

## Yetenek Yönetiminin Çalışanların İş Tatminine Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolü<sup>1</sup> (The Moderator Role of Perceived Organizational Support in the Effect of Talent Management on Employees' Job Satisfaction)

Osman ÇAY <sup>a</sup> Belgin AYDINTAN <sup>b</sup>

<sup>a</sup> Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Ankara, Türkiye. [osmancay6@gmail.com](mailto:osmancay6@gmail.com)

<sup>b</sup> Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ankara, Türkiye. [belginaydintan@gmail.com](mailto:belginaydintan@gmail.com)

| MAKALE BİLGİSİ  | ÖZET   |
|---|--|
| <b>Anahtar Kelimeler:</b><br>Yetenek Yönetimi<br>İş Tatmini<br>Algılanan Örgütsel Destek        | <b>Amaç</b> – Bu araştırmanın temel amacı, yetenek yönetiminin çalışanların iş tatminine etkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolünün olup olmadığını belirlemektir.<br><b>Yöntem</b> – Araştırmanın verileri, Ankara ilinde yetenek yönetimini uygulayan işletmelerde görevli 324 çalışandan online anket yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Verilerin girişinde ve analizinde SPSS 23.0 ve Lisrel 8.8 paket programları kullanılmıştır. Bu çalışmada; geçerlilik, güvenilirlik, korelasyon, doğrusal ve hiyerarşik regresyon ve tek yönlü varyans analizleri (ANOVA) yapılmıştır.<br><b>Bulgular</b> – Bu araştırmanın sonucunda, yetenek yönetiminin iş tatminine ve algılanan örgütsel desteğe anlamlı ve pozitif yönde etki ettiği; yetenek yönetiminin çalışanların iş tatminine etkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici bir role sahip olduğu tespit edilmiştir.<br><b>Tartışma</b> – Rekabetin arttığı ve kaynakların kıt olduğu günümüz şartlarında tüm çalışanlara eşit bir şekilde yatırım yapmak artık doğru bir yaklaşım olarak görülmemektedir. Bundan dolayı işletmeler çalışanlarını yeteneklerine göre farklılaştırmakta ve yetenekli olan çalışanlara daha fazla yatırım yapmaktadır. Yetenekli çalışanlara önemli avantajlar sağlayan bu yatırımlar onların iş tatminini arttırmaktadır. Ayrıca işletmeler yetenekli çalışanlara ve işletmeye sundukları katkıya değer vermekte ve bundan dolayı onlara maddi ve sosyo-duygusal destekte bulunmaktadır. Yetenekli çalışanlara sağlanan bu tür destekler onların iş tatminini daha çok arttırmaktadır. |
| Gönderilme Tarihi 15 Eylül 2020<br>Revizyon Tarihi 8 Aralık 2020<br>Kabul Tarihi 15 Aralık 2020 |  |
| <b>Makale Kategorisi:</b><br>Araştırma Makalesi   |  |

| ARTICLE INFO  | ABSTRACT  |
|---|---|
| <b>Keywords:</b><br>Talent Management<br>Job Satisfaction<br>Perceived Organizational Support | <b>Purpose</b> – The main purpose of this research is to determine whether perceived organizational support has a moderator role in the effect of talent management on employees' job satisfaction.<br><b>Design/methodology/approach</b> – The data of the research were obtained using the online survey method from 324 employees in businesses that apply talent management in Ankara province. SPSS 23.0 and Lisrel 8.8 package programs were used in the entry and analysis of the data. In this research; validity, reliability, correlation, linear and hierarchical regression and one-way analysis of variance (ANOVA) were made.<br><b>Findings</b> – As a result of this research, it has been determined that talent management has a significant and positive effect on job satisfaction and perceived organizational support; perceived organizational support has a moderator role in the effect of talent management on employees' job satisfaction.<br><b>Discussion</b> – In today's conditions where competition is increasing and resources are scarce, investing equally for all employees is no longer seen as the right approach. Therefore, businesses differentiate their employees according to their abilities and invest more in talented employees. These investments, which provide significant advantages to talented employees increase their job satisfaction. In addition, businesses value talented employees and their contribution to the business and therefore provide financial and socio-emotional support to them. Such support provided to talented employees further increases their job satisfaction. |
| Received 15 September 2020<br>Revised 8 December 2020<br>Accepted 15 December 2020            |   |
| <b>Article Classification:</b><br>Research Article  |   |

### Önerilen Atf/ Suggested Citation

Çay, O., Aydın, B. (2020) Yetenek Yönetiminin Çalışanların İş Tatminine Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (4), 4022-4042.

## 1. Giriş

Mükemmel işletmeleri mükemmel yapan mükemmel çalışanlardır. Bu çalışanlar sahip oldukları bilgi, beceri ve yetenekleriyle bir işletmede lokomotif görevi üstlenirler ve işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmasına doğrudan katkı sağlarlar. İşletmelerin başarılı veya başarısız olması bu çalışanların varlığına veya yokluğuna bağlıdır. Bu yüzden işletmeler çalışanlara değil, mükemmel çalışanlara sahip olmalıdır. Bir işletme büyük bir sermayeye ve mükemmel bir teknolojiye sahip olabilir ancak onları doğru kullanacak mükemmel çalışanlara sahip değilse başarılı olması mümkün değildir. Microsoft şirketinin kurucusu ve yönetim kurulu başkanı Bill Gates “çalışanlarımızdan en iyi yirmi insanı aldığınızda Microsoft’un önemsiz bir şirket haline geleceğini söyleyebilirim” (Berger, 2004: 4) diyerek mükemmel (yetenekli) çalışanların işletmeler açısından önemini vurgulamıştır.

Neden bazı işletmeler ve liderler başarısız olurken, diğerleri başarılı olmaktadır (Heckman, 2019: 6)? Başarılı olan işletmelerin en önemli özelliği yetenekli çalışanlara sahip olması ve onları etkili bir şekilde yönetmesidir. Bundan dolayı birçok işletme, hedeflerine ulaşmada yardımcı olabilecek yeni bir yaklaşım olan yetenek yönetimini uygulamaya başlamıştır (Silzer ve Dowell, 2010a: XXI). Yetenek yönetimi ya gelecekteki yüksek potansiyellerinden ya da işletmedeki kritik rolleri yerine getirmelerinden dolayı özel bir değere sahip olan insanların sistematik bir şekilde belirlenmesi, cezbedilmesi, geliştirilmesi, kritik pozisyonlara yerleştirilmesi, örgütsel bağlılığının sağlanması ve elde tutulmasıdır (CIPD, 2014: 1). Yetenek yönetimi kurumsal başarının en önemli bileşenidir; paradan, pazar payından veya yönetim ekibinin geçmiş başarısından daha fazlasıdır. Bir işletmenin değeri, yetenek yönetimindeki başarısı ve bir varlık olarak beşeri sermayenin artması ile doğrudan ilişkilidir. Yetenek yönetimi herhangi bir işletme için değerli bir hedeftir (Schweyer, 2004: XV).

Yetenek yönetimi yetenekli çalışanlar açısından oldukça önemli bir iş tatmini kaynağıdır. Çünkü bu çalışanlar yetenek yönetimi sayesinde önemli avantajlar ve kazanımlar elde ederler. Örneğin; onlar daha fazla ücret ve ödül alırlar, daha sık terfi ederler, daha stratejik pozisyonlarda istihdam edilirler, eğitim ve gelişim fırsatlarından daha çok faydalanırlar. Bu faktörler (ücret, ödül, terfi vb.) çalışanların iş tatminini arttırmada önemli bir etkiye sahiptir (Luthans, 2011: 109). İşinden tatmin olan çalışanlar daha yüksek performans gösterecek ve bu da işletmenin performansına yansımacaktır. Ayrıca işletmelerin yetenek yönetiminde başarılı olması çalışanlarının iş tatminine bağlıdır. Çünkü yetenek yönetiminin son ve belki de en önemli aşaması yetenekli çalışanları elde tutmaktır. Bu çalışanları elde tutmanın en iyi yolu ise onların iş tatminini arttırmaktır. Yetenek yönetiminde başarılı olmak isteyen işletmeler, yetenekli çalışanların iş tatminini arttırmak zorundadır. Çünkü işinden tatmin olmayan bu çalışanlar işletmede kalmak ve işletmeye değer katmak istemeyeceklerdir. Yetenekli çalışanların kaybı işletmenin performansına ve dolayısıyla gelecekteki başarısına önemli ölçüde zarar verecektir. Dolayısıyla işletmeler sadece yetenekli kişilerin işe alınmasına değil, işe aldıktan sonra onların elde tutulmasına da odaklanmalıdır. Yani yetenek yönetimini doğru bir şekilde uygulamalıdır. Aksi takdirde istenilen sonuca ulaşamayacak ve bu kapsamda yapılan yatırımlar da boşa gidecektir.

Bir işletmede yetenek yönetimini uygulamak, yetenekli çalışanları desteklemek demektir. Çünkü yetenekli kişilerin/çalışanların cezbedilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması işletmelerin onlara ve sundukları katkıya değer verdiğini göstermektedir. Yetenekli çalışanlar genellikle zor ve stresli işlerin icra edildiği stratejik pozisyonlarda buldukları için örgütsel desteğe daha fazla ihtiyaç duyarlar. İşletmeye sundukları katkının öneminden dolayı işletmeler bu çalışanlara daha fazla örgütsel destekte bulunur. Yetenekli çalışanlar ise kendilerine sağlanan örgütsel desteğe, daha yüksek performans göstererek ve ekstra rol davranışında bulunarak karşılık verirler. İşletmeler bu çalışanlara örgütsel destekte buldukları kadar, çalışanlar da işletmeye önemli katkılar sundukça bu döngü devam edecek ve böylece çalışanlar işini daha severek yapacak, işletmeler ise daha yüksek performans gösterecektir.

Bu araştırmanın temel amacı, yetenek yönetiminin çalışanların iş tatminine etkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolünün olup olmadığını belirlemektir. Ayrıca çalışmada kullanılan değişkenlerin, çalışanların yetenek havuzunda bulunma durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek araştırmanın diğer amacını oluşturmaktadır. Literatürde, çalışmada kullanılan değişkenleri birlikte ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bazı çalışmalarda yetenek yönetiminin iş tatminine etkisi araştırılmış ancak bu çalışmaların hiçbirinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolü ele alınmamıştır.

Algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolünü ele alan bu çalışmanın literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

Bu bölümde; yetenek yönetimi, iş tatmini ve algılanan örgütsel destek konularına yer verilmektedir.

### 2.1. Yetenek Yönetimi

Tüm insanlar eşit derecede yetenekli değildir. Eğer insanlar eşit derecede yetenekli olsaydı, o zaman herkes bir Mozart'ın müzikal yeteneklerine, bir Einstein'ın matematiksel yeteneklerine ve bir Picasso'nun sanatsal yeteneklerine sahip olurdu. Bu insanlar, söz konusu alanlarda olağanüstü yeteneklere sahiptir ve belirli alanlarda olağanüstü yeteneklere sahip insan sayısı oldukça azdır. Bu da yetenekli olan bazı insanların, diğer insanlara göre farklı bir şekilde yönetilmesi gerektiği anlamına gelmektedir (Rothwell, 2010: 127).

Davis vd. (2007)'e göre yönetim, insanların ve faaliyetlerin yönetilmesi ile birlikte sonuç elde etme sanatıdır. Yazarlar, yöneten ve yönetilen kişilerin yetenekli olması durumunda yönetim işinin daha kolay ve etkili olabileceğini ileri sürmüşlerdir (Davis vd., 2007: 2). Çalışanları doğru bir şekilde yönetmek kuşkusuz rakamları yönetmekten daha zordur, ancak yapılması mümkündür ve nasıl yapılacağını öğrendikten sonra daha kolay hale gelir (Conaty ve Charan, 2011: 11). Çalışanları doğru bir şekilde yönetmenin yolu, yetenek yönetimini doğru bir şekilde uygulamaktan geçmektedir.

Lewis ve Heckman (2006: 139) yetenek yönetiminin tanımı, kapsamı ve genel hedefleri konusunda rahatsız edici bir eksikliğin olduğunu ifade etmişlerdir. Benzer şekilde Collings vd. (2009: 1264) bu kavramın tanımı ve teorik gelişimi açısından eksik olduğunu ve bu konuyla ilgili karşılaştırmaya olanak veren ampirik kanıtların da yetersiz olduğunu belirtmişlerdir. Ashton ve Morton (2005: 30) ise yetenek yönetimi kavramının tutarlı veya özlü tek bir tanımının olmadığını ifade etmişlerdir. Bu nedenle literatürde yetenek yönetimi kavramına ilişkin birçok tanıma rastlanmıştır. Farklı zamanlarda farklı yazarlar tarafından yapılan bazı yetenek yönetimi tanımlarına aşağıda yer verilmiştir.

- ✓ İşletmenin şimdi ve gelecekte ihtiyaç duyduğu yetenekli insanları cezbetmesini, geliştirmesini, motive etmesini ve elde tutmasını sağlamak için entegre bir dizi faaliyetin uygulanmasıdır (Armstrong, 2006: 390).
- ✓ Yetenekli olarak kabul edilen insanlara sunulan ek yönetim, süreç ve fırsatlardır (Blass, 2007: 3).
- ✓ İnsan sermayesine duyulan ihtiyacı tahmin etmek ve daha sonra bu ihtiyacı karşılamak için bir plan oluşturma meselesidir (Cappelli, 2008: 74).
- ✓ İşletmenin her seviyesinde yetenekli insanları cezbetmeyi, geliştirmeyi ve elde tutmayı amaçlayan, işletmenin iş stratejisi ile uyumlu stratejik bir faaliyettir (Hatun, 2010: 13).
- ✓ İşletmenin rekabet avantajına katkıda bulunmak için çalışanların göreceli potansiyellerine göre farklı şekilde yönetilmesidir (Gelens vd., 2013: 342).

Yetenek yönetiminin özünde yetenekli kişilerin bulunması, sınıflandırılması, geliştirilmesi ve işletmenin rekabet avantajı için çok önemli olan stratejik pozisyonlara yerleştirilmesi gerektiği varsayımı vardır (Björkman vd., 2013: 196). Yetenek yönetimi, doğru çalışanı doğru zamanda doğru pozisyona yerleştirmeyi amaçlayan uzun süre devam eden bir takım uygulamayı kapsayan uygulayıcı tarafından oluşturulan yeni bir kavramdır. Bu uygulamalar arasında işgücü planlaması, yedekleme planlaması, çalışanların gelişimi ve kariyer yönetimi bulunmaktadır (Cappelli ve Keller, 2014: 306).

Doğru yeteneği bulmak, işe almak, geliştirmek ve elde tutmak sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için gereklidir, ancak yeterli değildir. Bunu yapabilmek için bir işletme aynı zamanda doğru yapılara, sistemlere, süreçlere ve uygulamalara sahip olmalıdır (Lawler III, 2008: 6).

Silzer ve Dowell (2010b: 23) bir işletmeye gerçek değer katan etkili ve başarılı yetenek yönetimi sistemlerini daha az etkili olan diğer sistemlerden ayıran özelliklerin neler olduğunu araştırmışlar ve en başarılı yetenek yönetimi çabaları ile karakterize edilen dört önemli özellik tespit etmişlerdir. Bu özellikler şunlardır: (1) İş stratejisiyle uyumlu olması. (2) İşletmedeki diğer işlemlerle entegre yürütülmesi. (3) Temel bir iş uygulaması olarak yönetilmesi. (4) Bir yetenek zihniyeti olarak yerleşmesi.

Bir işletmede üst kademedeki yöneticilerden başlayan ve alt kademedeki çalışanlara kadar devam eden yetenek zihniyeti (Michaels vd., 2001) yetenek yönetimini başarılı bir şekilde uygulamanın anahtarıdır

(Hatun, 2010: 18). Yetenek yönetimi işletme kültürünün ayrılmaz bir parçası haline geldiği zaman üst yönetimden alt yönetime kadar her seviyedeki her çalışan yeteneği cezbetme, geliştirme, yerleştirme ve elde tutma konusunda daha çok sorumluluk almak isteyecektir (Silzer ve Dowell, 2010b: 40).

Yetenek yönetimini uygulayan işletmeler öncelikle hangi pozisyonların stratejik olduğunu ve hangi çalışanların yetenekli olduğunu belirlemelidir. Çünkü işletmedeki her pozisyon stratejik olmadığı gibi her çalışan da yetenekli değildir. Becker vd. (2009) bir işletmedeki pozisyonları A, B ve C sınıfı pozisyonlar olmak üzere üç gruba ayırmışlardır. Söz konusu bu pozisyonların temel özellikleri aşağıda açıklanmaktadır (Becker vd., 2009: 51-66; Huselid vd., 2005: 1-7).

**A sınıfı pozisyonlar:** Bir pozisyonun A sınıfı bir pozisyon olarak nitelendirilebilmesi için iki önemli kritere sahip olması gerekmektedir. Bunlardan birincisi, pozisyon stratejik bir etkiye sahip olmalı ve işletmenin stratejik yeteneklerinden birini ya da birkaçını doğrudan etkilemelidir. İkincisi, bu pozisyonlardaki çalışanlar arasında yüksek düzeyde bir performans değişkenliği olmalıdır. Bu iki önemli özellik A sınıfı pozisyonları, B ve C sınıfı pozisyonlardan ayırmaktadır.

**B sınıfı pozisyonlar:** B sınıfı pozisyonlar A sınıfı pozisyonları destekledikleri için dolaylı veya potansiyel olarak stratejik olan ancak çok az performans değişkenliği gösteren ve bu nedenle rekabet avantajı için çok az fırsat sunan pozisyonlardır. B sınıfı pozisyonların değer yaratması pek olası olmasa da, mevcut değerleri koruma konusunda çoğu zaman önemlidir. B sınıfı pozisyonlar oluşturdukları zenginlik ile değil, yok edebilecekleri zenginlik ile tanımlanırlar.

**C sınıfı pozisyonlar:** Bu pozisyonlar bir işletmenin stratejisini ileriye götürmekte hiçbir rolü olmayan, değer oluşturulması veya korunması üzerinde çok az etkiye sahip olan ve dolayısıyla hiç gerek duyulmayacak olan pozisyonlardır.

İşletmeler iş stratejisi üzerinde en büyük etkiye sahip olan stratejik pozisyonları belirledikten sonra, bu pozisyonları yetenekli çalışanlarla doldurmalıdır. Çünkü stratejik pozisyonlara gerekli yetkinliklere sahip olmayan çalışanları yerleştirmek, Enron Şirketi'nin batmasında olduğu gibi çok vahim olaylara yol açabilir (McDonnell, 2011: 170). Bu yüzden stratejik pozisyonlara her çalışana değil, yetenekli çalışanları yerleştirmek gerekmektedir.

İşletme içinde saklı olan yetenekleri ortaya çıkarmak için tüm çalışanları gözden geçirmek veya değerlendirmek gerekmektedir. Yetenekleri değerlendirme, yetenek yönetimi sürecinin çok önemli bir parçasıdır. Yetenekleri değerlendirme, çalışanların rolünün ve potansiyelinin çeşitli yöntemler kullanılarak yapılandırılmış bir şekilde değerlendirildiği bir süreçtir (Hatun, 2010: 26). Yetenekli çalışanları belirlemek ve değerlendirmek için 360 derece geri bildirim, değerlendirme merkezleri, psikometrik testler, yetenek yönetimi bilgi sistemleri gibi çeşitli araçlar kullanılmaktadır (McDonnell ve Collings, 2011: 66-67).

McKinsey, "The War for Talent" (Yetenek Savaşı) adlı çalışmada bir işletmedeki çalışanları A, B ve C sınıfı çalışanlar olmak üzere üç gruba ayırmıştır. Bu çalışanların sahip oldukları özellikler aşağıda açıklanmaktadır (Oehley, 2007: 21; Altınöz, 2009: 38).

**A sınıfı çalışanlar:** Bu çalışanlar ulaşılması gereken sonuçlara sürekli ulaşan, başkalarına ilham veren ve onları motive eden olağanüstü performansa sahip kişilerdir. Bu çalışanlar işletmedeki tüm çalışanların %10-20'lik kısmını oluşturur. Bu çalışanların gelişimine odaklanmak, onları kritik pozisyonlara yerleştirmek ve onlara daha yüksek bir ücret ödemek gerekir.

**B sınıfı çalışanlar:** Bu çalışanlar beklentileri karşılayan ancak yukarı doğru hareketliliği sınırlı olan yani kritik pozisyonlara getirilme ihtimali düşük olan sağlam kişilerdir. Bu çalışanlar işletmedeki tüm çalışanların %60-70'lik kısmını oluşturur. Bu çalışanların işletmeye en iyi şekilde katkıda bulunması için onları desteklemek ve geliştirmek gerekir.

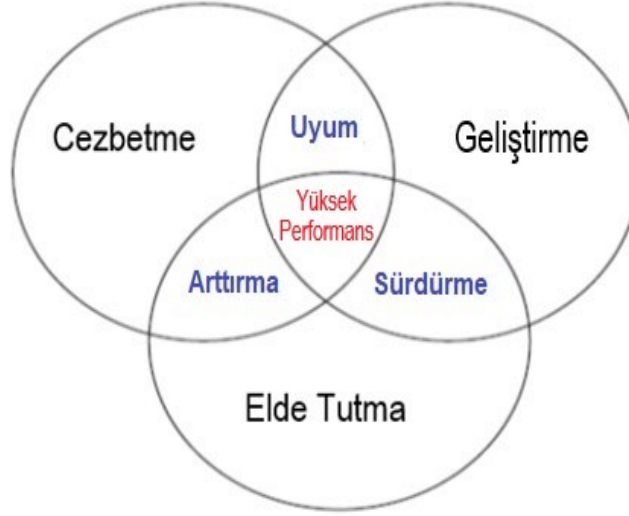
**C sınıfı çalışanlar:** Bu çalışanlar kabul edilebilir sonuçlara arada bir ulaşan kişilerdir. Bu çalışanlar işletmedeki tüm çalışanların %10-20'lik kısmını oluşturur. Bu çalışanların mümkünse performansını geliştirmeye yardımcı olmak veya onları kritik pozisyonlardan uzaklaştırmak için kararlı davranmak gerekir.

Yetenek yönetimi işletmeye bütünsel olarak bakmayı gerektiren ve disiplinli bir şekilde uygulama gerektiren bir süreçtir. Bu süreçte arzu edilen sonuçları elde edebilmek için izlenmesi gereken bazı aşamalar bulunmaktadır (Çırpan ve Şen, 2009: 113). Ancak bu aşamalara ilişkin literatürde henüz bir fikir birliğinin

olmadığı anlaşılrsa da, birçok çalışmada bu sürecin yetenekleri cezbetme, geliştirme ve elde tutma olmak üzere üç aşamada ele alındığı görülmektedir (Deb, 2005: 82; Oehley, 2007: 18; Hatum, 2010: 17; Stahl vd., 2012: 8; Thunissen vd., 2013b: 1754; Michailova ve Ott, 2019: 17).

Yetenek yönetiminin başarılı olması, yetenekleri cezbetme, geliştirme ve elde tutma boyutlarının birbirleriyle ilişkili bir süreç olarak ele alınmasına bağlıdır. Her bir boyutun kendine özgü özellikleri olmasına rağmen, koordineli etkileşimleri tüm sürecin tutarlılığı ve dolayısıyla işletmenin performansı için kritik öneme sahiptir (Hatun, 2010: 124). Söz konusu bu boyutlar İK sisteminin tüm unsurlarına yakından uyumluysa, iş stratejisine bağlıysa ve işletmenin liderlik felsefesine ve değer sistemine gömülüyse sürdürülebilir bir rekabet avantajı kaynağı sağlar (Stahl vd., 2012: 28).

Aşağıdaki Şekil 1 yetenekleri cezbetme, geliştirme ve elde tutma boyutlarının birbirleriyle ilişkili olduğu bir yetenek yönetimi modelini göstermektedir (Hatun, 2010: 124).

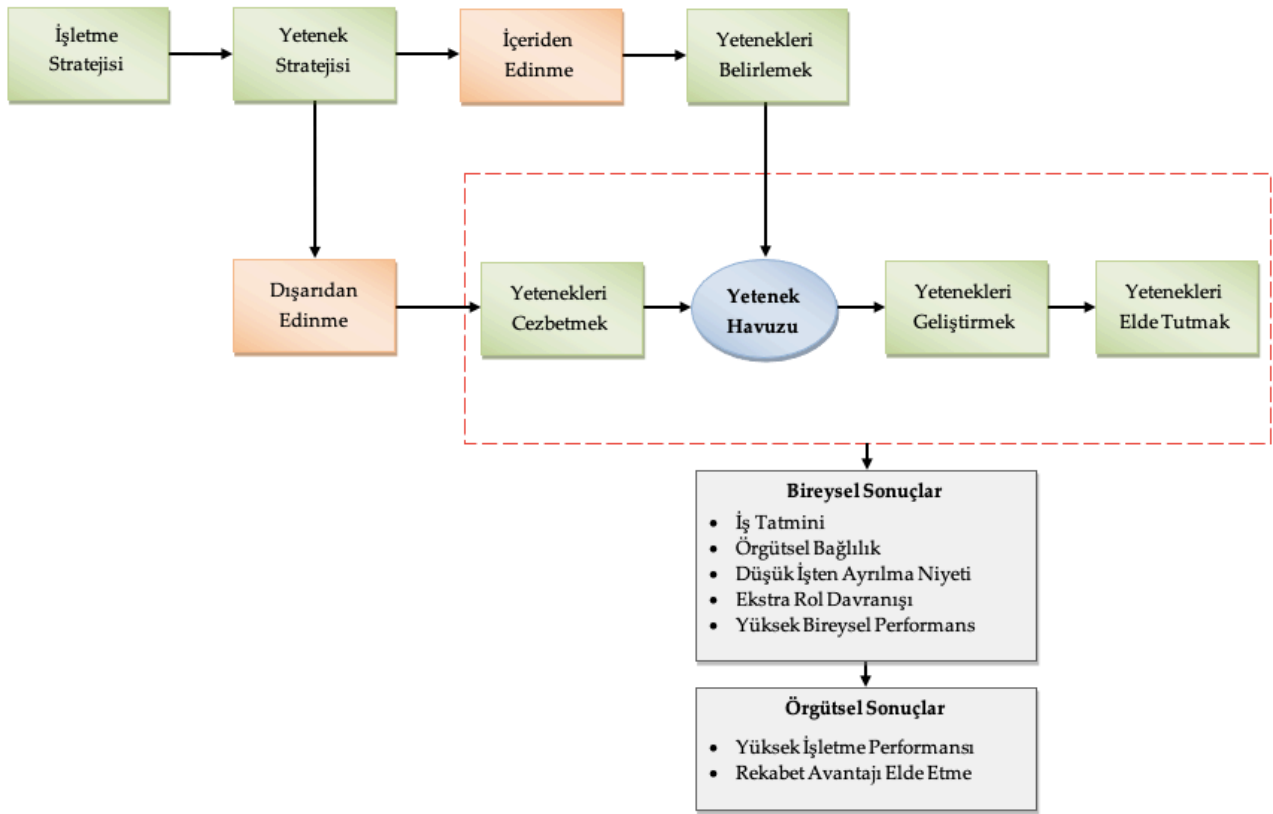


Şekil 1: Yetenek Yönetimi Modeli

Hatum (2010: 125) tarafından oluşturulan Şekil 1'deki yetenek yönetimi modelinden ve diğer araştırmacıların (Dutttagupta, 2005; Armstrong, 2006: 408; Oehley, 2007: 18; Collings ve Mellahi, 2009: 306; Avedon ve Scholes, 2010: 96; Gelens vd., 2013: 344; Gelens vd., 2014: 163) çalışmalarında yer alan benzer modellerden faydalanarak yetenek yönetimi sürecini ve bu sürecin sonuçlarını gösteren bir model geliştirilmiştir. Bu model aşağıdaki Şekil 2'de yer almaktadır.

Bu modele göre, öncelikle işletme stratejisini ve bu strateji ile uyumlu yetenek stratejisini belirlemek gerekmektedir. Yetenek stratejisi olarak genellikle dışarıdan ve içeriden edinme stratejisi kullanılmaktadır. İşletmeler yetenek stratejilerinden birini veya aynı anda her ikisini de kullanabilir. İçeriden edinme stratejisini kullanan işletmeler; işletmedeki yetenekli çalışanları belirleme, yetenek havuzuna dahil etme, yetenek havuzundaki çalışanları geliştirme ve elde tutma aşamalarını takip eder. Dışarıdan edinme stratejisini kullanan işletmeler ise; yetenekli kişileri cezbetme, yetenek havuzuna dahil etme, yetenek havuzundaki çalışanları geliştirme ve elde tutma aşamalarını takip eder. Yetenekli kişileri/çalışanları yetenek havuzuna dahil ettikten sonraki süreç her iki stratejide de aynıdır. Her iki stratejide de yetenek havuzu bir araç olarak kullanılmaktadır.

Yetenek yönetimi sürecinin doğru bir şekilde yönetilmesi; yetenekli çalışanların işten tatmin olması, örgütsel bağlılık göstermesi, düşük işten ayrılma niyeti göstermesi, ekstra rol davranışında bulunması ve yüksek performans göstermesi gibi bireysel sonuçlara yol açabilir. Bu bireysel sonuçlar da işletmenin yüksek performans göstermesi ve rekabet avantajı elde etmesi gibi örgütsel sonuçlara neden olabilir. Bu örgütsel sonuçlar yetenek yönetiminin temel amacını oluşturmaktadır.



Şekil 2: Yetenek Yönetimi Süreci

### 2.1.1. İşletme Stratejisini Belirlemek

İşletmeler önce insanları değil, stratejileri belirlemelidir (Becker vd., 2009: 1). Bu cümle başarılı yetenek yönetiminin temelini oluşturmada itici güç olan stratejinin önemini özetlemektedir. Yetenek yönetimi birçok işletmenin iyi yönetim uygulamaları yürütmesine rağmen, bunun stratejik bir başarıya katkıda bulunmadığını öne sürmektedir. Yetenek yönetimi işletme stratejisinin başlangıç noktası olmasını ve sürecin buradan devam etmesini gerektirir. İşletmeler iş stratejilerini uygulayacak yeteneklere sahip olabilmek için yetenek yönetimini uygular. Sonuç olarak, yetenek stratejisinin işletme stratejisi ile uyumlu olması gerekir (McDonnell, 2011: 170). Bir işletmenin uzun dönemli hedeflerini ve stratejilerini anlamadan etkili bir yetenek yönetimi süreci tasarlamak mümkün değildir. İşletmenin stratejisini net bir şekilde anlamadan hareket eden çalışanlar, farkında olmadan işletmenin performansına zarar verecek eylemlerde bulunabilirler ya da kendilerine ve işletmeye fayda sağlamayan gereksiz işlerle meşgul olabilirler (Wilcox, 2016: 19).

### 2.1.2. Yetenek Stratejisini Belirlemek

Etkili bir yetenek edinme doğru bir yetenek stratejisi ile başlar. Yani piyasadaki en iyi yetenekleri belirlemek, edinmek ve elde tutmak için hangi yaklaşımların ve yöntemlerin kullanılacağına ilişkin verilecek bilinçli bir kararlarla başlar (Joyce, 2010: 124). Doğru zamanda doğru yerde doğru beceri setlerine sahip doğru sayıda insana sahip olmak hem işgücü planlaması hem de yetenek planlaması için esastır. Bir yetenek stratejisi geliştirmek bunun anahtarıdır (Turner ve Kalman, 2014: 87). İşletmeler iş stratejilerini yürütecek olan yetenekleri; dışarıdan edinme, içeriden edinme, ödünç alma ve elde tutma stratejilerinden birini veya birkaçını kullanarak edinebilir. Her yetenek stratejisi belirli iş koşullarında en iyi şekilde çalışır ve her birinin kendine özgü avantajları ve dezavantajları vardır. En önemli avantajı, her bir stratejinin diğerlerini tamamlaması ve bir işletmenin iş koşulları ve stratejileri değiştiğinde aynı anda veya art arda birden fazla stratejinin kullanılmasına imkan tanımasıdır (Joyce, 2010: 125-126).

### 2.1.3. Yetenekleri Çezbetmek

Yetenekleri cezbetme, yetenekli insanları işletmenin özelliklerinden haberdar etme, işe uygun yetenekli insanları bulma ve bu insanları iş başvurusunda bulunmaya ikna etme sürecidir (Sullivan, 2016: 3). Yetenekli insanları cezbetmeye ilişkin genel strateji, tercih edilen bir işveren olmaktır (Armstrong, 2006: 395). İnsanlar

en iyi işletmelerde çalışmak istemektedir. İşletmeler ise “çalışılacak en iyi işletme” olmak için çaba göstermektedir, çünkü bu doğrudan daha düşük devir hızı oranlarına dönüşmekte ve yetenekli insanların cezbedilmesini kolaylaştırmaktadır (Philips ve Edwards, 2009: 28). İşletmeler; kurum web siteleri, çalışanların yönlendirmesi, üniversiteler, iş bulma siteleri, işe alım şirketleri ve sosyal medya gibi işe alım kanallarını kullanarak yetenekli insanları cezbetmeye çalışır (Hatun, 2010: 48). Bir işletmenin çalışanları hakkında verdiği en önemli karar onları işe almaktır. Çalışanlar hakkında yapılan diğer tüm eylemler onları işletmeye getirme kararının doğrudan bir sonucudur (Hunt, 2014: 59).

#### 2.1.4. Yetenekleri Geliştirmek

Geliştirme, çalışanları geleceğe, belki de daha yüksek seviyeye, sorumluluğa hazırlamak için gerekli olan iş deneyiminin sonuçları ile donatmak için tasarlanmış uzun dönemli bir çabadır (Rothwell, 2010: 77). Geliştirme öncelikle işlerin genişletilmesi, koçluk ve mentorluk yoluyla gerçekleştirilmektedir (Michaels vd., 2001: 14). Herkese uygun tek bir yetenek geliştirme stratejisi oluşturmak ve uygulamak doğru değildir. Yetenek geliştirme stratejisini oluştururken çalışanların bireysel ihtiyaçlarını, öğrenme tarzlarını ve mevcut iş önceliklerini dikkate almak gerekmektedir (Garavan vd., 2012: 14-15). Yetenek geliştirme ile çalışanlar profesyonel (işin gerektirdiği becerileri edinme) ve kişisel (iletişim becerilerini geliştirme) beceriler kazanırlar ve böylece hem işte hem de işin dışında fayda elde ederler. Yetenek geliştirme çabaları çalışanların bilgilerini artırırken, işletmelerin de verimliliğini arttırmaktadır (Biech, 2018: 10).

#### 2.1.5. Yetenekleri Elde Tutmak

Elde tutma, bir işverenin işletmenin hedeflerini yerine getirecek yetenekli çalışanları elde tutmaya yönelik göstermiş olduğu çabadır (Frank vd., 2004: 13). Elde tutma, “devir hızını önlemek” demektir (Rothwell, 2010: 164). Yetenekli çalışanların elde tutulması üç nedenden dolayı çok önemlidir: (1) Entelektüel sermayenin artan önemi. (2) Çalışanların işletmedeki görev süresi ile müşteri memnuniyeti arasındaki neden-sonuç ilişkisi. (3) Çalışanların devir hızının yüksek maliyeti (Harvard Business Essentials, 2002: 60). Aguinis vd. (2012: 612) üst düzey yetenekleri elde tutmak ve rakip işletmelerin bu önemli rekabet avantajı kaynağını ele geçirmesini önlemek için bazı önerilerde bulunmuşlardır. Bu öneriler şunlardır: (1) Bireyselleştirilmiş gelişim planları oluşturmak ve devam ettirmek. (2) İşin zorlayıcı, ilginç ve anlamlı olmasını sağlamak. (3) Açık ilerleme fırsatları sağlamak. (4) Koşullu ödüller uygulamak.

#### 2.2. İş Tatmini

İş, insanların yaşamını devam ettirmesi için gerekli olan ekonomik kazancın elde edilmesinde temel bir işleve sahiptir. Bu nedenle iş, insanlar için çok önemli bir değerdir (Eğinli, 2009: 35). İşi olmayan ve dolayısıyla belirli bir kazanç elde edemeyen insanlar yaşamlarını devam ettirmekte zorlanırlar. Bu yüzden bir işe sahip olmak insanların yaşamı için çok önemlidir. İşten tatmin olmak ise işletmelerin yaşamı için önemlidir. Çünkü işinden tatmin olmayan bir çalışanın işinde başarılı olması ve işletmeye önemli bir katkı sağlaması mümkün değildir.

İş tatmini, çalışanların işleri ve işlerinin çeşitli yönleri hakkında neler hissettiğini yansıtan tutumsal bir değişkendir. Basit bir ifadeyle iş tatmini, çalışanların işini sevme derecesidir (Spector, 2012: 216). İş tatmininin üç önemli boyutu bulunmaktadır. Birincisi, iş tatmini bir iş durumuna verilen duygusal bir yanıttır. Bu nedenle doğrudan görülmez, sadece hissedilebilir. İkincisi, iş tatmini genellikle sonuçların, beklentileri ne kadar iyi karşıladığının veya aştığının belirlenmesidir. Üçüncüsü, iş tatmini birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları (işin kendisi, ücret, terfi fırsatları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları) temsil etmektedir (Luthans, 2011: 141).

İş tatmini örgütsel davranışta en önemli ve en çok çalışılan tutumlardan biridir. İş tatmini konusundaki ilginin nedeni, bir çalışanın işinden tatmin olup olmadığının sadece çalışan için değil aynı zamanda iş arkadaşları, yöneticiler, gruplar, ekipler ve bir bütün olarak işletme için önemli sonuçlara neden olmasıdır (George ve Jones, 2012: 83).

Çalışanların iş tatminini etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel olmak üzere iki başlıkta ele alınmaktadır (Akıncı, 2002: 4). Bireysel faktörler, bireyin doğuştan sahip olduğu çeşitli özellikler ile birlikte yaşamı boyunca elde ettiği deneyimlerdir (Eğinli, 2009: 38). Araştırmalar, genellikle bireysel faktörler ile iş tatmini arasında bir ilişkinin olduğunu ortaya koysa da, bu sonuçların tutarlı olmadığı görülmektedir. Yani aynı değişkenler arasında bazen pozitif, bazen de negatif ilişkiler görülmektedir (Green, 2000: 11).

Smith vd. (1969) iş tatminine etki eden örgütsel faktörleri işin kendisi, ücret, terfi fırsatları, yönetim tarzı ve iş arkadaşları olmak üzere beş boyutta (Luthans, 2011: 109); Spector (2012) ise ücret, terfi fırsatları, yan haklar, liderlik tarzı, iş arkadaşları, çalışma koşulları, işin kendisi, iletişim ve güvenlik olmak üzere dokuz boyutta ele almıştır (Spector, 2012: 217). Bu boyutlardan bazıları aşağıda ele alınmaktadır.

**İşin kendisi:** Çalışanlar yeteneklerinin ve becerilerinin kullanılmasına fırsat sağlayan, görev çeşitliliği fazla olan, özgürlük ve performans geri bildirimini sağlayan işleri tercih ederler. Çalışanlar için işin zorluğu dengeli olmalıdır. Bir işletmede çok kolay olan işler can sıkıntısına, çok zor olan işler hayal kırıklığı ve başarısızlık duygularına, uygun zorluktaki işler ise iş tatminine neden olabilir (Green, 2000: 13).

**Ücret:** Ücret çalışanlar tarafından sadece ekonomik bir kazanç olarak görülmemekte, çalışanların işyerine yapmış olduğu katkının bir karşılığı, aynı zamanda emeğin bir değeri olarak görülmektedir. Bu nedenle ücret, çalışanların iş tatmini ile yakından ilişkili olan bir değişkendir (Eğinli, 2009: 41). Çalışanlar kendilerine verilen ücrete bakarak, işletmeye olan katkıları hakkında yöneticilerinin ne düşündüğünü tahmin edebilirler (Luthans, 2011: 142).

**Terfi fırsatları:** Terfi fırsatları, çalışanların örgütün hiyerarşik yapısı içerisinde daha üst kademedeki bulunan pozisyonlara getirilme olanağının bulunmasıdır. Bu yüzden terfi fırsatları iş tatmini üzerinde etkili olabilmektedir (Luthans, 2011: 142). Terfilerin sık, adil ve yeteneğe dayalı yapıldığı ile birlikte örgütün terfi politikaları ve bu politikaların uygulanması çalışanların iş tatminini etkilemektedir. Bazı çalışanlar terfi ile birlikte daha fazla sorumluluk alacakları ve çalışma saatleri artacağı için çok sık terfi etmek istemezler. Ancak terfi, çalışanlara daha iyi kişisel gelişim, daha iyi ücret ve daha iyi prestij sağlayacağı için birçok çalışan tarafından da önemsenmektedir (Colquitt vd., 2015: 101).

**Yönetim tarzı:** İş tatminini etkileyen iki yönetim tarzı vardır. Bunlardan birincisi, çalışan merkezli yönetim tarzıdır. Bu tarzı benimseyen yöneticiler çalışanların ne kadar iyi çalıştığını kontrol ederler, onlara yardım ederler ve önerilerde bulunurlar, onlarla kişisel ve resmi düzeyde iletişim kurarlar. İkincisi ise, çalışanları kendileriyle ilgili alınan kararlara katılmalarına izin veren bir yönetim tarzıdır. Bu yönetim tarzı çoğu durumda yüksek iş tatmini sağlar (Luthans, 2011: 143).

Yetenek havuzuna dahil edilen, yedekleme planlamasında yer alan, yetenek geliştirme programlarına ve değerlendirme merkezi uygulamalarına katılan, koçluk ve mentorluk alan çalışanlar yetenek yönetimi programlarının bir parçası olurlar. Yetenek yönetimi programlarının bir parçası olmak çalışanın işletme ile olan bağını güçlendirir ve iş tatminini artırır. Yetenek yönetimi programlarının dışında tutulmak ise çalışanın işletme ile olan bağını zayıflatır ve iş tatminini düşürür (Blackburn ve Swales, 2016: 118).

Sonuç olarak, yetenek yönetimi çalışanların iş tatminini anlamlı ve pozitif yönde etkileyebilir. Bu görüşü destekleyen bazı araştırmalara ve sonuçlarına aşağıda yer verilmektedir.

Bahadınlı (2013) İstanbul'da tekstil, otomotiv ve ilaç sektöründe faaliyet gösteren ve yetenek yönetimi uygulayan işletmelerde görevli 569 çalışan üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın sonuçları, çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu ortaya koymuştur (Bahadınlı, 2013: 248).

Gelens vd. (2014) merkezi Brüksel'de bulunan ve yetenek yönetimini uygulayan finans sektöründeki büyük bir şirkette araştırma yapmışlardır. Bu şirket, yüksek potansiyelli çalışanlarını kıdemli (deneyimli) ve kıdemsiz (az deneyimli) yüksek potansiyelli çalışanlar olmak üzere iki gruba ayırmıştır. Şirkette yüksek potansiyelli olarak tanımlanmayan çalışanlar da bulunmaktadır. Araştırmaya 70 kıdemli ve 58 kıdemsiz yüksek potansiyelli çalışan ile 75 yüksek potansiyelli olarak tanımlanmayan çalışan katılmıştır. Araştırmanın sonuçları, hem kıdemli hem de kıdemsiz yüksek potansiyelli çalışanların iş tatmini düzeylerinin yüksek potansiyelli olmayan çalışanlardan anlamlı derecede daha yüksek olduğunu ancak kıdemli ve kıdemsiz yüksek potansiyelli çalışanların iş tatmini düzeylerinde önemli bir farklılık olmadığını ortaya koymuştur (Gelens vd., 2014: 164-167).

Lei vd. (2018) yetenek yönetiminin iş tatmini üzerinde etkisinin olup olmadığını araştırmak için Malezya'da bir seyahat acentesinde görevli 139 çalışan üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Araştırmanın sonuçları, yetenek yönetimi uygulamalarından olan koçluk ve mentorluk ile eğitim ve gelişimin iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu; performans yönetim sistemi, yedekleme planlaması, ödüller ve tanınmanın iş tatmini üzerinde pozitif ama önemsiz bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur (Lei vd., 2018: 1).



### 2.3. Algılanan Örgütsel Destek

Algılanan örgütsel destek, çalışanların, çalıştıkları örgütün katkılarına ne derece değer verdiğine ve refahlarını ne derece önemseydiğine dair geliştirdikleri genel inançlardır (Eisenberger vd., 1986: 501). Ayrıca çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri ve arkalarında örgütlerinin var olduğunu bilmeleridir (Özdevecioğlu, 2003: 113). Algılanan örgütsel destek, çalışanların işini etkili bir şekilde yerine getirmesi ve stresli durumlarla başa çıkması gerektiğinde ihtiyaç duydukları yardımları örgütlerinden alabileceklerinin güvencesi olarak değerlendirilebilir (George vd., 1993: 160).

Teorik olarak değişim anlaşmasındaki karşılıklılığa dayanan (Eisenberger, 1986; Settoon vd., 1996) algılanan örgütsel destek kavramı, bir çalışanın fazladan göstereceği çabanın örgütü tarafından fark edileceğine ve ödüllendirileceğine ilişkin örgütüne duyduğu güveni içermektedir. Bu nedenle bu kavram adalet algısını içermektedir (Amason ve Allen, 1997: 959). Performanslarına bakmaksızın tüm çalışanlara sağlanan faydalar (örneğin, emeklilik yardımları) algılanan örgütsel destek ile ilişkilendirilemez (Wayne vd., 1997: 88).

Eisenberger vd. (1986) algılanan örgütsel desteğin oluşumunu Blau (1964)'nin Sosyal Değişim Teorisi ve Gouldner (1960)'in Karşılıklılık Normu kavramına dayandırmışlardır (Pack, 2005: 19-20). Gouldner (1960)'e göre, Karşılıklılık Normu iki varsayıma dayanmaktadır: Bunlardan birincisi, insanlar kendilerine yardım edenlere yardım etmelidir. İkincisi ise insanlar kendilerine yardım edenlere zarar vermemelidir. Karşılıklılık Normu, bir kişi diğer kişiye iyi davrandığı zaman, diğer kişinin de bu iyi davranışa karşılık vermesini zorunlu kılmaktadır (Gouldner, 1960: 171). Sosyal Değişim Teorisi, çalışanların, örgütlerinin kendilerine yönelik gösterdikleri davranışlara neden karşılık verme zorunluluğu hissettiklerini açıklamaktadır. Algılanan örgütsel destek, çalışanlar, örgütün kendilerini ödüllendireceğine inandıkları zaman, çalışanların buna olumlu bir davranışla karşılık verecekleri bu değişimle ilişkilidir (Pack, 2005: 20).

Yetenek yönetimi uygulamaları algılanan örgütsel desteği etkileyebilir, çünkü bu uygulamalar en yetenekli kişileri cezbetmek, seçmek, stratejik pozisyonlara yerleştirmek, geliştirmek ve elde tutmak için yapılan planlı girişimlerin bir sonucu olarak kabul edilmektedir (Collings ve Mellahi, 2009). Bu nedenle yetenek yönetimi, çalışanların örgütsel destek algılarını etkileyebilecek destekleyici İK uygulamalarından oluşmaktadır (Mensah, 2019: 5).

Yetenek yönetimi kapsamında; iş başvurusunda bulunan birçok aday içerisinde seçilmiş olan, yetenek havuzuna dahil edilen, yedekleme planlamasında yer alan, eğitim ve gelişim fırsatlarından faydalanan, kritik pozisyonlara yerleştirilen, daha sık terfi eden, daha fazla ücret ve ödül elde eden yetenekli çalışanlar, bu tür olumlu sonuçları, işletmenin kendilerine ve katkılarına değer verdiğinin bir işareti olarak değerlendirebilirler.

Sonuç olarak, yetenek yönetimi çalışanların örgütsel destek algısını anlamlı ve pozitif yönde etkileyebilir. Bu görüşü destekleyen bazı araştırmalara ve sonuçlarına aşağıda yer verilmektedir.

Gelens vd. (2015) çalışanları yetenekli olarak belirleme ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin etkisini araştırmışlardır. Araştırmacılar, iki farklı "yetenek" grubunda iki farklı araştırma yapmışlardır. Birinci araştırma, büyük bir şirketteki yüksek potansiyelli olarak belirlenen ve belirlenmeyen çalışanlardan oluşan 203 kişilik bir grup üzerinde yapılmıştır. İkinci araştırma ise, farklı bir şirkette "yönetici stajyeri" olarak belirlenen ve belirlenmeyen çalışanlardan oluşan 195 kişilik bir grup üzerinde yapılmıştır. Her iki araştırmanın sonuçları, yetenekli olarak belirlenen çalışanların örgütsel destek algılarının ve duygusal bağlılık düzeylerinin yetenekli olarak belirlenmeyen çalışanlardan daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur (Gelens vd., 2015: 9).

Du Plessis vd. (2015) yetenek yönetimi uygulamaları ile Y kuşağı çalışanların işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin ve algılanan yönetici desteğinin rolünü araştırmak için işe alım sektöründe bulunan bir işletmede görevli 135 çalışan üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Araştırmanın sonuçları, yetenek yönetimi uygulamaları ile algılanan örgütsel destek arasında yüksek düzeyde anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğunu; algılanan yönetici desteği arasında ise orta düzeyde anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur (Du Plessis vd., 2015: 1773-1774).

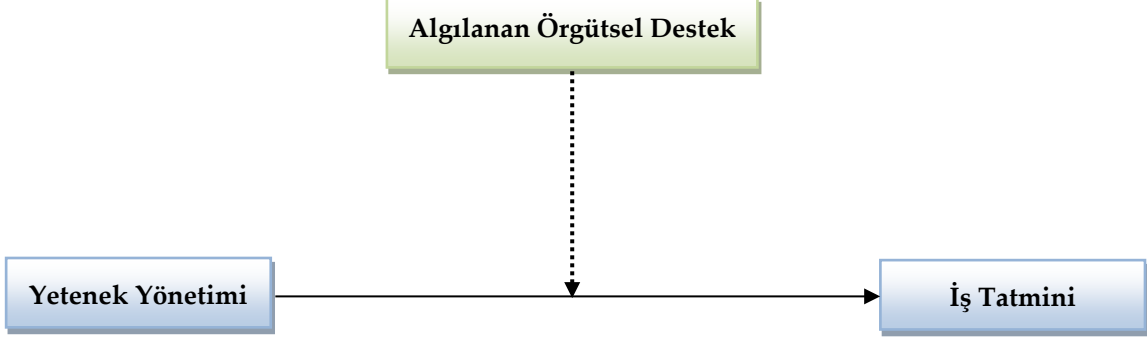
Mensah (2019) Gana'da bankacılık sektöründe görevli 242 çalışan üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın sonuçları, yetenek yönetimi ile algılanan örgütsel destek arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur (Mensah, 2019: 10).

### 3. Yöntem

Bu bölümde; araştırmanın modeline ve hipotezlerine, araştırmanın sınırlılıklarına, araştırmanın evreni ve örnekleme ve son olarak veri toplama aracına yer verilmektedir.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli aşağıdaki Şekil 3'te yer almaktadır.



Şekil 3. Araştırma Modeli

Araştırmanın modeli doğrultusunda geliştirilen hipotezler şunlardır:

**H<sub>1</sub>:** Yetenek yönetimi iş tatminini anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

**H<sub>2</sub>:** Yetenek yönetimi algılanan örgütsel desteği anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

**H<sub>3</sub>:** Algılanan örgütsel destek iş tatminini anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

**H<sub>4</sub>:** Yetenek yönetiminin çalışanların iş tatminine etkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolü vardır. Şöyle ki, çalışanların örgütsel destek algısı arttıkça yetenek yönetiminin iş tatmini üzerindeki etkisi artmaktadır.

**H<sub>5</sub>:** Araştırmada kullanılan değişkenler çalışanların yetenek havuzunda bulunma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>5a</sub>:** Yetenek havuzunda bulunan çalışanların yetenek yönetimi algısı yetenek havuzunda bulunmayan ve bulunup bulunmadığını bilmeyen çalışanlara göre daha yüksektir.

**H<sub>5b</sub>:** Yetenek havuzunda bulunan çalışanların örgütsel destek algısı yetenek havuzunda bulunmayan ve bulunup bulunmadığını bilmeyen çalışanlara göre daha yüksektir.

**H<sub>5c</sub>:** Yetenek havuzunda bulunan çalışanların iş tatmini düzeyi yetenek havuzunda bulunmayan ve bulunup bulunmadığını bilmeyen çalışanlara göre daha yüksektir.

#### 3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın verileri, Ankara ilinde yetenek yönetimini uygulayan işletmelerdeki çalışanlardan elde edilmiştir. Bu yüzden elde edilen sonuçları genellemek doğru olmayabilir. Türkiye’de ve özellikle de araştırmanın yapıldığı Ankara ilinde yetenek yönetimini uygulayan işletme sayısının oldukça az olması ve araştırmanın yapıldığı tarihlerde hem Türkiye’de hem de tüm dünyada görülen Covid-19 salgını bu araştırmayı sınırlandırmıştır.

#### 3.3. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini, Ankara ilinde yetenek yönetimini uygulayan işletmelerdeki çalışanlar oluşturmaktadır. Yetenek yönetimi önemli bir yatırım gerektirdiği için genellikle büyük ölçekli işletmeler tarafından uygulanmaktadır. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının 2019 yılı verilerine göre, Ankara ilinde 250 ve üzeri çalışanı bulunan 125 işletmede 91.644 çalışan istihdam edilmektedir. Ankara ilinde yetenek yönetimini uygulayan işletmeleri belirlemek için en iyi yeteneklerin kariyer platformu “toptalent.co” tarafından yapılan TOP100 Talent Programı (En İyi 100 Yetenek Programı) yarışması sonuçlarından yararlanılmıştır. Bu yarışmaya katılan üniversite öğrencilerinin, yeni mezunların, genç profesyonellerin ve profesyonellerin

oylarıyla 2019 yılının en iyi 100 yetenek programı belirlenmiştir. 2019 yılının en iyi 100 yetenek programına bakıldığında, Ankara ilinde faaliyet gösteren bazı işletmeler tarafından uygulanan yetenek programlarının en iyi 100 yetenek programı arasına girdiği görülmektedir. Ayrıca internet siteleri üzerinden yapılan incelemede, en iyi 100 yetenek programı arasına giremeyen ancak Ankara ilinde faaliyet gösteren ve yetenek yönetimini uygulayan bazı işletmelerin de olduğu tespit edilmiştir.

Ankara ilinde yetenek yönetimini uygulayan işletmeleri tespit ettikten ve ayrıca Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Komisyonu'ndan (Araştırma Kod No: 2020/77) onay yazısını aldıktan sonra araştırmanın uygulama aşamasına geçilmiştir. Ancak araştırmanın yapılacağı tarihlerde Türkiye'de görülen Covid-19 salgını araştırmanın yüz yüze anket yöntemi kullanılarak yapılmasını zorlaştırmıştır. Bu nedenle verilerin toplanmasında sadece online anket yöntemi kullanılmıştır. Google Forms üzerinde hazırlanan anket formunun linki yetenek yönetimini uygulayan bazı işletmelere e-posta yoluyla, bazı işletmelerin İK ve yetenek yönetimi uzmanlarına/yöneticilerine ise LinkedIn üzerinden gönderilmiş ve linkte yer alan formun çalışanlar tarafından online olarak doldurulması talep edilmiştir. Bu araştırma 20 Haziran – 20 Ağustos 2020 tarihleri arasında yapılmış ve araştırmaya toplam 348 çalışan katılmıştır. Ancak eksik ve hatalı doldurulan 11 anket formu ile formda yer alan 7. soruya (çalıştığınız işletmede yetenek yönetimi uygulanıyor mu?) "hayır" ve "bilmiyorum" cevabı veren toplam 13 çalışanın anket formu çalışmadan çıkarılmış ve geriye kalan 324 anket formu değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmanın örneklemini 324 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmacılar örneklem büyüklüğü konusunda farklı görüşler öne sürmüşlerdir. Örneğin, Comrey ve Lee (1992) 100 örneklemini zayıf, 200 örneklemini orta, 300 örneklemini iyi, 500 örneklemini çok iyi, 1000 örneklemini mükemmel olarak nitelendirmişlerdir. Tabachnick ve Fidell (2001) ölçekte yer alan ifade sayısının en az 5 katı kadar örnekleme ulaşımları gerektiğini ifade etmişlerdir. Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) evren büyüklüğünün 50.000-100.000 arasında olduğu durumlarda %95 güven düzeyi için ( $p=0.7$ ,  $q=0.3$ ) gerekli örneklem sayısının 321 olması gerektiğini belirtmişlerdir. Buna göre, Ankara ilinde 250 ve üzeri çalışanı bulunan 125 işletmedeki 91.644 kişi araştırmanın evreni olarak kabul edildiğinde, bu araştırmada ulaşılan örneklem sayısının (324) yeterli olduğu görülmektedir.

### 3.4. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye ilişkin 6 ifade ile işletmede yetenek yönetiminin uygulanıp uygulanmadığını ve çalışanların yetenek havuzunda bulunup bulunmadığını belirlemeye ilişkin 2 ifade olmak üzere toplam 8 ifade; ikinci bölümde yetenek yönetimi ölçeğine ilişkin 16 ifade; üçüncü bölümde algılanan örgütsel destek ölçeğine ilişkin 10 ifade; dördüncü bölümde iş tatmini ölçeğine ilişkin 5 ifade yer almaktadır. Söz konusu üç ölçekte de cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

**Yetenek yönetimi ölçeği:** Çalışanların yetenek yönetimi algısını belirlemek için Shawn Fegley (2006: 11) tarafından geliştirilen "Yetenek Yönetimi Ölçeği" kullanılmıştır. Toplam 16 ifadeden oluşan ölçekte yetenekleri cezbetmeye, geliştirmeye ve elde tutmaya ilişkin ifadeler bulunmaktadır. Bu ölçek Türkiye'de ilk kez Bahadınlı (2013)'nin doktora tezinde kullanılmış ve ölçeğin somut ve soyut faktörler olmak üzere toplam 2 boyuttan oluştuğu görülmüştür. Yetenek yönetimi ölçeği bu çalışmada tek boyut olarak ele alınmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı Bahadınlı (2013: 211) tarafından 0.93, Altuğ (2019: 144) tarafından ise 0.86 bulunmuştur.

**Algılanan örgütsel destek ölçeği:** Çalışanların örgütsel destek algısını belirlemek için Eisenberger vd. (1986) tarafından geliştirilen 36 soruluk "Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği" nin Armstrong-Stassen ve Ursel (2009) tarafından 10 soruya indirgenmiş kısa versiyonu kullanılmıştır. Bu ölçek tek boyuttan ve 10 ifadeden oluşmaktadır. Bu ölçekteki 6 ve 7. ifadeler ters kodlanmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı Armstrong-Stassen ve Ursel (2009: 207) tarafından 0.93, Turunç ve Çelik (2010: 194) tarafından 0.88, Erdem (2014: 140) tarafından ise 0.91 bulunmuştur.

**İş tatmini ölçeği:** Çalışanların iş tatmini düzeyini belirlemek için Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilen, Basım ve Şeşen (2009) tarafından Türkçeye uyarlanan "İş Tatmini Ölçeği" kullanılmıştır. Bu ölçek tek boyuttan ve 5 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı Basım ve Şeşen (2009: 811) tarafından 0.78, Şeşen (2010: 198) tarafından 0.84, Çetin ve Basım (2011: 87) tarafından ise 0.79 bulunmuştur.

#### 4. Bulgular

Bu bölümde; katılımcılara ait demografik özelliklere, güvenilirlik ve geçerlilik, korelasyon, doğrusal ve hiyerarşik regresyon ve tek yönlü varyans (ANOVA) analizlerine yer verilmektedir.

##### 4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların demografik özelliklerine ve yetenek havuzunda (YH) bulunma durumuna ilişkin istatistik bilgileri aşağıdaki Tablo 1’de sunulmuştur.

**Tablo 1.** Demografik Özellikler

| Cinsiyet        | n   | %     | Eğitim Durumu        | n   | %     |
|-----------------|-----|-------|----------------------|-----|-------|
| Kadın           | 87  | 26.9  | İlköğretim           | 29  | 9.0   |
| Erkek           | 237 | 73.1  | Lise                 | 80  | 24.7  |
| Toplam          | 324 | 100.0 | Önlisans             | 50  | 15.4  |
| Medeni Durum    | n   | %     | Lisans               | n   | %     |
| Bekar           | 96  | 29.6  | Yüksek Lisans        | 23  | 7.1   |
| Evli            | 228 | 70.4  | Doktora              | 8   | 2.5   |
| Toplam          | 324 | 100.0 | Toplam               | 324 | 100.0 |
| Yaş             | n   | %     | Çalışma Süresi       | n   | %     |
| 20-30 Yaş       | 71  | 21.9  | 1-5 Yıl              | 95  | 29.3  |
| 31-40 Yaş       | 154 | 47.5  | 6-10 Yıl             | 104 | 32.1  |
| 41-50 Yaş       | 73  | 22.5  | 11-15 Yıl            | 75  | 23.1  |
| 51 yaş ve üzeri | 26  | 8.0   | 16 yıl ve üzeri      | 50  | 15.4  |
| Toplam          | 324 | 100.0 | Toplam               | 324 | 100.0 |
| Pozisyon        | n   | %     | YH’da Bulunma Durumu | n   | %     |
| Alt Düzey       | 104 | 32.1  | Evet                 | 168 | 51.9  |
| Orta Düzey      | 204 | 63.0  | Hayır                | 94  | 29.0  |
| Üst Düzey       | 16  | 4.9   | Bilmiyorum           | 62  | 19.1  |
| Toplam          | 324 | 100.0 | Toplam               | 324 | 100.0 |

Tablo 1’deki demografik özellikler incelendiğinde; katılımcıların %73.1’inin erkek olduğu, %70.4’ünün evli olduğu, %47.5’inin 31-40 yaş aralığında olduğu, %41.4’ünün lisans mezunu olduğu, %63’ünün orta düzey pozisyonda bulunduğu, %32.1’inin buldukları işletmede 6-10 yıl arası çalıştığı, %51.9’unun yetenek havuzunda bulunduğu görülmektedir.

##### 4.2. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Ölçeklerin geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, güvenilirliği için ise iç tutarlılık (Cronbach Alfa) katsayısı hesaplanmıştır. Ölçeklerin faktör analizine uygunluğunu test etmek için Kaiser-Meyer Olkin (KMO) ve Bartlett testi yapılmıştır. Ölçeklerin KMO değerleri aşağıdaki Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2.** Ölçeklerin KMO Değerleri

| Ölçekler                  | KMO Değeri |
|---------------------------|------------|
| Yetenek Yönetimi          | 0.966      |
| Algılanan Örgütsel Destek | 0.904      |
| İş Tatmini                | 0.868      |

KMO testi sonucunda elde edilen değerlerin 1’e yaklaştıkça mükemmel, 0.50’nin altında ise kabul edilemez olduğu belirtilmektedir (Tavşancıl, 2005: 50). Tablo 2’deki ölçeklerin KMO değerleri incelendiğinde; değerlerin 1’e çok yakın olduğu görülmektedir. Bu değerler, ölçeklerin faktör analizine oldukça uygun olduğunu göstermektedir.

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), daha önce kullanılmış ölçeklerin özgün yapısının toplanan veri ile doğrulanıp doğrulanmadığını tespit etmek amacıyla kullanılmaktadır. Araştırmacının bir ölçeği DFA ile doğrulaması, o ölçeğin geçerli bir ölçek olduğunu göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 334). DFA’da

model-veri uyumu için çok sayıda uyum iyiliği indeksi kullanılmaktadır. Literatürde en fazla kullanılan uyum iyiliği indeksleri ve referans aralıkları aşağıdaki Tablo 3'te sunulmuştur.

**Tablo 3.** Uyum İyiliği İndeksleri ve Referans Aralıkları

| Uyum İndeksleri | Mükemmel Uyum             | Kabul Edilebilir Uyum     |
|-----------------|---------------------------|---------------------------|
| $\chi^2/df$     | $0 \leq \chi^2/df \leq 2$ | $2 \leq \chi^2/df \leq 3$ |
| AGFI            | $.90 \leq AGFI \leq 1.00$ | $.85 \leq AGFI \leq .90$  |
| GFI             | $.95 \leq GFI \leq 1.00$  | $.90 \leq GFI \leq .95$   |
| CFI             | $.95 \leq CFI \leq 1.00$  | $.90 \leq CFI \leq .95$   |
| NFI             | $.95 \leq NFI \leq 1.00$  | $.90 \leq NFI \leq .95$   |
| RMSEA           | $.00 \leq RMSEA \leq .05$ | $.05 \leq RMSEA \leq .08$ |
| SRMR            | $.00 \leq SRMR \leq .05$  | $.05 \leq SRMR \leq .10$  |

**Kaynak:** Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003: 52.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin DFA sonuçları aşağıdaki Tablo 4'te sunulmuştur.

**Tablo 4.** Ölçeklerin DFA Sonuçları

| Ölçekler                  | $\chi^2/df$ | RMSEA | GFI   | AGFI  | CFI   | NFI   | SRMR  |
|---------------------------|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Yetenek Yönetimi          | 2.900       | 0.095 | 0.920 | 0.850 | 0.980 | 0.970 | 0.037 |
| Algılanan Örgütsel Destek | 3.696       | 0.091 | 0.937 | 0.880 | 0.934 | 0.921 | 0.033 |
| İş Tatmini                | 2.700       | 0.063 | 0.950 | 0.851 | 0.983 | 0.972 | 0.031 |

Tablo 4'teki yetenek yönetimi ölçeğine ait DFA sonuçları incelendiğinde;  $\chi^2/df$  (2.900), **GFI** (0.920) ve **AGFI** (0.850) değerlerinin kabul edilebilir uyum değeri aralığında; **CFI** (0.980), **NFI** (0.970) ve **SRMR** (0.037) değerlerinin ise mükemmel uyum değeri aralığında olduğu görülmektedir. Ancak **RMSEA** (0.095) değerinin mükemmel ve kabul edilebilir uyum değeri aralığında olmadığı anlaşılmaktadır. Fakat bazı araştırmacılar (MacCallum vd., 1996; Hair vd., 1998; Tanju vd., 2011) 0.08 ile 0.10 arasındaki RMSEA değerinin de kabul edilebilir bir uyum değeri olduğunu belirtmişlerdir. Dolayısıyla bu çalışmada elde edilen RMSEA (0.095) değeri kabul edilebilir bir uyum değeri olarak değerlendirilebilir.

Algılanan örgütsel destek ölçeğine ait DFA sonuçları incelendiğinde; **AGFI** (0.880), **GFI** (0.937), **CFI** (0.934) ve **NFI** (0.921) değerlerinin kabul edilebilir uyum değeri aralığında; **SRMR** (0.033) değerinin ise mükemmel uyum değeri aralığında olduğu görülmektedir. Ancak **RMSEA** (0.091) ve  $\chi^2/df$  (3.696) değerlerinin mükemmel ve kabul edilebilir uyum değeri aralığında olmadığı anlaşılmaktadır. Fakat yukarıda adı geçen bazı araştırmacılar 0.08 ile 0.10 arasındaki RMSEA değerinin; bazı araştırmacılar (Çokluk vd., 2012; Meydan ve Şeşen, 2015; Gürbüz ve Şahin, 2016) ise 3 ile 5 arasındaki  $\chi^2/df$  değerinin de kabul edilebilir bir uyum değeri olduğunu belirtmişlerdir. Dolayısıyla bu çalışmada elde edilen hem RMSEA (0.091) hem de  $\chi^2/df$  (3.696) değeri kabul edilebilir bir uyum değeri olarak değerlendirilebilir.

İş tatmini ölçeğine ait DFA sonuçları incelendiğinde;  $\chi^2/df$  (2.700), **AGFI** (0.851) ve **RMSEA** (0.063) değerlerinin kabul edilebilir uyum değeri aralığında; **GFI** (0.950), **CFI** (0.983), **NFI** (0.972) ve **SRMR** (0.031) değerlerinin ise mükemmel uyum değeri aralığında olduğu görülmektedir.

Ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi yapıldıktan sonra güvenilirlik (Cronbach Alfa) katsayıları hesaplanmış ve elde edilen değerler aşağıdaki Tablo 5'te sunulmuştur.

**Tablo 5.** Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları

| Ölçekler                  | Güvenilirlik Katsayısı | İfade Sayısı |
|---------------------------|------------------------|--------------|
| Yetenek Yönetimi          | 0.961                  | 16           |
| Algılanan Örgütsel Destek | 0.893                  | 10           |
| İş Tatmini                | 0.902                  | 5            |

Bir ölçeğin güvenilir olması için güvenilirlik katsayısının 0.70'in üzerinde olması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 160). Tablo 5'teki ölçeklerin güvenilirlik katsayıları incelendiğinde; değerlerin 0.70'in üzerinde olduğu görülmektedir. Bu değerler, her üç ölçeğin de "güvenilir" olduğunu göstermektedir.

#### 4.3. Korelasyon Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin yönünü belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmış ve bu analizin sonuçları aşağıdaki Tablo 6'da sunulmuştur.

**Tablo 6.** Korelasyon Analizi Sonuçları

| Değişkenler               | 1       | 2       | 3 |
|---------------------------|---------|---------|---|
| Yetenek Yönetimi          | 1       |         |   |
| Algılanan Örgütsel Destek | 0.766** | 1       |   |
| İş Tatmini                | 0.648** | 0.656** | 1 |

\*\* p<0.01

Tablo 6'daki korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde; yetenek yönetimi ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişkinin olduğu ( $r=0.766$ ,  $p<0.01$ ), yetenek yönetimi ile iş tatmini arasında pozitif yönde orta kuvvette bir ilişkinin olduğu ( $r=0.648$ ,  $p<0.01$ ), algılanan örgütsel destek ile iş tatmini arasında ise pozitif yönde orta kuvvette bir ilişkinin olduğu ( $r=0.656$ ,  $p<0.01$ ) görülmektedir.

#### 4.4. Doğrusal Regresyon Analizi

Araştırmada kullanılan değişkenlerin birbirlerine olan etkisini belirlemek amacıyla doğrusal regresyon analizi yapılmış ve bu analizin sonuçları aşağıdaki Tablo 7'de sunulmuştur.

**Tablo 7.** Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

| Bağımsız Değişken  | Bağımlı Değişken   | P     | Std. Hata | R <sup>2</sup> | $\beta$ | T      | F       |
|--------------------|--------------------|-------|-----------|----------------|---------|--------|---------|
| Yetenek Yönetimi   | İş Tatmini         | 0.000 | 0.042     | 0.420          | 0.648   | 15.277 | 233.383 |
| Yetenek Yönetimi   | A. Örgütsel Destek | 0.000 | 0.031     | 0.586          | 0.766   | 21.369 | 456.647 |
| A. Örgütsel Destek | İş Tatmini         | 0.000 | 0.049     | 0.430          | 0.656   | 15.600 | 243.348 |

Tablo 7'deki doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde; yetenek yönetiminin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ( $\beta=0.648$ ,  $p<0.001$ ) ve %42 oranında ise açıklayıcı olduğu ( $R^2=0.420$ ) görülmektedir. Bununla birlikte yetenek yönetiminde meydana gelen bir birimlik artışın iş tatmininde 0.65 birimlik bir artışa neden olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle "H<sub>1</sub>: Yetenek yönetimi iş tatminini anlamlı ve pozitif yönde etkiler" hipotezi **kabul edilmiştir**.

Yine aynı analiz sonuçları incelendiğinde; yetenek yönetiminin algılanan örgütsel destek üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ( $\beta=0.766$ ,  $p<0.001$ ) ve %58.6 oranında ise açıklayıcı olduğu ( $R^2=0.586$ ) görülmektedir. Bununla birlikte yetenek yönetiminde meydana gelen bir birimlik artışın algılanan örgütsel destekte 0.77 birimlik bir artışa neden olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle "H<sub>2</sub>: Yetenek yönetimi algılanan örgütsel desteği anlamlı ve pozitif yönde etkiler" hipotezi **kabul edilmiştir**.

Yine aynı analiz sonuçları incelendiğinde; algılanan örgütsel desteğin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ( $\beta=0.656$ ,  $p<0.001$ ) ve %43 oranında açıklayıcı olduğu ( $R^2=0.430$ ) görülmektedir. Bununla birlikte algılanan örgütsel destekte meydana gelen bir birimlik artışın iş tatmininde 0.66 birimlik bir artışa neden olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle "H<sub>3</sub>: Algılanan örgütsel destek iş tatminini anlamlı ve pozitif yönde etkiler" hipotezi **kabul edilmiştir**.

#### 4.5. Hiyerarşik Regresyon Analizi

Yetenek yönetiminin iş tatminine etkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolünü belirlemek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmış ve bu analizin sonuçları aşağıdaki Tablo 8'de sunulmuştur.

**Tablo 8.** Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

| Değişkenler  | B     | Std. Hata | T       | P              | Alt   | Üst   | VIF    |
|--|-------|-----------|---------|----------------|-------|-------|--------|
| Yetenek Yönetimi   | 0.648 | 0.042     | 15.277  | 0.000          | 0.560 | 0.726 | 1.000  |
| Algılanan Örgütsel Destek  | 0.386 | 0.073     | 6.179   | 0.000          | 0.306 | 0.591 | 2.418  |
| Etkileşim Değişkeni (Yetenek Yönetimi x Algılanan Örgütsel Destek) | 0.645 | 0.052     | 2.135   | <b>0.034</b>   | 0.009 | 0.215 | 57.176 |
| Model F İstatistiği (p değeri)                                     |       |           | 102.126 | <b>(0.000)</b> |       |       |        |
| R <sup>2</sup>   |       |           |         | 0.489          |       |       |        |
| Düzeltilmiş R <sup>2</sup>   |       |           |         | 0.484          |       |       |        |
| Bağımlı Değişken (İş Tatmini)                                      |       |           |         |                |       |       |        |
| Etkileşim Sonucunda R <sup>2</sup>                                 |       |           |         |                |       |       |        |
| R <sup>2</sup> 'deki Değişim                                       |       |           |         | 0.007          |       |       |        |
| F  |       |           |         | 4.556          |       |       |        |
| P  |       |           |         | 0.034          |       |       |        |
| Durbin-Watson=1.620  |       |           |         |                |       |       |        |

Tablo 8’de yer alan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır [ $R^2=0.489$ ,  $F=102.126$ ,  $p=0.000$  ( $p<0.01$ )]. Analiz sonuçları incelendiğinde; yetenek yönetiminin çalışanların iş tatminine etkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici bir role sahip olduğu [ $\beta=0.645$ ,  $t=2.135$ ,  $p=0.034$  ( $p<0.05$ )] görülmektedir. Bu nedenle “H<sub>4</sub>: Yetenek yönetiminin çalışanların iş tatminine etkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolü vardır” hipotezi **kabul edilmiştir**.

#### 4.6. Tek Yönlü Varyans Analizi

Araştırmada kullanılan değişkenlerin, çalışanların yetenek havuzunda bulunma durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve bu analizin sonuçları aşağıdaki Tablo 9’da sunulmuştur.

**Tablo 9.** Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

| Değişkenler               | Gruplar       | Kareler Tpl. | Sd  | Kareler Ort. | F       | P     | Anlamlı Fark   |
|---------------------------|---------------|--------------|-----|--------------|---------|-------|----------------|
| Yetenek Yönetimi          | Gruplar arası | 131.735      | 2   | 65.867       | 151.299 | 0.000 | (1-2)<br>(1-3) |
|                           | Gruplar içi   | 139.746      | 321 | 0.435        |         |       |                |
|                           | Toplam        | 271.480      | 323 |              |         |       |                |
| Algılanan Örgütsel Destek | Gruplar arası | 85.326       | 2   | 42.663       | 121.398 | 0.000 | (1-2)<br>(1-3) |
|                           | Gruplar içi   | 112.809      | 321 | 0.351        |         |       |                |
|                           | Toplam        | 198.134      | 323 |              |         |       |                |
| İş Tatmini                | Gruplar arası | 74.742       | 2   | 37.371       | 62.282  | 0.000 | (1-2)<br>(1-3) |
|                           | Gruplar içi   | 192.610      | 321 | 0.600        |         |       |                |
|                           | Toplam        | 267.352      | 323 |              |         |       |                |

1 = YH’da bulunanlar, 2 = YH’da bulunmayanlar, 3 = YH’da bulunup bulunmadığını bilmeyenler

Tablo 9’daki ANOVA analizi sonuçları incelendiğinde; çalışanların yetenek yönetimi algısının ( $F_{2,321}=151.299$ ,  $p<0.05$ ), örgütsel destek algısının ( $F_{2,321}=121.398$ ,  $p<0.05$ ) ve iş tatmini düzeyinin ( $F_{2,321}=62.282$ ,  $p<0.05$ ) yetenek havuzunda bulunma durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Tukey testi yapılmış ve testin sonucunda tüm değişkenlerdeki farklılığın sadece (1-2) ve (1-3) grupları arasında anlamlı olduğu saptanmıştır. Bu nedenle ana hipotez olan H<sub>5</sub> ve alt hipotezler olan H<sub>5a</sub>, H<sub>5b</sub>, H<sub>5c</sub> **kabul edilmiştir**.

## 5. Sonuç ve Öneriler

İşletmeler belirsizliğin ve rekabetin giderek arttığı günümüz koşullarında, rekabet avantajı elde etmek için sürekli bir arayış içerisinde olmuşlar ve bu konuda kendilerine destek olacak en değerli varlığın doğru çalışanlar olduğunu fark etmişlerdir. İşletmeler genellikle aynı ürünleri veya hizmetleri üretirler ve bunu yaparken de genellikle aynı teknolojileri kullanırlar. İşletmeleri farklılaştıran ve başarıya ulaştıran en temel faktör doğru çalışanlardır. Ancak bu çalışanları doğru bir şekilde yönetemeyen işletmelerin başarılı olması mümkün değildir. Yetenek yönetimi doğru çalışanları doğru bir şekilde yönetmenin anahtarıdır. Çünkü doğru çalışanların doğru zamanda doğru pozisyonda bulunmasını ve doğru işler yapmasını sağlar. Bu da doğru çalışanların yüksek performans göstermesine; işletmelerin ise rekabet avantajı elde etmesine neden olur.

Bu çalışmada, yetenek yönetiminin çalışanların iş tatminine etkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolünün olup olmadığı ve ayrıca bu değişkenlerin, çalışanların yetenek havuzunda bulunma durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Araştırmanın verileri, Ankara ilinde yetenek yönetimi uygulayan işletmelerde görevli 324 çalışandan online anket yöntemi kullanılarak elde edilmiş ve gerekli analizler yapılarak hipotezler test edilmiştir.

Yapılan doğrusal regresyon analizi sonucunda; yetenek yönetiminin iş tatminini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Buna göre, bir işletmede yetenek yönetimi uygulamaları arttıkça çalışanların iş tatmini de artmaktadır. Bu sonuç, Bahadın (2013), Gelens vd. (2014) ve Lei vd. (2018) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Yine aynı analiz sonucunda; yetenek yönetiminin algılanan örgütsel desteği anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Buna göre, bir işletmede yetenek yönetimi uygulamaları arttıkça çalışanların örgütsel destek algısı da artmaktadır. Bu sonuç, Gelens vd. (2015), Du Plessis vd. (2015) ve Mensah (2019) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Yine aynı analiz sonucunda; algılanan örgütsel desteğin iş tatminini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Buna göre, bir işletmede çalışanların örgütsel destek algısı arttıkça iş tatmini de artmaktadır. Bu sonuç, Eisenberger vd. (1997), Allen vd. (2003) ve Özdevecioğlu (2004) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucunda; yetenek yönetiminin çalışanların iş tatminine etkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici bir role sahip olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, bir işletmede çalışanların örgütsel destek algısı arttıkça yetenek yönetiminin iş tatmini üzerindeki etkisi artmaktadır. Literatürde bu değişkenleri birlikte ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Yapılan ANOVA analizi sonucunda; araştırmada kullanılan değişkenlerin çalışanların yetenek havuzunda bulunma durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Yapılan Tukey testi sonucunda ise bu farklılığın sadece (1-2) ve (1-3) grupları arasında anlamlı olduğu görülmüştür. Buna göre, yetenek havuzunda bulunan çalışanların yetenek yönetimi algısı, örgütsel destek algısı ve iş tatmini düzeyi yetenek havuzunda bulunmayan ve bulunup bulunmadığını bilmeyen çalışanlara göre daha yüksektir.

Yetenek yönetiminin çalışanların iş tatminine etkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici bir role sahip olması, tüm dünyada görülen Covid-19 salgını ve bu salgının işletmeler ve çalışanlar üzerindeki etkisi ile açıklanabilir. Çünkü bu araştırma Türkiye'yi de etkisi altına alan pandemi döneminde yapılmıştır. Pandemi hem işletmeleri hem de çalışanları derinden etkilemiştir. İçinde bulunduğumuz bu zorlu pandemi döneminde çalışanlar hayatta kalmaya çabalarken, işletmeler bu büyük krizi en az zararla atlarmaya çalışmaktadır. Çalışanlarının ve ailelerinin sağlığını düşünen ve bu kapsamda gerekli tedbirleri alan ve ayrıca çalışanlarına örgütsel destek sağlayan işletmeler bu krizi daha az zararla atlatacaktır. Çünkü çalışanlar böyle zor bir dönemde gördükleri örgütsel desteğe, yüksek performans göstererek ve ekstra rol davranışında bulunarak karşılık vereceklerdir. Bu, pandeminin işletmeler üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirecektir. Bu dönemde merkezine işi değil, çalışanı koyan işletmeler daha başarılı olacaktır. Çalışanlar kendilerine önem verilmeyen bir işletmede yüksek performans göstermekten kaçınacaklar ve hatta başka bir işletmeye geçmek isteyeceklerdir. Bu dönemde çalışanların sağlığı için alınacak tedbirler ve onlara sağlanacak örgütsel destekler onların hayatta kalmasını sağlayacak ve motivasyonlarını yükseltecektir. Motivasyonu yüksek olan çalışanlar işlerini daha severek yapacaklar ve böylece işletmelerini daha ileriye taşıyacaklardır.



Bu araştırmanın sonuçları, yetenek yönetiminin iş tatminini ve algılanan örgütsel desteği anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini; yetenek yönetiminin çalışanların iş tatminine etkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici bir role sahip olduğunu göstermiştir. Tüm bu sonuçlar dikkate alındığında, yetenek yönetiminin hem çalışanlar hem de işletmeler açısından oldukça önemli olduğu anlaşılmaktadır. Yetenek yönetiminin önemini kavrayan işletmeler yetenek yönetimini uygulamaya başlamışlar ve bu sayede önemli başarılar elde etmişlerdir. Dünyada yetenek yönetimini uygulayan işletmelere (Apple, Microsoft, Google vb.) bakıldığında, bu işletmelerin başarılı ve piyasa değeri çok yüksek işletmeler olduğu görülmektedir. Bu araştırma ve sonuçları, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde yetenek yönetiminin ne kadar önemli olduğunu bir kez daha ortaya koymuştur.

Bu araştırma sadece yetenek yönetimini uygulayan işletmelerde yapılmıştır. İleride yapılacak araştırmalar yetenek yönetimini uygulayan ve uygulamayan farklı işletmelerde yapılabilir ve çalışanların değişkenlere ilişkin görüşlerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığı belirlenebilir. Ayrıca bu araştırmada yetenek yönetiminin çalışanların iş tatminine etkisi araştırılmıştır. İleride yapılacak araştırmalarda, yetenek yönetiminin çalışanların performansına, örgütsel bağlılığına, ekstra rol davranışına ve işten ayrılma niyetine etkisi araştırılabilir. Bununla birlikte ileride yapılacak araştırmalarda yetenek yönetimi ile psikolojik sözleşme, işveren markası, kurumsal imaj ve kurumsal itibar arasındaki ilişkiler de incelenebilir.

### KAYNAKÇA

- Aguinis, H., Gottfredson, R.K., and Joo, H. (2012). Using Performance Management to Win the Talent War. *Business Horizons*, 55(6), 609-616.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 4, 1-25.
- Altınöz, M. (2009). *Yetenek Yönetimi*. (1. Basım). Ankara: Nobel Yayınları.
- Allen, D., Shore, L.M., and Griffeth, R.W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 29, 99-118.
- Altuğ, E.S. (2019). *Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinde İşe Cezbolmanın Aracılık Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Amason, P. and Allen, M.W. (1997). Intraorganizational Communication, Perceived Organizational Support and Gender. *Sex Roles*, 37(11), 955-977.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10th ed.). London/Philadelphia: Kogan Page.
- Armstrong-Stassen, M. and Ursel, N.D. (2009). Perceived Organizational Support, Career Satisfaction, and the Retention of Older Workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 201-220.
- Ashton, C. and Morton, L. (2005). Managing Talent for Competitive Advantage. *Strategic HR Review*, 4(5), 28-31.
- Avedon, M. and Scholes, G. (2010). Building Competitive Advantage Through Integrated Talent Management. In R. Silzer and B.E. Dowell (Eds.), *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*. Josey Bass, San Francisco, pp. 73-119.
- Bahadınlı, H.S. (2013). *İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Basım, H.N. ve Şeşen, H. (2009). Örgütsel Adalet Algısı-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü. 17'nci Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir.
- Becker, B., Huselid, M., and Beatty, R. (2009). *The Differentiated Workforce: Transforming Talent into Strategic Impact*. Boston: Harvard Business Press.

- Berger, L.A. (2004). Creating a Talent Management System for Organization Excellence: Connecting the Dots. In L.A. Berger and D.R. Berger (Eds.), *The Talent Management Handbook*. New York: McGraw-Hill, pp. 3-21.
- Biech, E. (2018). *ATD's Foundations of Talent Development: Launching, Leveraging, and Leading Your Organization's TD Effort*, Alexandria, VA: ATD Press.
- Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A., and Sumelius, J. (2013). Talent or Not? Employee Reactions to Talent Identification. *Human Resource Management*, 52(2), 195-214.
- Blackburn, M. and Swailes, S. (2016). Employee Reactions to Talent Pool Membership. *Employee Relations*, 38(1), 112-128.
- Blass, E. (2007). *Talent Management: Maximizing Talent for Business Performance*. London: Chartered Management Institute.
- Cappelli, P. (2008). *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cappelli, P. and Keller, J.R. (2014). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 305-331.
- Cheese, P., Thomas, R.J., and Craig, E. (2008). *The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*. Kogan Page Limited, Londra, İngiltere.
- CIPD (2014). *Talent Management: An Overview*. CIPD: London.
- Collings, D.G. and Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 304-313.
- Collings, D.G., Scullion H., and Dowling P.J. (2009). Global Staffing: A Review and Thematic Research Agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 20(6), 1253-1272.
- Colquitt, J.A., Lepine, J.A., and Wesson, M.J. (2015). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (4th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Comrey, A.L. and Lee, H.B. (1992). *A First Course in Factor Analysis*. (2th Edition), New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Conaty, B. and Charan, R. (2011). *Yetenek Sarrafları: Akıllı Liderler Niçin İnsanlara Rakamlardan fazla Değer Verir?*. (Çev. N. Özata). MediaCat Yayınları, İstanbul.
- Çetin, F. ve Basım, H.N. (2011). Psikolojik Dayanıklılığın İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarındaki Rolü. *"İşGüç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(3), 81-94.
- Çırpan, H. ve Şen, A. (2009). İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi, *Çerçeve Dergisi*, 110-116.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Davis, T., Cutt, M., Flynn, N., Mowl, P., and Orme, S. (2007). *Talent Assessment: A New Strategy for Talent Management*, Aldershot, Gower.
- Deb, T. (2005). *A Conceptual Approach to Strategic Talent Management*. New York: Indus Publishing.
- Du Plessis, L., Barkhuizen, N., Stanz, K., and Schutte, N. (2015). The Management Side Of Talent: Causal Implications For the Retention of Generation Y Employees. *The Journal of Applied Business Research*, 31(5), 1767-1780.
- Duttagupta, R. (2005). Identifying and Managing Your Assets: Talent Management. *Intellectual Asset Management Magazine*.
- Eğinli, A.T. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 23(3), 35-52.

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., and Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., and Lynch, P. (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820.
- Erdem, H. (2014). *Algılanan Örgütsel Destek ve Kontrol Odağının Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Üzerine Etkileri: Psikolojik Sermayenin Bu Süreçteki Rolü ve Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Fegley, S. (2006). Talent Management. Talent Management Survey Report, SHRM, Alexandria, VA, ABD.
- Frank, F.D., Finnegan, R.P., and Taylor, C.R. (2004). The Race for Talent: Retaining and Engaging Workers in the 21st Century. *Human Resource Planning*, 27(3), 12-25.
- Garavan, T.N., Carbery, R., and Rock, A. (2012). Mapping Talent Development: Definition, Scope and Architecture. *European Journal of Training & Development*, 36(1), 5-24.
- Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., and Pepermans, R. (2013). The Role of Perceived Organizational Justice in Shaping the Outcomes of Talent Management: A Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 23, 341-353.
- Gelens, J., Hofmans, J., Dries, N., and Pepermans, R. (2014). Talent Management and Organisational Justice: Employee Reactions to High Potential Identification. *Human Resource Management Journal*, 24(2), 159-175.
- Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., and Pepermans, R. (2015). Affective Commitment of Employees Designated as Talent: Signalling Perceived Organisational Support. *European Journal of International Management*, 9(1), 9-27.
- George, J.M., Reed, T.F., Ballard, K.A., Colin, J., and Fielding, J. (1993). Contact with AIDS Patients as a Source of Work-Related Distress: Effects of Organizational and Social Support. *Academy of Management Journal*, 36, 157-171.
- George, J.M. and Jones, G.R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Pearson, USA.
- Gouldner, A.W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Green, J. (2000). Job Satisfaction of Community College Chairpersons. Doctor of Philosophy in Educational Leadership and Policy Studies, Blacksburg, Virginia, 1-92.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Felsefe-Yöntem-Analiz (3b.)*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., and Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Education, New Jersey.
- Harvard Business Essentials (2002). *Hiring and Keeping the Best People*. Harvard Business School Press, Boston.
- Hatun, A. (2010). *Next Generation Talent Management: Talent Management to Survive Turmoil*. England: Palgrave Macmillan.
- Heckman, R.J. (2019). *The Talent Manifesto: How Disrupting People Strategies Maximizes Business Results: How Disrupting People Strategies Maximizes Business Results*. New York, McGraw-Hill.
- Hunt, S. (2014). *Common Sense Talent Management: Using Strategic Human Resources to Improve Company Performance*. San Francisco: John Wiley & Sons, Incorporated.
- Huselid, M.A., Beatty, R.W., and Becker, B.E. (2005). "A Players" or "A Positions"? The Strategic Logic of Workforce Management. *Harvard Business Review*, 83(12), 110-117.
- Joyce, L.W. (2010). Building the Talent Pipeline: Attracting and Recruiting the Best and Brightest. In R. Silzer and B.E. Dowell (Eds.), *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*. Jossey Bass, San Francisco, pp. 123-158.

- Lawler III, E.E. (2008). *Talent: Making People Your Competitive Advantage*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lei, K.Y., Basit, A., and Hassan, Z. (2018). The Impact of Talent Management on Job Satisfaction: A Study Among the Employees of a Travel Agency in Malaysia. *Indonesian Journal of Applied Business and Economic Research*, 1(1), 1-19.
- Lewis, R.E. and Heckman, R.J. (2006). Talent Management: A Critical Review. *Human Resource Management Review*, 16, 139-154.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior* (12th ed.). New York: McGraw-Hill.
- MacCallum, R.C., Browne, M.W., and Sugawara, H.M. (1996). Power Analysis and Determination of Sample Size for Covariance Structure Modeling. *Psychological Methods*, 1(2), 130-49.
- McDonnell, A. (2011). Still Fighting the 'War for Talent'? Bridging the Science Versus Practice Gap. *Journal of Business Psychology*, 26, 169-173.
- McDonnell, A. and Collings, D.G. (2011). The Identification and Evaluation of Talent in MNEs. In H. Scullion and D.G. Collings (Eds.), *Global Talent Management*. Routledge, London, pp. 56-73.
- Mensah, J.K. (2019). Talent Management and Talented Employees' Attitudes: Mediating Role of Perceived Organisational Support. *International Review of Administrative Sciences*, 1-17.
- Meydan, H.C. ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., and Axelrod, B. (2001). *The War For Talent*. Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts, ABD.
- Michailova, S. and Ott, D.L. (2019). *Talent Management in Small Advanced Economies*. Emerald Group Publishing.
- Oehley, A-M. (2007). *The Development and Evaluation of a Partial Talent Management Competency Model*. Unpublished Master's Thesis, Stellenbosch University.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *Amme İdaresi Dergisi*, 37(4), 97-115.
- Pack, S.M. (2005). *Antecedents and Consequences of Perceived Organizational Support, for NCCA Athletic Administrators*. The Degree of Doctor Philosophy Dissertation, Ohio State University, Ohio.
- Philips, J.J. and Edwards, L. (2009). *Managing Talent Retention: An ROI Approach*. USA: Pfeiffer Publishing.
- Rothwell, W.J. (2010). *The Manager's Guide To Maximize Employee Potential: Quick and Easy Strategies to Develop Talent Every Day*. New York, American Management Association (AMACOM).
- Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (2018). *Ankara İl Sanayi Durum Raporu*. Web: <https://www.sanayi.gov.tr/assets/pdf/plan-program/ANKARA.pdf> adresinden 08 Mayıs 2020 tarihinde alınmıştır.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., ve Müller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness of Fit Measures. *Methods Of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Schweyer, A. (2004). *Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Silbert, L.T. (2005). *The Effect of Tangible Rewards on Perceived Organizational Support*. Dissertation of Master of Management Sciences, University of Waterloo, Canada.
- Silzer, R. and Dowell, B.E. (2010a). Preface. In R. Silzer and B.E. Dowell (Eds.), *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*. Josey Bass, San Francisco, pp. XXI-XXVII.
- Silzer, R. and Dowell, B.E. (2010b). Strategic Talent Management Matters. In R. Silzer and B.E. Dowell (Eds.), *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*. Josey Bass, San Francisco, pp. 3-72.

- Spector, P.E. (2012). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice* (6th ed.). John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd.
- Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S.S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., and Wright, P. (2012). Six Principles of Effective Global Talent Management. *Sloan Management Review*, 53(2), 25-42.
- Sullivan, J. (2016). Easy-to-Use Approaches to Attract Top Talent. In T. Bickham (Ed.), *ATD Talent Management Handbook*. Alexandria, VA: ATD Press, pp. 3-14.
- Şeşen, H. (2010). *Öncülleri ve Sonuçları ile Örgüt İçi Girişimcilik: Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tabachnick, B.G. and Fidell, L.S. (2001). *Using Multivariate Statistics*. Pearson Education Company.
- Tanju, E.H., Darıca, N., ve Büyüköztürk, Ş. (2011). Erken Çocukluk Dönemi Eğitim Programına Yönelik İnançlar Ölçeğinin Uyarlanması ve Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 40(1), 120-133.
- Tavşancıl, E. (2005). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*. Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Thunnissen, M., Boselie, P., and Fruytier, B. (2013). A Review of Talent Management: Infancy or Adolescence. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1744-1761.
- Turner, P.A. and Kalman, D. (2014). *Make Your People Before You Make Your Products*, Wiley, London.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi*, 17(2), 183-206.
- Wayne, S.J., Shore, L.M., and Liden, R.C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Wilcox, M. (2016). *Effective Talent Management: Aligning Strategy, People and Performance*. Routledge.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.