



Research Article

International Journal of Kurdish Studies

10 (1), pp. 172-201

<http://www.ijoks.com>

Yetenek Yönetiminin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, Güneydoğu Anadolu Bölgesinde Bir Uygulama¹

Miraç ASLANTAŞ² 

Received: Jan 10, 2024

Reviewed: Feb 11, 2024

Accepted: Feb 22, 2024

Öz

Entelektüel sermayenin giderek artan önemiyle birlikte, örgüt içindeki insan potansiyelinin etkili ve verimli bir şekilde kullanılması, şirketler için kritik bir rekabet avantajı haline gelmiştir. Son yıllarda iş dünyasında önem kazanan bir uygulama olan yetenek yönetimi, iş örgütlerinde çalışanların becerilerine odaklanan ileri düzey bir insan kaynakları yönetimi pratiğidir. Bu çalışmada, örgüt çalışanlarının en kıymetli unsuru olan yeteneklerin, uygun pozisyonlara yerleştirilmesi, yeteneklerine uygun şekilde istihdam edilmesi, sürekli eğitilmesi, geliştirilmesi ve örgüt içinde kalması amacıyla gerçekleştirilen yetenek yönetimi uygulamaları, bankacılık sektöründe incelenmiştir. Araştırmada, bankalardaki yetenek yönetimi uygulamalarının, çalışanların işten ayrılma niyetlerine olan etkisini ortaya koymak amacıyla belirli hipotezler geliştirilmiştir. Bu hipotezlerin test edilmesi için Gaziantep, Şanlıurfa, Diyarbakır, Mardin ve Batman illerinde faaliyet gösteren bankalardaki 421 çalışana anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler, SPSS 18.0 analiz programı kullanılarak çeşitli istatistiksel yöntemlerle (frekans dağılımı, ortalama, t-testi, Anova, Korelasyon ve Regresyon) analiz edilmiştir. Tüm analizlerde, istatistiksel anlamlılık düzeyi $p < 0.05$ olarak kabul edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda ortaya çıkan bulgular, yetenek yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu bağlamda, yetenek yönetimi uygulamalarının işten ayrılma niyetini azalttığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yetenek, Yetenek Yönetimi, İşten Ayrılma Niyeti, Güneydoğu Anadolu Bölgesi

Recommended citation:

Aslantaş, M. (2024). Yetenek Yönetiminin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, Güneydoğu Anadolu Bölgesinde Bir Uygulama. *International Journal of Kurdish Studies* 10 (1), 172-201,

DOI: <https://doi.org/10.21600/ijoks.1417711>

¹ Bu araştırma makalesi yazarın 2016 yılında, "Yetenek yönetiminin işe adanma, performans ve işten ayrılma niyetine etkisi: Bankacılık sektörü örneği" adıyla Dicle Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda doktora tezi olarak takdim edilmiş çalışmanın Yetenek Yönetiminin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi başlıklı konusunun ilave başlık, belge ve kaynaklarla yeniden ele alınarak türetilmiş halidir.

² Corresponding Author, Ph.D., Researcher, Germany. E-mail: miracaslantas@hotmail.com,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-9675-4989>

Analysis of the Effect of Talent Management on Employees' Intent to Leave, As Carried out in the Southeast Anatolia Region

Abstract

With the increasing importance of intellectual capital, the effective and efficient utilization of human potential within an organization has become a crucial competitive factor. Talent management, an advanced human resources practice that has gained significance in recent years in business organizations, focuses on the skills of employees. In this study, talent management practices aimed at selecting, employing, training, developing, and retaining talented candidates based on their skills in appropriate positions within the organization were examined, specifically in the banking sector. Hypotheses were formulated to investigate the impact of talent management practices in banks on employees' intention to leave. Data necessary for testing the hypotheses were obtained through a survey administered to 421 bank employees in the cities of Gaziantep, Şanlıurfa, Diyarbakır, Mardin, and Batman. The survey results were analyzed using various statistical methods and testing techniques (frequency distribution, mean, t-test, ANOVA, correlation, and regression) with the SPSS 18.0 analysis program. A statistical significance level of $p < 0.05$ was accepted in all analyses. As a result of the analysis, it was determined that talent management has a negatively significant relationship with the intention to leave. In this context, it has been found that the talent management practises reduce turnover intention.

Keywords: Talent, Talent Management, Intent to Leave, Southeast Anatolia Region

1. Giriş

Günümüz iş dünyasında, rekabetin hemen her sektörde arttığı bir gerçektir. Bu rekabet atmosferinde, işletmelerin en büyük rekabet avantajı insan kaynağıdır. Nitelikli, işine bağlı ve yetenekli çalışanlar, işletmelerin istediği iş gücü profili oluştururken, bu niteliklere sahip çalışanları elde etmek, işletmeler için benzersiz bir avantajın anahtarıdır. Stratejik yönetimde dikkat çeken "temel yetenek" stratejisi, işletmelerin benzersiz niteliklere ve yetkinliklere sahip olması gerektiğini vurgular (Pryor vd. 2007). Bu yetkinliklerin en önemli unsurlarından biri olan yetenekli ve işlerine bağlı çalışanlar, işletmeler için büyük önem taşır.

Yetenek yönetimi kavramı, son yıllarda işletmelerin gündeminde önemli bir yer tutmaktadır. Bu kavram, işletmelerin yetenekli bireyleri işe almayı, eğitmeyi, geliştirmeyi ve elde tutmayı içerir ve stratejik bir insan kaynakları yönetimi yaklaşımını temsil eder. Özellikle, yetenekli çalışanların diğer çalışanlara göre daha seçici oldukları iş ortamı ve şartları konusunda göz önünde bulundurulduğunda, yetenek yönetimi kavramının işletmeler için ne kadar önemli olduğu daha da belirgin hale gelmektedir.

Bu bağlamda, işten ayrılma niyeti kavramı da önem kazanmaktadır. İşten ayrılma niyeti, bir çalışanın işinden ayrılma eğilimini ifade eder ve işletmeler için dikkate alınması gereken bir gösterge olarak karşımıza çıkar. İşgörenlerin işlerinden ayrılmalarının, işletmeler üzerinde

olumsuz etkileri olabilir (Soybalı ve Pelit, 2018). Bununla birlikte, işten ayrılma niyetine sahip olan ancak işten ayrılmayan çalışanlar, işletmeler için daha büyük bir zarar potansiyeline sahip olabilirler. Bu durum, işletmelerin işten ayrılma niyetini anlamaları ve bu niyeti azaltmaya yönelik stratejiler geliştirmeleri gerektiğini göstermektedir.

Aşağıda, yetenek yönetimi ve işten ayrılma niyetiyle ilgili literatür taraması sunulmuştur. Bu çalışma mevcut araştırmaları ve akademik kaynakları içermekte ve konu hakkında derinlemesine bir anlayış sunmayı amaçlamaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve Ve Literatür Taraması

2.1. Yetenek Yönetimi

Günümüz iş dünyasında iş örgütlerinin rekabet şansı çalışanlarının yetenekleri, yetkinlikleri ve değişime uyum sağlama kabiliyetleri ile yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Örgütlerin ana unsurunun örgüt çalışanları olarak görüldüğü bu ortamda nitelikli çalışanın seçilmesi, örgüt amaçları için eğitilmesi ve örgütte tutulması ön plana çıkmaktadır. Örgütler çalışanları için yatırım yaparken bu yatırımın boşa gitmemesi ve karşılığının alınması amacıyla uygun potansiyele ve yeteneğe sahip çalışanları bulmak için çaba göstermektedirler. Örgütler tarafından gösterilen bu çabalar yetenek yönetimi uygulamasının önemini ön plana çıkartmaktadır.

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

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

şeklinde ifade edilmektedir.

Yetenek ve kabiliyet kavramları aynı anlama gelmektedir(www.tdk.gov.tr). Yetenek (kabiliyet) kavramının istidat kavramına yakın bir anlamı vardır. Yetenek (kabiliyet), dıştan gelen tesirleri alabilme gücü, kabul edebilirlik anlamını taşır. İstidat ise bireyde potansiyel olarak var olan, gelişmeye müsait beceriler ve özelliklerdir. Yetenek, özel bir alanda olmak üzere bireyle birlikte doğuştan gelen potansiyel olmakla birlikte bu potansiyelin özel bir beceri alanında sistemli olarak geliştirilmiş ve etkinliğinin arttırılmış faaliyeti olarak tanımlanabilir (Gagne, 2013:2). Üstün zekaya sahip bireyler daha büyük yeteneklere sahiptir. Ancak olağanüstü yetenek kavramı üretkenliği ve motivasyonu da içermektedir (Renzulli, 1978). Bu değerlendirmelerle birlikte yetenek, bireylerin doğuştan gelen veya sonradan edinilen potansiyellerinin, öğrenme ve deneyim ile belirli alanlarda üstün performans sergilemesi şeklinde ifade edilebilir.

Yetenek yönetimi kavramı, örgüt tarafından yetenekli kişilerin işe alımı, yerleştirilmesi, geliştirilmesi aşamalarını içeren planlanmış, yapılandırılmış bir yaklaşımı; sürekli yüksek performans gösteren bireylerin istihdam edilmesi isteğini içermektedir(Akar, 2015:25). Jackson ve Schuler yetenek yönetimini; doğru kişinin doğru zamanda doğru işte olmasını sağlamak şeklinde açıklamaktadır(Jackson ve Schuler, 1990:235). Yetenek yönetimini bir süreç olarak ele

alan Çırpan ve Şen'e göre yetenek yönetimi, şirketin karşılaşacağı zorluklarla baş edebilmesi ve stratejilerini hayata geçirerek hedeflerine ulaşabilmesi için ihtiyacı olan yetenekler ile sahip olduğu mevcut yetenekler arasındaki boşluğu sistematik olarak kapatmaya çalışan, merkezinde insan kaynağının yer aldığı bir yönetim sürecidir(Çırpan ve Şen, 2009).

Yetenek yönetiminin ortaya çıkmasında etkili olan bazı faktörler kısaca aşağıda belirtilmiştir.

- Bilgi Teknolojilerindeki gelişmeler ve inovasyon
- Rekabet ve küreselleşmenin getirdiği zorluklar
- Örgütlerde personel güçlendirme anlayışının hakim olması
- Kariyer yönetimi
- Temel yetenek (Core Competence) kavramının ortaya çıkması
- Örgütlerde insan faktörünün artan önemi
- Çoklu Zekâ teorisi
- Meritokrasi anlayışı
- Peter İlkesi etkisi
- Demografik değişkenlerin etkisi

Bu tanımlamalar birlikte değerlendirildiğinde; "yetenek yönetimi, örgütteki ihtiyaç olan kilit pozisyonların ve bunlara ait görevlerin ve etkinliklerin tespit edilmesi, bu pozisyona uygun yeteneğin örgüte çekilmesi, seçimi, işe yerleştirilmesi, oryantasyonu, eğitimi ve geliştirilmesi, motive edilmesi ve örgütte tutulması için gerekli plan ve uygulama çalışmalarının yapıldığı, yetenek anlayışına göre çalışana odaklanan, özelleşmiş bir ileri insan kaynakları uygulamasıdır." şeklinde ifade edilebilir.

Ashton ve Morton'a göre iyi bir yetenek yönetimi stratejik öneme sahiptir(Ashton ve Morton, 2005:28). Yetenek yönetiminin uygulanması için organizasyonların hangi stratejiyi uygulayacakları, yol ve yöntemin önceden belirlenmesi gerekmektedir. Örgütün faaliyet alanı ve ihtiyaçları çerçevesinde yetenek yönetimi uygulaması ile ilgili beklentileri farklılık oluşturmaktadır.

Yetenek yönetimi sürecinde yer alan bir takım uygulamalar bulunmaktadır. Bu uygulamalar(Tabancalı ve Korumaz, 2014);

- Hedef ve stratejilerin belirlenmesi,
- Kilit pozisyonların belirlenmesi,
- Pozisyona uygun gerekliliklerin tanımlanması,
- Yetenek havuzu oluşturulması,
- İşe alma,
- Eğitim ve geliştirme,
- Performans değerlendirme ve

- Elde tutma – bağlılık oluşturma

şeklindeki aşamaları içermektedir.

Örgütlerin çalışanları vasıtasıyla örgütsel amaçlarını gerçekleştirmeleri için çalışanların ihtiyaçlarını karşılaması, çalışanları motive edecek uygulamaların işleme koyması ve örgütsel bağlılığı sağlaması gerekmektedir. Çalışanlarının motivasyonunu ve bağlılığını sağlayamayan örgütlerin başarılı olmaları zordur. Bireylerin birçok ihtiyacı olmakla birlikte, yeteneklerini ortaya koyabilecekleri kişisel olarak başarmaları gerektiğini düşündükleri ve bu konuda çaba gösterdikleri kariyer anlayışının bireysel bir ihtiyaç olduğu görülmektedir. Örgüt içerisinde uygun ve ulaşılabilir kariyer planı yapmak çalışanın örgüte olan bağlılığını arttıracak ve işten ayrılma niyetini azaltacaktır(Bartoo vd. 2023; Taş ve Özmen, 2019).

2.2. İşten Ayrılma Niyeti

Rekabet ortamında bulunan işletmelerin ayakta kalabilmesi için daha fazla çaba göstermesi gerektiği günümüzde yetenekli, belli yetkinliklere sahip ve örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar işletmenin en önemli değerlerinden olduğu ifade edilebilir (Gabčanová, 2011). İşletmelerin bu çalışanları işle alması, oryantasyonu, yeteneklerini geliştirmesi, motive etmesi, kurumsal bağlılık oluşturmaları entelektüel sermayenin önemli bir yanını oluşturmaktadır. Bununla birlikte çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ve bu durumun istikrarlı bir şekilde devamlılık göstermesi gerekmektedir. İşletme tarafından bu denli çaba gösterilen, kendisine yatırım yapılan yetenekli ve nitelikli çalışanın işten ayrılması örgüt için ciddi maddi kayıplara olduğu kadar maddi olmayan kayıplara da sebebiyet verecektir. Bu durumun işletmeler tarafından değerlendirilmesi gerekmektedir.

Örgüt çalışanlarının işten ayrılma niyeti yıllardan beri örgüt yönetimleri için kritik bir konu olmuştur ve günümüzde de örgütler için önemli bir sorun alanı olarak ifade edilmektedir(Rainayee, 2013:48). Örgütler tarafından özellikle kalifiye çalışanların uzun süreli olarak örgütlerinde çalışmaya devam etmeleri istenmektedir. Çünkü örgütte sosyalleşen, örgütsel bağlılık gösteren ve yüksek performans ortaya koyan çalışanların örgütten ayrılmaları çalışan için yapılan yatırımların (işe alma, oryantasyon, eğitim, vb.) örgüt için büyük maliyetlere sebep olabileceği düşünülmektedir (Çelik ve Çıra, 2013:11). Bundan dolayı yüksek personel devri organizasyonlar için önemli bir sorun olarak kabul edilmiştir. Çünkü yeni çalışanların organizasyona maliyetleri yüksektir ve iş kalitesi daha düşüktür (Fakunmoju vd. 2010:313). Örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda yetiştirilmesi büyük emek, sermaye ve zaman gerektiren nitelikli ve yetenekli çalışanların örgütlerinden ayrılmaları önemli birer maliyet unsuru olmaktadır (Üstün ve Doğan, 2014:576).

İşten ayrılma davranışı ile işten ayrılma niyeti farklı kavramlardır. İşten ayrılma, çalışanın işini sonlandırması iken, işten ayrılma niyeti ise çalışanın henüz işini sonlandırmadan önceki sonlandırma düşüncesini belirtmektedir. Literatürde İngilizce ifadesi 'Intent to Leave', 'Turnover Intent' ya da 'Quit Intent' şeklinde kullanılan kavram Türkçede 'işten ayrılma niyeti' olarak geçmektedir. Genel anlamda işten ayrılma niyeti çalışanın hâlihazırda çalıştığı işyerinden ayrılmak için sahip olduğu niyet olarak adlandırılır. Özel olarak ise işten ayrılma niyeti, yakın

gelecekte bir organizasyonu bırakma olasılığına ilişkin bireyin öznel tahmini olarak adlandırılabilir (Cho vd., 2009:374). Kang'a göre işten ayrılma niyeti çalışanın mevcut işini bilinçli olarak yakın bir gelecekte bırakma ihtimali olarak tanımlanır ve işten ayrılma davranışının en önemli belirleyicisi olarak değerlendirilen kavramdır (Kang, vd., 2015). Rainayee'ye göre işten ayrılma niyeti örgüt üyesi tarafından alternatif fırsatlar ile mevcut işi ve çalışma ortamı ile ilgili hissettiği subjektif duygular ve bilişsel niyetidir (Rainayee, 2013:48). Yener'e göre işten ayrılma niyeti, işgörenin bilerek ve istekli bir şekilde işten ayrılmayı istemesidir (Yener, 2014:81). Farklı bir tanımlama olarak işten ayrılma niyeti, çalışanların iş koşullarından tatminsiz olmaları halinde göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif bir eylem olarak tanımlanabilmektedir (Onay ve Kılıcı, 2011:365). Bu değerlendirmeler ile birlikte işten ayrılma niyeti; bireyin örgütteki görevini örgütsel ya da örgüt dışı bazı nedenlerle (Aksoy vd., 2016) gelecekte de sürdürme konusundaki isteksizliği, henüz fiili olarak meydana gelmemiş olan işten ayrılma kararı olarak ifade edilebilir. Diğer bir deyişle işten ayrılma niyeti, çalışanın iş performansında azalma, örgütsel bağlılığında zayıflama, iş ortamına ve diğer çalışanlara karşı uyumsuzluk ve memnuniyetsizlik (Mete vd. 2016) davranışları şeklinde kendini gösterebilen işini sonlandırma ile ilgili bir yönelimdir. Bir başka ifadeyle işten ayrılma niyeti, çalışanın beklentilerini karşılayacağını düşündüğü başka bir işe geçme sürecinin başlangıcını oluşturan mevcut işini sonlandırma eğilimi olarak ifade edilebilir.

Yüksek performansa sahip nitelikli seçkin personelin işlerinden ayrılması işletmeler tarafından istenen bir durum değildir. İşten ayrılma öncesinde bireylerin işten ayrılmaya niyet etmesi işten ayrılma davranışının önemli bir habercisi olmakta, niyet aşamasında nedenlerin belirlenerek ortadan kaldırılması personelin kazanılması anlamında işletmelere yol göstermektedir (Arı vd., 2010:144). Çalışanlar genel olarak işten ayrılmadan önce işten ayrılma niyetlerini farklı davranışlarla gösterirler. Yöneticiler tarafından öncelikle bu niyetin uygulanabilirlik seviyesi ile birlikte sebeplerinin tespit edilmesi, çözüm seçeneklerinin ortaya konması ve sorunun ortadan kaldırılması gerekmektedir.

Literatürde çeşitli dış etkenlerin (işsizlik oranı, alternatif iş olanakları vb.), örgütsel etkenlerin (yönetim tarzı, iş tatmini, ücret, ödüllendirme, iş yükü, iş tatminsizliği vb.), kişisel etkenlerin (cinsiyet, yaş, aile, sağlık, eğitim ve kültür seviyesi vb.) işten ayrılma niyetine etki ettiği görülmektedir (Şahin, 2011:277). Buna göre, örgütün ve çalışanın gelecekteki imajı ve muhtemel başarı ihtimali çalışanın işten ayrılma niyetine etki etmektedir denilebilir.

İşinden ayrılmayı düşünen her çalışan için işten ayrılma niyetini meydana getiren etkenler çalışanın ihtiyaçlarına ve örgütten beklentilerine göre değişebilmektedir (Kıngır, vd., 2016). Bununla birlikte, yapılan çalışmalar incelendiğinde işten ayrılma niyetinin oluşmasını sağlayan bazı ortak etkenler olduğu görülmektedir. Çalışanın kendi isteği ile işten ayrılma niyetine yol açan etkenlerin örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere iki kısımdan meydana geldiği değerlendirilmektedir.

Örgüt ortamında meydana gelen ve çalışanı etkileyen olumlu ya da olumsuz birçok olay vardır. Çalışanın etkilenmesine bağlı olarak olumlu durumlar örgütte kalma niyetini arttırırken olumsuz durumlar işten ayrılma niyetini ortaya çıkarabilir. Şahin'e göre örgütler, nitelikli insan gücünü ellerinde tutmak ve iş tatminini arttırmak amacıyla iş tasarımı, özendirme, ücretlerde iyileştirme

gibi unsurlara başvurmaktadırlar (Şahin, 2011:285). Eğer örgüt, çalışanları motive eden teşvik araçlarını yeterince uygulamazsa, çalışanlar farklı iş seçeneklerini göz önünde bulundurma eğiliminde olacaklardır.

İşten ayrılma niyeti, düşünce dünyasında belirli sebeplerle doğan bir olgudur. Bu niyet, şartların olgunlaşmasıyla ortaya çıkar, gelişir ve güçlenir. Bu düşüncenin gelişimiyle birlikte ortaya çıkan olumsuzluklar, bir kısır döngü oluşturarak bu niyeti besler ve artırır. Eğer çalışanın etkilendiği ortam ve şartlar düzeltilmezse, çalışan işten ayrılabilir. İşten ayrılma niyeti olan bir çalışanın işten ayrılmaması durumunda, olumsuz tutumundan kaynaklanan zararlı etkiler kendini gösterebilir.

İşten ayrılma niyeti bakış açısına ve algılama biçimine göre olumlu veya olumsuz şekilde değerlendirilebilmektedir. Çalışanların daha iyi bir iş elde etme amacıyla işten ayrılmaları durumunda işten ayrılma niyeti kendileri için bazı olumlu özellikler taşımaktadır (Erdirençelebi ve Filizöz, 2016). Bu olumlu yönler arasında, işten ayrılmak isteyen çalışanların kariyer hedeflerini yeniden değerlendirme ve daha uygun fırsatlar arama şansı bulmaları yer alır. Bu durum, diğer çalışanların yeni yeteneklerini sergileme ve potansiyellerini daha iyi değerlendirme fırsatı sunabilir. Ayrıca, işten ayrılma niyeti işyerinde iyileştirmelerin teşvik edilmesine ve çalışma ortamındaki eksikliklerin giderilmesine yardımcı olabilir. Bu da, çalışanların kariyer ilerlemesi ve gelişimi için yeni fırsatlar aramasını teşvik ederken, işverenler ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin güçlenmesine de katkı sağlayabilir. Bu ifadeler işten ayrılma niyetinin olumlu yönleri olarak söylenebilir.

2.3. Yetenek Yönetimi Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

İşten ayrılma niyeti çalışanların iş ile ilgili ya da iş dışı nedenlerle işini sonlandırma isteği şeklinde ortaya çıkan ve işten ayrılma davranışının önemli bir habercisi olarak ortaya çıkan bir istektir (Yıldız vd., 2013: 159). Çalışanların işten ayrılma niyetinin oluşmasında kendini gösteren etkilerden biri de çalışanların yaptıkları işlerin yeteneklerine uygun olup olmadığı şeklindeki değerlendirmeleridir. Yeteneklerine uygun iş olması durumunda çalışanların daha yüksek iş doyumuna ulaşmaları beklenmektedir. Bununla birlikte, çalışanların işleriyle uyumlu olmayan bir görev veya pozisyonda bulunmalarının, düşük moral ve iş yaşamında zorluklar gibi sonuçlara neden olabileceği değerlendirilmektedir. Konu ile ilgili araştırma sorusu "yetenek yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki var mıdır?" şeklinde belirlenmiştir. Bu çalışmada yetenek yönetimi ve alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin ortaya konması için aralarında anlamlı bir ilişki olup olmadığı test edilecektir.

3. Araştırmanın Metodolojisi

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı; bankacılık sektörü gibi çalışan yeteneklerinin üretilen hizmet kalitesi açısından son derece önemli farklılık ve değer oluşturduğu bir alanda bankaların uyguladığı yetenek yönetimi stratejilerinin, çalışanların işten ayrılma niyeti faktörüne etkisinin incelenerek sektörde yetenek yönetimi etkinliğinin ortaya konulması ve varsa ne derece etkili olduğunun tespit edilmesidir.

Bu çalışma ile birlikte bankacılık sektöründe yetenek yönetiminin çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ile ilgili önemli verilerin ortaya konulacağı ve özellikle de bankacılık sektörde bu konudaki planlama ve uygulamada farkındalık oluşturacağı değerlendirilmektedir. Bu çerçevede çalışanların yeteneklerine göre istihdam edilmesi, eğitilmesi, geliştirilmesi ve kariyer planlarının yetenek faktörü göz önünde bulundurularak yapılması ve buna bağlı olarak üretilen hizmet kalitesinin artması, sağlıklı bir iş ortamı oluşturulması hedeflenmektedir.

3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

H₁: Yetenek yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

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

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

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

3.3. Araştırmanın Evreni, Örneklemi ve Sınırlılıkları

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

Tablo 1. Evren Büyüklükleri İçin Gerekli En Düşük Örneklem Sayıları

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

Kaynak: Sekaran, 2003:294

Tablo 1. de gösterilen verilere göre, 384 kişiden alınan örneklem sayısının 0,95 güvenirlik ve 0,05 örneklem hatası için bir milyon kişiyi temsil edebileceği görülmektedir. Bu verilere göre araştırmada alınan 421 örneklem bankacılık sektöründeki çalışanları temsil ettiği söylenebilir.

Bu araştırma belirtilen illerdeki kamu bankalarında çalışanlar ile sınırlıdır. Bölgenin sosyo-ekonomik durumu ve şartları göz önünde bulundugunda, başka illerde yapılacak çalışmalarda farklı sonuçların bulunma ihtimalinin olması ve memur zihniyetiyle çalışan kamu bankaları ile özel bankalar arasında farklı sonuçların elde edilme ihtimali araştırmanın sınırlılığı olarak ifade edilebilir. Ayrıca bankacılık sektörünün yoğun bir iş alanı olduğu düşünüldüğünde çalışanların

anket verilerini iş yoğunluklarından dolayı özensiz doldurması şeklinde bir ihtimalinin olması bir diğer araştırma sınırlılığı olduğu söylenebilir.

3.4. Araştırmanın Yöntemi ve Ölçüm Aracı

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

Ölçeklerin sınıflandırılmasında, kullanılan ölçekler 5'li Likert kullanılarak düzenlenmiş ve $n=5$ olarak alınmış ve $n-1/n= 0,8$ değeri belirlenmiştir. Ayrıca ölçeklere ilişkin verilerin genel yorumlarının yapılmasında aşağıdaki değer aralığı kullanılmıştır:

1,00 < n ≤ 1,80 Aralığı: Çok düşük

1,80 < n ≤ 2,60 Aralığı: Düşük

2,60 < n ≤ 3,40 Aralığı: Orta

3,40 < n ≤ 4,20 Aralığı: Yüksek

4,20 < n ≤ 5,00 Aralığı: Çok yüksek

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

Tablo 2. 5'li Likert Tipi Tercih Değer Aralıkları

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

İşaretlenen maddelerin tercih ağırlıklarına göre karşılıkları tabloda verilmiştir.

3.4.1. Yetenek Yönetimi Ölçeği:

Anketin ilk ölçeğini oluşturan 'yetenek yönetimi ölçeği' Tutar, Altınöz ve Çöp (2011) tarafından geliştirilen, 18 maddeden ibaret olup tek boyutlu olan ve yapılan çalışmada güvenirlik katsayısı (cronbach alpha) 0,93 olarak bulunan yetenek yönetimi ölçeğinden alınan ve çalışmaya uyarlanan 10 madde kullanılmıştır. Bu maddelerle birlikte literatür taranarak ve uzman görüşü alınarak oluşturulan 8 madde ile birlikte 18 maddelik ölçek oluşturulmuştur. Meydana gelen ölçek faktör analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda anket maddelerinin üç boyutta ayrıldığı görülmüştür. Yetenek Yönetimi ölçeği anketin ilk 18 maddesini oluşturmaktadır ve bütün maddelerinin güvenirlik katsayısı(cronbach alpha) 0,942 olarak bulunmuştur.

Anketteki madde numaralarına göre yetenek yönetimi ölçeği alt maddeleri, faktör analizi sonuçları ve güvenirlik katsayısı (cronbach alpha) değerleri “Öz Yetenek Değerlendirme Boyutu” 0,790, “Kariyer Yetenek Değerlendirme Boyutu” 0,917, “Kurumsal Yetenek Değerlendirme Boyutu” 0,930 olarak ölçülmüştür.

Öz Yetenek Değerlendirme, çalışanların işleriyle uyumlu olup olmadığını kendi yetenekleri ve becerileri açısından değerlendirdikleri bireysel bir süreci ifade eder.

Kariyer Yetenek Değerlendirme, mevcut yeteneklerin yanı sıra çalışanların kişisel gelişim, eğitim ve mesleki hedefleri doğrultusunda kurumsal desteği ifade eder.

Kurumsal Yetenek Değerlendirme ise, kurumun yeteneklerin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi konusundaki yaklaşımını, uygulamalarını ve yatırımlarını çalışanların bakış açısından değerlendirir.

3.4.2. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği:

Anketin dördüncü ölçeğini oluşturan 'işten ayrılma niyeti ölçeği', Büyükbeşe (2012) tarafından Reyçhav ve Weisberg'den (2009) alınarak doktora çalışmasında kullanılan, beş madden oluşan ve güvenirlik katsayısı 0.93 olan ölçek maddelerinden üç tanesi alınarak çalışmaya uyarlanmıştır. Bu maddelerle birlikte, literatür taranarak oluşturulan ve uzman görüşü alınarak eklenen 5 madde ile 8 maddelik ölçek oluşturulmuştur. Meydana getirilen ölçek faktör analizi ve güvenirlik analizi ile incelenmiştir.

İşten ayrılma niyeti ölçeği maddeleri, faktör analizi sonuçları ve güvenirlik katsayısı (cronbach alpha) değeri 0,89 olarak ölçülmüştür.

3.5. Verilerin Analizi

Bu çalışmada anket araştırma (survey research) yöntemi kullanılmıştır. Toplam olarak 421 çalışanın değerlendirmeleri oluşturulan anketle toplanmış ve SPSS 18.0 programı ile çeşitli istatistik metod ve test teknikleri (frekans dağılımı, ortalama, t-testi, ANOVA, Korelasyon ve Regresyon) kullanılarak analiz edilmiştir. Analizde istatistikî anlamlılık düzeyi $p < 0.05$ olarak kabul edilmiştir.

Anket verileri üzerinde parametrik ya da nonparametrik testlerinden hangisinin uygulanacağını belirlemek amacıyla normallik testi uygulanmıştır. İşten ayrılma niyeti ve yetenek ölçeklerinin Skewness- Kurtosis değerleri (-1,96; +1,96) aldığı anda normal dağıldığı bu nedenle parametrik testlerin uygulanması gerektiğine karar verilmiştir.

Verilerin analizi, katılımcıların ölçek maddelerine verdikleri cevapların toplam puanları üzerinden yapılmıştır.

4. Bulgular ve Yorum

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

4.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

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

4.1.1. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 3 de gösterilmektedir.

Tablo 3. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları Tablosu

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

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının cinsiyete göre dağılımları Tablo 3'e göre incelendiğinde, çalışanların % 48,5'inin (204 kişi) erkek, % 51,5'inin (217) kadın olduğu belirlenmiştir.

4.1.2. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımı Tablo 4 de gösterilmektedir.

Tablo 4. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları Tablosu

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

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

4.1.3. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımı Tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo 5. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları Tablosu

Medeni Durum	Sayı	Yüzde (%)	Toplam Yüzde(%)
Evli	280	66,5	66,5

Bekar	141	33,5	100
Toplam	421	100	

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

4.1.4. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımı Tablo 6'da gösterilmektedir.

Tablo 6. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları Tablosu

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

Tablo 6'ya göre araştırmaya katılan banka çalışanlarının eğitim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, çalışanların % 9'unun (38 kişi) lise, % 4,3'ünün (18 kişi) ön lisans, %73,9'unun (311 kişi) lisans, % 12,8'inin (54 kişi) lisansüstü eğitime sahip olduğu belirlenmiştir. Lise ve önlisans eğitimi alanların toplam oranının %13,3 olduğu görülmektedir.

4.1.5. Katılımcıların Unvanlarına Göre Dağılımı

Katılımcıların unvanlarına göre dağılımı Tablo 7'de gösterilmektedir.

Tablo 7. Katılımcıların Unvanlarına Göre Dağılımları Tablosu

Unvan	Sayı	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Banko Asistanı	54	12,8	12,8
Servis Görevlisi	17	27,8	40,6
Servis Yetkilisi	97	23	63,7
Uzman Yardımcısı	5	1,2	64,8
Uzman	8	1,9	66,7
Yönetmen Yardımcısı	70	16,6	83,4
Yönetmen	49	11,6	95
Şube Yöneticisi	21	5	100

Toplam	421	100
--------	-----	-----

Tablo 7'ye göre araştırmaya katılan banka çalışanlarının unvanlarına göre dağılımları incelendiğinde, çalışanların % 12,8'inin (54 kişi) banko asistanı, % 27,8'inin (17 kişi) servis görevlisi, %23'ünün (97 kişi) servis yetkilisi, % 1,2'sinin (5 kişi) uzman yardımcısı, % 1,9'unun (8 kişi) uzman, %16,6'sının (70 kişi) yönetmen yardımcısı, % 11,6'sının (49 kişi) yönetmen, %5'inin (21 kişi) şube yöneticisi olduğu belirlenmiştir. Burada belirtilen unvanlar Ziraat Bankası'ndaki unvanlar baz alınarak düzenlenmiştir. Diğer bankalardaki unvanlar da bu tasnife uygun olarak düzenlenmiştir.

4.1.6. Katılımcıların Görev Yıllarına Göre Dağılımı

Katılımcıların görev yıllarına göre dağılımı Tablo 8'de gösterilmektedir.

Tablo 8. Katılımcıların Görev Yıllarına Göre Dağılımları

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

Tablo 8'e göre araştırmaya katılan banka çalışanlarının görev yıllarına göre dağılımları incelendiğinde, çalışanların % 48'inin (202 kişi) 0-5 yıl, % 32,1'inin (135 kişi) 6-10 yıl, %2,4'ünün (10 kişi) 11-15 yıl, % 15'inin (63 kişi) 16-20 yıl, % 2,6'sının (11 kişi) 21-25 yıl çalışma süresine sahip oldukları belirlenmiştir.

4.2. Yetenek Yönetimi Ölçeğine İlişkin İstatistiksel Bulgular

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

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

Yetenek yönetimi ölçeğinin öz değerlendirme boyutunu içeren maddeleri ve tercih istatistikleri Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9. Öz Yetenek Değerlendirme Alt Boyutu Maddeleri İle İlgili İstatistiksel Dağılım Tablosu

Ölçek Maddeleri	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Tercih Ortalaması
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1. Yaptığım işin yeteneklerime uygun olduğunu düşünüyorum	16	3,8	22	5,2	86	20,4	160	38,0	137	32,5	3,90
2. Yaptığım işe uygun olarak, yeteneklerimi tam kapasite ile kullandığımı düşünüyorum.	7	1,7	33	7,8	101	24,0	156	37,1	124	29,5	3,80
3. Çalıştığım birimde deneyimlerim ve mesleki yeterliliklerim nedeniyle görev yapmaktayım.	19	4,5	50	11,9	78	18,5	159	37,8	115	27,3	3,71
4. Çalıştığım birimde kişisel özelliklerim nedeniyle görev yapmaktayım.	39	9,3	68	16,2	96	22,8	134	31,8	84	20,0	3,37
5. Yaptığım iş için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.	7	1,7	30	7,1	93	22,1	172	40,9	119	28,3	3,86
6. Yöneticilerimin yeteneklerimden yeterli oranda yararlandığını düşünüyorum.	18	4,3	41	9,7	126	29,9	164	39,0	72	17,1	3,54

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

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

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

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

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

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

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

Yetenek yönetimi ölçeğinin kariyer değerlendirme boyutunu içeren maddeleri ve tercih istatistikleri Tablo 10 da verilmiştir.

Tablo 10. Kariyer Yetenek Değerlendirme Alt Boyutu Maddeleri İle İlgili İstatistiksel Dağılım Tablosu

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

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

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

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

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

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

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

Yetenek yönetimi ölçeğinin kurumsal değerlendirme boyutunu içeren maddeleri ve tercih istatistikleri Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11. Kurumsal Yetenek Değerlendirme Alt Boyutu Maddeleri İle İlgili İstatistiksel Dağılım Tablosu

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

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

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

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

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

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

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

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

4.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin İstatistiksel Bulgular

İşten ayrılma niyeti ölçeğini içeren maddeler ve tercih istatistikleri Tablo 12 de verilmiştir.

Tablo 12. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine Maddeleri İle İlgili İstatistiksel Dağılım Tablosu

Ölçek Maddeleri	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Tercih Ortalaması
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1. Yeteneklerime daha uygun bir iş bulursam şu anki işimden ayrılabilirim.	81	19	104	25	91	22	70	17	75	18	2,89
2. Yönetimle ilgili sorunlardan dolayı işten ayrılmayı düşünüyorum.	177	42	141	34	60	14	29	6,9	14	3,3	1,96
3. Yaptığım işin niteliğinden dolayı işten ayrılmayı düşünüyorum.	167	40	149	35	48	11	34	8,1	23	5,5	2,04
4. Kişisel sorunlarımdan dolayı işten ayrılmayı düşünüyorum.	207	49	156	37	22	5,2	17	4	19	4,5	1,78
5. Sık sık bu kurumdaki işimi bırakmayı düşünüyorum.	182	43	124	30	62	15	24	5,7	29	6,9	2,04
6. Çalıştığım bu kurumdan ayrılmayı düşünüyorum ve aktif olarak yeni bir iş arıyorum.	205	49	140	33	36	8,6	20	4,8	20	4,8	1,84
7. Eğer başka bir iş imkânım olsaydı şimdiki işimden ayrılırdım.	149	35	110	26	68	16	40	9,5	54	13	2,38
8. Büyük olasılıkla gelecek yıl aktif olarak yeni bir iş arayacağım.	211	50	125	30	35	8,3	21	5	29	6,9	1,89

1- 'Yeteneklerime daha uygun bir iş bulursam şu anki işimden ayrılabilirim' ifadesi ile ilgili işaretlenen tercihler incelendiğinde kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum ve kısmen katılıyorum seçenekleri toplamının %66 olduğu ve madde ortalamasının kısmen katılıyorum (2,89) şeklinde olduğu görülmüştür.

2- 'Yönetimle ilgili sorunlardan dolayı işten ayrılmayı düşünüyorum' ifadesi ile ilgili işaretlenen tercihler incelendiğinde kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum ve kısmen katılıyorum seçenekleri toplamının %90 olduğu ve madde ortalamasının katılmıyorum (1,96) şeklinde olduğu görülmüştür.

3- 'Yaptığım işin niteliğinden dolayı işten ayrılmayı düşünüyorum ' ifadesi ile ilgili işaretlenen tercihler incelendiğinde kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum seçeneklerinin toplamının %86 olduğu ve madde ortalamasının katılmıyorum (2,04) şeklinde olduğu görülmüştür.

4- 'Kişisel sorunlarımdan dolayı işten ayrılmayı düşünüyorum' ifadesi ile ilgili işaretlenen tercihler incelendiğinde kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum seçeneklerinin toplamının %91,2 olduğu ve madde ortalamasının kesinlikle katılmıyorum (1,78) şeklinde olduğu görülmüştür.

5- 'Sık sık bu kurumdaki işimi bırakmayı düşünüyorum' ifadesi ile ilgili işaretlenen tercihler incelendiğinde kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum seçeneklerinin toplamının %88 olduğu ve madde ortalamasının katılmıyorum (2,04) şeklinde olduğu görülmüştür.

6- 'Çalıştığım bu kurumdan ayrılmayı düşünüyorum ve aktif olarak yeni bir iş arıyorum' ifadesi ile ilgili işaretlenen tercihler incelendiğinde kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum seçeneklerinin toplamının %90,6 olduğu ve madde ortalamasının katılmıyorum (1,84) şeklinde olduğu görülmüştür.

7- 'Eğer başka bir iş imkânım olsaydı şimdiki işimden ayrılırdım' ifadesi ile ilgili işaretlenen tercihler değerlendirildiğinde kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum ve kısmen katılıyorum seçeneklerinin toplamının %77 olduğu ve madde ortalamasının katılmıyorum (2,38) şeklinde olduğu görülmüştür.

8- 'Büyük olasılıkla gelecek yıl yeni bir iş arayacağım' ifadesi ile ilgili işaretlenen tercihler değerlendirildiğinde kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum seçeneklerinin toplamının % 88,3 olduğu ve madde ortalamasının katılmıyorum (1,89) şeklinde olduğu görülmüştür.

4.4. İlişki (Korelasyon) Analizleri

Yetenek yönetimi ve alt boyutları olan öz yetenek alt boyutu, kariyer yetenek alt boyutu ve kurumsal yetenek alt boyutu ile işten ayrılma niyetinin korelasyon tablosu Tablo 13'de gösterilmiştir.

Tablo 13. Korelasyon Tablosu

	Yetenek Yönetimi	İşten Ayrılma Niyeti
Yetenek Yönetimi	1	
İşten Ayrılma Niyeti	-0,399**	1
Öz Yetenek Alt Boyutu	0,790**	-0,315**
Kariyer Yetenek Alt Boyutu	0,916**	-0,364**
Kurumsal Yetenek Alt Boyutu	0,925**	-0,371**

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

Tablo 13'de bulunan ilişki (Korelasyon) analizleri incelendiğinde aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

'Yetenek yönetimi' ile 'işten ayrılma niyeti' arasında negatif yönlü, doğrusal ve orta şiddette ($r = -0,39$), anlamlı bir ilişki vardır ($p < 0,01$). **H₁ hipotezi doğrulanmıştır.**

Yetenek yönetiminin alt boyutlarından olan 'öz yetenek' alt boyutu ile 'işten ayrılma niyeti' arasında negatif yönlü, doğrusal ve orta şiddette ($r = -0,31$), anlamlı bir ilişki vardır ($p < 0,01$). **H_{1a} hipotezi doğrulanmıştır.**

Yetenek yönetiminin alt boyutlarından olan 'kariyer yetenek' alt boyutu ile 'işten ayrılma niyeti' arasında negatif yönlü, doğrusal ve orta şiddette ($r = -0,36$), anlamlı bir ilişki vardır ($p < 0,01$). **H_{1b} hipotezi doğrulanmıştır.**

Yetenek yönetiminin alt boyutlarından olan 'kurumsal yetenek' alt boyutu ile 'işten ayrılma niyeti' arasında negatif yönlü, doğrusal ve orta şiddette ($r = -0,37$), anlamlı bir ilişki vardır ($p < 0,01$). **H_{1c} hipotezi doğrulanmıştır.**

4.5. İşten Ayrılma Niyeti ve Yetenek Yönetimi Arasındaki Etki (Regresyon) Analizleri

İşten ayrılma niyeti ve yetenek yönetimi alt boyutları olan öz yetenek, kariyer yetenek ve kurumsal yetenek davranışı arasındaki etki analizi Tablo 14 ve Tablo 15 de verilmiştir.

Tablo 14. İşten Ayrılma Niyeti ve Yetenek Yönetimi Etki Analizi Tablosu

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmini Standart Hata
1	0,399 ^a	0,159	0,153	0,83097

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

ANOVA^b

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
1	Regression	54,563	3	18,188	26,340	0,000 ^a
	Residual	287,940	417	0,691		
	Total	342,503	420			

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

b. Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti

'Yetenek yönetimi'nin 'işten ayrılma niyeti' davranışına etkisini incelemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizinde (Tablo 14) 0,01 anlamlılık seviyesi yani %99 güvenilrlikte incelenmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucunda $p < 0,01$ anlamlılık seviyesinde işe adanma davranışının 0.153 (%15,3) oranında, doğrusal ve negatif yönde yetenek yönetimi tarafından etkilendiği tespit edilmiştir ($R = 0,399$, $R^2 = 0,159$, Düzeltilmiş $R^2 = 0,153$; $F = 26,340$, $p < 0,01$).

Tablo 15. İşten Ayrılma Niyeti ve Yetenek Yönetimi Alt Boyutları Arasındaki Etki Analizi (Regresyon) Tablosu

Coefficients^a

Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	Düzeltilmiş Beta	t	Sig.
1 (Sabit)	3,645	0,208		17,556	0,000

Öz Yetenek	-0,151	0,070	-0,124	-2,154	0,032
Kariyer Yetenek	-0,118	0,072	-0,130	-1,635	0,103
Kurumsal Yetenek	-0,183	0,070	-0,197	-2,606	0,009

a. Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyetine Yetenek yönetiminin boyutlarının etkilerini incelemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizinde (Tablo 15) öz yetenek, kariyer yetenek, kurumsal yetenek boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki etki incelenmektedir. Yapılan regresyon analizi sonucunda $p < 0.01$ anlamlılık seviyesinde yetenek yönetiminin 'öz yetenek' boyutunun 0.151 (%15,1) oranında, $p < 0.05$ anlamlılık seviyesinde yetenek yönetiminin "kurumsal yetenek" boyutunun 0,183 (%18,3) oranında doğrusal ve negatif yönde işten ayrılma niyetini etkilediği tespit edilmiştir. Yetenek yönetiminin 'kariyer yetenek' boyutunun anlamlı bir etkisi olmadığı ya da çok düşük seviyede etki ettiği ifade edilebilir ($p > 0,05$).

Yapılan regresyon analizinde saptanan R^2 değerleri araştırma modelinde bulunan yetenek yönetimi boyutlarının işten ayrılma niyetini hangi oranda etkilediğini göstermektedir. R^2 değeri %15,3 olarak belirlenmiştir. Bu değer yetenek yönetimi boyutlarının işe adanma davranışını %15,3 oranında etkilediğini ve bu etkinin negatif yönde olduğunu göstermektedir.

$Y = a + b X$ regresyon formülasyonunda etki değerleri yerlerine aşağıdaki şekilde yerleştirildiğinde

İşten Ayrılma Niyeti = $3,645 - 0.151 X_{\text{öz yetenek}} - 0.118 X_{\text{kariyer yetenek}} - 0.183 X_{\text{kurumsal yetenek}} + \mathcal{E}$ şeklinde ifade edilebilir.

Yapılan regresyon analizi sonucu yetenek yönetiminin işe adanma davranışını negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

4.6. ANOVA Analizleri

Yetenek yönetimi ve alt boyutları olan öz yetenek alt boyutu, kariyer yetenek alt boyutu kurumsal yetenek alt boyutu ile işten ayrılma niyetinin demografik özelliklere göre farklılaşp farklılaşmadığını ortaya koymak için t-Testi ve ANOVA analizleri yapılmıştır. Analizler sonucunda sadece anlamlı farklılığın olduğu bulgulara yer verilmiştir.

4.6.1. Yaş Değişkenine Göre Bulgular

Katılımcıların yaş değişkenlerine göre yapılan ANOVA analizlerine ilişkin bulunan anlamlı değerler Tablo 16'da gösterilmiştir.

Tablo 16. Yaş Değişkeni ANOVA Tablosu

Yaşa Bağlı Değişken	Yaş	Kareler Toplamı	Ortalama Farkı	F	P
Yetenek Yönetimi	21-30 31-40	267,7	-0,22714*	4,56	0,004

		41-50		-0,33994*		
Öz Yetenek Alt Boyutu	21-30	31-40	232,1	-0,38381*	12,95	0,000
		41-50		-0,50731*		
İşe Adanma	41-50	21-30	342,5	-0,39054*	2,823	0,039
		31-40		-0,36613*		

Tablo 16’da görüldüğü üzere katılımcıların yaş değişkenine göre 'yetenek yönetimi' açısından %95 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Analiz sonucunda yaş değişkenine göre 'yetenek yönetimi' arasında 0,05 anlamlılık ya da %95 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (F=4,56; p<0.05). Bu farklılığın kimin lehine olduğu Post Hoc Scheffe analizine tabi tutulmuş, analiz sonucunda 31-40 ve 41-50 yaş aralığındakiler lehine, 21-30 yaş aralığındaki çalışanlar aleyhine bir farklanma söz konusu olduğu tespit edilmiştir.

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

Katılımcıların yaş değişkenine göre 'işten ayrılma niyeti' açısından %95 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Analiz sonucunda yaş değişkenine göre 'işten ayrılma niyeti' arasında 0,05 anlamlılık ya da %95 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (F=2,823; p<0.05). Bu farklılığın kimin lehine olduğu Post Hoc Scheffe analizine tabi tutulmuş, analiz sonucunda 21-30 ve 31-40 yaş aralığındakiler lehine, 41-50 yaş aralığındaki çalışanlar aleyhine bir farklanma söz konusu olduğu tespit edilmiştir.

4.6.2. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Bulgular

Katılımcıların eğitim düzeyine değişkenlerine göre yapılan ANOVA analizlerine ilişkin bulunan anlamlı değerler Tablo 17’de gösterilmiştir.

Tablo 17. Eğitim Düzeyi Değişkeni ANOVA Tablosu

Eğitim Düzeyine Bağlı Değişken	Eğitim Düzeyi	Kareler Toplamı	Ortalama Farkı	F	P
İşten Ayrılma Niyeti	Lise		0,03643		
	Lisans Üstü	342,5	0,40741	4,6	0,004
	Ön Lisans				
	Lisans		0,40482*		

Katılımcıların eğitim düzeyi değişkenine göre 'işten ayrılma niyeti' açısından %95 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Analiz sonucunda eğitim düzeyi değişkenine

göre 'işten ayrılma niyeti' arasında 0,05 anlamlılık ya da %95 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($F=4,6$; $p<0.05$). Bu farklılığın kimin lehine olduğu Post Hoc Scheffe analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda lisansüstü mezun çalışanlar lehine, lisans mezunu olan çalışanlar aleyhine bir farklanma söz konusu olduğu tespit edilmiştir.

4.6.3. Kurumdaki Unvan Değişkenine Göre Bulgular

Katılımcıların unvan değişkenlerine göre yapılan ANOVA analizlerine ilişkin bulunan anlamlı değerler Tablo 18 de gösterilmiştir.

Tablo 18. Unvan Değişkeni ANOVA Tablosu

Unvana Bağlı Değişken	Unvan		Kareler Toplamı	Ortalama Farkı	F	P
Yetenek Yönetimi	Servis Görevlisi	Yönetmen	267,69	-,52060*	3,47	0,001
		Şube Yöneticisi		-,58031*		
		Servis Yetkilisi		-,44273**		
Öz Yetenek Alt Boyutu	Banko Asistanı	Yönetmen	232,1	-0,68594	7,41	0,000
		Şube Yöneticisi		-,83333*		
		Servis Görevlisi		-,71780*		
İşten Ayrılma Niyeti	Şube Yöneticisi	Servis Yetkilisi	342,5	-,68182*	3,72	0,001
		Uzman Yardımcısı		-1,45476*		
		Yönetmen Yardımcısı		-,78512*		

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

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

Katılımcıların kurumdaki unvan değişkenine göre 'işten ayrılma niyeti' açısından %95 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Analiz sonucunda unvan değişkenine göre 'işten ayrılma niyeti' arasında 0,05 anlamlılık ya da %95 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($F=3,72$; $p<0.05$). Bu farklılığın kimin lehine olduğu Post Hoc Scheffe analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda işten ayrılma niyeti konusunda şube

yöneticisi aleyhine, servis görevlisi, servis yetkilisi, uzman yardımcısı ve yönetmen yardımcısı lehine farklılık bulunmuştur.

4.6.4. Çalışma Yılı Değişkenine Göre Bulgular

Katılımcıların çalışma yılı değişkenlerine göre yapılan ANOVA analizlerine ilişkin bulunan anlamlı değerler Tablo 19 da gösterilmiştir.

Tablo 19. Çalışma Yılı Değişkeni ANOVA Tablosu

Çalışma Yılına Bağlı Değişken	Çalışma Yılı	Kareler Toplamı	Ortalama Farkı	F	P
Yetenek Yönetimi	0-5 yıl	6-10 yıl	-0,1562	5,71	0,001
		11-15 yıl	-0,1815		
		16-20 yıl	-0,43827*		
Öz Yetenek	0-5 yıl	6-10 yıl	-0,25061*	16,56	0
		11-15 yıl	-0,2617		
		16-20 yıl	-0,66847*		
İşten Ayrılma Niyeti	16-20 yıl	0-5 yıl	-0,32180*	4,23	0,006
		6-10 yıl	-0,45793*		
		11-15 yıl	-0,2686		

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

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

Katılımcıların kurumdaki çalışma yılı değişkenine göre 'işten ayrılma niyeti' açısından %95 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Analiz sonucunda unvan değişkenine göre 'işten ayrılma niyeti' arasında 0,05 anlamlılık ya da %95 güvenilirlikte anlamlı

bir farklılık tespit edilmiştir ($F=4,23$; $p<0.05$). Bu farklılığın kimin lehine olduğu Post Hoc Scheffe analizine tabi tutulmuştur. Yapılan analiz sonucunda 0-5 yıl ve 6-10 yıl çalışanlar lehine, 16-20 yıl çalışanlar aleyhine farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç ve Öneriler

Bankaların yüksek performans ve dinamik müşteri ilişkileri sektörsel bir zorunluluktur. Bu nedenle, banka çalışanlarından dinamik ve yüksek performanslı olmaları beklenir, bu da genellikle genç çalışanların tercih edilmesine yol açar. Genç çalışanların dinamizmi ve performansı, bankalar için avantajlı olduğu ifade edilebilir.

Banka çalışanları genel olarak yaptıkları işin yeteneklerine uygun olduğunu düşünmekte ve deneyimleri ile mesleki yeterlilikleri nedeniyle görev almaktadır. Kişisel özellikleri nedeniyle görev aldıklarını düşünseler de, aslında mesleki yeterliliğin daha önemli olduğunu ve bu doğrultuda görev aldıklarını ifade etmektedirler. Bu, çalışanların kişisel özellikleri ve mesleki yeterliliklerinin iş alanlarına uygun olduğu, uzmanlık düzeyinde yetkin oldukları inancından kaynaklanabilir. Ancak, bu konuda farklı düşünen düşük oranda çalışanlar da bulunmaktadır.

Araştırmaya göre çalışanlar genellikle yöneticilerinin yeteneklerini fark ettiğini ve iş verildiğinde yeteneklerine uygun değerlendirildiklerini düşünmektedir. Ancak, bir kısmı yöneticilerinin istenilen düzeyde yeteneklerini keşfetmediklerini ve bu nedenle istenilen seviyede yararlanamadıklarını belirtmektedirler. Bu durum, banka yöneticilerinin konuyu ele alması gerektiğini göstermektedir.

Genel olarak, çalışanların %60'ı yöneticilerinin mesleki gelişim için yeni fırsatlar sunduğunu düşünmektedir. Ancak, %40'lık bir kesim bu konuda olumsuz düşünmektedir. Banka yönetiminin çabalarını gözden geçirmesi ve çalışanlara yeni mesleki fırsatlar sunması beklenmektedir. Yöneticilerin çalışanların kişisel gelişimine destek verme oranının yüksek olduğu, kariyer planlaması konusunda destek sundukları ifade edilebilir. Ayrıca, yetenekli çalışanlara yönelik etkin liderlik konusunda banka yöneticilerinin önemli çabalar gösterdiği görülmektedir. Bu durum, bankaların yeniliklere açık ve insan kaynaklarına yatırım yapan kuruluşlar olduğunu göstermektedir. Ancak, olumsuz düşünen çalışanlar olduğu ve bu konuda uygulamaların geliştirilmesi gerektiği belirtilmelidir.

Çalışanlar, yetenekli çalışanlara yönelik iş rotasyonu konusunda kısmen olumlu düşündükleri, geleceğe dönük potansiyel performans değerlendirme yapılması konusunda kısmen olumlu düşündükleri ve yetenekli çalışanlara mentorluk konusunda kısmen olumlu düşündükleri görülmektedir. Farklı görüşlere sahip çalışanlar olduğu göz önünde bulundurulduğunda, banka yönetimlerinin bu konularda iyileştirme çalışmaları yapması gerektiği ifade edilebilir.

Çalışanların, kurumlarıyla ilgili olarak yetkin beyinleri çekme stratejisine kısmen olumlu baktıkları, yöneticilerin uygun pozisyonlar için en yetenekli bireyleri seçmelerine kısmen olumlu baktıkları ve yöneticilerin yetenekli çalışanlar arasında koordinasyon sağlamasına kısmen olumlu düşündükleri görülmektedir. Bu sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda, banka yönetimlerinin yetenekli ve yetkin çalışanları çekme, pozisyonlara uygun seçimler yapma ve çalışanlar arasında koordinasyon sağlama konularında daha fazla çaba göstermeleri gerektiği ifade edilebilir.

Genç kuşağın yetenek konusundaki farkındalığının yetersiz olduğu, yaş ilerledikçe bu farkındalığın arttığı gözlemlenmektedir. Bireylerin erken yaşlarda yeteneklerini tam olarak tanıyamamalarından kaynaklanan bir davranış sergiledikleri söylenebilir. İş bulma kaygısı ve mevcut işi kaybetme korkusuyla, genç bireylerin yeteneklerini geri plana attıkları ve ilerleyen yaşlarda bu yetenekleri fark ettikleri değerlendirilmektedir. Bu sebeplerden herhangi biri nedeniyle bireyin yaşının ilerlemesi, içsel bir ihtiyaç halinde ortaya çıkan yeteneklerin keşfedilme isteğini tetikleyecektir. Yeteneklerin farklı yollarla açığa çıkma ve kendini gösterme durumu, bu açığın tatmin edilemediği durumlarda bireyde huzursuzluk veya tatminsizlik oluşturabilir. Bu bağlamda, ileri yaşlarda yeteneklere yönelik taleplerin daha belirgin hale geldiği gözlemlenmektedir. Bütün bunlara bağlı olarak bireysel yeteneğin ortaya çıkmasının tecrübeye bağlı olduğu ifade edilebilir. Bayraktaroğlu'nun (2008:139) ifade ettiği gibi, davranış bilimlerine konu olan ihtiyaçlar hiyerarşisinde, kişinin kendini gerçekleştirmesinin yeteneklerine uygun iş yapmakla daha hızlı elde edilebileceği ifade edilebilir.

İşten ayrılma niyetinin organizasyonlar için zararlı sonuçlar doğurması, yetenek yönetiminin önemini daha fazla vurgulamaktadır. Bu çalışmada, yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların yetenekleriyle uyumlu işlerde çalışmaları durumunda işten ayrılma niyetini azaltabileceği tespit edilmiştir. Bu bulgular, yetenek yönetiminin işten ayrılma niyetini azaltıcı etkisini ortaya koymakla birlikte iş memnuniyetini, performansı, iş tatminini ve örgütsel bağlılığı artırarak olumlu etki oluşturduğunu belirten diğer araştırmalar tarafından da desteklenmektedir (Mpofu, 2012; Rumawas, 2021; Luna–Arocas & Morley, 2015; Aslantas, 2024; Tümen, 2014). Ayrıca Akbaş'ın araştırmasına göre yeteneklere yapılan yatırımların çalışanların örgütte kalma isteklerini artırdığı ortaya çıkmıştır (Akbaş, 2013). Ancak genel olarak çalışanların mevcut rollerinin yeteneklerini tam olarak kullanamadıklarını düşünmeleri ve yeteneklerine daha uygun başka iş fırsatlarının bulunması durumunda mevcut pozisyonlarından kısmen ayrılmaya istekli oldukları ileri sürülebilir. Altuntuğ da buna paralel olarak örgüt içinde keşfedilen ve geliştirilen yeteneklerin örgütsel bağlılığı sağlayamadığı durumlarda çalışanların kolaylıkla başka işletmelere geçiş yapabileceğini ve yeteneklerini de yanlarında götürebileceğini öne sürmektedir (Altuntuğ, 2009:458). Bu bağlamda yetenekli çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmaya yönelik çalışmaların yapılması büyük önem taşımaktadır.

Eğitim seviyesinin artması ile birlikte çalışanların beklentileri yükselmektedir. İstedikleri ortamı mevcut örgüt içerisinde bulamayan çalışanlar alternatif iş tekliflerini değerlendirmektedirler. Bu durum da işten ayrılma niyetinin ortaya çıkması şeklinde ifade edilebilir. Örgütün beklentiden kaynaklanan ihtiyaçları karşılamak adına kariyere bağlı olarak alternatif iş imkânlarını çalışana sunması gerekmektedir. Eğitim seviyesine bağlı olarak çalışanın beklediği maddi ve maddi olmayan ihtiyaçlarının karşılanması ile ilgili işletme politikalarının üretilmesi ihtiyacı kendini daha çok göstermektedir.

Çalışanların genel olarak, yaptıkları işlerin yeteneklerine uygun olduğunu düşündükleri ve yeteneklerine uygun başka iş imkânı olması halinde mevcut işlerinden ayrılma konusunda kısmen istekli oldukları görülmektedir. Bu bulgular Rumawas'ın çalışmasındaki sonuç ile uyumludur (Rumawas, 2021). Bu durumda işverenlerin yetenekleriyle uyumlu görevler ve kariyer

ilerleme fırsatları sunmaları, çalışanların işlerinden memnun kalmalarını ve şirketlerinde kalma istekliliklerini artırabilir.

Çalışanların yönetimle ciddi sorunları olmadığı, varsa bile bu sorunların işten ayrılma niyetine etkisi olmayacak kadar küçük olduğu ifade edilebilir. Ayrıca, işleriyle ilgili sorunları olmayan çalışanların işten ayrılma niyetleri olmadığı belirtilebilir. Çalışanlar işlerini bırakmak istemeyip, başka iş imkanları olsa bile mevcut işlerinden ayrılma niyetinde olmadıkları; iş memnuniyetlerinin yüksek olduğu ifade edilebilir. Çalışma yılının artması ile birlikte kurumda uzun süre çalışan işgörenlerin işlerinden ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu, işlerini değiştirme konusunda daha az istekli olduğu ve bunda da çalışma şartlarını değiştirmek için etkili bir nedenin olmadığı ifade edilebilir. Yeni çalışanların beklentilerinin farklı olduğu bu nedenle işten ayrılma konusunda daha cesur davranabilecekleri söylenebilir. Bu alanda yapılacak ileri çalışmaların konuya farklı açılardan derinlemesine katkı sağlayabileceğini ifade etmek yerinde olacaktır.

Kaynakça

- Akar, F. (2015). Yetenek Yönetimi. İmge Kitapevi, Ankara.
- Akbaş, İ. (2013). The Relationship Between Talent Management And Retention Of Employees: A Case Study In Banking Sector. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , İstanbul.
- Aksoy, C., Aslantaş, M. ve Arslan, V. (2016). Adaletin Çalışma Hayatındaki Yansıması: Örgütsel Adalet. International Journal of Innovative Strategical Social Research, 1(1), 19-32.
- Altuntuğ, N. (2009). Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetim Yaklaşımı. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, c.14, s.3, s.445-460.
- Arı, S. G., Bal, H., Bal, E. Ç. (2010). İşe Bağlılığın Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.15, S.3, 143-166.
- Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing Talent For Competitive Advantage. Strategic HR Review, 4(5), 28-31.
- Aslantaş, M. (2016). Yetenek Yönetiminin İşe Adanma, Performans ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bankacılık Sektörü Örneği. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.
- Aslantas, M. (2024). Yetenek Yönetimi İle Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. Avrasya Sosyal Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 11(1), 466-499.

- Bartoo, J. F., Nambuswa, E. M., & Namusonge, G. N. (2023). Moderating Effect Of Organization Culture On The Relationship Between Talent Career Management And Employee Performance In Insurance Companies, Kenya. *African Journal Of Emerging Issues*, 5(2), 71-88.
- Bayraktaroğlu, S. (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi. Sakarya Yayıncılık, Adapazarı.
- Büyükbeşe, T. (2012). Güçlendirici Liderliğin Çalışan Performansı Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bir Model Önerisi. Doktora Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cho, S., Johanson, M. M., & Guchait, P. (2009). Employees İnten To Leave: A Comparison Of Determinants Of İntent To Leave Versus İntent To Stay. *International Journal Of Hospitality Management*, 28(3), 374-381.
- Çelik, M. ve Çıra, A. (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü. *Ege Akademik Bakış*. Cilt:13 • Sayı:1, 11-20.
- Çırpan, H., Şen, A., (2009). İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi, *Çerçeve Dergisi*, Eylül, s:110-116.
- Erdirençelebi, M., & Filizöz, B. (2016). Mobbingin Etik İklim Ve Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(35), 127-139.
- Fakunmoju, S., Woodruff, K., Kim, H. H., Lefevre, A., & Hong, M. (2010). Intention to leave A Job: The Role Of Individual factors, Jobtension, And supervisory support. *Administration İn Socialwork*, 34(4), 313-328.
- Gabčanová, I., (2011). The Employees–The Most İmportant Asset İn The Organizations. *Human Resources Management & Ergonomics*, 5(1), 30-33.
- Gagne, F. (2013). Üstun Zekayı Yeteneğe Dönüştürmek: Gelişimsel Bir Teori Olarak Ayrımsal Üstun Zeka Ve Yetenek Modeli. Çeviren: Rukiye Baltacı. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Özel Eğitim Dergisi, 14(1) 1-20
- <http://www.tdk.gov.tr> _____ (Erişim tarihi:09.08.2015)
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1990). Human Resource Planning: Challenges For İndustrial/Organizational Psychologists. *American Psychologist*, 45(2), 223–239.
- Kang, H. J., Gatling, A., & Kim, J. (2015). The impact Of Supervisory support On Organizational commitment, Career satisfaction, And turnover İntention For Hospitality Frontline Employees. *Journal Of Human Resources İn Hospitality & Tourism*, 14(1), 68-89.

- Kıngır, S., Mete, M., Aslantaş, M. (2016). İşgörenlerin İşe Adanma ve Fanatiklik Davranışı İle İşten Ayrılma Niyetlerinin Karşılaştırmalı Analizi. 2. International Congress on Economics and Business. 1342-1353.
- Luna-Arocas, R., & Morley, M. J. (2015). Talent management, talent mindset competency and job performance: The mediating role of job satisfaction. *European Journal of International Management*, 9(1), 28-51.
- Mete, M., Ünal, Ö. F., Aslantaş, M. (2016). Özel ve Kamu Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Karşılaştırmalı İş Memnuniyeti Analizi. *Proceedings of 1st International Conference on Scientific Cooperation for the Future in the Social Sciences*. 1096 -1104.
- Mpofu, L. (2012). The Relationship Between Talent Management, Productive Organisational Energy And İntention To Quit. *Doctoral Dissertation, North-West Universty*.
- Onay, M., Kılıcı, S. (2011). İş Stresi Ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılmaniyeti Üzerine Etkileri: Garsonlar Ve Aşçıbaşılar. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. Cilt:3, Sayı:2, 365-372.
- Ozer, C. & Aslantas, M. (2023). Comparison of Academicians' Work Engagement Behavior and Intentions to Turnover. *Eurasian Journal of Management & Social Sciences*, 4(2).
- Pryor, M. G., Anderson, D., Toombs, L. A., & Humphreys, J. H. (2007). Strategic implementation as a core competency: The 5P's model. *Journal of management Research*, 7(1), 3-17.
- Rainayee, R. A. (2013). Employee Turnover İntentions: Job Stress Or Perceived Alternative External Opportunities. *International Journal Of Information, Business And Management*, 5(1), 48-59
- Renzulli, J. S. (1978). What Makes Giftedness? Reexamining A Definition. *Phi Delta Kappan*, 60(3), 180.
- Rumawas, W. (2021). Talent Management Practices on Employee Turnover Intention. *Journal of Theoretical and Applied Management (Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan)*, 14(3), 248–263.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business: A Skill Bulding Approach Fourth Edition*. New York: John Willey & Sons.
- Soybalı, H. H., & Pelit, O. (2018). Örgütsel Dışlanmanın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(3), 225-249.
- Şahin, F. (2011). Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi. *Ege Akademik Bakış*. Cilt: 11, Sayı: 2, 277-288.

- Tabancalı, E., Korumaz, M. (2014). Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi. International Journal Of Social Science, Number: 25-I , (139-156) Summer
- Taş, M. A., ve Özmen, M. (2019). Meslek Seçiminde Aile Desteği Ve Kariyer Uyum Yetenekleri İlişkisi: Olumlu Gelecek Beklentisinin Aracılık Rolü. Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi, 7(16), 736-761.
- Tutar, H., Altınöz, M., Çöp, S. (2011), İşletmelerde Yetenekli Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Artırılmasına Yönelik Bir Araştırma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, 19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 306-312.
- Tümen, E. (2014). İşletmelerde İnsan Kaynağının Değerlendirilmesi Açısından Yetenek Yönetimi Yaklaşımı. Yüksek Lisans Tezi İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Üstün, F. K., Doğan, S. (2014). Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi. Cilt: 7 Sayı: 29 (573-587)
- Yener, S. (2014). Özel Ortaöğretim Kurumlarında Paylaşılan Liderlik Davranışı Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Psikolojik Güvenlik Algısının Aracı Değişken İlişkisinin Araştırılması. Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldız, S., Yalavaç, S. ve Meydan, C.H. (2013). “Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgüte Bağlılığın Aracı Rolü: Türkiye’deki Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Personeli Üzerinde Bir Araştırma”. Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, Cilt: VIII Sayı: II, s. 157-170.