, kişinin belirli bir zaman dilimi çerçevesinde, yaratıcılığını katarak işlerini daha kolay yapabilme ve başarıya ulaşarak çevresindeki kişileri de harekete geçirebilme kabiliyetidir (Doğan ve Demiral, 2008: 150). Çevresindeki kişileri de etki altına alabilen yetenek başka bir tanıma göre, bir kişinin sahip olduğu ve beraberinde işe getirmiş olduğu tüm tecrübe, bilgi, beceri ve davranışlarının toplamı anlamına gelmektedir (Piansoongnern, Anurit, Kuyawattananonta, 2011: 1579).

Yapılan tanımlamalar çerçevesinde ise işletmelerin bir çalışandan istediği tüm özellikler yetenekli adı verilen kişilerde bulunmakta ve bu nedenle yetenekli, işletmeler tarafından "istenilen kişi" konumunda olmaktadır. İşletmelerin yetenekli çalışanlar ile verimli çalışabilmesi ise doğru bir yönetimi gerekli kılmakta, bu noktada ise karşımıza *yetenek yönetimi* adı verilen süreç önem kazanmaktadır.

Yetenek yönetimi, öngörülen herhangi bir disiplin, faaliyet veya girişime anında ya da gelecek dönemde değer katabileceği düşünülen yetenek ile başkaları tarafından iş yapma sanatı olarak ifade edilen yönetim kavramlarının bir araya gelmesi ile meydana gelen (Solmaz, 2021: 73) bir İK sürecidir. Bu süreç, yetenekli çalışanı elde etmekten bağlılık oluşturmaya kadar olan bir dönemi kapsamaktadır.

Genel olarak, İK planlamasını da içeren yetenek yönetiminin bileşenlerini ise yeteneği çekebilme ve seçim, yeteneği tutma, yeteneği geliştirme oluşturmaktadır (Rabbi, Ahad, Kousar, Ali, 2015: 210). Özellikle kilit pozisyonlar için bahsedilen bu tanıma göre yetenek yönetimi, şimdi ve gelecek zamanda işletmede ölçülebilir bir fark yaratabilen çalışanların -yeteneklerin- performansını ve potansiyelini geliştirmektedir (Ashton ve Morton, 2005: 30).

Bu doğrultuda yetenek yönetiminin yetenekli çalışanlara odaklandığı söylenebilir. Ancak işletmede yetenekli çalışanlar olduğu kadar yeteneğinin farkına varamamış ya da yeteneğini gösterme fırsatı bulamamış çalışanların da olabileceği, işletmelerin dikkat

etmesi gereken bir noktadır. Diğer önemli bir nokta ise, birden fazla alanda yeteneksiz olan çalışanın tek bir alanda yetenekli olma durumudur. Önemli olan çalışanın yeteneğini gösterebileceği bu alanı ortaya çıkarmak ve ilgili sahada istihdam edilmesini sağlamaktır. Bu nedenle çalışanlar yeteneksiz olarak nitelendirilmemelidir. Uygulanan yetenek yönetimi işletmenin geneline hitap edebilmeli ve yetenekli çalışanları desteklediği kadar yeni yetenekler de ortaya çıkarabilmelidir.

Kavram sadece doğru adayı doğru zamanda işe almak değildir, çalışanların gizli ve sıra dışı vasıflarını keşfetme, istenilen sonuçlara ulaşmak için onları geliştirmeye kadar gitmektedir. Yetenek yönetimi, bir işletme içinde yer alan çalışanların yeteneğini, gücünü ve yetkinliğini yönetmektir. (Rachel, Pavithra ve Imran, 2016: 98).

Redford (2005)'e göre yetenek yönetimi, çalışanların pozisyonlarına bakılmaksızın her bir çalışanın potansiyelinin zirvesinde çalışmasını sağlamaya yönelik girişim olarak tanımlanmaktadır (Lewis ve Heckman, 2006: 140).

Ayrıca yetenek yönetimi, insan kaynakları yönetimine yönelik olarak entegre, stratejik ve teknoloji destekli bir yaklaşımın uygulanmasını içermektedir. En üst düzeylerde ve işletme genelinde tüm denetim ve yönetim pozisyonlarında paylaşılan hem benimsenen hem de yürürlüğe konulan bir taahhüttür (Piansoongnern vd., 2011: 1579).

Yapılan yetenek yönetimi tanımlamaları ve işletmeye sağladığı faydalardan da anlaşılabilceği gibi işletmede yetenek yönetimi uygulandığı takdirde ortaya çıkan sonuç, kararlı, daha sadık, rakiplerine göre daha akılcı davranan ve işletmeler için pazarda liderlik konumunu elde etmek için kararlı bir işgücüdür. Sonuç olarak yetenek yönetimi işletmenin başarısını artıracak ve işletmenin hayatta kalmasını sağlayacak bir uygulamadır (Kareem, 2016: 100).

Ayrıca yetenek yönetiminin işletmeye sağladığı faydalar yapılan çalışmalarda da desteklenir niteliktedir. Gündoğdu (2021) yetenek yönetiminin yeteneği bulma boyutu ile iş tatmini arasında pozitif ve orta kuvvette ($r=0,694$) ve yetenek yönetiminin yeteneği elde tutma boyutu ile çalışanların iş tatmini arasında pozitif yönlü ve yüksek kuvvette ($r=0,741$) anlamlı bir ilişki bulmuştur. Bu çalışmaya göre, işletmenin yetenek yönetimi uygulaması çalışan motivasyonunu arttırmakta ve bu durumda işletmeye olumlu katkı sağlamaktadır. Başka bir çalışma olan Özyurt (2021), çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin algılarının iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır ($\beta=0,75$, $P<,001$). Aynı çalışma çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin algılarının işletmeye devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu bulmuştur ($\beta=0,24$, $p<,001$). Bu çalışmalar da gösteriyor ki, yetenek yönetimi çalışanın motivasyonunu ve beraberinde de iş tatminini arttırmaktadır.

3. Yetenek Yönetimi Açısından Yetenekli Çalışan

İşletmelerin etkin ve verimli olması, rakiplerine karşı fark yaratarak rekabette üstünlük elde etmesi, devamlılığının sağlanabilmesi; bilgi, beceri, aktiflik veya herhangi bir yönden diğer çalışanlara göre fark yaratan yetenekli çalışanlara sahip olması ile ilgilidir. Dolayısıyla yetenekli çalışanın işletmenin mevcut konumu ve geleceği üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

İşletmelerin başarı elde edebilmeleri için temel faktör yetenekli çalışanlara sahip olması, hızlı ve sürekli yaşanan değişim veya yenilikler karşısında bu çalışanlardan maksimum düzeyde yararlanmasını gerektirmektedir (Yıldırım, 2016: 44). Dolayısıyla hızlı değişen rekabet ve iş koşulları işletmelerin, uyumlu, bilgisini sürekli yenileyen ve değişimi kabul eden çalışanların kazandırılmasını gerekli kılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2014: 424). Ek olarak hızla değişen iş modelleri, yeni çıkan teknolojiler ve pazarların küreselleşmesi de yüksek nitelikli bireylere olan talebi artırmaktadır (Chuai, 2008: 14).

Günümüz iş dünyasında, artan rekabet koşulları neticesinde işletmeler yetenekleri bulma ve kendilerinde buldurmanın zorunlu olduğunu kabul etmektedir. Gelecek dönemin iş dünyasında işletmeler çalışanları değil, çalışanların işletmeleri seçecekleri bir sürecin içinde olduğumuzu söylemek olanaklıdır (Altınöz, 2009: 10). Bu durumun nedeni ise, yetenekli çalışan yeteneğine güvenen, yeteneğinin farkında olan ve olmak istediği yeri bilen bireydir. Bulduğu yerden memnun olmadığı takdirde işletmeyi rahatça bırakabilmektedir. Dolayısıyla işletme çalışanını etkileyebilecek düzeyde olması gerekmektedir.

Günümüz yöneticileri yetenekli çalışanları etkileyebilmeyi başararak işe almalı, onlardan en optimal düzeyde fayda sağlayarak ve işletmede kalmalarını sağlamak için işe alım prosedüründen emeklilik işlemlerine, ödüllendirmeden terfi imkânlarına kadar "yetenek" konusunu odak noktaya yerleştirmeleri gerekmektedir (Bakan, 2011: 267). Zira yetenek yönetiminin en önemli adımlarından biri kilit öneme sahip yetenekli çalışanların elde edilmesinden sonra bağlılıklarını sağlayarak elde tutulmasıdır. Çalışanı elde tutma, işletmelerin kendileri için önemli olan kritik çalışanları kaybetmemek amacıyla giriştikleri faaliyetler olarak tanımlanabilir (Akt. Atlı, 2010: 153). İşletmelerin bağlılık oluşturabilme durumlarına örnek olarak, çalışan değeri, daha iyi ücret, takdir etme, terfi fırsatı, özel günlerde izin verme gibi durumlar ile çalışanları etkileyebilmektedir. Ayrıca belirtmelidir ki; takdir edilme duygusu bir çalışan için işletmeden beklenen davranış olmaktadır. Takdir duygusu çalışanın performansının artmasını sağlayacak, işletme için daha çok çaba harcayacak ve daha aktif hâle gelecektir. Diğer önemli bir nokta ise işletmenin, çalışanlarını yeteneklerine göre uygun yerlere yerleştirmesi ve yeteneğini kullanabileceği rahat bir ortam yaratmasından geçmektedir. Burada önemli olan en iyi sonucu elde etmek için yeteneğin doğru iş ile eşleştirilmesidir (Löf, Virta ve Westpahl,

2011: 11). Ayrıca yetenekli çalışanların işletmeden beklediği çalışma ortamı ise kendisini ifade edebilecekleri, geliştirebilecekleri, yetenekli yönetici ve danışmanların bulunduğu ve performansa göre ücretlendirmenin yer aldığı bir çalışma ortamıdır (Bakan, 2011: 267).

Yetenekli çalışanların özelliklerinden bahsedilecek olursa, her birinin kendisine özgü yetenekleri bulunmaktadır. Yeteneklerini kullanabileceği işlerde çalışmak yeteneklilerin işe başlangıç noktasıdır. İşletmeye girdiği andan itibaren ise hep ilerleme gayreti içerisinde olması yetenekli diye adlandırılan çalışanların ortak özelliğini oluşturmaktadır. Yetenekli çalışan başarıya ulaşmak için kendinde var olan veya sonradan edindiği yeteneği ile odak noktasını belirlemekte ve fırsatları kollamaktadır. Bunlara ek olarak işletme içerisinde diğer çalışanları da etkileyerek motive etmekte, performanslarının artmasını sağlamaya yardımcı olmakta ve işletmeye yeni çalışan da çekebilmektedir. İşletmeler, elindeki yeteneklerin kıymetini bilip çalışanlarını etkileyebilmeyi başarabilmeleri gerekmektedir. İşletme içerisindeki bu yetenekleri etkileme yolu en başta yeteneklerinin farkına varabilmekten, onlara değer vermekten, takdir etmekten, çalışan olarak değil de işletme içerisinde oluşturulan ailenin önemli bir parçası olduğunu hissettirmekten, kariyer basamaklarını net bir şekilde göstererek gelecek konumunu belirtmekten, eğitimlerle kişiyi geliştirmekten gibi birçok önemli unsurdan geçmektedir. İşletme eğer dışarıdaki yeteneği etkileyerek işletme içerisine çekmek istiyor ise de rakip işletmelere göre farkını ortaya koyarak yetenekleri etkileyebilmelidir. Sonuç olarak, yeteneğine değer verilen kişi işletmeye daha bağımlı hale gelecek, verimlilik artacak ve başarı sağlanacaktır. Dışarıdan gelen yeni yetenek ise işletmeye yeni bir bilgi kaynağı olacaktır.

4. Araştırmanın Metodolojisi

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın temel amacı, Giresun ilinde faaliyet gösteren özel hastane çalışanlarının yetenek yönetimi ve uygulamaları hakkındaki tutumlarını ölçmek ve yetenek yönetiminin demografik özellikler ve mesleki özellikler ile olan ilişkisini ortaya koymaktır.

Çalışma, çalışanların yetenek yönetimi hakkındaki algısını ölçmesi ve özellikle yetenek yönetimi ile ilgili Türkçe literatüre katkı sağlaması bakımından önem taşımaktadır.

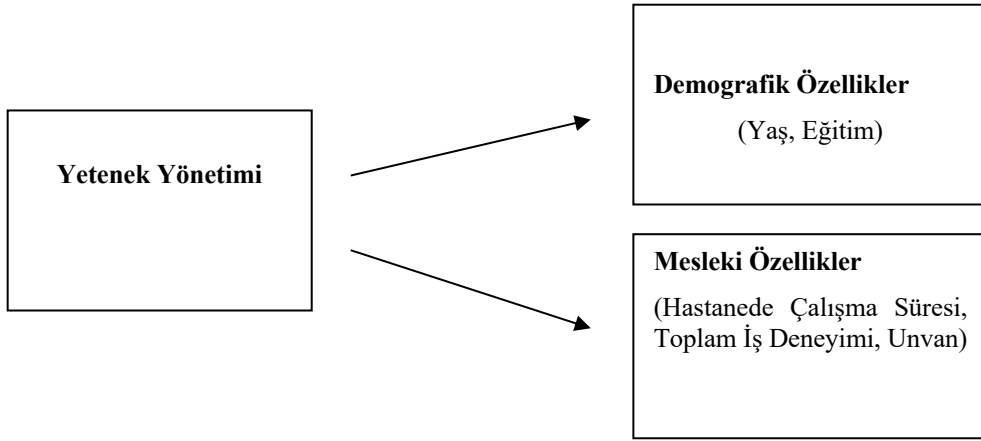
4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Giresun'da faaliyet gösteren özel hastanelerin idari kadrolarında görev yapan 160 personel oluşturmaktadır. Çalışanların bir kısmının ankete katılmayı kabul etmemeleri ya da görüşme sırasında mesai dışı olmalarından dolayı tüm

çalışanlara ulaşılamamıştır. Böylece toplam 120 kişiye ulaşılmıştır. Eksik cevaplanan anketlerin elenmesi sonucu 110 anket değerlendirmeye alınmış ve araştırmanın örneklemini 110 kişi olarak kabul edilmiştir.

4.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Yetenek yönetimi ile yetenekli çalışanların demografik özellikler ve mesleki özellikler ile olan ilişkisini araştırmayı amaçlayan çalışmanın modeli Şekil 1’de gösterilmektedir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Model doğrultusunda geliştirilen hipotezler;

H1_a: Yetenek yönetimi uygulamaları ile yaş arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1_b: Yetenek yönetimi uygulamaları ile eğitim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2_a: Yetenek yönetimi uygulamaları ile hastanede çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2_b: Yetenek yönetimi uygulamaları ile toplam iş deneyimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2_c: Yetenek yönetimi uygulamaları ile unvan arasında anlamlı bir ilişki vardır. olarak belirlenmiştir.

4.4. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın veri toplama aracına ve verilerin analizine yer verilmiştir.

Giresun Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Etik Kuralları çerçevesinde 2020 yılı ve öncesinde yapılan çalışmalarda etik kurul izni gerekmemektedir. Bu bağlamda çalışmanın veri seti, 2019 yılında Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yapılan “Yetenek Yönetimi Bağlamında Çalışanların Kariyer Yönetimi” başlıklı tez kapsamında oluşturulduğu için çalışmada etik kurul izni gerekmemektedir.

4.4.1. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Hazırlanan anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik bilgiler olan cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim bilgilerine ulaşmanın yanı sıra mesleki özellikler olan çalışanın hastanedeki çalışma süresi, toplam iş deneyimi, çalıştığı birim ve unvan bilgilerine yönelik sorular sorulmuştur. İkinci bölümde yetenek yönetimi ölçeğine yer verilmiştir.

Yetenek yönetimini ölçmek için Şahin (2015) tarafından oluşturulan ölçek kullanılmış ve çalışmada kullanımı için yazardan yazılı izin alınmıştır. Yetenek yönetimi sorularına katılma oranlarını ölçmek için Likert Tipi ölçek kullanılmıştır. Her bir soru için kişilerden kesinlikle katılıyorum (1), katılıyorum (2), kararsızım (3), katılmıyorum (4), kesinlikle katılmıyorum (5) şeklinde cevaplandırılması istenmiştir.

Anket soruları yüz yüze yapılmıştır. Anket hakkında katılımcılara kısa bilgi verilmiş ve cevapların gizli tutulacağı belirtilmiştir. Katılımcıların anket sorularını cevaplarırken gösterdikleri tavır ve tutumlar dikkate alınmıştır.

4.4.2. Verilerin Analizi ve Bulgular

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizi SPSS paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Veriler, ilk önce, katılımcıların demografik ve mesleki özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistiksel analizlerle değerlendirilmiş; daha sonra ise faktör, korelasyon ve regresyon analizlerine tabi tutulmuştur.

4.4.2.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan kişilerin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, hastanede çalışma süreleri, toplam iş deneyimi ve çalıştığı birimler ve unvan durumları aşağıda Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Dağılımı

Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı	Katılımcı Sayısı	Yüzde
Kadın	30	27,3
Erkek	80	72,7
Katılımcıların Yaş Dağılımı	Katılımcı Sayısı	Yüzde
18-22	21	19,1
23-27	30	27,3

	Katılımcı Sayısı	Yüzde
28-32	32	29,1
33 ve üzeri	27	24,5
Katılımcıların Medeni Durumu		
Evli	52	47,3
Bekâr	58	52,7
Katılımcıların Eğitim Durumu		
Lise	45	40,9
Ön lisans	44	40,0
Lisans	21	19,1
Katılımcıların Hastanede Çalışma Süreleri		
1 yıldan az	20	18,2
1-5 yıl	48	43,6
6-10 yıl	33	30,0
11 yıl ve üzeri	9	8,2
Katılımcıların Toplam İş Deneyimi		
1 yıldan az	16	14,5
1-5 yıl	31	28,2
6-10 yıl	34	30,9
11 yıl ve üzeri	29	26,4
Katılımcıların Çalıştığı Birim		
Belirsiz	16	14,5
Acil	2	1,8
Ameliyathane	1	,9
Bilgi işlem	2	1,8
Danışma	1	,9
Eczane	3	2,7
Faturalandırma	6	5,5
Fizik tedavi	3	2,7
Hasta kabul	7	6,4
Heyet odası	1	,9
İdari birim	2	1,8
Kırtasiye	1	,9
Laboratuvar	3	2,7
Muhasebe	2	1,8
Poliklinik	29	26,4
Radyoloji	3	2,7
Satın alma	1	,9
Servis	18	16,4
Ultrason	2	1,8
Vezne	2	1,8
Yoğun bakım	5	4,5
Katılımcıların Unvan Durumu		
Hemşire	16	14,5
Tekniker	13	11,8
Sekreter	54	49,1
Diğer	21	19,1
Total	104	94,5
Eksik Veri	6	5,5

Tablo 1'de belirtildiği gibi katılımcıların %27,3'ü erkek, %72,7'si kadın; %19,1'i 18-22 yaş aralığında, %27,3'ü 23-27 yaş aralığında, %29,1'i 28-32 yaş aralığında ve %24,5'i ise 33 ve üzeri yaş aralığındadır. Ayrıca katılımcıların %47,3'ü evli iken %52,7'si bekârdır. Eğitim düzeyleri incelendiğinde %40,9'u lise, %40,0'ı ön lisans ve %19,1'i ise lisans eğitimi aldığı sonucuna varılmıştır. Katılımcıların hastanede çalışma süreleri incelendiğinde; %18,2'si 1 yıldan az, %43,6'sı 1-5 yıl, %30,0'u 6-10 yıl ve %8,2'si 11 yıl

ve üzeri hastanede aktif olarak çalışmaktadır. Toplam iş deneyimine bakıldığında; %14,5'i 1 yıldan az, %28,2'si 1-5 yıl, %30,9'u 6-10 yıl ve %26,4'ü 11 yıl ve üzerinde çalıştıkları görülmektedir. Katılımcıların çalıştığı birimlerde ise en yüksek değerin %26,4 ile poliklinik çalışanı (tıbbi sekreter) olduğu belirlenmiştir. Unvan durumlarına bakıldığında ise en yüksek değeri %49,1 ile sekreterin alması bu durumu destekler niteliktedir.

4.4.2.2. Yetenek Yönetimi İfadelerine Ait Faktör Analizi

Çalışmada faktör analizi yapmadan önce verilerin faktör analizine uygunluğunu belirlemek amacıyla ilk olarak KMO katsayısı ve Bartlett küresellik testine Tablo-2'de görülmektedir.

Tablo 2. Yetenek Yönetimi KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-OlkinÖrnekleme Yeterliliği Ölçümü		,898
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare	1291,141
	Df	210
	Sig.	,000

Tablo 2'den görüldüğü üzere, KMO değeri 0,898 olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre, değişkenlerin faktör analizine uygun olduğunu söylenebilir.

Tablo 3. Yetenek Yönetimi Ölçeği Döndürülmüş Faktör Matrisi

	Bileşen		
	1	2	3
yetenek18	,812	,296	,092
yetenek20	,809	,086	,236
yetenek19	,774	,251	,134
yetenek21	,773	-,043	,326
yetenek16	,749	,298	,282
yetenek17	,747	,354	,131
yetenek10	,531	,343	,448
yetenek11	,508	,401	,386
yetenek7	,417	,329	,309
yetenek13	,226	,747	,151
yetenek14	,135	,666	,079
yetenek12	,249	,658	,069
yetenek1	,104	,555	,056
yetenek15	,246	,529	,520
yetenek2	-,020	,527	,329
yetenek8	,332	,518	,125
yetenek9	,481	,490	,214
yetenek4	,040	,107	,812
yetenek6	,348	,125	,755
yetenek5	,255	,105	,673
yetenek3	,310	,212	,634

Tablo 3'te görüldüğü gibi, yapılan faktör analizinin sonucuna göre üç faktör bulunmuştur. Birinci faktör yetenekli çalışanların bulunması (bul), ikinci faktör yetenekli çalışanların eğitilmesi-geliştirilmesi (geliştir) ve üçüncü faktör yetenekli çalışanların işletmede tutulması (tut) şeklindedir. Fakat bu çalışmada bu üç faktör ayrımı yapılmamış

olup yetenek yönetimi soruları bir bütün olarak ele alınmıştır. Birinci faktör altında 9, ikinci faktör altında 8 ve üçüncü faktör altında 4 değişken bulunmuştur. Her bir değişkenin faktörler altındaki değerleri verilmiştir. Tabloya bakıldığında, yetenek18 değişkeni birinci faktör (,812), yetenek13 değişkeni ikinci faktör (,747) ve yetenek4 değişkeni üçüncü faktör (,812) altında en büyük değerlerini almıştır.

4.4.2.3. Korelasyon Analizi ve Sonuçları

Yetenek yönetimi ile demografik özellikler arasında ilişki olup olmadığını belirlemek için Tablo-6'da gösterilen korelasyon analizi yapılmış ve ele alınan değişkenlerin korelasyon katsayıları bulunmuştur.

Tablo 4. Demografik Özellikler ve Yetenek Yönetimi Korelasyon Analizi

		Yaş	Eğitim	Yetenek Ortalama
Yaş	Pearson Korelasyonu	1	,060	,089
	Sig. (2-kuyruklu)		,533	,353
	N	110	110	110
Eğitim	Pearson Korelasyonu	,060	1	-,085
	Sig. (2-kuyruklu)	,533		,378
	N	110	110	110
Yetenek Ortalama	Pearson Korelasyonu	,089	-,085	1
	Sig. (2-kuyruklu)	,353	,378	
	N	110	110	110

Tablo 4'ten görüldüğü üzere, yaş ($r=0,089$) ve eğitim ($r=-0,085$) değişkenleri ile yetenek yönetimi arasındaki korelasyon katsayılarının düşük olduğu görülmektedir. Tabloya göre yetenek yönetimi ile yaş arasında pozitif bir korelasyon, eğitim ile negatif bir korelasyon bulunmaktadır. Bu sonuca göre H_{1a} hipotezi (*Yetenek yönetimi uygulamaları ile yaş arasında anlamlı bir ilişki vardır.*) kabul, H_{1b} hipotezi (*Yetenek yönetimi uygulamaları ile eğitim arasında anlamlı bir ilişki vardır.*) ret edilmiştir. Bu doğrultuda yetenek yönetimi uygulamalarının artması yaş ile ilişkili iken eğitim seviyesi ile ilgili olmadığı söylenebilir.

Tablo 5. Mesleki Özellikler ve Yetenek Yönetimi Korelasyon Analizi

		Çalışma süresi	Toplam deneyim	Unvan	Yetenek Ortalama
Çalışma süresi	Pearson Korelasyonu	1	,813**	,207*	,189*
	Sig. (2-kuyruklu)		,000	,035	,047
	N	110	110	104	110
Toplam iş deneyimi	Pearson Korelasyonu	,813**	1	,350**	,237*
	Sig. (2-kuyruklu)	,000		,000	,013
	N	110	110	104	110

Unvan	Pearson Korelasyonu	,207*	,350**	1	-,111
	Sig. (2-kuyruklu)	,035	,000		,263
	N	104	104	104	104
Yetenek Ortalama	Pearson Korelasyonu	,189*	,237*	-,111	1
	Sig. (2-kuyruklu)	,047	,013	,263	
	N	110	110	104	110

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (Çift Kuyruklu).
* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır (Çift Kuyruklu).

Tablo 5'ten görüldüğü üzere çalışma süresi ($r=0,189$), toplam iş deneyimi ($r=0,237$) ve unvan ($r=-0,111$) değişkenleri ile yetenek yönetimi arasındaki korelasyon katsayılarının düşük olduğu görülmektedir. Korelasyon katsayılarına bakıldığında en yüksek korelasyon katsayısı toplam iş deneyimi ve yetenek yönetimi arasındadır. Yetenek yönetimi ile çalışanın hastanede çalışma süresi ve çalışanın toplam iş deneyimi arasında pozitif ve anlamlı korelasyon olduğu görülmektedir. Yetenek yönetimi ve unvan arasında ise negatif korelasyon olduğu görülmektedir. Yetenek yönetimi ile unvan arasında negatif korelasyon çıkması beklenen sonuçlar arasında değildir. Unvan, çalışanın başarısı karşılığında hak ettiği değerden ötürü, yetenek yönetimi ile ilişkisi olan bir kavramdır. Bu sonuca göre H_{2a} hipotezi (*Yetenek yönetimi uygulamaları ile hastanede çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.*) kabul, H_{2b} hipotezi (*Yetenek yönetimi uygulamaları ile toplam iş deneyimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.*) kabul ve H_{2c} hipotezi (*Yetenek yönetimi uygulamaları ile unvan arasında anlamlı bir ilişki vardır.*) ret edilmiştir.

4.4.2.4. Regresyon Analizi ve Sonuçları

Tablo 6'da yer alan Anova Tablosunda anlamlılık değeri $\text{Sig}<0,05$ olmadığı için demografik özellikler ve yetenek yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamsız bir ilişki bulunmuştur.

Tablo 6. Demografik Özellikler ve Yetenek Yönetimi Varyans Analizi Tablosu

		ANOVA ^a				
Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	,869	2	,434	,880	,418 ^b
	Artan	52,791	107	,493		
	Toplam	53,660	109			

a. Bağımlı Değişken: yetenek ortalama

b. Belirleyicileri: (Sabit), eğitim, yaş

Tablo 7'de yaş ve eğitim Sig. anlamlılık değerleri 0,05'ten büyük olduğundan dolayı, yetenek yönetiminde demografik özelliklerin önemli bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir.

Tablo 7. Demografik Özellikler ve Yetenek Yönetimi Katsayılar Tablosu

		Katsayılar ^a				
Model		Standartlanmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		Anlamlılık
		B	Std. Hata	Beta	T	
1	(Sabit)	3,083	,233		13,230	,000
	Yaş	,063	,064	,095	,988	,325
	Eğitim	-,085	,090	-,091	-,944	,347

a. Bağımlı Değişken: yetenek_ortalama

Tablo 8'de Anova Tablosu incelendiğinde Sig. anlamlılık değeri Sig<0,05 sağlamadığı için çalışma süresi, toplam iş deneyimi ve unvanın yetenek yönetimi ile ilişkisi istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur.

Tablo 8. Mesleki Özellikler ve Yetenek Yönetimi Varyans Analizi Tablosu

		ANOVA ^a				
Model		Kareler	Serbestlik	Ortalama	F	Anlamlılık
		Toplamı	Derecesi	Kare		
1	Regresyon	5,544	3	1,848	4,048	,009 ^b
	Artan	45,659	100	,457		
	Toplam	51,204	103			

a. Bağımlı Değişken: yetenek ortalama

b. Belirleyicileri: (Sabit), unvan, çalışmasüresi, toplamışdeneyimi

Tablo 9'da gösterilen tablonun Sig. anlamlılık değerlerine bakıldığında, değerlerin 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir. Bu nedenle yetenek yönetimi üzerinde çalışma süresi, toplam iş deneyimi ve unvanın önemli bir etkiye sahip olmadığı, değişkenler arasında yetenek yönetimi ile olan ilişkinin istatistiksel olarak anlamsız olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 9. Mesleki Özellikler ve Yetenek Yönetimi Katsayılar Tablosu

		Katsayılar ^a				
Model		Standartlanmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış katsayılar		Anlamlılık
		B	Std. Hata	Beta	T	
1	(Sabit)	3,009	,246		12,209	,000
	Çalışma süresi	-,083	,137	-,102	-,603	,548
	Toplam iş deneyimi	,281	,121	,413	2,329	,022
	Unvan	-,174	,076	-,234	-2,295	,024

a. Bağımlı Değişken: yetenek_ortalama

5. Sonuç ve Öneriler

Sürdürülebilirlik ve rekabet için teknolojik veya ekonomik gücün yanında aslında en önemli güç işletmede bulunan veya bulunması gereken yetenekli çalışandır. Bu

çalışana ulaşmak ve elde etmek ise yetenek yönetimini gerekli kılmaktadır. Genel olarak yetenek yönetimine bakıldığında; işletmede var olan yetenekli çalışana kaybetmemeyi, işletmenin ihtiyaç duyduğu çalışana belirleyerek bulmayı ve işletmeye kazandırabilmeyi, çalışanın eğitim ve gelişim faaliyetlerine önem vermeyi ve çalışandan optimal düzeyde fayda sağlayabilmeyi içeren bir İK sürecidir. Aynı zamanda işletmenin bütünü etkileyen doğru iş ortamının yaratılmasını sağlayan, rekabette başarı getiren, işletme devamlılığında büyük düzeyde etki yaratan, çalışanları elde tutmada yardımcı olan, çalışanları motive ederek farklılık yaratmasına teşvik eden, işletme ve çalışan kariyerine destek veren bir uygulama biçimidir. Tüm bu belirtilenlerden dolayı gelecek dönemlerde başarılı bir şekilde ilerlemek isteyen tüm işletmelerin yetenek yönetimine gerekli önemi vermeleri gerekmektedir. Özellikle ilgi gösterilen ve kariyer gelişimine önem verilen yetenekli çalışanın motivasyonu artmakta ve performans düzeylerinde artış meydana gelmektedir.

İşletmelerin yetenek yönetimi uygulamalarına yer vermesi işletmelerde verimliliğin artmasının yanı sıra çalışanın performans düzeylerinde de görülebilir artış sağlamaktadır. Kehinde (2012), yetenek yönetimi ile performans düzeyi arasında korelasyon katsayısını ($r= 0,786$) anlamlı bulması bu durumu doğrulamaktadır. Böylelikle çalışanın performans düzeyinin artması çalışanın motivasyonunda artış sağlamış olacak, işletmeye bağlılık yaratacak ve işletmenin başarı düzeyi yükselmiş olacaktır. Taie (2015), yetenek yönetimi ile örgütsel başarı arasında güçlü pozitif korelasyon ($r= 0,89^*$) ve Karam ve diğerlerinin (2017)'nin yetenek yönetimi ile örgütsel başarı arasında önemli bir pozitif ilişki bulması bu sonucu doğrulamaktadır. Araştırmalar gösteriyor ki, yetenek yönetimi kapsamında yetenekli çalışana verilen önemin işletmenin amaçlarına ulaşmasında etkin rol oynadığı, işletmeye olumlu sonuçlar verdiği bu nedenle de kaybedilmemesi gereken bireyler olduğudur.

Çalışmada, yetenek yönetimi ölçeğine uygulanan faktör analizine göre hastanelerin yetenekli çalışanları elde etmek için çalışmalar yaptığı, hastaneye bağlılıklarının sağlanabilmesi için çalışma ortamına değer verdiği ve çalışanların motivasyonlarının takip edilip durgunluk gösteren çalışanların motive edildiği sonucuna ulaşılmıştır. Fakat anket soruları yüz yüze yapıldığından dolayı katılımcıların sorulara verdikleri cevaplarda gösterdikleri davranışlar neticesinde bu sonuçlara ulaşılması beklenen sonuçlar arasında değildir. Katılımcıların birçoğu hastane yönetiminin kendilerine değer vermediklerini araştırma esnasında sözlü olarak dile getirmişlerdir. Bu nedenle katılımcıların anket sorularını cevaplarken gerçek düşüncelerini belirtmekten çekindikleri sonucuna varılabilir. Lensvelt ve Mulders (2008), katılımcıların bazı nedenlerle ankette doğru cevap vermeyeceğinin değişmeyen bir bulgu olduğunu; Fowler ve Consenza (2008)'de doğru cevap vermemesinin iki nedeni olduğunu dile getirmiştir. Bu nedenler, katılımcıların verdikleri cevaptan ötürü başlarına bir şey geleceği (kovulma,

uzaklaştırma vb.) ya da kişisel bilgilerin gizli kalmayacağı düşüncesidir (Akt. İlhan ve Deniz, 2021: 208).

Araştırma sonuçlarına göre, yetenek yönetimi ile yaş ($r=0,089$) arasında pozitif yönlü ilişki, eğitim ($r=-0,085$) ile negatif yönlü ilişki bulunmaktadır. Yetenek yönetimi ile çalışanın hastanedeki çalışma süresi ($r=0,189$), toplam iş deneyimi ($r=0,237$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki var iken unvan ($r=-0,111$) arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde ise:

- Yetenek yönetimi ile yaş arasındaki ilişkinin pozitif çıkması çalışanlarda, hastanenin yeni girenlere kıyasla yaş itibari ile tecrübe sahibi olmuş çalışanlarına daha fazla değer verdiği algısı yaratmıştır. Tecrübeli bir çalışan da yetenek yönetimi kapsamında değerli bir bireydir. Ayrıca çalışanın hastanede çalışma süresi ve toplam iş deneyiminin pozitif ve anlamlı çıkması da bu durumu doğrular niteliktedir. Hastanenin bu çalışanlarını kaybedilmemesi gereken birer yetenekli çalışan olarak gördüğü söylenebilir.
- Yetenek yönetimi ile eğitim ve unvan arasında negatif yönlü ilişkinin çıkması, hastanenin çalışanın eğitim seviyesine çok önem vermediği, yeni işe başlayan çalışanlarda yetenek yönetimi algısı yaratmadığı sonucuna varılabilir. Hastane için önemli olanın eğitim veya unvan değil, deneyimli olmasının getirdiği işi yapabilme becerisi olduğu söylenebilir. Ayrıca eğitim arttıkça ve unvan değiştikçe yetenek yönetimi algısının da değiştiği söylenebilir.

Literatürde yapılmış çalışmalar incelendiğinde; Karcıoğlu ve Atasever (2019), çalışanların yetenek yönetimi düzeyleri ile yaş, işletmede çalışma süresi, toplam çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ve çalışanların yetenek yönetimi düşüncelerinin benzer olduğu sonucuna ulaşmıştır. Elde edilen sonuçlar ile yapılan bu çalışma sonuçlarının tamamen farklı olduğu görülmektedir. Bu demek oluyor ki, tecrübe her yerde aynı derecede öneme sahip değildir. Başka bir çalışma olan Atasoy (2021), yetenek yönetimi uygulamaları ile eğitim (ön lisans mezunu), işletmede çalışma süresi (0-5 yıl), toplam iş deneyimi arasında (0-5 yıl) anlamlı farklılıklar elde etmiştir. Bu sonuçlar neticesinde ise çalışanların çalıştığı işletmeden memnun olduğu söylenebilmekte ve dolayısıyla performans düzeylerinde de artış yaşanabileceği öngörülmektedir. Fakat Özarslan (2019)'un yaptığı çalışmada ise, yetenek yönetimi ile yaş ve işletmede çalışma süresi arasında bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre ise işletmenin çalışanın deneyimine önem vermediği ve işletmeye uygun bir yetenek yönetimi uygulamasının yapılmadığı öngörülmektedir.

Çalışmanın sınırlılığı, araştırma kısmının Giresun'da bulunan özel hastaneler ile sınırlı kalmasıdır. Birçok çalışmada olduğu gibi zaman ve maliyetin kısıtlı olması, diğer illerdeki özel hastanelere ulaşımı engellemiştir. Araştırma sadece özel hastaneleri

kapsayıp kamu hastanelerini içermemektedir. Bu durumun nedeni ise kamu hastanelerindeki çalışanların atama yolu ile çalışmalarıdır. Araştırma katılımcıların anket formuna verdikleri cevaplar ile sınırlıdır. Analiz kısmında da belirtildiği gibi hastane çalışanlarından idari personel, hemşire, tekniker ve sekreterlere anket yöntemi uygulanabilmiştir. Doktorların araştırma kapsamına alınmamasının nedeni hastane yönetimleri tarafından anket sorularını cevaplamak için yeterli zamanlarının olmadığı belirtilmesidir.

Literatür taraması sonucunda elde edilen bilgiler ve yapılan araştırmalar neticesinde işletmelerin yetenekli çalışanlarını kaybetmemesi veya işletmesine bu çalışanları dâhil edebilmesi için işletmelere verilecek öneriler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- İşletmeler ilk olarak çalışanlarına değer vermeli, saygı göstermeli ve çalışan fikirlerini önemseyebilmeli,
- Çalışanların performans değerlendirmeleri periyodik ve şeffaf bir şekilde yapılmalı ve verimlilik düzeyleri takip edilmeli,
- Çalışan değerlendirmeleri sonucunda yeteneği fark edilmemiş çalışanlar açığa çıkarılabilmeli ve uygun sahalarda istihdam edilebilmeli,
- Çalışanları yetenekleri doğrultusunda doğru pozisyonlara yerleştirebilmeleri,
- Çalışanlara gerekli eğitim verilerek eğitim seviyelerinde yükselme sağlanabilmeli,
- Gelecek dönemde olması istenen çalışanlar bulunup işletmeye bağlayabilmeli,
- Belirli dönemlerde anket yöntemi uygulayarak çalışanların işletme hakkındaki düşüncelerini belirleyebilmeli,
- Yeni çalışan çekebilmek adına işletmenin adını duyurabilmeli,
- Yetenekli çalışanların kendini gerçekleştirme isteği olduğunun unutulmaması gerektiği,
- Yeteneğin gelişebilmesi için doğru ortamın sağlanabilmesi vb.

Kısacası Peter Ferdinand Drucker'ın da belirttiği gibi, *"Yönetimin iki ana görevi yeteneği çekmek ve tutmak haline geldi. Bilgi çalışanlarının birçok seçeneği var; gönüllüler olarak muamele görmeli ve yönetilmeliler. Kişisel başarı ve kişisel sorumlulukla ilgilenirler. Devamlı öğrenme ve eğitim beklerler. Saygı ve otorite isterler. Bunları onlara sağlayın"*

Sonuç olarak, gelecek dönemlerde başarılı bir şekilde ilerlemek isteyen tüm işletmelerin yetenek yönetimine gerekli önemi vermeleri ve yetenekli çalışanlarını kaybetmemeleri gerekmektedir. Bu çalışma sadece idari personel, hemşire, tekniker ve sekreterler üzerinde yapılmıştır. Yetenek yönetimi uygulamalarının gerçekleşme düzeyindeki farklılıkları belirlemek amacıyla sağlık sektörü başta olmak üzere farklı

sektörlerdeki tüm pozisyonlarını da içine alacak şekilde araştırmanın tüm çalışanlara uygulanması, geniş kapsamlı araştırmalar için önerilmektedir.

Kaynakça

- Altınöz, M. (2009), *Yetenek Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Atasoy, E. Ö. (2021), *Yetenek Yönetimi Çalışmalarının Çalışan Motivasyonuna Etkisi: Sağlık Çalışanları Örneği*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Ashton, C. & Morton, L. (2005), "Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management", *Strategic HR Review*, 4(5), 28-31.
- Atlı, D. (2010), *İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu Yetenek Yönetimi ve Basın İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yayımlanmamış Doktora Tezi.
- Bakan, İ. (2011), *Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Buckingham, M. & Vosburgh, R.M. (2001), "The 21st Century Human Resources Function: It's The Talent, Stupid!HR", *Human Resource Planning*, 24(4),17-23.
- Chuai, X. (2008), *Is talent management just old wine in new bottles?: the case of multinational corporations in Beijing*, Unpublished PhD Thesis.
- Doğan, S. & Demiral, Ö. (2008), "İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 145-166.
- Gündoğdu, T. (2021), *Stratejik İnsan Kaynakları Bağlamında Yetenek Yönetimi ve Yetenek Yönetiminin Beyaz Yaka Personellerin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Otomotiv Sektörü Üzerine Bir Araştırma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Horváthová, P. & Durdová, I. (2011), "Talent Management and its Use in the Field of Human Resources Management in the Organization of the Czech Republic", *World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 5 (5), 794-809.
- İlhan, A. O. & Deniz, E. (2021), Anket Metodolojisinde Dört Ana Hata Türüne Giriş, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (42), 199-214.
- Karam, A. K. D., Yazid, M.S.A, Khatibi, A. & Azam, S.M.F. (2017), "Human Resource Management and Talent Management Towards Organizational Success Of Aluminium Industry In United Arab Emirates (UAE): A Measurement Model", *European Journal of Human Resource Management Studies*.

Karçioğlu, F. & Atasever, S.B. (2019), Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Kariyer Yönetimi İlişkisi: Farklı Sektörlerde Bir Uygulama, *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 8 (21), 106-124.

Kareem, A. (2016), "Best Practices for Talent Management: Critical Drivers for Organisational Success and Survival", *European Journal of Business and Management*, 8 (25), 98-105.

Kehinde, J. (2012), "Talent Management: Effect on Organizational Performance", *Journal of Management Research*, 4 (2), 178-186.

Lewis, R. E. & Heckman, R. J. (2006), "Talent management: A critical review", *Human resource management review*, 16(2), 139-154.

Löf, M. B., Virta, D. & Westpahl, G. et.al. (2011), *Students' views on Talent Management*, Stockholm.

Özarslan, Ç. (2019), *Otel İşletmelerinde Yetenek Yönetimi Uygulamaları ile Kariyer Yolu Tercihleri ve Sektörde Kalma Eğilimi Arasındaki İlişki*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Özyurt, M. (2021), *Yetenek Yönetiminin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Permarupan, P., Saufi, R. & Mahmud, R. (2013), "The Relationship Between Career Development and Talent Development Practices: Towards Employee Quality Work Life Balance", *International Journal of Multidisciplinary Thought*, 3 (2), 463-475.

Piansoongnern, O., Anurit, P. & Kuyawattananonta, S. (2011), "Talent management in Thaicement companies: A study of strategies and factors influencing employee engagement", *African Journal of Business Management*, 5(5), 1578-1583.

Rabbi, F., Ahad, N., Kousar, T. & Ali, T. (2015), "Talent Management as A Source of Competitive Advantage", *Journal of Asian Business Strategy*, 5 (9), 208-214.

Rachel, D. L., Pavithra, N. R. & Imran, S. M. (2016), "Impact of Talent Management on Organisation Culture", *The International Journal of Business & Management*, 4(2), 98-102.

Redford, K. (2005), "Shedding light on talent tactics", *Personnel Today*, 26, 20-22.

Solmaz, G. (2021), *İşletmelerde Temel Stratejiler Bağlamında İnsan Kaynakları Planlaması ve Yetenek Yönetimi*, Basılmamış Doktora Tezi.

Şahin, Ö. (2015), *Yetenek Yönetimi ve Yenilik Performansı İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*, Basılmamış Doktora Tezi.

Taie, E. (2015), "Talent Management is the Future Challenge for Healthcare Managers for Organizational Success", *American Research Journal of Nursing*, 1(1), 18-27.

Ülgen, H. & Mirze, S. K. (2014), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Beta.

Yıldırım, E. (2016), *Stratejik Yetenek Yönetimi ve İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.