

YETENEK YÖNETİMİ İLE PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŐTIRMA¹

Dr. Miraç ASLANTAŐ²

ÖZET

Entelektüel sermayenin artan önemine paralel olarak, organizasyon içindeki insan potansiyelinin etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesi, şirketler için kritik bir rekabet avantajı haline gelmiştir. Son yıllarda iş dünyasında yükselen bir trend olarak göze çarpan yetenek yönetimi, çalışanların yeteneklerini etkili bir şekilde değerlendirme ve geliştirme amacını taşıyan, öne çıkan bir insan kaynakları pratiğidir. Bu araştırmada, örgüt içindeki en önemli unsurlardan biri olan çalışanların, uygun pozisyonlara yerleştirilerek, yeteneklerine göre istihdam edilmeleri, eğitilmeleri, geliştirilmeleri ve örgüt içinde kalıcılıklarının sağlanması hedefiyle uygulanan yetenek yönetiminin bankacılık sektöründeki örnekleri incelenmiştir. Çalışmanın odak noktası, bankalardaki yetenek yönetimi uygulamalarının, çalışan performansları üzerindeki etkisini anlamaktır. Bu bağlamda, Gaziantep, Şanlıurfa, Diyarbakır, Mardin ve Batman illerinde faaliyet gösteren bankalardaki 421 çalışana yöneltilen anketler aracılığıyla toplanan veriler, SPSS analiz programı kullanılarak, Faktör Analizi, İstatistiksel Dağılım, Korelasyon, Regresyon ve ANOVA şeklinde çeşitli istatistiksel yöntemlerle değerlendirilmiştir. İstatistiksel anlamlılık düzeyi $p < 0.05$ olarak belirlenmiştir. Yapılan analizler sonucunda, yetenek yönetimi ile performans arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Elde edilen sonuçlar, bankaların yetenek yönetimi uygulamalarının çalışan performansı üzerinde belirgin bir etki oluşturamadığını göstermektedir. Bankaların yetenek yönetimi stratejilerini gözden geçirmeleri ve daha etkili bir yaklaşım benimsemelerinin uygun olacağı ifade edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yetenek, Yetenek Yönetimi, Performans, Çalışan Performansı

¹ Bu makale doktora tezinden (Aslantas, 2016) türetilmiştir.

² ORCID ID: 0009-0004-9675-4989, miracaslantas@hotmail.com

Araştırma Makalesi/Research Article, Geliş Tarihi/Received: 18/01/2024–Kabul Tarihi/Accepted: 31/01/2024

A RESEARCH ON THE RELATIONSHIP BETWEEN TALENT MANAGEMENT AND PERFORMANCE

Dr. Miraç ASLANTAŞ

ABSTRACT

In parallel with the increasing importance of intellectual capital, effective and efficient management of human potential within the organization has become a critical competitive advantage for companies. Talent management, which has stood out as a rising trend in the business world in recent years, is a prominent human resources practice that aims to effectively evaluate and develop the talents of employees. In this research, examples of talent management in the banking sector, which is implemented with the aim of placing employees, one of the most important elements in the organization, in suitable positions, employing them according to their abilities, training them, developing them and ensuring their permanence within the organization, were examined. The focus of the study is to understand the impact of talent management practices in banks on employee performance. In this context, the data collected through surveys directed to 421 employees in banks operating in Gaziantep, Şanlıurfa, Diyarbakır, Mardin and Batman provinces were evaluated with various statistical methods such as Factor Analysis, Statistical Distribution, Correlation, Regression and ANOVA using the SPSS analysis program. Statistical significance level was determined as $p < 0.05$. As a result of the analysis, no significant relationship could be detected between talent management and performance. The results show that banks' talent management practices do not have a significant impact on employee performance. It was stated that it would be appropriate for banks to review their talent management strategies and adopt a more effective approach.

Keywords: Talent, Talent Management, Performance, Employee Performance

1. GİRİŞ

Rekabetin etkisinin her alanda hissedildiği günümüz iş dünyasında örgütlerin en önemli rekabet faktörünün insan kaynağı olduğu ortaya çıkmıştır. Yetenekli, nitelikli, kurumuna ve işine bağlı çalışanlar bütün örgütler için istenen işgücü profilini oluşturmaktadır. Bütün iş örgütleri bu niteliklere sahip çalışanları kurumlarında görmek ve bununla taklidi kolay olmayan rekabet avantajı elde etmek istemektedirler. Stratejik yönetimde önemli bir farklılık ortaya koyan 'temel yetenek' (core competence) stratejisi, iş örgütlerinin taklit edilemeyen niteliklere ve yetkinliklere sahip olması ve bununla iş dünyasında var olması olarak özetlenebilir. Bu yetkinliklerin en önemli faktörlerinden olan yetenekli ve yetkin çalışanlar örgüt için diğer kaynaklardan daha değerlidir. Yetenek yönetimi kavramı son yıllarda ortaya çıkan ve örgüte yetenekli bireylerin alınmasını, eğitimini, geliştirilmesini ve bu çalışanları örgütte tutmak için 'stratejik insan kaynakları yönetiminin' özelleşmiş bir uygulama şeklini ortaya koyan yönetim kavramıdır. Örgütler için yetenek yönetimi kavramı, sadece örgütün önemli hedefleri için değil, aynı zamanda iş ortamı ve şartları konusunda diğer çalışanlardan daha seçici olan yetenekli çalışanların varlığı göz önüne alındığında da büyük bir öneme sahiptir.

Bu çalışmanın konusu, yetenek yönetimi anlayışının çalışanların performansına etkisinin bankacılık sektöründeki resminin ortaya konulması ve konu ile ilgili yapılması gerekenlerin belirlenmesidir.

1.1. Yetenek Yönetimi

İş dünyasında, şirketlerin rekabet avantajı genellikle çalışanların yetenekleri, becerileri ve değişime adapte olma kabiliyetleri ile yakından ilişkilidir. Bu ortamda, örgütlerin ana unsurunu çalışanlar oluşturduğu için, nitelikli personelin seçimi, eğitimi ve şirkette tutulması önemli bir rol oynamaktadır. Şirketler, çalışanları için yapılan yatırımın karşılığını alabilmek ve boşa gitmemesi için uygun potansiyele ve yeteneklere sahip çalışanları bulmak için çaba sarf etmektedirler. Bu çabalar, yetenek yönetimi uygulamalarının ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Alanyazında yetenekler ile ilgili tanımlar incelendiğinde yetenek kavramının farklı özelliklerine vurgu yapılarak ifade edildiği görülmektedir. Yetenek kavramı Türk Dil Kurumu sözlüğünde (www.tdk.gov.tr);

- 1- Bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, kabiliyet, istidat,
 - 2- Bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite,
 - 3- Kişinin kalıtıma dayanan ve öğrenmesini çerçeveleyen sınırlar,
 - 4- Dışarıdan gelen etkiyi alabilme gücü,
- şeklinde ifade edilmektedir.

Yetenek ve kabiliyet kavramları aynı anlama gelmektedir(www.tdk.gov.tr). Yetenek (kabiliyet) kavramının istidat kavramına yakın bir anlamı vardır. Yetenek (kabiliyet), dıştan gelen tesirleri alabilme gücü, kabul edebilirlik anlamını taşır. İstidat ise ruhta potansiyel olarak var olan, gelişmeye müsait beceriler ve özelliklerdir. Doğan ve Demira'l'a göre yetenek, bireyin belirli bir sürede, işleri daha kolay ve üretkenliğini de katarak yapabilme ve başarıya ulaşmada etrafındaki bireyleri de harekete geçirebilme kabiliyetidir (Doğan ve Demiral, 2008:150). Çırpan ve Şen'e göre yetenek, işletmenin kaderinde rol oynayabilecek düzeyde üstün nitelikleri olan, yönetsel ve teknik pozisyonları doldurma potansiyeline sahip geleceği parlak çalışanlar olarak ifade edilebilir (Çırpan ve Şen, 2009:110). Bir başka tanıma göre yetenek, kişinin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümlenebilme, sonuca varabilme gibi zihinsel özellikleri ve bazı olguları gerçekleştiribilmesi şeklindeki bedensel özelliklerinin tamamıdır (Erdoğan, 1999). Yetenek, özel bir alanda olmak üzere bireyle birlikte doğuştan gelen potansiyel olmakla birlikte bu potansiyelin özel bir beceri alanında sistemli olarak geliştirilmiş ve etkinliğinin artırılmış faaliyeti olarak tanımlanabilir (Gagne, 2013:2). Üstün yetenekli (giftedness) bireylerin kabiliyetleri (talent) daha fazladır. Bununla birlikte üstün yetenek kavramı üretkenliği ve motivasyonu içermektedir (Renzulli, 1978). Bu değerlendirmelerle birlikte yetenek; bireylerin algılama, değerlendirme,

eylem ve davranışlarını düzenlemede yararlandıkları zihinsel, duygusal, bedensel ve ruhsal olarak doğuştan gelen öğreneme ve uygulama ile gelişen bireysel kapasiteleri olduğu ifade edilebilir.

Günümüzde iş örgütlerinde çalışanların refah düzeyinin atması ve bilgi işçilerinin önem kazanmasıyla birlikte çalışan beklentileri de değişmektedir. Anlamlı, motive edici, kendini geliştirebileceği, sürekli öğreneceği, kendi yeteneklerine uygun, iş-yaşam dengesi olan, adaletli dağıtımın olduğu bir işte çalışmak günümüz insanının en önemli beklentileri arasındadır. Ayrıca kariyer gelişimini belli bir sistematik içerisinde ele alabilme arzusu diğer önemli bir beklentidir (Aksoy, 2016; Çırpan ve Şen, 2009:112). Günümüz işletmelerinde yetenekli çalışanlar kendilerini varlık olarak değil yatırımcı olarak görmekte ve işletmelerinden yatırım getirisi beklemektedirler. Beklentilerinin karşılanmadığı durumlarda işletmeyi kolaylıkla terk edebilmekte ya da düşük verimlilikle çalışıp, kötü performans göstererek kendilerinin değil yöneticilerinin işten kovulmalarına neden olabilmektedirler (Doğan ve Demiral, 2008:156). Yetenekli çalışanların diğer çalışanlardan farklı olarak beklentileri yüksektir. Bu beklentiler farklı olmakla birlikte genel olarak yeteneklerine uygun ve yeteneklerini geliştirebilecekleri iş ortamı aradıkları aynı zamanda örgüte katkı yaptıkları oranda ödüllendirme beklendikleri ifade edilebilir. Freiberg ve Freiberg'e göre, yeteneklerinin farkında olan kişiler, iş ve işyeri tercihlerinde sadece maddi koşullara göre hareket etmemekte, maddi ve duygusal beklentilerini birbirleriyle harmanlayarak karar vermektedirler. Bu beklentiler aşağıda yer almaktadır (Freiberg, Freiberg, 2005; akt: Altuntuğ, 2009):

- Kariyer ve aile kavramını birlikte ele alan bir iş ortamı
- Anlamlı ve yeteneği açığa çıkarabilecek görevlendirme
- Esnek çalışma ortamı ve saatleri
- Samimi ve sıcak iş arkadaşlığı
- Bilgilerin paylaşılmasını sağlayan ve destekleyen yönetim anlayışı
- Hobilere ve sosyal ilişkilere yer veren bir iş ortamı

Yeteneğin önemi ile ilgili bir çalışmada üstün yetenekli liderlere ait üretkenliğin, ortalama liderlere göre %94 oranında daha yüksek olduğu; yüksek yeteneğe sahip yatırım bankacılığı yöneticilerinin, ortalama yöneticilerden iki kat daha üretken oldukları; programcılardan en üst %3'lük dilimde yer alanların, ortalama programcılardan %1200 daha fazla kod satırı ürettikleri ve en üst %3'lük dilimde bulunan pazarlamacıların ortalamadan %250 daha verimli oldukları belirtilmiştir (Berglas, 2008:94; akt: Fettahloğlu ve Demir, 2014:179).

Yetenekli çalışanlar kendi değerlerinin farkında olan, kurumsal hiyerarşiyi reddeden, yaptıkları işler konusunda hızlı geribildirim bekleyen, bilinçli, bilgi ağlarına üst düzey becerilerle ulaşan, beklentileri karşılanmadığında çabuk sıkılan, yönetsel bağlılıkları düşük kişilerdir (Goffee ve Jones, 2007; akt: Akar, 2015:86).

Literatürdeki yetenekli çalışanların özellikleri incelendiğinde sonuç olarak şunlar söylenebilir.

- Yetenekli çalışanlar yetenek alanlarında çalışmaktan haz duyarlar ve uzun süre yorulmadan azimle çalışabilirler
- Başkalarının görmediği detayları fark edebilirler ve bu yönüyle daha üretkendirler.
- Hiyerarşik bağları ve örgütsel bağları zayıf olabilir. Ama işlerine bağlıdır.
- Diğer bireylerin normal sürede yaptıklarını yetenekli çalışanlar çok daha kısa sürede üstün performansla yaparlar. Yetenek alanlarında pratik ve hızlıdır. Hızlı olmaları en önemli özelliklerinden biridir.
- Yetenek alanlarındaki işleri ile ilgili değişimlere çok hızlı uyum sağlarlar. Bu alandaki öğrenme süreleri diğer bireylerin ortalama sürelerine göre daha kısadır. Bu nedenle değişim ve dönüşüm yaşanan yerlerde yetenekli çalışanlar daha hızlı performans gösterebilirler. Bu durum rekabet ortamının olduğu iş dünyasında örgüte önemli avantajlar sağlar.
- Örgütsel bağlılıkları yüksek değilse işleri ile meydana gelen değişiklikte ilgili örgütten ayrılabilirler. Onlar için yetenek alanlarına uygun olan işler örgütten daha önemlidir. Başka faktörlerin etkisiyle örgütte kalsalar bile yeteneklerine uygun iş yapmadıkları durumlarda performansları düşük olacaktır.
- Yetenekli çalışanlar, işlerine adanmışlık seviyelerinde özellikle yetenekleriyle ilgili alanlarda yoğun bir şekilde çalışırlar. Çünkü yetenek, bireyin içinde ortaya çıkmaya çabalayan bir potansiyel olarak kendini gösterir ve açığa çıkmak için bireye baskı uygular. Bu potansiyel gerçekleşikçe, birey içsel ihtiyaçlarını tatmin ederek bu süreci başarıyla tamamlar. Dolayısıyla, bu çalışanların işlerine odaklanma konusunda üstün performans sergiledikleri söylenebilir.
- Yetenek (doğal yetenek ya da zekâ) bireyde adeta tohum halinde bulunur. Yetenek, geliştirilmesi durumunda kendini daha çok gösterir. Başka insanlarda olmadığı halde kendinde olan bu özellikler ortaya çıktıkça ve çevreden teşvik gördükçe pekişir. Yetenek uygun ortam ve şartlar altında üstün performansa dönüşür.
- Yetenekli çalışanlar kariyer planı konusuna diğer çalışanlardan daha fazla önem verirler ve kariyer basamaklarında ilerlemek, yeteneklerini geliştirmek istemektedirler. Bu çalışanların yeteneklerine uygun kariyer planı yapmak performanslarını artırır.
- Yetenekli çalışanlar, sadece kendi alanlarında değil, aynı zamanda takım içinde etkili bir şekilde işbirliği yapabilirler. İletişim becerileri gelişmiş olduğu için, projelerde ve grup çalışmalarında liderlik yapabilirler.
- Yetenekli çalışanlar zorluklarla karşılaştıklarında farklı ve etkili çözümler üretebilirler. Sorunları analiz edip çözme konusunda hızlı ve etkili bir şekilde hareket edebilirler.

Rekabet ortamında örgütlerin en değerli varlığı yetenekli ve nitelikli çalışanlarıdır. Taklit edilemez ya da zor taklit edilebilir özelliklerden biri de yetenekli insanların iş ve uygulamalarla ilgili ortaya koyacakları yeni fikirler geliştirecekleri yeni yöntemler, farklı bakış açılarıdır.

Örgütün önemli bir rekabet faktörü olan temel yetenek stratejisinin (core competence) özünde yetenekli insan kaynağı yer almaktadır. Bu nedenle örgütler için yetenekli ve yetkin çalışanlar en değerli örgütsel varlık olarak değerlendirilmektedir.

Yetenek ve yetenek yönetimi kavramları McKinsey araştırmaları (1997) ile gündeme gelmiştir. Amerika merkezli bir yönetim danışmanlık şirketi olan McKinsey 56 büyük Amerikan şirketine yaklaşık 6900 yönetici üzerinde yetenek konusunda araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda şirketler son beş yılda büyüme konusunda sorun yaşamamalarına rağmen yetkin işgücü konusunda sorun yaşadıkları ortaya konmuştur. Yöneticilerin en önemli sorunlardan biri olarak yetenekli kişilerin işletmeye çekilmesi (%89 oranında) konusunda ve yetenekli çalışanların elde tutulması (%90 oranında) konusunda yaşandığını tespit edilmiştir. 2000 yılında güncellenen çalışmada yeteneklerin işletmeye çekilmesinin 1997 yılından daha zor olduğu ortaya konmuştur (Axelrod, Handfield-Jones ve Welsh, 2001). Ayrıca Manpower Inc.'ın 2006 yılında yaptığı 23 ülkeyi kapsayan 33000 çalışanla yaptığı Yetenek Kıtılığı (Talent Shortage) araştırmasına göre yetenekli çalışanlar konusunda sorun yaşandığı tespit edilmiştir (Atlı, 2013:59).

Literatürdeki alışmalar örgütlerin yetenekli insanları elde etmek ve elde tutmakta diğer örgütler ile rekabet yaşadıkları gerçeğini ortaya koymuştur. Yapılan bir araştırmada yöneticilerden %20 sinin gcl seviyede ayrılma niyetine, %28'inin de orta seviyede ayrılma niyetine sahip olduğu görülmüştür. Yine yapılan çalışmada genç yöneticilerin eski yöneticilere kıyasla %60 oranında ayrılma niyetine sahip oldukları görülmüştür. Bu alışmalar aynı zamanda yetenek arzındaki kıtlıktan da bahsetmektedirler. Gelecek yirmi yılda en önemli kurumsal kaynağın yetenek olacağı vurgulanmaktadır. Bununla birlikte yetenek savaşında birçok örgütün henüz yetenek savaşının önemini fark etmediği belirtilmektedir (Michaels, Handfield-Jones ve Axelrod, 2001:2,6)

Yetenek yönetimi kavramı, örgüt tarafından yetenekli kişilerin işe alımı, yerleştirilmesi, geliştirilmesi aşamalarını içeren planlanmış, yapılandırılmış bir yaklaşımı; sürekli yüksek performans gösteren bireylerin istihdam edilmesi isteğini içermektedir (Akar, 2015:25). Yetenek yönetimi şirketin karşılaşacağı zorluklarla baş edebilmesi ve stratejilerini hayata geçirerek hedeflerine ulaşabilmesi için ihtiyaı olan yetenekler ile sahip olduğu mevcut yetenekler arasındaki boşluğu sistematik olarak kapatmaya çalışan, merkezinde "İnsan Kaynağı"nın yer aldığı bir yönetim sürecidir (ırpan ve şen, 2009). Bu tanımlamalar birlikte değerlendiğinde; "yetenek yönetimi, örgütteki ihtiyaç olan kilit pozisyonların ve bunlara ait görevlerin ve etkinliklerin tespit edilmesi, bu pozisyona uygun yeteneğin örgüte çekilmesi, seçimi, işe yerleştirilmesi, oryantasyonu, eğitimi ve geliştirilmesi, motive edilmesi ve örgütte tutulması için gerekli plan ve uygulama çalışmalarının yapıldığı, yetenek anlayışına göre çalışana odaklanan, özelleşmiş bir ileri insan kaynakları uygulamasıdır." şeklinde ifade edilebilir.

Literatür incelenerek yetenek yönetiminin ortaya çıkmasında etkili olan örgüt içi ve örgüt dışı faktörler kısaca aşağıda belirtilmiştir.

- Bilgi Teknolojilerindeki gelişmeler ve inovasyon
- Stratejik hedeflere ulaşma isteği, rekabet ve küreselleşmenin getirdiği zorluklar
- Örgütlerde insan kaynakları politikalarının değişmesi ve personel gclendirme anlayışının hakim olması

- Kariyer yönetimi
- Temel yetenek (Core Competence) kavramının ortaya çıkması
- Örgütlerde insan faktörünün artan önemi
- Çoklu zekâ teorisi
- Meritokrasi anlayışı
- Peter İlkesi etkisi
- Demografik değişkenlerin etkisi

Yetenek yönetimi kapsamı ve süreci konu ile ilgili araştırmacıların bakış açılarına göre farklı şekillerde ifade edilmektedir. Farklı bakış açılarına göre yetenek yönetiminin kapsamı ile ilgili ifadeler aşağıda belirtilmiştir (Sivenko, 2008; akt: Atlı, 2013:104);

Süreç Açısından: Kişilerin yeteneklerini optimize etmeye yönelik tüm süreçleri içerir.

Kültürel Açısından: Yetenek yönetimi eylemden çok bir zihniyet değişimi olarak ele alınır.

Rekabet Açısından: Bu yaklaşıma göre insanlar işletmenin en değerli varlığıdır. Yetenekli insanları tanımlamak, bulmak ve ne istiyorlarsa vermek yönünde yaklaşır.

Gelişim Açısından: Yetenek yönetimini en üstün potansiyele sahip çalışanlar için ilerletilmiş bir gelişim yolu olarak ele alınır. Bu yaklaşım çalışanı geliştirmeyi, yatırım yapmayı ve onlara şans vermeyi öngörür.

İnsan Kaynakları Planlaması Açısından: Yetenek yönetimi doğru insanları, doğru zamanda, doğru yerde, doğru işleri yapmak üzere planlamayı ve konumlandırmayı esas alır.

Bütün bu ifadeler yetenek yönetimi sürecinin örgütler için ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Farklı araştırmacılar tarafından yetenek yönetimi süreci ile ilgili bazı modeller ortaya konulmuştur. Ashton ve Morton'a göre yetenek yönetim süreci on aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar (Ashton ve Morton, 2005:29):

- a) Yetenek yapılarının revize edilmesi (prensipler, iş kapsamı ve yetenek pazarı trendlerinin gözden geçirilmesi)
- b) Pozisyonlandırma stratejileri (stratejik veya taktik kararlar, eylemler ve yetenek süreçlerinin planlanması)
- c) İşe entegre edilmiş yetenekler (stratejik yönetim süreci, üç aylık/yıllık işletme planları, liderlik, tanımlanmış yetenek rolleri ve iş kalitesinin uyumlaştırılması)
- d) Yetenek odaklı liderlik yaklaşımı
- e) Yetenek ve kültür uyumu (ortak dil, tutarlı mesajlar, kültürel özelliklerin ve olumsuz etkilerin giderilmesi)
- f) Hesap verebilirlik kültürünün oluşturulması (kalite, hesap verebilirlik anlayışı)
- g) Süreç tasarımı ve uygulanması (insan/teknoloji konuları, yetenek süreçleri ve eksikliklerin değerlendirilmesi, başarı oranları, yetenek geliştirme potansiyelinin incelenmesi, yetenek performansının gerçekleştirilmesi)

- h) Yetenek performansının değerlendirilmesi
- i) Yetenek yönetimini gündemde tutma
- j) Yetenek yönetiminin gözden geçirilmesi (eksiklikler, diğer organizasyonlarla karşılaştırma)

Bir başka araştırmacı olan Cheese'ye göre yetenek yönetiminin etkisinin ortaya çıkarılmasında yetenekli çalışanların örgüt ile dinamik entegrasyon aşamalarının bulunması gerekmektedir. Bu aşamalar; yeteneği keşfetmek, yeteneği geliştirmek, yetenek dağıtılması, yeteneklerin iş stratejileri ile uyumlaştırılması olarak ifade edilebilir (Cheese, 2008:30).

Görüldüğü gibi yetenek konusundaki bakış açılarının farklı olması örgütlerin stratejik anlamda yetenek yönetimin ele alma şekillerine göre değişmektedir. Her örgütün kendi ihtiyaçları ve yönetim anlayışı çerçevesinde farklı yetenek uygulaması yaptığı söylenebilir. Literatürdeki çalışmalar değerlendirilerek yetenek yönetiminin başlıca adımları aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:

- a) Stratejik pozisyonların belirlenmesi
- b) Yetkinliklerin belirlenmesi ve yeteneklerin tespit edilmesi (potansiyel analizi)
- c) Yetenekli çalışanların kuruma çekilmesi (çekim stratejilerinin uygulanması)
- d) Yetenekli çalışanların seçilmesi ve işe alımı süreci
- e) Yedekleme yönetimi ve yetenek havuzu oluşturma
- f) Yetenek geliştirme programlarının uygulanması
- g) Yetenek yönetiminde işletme yönetiminin sorumluluğunun belirlenmesi
- h) İşten ayrılan yeteneklerin takibi ve geri dönüşüm programı
- i) Yeteneklerin elde tutulması, çalışan katılım ve memnuniyeti

1.2. Performans

Günümüz iş dünyasında yoğun rekabet nedeniyle kar marjının düşmesi, işletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi için varlıklarını ve değerlerini en etkili ve yüksek performansla kullanmalarını gerektirmektedir. Değişen müşteri isteklerine cevap verebilmek için, üretim süreçlerinde rakiplere kıyasla üst düzey performans sergilenmesi oldukça önemlidir. Artık işletmelerin en önemli varlığının çalışanları olduğu genel olarak kabul edilmektedir. İşletmenin performansının büyük ölçüde çalışanların gösterdiği performansla ilişkili olduğu ve çalışanların motivasyon seviyesinin örgütün performansını etkileyebileceği ifade edilebilir. Literatürde performans kavramı genel olarak bireysel performans ve örgütsel performans olmak üzere iki bölümde incelenmiştir (Emhan, Kula ve Töngür, 2013:56). Bu çalışmada örgütlerdeki çalışanların bireysel performansları üzerinde durulmuştur.

Performans, yapılması gereken bir iş veya görevde gösterilen başarı derecesidir. Belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya iş görenin davranış biçimidir. Performans, belirli bir süre içinde birey veya grubun bir işi yaparken gösterdiği eylem ve çabanın nicel veya nitel sonuçlarıdır (Bingöl, 2006:321). Tmaz'a göre performans; bir işi yapan bireyin, bir grubun ya

da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, diğer bir ifadeyle neyi sağlayabildiğinin nicel(miktar) ve nitel(kalite) olarak anlatımı şeklinde tanımlanmaktadır (Tmaz, 1999:389). Büyüköztürk'e (2007:29) göre performans; edim, başarı, iş başarımı, bireyin bir göreve ilişkin neleri yapabildiğinin nicel ve nitel anlatımı, bir işin gerçekleştirilmesine yönelik tüm çabalar bireyin bir işi yaparken gösterdiği çaba, istenilen işin tamamlanması olarak ifade edilmektedir. Performans, "bir öğrenme görevine yönelik çabalar ve ortaya konulan ürün" şeklinde ifade edilmektedir. Aydın'a göre performans, belirlenmiş bir süre içerisinde, özel iş etkinliklerini meydana getirmek amacıyla gösterilen davranış ya da ortaya konulan ürün olarak ifade edilmektedir (Aydın, 2005). Başar'a göre performans, önceden belirtilen hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığının nitel veya nicel yöntemlerle tespit edilmesidir (Başar, 2016:45). Performans, belirlenen koşullara göre bir işin yapılma seviyesi, ya da bir işgörenin zaman bağlı olarak görevini yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlar şeklinde ifade edilir (Bayram, 2006:48).

Bu değerlendirmelerle birlikte sonuç olarak performans; nitelik, nicelik ve süre göz önünde bulundurularak önceden belirlenmiş ve ulaşılması beklenen standartlara göre ortaya konmak istenen faaliyetlerin (zihinsel, fiziksel, duygusal faaliyetler) seviyesi olarak ifade edilebilir. Meydana gelen faaliyetler önceden belirlenen standartların altında ise düşük performans, standartlara uygun ise normal performans, standartların üzerinde ise yüksek performans şeklinde ifade edilmektedir. Performans seviyesi başarı seviyesi olarak da ifade edilebilir. Performans, bireysel (yetenek, yetkinlik, motivasyon, iş tatmini vb.), örgütsel (işin niteliği, yönetim, örgüt ortamı vb.) ve çevresel (aile, fiziksel çevre, sosyal durum vb.) birçok faktörden etkilenmektedir.

Özmutaf'a göre örgütsel performansın gerçekleştirilmesi tabandan başlamaktadır. Bireysel performansın takıma/takımlara, takımlardan örgüt fonksiyonlarına ya da bölümlerine oradan örgütün tamamına, nihayet kuruluş bazında iç ve dış tüm paydaşların tamamına yansımakta ve örgütsel performans ortaya çıkmaktadır (Özmutaf, 2007:44).

Örgüt çalışanlarının performansını çeşitli seviyelerde etkileyebilecek unsurlar temel olarak üç kategoride toplanmaktadır (Gedik, 2010:5). Bunlar, bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler olmak üzere üç kısımda aşağıda incelenmiştir:

a) Çalışan performansına etki eden bireysel faktörler kısaca:

Fiziksel ve mental Sağlık, bireylerin kişilik tipleri (A tipi veya B tipi kişilik), Stres, çalışanların iç dünyasında yaşadıkları çatışma (örneğin rol çatışması), iletişim becerileri, yetenekler ve yetkinlikler, inanç ve tutumlar, otonomi(kendini yönetebilme becerisi) ve yaş sekinde ifade edilebilir.

b) Çalışan Performansına Etki Eden Örgütsel Faktörler ise:

Örgütsel stres ve örgütsel çatışma, yönetim yapısı, fiziksel ortam, örgüt kültürü, örgütsel amaç ve hedefler, yönetici desteği, kariyer imkânları, personel güçlendirme ve kararlara katılım, örgütsel adalet, çalışma düzeni ve disiplin, ekipman nitelikleri, iş yoğunluğu ve işin zorluk seviyesi,

örgütsel imaj, mobbing, örgütsel motivasyon, iş doyumu ve iş tatmini, tükenmişlik, çalışanlar arası etkileşim ve uyum, maaş ve ek gelirler şeklinde ifade edilebilir.

c) Çalışan Performansına Etki Eden Çevresel Faktörler:

Aile, örgüt dışı fiziksel ve sosyal çevre, makro ekonomik etkenler, siyasi etkenler, toplumsal özellikler ve kültür olduğu söylenebilir

1.3. Performans Ve Yetenek Yönetimi İlişkisi

Performans; nitelik, nicelik ve süre göz önünde bulundurularak önceden belirlenmiş ve ulaşılmaması beklenen standartlara göre ortaya konmak istenen faaliyetlerin düzeyi olarak ifade edilebilir. Örgüt çalışanlarının yüksek performans göstermesi için birtakım örgütsel düzenlemelere ihtiyaç vardır. Yetenek yönetimi, organizasyonun hedeflerine uygun yetenekleri tanımlayarak, bu yetenekleri etkili bir şekilde kullanmayı amaçlar. Bu çerçevede yetenek yönetimi ve performans arasındaki "örgütlerin uyguladıkları yetenek yönetimi uygulamaları, yetenekli çalışanların performanslarına nasıl etki etmektedir?" şeklindeki ifade araştırma sorusu olarak belirlenmiştir.

2. ARAŞTIRMA METODU

Çalışmanın bu bölümünde araştırma hakkındaki alt başlıklardan oluşan araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın modeli ve hipotez, araştırmanın evreni ve örnekleme, verilerin toplanması ve ölçümler, araştırmanın yöntemi bulunmaktadır.

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüz işletme dünyasında, üretilen mal ve hizmetlerin taklit edilebilirlik oranının düşük olması, önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu avantajı elde etmek isteyen işletmeler, özellikle temel yetenek stratejilerini uygulayarak, yetenekli çalışanları işe almaya, eğitmeye, geliştirmeye ve performanslarını sağlamaya odaklanan bir yetenek yönetimi süreci benimsemektedir. Bu süreç, işletmenin başarı faktörlerinden biri haline gelmiştir.

Bu çalışmanın odak noktası, bankacılık sektörü gibi yeteneklerin hizmet kalitesi üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu alanlarda, bankaların uyguladığı yetenek yönetimi stratejilerinin incelenmesidir. Çalışmanın özgünlüğü, yetenek yönetiminin çalışan performans faktörüne olan etkisinin ölçülmesinde yatmaktadır.

Sonuç olarak, bu çalışma bankacılık sektöründe yetenek yönetiminin etkinliğini değerlendirerek, performans üzerindeki etkilerini ortaya koymayı hedeflemektedir. Bu verilerin bankacılık sektöründeki planlama ve uygulamalara katkı sağlaması, yeteneklerin istihdamından başlayarak kariyer planlamasına kadar geniş bir perspektif sunması amaçlanmaktadır.

2.2. Araştırma Modeli ve Hipotez

Araştırmada karşılaştırmalı araştırma yöntemine bağlı olarak betimsel bir araştırma modeli kullanılmıştır. Yetenek yönetimi ve performans arasındaki ilişki aşağıdaki hipotezlerle test edilmiştir.

H₁: Yetenek yönetimi ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1a}: Yetenek yönetiminin öz yetenek değerlendirme alt boyutu ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1b}: Yetenek yönetiminin kariyer yetenek değerlendirme alt boyutu ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1c}: Yetenek yönetiminin kurumsal yetenek değerlendirme alt boyutu ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

2.3. Araştırmanın Evreni, Örneklemi ve Sınırlılıkları

Araştırmanın evrenini Diyarbakır, Şanlıurfa, Mardin, Gaziantep ve Batman illerinde bulunan kamu bankalarındaki çalışanlar oluşturmaktadır. Bu illerdeki banka çalışanlarına toplam 550 tane anket random olarak dağıtılmıştır. Bu anketlerden 442 tanesinin dönüşü sağlanabilmiştir. Bunların içerisinde 21 tane anket değerlendirmeye alınamayacak şekilde işaretlendiği için değerlendirme dışında tutulmuştur. Sonuç olarak 421 tane anket değerlendirmeye alınmıştır.

Bir araştırmada evreni temsil eden örneklem sayısının 0,95 güvenilirlik ve 0,05 örneklem hatası için yeterliliğini istatistiksel olarak belirten tablo aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 1.1: Evren Büyüklükleri İçin Gerekli En Düşük Örneklem Sayıları

Evren Büyüklüğü	20	100	500	1000	2000	5000	10000	50000	100000	1000000
Örneklem Sayısı	19	80	217	278	322	357	370	381	383	384

Kaynak: Sekaran, 2003:294

Tablo 1.1. de gösterilen verilere göre, 384 kişiden alınan örneklem sayısının 0,95 güvenilirlik ve 0,05 örneklem hatası için bir milyon kişiyi temsil edebileceği görülmektedir. Bu verilere göre araştırmada alınan 421 örneklemin bankacılık sektöründeki çalışanları temsil ettiği söylenebilir.

Bu araştırma belirtilen illerdeki kamu bankalarında çalışanlar ile sınırlıdır. Bölgenin sosyo-ekonomik durumu ve şartları göz önünde bulduğunda, başka illerde yapılacak çalışmalarda farklı sonuçların bulunma ihtimalinin olması ve özel bankalarda farklı sonuçların elde edilme ihtimali araştırmanın sınırlılığı olarak ifade edilebilir.

Ayrıca bankacılık sektörünün yoğun bir iş alanı olduğu düşünüldüğünde çalışanların anket verilerini iş yoğunluklarından dolayı özensiz doldurması şeklinde bir ihtimalinin olması bir diğer araştırma sınırlılığı olduğu söylenebilir.

2.4. Verilerin Toplanması ve Ölçekler

Araştırmanın veri toplama aşamasında iki bölümden oluşan anket kullanılmıştır. Kullanılan anketin demografik değişkenler bölümü; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, unvan ve görev yılı maddelerinden oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümü yetenek yönetimi ölçeği ile performans ölçeğinden oluşmaktadır.

Anketin ikinci bölümündeki sorulara ilişkin katılımcıların tercih derecelerini belirlemek amacıyla; soldan sağa doğru, Kesinlikle Katılmıyorum(1), Katılmıyorum(2), Kısmen Katılıyorum(3), Katılıyorum(4), Kesinlikle Katılıyorum(5) şeklinde derecelendirilen 5'li likert tipi anket kullanılmıştır.

Ölçeklerin sınıflandırılmasında, ölçekler 5'li Likert ölçeği kullanılarak yapılandırıldığı için $n=5$ olarak alınmış ve $n-1/n=0,8$ değeri belirlenmiştir. Buna bağlı olarak ölçeklere ilişkin verilerin genel yorumlarının yapılmasında dikkate alınan sınıflandırma aşağıda belirtilmiştir:

1,00 < n ≤ 1,80 Aralığı: Çok düşük

1,80 < n ≤ 2,60 Aralığı: Düşük

2,60 < n ≤ 3,40 Aralığı: Orta

3,40 < n ≤ 4,20 Aralığı: Yüksek

4,20 < n ≤ 5,00 Aralığı: Çok yüksek

Faktör ve soru ortalamaları yukarıda belirtilen sınıflandırmalar doğrultusunda yorumlanmış ve tartışılmıştır.

Tablo 2.1: 5'li Likert Tipi Tercih Değer Aralıkları

Ağırlık	Seçenekler	Sınırlar	Sınıflandırma
1	Kesinlikle Katılmıyorum	1.00 – 1.80	Çok Düşük
2	Katılmıyorum	1.81 – 2.60	Düşük
3	Kısmen Katılıyorum	2.61 – 3.40	Orta
4	Katılıyorum	3.41 – 4.20	Yüksek
5	Tamamen Katılıyorum	4.21 – 5.00	Çok Yüksek

İşaretlenen maddelerin tercih ağırlıklarına göre karşılıkları tabloda verilmiştir.

2.4.1. Yetenek Yönetimi Ölçeği:

Anketin ilk ölçeğini oluşturan 'yetenek yönetimi ölçeği' Tutar, Altınöz ve Çöp (2011) tarafından geliştirilen, Altınöz, Çöp ve Çakıroğlu (2014) tarafından bir çalışmada kullanılan, 18 maddeden ibaret olup tek boyutlu olan ve yapılan çalışmada güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha) 0,93 olarak bulunan yetenek yönetimi ölçeğinden alınan ve çalışmaya uyarlanan 10 madde kullanılmıştır. Bu maddelerle birlikte literatür taranarak ve uzman görüşü alınarak oluşturulan 8 madde ile birlikte 18 maddelik ölçek oluşturulmuştur. Meydana gelen ölçek faktör analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda anket maddelerinin üç boyutta ayrıldığı görülmüştür.

Tablo 2.2. te anketteki madde numaralarına göre yetenek yönetimi ölçeği maddeleri, faktör analizi sonuçları ve güvenirlik katsayısı (Cronbach Alpha) değerlerinin belirtildiği tablo görülmektedir.

Tablo 2.2: Yetenek Yönetimi Ölçeği Maddelerinin Faktör Analizi ve Boyutlara Göre Güvenirlik Katsayısı Tablosu

Ölçek Maddeleri	Faktör Yük Değerleri ve Bileşenler			Boyut Adı ve Güvenirlik Katsayısı
	1	2	3	
1. Yaptığım işin yeteneklerime uygun olduğunu düşünüyorum	0,660			Öz Yetenek Değerlendirme Boyutu Cronbach Alpha: 0,790
2. Yaptığım işe uygun olarak, yeteneklerimi tam kapasite ile kullandığımı düşünüyorum.	0,683			
3. Çalıştığım birimde deneyimlerim ve mesleki yeterliliklerim nedeniyle görev yapmaktayım.	0,763			
4. Çalıştığım birimde kişisel özelliklerim nedeniyle görev yapmaktayım.	0,586			
5. Yaptığım iş için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.	0,670			
10. Yöneticilerimin yeteneklerimden yeterli oranda yararlandığını düşünüyorum.	0,475			Kariyer Yetenek Değerlendirme Boyutu Cronbach Alpha: 0,917
6. Yöneticilerim mesleki gelişimim için yeni fırsatlar sağlarlar.		0,812		
7. Yöneticilerim kişisel gelişimim için yeterli desteği sağlarlar.		0,802		
8. Yöneticilerim yeteneklerimle ilgili kariyer planı konusunda bana yardımcı olurlar.		0,777		
9. Yöneticilerim tarafından yaptığım işle ilgili var olan yeteneklerimin tamamen keşfedildiğini düşünüyorum.		0,550		
11. Çalıştığım kurumda yetenekli çalışanlara etkili liderlik yapılmaktadır.		0,570		Kurumsal Yetenek Değerlendirme Boyutu Cronbach Alpha: 0,930
12. Çalıştığım kurumda yetenekli çalışanlara iş rotasyonu uygulanmaktadır.			0,560	
13. Çalıştığım kurumda yetenekli çalışanlar için geleceğe dönük potansiyel performans değerleme yapılmaktadır.			0,766	
14. Çalıştığım kurumda yetkin beyinleri kuruma çekme stratejisi uygulanmaktadır.			0,783	
15. Yöneticilerim, yetenekli çalışanlara mentorluk (iş danışmanlığı) yapmaktadırlar.			0,777	
16. Yöneticilerim, pozisyonlar için en yetenekli çalışanı seçmektedirler.			0,751	Cronbach Alpha: 0,930
17. Yöneticilerim, yetenekli çalışanlar arasında güçlü bir koordinasyon sağlamaktadırlar.			0,833	
18. Yöneticilerim, yaptığım işe karşı ilgimin artmasını sağlarlar.			0,757	

Faktör analizi sonucunda Tablo 2.2. de görüldüğü şekilde gruplanan yetenek yönetimi ölçeğinin toplamda altı maddeden oluşan 1, 2, 3, 4, 5, 10 numaralı maddeleri "öz yetenek değerlendirme boyutu" şeklinde adlandırılmış olup faktör yük değerleri 0,763 den 0,475 e doğru değişen değerler almaktadır. Öz değerlendirme boyutunun güvenilirlik değeri (Cronbach Alpha) 0,790 olarak bulunmuştur.

Ölçeğin toplamda beş sorudan oluşan 6, 7, 8, 9, 11 numaralı maddeleri "kariyer yetenek değerlendirme boyutu" şeklinde adlandırılmış olup faktör yük değerleri 0,812 den 0,550 ye doğru değişen değerler almaktadır. Kariyer değerlendirme boyutunun güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha) 0,917 olarak bulunmuştur.

Ölçeğin toplamda yedi maddeden oluşan 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18 numaralı maddeleri "kurumsal yetenek değerlendirme boyutu" olarak adlandırılmış olup faktör yük değerleri 0,833 den 0,560 a doğru değişen değerler almaktadır. Kurumsal değerlendirme boyutu güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha) 0,930 olarak bulunmuştur.

Toplamda 18 maddeden oluşan yetenek yönetimi ölçeğinin bütün maddelerinin güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha) 0,942 olarak bulunmuştur.

Yetenek yönetiminin boyutları isimlendirilirken aşağıda belirtilen değerlendirmeler esas alınmıştır:

Öz Yetenek Değerlendirme Boyutu: Çalışanların yaptıkları işin yeteneklerine ve yeterliklerine uygun olup olmadığı ile ilgili kendilerine ait olan değerlendirme şeklinde ifade edilmektedir. Çalışan yaptığı işe kendi yetenekleri ve becerileri açısından bakıp değerlendirme yapması boyutunu ifade etmektedir. Bireysel bir değerlendirme olduğundan dolayı da öz yetenek değerlendirme olarak ifade edilmiştir.

Kariyer Yetenek Değerlendirme Boyutu: Çalışanların var olan yetenekleri baz alınarak bireysel gelişimleri, eğitimleri ve mesleki olarak gelecekteki beklentileri ile ilgili, kısaca kariyerleri ile ilgili kurumsal olarak aldıkları destek ifade edilmektedir.

Kurumsal Yetenek Değerlendirme Boyutu: Kurumun yetenekli çalışanlar konusundaki tutumunun, çalışanların yeteneklerinin değerlendirilmesi konusundaki uygulamalarının çalışanlar tarafından değerlendirilmesi boyutu ifade edilmektedir. Kısaca ifade etmek gerekirse kurumun, çalışanların yeteneklerine yönelik yatırım yapıp yapmadığının değerlendirmesidir.

2.4.2. Performans Ölçeği:

“Performans Ölçeği” olarak, önce Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra ise, Sigler ve Pearson (2000) tarafından yapılan çalışmalarda kullanılmış olup Çöl (2008:41) tarafından Türkçeye çevrilen ve güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha) 0,81 olarak bulunan 4 maddeli tek boyutlu ölçek kullanılmıştır. Bu maddelerle birlikte Şehitoğlu (2010) tarafından yapılan bir çalışmada kullanılan güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha) 0,87 olarak bulunan 7 maddeli tek boyutlu ölçeğin bir maddesi de ölçeğe eklenmiştir.

Aşağıdaki tabloda anketteki madde numaralarına göre performans ölçeği maddeleri, faktör analizi sonuçları ve güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha) değerlerinin belirtildiği tablo görülmektedir.

Tablo 2.3. Performans Ölçeği Maddelerinin Faktör Analizi ve Boyutlara Göre Güvenirlik Katsayısı Tablosu

Ölçek Maddeleri	Faktör Yük Değerleri ve Bileşenler		Güvenirlik Katsayısı
	1		
1. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım	0,764		Cronbach Alpha: 0,844
2. Hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum	0,841		
3.Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim	0,873		
4. İşimle ilgili bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim	0,827		
5. Bir çalışan olarak memnuniyet seviyem yüksektir	0,627		

Tablo 2.3. de görüldüğü gibi beş maddeden meydana gelen performans ölçeği tek boyutlu olup faktör yük değerleri 0,873 den 0,627 ye doğru değişmektedir. Performans ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha) 0,844 olarak bulunmuştur.

2.4.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada anket araştırma (survey research) yöntemi kullanılmıştır. Toplam olarak 421 çalışanın değerlendirmeleri oluşturulan anketle toplanmış ve SPSS programı ile çeşitli istatistik metod ve test teknikleri kullanılarak analiz edilmiştir. Analizde istatistikî anlamlılık düzeyi $p < 0.05$ olarak kabul edilmiştir. Anket verileri üzerinde parametrik ya da nonparametrik testlerinden hangisinin uygulanacağını belirlemek amacıyla normallik testi uygulanmıştır. Örneklem sayısınının 30 'un altında olduğu durumlarda Shapiro-Wilk, 30 ve üzeri olduğu durumlarda Kolmogorow - Smirnov kullanılır (Can, 2014:89).

Tablo 2.4: Normallik Testi

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	Performans	Yetenek Yönetimi
N	421	421
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,7544
	Std. Deviation	0,84471
Kolmogorov-Smirnov Z	2,318	1,553
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,000	0,016

Yapılan normallik testi sonucunda Tablo 2.4. de görüldüğü üzere ölçekler $p < 0,05$ olduğundan nonparametrik testlerin uygulanması uygun görünmektedir.

SPSS'te hipotezlerin anlamlılık testlerinde p değeri 0,05 üzerinde çıkarsa ($p>0,05$) anlamlı fark yok, p değeri 0,05 veya daha küçük çıkarsa ($p<0,05$) anlamlı fark vardır şeklinde değerlendirilmektedir (Can, 2014:79).

Parametrik testlerin uygulanması için verilerin normal dağılım göstermesi gerekmektedir. Analize tabi tutulacak veriler parametrik şartları sağlamıyorsa nonparametrik testler uygulanması gerekir (Altunışık vd., 2007:154,158).

Ancak veri setinin çokluğu nedeniyle Çarpıklık ve Basıklık (Skewness- Kurtosis) değerlerinin kontrolüne (Field, 2013: 188) karar verilmiştir.

Tablo 1.5. Çarpıklık Ve Basıklık Tablosu

	Performans	Yetenek Yönetimi
N	421	421
Skewness	-0,871	-0,432
Std. Error of Skewness	0,119	0,119
Kurtosis	0,776	-0,227
Std. Error of Kurtosis	0,237	0,237

Tablo 1.5. deki verilerden işe adanma, işten ayrılma niyeti ve yetenek ölçeklerinin Skewness- Kurtosis değerleri (-1,96; +1,96) aldığıında normal dağıldığı bu nedenle parametrik testlerin uygulanması gerektiğine karar verilmiştir.

Parametrik testlerin uygulanması için verilerin normal dağılım göstermesi gerekmektedir (Altunışık vd., 2007:154). Genel geçer bir kural olarak, çarpıklık katsayısını ve basıklık katsayısını, sırasıyla, çarpıklığın ve basıklığın standart hatasına bölündüğünde, çıkan değerler -1,96 ile +1,96 arasında kalıyorsa, dağılım normal kabul edebilir (Can, 2014:84).

2.4.4. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS 18.0 istatistik programı kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler, çeşitli istatistik metod ve test teknikleri (frekans dağılımı, ortalama, t-testi, anova, regresyon, korelasyon) kullanılarak yorumlanmıştır. Verilerin analizi, katılımcıların ölçek maddelerine verdikleri cevapların toplam puanları üzerinden yapılmıştır. İstatistikî anlamlılık düzeyi $p<0.05$ olarak kabul edilmiştir.

3. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde yapılan analizler sonunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

3.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Katılımcıların demografik özellikleri bölümünde araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kurumdaki unvanı ve görev yılını belirten tablolar ve değerlendirmelere yer verilmiştir.

3.1.1. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo da gösterilmektedir.

Tablo 3.1: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları Tablosu

Cinsiyet	Sayı	Yüzde (%)	Toplam Yüzde(%)
Erkek	204	48,5	48,5
Kadın	217	51,5	100
Toplam	421	100	

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının cinsiyete göre dağılımları Tablo 3.1 a göre incelendiğinde, çalışanların % 48,5'inin (204 kişi) erkek, % 51,5'inin (217) kadın olduğu belirlenmiştir.

3.1.2. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımı Tablo 3.2 de gösterilmektedir.

Tablo 3.2: Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları Tablosu

Yaş	Sayı	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
21-30	218	51,8	51,8
31-40	150	35,6	87,4
41-50	52	12,4	99,8
51-60	1	0,2	100
Toplam	421	100	

Tablo 3.2 incelendiğinde, araştırmaya katılan banka çalışanlarının yaş gruplarına göre dağılımları % 51,8'inin (218 kişi) 21-30 yaş aralığında, % 35,6'sının (150 kişi) 31-40 yaş aralığında, %12,4'ünün (52 kişi) 41-50 yaş aralığında, % 0,2'sinin (1 kişi) 51-60 yaş aralığında olduğu belirlenmiştir. 21-30 yaş grubunda 218, 31-40 yaş grubunda 150 çalışan bulunmaktadır.

3.1.3. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımı Tablo 3.3.'de gösterilmektedir.

Tablo 3.3: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları Tablosu

Medeni Durum	Sayı	Yüzde (%)	Toplam Yüzde(%)
Evli	280	66,5	66,5
Bekar	141	33,5	100
Toplam	421	100	

Tablo 3.3. ye göre araştırmaya katılan banka çalışanlarının medeni durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, çalışanların % 66,5'inin (280 kişi) evli, % 33,5'inin (141 kişi) bekâr olduğu belirlenmiştir.

3.1.4. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımı Tablo 3.4'te gösterilmektedir.

Tablo 3.4: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları Tablosu

Eğitim Durumu	Sayı	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Lise	38	9	9
Ön Lisans	18	4,3	13,3
Lisans	311	73,9	87,2
Lisans Üstü	54	12,8	100
Toplam	421	100	

Tablo 4.13 e göre araştırmaya katılan banka çalışanlarının eğitim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, çalışanların % 9'unun (38 kişi) lise, % 4,3'ünün (18 kişi) ön lisans, %73,9'unun (311 kişi) lisans, % 12,8'inin (54 kişi) lisansüstü eğitime sahip olduğu belirlenmiştir. Lise ve önlisans eğitimi alanların toplam oranının %13,3 olduğu görülmektedir.

3.1.5. Katılımcıların Unvanlarına Göre Dağılımı

Katılımcıların unvanlarına göre dağılımı Tablo 3.5'te gösterilmektedir.

Tablo 3.5: Katılımcıların Unvanlarına Göre Dağılımları Tablosu

Unvan	Sayı	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Banko Asistanı	54	12,8	12,8
Servis Görevlisi	17	27,8	40,6
Servis Yetkilisi	97	23	63,7
Uzman Yardımcısı	5	1,2	64,8

Uzman	8	1,9	66,7
Yönetmen Yardımcısı	70	16,6	83,4
Yönetmen	49	11,6	95
Şube Yöneticisi	21	5	100
Toplam	421	100	

Tablo 3.5 e göre araştırmaya katılan banka çalışanlarının unvanlarına göre dağılımları incelendiğinde, çalışanların % 12,8'inin (54 kişi) banko asistanı, % 27,8'inin (17 kişi) servis görevlisi, %23'ünün (97 kişi) servis yetkilisi, % 1,2'sinin (5 kişi) uzman yardımcısı, % 1,9'unun (8 kişi) uzman, %16,6'sının (70 kişi) yönetmen yardımcısı, % 11,6'sının (49 kişi) yönetmen, %5'inin (21 kişi) şube yöneticisi olduğu belirlenmiştir. Burada belirtilen unvanlar Ziraat Bankası'ndaki unvanlar baz alınarak sıralanmıştır. Diğer bankalardaki unvanlar da bu tasnife uygun düzenlenmiştir.

3.1.6. Katılımcıların Görev Yıllarına Göre Dağılımı

Katılımcıların görev yıllarına göre dağılımı Tablo 3.6' da gösterilmektedir.

Tablo 3.6: Katılımcıların Görev Yıllarına Göre Dağılımları

Görev Yılı	Sayı	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
0-5 yıl	202	48	48
6-10 yıl	135	32,1	80
11-15 yıl	10	2,4	82,4
16-20 yıl	63	15	97,4
21-25 yıl	11	2,6	100
Toplam	421	100	

Tablo 3.6 ya göre araştırmaya katılan banka çalışanlarının görev yıllarına göre dağılımları incelendiğinde, çalışanların % 48'inin (202 kişi) 0-5 yıl, % 32,1'inin (135 kişi) 6-10 yıl, %2,4'ünün (10 kişi) 11-15 yıl, % 15'inin (63 kişi) 16-20 yıl, % 2,6'sının (11 kişi) 21-25 yıl çalışma süresine sahip oldukları belirlenmiştir.

3.2. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistiksel Bulgular

Bu bölümde araştırmada kullanılan yetenek yönetimi, işe adanma, performans ve işten ayrılma niyeti ölçeklerine ilişkin tanımlayıcı analiz bilgilerine yer verilecektir.

Anket formunda yer alan ifadelere katılımcıların ne derecede katıldığını belirlemek için 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Buna göre ifadeler, “Kesinlikle Katılmıyorum (1)”, “Katılmıyorum (2)”, “Kısmen Katılıyorum (3)”, “Katılıyorum (4)”, “Kesinlikle Katılıyorum (5)” olarak sınıflandırılmıştır.

Analiz için kullanılan ölçekler 5 cevaplı olduğundan $(n-1)/n$ formülü uygulandığında aralıklar 0,8 elde edilmektedir bu bağlamda işaretlenen maddelerin ortalama değerleri alınarak sonuçları aşağıdaki tabloda belirtilen karşılıklara göre değerlendirilecektir.

Tablo 3.7: 5'li Likert Tipi Tercih Değer Aralıkları

Ağırlık	Seçenekler	Sınırlar	Sınıflandırma
1	Kesinlikle Katılmıyorum	1.00 – 1.80	Çok Düşük
2	Katılmıyorum	1.81 – 2.60	Düşük
3	Kısmen Katılıyorum	2.61 – 3.40	Orta
4	Katılıyorum	3.41 – 4.20	Yüksek
5	Kesinlikle Katılıyorum	4.21 – 5.00	Çok Yüksek

Tablo 3.7 de ağırlıklarına göre işaretlenen maddelerin karşılıklarını belirten sınırlar görülmektedir.

3.2.1. Yetenek Yönetimi Ölçeğine İlişkin İstatistiksel Bulgular

Yetenek yönetimi ölçeği; öz değerlendirme, kariyer değerlendirme ve kurumsal değerlendirme boyutlarından meydana gelmektedir. Bu bölümde boyutları içeren maddelerin tanımlayıcı istatistik analizleri yapılacaktır.

3.2.1.1. Yetenek Yönetiminin Öz Yetenek Değerlendirme Alt Boyutu Maddelerine İlişkin İstatistiksel Bulgular

Yetenek yönetimi ölçeğinin öz değerlendirme boyutunu içeren maddeleri ve tercih istatistikleri Tablo 3.8 de verilmiştir.

Tablo 3.8: Öz Yetenek Değerlendirme Alt Boyutu Maddeleri İle İlgili İstatistiksel Dağılım Tablosu

Ölçek Maddeleri	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Tercih Ortalaması
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1. Yaptığım işin yeteneklerime uygun olduğunu düşünüyorum	16	3,8	22	5,2	86	20,4	160	38,0	137	32,5	3,90
2. Yaptığım işe uygun olarak, yeteneklerimi tam kapasite ile kullandığımı düşünüyorum.	7	1,7	33	7,8	101	24,0	156	37,1	124	29,5	3,80
3. Çalıştığım birimde deneyimlerim ve mesleki yeterliliklerim nedeniyle görev yapmaktayım.	19	4,5	50	11,9	78	18,5	159	37,8	115	27,3	3,71

4. Çalıştığım birimde kişisel özelliklerim nedeniyle görev yapmaktayım.	39	9,3	68	16,2	96	22,8	134	31,8	84	20,0	3,37
5. Yaptığım iş için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.	7	1,7	30	7,1	93	22,1	172	40,9	119	28,3	3,86
6. Yöneticilerimin yeteneklerimden yeterli oranda yararlandığımı düşünüyorum.	18	4,3	41	9,7	126	29,9	164	39,0	72	17,1	3,54

1- 'Yaptığım işin yeteneklerime uygun olduğunu düşünüyorum' ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde kısmen katılıyorum, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri toplamının %90,9 olduğu ve madde ortalamasının katılıyorum (3,90) şeklinde olduğu görülmüştür.

2- 'Yaptığım işe uygun olarak, yeteneklerimi tam kapasite ile kullandığımı düşünüyorum' ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde kısmen katılıyorum, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri toplamının %90,6 olduğu ve madde ortalamasının katılıyorum (3,80) şeklinde olduğu görülmüştür.

3- 'Çalıştığım birimde deneyimlerim ve mesleki yeterliliklerim nedeniyle görev yapmaktayım' ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde kısmen katılıyorum, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri toplamının %83,6 olduğu ve madde ortalamasının katılıyorum (3,71) şeklinde olduğu görülmüştür.

4- 'Çalıştığım birimde kişisel özelliklerim nedeniyle görev yapmaktayım' ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri toplamının %51,8 olduğu ve madde ortalamasının kısmen katılıyorum (3,37) şeklinde olduğu görülmüştür.

5- 'Yaptığım iş için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim' ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde kısmen katılıyorum, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri toplamının %91,3 olduğu ve madde ortalamasının katılıyorum (3,86) şeklinde olduğu görülmüştür.

6- 'Yöneticilerimin yeteneklerimden yeterli oranda yararlandığımı düşünüyorum' ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri toplamının %56,1 olduğu ve madde ortalamasının katılıyorum (3,56) şeklinde olduğu görülmüştür.

3.2.1.2. Yetenek Yönetiminin Kariyer Yetenek Değerlendirme Alt Boyutu Maddelerine İlişkin İstatistiksel Bulgular

Yetenek yönetimi ölçeğinin kariyer değerlendirme boyutunu içeren maddeleri ve tercih istatistikleri Tablo 3.9 da verilmiştir.

Tablo 3.9: Kariyer Yetenek Değerlendirme Alt Boyutu Maddeleri İle İlgili İstatistiksel Dağılım Tablosu

Ölçek Maddeleri	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Tercih Ortalaması
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1. Yöneticilerim mesleki gelişimim için yeni fırsatlar sağlarlar.	25	5,9	39	9,3	101	24,0	148	35,2	108	25,7	3,36
2. Yöneticilerim kişisel gelişimim için yeterli desteği sağlarlar.	26	6,2	39	9,3	90	21,4	164	39,0	102	24,2	3,65
3. Yöneticilerim yeteneklerimle ilgili kariyer planı konusunda bana yardımcı olurlar.	31	7,4	42	10,0	97	23,0	153	36,3	98	23,3	3,58
4. Yöneticilerim tarafından yaptığım işle ilgili var olan yeteneklerimin tamamen keşfedildiğini düşünüyorum.	25	5,9	82	19,5	147	34,9	105	24,9	62	14,7	3,23
5. Çalıştığım kurumda yetenekli çalışanlara etkili liderlik yapılmaktadır.	37	8,8	83	19,7	114	27,1	116	27,6	71	16,9	3,23

1- 'Yöneticilerim mesleki gelişimim için yeni fırsatlar sağlarlar' ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri toplamının %60,9 olduğu ve madde ortalamasının kısmen katılıyorum (3,36) şeklinde olduğu görülmüştür.

2- 'Yöneticilerim kişisel gelişimim için yeterli desteği sağlarlar' ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde, kısmen katılıyorum, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri toplamının %84,6 olduğu ve madde ortalamasının katılıyorum (3,65) şeklinde olduğu görülmüştür.

3- 'Yöneticilerim yeteneklerimle ilgili kariyer planı konusunda bana yardımcı olurlar' ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde, kısmen katılıyorum, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri toplamının %82,6 olduğu ve madde ortalamasının katılıyorum (3,58) şeklinde olduğu görülmüştür.

4- 'Yöneticilerim tarafından yaptığım işle ilgili var olan yeteneklerimin tamamen keşfedildiğini düşünüyorum' ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde, kısmen katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri toplamının %74,5 olduğu ve madde ortalamasının kısmen katılıyorum (3,23) şeklinde olduğu görülmüştür.

5- 'Çalıştığım kurumda yetenekli çalışanlara etkili liderlik yapılmaktadır' ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde, kısmen katılıyorum, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri toplamının %71,6 olduğu ve madde ortalamasının kısmen katılıyorum (3,23) şeklinde olduğu görülmüştür.

3.2.1.3. Yetenek Yönetiminin Kurumsal Yetenek Değerlendirme Alt Boyutu Maddelerine İlişkin İstatistiksel Bulgular

Yetenek yönetimi ölçeğinin kurumsal değerlendirme boyutunu içeren maddeleri ve tercih istatistikleri Tablo 3.10 da verilmiştir.

Tablo 3.10: Kurumsal Yetenek Değerlendirme Alt Boyutu Maddeleri İle İlgili İstatistiksel Dağılım Tablosu

Ölçek Maddeleri	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Tercih Ortalaması
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1. Çalıştığım kurumda yetenekli çalışanlara iş rotasyonu uygulanmaktadır.	53	12,6	71	16,9	114	27,1	131	31,1	52	12,4	3,13
2. Çalıştığım kurumda yetenekli çalışanlar için geleceğe dönük potansiyel performans değerlendirme yapılmaktadır.	38	9,0	76	18,1	119	28,3	145	34,4	43	10,2	3,18
3. Çalıştığım kurumda yetkin beyinleri kuruma çekme stratejisi uygulanmaktadır.	49	11,6	97	23,0	116	27,6	124	29,5	35	8,3	2,99
4. Yöneticilerim, yetenekli çalışanlara mentorluk (iş danışmanlığı) yapmaktadırlar.	48	11,4	90	21,4	132	31,4	101	24,0	50	11,9	3,03
5. Yöneticilerim, pozisyonlar için en yetenekli çalışanı seçmektedirler.	54	12,8	59	14,0	147	34,9	106	25,2	55	13,1	3,11
6. Yöneticilerim, yetenekli çalışanlar arasında güçlü bir koordinasyon sağlamaktadırlar.	36	8,6	69	16,4	135	32,1	129	30,6	52	12,4	3,21
7. Yöneticilerim, yaptığım işe karşı ilgimin artmasını sağlarlar.	33	7,8	64	15,2	136	32,3	125	29,7	63	15,0	3,28

1- 'Çalıştığım kurumda yetenekli çalışanlara iş rotasyonu uygulanmaktadır' ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri toplamının %43,5 olduğu ve madde ortalamasının kısmen katılıyorum (3,13) şeklinde olduğu görülmüştür. Kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum ve kısmen katılıyorum seçenekleri toplamının %56,6 olduğu görülmüştür.

2- 'Çalıştığım kurumda yetenekli çalışanlar için geleceğe dönük potansiyel performans değerlendirme yapılmaktadır' ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri toplamının %44,6 olduğu ve madde ortalamasının kısmen katılıyorum (3,18) şeklinde olduğu görülmüştür. Kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum ve kısmen katılıyorum seçenekleri toplamının %55,4 olduğu görülmüştür.

3- 'Çalıştığım kurumda yetkin beyinleri kuruma çekme stratejisi uygulanmaktadır' ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri toplamının %37,8 olduğu ve madde ortalamasının kısmen katılıyorum (2,99) şeklinde olduğu görülmüştür. Kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum ve kısmen katılıyorum seçenekleri toplamının %62,2 olduğu görülmüştür.

4- 'Yöneticilerim, yetenekli çalışanlara mentorluk (iş danışmanlığı) yapmaktadırlar' ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri toplamının %35,9 olduğu ve madde ortalamasının kısmen katılıyorum (3,03) şeklinde olduğu görülmüştür. Kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum ve kısmen katılıyorum seçenekleri toplamının %64,2 olduğu görülmüştür.

5- 'Yöneticilerim, pozisyonlar için en yetenekli çalışanı seçmektedirler' ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri toplamının %38,3 olduğu ve madde ortalamasının kısmen katılıyorum (3,11) şeklinde olduğu görülmüştür. Kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum ve kısmen katılıyorum seçenekleri toplamının %61,7 olduğu görülmüştür.

6- 'Yöneticilerim, yetenekli çalışanlar arasında güçlü bir koordinasyon sağlamaktadırlar' ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri toplamının %33 olduğu ve madde ortalamasının kısmen katılıyorum (3,21) şeklinde olduğu görülmüştür. Kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum ve kısmen katılıyorum seçenekleri toplamının %77 olduğu görülmüştür.

7- 'Yöneticilerim, yaptığım işe karşı ilgimin artmasını sağlarlar' ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri toplamının %44,7 olduğu ve madde ortalamasının kısmen katılıyorum (3,28) şeklinde olduğu görülmüştür. Kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum ve kısmen katılıyorum seçenekleri toplamının %55,3 olduğu görülmüştür.

3.2.2. Performans Ölçeğine İlişkin İstatistiksel Bulgular

Performans ölçeğini içeren maddeler ve tercih istatistikleri Tablo 3.11.'de verilmiştir.

Tablo 3.11: Performans Ölçeği Maddeleri İle İlgili İstatistiksel Dağılım Tablosu

Ölçek Maddeleri	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Tercih Ortalaması
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	28	6,7	31	7,4	99	23,5	126	29,9	137	32,5	3,74
2. Hedeflerime fazlasıyla ulaşırm.	19	4,5	21	5,0	111	26,4	151	35,9	119	28,3	3,78
3. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	17	4,0	27	6,4	102	24,2	160	38,0	115	27,3	3,78
4. İşimle ilgili bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	12	2,9	26	6,2	89	21,1	163	38,7	131	31,1	3,89
5. Bir çalışan olarak memnuniyet seviyem yüksektir.	22	5,2	48	11,4	103	24,5	163	38,7	85	20,2	3,57

1- 'Görevlerimi tam zamanında tamamlarım' ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri toplamının %62,4 olduğu ve madde ortalamasının katılıyorum (3,74) şeklinde olduğu görülmüştür.

2- 'Hedeflerime fazlasıyla ulaşırm' ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri toplamının %64,2 olduğu ve madde ortalamasının katılıyorum (3,78) şeklinde olduğu görülmüştür.

3- 'Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim' ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri toplamının %65,3 olduğu ve madde ortalamasının katılıyorum (3,78) şeklinde olduğu görülmüştür.

4- 'İşimle ilgili bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim' ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri toplamının %69,8 olduğu ve madde ortalamasının katılıyorum (3,89) şeklinde olduğu görülmüştür.

5- 'Bir çalışan olarak memnuniyet seviyem yüksektir' ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri toplamının %58,9 olduğu ve madde ortalamasının katılıyorum (3,57) şeklinde olduğu görülmüştür.

3.3. İlişki (Korelasyon) Analizleri

Yetenek yönetimi ve alt boyutları olan öz yetenek alt boyutu, kariyer yetenek alt boyutu ve kurumsal yetenek alt boyutu ile performans korelasyon tablosu Tablo 3.12 de gösterilmiştir.

Tablo 3.12: Korelasyon Tablosu

	Yetenek Yönetimi	Performans
Yetenek Yönetimi	1	
Performans	-0,078	1
Öz Yetenek Alt Boyutu	0,790**	-0,060
Kariyer Yetenek Alt Boyutu	0,916**	-0,083
Kurumsal Yetenek Alt Boyutu	0,925**	-0,064

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Ural ve Kılıç'a göre değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyi, korelasyon katsayısının 0-0,29 arasında olması durumunda zayıf veya düşük, 0,30-0,64 arasında olması durumunda orta, 0,65-0,84 arasında olması durumunda kuvvetli veya yüksek, 0,85-1 arasında olması durumunda ise çok kuvvetli veya çok yüksek şeklinde yorumlanır. Korelasyon katsayısının karesine (r^2) "belirlilik (determinasyon) katsayısı" denir. Bu katsayı, bir değişkenin diğer değişkene hangi oranda bağlı olduğunu gösteren, bir değişkendeki değişimlerin yüzde kaçının diğer değişken tarafından açıklanacağını belirten katsayıdır. Bu sayı 0 ile 1 arasında değer alır(Ural ve Kılıç, 2013:245).

Tablo 3.12 de bulunan ilişki (Korelasyon) analizleri incelendiğinde aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

'Yetenek yönetimi' ile 'performans' arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. **H₁ hipotezi reddedilmiştir.**

Yetenek yönetiminin alt boyutlarından olan 'öz yetenek' alt boyutu ile 'performans' arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. **H_{1a} hipotezi reddedilmiştir.**

Yetenek yönetiminin alt boyutlarından olan 'kariyer yetenek' alt boyutu ile 'performans' arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. **H_{1b} hipotezi reddedilmiştir.**

Yetenek yönetiminin alt boyutlarından olan 'kurumsal yetenek' alt boyutu ile 'performans' arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. **H_{1c} hipotezi reddedilmiştir.**

3.4. Etki (Regresyon) Analizi

Bu bölümde yetenek yönetimi ve yetenek yönetiminin alt boyutları olan öz yetenek, kariyer yetenek ve kurumsal yetenek ile performans arasındaki etki analizlerine yer verilmiştir.

3.4.1 Yetenek Yönetimi ve Performans Arasındaki Etki (Regresyon) Analizleri

Performans ve yetenek yönetimi alt boyutları olan öz yetenek, kariyer yetenek ve kurumsal yetenek davranışı arasındaki etki analizi Tablo 3.13 de verilmiştir.

Tablo 3.13: Performans ve Yetenek Yönetimi Etki Analizi Tablosu

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmini Standart Hata
1	0,084 ^a	0,007	0,000	0,84473

a. Etkileyiciler: Öz Yetenek, Kurumsal Yetenek, Kariyer Yetenek

ANOVA^b

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareleri	F	Sig.
Regress ion	2,127	3	0,709	0,99	0,39
Residua l	297,558	417	0,714		
Total	299,684	420			

a. Etkileyiciler: Kurumsal Yetenek, Öz Yetenek, Kariyer Yetenek

b. Bağımlı Değişken: Performans

'Yetenek yönetimi'nin 'performans' davranışına etkisini incelemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizinde (Tablo 3.13) 0,05 anlamlılık seviyesi yani %95 güvenirlilikte incelenmiştir. ($p > 0.05$ olduğundan) anlamlı bir etki tespit edilememiştir. Yapılan regresyon analizi sonucu yetenek yönetiminin performans davranışı üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı görülmektedir.

3.5. ANOVA Analizleri

Yetenek yönetimi ve alt boyutları olan öz yetenek alt boyutu, kariyer yetenek alt boyutu kurumsal yetenek alt boyutu ile performansın demografik özelliklere göre farklılaşım farklılaşmadığını ortaya koymak için t-Testi ve ANOVA analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda sadece anlamlı farklılığın olduğu bulgulara yer verilmiştir.

3.5.1. Yaş Değişkenine Göre Bulgular

Katılımcıların yaş değişkenlerine göre yapılan ANOVA analizlerine ilişkin bulunan anlamlı değerler Tablo 3.14 de gösterilmiştir.

Tablo 3.14: Yaş Değişkeni ANOVA Tablosu

Yaşa Bağlı Değişken	Yaş	Kareler Toplamı	Ortalama Farkı	F	P
Yetenek Yönetimi	31-40	267,7	-0,22714*	4,56	0,004
	21-30		-0,33994*		
	41-50		-0,38381*		
Öz Yetenek Alt Boyutu	31-40	232,1	-0,50731*	12,95	0,000
	21-30		-0,50731*		

Tablo 3.14’de görüldüğü üzere katılımcıların yaş değişkenine göre 'yetenek yönetimi' açısından %95 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Analiz sonucunda yaş değişkenine göre 'yetenek yönetimi' arasında 0,05 anlamlılık ya da %95 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($F=4,56$; $p<0.05$). Bu farklılığın kimin lehine olduğu Post Hoc Scheffé analizine tabi tutulmuş, analiz sonucunda 31-40 ve 41-50 yaş aralığındakiler lehine, 21-30 yaş aralığındaki çalışanlar aleyhine bir farklanma söz konusu olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların yaş değişkenine göre yetenek yönetiminin alt boyutu olan 'öz yetenek alt boyutu', açısından %95 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Analiz sonucunda yaş değişkenine göre 'öz yetenek alt boyutu' arasında 0,01 anlamlılık ya da %99 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($F=12,95$; $p<0.01$). Bu farklılığın kimin lehine olduğu Post Hoc Scheffé analizine tabi tutulmuş, analiz sonucunda 31-40 ve 41-50 yaş aralığındakiler lehine, 21-30 yaş aralığındaki çalışanlar aleyhine bir farklanma söz konusu olduğu tespit edilmiştir.

3.5.2. Kurumdaki Unvan Değişkenine Göre Bulgular

Katılımcıların unvan değişkenlerine göre yapılan ANOVA analizlerine ilişkin bulunan anlamlı değerler Tablo 3.15de gösterilmiştir.

Tablo 3.15. Unvan Değişkeni ANOVA Tablosu

Unvana Bağlı Değişken	Bağlı Unvan	Unvan	Kareler Toplamı	Ortalama Farkı	F	P
Yetenek Yönetimi	Servis Görevlisi	Yönetmen	267,69	-,52060*	3,47	0,001
		Şube Yöneticisi		-,58031*		
		Servis Yetkilisi		-,44273**		
Öz Yetenek Alt Boyutu	Banko Asistanı	Yönetmen	232,1	-0,68594	7,41	0,000
		Şube Yöneticisi		-,83333*		

Katılımcıların kurumdaki unvan değişkenine göre 'yetenek yönetimi' açısından %95 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Analiz sonucunda unvan değişkenine göre 'yetenek yönetimi' arasında 0,05 anlamlılık ya da %95 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($F=3,47$; $p<0.05$). Bu farklılığın kimin lehine olduğu Post Hoc Scheffé analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda yetenek yönetimi yönüyle yönetmen ve şube yöneticisi lehine, servis görevlisi aleyhine farklılık olduğu bulunmuştur.

Katılımcıların kurumdaki unvan değişkenine göre 'öz yetenek yönetimi alt boyutu' açısından %95 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Analiz sonucunda unvan değişkenine göre yetenek yönetiminin alt boyutu olan 'öz yetenek yönetimi' arasında 0,01 anlamlılık ya da %99 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($F=7,41$; $p<0.05$). Bu farklılığın kimin lehine olduğu Post Hoc Scheffé analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda öz

yetenek yönetimi yönüyle servis yetkilisi ve şube yöneticisi lehine, banko asistanı aleyhine farklanma olduğu bulunmuştur.

3.5.3. Çalışma Yılı Değişkenine Göre Bulgular

Katılımcıların çalışma yılı değişkenlerine göre yapılan ANOVA analizlerine ilişkin bulunan anlamlı değerler Tablo 3.16 da gösterilmiştir.

Tablo 3.1: Çalışma Yılı Değişkeni ANOVA Tablosu

Çalışma Yılına Bağlı Değişken	Çalışma Yılı	Kareler Toplamı	Ortalama Farkı	F	P
Yetenek Yönetimi	6-10 yıl		-0,15621		
	0-5 yıl	267,7	-0,18152	5,71	0,001
	16-20 yıl		-0,43827*		
Öz Yetenek	6-10 yıl		-0,25061*		
	0-5 yıl	232,05	-0,26172	16,56	0,000
	16-20 yıl		-0,66847*		

Katılımcıların kurumdaki çalışma yılı değişkenine göre 'yetenek yönetimi' açısından %95 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Analiz sonucunda unvan değişkenine göre 'yetenek yönetimi' arasında 0,05 anlamlılık ya da %95 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (F=5,71; p<0.05). Bu farklılığın kimin lehine olduğu Post Hoc Scheffe analizine tabi tutulmuştur. Yapılan analiz sonucunda yetenek yönetimi konusunda çalışma yılına bağlı olarak 0-5 yıl çalışanlar aleyhine, 16-20 yıl çalışanlar lehine farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların kurumdaki çalışma yılı değişkenine göre yetenek yönetiminin alt boyutu olan 'öz yetenek yönetimi' açısından %95 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Analiz sonucunda unvan değişkenine göre 'öz yetenek yönetimi alt boyutu' arasında 0,01 anlamlılık ya da %99 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (F=16,56; p<0.01). Bu farklılığın kimin lehine olduğu Post Hoc Scheffe analizine tabi tutulmuştur. Yapılan analiz sonucunda yetenek yönetiminin alt boyutu olan öz yetenek yönetimine göre çalışma yılına bağlı olarak 0-5 yıl aleyhine, 6-10 yıl ve 16-20 yıl lehine farklanma olduğu tespit edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma, banka sektöründe yetenek yönetimi ile performans arasındaki ilişkileri ortaya koymuştur. Sektör olarak bankaların seçilmesi, bankaların dinamik ve değişime hızlı yanıt veren talep yapısı ile çalışan motivasyonunu en iyi uygulayan sektörlerin başında geliyor olmasıdır. Bankaların dinamik yapısının olması ve yetenek yönetimi uygulaması için uygun bir alan olması Akbaş tarafından ve Karabıyık tarafından yapılan çalışmalarda da vurgulanmıştır (Akbaş, 2013; Karabıyık, 2015).

Bankaların yüksek performans sergilemeleri ve müşteri ile dinamik bir ilişki içinde olmaları sektörel bir zorunluluk olarak görüldüğü söylenebilir. Bu nedenle banka çalışanlarından yüksek performans ve dinamizm beklenmektedir. Genç çalışanların bu beklentiye daha uygun olduğu ifade edilebilir. Ayrıca, banka çalışanlarının yoğun iş temposuna rağmen akademik eğitime önem verdiği ve bu durumun sektördeki yenilik ve değişime açıklığı yansıttığı söylenebilir. Genel olarak banka çalışanları, yaptıkları işin yeteneklerine uygun olduğunu düşünmekte ve yeteneklerini tamamen kullanabildikleri bir alanda çalıştıklarını ifade etmektedirler.

Arastırma katılanlar, deneyim ve mesleki yeterlilikleri sayesinde buldukları birimlerde görev aldıklarını, kişisel özelliklerinin ise kısmen etkili olduğunu düşünmektedir. Çalışanlar, yöneticileri tarafından genellikle yeteneklerine göre fark edildiklerini ve iş verildiğinde yeteneklerine göre değerlendirildiklerini düşünmektedir. Ancak, bazı çalışanlar yöneticilerinin yeteneklerinden istenen seviyede yararlanamadıklarını ve yeteneklerinin tam olarak keşfedilmediğini düşünmektedir. Bu sonuçlar göz önünde bulundurularak banka yöneticilerinin çalışanların yeteneklerini daha etkin bir şekilde keşfetmeleri ve kullanmaları için çaba sarf etmelerinin önemli olduğu ifade edilebilir.

Çalışanların genel olarak yöneticileri tarafından mesleki gelişimleri için kısmen yeni fırsatların sağlandığını düşünmektedirler. Ancak, bu konuda olumsuz düşünen çalışanların da olduğu göz önünde bulundurulduğunda banka yönetiminin bu konudaki çabaları tekrar değerlendirmesi ve çalışanlara mesleki gelişim için yeni fırsatlar sunması beklenmektedir.

Yöneticilerin çalışanların kişisel gelişimlerine yönelik desteklerinin olduğu ve kariyer planı konusunda çalışanları destekledikleri ifade edilebilir. Yetenekli çalışanlara yönelik olarak etkin liderlik yapıldığını belirten çalışanların oranının yüksek olması, bu konuda banka yöneticilerinin gündemindeki bir konu olduğunu göstermektedir. Ancak, bu konuda olumsuz düşünen çalışanlar olduğu ve bu çalışanlara yönelik birtakım uygulamaların yapılması gerektiği ifade edilebilir.

Banka personelinin yetenekli çalışanlara yönelik olarak iş rotasyonu konusunda, geleceğe dönük potansiyel performans değerlendirme yapılması konusunda ve iş danışmanlığı konusunda kısmen olumlu düşündükleri ortaya konmuştur. Bu konularda farklı düşünen çalışanların da olduğu göz önünde bulundurulduğunda banka yönetimlerinin bu konularda iyileştirme çalışmalarını yapmaları gerektiği ifade edilebilir.

Kurumlarına ilişkin yetkin beyinleri çekme stratejisinin uygulanması, yöneticilerin en yetenekli bireyleri seçme sürecinde etkili bir rol oynaması ve yetenekli çalışanlar arasında güçlü bir koordinasyonun sağlanması konularında, yöneticilerin görüşleri kısmen olumlu bir eğilim göstermektedir. Bu bulgulara dayanarak, banka yönetimlerinin, yetenekli ve yetkin çalışanları kurumlarına çekme, uygun pozisyonlar için en uygun çalışanları seçme ve yetenekli çalışanlar arasında etkili bir işbirliği kurma konularında daha fazla çaba sarf etmeleri gerektiği belirtilebilir.

Çalışanların, yöneticileri tarafından yaptıkları işlere yönelik ilgilerinin artırılması ile ilgili aktif bir tutum olduğu konusunda kısmen olumlu düşündükleri; ancak bu konuda olumsuz düşünenlerin de olduğu ve banka yöneticilerinin, çalışanların işleri ile ilgilerinin artırılması konusunda daha fazla çaba göstermeleri gerektiği ifade edilebilir.

İşgörenlerin görevlerini tam zamanında tamamlama konusunda hassas oldukları ve belirlenen hedeflere ulaşma konusunda çaba gösterdikleri görülmüştür. Ayrıca, çalışanların ortaya koydukları hizmet kalitesinde belirli standartları yakaladıkları konusunda kendilerinden emin oldukları, işleri ile ilgili olarak meydana gelecek problemlere hızlı çözüm ürettikleri, işlerine karşı duyarlı ve hassas oldukları ve bu konuda yeterli donanıma sahip oldukları anlaşılmaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde çalışanların memnuniyet seviyesinin yüksek olduğu, bu durumun da iş motivasyonu açısından kurumda uygun şartların ve ortamın olduğu şeklinde ifade edilebilir.

Yetenek konusunda genç kuşağın yeterli farkındalığa sahip olmadığı, ilerleyen yaşlarda yetenek konusundaki farkındalığın daha yüksel olduğu görülmektedir. Bireylerin erken yaşlarda yeteneklerini tam olarak tanımadıklarından dolayı böyle davrandıkları söylenebilir. Veya iş bulma kaygısıyla ve mevcut işi kaybetmeme korkusu ile kendilerince buldukları en prestijli işte çalışmak istediklerinden yeteneklerini arka plana attıkları ve ancak ilerleyen yaşlarda yeteneklerini fark ettikleri değerlendirilmektedir. Bu nedenlerden dolayı bireyin yaşının ilerlemesi ve farklı alanlarda edindiği tecrübe ile birlikte, Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisinde belirtildiği gibi, bir ihtiyaç halinde kendini gösteren yeteneklerin ortaya çıkma isteği, bireyleri farklı düşünmeye ve davranmaya zorlayacağı söylenebilir (Efil, 2006:153). Yeteneklerin çeşitli yollarla açığa çıkma ve kendini göstermeye çalıştığı, kendini gösteremediği durumlarda da organizmada ihtiyaç olarak tatmin edilmesi gereken bir boşluk olarak bireyde huzursuzluk ya da tatminsizlik oluşturduğu ifade edilebilir. Buna bağlı olarak ileri yaşlarda yeteneklerle ilgili talepler daha yüksek seviyede dile getirilmektedir. Bayraktaroğlu'nun da belirttiği gibi (2008:139) davranış bilimlerine konu olan ihtiyaçlar hiyerarşisinde kişinin kendini gerçekleştirme olarak ifade edilen olgunluk ve verimlilik düzeyi, yeteneklere uygun iş yapılması ile daha çabuk elde edilebileceğini belirtmek gerekir.

Araştırmada elde edilen sonuçlar, yetenek yönetimi uygulamalarının çalışan performansı üzerinde belirgin bir etki oluşturmadığını göstermektedir. Bu sonuç başka araştırmalar ile de uyumludur (Akar, 2023:492). Bu durumun altında yatan muhtemel sebepler aşağıda ifade edilmiştir:

Yetersiz Yetenek Belirleme ve Geliştirme Stratejileri: Bankaların çalışanları arasındaki yetenekleri belirleme ve bu yetenekleri geliştirme konusunda eksik veya etkili olmayan stratejilere sahip olmaları, yetenek yönetiminin beklenen sonuçları elde etmesini zorlaştırabileceği söylenebilir.

İletişim Eksikliği: Yetenek yönetimi süreçlerinde çalışanlarla etkili bir iletişim içinde olunmaması, beklentilerin ve hedeflerin yeterince anlaşılmasına ve dolayısıyla performans üzerinde etkili bir kontrol sağlanamamasına yol açabileceği ifade edilebilir.

Eğitim ve Gelişim Fırsatlarının Yetersizliği: Çalışanlara yönelik sağlanan eğitim ve gelişim fırsatlarının yetersiz olması, yeteneklerin potansiyelini tam olarak gerçekleştirilmelerini engelleyebilir ve dolayısıyla performans artışını sınırlayabileceği ifade edilebilir.

Yetenek ve Performansın Eşleştirilememesi: Bankaların belirledikleri yeteneklerin, gerçek iş ihtiyaçları ve performans beklentileri ile uyumsuz olması durumunda yetenek yönetimi uygulamalarının performansı etkileme yeteneğini azaltabileceği söylenebilir.

İşgücü Katılımının Yetersizliği: Çalışanların yetenek yönetimi süreçlerine yeterince katılmaması veya bu süreçlere olumsuz bir bakış açısına sahip olmaları, uygulamaların etkinliğini azaltabilir.

İnsan Kaynakları Politikalarının Etkisizliği: Bankaların insan kaynakları politikalarının, yetenek yönetimi stratejilerini destekleyecek şekilde tasarlanmamış veya etkisiz olması, sürecin beklenen sonuçları elde etmesini engelleyebileceği ifade edilebilir.

Bu nedenlerin bir veya birkaçının bir araya gelmesi, bankaların yetenek yönetimi uygulamalarının performans üzerinde etkili olamamasına yol açabilir. Bu durum, bankaların yetenek yönetimi stratejilerini gözden geçirmelerini, eksiklikleri tespit etmelerini ve daha etkili bir yetenek yönetimi yaklaşımını benimsemelerini gerektirebilir. Bu araştırma bir bölgedeki banka çalışanları üzerine yapılmıştır. Farklı işletmelerde ve gruplarda yeni çalışmaların yapılması ile birlikte aynı konu ile ilgili farklı etkenlerin olup olmadığı araştırılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Akar, F. (2015). Yetenek Yönetimi. İmge Kitapevi, Ankara.
- Akar, V. (2023). Örgütlerde Yetenek Yönetiminin Çalışanların İş Performansına Etkisi: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracı Ve İşsizlik Kaygısının Düzenleyici Rolü. Doğuş Üniversitesi Dergisi, 24(1), 477-497
- Akbaş, İ. (2013). The Relationship Between Talent Management And Retention Of Employees: A Case Study In Banking Sector. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , İstanbul.
- Aksoy, C., Aslantaş, M. ve Arslan, V. (2016). Adaletin Çalışma Hayatındaki Yansıması: Örgütsel Adalet, International Journal of Innovative Strategical Social Research, 1(1), 19-32.
- Altınöz, M., Çöp, S., Çakıroğlu, D. (2014). Büro Ortamında Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma.EJOVOC: Electronic Journal Of Vocational Colleges, 4(3), 101-111
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2007). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Sakarya Yayıncılık, Adapazarı.
- Altuntuğ, N. (2009). Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetim Yaklaşımı. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, c.14, s.3,s.445-460.

- Aslantaş, M. (2016). Yetenek Yönetiminin İşe Adanma, Performans ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bankacılık Sektörü Örneği. Doktora Tezi, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.
- Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing Talent For Competitive Advantage. *Strategic HR Review*, 4(5), 28-31.
- Atlı, Ö. (2013). Yetenek Yönetimi. Crea Yayıncılık, İstanbul.
- Axelrod, E. L., Handfield-Jones, H., & Welsh, T. A. (2001). War For Talent, Part Two. *The McKinsey Quarterly*, 9-9.
- Aydı, İ. (2005). Öğretimde Denetim. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Başar, D. (2016). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Rekabetçi Örgüt Kültürü Oryantasyonları İle Firma Ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Katılım Bankaları Üzerinde Bir Araştırma. Doktora Tezi Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayraktaroğlu, S. (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi. Sakarya Yayıncılık, Adapazarı.
- Bayram, L. (2006). “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 62, Temmuz-Eylül, s. 47-65.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). Performansa Dayalı Durum Belirleme Nedir?, *İlköğretmen*, 8, s.28-32.
- Cheese, P. (2008). Driving High Performance In The Talent-Powered Organization. *Strategic HR Review*, 7(4), 25-31.
- Can, A. (2014). SPSS İle Bilimsel Araştırma Sürecinde Veri Analizi, Pegem, Ankara
- Çırpan, H., Şen, A., (2009). İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi, *Çerçeve Dergisi*, Eylül, s:110-116.
- Çöl, G. (2008).Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 35-46
- Doğan,S., Demiral,Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 17, Sayı 3, s.145–166
- Efil, İsmail, (2006). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları, 8. Baskı.
- Emhan, A., Kula, S., & Töngür, A. (2013). Yapısal Eşitlik Modeli Kullanılarak Yönetici Desteği, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Performans Ve Tükenmişlik Kavramları Arasındaki İlişkilerin Analizi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama.Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 31(1). s.53-70
- Fettahloğlu, Ö. O., Demir, S. (2014). İşletme Yönetiminde Yönetimsel Pandora: Meritokrasi Ve Yetenek Yönetimi,Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, s. 175-186
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using SPSS*. London: Sage publications.
- Gagne, F. (2013). Üstün Zekayı Yeteneğe Dönüştürmek: Gelişimsel Bir Teori Olarak Ayrımsal Üstün Zeka Ve Yetenek Modeli. Çeviren: Rukiye Baltacı. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Özel Eğitim Dergisi,14(1) 1-20
- Gedik, T. (2010). Orman Ürünleri Sanayi Sektöründe Çalışan Performansının Belirlenmesi Ve Arttırılmasına Yönelik Alan Çatışması (Mobilya Ve Levha Fabrikaları Örneği). Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Karabıyık, F. B. (2015). Türk Bankacılık Sektöründe İnsan Kaynakları Yaklaşımı Çerçevesinde Yetenek Yönetimi. Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Muğla Sıtkı Kocaman Üniversitesi, Muğla

- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War For Talent*. Harvard Business Press.
- Özmutaf, N. M. (2007). Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları Ve Çatışma. *C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 8, Sayı 2, s.41-60
- Renzulli, J. (1978). What Makes Giftedness? Reexamining a Definition. *Phi Delta Kappan*, 60, 180–184.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business: A Skill Bulding Approach Fourth Edition*. New York: John Willey & Sons.
- Şehitoğlu, Y. (2010). Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi. Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tmaz, P. (1999). Performans Değerleme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye'deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme, *Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:5, s.389-406.
- Tutar, H., Altınöz, M., Çöp, S. (2011), İşletmelerde Yetenekli Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Artırılmasına Yönelik Bir Araştırma, *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, 19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 306-312.
- Ural, A., Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci Ve Spss İle Veri Analizi*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- www.tdk.gov.tr