

## YETENEK YÖNETİMİ ALGISININ KAMU SEKTÖRÜ VE ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARI AÇISINDAN ANALİZ EDİLMESİ: KASTAMONU İLİ ÖRNEĞİ

Alper Tunga ŞEN\*-Mustafa YÜCEL\*\*

### Öz

Yetenek yönetimi kavramı esasında organizasyonlarda var olan önemli pozisyonlarda sürekli liderlik ve kişisel gelişimin sistematik bir süreci olarak ifade edilebilmektedir. Günümüzde artan teknoloji ve yaşanan teknolojik dönüşüm neticesinde yetenek yönetimi kavramına karşı bakış açıları özellikle sektörel bazda büyük farklılıklar göstermektedir. Bu çalışma, kamu ve özel sektör çalışanlarının yetenek yönetimi algılarını demografik değişkenler açısından analiz etmeyi amaçlamaktadır. Araştırmada nicel araştırma yöntemi benimsenmiş olup, kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak Şahin (2015) tarafından geliştirilen "Yetenek Yönetimi Ölçeği" kullanılmış ve Kastamonu il merkezinde görev yapan kamu ve özel sektör çalışanlarından yüz yüze anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Toplanan veriler SPSS 26 programı ile analiz edilerek geçerlilik ve güvenilirlik testleri, bağımsız örneklem T-Testi, ANOVA testi ve Post-Hoc analizleri uygulanmıştır. Analizler sonucunda, kamu sektörü çalışanlarının yetenek yönetimi algılarının özel sektör çalışanlarına kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, Kastamonu'daki özel sektör firmalarının büyük ölçüde KOBİ ve aile işletmelerinden oluşmasının yetenek yönetimi uygulamalarına olan ilgiyi sınırlayabileceği şeklinde yorumlanmaktadır. Ayrıca, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, gelir düzeyi ve çalışılan pozisyon gibi demografik değişkenler açısından yetenek yönetimi algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Çalışmanın bulguları, yetenek yönetimi stratejilerinin sektörel farklılıklar dikkate alınarak sürekli gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesi gerektiğini göstermektedir. Bu bağlamda, kamu ve özel sektör arasında bilgi ve deneyim paylaşımının artırılması, yöneticilere yönelik eğitim ve gelişim programlarının yaygınlaştırılması ve yetenek yönetimi uygulamalarının çalışan motivasyonunu artıracak şekilde geliştirilmesi önerilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Yetenek yönetimi, Stratejik yönetim, Özel sektör, Kamu sektörü.

**Jel Kodu:** M00, M12, Z19.

### Analyzing Talent Management Perception in Terms of Public Sector and Private Sector Employees: Kastamonu Province Example

#### Abstract

The concept of talent management can essentially be defined as a systematic process of continuous leadership and personal development in key positions within organizations. With the rise of technology and ongoing technological transformation, perspectives on talent management vary significantly, particularly across different sectors. This study aims to analyze the perceptions of talent management among public and private sector employees in terms of demographic variables. A quantitative research method was adopted, employing a convenience sampling approach. Data were collected through face-to-face surveys using the "Talent Management Scale" developed by Şahin (2015), targeting employees working in the central district of Kastamonu. The collected data were analyzed using the SPSS 26 program, applying validity and reliability tests, independent sample t-tests, ANOVA tests, and Post-Hoc analyses. The results indicate that public sector employees exhibit higher perceptions of talent management compared to private sector employees. This finding suggests that the predominance of SMEs and family businesses in Kastamonu's private sector may limit the emphasis placed on talent management practices. Additionally, statistically significant differences in talent management perceptions were identified based on demographic variables such as gender, age, education level, income level, and job position. The findings highlight the need for continuous review and improvement of talent management strategies by considering sectoral

\* Dr. Öğr. Üyesi, Kastamonu Üniversitesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, Siyaset ve Sosyal Bilimler Ana Bilim Dalı, [alpertungasen@gmail.com](mailto:alpertungasen@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0003-1943-9040>

\*\* Dr. Öğr. Üyesi, Kastamonu Üniversitesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı, [mustafayucel@kastamonu.edu.tr](mailto:mustafayucel@kastamonu.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0003-1818-4189>

*differences. In this context, increasing knowledge and experience sharing between the public and private sectors, expanding training and development programs for managers, and enhancing talent management practices to boost employee motivation are recommended.*

**Keywords:** Talent management, Strategic management, Private sector, Public sector.

**Jel Code:** M00, M12, Z19.

## 1. Giriş

Küreselleşme etkisinde gerek özel gerekse kamu sektörünün her geçen gün daha zorlu, rekabetçi ve beklentilerin arttığı bir ortam içerisinde faaliyet göstermeleri, nitelikli insan kaynağında da rekabetin oluşmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda insan kaynağının etkin kullanımı hem özel hem de kamu sektöründe önem kazanmış, yetenekli bireyleri çekmek, geliştirmek ve elde tutmak zorunlu hale gelmiştir (El Ammar, 2021). Yetenek yönetimi kavramı ise bu noktada stratejik bir önem kazanmakta, kurumların rekabet avantajlarını oluşturma ve sürdürme kapasitesi nedeniyle önem kazanan bir araştırma alanı haline gelmiştir (Coulson-Thomas, 2012).

Yetenek yönetimi, önemli pozisyonlarda sürekli liderlik ve kişisel gelişimin sistematik bir süreci olarak ifade edilebilmektedir (Rothwell, 2010). Daha geniş anlamda bir tanımlama yapılacak olduğunda ise yetenek yönetimi kavramı bir organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşabilmesi adına insan kaynaklarını etkili bir şekilde yönetme süreci şeklinde ifade edilebilmektedir. Bu süreç aynı zamanda yetenekli bireyleri tanımlamayı, onları çekmeyi, geliştirmeyi ve elde tutmayı amaçlamaktadır. Temel unsurları ise, organizasyonun ihtiyaç duyduğu kritik yeteneklerin belirlenmesi, doğru yetenekleri organizasyon bünyesine çekmek için stratejilerin oluşturulması, çalışanların potansiyellerini artırmak için eğitim, mentorluk ve kariyer gelişim planlarının sunulması, çalışanların organizasyonda kalmalarının sağlanması şeklinde sıralanabilmektedir. Yetenek yönetimi hem özel sektörde hem de kamu sektöründe önem teşkil etmekle birlikte ve organizasyonların uzun vadeli başarıları adına kritik bir öneme sahiptir (Erdoğan & Salepçioğlu, 2020).

Bu noktada yetenek yönetimi algısı kamu sektörü ile özel sektör arasında farklılık gösterebilmektedir. Örneğin kamu sektöründe yetenek yönetimi genellikle daha bürokratik ve kurumsal süreçlere dayanırken, özel sektörde daha hızlı ve esnek bir yapıya sahip olabilmektedir. Ayrıca, özel sektörde performansa dayalı teşvikler ve primler daha yaygınken, kamu sektöründe bu tür motivasyon araçları sınırlı olabildiğinden, yetenek algısını etkileyebilmektedir. Son olarak, kamu sektöründe daha fazla iş güvencesi ve uzun vadeli kariyer planlaması söz konusu olabilirken, özel sektörde daha dinamik ve değişken bir çalışma ortamı bulunabilmektedir. Dolayısıyla bu durum çalışanların yetenek yönetimi algısının değişmesine neden olabilmektedir (Yavuz & Mesci, 2019). Söz konusu farklılıkların yanı sıra, özellikle yeni kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde insan kaynağının etkin bir şekilde yönetilmesi bağlamında özel ve kamu sektörü arasında önemli ortak özellikler de belirmiş (Poór vd., 2021), kamu sektöründe de yetenek yönetimi öncelikli konular arasına girmiştir (El Ammar, 2021).

Bu çalışmanın amacı gerek ortak özellikler gerekse farklılıklar gösteren kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren çalışanların yetenek yönetimi algılarının tespit edilmesidir. Bu bağlamda kamu sektörü ve özel sektörde yer alan çalışanların algıları arasındaki farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının anlaşılması ise önem arz etmektedir. Söz konusu amaç doğrultusunda çalışmanın ana hipotezi ise ‘kamu çalışanları ile özel sektör çalışanlarının yetenek yönetim algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma vardır’ şeklinde ifade edilebilir. Çalışmada Şahin (2015) tarafından geliştirilmiş olan ‘‘Yetenek Yönetimi Ölçeği’’ kullanılmıştır. Bahsedilen ölçek 21 maddeden ve tek faktörden oluşmakta, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri öncesinde yapılmış bir ölçek olarak alan yazında yer almaktadır.

## 1.1. Literatür İncelemesi

### 1.1.1. Yetenek Yönetimi

Yetenek yönetimi ile ilgili tartışmalar, yeteneğin nasıl tanımlanabileceği sorusuyla başlamaktadır. Nitekim belirli bir organizasyon içinde farklı bakış açılarıyla tanımlanabilen yetenek (Tansley, 2011), örgütlerin uygun becerilere sahip kişileri araması ile ilgilidir. Yetenekli bireylerin az bulunması nedeniyle, işletmeler bu değerli kaynağı sürekli olarak elde etmeye çalışmaktadır. Ancak yalnızca yetenekli çalışanların varlığı başarı veya performans artışı garantisini vermemektedir. Organizasyonların avantaj elde edebilmesi için yeteneğin etkin kullanımına yatırım yapması gerekmektedir. Bu nedenle, örgütlerin stratejik planları çerçevesinde yetenek yönetimini göz ardı etmesi mümkün değildir (Ansar & Baloch, 2018).

Yetenek yönetimi hem iç hem de dış kaynaklardan bir yetenek havuzu oluşturmayı ve söz konusu havuzda toplanan yetenekleri doğru pozisyonlara yerleştirmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca, çalışanların iş motivasyonunu artırmaya, örgütsel bağlılığı teşvik etmeye ve örgütsel performansı olumlu yönde etkileyen tavır ve tutumları teşvik etmeye yönelik faaliyetleri içermektedir (Collings & Mellahi, 2009). Başarılı bir yetenek yönetimi süreci, kritik rolleri belirleyerek mevcut ve yedek adaylarda en yüksek performansı sağlamayı hedeflemektedir. Söz konusu hedef, potansiyeli yüksek olan yeteneklerin geliştirilmesi, yetenek hareketliliğinin yönetimi, rotasyon programları ve yetenek havuzu oluşturma yolları ile gerçekleştirilebilmektedir. Sistemin başarısı ise, sonuçların güçlü bir şekilde raporlanmasına, iş planlaması için kritik bilgilerin sağlanmasına ve yetenek edinimi, geliştirme ve elde tutma stratejilerine ilgi gösteren yönetim kurulları ve üst düzey yöneticilere yanıt vermeye bağlıdır (Philips & Edwards, 2008).

Yetenek yönetimi, doğru bireyin doğru pozisyona ve doğru zamanda yerleştirilmesini içeren stratejik bir süreçtir. İşgücü planlaması, yetenek analizi, işe alım prosedürleri, eğitim, elde tutma ve yedekleme stratejileri ile gelişimsel girişimleri kapsamaktadır (Smith, 2022). Etkili yetenek yönetimi, titiz yaklaşımlar ve örgüt üzerinde bütünsel bir perspektif gerektirmektedir (Johnson & Brown, 2023).

İstenen sonuçları elde etmek için belirli adımların atılması kritik öneme sahiptir. Söz konusu adımlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Yıldız & Esmer, 2023):

- Öncelikli olarak hedeflerin aynı zamanda stratejilerin tanımlanması,
- Nitelikli ve önemli pozisyonların belirlenmesi,
- Kişilerin beceri ve yetenek profillerinin oluşturulması,
- Potansiyelin belirlenmesi,
- Yetenekli çalışanlarda görülen boşlukların analiz edilmesi,
- Gelişim düzeylerinin planlanması, tasarlanması ve uygulanması,
- Aday performansının ölçülmesi ve terfi süreçlerinin dahil edilmesi.

Bahsi geçen süreçlerin etkin bir şekilde yönetilebilmesi, örgütün rekabet gücünü artırmasına yardımcı olmaktadır (Lee, 2023). Dolayısıyla, yetenek yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanması, organizasyonların uzun vadeli hedeflerine ulaşmasında kritik rol oynamaktadır. Bu süreç, sadece bireysel yeteneklerin geliştirilmesiyle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda örgütsel yapının ve kültürün güçlendirilmesine de katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda yetenek yönetimi, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek isteyen örgütler için vazgeçilmez bir strateji haline gelmektedir. Bu nedenle, yetenek yönetimi uygulamalarının sürekli gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesi, organizasyonların değişen iş dünyasında başarılı olabilmesi için önem arz etmektedir.

### 1.1.2. Özel Sektörde Yetenek Yönetimi Kavramının İncelenmesi

Gerek kurumlar ve gerekse sürdürülebilir bir ekonomik gelişim için hayati rol oynayan yetenek yönetiminin önemi çeşitli açılardan incelenmektedir. Örneğin, Alexeev vd. (2023), kurumların ve beşerî sermayenin birbirinden bağımsız faktörler olmadığını, birbirini tamamlayan unsurlar olduğunu savunan bir teorik model geliştirmiştir. Çalışmada, özellikle güçlü kurumların kilit liderlik pozisyonlarına en yetenekli bireylerin yerleştirmesinin ekonomik gelişim için kritik rol oynadığı öne sürülmüştür. Ek olarak ekonomik kalkınma için köklü kurumsal iyileştirmelerin gerekliliği belirtilmiştir. Pagan-Castaño vd. (2022) ise, etkin beşerî sermaye yönetiminin örgütsel performans ve sürdürülebilir rekabet avantajıyla doğrudan ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca, yetenek yönetimi üzerine yapılan yayınlarda yıllar içinde kademeli bir artış gözlemlenmekte olduğunu, gerek uygulayıcılar gerekse akademisyenler tarafından artan bir ilgiyle takip edilmekte olduğunu vurgulamıştır.

Yetenek yönetimi, çeşitli yönetim ve organizasyonel uygulamalarda da önemli bir rol üstlenmektedir. Baltrunaite vd. (2023), İtalyan firmalarından elde edilen verileri kullanarak yöneticilik yeteneği ile yapılandırılmış yönetim uygulamalarının firma verimliliği üzerindeki etkisini incelemektedir. Araştırma, firmaların toplam faktör verimliliği (TFV) regresyon analizine yönetim yeteneği dahil edildiğinde modelin öngörü gücünün %19 oranında arttığını ve bu bağlamda yöneticilik yeteneği ile yapılandırılmış yönetim uygulamalarının etkileşimine dair araştırmaların yetersiz olduğunu ortaya koymaktadır. Jain ve Dhir (2022) ise, örgütsel çeviklik (OC) kavramını mevcut fırsatları değerlendirip gelecekteki olanakları keşfetme yeteneği olarak tanımlayarak incelemektedir. Araştırma, kamu ve özel sektördeki imalat organizasyonlarını karşılaştırmakta ve çevikliğe etki eden çeşitli örgütsel faktörleri tespit etmektedir. Bu çalışma, kamu sektörü imalat organizasyonlarının araştırma ve geliştirme faaliyetleri için kaynaklara ilişkin yaygın inanışlara meydan okuyarak, her iki sektöre özgü çeviklik öncüllerini belirleyerek çeviklik teorisine katkı sağlamaktadır.

Yetenek yönetimi kavramı makro açıdan, örgütlerin büyük ölçekte yetenek kaynaklarını stratejik ve bütüncül bir yaklaşımla yönetmelerini ifade etmektedir. King ve Vaiman (2019), günümüz küresel ortamında yetenek arzını, bileşimini ve akışını şekillendiren karmaşık ve dinamik güçleri, sistemleri ve yapıları vurgulamakta ve organizasyonların ulusal makro yetenek yönetim sistemlerinin iç stratejilerini nasıl etkileyebileceğini göz ardı etme eğiliminde olduklarını öne sürerek, mikro düzeydeki odaktan uzaklaşıp dış makro yetenek sistemlerini dikkate alan daha entegre bir yaklaşıma geçişin teşvik edilmesi gerektiğini savunmaktadır. Liu vd. (2021) tarafından yapılan çalışma ise, bireysel ve mikro düzey perspektiflerin önemini vurgularken mevcut makro düzey kavramsallaştırmalarına meydan okumakta ve iki farklı ulusal kültürel ortamda akıcı olan çift kültürlü bireylerin işbirlikçi girişimlere yeni perspektifler ve iyileştirmeler getirmesi açısından kritik olduğunu ileri sürmektedir. Önerilen kavramsal çerçeve, insan kaynakları yönetimi, yetenek yönetimi ve birleşme ve devralma literatürlerini birleştirerek dinamik, zamansal-mekansal ve çok düzeyli bir perspektif sunmaktadır.

Küresel yetenek yönetimi, uluslararası ölçekte çeşitlilik arz eden yetenekli iş gücünü stratejik olarak çekme, geliştirme ve kalıcı şekilde elde tutma süreçlerini kapsamaktadır. Farndale vd. (2014), organizasyon düzeyindeki yetenek yönetimi politikalarının bireysel motivasyonlarla nasıl uyum sağladığını araştırarak küresel yetenek yönetimi için 'karşılıklı fayda yaklaşımı' önermekte ve iki pilot nitel çalışmanın bulgularını, strateji geliştirme zorlukları ve çıkarımlarını belirlemek amacıyla psikolojik sözleşme teorisini temel almaktadır. Çalışma, karşılıklı fayda için bireysel ve örgütsel hedefler arasındaki dengenin anlaşılmasının önemini vurgulamakta ve varsayımları keşfetmek için araştırma önerileri sunmaktadır. Ayrıca küresel yetenek yönetimi ile ilgili yedi ana unsura yapıcı alternatif bakış açısı sunmayı hedefleyen Oppong (2023), uygulayıcıların küresel yetenek yönetimini organizasyon veya sektör bazında ele alması gerektiğini öne sürmekte, bu yaklaşımın bağlamsal etkililiği ve küresel tanınırlığı sürdürmek için kritik olduğunu belirtmektedir. Khilji vd. (2015) tarafından yapılan bir diğer

çalışmada ise, küresel yetenek yönetiminin etkililiğini ekonomik gelişim ve rekabetçilik gibi dış çevresel faktörlerin nasıl etkilediğini incelemek için teorik argümanlar sunmakta, küresel çaptaki bağlamlara odaklanmayı teşvik ederek küresel yetenek yönetiminin makro düzeydeki karmaşıklığını kabul etmekte ve disiplinler arası bir araştırma gündemi önermektedir. Özetle, küresel yetenek yönetiminin makro yönü vurgulanmakta ve küresel işgücü piyasalarının gelişimi ve artan iş gücü hareketliliği üzerinde durulmaktadır.

Yetenek yönetimi, belirli bir sektördeki yetenekli bireyleri çekmek, geliştirmek ve elde tutmak için organizasyonların uyguladığı özelleştirilmiş stratejileri ve uygulamaları gerektirmektedir. Farklı sektörlerin benzersiz yetenek gereksinimleri, düzenleyici ortamları ve iş gücü dinamikleri bulunmaktadır. King vd. (2021) çalışmasında, hizmet sektörünün yetenek kazandırma ve elde tutma konusundaki zorlukları tartışılarak, kimlik oluşumuna çok düzeyli bir perspektif sunmuştur. İş ile ilişkili çeşitli kimliklerin kesişimleri ile yönetim yeteneğini kazandırma ve elde tutmada makro veya sektör düzeyinde paydaşların rolünü araştıran çalışmaları teşvik etmiştir. Ingram ve Glod (2016) çalışmasında, son yıllarda yetenek yönetimine artan araştırma ilgisini ve bu konunun şirketler için rekabet avantajı sağlama ve sürdürme üzerindeki etkisini incelemiştir. Güney Polonya'daki sağlık kuruluşlarının çalışanlarına daha stratejik bir yaklaşım geliştirmesi, yetenek yönetimi programlarını eğitim ve finansal motivasyonun ötesinde çeşitlendirmesi ve üst düzey personeli elde tutmak için bireysel ve örgütsel ihtiyaçları bilinçli olarak dengelemesi gerektiği belirtilmiştir. Guerra vd. (2023) çalışmasında ise, dijital dönüşümün yetenek yönetimini nasıl etkilediği araştırılmış ve dijital çağda yetenek çekme ve elde tutma stratejilerindeki değişiklikler incelenmiştir. Dijital dönüşümde yeteneğin önemi vurgulanan çalışmada başarılı sonuçlar elde etmek için doğru ekip ve liderliğin gerekliliği ifade edilmiştir. Dolayısıyla, yetenek yönetiminin dijital çağda stratejik bir varlık olduğunu ortaya koymuştur.

Özel sektörde yetenek yönetimi, organizasyonların rekabet avantajı elde etme ve sürdürme çabalarında merkezi bir rol oynamaktadır. Yetenekli çalışanların işe alınması, geliştirilmesi ve elde tutulması, şirketlerin inovasyon kapasitesini artırmakta ve operasyonel verimliliği sağlamaktadır. Özel sektörde yetenek yönetimi, sadece bireysel performansı değil, aynı zamanda takım dinamiklerini ve genel iş kültürünü de olumlu yönde etkilemektedir. Şirketler, yetenek yönetimi stratejilerini sürekli olarak güncelleyerek ve iyileştirerek, hızlı değişen piyasa koşullarına ve müşteri beklentilerine uyum sağlayabilmektedir. Bu bağlamda, liderlerin ve yöneticilerin yetenek yönetimi konusunda bilinçli ve proaktif olması, organizasyonların uzun vadeli başarısı için kritik bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Ayrıca, yetenek yönetimi uygulamalarının çeşitliliği ve kapsayıcılığı teşvik etmesi, iş gücünün moralini ve bağlılığını artırarak, genel iş performansını iyileştirmektedir (Gündoğmuş vd., 2021).

### **1.1.3. Kamu Sektöründe Yetenek Yönetimi Kavramının İncelenmesi**

Klasik kamu yönetimi anlayışı ile birlikte birey çok daha bütüncül bir anlayışla ele alınmaya başlanmıştır. Bunun en önemli nedenleri arasında ise kamu yönetiminde uygulanmaya başlanan insan kaynakları yönetimi uygulamalarıdır. Bireyin daha bütüncül bir yaklaşımla ele alınmasıyla birlikte bireylerin yapmış oldukları işlerle ilgili olan özelliklerine vurgu yapan yetenek yönetimi anlayışı da kamu yönetimi içerisinde kendine yer bulmuştur. Yetenek yönetimi çalışmanın önceki alt başlıklarında da değinildiği üzere kurum içerisinde görev yapan çalışanların kültürel ve sosyal farklılıklarını, günlük yaşantılarını insan kaynakları yönetiminin sorumluluk alanına dahil etmemesi nedeniyle ayrılmaktadır (Öztürk, 2016).

Kamu kurumları ve otoriteler, kamu çalışanı sayısını artırmak, iyi olan çalışanları elde tutmak, ödüllendirmek ve geliştirmek adına birçok yeni uygulama gerçekleştirmektedir. Özellikle kamu sektörünün, daha yüksek maaş veren özel sektörle şiddetli bir rekabet içerisinde olduğu dikkate alındığında, yetenekli bireylerin kamu kurumlarında görev alamamaları zayıf yönetimin ve yönetişimin

ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu bahsedilen nedenlerin tamamı, kamu sektöründe yetenek kavramının önemli bir unsur olmasına neden olmaktadır (Kim, 2008; Van Dijk, 2009). Günümüzde özellikle kamu yönetimi ile ilgili çalışmalar incelendiğinde yetenek yönetimi ile ilgili bölümlerin az olduğu, kamu sektöründe yetenek yönetimi kavramına verilen önem düzeyinin düşük olduğu görülebilmektedir (Poocharoen & Lee, 2013). Bu çalışma ise kamu sektöründe yetenek yönetimi kavramının daha fazla dikkate alınması gerektiği düşüncesiyle hazırlanmıştır. Diğer yandan kamu sektöründe ve özel sektörde yetenek yönetimi kavramına karşı bakış açısındaki farklılıkların daha rahat bir şekilde anlaşılması hedeflenmektedir.

Kamu sektörü dikkate alınarak yapılmış olan yetenek yönetimine ilişkin çalışmaların sınırlı kaldığı söylenebilmektedir. Örneğin Pollitt ve Geert (2004) tarafından gerçekleştirilmiş olan bir çalışmada üst düzey başarıya sahip olan üst düzey memurların nasıl eğitildiği incelenmiştir. Yapılan bu inceleme aslında yetenek yönetiminin nasıl algılandığından daha ziyade yetenekli bireylerin nasıl eğitildiğine odaklanmaktadır. Kamu sektöründe yetenek yönetiminin daha iyi ortaya konabilmesi adına yetenekli olan çalışanların nasıl fark edildikleri, yöneticilerin yetenek yönetimi kavramı hakkında hangi düzeyde bilgi sahibi oldukları, yetenekli bireyleri elde tutabilmek adına hangi faaliyetlere yer verdikleri gibi bilgilerin elde edilmesi gerekmektedir (Yavuz & Mesci, 2019).

Devine ve Powell (2008) çeşitli kamu kuruluşlarında görev yapan kamu çalışanları ile birlikte yapmış oldukları çalışma sonrasında yetenek yönetiminin altı stratejik perspektifi olduğu sonucunu ulaşımlardır. Bunlardan ilki, rekabetçi bir bakış açısına sahip olunması gerektiğidir. Eğer rekabetin olduğu dikkate alınırsa yetenekli bireylerin istekleri karşılanır ve çalışan kurumda kalmaya devam eder. İkincisi, süreç perspektifine sahip olmaktır. Böyle yetenek yönetimi uygulamaları kurumların günlük faaliyetlerinin bir parçası olacaktır. Üçüncüsü, çalışanların özelliklerine göre yapabilecekleri işlerle eşleştirilmeleridir. Dördüncüsü, yetenekli çalışanların gelişmelerinin hızlandırılması adına farklı gelişim yollarının sunulması gerekmektedir. Beşincisi, yetenek yönetiminin bir kurum kültürü olarak benimsenmesi sağlanmalıdır. Bu sayede gelecek yıllarda kurumda yöneticilik yapacak olan kişiler de bu alışkanlığı devam ettirecektir. Son olarak kurumların değişime ayak uydurabilmesi adına yetenek yönetimini değişimin önemli bir unsuru olarak algılanmasıdır.

Günümüzde özellikle bahsedilen bu altı stratejik perspektif kamu sektöründeki her kuruluş tarafından dikkate alınmalıdır. Kamu kurumları ve karar vericiler yetenek yönetimi çözümlerini kullanarak işgücünü geliştirip işe dahil edebileceklerini, gelecek neslin liderlik ve yetenek ihtiyaçlarına yönelik gerçek ve uygulanabilir bir plana sahip olabileceklerini ve çalışanların eğitimlere daha iyi yanıt vermelerini sağlayabileceklerini anlamalıdır (Vlădescu, 2012).

Tabi özel sektör yöneticilerinin olduğu gibi kamu yöneticilerinin de yetenek yönetimini etkin bir şekilde gerçekleştirebilmeleri adına sırasıyla yapılması gerekenlerden bahsedilmelidir. İlk olarak doğru iş pozisyonlarına doğru kişilerin yerleştirilmesini ifade eden iş gücü planlamasının yapılması gerekmektedir. İkinci adım olarak çalışanlara yeteneklerin kazandırılması için çalışanlara nitelikli işlerin verilmesi ve değerlerinin artırılması gerekmektedir. Üçüncü olarak, çalışanların yeniliklere açık olması sağlanmalı ve risk almaktan kaçınmamaları sağlanmalıdır. Bu sayede çalışanların kuruma bağlılığı artırılmalıdır. Dördüncü olarak, çalışanlara yeteneklerini geliştirmeleri adına birçok yeni fırsatlara ve eğitimler sunulmalıdır. Beşinci olarak, çalışanların sahip oldukları yetenekler belirlenmeli, bu yeteneklere uygun doğru pozisyonlarda çalışmaları sağlanmalıdır. Altıncı olarak, yöneticiler çalışanların sorunlarıyla ilgilenmeli gerektiğinde çalışanları ile yakın bir ilişki kurmalıdır. Son olarak ise kurumdan daha önce çalışan kişilerin neden ayrıldıkları tespit edilerek bu sorunların tekrarlanmaması sağlanmalıdır. Dolayısıyla çalışanların kurum içerisinde tutulması sağlanmalıdır (Yavuz & Mesci, 2019).

Kamu sektörü içerisinde yer alan yöneticiler bu sayede yeteneği ele alan, uygun teknoloji ve bilişim programlarıyla çalışabilen, somut sonuçlara ulaşacak stratejiler geliştirebilen uzmanlara dönüştürülecektir. Ayrıca kamu sektörü yöneticileri performansın iyileştirilmesine ve değer yaratılmasına katkıda bulunmak amacıyla bilgi ve operasyonel teknolojileri de çalışma yaşamlarına entegre edebilirler (Vladescu, 2012). Yetenek yönetimi hem organizasyon için itibar yaratmak anlamına gelmekte iken hem de kamu yöneticilerini "arzu edilen bir işverene" dönüştürecek ve "harika bir iş sağlayan kişi" haline getirmiş olacaktır (Armstrong, 2007).

Kamu yönetiminde yetenek yönetimi uygulamalarının etkin bir şekilde yürütülmesi adına yapılabilecekler sıralanmaktadır. Sonuçta kamu sektöründe yetenek yönetimi esaslarının uygulanmasında temel hedef, belirlenen amaçlar doğrultusunda bahsedilen görevleri yapabilme gücü ve becerisi olan kişileri göreve getirmektir. Kamuda etkili insan kaynakları yönetiminin olması ve etkili bir insan kaynakları uygulamasının sağlanması adına öncelikli olarak yapılması gerekenlerden biri yetenek yönetimi uygulamalarının gerçekleştirilmesidir. Bu sayede hem kamu kurumlarının etkin ve verimli bir işleyişe sahip olması hem de çalışanların yapabilecekleri işleri yapmaları sağlanabilir (Turan vd., 2019).

Kamu sektöründe yetenek yönetiminin etkileyen iç ve dış faktörlerin de önem arz ettiği bilinmektedir. Bununla birlikte kamu sektörü ve özel sektör arasındaki yetenek yönetimi uygulama farklılıkları daha açık bir şekilde anlaşılacaktır. Kamu sektörü içerisinde yetenek yönetimini etkileyen iç faktörler, kurumsal itibar, misyon, bağlılık düzeyi, kurum kültürü, sosyal çalışma ortamı, toplum üzerindeki etki, kurumdaki liderlik anlayışı, kariyer planlaması, kullanılan bilgi teknolojileri, motivasyon uygulamaları, işe alım süreci ve çalışanların işte tutulma faaliyetleri şeklinde sıralanabilmektedir. Kamu sektöründe yetenek yönetimi uygulamalarını etkileyen dış faktörler ise, demografik değişkenler, mali durum, işgücü hareketliliği, yasal mevzuat, ulusal veya bölgesel kültürel farklılıkları, politik aktörler, rekabet ortamı, sektörel değişkenler ve yetenek eksikliği şeklinde sıralanabilmektedir (Kravariti & Johnston, 2020).

Nihayetinde, kamu sektörünün verimliliğinin artırılması girişimi sırasında devletlerin ve otoritelerin karşılaştıkları sosyo-ekonomik problemler dikkate alınacak olduğunda, özellikle hem bilgi ekonomisi hem de bilgi toplumlarında profesyoneller çalışanların işlere alınması, çalışanların geliştirilmesi ve elde tutulması ihtiyacının kamu sektörü adına da önemli olduğu konusunda bilim insanlarının ortak görüşleri bulunmaktadır. Tüm bu nedenlerden dolayı yetenek yönetimi kavramlarına ve uygulamalarına bir süreç olarak yatırım yapmak kamu sektörünün gelişimi açısından da önem teşkil etmektedir (Ojogiwa & Qwabe, 2021). Kamu sektörü ve özel sektör birbirlerinden ayrılmış olsa dahi yetenek yönetimi kavramına bakış açılarının birbirlerine yakın olması gerektiği de unutulmamalıdır.

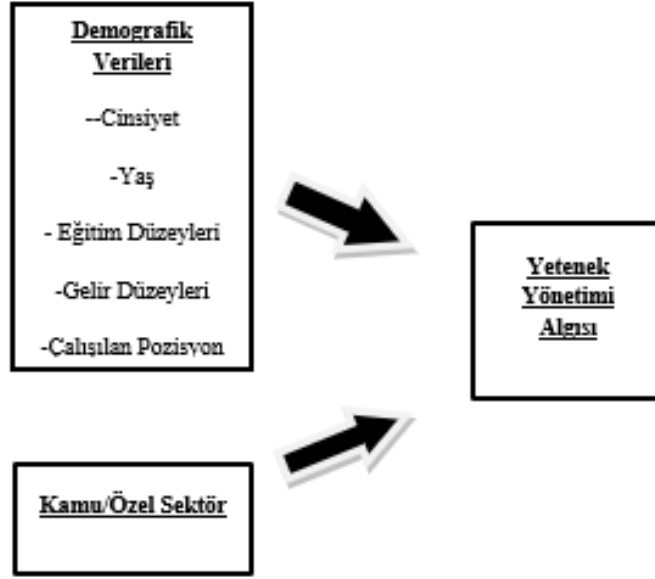
## **2. Yöntem**

### **2.1. Araştırmanın Yöntemi ve Modeli**

Şahin (2015) tarafından geliştirilmiş olan “Yetenek Yönetimi Ölçeği” yardımıyla Kastamonu ili merkezinde görev yapmakta olan kamu ve özel sektör çalışanlarının yetenek yönetim ile ilgili algı düzeylerinin belirlenmesi hedeflenmektedir. Çalışmanın öncesinde toplanan veriler ilgili etik kurul izinlerinin alınması ile birlikte, yüz yüze anket tekniği kullanılarak kamu ve özel sektör çalışanlarından elde edilmiştir. Tüm bunlara uygun olarak araştırmanın modeli ile hipotezler şu şekilde açıklanabilmektedir;

## Şekil 1

### Araştırma Modeli



Kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren çalışanların yetenek yönetimi algılarının tespit edilerek karşılaştırma yapmayı hedefleyen bu çalışmanın hipotezleri ise şu şekilde sıralanmaktadır:

H<sub>1</sub>: Katılımcıların yetenek yönetimi algı düzeyleri ile demografik değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H<sub>1.1</sub>: Katılımcıların yetenek yönetimi algıları ile çalıştıkları sektör arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H<sub>1.2</sub>: Katılımcıların yetenek yönetimi algıları ile cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H<sub>1.3</sub>: Katılımcıların yetenek yönetimi algıları ile yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H<sub>1.4</sub>: Katılımcıların yetenek yönetimi algıları ile eğitim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H<sub>1.5</sub>: Katılımcıların yetenek yönetimi algıları ile gelir düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H<sub>1.6</sub>: Katılımcıların yetenek yönetimi algıları ile çalıştıkları pozisyon arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

## 2.2. Veri Toplama Yöntemi ve Araştırmanın Ölçeği

Çalışmada bilgilerin daha rahat analiz edilmesi için veri toplama yöntemi olarak yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır. Verilerin toplanabilmesi adına oluşturulan anket iki bölümden meydana gelmektedir. Anket formunun ilk bölümünde, çalışmanın esası gereği demografik özelliklerin belirlenmesi için 6 demografik soru bulunmaktadır. Bahsedilen demografik sorular katılımcıların cinsiyetlerini, yaşlarını, eğitim ve gelir düzeylerini, medeni durumları ve faaliyet gösterdikleri sektörü öğrenmek üzere sorulan sorular yer almaktadır. Formun ikinci bölümünde ise Yetenek Yönetimi Ölçeği kullanılmıştır. Bu bölümde toplam 21 ölçek maddesi yer almaktadır. Anket çalışması Mayıs ve Haziran 2024 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Şahin (2015) tarafından geliştirilmiş Yetenek Yönetimi



Ölçeği, 21 maddeden oluşan 5’li likert (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) ölçümleme modeline sahiptir.

### 2.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Çalışmanın evreni Kastamonu ili merkezinde görev yapan yaklaşık 78.000 kamu ve özel sektör çalışanından oluşmaktadır (Kastamonu Valiliği İl Bilgi Sistemi [KASTABİL], 2023). Çalışmada Kastamonu ilinin seçilmesinin ilk nedeni öncelikle zaman ve maliyet kısıtları olarak nitelendirilebilmektedir. Çalışmayı gerçekleştirilen araştırmacıların Kastamonu ilinde ikamet ediyor olması ve verilerin daha hızlı ve daha az maliyetle toplanmasına neden olmuştur. Bunun yanı sıra özellikle günümüzde daha makro düzeyde çalışmalar yerine mikro düzeyde yapılan çalışmaların artması da Kastamonu ilinin seçilmesinin nedenleri arasında yer almaktadır. Çalışmada kamu ve özel sektör çalışanlarının bir arada tercih edilmesinin en önemli nedeni ise her iki sektörde yer alan çalışanların yetenek yönetimi algılarının ve düzeylerinin arasındaki farkın belirlenmesidir. Verilerin düzgün elde edilmesi adına rastgele ve kolayda örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Bu tercih aynı zamanda verilerin daha objektif olmasına da destek sağlamaktadır. Araştırmanın evreninin bilinmesi, örneklem için gerekli olan katılımcı sayısının “ $n=N t^2pq / d^2 (N-1) + t^2pq$ ” formül ile hesaplanmasını gerektirmektedir (Ural & Kılıç, 2011). Evrenin %95 güven düzeyi ve %5 hata payı içerdiği ise unutulmamalıdır. Yapılan hesaplamaların sonrasında örneklem büyüklüğü 378 olarak hesaplanmıştır. Toplam cevaplanan anket sayısının 381 olduğu düşünüldüğünde örneklem sayısının yeter sayısının üstünde olduğu görülmektedir.

### 2.4. Verilerin Analizi

Verilerin analizi için SPSS 26 paket programı kullanılmıştır. Anketlerden elde edilen verilerin geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlamak için çeşitli istatistiksel testler uygulanmıştır. Cronbach's Alfa katsayısı, ölçeğin güvenilirliğini değerlendirmek için kullanılmıştır. Ayrıca, ölçeğin yapısal geçerliliğini belirlemek için KMO ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Veri analizi sürecinde, bağımsız iki grup arasındaki farklılıkları belirlemek için t-testi kullanılmıştır. Cinsiyet ve sektör gibi iki gruba ayrılan değişkenler için t-testi uygulanmıştır. Birden fazla gruba sahip olan değişkenler için ise ANOVA analizi yapılmıştır. ANOVA analizleri sonucunda elde edilen anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Post-Hoc testleri uygulanmıştır.

### 2.5. Araştırma Etiği

Çalışmanın etik kurul onayı, Kastamonu Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırmalar ve Yayın Etiği Kurulu tarafından 08.05.2024 tarih ve 8 sayılı karar ile alınmıştır.

## 3. Bulgular

Yapılan saha araştırmalarında tercih edilen ölçeklerin güvenilirlik analizlerinin anlaşılması adına Cronbach's Alfa analizi tercih edilmektedir. Cronbach's Alfa katsayısının mümkün olduğunda 0’da uzak ve 1’e yakın bir değer alması beklenmektedir. Bahsedilen değer 0,80 ve 1 arasında bir değere sahip olması ölçeğin oldukça yüksek bir güvenilirlik düzeyine sahip olduğunu göstermektedir (Gürbüz & Şahin, 2014). Cronbach’s Alfa analizinin yanı sıra kullanılan ölçeğin yapısal geçerliliğinin anlaşılması için KMO Barlett ve küresellik testi analizinin sonuçlarının da tespit edilmesi gerekmektedir. Bahsedilen bu analiz ilgili ölçeğin faktörlere ayrılabilir bir yapıda olup olmadığının anlaşılmasını sağlamaktadır. Literatürde yapılan araştırmalar incelendiğinde bahsedilen KMO değerinin 0.60’dan büyük olması çalışmanın yapısal geçerliliğinin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (Sharma, 1996).

**Tablo 1***Güvenilirlik Analizi ve KMO Testi Bulguları*

<b>Cronbach Alfa Katsayısı</b>		,961
<b>KMO Değeri</b>		,967
	<b>df</b>	5657,296
	<b>Sig.</b>	0,000

Çalışmanın sonrasında elde edilen bulgular dikkate alındığında Tablo.1’de yer alan 0,961 Cronbach Alpha değeri tercih edilen ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu, 0,967 KMO Testi sonucu ise örneklem sayısının sonraki analizleri gerçekleştirmek adına yeterli olduğunu ifade etmektedir.

**Tablo 2***Açıklanan Toplam Varyans Analizi*

Ölçek Maddeleri	Başlangıç Özdeğerleri			Karesel Yüklerin Çıkarma Toplamı		
	Toplam	% Varyans	% Kümülatif	Toplam	% Varyans	% Kümülatif
1	11,828	56,326	56,326	11,828	56,326	56,326
2	1,004	4,780	61,107			
3	,856	4,075	65,181			
4	,768	3,655	68,837			
5	,642	3,056	71,893			
6	,587	2,793	74,686			
7	,563	2,679	77,365			
8	,524	2,497	79,861			
9	,478	2,276	82,137			
10	,467	2,223	84,360			
11	,416	1,980	86,340			
12	,381	1,816	88,156			
13	,354	1,687	89,843			
14	,352	1,676	91,519			
15	,308	1,468	92,987			
16	,289	1,377	94,364			
17	,255	1,212	95,576			
18	,251	1,195	96,771			
19	,242	1,152	97,923			
20	,221	1,051	98,974			
21	,215	1,026	100,000			

Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi

Yapılan araştırmalar ve bilim insanlarının yapmış olduğu çalışmalar dikkate alındığında analiz sonrasında elde edilen faktörlerin, toplam varyansın en az %50’sini açıklaması gerekmektedir (Streiner, 1994). Çalışmada da yapılan analizlerin sonucunda ilgili değerler %56,326 olduğu görülmektedir. İlgili değer tercihe edilen ölçeğin toplam varyansı açıklama oranının kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Yapılan bu analizin ardından ölçeğe ait olan maddelerin faktör yük dağılımları da Tablo 3’de yer almaktadır. Tabloda yer alan faktör yükleri incelendiğinde ölçek maddelerinin faktör yüklerinin

oldukça yüksek oldukları görülebilmektedir. Diğer yandan faktör analizinin ardından ölçek maddelerin kabul edilebilir olan 0,50 değerinin üstünde faktör yüküne sahip oldukları ve binişik yük değerine sahip olmadıkları tespit edilmiştir.

**Tablo 3***Yetenek Yönetimi Ölçek Maddelerinin Faktör Yükleri*

	Bileşen Matrisi	Madde Yüğü
1		,781
2		,774
3		,781
4		,669
5		,609
6		,767
7		,734
8		,714
9		,681
10		,819
11		,786
12		,771
13		,696
14		,729
15		,773
16		,780
17		,772
18		,770
19		,783
20		,774
21		,765

Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi.

a. 1 bileşen çıkarıldı.

Tüm bu yapılan analizlerin ardından çalışmada kullanılan ‘Teknoloji Yönetimi Ölçeğı’nin çalışmanın devamında yapılmış olan T-Testi ve ANOVA Testi analizlerine uygun olduğu yorumu yapılabilmektedir. Çalışmanın örnekleminin daha açık bir şekilde anlaşılabilmesi adına bir sonraki alt başlıkta çalışmada yer alan katılımcıların demografik bilgileri analiz edilmiş ve açıklanmıştır.

**Tablo 4***Katılımcıların Demografik Dağılımları*

Cinsiyet				
Erkek		Kadın		
196 (%51,4)		185 (%48,6)		
Eğitim				
Lise ve Öncesi	Ön Lisans	Lisans	Lisans Üstü	
117(%30,7)	106(%27,8)	126(%33,1)	32 (%8,4)	
Gelir				
0-18000 TL	18001-30000 TL	30001-50000 TL	50001-100000 TL	100000 TL ve Üzeri
76(%19,9)	72(%18,9)	200(%52,5)	28(%7,3)	5 (%1,3)

Yaş				
18-25 68 (%17,8)	26-30 93 (%24,4)	31-40 138 (%36,2)	41-50 68 (%17,8)	51 ve üstü 14 (%3,7)
Pozisyon				
Çalışan 264 (%69,3)	Yönetici (Alt) 48(%12,6)	Yönetici (Orta) 34(%8,9)	Yönetici (Üst) 35(%9,2)	
Sektör				
Kamu Sektörü 197 (%51,7)			Özel Sektör 184 (%48,3)	

Ankette yer alan katılımcıların cinsiyet özelinde dağılımları analiz edildiğinde katılımcıların %51,4'ünün (196 kişi) erkek ve %48,6'sının (185 kişi) kadın olduğu görülmektedir. Bir diğer demografik veri olan yaş özelinde incelendiğinde ise sırasıyla katılımcıların %36,2'sinin (138 kişi) 31-40 yaş arası, %24,4'ünün (93 kişi) 26-30 yaş arası, %17,8'inin (68 kişi) 18-25 yaş arası, %17,8'inin (68 kişi) 41-50 yaş arası ve geri kalan %3,7'sinin (114 kişi) 51 yaş ve üstü katılımcılardan oluştuğu görülmektedir. Eğitim seviyelerine göre araştırmada yer alan katılımcıların sırasıyla %33,1'i (126 kişi) Lisans, %30,7'si (117 kişi) Lise ve öncesi, %27,8'i (106 kişi) ön lisans ve %8,4'ünün (5 kişi) ise lisansüstü eğitim seviyesinde diplomaya sahip olduğu anlaşılmaktadır. Gelir düzeyleri dikkate alındığından katılımcıların %25,5'i (200 kişi) 30001-50000TL arası, %19,9'u (76 kişi) 0-18000 TL arası, %18,9'u (72 kişi) 18001-30000 TL arası, geri kalan %8,6'sı (33) 50001 TL ve üzeri gelire sahiptirler. Gelir düzeyleri analiz edildiğinde araştırmada yer alan katılımcıların gelir düzeylerinin ağırlıklı olarak 30001-50000 TL arası olduğu görülmektedir. Katılımcıların buldukları kurum veya işletmede çalıştıkları pozisyon dikkate alındığında, %69,3'ü (264 kişi) çalışanlardan, %12,6'sı (48 kişi) alt düzey yöneticilerden, %9,2'si (35 kişi) üst düzey yöneticilerden, %8,9'u (34 kişi) ise orta düzey yöneticilerden oluşmaktadır. Son olarak katılımcıların hangi sektör içerisinde yer aldıklarını gösteren demografik veriye göre katılımcıların %51,7'si (197 kişi) kamu sektöründe, %48,3'ü (184 kişi) ise özel sektör içerisinde yer almaktadır. Çalışmanın en önemli verilerinden biri olan bu soruda birbirine oldukça yakın sayıda katılımcının yer alması bu çalışma özelinde verilerin güvenilir olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilebilmektedir.

**Tablo 5**

*Yetenek Yönetimi Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler*

Ölçek Maddesi	Ortalama	Standart Sapma
1	2,6483	1,29256
2	2,6640	1,30485
3	2,7454	1,45485
4	3,1890	1,32426
5	3,1942	1,36269
6	3,0341	1,34022
7	2,8005	1,30267
8	2,6850	1,33595
9	3,0630	1,27784
10	2,8635	1,33860
11	2,8451	1,29560
12	2,8635	1,30677
13	2,7244	1,31796
14	2,7638	1,38102
15	3,0341	1,35584

16	2,9580	1,35659
17	3,0604	1,36074
18	3,1260	1,37836
19	2,9633	1,40814
20	3,0184	1,41688
21	3,0945	1,52056

Toplam 381 katılımcının Yetenek Yönetimi Ölçeği'nin maddelerine verdikleri cevaplar dikkate alındığında ortalama değer yaklaşık 2,91 olarak analiz edilmiştir. Analiz edilen bu değer ankette yer alan katılımcıların yetenek yönetimi ile ilgili algılarının ortalamasının üstünde olduğunu ifade etmektedir. Verilen cevaplar arasında en yüksek ortalamaya sahip 3 ölçek maddesine açıklamada yer verilmiştir. En yüksek ortalamaya sahip 3 madde sırasıyla, 3,1342 ortalama ile kurumun yetenekli çalışanları bulmak için interneti kullandığını ifade eden madde, 3,1890 ortalama ile kurumun yetenekli çalışanları keşfetmek için lisans öğrencilerine yönelik çalışmalar yaptığını ifade eden madde, 3,1260 ortalama ile kurumun çalışanların her gün işe gelmeleri için heyecan duydukları bir ortam oluşturduğu ifade ettikleri madde şeklinde sıralanabilmektedir. Çalışmanın amacıyla uyumlu olarak bir sonraki alt başlıkta T-testi ve ANOVA analizlerinin açıklamaları yapılmıştır.

**Tablo 6**

*T-Testi ve ANOVA Analiz Değerleri*

Grup		N	Ortalama	S.S.	t/F	df	Sig.																																																																																																				
Cinsiyet	Erkek	196	2,7196	,94192	4,066	379	,000																																																																																																				
	Kadın	185	3,1341	1,04748				Sektör	Kamu Sektörü	197	3,3058	,99799	8,321	379	,000	Özel Sektör	184	2,5088	,86080	Yaş	18-25	68	2,6190	,90922	2,446	376	,046	26-30	93	3,0123	1,12536	31-40	138	2,9148	,97694	41-50	68	3,1261	1,01426	51 ve Üzeri	14	2,8435	,86553	Eğitim Düzeyi	Lise	117	2,7188	,86335	2,647	377	,049	Ön Lisans	106	2,9385	,89838	Lisans	126	3,0790	1,12675	Lisans Üstü	32	2,9792	1,31087	Gelir Düzeyi	0-18000 TL	76	2,7375	,90329	8,594	376	,000	18001-30000 TL	72	2,6779	,79008	30001-50000 TL	200	3,1729	1,06576	50001-100000 TL	28	2,2330	,90419	100000 TL ve Üzeri	5	2,9810	1,10071	Pozisyon	Çalışan	264	3,1515	1,03662	19,270	377	,000	Yönetici (Alt)	48	2,6776	,72420	Yönetici (Orta)	34	2,2325	,70832	Yönetici (Üst)	35	2,1837	,67305
Sektör	Kamu Sektörü	197	3,3058	,99799	8,321	379	,000																																																																																																				
	Özel Sektör	184	2,5088	,86080				Yaş	18-25	68	2,6190	,90922	2,446	376	,046	26-30	93	3,0123	1,12536		31-40	138	2,9148	,97694				41-50	68	3,1261	1,01426	51 ve Üzeri	14	2,8435	,86553	Eğitim Düzeyi	Lise	117	2,7188	,86335	2,647	377	,049		Ön Lisans	106	2,9385	,89838				Lisans	126	3,0790	1,12675	Lisans Üstü	32	2,9792	1,31087	Gelir Düzeyi	0-18000 TL	76	2,7375		,90329	8,594	376	,000				18001-30000 TL	72	2,6779	,79008	30001-50000 TL	200	3,1729	1,06576	50001-100000 TL	28	2,2330	,90419	100000 TL ve Üzeri	5	2,9810	1,10071		Pozisyon	Çalışan	264	3,1515				1,03662	19,270	377	,000	Yönetici (Alt)	48	2,6776	,72420	Yönetici (Orta)	34	2,2325	,70832
Yaş	18-25	68	2,6190	,90922	2,446	376	,046																																																																																																				
	26-30	93	3,0123	1,12536																																																																																																							
	31-40	138	2,9148	,97694																																																																																																							
	41-50	68	3,1261	1,01426																																																																																																							
	51 ve Üzeri	14	2,8435	,86553				Eğitim Düzeyi	Lise	117	2,7188	,86335	2,647	377	,049	Ön Lisans	106	2,9385	,89838	Lisans	126	3,0790	1,12675	Lisans Üstü	32	2,9792	1,31087	Gelir Düzeyi	0-18000 TL	76	2,7375	,90329	8,594	376	,000	18001-30000 TL	72	2,6779	,79008	30001-50000 TL	200	3,1729	1,06576	50001-100000 TL	28	2,2330	,90419	100000 TL ve Üzeri	5	2,9810	1,10071	Pozisyon	Çalışan	264	3,1515	1,03662	19,270	377	,000	Yönetici (Alt)	48	2,6776	,72420	Yönetici (Orta)	34	2,2325	,70832	Yönetici (Üst)	35	2,1837	,67305																																				
Eğitim Düzeyi	Lise	117	2,7188	,86335	2,647	377	,049																																																																																																				
	Ön Lisans	106	2,9385	,89838																																																																																																							
	Lisans	126	3,0790	1,12675																																																																																																							
	Lisans Üstü	32	2,9792	1,31087				Gelir Düzeyi	0-18000 TL	76	2,7375	,90329	8,594	376	,000	18001-30000 TL	72	2,6779	,79008	30001-50000 TL	200	3,1729	1,06576	50001-100000 TL	28	2,2330	,90419		100000 TL ve Üzeri	5	2,9810	1,10071				Pozisyon	Çalışan	264	3,1515	1,03662	19,270	377	,000	Yönetici (Alt)	48	2,6776	,72420	Yönetici (Orta)	34	2,2325	,70832	Yönetici (Üst)	35	2,1837	,67305																																																				
Gelir Düzeyi	0-18000 TL	76	2,7375	,90329	8,594	376	,000																																																																																																				
	18001-30000 TL	72	2,6779	,79008																																																																																																							
	30001-50000 TL	200	3,1729	1,06576																																																																																																							
	50001-100000 TL	28	2,2330	,90419																																																																																																							
	100000 TL ve Üzeri	5	2,9810	1,10071				Pozisyon	Çalışan	264	3,1515	1,03662	19,270	377	,000	Yönetici (Alt)	48	2,6776	,72420	Yönetici (Orta)	34	2,2325	,70832	Yönetici (Üst)	35	2,1837	,67305																																																																																
Pozisyon	Çalışan	264	3,1515	1,03662	19,270	377	,000																																																																																																				
	Yönetici (Alt)	48	2,6776	,72420																																																																																																							
	Yönetici (Orta)	34	2,2325	,70832																																																																																																							
	Yönetici (Üst)	35	2,1837	,67305																																																																																																							

0,05 Anlamlılık Düzeyinde

Tablo 6’da çalışmanın hipotezleri doğrultusunda ölçeğe katılım sağlayan katılımcıların yetenek yönetimi algıları ile demografik değişkenler arasındaki farklılıkların tespit edilmesi adına gerçekleştirilen analiz sonuçları yer almaktadır. İkili gruptan oluşan cinsiyet ve katılımcıların yer aldıkları sektörleri ifade eden demografik değişkenler ile yetenek yönetimi algısı değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığının anlaşılması adına t-testi analizleri gerçekleştirilmiştir. İlgili analiz sonuçları incelendiğinde Cinsiyet ile yetenek yönetimi algıları ( $t=4,0606$ ,  $p=0,000$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Analizler dikkate alındığında kadın katılımcıların ortalamaları erkek katılımcıların ortalamalarına göre daha yüksektir. Bu sonuç dikkate alınacak olduğunda kadınların kurumlarında yetenek yönetimine önem verildiğine dair daha olumlu bir görüşe sahiptir. Diğer T-testi analiz sonucuna bakıldığında ise katılımcıların çalıştıkları sektör ile yetenek yönetimi algıları ( $t=8,321$ ,  $p=0,000$ ) arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. İstatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiş olması çalışmanın esas hipotezlerinden biri olan kamu sektörü kurumları ile özel sektör işletmelerinin yetenek yönetimi algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır hipotezini doğrulamaktadır. Yapılan analiz sonucunda Kastamonu ili özelinde kamu sektörünün yetenek yönetimi algıları daha yüksek tespit edilmiştir.

Ek olarak birden fazla gruba sahip değişkenlerin farklılıklarının anlaşılması için ANOVA analizi uygulanmıştır. Yapılan ANOVA analizleri neticesinde ise katılımcıların gelir düzeyi, eğitim düzeyi, çalışılan pozisyon ve yaşlarını ifade eden demografik değişkenler ile katılım algısı değişkenlerinin arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılıklar tespit edilmiştir. Yaş ile yetenek yönetimi algısı ( $F=2,466$ ,  $p=0,046$ ), arasında, eğitim düzeyi ile yetenek yönetimi algıları ( $F=2,647$ ,  $p=0,049$ ), gelir düzeyi ile yetenek yönetimi algıları arasında ( $F=8,594$ ,  $p=0,000$ ) ve katılımcıların çalıştıkları pozisyon ile yetenek yönetimi algıları arasında ( $F=19,270$ ,  $p=0,000$ ) istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. ANOVA analizleri neticesinde anlamlı istatistiksel farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunun anlaşılması için gerçekleştirilen Post-Hoc analizinin sonuçları Tablo 7’de gösterilmektedir.

**Tablo 7***Tukey HSD Analiz Değerleri*

	Grup	Grup	Ortalama Fark	Sig.
Yaş	18-25 Yaş	41-50 Yaş	-,50700	,029
Eğitim Düzeyi	Lise ve Öncesi	Lisans	-,36022	,029
Gelir Düzeyi	30001-50000 TL Arası Gelir Düzeyi	0-18000 TL	,43539	,009
		18001-30000 TL	,49495	,002
		50001-100000 TL	,93986	,000
Pozisyon	Çalışan	Yönetici (Alt)	,47394	,009
		Yönetici (Orta)	,91902	,000
		Yönetici (Üst)	,96784	,000

0,05 Anlamlılık Düzeyinde

Katılımcıların yaşlarına, gelir düzeylerine, çalıştıkları pozisyonlara ve eğitim düzeylerine göre tespit edilen istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasından olduğunun anlaşılması için Post-Hoc analizleri gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde yetenek yönetimi algısı için “18-25 Yaş” arası olan grup ile “41-50 yaş arası katılımcı grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre “18-25 Yaş” düzeyinde yer alan katılımcıların

yetenek yönetimi algıları diğer yaş grubundaki katılımcılara oranla daha düşük düzeyde tespit edilmiştir. Katılımcıların eğitim düzeyleri dikkate alındığında, “Lise ve öncesi düzeyinde eğitim derecesine sahip” olan grup ile “Lisans derecesine sahip” olan gruplar istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Katılımcıların gelir düzeyleri dikkate alındığında, 30001-50000 TL arası gelir düzeyine sahip olan katılımcılar, 0-18000 TL, 18001-30000 TL ve 50001-100000 TL arası gelir düzeyine sahip olan katılımcılar ile anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Son olarak, katılımcıların çalıştıkları pozisyonlar dikkate alındığında, çalışan pozisyonuna sahip olan katılımcılar, diğer katılımcı gruplarından istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

Dolayısıyla bu çalışmada, Kastamonu ili merkezinde görev yapan kamu ve özel sektör çalışanlarının yetenek yönetimi algıları incelenmiştir. Şahin (2015) tarafından geliştirilmiş olan “Yetenek Yönetimi Ölçeği” kullanılarak toplanan veriler, SPSS 26 programı ile analiz edilmiştir. Çalışmanın amacı, kamu sektörü ile özel sektörde çalışanların yetenek yönetimi algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olup olmadığını tespit etmektir.

T-testi sonuçlarına göre, kadın katılımcıların yetenek yönetimi algılarının erkek katılımcılardan daha yüksek olduğu istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Dolayısıyla çalışmada, kadınların yetenek yönetimine dair daha olumlu bir görüşe sahip olduğu anlaşılmıştır. Öte yandan Altınöz vd. (2014) turizm sektöründe bu çalışmanın aksine kadın katılımcıların erkek katılımcılara oranla daha düşük yetenek yönetimi algısına sahip oldukları sonucuna varmıştır. Bu farklılığın, kadınların çalışma hayatında yaşadığı özellikle iş-aile dengesi ve çift kariyerli rolleri ile ilgili yaşadıkları zorluklar (Schinnenburg & Böhmer, 2021) ve turizm sektörünün kendine özgü ihtiyaç ve çalışma koşullarından kaynaklanan dezavantajları (Turan, 2024) göz önüne alındığında sektöre özgü sebeplerden kaynaklanabileceği düşünülebilir. Buna ek olarak, kadınların iş yaşamındaki pozisyonuna yönelik iyileştirmeler kapsamında özellikle son yıllarda yönetici pozisyonlarına daha fazla gelebiliyor olmaları da (Di Miceli & Donaggio, 2018), değişen zamanın etkisinde kadınların yetenek yönetimi konusunda daha avantajlı konumlara gelmesiyle sonuçların farklılaşmasına yol açmış olabilir.

Kamu sektörü çalışanlarının yetenek yönetimi algılarının, özel sektör çalışanlarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, kamu sektörünün Kastamonu’da yetenek yönetimine daha fazla önem verdiğini ortaya koymaktadır. Bu noktada, çalışmada yetenek yönetimi konusunda özel sektörün kamu sektöründen daha az bilinçli olduğu sonucu dikkat çekmektedir. Bu durum, Kastamonu'daki firmaların tamamına yakınının Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) ve aile işletmesi olması ile açıklanabilir. Özellikle aile işletmelerinde başta nepotizm ve yetki devri olmak üzere genel olarak yaşanan sorunlar (Demirel & Savaş, 2017; Temizkan & Alkış, 2013), söz konusu işletmelerde yetenek yönetimi algısının zayıf olabileceğine işaret eder niteliktedir. Kamu sektörü tarafında ise özellikle yeni kamu yönetimi anlayışı etkisinde (Poór vd., 2021) yetenek yönetiminde daha olumlu sonuçlar görülmekle birlikte etkinlik konusunda problemlerin yaşandığı (Gün, 2023) ve yeterli düzeyde olmadığı görüşü mevcuttur (Yavuz & Mesci, 2019).

ANOVA sonuçlarına göre, yaş grupları arasında yetenek yönetimi algıları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Özellikle, 18-25 yaş grubundaki katılımcıların yetenek yönetimi algılarının diğer yaş gruplarına göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. 26-30 yaş grubundan itibaren diğer yaş gruplarında ise daha yüksek ve yakın sonuçların olduğu görülmektedir. Bulgular, literatürde 30 yaş ve altındaki katılımcıların yetenek yönetimi algılarının daha yüksek bulunması ile örtüşmekte (Akgemci vd., 2020), 18-25 yaş grubunu ayırarak daha düşük yaşlarda sonuçların farklı olabileceğini göstererek daha geniş bir katkı sunmaktadır. Diğer yandan çalışma, Kantarcı (2022) ve Yerlikaya (2017) tarafından yürütülmüş yaş ve yetenek yönetimi değişkenleri arasında anlamlı farklılıkların bulunmadığını öne süren çalışmalarla da 18-25 haricindeki diğer yaş grupları arasında anlamlı fark bulunmaması ile ortak özellik göstermektedir. Dolayısıyla yaş faktörünün

belirli bir sınıra kadar minör etkilerinin olabileceği, ancak pek çok durumda anlamlı bir etkisinin olmadığı kanısına varılabilir.

Eğitim düzeyi ile yetenek yönetimi algıları arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Lisans eğitime sahip katılımcıların, lise ve öncesi eğitim seviyesine sahip katılımcılara göre yetenek yönetimi algılarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bulgular, Öztürk vd. (2023) tarafından düşük eğitim seviyesine sahip olan katılımcıların daha düşük yetenek yönetimi algısına sahip olduğu sonucuna varan çalışma ile aynı doğrultudadır. Dolayısıyla yetenek yönetimi algısının gelişmesinde eğitim düzeyinin önemli olduğu anlaşılmaktadır.

Gelir düzeyleri incelendiğinde, 30,001-50,000 TL arası gelir seviyesine sahip katılımcıların yetenek yönetimi algılarının, diğer gelir seviyelerindeki katılımcılara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, çalışanların pozisyonları ile yetenek yönetimi algıları değerlendirildiğinde anlamlı farklılıklar bulunduğu, çalışan grubunun yönetsel pozisyonlarda olanlara kıyasla yetenek yönetimi algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Literatürde konuya yakın çalışmalar olmakla birlikte (Karcioğlu & Atasever, 2024), doğrudan gelir düzeyi ve yönetsel pozisyona dair bir çalışma bulunamamıştır. Elde edilen bulgular, aile işletmelerindeki yetki devri problemi (Demirel & Savaş, 2017) kamu sektöründeki uygulama yetersizlikleri (Yavuz & Mesci, 2019) değerlendirildiğinde, yönetsel kademelerde ilerleme konusunda cinsiyet fark etmeksizin “cam tavan” ile karşılaşıldığını düşündürmektedir.

#### 4. Sonuç ve Öneriler

Çalışmanın bulguları, yetenek yönetimi uygulamalarının kamu ve özel sektör arasında farklılık gösterdiğini, ayrıca bu farklılıkların çalışanların demografik özelliklerine göre de değiştiğini ortaya koymaktadır. Özellikle kamu sektöründe yetenek yönetimine daha fazla önem verildiğinin görülmesi, özel sektörde yetenek yönetimi stratejilerinin sürekli olarak güncellenmesi ve iyileştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Kastamonu’da yer alan özel sektör firmalarının çoğunluğunun KOBİ ve aile işletmesi olması, aile işletmelerinin yaygın ve temel problemleri olan özellikle nepotizm ve yetki devri meselelerini öne çıkarmaktadır.

Demografik özellikler bağlamında ise özellikle eğitim düzeyinin artırılmasının ve farklı cinsiyetteki çalışanlara adil ve teşvik edici yaklaşımların benimsenmesinin yetenek yönetimi konusunda daha başarılı sonuçların elde edilebilmesine katkı sağlayacağı anlaşılmıştır.

Dolayısıyla çalışma sonucunda elde edilen bulgular ışığında aşağıdaki öneriler sunulabilir:

- Yetenek yönetimi alanında kamu ve özel sektör arasında bilgi ve deneyim paylaşımına yönelik iş birliklerinin artırılması, özellikle kobi ve aile işletmelerinin yetenek yönetimini geliştirmesine yardımcı olacağı düşünülmektedir. Söz konusu deneyim ve bilgi paylaşımı, özellikle üniversite, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB), kalkınma ajansları, ilgili il müdürlükleri ve ticaret odaları iş birlikleri ile bölgesel faaliyet gösteren kamu kurumları aracılığıyla gerçekleştirilebilir.
- Yetenek yönetimi uygulamalarında, özellikle iş-aile dengesi ve çift kariyerli roller olmak üzere kadın çalışanların genel olarak yaşadığı problemlerin göz önüne alınması, yapıcı, geliştirici ve teşvik edici yöntemlerin belirlenmesi önem arz etmektedir.
- Çalışanların yetenek yönetimi algılarını geliştirmek için eğitim ve gelişim programları düzenlenmelidir. Özellikle genç çalışanlar ve düşük eğitim seviyesine sahip bireyler için bu tür programlar önemlidir. Öte yandan yöneticilerin de yetenek yönetimi konusunda daha bilinçli ve proaktif olmaları konusunda düzenli eğitimler sağlanması ile yetenek yönetimi uygulamalarının etkinliğinin artırılacağı öne sürülebilir.



Kastamonu ili merkezinde görev yapan kamu ve özel sektör çalışanlarının, demografik özelliklerinin de hesaba katılarak yetenek yönetimi algısının incelendiği bu çalışmanın bölgesel olma sınırlılığı bulunmaktadır. Özellikle KOBİ ve aile işletmelerinin yaygın olduğu bu bölgenin demografik özellikleri, sonuçları etkileyebilir. Ayrıca, katılımcıların subjektif algıları da farklı sonuçların doğmasına neden olabilir. Dolayısıyla ileriki araştırmalar, özellikle kamu-özel sektör arasında kıyaslama yapmayı amaçlamış olan bu çalışmanın bulgularını daha fazla bölgeyi kapsayarak veya yapılmış diğer bölgesel çalışmaları da göz önünde bulundurarak yetenek yönetimi algılarının daha kapsamlı bir şekilde anlaşılmasına katkı sağlayabilir.

Sonuç olarak, yetenek yönetimi, organizasyonların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi ve uzun vadeli başarıya ulaşması için kritik bir öneme sahiptir. Bu nedenle, yetenek yönetimi uygulamalarının sürekli olarak gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesi gerekmektedir. Çalışmanın bulguları, bu alanda yapılacak gelecekteki araştırmalara da ışık tutmaktadır.

## 5. Kaynakça

- Akgemci, T., Canbolat, M. A., & Kalfaoğlu, S. (2020). Yalın yönetim anlayışıyla yönetilen mavi yakalılarının motivasyon, iş tatmini ve yetenek yönetimi algılarının belirlenmesine yönelik imalat sektöründe bir araştırma. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(1), 169-187.
- Alexeev, M., Natkhov, T., & Polishchuk, L. (2024). Institutions, abilities, and the allocation of talent: Evidence from Russian regions. *Journal of Comparative Economics*, 52(1), 271-296.
- 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.
- Ansar, N., & Baloch, A. (2018). Talent and talent management: Definition and issues. *IBT Journal of Business Studies (JBS)*, 14(2), 213-230.
- Baron, A., & Armstrong, M. (2007). *Human capital management: achieving added value through people*. Kogan Page.
- Baltrunaite, A. Bovini, G., & Mocetti, S. (2023). Managerial talent and managerial practices: Are they complements? *Journal of Corporate Finance*, 79(2023), 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2022.102348>
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, 19(4), 304-313.
- Coulson-Thomas, C. (2012). Talent management and building high performance organisations. *Industrial and Commercial Training*, 44(7), 429-436.
- Di Miceli, A., & Donaggio, A. (2018). Women in business leadership boost ESG Performance: Existing body of evidence makes compelling case. <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/797a8fcd-5818-5aa0-ad69-9e9bc127c668/content> [Erişim Tarihi: 25.02.2025]
- Demirel, Y., & Savaş, Y. (2017). Nepotizmin yenilik ve yetenek yönetimi üzerine etkisi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(1), 129-142.
- Devine, M., & Powell, M. (2008) Talent management in the public sector. *The Ashridge Journal*, 1(1), 1-6.

- El Ammar, C. (2021). Talent management philosophy in public sector: A key for managing conflicts and contradictions. *Икономически изследвания*, (8), 69-92.
- Erdođdu, A., & Salepçioğlu, M. A. (2020). Stratejik insan kaynakları yönetiminde yetenek yönetimi yaklaşımı. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 15(59), 291-314.
- Farndale, E., Pai, A., Sparrow, P., & Scullion, H. (2014). Balancing individual and organizational goals in global talent management: A mutual-benefits perspective. *Journal of World Business*, 49(2), 204-214. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.004>
- Guerra, J. M. M., Danvila-del-Valle, I., & Méndez-Suárez, M. (2023). The impact of digital transformation on talent management. *Technological Forecasting and Social Change*, 188, 122291. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122291>
- Gün, M. S. (2023). *Nepotizm ve kamu yönetiminde yeni bir yaklaşım olarak yetenek yönetimi* (Tez No. 809875) [Yüksek lisans tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Gündoğmuş, E., Çolak, F., & Vardarlır, P. (2021). İşletmelerde yetenek yönetimi uygulamaları. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 3(1), 161-166.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Seçkin.
- Ingram, T., & Glod, W. (2016). Talent management in healthcare organizations-qualitative research results. *Procedia Economics and Finance*, 39(1), 339-346. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30333-1](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30333-1)
- Jain, M., & Dhir, S. (2022). Antecedents of organization ambidexterity: A comparative study of public and private sector organizations. *Technology in Society*, 70(2022), 1-12 <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.102046>
- Johnson, P., & Brown, R. (2023). Comprehensive approaches to talent management. *International Journal of Organizational Behavior*, 15(2), 45.
- Kantarıcı, N. (2022). *Yetenek yönetimi ve iş tatmini arasındaki ilişki ve bir araştırma* (Tez No. 737404) [Yüksek Lisans tezi, İnönü üniversitesi] Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Karcioğlu, F., & Atasever, B. S. (2024). Üniversitelerde stratejik insan kaynakları yönetiminde yetenek yönetimi uygulama düzeyi ile bireysel kariyer yönetimi ilişkisi: Atatürk Üniversitesinde bir uygulama, *Academic Knowledge*, 7(1),1-18.
- Kastamonu Valiliği İl Bilgi Sistemi (KASTABİL). *Çalışma ve sosyal güvenlik (Sosyal Güvenlik Bilgileri-2023)*. 10 Mart 2024. <https://www.kastabil.gov.tr/veritablolari/kastamonu/is-ve-calisma/calisma-ve-sosyal-guvenlik-sosyal-guvenlik-bilgileri> [Erişim Tarihi: 20.02.2025]
- Khilji, S. E., Tarique, I., & Schuler, R. S. (2015). Incorporating the macro view in global talent management. *Human Resource Management Review*, 25(3), 236-248. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.001>
- Kim, P. S. (2008) How to attract and retain the best in government. *International Review of Administrative Sciences*, 74(4), 637–52.
- King, C., Madera, J. M., Lee, L., Murillo, E., Baum, T., & Solnet, D. (2021). Reimagining attraction and retention of hospitality management talent—A multilevel identity perspective. *Journal of Business Research*, 136, 251-262. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.07.044>

- King, K. A., & Vaiman, V. (2019). Enabling effective talent management through a macro-contingent approach: A framework for research and practice. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 194-206. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.04.005>
- Kravariti, F., & Johnston, K. (2020). Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, 22(1), 75-95.
- Lee, K. (2023). Optimizing talent management for competitive advantage. *Journal of Strategic Management*, 18(4), 78.
- Liu, Y., Vrontis, D., Visser, M., Stokes, P., Smith, S., Moore, N., ... & Ashta, A. (2021). Talent management and the HR function in cross-cultural mergers and acquisitions: The role and impact of bi-cultural identity. *Human Resource Management Review*, 31(3), 100744. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100744>
- Ojogiwa, O. T., & Qwabe, B. (2021). Talent management as a sine qua non for service delivery improvement and employee development in the public sector. *Journal of Public Administration*, 56(3.1), 679-693.
- Opong, N. Y., (2023). The seven myths of global talent management: A reflection. *Social Sciences ve Humanities Open*, 8(1), 100633. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100633>
- Öztürk, C. (2016). *Kamu yönetiminde stratejik yaklaşımlar*. Sage.
- Öztürk, F., İrmış, A., & Dincer Aydın, H. U. (2023). Üniversitelerde yetenek yönetimi uygulaması algısı ve örgütsel bağlılık ilişkisi. K. Tutar (ed.) *Sosyal ve beşeri bilimlerin değişen yüzü: Stratejik yaklaşımlar* içinde (ss. 77-118). SRA.
- Pagan-Castaño, E., Ballester-Miquel, J. C., Sánchez-García, J., & Guijarro-García, M. (2022). What's next in talent management? *Journal of Business Research*, 141(1), 528-535. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.052>
- Phillips, J. J., & Edwards, L. (2008). *Managing talent retention: An ROI approach*. John Wiley & Sons.
- Pollitt, C., & Geert, B. (2004) *Public management reform: a comparative analysis*. Oxford University.
- Poocharoen, O. O., & Lee, C. (2013). Talent management in the public sector: A comparative study of Singapore, Malaysia, and Thailand. *Public Management Review*, 15(8), 1185-1207.
- Poór, J., Jepsen, D. M., Musztyne Báfai, B. V., Pótó, Z., Veresné Valentinyi, K., & Karoliny, Z. (2021). Regional HRM trends in private and public sectors: A comparative approach. *Journal of East-West Business*, 27(4), 311-331.
- Rothwell, W. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. Amacom.
- Schinnenburg, H., & Böhmer, N. (2021). Talent management and gender influences: A discussion of gender-sensitive talent management. In Ibraiz Tarique (ed.) *Contemporary Talent Management* (pp. 72-90). Routledge.
- Sharma, S. (1996). *Applied multivariate techniques*. John Wiley ve Sons.
- Smith, A. (2022). Effective workforce planning and talent analytics. *Human Resource Management Review*, 14(1), 34.
- Streiner, D. L. (1994). Figuring out factors: The use and misuse of factor analysis. *The Canadian Journal of Psychiatry*, 39(3), 135-140.

- Şahin, Ö. (2015). *Yetenek yönetimi ve yenilik performansı ilişkisi: Konaklama işletmelerinde bir araştırma* (Tez No. 391131) [Yüksek lisans tezi, Adnan Menderes Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Şahin, Ş., & Aktepe, E. (2021). Yerel yönetimlerde karar alma süreci: Adana kentsel otobüs ulaşım hizmetleri üzerine bir inceleme. *International Journal of Geography and Geographic Education*, 44, 296-319.
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management? *Industrial and commercial training*, 43(5), 266-274.
- Temizkan, V., & Alkış, H. (2013). KOBİ’lerin Yönetmel sorunlarının çözümünde japon yönetim sisteminin rolü. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(1), 68-85.
- Turan, E., Çetin, S., & Bayrakdar, E. (2019). Kamu yönetiminde kayırmacılık ve yozlaşmanın önlenmesinde yetenek yönetimi yaklaşımının değerlendirilmesi. *Türk İdare Dergisi*, 91(489), 287-308.
- Turan, N. (2024). The Challenges of Tourism Sector Employees in Türkiye: Aegean Region Example. *Proceedings of the International Conference on Tourism Research*, 1(7), 427-432.
- Ural, A., & Kılıç, İ. (2011). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*. Detay.
- Van Dijk, H. (2009) Administration vs. talent: The administrative context for talent management. *Journal of Public Administration*, 44(31) 520–30.
- Vlădescu, A. (2012). The possibility of implementing talent management in the public sector. *Management ve Marketing*, 7(2), 351-362.
- Yavuz, A., & Mesci, M. (2019). Yetenek yönetimi ve kamu sektöründe bir inceleme. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 7(4), 98-104.
- Yerlikaya, S. (2017). *Okul yöneticilerinin yetenek yönetimi ile öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlikleri* (Tez No. 451170) [Yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Yildiz, R. O., & Esmer, S. (2023). Talent management strategies and functions: a systematic review. *Industrial and Commercial Training*, 55(1), 93-111.