

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ
ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIĞA ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Arif Elyesa OKUR

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Emrah ÖZSOY

HAZİRAN - 2022

Arif Elyesa OKUR tarafından hazırlanan “Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Adanmışlığa Etkisi” başlıklı bu tez, 16/06/2022 tarihinde Sakarya Üniversitesi Lisansüstü Eğilim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yapılan Tez Savunma Sınavı sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman : Doç. Dr. Emrah ÖZSOY

Sakarya Üniversitesi

Jüri Üyeleri: Doç. Dr. Özlem BALABAN

Sakarya Üniversitesi

Dr. Öğretim Üyesi Mehmet BAĞIŞ

Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi

 SAKARYA ÜNİVERSİTESİ	T.C. SAKARYA ÜNİVERSİTESİ İŞLETME ENSTİTÜSÜ TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU	Sayfa : 1/1
Öğrencinin		
Adı Soyadı	:	ARİF ELYESA OKUR
Öğrenci Numarası	:	Y199004114
Enstitü Anabilim Dalı	:	İŞLETME
Enstitü Bilim Dalı	:	YÖNETİM VE ORGANİZASYON
Programı	:	☒ YÜKSEK LİSANS ☐ DOKTORA
Tezin Başlığı	:	Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Adanmışlığa Etkisi
Benzerlik Oranı	:	%7
Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim. .../.../... İmza		
Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere gsbtez@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir. Bilgilerinize arz ederim. .../.../... İmza		
Uygundur		
Danışman		
Unvanı / Adı-Soyadı: Doç. Dr. Emrah ÖZSOY		
Tarih: 24/05/2022		
İmza:		
☐ KABUL EDİLMİŞTİR ☐ REDDEDİLMİŞTİR		Enstitü Birim Sorumlusu Onayı
EYK Tarih ve No: / / 20.... -		

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	iii
ŞEKİL LİSTESİ.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: TEORİK ÇERÇEVE VE KAVRAMLARIN TANIMLANMASI	7
1.1. Yetenek Kavramı	7
1.2. Yetenek Yönetimi	8
1.3. Yetenek Yönetimi Uygulamaları	17
1.4. Örgütsel Adanmışlık	24
BÖLÜM 2: ARAŞTIRMANIN ARKA PLANI	30
2.1. Araştırmanın Problemi	30
2.2. Araştırma Soruları	31
2.3. Araştırma Modeli	32
2.4. Araştırmanın Hipotezi	32
BÖLÜM 3: ARAŞTIRMA.....	36
3.1. Örneklem ve Verilerin Toplanması.....	36
3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	37
3.3. Bulgular.....	38
3.3.1. Katılımcılara Ait Demografik Bulgular	38
3.3.2. Tanımlayıcı İstatistikler ve İçsel Tutarlılık Testi	40
3.3.3. Farklılıkları İncelemeye Yönelik Testler	41
3.3.4. Korelasyon Analizi	59
3.3.5. Regresyon Analizi	61
TARTIŞMA VE SONUÇ.....	67
KAYNAKÇA	72

EKLER.....	79
ÖZGEÇMİŞ.....	84



TABLO LİSTESİ

Tablo 1 : Yetenek Yönetiminin Başarısını Engelleyen Faktörler	12
Tablo 2 : Örnek İş Değerlendirme Matrisi	16
Tablo 3 : Katılımcıların Demografik Dağılımı	39
Tablo 4 : Tanımlayıcı İstatistiksel Veriler ve Güvenirlilik Analiz Sonucu.....	41
Tablo 5 : Cinsiyete Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları	42
Tablo 6 : Medeni Hale Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları.....	43
Tablo 7 : Çalışan Kategorisine Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları	44
Tablo 8 : Yönetici Olma Durumuna Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları.....	45
Tablo 9 : Sektör Değişkenine Ait Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi Bulguları	47
Tablo 10 : Sektör Değişkenine Ait Scheffe Analizi Bulguları.....	50
Tablo 11 : Kademe Değişkenine Ait Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi Bulguları ..	52
Tablo 12 : Kademe Değişkenine Ait Scheffe Analizi Bulguları.....	55
Tablo 13 : Eğitim Durumu Değişkenine Ait Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi Bulguları	57
Tablo 14 : Eğitim Değişkenine Ait Scheffe Analizi Bulguları	58
Tablo 15 : Korelasyon Analizi Bulguları	59
Tablo 16 : Çoklu Regresyon Analizi Bulguları.....	63

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1	: Araştırmanın Teorik Modeli.....	32
---------	-----------------------------------	----



Tezin Başlığı: Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Adanmışlığa Etkisi	
Tezin Yazarı: Arif Elyesa OKUR	Danışman: Doç. Dr. Emrah ÖZSOY
Kabul Tarihi: 16/06/2022	Sayfa Sayısı: iv (ön kısım) + 78 (tez) + 6 (ek)
Anabilimdalı: İşletme	Bilimdalı: Yönetim ve Organizasyon
Çalışmanın amacı, örgütlerde uygulanan yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların örgütsel adanmışlık düzeylerine etkisinin incelenmesidir. Bu çerçevede nicel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik algı düzeylerini ölçmek için Duran vd. (2019) tarafından geliştirilen yetenek yönetimi uygulamaları ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel adanmışlığa yönelik algı düzeylerini ölçmek için ise Mowday, Porter, Steers (1979), Kanungo (1982) ve Sheldon (1971) tarafından geliştirilen ve Celep (2000) tarafından Türkçe'ye uyarlanan örgütsel adanmışlık ölçeğinden faydalanılmıştır. Çalışmaya Türkiye'de kamu, özel ve sivil toplum sektörlerinde faaliyet gösteren 231 çalışan katılmıştır. Araştırma kapsamında frekans analizi, içsel tutarlılık testi, farklılıkları incelemeye yönelik testler, korelasyon ve regresyon analizlerine başvurulmuştur. Hipotezleri test etmek ve araştırma sorularını cevaplama amacıyla korelasyon ve regresyon analizi bulgularından yararlanılmıştır. Araştırmada örgütler tarafından uygulanan cezbetme, seçme-yerleştirme, elde tutma, bağlılık, eğitim, ödüllendirme ve yetenek havuzu gibi yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların; (a) iş arkadaşlarına, (b) mesleğe, (c) kuruma, (d) işe (e) örgütsel adanmışlık algı düzeylerine etkisi ve bunların birbirleri ile olan ilişkisi incelenmiştir. Bulgular incelendiğinde yetenek yönetimi uygulamaları ile iş arkadaşlarına, mesleğe, kuruma, işe ve örgüte adanmışlık arasında pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yetenek yönetimi uygulamalarının iş arkadaşlarına, mesleğe, kuruma, işe ve örgüte adanmışlığı pozitif yönde etki ettiği görülmüştür. Yetenek yönetimi uygulamalarından bağlılık ve elde tutma alt boyutlarının örgütsel adanmışlığı diğer alt boyutlara göre daha fazla etkilediği tespit edilmiştir. Yetenek yönetimi uygulamalarında gerçekleşen her bir değişimin örgütsel adanmışlığın %56'sını açıkladığını görülmüştür. Sonuç olarak araştırma sonuçlarının genel olarak literatürle uyumlu olduğu görülmüştür.	
Anahtar Kelimeler: Yetenek Yönetimi, Örgütsel Adanmışlık, İnsan Kaynakları	

Title of the Thesis: The Effect of Talent Management Practices on Organizational Commitment	
Author: Arif Elyesa OKUR	Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Emrah ÖZSOY
Date: 16/06/2022	Np: vi (pre text) + 78 (main body) + 6 (app.)
Department: Business Administration Subfield: Management and Organization	
The study aims to examine the effects of employees' perceptions on talent management practices and organizational commitment. In this direction, quantitative research methods were used in accordance with the purpose of the study. The Duran et al. (2019) scale of talent management practices was used to measure talent management practices. The scale developed by Mowday, Porter, and Steers (1979) and Kanungo and Sheldon (1982) and adapted into Turkish by Celep (2000) was used to measure the perception levels towards organizational commitment. 231 employees operating in public, private, and non-governmental sectors in Turkey participated in the study. Within the scope of the research, frequency analysis, internal consistency test, tests for examining differences, correlation, and regression analyzes were used. Correlation and regression analysis findings were used to test hypotheses and answer research questions. In the research, other talent management practices in the scale such as attraction, selection-placement, retention, loyalty, training, and rewarding applied by businesses; In addition to its effects on (a) commitment to colleagues, (b) commitment to the profession, (c) commitment to the organization, (d) commitment to work, and (e) organizational commitment, their relationships with each other were examined. When the findings of multiple regression analysis were examined, it was seen that talent management practices had a positive effect on the commitment to colleagues, profession, institution, work, and organization. In addition, when other findings are examined, it has been seen that there is a positive relationship between talent management practices and commitment to colleagues, profession, institution, work, and organization. Also it has been determined that the sub-dimensions of commitment and retention from talent management practices affect organizational commitment more than other sub-dimensions. When the findings were examined, it was seen that each change in talent management practices explained 56% of organizational commitment. As a result, it was agreed that the results of the research were generally compatible with the literature.	
Keywords: Talent Management, Organizational Commitment, Human Resource	

GİRİŞ

Milattan önce yaşamış toplumlar incelendiğinde avlanma yeteneğine sahip, sağlıklı ve güçlü olan kişilerin kabile liderleri olarak seçildiği görülmektedir. Yine Çinlilerin doğru işe doğru kişileri yerleştirmek için birçok farklı işçi tarama yöntemi kullandığı bilinmektedir. Antik Yunanlılardaki çıraklık sistemi ise o dönemde toplumdaki bireylerin mesleki gelişimine yönelik yapılan ilk insan kaynakları uygulamalarından biri olarak ifade edilebilir (Rotich, 2015). Modern anlamda insan kaynakları yönetimi ise Sanayi Devrimleriyle birlikte ortaya çıkmıştır. Birinci Sanayi Devrimi bazı ülkelerin zenginleşmesine, örgüt sayısının hızla artmasına, piyasada faaliyet gösteren sektörlerin çeşitlenmesine ve daha farklı örgüt yapılarının meydana gelmesine neden olmuştur. Sanayi Devrimi sonrası fabrika ve işçi sayısının artması, binlerce insanın aynı saatlerde işe başlamasına ve akşam aynı saatte işten çıkmasına neden olmuştur. Ayrıca işçilerin iş alımı, idaresi, sağlığı, güvenliği, ücretlerinin ödenmesi gibi konular örgüt içerisinde önemli konular haline gelmiştir. Netice olarak insan faktörünün etkisinin örgüt içerisinde artması yönetimi daha karmaşık hale getirmiştir. Bununla beraber üretimdeki artış, sermaye sahiplerinin daha çok kar etme arzularını beraberinde getirmiştir. Bu durum ise işçilerin daha kötü şartlarda daha fazla sürelerde çalıştırılmasına neden olmuştur.

Bu dönemde bilim insanı aynı zamanda mühendis Charles Babbage ve bir iş insanı aynı zamanda sosyal reformcu olan Robert Owen tarafından işçilerin önemi fark edilmiş ve idarenin yapacağı en mantıklı yatırımın “hayati makineler” olan işçiler olduğunu savunmuştur (Eroğlu, 2016). Robert Owen işçilere çalışma ortamında iyi davranılması ve 10 yaşından küçük çocukların gece çalıştırılmaması gibi 19. yüzyıl için büyük denilebilecek kararlara imza atmıştır. Charles Babbage ise üretimin artmasının bilimsel yöntemlerin uygulanması ile sağlanabileceğini ve hangi işi hangi işçilerin yapacağını bilimsel olarak belirlenmesi gerektiğini ileri sürmüştür. Ayrıca işçilerin ödüllendirilmesi üzerine çalışmalar yapmıştır (Eren, 2016).

Günümüzde kullanılan anlamıyla insan kaynakları yönetiminin daha doğrusu yönetimde insan odaklı bakış açısının ilk ortaya çıkışı ise yönetim biliminin gelişimi sonrasında gerçekleşmiştir. Bu ise Frederick Taylor’un Bilimsel Yönetim İlkeleri kitabı ile gerçekleşmiştir. Çalışma 1900’lü yıllarda yönetim bilimi içerisinde ilk defa çalışanın örgütteki gelişimini konu alması nedeni ile önemli bir role sahiptir. Ayrıca performans

standartlarının belirlenmesi, performansı yüksek olan çalışanın ödüllendirilmesi, verimli çalışmaya yönelik teşvik edici sistemlerin kurulması ve üretimde verimli çalışma ile ilgili ortaya koyduğu prensipler sayesinde ileride insan kaynaklarının gelişimine zemin oluşturmuştur. Yine işçi seçme-yerleştirme, işçilerin eğitilmesi ve motivasyonu gibi endüstriyel psikoloji alanına giren konularda araştırmalara ve örgüt içerisinde yeni uygulanmalara başlanmıştır. Ayrıca Henry Ford, Henry Fayol ve Max Weber'in ortaya koyduğu yaklaşımlar Birinci Dünya Savaşı öncesi dönemde örgütlerin silahlanma yarışında savaşa hazırlık döneminde çok rağbet görmüştür (Itani, 2017). Henry Ford'un 1913'te montaj hattını icadıyla işler ayrıştırılmış, işbölümü yapılmış ve uzmanlaşma başlamıştır.

İlerleyen yıllarda Elton Mayo öncülüğünde 1924 yılında Western Elektrik firmasındaki araştırmalar ile insan ilişkileri yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Araştırma sonuçlarında örgütün sosyal yapıya sahip olduğu ve onun en önemli unsurunun insan olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca işçilerin asıl motivasyon kaynağının sahip oldukları değerler, inançlar ve alışkanlıklarla ilgili olduğu ve bu yönde atılan adımların verimli çalışma konusunda etkili sonuçlar verdiği görülmüştür. Bununla beraber iş bölümü ve uzmanlaşma gibi uygulamaların modernitenin dayatmalarından olan tekdüzeliğe neden olduğu ve bu durumun ise meslek hastalıklarına sebebiyet verebildiği ortaya konulmuştur. Yapılan bu araştırmaların ortaya çıkardığı en önemli sonuç, yönetimin odağını insana çevirmesini sağlaması olmuştur. Bu araştırma aynı zamanda insan kaynakları yönetimi ile ilgili adeta bir mihenk taşı olarak görülmektedir (Türkyılmaz, 2011). Ayrıca bu çalışma neticesinde örgütün sosyal bir sistem olduğu ortaya çıkmıştır. İnsanın ise bu sistemdeki kritik bir unsur olduğu daha net bir şekilde anlaşılmıştır. Bu durum yöneticilerin işgörenleri daha verimli yönetebilmesinde kullanabileceği araç ve kavramların sayısının artmasına yardımcı olmuştur (Koçel, 2018).

İkinci Dünya Savaşı sonrası Avrupa yaralarını sarmaya uğraşırken ABD üretimdeki tecrübeleri sayesinde %45 verim artışını yakalamıştır. Bu durum neticesinde orta sınıf genişlemiş, beyaz yaka işlerin sayısı artmış ve önde gelen Amerikan firmaları da bu durumu kendi lehlerine kullanmak amacıyla ulusal sınırların dışına Anglosakson dünyaya yayılmaya başlamıştır. Bu vesile ile küreselleşme ve rekabet hız kazanarak personel yönetimi uygulamalarını sürekli değişime zorlamıştır (Itani, 2017). Geçmişte yalnızca personele dair yasal süreçleri ve basit işlemleri konu alan personel yönetimine, 1980'li

yıllardan itibaren örgüt içerisinde daha farklı görev alanları açılmaya başlamıştır. Çalışanlarının bilgi, beceri ve deneyimlerinden maksimum düzeyde faydalanmak isteyen örgütler için personel yönetimi artık insan kaynakları yönetimine dönüşmüştür (Düren, 2000).

1990'dan sonra, artan rekabet, küreselleşme ve teknolojik ilerlemeler insan kaynakları yönetiminde de farklı bakış açılarına ihtiyaç olduğunu ortaya koymuştur. Stratejik insan kaynakları yönetimi bu sürecin sonunda ortaya çıkmıştır. Stratejik insan kaynakları yönetimi ile çalışanların örgüt faaliyetlerinde ihtiyaç duyduğu verimli çalışmanın yanında insan kaynakları yönetimi ile stratejik yönetimin koordinesinin sağlanmasını hedeflenmiştir. Ayrıca stratejik insan kaynakları yönetimi ile çalışanların yeteneklerinden, örgütün lehine en üst seviyede faydalanmak hedeflenmiştir (Alayoğlu, 2010). Her ne kadar stratejik insan kaynakları yönetimi sonrası 90'lı yıllardaki yeni arayışlar yetenek yönetimi kavramını ön plana çıkarmış olsa da yetenek yönetimi kavramının asıl ortaya çıkışı 1980'lerdeki bilgi teknolojileri alanındaki gelişmeler ile gerçekleşmiştir (Altınöz, 2018).

İnsan kaynakları yönetiminin örgütler içerisinde daha etkin hale gelmesi rekabet avantajı sağlamaya odaklanan örgütler için kritik seviyeye gelmiştir. Tüm bu hızlı değişimin altında yatan temel neden ise sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü kalıcı hale getirme isteğidir. Geçmişte rakiplere karşı maliyet, ürün farklılaştırma ve odaklanmayı esas alarak sağlanan rekabet üstünlüğü, teknolojik gelişmelerinde etkisi ile kolayca taklit edilebilir hale gelmiştir. Bu durum ise örgütlerin yetenekli çalışanlara olan ilgisini artırmıştır (Alayoğlu, 2010; Altuntuğ, 2009). Her çalışan kendine özgü ve taklit edilemez yetenek, tecrübe, bilgi ve becerilere sahiptir. Dolayısı ile küresel rekabette sürdürülebilir üstünlüğün sağlanabilmesi için örgüt içerisindeki yeteneklerin kilit rol oynadığı fark edilmiştir (DeFillippi ve Reed, 1990). Böyle bir ortamda yerel ve küresel piyasalarda çözülmesi gereken en kritik problemlerden bir tanesi de yetenekli bireylerin örgüte kazandırılması ve uzun vadede örgüt içerisinde kalmasının sağlanması olmuştur. Fakat değişen şartlar çalışanların eğitim düzeylerini artırmış ve kariyer hedefleri konusunda farklı beklentilere sahip olmalarına neden olmuştur. Kritik pozisyonlarında yer alan yetenekli çalışanlar örgütlerin en kıymetli unsurları haline gelmiştir (Doğan ve Demiral, 2008).

Stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel psikolojinin örgüt içerisinde kritik öneme sahip yeteneklere dair araştırmaları insan kaynakları yönetiminde yeni bir kapı açmış ve yetenek yönetiminin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Alayoğlu, 2010; Heckman ve Lewis, 2006).

Günümüzde yüksek rekabetin her sektörde yer alması örgütlerin ellerindeki kaynakları en iyi şekilde kullanma konusunda daha fazla düşünmelerine sebep olmuştur. Örgütlerin hedeflerini gerçekleştirilebilmesi için ise örgütü bir adım öteye taşıyacak olan yegâne unsur çalışanlardır. Çalışanların memnuniyet seviyesini arttırmak ve örgütle arasındaki ilişkilerin geliştirilmesini sağlamak örgütsel hedeflere giden yolda çok kritik hale gelmiştir. Örgüt ile çalışanlar arasında bu özdeşleşmenin gerçekleşebilmesi için ise çalışanların örgüte olan adanmışlığının yüksek seviyede olması gerekmektedir. Çalışanların adanmışlık seviyesi, çalışanın kendisi ve örgütün yapısı içerisinde birçok şeyden etkilenmektedir. Çalışanların kendi davranışları, örgütün iş yapış biçimi, çalışma ortamı gibi birçok neden çalışanların adanmışlık düzeyine etki etmektedir (Meriç, Öztürk, & Yurtal, 2019; Yavan, 2016). Kamu, özel ya da sivil toplum alanında faaliyetlerini sürdüren örgütler için bu denli önem arz eden bir konu da yeteri kadar çalışma olmaması nedeni ile bu çalışma yapılmıştır. Bu doğrultuda örgütlerin uyguladıkları yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların örgüte olan aidiyeti incelenmiştir. Böylelikle yetenek yönetiminin yansımaları hakkında kritik bulgu elde edilmesine odaklanılmıştır.

Tez üç ana bölümden meydana gelmektedir. İlk bölümde insan kaynakları yönetiminin gelişimi, yetenek yönetimi ve örgütsel adanmışlık kavramları tanımlanmıştır. Sonraki bölümde araştırmanın arka planına dair açıklamalar yapılmıştır. Bu kapsamda araştırmanın soruları, problemi, hipotezleri ve modeli, konuya ilişkin teorik ve ampirik dayanağa bağlı olarak paylaşılmıştır. Son bölümde ise tez kapsamında yürütülen araştırmanın süreci, detayları ve bulguları paylaşılmıştır. Bu doğrultuda örneklem, verilerin toplanması ve yapılan analizlerin detayları ortaya konmuştur. Araştırma neticesinde elde edilen bulgular tartışma bölümünde yorumlanmış ve gelecek araştırmalara dair önerilerde bulunulmuştur.

Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, kamu, özel ve sivil toplum sektöründe faaliyet gösteren örgütlerin başvurdukları yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların örgütsel adanmışlık düzeyine olan etkisini incelenmektir. Bu bağlamda örgütlerin cezbetme, seçme-yerleştirme, bağlık, elde tutma, eğitim, ödüllendirme ve yetenek havuzu uygulamalarının örgütsel adanmışlığın alt boyutları olan çalışma arkadaşları, çalışılan kuruma, mesleğe ve işe adanmışlık kapsamında örgüte olan etkileri incelenmiştir.

Çalışmanın Önemi

20. yüzyılın başlarından beri insan kaynaklarına yönelik akademik çalışmalar artarak devam etmektedir. Çevre koşulların etkisi ile her geçen gün gelişmeye devam eden insan kaynakları yönetimi örgütlerin organizasyon yapısında ilk olarak personel yönetimi olarak ifade edilmeye başlanmıştır. İlerleyen yıllarda bu söylem insan kaynağının yönetimi, daha sonra insan kaynağının stratejik yönetimi ve son olarak yeteneğin yönetimi olarak ifade edilmeye başlanmıştır. Geline son noktada artan rekabetin etkisi neticesinde rakiplerin birbiriyle olan mücadelesi taklit edilemez bilgi, beceri ve tecrübe ile yetenekli çalışanlara yönelik çalışmaların akademik anlamda artmasına neden olmuştur. Bu çalışma, örgütlerde güncel olarak uygulanan yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların örgütsel adanmışlık düzeyine etkisinin anlaşılmasına katkıda bulunacaktır. Bu çalışmada yetenek yönetimi uygulamalarının çıktıları hakkında birincil veriye dayanarak fikir ve bakış açısı sunması açısından önem arz etmektedir.

Çalışma Kapsamı

Kamu, özel sektör ve sivil toplum sektöründe yer alan 231 çalışan üzerinde yapılan çalışmada katılımcıların çalıştıkları kurumlardaki yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel adanmışlık üzerine etkileri araştırılmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

Çalışmanın Yöntemi

Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden faydalanılmıştır. Bu çerçevede araştırma hipotezlerini denemek amacıyla veriler standartlaştırılmış anket formları aracılığıyla toplandı. Değişkenlerin ölçümü için Duran ve arkadaşları (2019) tarafından 2017 yılında geliştirilen yetenek yönetimi uygulamaları ölçeği kullanılmıştır. Yetenek yönetimi

uygulamaları ölçeğinin gelişim sürecinde ilk taslak ölçek 64 ifadeden oluşturulmuştur. Daha sonra yapılan iki pilot çalışma neticesinde faktör yükleri düşük olan maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Ölçek geliştirme sürecinde 1182 çalışana uygulanmıştır. Ölçeğin nihai hali 7 alt boyut ve toplam 49 ifadeden oluşmaktadır. Yetenek yönetimi uygulamalarına dair toplam skorun yüksek çıkması, yetenek yönetimi uygulamalarına dair algı düzeyinin yüksek olduğunu ifade etmektedir.

Çalışmada kullanılan diğer ölçek örgütsel adanmışlık ölçeğidir. Örgütsel adanmışlık ölçeği dört boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte yer alan her bir boyutu ölçen maddeler; Mowday, Porter, Steers (1979), Kanungo (1982) ve Sheldon (1971) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçeye uyarlanması ise Celep (2000) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçek geçmişte birçok farklı tezde kullanılmıştır. Ölçek toplam 27 maddeden oluşmaktadır. Toplam skorun yüksek çıkması yüksek örgütsel adanmışlık düzeyini ifade etmektedir.

Ayrıca anket formunda katılımcıların demografik özelliklerinin tespitine yönelik sorular sorulmuştur. Veriler online oluşturulan anketler üzerinden toplanmıştır. Araştırma kapsamında katılımcılardan elde edilen veriler hipotezleri test etmek amacıyla ihtiyaç duyulan nicel analiz yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir. Bu bağlamda ölçeklerin geçerlik ve güvenirlik analizleri yapılmıştır. Verilerin analiz edilmesi için; tanımlayıcı istatistiksel yöntemler, frekans analizi, içsel tutarlılık testi, Bağımsız Örneklem T Testi, Tek Yönlü Varyans analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizine yer verilmiştir. Bu analizlerin yapılması için ise IBM SPSS programı kullanılmıştır. Son olarak analiz sonuçları dikkate alınarak değerlendirmeler yapılmıştır.

BÖLÜM 1: TEORİK ÇERÇEVE VE KAVRAMLARIN TANIMLANMASI

1.1. Yetenek Kavramı

Günümüzde firmaların, rakipleri karşısında öne geçebilmek, onlardan farklı ürünler ortaya koyabilmek ve pazardaki etkinliğini artırabilmek adına en çok dile getirdiği konu yetenek kavramıdır (Alayoğlu, 2010). Yetenek kavramı ile ilgili birçok tanım yapılmaktadır. Türk Dil Kurumundaki sözlük anlamı incelendiğinde yetenek kavramından; “bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, kabiliyet, istidat”; “bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite”; “kişinin kalıtıma dayanan ve öğrenmesini çerçeveleyen sınır” ve “dışarıdan gelen etkiyi alabilme gücü” olarak bahsedilmektedir (Türk Dil Kurumu, 2021). Bir diğer tanımlamada ise yetenek "bireyin yinelenen düşünce, duygu veya davranışlarını verimli olarak uygulayabilmesidir (Buckingham ve Vosburgh, 2001). Diğer tanımlardan farklı olarak yeteneğin bünye içerisinde yer aldığı ifade edilen eğitim bilimleri sözlüğünde ise yetenek, “Herhangi bir şeyi öğrenmek, bir işi yapmak ve tamamlamak ya da bir duruma başarıyla uymak konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç” şeklinde tanımlanmıştır (Çırpan & Şen, 2009).

Örgütlerde ise, bireyin en kabiliyetli olduğu alan aynı zamanda örgüte faydalı olacağı alan olabilir mantığına istinaden yetenek, çalışanın örgüt içerisinde hangi konularda daha başarılı ve faydalı olabileceği sorusunun cevabı olarak ifade edilebilir. İletişim, soyut düşünce, hitabet, öğrenme çevikliği vb. bunlara örnektir (Altınöz, 2018). Örgütler için yetenekli bireylerin genel özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Ceylan, 2007);

- En zorlu şartlarda bile başarılı olabilirler,
- Etraflarındakiler onlarla çalışmak için isteklidir,
- Örgütü temsil edebilme kabiliyetleri vardır. Etrafındaki kişilere güven veriler,
- Devamlı kendilerini geliştirmek için gayret ederler, olaylar karşısında farklı düşünürler,
- Her daim kendilerini geliştirmek gayreti içerisinde olduklarından, bu konuda engellendiklerini ya da yeterli düzeyde gelişemediklerini düşündüklerinde rahatsız olurlar,

- Ekipteki diğer arkadaşlarının gelişmesine de katkıda bulunurlar ve onlara örnek olurlar.

1.2. Yetenek Yönetimi

Yetenek yönetimi kavramı, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler ile eşzamanlı olarak ortaya çıkmıştır. Yeni teknolojik gelişmeler her geçen gün sanayi, hizmet, sağlık ve tarım sektörleri başta olmak üzere tüm sektörlerle yayılmıştır. Bu durum, yetenekler tarafından geliştirilen teknolojinin nimetlerinden her alanda faydalanma ihtiyacı hisseden örgütler için küresel rekabeti sürdürebilmek için birtakım zorunlulukları beraberinde getirmiştir. Çünkü yetenekli çalışanlara daha önce olmadığı kadar fazla ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır. Bunun nedeni ise artık geçmişte sürdürülen maliyete, farklılaşmaya ya da odaklanmaya dayanan rekabet stratejilerinin rakipler tarafından kolayca kopyalanması nedeni ile işe yaramıyor olduğu gerçeğidir. İşletmelere rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü sağlayacak yeni strateji sahip olunan yetenekli çalışanlar olduğunu fark edilmiştir (Altınöz, 2018; Altuntuğ, 2009; Tabancalı ve Korumaz, 2014). İşletmenin sunduğu samimi paylaşımcı yaklaşımla birlikte ortaya çıkan kültürde çalışan bireyin zamanla edindiği deneyim, bilgi ve birikim, örgüte has yeteneklerin yetişmesine ve örgütün rakiplerine karşı kopyalanamaz bir rekabet üstünlüğü elde etmesine sebep olmaktadır (Hamel ve Prahalad, 1994).

Yetenek yönetimi ile ilgili akademide ve iş dünyasında birbirinden farklı birçok tanım olduğu, buna ilaveten yetenek yönetimi konusuna ilgi duyanlarında kendi tespitlerine göre birçok farklı tanımlamalar yaptığı görülmektedir (Ashton ve Morton, 2005). Genel olarak bakıldığında ise örgütler için yetenek yönetimi, tüm kadroların işe alımı, iş gücü planlaması, eğitimi, performans ölçümü, elde tutma, yedekleme gibi tüm süreçleri içeren bir insan kaynakları yaklaşımıdır (McCauley ve Wakefield, 2006). Diğer tanımda ise yetenek yönetimi, örgütün yüzleştiği problemler karşısında, örgüt stratejilerini uygulamada ve bununla baş edebilmede herhangi bir aksama yaşamadan sorunların üstesinden gelebilmesini sağlayacak yetenekleri ortaya çıkarmaya ve örgüte çekmeye odaklanan bir insan kaynakları yönetimi sürecidir (Çırpan & Şen, 2009).

Özellikle Covid 19 salgını sonrası ortaya çıkan uzaktan ve hibrit gibi yeni çalışma biçimleri ve dünyada yayılan büyük istifa süreci rakipleri karşısında geride kalmak istemeyen firmaları daha da tedirgin etmiştir. Yetenekli çalışanları cezbetme, işe alma ve

kaybetmeme konusu daha kritik bir konu olarak örgütlerin gündemine girmiştir. Özellikle pandemi süreci işletmelerde yetenek yönetiminin mihenk taşı olarak ifade edilebilir. Bununla beraber tüm dünyada meydana gelen bu değişimler örgütlerle birlikte çalışanlarında istek ve beklentilerinin değişmesine sebebiyet vermiştir (Abbas vd., 2021; Tabancalı & Korumaz, 2014). Rakipleri karşısında performansını sürdürülebilir şekilde artırmak ve rekabetçi pazarlarda hayatta kalmak isteyen örgütler bir an önce iş süreçlerini doğru insanları, doğru zamanda, doğru yerlere yerleştirebilmek zorunda olduğundan yetenek yönetimi bakış açısıyla güncellemeye başlamıştır (Mucha, 2004). Bu anlamda yetenek yönetimi, örgüt içerisinde potansiyel yeteneklerin örgüt kültürü ve kurum süreçleri ile koordine olmasını sağlamak ve rakiplere karşı benzersiz bir rekabet gücü sağlamaktadır (Hamel ve Prahalad, 1994).

Yetenek yönetiminin örgütler açısından temel amacı, hedeflere ulaşmak için gerekenlerin tespit edilmesi ve bu ihtiyaçları karşılayacak en uygun adayı belirleyip işin ona teslim edilmesi olduğu görülmektedir. İşletme içerisinde birbirinden farklı yetkinliklere ve karakterlere sahip çalışanlar yer almaktadır. Ayrıca her bir iş için azami gereklilikler vardır. Tamda bu noktada örgütler bu eşleşmeyi en doğru şekilde yapabilmek için yetenek yönetimini devreye sokmuşlardır (Berger, 2004; Mucha, 2004).

Yetenek yönetiminin insan kaynakları yönetiminden farkı, yeteneğin örgüte çekilmesine yönelik kurumsal bir bakış açısının kazandırılmasına yönelik bir yönetim anlayışını benimsemesidir. Yetenek yönetimi çerçevesinde stratejik kadrolardaki yüksek performans gösteren ve potansiyele sahip mevcut çalışanların aidiyetinin artırılması hedeflenmektedir. Ayrıca stratejik kadrolara örgüt dışındaki adayların çekilmesi ve örgüt hedefleri ile koordineli olarak eğitilmesi ve geliştirilmesi hedeflenmektedir. Yeteneklerin örgüte olan bağlılıklarının artırılması ve elde tutulmasına yönelik çalışmaları da bu bağlamda geliştirilen çalışmalardır. Bu açıdan bakıldığında yetenek yönetiminin belli bir iş kolunda yer alan çalışanlara odaklanan insan kaynakları yönetimi olarak da ifade edilebilir (Chuai, Iles ve Preece, 2010). Zaten yetenek yönetimini, geleneksel insan kaynakları yönetiminde olduğu gibi tüm kadrolara, performans ve potansiyeli yeterli olmayan çalışanları da kapsayacak şekilde uygulamak onun stratejik önemini ve farklılığını ifade etmeyi de zorlaştırmaktadır (Collings ve Mellahi, 2009).

1.2.1. Yetenek Yönetiminin Önemi

Çalışanların her biri tecrübe, bilgi ve beceri yönünden birçok farklı özelliklere sahiptir. Üstelik her birinin yine kendine has karakteristik özellikleri de vardır. Bu farklılıklar aslında çalışanların taklit edilememesinin başlıca nedenidir. Küresel piyasalardaki firmalar yoğun rekabet ortamında umulmadık durumlarla sürekli yüzleşmektedir. Böyle bir ortamda insan kaynakları birimine düşen en kritik görevler yetenekli çalışanların örgüte çekilmesi, işe alımı, eğitimi ve motivasyonun sağlanmasıdır. Ancak bu şekilde çalışan aidiyeti kazandırılabilir (Boudreau & Ramstad, 2005; DeFillippi & Reed, 1990; McCauley & Wakefield, 2006).

Yetenekli çalışanların örgüt hedeflerine ulaşmak için işe alınması, eğitilmesi ve kritik görevlerde kullanılması örgütün daha fazla değer ve fark ortaya koymasına vesile olacağından piyasada rekabet üstünlüğü avantajını elde etmesini sağlamaktadır (Altuntuğ, 2009; Selznick, 1984). Bununla beraber bu üstünlüğün kalıcı bir üstünlüğe dönüşebilmesi için örgüt içerisinde yeni ve yaratıcı fikirlerin beslenmesi önemlidir. Taklidi ve kopyalanması zor örgüte özgü değerlerin üretimi piyasada rekabet üstünlüğünün sürdürülebilir ve sürekli olması ancak bu şekilde söz konusu olabilir (Altuntuğ, 2009; Doğan ve Demiral, 2008).

İşletmeleri köklü hale getiren ve hedeflerine yönelik adımlar atmasını sağlayan kuvvetin sahip olduğu insan kaynağı vesilesiyle gerçekleştirilebileceğini anlaması önemlidir. Mavi ya da beyaz yaka olması fark etmeksizin yeteneğin önemine binaen hedeflere giden yolda yetenekli çalışanlara beklentileri karşılayacak düzeyde kıymet verilmesi gerekir. Çalışana yapılan bu yatırım gelecekte örgüte stratejik bir rekabet üstünlüğü olarak geri dönebilir (Altuntuğ, 2009; Boudreau & Ramstad, 2005).

Günümüzde yetenek yönetimi uygulamalarıyla örgütlerin ihtiyaç duyduğu kadrolar cazip hale getirilerek yetişmiş ve ehliyet sahibi çalışanlar örgüte çekilebilmektedir. Bu sayede örgütlerin sürekli büyüyerek bulunduğu pazar içerisinde rekabet edebilir hale gelebilmektedir (Gregoire, 2006).

1.2.2. Yetenekli Çalışanların Beklentileri

Teknolojik gelişmeler, artan rekabet ve yeni kuşakların iş hayatına girmesi ile çalışanlara yönelik yaklaşımlar da değişmiştir. Bu bağlamda çalışanların çalıştıkları firmalardan

beklentilerini inceleyen araştırmalara bakıldığında çalışanların sürekli gelişebilecekleri, yeni fikirlerin önemsendiği, esnek çalışma düzenin yer aldığı ortamın işletme tarafından kendilerine sağlanıyor olması ne çıkmaktadır. Ayrıca alışanlar bağlı çalıştıkları liderleri önemsemektedir. Örgüt içerisinde doğru kararlar veren lider çalışanların beklentileri arasında ön sıralarda yer almaktadır. Beklentileri karşılanmayan çalışanlar zamanla örgüte olan aidiyetini kaybetmekte ve yani arayışlar içerisine girmektedir. Sonuç olarak yetenekli olan çalışanlar rgttten ayrılmakta ve rakipler karşısında güçsüz duruma düşülebilmektedir (Evans & Kaye 2003; Wotapka, 2019).

1.2.3. Yetenek Yönetiminin nndeki Engeller

Yetenek yönetimin başarışı şekilde uygulanabilmesi için örgütlerin karşı karşıya olduğu bazı engeller vardır. Başarılı bir yetenek yönetimi için öncelikle olarak bu engellerin ortadan kaldırılması gerekir. Guthridge ve arkadaşları (2006) tarafından çok sayıda küresel şirket üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre başarılı yetenek yönetimine engel olan faktörlerin başında st düzey yöneticilerin yeterli oranda bu işe vakit ayırmaması yer almaktadır. Bununla beraber birim yöneticilerinin astların gelişimine yönelik yaklaşımı, kurum içi iletişim, işbirliği ve insan kaynakları profesyonellerinin durumu süreci sahiplenmesi gibi bir çok faktör ön plana çıkmaktadır.

Yeteneği başarılı bir şekilde yönetmek için yöneticiler yeteneklerinin farkında olmalıdırlar. Yetenek yönetimine yönelik stratejiler yalnızca en iyi performans gösterenlere odaklanmamalı, farklı kültür, yaş, cinsiyet ve milletlerden insanların işletmeye çekilmesini de sağlanmalıdır. Yetenek yönetimini örgüt stratejilerinin tam merkezine başarılı bir şekilde yerleştirmek bu şekilde gerçekleştirilebilir (Guthridge, Komm, & Lawson, 2006).

Tablo 1: Yetenek Yönetiminin Başarısını Engelleyen Faktörler

Üst düzey yöneticilerin yetenek yönetimine yeterli düzeyde vakit ayırmaması	% 54
Yöneticilerinin yetenekli çalışanların geliştirilmesi konusundaki yetersizliği	% 52
İşletmede iç iletişim ve takım çalışmasının yeterli düzeyde olmayışı	% 51
Yöneticilerinin çalışanları başarılarına göre sınıflandırmak istememesi	% 50
Üst düzey yönetimin işletme hedefleri ile yetenek yönetimi stratejilerini koordine edememesi	% 47
Yöneticilerin örgütün kronik başarısızlıklarını tespit etmedeki yetersizlikleri	% 45
İnsan kaynakları planlamasındaki yeteneklerin eşleştirilmesindeki başarısızlıklar	% 39
Üst düzey yönetimde kritik roller ile ilgili fikir birliğinin olmayışı	% 38

Kaynak: Guthridge, M., Komm, A. B., & Lawson, E. (2006). *The people problem in talent management*. London: McKinsey&Company.

1.2.4. Etkin ve Başarılı Yetenek Yönetimi

Yöneticiler tarafından uzun zaman örgütün en kritik varlıkları olarak görülen personeller artık çok daha önemsenerek yeteneklerinden faydalanılması zaruri olan bireyler olarak öne çıkmaktadır. Bilgi, teknoloji, sermaye ve diğer kaynakların yanında küresel başarı için yetenek yönetiminin de gerektiği anlaşılmıştır. Araştırmalar bize etkin yetenek yönetimi stratejisinin başarıyla uygulanabilmesi için en önemli faktörün yöneticiler olduğunu göstermektedir. Bu stratejiyi sahiplenmeyen yöneticilerin uygulamada istenilen sonuçları elde etmesi de mümkün değildir. Yetenek yönetimi stratejisinin başarıya ulaşabilmesi için yöneticilerin vaktini ve emeğini harcaması, tepe yöneticilerinde bunu maddi ve manevi anlamda desteklemesi gerekmektedir.

Küresel piyasada yer alan örgütlerin rakiplerine karşı taklit edilemez ve değer yaratacak rekabet üstünlüğü elde edebilmesi ancak başarı ile uygulanmış bir yetenek yönetimi stratejisi ile mümkün olabilir. Etkin yetenek yönetimi için diğer öne çıkan konu ise kalifiye çalışanın doğru zamanda ve yerde bulunmasını teşvik edecek sistemlere sahip olunması ve bu sayede yönetim süreçlerinin daha işlevsel hale gelmesidir. Bununla beraber tüm çalışanların kendilerine verilen yükümlülüklerin farkında olması, örgüte sadık olması ve sorumluluklarını yerine getirerek daha canlı bir yetenek yönetimi süreci oraya koyması başarılı yetenek yönetimi için gereklidir (Conger & Ready, 2021).

Çalışan profili ile görevin gerektirdiği bilgi, beceri, deneyim ve niteliğin doğru şekilde eşleşmesi yetenek yönetiminin en kritik sürecidir. Bu eşleşmenin doğru yapılamaması; örgütün hedeflerine ulaşamaması ya da çalışanın sağlık sorunları ile karşılaşması gibi çok farklı sonuca sebep olabilmektedir (Altuntuğ, 2009). Yetenek yönetimini etkin ve başarılı şekilde uygulanmasını sağlayacak faktörler incelendiğinde öne çıkan başlıkların çalışma ortamı, insan kaynakları yöneticileri, birim yöneticileri, lider öne çıkmaktadır (Alayoğlu, 2010).

1.2.4.1. Çalışma Ortamı

Yetenekli çalışanların örgüte kazandırılması için çalışma ortamı çok önemlidir. Bireyin kendini geliştirebileceği, fikirlerinin önemsendiği, özgürce hareket edebileceği bir manevra alanına sahip olduğu ve karar alma mekanizmasında söz sahibi olduğu çalışma ortamları sağlanmalıdır (Meisinger, 2006). Potansiyel ancak bireyin desteklendiği ve kendini rahat hissettiği ortamlarda ortaya çıkabilir. Dolayısı ile örgüt içerisinde çalışanlara kendilerini rahatça ifade edebilecekleri bir kültür oluşturmak potansiyel yeteneğin ortaya çıkması açısından çok önemlidir (Altuntuğ, 2009). Yetenekli çalışanlar; yetkinleri ile uyumlu görevlerde, kendilerini sürekli geliştirebilecekleri imkanlara ve karar verme yetkisine sahip oldukları işlerde yer almak isterler. Bununla beraber yönetebilecekleri alanların kendilerine sunulduğu, fikirlerin değerli olduğu ve liderleri tarafından bu yönde teşvik edildikleri ortamları tercih etmektedirler. Ayrıca çalışanlar iş hayatlarından kendilerine vakit ayırabilecekleri bir sosyal hayatlarını da olacağı bir ortamı arzulamaktadır. Yetenekli çalışanların yukarıdaki beklentileri genel olarak örgütlerde benzer sonuçları vermektedir. Ancak yinede her örgütün kendisine özgü kültürü nedeni ile yetenekli çalışanlarında bu kültürdeki beklentiler farklılık gösterebilmektedir (Schweyer & Wellins, 2007).

1.2.4.2. İnsan Kaynakları Yöneticileri ve Bölüm Yöneticileri

Yetenek yönetiminin başarıya ulaştıran diğer bir faktör ise insan kaynakları yöneticilerinin süreci bütün olarak sahiplenmeleri, diğer departmanlar ile sürekli temas halinde olmalarıdır. Bunun için ise işe alım, performans ölçümü, kariyer planlama, iş değerlendirme ve ücretlendirme ve çalışanların eğitimi gibi klasik insan kaynakları süreçlerinin yetenek yönetimi ile ilişkilendirilmiş şekilde yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri bu süreçlerde aktif ve diğer birimleri

destekleyici olarak görev almalıdır. Bununla beraber “Bir işi en iyi o işi yapan bilir” felsefesi ile yaklaşınca diğer bölüm yöneticilerinin, kendi bölümlerindeki yetenekleri daha farklı pencereden gözlemlemesi ve süreçler ile ilgili değerlendirmeleri çok kıymetlidir. Dolayısı ile yetenek yönetimi stratejilerinin başarıya ulaşması için insan kaynakları yöneticilerinin ve bölüm yöneticilerinin ortaya koyacağı performans çok önemlidir (Çırpan & Şen, 2009; Doğan & Demiral, 2008).

1.2.4.3. Lider

Çalışanların örgütten beklentilerinden biri de iyi bir liderle çalışmak olduğu görülmektedir. Bunun karşılığı olarak da iyi bir lider yeteneklerin geliştirilmesinde ve potansiyelin ortaya çıkarılmasında anahtar rol oynamaktadır. Strateji yukarıdan aşağıya doğru örgüt içerisinde yayılmalıdır. Dolayısı ile lider tarafından sahiplenilen bir strateji aşağıda çalışan tüm çalışanlara da sirayet edecektir ve yetenek yönetimi için doğru iklim oluşmaya başlayacaktır. Lider ise bu iklimin doğru şekilde oluşmasını kontrolü, denetimi ve devamının sağlanması konularında aktif rol almalıdır (Çırpan & Şen, 2009). İyi bir lider yetenek fanatığı olarak ifade edilmektedir ve çalıştıkları ortamda olası yetenekleri ortaya çıkarmak, örgüt hedefleri doğrultusunda onlarla çalışabilmek için var gücü ile çalışır (Peters, 2006).

Yukarıda ifade edilen konular başarılı bir yetenek yönetim modeli için çok önemlidir. Bununla beraber diğer tüm yönetim modellerinde olduğu gibi yetenek yönetiminde de her örgütün kendine özgü dinamikleri çerçevesinde şekillenmesi gerekmektedir. İşletmeler yetenek yönetim modelini kendi bilgi ve tecrübelerinden besleyerek içselleştirmelidir. Ancak bu şekilde organik, rakipler tarafından taklit edilemez ve örgütü rakipleri karşısında üstün kılacak bir değer ortaya koyulabilir (Altıntuğ, 2009; Savcı, 2014).

1.2.5. Yetenek Yönetimi Süreci

Yetenek yönetimi sürecinin başarı sonuçlar vermesi süreçlerin doğru yönetilmesi ve yerinde uygulamaların tercih edilmesi ile mümkündür. Yetenek yönetimi süreci ve uygulamaları ile ilgili mevcut kaynaklar incelendiğinde farklı yorumlamaların ve görüşler olduğu görülmektedir. Yetenek yönetimi sürecine ve uygulamalara dair kesin bir yaklaşım bulunmamaktadır. Ancak izlenen adımlarda bakıldığında sırasıyla; yetenek yönetimine dair strateji ve hedeflerin belirlenmesi, kilit kadroların tespiti, yetenek

profilinin çıkarılması, mevcut durum analizi ve sınıflandırılmasının yapıldığı bir süreç işlemektedir.

1.2.5.1. Strateji ve Hedeflerin Belirlenmesi

İşletmenin gelecekte varmak istediği strateji ve hedeflerinin belirlenmesi yönetim kadrosundakiler başta olmak üzere tüm çalışanların zihinlerinin berraklaşması ve hedefe doğru daha emin adımlarla ilerleyebilmesi için ilk ve çok önemli bir adımdır. Hali hazırda belirlenmemiş bir ortamda her bir yönetici kendince bir hedef doğrultusunda örgütü sürükleyebileceğinden başarısızlık kaçınılmaz olacaktır. Bu nedenle yetenek yönetimine dair ilk olarak hedeflerin belirlenmesi yetenek yönetiminin öncesinde yapılması gereken zaruri bir aşamadır (Çırpan & Şen, 2009). Dolayısıyla örgüt kültürü, amaçları ve hedefleri doğrultusunda belirlenen örgüt stratejisi sonrası ancak bununla koordineli çalışabilecek organik bir yetenek stratejisi oluşturulabilir.

1.2.5.2. Kilit Pozisyonların Tespit Edilmesi

Stratejinin belirlenmesi sonrası örgütü hedeflerine ulaştırmada kritik sayılabilecek yönetici ve teknik kadroların belirlenmesi ve bu kadrolar için gereken yetkinliklerin ortaya konması gerekmektedir (Çırpan & Şen, 2009). Sürecin bu aşamasında kritik nokta, hedefe giden yolda kritik rol oynayacak kadroların yanlış belirlenmiş olmamasıdır. Kadroların yanlış seçimi örgütü maddi ve manevi zarara uğratabileceği gibi telafisi olmayan sonuçlara da götürebilir.

1.2.5.3. Yetenek Profiline Çıkarılması ve Yetenek Analizi

Bir sonraki aşamada belirlenen kritik kadrolar için ihtiyaç duyulan liyakat ve ehliyeteye sahip çalışanların örgüt içerisinde var olup olmadığı tespit edilmelidir. Yetenek profili çıkarma aşamasında kadronun gereği olan bilgi, beceri, tecrübe ve kişilik özellikleri ayrıntılı şekilde tanımlanır ve ideal kadro belirlenir (Çırpan & Şen, 2009). İşletme içerisinden ya da dışarısından kritik kadro adaylarının ideal kadronun taşıması gereken özelliklere sahip olup olmadığının doğru şekilde ölçülmesi gerekmektedir (Alayoğlu, 2010). Kilit kadro adayları örgütün geleceğine doğrudan etki edeceği için bu süreç çok önemlidir. Bu süreçte varsa içeriden potansiyel adayların öncelenmesi eğer yoksa dışarıdan başka adayların tercih edilmesi doğru olan yöntemdir. Bu süreçte kullanılan

birçok yöntem vardır mevcut çalışanlar için çalışanın önceki dönemlerde ortaya koyduğu performansı bunlardan biridir (Çırpan & Şen, 2009).

Tablo 2: Örnek İş Değerlendirme Matrisi

İkame Edilmesi Zor Katkısı Düşük Eğitim Verin	İkame Edilmesi Zor Katkısı Yüksek Yeteneği İşletmeye Katın
İkame Edilmesi Kolay Katkısı Düşük Otomasyon üzerinden işi yapın	İkame Edilmesi Kolay Katkısı Yüksek Farklı alanlarda geliştirin yada bırakın gitsin

Kaynak: Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*,16(2) 139-154. & Stewart, T. (1997). *Entelektüel Sermaye*. (N. Elhüseyini, Çev.) İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.

Yukarıdaki matriste üst satır ilk bölümde katkı olarak düşük bir performans ortaya koysa da işinde uzman olması ve tecrübesi nedeni ile ikame edilmesi çok kolay olmayan kadrolardır. Bu kategorideki çalışanların bilgi ile donatılması ve gelişmelerinin sağlanması gerekebilir. İkinci bölümde ise örgütün yetenekli çalışan olarak ifade edebileceği ve kritik kadro adaylarının toplandığı alan olarak değerlendirilir. Bu kadroların örgüte katkısı yüksektir ve ikame edilebilmeleri de zordur. Dolayısı ile örgütün bu çalışanlara yatırım yapması ve elde tutması gerekir ki yetenek yönetiminin asıl amacı olan sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü yakalayabilsin. Sol alt bölüm ise katkısı düşük olan, ikame edilebilirliği kolay olan ve bir istihdamdan ziyade otomasyona geçilerek çözülebilecek bir alanı ifade eder. Diğer bölüm ise ikamesi kolay ancak örgüte katkısı yüksek olan alanı ifade eder. Bu alandaki çalışanların yaptıkları işler farklılaştırılabilir ya da çalışmasına son verilebilir (Alayoğlu, 2010). Potansiyelin belirlenmesinde değerlendirme merkezi uygulamaları, envanter testleri gibi bilimsel yöntemler üzerinden yapılan analizler sayesinde hedeflenen profile sahip çalışanlar tespit edilir. Bu sayede mevcut durumda kritik kadrolar için ihtiyaç duyulan yeteneğe örgütün hangi oranda sahip olduğu ortaya çıkarılmış olur.

Kritik kadrolar için görevlendirilecek adaylar içeride çıkmazsa dışarıdan işe alım yapılabilir fakat böyle bir durumda çok dikkatli olunması gerekir. Dışarıdan işe alınacak adayın yetenek ve yetkinliklerinin yanında kültür, değerler, iş yapış şekilleri vs. konularında örgüte uyum sağlaması gerekmektedir. Aksi halde çalışana yapılacak olan yatırım amacına ulaşmadan heba olur. Kilit kadrolarda yapılan bir yanlış görevlendirme

örgüte maliyet olarak geri dönecektir. Bunun için dışarıdan işe alım yaparken adayların cezbedilmesi ve örgüte çekilmesine yönelik de çalışmalar yapılması gerekir. Bunların başında maaş ve yan haklar, gelişim ve kariyer fırsatları ve diğer örgütlerden farklı uygulamalar gelir (Alayoğlu, 2010; Altuntuğ, 2009; Çırpan & Şen, 2009).

Değerlendirme süreci çok kritik bir süreci ifade eder ve bize adayın terfi mi edeceği, tenzili rütbemini yapılacağına yönelik belirleyici bilgileri vermesi gerekir. Bu değerlendirme sürecinde yetenek için hazırlanan eğitim planı neticesinde bir önceki bölümde belirlenen kritik kadrolardan beklenen yeterliliğin hangi ölçüde karşılandığına bakılır ki ihtiyaç olması durumunda kritik kadrolara ataması gerçekleştirilebilsin. Eğitim planında adayın olası bir atamada eksiklikleri nedeni ile yaşanabilecek sıkıntılar göz önünde bulundurularak bu eksikliğin giderilmesi için gerekli zamanı da dikkate değerlendirilmeli ve eğitim süreci planlanmalıdır. Son olarak adayın terfi edeceği pozisyona geçişi birdenbire değil kademeli olarak yapılmalıdır (Alayoğlu, 2010; Çırpan & Şen, 2009; Duttagupta, 2005).

1.3. Yetenek Yönetimi Uygulamaları

1.3.1. Cezbetme

Küresel arenada boy gösteren örgütler yetenekli bireyleri cezbetmek ve mevcuttaki yetenekli çalışanlarını da elde tutmak ister. Oysaki günümüzde yeteneği bulabilmek bile büyük bir meziyet haline gelmiştir. Teknolojik, ekonomik ve sosyal gelişmeler her geçen gün rekabeti artırmakla birlikte yeteneğin önemini de artırmaktadır (Hiltrop, 1999). Bu durum işçi ile işveren arasındaki ilişkiyi de eskisinden farklı olarak değerlendirilmesi gereğini ortaya koymuştur. Artık doğru işe en yetenekli çalışanı bulmak ve yeteneği bu yönde cezbetmek örgütlerin temel sorunlarından biri haline gelmiştir (Behdioğlu, Boz, Duran & Kutlu, 2019).

McKinsey'in raporlarına bakıldığında günümüzde faaliyetlerini sürdüren örgütler arasında yoğun yetenek savaşlarının yaşanacağı tahmin edilmektedir. Böyle bir ortamda her örgüt yetenekli bireyleri örgüte çekmeye ve kendilerini rakiplerine göre daha cazip hale getirmeye çalışacak. Çünkü günümüzde örgütler sahip oldukları fiziksel varlıklarından ziyade artık sahip oldukları yetenekli çalışanlar oranında rakiplerine karşı üstünlük elde edebilmektedirler. Dolayısı ile yetenekleri cezbetme adına çalışan değer

önergeleri olarak adlandırılan yetenekli bireyleri cezbedecek fayda setleri hazırlanmaktadır. Bu fayda setleri yalnızca parasal olarak değil aynı zamanda adayların beklentilerine yönelik fayda ve imkanları içermektedir. Çalışan değer önergeleri sayesinde olası çalışan adaylarının örgüte çekilmesi, mevcut çalışanların ise aidiyetinin artırılması hedeflenmektedir.

Yetenekli bireylerin cezbedilmesi kimilerine göre sanatsal kimilerine göre ise bilimsel bir konudur. Örgüt kültürünün mevcut ve olası yeteneklere sunduğu değerler örgütler tarafından cezbetme sanatının konusu olarak görülmektedir. Yeni mezun bir yetenekli yazılım mühendisini, Apple ya da Google arasında tercih yapacağı sırada örgütün sunduğu maddi imkanlar, gelişim fırsatları, sosyal imkanlar, çalışma ortamı, örgüt kültürü vb. çalışan değer önergelerinin yanında örgüt reklamları, marka imajı, çalışanın markayı algılaması gibi birçok husus dikkate alır. İşletmeler kendilerini rakiplerinden farklılaştıracak ve kendilerini daha cazip hale getirecek uygulama arayışına girmiştir. Tüm bu gelişmeler işveren markası olarak adlandırılan ayrı bir çalışma alanının ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Genel olarak bakıldığında ise işveren markası demek örgüt tarafından sunulan ekonomik, psikolojik ve işlevsel fayda setlerinin tamamı olarak ifade edilebilir (Alayoğlu, 2010, Aydın & Keçecioğlu, 2015; Baş & Engin, 2011; Barrow & Mosley, 2005; Thorpe, 2020).

1.3.2. Seçme ve Yerleştirme

Yetenek yönetiminde daha önceden örgütün hedefleri ile uyumlu olarak belirlenen kilit pozisyonlar için yetenekli kişilerin bulunması çok önemlidir ancak rekabetin yoğun olarak yaşandığı ve yetenek avcılarının piyasaları alt üst ettiği bir dönemde bu iş pek de kolay değildir. Collins'in (2016) şirketlerin iyiden mükemmele giden yolculuğunu anlattığı kitabında seçme ve yerleştirmenin öneminden bahsettiği gibi, otobüsün nereye gidildiğinin bir önemi yoktur çünkü doğru kişileri otobüse aldığınızda onlar size öyle ya da böyle doğru rotayı çizecektir. Otobüsün rotasını belirlemeden önce yapılması gereken doğru kişileri işe almak yanlış kişileri ise otobüsten indirmektir. Ancak eğer yanlış kişileri seçer ya da yola yanlış kişilerle devam ederseniz rotanız doğru olsa bile ileride sizi yanlış yöne saptırmaları, ya da herhangi bir zorlukla karşılaştığınızda rotadan ayrılmanıza neden olabilirler.

İşletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmasında giden yolda en önemli girdi sağlayan süreç seçme ve yerleştirme süreçleridir. Bu konu ile ilgili dünyaca ünlü Apple Inc. kurucularından Steve Jobs, en büyük başarılarının arkasında doğru kişileri işe almak olduğunu, en iyi işlerin yalnızca en iyi adamlar ile gerçekleştirilebileceğini ifade eder (Isaacson, 2011). Her geçen gün işletme operasyonlarında çalışanların öneminin artması çalışanların temel varlıklar olarak görülmesine neden olmuştur ve önemli kararları alırken çalışanlardan gelen bilgilere güvenerek geleceklerini planlamaya çalışırlar. İşletmeler açısından bakıldığında çalışanların kritik rol oynaması sebebiyle, insan kaynakları birimi, doğru kişileri kapıdan içeri sokma konusunda tutarlı ve isabetli kararlar vermeye çalışır. En doğru yetenek seçme mekanizmalarını uygular (Kokemuller, 2013). Bunu yaparken insan kaynakları bilgi sistemi gibi uygulamalar kullanarak işe alım ve doğru aday seçimi konusunda birimlerin ve kadronun ihtiyaç duyduğu konuları çok daha iyi organize eder (Vulpen, 2018).

Seçim aşaması, işin türüne ve iş için başvuran adayların sayısına bağlı olarak birden fazla aşamaya sahip olabilir. Süreç, yazılı testleri ve yüz yüze görüşmeleri içerebilir. Tüm bu aşamalardan sonra işe uygun görünen birkaç aday arasında bir seçim yapmanız gerekir. En iyi adayları seçmek zaman alan bir iştir, ancak aynı zamanda çok kritik bir süreçtir. Bu konuda en doğru seçimi yapabilmek için farklı seçim yöntemleri kullanılabilir. En sık kullanılan araç geleneksel iş görüşmesidir. Geçerliliği en yüksek olan diğer araçlar arasında, genel yetenek testleri, kişilik envanter testleri, değerlendirme merkezi uygulamaları, vaka analizi ve referans kontrolleri bulunur (Hunter & Schmidt, 1998).

1.3.3. Bağlılık-Elde Tutma

ABD’de 1990’lardan sonra ülkedeki yeteneklerin ihtiyacı karşılamaması sonrası örgütler başka ülkelerdeki yeteneklerin peşine düşmeye başlamıştır. Küresel örgütlerin yetenek savaşları tamda bu dönemde ortaya çıkmıştır. Yetenek avcılarının yürüttükleri faaliyetler sonrası rekabet avantajını kaybetmek istemeyen örgütler sahip oldukları yetenekleri elde tutma konusunda kaygılanmaya başlamış ve bu alana ayırdıkları bütçeyi artırmak zorunda kalmışlardır. Ancak örgütler yetenekli çalışanlarına yaptığı yatırıma ve katlandıkları yüksek maliyete rağmen yetenekli çalışanlarını rakiplerine kaptırma ve rekabette geriye düşme riskiyle karşı karşıyadırlar (Alayoğlu, 2010; Çırpan & Şen, 2009; Duttagupta, 2005).

Yapılan araştırmalarda son 20 yılda finansal ya da fiziksel kaynaklara kıyasla örgütteli yetenekli personellerin kontrol edilmesi en zor kaynaklar olduğu ortaya çıkmıştır. İşletmeler, yetenekli çalışanları elinde tutabilmek için onlara başarılarının farkında olduğunu hissettirmelidir. Ücret, prim, yan haklar, esnek çalışma, sosyal imkanlar, gelişim fırsatları vb. imkanlar sunmalıdır. Ayrıca örgütü rakiplerinden olumlu anlamda farklılaştıracak uygulamalar aracılığıyla örgütü daha cazip hale getirmelidir. Bu alışmalar yetenekli çalışanların örgüte olan aidiyetini artıracağından yapılan yatırımların örgüt açısından beklenen sonuçları vermesi sağlanacaktır (Alayoğlu, 2010; Cappelli, 2008; Duttagupta, 2005; Hiltrop, 1999).

Çalışanların örgüte olan bağlılığı ancak etkin elde tutma faaliyetleri ile gerçekleşebilir. Bağlılık alışan tarafını elde tutma ise örgüt tarafını ifade eder. Dolayısı ile elde tutma örgütün yetenek yönetimi stratejisi ile ilgili iken, bağlılık bireyin kendi talepleri doğrultusunda şekillenecektir. Yetenekli çalışanın birbirinden farklı seçenekler içerisinde çalıştığı örgütte kalmayı tercih etmesi onun örgüte olan bağlılığını ifade etmektedir. Çalışanların örgütsel aidiyeti ve memnuniyetinin yanında örgütü sahiplenmesi, kısa ve uzun dönemde örgütün yüzleşeceği sorunlara karşı dirayet gösterip, başarısı için gayretli olmasını sağlar (Hewitt Associates, 2008).

Bağlılık örgütün değer, hedef ve amacı ışığında şekillenen duygusal olarak ifade edilebilecek bir olgu olarak açıklanmıştır. Örgütsel bağlılık duygusal ve devamlılık olarak iki farklı şekilde ele alınır. Duygusal bağlılık, çalışanın örgüt içerisindeki davranışlarını ve kararlarını etkilediği bağlılık olarak ifade edilirken, devamlı bağlılığı ise çalışanların örgütten ayrılması durumunda kaybedecekleri ya da örgütte devam etmesi durumunda kazanacaklarının neticesinde ortaya çıkan bağlılığı ifade eder (Allen & Meyer, 1991). İşletmenin bağlılık adına öncelikli hedefi çalışanlar ile görevleri doğru şekilde eşleştirmek ve çalışanların yaptıkları işleri sahiplenmesini sağlamak olmalıdır. Öncelikli olarak doğru işi doğru çalışana verilmediğinde örgüt ya da çalışan bir süre sonra bu durumdan rahatsızlık duyacak ve bağlılık doğal olarak gerçekleşmeyecektir (Behdioğlu, Boz, Duran & Kutlu, 2019).

1.3.4. Ödüllendirme

Küreselleşme neticesinde bireylerin özellikle beyaz yaka olarak ifade edilen kesimin çalışma hayatına ve örgütlere olan bakış açısı değişmiş, örgüte olan bağlılıkları ciddi

ölçüde azalmıştır. İşletmeler, çalışanların kendilerine ve işe olan yaklaşımlarındaki bu değişiklik karşısında rakiplerine karşı üstünlüklerini kaybetmemek adına çalışanlarının güvenini ve bağlılıklarını tekrar kazanmaya çalışmaktadır. İşletmeler bunu sağlamak adına çalışanların kendilerini güven içerisinde hissettiği, başarılarının takdir edildiği, kendini anlamlı hissettiği, iş ve yaşam dengesinin gözetildiği, maddi ve manevi ödüllendirmeleri devreye almaya başlamıştır (Akar, 2012).

Ödüllendirme, yetenekli çalışanın elde tutulabilmesi, bağlılığının artırılması ve yetenek yönetimi stratejisinin doğru şekilde işlemesi için gerekli bir aşamadır. Her ne kadar yetenekli çalışanlar kendi içsel motivasyonlarını sağlayabiliyor olsalar da ortaya konan performansın takdir edilmesi, başarılı işlerin farkında olduğunun örgüt çalışanlarına gösterilmesi ve mevcut motivasyonun sürekliliği sağlanması gerekmektedir. İşletmeler, hedefleri doğrultusunda iş gücünden en verimli şekilde faydalanabilmek için çalışma ortamını ve şartlarını cazip hale getirerek kendine has uygulamaları devreye alırlar. Bunların başında ücret, gelişim imkanlarının sunulması, kurum içi kariyer planlaması, sosyal hayata yönelik kolaylıklar, esnek mesai, çalışma ortamında yenilikler vb. uygulamalar gelmektedir (Atlı, 2010; Alayoğlu, 2010). Burada önemli olan diğer bir husus ise yetenekli çalışanların başarılarının devamını sağlamak ve içeride kalmasını sağlamak amacıyla performans değerlendirme sisteminin başta ödüllendirme, kariyer planlama ve eğitim gibi uygulamalarla entegre çalışması gerekmektedir (Stone, 2002). Son olarak ifade etmek gerekirse, hedeflenen yetenek yönetimi uygulamaları kapsamında kurulacak olan ödüllendirme sistemi mevcut çalışanların ihtiyaç duyduğu motivasyonu karşılamalı ve dışarıdaki yetenekler için cazip görülmesini sağlayacak bir alt yapıya sahip olması gerekmektedir (Behdioğlu, Boz, Duran & Kutlu, 2019).

1.3.5. Eğitim ve Gelişim

Her geçen gün artan rekabet örgütleri insan kaynağı bakımından bilgi sahibi, kabiliyetli, iyi motive olmuş ve eğitilmiş çalışanlara sahip olmaya zorlamaktadır. Bireyin verimli çalışmasına vesile olan en önemli etkenlerden biri de eğitim ve geliştirme faaliyetleridir. Çalışanların gelişimine yönelik düzenlenen eğitimler çalışanın hali hazırda sahip olduğu ancak belki kendisinin bile farkında olmadığı potansiyel yeteneklerinin gün yüzüne çıkmasına ya da eğitim öncesi sergilediği performansının artmasına yönelik faaliyetleri içerir (Bek, 2007; Şimşek, 2007). Çalışanların örgütün amaçları ile uyumlu eğitim

planlamasını yapmak ve onların gelişimlerini sağlamak ise örgütün yetenek yönetimi uygulamaları kapsamında ele alınan diğer bir konudur. Çalışanların eğitimi ve gelişiminin önemsenmesi yetenekli bireylerin örgütü tercih etmesini sağlayan unsurlardan da biridir (Atlı, 2010).

İşletmeler açısından eğitimin amacı, eğitim faaliyetleri sonunda çalışanlarda beklenen davranış değişikliğinin gerçekleşmesidir (Çakıral, 2009). Bu yüzden eğitim ve gelişim planlaması, çalışan ve örgüt beklentilerini karşılayabilecek bir süreç olarak tasarlanmalıdır. Eğitim, çalışan motivasyonu ve aidiyetini artırabilme potansiyeline sahiptir. Bu yüzden cezbetme ve elde tutma faaliyetlerini de dolaylı olarak etkileyebilme gücüne sahiptir. Eğitim ve geliştirme uygulamaları örgütlerin kendilerine rekabet üstünlüğü sağlayacak yolda kendi çalışanına yaptığı maliyetli ancak getirisi yüksek bir yatırım olarak değerlendirilir. Bu sebeple yetenekli çalışanlar için yapılan eğitim ve geliştirme uygulamaları ile örgüte olumlu anlamda sağlanacak hızlı geri dönüşler hedeflenmektedir (Alayoğlu, 2010). Eğitim ve gelişme uygulamalarının örgütler açısından sağlayacağı muhtemel faydalar aşağıdaki belirtildiği şekildedir (Mercin, 2005).

- Kaliteli iş,
- Çalışan motivasyonu,
- Verimli çalışma,
- Yöneticilerin iş yükünü azaltma,
- Kurum içi terfi imkanlarını artırma,
- Yeni bir işi öğrenme süresinin azalması,

Eğitim ve gelişim faaliyet planlamaları öncelikle örgütü yarınlar taşıyacak olan kritik kadroların yönetsel bilgi ve becerilerinin artırılması, olaylar karşısındaki yaklaşımlarının geliştirilmesi ve mevcut yeteneklerin geliştirilmesini amaçlamaktadır. Bununla beraber kadronun gereği olan kişilik özelliklerinin belirginleştirilmesi üzerine mentorluk, koçluk, görev simülasyonu, departmanlar arası rotasyon, kritik toplantı yönetimi, kriz yönetimi, yabancı dil vb. uygulamaları ile gerçekleştirilir (Atlı, 2010; Korumaz & Tabancalı, 2014).

Bazı örgütler MBA, sertifika programları ya da kendi oluşturduğu açık eğitim içerikleri ile yeteneklerini geliştirmeyi amaçlar. Ancak daha önce de belirtildiği gibi çalışanın kendi gelişim beklentileri ile örgütün gelişim beklentilerini farklı olabilmektedir. İşletme ile çalışanın beklentilerinin eşleşmesi önemlidir aksi halde boşuna maliyet ve zaman kaybına

sebeup olabilir. Ayrıca süreç örgütün yetenek yönetimi ile ilgili asıl hedeflerine ulaşamaması ile sonuçlanabilir (Alayoğlu, 2010 & Duttagupta, 2005).

1.3.6. Yetenek Havuzu

Yetenek savaşlarının yoğun yaşandığı, yeteneği elde tutmaya yönelik uygulamaların istenen sonuçları vermediği sektörler de örgütler kilit kadroları için yetenek havuzu oluşturmaktadır. Yetenek havuzu, örgütün ilerleyen dönemlerde yeteneğe ihtiyaç duyması durumunda kendi içerisinde yetiştirdiği yetenekleri örgüte kazandırmak amacıyla oluşturulur. Yetenek havuzundaki çalışanlar üst düzeyde potansiyel ve performansa sahiptirler ve örgütler tarafından geleceğin muhtemel liderleri olarak görülmektedirler (Stahl vd., 2012).

Yetenek havuzu aslında bir yedekleme sistemi gibi de çalışmaktadır. İşletme, bu uygulama sayesinde yetenek ihtiyacının ortaya çıkması sonrasında en çabuk ve en düşük maliyetle yedeklenen yetenekler üzerinden ihtiyacını karşılayabilir (Behdioğlu, Boz, Duran & Kutlu, 2019). Yetenek havuzu, örgütün iç ya da dış çevre koşulları nedeni ile ortaya çıkan durumlara karşı kilit görevleri taşıyabilecek kabiliyetli çalışanların tutulduğu yerin adıdır (Korumaz & Tabancalı, 2014).

Yetenek havuzu uygulaması ile kurulan sistem sayesinde örgüt içerisinde hali hazırda bulunan ya da gelecekte ortaya çıkacak muhtemel kilit kadro ihtiyacının bugünden sistematik olarak yedeklenmesi sağlanır. İşgücü ihtiyacının örgüt için ortaya çıkardığı riskleri minimuma indirmek için yetenek havuzu oluşturulması çok önemlidir. Bu süreçte yeteneklerin performansları ve potansiyel durumları dikkate alınarak kurum içerisindeki kariyer planlamalarını yapmak, eğitim ve gelişim programlarına katılımını sağlamak ve yeteneğe değerli olduğunu hissettirmek gerekmektedir (Toros, 2020).

Yetenek havuzundaki çalışanlar üzerinde özenle yürütülen takip süreçleri vardır. Bu takip süreci esnasında ileride yönetici olmaya uygunluğunu tespit edebilmek üzere psikoteknik analizler, değerlendirme merkezi uygulamaları, mülakatlar vb. uygulamalardan faydalanılır. Bununla beraber havuzdaki adayların sürekli öğrenmeye açık, başarı odaklı, empati kurabilen ve iletişim yönü güçlü olması beklenir (Altınöz, 2018).

1.4. Örgütsel Adanmışlık

Her geçen gün artan rekabetle birlikte nitelikli çalışanları bulmak, onların gelişimini sağlamak ve örgüt içerisinde devamlılığını sağlamak her geçen gün zorlaşmaktadır. Çalışanlar artık internet sayesinde her daim piyasadaki iş imkanlarından haberdar olmakta hatta başka örgütlerden teklifler almaktadırlar. Dolayısı ile çalışanların işlerine kendilerini adanmaları ve örgüt ile özdeşleşmeleri örgütler için önemli bir konu başlığı haline gelmiştir. Yapılan araştırmalar örgütsel adanmışlık olmadan yapılan çalışmaların örgüt açısından kayıplara sebep olduğunu ortaya koymuştur. Rath ve Conchie (2009) tarafından ABD’de yapılan diğer bir araştırmada ise işe adanmışlık olmadan yapılan çalışma nedeni ile gerçekleşen kayıp ABD’nin GSYH’sinin 2%’sine denk gelmektedir (Aktaş & Akdemir, 2019; Attridge, 2009).

Örgütsel adanmışlık kavramının ilk ortaya çıkışı Lodahl ve Kejner’in 1965 yılında yayınladığı makale ile gerçekleşmiştir. Adanmışlık çalışanın, örgütün amaç ve değerlerine bağlılığı olarak ifade edilmiştir. Bahsedilen örgütsel bağlılık, çalışanın kendi amaçlarını gerçekleştirmek için hissettiği bir bağlılıktan ziyade yalnızca örgütün amaçları ve hedeflerini gerçekleştirmek için örgütün değerleri ile özdeşleşerek hissedilen bir bağlılıktır (Lodahl M. & Kejner, 1965). İşe adanma literatüre bakıldığında daha çok “work engagement” ya da “employee engagement” olarak ifade edilmektedir. Türkçe de ise işe cezbolma, işe angaje olma, işe kendini kaptırma, işe bağlanma, işe tutku duyma ve kendini işe gönülden adanma olarak çevrili yapılmıştır (Çakıl, 2011).

Örgüt içerisinde bireylerin davranışlarını yönlendirmek, örgütsel amaçların gerçekleşmesi için daha verimli ve etkili olmalarını sağlamak örgütlerin önem verdiği konular arasında yer almaktadır. Bireyin örgüt içerisinde davranışlarının verimli ve etkili olması ise bireyin örgüte adanmışlık düzeyi ile ilgili bir konu olarak ifade edilir. Adanmışlık kavramı, örgütlere olumlu birçok etkiye sahip olması nedeni ile insan kaynakları departmanı tarafından üzerine çalışılan önemli bir kavramdır. İşletmelerle birlikte akademik camiada da adanmışlığın etkileri üzerine bir çok çalışma yapılmaya başlanmıştır. Ancak tüm bu ilgi ve alakaya rağmen örgütsel adanmışlık üzerine yapılan çalışmalar henüz çok yeni olarak ifade edilmektedir (Arrowsmith & Parker, 2013; Lee & Ok, 2015). Adanmışlık bireyin bir amacı gerçekleştirmek için tüm gücü ile çaba göstermesini ifade eder. Örgütsel anlamda bakıldığında ise çalışanın örgütün hedeflerini

özümsemesi ve tüm gücü ile bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için çalışmasını ifade etmektedir (Koçel, 2018).

Bazı görüşlere göre örgütsel bağlılık ve örgütsel adanmışlık birbirine çok yakın kavramlar olmasına rağmen aslında odaklandıkları alanlar birbirinden biraz farklıdır. Örneğin örgütsel bağlılık çalışanın örgüte olan sadakatine odaklanırken, örgütsel adanmışlık daha çok işe odaklanmaktadır. Yani örgütsel adanmışlık düzeyi yüksek olan bir çalışan tüm enerjisini yaptığı işe aktararak adeta onunla bütünleşir (Ardıç & Polatçı, 2009). İşe adanmışlıkta, çalışanın örgüte bağlılığından ziyade işi ile bütünleşmesi söz konusudur. Bazı araştırmalarda ise işe adanmışlık tükenmişliğin tam tersi olarak ifade edilmektedir ve işe adanmışlığın ölçümü için tükenmişliğin ölçülmesinin yeterli olduğu savunulmaktadır (Aktaş & Akdemir, 2019).

Çalışanların adanmışlık seviyesi örgütsel hedeflere ulaşmak için ortaya konan performansı doğrudan etkilemektedir. Adanmışlık düzeyi yüksek olan çalışanların hâkim olduğu örgüt içerisinde yapılan işlerin başarıya ulaşması kolaylaşmaktadır. İşe adanmışlık beraberinde çalışanların daha yaratıcı ve yenilikçi düşüneceği bir ortam oluşmaktadır. Bu anlamda bakıldığında adanmışlık, rakipleri karşısında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü arayışında olan örgütleri bu hedefine ulaştıracak unsurlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanması onların motivasyonunu etkilemektedir. Örgüt içerisinde adanmışlık seviyesinin istenilen seviyeye getirilmesi için çalışanları bir çalışandan ziyade müşteri gibi görmek, onlara karşı empati ile yaklaşmak ve ihtiyaçlarını gerçekçi şekilde tespit edip gidermek çok önemlidir. Beklenti ve ihtiyaçlar her çalışan için farklılık gösterebilmekte, kimisi için ücretinde yapılacak zam olan beklenti kimileri için terfi olabilmektedir (Yavan, 2016). Dolayısı ile örgüt içerisinde özellikle kritik kadrolarda yer alan çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin tespiti, rasyonel bir çerçevede planlanması ve giderilmesi gibi konular yetenek yönetimi bakış açısı ile değerlendirilmelidir.

Hay Group (2014) yaptığı araştırmada dünyada meydana gelen teknolojik gelişmeler, küreselleşme, çevresel krizler, demografik değişimler, dijitalleşme ve artan rekabetin işe adanmışlık ile ilgili kuralları değiştirdiğini ve çalışanların işyerlerinden beklentilerini etkilediğini ortaya koymuştur. Bu ortamda ayakta kalmak isteyen işyerlerinin çalışanların bağlılıklarını ve işe adanmışlıklarını artırmaya yönelik çalışmalar yapması gerektiğini

ifade etmektedir. Ayrıca bu değişimlere karşı yeni yetenek yönetimi yaklaşımları bulunması ve geliştirilmesinin kaçınılmaz olduğu vurgulanmaktadır.

1.4.1. Örgütsel Adanmışlığın Boyutları

Çalışanların işe adanmışlığı farklı boyutlarda ele alınmıştır. İşe adanma odakları ve gerekçeleri çalışanların analiz edilerek davranışlarının öngörülebilmesi açısından önemlidir. Çoklu adanmışlık yaklaşımı olarak ifade edilen bu yaklaşımda çalışanların işyerlerine, çalışma arkadaşlarına, mesleklerine ve işe adanmışlıkları farklı adanmışlık gösterdikleri ortaya konmuştur. Adanmışlığın çoklu olması aslında örgüt içerisindeki çalışan, idareci, kurum, meslek, arkadaş gibi farklı unsurların hepsi birden bir gaye etrafında bir araya gelmesi ile bir bütünlüğün oluşacağını göstermektedir. Bu farklı unsurlar bir araya gelerek örgütü oluşturmaktadır. Bununla beraber bu unsurların her birinin kendi değerleri ve amaçları mevcuttur. İşe adanmışlık söz konusu olduğunda ise her biri kendi değer ve amaçlarını bırakarak örgütün değer ve amaçları üzerinden bir bütünleşme sağlamaktadır. Bunun nedeni örgüt ile bu unsurların bir veya daha fazla ortak değere ya da amaca sahip olmasıdır (Balay, 2014; Celep, 2000; Demirhan & Karaman, 2015).

Çoklu adanmışlık yaklaşımı örgüt içerisindeki çalışanların birbirinden farklı adanmışlık türlerine sahip olabileceğini ortaya koymaktadır. Örgütün müşterilerine olan saygısı bir çalışan için adanmışlık düzeyindeki artışa sebep olurken bir diğer çalışan için ise fikirlerine kıymet vermesi adanmışlık düzeyini artırabilmektedir. Böyle bir durumda çok boyutlu bir ölçüm yapıldığında farklı çıkan adanmışlık düzeyleri, genel bir adanmışlık ölçümünde birbiri ile aynı çıkabilmektedir. Çoklu adanmışlık ölçümü ile örgüt çalışanlarının farklı alanlardaki adanmışlıklarının neler olduğu ve onların seviyesi hakkında bilgi sahibi olmak mümkün hale gelmektedir (Balay, 2014; Demirhan & Karaman, 2015) Bu çalışmada örgütsel adanmışlığı kuruma adanmışlık, mesleğe adanmışlık, çalışma grubuna (arkadaşlarına) adanmışlık ve işe adanmışlık olarak dört farklı boyutta ele alacağız.

1.4.1.1. Çalışma Arkadaşlarına Adanmışlık

Normal bir çalışan gün içerisinde zamanının birçoğunu mesaiye geçirmektedir. Bu kadar uzun zamanın geçirildiği bir ortamda insanların birbiri ile olan ilişkileri ve arkadaşlıkları

verimli çalışma açısından çok önemlidir. Kaliteli ilişkinin olduğu bir ortamda iş arkadaşlarına adanmışlıkta artmaktadır. Çalışanların, yakın arkadaşları ile mesai yapmaları, birlikte vakit geçirmeleri onların örgüte adanmışlıklarını artırmaktadır ve mesai dışında da birlikte zaman harcamalarına, ilişkileri derinleştirmelerine ve dostluklara kapı açmaktadır. Bu durumun örgüt içerisine bir yansıması olarak da ekip çalışması ve yardımlaşmanın yaygınlaşması söz konusu olmaktadır (Balay, 2014; Firestone & Pennell, 1993). SHRM (2014) tarafından adanmışlığın, örgüt çalışanlarının performansı üzerine etkisine yönelik yapılan araştırma sonuçları incelendiğinde düşük ve yüksek adanmışlık düzeyi olan çalışanlar arasındaki performans farklılıkları açıkça görülmektedir. Araştırmada adanmışlığı en yüksek seviyede etkileyen koşullar incelendiğinde ise çalışma arkadaşları ile ilişkiler en üst sırada çıkmaktadır (Vance, 2014).

Çalışma arkadaşlarına adanmışlık çalışanın işyerindeki diğer arkadaşları ile özdeşleşmesi ve onlara yönelik bağlılık hissetmesidir. Yeni bir çalışan oryantasyon sürecindeyken eski çalışanlar yeni çalışmaya başlayan arkadaşlarına rehberlik ederek köklü bir ilişkinin gelişiminde önemli bir aşamayı gerçekleştirirler. Bu aşama çalışanın ileride işyerinde sergileyeceği tutum ve davranışlarında kritik öneme sahiptir. Süreç içerisinde ortaya konulan dayanışma, örgüt içerisinde sosyal katılım ve dayanışma duygusunu arttırarak çalışanların adanmışlık düzeylerini etkileyebilecek bir zeminin örgüt içerisinde oluşumunu sağlamaktadır (Karagöz, 2007).

1.4.1.2. Çalışılan Kuruma Adanmışlık

Çalışanların kurum değerlerini özümseyerek uzun yıllar çalışma niyetiyle kurum hedefleri doğrultusunda çabalaması kuruma adanmışlığı göstermektedir. Örgüt çalışanları nezdinde kuruma adanmışlığı artıran en önemli neden ise örgütün yönetimde uyguladığı yönetim modelidir. Eğer yönetim tarafından çalışanlara birbiri ile uyum içerisinde, katılımcı ve şeffaf bir ortam sunuluyorsa bu durum çalışanların kuruma adanmışlığını artırmaktadır. Çalışanlar kendi hedefleri ile kurumun hedeflerini eşleştirmiş ise bu kuruma adanmışlığın var olduğunu göstermektedir. Ayrıca çalışanlar kurumun gelişimi ve hedeflerine ulaşması için yoğun çaba harcamaktadır (Wiener & Gechman, 1977).

1.4.1.3. Mesleğe Adanmışlık

Adanmışlık boyutlarından bir diğeri de çalışanın yaptığı mesleğe olan adanmışlığıdır. Mesleğine adanmış bir çalışan, mesleğin değerleri çerçevesinde davranır ve mesleğin gereği olan görevleri yüksek bir performans ile ortaya koyar. Mesleğine duyduğu saygı ve verdiği önem çalışanın yaptığı işte en büyük motivasyon kaynaklarından biridir. Çalışan ile mesleği arasında çok güçlü bir ilişki söz konusudur ve hayatında çok önemli bir yere sahiptir. Mesleğe adanmışlığı yüksek olan çalışanlar mesleklerinden övünerek bahsederler, kendilerini bu mesleğe sahip oldukları için şanslı görürler ve diğer meslekler ile kıyaslama yaparak kendi mesleklerini daha önde görürler (Balay, 2014; Celep, 2000).

Çalışanın meslek değerlerine ve amacına uygun hareket etmesi mesleğe adanmışlık düzeyinin yüksek olduğunun bir göstergesidir. Bununla beraber mesleğin gereği olarak yapılması beklenen görevlerini coşkulu şekilde yapabilmek için ortaya koyulan çaba ve özveride yine mesleğe adanmışlığın bir kanıtı olarak ifade edilmektedir (Eroğlu, 2007).

Mesleğe adanmışlıkla ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Schaufeli ve arkadaşlarının (2006) mesleki adanmışlığı, mesleki tükenmişliği düşük ve yüksek adanmışlık olmak üzere ikiye ayrıldığı görülmektedir. Düşük mesleki tükenmişliği olan çalışanlarda isteksizlik, güvensizlik ve yorgunluk yaygın iken mesleki adanmışlığı yüksek olan çalışanlarda ise tam tersi enerji dolu, gayretli ve işine konsantre hali yaygın olduğu gözlemlenmiştir. Bu araştırma aynı zamanda tükenmişliğin adanmışlığın zıddı olduğunu ortaya koymuştur. Diğer bir araştırmalarda ise çalışanların işyeri tarafından uygulanan yönetim modellerinin (toplam kalite yönetimi vb.) çalışanların mesleğe adanmışlıklarına ve motivasyon düzeylerine pozitif yönde etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Bununla beraber çalışanların kişilik özelliklerinin mesleki profile uygun olması mesleki adanmışlık düzeyine de etki ettiği tespit edilmiştir (Çelik, 2008; Eroğlu, 2007; Güner, 2006; Karagöz, 2008).

1.4.1.4. İşe Adanmışlık

İşe adanmışlık, çalışanların kendilerinden beklenen görevleri yerine getirdiği sırada fiziki ve duygusal açıdan motive olmalarını sağlayan ve örgütte kalmaları konusunda onları ikna eden güç olarak tanımlanabilir (Kahn, 1990). İşe adanmışlık, çalışanların örgüt hedefleri çerçevesinde bağlılıkla çalışma, işinden başkalarına övünerek ve heyecanla söz etme, kendi kendini motive edebilme, işine heyecan duyarak dört elle sarılma ve

evresine pozitif etki etme gibi sonuçları olan bir kavram olarak da tanımlanabilir (Yavan, 2016).

İe adanmışlık düzeyi, çalışan ile yaptığı işin arasındaki ilişkiyi ve bunun gücünü de ortaya koymaktadır. İe adanmışlık ile ilgili yapılan araştırmaların sonuçlarına bakıldığında, çalışanın işiyle arasındaki ilişkinin gücü ne kadar fazlaysa işe adanmışlığı o kadar yüksek olmakta ve böylelikle çalışan performansı yükselmektedir. Tam tersi durumlarda ise performansın düştüğü görülmüştür. Dolayısı ile örgütler işe adanmışlığı yüksek olan çalışanlardan daha aktif ve yılmazlığı yüksek çalışanlar olmasını beklerler (Hallberg & Schaufeli, 2006; Kahn, 1990; Salanova & Schaufeli, 2008).

Son olarak belirtmek gerekirse işe adanmışlık, çalışanların işine duyduğu heyecan sonucu iç motivasyonu yüksek, sürekli yüksek performans ortaya koymaya gayret eden ve yalnızca işine odaklı çalışanları örgüte kazandıran bir kavram olarak nitelendirilebilir (Yavan, 2016).

BÖLÜM 2: ARAŞTIRMANIN ARKA PLANI

Yapılan çalışmanın bu kısmında öncelikle araştırmaya konu olan probleminin arka planı detaylıca ele alınmıştır. Daha sonra araştırma soruları çerçevesinde araştırma modeli ortaya çıkarılmıştır. Son kısımda ise yine araştırma soruları çerçevesinde konu ile alakalı literatüre dayanarak çalışmanın hipotezleri oluşturulmuştur.

2.1. Araştırmanın Problemi

Küreselleşme ve günümüzde artan rekabet, örgütlerde iç kaynakların önemini daha çok öne çıkarmıştır. İşletmeler yoğun rekabetin yaşandığı ortamda avantaj sağlamak adına iç kaynakları daha etkin ve verimli kullanmaya odaklanmalıdır. Bu bağlamda örgütler rekabet avantajı elde etme için çalışanlarını daha fazla önemsemeye başlamıştır.

İşletmelerin en kritik iç kaynaklarından biri çalışanlarıdır ve örgüt için bir değer üreten çalışana yatırımda bulunmak önemli ve daha az maliyetlidir. Rekabette uzun vadeli sürdürülebilir avantaj sağlamak ve yüksek performans ancak bu şekilde sağlanabilir. Uzun vadede stratejik hedefleri yakalayabilmek ve her geçen gün artan rekabet ortamında hayatta kalabilmek için kabiliyetli çalışanları en uygun pozisyona doğru zamanda koymak büyük önem taşımaktadır. Bununla birlikte işyerinde çalışanlar içerisinde yeni kuşakların sayısının ve etkisinin artması onların karakteristik özelliklerinin de artık daha çok önemsenmesi gerektiği ortaya çıkarmıştır. Çalıştığı işyeri ile derinlemesine kurulan bağ ve işyerinde tutkulu bir şekilde çalışan işçiler adanmış olarak tanımlanabilir. Bunun öneminin farkına varan ve rakipleri karşısında geri kalmak istemeyen örgütlerde bu yönde atılan adımlar her geçen gün artmaktadır (Keçecioğlu & Yılmaz, 2018).

İçerisinde bulunduğumuz yüzyılda küreselleşmenin ve teknolojik gelişmelerin de etkisiyle, örgütler arasında rekabet artmıştır. Artan rekabetle birlikte insan kaynakları profesyonelleri için yetenek yönetimi, yeteneğin elde tutulması, bağlılık ve adanmışlık gibi konular da bu duruma paralel olarak önem kazanmıştır.

Bu araştırmada çalışanların adanmışlık düzeyleri üzerinde yetenek yönetimi uygulamalarının etkileri inceleme konusu olarak seçilmiştir. Aynı zamanda yetenek yönetimi uygulamalarının alt boyutları olan cezbetme, seçme- yerleştirme, bağlılık, elde tutma, eğitim, ödüllendirme ve yetenek havuzu uygulamaları ile örgütsel adanmışlığın alt

boyutları olan çalışılan kuruma, mesleğe ve işe adanmışlık düzeyleri ile arasındaki ilişki ele alınmıştır.

Kamu, özel ve sivil toplum sektörlerinin tamamını kapsayacak şekilde yetenek yönetimi uygulamaları ve örgütsel adanmışlığa yönelik bir araştırmanın olmayışı bu çalışmanın ortaya çıkmasında önemli bir role sahiptir. Dolayısıyla geçmişte üç farklı sektöre yönelik yapılan çalışmaların olmaması nedeniyle bu araştırma konusu tercih edilmiştir.

2.2. Araştırma Soruları

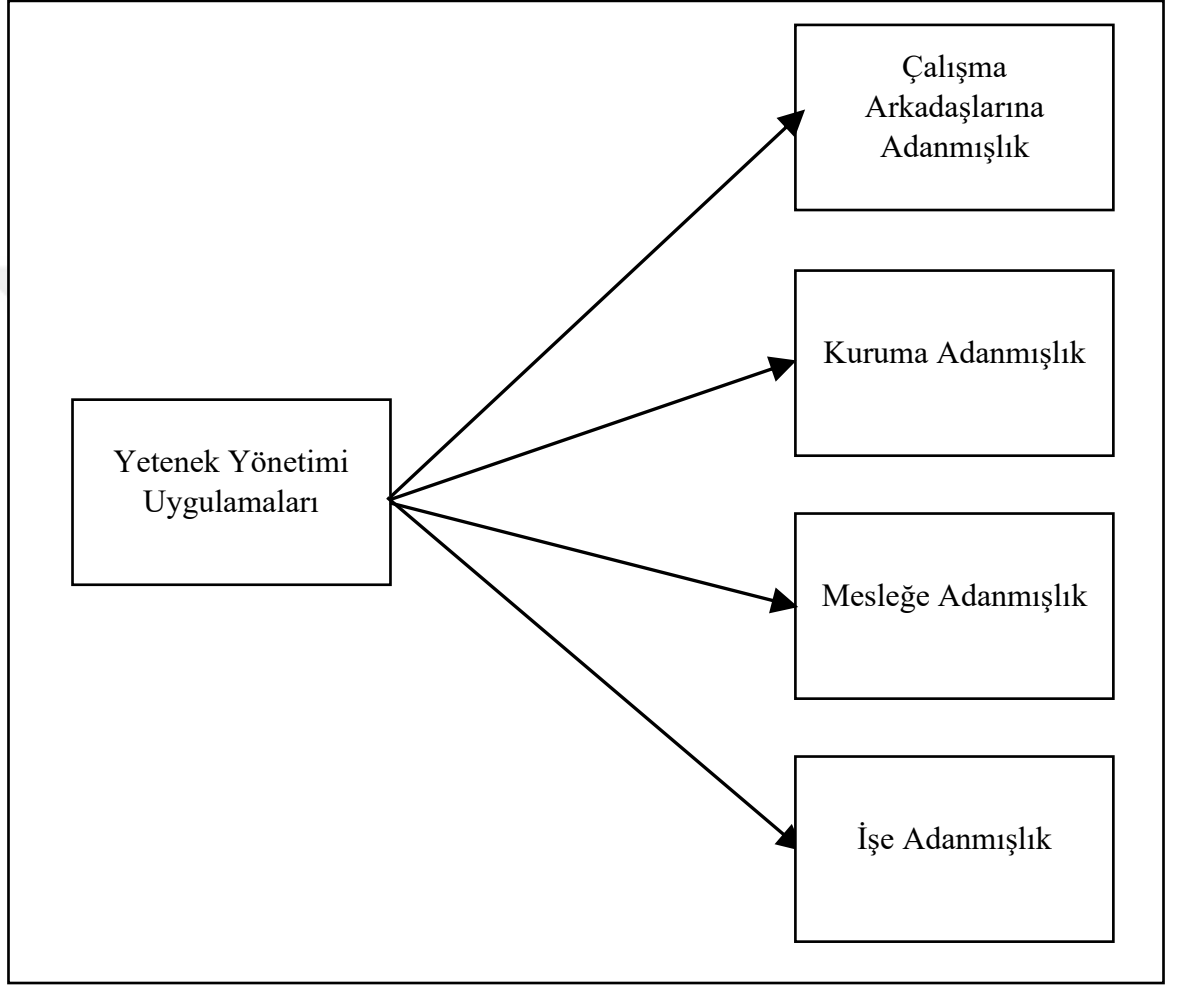
Bu çalışma kapsamında örgütlerin rakiplerine karşı rekabette üstünlük sağlama sürecinde insan kaynakları departmanları tarafından uygulanan yetenek yönetimi uygulamaları ve örgütsel adanmışlık başlıklarının katkısını ortaya koymak adına cevap aranan temel soru; İşletmeler tarafından uygulanan yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların örgütsel adanmışlık düzeyine etkisi var mıdır?

Bu temel soru üzerinde yapılacak olan alt boyutlarında içerisinde yer aldığı analizler sayesinde daha derin araştırma soruları çıkartılmıştır.

- Yetenek yönetimi uygulamaları çalışma arkadaşlarına adanmışlık düzeyi ile ilişkili midir?
- Yetenek yönetimi uygulamaları çalışanların çalıştığı kuruma adanmışlık düzeyi ile ilişkili midir?
- Yetenek yönetimi uygulamaları çalışanların mesleğe adanmışlık düzeyi ile ilişkili midir?
- Yetenek yönetimi uygulamaları çalışanların işe adanmışlık düzeyi ile ilişkili midir?
- Yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel adanmışlığa etkisi var mıdır?

2.3. Araştırma Modeli

Araştırma soruları dikkate alınarak oluşturulan model aşağıda belirtilmiştir. Bu model doğrultusunda, yetenek yönetimi uygulamalarının çalışma arkadaşlarına adanmışlık, çalışılan kuruma adanmışlık, mesleğe adanmışlık ve işe adanmışlık ile olan ilişkilerini gösteren teorik bir model ortaya konulmuştur.



Şekil 1: Araştırmanın Teorik Modeli

2.4. Araştırmanın Hipotezi

Araştırma soruları çerçevesinde aşağıda yer alan dört temel hipotez oluşturulmuştur.

İşletmelerdeki yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel adanmışlığa etkisi

Çalışanlar kendilerini değerli hissettikleri zaman daha duyarlı ve istekli olabilmektedirler. Bu çerçevede çalışanların kendilerini değerli hissetmeleri, kurumu onlar nezdinde daha cazip ve çekici hale getirmek özellikle yetenekli çalışanı kuruma çekmek ya da kurumda

kalmasını sağlamak adına büyük önem taşımaktadır. Yetenek yönetimi çalışmaları da bu uygulamalarının bir parçası olduğu düşünülmektedir. Bu araştırmada yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel adanmışlığa etkisini anlamak adına aşağıda yer alan hipotez ortaya atılmıştır.

Hipotez 1: Yetenek yönetimi uygulamaları örgütsel adanmışlığı pozitif yönde etkilemektedir.

Çalışanların kuruma adanmışlık düzeyinin yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin algı düzeyleri ile ilişki

İşyerindeki çalışma ortamı ile çalışma sisteminde verim elde etme arasında pozitif ilişki bulunmaktadır. Örneğin, iş yerindeki ortamın ışığı, sıcaklığı, temizliği, mobilya düzeni ya da tasarımı verimli çalışmaya etki edebilmektedir. Fakat kuruma adanmışlık ile ilgili olarak asıl önemli nokta ise çalışma ortamındaki yönetim modelinin çalışanlara ne sunduğu ile ilgilidir. Çalışanlar iş yaparken kendilerini fikirlerin önemsendiği, karar alma süreçlerine etki ettiklerini düşündükleri ve şeffaf bir ortamda hissedерlerse uzun vadeli bir kuruma adanmışlıktan söz edebilmek mümkün olur (Gechman & Wiener, 1977). Bununla birlikte kuruma olan adanmışlık ile yetenekli çalışanları elde tutmak isteyen bir kurumun yetenek yönetimi uygulamalarının birbiri ile olan ilişkilerini ortaya çıkarmak adına aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

Hipotez 2: Çalışanların kuruma adanmışlık düzeyleri ile yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin algı düzeyleri arasında pozitif ilişki vardır.

Çalışanların mesleğe adanmışlık düzeyinin yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin algı düzeyleri ile ilişki

Kendisini icra ettiği mesleğine adanmış bir çalışan, mesleği gereği yerine getirmesi gereken her ne varsa mutlaka yerine getirmektedir. Böyle davranmasının nedeni mesleği ile arasında oluşan adanmışlığın çalışanın düşük performans ortaya koymasını engellemesidir. Mesleği ile yüksek adanmışlık düzeyine sahip çalışan yerine getirmekte olduğu işinde başarısız olmayı istememektedir çünkü meslekleri çalışanlar için şahsiyetleri ile iç içe girmiş ve birbirlerini tamamlamıştır. Kendilerini bu mesleği icra ettikleri için çok değerli ve şanslı hissedерler bunun bir yansıması olarak da işlerini büyük bir heyecan ve gayretle yerine getirirler (Balay, 2014; Celep, 2000; Eroğlu S., 2007).

Araştırmada mesleğe adanmışlık düzeyi ile yetenekli çalışanlara sahip olmak isteyen bir kurumun yetenek yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak adına aşağıdaki hipotez ortaya konulmuştur.

Hipotez 3: Çalışanların mesleğe adanmışlık düzeyleri ile yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin algı düzeyleri arasında pozitif ilişki vardır.

Çalışanların işe adanmışlık düzeyinin yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin algı düzeyleri ile ilişki

Bir örgütte çalışan kişilerin kendilerinden istenen işleri yüksek motivasyonla yerine getirmesini sağlayan ayrıca işlerine olan sadakatlerinin arttırmasına sebep olan kuvvet işe adanmışlık olarak ifade edilebilir. İşe adanmışlığı yüksek olan çalışan, örgütün hedefleri ile kendi hedeflerini eşleştirmiştir. Böyle bir çalışan sorumlu olduğu işten heyecan duyar ve başarılı olmak için yoğun çaba harcar (Yavan, 2016). Bu doğrultuda araştırmada işe adanmışlık düzeyi ile yetenekli çalışanları elde tutmak isteyen bir kurumun yetenek yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkiyi görebilmek adına aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

Hipotez 4: Çalışanların işe adanmışlık düzeyleri ile yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin algı düzeyleri arasında pozitif ilişki vardır.

Çalışanların iş arkadaşlarına adanmışlık düzeyinin yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin algı düzeyleri ile ilişkisi

Kaliteli ilişkinin oluşmasına elverişli bir kurum kültürü örgütler açısından çok önemlidir. Böyle bir kültürde kurulan arkadaşlıkların örgütlere olumlu katkıları vardır. Güçlü ilişkilerin kurulduğu ortamda mesai dışında iş arkadaşlarının bir araya gelmesi ilişkilerin daha güçlenmesine ve işyerindeki bağlılığın ve iş birliğinin artmasına katkıda bulunabilir (Firestone & Pennell, 1993). Bununla beraber yetenek yönetimi uygulamaları yetenekli çalışanları kuruma kazandırmak, bağlılıklarını arttırmak ve rakiplere karşı yetenekli çalışanları elde tutabilmek amacıyla uygulanmaktadır. Ancak bu uygulamaların örgüt içerisinde iş arkadaşlarına olan adanmışlık düzeyine olan etkisi üzerine farklı sektörleri de içine alacak şekilde ampirik bir araştırma mevcut değildir. Bu nedenle çalışanların iş arkadaşlarına olan adanmışlık düzeyinin yetenek yönetimi uygulamaları ile olan ilişkisini ortaya koyabilmek adına aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

Hipotez 5: Çalışanların iş arkadaşlarına adanmışlık düzeyleri ile yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin algı düzeyleri arasında pozitif ilişki vardır.



BÖLÜM 3: ARAŞTIRMA

Bu bölümde yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel adanmışlığa etkisine dair yapılan ampirik çalışmanın sonuçları yer almaktadır. Bu kapsamda örneklem ve verilerin toplanması süreci, kullanılan ölçeklere ilişkin detaylar, tanımlayıcı istatistikler ve içsel tutarlılık değerleri, farklılıkları incelemeye yönelik testler, korelasyon ve regresyon analizi bulguları sırasıyla paylaşılmıştır.

3.1. Örneklem ve Verilerin Toplanması

Araştırmanın örneklemi özel, kamu ve sivil toplum sektöründe çalışan iş görenler oluşturmaktadır. Araştırmanın daraltılmaması ve daha geneli görebilmek adına örneklem olarak yalnızca tek bir sektör, örgüt ya da meslek grubu üzerinden araştırma yoluna gidilmemiştir. Araştırmanın örneklemini özel, kamu ve sivil toplum sektöründen farklı meslek mensuplarından 260 çalışandan oluşturmaktadır.

Araştırma kapsamında 49 maddeli yetenek yönetimi uygulamaları ölçeği, 27 maddeli örgütsel adanmışlık ölçeği, 12 adet demografik soru ve 2 adet eleme sorusundan oluşan toplam 90 sorudan oluşan bir anket formu hazırlanmıştır. Verilerin toplanması için yaygın olarak kullanılan bir internet sitesi üzerinden anket formu oluşturulmuştur. Oluşturulan anket linki sosyal medya aracılığı ile potansiyel katılımcılara gönderilmiştir. Anket formunda katılımcılar soruların herhangi birini eksik bırakması durumunda anket uyarı vermekte ve tüm sorular cevaplanmadığı takdirde kayıt altına almamaktadır. Bu sayede araştırma için toplanan veriler eksiksiz ve istenilen formatta toplanabilmektedir. Ayrıca verilerin daha güvenilir olması sağlanmıştır.

Araştırma kapsamında anket çalışmasına toplam 260 kişi katılmıştır. Ankete eklenen 2 adet eleme soruları vasıtasıyla tespit edilen özensiz anketler çıkarıldıktan sonra katılımcı sayısı 231'e düşmüştür. Araştırmada ihtiyaç duyulan analizler 231 katılımcının yer aldığı veri seti üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Yapılan araştırma sonucunda ortaya çıkan veriler araştırmanın amaç ve hipotezleri çerçevesinde değerlendirilmiştir. Değerlendirme için veri analizleri IBM SPSS Statistics programı aracılığı ile yapılmıştır. Bu kapsamda tanımlayıcı istatistikler, içsel tutarlılık testi, bağımsız örneklem t-testi, anova, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada yetenek yönetimi uygulamaları ve örgütsel adanmışlık ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekler ile ilgili aşağıda daha detaylı bilgi verilmiştir.

Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği

Araştırma kapsamında katılımcıların yetenek yönetimi uygulamaları düzeylerini ölçmek amacıyla Duran ve arkadaşları (2019) tarafından geliştirilen yetenek yönetimi uygulamaları ölçeği kullanılmıştır. Araştırmacılar yetenek yönetimi uygulamaları konusunda literatürde yer alan ölçeklerden daha kapsamlı bir ölçek geliştirmeyi amaçlamıştır. Bu bağlamda yapılan araştırma ve incelemeler neticesinde öncelikle 64 maddeli taslak bir ölçek oluşturulmuştur. Ölçeğin geliştirilmesine dair 4 işletmeye de 200 çalışan üzerinde ilk pilot uygulama yapılmıştır. İlk pilot uygulama neticesinde faktör yükleri düşük ifadeler ölçekten çıkarılmıştır. İkinci pilot çalışma kapsamında 54 ifadeli ölçek 500 çalışana uygulanmıştır. İkinci pilot uygulama neticesinde aynı şekilde faktör yükleri düşük olan maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Son olarak ortaya çıkan yetenek yönetimi ölçeği 1182 çalışan üzerinde uygulanmıştır. Araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalar sonucunda yetenek yönetimi ölçeği, cezbetme (7 madde), seçme ve yerleştirme (4 madde), bağlılık (7 madde), elde tutma (8 madde), eğitim (7 madde), ödüllendirme (11 madde) ve yetenek havuzu (5 madde) alt faktörlerinin yer aldığı toplam 49 maddeli olarak oluşturulmuştur (Behdioğlu vd., 2019). Oluşturulan ölçek Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4) ve Kesinlikle Katılıyorum (5) şeklinde 5'li Likert tipinde hazırlanmıştır. Doldurulan ölçek sonucunda yüksek çıkan puan katılımcının çalıştığı işyerindeki yetenek yönetimi uygulamaları algı düzeyinin yüksek olduğunu bize göstermektedir.

Örgütsel Adanmışlık Ölçeği

Araştırma kapsamında katılımcıların örgütsel adanmışlık düzeylerini ölçmek amacıyla Mowday, Porter, Steers (1979), Kanungo (1982) ve Sheldon (1971) tarafından geliştirilen daha sonra Celep (2000) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılan örgütsel adanmışlık ölçeği kullanılmıştır. Araştırmacılar tarafından örgütsel adanmışlığın çok boyutlu bir kavram olduğunu ifade edilmektedir. Bu çok boyutluluk arasında çalışanların çalıştıkları kuruma, çalışma arkadaşlarına, işlerine ve mesleklerine olan adanmışlık alt

boyutlarının olduğu ve bunların toplamının örgütsel adanmışlığı oluşturduğu ifade edilmektedir. Bu bağlamda kuruma (8 madde), çalışma arkadaşlarına (10 madde), işlerine (5 madde) ve mesleklerine (4 madde) olmak üzere toplam 27 maddeli örgütsel adanmışlık ölçeği oluşturulmuştur (Edinç, 2020). Araştırmada toplam 27 maddeli örgütsel adanmışlık ölçeği kullanılmıştır. Oluşturulan ölçek Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4) ve Kesinlikle Katılıyorum (5) şeklinde 5'li Likert tipinde hazırlanmıştır. Doldurulan ölçek sonucunda yüksek çıkan puan katılımcının çalıştığı işyerindeki örgütsel adanmışlık düzeyinin yüksek olduğunu bize göstermektedir.

3.3. Bulgular

3.3.1. Katılımcılara Ait Demografik Bulgular

Yapılan araştırmaya 231 çalışan katılmıştır. Bu katılımcıların %75,40'ı erkek, %62,10'u evli, ortalama yaş 34,87 ve yaş aralığının 21-66 olduğu görülmüştür. Katılımcıların mevcut yöneticileriyle ortalama 5 yıldan uzun süredir çalıştıkları ve çalıştıkları kurumlarda ortalama 1500'ün üzerinde çalışan bulunduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların çalışan kategori dağılımları incelendiğinde çoğunluğunun beyaz yaka ve yarıya yakınının yönetici pozisyonunda çalıştığı görülmüştür. Eğitim durumlarına bakıldığında katılımcıların %81'inin lisans ve üzeri mezuniyetlerinin olduğu tespit edilmiştir. Aylık ortalama gelirleri 6.000 TL¹ üzerinde olduğu ve çalışılan pozisyonlar incelendiğinde %22 alt kademe, %50,40 orta kademe ve %27,60'ının ise üst kademe çalışan olduğu görülmüştür. Yine çalışılan sektörler bakımından çalışanların yarıya yakınının (%49,10) özel sektör çalışanları olduğu, diğer çalışanların ise kamu (%28,40) ve sivil toplum (%22,40) sektörlerine dağıldığı görülmektedir.

¹ Veri toplanma tarih aralığı 16.03.2021-24.12.2021.

Tablo 3: Katılımcıların Demografik Dağılımı

<i>Değişken</i>	<i>Kategori</i>	<i>Sıklık</i>	<i>Yüzde</i>
Cinsiyet	Kadın	57	24.60
	Erkek	175	75.40
Medeni Hal	Evli	144	62.10
	Bekar	88	37.90
Kurum Türü	Özel Sektör	114	49.10
	Kamu Sektörü	66	28.40
	Sivil Toplum	55	22.40
Pozisyon	Alt Kademe	51	22.00
	Orta Kademe	117	50.40
	Üst Kademe	64	27.60
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	4	1.70
	Ortaöğretim	17	7.30
	Önlisans	23	9.90
	Lisans	130	56.00
	Yüksek Lisans	47	20.30
	Doktora	11	4.70
Çalışan Kategorisi	Beyaz Yaka	184	20.70
	Mavi Yaka	48	79.30
Yönetmel Pozisyon	Evet	102	44.00
	Hayır	130	56.00
Diğer Bulgular	Ortalama Değer		
Yaş	34.87 yaş		
Yöneticiyle Çalışma	5.08 yıl		
Çalışan Sayısı	1635 kişi		
Gelir (Aylık)	6163 TL		

3.3.2. Tanımlayıcı İstatistikler ve İçsel Tutarlılık Testi

Yetenek yönetimi ölçeğinin Cronbach Alfa içsel tutarlılık testi ile güvenilirlik değerleri incelendiğinde en düşük Cronbach's Alpha değerinin .86 ile cezbetme alt boyutunda olduğu görülmektedir. Genel olarak bakıldığında ölçeğin Cronbach's Alpha değerinin yeterli düzeyde olması nedeni ile ölçekten herhangi bir maddenin çıkarılmasına ihtiyaç duyulmamıştır. Katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları incelendiğinde yetenek yönetim uygulamalarından bağlılık (4.32) alt boyutunun ortalamasının en yüksek ve ödüllendirme (3.00) alt boyutunun ortalamasının ise en düşük olduğu görülmüştür.

27 maddeden oluşan örgütsel adanmışlık ölçeği incelendiğinde en düşük Cronbach's Alpha değerinin 0.78 seviyesinde olan mesleğe adanmışlık boyutunda olduğu görülmüştür. Diğer boyutlar incelendiğinde genel olarak güvenilirlik düzeyinin yeterli olması nedeni ile ölçekten herhangi bir soru çıkarmaya gerek duyulmamıştır. Araştırma sorularına katılımcıların verdiği yanıtlar incelendiğinde ise en düşük değerin arkadaşlara adanmışlık (3.69) en yüksek değerin de işe adanmışlık (4.15) olduğu görülmüştür. Netice olarak araştırmada kullanılan yetenek yönetimi uygulamaları ve örgütsel adanmışlık ölçeğinin iç tutarlılık değerlerinin yeterli olduğu analiz sonucu ortaya konmuştur.

Tablo 4: Tanımlayıcı İstatistiksel Veriler ve Güvenirlik Analiz Sonucu

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	Cronbach's α
<i>Yetenek Yönetimi Uygulamaları</i>			
Cezbetme	3.22	1.28	.86
Seçme-Yerleştirme	3.37	1.25	.92
Bağlılık	4.32	0.94	.86
Elde Tutma	3.43	1.13	.91
Eğitim	3.20	1.21	.93
Ödüllendirme	3.00	1.29	.90
Yetenek Havuzu	3.12	1.27	.91
<i>Örgütsel Adanmışlık</i>			
Arkadaşlarına Adanmışlık	3.69	1.17	.92
Kuruma Adanmışlık	3.89	1.11	.85
Mesleğe Adanmışlık	3.83	1.14	.78
İşe Adanmışlık	4.15	0.95	.81

Not: n=231

3.3.3. Farklılıkları İncelemeye Yönelik Testler

Bu bölümde katılımcıların yetenek yönetimi toplam skoru ve alt boyutları, örgütsel adanmışlık toplam skoru ve alt boyutlarına ait ölçek maddelerine verdikleri cevapların demografik olarak farklılaşıp farklılaşmadığını görmek adına Bağımsız Örneklem T Testi ve Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi yapılmıştır.

3.3.3.1. Bağımsız Örneklem T Testi**3.3.3.1.1. Cinsiyete Göre Farklılıkların İncelenmesi**

Yetenek yönetimi ve örgütsel adanmışlık alt boyut ve toplamalarının cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığı görmek için yapılan Bağımsız Örneklem T Testi bulguları Tablo 5'de verilmiştir. Bulgularına bakıldığında yetenek yönetimi toplam skoru ve alt boyutları ayrıca örgütsel adanmışlık toplam skoru ve alt boyutlarının cinsiyete göre istatistiki açıdan yalnızca cezbetme ve bağlılık alt boyutunda farklılaştığı görülmektedir.

Ortalama değerlere bakıldığında kadınların cezbetme boyutuna ilişkin algı düzeyi ve bağlılık boyutuna ilişkin algı düzeyinin erkeklerinkinden anlamlı olarak daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 5: Cinsiyete Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

Boyut	Kategori	n	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Fark	t
Yetenek Yönetimi Toplam	Kadın	57	3.51	0.67	0.20	1.92
	Erkek	174	3.31	0.76		
Cezbetme	Kadın	57	3.45	0.84	0.30	2.26**
	Erkek	174	3.15	0.98		
Seçme-Yerleştirme	Kadın	57	3.46	1.19	0.13	.74
	Erkek	174	3.33	1.11		
Bağlılık	Kadın	57	4.51	0.57	0.24	2.34**
	Erkek	174	4.26	0.71		
Elde Tutma	Kadın	57	3.60	0.83	0.22	1.70
	Erkek	174	3.38	0.89		
Eğitim	Kadın	57	3.44	0.98	0.31	2.10
	Erkek	174	3.12	1.03		
Ödüllendirme	Kadın	57	3.03	0.87	0.05	.37
	Erkek	174	2.98	0.91		
Yetenek Havuzu	Kadın	57	3.28	1.00	0.22	1.38
	Erkek	174	3.06	1.10		
Örgütsel Adanmışlık Toplam	Kadın	57	3.98	0.63	0.16	1.60
	Erkek	174	3.82	0.74		
İş Arkadaşlarına Adanmışlık	Kadın	57	3.77	0.90	0.10	.76
	Erkek	174	3.66	0.90		
Kuruma Adanmışlık	Kadın	57	4.03	0.75	0.18	1.55
	Erkek	174	3.85	0.78		
Mesleğe Adanmışlık	Kadın	57	4.00	0.80	0.22	1.75
	Erkek	174	3.78	0.90		
İşe Adanmışlık	Kadın	57	4.31	0.65	0.20	1.94
	Erkek	174	4.11	0.73		

Not: * p<0.050, ** p<0.010, ***p<0.001.

3.3.3.1.2. Medeni Hale Göre Farklılıkların İncelenmesi

Yetenek yönetimi ve örgütsel adanmışlık alt boyut ve toplamlarının medeni hale göre farklılıklarını incelemek için Bağımsız Örneklem T Testi yapılmıştır. Yapılan Bağımsız Örneklem T Testi sonuçları Tablo 6'da yer almaktadır. Bulgularına incelendiğinde yetenek yönetimi toplam skoru ve örgütsel adanmışlık toplam skorlarının istatistiki açıdan anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür. Ayrıca cezbetme, seçme-yerleştirme, elde tutma, ödüllendirme ve yetenek havuzu alt boyutlarına verilen yanıtlarında medeni

hale göre istatistiki açıdan anlamlı olarak farklılaştığı görülmüştür. Ortalama değerlere bakıldığında evli katılımcıların yetenek yönetimi, cezbetme, seçme-yerleştirme, elde tutma, ödüllendirme, yetenek havuzu ve örgütsel adanmışlık boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin bekar katılımcılarınkinden anlamlı olarak daha düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 6: Medeni Hale Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

Boyut	Kategori	n	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Fark	t
Yetenek Yönetimi	Evli	144	3.31	0.80		
Toplam	Bekar	87	3.44	0.64	-0.12	-1.12**
Cezbetme	Evli	144	3.13	1.02		
	Bekar	87	3.38	0.81	-0.25	-1.94**
Seçme-Yerleştirme	Evli	144	3.32	1.21		
	Bekar	87	3.45	0.96	-0.13	-.87**
Bağlılık	Evli	144	4.36	0.68		
	Bekar	87	4.26	0.69	-0.10	1.09
Elde Tutma	Evli	144	3.37	0.93		
	Bekar	87	3.52	0.78	-0.15	-1.25*
Eğitim	Evli	144	3.15	1.07		
	Bekar	87	3.28	0.96	-0.13	-.97
Ödüllendirme	Evli	144	2.93	0.94		
	Bekar	87	3.11	0.82	-0.18	-1.51*
Yetenek Havuzu	Evli	144	3.09	1.15		
	Bekar	87	3.16	0.96	-0.06	-.46*
Örgütsel	Evli	144	3.90	0.77		
Adanmışlık Toplam	Bekar	87	3.79	0.63	0.10	1.11*
İş Arkadaşlarına	Evli	144	3.72	0.94		
Adanmışlık	Bekar	87	3.64	0.83	0.06	.55
Kuruma Adanmışlık	Evli	144	3.93	0.80		
	Bekar	87	3.83	0.72	0.09	.92
Mesleğe Adanmışlık	Evli	144	3.92	0.95		
	Bekar	87	3.70	0.75	0.22	1.91
İşe Adanmışlık	Evli	144	4.20	0.73		
	Bekar	87	4.08	0.69	0.13	1.35

Not: * p<0.050, ** p<0.010, ***p<0.001.

3.3.3.1.3. Çalışan Kategorisine Göre Farklılıkların İncelenmesi

Çalışan kategorisi bağlamında yetenek yönetimi ve örgütsel adanmışlık alt boyut ve toplamalarının farklılaşıp farklılaşmadığını görebilmek amacıyla yapılan Bağımsız Örneklem T Testine ait bulgular Tablo 7’de verilmiştir. Bulgulara göre yalnızca kuruma adanmışlık alt boyutunda farklılaşma tespit edilmiştir ve bu fark istatistiki açıdan anlamlıdır. Yetenek yönetimi ve örgütsel adanmışlık toplamaları ve diğer alt boyutlarda istatistiki açıdan anlamlı farklılaşma tespit edilememiştir. Ortalama değerlere

bakıldığında mavi yaka katılımcıların kuruma adanmışlık boyutuna ilişkin algı düzeyinin beyaz yaka katılımcılarınkinden anlamlı olarak daha düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 7: Çalışan Kategorisine Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

Boyut	Kategori	n	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Fark	t
Yetenek Yönetimi Toplam	Mavi Yaka	48	3.19	0.78		
	Beyaz Yaka	183	3.40	0.74	-0.22	-1.73
Cezbetme	Mavi Yaka	48	3.02	0.94		
	Beyaz Yaka	183	3.28	0.95	-0.25	-1.66
Seçme-Yerleştirme	Mavi Yaka	48	3.23	1.14		
	Beyaz Yaka	183	3.41	1.12	-0.18	-.97
Bağlılık	Mavi Yaka	48	4.20	0.84		
	Beyaz Yaka	183	4.36	0.64	-0.16	-1.21
Elde Tutma	Mavi Yaka	48	3.33	0.90		
	Beyaz Yaka	183	3.46	0.88	-0.13	-.87
Eğitim	Mavi Yaka	48	2.98	1.11		
	Beyaz Yaka	183	3.26	1.00	-0.28	-1.58
Ödüllendirme	Mavi Yaka	48	2.82	0.93		
	Beyaz Yaka	183	3.04	0.89	-0.22	-1.45
Yetenek Havuzu	Mavi Yaka	48	2.85	1.07		
	Beyaz Yaka	183	3.20	1.08	-0.34	-1.94
Örgütsel Adanmışlık Toplam	Mavi Yaka	48	3.72	0.76		
	Beyaz Yaka	183	3.90	0.70	-0.17	-1.39
İş Arkadaşlarına Adanmışlık	Mavi Yaka	48	3.52	0.86		
	Beyaz Yaka	183	3.74	0.91	-0.22	-1.53
Kuruma Adanmışlık	Mavi Yaka	48	3.75	0.93		
	Beyaz Yaka	183	3.93	0.72	-0.18	-1.40*
Mesleğe Adanmışlık	Mavi Yaka	48	3.82	0.92		
	Beyaz Yaka	183	3.84	0.87	-0.02	-.12
İşe Adanmışlık	Mavi Yaka	48	4.01	0.84		
	Beyaz Yaka	183	4.20	0.68	-0.18	-1.39

Not: * $p < 0.050$, ** $p < 0.010$, *** $p < 0.001$.

3.3.3.1.4. Yönetici Olma Durumuna Göre Farklılıkların İncelenmesi

Yönetici olan ve olmayan katılımcıların yetenek yönetimi ve örgütsel adanmışlık alt boyutlarının farklılıklarını incelemek için Bağımsız Örneklem T Testi yapılmıştır. Yapılan Bağımsız Örneklem T Testi sonuçları Tablo 8’de yer almaktadır. Sonuçlara bakıldığında yetenek yönetimi toplam skoru ve örgütsel adanmışlık toplam skorlarının istatistiki açıdan anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür. Ayrıca yetenek yönetiminin tüm alt boyutları olan cezbetme, seçme-yerleştirme, bağlılık, elde tutma, ödüllendirme,

eğitim ve yetenek havuzunun tamamında istatistiki açıdan anlamlı olarak farklılaşmıştır. Aynı şekilde örgütsel adanmışlığın alt boyutları olan iş arkadaşlarına, kuruma, mesleğe ve işe adanmışlık da istatistiki açıdan anlamlı farklılaşmıştır. Ortalama değerlere bakıldığında işyerinde yönetici olarak çalışan katılımcıların yetenek yönetimi uygulamaları ve örgütsel adanmışlığın tüm alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin işyerinde yönetici olarak çalışmayan katılımcılarınkinden anlamlı olarak daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 8: Yönetici Olma Durumuna Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

Boyut	Kategori	n	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Fark	t
Yetenek Yönetimi Toplam	Evet	102	3.59	.68	.40	4.29***
	Hayır	129	3.18	.75		
Cezbetme	Evet	102	3.49	.90	.47	3.90***
	Hayır	129	3.01	.94		
Seçme-Yerleştirme	Evet	102	3.65	1.03	.51	3.55**
	Hayır	129	3.14	1.14		
Bağlılık	Evet	102	4.43	.57	.19	2.17**
	Hayır	129	4.24	.75		
Elde Tutma	Evet	102	3.72	.79	.52	4.64***
	Hayır	129	3.20	.88		
Eğitim	Evet	102	3.50	.98	.54	4.07***
	Hayır	129	2.96	1.01		
Ödüllendirme	Evet	102	3.16	.86	.28	2.39**
	Hayır	129	2.87	.91		
Yetenek Havuzu	Evet	102	3.34	1.01	.39	2.81**
	Hayır	129	2.95	1.11		
Örgütsel Adanmışlık Toplam	Evet	102	4.12	.63	.47	5.33***
	Hayır	129	3.65	.71		
İş Arkadaşlarına Adanmışlık	Evet	102	4.02	.81	.60	5.37***
	Hayır	129	3.42	.88		
Kuruma Adanmışlık	Evet	102	4.15	.69	.46	4.76***
	Hayır	129	3.69	.78		
Mesleğe Adanmışlık	Evet	102	4.03	.74	.35	3.06**
	Hayır	129	3.68	.95		
İşe Adanmışlık	Evet	102	4.35	.62	.34	3.66***
	Hayır	129	4.01	.75		

Not: * p<0.050, ** p<0.010, ***p<0.001.

3.3.3.2. Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi

3.3.3.2.1. Çalışılan Sektöre Göre Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi

Katılımcıların yetenek yönetimi uygulamaları ve örgütsel adanmışlık toplam ve alt boyutları ile ilgili maddelere verdikleri yanıtların sektöre göre farklılıklarını incelemek

için yapılan Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi bulguları Tablo 9’da yer almaktadır. Sonuçlara bakıldığında yetenek yönetimi toplam skoru, cezbetme, seçme-yerleştirme, elde tutma, eğitim, yetenek havuzu, örgütsel adanmışlık toplam skor, iş arkadaşlarına ve kuruma adanmışlık boyutlarında sektöre göre istatistiki olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.



Tablo 9: Sektör Değişkenine Ait Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi Bulguları

Değişken		Kategoriler	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F
Yetenek	Yönetimi	Gruplar Arası	5.46	2	2.73	5.02*
		Grup İçinde	124.07	228	0.54	
		Toplam	129.54	230		
Cezbetme		Gruplar Arası	16.01	2	8.00	9.42***
		Grup İçinde	193.83	228	0.85	
		Toplam	209.84	230		
Seçme-Yerleştirme		Gruplar Arası	15.60	2	7.80	6.45**
		Grup İçinde	275.62	228	1.21	
		Toplam	291.23	230		
Bağlılık		Gruplar Arası	1.09	2	0.55	1.16
		Grup İçinde	107.39	228	0.47	
		Toplam	108.48	230		
Elde Tutma		Gruplar Arası	8.29	2	4.15	5.48**
		Grup İçinde	172.35	228	0.76	
		Toplam	180.65	230		
Eğitim		Gruplar Arası	9.78	2	4.89	4.75*
		Grup İçinde	234.91	228	1.03	
		Toplam	244.69	230		
Ödüllendirme		Gruplar Arası	5.27	2	2.64	3.28
		Grup İçinde	183.34	228	0.80	
		Toplam	188.62	230		
Yetenek Havuzu		Gruplar Arası	9.26	2	4.63	4.04*
		Grup İçinde	261.64	228	1.14	
		Toplam	270.90	230		
Örgütsel	Adanmışlık	Gruplar Arası	3.74	2	1.87	3.68*
		Grup İçinde	115.91	228	0.51	
		Toplam	119.66	230		
İş	Arkadaşlarına	Gruplar Arası	6.49	2	3.25	4.07*
		Grup İçinde	181.65	228	0.79	
		Toplam	188.15	230		
Adanmışlık		Gruplar Arası	4.24	2	2.12	3.60*
		Grup İçinde	134.30	228	0.58	
		Toplam	138.54	230		
Kuruma Adanmışlık		Gruplar Arası	3.71	2	1.86	2.40
		Grup İçinde	176.76	228	0.77	
		Toplam	180.48	230		
Mesleğe Adanmışlık		Gruplar Arası	0.40	2	0.20	0.39
		Grup İçinde	118.80	228	0.52	
		Toplam	119.20	230		

Not: * p<0.050, ** p<0.010, ***p<0.001.

İstatistiki açıdan anlamlı farklılıkların hangi gruplarda yer aldığını daha detaylı inceleyebilmek için Scheffe Analizi yapılmıştır. Sektöre göre yetenek yönetimi uygulamaları ve örgütsel adanmışlık maddelerine verilen yanıtların hangi gruplarda farklılaştığını görebilmek için yapılan Scheffe Analizi Tablo 10'de yer almaktadır.

Yetenek yönetimi toplam skorundaki bulgulara göre kamu ve sivil toplum grupları arasında .41 ortalama değer farkı bulunmuştur. Bu farkın $P=.012$ anlamlılık seviyesinde olduğu tespit edilmiştir. Yetenek yönetimi toplam skorundaki ortalama değer farkı incelendiğinde sivil toplum çalışan gruplarının, kamu çalışan gruplarından anlamlı olarak daha yüksek olduğu görülmüştür.

Cezbetme alt boyutunda özel sektör ve kamu sektörü grupları arasında .50 ortalama değer farkı bulunmuştur. Bu farkın $P=.002$ anlamlılık seviyesinde olduğu ve özel sektör çalışan gruplarının, kamu sektörü çalışan gruplarından daha yüksek ortalamada olduğu görülmüştür. Ayrıca kamu ile sivil toplum sektör grupları arasında .68 ortalama değer farkı tespit edilmiştir. Bu farkın $P=.000$ anlamlılık seviyesinde olduğu ve sivil toplum sektörü çalışan gruplarının, kamu sektörü çalışan gruplarından daha yüksek ortalamada olduğu görülmüştür.

Seçme-yerleştirme alt boyutunda kamu ile özel sektör grupları arasında .55 ortalama değer farkı olduğu ve bu farkın $P=.006$ anlamlılık seviyesinde olduğu ve özel sektör çalışan gruplarının, kamu sektörü çalışan gruplarından daha yüksek ortalamada olduğu görülmüştür. Kamu ile sivil toplum sektör grupları arasında $P=.012$ anlamlılık seviyesinde .61 ortalama değer farkı olduğu bulunmuştur. Bu fark incelendiğinde sivil toplum sektörü çalışan gruplarının da kamu sektörü çalışan gruplarından daha yüksek ortalamada olduğu tespit edilmiştir.

Elde tutma alt boyutunda kamu ile sivil toplum sektör grupları arasında $P=.005$ anlamlılık seviyesinde .53 ortalama değer farkı tespit edilmiştir. Ortaya çıkan bu farkın detaylarına bakıldığında sivil toplum sektörü çalışan gruplarının kamu sektörü çalışan gruplarından daha yüksek ortalamada olduğu tespit edilmiştir.

Eğitim alt boyutunda özel ile sivil toplum sektör grupları arasında $P=.041$ anlamlılık seviyesinde .43 ortalama değer farkı olduğu görülmüştür. Sivil toplum sektörü çalışan gruplarının özel sektör çalışan gruplarından daha yüksek ortalamada olduğu görülmüştür.

Yine eğitim alt boyutunda kamu ile sivil toplum sektör grupları arasında da $P=.014$ anlamlılık seviyesinde .55 ortalama değer farkı tespit edilmiştir. Fark detaylıca incelendiğinde sivil toplum sektörü çalışan gruplarının kamu sektörü çalışan gruplarından daha yüksek ortalama olduğu tespit edilmiştir.

Yetenek havuzu alt boyutunda yalnızca kamu ile sivil toplum sektör grupları arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu farkın $P=.038$ anlamlılık seviyesinde ve .51 ortalama değerinde olduğu bulunmuştur. Sivil toplum sektörü çalışan gruplarının kamu sektörü çalışan gruplarından daha yüksek ortalama olduğu görülmüştür.

Örgütsel adanmışlık alt boyutunda özel sektör ile sivil toplum sektör grupları arasında .31 ortalama değer farkı bulgulanmıştır. Bu farkın olarak $P=.034$ anlamlılık seviyesinde olduğu tespit edilmiştir. Ortaya çıkan farka detaylıca bakıldığında sivil toplum sektörü çalışan gruplarının özel sektör çalışan gruplarından daha yüksek ortalama olduğu tespit edilmiştir.

İş arkadaşlarına adanmışlık alt boyutunda özel ile sivil toplum sektör grupları arasında $P=.028$ anlamlılık seviyesinde .40 ortalama değer farkı tespit edilmiştir. Farkın detaylarına bakacak olursak sivil toplum sektörü çalışan gruplarının özel sektör çalışan gruplarından daha yüksek ortalama olduğu bulunmuştur.

Son olarak kuruma adanmışlık alt boyutunda özel ile sivil toplum sektör grupları arasında .32 ortalama değer farkı olduğu ve bu farkın $P=.044$ anlamlılık seviyesinde olduğu görülmüştür. Fark detaylıca incelendiğinde özel sektör çalışan gruplarının sivil toplum sektörü çalışan gruplarından daha düşük ortalama olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 10: Sektör Değişkenine Ait Scheffe Analizi Bulguları

Boyut		Kategoriler Arası Eşleşme		Ortalama Fark	P
Yetenek Toplam	Yönetimi	Özel	Kamu	.27	.052
			STK	-.10	.564
		Kamu	Özel	-.20	.052
			STK	-.41	.012
		STK	Özel	.13	.564
			Kamu	.41	.012
Cezbetme		Özel	Kamu	.50	.002
			STK	-.10	.496
		Kamu	Özel	-.50	.002
			STK	-.68	.000
		STK	Özel	.18	.496
			Kamu	.68	.000
Seçme-Yerleştirme		Özel	Kamu	.55	.006
			STK	.00	.944
		Kamu	Özel	-.55	.006
			STK	-.61	.012
		STK	Özel	.06	.944
			Kamu	.61	.012
Elde Tutma		Özel	Kamu	.26	.137
			STK	-.20	.196
		Kamu	Özel	-.20	.137
			STK	-.53	.005
		STK	Özel	.26	.196
			Kamu	.53	.005
Eğitim		Özel	Kamu	.12	.739
			STK	-.43	.041
		Kamu	Özel	-.10	.739
			STK	-.55	.014
		STK	Özel	.43	.041
			Kamu	.55	.014
Yetenek Havuzu		Özel	Kamu	.39	.062
			STK	-.10	.800
		Kamu	Özel	-.30	.062
			STK	-.51	.038
		STK	Özel	.12	.800
			Kamu	.51	.038
Örgütsel Adanmışlık		Özel	Kamu	.00	.979
			STK	-.31	.034
		Kamu	Özel	.02	.979
			STK	-.20	.092
		STK	Özel	.31	.034
			Kamu	.29	.092
		Özel	Kamu	.00	.999
			STK	-.40	.028

İş	Arkadaşlarına	Kamu	Özel	.00	.999
			STK	-.40	.057
Adanmışlık		STK	Özel	.40	.028
			Kamu	.40	.057
		Özel	Kamu	.00	.999
			STK	-.32	.044
Kuruma Adanmışlık		Kamu	Özel	.00	.999
			STK	-.30	.073
		STK	Özel	.32	.044
			Kamu	.32	.073

3.3.3.2.2. Yönetici Kademesine Göre Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi

Katılımcıların yetenek yönetimi uygulamaları ve örgütsel adanmışlık toplam ve alt boyutları ile ilgili maddelere verdikleri yanıtların çalışanın kademesine göre farklılıklarını incelemek için yapılan Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi bulguları Tablo 11’de yer almaktadır. Sonuçlara bakıldığında yetenek yönetimi toplam skoru, seçme-yerleştirme, bağlılık, elde tutma, eğitim, yetenek havuzu, örgütsel adanmışlık toplam skor, iş arkadaşlarına, kuruma, mesleğe ve işe adanmışlık boyutlarında çalışanın yönetici kademesine göre istatistiki olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. İstatistiki açıdan anlamlı farklılıkların hangi gruplarda yer aldığını daha detaylı inceleyebilmek için Scheffe Analizi yapılmıştır.

Tablo 11: Yönetici Kademeleri Değişkenine Ait Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi Bulguları

Değişken	Kategoriler	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F
Yetenek	Gruplar Arası	4.50	2	2.25	4.10*
	Grup İçinde	125.04	228	0.54	
	Toplam	129.54	230		
Yönetimi	Gruplar Arası	4.45	2	2.22	2.47
	Grup İçinde	205.39	228	0.90	
	Toplam	209.84	230		
Cezbetme	Gruplar Arası	12.26	2	6.13	5.14**
	Grup İçinde	278.96	228	1.22	
	Toplam	291.23	230		
Seçme-Yerleştirme	Gruplar Arası	10.90	2	5.45	12.73***
	Grup İçinde	97.59	228	0.42	
	Toplam	108.48	230		
Bağlılık	Gruplar Arası	5.24	2	2.62	3.41*
	Grup İçinde	175.40	228	0.76	
	Toplam	180.65	230		
Elde Tutma	Gruplar Arası	7.05	2	3.52	3.38
	Grup İçinde	237.64	228	1.04	
	Toplam	244.69	230		
Eğitim	Gruplar Arası	2.23	2	1.11	1.36
	Grup İçinde	186.38	228	0.81	
	Toplam	188.62	230		
Ödüllendirme	Gruplar Arası	5.91	2	2.95	2.54
	Grup İçinde	264.99	228	1.16	
	Toplam	270.90	230		
Yetenek Havuzu	Gruplar Arası	16.18	2	8.09	17.83***
	Grup İçinde	103.47	228	0.45	
	Toplam	119.66	230		
Örgütsel Adanmışlık	Gruplar Arası	14.03	2	7.01	9.19***
	Grup İçinde	174.11	228	0.76	
	Toplam	188.15	230		
İş Arkadaşlarına	Gruplar Arası	17.22	2	8.61	16.18***
	Grup İçinde	121.32	228	0.53	
	Toplam	138.54	230		
Adanmışlık	Gruplar Arası	15.91	2	7.95	11.02***
	Grup İçinde	164.56	228	0.72	
	Toplam	180.48	230		
Kuruma Adanmışlık	Gruplar Arası	20.09	2	10.04	23.11***
	Grup İçinde	99.11	228	0.43	
	Toplam	119.20	230		
Mesleğe Adanmışlık	Gruplar Arası				
	Grup İçinde				
	Toplam				
İşe Adanmışlık	Gruplar Arası				
	Grup İçinde				
	Toplam				

Not: * p<0.050, ** p<0.010, ***p<0.001.

Çalışanın yönetici kademesine göre yetenek yönetimi uygulamaları ve örgütsel adanmışlık maddelerine verilen yanıtların hangi gruplarda istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaştığını görebilmek için yapılan Scheffe Analizi Tablo 12’de yer almaktadır.

Yetenek yönetimi toplam skorundaki bulgulara göre alt ve üst kademe çalışan grupları arasında .35 ortalama değer farklı ve bu farkın $P=.039$ anlamlılık seviyesinde olduğu bulgulanmıştır. Fark detaylıca incelendiğinde üst kademe çalışan gruplarının alt kademe çalışan gruplarından daha fazla ortalama olduğu tespit edilmiştir.

Seçme-yerleştirme alt boyutunda alt ve üst kademe çalışan grupları arasında .59 ortalama değer farkı ve bu farkın $P=.018$ anlamlılık seviyesinde olduğu görülmüştür. Farkı daha yakından inceleyecek olursak üst kademe çalışan grupların alt kademe çalışan gruplarından daha fazla ortalama olduğu tespit edilmiştir. Orta ve üst kademe çalışan grupları arasında .46 ortalama değer farkı ve bu farkın $P=.029$ anlamlılık seviyesinde olduğu bulunmuştur. Bu fark incelendiğinde üst kademe çalışan gruplarının orta kademe çalışan gruplarından daha fazla ortalama olduğu tespit edilmiştir.

Bağlılık alt boyutunda alt ve üst kademe çalışan grupları arasında .57 ortalama değer farkı tespit edilmiştir. Farkın $P=.000$ anlamlılık seviyesinde olduğu görülmüştür. Fark detaylıca incelendiğinde üst kademe çalışan gruplarının alt kademe çalışan gruplarından daha fazla ortalama olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca orta ve alt kademe çalışan grupları arasında .47 ortalama değer farkı ve bu farkın $P=.000$ anlamlılık seviyesinde olduğu bulgulanmıştır. Aynı şekilde farkı detaylıca incelendiğinde orta kademe çalışan gruplarının üst kademe çalışan gruplarından daha fazla ortalama olduğu bulunmuştur.

Elde tutma alt boyutunda alt ve üst kademe çalışan grupları arasında .41 değer farkı ortalama bulunmuştur. Bu farkın ise $P=.045$ anlamlılık seviyesinde olduğu görülmüştür. Fark detaylıca incelendiğinde üst kademe çalışan gruplarının alt kademe çalışan gruplarından daha fazla ortalama olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel adanmışlık toplam skorundaki bulgulara göre alt ve üst kademe çalışan grupları arasında ortalama .75 değer farklı tespit edilmiştir. Bu farkın ise $P=.000$ anlamlılık seviyesinde olduğu bulgulanmıştır. Alt ve orta kademe çalışan grupları arasında .45 ortalama değer farkı ve $P=.000$ anlamlılık seviyesinde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca orta ve üst kademe çalışan grupları arasında $P=.017$ anlamlılık seviyesinde .30 ortalama

değer farkı tespit edilmiştir. Örgütsel adanmışlığın toplam skorlarındaki farkın detaylarına bakıldığında üst kademe çalışan gruplarının orta ve alt kademe çalışan gruplarından daha fazla ortalama olduğu tespit edilmiştir. Orta kademe çalışanlarında alt kademe çalışan gruplarından daha fazla ortalama olduğu görülmüştür.

İş arkadaşlarına adanmışlık alt boyutu bulgularına göre alt ve üst kademe çalışan grupları arasında ortalama .70 değer farklı ve bu farkın $P=.000$ anlamlılık seviyesinde olduğu bulunmuştur. Bu fark detaylıca incelendiğinde üst kademe çalışan gruplarının alt kademe çalışan gruplarından daha fazla ortalama olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca alt ve orta kademe çalışan grupları arasında $P=.015$ anlamlılık seviyesinde, ortalama .43 değer farkı olduğu ve farkın detayında üst kademe çalışan gruplarının alt kademe çalışan gruplarından daha fazla ortalama olduğu tespit edilmiştir.

Kuruma adanmışlık alt boyutu bulgularına göre alt ve üst kademe çalışan grupları arasında .77 ortalama değer farklı ve bu farkın $P=.000$ anlamlılık seviyesinde olduğu bulunmuştur. Alt ve orta kademe çalışan grupları arasında .39 ortalama değer farkı tespit edilmiştir. Bu farkın ise $P=.006$ anlamlılık seviyesinde olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca orta ve üst kademe çalışan grupları arasındaki .38 ortalama değer farkı ve $P=.004$ anlamlılık seviyesi görülmüştür. Kuruma adanmışlığın toplam skorlarındaki farkın detayları incelendiğinde üst kademe çalışan gruplarının orta ve alt kademe çalışan gruplarından daha fazla ortalama olduğu bulunmuştur. Orta kademe çalışanlarında alt kademe çalışan gruplarından daha fazla ortalama olduğu görülmüştür.

Mesleğe adanmışlık alt boyutu bulgularına göre alt ve üst kademe çalışan grupları arasında .74 ortalama değer farklı ve $P=.000$ anlamlılık seviyesi tespit edilmiştir. Üst kademe çalışan gruplarının alt kademe çalışan gruplarından daha fazla ortalama olduğu görülmüştür. Alt ve orta kademe çalışan grupları arasında ortalama .47 değer farkı ve $P=.004$ anlamlılık seviyesinde farklılık tespit edilmiştir. Bu farkın detaylarına bakıldığında orta kademe çalışan gruplarının alt kademe çalışan gruplarından daha fazla ortalama olduğu bulunmuştur.

İşe adanmışlık alt boyutu bulgularına göre alt ve üst kademe çalışan grupları arasında .83 ortalama değer farklı olduğu tespit edilmiştir. Bu farkın ise $P=.000$ anlamlılık seviyesinde olduğu görülmüştür. Alt ve orta kademe çalışan grupları arasında .55 ortalama değer farkı ve $P=.000$ anlamlılık seviyesi tespit edilmiştir. Ayrıca orta ve üst

kademe çalışan grupları arasındaki .27 ortalama değer farkı ve $P=.031$ anlamlılık seviyesi tespit edilmiştir. İşe adanmışlığın toplam skorlarındaki fark incelendiğinde üst kademe çalışan gruplarının orta ve alt kademe çalışan gruplarından daha fazla ortalama da olduğu tespit edilmiştir. Orta kademe çalışanlarında alt kademe çalışan gruplarından daha fazla ortalama da olduğu bulunmuştur.

Tablo 12: Yönetici Kademesi Değişkenine Ait Scheffe Analizi Bulguları

Boyut	Kategoriler Arası Eşleşme		Ortalama	P
			Fark	
Yetenek Yönetimi Toplam	Alt Kademe Çalışan	Orta Kademe	-.07	.839
		Üst Kademe	-,35	.039
	Orta Kademe Çalışan	Alt Kademe	.07	.839
		Üst Kademe	-.28	.051
	Üst Kademe Çalışan	Alt Kademe	.35	.039
		Orta Kademe	.28	.051
Seçme-Yerleştirme	Alt Kademe Çalışan	Orta Kademe	-.12	.785
		Üst Kademe	-.59	.018
	Orta Kademe Çalışan	Alt Kademe	.12	.785
		Üst Kademe	-.46	.029
	Üst Kademe Çalışan	Alt Kademe	.59	.018
		Orta Kademe	.46	.029
Bağlılık	Alt Kademe Çalışan	Orta Kademe	-.47	.000
		Üst Kademe	-.57	.000
	Orta Kademe Çalışan	Alt Kademe	.47	.000
		Üst Kademe	-.09	.630
	Üst Kademe Çalışan	Alt Kademe	.57	.000
		Orta Kademe	.09	.630
Elde Tutma	Alt Kademe Çalışan	Orta Kademe	-.14	.618
		Üst Kademe	-.41	.045
	Orta Kademe Çalışan	Alt Kademe	.14	.618
		Üst Kademe	-.26	.148
	Üst Kademe Çalışan	Alt Kademe	.41	.045
		Orta Kademe	.26	.148
Örgütsel Adanmışlık Toplam	Alt Kademe Çalışan	Orta Kademe	-.45	.000
		Üst Kademe	-.75	.000
	Orta Kademe Çalışan	Alt Kademe	.45	.000
		Üst Kademe	-.30	.017
	Üst Kademe Çalışan	Alt Kademe	.75	.000
		Orta Kademe	.30	.017
İş Arkadaşlarına Adanmışlık	Alt Kademe Çalışan	Orta Kademe	-.43	.015
		Üst Kademe	-.70	.000
	Orta Kademe Çalışan	Alt Kademe	.43	.015
		Üst Kademe	-.27	.142

Kuruma Adanmışlık	Üst Kademe Çalışan	Alt Kademe	.70	.000
		Orta Kademe	.27	.142
	Alt Kademe Çalışan	Orta Kademe	-.39	.006
		Üst Kademe	-.77	.000
	Orta Kademe Çalışan	Alt Kademe	.39	.006
		Üst Kademe	-.38	.004
Mesleğe Adanmışlık	Üst Kademe Çalışan	Alt Kademe	.77	.000
		Orta Kademe	.38	.004
	Alt Kademe Çalışan	Orta Kademe	-.47	.004
		Üst Kademe	-.74	.000
	Orta Kademe Çalışan	Alt Kademe	.47	.004
		Üst Kademe	-.26	.131
İşe Adanmışlık	Üst Kademe Çalışan	Alt Kademe	.74	.000
		Orta Kademe	.26	.131
	Alt Kademe Çalışan	Orta Kademe	-.55	.000
		Üst Kademe	-.83	.000
	Orta Kademe Çalışan	Alt Kademe	.55	.000
		Üst Kademe	-.27	.031
	Üst Kademe Çalışan	Alt Kademe	.83	.000
		Orta Kademe	.27	.031

3.3.3.2.3. Eğitim Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi

Katılımcıların yetenek yönetimi uygulamaları ve örgütsel adanmışlık toplam ve alt boyutları ile ilgili maddelere verdikleri yanıtların çalışanın eğitim durumuna göre farklılıklarını incelemek için yapılan Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi bulguları Tablo 13’de yer almaktadır. Sonuçlara bakıldığında yetenek yönetimi toplam skoru, cezbetme, seçme-yerleştirme, elde tutma, eğitim, ödüllendirme, yetenek havuzu boyutlarında sektöre göre istatistiki olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Farklılıkların hangi gruplarda yer aldığını daha detaylı inceleyebilmek için Scheffe Analizi yapılmıştır.

Tablo 13:Eğitim Durumu Değişkenine Ait Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi Bulguları

Değişken	Kategoriler	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F
Yetenek	Yönetimi	Gruplar Arası	10.50	5	2.10
		Grup İçinde	119.04	225	0.52
	Toplam	Toplam	129.54	230	3.97**
Cezbetme		Gruplar Arası	16.15	5	3.23
		Grup İçinde	193.69	225	0.86
		Toplam	209.84	230	3.75**
Seçme-Yerleştirme		Gruplar Arası	20.56	5	4.11
		Grup İçinde	270.66	225	1.20
		Toplam	291.23	230	3.41**
Bağlılık		Gruplar Arası	1.40	5	0.28
		Grup İçinde	107.08	225	0.47
		Toplam	108.48	230	.59
Elde Tutma		Gruplar Arası	14.76	5	2.95
		Grup İçinde	165.88	225	0.73
		Toplam	180.65	230	4.00**
Eğitim		Gruplar Arası	15.69	5	3.13
		Grup İçinde	229.00	225	1.01
		Toplam	244.69	230	3.08*
Ödüllendirme		Gruplar Arası	11.83	5	2.36
		Grup İçinde	176.78	225	0.78
		Toplam	188.62	230	3.01*
Yetenek Havuzu		Gruplar Arası	15.87	5	3.17
		Grup İçinde	255.03	225	1.13
		Toplam	270.90	230	2.80*
Örgütsel	Adanmışlık	Gruplar Arası	3.19	5	0.64
		Grup İçinde	116.46	225	0.52
	Toplam	Toplam	119.66	230	1.23
İş	Arkadaşlarına	Gruplar Arası	4.92	5	0.98
		Grup İçinde	183.22	225	0.81
		Toplam	188.15	230	1.21
Adanmışlık	Kuruma	Gruplar Arası	4.47	5	0.89
		Grup İçinde	134.07	225	0.59
		Toplam	138.54	230	1.50
Mesleğe	Adanmışlık	Gruplar Arası	2.62	5	0.52
		Grup İçinde	177.85	225	0.79
		Toplam	180.48	230	.66
İşe	Adanmışlık	Gruplar Arası	3.95	5	0.79
		Grup İçinde	115.25	225	0.51
		Toplam	119.20	230	1.54

Not: * p<0.050, ** p<0.010, ***p<0.001.

Çalışanın eğitim durumuna göre yetenek yönetimi uygulamalarının hangi gruplarda istatistiksel olarak anlamlı farklılaştığını görebilmek için yapılan Scheffe Analizi Tablo 14’de yer almaktadır. Yetenek yönetimi toplam skorundaki bulgulara göre lisans ve doktora mezunu çalışan grupları arasında .91 ortalama değer farklı olduğu bulgulanmıştır. Bu farkın ise $P=.008$ anlamlılık seviyesinde ve istatistiki açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Yetenek yönetimi toplam skorlarındaki farkın detayları incelendiğinde lisans mezunu çalışan gruplarının doktora mezunu gruplardan daha fazla ortalamada olduğu görülmüştür.

Tablo 14: Eğitim Değişkenine Ait Scheffe Analizi Bulguları

Boyut	Kategoriler Arası Eşleşme	Ortalama Fark	P
Yetenek Yönetimi Toplam	İlköğretim	Ortaöğretim	-.14
		Önlisans	-.31
		Lisans	-.35
		Yüksek Lisans	-.08
		Doktora	.55
	Ortaöğretim	İlköğretim	.14
		Önlisans	-.16
		Lisans	-.21
		Yüksek Lisans	-.06
		Doktora	.69
	Önlisans	İlköğretim	.31
		Ortaöğretim	.16
		Lisans	-.04
		Yüksek Lisans	.22
		Doktora	.86
	Lisans	İlköğretim	.35
		Ortaöğretim	.21
		Önlisans	.05
		Yüksek Lisans	.27
		Doktora	.91
	Yüksek Lisans	İlköğretim	.08
		Ortaöğretim	-.06
		Önlisans	-.22
		Lisans	-.27
		Doktora	.63
	Doktora	İlköğretim	-.55
		Ortaöğretim	-.70
		Önlisans	-.86
		Lisans	-.91
		Yüksek Lisans	-.63

3.3.4. Korelasyon Analizi

Hipotez 2, 3, 4 ve 5 test etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizinin detaylı sonuçları Tablo 15’de gösterilmektedir.

Tablo 15: Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	Yetenek Yönetimi Uygulamaları								Örgütsel Adanmışlık				
	YYU	C	SY	B	ET	E	Ö	YH	ÖA	İAA	KA	MA	İA
Yetenek Yönetimi Uygulamaları													
Toplam (YYU)	–												
Cezbetme (C)	.88***	–											
Seçme-Yerleştirme (SY)	.82***	.75***	–										
Bağlılık (B)	.37***	.18**	.31***	–									
Elde Tutma (ET)	.88***	.80***	.67***	.33***	–								
Eğitim (E)	.87***	.77***	.64***	.22***	.76***	–							
Ödüllendirme (Ö)	.84***	.68***	.64***	.13*	.65***	.64***	–						
Yetenek Havuzu (YH)	.82***	.68***	.66***	.18**	.65***	.69***	.70***	–					
Örgütsel Adanmışlık Toplam (ÖA)													
İş Arkadaşlarına Adanmışlık (İAA)	.64***	.52***	.49***	.38***	.65***	.57***	.48***	.49***	.90***	–			
Kuruma Adanmışlık (KA)	.66***	.55***	.51***	.47***	.65***	.58***	.47***	.44***	.92***	.74***	–		
Mesleğe Adanmışlık (MA)	.44***	.34***	.33***	.39***	.44***	.44***	.28***	.28***	.80***	.58***	.69***	–	
İşe Adanmışlık (İA)	.40***	.30***	.30***	.60***	.42***	.32***	.19***	.22***	.79***	.53***	.72***	.23***	–

Not: N=231, * p<0.050, ** p<0.010, ***p<0.001.

Hipotez 2: Çalışanların kuruma adanmışlık düzeyleri ile yetenek yönetimi düzeyleri arasında pozitif ilişki vardır.

Hipotez 2'nin test edilmesi ve katılımcıların kuruma adanmışlık düzeyleri ile uygulanan yetenek yönetimi çalışmaları arasındaki ilişkinin tespiti amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında yine tüm düzeylerin orta düzeyde, pozitif ve istatistiki açıdan anlamlı ilişkinin olduğu görülmektedir ($r: 0.66; p < 0.001$). Buna göre Hipotez 2'nin desteklendiği ve yetenek yönetimi uygulamalarının kurumsal adanmışlık ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Hipotez 3: Çalışanların mesleğe adanmışlık düzeyleri ile yetenek yönetimi düzeyleri arasında pozitif ilişki vardır.

Tablo 15'3 bakıldığında mesleğe adanmışlık ile yetenek yönetimi arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki söz konusudur ($r: 0.44; p < 0.001$). Aynı ayrı bakıldığında ise yetenek yönetimi düzeylerinden ödüllendirme ($r: 0.28$) ve yetenek havuzu ($r: 0.28$) ile mesleğe adanmışlık arasında düşük düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmüştür. Buna göre Hipotez 3'ün desteklendiği ve yetenek yönetimi uygulamalarının mesleğe adanmışlık ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Hipotez 4: Çalışanların işe adanmışlık düzeyleri ile yetenek yönetimi düzeyleri arasında pozitif ilişki vardır.

Katılımcıların işe adanmışlıkları ile yetenek yönetimi uygulamaları arasında ilişki incelendiğinde; yine toplamda orta düzeyde, pozitif yönlü ve istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r: 0.40; p < 0.001$). Düzeyler incelendiğinde ise cezbetme, seçme- yerleştirme, ödüllendirme ve yetenek havuzu ile işe adanmışlık arasında düşük düzeyde, pozitif ilişki anlaşılmıştır. Buna göre Hipotez 4'ün desteklendiği ve yetenek yönetimi uygulamalarının işe adanmışlık ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Hipotez 5: Çalışanların iş arkadaşlarına adanmışlık düzeyleri ile yetenek yönetimi düzeyleri arasında pozitif ilişki vardır.

İşyerindeki arkadaşlarına adanmışlık düzeyleri ile yetenek yönetimi düzeyleri arasında ilişki olup olmadığının aynı zamanda hipotezin test edilmesi amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Bu çerçevede katılımcıların iş arkadaşlarına adanmışlık düzeyi ile yetenek yönetimi uygulamaları arasındaki ilişki Tablo 15'de gösterilmiştir.

Tablo 15’de görüldüğü üzere yetenek yönetimi uygulamaları ile iş arkadaşlarına adanmışlık arasında tüm boyutların orta düzeyde, pozitif yönde ve istatistiki açıdan anlamlı bir ilişkisi söz konusudur ($r:0,64$; $p<0.001$). Yetenek yönetimi düzeyleri ile iş arkadaşlarına adanmışlık arasında en düşük orta düzey pozitif yönlü ilişki bağlılık düzeyinde ($r: 0.38$; $p<0.001$), en yüksek orta düzey pozitif yönlü ilişki ise elde tutma düzeyinde görülmüştür ($r: 0.65$; $p<0.001$). Ortaya çıkan bu durumun Hipotez 5’i desteklediği anlaşılmıştır. Bu çerçevede işyerindeki yetenek yönetimi uygulamalarının iş arkadaşlarına adanmışlık ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

3.3.5. Regresyon Analizi

Çalışmanın esas konusu olarak yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel adanmışlığa etkisini detaylı bir şekilde inceleyebilmek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

Bağımsız değişken; Yetenek Yönetimi Uygulamaları

- (1) Cezbetme
- (2) Seçme-Yerleştirme
- (3) Bağlılık
- (4) Elde Tutma
- (5) Eğitim
- (6) Ödüllendirme
- (7) Yetenek Havuzu

Bağımlı değişkenler;

- (1) Örgütsel Adanmışlık Toplam
- (2) İş Arkadaşlarına Adanmışlık
- (3) Kuruma Adanmışlık
- (4) Mesleğe Adanmışlık
- (5) İşe Adanmışlık

Bu doğrultuda toplamda 5 model [$1 \times 5 = 5$ Model] test edilmiştir. Tablo 27’de katılımcıların işyerlerinde uygulanan yetenek yönetimi uygulamalarının alt boyutları ile örgütsel adanmışlığın toplamı ve alt boyutlarına etkisi gösterilmektedir. Çoklu regresyon analizine ilişkin tüm bulgular Tablo 16’da sunulmuştur. Yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel adanmışlığa etkisi bu bölümde detaylıca ele alınmıştır. Bu doğrultuda yetenek yönetimi uygulamalarının tüm alt boyutları ile örgütsel adanmışlık toplam sonucu ayrıca örgütsel adanmışlığın alt boyutları ayrı ayrı incelenmiştir.

Çoklu regresyon analizi sonuçlarına detaylı bakıldığında bağlılık boyutunun örgütsel adanmışlığı (yüksek kuvvetli etki), iş arkadaşlarına adanmışlığı (yüksek kuvvetli etki), kuruma adanmışlığı (yüksek kuvvetli etki), mesleğe adanmışlığı (yüksek kuvvetli etki), işe adanmışlığı (yüksek kuvvetli etki) pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Elde tutma alt boyutunun ise örgütsel adanmışlığı (yüksek kuvvetli etki), iş arkadaşlarına adanmışlığı (yüksek kuvvetli etki), kuruma adanmışlığı (yüksek kuvvetli etki), mesleğe adanmışlığı (düşük kuvvetli etki) pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Son olarak eğitim alt boyutunun ise örgütsel adanmışlığı (orta kuvvetli etki) ve mesleğe adanmışlığı (yüksek kuvvetli etki) pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Ayrıca yetenek yönetiminin diğer alt boyutlarının ise örgütsel adanmışlığı anlamlı düzeyde etkilemediği görülmüştür. Bağlılık ve elde tutmanın diğer alt boyutlara göre örgütsel adanmışlığı daha fazla etkilediği görülmüştür.

Tablo 16: Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler														
	Örgütsel Adanmışlık Toplam			İş Arkadaşlarına Adanmışlık			Kuruma Adanmışlık			Mesleğe Adanmışlık			İşe Adanmışlık		
	β	t	R ²	β	t	R ²	β	t	R ²	β	t	R ²	β	t	R ²
Yetenek Yönetimi Uygulamaları															
Cezbetme	-.04	-.47		-.09	-.90		.03	.33		-.11	-.98		.05	.47	
Seçme-Yerleştirme	.05	.07		.01	.11		.02	.30		.01	.13		-.05	-.55	
Bağlılık	.33***	6.70		.19***	3,60		.30***	5.85		.27***	4.40		.52***	9.22	
Elde Tutma	.39***	4.62	.56	.44***	4.75	.47	.32***	3.69	.52	.22*	2.07	.30	.25	2.55	.42
Eğitim	.23**	2.88		.16	1.9		.23	2.77		.34***	3.43		.09	1.05	
Ödüllendirme	.06	.88		.08	1.11		.10	1.44		.01	.08		-.06	-.82	
Yetenek Havuzu	-.03	-.43		.05	.68		-.09	-1.22		-.08	-.91		-.06	-.72	

Not: N=231, * $p < 0.050$, ** $p < 0.010$, *** $p < 0.001$.

Yetenek yönetimi uygulamalarının iş arkadaşlarına adanmışlığa etkisi

Yetenek yönetimi uygulamalarından cezbetme, seçme yerleştirme, eğitim, ödüllendirme ve yetenek havuzu uygulamalarının iş arkadaşlarına adanmışlık düzeyine istatistiki açıdan anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir.

Yetenek yönetimi alt boyutlarından bağlılık ve elde tutma diğer alt boyutlarla kıyaslandığında daha fazla öne çıktığı ve istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif yönlü olarak iş arkadaşlarına adanmışlığı etkilediği tespit edilmiştir ($p<0.001$). Yetenek yönetimi uygulamalarının çalışma arkadaşlarına adanmışlıktaki değişimi açıklama oranı ise 0,47'dir. Buradan yola çıkarak yetenek yönetimi uygulamalarının iş arkadaşlarına adanmışlıktaki her bir değişimin % 47'sini açıklamakta olduğu söylenebilir ($R^2= .47$).

Yetenek yönetimi uygulamalarının kuruma adanmışlığa etkisi

Cezbetme, seçme yerleştirme, eğitim, ödüllendirme ve yetenek havuzu uygulamalarının kuruma adanmışlık düzeyine istatistiki açıdan anlamlı bir etki tespit edilememiştir.

Bağlılık ve elde tutma değerleri incelendiğinde diğer yetenek yönetimi alt boyutlara göre kuruma adanmışlığı daha fazla etkilediği görülmüştür. Yetenek yönetimine dair bağlılık ve elde tutma uygulamaları istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif yönlü olarak kuruma adanmışlığı etkilediği tespit edilmiştir ($p<0.001$). Yetenek yönetimi uygulamalarının kuruma adanmışlıktaki değişimi açıklama oranı 0,52 olarak bulunmuştur. Dolayısı ile yetenek yönetimi uygulamalarının kuruma adanmışlıktaki her bir değişimi % 52 oranında açıkladığı tespit edilmiştir. ($R^2= .52$).

Yetenek yönetimi uygulamalarının mesleğe adanmışlığa etkisi

Yetenek yönetimi uygulamalarından cezbetme, seçme yerleştirme, ödüllendirme ve yetenek havuzu uygulamalarının mesleğe adanmışlık düzeyine istatistiki açıdan anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir.

Yetenek yönetimi alt boyutlarından bağlılık, eğitim ve elde tutma diğer alt boyutlara göre öne çıkmıştır. Bağlılık ve eğitime yönelik yapılan faaliyetler ise istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif yönlü olarak iş arkadaşlarına adanmışlığı etkilediği tespit edilmiştir ($p<0.001$). Ayrıca bağlılık ve eğitime yönelik uygulamalardan düşük olsa da elde tutma uygulamalarının da istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif yönlü olarak mesleğe adanmışlığa etki ettiği tespit edilmiştir ($p<.05$). Yapılan çoklu regresyon analizinde yetenek yönetimi

uygulamalarının mesleğe adanmışlıktaki değişimi açıklama oranının 0,30 olduğu görülmüştür. Yetenek yönetimi uygulamalarının mesleğe adanmışlıktaki her bir değişimi % 30 oranında açıkladığı söylenebilir. ($R^2 = .30$).

Yetenek yönetimi uygulamalarının işe adanmışlığa etkisi

İşe adanmışlık düzeyinin yetenek yönetimi uygulamalarına etkisine bakıldığında ise yalnızca bağlılık alt boyutunun işe adanmışlığı etkilediği ancak diğer alt boyutlar olan cezbetme, seçme-yerleştirme, elde tutma, eğitim, ödüllendirme ve yetenek havuzu uygulamalarının istatistiki açıdan anlamlı herhangi bir etkisi tespit edilememiştir. Bağlılık alt boyutunun ise istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif yönlü olarak işe adanmışlığı etkilediği tespit edilmiştir ($p < 0.001$). Son olarak yetenek yönetimi uygulamalarının işe adanmışlığın toplam skorundaki değişimi açıklama oranının 0,42 olduğu ve yetenek yönetimi uygulamalarının işe adanmışlıktaki her bir değişimi % 42 oranında açıkladığı görülmüştür.

Yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel adanmışlığa etkisi

Tablo 16'nın ilk satırında yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel adanmışlık toplamına etkisi incelenmiştir.

Katılımcılara dair bulgular incelendiğinde örgütler tarafından yetenek yönetimi çerçevesinde cezbetme, seçme-yerleştirme, ödüllendirme ve yetenek havuzuna yönelik yapılan uygulamalar örgütsel adanmışlığı anlamlı düzeyde etkilemediği görülmüştür ($p > 0.05$).

Katılımcıların bağlılık, elde tutma ve eğitime yönelik bulguları incelendiğinde ise örgütsel adanmışlığa etkinin pozitif yönlü ve istatistiki açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p < 0.001$, $p < 0.01$). Ayrıca yetenek yönetimi uygulamalarındaki her bir değişimin örgütsel adanmışlığın %56'sını açıkladığı görülmüştür ($R^2 = .56$).

Hipotez 1: Yetenek yönetimi uygulamaları örgütsel adanmışlığı pozitif yönde etkilemektedir.

Yetenek yönetimi uygulamaları ile örgütsel adanmışlık toplamalarının regresyon analiz sonuçları incelendiğinde yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel adanmışlığı pozitif yönlü ve istatistiki açıdan anlamlı etkilediği görülmüştür ($p < 0,001$). Buna göre Hipotez 1'in desteklendiği ve yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel adanmışlığı etkilediği

tespit edilmiştir. Yetenek yönetimi uygulamalarının alt boyutlarının örgütsel adanmışlığın toplam skorundaki değişimi açıklama oranı (uyarlanmış R²) 0,56 olarak tespit edilmiştir. Yetenek yönetimi uygulamaları örgütsel adanmışlıktaki her bir değişimi % 56 oranında açıklamaktadır.



TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu bölümde öncelikle analizler sonucunda ortaya çıkan bulguların özetine ve bulguların yorumlanmasına yer verilecektir. Ayrıca yapılan bu çalışmanın araştırma kısıtları, katkıları ve gelecek araştırma önerileri aktarılmıştır.

Bulguların Özeti: Yetenek yönetimi ve örgütsel adanmışlık boyutlarına dair katılımcıların verdikleri yanıtlardaki farklılıkları tespit etmek amacıyla Bağımsız Örneklem T Testi ve Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi yapılmıştır. Yapılan testler neticesinde katılımcıların yanıtlarının cinsiyete göre farklılıklarına bakıldığında kadınların cezbetme ve bağlılık algı düzeylerinin erkeklerinkinden anlamlı olarak daha fazla olduğu bulunmuştur. Evli katılımcıların yetenek yönetimi, cezbetme, seçme-yerleştirme, elde tutma, ödüllendirme, yetenek havuzu ve örgütsel adanmışlık boyutundaki algı düzeylerinin bekarlara göre anlamlı olarak daha düşük olduğu görülmektedir. Mavi yaka katılımcıların kuruma adanmışlık algı düzeylerinin ise beyaz yaka katılımcılarinkinden anlamlı olarak daha düşük olduğu tespit edilmiştir. İşyerinde yönetici olarak çalışan katılımcıların yetenek yönetimi uygulamaları ve örgütsel adanmışlığın tüm alt boyutlarındaki algı düzeylerinin işyerinde yönetici olarak çalışmayan katılımcılarinkinden anlamlı olarak daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmada hipotezleri test etmek üzere regresyon ve korelasyon analizi yöntemlerinden faydalanılmıştır. Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde yetenek yönetimi ile örgütsel adanmışlık arasında istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Yetenek yönetimi düzeyleri ile kuruma adanmışlık düzeyi arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Bulgular **Hipotez 2**'yi desteklemektedir. Ayrıca yetenek yönetimi düzeyleri ile mesleğe adanmışlık düzeyi arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Bulgular **Hipotez 3**'ü desteklemektedir. Son olarak yetenek yönetimi düzeyleri ile işe adanmışlık düzeyi arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Bulgular **Hipotez 4**'ü desteklemektedir. Yetenek yönetimi düzeyleri ile iş arkadaşlarına adanmışlık düzeyi arasında anlamlı ve pozitif ilişki tespit edilmiştir. Bu bulgular **Hipotez 5**'i desteklemektedir.

Çoklu regresyon analizi sonuçlarını detaylıca incelendiğinde bağlılık boyutunun örgütsel adanmışlığı, iş arkadaşlarına adanmışlığı, kuruma adanmışlığı, mesleğe adanmışlığı ve

işe adanmışlığı yüksek kuvvetli ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Elde tutma alt boyutunun ise örgütsel adanmışlığı, iş arkadaşlarına adanmışlığı ve kuruma adanmışlığı pozitif yönde yüksek kuvvetli, mesleğe adanmışlığı ise pozitif yönlü düşük kuvvetli etkilediği görülmüştür. Son olarak eğitim alt boyutunun ise örgütsel adanmışlığı pozitif yönlü orta kuvvetli ve mesleğe adanmışlığı da pozitif yönlü yüksek kuvvetli etkilediği bulunmuştur.

Yetenek yönetimi uygulamalarından cezbetme, seçme-yerleştirme, ödüllendirme ve yetenek havuzu boyutlarının ise örgütsel adanmışlığı ve alt boyutlarını anlamlı düzeyde etkilemediği tespit edilmiştir. Bağlılık ve elde tutmanın ise diğer alt boyutlara göre örgütsel adanmışlığı daha fazla etkilediği görülmüştür. Ayrıca regresyon analizi sonuçları incelendiğinde yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel adanmışlığı istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönlü etkilediği ve yetenek yönetimi uygulamalarındaki her bir değişimin örgütsel adanmışlığın %56'sını açıkladığı görülmüştür ($R^2 = .56$). Bu durum **Hipotez 1**'in desteklemektedir.

Bulguların Yorumlanması: Araştırmada çalışanların örgüte olan adanmışlık düzeyleri ile yetenek yönetimi uygulamaları arasında pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu tespitten yola çıkarak yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların örgütsel adanmışlık düzeyini artırdığı söylenebilir.

Teknolojinin gelişimi örgütler açısından yeteneklerin önemini her geçen gün daha da artırmaktadır. Dünyada yaşanan hızlı değişimlerin ortaya çıkardığı bu yoğun rekabet ortamında örgütlerin yetenekli çalışanları örgüte çekmeleri ve ellerinde tutabilmesi daha da zorlaşmaktadır. Yetenekli çalışanların örgüte bağlılıkları ve adanmışlıkları sürdürülebilir rekabet üstünlüğü açısından çok önemlidir. Bunun için örgüt dışındaki yetenekler için bir cazibe merkezi haline dönüştürülmeli, yetenekler eğitilmeli ve gelişimleri desteklenmeli, kurum içi tatmin edici kariyer planı sunulmalı ve örgütle olan bağlar samimiyet çerçevesinde güçlendirilmelidir. Yetenekli çalışanların kritik hale gelmesiyle beraber yetenek yönetimi kavramı da örgütler için kritik hale gelmiştir. Artan rekabet ile birlikte yeteneklerin kritik hale gelmesi, piyasada yetenek avcılığının artması ve tüm bu mücadelelerin örgütleri zaafa uğratacak düzeye ulaşması yetenek yönetiminin önemini her geçen gün daha da artırmaktadır. İşletmeler kendileri için en uygun yeteneği

bulmak, geliştirmek ve elde tutmak konusunda stratejiler ortaya koymaktadır (Boudreau & Ramstad, 2005; DeFillippi & Reed, 1990; McCauley & Wakefield, 2006).

Rekabetin yoğun yaşandığı örgütlerde yetenek yönetimi sistemi çok büyük öneme sahiptir. Doğru çalışanın en uygun pozisyona yerleştirilmesi sonucu örgütün başarısını artabilmektedir. Çalışanların yetkinlik haritaları oluşturularak örgütün insan kaynağı anlamında güçlü ve zayıf olduğu noktalar net olarak görülebilir. Potansiyelinin yanına bir de performans ortaya koyarak başarılarını ortaya koymuş çalışanların takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi motivasyon seviyesini artırabilmektedir. Yetenek yönetimi sisteminin uygulanması örgütün işveren markası olma yolunda önemli bir yer tutmaktadır. Bu durum ihtiyaç olan kritik kadrolar için yetenekli çalışanların örgüte çekilebilmesi için çok önemlidir. Çalışanların örgüte adanmışlıkları bu anlamda çok önemlidir. Yeni ve yaratıcı fikirler ancak örgütle güçlü bağları olan işgörenlerin ortaya koyacağı çabalar neticesinde oraya çıkabilir (Altuntuğ, 2009; Çolak, Gündoğmuş & Vardarlier, 2021; Selznick, 1984).

Fakat yetenek yönetiminin tek başına başarıya ulaşması mümkün olmayacaktır. Bununla birlikte yetenekli çalışanların örgüt ile arasında doğru ilişkinin kurulması ve örgütsel adanmışlığın gerçekteşmesi gerekmektedir. İşletmeleri rakiplerinden üstün kılan birinci ve en önemli unsur insandır. İşletmelerde çalışanların verimli ve üretken olması için örgütsel davranış açısından çalışmalar yapılması gerekir. Bu çerçevede örgütün başarısı açısından çalışanların örgüte adanmışlıkları da önemli bir unsurdur. Adanmışlık hem işgören hem de işveren bağlamında birçok farklı unsurla etkileşim halindedir. Yetenek yönetimi çerçevesinde uygulanan örgütsel davranış, tutum ve yaklaşımlar bunlardan bazıları olarak ifade edilebilir.

Daha önce de ifade edildiği gibi çalışmada örgütler için kritik önemde olan yetenek yönetiminin örgütsel adanmışlığa etkisi ve birbirleri ile olan ilişkileri incelenmiştir. Yapılan araştırma neticesinde bulgular ile literatürde ifade edilenlerin birbiri ile uyumlu olduğu ortaya konmuştur. Yetenek yönetimi uygulamalarıyla örgütsel adanmışlığın alt boyutları arasındaki ilişkiler korelasyon analizleri ile tek tek incelenmiştir. Bu çerçevede yetenek yönetimi uygulamaları ile iş arkadaşlarına adanmışlık, kuruma adanmışlık, mesleğe adanmışlık ve işe adanmışlık arasında pozitif yönde istatistiksel açıdan anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Alt boyutlar ayrı ayrı incelendiğinde sonuçların literatürdeki ile uyumlu olduğu görülmüştür. Buradan yola çıkarak örgütlerin yetenek yönetimi

çerçevesinde uyguladıkları çalışmalar aynı zamanda örgütsel adanmışlık ile ilişkili olduğu söylenebilir. Yani çalışanların yetenek yönetimi uygulamaları neticesinde memnuniyetleri arttıkça örgütsel adanmışlıkları da artmakta, yetenek yönetimi uygulamaları ile memnuniyetleri azaldıkça örgütsel adanmışlıkları da azalmaktadır. Bununla birlikte yapılan regresyon analizi ile yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel adanmışlığa etkisi olup olmadığına bakılmıştır. Araştırma sonucunda işletmelerde uygulanan yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel adanmışlığa pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Araştırma sonucu ortaya çıkan tespitler ile literatürdekilerle uyumlu olduğu görülmektedir (Altay, 2019; Çömlekçi & Yıldız, 2021; Demir & Bayraktar, 2020).

Yani örgütlerde yetenek yönetimi uygulamalarının varlığına ilişkin algı düzeyi arttıkça kuruma olan tutum pozitif hale gelmektedir. Özellikle yetenek yönetiminin bağlılık, elde tutma ve eğitim alt boyutlarının örgütsel adanmışlığı daha çok etkilediği görülmektedir. Buradan yola çıkarak çalışan örgüt tarafından kendisine yönelik daha fazla çaba sarf edildiğini anladığında iş arkadaşlarına, kuruma, mesleğine, işine ve örgüte yönelik tutumları daha da pozitif hale gelmektedir. Yetenek yönetimi uygulayan örgütler bu vesileyle nitelikli çalışanlarını elde tutma ve geliştirme avantajını elde etmektedirler. Ayrıca dolaylı olarak çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve adanmışlık düzeylerini artırmaktadırlar.

Araştırmanın kısıtları: Araştırma kısıtlarını ifade etmek gerekirse araştırmanın 231 katılımcı üzerinden yapılması çalışmanın bir kısıtı olarak ifade edilebilir. Bu anlamda örneklem sayısının artırılması tespitlerin yerindeliği konusunda daha fazla yardımcı olabilir. Ayrıca yetenek yönetimi ve örgütsel adanmışlık ölçeğinin alt boyutlarının fazlalığı madde sayısının da çok fazla olmasına neden olduğundan katılımcı sayısını etkilemiştir. Bir diğer önemli konu ise kamu özel ve sivil toplum örgütlerinin kapsayıcı mukayesesine ilişkin yeterli veri elde edilememiştir.

Gelecek araştırma önerileri: Öncelikle literatürdeki verilerin karşılaştırılması açısından örneklem sayısı artırılabilir. Yetenek yönetimi ve örgütsel adanmışlık konusunda farklı ölçeklerin geliştirilmesi araştırmayı ileri bir düzeye taşıyabilir. Bununla beraber Türkiye’de yetenek yönetimi kavramı örgütler açısından görece yeni bir kavramdır. Özel sektörde faaliyet sürdüren orta ve küçük ölçekli örgütlerde, kamu ve sivil toplumda

yetenek yönetimi uygulamalarının yeterli düzeyde olamaması çalışanların ölçek maddelerini farklı algılamaları gibi durumlara neden olabilir. Bu durum ise tespitlerin yerindeliğini olumsuz anlamda etkileyebilir. Dolayısı ile örneklem seçimi esnasında yetenek yönetimi uygulamalarının daha yaygın olduğu örgütlerin seçimine dikkat edilebilir. Ayrıca yetenek yönetiminin etkinliği doğrudan yetenek yönetimi programlarına başvuran kurumsal örgütler üzerinde ölçülebilirse daha sağlıklı sonuçlar elde edilebilir.

Sonuç olarak örgütler sürdürülebilir rekabet avantajını elde edebilmek adına yoğun çaba harcamaktadır. Bunun kritik bir adımı olarak öncelikle yetenekli işgörenlerin örgüte kazandırılması gerekmektedir. Özellikle kritik kadrolarda yeteneklerin örgüte kazandırılması ancak doğru yetenek yönetimi strateji çerçevesinde yapılabilir. Bununla beraber örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için örgüt ile çalışanlar arasında güçlü adanmışlığın oluşması gerekmektedir. Yapılan araştırma sonucunda örgütler için iki kritik kavramın birbirine etkisi anlaşılmaya çalışılmıştır. Bulgular, yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel adanmışlığı genel olarak pozitif yönde etkilediğini göstermektedir.

Her ne kadar araştırma yeterli bir örneklem aracılığı ile yürütülmüş olsa da yalnızca bu araştırmadan yola çıkarak bir genelleme yapmak doğru olmayacaktır. Bunun nedeni örgütlerdeki yetenek yönetimi çalışmalarının örgütsel adanmışlık bağlamında incelenmesine yönelik yapılan ampirik araştırmanın yeterli sayıda olmamasıdır. Bu çerçevede bakıldığında yapılan araştırma yalnızca konuya ilişkin sınırlı ve kısıtlı ampirik verilerin yer aldığı bir çalışma olarak düşünülebilir. Bu konuda daha yerinde tespitlerin yapılabilmesi için konuya ilişkin yapılan ampirik araştırma sayısının daha büyük örneklem ve farklı sektörler kapsamında artması önemlidir.

KAYNAKÇA

- Abbas J., Atlasi R., Azizi M. R., Naemi R. & Ziapour A. (2021). Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach, *Heliyon Journal*, 8(2), 1-9.
- Akar, F. (2012). *Yetenek yönetiminin bazı Türk üniversitelerinde uygulanmasına ilişkin öğretim üyelerinin görüş ve önerileri*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Aktaş, K., & Akdemir, B. (2019). İşe adanmışlık ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinin performans algısına etkisi üzerine bir araştırma. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 77(1), 307-348.
- Alayoğlu, N. (2010). İnsan kaynakları yönetiminde yeni dönem: yetenek yönetimi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 68-97.
- Altınöz, M. (2018). Yetenek yönetiminin algılanması üzerine karşılaştırmalı bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 39(1), 82-95.
- Altuntuğ, N. (2009). Rekabet üstünlüğünün sürdürülmesinde yeteneklerin rolü: Yetenek yönetim yaklaşımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 445-460.
- Alyay, İ. (2019). *Yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık üzerine etkisi ve Bursa otomotiv sektöründe bir uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Ardıç, K., & Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü: İşle bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(0), 21-46.
- Arrowsmith, J., & Parker, J. (2013). The meaning of ‘employee engagement’ for the values and roles of the HRM function. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2692–2712.
- Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management. *Strategic HR Review*, 4(5) 28-31.
- Atlı, D. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu Yetenek Yönetimi ve Basın İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Attridge, M. (2009). Measuring and managing employee work engagement: A review of the research and business literature, *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24(4), 383–398.
- Baş, T., & Engin, C. (2011). *İşveren markası: yüksek nitelikli çalışanları çekmenin ve elde tutmanın anahtarı*. İstanbul: Optimist Yayın ve Dağıtım.

- Balay, R. (2014). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Bek, H. (2007). İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme etkinliği (Örnek bir uygulama). *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 108-120.
- Berger, L. A. (2004). *The talent management handbook : creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people*. New York: McGraw-Hill Companies,
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005, 04). *Where's your pivotal talent?*, Harvard Business Review, Erişim Adresi: <https://hbr.org/2005/04/wheres-your-pivotal-talent> (Erişim Tarihi: 18.12.2021).
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The employer brand : Bringing the best of brand management to people at work*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Buckingham, M., & Vosburgh, R. M. (2001). The 21st Century human resources function: It's the talent, stupid!. *Human Resource Planning*, 24(4) 17-23.
- Cappelli, P. (2008, 03). *Talent management for the twenty-first century*. Harvard Business Review, Erişim Adresi: <https://hbr.org/2008/03/talent-management-for-the-twenty-first-century> (Erişim Tarihi: 18.12.2021).
- Celep, C. (2000). *Eğitimde örgütsel adanma ve öğretmenler*. Ankara: Arı Yayıncılık.
- Ceylan, N. (2007). *İnsan kaynakları yönetiminde yetenek yönetimi ve bir uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul, İstanbul Üniversitesi.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4) 304-313.
- Collins, J. C. (2016). *İyi'den mükemmel şirkete kalıcı başarıya ulaşmanın yolları*. İstanbul: Boyner Yayınları.
- Çalışkan, M. B. (2022). *İşletmelerde yetenek yönetiminin bir örgütsel pratik olarak yayılımı: Kurumsal bakış açısı ile bir analiz* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bursa, Bursa Uludağ Üniversitesi.
- Çakıl, E. (2011). *Üniversite hastanesinde çalışan hemşire ve asistanlarda mobbingin işe gönülden adanma üzerine etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Zonguldak, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi.
- Çakıral, D. (2009). *Kamu personeli eğitimi ve gelişimi Marmara Üniversitesi personeli üzerine bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul, Marmara Üniversitesi.
- Çırpan, H., & Şen, A. (2009). İşletmelerde yenilikçiliği geliştirmede etkili bir araç: Yetenek yönetimi. *Çerçeve*, 110-116.

- Çömlekçi, M. G., & Yıldız, M. L. (2021). Yetenek yönetimi uygulamaları algısının işe adanmışlığa etkisinde algılanan yönetici desteğinin rolü: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 16(55) 24-50.
- Deniz, K., & Bayraktar, O. (2020). İşveren Markası ile Yetenek Yönetimi İlişkisinin İşe Adanmışlık Üzerine Etkisi. *Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(10), 775-786.
- Demirhan, M. F., & Karaman, A. (2015). Akademisyenlerin adalet ve etik algılarının örgütsel adanmışlıklarına etkisi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(4), 245-266.
- Doğan, S., & Demiral, Ö. (2008). İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların kendilerine doğru yolculuk yöntemi: Yetenek yönetimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3)145-166.
- Duran, C., Boz, D., Behdioğlu, S., & Kutlu, S. (2019). Yetenek yönetimi uygulamaları ölçeği geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(2) 158-189.
- Dutttagupta, R. (2005). *Intellectual asset management magazine*. Intellectual Asset Management Magazine, Erişim Adresi: http://www.buildingipvalue.com/05_SF/374_378.htm (Erişim Tarihi: 05.12.2021).
- Düren, A. Z. (2000). *2000'li yıllarda yönetim: Sürekli değişim ve belirsizlik ortamında gelişen ve yönetsel yaklaşımlar*. İstanbul: ALFA Basım Yayım Dağıtım.
- Edinç, T. (2007). *Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri ile algılanan örgütsel adanmışlık, iş stresi ve yaşam kalitesi arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul, Marmara Üniversitesi.
- Eren, E. (2016). *Yönetim ve organizasyon çağdaş yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eroğlu, O. (2016). 1923'ten Günümüze İnsan kaynakları yönetiminin gelişimi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12(29) 181-193.
- Eroğlu, S. (2007). *Toplam kalite yönetimi uygulanan ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin örgütsel adanmışlık ve motivasyon düzeyleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul, Yeditepe Üniversitesi.
- Firestone, W. A., & Pennell, J. R. (1993). Teacher Commitment, Working Conditions and Differential Incentive Policies. *Review of Educational Research*, 63(4) 489-525.
- Guthridge, M., Komm, A. B., & Lawson, E. (2006). *The people problem in talent management*. London: McKinsey&Company.
- Güner, H. (2006). *Öğretmenlerin adanmışlık sorunu: İstanbul ili örneğinde bir çalışma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul, Marmara Üniversitesi.

- Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006). Same same but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, 11(2) 119-127.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994), *Competing for the future*, Harvard Business Review, Erişim Adresi: <https://hbr.org/1994/07/competing-for-the-future> (Erişim Tarihi: 20.12.2021).
- Hay Group. (2014). *The new rules of employee engagement*. Korn Ferry, Erişim Adresi: http://infokf.kornferry.com/rs/494-VUC-482/images/KFHG_Report_The-New-Rules-of-Employee-Engagement.pdf (Erişim Tarihi: 12.12.2021).
- Hewitt Associates. (2008). *The state of talent management: Today's challenges, tomorrow's opportunities*. New York, NY: Human Capital Institute.
- Hiltrop, J. M. (1999). The quest for the best: Human resource practices to attract and retain talent. *European Management Journal*, 17(4)422-430.
- Chuai, X., Iles, P. & Preece, D. (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, 45(2), 179–189.
- Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs*, İstanbul: Domingo Yayınevi.
- Itani, S. (2017). *The Ideological evolution of human resource management : A critical look into HRM research and practices*. WA: Emerald Publishing.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Karagöz, A. (2008). *İlk ve ortaöğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan etik liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki: Bursa ili örneği*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul, Yeditepe Üniversitesi.
- Karagöz, L. (2007). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre örgütsel adanma ile örgütsel yurttaşlık davranışları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul, Yeditepe Üniversitesi,
- Kaye, B., & Evans, S. J. (2003). *From assets to investors*. from assets to investors, Erişim Adresi: <http://careersystemsintl.org/PDF%20Files/Assets%20to%20Investors.pdf> (Erişim Tarihi: 24.12.2021).
- Keçecioğlu, T., & Aydın, G. (2015). *Yetenek yönetimi: Yetenek savaşlarında ikinci perde*. İstanbul: Hümanist Kitap Yayıncılık.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Kokemuller, N. (2013). *Small business chron*, The Houston Chronicle, Erişim Adresi: <https://smallbusiness.chron.com/talent-management-selection-mean-hr-60934.html> (Erişim Tarihi: 23.12.2021).
- Laff, M. (2006). *Talent management from hire to retire*, Course Hero, Erişim Adresi: <https://www.coursehero.com/file/11242467/23010719/> (Erişim Tarihi: 20.12.2021).
- Lee, J., & Ok, C. M. (2015). Drivers of work engagement: An examination of core self-evaluations and psychological climate among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 44(1), 84–98.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2) 139-154.
- Lodahl M., T., & Kejner, M. (1965). The Definition and measurement of job involvement. *Journal Of Applied Psychology*, 49(1), 24-33.
- McCauley, C., & Wakefield, M. (2006). Talent management in the 21st century, help your company find, develop, and keep its strongest workers. *The Journal for Quality and Participation*, 29(4), 4-8.
- Meisinger, S. (2006). Talent management in a knowledge-based economy. *HR Magazine*, 51(5), 10.
- Mercin, L. (2005). İnsan kaynakları yönetiminin eğitim kurumları açısından gerekliliği ve geliştirme etkinliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14) 128-144.
- Meriç, E., Öztürk, D. Ç., & Yurtal, F. (2019). Algılanan örgütsel destek ve işe adanmışlık arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27(1), 65-75.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 6(12) 61-89.
- Mucha, R. T. (2004). The art and science of talent management. *Organization Development Journal*, 96-100.
- Peters, T. (2006). Leaders as talent fanatics, *Leadership excellence*, 23(11), 12-13.
- Rath, T., & Conchie, B. (2009). *Strengths based leadership: Great leaders, teams and why people follow*. New York: Gallup Press.
- Ready , D. A., & Conger, J. A. (2021). Harvard Business Review. Erişim Adresi: <https://hbr.org/2007/06/make-your-company-a-talent-factory> (Erişim Tarihi: 20.12.2021).
- Reed, R., & DeFillippi, R. J. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 15(1) 88-102.

- Rotich, K. J. (2015). History, evolution and development of human resource management: A contemporary perspective, *Global Journal of Human Resource Management*, 3(3) 58-73.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour, *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116–131.
- Savcı, İ. (2014). Küreselleşme, insan kaynakları ve kültürlerarası yönetim. *Mülkiye Dergisi*, 27(1), 115-139.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology, *Psychological Bulletin*, 124(2), 262-274.
- Selznick, P. (1984). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Berkeley: University of California.
- Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., . . . Wright, P. (2012). *Six principles of effective global talent management*. *MIT Sloan Management Review*, 53(2), 24-33.
- Stewart, T. (1997). *Entelektüel Sermaye*. (N. Elhüseyni, Çev.) İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.
- Stone, M. (2002). Forgiveness in the workplace, industrial and commercial training. *Industrial and Commercial Training*, 34(7), 278-286.
- Şimşek, Z. (2007). İnsan kaynaklarında eğitim yönetiminin yeri ve önemi ve bir uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Tabancalı, E., & Korumaz, M. (2014). Eğitim örgütlerinde yetenek yönetimi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 25(1), 139-156.
- TDK (2021). Erişim Adresi: sozluk.gov.tr/ (Erişim Tarihi: 20.12.2021).
- Thorpe, D. (2020). *Forbes*. Erişim Adresi: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2020/09/01/the-art-and-science-of-recruiting-top-talent-during-the-pandemic/?sh=cdd99d45af9> (Erişim Tarihi: 10.12.2021).
- Toros, F. (2020, Aralık). Stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında yetenek yönetimi ile psikolojik sözleşmenin kariyer gelişimindeki rolü: Bir model önerisi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Yaşar Üniversitesi.
- Türkyılmaz, G. (2011). *Elton Mayo*. Erişim Adresi: <https://doczz.biz.tr/doc/9688/elton-mayo> (Erişim Tarihi: 11.11.2021).

- Vance, R. J. (2014). *Employee engagement and commitment*. VA: SHRM.
- Vulpen, E.V. (2018). Digital HR Tech, Erişim Adresi: <https://www.digitalhrtech.com/talent-management-process/> (Erişim Tarihi: 23.11.2021).
- Wellins, R. S., & Schweyer, A. (2007). *Talent management in motion: Keeping up with an evolving workforce*. Pittsburgh: Human Capital Institute.
- Whelan, E., & Carcary, M. (2011). Integrating talent and knowledge management: where are the benefits? *Journal of Knowledge Management*, 15(4), 675-687.
- Wiener, Y., & Gechman, A. S. (1977). Commitment: A behavioral approach to job involvement. *Journal of Vocational Behavior*, 10(1), 47-52.
- Wotapka, D. (2019). How to motivate and retain your talent. *Journal of Accountancy*, 223(5), 5-7.
- Yavan, Ö. (2016). Örgütsel davranış düzleminde adanmışlık. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(1), 278-296.
- Yılmaz, M. K., & Keçecioğlu, T. (2018). İşe adanmışlık: Mevcut düşüncenin gözden geçirilmesi. *Business Economics and Management Research Journal*, 1(1) 55-71.

EKLER

Ek 1. Yetenek Yönetimi Ölçeği

1. Kesinlikle Katılmıyorum	1	2	3	4	5
2. Katılmıyorum					
3. Kararsızım					
4. Katılıyorum					
5. Kesinlikle Katılıyorum					
1. İşyerim, çalışanların her gün heyecan ve hevesle gelecekleri bir iş ortamı oluşturur	1	2	3	4	5
2. İşyerim, örgüte katılımı sağlayacak bir kültür oluşturur	1	2	3	4	5
3. İşyerimde yöneticiler çalışanların iş veya görevleri ile ilgili düşüncelerine önem verirler	1	2	3	4	5
4. İşyerimde, iş görenler yöneticilerini iş veya görevleri ile ilgili rahatça eleştirebilirler	1	2	3	4	5
5. İşyerim, yetenekli çalışanları istihdam etmek için yatırım yapar	1	2	3	4	5
6. İşyerim, yetenekli çalışanları keşfetmek için lisans öğrencilerine yönelik çalışmalar yapar	1	2	3	4	5
7. İşyerim, yetenekli çalışanları bulmak için interneti kullanır	1	2	3	4	5
8. İşyerimde, işe alım süreci objektiftir ve alımlar adayların başarısına göre yapılır	1	2	3	4	5
9. İşyerim, ihtiyaç duyulan nitelikli çalışanların işe alımını sağlar	1	2	3	4	5
10. İşyerim, işe alım sürecinde öncelikli olarak aday becerililerini değerlendirir	1	2	3	4	5
11. İşyerim, mevcut çalışan ve işe başvuran adayların yetkinlik seviyelerindeki farkları belirler	1	2	3	4	5
12. Görevimi yerine getirmek için gerekli kaynak ve araçlara sahibim	1	2	3	4	5
13. İşimle ilgili fikir alınması motivasyonumu olumlu yönde etkiler	1	2	3	4	5
14. İş yerimde verilen prim ve ikramiyeler motivasyonumu artırır	1	2	3	4	5
15. İşimle ilgili övgü dolu sözler duymak motivasyonumu artırır	1	2	3	4	5
16. Yaptığım işlerden memnun olunması iş tatminimi olumlu yönde etkiler	1	2	3	4	5
17. Fiziksel çalışma koşulları motivasyonumu etkiler	1	2	3	4	5
18. Terfi olanakları mesleğimde motivasyonum için oldukça önemlidir	1	2	3	4	5
19. İşyerimde, çalışanların her gün işe gelmek için heyecan duydukları bir ortam vardır	1	2	3	4	5
20. İşyerim, misyonu ve vizyonu ile çalışanları arasındaki uyumluluğu sağlar	1	2	3	4	5
21. İşyerim, etkili kararlar vererek çalışanların güçlendiklerini hissetmelerini sağlar	1	2	3	4	5
22. İşyerim, çalışanlarına örgütte kalmak isteyecekleri bir kültür oluşturur	1	2	3	4	5
23. Çalışanların niçin bu işyerini seçtiklerini belirleyici yaklaşımları vardır	1	2	3	4	5

24. Çalışanların niçin bu işyerinden ayrıldıklarını belirleyici yaklaşımları vardır	1	2	3	4	5
25. Çalışanların niçin bu işyerinde kalmaya devam ettiklerini belirleyen yaklaşımları vardır	1	2	3	4	5
26. İşyerim, çalışanların işyerinde kalmalarını sağlayacak bir kültür oluşturur	1	2	3	4	5
27. İşyerim, mevcut çalışanlara işlerini iyi yapmalarını sağlayacak yeterli eğitimleri sağlar	1	2	3	4	5
28. İşyerim, kişisel gelişim hedefli eğitim (dil, liderlik, etkin iletişim, ekip çalışması, proje yönetimi, vs.) uygulamaları yapar	1	2	3	4	5
29. Teknik alanlarda ve uzmanlık konularında gelişimi hedefleyen eğitim uygulamaları yapılır	1	2	3	4	5
30. Yeni işe alınanlar için yetenek yönetimi girişimleri ile oryantasyon sürecini birlikte uygular	1	2	3	4	5
31. İşyerim, çalışanları vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirir	1	2	3	4	5
32. İşyerim, lider geliştirme programlarını uygulamaktadır	1	2	3	4	5
33. İşyerim, kariyer gelişim fırsatlarını destekleyen politikalar yaratır	1	2	3	4	5
34. İşimi en iyi şekilde yapmam yöneticilerimden takdir almamı sağlar	1	2	3	4	5
35. İşimi en iyi şekilde yapmam maaşıma zam almamı sağlar	1	2	3	4	5
36. İşimi en iyi şekilde yapmam, terfi etmeme yol açar	1	2	3	4	5
37. Genel olarak bu işyerinin ekstra çaba harcayan çalışanlarını ödüllendirdiğine inanıyorum	1	2	3	4	5
38. Çalıştığım yerde ödüller çalışana adil olarak verilmektedir	1	2	3	4	5
39. Yaptığım iş benim açımdan tatmin kaynağı olduğu için ödül beklentisi içinde olmamaktayım	1	2	3	4	5
40. Çalıştığım yerde ödüllendirme kriterleri iş görenlere açıkça aktarılmaktadır	1	2	3	4	5
41. İş yerimde genellikle maddi nitelikte ödüller verilmektedir	1	2	3	4	5
42. İş yerimde genellikle manevi nitelikte ödüller verilmektedir	1	2	3	4	5
43. İş yerinde aldığımız ödüllere ilişkin fikirlerimizi yöneticilerimizle rahatlıkla paylaşabiliriz	1	2	3	4	5
44. İşyerim, mevcut çalışanlara iş için gerekli becerilerinden dolayı ücret ayarlamaları sağlar	1	2	3	4	5
45. İşyerim, her düzeyde çalışan için daha geniş havuzlar oluşturur	1	2	3	4	5
46. İşyerim, örgütün büyüyüp genişlemesini sağlayacak elemanların alımı için zemin oluşturur	1	2	3	4	5
47. İşyerim, her seviyedeki çalışanlar için yedek havuzunu oluşturur	1	2	3	4	5
48. İşyerim, büyüyüp geliştikçe yaratılacak boş pozisyonları belirler	1	2	3	4	5
49. İşyerim, mevcut olan çalışan ve aday yetenek düzeylerindeki boşlukları tanımlar	1	2	3	4	5

Ek 2. Örgütsel Adanmışlık Ölçeği

1. Kesinlikle Katılmıyorum	1	2	3	4	5
2. Katılmıyorum					
3. Kararsızım					
4. Katılıyorum					
5. Kesinlikle Katılıyorum					
1. İşyerim, mevcut olan çalışan ve aday yetenek düzeylerindeki boşlukları tanımlar	1	2	3	4	5
2. Bu kurumdaki arkadaşlarımdan başkalarına gururla bahsederim.	1	2	3	4	5
3. Yaşantımdaki en yakın arkadaşlarım bu kurumdaki iş arkadaşlarımdır.	1	2	3	4	5
4. Bu kurumda çalışanlar olarak birbirimizi yakın dostlarımız olarak görürüz.	1	2	3	4	5
5. Bulduğum kurum bende çalışma şevki uyandırır.	1	2	3	4	5
6. Bu kurumdaki iş arkadaşlarımla iş dışında da ilişkiyi sürdürmekteyim.	1	2	3	4	5
7. İşlerimi daha üst seviyede kalite ve başarıyla yapmak üzere fazladan çaba göstermekteyim.	1	2	3	4	5
8. Kendimi, bu kurumdaki çalışanların yakın arkadaşı olarak görmekteyim.	1	2	3	4	5
9. Bu kurumdaki insanlar arası ilişkiyi onaylıyorum.	1	2	3	4	5
10. Çalıştığım kurumda/iş yerinde, işimi yapmaktan zevk alıyorum.	1	2	3	4	5
11. Gün içerisinde çalışma aralarında iş arkadaşlarımla birlikte olmaktan hoşlanmaktayım.	1	2	3	4	5
12. İşim için benden normal olarak beklenilenden fazla çaba göstermekteyim.	1	2	3	4	5
13. İş dışındaki zamanlarımda da kendimi işlerime yönelik düşünürken bulurum.	1	2	3	4	5
14. Çalıştığım kurumdan gurur duymaktayım.	1	2	3	4	5
15. Herhangi bir uyarıya gerek kalmaksızın işime zamanında gider ve zamanında çıkarım.	1	2	3	4	5
16. Kurumumdaki yöneticilerin çalışanlara ilişkin uygulamalarını onaylıyorum.	1	2	3	4	5
17. Başka bir kurumda çalışma şansına sahip olduğum halde, bu kurumda çalışmaktan hoşlanıyorum.	1	2	3	4	5
18. Çalıştığım kurumun/iş yerinin geleceği beni gerçekten ilgilendiriyor.	1	2	3	4	5
19. Bu kurum çalışabileceğim kurumlar içinde en iyisidir.	1	2	3	4	5
20. Kendi mesleğimin değerlerini diğer mesleki değerlerden üstün görmekteyim.	1	2	3	4	5
21. Yaptığım işi/mesleğimi başkalarına gururla söylerim.	1	2	3	4	5
22. Çalışmama ekonomik açıdan gerek kalmasa da şu anki mesleğimi sürdürebilirim.	1	2	3	4	5
23. Mesleğimi, çalışma hayatı için ideal bir meslek olarak görmekteyim.	1	2	3	4	5

24. Şu anki mesleğimi seçme kararımı yaşamımdaki en olumlu kararlardan biri olarak değerlendirmekteyim.	1	2	3	4	5
25. Doğrudan doğruya kendi isim olmasa da kurumum için faydalı olacaksa zaman zaman başka işleri üstlenmeyi kabul ederim.	1	2	3	4	5
26. Günlük olarak planlanan işlerimi yetiştiremediğim zaman ek zaman yaratarak tamamlama fırsatı ararım.	1	2	3	4	5
27. Yaptığım işe dört elle sarılmaktayım.	1	2	3	4	5
28. Yaptığım işte/meslekte önemli bir yer edinmek istiyorum.	1	2	3	4	5



Ek 3. Demografik Sorular

1. Cinsiyetiniz: a) Kadın b) Erkek

2. Medeni haliniz: a) Evli b) Bekar

3. Yaşınız:

4. Mesleğiniz (örgütteki pozisyonunuz):

5. Pozisyonunuz: a) Alt kademe çalışanı b) Orta kademe çalışanı c) Üst kademe çalışanı

6. Aylık geliriniz (Lütfen belirtiniz):

7. Eğitim düzeyiniz: a) İlköğretim b) Lise c) Ön Lisans d) Lisans e) Yüksek Lisans f) Doktora

8. Çalışan kategoriniz: a) Mavi yakalı personel b) Beyaz yakalı personel

9. Bu kurumda yönetici pozisyonunda çalışmaktayım: a) Evet b) Hayır

10. Çalıştığınız sektör a) Kamu sektörü b) Özel sektör c) Sivil Toplum

11. Mevcut yöneticinizle/amirinizle/süpervizörünüzle kaç yıldır çalışmaktasınız?
.....

12. Çalıştığınız örgütte toplamda yaklaşık kaç kişi çalışmaktadır?

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Arif Elyesa OKUR

ÖĞRENİM DURUMU

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Yılı
Yüksek Lisans	Sakarya Üniversitesi/ İşletme Enstitüsü/ Yönetim ve Organizasyon	Devam Ediyor
Yüksek Lisans	Sakarya Üniversitesi/ İşletme Enstitüsü/ Uluslararası Ticaret	2017
Lisans	Doğu Akdeniz Üniversitesi / İşletme ve Ekonomi Fakültesi/ İşletme	2011
Lise	İhsaniye Lisesi	2004

İŞ DENEYİMİ

Yıl	Yer	Görev
2015-Halen	İlim Yayma Cemiyeti	İnsan Kaynakları Yöneticisi
2011-2015	Almesan Alüminyum San. ve Tic. A.Ş.	İhracat Satış Sorumlusu

YABANCI DİL

İngilizce

ESERLER

1. Okur, A. O., Ceylan, M., Ahmed, S. Özsoy, E. (2022). İşteki Tutku Zamanla Değişiyor Mu?. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 13(2), 1-13.