

Erken Görünüm

Journal Pre-proof

Kamuda Yetenek Yönetimi: Politika Uygulama Boşluğuna Yönelik Bir İnceleme

Dr. Öğr. Üyesi Sema Müge ÖZDEMİRAY

Necmettin Erbakan Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, KONYA.

e-posta: smozdemiray@erbakan.edu.tr, ORCID: 0000-0003-0786-8382

Doktora Öğrencisi, Melâhat Sümeyye GÜN

İstanbul Medeniyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, İSTANBUL.

e-posta: sumeyyegun.sum@gmail.com, ORCID: 0000-0003-3774-8154

DOI: 10.30794/pausbed.1370345

Dergi adı: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi

Journal Name: Pamukkale University Journal of Social Sciences Institute

Gönderilme tarihi/Received: 02.10.2023

Kabul tarihi/Accepted: 08.02.2024

Bu makaleyi şu şekilde alıntılayın: Özdemiray, S. M. ve Gün, M. S. (2024). Kamuda Yetenek Yönetimi: Politika Uygulama Boşluğuna Yönelik Bir İnceleme", *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, sayı xx, Denizli, ss. xx-xxx.

To cite this article: Özdemiray, S. M. ve Gün, M. S. (2024). "Talent Management in The Public Sector: A Review of The Policy Implementation Gap", *Pamukkale University Journal of Social Sciences Institute*, Issue xx, Denizli, pp. xx-xxx.

This is a PDF file of an article that has undergone enhancements after acceptance, such as the addition of a cover page and metadata, and formatting for readability, but it is not yet the definitive version of record. This version will undergo additional copyediting, typesetting and review before it is published in its final form, but we are providing this version to give early visibility of the article. Please note that, during the production process, errors may be discovered which could affect the content, and all legal disclaimers that apply to the journal pertain.

Bu, kabulden sonra kapak sayfası ve üst veri ekleme, okunabilirlik için biçimlendirme gibi geliştirmelere tabi tutulan bir makalenin PDF dosyasıdır, ancak henüz dosyanın kesin sürümü değildir. Bu sürüm, son haliyle yayınlanmadan önce ek dosya düzenleme, dizgi ve incelemeden geçecektir, ancak makalenin erken görünürlüğünü sağlamak için bu sürümü sağlıyoruz. Üretim sürecinde içeriği etkileyebilecek hataların keşfedilebileceğini ve dergi için geçerli olan tüm yasal uyarıların geçerli olduğunu lütfen unutmayın.



KAMUDA YETENEK YÖNETİMİ: POLİTİKA UYGULAMA BOŞLUĞUNA YÖNELİK BİR İNCELEME

Öz

Bu çalışmanın amacı; YÖK Ulusal Tez Merkezi ve Google Scholar veri tabanlarında yer alan, yetenek yönetimi stratejisi ile ilgili kamu kurumlarında alan araştırması yürütmüş tezleri ve makaleleri inceleyerek Türk kamu personel sisteminde yetenek yönetimi uygulamasına yönelik bir “politika uygulama boşluğu” nun varlığını değerlendirmektir. Bu amaç doğrultusunda öncelikle yetenek yönetiminin kavramsal çerçevesi ele alınmış ve yetenek yönetimi uygulamasının Türk kamu yönetiminde yer edinme süreci açıklanmıştır. Oluşturulan kavramsal çerçeve sonrasında, veri tabanlarından doküman analizi yoluyla elde edilen veriler betimsel analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. Çalışmada; incelenen 41 adet akademik çalışma içerisinde 26’sının yetenek yönetimi ve uygulamalarına yönelik olumsuz algının/tutumun varlığı sonucuna ulaştığı ve bunlardan 16 tanesinin de 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı kararnamesi sonrasında yayınlandığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kamu yönetimi, Politika boşluğu, Yetenek yönetimi

TALENT MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR: A REVIEW OF THE POLICY IMPLEMENTATION GAP

Abstract

The aim of this study is to examine the theses and articles included in the YOK National Thesis Center and Google Scholar databases that have conducted field research in public institutions related to talent management strategy and to evaluate the existence of a “policy implementation gap” for talent management practice in the Turkish public personel system. For this purpose, firstly, the concept of talent management has been discussed and the process of talent management practice gaining a place in Turkish public administration has been explained. After the conceptual framework was created, the data obtained through document analysis were analyzed by descriptive analysis method. In the study; it was determined that among the 41 academic studies examined, 26 of them concluded that there is a negative perception/attitude towards talent management and its practices and 16 of them were published after the Presidential Decree No. 1.

Keywords: Public administration, Policy gap, Talent management

1. GİRİŞ

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçiş birlikte, adı özel sektörde daha sık duyulan “yetenek yönetimi” stratejisi kamuda da yer edinmeye başlamıştır. 2018 yılında yürürlüğe giren 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı kararnamesi ile Türk kamu personel sisteminde önemli bir gelişme olarak yetenek yönetimi uygulamalarının kamu kurumlarında da işleyebilmesine yönelik düzenlemeler hayata geçirilmiştir. Ancak başarılı bir şekilde oluşturulan politikaların uygulama aşamasında aynı başarı gösterilmediği durumda politikanın amacı ve uygulaması arasında bir boşluk meydana gelebilmekte, bu da oluşturulan politikanın arzu edilen hedeflere ulaşmasında engel teşkil etmektedir. Bu nedenle 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı kararnamesinin beraberinde getirdiği yetenek yönetimine yönelik düzenlemelerin kamu kurumlarında etkin bir şekilde uygulanıp uygulanmadığı sorusu cevaplanması gereken sorulardan bir tanesidir.

Çalışma, yetenek yönetimi uygulamasını konu edinen ve kamu kurumunda alan araştırması yürütmüş doktora ve yüksek lisans tezlerinin ve makalelerinin elde ettiği sonuçları ortaya koyarak bu soruya cevap bulma sürecine mütevazı bir katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Böylelikle çalışma, kamu yönetiminde yetenek yönetimi stratejisine yönelik bir politika boşluğunun varlığını tartışmaya açmaya odaklanmıştır. Bu amaç doğrultusunda çalışmada ilk olarak yetenek yönetiminin kavramsal çerçevesi çizilmiş, sonrasında ise çalışmanın yöntemi ve bulgularına yer verilmiştir.

2. YETENEK YÖNETİMİ KAVRAMI

Örgütler için değer yaratan önemli iç kaynaklardan biri durumunda olan insan kaynağını en etkin ve verimli yönetmenin yolu, tarihsel süreç içerisinde sürekli değişmiştir. Son dönemde küreselleşme, çeşitlilik, sürekli değişim, belirsizlik, rekabet gibi bir dizi faktörün etkisiyle ortaya çıkan yetenek yönetimi kavramı da bu yollardan biridir. Kavramın ilk ortaya çıktığı yıl ve kaynağa dair alan yazında küçük bir belirsizlik olmakla birlikte konu ile ilgili tüm çalışmalarda McKinsey Danışmanlık Şirketi’nin ortaya attığı “yetenek savaşı” sloganına atıf söz konusudur¹. Şirketin, 2000 yılında 112 büyük firma ve 13000 yönetici ile yürüttüğü anket çalışması sonucunda yetenekleri mükemmel bir şekilde yönetme kabiliyetinin örgütler için artık daha fazla önem arz ettiğine vurgu yapması yetenek yönetimi kavramına olan ilgiyi artırmıştır. Günümüzün rekabetçi, bilgiye dayalı dünyasında; bir şirketteki yeteneklerin niteliğinin, şirketin pazardaki başarısını giderek daha fazla belirleyeceği ancak yüksek vasıflı insanlara olan talebin arzı aşması nedeniyle de büyük yetenekleri çekme ve elde tutmanın giderek zorlaştığı ifade edilmiştir. Bir kurumu diğerlerinden ayıran unsurun sahip oldukları yetenekler olduğu ve kilit pozisyonlarda güçlü yeteneklere sahip olmanın performansta büyük gelişmelere yol açtığı; yeteneğin stratejik öneminin farkında olan ve işlerini buna göre yöneten şirketlerin büyük başarılar elde edeceği belirtilmiştir. Anket neticesinde daha iyi yetenek yönetiminin, daha iyi bir performansı doğuracağına dikkat çekilmiştir (McKinsey& Company, 2001: 1-2).

Yetenek yönetimi kavramına dair ilgili alan yazında, üzerinde uzlaşı sağlanmış bir tanım olmamakla birlikte hem insan kaynakları hem de iş planlamasına yönelik stratejik ve bütünsel bir yaklaşım ya da organizasyonel etkililiğe giden yeni bir yol olduğu söylenilebilir. Yetenek yönetimi kurum içerisindeki, şimdi ve gelecekte ölçülebilir bir fark oluşturabilecek “yetenekler” olarak değerlendirilen kişilerin performansını ve potansiyelini artırır. Her seviyedeki işgücünden daha yüksek performans elde etmeyi amaçlamaktadır ve ne olursa olsun herkesin kendi potansiyeline ulaşmasına olanak tanımaktadır (Ashton ve Morton, 2005: 30).

Yetenek yönetimi, kurumun rekabet stratejisiyle paralel iş gücü planlamasının yapılması, var olan yeteneklerin analiz edilmesi ve ihtiyaç duyulan yeteneklerin tespit edilmesi, bu ihtiyacı karşılayacak nitelikteki adayların kuruma çekilmesi için uygun ortamın oluşturulması, doğru adayın belirlenerek işe alınması, kurum içindeki yetenekli çalışanların geliştirilmesi ve kurumda tutulmalarının sağlanmasını içeren stratejik bir süreçtir (Alayoğlu, 2010: 71). Çırpan ve Şen’ e göre (2009: 110) yetenek yönetimi, kurumun stratejilerini uygulayarak amaçlarına ulaşmada ihtiyaç duyduğu yetenekli çalışanlar ile mevcut yetenekli çalışanları arasındaki boşluğu kapatmaya çalışan, merkezine “insan kaynağı” nı oturttuğu yönetim sürecini ifade etmektedir.

Lewis ve Heckman (2006: 140) yetenek yönetimini “doğru kişinin doğru zamanda doğru işte olmasını sağlamak” (Jackson ve Schuler, 1990: 235), “kilit pozisyonlarda liderliğin sürekliliğini sağlamak ve bireysel ilerlemeyi teşvik etmek için bir kuruluşun kasıtlı ve sistematik bir çabası” (Rothwell, 2015: 6) ve “insan sermayesi motoru aracılığıyla yeteneklerin arzını, talebini ve akışını yönetmek” (Pascal, 2004: ix) olarak üç farklı boyutta ele almaktadır. Her bir tanımın çalışanları yönetmeye odaklandığını belirten Lewis ve Heckman (2006: 140), ilk tanımın bir sonuca, ikincisinin bir süreç ve üçüncüsünün belirli bir karara atıfta bulunduğunu ifade etmektedir.

Yetenek yönetimi, bir kuruluş için özel değeri olan potansiyeli yüksek bireylerin olağanüstü katkılarının tam olarak sağlanabileceği şekilde sistematik olarak kuruma seçilmelerini, işe alınmalarını, geliştirilmelerini, elde tutulmalarını ve buna yönelik stratejileri kapsayan bir süreçtir (Ford vd., 2010: 3; Rothwell, 2015: 10). Yetenek

¹ Bknz: Dimitrov, K. (2015). Talent Management – An Etymological Study, Vanguard Scientific Instruments in Management, 11 (2), <https://hcommons.org/deposits/item/hc:21069/>

yönetimine yönelik yapılan tanımların ortak noktasında, verimlilik ve etkinliği artırarak kurum başarısını arttırma amacı yer almaktadır (Yumurtacı, 2014: 193; Gündüzalp ve Boydak Özcan, 2018: 21). Yapılan tanım ve vurgulardan yola çıkılarak günümüzde kurumların varlıklarını sürdürebilmesi ve başarılı olabilmesi için rekabet araçlarını bilgiye dayalı bir şekilde oluşturma zorunluluğunun örgütleri; yetenekli çalışanların kazanılması, eğitilmesi ve geliştirilmesinde kilit etkiye sahip yetenek yönetimi anlayışını benimsemeye ittiğini söylemek mümkündür.

3. KAMUDA YETENEK YÖNETİMİ

Birinci Dünya Savaşı sonrasında ortaya çıkan işsizlik, kamu harcamalarındaki artış ve gelirde görülen azalma devletin konumunun sorgulanmasına neden olmuştur. Bu durum, liberal, kapitalist söylemlerle birlikte refah devleti konusunu da gündeme getirmiştir. “Refah devleti” anlayışının hâkim olduğu ve devletin pek çok alanda vatandaşa hizmet sunmak için ön planda olduğu bu dönemde (Usta ve Bilici, 2021: 2341) devlet, “vatandaşların beşikten mezara kadar tüm ihtiyaçlarını karşılamakla mükellef” olarak görülen ve algılanan bir yapıdır (McLaughlin ve Osborne, 2002: 8). Ancak 1970’li yıllara damgasını vuran ekonomik bunalım sonucu devletin rolü tartışılmaya başlanmıştır. Devletin faaliyet alanı sınırlandırılarak etkin, etkili ve ekonomik kamu hizmet sunumunun sağlanabilmesi için yeni yönetsel yapı arayışına girilmiştir (Karcı, 2008: 41). 1980’li yıllarla birlikte sorun yönetemeyen devlet olarak teşhis edilmiş (Tuncer ve Usta, 2013: 185) ve bunun çözümü için özel sektör yönetim tekniklerinin kamu yönetiminde kullanıldığı bir yönetim anlayışı (Ateş, 2011: 7) olarak yeni kamu işletmeciliği ortaya çıkmıştır.

“Yeni kamu işletmeciliği”, kamu yönetiminde yeni bir anlayışa işaret eden, kamu yönetiminden (public administration), kamu işletmeciliğine (public management) dönüşü ifade eden bir olgudur. Geleneksel kamu yönetimi anlayışında, “kamu personel yönetimi” çerçevesinde düzenlenen kamu personel rejimi; yeni kamu işletmeciliği yaklaşımında “insan kaynakları yönetimi” çerçevesinde düzenlenmiştir (Boztepe, 2018: 202). Bu değişim örgütlerin ana kaynağı konumunda olan insana yönelik bakış açısındaki farktan kaynaklanmıştır. Geleneksel kamu yönetiminde bireyi bütüncül bir şekilde ele alan anlayış; küreselleşmeyle birlikte değişen dünya yapısının sonucunda yerini, bireylerin sadece yapılan işle ilgili özelliklerine odaklanılmasının gerekliliğine bırakmıştır (Öztürk, 2016: 54). Bu süreçte yetenek kavramının önemi keşfedilmiş ve kurumlar, rekabette güç kazanabilmek gayesiyle yetenekli çalışanları kurumlarına çekebilmek için yoğun çaba harcamışlardır (Kırmızıgül, 2021: 18). Dünyada yaşanan bu değişimle birlikte kurumların başarısı için sahip olunan yeteneklerin önemi ve yetenekli çalışanlara bağlılık daha da artmıştır. Kurumların ihtiyaç duyduğu nitelikli çalışanların belirlenmesi ve yönetilmesi ihtiyacı sonucu (Çelik ve Zaim, 2011: 33) kişinin yalnızca yaptığı işe yönelik özelliklerini ön planda tutan “yetenek yönetimi” yaklaşımı (Öztürk, 2016: 54) insan kaynakları yönetiminde yeni bir bakış açısı olarak ortaya çıkmıştır (Doğan ve Demiral, 2008: 145).

Bürokrasilerinin en yetenekli insanlardan oluşması için hükümetler çeşitli plan ve programlar oluşturarak yetenek yönetimi stratejisine yönelik adımlar atmışlardır. Amerika Birleşik Devletleri’nin “Kıdemli Yönetici Hizmeti (Senior Executive Service)”, Birleşik Krallık’ın “Hızlı Akışı (Fast Stream)”, Güney Kore’nin “Kıdemli Kamu Hizmeti (Senior Civil Service)”, Singapur’un “İdari Hizmetleri (Administrative Services)”, Tayland’ın “Yüksek Potansiyel Performans Sahipleri” (High Potential Performers) ve Malezya’nın “İdari ve Diplomatik” (Administrative and Diplomatic) programları dünya genelinde yetenek yönetimi stratejisinin uygulanmasına yönelik atılan adımlara örnek gösterilebilir. Bu tür programlar kurumlarda çalışanların yeteneklerine uygun pozisyonlarda yer almalarına, terfi ve ikramiye ödemeleri ile teşvik edilmelerine, eğitim faaliyetleri ile kendi yeteneklerini keşfedebilmelerine imkân tanımaktadır (Poocharoen ve Lee, 2013: 1186).

2017 yılında referandum sonucu kabul edilip uygulanmaya başlanan Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemine geçişle birlikte yetenek yönetimi stratejisi, Türk kamu yönetiminde yer edinmeye başlamıştır. Bu doğrultuda 10.07.2018 tarihli ve 30474 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 1 sayılı “Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi” ile “Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi” kurulmuştur. Ofis, yetenek yönetimi bakış açısı ile insan kaynağının etkili bir biçimde planlanmasına, nesnel kriter ve araçlarla istihdam edilmesine, 21. yüzyılın gerektirdiği yetkinliklerle donatılmasına ve kamu kurumları başta olmak üzere insan kaynakları yönetiminin değişim ve dönüşümüne öncülük etmesi amacı ile kurulmuştur. Yaşanan gelişmeler ışığında, atılacak her bir adımla çalışanların özgüven ve motivasyonlarının, yetkinliklerinin, kabiliyetlerinin arttırılması; hem özel sektörün hem kamu sektörünün başarısına katkı sağlayacak yetenek yönetimi modelinin inşa edilmesi hedeflenmiştir. Bu hedef doğrultusunda ofis; yenilikçi, veriye dayalı, fırsat eşitliği sunan, sürdürülebilir, hesap verebilir, şeffaf ve liyakat esaslı yetenek yönetimi araç ve uygulamalarını hayata geçirmiştir (CBİKO, 2023: 18).

Kararnamenin 527/D maddesinde insan kaynakları ofisinin görev tanımı yapılmıştır. “Türkiye’nin insan kaynakları envanterini çıkarmak ve ihtiyaç duyulan alanlarda yetenek gelişim faaliyetlerini yürütmek”, “özel yeteneklerin keşfini sağlamak ve yetenek yönetimi projelerini yürütmek” ve “politika kurullarının öncelendiği

alanlarda küresel düzeyde insan kaynağının tespitini yaparak milli projelere kazandırılmasını sağlamak” olarak belirtilen görevler doğrultusunda ofisin ulusal ve uluslararası boyutta yetenek yönetimi uygulamalarını gerçekleştireceği belirtilmektedir (Resmi Gazete, 2018). İlgili uygulamalar; yetenek kazanımı, mevcut yeteneklerin eğitim ve gelişimlerinin desteklenmesi, kamu kurumlarının tanınırlıklarının artırılması gibi süreçleri içermektedir (CBİKO, 2023: 62). Atay vd. (2023: 25), tüm kamu kurumlarının yetenek yönetimi sürecinde bu tür uygulama ve araçlardan faydalandığını böylece kamu kurumlarının sürekli olarak gelişimlerinin sağlandığını ve bu konudaki faaliyetlerinin standart kazandığını ifade etmiştir. Ancak kamu kurumlarındaki yetenek yönetimi uygulamasına dair ilgili tespitin geçerliliği irdelenmelidir. Nitekim kamu politikaları alanında yapılan çalışmalar, pek çok politikanın politika yapıcıların niyetlerine, politikanın hedeflerine uygun bir şekilde uygulanmadığını göstermektedir.

Etkili bir kamu politikası için, politikanın oluşturulma aşaması kadar uygulama aşaması da önem arz etmektedir. İyi (uygun) bir şekilde formüle edilmiş kamu politikasının etkin bir şekilde uygulanmaması arzu edilen sonuçlara ulaşmada önemli bir engeldir. Bu nedenle kamu politikalarında politikanın amacı ile uygulaması arasında bir boşluğun bulunmaması idealdir. Bu tespitten yola çıkarak çalışmanın bundan sonraki başlığında “yetenek yönetimi uygulaması için böylesi bir boşluk söz konusu mudur?” sorusuna cevap bulabilmek amacıyla ilgili alan yazında kamu kurumlarındaki yetenek yönetimi uygulamasını konu edinerek alan araştırması yürütmüş çalışmaların sonuçlarına yer verilmektedir. Böylelikle çalışmanın önceki başlığında ortaya konan yetenek yönetimine yönelik politika yapıcılarının beklentileri ile politika uygulama sonuçlarının paralellik arz edip etmediği sorgulanmaktadır.

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışma; YÖK Ulusal Tez Merkezi ve Google Scholar veri tabanlarında yer alan yetenek yönetimi uygulamasını konu edinmiş ve alan araştırmalarını kamu kurumlarında yürütmüş olan makale ve tezleri incelemeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda yapılan tanımlayıcı sistematik literatür taramasında veriler “araştırılması amaçlanan olgu ile ilgili bilgi barındıran yazılı materyallerin analiz ve değerlendirmesini kapsayan (Yıldırım ve Şimşek, 2021: 189)” doküman incelemesi yoluyla elde edilmiştir. Bowen (2009: 27) doküman analizinin hem basılı hem de elektronik materyalleri inceleme veya değerlendirme imkânı sunan sistematik bir yöntem olduğunu ifade etmektedir. Verilerin analizinde ise betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Araştırma verilerinin amaca uygun bir şekilde sınıflandırılması, değerlendirilmesi ve sunumuna dayanan betimsel analiz sürecinde; ulaşılan tez ve makalelerin yazarları, amacı, araştırma grubu, bulguları ve değerlendirme/sonuç kısımları temel alınmıştır.

Çalışmanın amacı doğrultusunda 31 Ağustos 2023- 4 Eylül 2023 tarihleri arasında YÖK Ulusal Tez Merkezi’nde “yetenek yönetimi” anahtar kelimesi ile “tez adı, konu, dizin ve özetleri” kapsayacak şekilde yapılan arama sonucunda; 50 doktora tezi (49 tanesi izinli) ve 149 yüksek lisans tezine erişilmiştir. Bunlardan 6 doktora tezi ve 17 yüksek lisans tezinde kamuya yönelik değerlendirmelerin varlığı söz konusudur. 31 Ağustos 2023- 4 Eylül 2023 tarihleri arasında Google Scholar’da “yetenek yönetimi” ve “kamu” anahtar kelimeleri ile yapılan arama sonucunda 2000- 2024 yılları arasında 924 adet esere ulaşılmıştır. 2000 yılından önce herhangi bir yayına ulaşılmamıştır. Bu yayınlar içerisinde ise yetenek yönetimi konusunu bir kamu kurumunda uygulama gerçekleştirerek ele alan 18 makale olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışma; Türk kamu personel rejiminde yetenek yönetimi uygulamasına yönelik bir “politika uygulama boşluğu”nun varlığını değerlendirmeye odaklandığı için; ulaşılan 6 doktora tezi, 17 yüksek lisans tezi, 18 makale olmak üzere 41 akademik çalışmanın amaç ve sonuç bölümleri önem taşımaktadır. Bu nedenle çalışmanın bundan sonraki başlığında kronolojik bir sırada, eserlerin yazarları ve başlıklarıyla birlikte amaç ve sonuçları kısaca özetlenmiştir. İncelenen çalışmalar içerisinde yetenek yönetimi uygulamalarının etkin bir şekilde gerçekleştirilmesine yönelik olumsuz bir sonuca ulaşan eserlerin yazarlarının soyadları koyu (bold), olumlu bir sonuca ulaşan eserlerin yazarlarının soyadları ise italik olarak gösterilmiştir. Soyadları italik ya da koyu bir şekilde sunulmayan yazarların eserlerinde ise yetenek yönetimi uygulamalarının etkinliğine dair bir araştırma yapılmamıştır.

5. YETENEK YÖNETİMİNE YÖNELİK ALANYAZIN: DOKTORA TEZLERİ

Filiz Akar (2012: 23) “Yetenek Yönetiminin Bazı Türk Üniversitelerinde Uygulanmasına İlişkin Öğretim Üyelerinin Görüş ve Önerileri” başlıklı doktora tezinde İstanbul ilindeki kamu üniversitesi öğretim üyeleri ve yöneticilerinin, üniversitelerinde yetenek yönetiminin yeteneği çekme, yerleştirme, geliştirme, tutma ve örgütsel yedekleme boyutlarında uygulanma düzeyine dair görüşleri ve önerilerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Akar; araştırma sonucunda, öğretim üyelerinin görüşleri doğrultusunda üniversitelerde yetenek yönetiminin yerleştirme, geliştirme, tutma ve örgütsel yedekleme boyutlarının “çok az” düzeyinde, yeteneği çekme

boyutunun ise “biraz” düzeyinde uygulandığını belirtmiştir. Yetenek yönetiminin uygulanmasına dair vakıf üniversitesindeki öğretim üyelerinin görüşlerinin, kamu üniversitesindeki öğretim üyelerinin görüşlerine nazaran daha olumlu olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yöneticilerin büyük bir çoğunluğu yetenek yönetiminin, birtakım sınırlılıklar nedeniyle üniversitede uygulanmasının zor olduğunu düşünmektedir. Bir kısım yönetici ise, yetenek yönetiminin büyük oranda uygulandığını ifade etmektedir.

Seda **Gündüzalp** (2016: 6) “*Üniversitelerde Yetenek Yönetimi Kapsamında Yetenek Havuzu Oluşturmaya Yönelik Bir Model Önerisi*” başlıklı doktora tezinde yetenek havuzu oluşturmaya yönelik geliştirilen yazılım aracılığıyla üniversitelerde yetenek yönetimi kapsamında doktora öğrencilerinin yetenek matrisindeki yerini tespit ederek yetenek yönetimi modeli önerisi sunmayı amaçlamıştır. Bir devlet üniversitesindeki doktora öğrencileri ve danışmanları ile gerçekleştirilen araştırma sonucunda, doktora öğrencilerinin akademik etik, bilgi okuryazarlığı liderlik, akademik beceri durumları arasında birbirlerini etkiler yönde ilişki tespit eden araştırmacı, bu öğrencilerin akademik proje ile akademik yayın ve eğitim durumları yönünde düşük seviyede çalışma gerçekleştirdikleri sonucuna ulaşmıştır. Doktora öğrencilerinin doğru şekilde yönlendirilmeleri için danışmanlara eğitim verilmesini, üniversitelerin yetenek yönetimi sistemine geçmesini önermiştir.

Gökhan Uludağ (2016: 124) “*Lider-Üye Etkileşiminin, Yetenek Yönetimi ve İş Gören Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma: Ankara Örneği*” başlıklı doktora tezinde lider- üye etkileşimi, iş gören performansı ve yetenek yönetimini detaylıca inceleyerek aralarındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır. Ankara’daki 5 bakanlık ve 1 kamu kurumu çalışanları ile gerçekleştirdiği araştırma sonucunda lider-üye etkileşimi ile yetenek yönetimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca lider-üye etkileşiminin kaliteli bir şekilde gerçekleştirilmesi halinde kurumdaki çalışanların sahip olduğu yetenekleri daha etkili kullanacakları ve yetenek yönetimi stratejisini daha da artıracığı ifade edilmektedir (Uludağ, 2016: 177-179).

Yasin **Hiçyılmaz** (2021: 4) “*Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Stillerinin Okullarındaki Yenilik Yönetimine Etkisinde Öğrenen Örgüt ve Yetenek Yönetiminin Rolü*” başlıklı doktora tezinde okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik seviyelerinin müdürlerin yenilik yönetimi yeterliliklerine etkisinde yetenek yönetiminin aracı olup olmadığını tespit etmeyi amaçlamıştır. İzmir ilindeki devlet liselerinde görev yapan öğretmenlerin ve müdürlerin yetenek yönetimi algılarını ölçtüğü çalışmada Hiçyılmaz (2021: 174) yetenek yönetiminin alt boyutlarının okulda düzgün bir şekilde uygulanmadığını ortaya koymuştur. Ayrıca araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik ve yenilik yönetimi arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ve bu ilişkide yetenek yönetiminin kısmi bir şekilde aracı rol üstlendiği belirtilmektedir (Hiçyılmaz, 2021: 181).

Selahattin Çalışal (2021: 47) “*Sağlık Kuruluşlarında Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinde İş Doyumunun Aracılık Rolü*” başlıklı doktora tezinde sağlık kurumlarında yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde etkisinde iş doyumunun aracılık rolünü belirlemeyi amaçlamaktadır. İstanbul’daki 4 kamu hastanesi bünyesinde çalışanlar ile gerçekleştirilen (Çalışal, 2021: 49) araştırma sonucunda yetenek yönetiminin örgütsel bağlılığı arttırdığını ve iş doyumunun aracılık rolü üstlendiği belirtilmiştir. Ayrıca çalışanların yetenek yönetimi algısının yüksek olduğunu ifade edilmiştir (Çalışal, 2021: 76).

Benzer şekilde hastanede uygulama gerçekleştiren Sevgi Fatma **Akarsu Cengiz** (2023: 69) “*Yetenek Yönetiminin Hemşirelerin İş Motivasyonu ve Örgütsel Güven Algıları Üzerindeki Etkisi*” başlıklı doktora tezinde Ankara ilindeki kamu hastanelerinde çalışan hemşirelerin iş motivasyonları ve örgütsel güven algıları üzerinde yetenek yönetiminin etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma neticesinde hemşirelerin yetenek yönetimi algılarının orta düzeyde olduğunu belirtmiştir. Ayrıca değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda yetenek yönetimi algısı arttıkça iş motivasyonu ve örgüte güven düzeyi de artacaktır. Ulaşılan bulgulara göre kurumda yetenek yönetiminin etkili bir şekilde uygulanmadığı ifade edilebilir (Cengiz, 2023: 170).

6. YETENEK YÖNETİMİNE YÖNELİK ALAN YAZIN: YÜKSEK LİSANS TEZLERİ

Dicle Çayan (2011: 141) “*Yetenek Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri ve Niğde Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*” başlıklı yüksek tezi kapsamında Niğde ilindeki 7 devlet hastanesi bünyesinde çalışanlar ile uygulama gerçekleştirerek yetenek yönetiminin hastanelerde var olup olmadığını ve çalışanların performansı üzerindeki etkisini ortaya koymayı amaçlamıştır. Çalışma sonucunda yetenek yönetimi ile performans düzeyi arasında pozitif ve doğrusal ilişkinin olduğu belirtilmektedir. Yetenek yönetiminin uygulanması halinde hastane çalışanlarının performanslarının, motivasyonlarının artacağı ifade edilmektedir (Çayan, 2011: 174).

Hüseyin Bayık (2015: 36) “*Diyanet İşleri Başkanlığında Yetenek Yönetiminin Çalışan Performansına Etkisi: Yedi Bölge Örneği*” başlıklı yüksek lisans tezi kapsamında Diyanet İşleri Başkanlığı çalışanları ile araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma, Diyanet İşleri Başkanlığı’nda yetenek yönetimi uygulamaları ile performans yönetim sistemi arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır (Bayık, 2015: 35). Çalışmada iki değişken arasında anlamlı ve

pozitif bir ilişki olduğu belirtilmiştir ayrıca diyanet personelinin kurumlarında yetenek yönetiminin uygulandığına dair algısı olduğu ifade edilmiştir (Bayak, 2015: 53).

Ayşe Yılmaz (2015: 108-109) *“Sağlık Kurumlarında Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların Kariyer Planlamasına Etkisi”* başlıklı yüksek lisans tezinde Samsun Eğitim ve Araştırma Hastanesi bünyesinde çalışan hemşire ve doktorların, yetenek yönetimi faaliyetlerinin kariyer planlamalarına olan etkisini ölçmeyi amaçlamaktadır. Araştırma sonucunda yetenek yönetiminin kariyer planlaması ile arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğuna ulaşılmıştır (Yılmaz, 2015: 138).

Melike Günbey (2016: 4) *“Yetenek Yönetimi ile İlgili Üniversite Yönetici ve Akademik Personelinin Görüşleri”* başlıklı yüksek lisans tezinde Giresun Üniversitesi akademik personeli ve yöneticilerinin yetenek yönetimi hakkındaki görüşlerini değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Araştırma sonucunda üniversitede yetenek yönetimi stratejisinin etkili bir şekilde uygulanmadığı belirtilmektedir.

Havva Tarakçı (2016: 60) *“Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”* başlıklı yüksek lisans tezinde devlet üniversitelerindeki akademisyenler üzerinde yetenek yönetimi faaliyetlerinin etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bartın Üniversitesi, Bülent Ecevit Üniversitesi, Düzce Üniversitesi, Karabük Üniversitesi ve Kastamonu Üniversitesi akademik personeli ile gerçekleştirilen araştırma sonucunda yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisinin olduğu belirtilmektedir (Tarakçı, 2016: 96). Bununla birlikte katılımcılar, kurumlarındaki yetenek yönetimine yönelik faaliyetlerin yetersiz olduğunu dahası bu tür uygulamaların gerçekleştirilmediğini düşünmektedir (Tarakçı, 2016: 97).

Mahmut Elibol (2017: 62) *“Kamu Sağlık Hizmetleri ve Yetenek Yönetimi: İstanbul Fatih Kamu Hastaneleri Birliği Bağlamında Bir Araştırma”* başlıklı yüksek lisans tezi kapsamında İstanbul Fatih Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği’ne bağlı çalışanlar ile araştırma yürütmüştür. Elibol (2017: 5) araştırmanın amacını sağlık hizmetlerinin geliştirilmesi gayesiyle uygulanan yetenek yönetimi stratejisinin katkısını belirlemek olduğunu ifade etmiştir. Elden edilen bulgulara göre çalışanların yetenek yönetimi algılarının düşük olduğu belirtilmektedir. Yöneticilerinin yetenek yönetimi konusunda bireysel çabalarına yönelik algı orta düzeydedir. (Elibol, 2017: 88-89).

Duygu Gül (2018: 3) *“Yetenek Yönetiminin Hemşirelerin İş Doymu ile Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisinin Araştırılması”* başlıklı yüksek lisans tezinde Çanakkale ilindeki üniversite hastanesi ve devlet hastanesi bünyesinde çalışan hemşirelerin iş doymaları ve örgütsel bağlılıkları üzerinde yetenek yönetiminin etkisini araştırmayı amaçlamaktadır. Çalışmada yetenek yönetiminin iş doymu ve örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Gül, 2018: 104). Ayrıca, hemşirelerin yetenek yönetimine dair algılarının düşük düzeyde olduğu ve kurumdaki yetenek yönetimi uygulamalarının yetersiz bulunduğu belirtilmektedir (Gül, 2018: 68).

Esra Becerikli (2019: 3) *“Millî Eğitim Bakanlığı Proje Okul Yöneticilerinin Yetenek Yönetimi ile İlgili Görüşleri”* başlıklı yüksek lisans tezinde Millî Eğitim Bakanlığı’na bağlı İstanbul’daki proje okulları yöneticilerinin yetenek yönetimi hakkındaki görüşlerini ve buna yönelik uygulamaları belirlemeyi amaçlamaktadır. Çalışma sonucunda proje okullarında yetenek yönetimi anlayışının olmadığı, yetenek yönetimi uygulamalarının gerçekleştirilmediği belirtilmektedir. Ayrıca bu okullarda yetenek yönetimi kültürünün olmadığı bununla birlikte bu kültürün oluşturulması için bir çaba da gösterilmediği ifade edilmektedir (Becerikli, 2019: 69-70).

Pınar Çelikay (2019: 3) *“Okul Yöneticilerinin Genel Öz Yeterlik İnançları ve Sahip Oldukları Liderlik Stillerinin Yetenek Yönetimi Becerileri ile İlişkisi”* başlıklı yüksek lisans tez çalışmasında Mersin’deki merkez ilçelerde yer alan kamu okullarının okul yöneticilerinin liderlik davranışları ve genel öz yeterlik inançları ile yetenek yönetimi becerileri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca yetenek yönetimi uygulamalarının eğitim kurumları açısından önemini ortaya koymaktadır. Çalışma sonucunda değişkenler arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkiden söz edilmektedir ve yöneticilerin yetenek yönetimi uygulamalarına dair bulgularından, kurumda yetenek yönetiminin uygulandığı belirtilebilir (Çelikay, 2019: 70).

Kübra Özdilek (2019: 65) *“Öğretmen Algılarına Göre Vizyoner Liderlik ile Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişkide Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü”* başlıklı yüksek lisans tezinde İstanbul ilinin Büyükçekmece ve Çatalca ilçelerinde yer alan liselerdeki öğretmenler ile araştırma yürütmüştür. Bu çalışmada öğretmenlerin algıları bağlamında okul müdürlerinin vizyoner liderlik ve yetenek yönetimi yeterlilikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi ve bu ilişkide bu ilişkide öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye seviyelerinin aracı rolünün incelenmesi amaçlanmıştır (Özdilek, 2019: 5). Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin okul müdürlerinin yetenek yönetimi becerilerine dair algılarının yüksek olduğu belirlenmiştir (Özdilek, 2019: 80). Ayrıca incelenen değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve pozitif psikolojik sermayenin kısmi düzeyde aracılık rolü üstlendiği çalışmanın diğer bir sonucudur (Özdilek, 2019: 111, 124).

Şeyma Akbay (2019) *“Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Yetenek Yönetimi Algılarına Etkileri: Isparta Şehir Hastanesi Örneği”* başlıklı yüksek lisans tezinde şehir hastanesindeki çalışanlar üzerinde bir araştırma

gerçekleştirmiştir. Çalışmanın amacı, sağlık çalışanlarının kişilik özelliklerinin yetenek yönetimi algıları üzerinde bir etkisinin olup olmadığını ortaya koymaktır (Akbaş, 2019: 75). Çalışma sonucunda, kişilik özellikleri ve yetenek yönetimi arasında dolaylı ve zayıf bir ilişkinin olduğu bununla birlikte kişilik özelliklerinin çalışanların yetenek yönetimi algısı üzerinde etkisi olduğu belirtilmiştir (Akbaş, 2019: 159). Araştırma bulgularına göre kurumda yetenek yönetimine dair uygulamaların düşük düzeyde olduğu ifade edilebilir.

Hasan **Yel** (2019: 3) “*Üniversitelerde Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve Akademik Performans İlişkisi*” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasında İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi akademik personelin yetenek yönetimi uygulamalarına dair görüşlerini belirlemeyi ve yetenek yönetimi ile akademik performans arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma sonucuna göre üniversite çalışanlarının yetenek yönetimi uygulamalarına dair algıları ile akademik performansları arasında pozitif yönde orta seviyede bir ilişkinin olduğu belirtilmektedir (Yel, 2019: 61). Ulaşılan diğer bir sonuç olarak akademisyenler, kurumlarında yetenek yönetimi uygulamalarını yetersiz görmektedir (Yel, 2019: 57-60).

Salim **Yılmaz** (2019: 62) “*Kamu Kurumlarında Yetenek Algısı: Bir Kamu Kurumunda Yetenek Yönetimi Araştırması*” başlıklı yüksek lisans tezinde İstanbul ilindeki bir kamu kurumu çalışanlarının yetenek yönetimine dair algılarını ölçmeyi ve kurumda yetenek yönetimi faaliyetlerinin yürütülüp yürütülmemesinin ne ölçüde önemli olduğu hususunda bilgi sahibi olmayı amaçlamaktadır. Yürütülen araştırma neticesinde çalışanların yetenek yönetimi faaliyetlerini önemli gördükleri belirtilmektedir. Ancak bunun yanında katılımcılar, kurumda yetenek yönetimine yönelik uygulamaların olmadığını düşünmektedir (Yılmaz, 2019: 71).

Fatma **Öztürk** (2022: 48) “*Yetenek Yönetimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*” başlıklı yüksek lisans tezinde Denizli Pamukkale Üniversitesi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi ve Uşak Üniversitesinde görev yapan doktor öğretim üyeleri, öğretim görevlileri ve araştırma görevlilerinin kurumlarındaki yetenek yönetimi uygulamaları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Bu amaçla gerçekleştirilen araştırma sonucunda yetenek yönetimi algısının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu belirtilmektedir (Öztürk, 2022: 59). Katılımcıların bulgularına göre yetenek yönetiminin işlevsel bir şekilde uygulanmadığı söylenebilir (Öztürk, 2022: 63).

Akın **Arslan** (2023: 2) “*Sağlık Kurumlarında Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların Aidiyet Duygusuna Etkileri: Çanakkale İli Örneği*” başlıklı yüksek lisans tezinde sağlık çalışanlarının örgütsel aidiyet düzeylerini incelemeyi, yetenek yönetimine dair algılarını ölçmeyi ve yetenek yönetimi stratejisi ile örgütsel aidiyet düzeyi arasındaki ilişkiyi araştırmayı hedeflemektedir. Ayrıca çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına dair farkındalıklarını arttırmayı amaçlamaktadır. Çalışma Çanakkale ilindeki Gelibolu Şehit Koray Onay Devlet Hastanesi ve Gelibolu İlçe Sağlık Müdürlüğü personeli ile gerçekleştirilmiştir (Arslan, 2023: 36). Araştırma verilerine göre çalışanların yetenek yönetimi algılarının düşük düzeyde olduğu ve araştırma yapılan kurumlarda yetenek yönetimi stratejisinin etkin bir şekilde uygulanmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte yetenek yönetimi uygulamaları ile örgütsel aidiyet arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir (Arslan, 2023: 55).

Melâhat Sümeyye **Gün** (2023: 63-64) “*Nepotizm ve Kamu Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım Olarak Yetenek Yönetimi*” başlıklı yüksek lisans tezinde Ankara ilindeki bir bakanlık çalışanları ile araştırma gerçekleştirilerek kamuda çalışanların nepotizme yönelik algılarını ve yetenek yönetimi faaliyetlerinin nepotizm olgusu ile bağlantısını değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Araştırma sonucunda çalışanların yetenek yönetimine dair algılarının yüksek olduğu ancak bununla birlikte yetenek yönetiminin teşkilatında yetenek yönetimi ofisinin yer aldığı bakanlık bünyesinde etkin bir şekilde uygulanmadığı belirtilmektedir (Gün, 2023: 86).

Süleyman **Akar** (2023) “*Ortaokul Müdürlerinin Sorun Çözme Yeterliklerinin Yetenek Yönetimi Bağlamında İncelenmesi*” başlıklı yüksek lisans tezinde Gaziantep ilindeki bir devlet ortaokulunda araştırma yürütmüştür. Çalışma, yetenek yönetimi stratejisinin okulda oluşan problemlerin çözümünde kullanılarak, devlet ortaokulunda bu tür uygulamaların ne ölçüde kullanılabilir olduğunu ve müdürün sahip olduğu yeterlilikleri belirlemeyi amaçlamaktadır (Akar, 2023: 8). Araştırma sonucunda yetenek yönetiminin hedeflerin belirlenmesi, kilit pozisyonların belirlenmesi, sahip olunması gereken yetkinliklerin tanımlanması, yetenek seçme, yerleştirme aşaması problemlerin çözümünde daha çok kullanıldığı belirtilmiştir. Bununla birlikte eğitim ve geliştirme, performans yönetimi ve elde tutma aşamaları ise daha az kullanılmaktadır (Akar, 2023: 133). Araştırma, okul yönetiminin yaşadığı problemlerin çözümü için yetenek yönetimi uygulamalarının kullanılabilirliğinin yüzde 61 olduğunu belirtmektedir (Akar, 2023: 136).

7. YETENEK YÖNETİMİNE YÖNELİK ALAN YAZIN: MAKALELER

Tufan **Aytaç** (2014: 9) “*Okullarda Bütünleştirilmiş Yetenek Yönetimi Modeli: Öğretmen Görüşleri*” başlıklı çalışmada devlet liselerinde görev yapan öğretmenlerin kurumlarındaki yöneticilerinin bütünleştirilmiş

yetenek yönetimi modelinin gerektirdiği özelliklere sahip olup olmadıklarına yönelik fikirlerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda Ankara sınırlarında yer alan Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Keçiören, Mamak, Sincan ve Yenimahalle ilçelerindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler ile araştırma yürütmüştür. Elde edilen bulgulara göre; öğretmenler yetenek yönetimi stratejisinin özel kurumlarda uygulanabilmesinin daha kolay olduğunu düşünmektedir. Ayrıca öğretmen görüşleri doğrultusunda yöneticilerin bütünleştirilmiş yetenek yönetimine yönelik özelliklere istenen seviyede sahip olmadıkları görülmektedir (Aytaç, 2014: 20).

Ayşe **Yılmaz** ve Elif **Dikmetaş Yardan** (2016: 87: 88) “Sağlık Kurumlarında Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Hekim ve Hemşirelerin Kariyer Planlamasına Etkisi” başlıklı çalışmalarında sağlık kurumlarında uygulanan yetenek yönetimi stratejisinin hemşire ve hekimlerin kariyer planlamasına olan etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır. Samsun Eğitim ve Araştırma Hastanesi çalışanları ile yürütülen araştırmada katılımcıların yetenek yönetimi algıları ile kariyer planlamaları arasında ilişki olduğu belirtilmektedir. Sağlık kurumları, yetenek yönetimini etkili bir şekilde uygulayabildikleri ölçüde çalışanların performanslarının artacağı ifade edilmektedir.

Seda Gündüzalp ve Mukadder Boydak Özan (2017: 368) “Academic Potential Assessment Criteria Scale for PhD Students in The Process of Talent Management: A Validity and Reliability Study” (Yetenek Yönetimi Sürecinde Doktora Öğrencilerine Yönelik Akademik Potansiyel Değerlendirme Kriterleri Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması) başlıklı çalışmalarında üniversitelerde yetenek kriterlerini belirleyecek olan güvenilir ve geçerli “Doktora Öğrencilerine Yönelik Akademik Potansiyel Değerlendirme Kriterleri” ölçeğini geliştirmeyi amaçlamaktadır. Seda Gündüzalp’ in “Üniversitelerde Yetenek Yönetimi Kapsamında Yetenek Havuzu Oluşturmaya Yönelik Bir Model Önerisi” başlıklı doktora tezinden üretilen bu makalede, bu amaç doğrultusunda Fırat Üniversitesi doktora öğrencileri ve bu öğrencilerin danışmanları ile çalışma gerçekleştirilmiş ve elde edilen veriler doğrultusunda güvenilir ve geçerli bir ölçek geliştirilmiştir.

Havva **Tarakçı** ve Melahat **Öneren** (2018: 77) “Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri” başlıklı çalışmalarında yetenek yönetiminin devlet üniversitelerindeki akademisyenlere olan etkisini ve yetenek yönetiminin işten ayrılma niyeti, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bartın Üniversitesi, Bülent Ecevit Üniversitesi, Düzce Üniversitesi, Karabük Üniversitesi ve Kastamonu Üniversitesi akademik personeli ile çalışma yürütülmüştür (Tarakçı ve Öneren, 2018: 78). Bu çalışma Havva Tarakçı’nın “Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri” başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir. Bu sebeple aynı sonuca ulaşılmıştır.

Edip **Örücü** ve Ayşe Nur **Akyüz** (2018: 20) “Algılanan Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Yenilik Performansı Üzerine Etkisi” başlıklı çalışmalarında iki devlet üniversitesi bünyesindeki akademik personelin, kurumlarına yönelik yetenek yönetimi algısı ölçülerek yetenek yönetiminin yenilik performansına olan etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Elde edilen bulgulara göre yetenek yönetiminin yenilik performansı üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu belirtilmektedir. Ayrıca akademik personelin kurumlarına yönelik yetenek yönetimi uygulamalarını yetersiz algıladığı ifade edilmektedir (Örücü ve Akyüz, 2018: 30).

Murat Tatlı ve Ferda Üstün (2018: 892) “Yetenek Yönetiminin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü: Aksaray İli Kamu Çalışanları Örneği” başlıklı çalışmalarında yetenek yönetimi algısı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici olup olmadığını belirlemeyi amaçlamaktadır. Aksaray’da Maliye Bakanlığı Defterdarlık çalışanları ile yürütülen araştırma sonucunda yetenek yönetiminin örgütsel sinizm üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisinin olduğu, bu ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici bir rol üstlendiği belirtilmektedir (Tatlı ve Üstün, 2018:905).

Gökhan Uludağ (2019: 345) “Lider Üye Etkileşiminin Yetenek Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Alan Araştırması” başlıklı çalışmada lider-üye etkileşiminin yetenek yönetimini nasıl etkilediğini belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu amaç kapsamında Ankara’da bulunan Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü, Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü, Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü, Sağlık İl Müdürlüğü ve İşkur İl Müdürlüğü bünyesinde çalışanlar ile araştırma yürütülmüştür. Araştırma neticesinde lider-üye etkileşiminin yetenek yönetimini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Uludağ, 2019: 351).

Aslınur **Yavuz** ve Muammer **Mesci** (2019: 92) “Yetenek Yönetimi ve Kamu Sektöründe Bir İnceleme” başlıklı çalışmalarında yetenek yönetimi stratejisinin kamuda ne düzeyde uygulandığını araştırmayı amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda bir devlet üniversitesinde görev yapan daire başkanları ile çalışma yürütülmüştür. Elde edilen verilere göre; kamu kurumlarında yetenek yönetimine yönelik faaliyetlerin yeterli seviyede olmadığı belirlenmiştir. Ayrıca kamuda özel sektöre nazaran yetenek yönetimi kavramının tam olarak tanınmadığı ulaşılan sonuçlar arasındadır (Yavuz ve Mesci, 2019: 101).

Erkan **Tabancalı** ve Esra **Becerikli** (2019: 3967) “Millî Eğitim Bakanlığı Proje Okul Yöneticilerinin Yetenek Yönetimine İle İlgili Görüşleri” başlıklı çalışmalarında proje okullarında görev yapan okul yöneticilerinin yetenek

yönetimine yönelik görüşlerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda İstanbul'da bulunan proje okulları yöneticileri ile çalışma yürütülmüştür. Katılımcıların yanıtlarından, yetenek yönetiminin yalnızca işe alma ve işe alınan kişiyi yeteneğine göre görevlendirme olarak anlaşıldığı görülmektedir. Bu durum yetenek yönetiminin işe alma, eğitim ve geliştirme, elde tutma süreçleri kapsamında bütüncül bir şekilde düşünülmendiğini göstermektedir (Tabancalı ve Becerikli, 2019: 3995). Araştırma sonucunda, proje okullarında uygulanan yetenek yönetimi stratejisinin olmadığı belirtilmektedir (Tabancalı ve Becerikli, 2019: 3968).

Filiz **Akar** (2019: 514) üç devlet üniversitesindeki akademisyenler ile görüşme gerçekleştirdiği “Üniversitede Akademisyen ve Yönetici Yetenekleri: Yetenek Yönetiminin Uygulanabilirliği Konusunda Bir İnceleme” başlıklı çalışmada üniversitedeki yönetici ve akademisyen yeteneğini tanımlamayı ve akademisyenlerin görüşleri bağlamında üniversitede yetenek yönetimi stratejisinin uygulanabilirliğini betimlemeyi amaçlamaktadır. Katılımcılardan elde edilen yanıtlara göre; üniversitelerde yetenek yönetimi stratejisinin gerekli ve faydalı olduğu ancak uygulamaya geçirilmesinin zor olduğu düşünülmektedir.

Şebnem Aslan ve Arzu Kurşun (2020a: 2267) Giresun'daki devlet hastanelerinde çalışanlar ile uygulama gerçekleştirdikleri “Yetenek Yönetimi, Örgüt Kültürü, Duygusal Zekâ Liderliği ve Psikolojik Sözleşmenin Demografik Değişkenlere Göre Farklılıkları” başlıklı çalışmalarında, çalışanların örgüt kültürü, psikolojik sözleşme, duygusal zekâ liderliği ve yetenek yönetimine dair tutum ve görüşlerinin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını araştırmaktadır. Araştırma sonucunda çalışanların yetenek yönetimine yatkınlıklarının görev tanımlarına göre değiştiği ifade edilmektedir (Aslan ve Kurşun, 2020a: 2274).

Şebnem Aslan ve Arzu Kurşun (2020b: 170) “Yetenek Yönetimi ile Örgüt Kültürü İlişkisinde Duygusal Zekâ Liderliğinin ve Psikolojik Sözleşmenin Aracı Rolü” başlıklı çalışmalarında Giresun'daki devlet hastanelerinde çalışanların yetenek yönetimi davranışları ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi inceleyerek psikolojik sözleşmenin ve duygusal zekâ liderliğinin aracı rolünü belirlemeyi amaçlamışlardır. Çalışma sonucunda yetenek yönetimi ve örgüt kültürü arasında anlamlı, pozitif yönlü ilişki olduğu belirtilmiştir. Bu ilişkide duygusal zekâ liderliği aracı bir rol üstlenmekte fakat psikolojik sözleşme aracı rol üstlenmemektedir (Aslan ve Kurşun, 2020b: 184).

Tufan **Aytaç** ve Cemalettin **İpek** (2021: 361-362) Kırşehir'deki okul öncesi, ilkököl ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürleri ve müdür yardımcıları ile araştırma gerçekleştirdikleri “Okul Yöneticilerinin Okullarda Yetenek Yönetimi Yaklaşımının Uygulanabilirliğine İlişkin Görüşleri (Nitel Bir Analiz)” başlıklı çalışmalarında devlette çalışan okul yöneticilerinin, okullarında yetenek yönetiminin uygulanabilirliği hakkındaki görüşlerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Elde edilen bulgulara göre, yöneticilerin büyük bir kısmı yetenek yönetimine yönelik olumlu algıya ve görüşe sahiptir. Büyük bir çoğunluk okullarında yetenek yönetimi stratejisinin uygulanabilir olduğunu ifade etmiştir. Fakat bununla birlikte yetenek yönetiminin yeteneği çekme, eğitim ve geliştirme boyutlarının bir takım yasal mevzuat nedeniyle okulda uygulanabilmesinde problemler yaşanacağı düşünülmektedir (Aytaç ve İpek, 2021: 357).

Hanife **Tiryaki Şen**, Fatma **Demirkaya**, Handan **Alan** ve Şehrinaz **Polat** (2021: 644) “Hemşirelerin Yetenek Yönetimi Algıları ile Algılanan Liderlik Tarzı ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler” başlıklı çalışmalarında İstanbul'daki iki devlet hastanesi bünyesinde çalışan hemşirelerin yetenek yönetimi algılarının kişilik özellikleri ve liderlik tarzı ile ilişkisini belirlemeyi amaçlamaktadır. Çalışmada, hemşirelerin yetenek yönetimine yönelik algılarının orta seviyede olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca hemşirelerin kişilik özellikleri ve liderlik tarzı ile yetenek yönetimi arasında anlamlı ilişki olduğu ulaşılan sonuçlar arasındadır (Şen vd., 2021: 652).

Kübra **Özdilek** ve Semiha **Şahin** (2021: 18) “The Mediating Role of Positive Psychological Capital of the Relationship Between Visionary Leadership and Talent Management According to Teacher Perceptions” başlıklı çalışmalarında öğretmenlerin algıları bağlamında okul müdürlerinin vizyoner liderlik ve yetenek yönetimi yeterlilikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi ve bu ilişkide öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye seviyelerinin aracı rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda İstanbul ilinin Büyükçekmece ve Çatalca ilçelerinde yer alan lise öğretmenleri ile araştırma yürütmüşlerdir. Bu çalışma Kübra Özdilek' in “Öğretmen Algılarına Göre Vizyoner Liderlik İle Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişkide Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü” başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir. Bu sebeple aynı sonuca ulaşılmıştır.

Mehmet **Sağır** ve Eda **Telli** (2023: 316) “Otantik Liderlik, Yetenek Yönetimi ve İş-Yaşam Dengesi Arasındaki Etkileşim” başlıklı çalışmada Konya ilindeki üç kamu araştırma hastanesinde çalışan doktorlar ile araştırma yürütmüştür. Bu çalışmada otantik liderliğin yetenek yönetimi ve iş-yaşam dengesine etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca otantik liderliğin ve yetenek yönetiminin iş yaşam dengesine olan etkisinde yetenek yönetiminin aracı rolü belirlenmeye çalışılmıştır (Sağır ve Telli, 2023: 314). Bulgulardan elde edilen sonuca göre otantik liderliğin yetenek yönetimini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği; iş yaşam dengesini negatif yönde etkilediği, yetenek yönetiminin iş-yaşam dengesini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği belirtilmektedir. Ayrıca, otantik liderlik il iş-yaşam dengesi arasındaki ilişkide yetenek yönetimin kısmi aracı rol üstlendiği ulaşılan sonuçlar arasındadır (Sağır ve Telli, 2023: 320-322).

Vural Akar (2023: 477) “Örgütlerde Yetenek Yönetimin Çalışanların İş Performansına Etkisi: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracı ve İşsizlik Kaygısının Düzenleyici Rolü” başlıklı çalışmada Kütahya ilindeki devlet üniversitesi çalışanlarının iş performansları üzerinde yetenek yönetiminin etkisini araştırmıştır. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışının, bu ilişkide aracı etkisini ve işsizlik kaygısının düzenleyici rolünü incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda yetenek yönetiminin çalışanların iş performansını dolaylı bir şekilde; örgütsel vatandaşlık davranışının aracılığı ile etkilediği belirtilmiştir. Ve iş performansı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki pozitif yönlü ilişkide işsizlik kaygısının düzenleyici bir rol üstlendiği ifade edilmiştir. Bununla birlikte Akar (2023: 493) çalışanların, kurumlarındaki yetenek yönetimi faaliyetleri konusunda fazla bilgiye sahip olmadıklarını ifade etmiştir.

Fatma Öztürk, Ayşe İrmış ve Hicran Utkun Dincer Aydın (2023: 87) “Üniversitelerde Yetenek Yönetimi Uygulaması Algısı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi” başlıklı çalışmalarında Pamukkale Üniversitesi, Adnan Menderes Üniversitesi, Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesi, Celal Bayar Üniversitesi, Kocatepe Üniversitesi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi ve Uşak Üniversitesi bünyesinde çalışan Doktor Öğretim Üyeleri, Öğretim Görevlileri ve Araştırma Görevlilerinin örgütsel bağlılıkları ile yetenek yönetimi algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma sonucunda, katılımcıların yetenek yönetimi faaliyetlerine yönelik algılarının orta seviyede olduğu belirtilmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılık ile yetenek yönetimi algısı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğu gözlenmektedir (Öztürk vd., 2023: 103-104).

8. POLİTİKA UYGULAMA BOŞLUĞU AÇISINDAN TÜRK KAMU PERSONEL REJİMİNDE YETENEK YÖNETİMİ

Yetenek yönetimi ile ilgili alan araştırması yürütmüş çalışmaların büyük çoğunluğu hastane ve üniversitelerde gerçekleştirilmiştir. Milli eğitim Bakanlığı’na bağlı okullarda yapılan çalışmaların sayısının da azımsanmayacak derecede olduğu söylenebilir. Bakanlık bünyesinde ise dört uygulama gerçekleştirilmiştir. İki adet çalışmanın diğer kamu kurumlarında yürütüldüğü görülmektedir.

Tablo 1: Yetenek Yönetimi ile İlgili Kamuda Uygulama Gerçekleştiren Çalışmaların Uygulama Alanlarına Göre Dağılımı

	Hastane	Üniversite	İlkokul-Ortaokul- Lise	Bakanlık	Diğer
1	Yılmaz (2015)	Akar (2012)	Hiçyılmaz (2014)	Uludağ (2016)	Bayık (2015)
2	Yılmaz ve Dikmetaş Yardan (2016)	Günbey (2016)	Aytaç (2014)	Tatlı ve Üstün (2018)	Yılmaz (2019)
3	Elibol (2017)	Tarakçı (2016)	Özdilek (2019)	Uludağ (2019)	
4	Gül (2018)	Gündüzalp (2016)	Becerikli (2019)	Gün (2023)	
5	Akbay (2019)	Gündüzalp ve Boydak Özcan (2017)	Çelikay (2019)		
6	Aslan ve Kurşun (2020a)	Örücü ve Akyüz (2018)	Tabancalı ve Becerikli (2019)		
7	Aslan ve Kurşun (2020b)	Tarakçı ve Öneren (2018)	Aytaç ve İpek (2021)		
8	Çalışal (2021)	Yel (2019)	Özdilek ve Şahin (2021)		
9	Şen vd. (2021)	Yavuz ve Mesci (2019)	Akar S. (2023)		
10	Arslan (2023)	Akar (2019)			
11	Çayan (2023)	Öztürk (2022)			
12	Sağır ve Telli (2023)	Akar V. (2023)			
13	Akarsu Cengiz (2023)	Özürk vd. (2023)			

Tablo 1’de yer verilen çalışmalar içerisinde alan araştırmasını kamu hastanesinde gerçekleştiren 9 çalışmanın; üniversitede gerçekleştiren 6 çalışmanın; Millî Eğitim Bakanlığı’na bağlı okullarda gerçekleştiren 7 çalışmanın; bakanlıkta gerçekleştiren 2 çalışmanın ve diğer kategorisine giren kamu kurumlarında gerçekleştiren 1 adet çalışmanın, 2018 yılında kabul edilen 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi sonrası yayınlandığı görülmektedir.

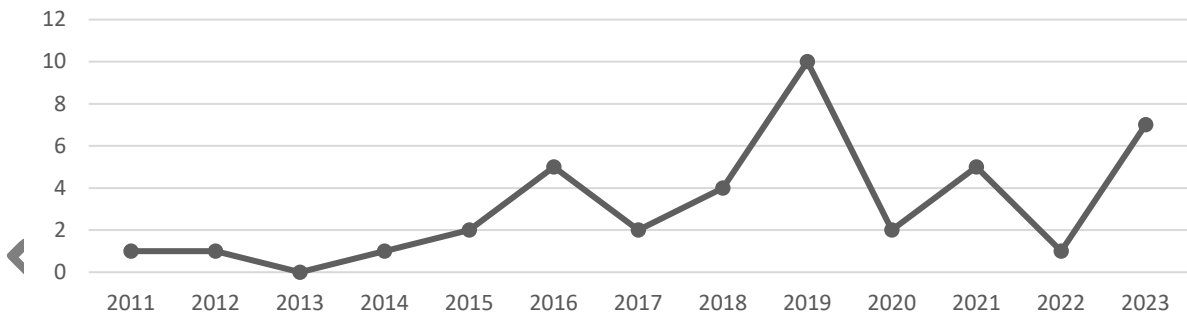
Kamu hastanelerindeki durumun incelendiği 13 çalışmanın 6’sında (Akarsu Cengiz, 2023; Akbay, 2019; Arslan, 2023; Elibol, 2017; Gül, 2018; Şen vd., 2021) yetenek yönetimine dair olumsuz bir tablonun varlığı dikkat çekicidir. Diğer altı çalışmada (Çalışal, 2021; Çayan, 2023; Yılmaz, 2015; Aslan ve Kurşun, 2020a; Aslan ve Kurşun, 2020b; Sağır ve Telli, 2023) ise yetenek yönetiminin diğer örgütsel ve bireysel değişkenlerle (örgütsel bağlılık, iş doyum, performans düzeyi, örgüt kültürü vb.) olan ilişkisi üzerine odaklanıldığı görülmektedir. Yetenek yönetimine dair olumsuz bir algının/tutumun/durumun ortaya konulduğu altı çalışmanın 4 tanesinin ise 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi sonrası yayımlandığı görülmektedir.

Devlet üniversitelerinde araştırma yürüten 13 çalışma incelendiğinde; 6 tanesi 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi sonrasında yayınlanmış olmakla birlikte 12 tanesinde (Akar, 2012; Akar, 2019; Akar V., 2023; Günbey, 2016; Gündüzalp, 2016; Örcü ve Akyüz, 2018; Öztürk, 2022; Özürc vd., 2023; Tarakçı, 2016; Tarakçı ve Öneren, 2018; Yavuz ve Mesci, 2019; Yel, 2019) yetenek yönetimine yönelik olumsuz algının ve tutumun varlığı mevcuttur.

Millî Eğitim Bakanlığı’na bağlı devlet okullarındaki durumun incelendiği 9 çalışmanın 6’sında (Akar S., 2023; Aytaç, 2014; Aytaç ve İpek, 2021; Becerikli, 2019; Hiçyılmaz, 2014; Tabancalı ve Becerikli, 2019) araştırmanın yürütüldüğü okullarda çalışanların yetenek yönetimine yönelik olumsuz algı ve tutumlarının varlığı söz konusudur. Bunlardan 4 tanesi Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi sonrası yayınlanmıştır. 9 çalışmanın 1 tanesinde (Çelikay, 2019) araştırma yürütülen kurumda yetenek yönetiminin uygulandığı ifade edilirken; iki adet çalışmada ise (Özdilek, 2019; Özdilek ve Şahin, 2021) yalnızca kurum çalışanlarının yetenek yönetimi algısının yüksek olduğu belirtilmiştir.

Bakanlık ve diğer kamu kurumlarında uygulama gerçekleştiren 6 çalışma incelendiğinde Gün (2023) ile Yılmaz’ın (2019) çalışmalarında; araştırma yürütülen kurumlarda etkili bir yetenek yönetimi uygulamasının olmadığı ifade edilmiştir. Her iki çalışmanın da 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı kararnamesi sonrasına ait olması önemli bir veridir. Bayık (2015) ise çalışmasında inceleme gerçekleştirdiği kurumda yetenek yönetiminin uygulandığı sonucuna varmıştır. Bakanlıklarda araştırma yürüten diğer üç çalışmada (Tatlı ve Üstün, 2018; Uludağ, 2016; Uludağ, 2019) yetenek yönetiminin diğer örgütsel ve bireysel değişkenlerle (örgütsel sinizm, lider-üye etkileşimi vb.) olan ilişkisi üzerine odaklanılmıştır. Grafik 1’de çalışmaların yıl bazında dağılımı yer almakta olup; 2018 yılında 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı kararnamesinin yürürlüğe girmesi ile kamuda yetenek yönetimine dair alan araştırması yürüten çalışmaların sayıca arttığı görülmektedir.

Grafik 1: Yetenek Yönetimine Yönelik Kamu Kurumlarında Alan Araştırması Gerçekleştiren Çalışmaların Yıllara Göre Dağılımı



9. DEĞERLENDİRME

Literatürde yer alan ilgili çalışmalar incelendiğinde kamu hastanelerinde, yetenek yönetimine yönelik algının orta-düşük seviyede olduğu ve yetenek yönetimi uygulamalarının etkin bir şekilde yürütülmediğine yönelik algı görülmektedir. Benzer şekilde yetenek yönetimi algısının düşük düzeyde olduğu devlet üniversitelerinde yetenek yönetiminin, uygulanabilirliğinin zor olduğu ve yetersiz bir şekilde uygulandığı belirtilmektedir. Devlet okullarında (ilkokul-ortaokul-lise) durum benzerlik gösterse de yetenek yönetiminin uygulandığına dair görüşler de yer almaktadır. Bakanlıklar ve diğer kamu kurumlarında saha araştırması gerçekleştiren çalışmalara göre yetenek yönetimine yönelik algının yüksek olduğu fakat bir kurum hariç etkin bir biçimde uygulanmadığı sonucu dikkat çekmektedir.

Bu doğrultuda, yapılan alan yazın taraması sonucunda yetenek yönetimine dair politika amacı (beklentisi) ve uygulaması arasında bir boşluğun var olduğu değerlendirilebilir. Abdullahi ve Othman'a göre (2020:1) bu boşluk, politika yapıcılar ve uygulayıcılar arasında bir bağlantının olmamasından veya net bir politika hedefinin bulunmamasından kaynaklanmaktadır. Cumhurbaşkanlığı kararnamesi ile yasal bir zemine oturtulan, kamu personel rejimine bir yenilik katan; bu sayede kamuda performansı ve başarıyı artırması olası olan yetenek yönetimi stratejisinin kamuda istenen düzeyde uygulan(a)madığı görülmektedir.

Tablo 2: 1 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi Yürürlüğe Girdikten Sonra Yayınlanan Eserlerin Dağılımı

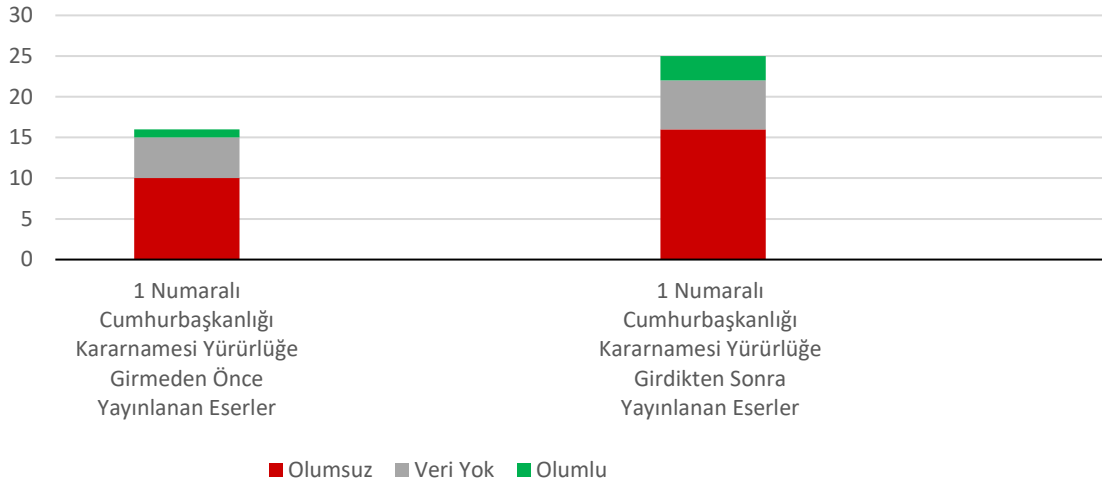
Yetenek Durum	Yönetimine	Yönelik	Yayınlanan Eser Sayısı	Yüzde (%)
Olumsuz			16	64
Olumlu			3	12
Veri Yok			6	24
Toplam			25	100

Tablo 3: 1 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi Yürürlüğe Girmeden Önce Yayınlanan Eserlerin Dağılımı

Yetenek Durum	Yönetimine	Yönelik	Yayınlanan Eser Sayısı	Yüzde (%)
Olumsuz			10	62,5
Olumlu			1	6,25
Veri Yok			5	31,25
Toplam			16	100

Tablo 2 ve Tablo 3 incelendiğinde, toplamda 41 akademik eserin 25 tanesi yetenek yönetimi stratejisini Türk kamu personel rejimine kazandırmayı amaçlayan 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi yürürlüğe girdikten sonra yayınlanmıştır. Kamu kurumunda alan araştırması gerçekleştiren eserlerin büyük bir çoğunluğunda, yetenek yönetiminin kamu kurumunda etkin bir şekilde uygulanmadığına yönelik sonuçlar yer almaktadır. 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi yürürlüğe girmeden önce konuya yönelik 16 eser yayınlanmış ve bu sayının yarısından fazlasında yetenek yönetiminin incelenen kamu kurumunda etkin bir şekilde uygulanmadığına yönelik sonuçlara yer verildiği tespit edilmiştir. Tablolardaki duruma bakıldığında yetenek yönetimine yönelik olumlu algının, sonucun, tutumun var olduğu eserlerin; yayınlanan toplam eser içerisindeki yüzdeleri kararnameden önce %6,25 iken, kararnameden sonra %12 olmuştur. Buradaki artışın olumlu olduğu belirtilebilir. Diğer yandan yetenek yönetiminin uygulanmadığını belirten ya da etkinliğine dair olumsuz algıyı ortaya koyan eserlerin, yayınlanan toplam eser içerisindeki yüzdeleri kararnameden önce %62,5 iken, kararnameden sonra %64 olmuştur. Grafik 2, yukarıdaki tablolarda sunulan değişimin daha net görülebilmesi adına önemlidir. Grafiğe göre 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı kararnamesinin yürürlüğe girmesi ile akademik eserlerde kamuda yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik ilgi artmakla birlikte, çalışmaların bulgularında yetenek yönetimi uygulamalarının etkinliğine yönelik algıda önemli bir değişimle karşılaşılması görülmektedir.

Grafik 2: Yetenek Yönetimine Yönelik Kamu Kurumlarında Alan Araştırması Gerçekleştiren Çalışmaların 1 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi Öncesi ve Sonrası Dağılımı



Ancak bununla birlikte yetenek yönetiminin, gerekli iyileştirmelerle kurumlarda etkili bir biçimde uygulanması durumunda çalışmaların ortaya koyduğu gibi kurum içerisinde örgütsel bağlılık, örgütsel güven, iş doyumu, motivasyon, performans, kariyer planlaması, vizyoner liderlik gibi değişkenleri olumlu yönde; buna karşın işten ayrılma, örgütsel sinizm gibi etmenleri anlamlı ve negatif yönde etkilene potansiyelinin yüksek olduğu ifade edilebilir.

10. SONUÇ

Sosyal, ekonomik, teknolojik pek çok faktörün etkisiyle değişen ve dönüşen dünyada her geçen gün beşeri sermayenin önemi artmakta, İnsan kaynağının nitelikleri kurumsal çıktılarda belirleyici bir rol oynamaya başlamaktadır. Bu da örgütleri strateji ve hedefleri doğrultusunda ihtiyaç duydukları yetenekli çalışanları bulmaya, istihdam etmeye ve elindeki yetenekli çalışanları geliştirerek elde tutmanın yollarını aramaya itmektedir. Türk kamu yönetiminde de 2018 yılında yürürlüğe giren 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı kararnamesi ile kurulan İnsan Kaynakları Ofisi, tüm kamu kurumlarında "yetenek yönetimi" uygulamalarının hayata geçirilmesi çalışmalarını yürütmekte ve böylece kurumların sürekli olarak gelişimlerinin sağlanmasını amaçlamaktadır. Ancak pek çok kamu politikasında olduğu gibi yetenek yönetimi politikalarında da öngörülemeyen sonuçlarla karşılaşılması olasıdır. Kamu politikalarında politikanın planlama ve oluşturulma aşaması kadar uygulama aşaması da önem arz etmektedir. İyi (uygun) bir şekilde formüle edilmiş kamu politikasının uygulanma aşamasında yaşanan sorunlar arzu edilen sonuçlara ulaşmada engel teşkil edecektir. Bu öngöründen yola çıkarak çalışmada; yetenek yönetimi konusunda kamu kurumlarında alan araştırması yürütmüş akademik çalışmaların sonuçları irdelenerek yetenek yönetimi uygulaması için sonuçlarla niyetler arasında bir boşluğun olup olmadığı sorusuna cevap aranmıştır.

Çalışmada; değerlendirilen 41 adet akademik eserin, 25 tanesinin yetenek yönetimi stratejisini Türk kamu personel rejiminde tutundurmayı amaçlayan 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi yürürlüğe girdikten sonra yayınlandığı ve ayrıca en fazla yayının 2019 yılında yapıldığı görülmektedir. İncelenen çalışmaların 26 tanesinde ise çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik olumsuz tutumları ve işlevsel bir şekilde uygulanmadığına yönelik algıları ortaya konmuştur. Bu tespiti, çalışmanın bakış açısını oluşturan "kamu kurumlarında yetenek yönetimine dair politika boşluğunun varlığı" şeklinde değerlendirmek mümkün olmamakla birlikte, yetenek yönetimi uygulamalarına ve çıktılarına yönelik çalışanların algısının iyileştirilmesine önem verilmesinin gerekliliği üzerinden okumak mümkündür. Türkiye'de kamu kurumları için yeni bir süreç olan yetenek yönetimine dair politika boşluğunun oluşmaması için politika beklentileri ile politika çıktılarına dair algının paralellik arz etmesi önemlidir. Uzun süreli ve kapsamlı bir bakış açısını gerektiren yetenek yönetimi uygulamalarının politika boşluğu, başarısı ya da başarısızlığı üzerinden değerlendirilebilmesi için de uzun bir süre sonunda biriken bilgiye ihtiyaç vardır. Bu nedenle gelecek çalışmalar için, çalışanlara ve kurumlara olası faydaları alan araştırmaları ile ortaya konan yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik farklı zamanlarda, farklı örneklem grupları ile yapacakları ampirik çalışmalarla bu ihtiyacı karşılaması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Abdullahi, M., ve Othman, N. (2020). "Bridging the Gap Between Policy Intent and Implementation". *Journal of Science, Technology & Innovation Policy*, 6/1, 1-10.
- Akar, F. (2012). *Yetenek Yönetiminin Bazı Türk Üniversitelerinde Uygulanmasına İlişkin Öğretim Üyelerinin Görüş ve Önerileri*, (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Akar, F. (2019). "Üniversitede Akademisyen ve Yönetici Yetenekleri: Yetenek Yönetiminin Uygulanabilirliği Konusunda Bir İnceleme", *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 7/2, 514-541.
- Akar, S. (2023). *Ortaokul Müdürlerinin Sorun Çözme Yeterliklerinin Yetenek Yönetimi Bağlamında İncelenmesi*, (Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Akar, V. (2023). "Örgütlerde Yetenek Yönetimin Çalışanların İş Performansına Etkisi: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracı ve İşsizlik Kaygısının Düzenleyici Rolü", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 24/1, 477-497. DOI: 10.31671/doujournal.1080788
- Akarsu Cengiz, S. F. (2023). *Yetenek Yönetiminin Hemşirelerin İş Motivasyonu ve Örgütsel Güven Algıları Üzerindeki Etkisi*, (Doktora Üniversitesi). Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Ankara.
- Akbay, Ş. (2019). *Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Yetenek Yönetimi Algılarına Etkileri: Isparta Şehir Hastanesi Örneği*, (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Akyüz, A. N. ve Örcü, E. (2018). "Algılanan Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Yenilik Performansı Üzerine Etkisi", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 57, 20-36.
- Alayoğlu, N. (2010). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi", *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 68-97.
- Arslan, A. (2023). *Sağlık Kurumlarında Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların Aidiyet Duygusuna Etkileri: Çanakkale İli Örneği*, (Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Ashton, C. ve Morton, L. (2005), "Managing Talent for Competitive Advantage", *Strategic HR Review*, 4/5, 28-31.
- Aslan, Ş. ve Kurşun, A. (2020). "Yetenek Yönetimi ile Örgüt Kültürü İlişkisinde Duygusal Zekâ Liderliğinin ve Psikolojik Sözleşmenin Aracı Rolü", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 23/1, 165-190.
- Aslan, Ş. ve Kurşun, A. (2020). "Yetenek Yönetimi, Örgüt Kültürü, Duygusal Zekâ Liderliği ve Psikolojik Sözleşmenin Demografik Değişkenlere Göre Farklılıkları", *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 7/58, 2267-2278.
- Atay, S. vd. (2023). *Yetenek Yönetiminde Dönüşüm: En İyi Uygulama Örneği Olarak Ulusal Staj Programı ve Kariyer Kapısı İşe Alım Platformu*. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi, Ankara. <https://www.cbiko.gov.tr/uploads/USP-KK.pdf> (Erişim Tarihi: 04.09.2023).
- Ateş, H. (2011). "Kamu Örgütlerine Yönelik Yönetişel Bilgi ve Siyasa Aktarımı: Eleştirel Bir İnceleme", *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 27, 7-26.
- Aytaç, T. (2014). "Okullarda Bütünleştirilmiş Yetenek Yönetimi Modeli: Öğretmen Görüşleri", *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 39/39, 1-24.
- Aytaç, T. ve İpek, C. (2021). "Okul Yöneticilerinin Okullarda Yetenek Yönetimi Yaklaşımının Uygulanabilirliğine İlişkin Görüşleri (Nitel Bir Analiz)", *Milli Eğitim Dergisi*, 50/232, 357-382. DOI: 10.37669/milliegitim.756552
- Bayık, H. (2015). *Diyanet İşleri Başkanlığında Yetenek Yönetiminin Çalışan Performansına Etkisi: Yedi Bölge Örneği*, (Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara.
- Becerikli, E. (2019). *Millî Eğitim Bakanlığı Proje Okul Yöneticilerinin Yetenek Yönetimi ile İlgili Görüşleri*, (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Bowen, G. A. (2009). "Document Analysis as a Qualitative Research Method", *Qualitative Research Journal*, 9/2, 27-40.
- Boztepe, M. (2018). "Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı ve Geleneksel Kamu Personel Rejimi Üzerine Etkileri", *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20/3, 191-210. DOI: 10.32709/akusosbil.425043
- Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi (CBİKO) (2023), *Faaliyet Raporu 2018-2023*, Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi, Ankara. <https://www.cbiko.gov.tr/uploads/CB%C4%B0KO-Faaliyet-Raporu-2018-2023.pdf> (Erişim Tarihi: 04.09.2023).
- Çalışal, S. (2021). *Sağlık Kuruluşlarında Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinde İş Doyumunun Aracılık Rolü*, (Doktora Tezi). Üsküdar Üniversitesi, İstanbul.
- Çayan, D. (2011). *Yetenek Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri ve Niğde Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi). Niğde Üniversitesi, Niğde.
- Çelik, M. ve Zaim, A. (2011). "Yetenek Yönetimi Yaklaşımı", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 10/20, 33-38.

- Çelikay, P. (2019). *Okul Yöneticilerinin Genel Öz Yeterlik İnançları ve Sahip Oldukları Liderlik Stilllerinin Yetenek Yönetimi Becerileri ile İlişkisi*, (Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Çırpan, H. ve Şen, A. (2009). "İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi". *Çerçeve Dergisi*, 52/16, 110-116.
- Dimitrov, K. (2015). "Talent Management – An Etymological Study", *Vanguard Scientific Instruments in Management*, 11/2, 1-31.
- Doğan, D. D. S. ve Demiral, A. G. Ö. (2008). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17/3, 145-166.
- Elibol, M. (2017). *Kamu Sağlık Hizmetleri ve Yetenek Yönetimi: İstanbul Fatih Kamu Hastaneleri Birliği Bağlamında Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Ford, J., Harding, N. ve Stoyanova Russell, D. (2010). Talent Management and Development. An Overview of Current Theory and Practice. [Project Report]. Bradford: Centre for Managerial Excellence. Bradford School of Management.
- Gül, D. (2018). *Yetenek Yönetiminin Hemşirelerin İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisinin Araştırılması*, (Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Gün, M. S. (2023). *Nepotizm ve Kamu Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım Olarak Yetenek Yönetimi*, (Yüksek Lisans Tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi, Konya.
- Günbey, M. (2016). *Yetenek Yönetimi ile İlgili Üniversite Yönetici ve Akademik Personelinin Görüşleri*, (Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Gündüzalp, S. (2016). *Üniversitelerde Yetenek Yönetimi Kapsamında Yetenek Havuzu Oluşturmaya Yönelik Bir Model Önerisi*, (Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi, Elâzığ.
- Gündüzalp, S. ve Boydak Özcan, M. (2017). "Academic Potential Assessment Criteria Scale for Phd Students in the Process of Talent Management: A Validity and Reliability Study", *Eğitimde Kuram ve Uygulama Dergisi*, 13/2, 368-391. DOI: 10.17244/eku.310234
- Gündüzalp, S. ve Boydak Özcan, M. (2018). "Yetenek Savaşlarından Yetenek Yönetimine", *Journal of Anatolian Education Research*, 2/1, 14-46.
- Hiçyılmaz, Y. (2021). *Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Stilllerinin Okullarındaki Yenilik Yönetimine Etkisinde Öğrenen Örgüt ve Yetenek Yönetiminin Rolü*, (Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Jackson, S. ve Schuler, R. (1990). "Human Resource Planning: Challenges for Industrial/Organizational Psychologists", *American Psychologist*, 45(2), 223-239. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.223>
- Karcı, Ş. M. (2008). "Yeni Kamu İşletmeciliği Yaklaşımının Temel Değerleri Üzerine Bir İnceleme", *Akdeniz İİBF Dergisi*, 8/16, 40-64.
- Kırmızıgül, B. (2021). *İşletmelerde Yetenek Yönetimi Çalışan Yaratıcılığı Yenilikçi Davranış Turizm Sektöründe Bir Araştırma*, 1. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Lewis, R.E. ve Heckman, R.J. (2006). "Talent Management: A Critical Review", *Human Resources Management Review*, 16, 139-154.
- McKinsey ve Company (2001). *The War for Talent Organization and Leadership Practice*, McKinsey & Company.
- McLaughlin, K. ve Osborne, Stephen P. (2002). "The New Public Management in Context", *New Public Management: Current Trends and Future Prospects*, (Ed. K. McLaughlin, S. P. Osborne ve E. Ferlie), Routledge, New York.
- Özdilek, K. (2019). *Öğretmen Algılarına Göre Vizyoner Liderlik ile Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişkide Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü*, (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Özdilek, K. ve Şahin, S. (2021). "The Mediating Role of Positive Psychological Capital of the Relationship Between Visionary Leadership and Talent Management According to Teacher Perceptions", *Osmangazi Journal of Educational Research*, 8/2, 18-38.
- Öztürk, C. (2016). *Kamu Yönetiminde Stratejik Yaklaşımlar*, 1. Baskı, SAGE Yayıncılık, Ankara.
- Öztürk, F. (2022). *Yetenek Yönetimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Öztürk, F., İrmiş, A. ve Dincer Aydın, H. U. (2023). "Üniversitelerde Yetenek Yönetimi Uygulaması Algısı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi", *Sosyal ve Beşerî Bilimlerin Değişen Yüzü: Stratejik Yaklaşımlar*, (Ed. K. Tutar), SRA Academic Publishing, Klaipeda.
- Pascal, C. (2004). Foreword. In A. Schwyer (Ed.), *Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention, and Workforce Planning*. Wiley, Canada.

- Poocharoen, O.ve Lee, C. (2013). "Talent Management in the Public Sector: A Comparative Study of Singapore, Malaysia, and Thailand", *Public Management Review*, 15/8, 1185-1207, DOI: 10.1080/14719037.2013.816525.
- Resmî Gazete (2018). *Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi*. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/07/20180710-1.pdf>, (Erişim Tarihi: 04.09.2023).
- Rothwell, W. J. (2015). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*, Amacom, New York.
- Sağır, M. ve Telli, E. (2023). "Otantik Liderlik, Yetenek Yönetimi ve İş-Yaşam Dengesi Arasındaki Etkileşim", *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13/25, 306-326.
- Tabancalı, E. ve Becerikli, E. (2019). "Millî Eğitim Bakanlığı Proje Okul Yöneticilerinin Yetenek Yönetimine İle İlgili Görüşleri", *Turkish Studies*, 14/7, 3967-4002. DOI: 10.29228/TurkishStudies.24992
- Tarakçı, H. (2016). *Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*, (Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.
- Tarakçı, H. ve Öneren, M. (2018). "Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri", *İstanbul Sosyal Bilimler Dergisi*, 20, 71-86.
- Tatlı, M. ve Üstün, F. (2018). "Yetenek Yönetiminin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü: Aksaray İli Kamu Çalışanları Örneği", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10/3, 892-918. <https://doi.org/10.20491/isarder.2018.505>
- Tiryaki Şen, H., Demirkaya, F., Alan, H. ve Polat, Ş. (2021). "Hemşirelerin Yetenek Yönetimi Algıları ile Algılanan Liderlik Tarzı ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler", *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 10/4, 644-655. DOI: 10.37989/gumussagbil.889448
- Tuncer, A. ve Usta, S. (2013). "İki Kriz Arasında Yönetim: Yeni Kamu İşletmeciliği", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 30, 181-195.
- Uludağ, G. (2016). *Lider-Üye Etkileşiminin, Yetenek Yönetimi ve İş Gören Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma: Ankara Örneği*, (Doktora Tezi). Dicle Üniversitesi, Diyarbakır.
- Uludağ, G. (2019). "Lider Üye Etkileşiminin Yetenek Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Alan Araştırması", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28/2, 338-353.
- Usta, S. ve Bilici, G. (2021). "Yeni Kamu İşletmeciliği Anlayışının Unsurları ve Düşünsel Arka Planı", *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 7/46, 2341-2351.
- Yavuz, A. ve Mesci, M. (2019). "Yetenek Yönetimi ve Kamu Sektöründe Bir İnceleme", *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 7/4, 98-104.
- Yel, H. (2019). *Üniversitelerde Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve Akademik Performans İlişkisi*, (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2021). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 1. Baskı, Seçkin, Ankara.
- Yılmaz A. ve Dikmetaş Yardan, E. (2017). "Sağlık Kurumlarında Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Hekim ve Hemşirelerin Kariyer Planlamasına Etkisi", *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, 12, 87-111.
- Yılmaz, A. (2015). *Sağlık Kurumlarında Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların Kariyer Planlamasına Etkisi*, (Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.
- Yılmaz, S. (2019). *Kamu Kurumlarında Yetenek Algısı: Bir Kamu Kurumunda Yetenek Yönetimi Araştırması*, (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Yumurtacı, A. (2014). "Küreselleşen Emek Piyasalarında Yeni Bir Olgu: Yetenek Yönetimi", *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 4/8, 187-212. DOI: 10.17828/yasbed.03325