

# "İŞ, GÜÇ" ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI DERGİSİ

"IS, GUC" INDUSTRIAL RELATIONS AND HUMAN RESOURCES JOURNAL

2021 Cilt/Vol: 23/Num:1 Sayfa/Page: 181-202

**Editörler Kurulu / Executive Editorial Group**

Aşkın Keser (Uludağ University)  
K. Ahmet Sevimli (Uludağ University)  
Şenol Baştürk (Uludağ University)

**Editör / Editor in Chief**

Şenol Baştürk (Uludağ University)

**Yardımcı Editör / Managing Editor**

Ulviye Tüfekçi Yaman

**Yayın Kurulu / Editorial Board**

Doç. Dr. Erdem Cam (Ankara University)  
Doç. Dr. Zerrin Fırat (Uludağ University)  
Prof. Dr. Aşkın Keser (Uludağ University)  
Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)  
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Sevimli (Uludağ University)  
Prof. Dr. Abdulkadir Şenkal (İstanbul Ayvansaray University)  
Doç. Dr. Gözde Yılmaz (Marmara University)  
Dr. Öğr. Üyesi Memet Zencirkıran (Uludağ University)  
Assoc. Prof. Dr. Glenn Dawes (James Cook University-Avustralya)

**Uluslararası Danışma Kurulu / International Advisory Board**

Prof. Dr. Ronald Burke (York University-Kanada)  
Prof. Dr. Jan Dul (Erasmus University-Hollanda)  
Prof. Dr. Alev Efendioğlu (University of San Francisco-ABD)  
Prof. Dr. Adrian Furnham (University College London-İngiltere)  
Prof. Dr. Alan Geare (University of Otago- Yeni Zelanda)  
Prof. Dr. Ricky Griffin (TAMU-Texas A&M University-ABD)  
Assoc. Prof. Dr. Diana Lipinskiene (Kaunos University-Litvanya)  
Prof. Dr. George Manning (Northern Kentucky University-ABD)  
Prof. Dr. William (L.) Murray (University of San Francisco-ABD)  
Prof. Dr. Mustafa Özbilgin (Brunel University-UK)  
Assoc. Prof. Owen Stanley (James Cook University-Avustralya)  
Prof. Dr. Işık Urla Zeytinoglu (McMaster University-Kanada)

**Ulusal Danışma Kurulu / National Advisory Board**

Prof. Dr. Yusuf Alper (Uludağ University)  
Prof. Dr. Veysel Bozkurt (İstanbul University)  
Prof. Dr. Toker Dereli (Işık University)  
Prof. Dr. Nihat Erdoğan (İstanbul Şehir University)  
Prof. Dr. Ahmet Makal (Ankara University)  
Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)  
Prof. Dr. Nadir Suğur (Anadolu University)  
Prof. Dr. Nursel Telman (Maltepe University)  
Prof. Dr. Cavide Uyargil (İstanbul University)  
Prof. Dr. Engin Yıldırım (Anayasa Mahkemesi)  
Prof. Dr. Arzu Wasti (Sabancı University)

---

*İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, yılda dört kez yayınlanan hakemli, bilimsel elektronik dergidir. Çalışma hayatına ilişkin makalelere yer verilen derginin temel amacı, belirlenen alanda akademik gelişime ve paylaşma katkıda bulunmaktadır. "İş, Güç," Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, "Türkçe" ve "İngilizce" olarak iki dilde makale yayınlanmaktadır.*

*"Is, Güc" The Journal of Industrial Relations and Human Resources is peer-reviewed, quarterly and electronic open sources journal. "Is, Güc" covers all aspects of working life and aims sharing new developments in industrial relations and human resources also adding values on related disciplines. "Is, Güc" The Journal of Industrial Relations and Human Resources is published Turkish or English language.*

## TARANDIĞIMIZ INDEXLER



Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.  
Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.  
The published contents in the articles cannot be used without being cited

“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi - © 2000-2021

“Is, Guc” The Journal of Industrial Relations and Human Resources - © 2000-2021

# İÇİNDEKİLER

Yıl: 2021 / Cilt: 23 Sayı: 1

SIRA	MAKALE BAŞLIĞI	SAYFA NUMARALARI
1	Prof. Dr. Aysen TOKOL “Yeni Standart Dışı Çalışma Şekilleri”	5
2	Öğr. Gör. Nazlı Yüceol, Arş. Gör. Tuğba KARABOĞA “Süper Akıllı Toplum Çağında İnsan Kaynağının Dönüşümü: Endüstri 4.0 ve Toplum 5.0 Geleceğin İşgücünü Nasıl Şekillendirecek?”	29
3	Doç. Dr. Meral ERDİRENÇELEBİ, Dr. Öğr. Üyesi Ebru ERTÜRK “Türkiye’de “Nepotizm” Konusunda Hazırlanan Çalışmalara Yönelik Bir İnceleme”	53
4	Cem BALOĞLU “Postalar Halinde Çalışan İşçilerin Hafta Tatili İzinleri”	73
5	Assistant Professor İpek KOÇOĞLU “Farklılıklar Takımları Daha Başarılı Yapar Mı? Takımlarda Bilişsel Ayrışmanın Takım Dinamikleri Ve Çıktıları İle İlişkinine Dair Teorik Bir Değerlendirme”	87
6	Dr. Öğr. Üyesi Duygu ÖZYILMAZ MİSİCAN “İşe Gömülmüşlük Algısının Örgütsel Sosyalleşmenin Sinizm Üzerindeki Etkisinde Aracı Rolü”	115
7	Hediye Ceylan ASLANTAŞ, Dr. Atilla YELBOĞA “Öğrenen Organizasyonlarda Dijital Uygulamaların Çalışan Yetkinliklerini Geliştirmesine Yönelik Bir Çalışma”	137
8	Dr. Öğr. Üyesi Burcu AYDIN KÜÇÜK, Dr. Hazel ANGUN “The Impact of The Locus of Control on The Organizational Silence”	163
9	İlhan ALYAY, Kerim KARADAL, Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU “Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Bir Otomotiv Sektörü Araştırması”	185
10	Doç. Dr. Osman BAYRAKTAR “Çin’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Güncel Görünümü”	207

# YETENEK YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ: BİR OTOMOTİV SEKTÖRÜ ARAŞTIRMASI

## THE EFFECT OF TALENT MANAGEMENT ON ORGANITANIONAL COMMINTMENT: A STUDY OF AUTOMOTIVE SECTOR

*İlhan ALYAY*  
*Kerim KARADAL*  
*Zeyyat SABUNCUOĞLU<sup>1</sup>*

### ÖZET

Günümüzde bilgi ve teknolojinin hızlı geliştirilebilir olması ile işletmeler stratejik insan kaynakları yönetiminin ve çalışanın elde tutulmasının önemini kavramaya başlamışlardır. İşletmelerin sahip oldukları entelektüel bilgi seviyesi, işletme değerini doğrudan etkilemeye başladığından dolayı bilginin değer yaratma potansiyeline sahip olan yetenekli çalışanları geliştirmek ve işletmeye olan bağlılıklarını arttırmak tüm organizasyonlar için hayati önem taşıyan konu haline gelmiştir.

Bu çalışmanın amacı, çalışanların yetenek yönetimine olan algısının örgüte olan bağlılıklarını nasıl etkilediğinin belirlenmesidir. Bursa ilinde otomotiv sektöründe çok uluslu bir şirketin fabrikalarında ankete dayalı çalışma yapılmıştır (n= 395).

Araştırma örneklemeden veriler anket uygulaması aracılığı ile elde edilmiştir. Elde edilen veriler, korelasyon analizi, regresyon analizi, açıklayıcı faktör analizi, T-Testi ve ANOVA testi aracılığı ile test edilmiştir. Anlamlılık testlerinde ise  $\alpha$  değeri 0.05 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Yetenek Yönetimi, Stratejik Yetenek Yönetimi, Örgütsel Bağlılık, Elde Tutma

## ABSTRACT

Today, with the rapid development of information and technology, the awareness of the importance of human resources has increased. Today, the level of intellectual knowledge has started to directly affect the value of the company, it has become vital for all organizations to develop talented employees who have the potential to create value and to increase their loyalty to the company.

The aim of this study is to determine how employees' perception of talent management affects their commitment to the organization. A survey-based study was carried out in the factories of a multinational company in the automotive industry of Bursa (n= 395).

The data was obtained through the survey application from the research sample. The data obtained were tested through Correlation Analysis, Regression Analysis, explanatory factor analysis, T-test and ANOVA test. Significance tests were based on  $\alpha = 0.05$  significance level.

**Keywords:** Talent Management, Strategic Talent Management, Organizational Commitment and Employee Retention

## 1. GİRİŞ

Yaşadığımız çağın küreselleşen dünyasında teknoloji takip edilmesi güç bir hızda ilerlemektedir. Bu ivmeli gelişim oyunun kurallarının yeniden yazılmasına ve yeni sonuçların doğmasına sebep olmaktadır. En önemli sonuçlardan biri ise herhangi bir çıktı elde etmek için gerekli girdilerden olan insan kaynaklarının kopyalanamaz olması anlaşılmıştır. İnsan kaynakları yönetimin temel amaçlarından biri yetenekli insanları cezbetmek ve onların yeteneklerine sahip olmakla birlikte, onları kaybetmeyip elde tutmak olmuştur ve bu yarış adeta bir savaş haline dönüşmüştür. Şirketlerin ayakta kalmasını ve sektörde rakiplerine göre önde olmasını veya lider kalmasını sağlayan nitelikli ve yetenekli çalışanı işe almak ve onların şirkete olan bağlılığını arttırmak artık işletmeler için stratejik öneme sahip olup şirket politikalarının arasında yer almıştır (Atlı 2017, s. 1).

İşletmeler insan kaynaklarında yaşanan dönüşümü, yüksek verimliliğe sahip ve önemli iş görenlerin kazanılması, firmada tutulması ve kuruma katkı sağlayacak şekilde performans sergilemesi, örgütsel bağlılığın oluşturulması gibi uygulamalar ile yakalamaya çalışmaktadırlar. Yetenekli personele kadro bulunması, yetkinliklerinin yönetilmesi ve sürdürülebilir bir işletme oluşturulması için örgütsel bağlılığın ve bağlılığı etkileyen etkenlerin üzerinde durulması yeniden ve daha fazla önem kazanmıştır. İşletmeler iş görenlerden maksimum verimi alabilmesi ancak onların işletmelerine olan bağlılıklarının artırılması ile sağlanabilir (Gündoğdu 2018, s. 16). Her geçen gün önem kazanan yetenek yönetiminde çalışanların elde tutulması, bağlılıklarının artırılması ve kilit pozisyonların korunması üretim girdisi olan entelektüel sermayenin en iyi duruma getirilmesini sağlamaktadır.

Yetenek yönetimini başarıyla uygulayan şirketlerin karlılıklarının pozitif yönde olduğu görülmektedir ve bu şirketler küresel çapta kriz esnasında bile çok iyi sonuçlar elde etmektedir. Yetenek yönetimi konusunda dünyada ilk 20'de bulunan işletmeler sektör ortalamasının %22 üzerinde karlılık sağlamıştır. Egon Zehnder International şirketinin yaptığı bir araştırmaya göre yetenek yönetimin uygulandığı fakat CEO'ların liderlik etmediği işletmelerin, CEO'ların liderlik ettiği şirketlere göre karlılıklarında %26 düşüş tespit edilmiştir (Atlı 2017, s. 59-60).

Bu bağlamda yapılmış olan araştırmada yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma için dünyada farklı ülkelerde ve ülkemizde farklı şehirlerde otomotiv yan sanayi olarak üretim yapan çok uluslu bir kuruluşun Bursa şehrinde çalışan beyaz yaka personelden elde edilen

veriler analiz edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilmiş olan bulgular sonuç bölümünde tartışılmıştır ve elde edilen sonuçlar ışığında araştırmacılara ve uygulayıcılara öneriler sunulmuştur.

## 2. Kavramsal Çerçeve

Bu bölümde araştırma ile ilgili kavramlardan yetenek kavramı, örgütsel bağlılık ve yetenek yönetimi ile örgütsel bağlılık ilişkisi açıklanacaktır.

İlk olarak 2001 yılında Michael ve arkadaşları yetenek yönetimi tanımlarken oldukça belirsizdiler (Micheal, et al. 2001, s. 1). Yakın zamanda ise tanımlanmış faaliyet ve süreçleri kapsayan stratejik bileşenler olarak anılmaya başlanmıştır. Yöneticilerin sıklıkla karşılaştığı ve hem akademik camiada hem de uygulayıcılarda popüler hale gelen yetenek yönetimi, yıllar içinde kilit stratejik konulardan biri haline almıştır. Yetenek Yönetimi "Şirketin karşılaşılabilecek zorluklarla başa çıkabilmesi ve değerlerini hayata aktararak hedeflerine ulaşabilmesi için ihtiyaç duyduğu yetenekler ile sahip olduğu mevcut yetenekler arasındaki boşluğu belli bir sistem içerisinde kapatmaya çalışan, temelinde insan kaynağının olduğu yönetim süreci olarak tanımlanmıştır. (Şen & Çırpan 2009, s. 110).

Stratejik yetenek yönetimi; organizasyonların sürdürülebilir rekabet avantajına katkı sağlayan kilit pozisyonların sistemsel olarak tanımlanması, rollerin sorumluluğunu alacak yüksek potansiyelli çalışanlardan oluşan bir yetenek havuzunun geliştirilmesi, yetenekli adayların yerini doldurmayı kolaylaştırmak için farklılıklar arz eden insan kaynakları mimarisinin geliştirilmesi ve işletmelerine sürekli bağlılık hissetmelerinin sağlanmasını içerir (Collings & Mellahi 2009, s. 304).

Global yetenek yönetimi en geniş biçimde tanımlandığında; değişken, rekabetçi küresel bir çevrede sistemsel bir şekilde ulus ötesi insan kaynakları yönetimi aktivitelerini kullanılması, çalışanların çekilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulmasıdır (Özer 2017, s. 27). Organizasyonlardaki çalışanların tamamını kapsayan yetenek yönetimi; geçiş aşamasında çok hassas dengeler üzerinde kurulmalıdır. Bu dengeleri kurmak için iletişimi yönetmek, değişimi gerçekleştirebilmek, örgüt bağlamı yaratmak ve etkin bir dönüşüm sağlamak gereklidir. Bu süreçten üst yönetim, insan kaynakları bölümü, orta kademe yöneticiler ve yetenek yöneticileri sorumludur. İşletme stratejisi ile uyumlu yetenek yönetimi stratejisi arasında bağlantı kurulması için insan kaynakları fonksiyonlarında yetenek yönetimi yaklaşımı gözetilmelidir (Atlı 2017, s. 64).

Yetenek yönetimi uygulamalarının kullanım sebeplerine göre oranlarına bakıldığında yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık ile ortak yönlerini barındıran çalışanlarının elde tutulması en çok uygulanan konular arasında görülmektedir (Özer 2017, s. 35);

- i. Her düzeyde pozisyonları doldurabilecek yedeklerin oluşturulması %28
- ii. Çalışanların işletmede kalma isteklerini arttıran kültür oluşturma %17
- iii. Mevcut çalışan ve aday yetenek düzeylerindeki açığı belirlemek %17
- iv. Kariyer fırsatlarını sağlayan politikalar oluşturmak %16
- v. İşletme büyüdükçe oluşacak pozisyonların tanımlanması %14
- vi. İhtiyaç duyulan nitelikli çalışan tiplerinin tespit edilmesini %14
- vii. En yüksek performansı gösteren çalışanların ödüllendirilmesi %13
- viii. Çalışanların işe gelmekte heyecan duyacakları ortam oluşturmak %12
- ix. Çalışanların işletme ile uyumlu hale getirmek %12
- x. İşe alım sürecinin başlarında adayları değerlendirmek %12



- xi. Çalışanların çıkardıkları işleri değerli gören kültür oluşturmak %7
- xii. Adayların işletmeye katılma isteği sağlayan kültür yaratmak %7
- xiii. Çalışanların düşüncülerine değer verildiği ortam yaratmak %7

## 2.1. Örgütsel Bağlılık

Becker (1960), Etzioni (1965), Kanter (1968), ve Saunders (1956) gibi organizasyon teorisyenleri örgütsel bağlılık kavramı üzerine değerli araştırmalarda bulunmuşlardır. Bu çalışmaların tümü örgütsel bağlılığın çok değişkenli bir yapı olduğunu ortaya koymuştur. Kesin tanımdan kaçınılmasına rağmen, örgütsel bağlılığın örgütsel etkililiğinin ve kalıcılığın geliştirilmesinde önemli olduğu gösterilmiştir (Carman-Tobin 2011, s. 34). Örgütsel bağlılığı ilk tanımlayanlardan biri olan Grusky "Üyenin bir bütün olarak sisteme olan ilişkisinin doğası." olarak tanımlamıştır (Grusky 1966). Örgütsel bağlılık; bireylerin bağlılık tutumlarının sonucunda ortaya çıkan davranışsal eylemlerdir (Salancik 1977). Kidron ise örgütsel bağlılığı "daha çekici alternatifler erişilebilir olduğunda örgüt üyeliğinin sürdürme niyeti" olarak tanımlamaktadır. Bir kurumun değerlerine ve inançlarına güçlü bir şekilde inanan ve amaçlarını ve hedeflerini kolayca kabul eden ve kuruluş adına çok fazla çaba sarf etmeye hazır çalışanların çok yüksek bir kurumsal bağlılığa sahip oldukları kabul edilir (Angel ve Perry, 1981; Porter, Steers, Mowday ve Boulian 1974).

Örgütsel bağlılık kavramı; örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanındaki en önemli kavramlardan biri olarak kabul edilir. Bu yüzden örgütsel bağlılık için birçok araştırmacı kendi yaklaşımlarını ortaya koymuşlardır. Bu çalışmada bunlardan iki yaklaşıma yer verilmiştir. Nowday, Steers ve Porter'in örgütsel bağlılık yaklaşımı üç boyuttan oluşmaktadır; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutu. Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık yaklaşımı da üç boyuttan oluşmaktadır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen sebeplerin yaygın olarak üç faktöre ayrıldığı görülmektedir. Bu ayrımlar yazarlara göre farklılık göstermektedir. Allen ve Meyer üç alt boyutlu örgütsel bağlılık yaklaşımında, bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler olarak ele almıştır.

Örgütsel bağlılığın örgüt açısından sonuçları için yapılan araştırmalar ile elde edilen bulgulara göre işteki yüksek seviyede performans artışı, azalan devamsızlık ve işten ayrılma niyetinin azalması dâhil olmak üzere birçok olumlu davranışsal sonuçlarla sebebiyet verdiği şaşırtıcı değildir (Bahadınlı 2013, s. 183). Sadece duygusal bağlılık devamsızlıkla negatif etkileşim içindedir; devam ve normatif bağlılıkla ile pozitif orantılıdır. İstemli veya istemsiz yapılan devamsızlıklar karşılaştırıldığında istemli devamsızlıklar duygusal bağlılıkla daha anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir (Meyer, et al. 2002, s. 36). Allen ve Meyer, büyük bir işletmenin üst düzey yöneticilerini kapsayan çalışmalarında çalışanların duygusal bağlılığı ile iş performansı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki, devam bağlılığı ile iş performansı arasında negatif bir ilişki olduğunu saptamıştır (Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, & Jackson, 1989, s. 156).

## 2.2. Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Organizasyonlardaki yetenek yönetimi; nitelikli çalışanları çekmeye, onları tutmaya, kariyer gelişimini desteklemeye ve motive etmeye odaklanır (Lewis & Heckman, 2006). Bu bağlamda; yöneticilerin çalışanların örgüte olan bağlılığını arttırması gerekir (Balay, 2001). Yetenek yönetimindeki liderlerin yaklaşımları çalışanların kuruma olan bağlılığını sağlaması gereklidir. Çalışanların becerilerini geliştirmeleri için çevre ve fırsatların sağlanması örgütsel bağlılığın sağlanmasında önemli bir faktördür (Stairs, et

al. 2006). Araştırmalar; yetenek yönetimi uygulamalarının, çalışanların duygusal bağlılıkları ile organizasyonun performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Iqbal, et al. 2013).

Mc Kinsey Company'nin yapmış olduğu bir araştırmaya göre, ABD'de yetenek yönetimini başarıyla uygulayan ilk %25'lik dilimde bulunan şirketler ile son %25'likte bulunanlar arasında karlılık karşılaştırıldığında %10'luk bir fark görülmektedir. Ayrıca aynı araştırmada en iyi %25'lik dilimdeki işletmelerde çalışan bağlılığı ile liderlik kalite endeksinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır (Genç 2006). İş yaşamının doğal bir seyri olan işgücü devrinde, işletmeler sadece en iyilere odaklanarak ve yetenekli çalışanların bulunduğu sosyal ortamlarda yer alarak kendini yenileyebilir ve yüksek yarar sağlayabilir (Somaya & Williamson 2008, p. 30).

Yetenek yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve yedekleme stratejisinden daha fazlasıdır, işletmelerin rekabetçi sektör koşullarında varlıklarını sürdürebilmesi, amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi, ihtiyaç olan yeteneğin çekilmesi, elde tutulması ve duygusal bağlılığın geliştirilmesini amaçlayan sistematik bir yaklaşımdır (Bahadınlı 2013, s. 18). Gelen ve arkadaşları; yetenek olarak belirlenen çalışanların duygusal bağlılığının: algılanan örgütsel destek ile arasındaki rolüne çalışmış ve sonucunda, yetenek olarak tanımlanan çalışanların örgütsel desteği algılama olasılıklarının daha yüksek olduğunu tespit etmiştir (Gelens, et al. 2013).

Çalışanın hangi işi daha iyi yaptığı, hangi işi yapmaktan zevk aldığı ve kurumda yapılması gereken işler kesiştirildiğinde yeteneklerin yönetilmesi örgütsel bağlılığın oluşturulması ve işletmenin karlılığının sağlanması başarılmış olacaktır (Mucha 2007, s. 99). Bu bağlamda kurum kültürü, çalışan motivasyonu, yeteneklerin ücretlendirilmesi ve teşvik edilmesi, performans yönetimi, iş ve yaşam dengesi programları, sosyal bağın güçlendirilmesi, iş süreçlerine aktif katılım, ödüllendirme ve takdir programları önem kazanmaktadır. Yine yetenek yönetimi için çok önemli bir başka madde olan işveren markası; işletmenin genel markası üzerine oturtulmuş, çalışanlarına sunduğu değer tekliflerini içeren pazarlama faaliyetlerinin ve bütünleşmiş pazarlama araçlarının kullanıldığı potansiyel ya da mevcut çalışan kitleri ile iletişim halinde olduğu bir yapıdır (Atlı 2017, s. 95). Çalışanlar üzerinde oluşan marka etkisi işletmeye yönelik bir duygusal bağlılık yaratır. Bu bağlılık, markanın sahip olduğu değerlerin içselleştirilmesi ile gerçekleşir. Yetenek yönetimi yaklaşımında personel yalnız çalışan değil aynı zamanda birer şirket ortağı olarak görülür. Bu ortaklık çalışanın her ortamda bir marka elçisi olarak kurum itibarına hizmet etmesi ile sonuçlanır (Atlı 2017, s. 110).

Her ne kadar örgütsel bağlılığın bağımsız bir değişken olarak değerlendirildiği çok sayıda araştırma olsa da çalışanların bağlılık düzeylerini yöneticilerinin yetenek yönetimi liderlik davranışları açısından inceleyen araştırmalar yapılmamıştır. Bu bağlamda bu çalışma ile çalışanların liderlerinin yetenek yönetimi davranışlarını algılama şeklinin belirlenmesi ve bu davranışların çalışanların örgütsel bağlılıkları ile ilişkisi olup olmadığının incelenmesi büyük önem arz etmektedir. Alanındaki araştırmalar dikkate alındığında bu çalışma otomotiv yan sanayiinde ilk olarak kabul edilebilir. Bu çalışmanın genel amacı; otomotiv yan sanayileri için çalışanlar tarafından algılanan yöneticilerin yetenek yönetimi liderliği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Böylece yetenek yönetimi liderliği tarafından bir örgütsel bağlılık derecesi öngörüsü ortaya koymaktır. Çalışanların kurum yöneticileri yetenek yönetimi liderliği hakkındaki algılarının örgütsel bağlılıklarını öngören önemli bir değişken olduğunu gösterebilir.

### 3. Yöntem

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı; otomotiv endüstrisinde yer alan çok uluslu şirketler grubunun yetenek yönetimi uygulamalarının algısının ölçülmesi ve çalışanların algıladığı örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin

araştırılmasıdır. Bu anlamda uygulamacılara iyileştirmesi gereken açık hususların sunulması ve geliştirilmesi gereken konularda öneri verilmesi ve ilgili akademik yazına katkı sağlanması amaçlanmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın temel sorusu *yetenek yönetimi örgütsel bağlılığı nasıl ve ne yönde etkilemektedir?* olarak belirlenmiştir.

Artan rekabet koşulları ve küreselleşme çağında organizasyonların başarılı olmasını sağlayan en önemli etkenlerden biri çalışanların yetenek bazlı yönetilmesi ve bağlılıklarının sağlanmasıdır. Kurumlar çalışanlarının görüş ve düşüncelerine önem vererek bu konular ile ilgili kendilerine veri toplayıp işlemektedirler. Çalışanlarla birlikte yetenekleri yönetmeye ve devamlılığı sağlamaya çalışmak karlılığın artırılması için şirketlerde kaçınılmaz olarak görülmektedir. Bu konuda ileride çalışma yapacak olan araştırmacılara ve insan kaynaklarının daha verimli yönetilebilmesi için çalışmalarda bulunan uygulayıcılara ışık tutacağı için önemlidir. Türkiye ihracatçılar birliğinin 2018 ve 2019 yılı verileri incelendiğinde Türkiye’de yapılan ihracatın en büyük oranı otomotiv sanayi tarafından yapılmıştır. Bu çalışmanın araştırma kısmının otomotiv sektöründe sürdürülmüş olması nedeni ile ayrıca önemlidir.

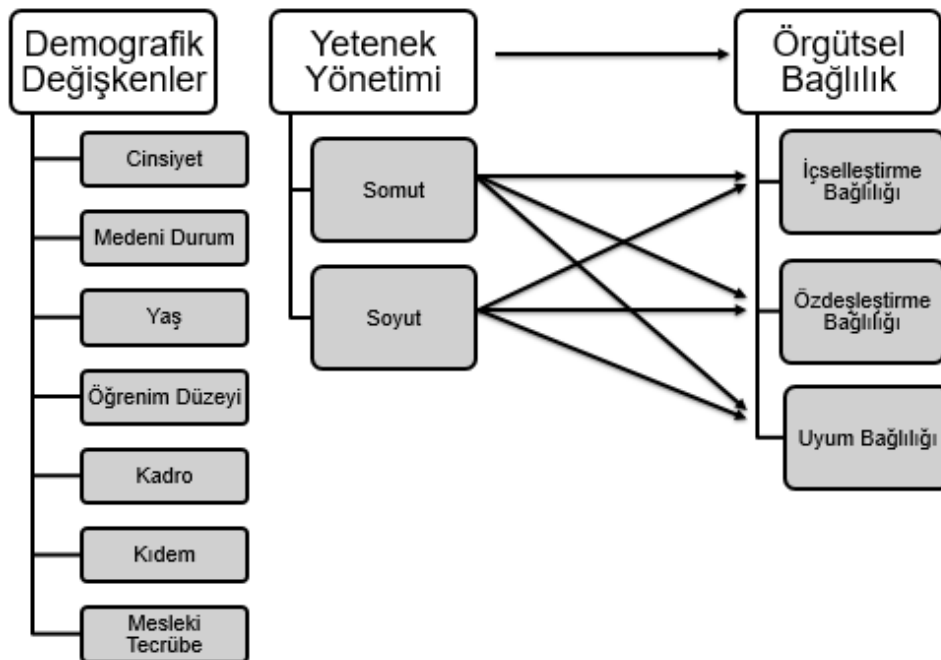
### 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Çerçevesi

Araştırma evrenini otomotiv yan sanayinde faaliyet gösteren çok uluslu bir şirketler grubunda bulunan farklı losyonlardaki fabrikaların beyaz yaka çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini, bu şirketler grubundaki fabrikalarda görev yapan aylık ücretli çalışan beyaz yakalar oluşturmaktadır. Araştırmada 421 çalışana anket yönlendirilmiştir ve 395 geri dönüş alınmıştır. Eksik cevaplanmış olanlar elendikten sonra 361 anket ile analizler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen geri dönüş oranının %85 olması araştırmanın bilimsel yeterliliği (Lewin vd., 1995) sağladığını göstermektedir.

### 3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırma kapsamında yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ölçen bu araştırma için aşağıda Şekil 3’te yer alan model oluşturulmuştur.

Şekil 3: Araştırma Modeli



Şekil 3'teki araştırma modeline göre aşağıda yer alan hipotezler oluşturulmuştur;

**H1A:** Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin soyut algılarının uyum bağlılıkları üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

**H1B:** Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin soyut algılarının özdeşleştirme bağlılıkları üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

**H1C:** Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin soyut algılarının içselleştirme bağlılıkları üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

**H1D:** Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin soyut algılarının örgütsel bağlılıkları üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

**H2A:** Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin somut algılarının uyum bağlılıkları üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

**H2B:** Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin somut algılarının özdeşleştirme bağlılıkları üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

**H2C:** Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin somut algılarının içselleştirme bağlılıkları üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

**H2D:** Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin somut algılarının örgütsel bağlılıkları üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

### 3.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ile Güvenilirlik ve Geçerlilik Analiz Sonuçları

Araştırma kapsamında kullanılan anket, araştırma değişkenlerinin alt boyut ölçeklerinin birleştirilmesi ve derlenmesi sonucunda oluşturulmuştur. Araştırma için veri toplamak adına oluşturulan anket dört ana başlık ve beşli Likert ölçeğine uygun hazırlanan toplam 53 sorudan oluşmaktadır. İlk bölümde 7 sorudan oluşan bireylerin demografik özelliklerinin araştırıldığı genel bilgiler kısmı vardır. İkinci kısımda 3 sorudan oluşan bireylerin yetenek yönetimi uygulamaları konusunda genel memnuniyet algısı ölçeği kullanılmıştır. Anketin üçüncü kısımda 16 sorudan oluşan yetenek yönetimi algısı ölçeği kullanılmıştır. Anketin dördüncü kısımda 27 sorudan oluşan örgütsel bağlılık ölçeği yer almıştır.

Bu araştırmada 2006 yılında Society for Human Resource Management aracılığıyla Shawn Fegley tarafından geliştirilen "Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı Ölçeği" kullanılmıştır. Fegley tarafından geliştirilen "Yetenek Yönetimi Algı Ölçeği" Bahadınlı tarafından (2013) tezinde Türkçeleştirilmiştir. Toplamda 16 sorudan oluşan bu ölçek 5'li Likert ölçeği "Kesinlikle Katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Kararsızım", "Katılıyorum" ve "Kesinlikle Katılıyorum" seçeneklerinden oluşturulmuştur. Araştırmada, Refik Balay (2001) tarafından Türkçeleştirilen "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. Toplam 27 sorudan oluşan bu ölçek, uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır. Bu 5'li Likert ölçeği "Kesinlikle Katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Kararsızım", "Katılıyorum" ve "Kesinlikle Katılıyorum" seçeneklerinden oluşmaktadır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin; güvenilirliklerini test edebilmek için Alfa Yöntemi (Cronbach Alfa Katsayısı) kullanılmıştır. Cronbach Alfa katsayısının 0 ile 1 arasında değer alır ve kabul edilebilir bir değer en az 0,7 olması istenir. Alfa katsayıları, yetenek yönetimi için  $\alpha=0.953$  ve örgütsel bağlılık için  $\alpha=0.917$  belirlenmiş, ölçeklerin güvenilir olduğu görülmüştür.

Elde edilen verilerin analizinde demografik özelliklerin görülmesi için betimleyici istatistik uygulanmıştır. Elde edilen veriler, korelasyon analizi, regresyon analizi, açıklayıcı faktör analizi, T-Testi ve ANOVA testi aracılığı ile incelenmiştir.

Tablo 3.4.1'de görüleceği üzere, faktör analizi öncesinde yapılan KMO testi sonucunda KMO = 0.956 ve KMO = 0.939 olarak mükemmel bulunmuştur ve bu değere göre Bartlett küresellik testinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülür.

**Tablo 3.4.1.: Yetenek yönetimi için Kaiser-Meyer-Olkin uygunluk ölçüsü ve Bartlett's küresellik testi**

KMO ve Bartlett Testi			
Kavramlar		Yetenek Yönetimi	Örgütsel Bağlılık
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü		0,956	0,939
Bartlett Küresellik Testi	Approx. Chi-square	4697,8	4000,68
	df	120	190
	Sig.	0,00	0,00

Yetenek yönetimi algısı ölçeğinde yer alan ifadelerle yapılan faktör analizi sonucunda ölçek beklendiği üzere 2 boyutlu çıkmıştır. İlk 7 ifadedeki 5. soru hariç tamamı soyut, sonraki 9 ifadenin tamamı ise somut boyutta yer almaktadır. Bununla birlikte soyut boyutta yer alacağı düşünülen 5 numaralı ifadenin beklenilen aksine somut boyut altında yer aldığı görüldüğü için çıkarılmıştır. Sorunun tam anlaşılmadığı veya çalışanlar için bu sorunun her iki alt boyutta anlam ifade ettiği görülmüştür.

Örgütsel bağlılık ölçeğindeki ifadelerle yapılan faktör analizi sonucunda ölçek beklendiği üzere 3 boyutlu çıkmıştır. Bununla birlikte bağlamsal performans boyutunda yer alacağını düşünülen 3, 4, 14, 15, 17, 21 ve 21 numaralı ifadelerin orta büyüklükte olduğu için analizlerde çıkarılmıştır.

Analizden yukarıdaki sorular çıkarıldıktan sonra analiz tekrarlandığında Açıklayıcı Faktör Analizi değerleri yetenek yönetimi için Tablo 3.4.3'te ve örgütsel bağlılık için Tablo 3.4.4'te görülmektedir.

**Tablo 3.4.3: Açıklayıcı faktör analizi (yetenek yönetimi)**

İfadeler	Somut	Soyut
1-Çalışanları işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirir.		,819
2-Her seviyedeki çalışanlar için geniş bir halef havuzunu oluşturur.		,836
3-Çalışanların işletmede kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.		,699
4- Çalışanların işlemeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.		,684
6- Çalışanların yaptıkları işe şiddetle inandıkları bir kültür yaratır.		,653
7- Çalışanların her gün işe gelmek için heyecanlandıkları bir ortam yaratır.		,619
8- Çalışanların fikirlerinin dinlendiği ve değer gördüğü bir ortam yaratır.	,623	
9- Kariyer gelişimi ve yükselme fırsatlarını destekleyen politikalara sahiptir.	,653	
10- Mevcut çalışan ve işe başvuran adayların yetkinlik seviyelerindeki farkları belirler	,584	
11- İşletme büyüyüp geliştikçe yaratılacak boş pozisyonları belirler.	,503	
12-Çalışanları yaptıkları işleri etkileyecek kararları almaları konusunda yetkilendirir.	,671	
13- Doğru işe doğru insanı yerleştirir	,772	
14- Mevcut çalışanlarına işlerini daha iyi yapmalarına imkân tanıyacak uygun eğitimi verir.	,647	
15- Mevcut çalışanlarına işin gerektirdiği 4 becerilere hâkim olduklarında maaş ayarlaması yapar.	,827	
16- En yüksek performansı gösteren çalışanlarını ödüllendirir.	,826	

Tablo 3.4.4.: Açıklayıcı faktör analizi (Bağlılık)

İfadeler	Alt Boyutlar		
	İçsel	Özdeş	Uyum
1-Bu kurumdaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygıyla yapıyorum.			,570
2-Bu kurumda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum.			,746
5-Bu kuruma uyum sağlamada güçlük çekiyorum.			,691
6-Bu kurumun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum.			,699
7-Bu kurumda çalışma şevkimin her geçen gün azaldığını hissediyorum.			,639
8-Bu kurumda yönetimin beni firmaya bağlama çabalarından rahatsızlık duyuyorum.			,696
9-Bu kurumun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.		,697	
10-Bu kurumun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum.		,578	
11-Bu kurumun mesleğimle ilgili değişiklik ve yenilikleri takip etme olanağı sağladığı kanısındayım.		,808	
12-Bu kurum işimde beni en yüksek performansı göstermeye özendiriyor.		,788	
13- Bu kurumun eğitim ve öğretim etkinlikleri açısından uygun bir ortam sağladığını düşünüyorum.		,646	
16- Bu kurumda yeteneklerimi en üst düzeyde gerçekleştirdiğime inanıyorum.		,462	
18-Bu kurumun geleceğini gerçekten düşünüyorum.	,725		
19-Bu kurumun problemlerini kendi problemim olarak algılıyorum.	,768		
20-Kurumuma karşı yapılan eleştirileri kendime yapılmış sayarım.	,748		
23-Kurumumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum.	,667		
24-Kurumumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım.	,764		
25-Kurumum övüldüğünde kendimi övülmüş hissediyorum.	,769		
26-Kurumumu başkalarına anlatmaktan zevk alıyorum.	,627		
27-Kurumumun yararı için her türlü fedakârlığı yaparım.	,730		

## 4. Bulgular

### 4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Soru formunun ilk kısmında katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik sorgular yer almaktadır. Araştırmada katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek için frekans analizleri yapılmış ve bunların sonucunda çalışanların cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, mevcut iş yerindeki pozisyonu, kıdemi ve mesleki görev süresi olmak üzere demografik özellikleri açıklanmıştır.

Anketlerden geçerli sonuç alınan 359 çalışanın %21'i kadın, %79'u erkektir. Çalışmaya katılanların %62,4'ünün evli, %37,6'sının bekâr olmakla birlikte %5,6'sı 18-25 yaş, %37,9'u 26-30 yaş, %32,6'si 31-35 yaş, %13,9'u 36-40 yaş, %10'u ise 41 yaş ve üzerinde olduğu görülmüştür. Doktora mezunu çalışan bulunmazken, çalışanların %0,3'ü ilköğretim, %4,5'i lise, %7'si yüksekokul, %74,7'si lisans ve %13,6'sı yüksek lisans mezunudur. Çalışanların %2,8'i ekip lideri, %6,1'i sorumlu, %59,6'sı uzman, %30,1'i yönetici ve %1,4'ü üst düzey yönetici pozisyonunda çalışmaktadırlar. Çalışanların %39,8'i 0-3 yıl, %27,9'i 4-6 yıl, %13,6'ü 7-9 yıl, %8,4'ü 10-12 yıldır mevcut iş yerindeki çalıştığı gözlenmiştir. Çalışanların %10,3'ü 12 yıldan daha uzun süredir, %16,2'si 0-3 yıl, %26,7'si 4-6 yıl, %19,5'i 7-9 yıl, %16,2'si 10-12 yıl, %21,4'ü 12 yıldan daha uzun süredir mevcut iş yerinde çalışmaktadır.

## 4.2. Ölçeklerin Korelasyon Analiz Çıktıları

Bu bölümde kullanılan ölçeklerin tanımlayıcı ortalama ve standart sapma değerlerine yönelik sonuçlara ve korelasyon analizi bulgularına yer verilmektedir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin alt boyutlarına standart sapma ve ortalama değerleri Tablo 4.1'de görülmektedir.

**Tablo 4.1: Kavramların ve alt boyutlarının tanımlayıcı istatistik sonuçları**

Kavramlar ve alt boyutlar	Ortalama	Standart Sapma
Soyut Yetenek Yönetimi Boyutu	3,178	0,483
Somut Yetenek Yönetimi Boyutu	3,226	0,600
<b>Yetenek Yönetimi</b>	3,214	0,606
Örgütsel Bağlılık Uyum Boyutu	4,235	0,735
Örgütsel Bağlılık özdeşleşme Boyutu	3,340	0,649
Örgütsel Bağlılık içselleştirme Boyutu	3,692	0,563
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	3,748	0,869

Katılımcıların en yüksek düzeyde değerlendirdiği değişkenler; örgütsel bağlılığın uyum boyutu (4,235  $\pm$  0,735) ve örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutu (3,692  $\pm$  0,563) olarak görülmektedir. Bu durum çalışanları maddi ve manevi olarak kuruma bağlı çalışanlar olduğunu göstermektedir. Fakat en düşük değerleri incelediğimizde yine örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyutu (3,340  $\pm$  0,649) görülür. Bu sonuç çalışanların kuruma olan bağlılıklarına rağmen birbirlerine olan bağlılıklarının zayıf olduğunu vermektedir. Yetenek yönetimi kısmında ise soyut yetenek yönetiminden algılananın (3,178 $\pm$  0,483) somut yetenek yönetimine göre daha düşük olduğu görülmektedir. Bu değerler ise kurumun aslında yapmış olduğu somut yetenek yönetimi boyutunun (3,226 $\pm$  0,600) soyut yetenek yönetimi boyutuna (3,178 $\pm$  0,483) göre daha başarılı algılandığıdır. Değişkenler arasındaki ilişkinin anlamını, büyüklüğünü ve yönünü belirlemek için en çok kullanılan metot korelasyon analizidir. İki değişken arasındaki doğrusal ilişkileri ortaya çıkaran bu test, doğrusal olmayan bir ilişkide anlamlı çıkmayabilir. Korelasyon katsayısı, bir değişkendeki değişimin diğer bir değişkendeki değişiminin ne kadarını açıkladığı gösterir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin alt boyutlarına ilişkin korelasyon analizi sonuçları tablo 4.2'de yer almaktadır.

**Tablo 4.2: Kavramlara ve alt boyutlara ait korelasyon analizi sonuçları**

Boyutlar	1	2	3	4	5	6	7
Soyut yetenek yönetimi boyutu	1						
Somut yetenek yönetimi boyutu	,813**	1					
<b>Yetenek yönetimi</b>	<b>,926**</b>	<b>,971**</b>	<b>1</b>				
Örgütsel bağlılık uyum boyutu	,424**	,430**	<b>,443**</b>	1			
Örgütsel bağlılık özdeşleşme boyutu	,458**	,445**	<b>,467**</b>	,597**	1		
Örgütsel bağlılık içselleştirme boyutu	,330**	,350**	<b>,353**</b>	,464**	,627**	1	
<b>Örgütsel bağlılık</b>	<b>,475**</b>	<b>,482**</b>	<b>,496**</b>	<b>,813**</b>	<b>,863**</b>	<b>,846**</b>	<b>1</b>

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

Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde sonuçların 0,330 ile 0,846 arasında olduğu görülmektedir. En yüksek korelasyon yetenek yönetimi soyut ve somut alt boyutları arasındadır. Farklı kavramlardaki en yüksek korelasyon ise 0,458 ile örgütsel bağlılık özdeşleşme boyutu ile soyut yetenek yönetimi boyutu arasındadır. Bu iki değişken arasında orta kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir. Yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık arasında ise 0,496 ile orta kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir.

### 4.3. Hipotez Testleri

Çalışma kapsamında yapılan regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde; yetenek yönetimi ölçeğinin alt boyutları olan soyut yetenek yönetiminin bağımlı değişken olan uyum bağlılığı üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna varılmaktadır ( $p < 0,05$ ). Fakat somut yetenek yönetiminin bağımlı değişken olan uyum bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir ( $p > 0,05$ ). Modeldeki bağımsız değişken olan soyut yetenek yönetimi ve somut yetenek yönetimi, bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık uyum boyutunun %19,6'sını açıklamaktadır. Yetenek yönetimi ile örgütsel bağlılığın uyum boyutu arasındaki ilişkiye ait regresyon analizi sonuçları Tablo 4.3'te gösterilmektedir.

**Tablo 4.3: Yetenek yönetimi ile örgütsel bağlılığın uyum boyutu arasındaki ilişkiye ait regresyon analizi sonuçları**

ANOVA <sup>a</sup>						
	Standardized Coefficients	t	Sig.	F	Sig.	R Square
	Beta					
(Constant)		15,990	,000	43,468	,000 <sup>b</sup>	0,196
Soyut Yetenek Yönetimi	,279	3,325	,001			
Somut Yetenek Yönetimi	,184	2,202	,028			
a. Dependent Variable: Örgütsel Bağlılık Uyum Boyutu						
b. Predictors: (Constant),Soyut Yetenek Yönetimi, Somut Yetenek Yönetimi						

Çalışmadaki ikinci regresyon testinde; yetenek yönetimi ölçeğinin alt boyutları olan somut ve soyut yetenek yönetiminin bağımlı değişken olan özdeşleştirme bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkileri olduğu görülür ( $p < 0,05$ ). Modeldeki bağımsız değişken olan soyut ve somut yetenek yönetim, bağımlı değişken olan özdeşleştirme bağlılığının %22'sini açıklamaktadır. Yetenek yönetimi ile özdeşleştirme bağlılığı arasındaki ilişkiye ait regresyon analizi sonuçları Tablo 4.4'te gösterilmektedir.

**Tablo 4.4: Yetenek yönetimi ile örgütsel bağlılığın özdeşleştirme boyutu arasındaki ilişkiye ait regresyon analizi sonuçları**

ANOVA <sup>a</sup>						
	Standardized Coefficients	t	Sig.	F	Sig.	R Square
	Beta					
(Constant)		13,459	,000	50,111	,000 <sup>b</sup>	,220
YY_SOMUT_ORT	,233	2,825	,005			
YY_SOYUT_ORT	,258	3,121	,002			
a. Dependent Variable: Örgütsel Bağlılık Özdeşleme Boyutu						
b. Predictors: (Constant),Soyut Yetenek Yönetimi, Somut Yetenek Yönetimi						

Çalışma yapılan diğer bir regresyon testinde; yetenek yönetimi ölçeğinin alt boyutları olan somut yetenek yönetiminin bağımlı değişken olan uyum bağlılığı üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna varılmaktadır ( $p < 0,05$ ). Fakat soyut yetenek yönetiminin bağımlı değişken olan uyum bağlılığı üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir ( $p > 0,05$ ). Modeldeki



bağımsız değişken olan soyut yetenek yönetimi ve somut yetenek yönetimi, bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık uyum boyutunun %12,5'ini açıklamaktadır. Yetenek yönetimi ile örgütsel bağlılığın uyum boyutu arasındaki ilişkiye ait regresyon analizi sonuçları Tablo 4.5'te gösterilmektedir.

**Tablo 4.5: Yetenek yönetimi ile örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutu arasındaki ilişkiye ait regresyon analizi sonuçları**

ANOVA <sup>a</sup>						
Standardized Coefficients		t	Sig.	F	Sig.	R Square
	Beta					
(Constant)		18,307	,000	25,522	,000 <sup>b</sup>	,125
YY_SOMUT_ORT	,269	3,075	,002			
YY_SOYUT_ORT	,098	1,125	,261			
a. Dependent Variable: Örgütsel Bağlılık İçselleştirme Boyutu						
b. Predictors: (Constant),Soyut Yetenek Yönetimi, Somut Yetenek Yönetimi						

Çalışmadaki son regresyon testinde; yetenek yönetimi ölçeğinin alt boyutları olan somut ve soyut yetenek yönetimin bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel açıdan anlamı etkileri olduğu sonucuna varılmaktadır ( $p < 0,05$ ). Modeldeki bağımsız değişken olan soyut ve somut yetenek yönetim, bağımlı değişken olan özdeşleşme bağlılığın %24,6'sını açıklamaktadır. Yetenek yönetimi ile özdeşleşme bağlılığı arasındaki ilişkiye ait regresyon analizi sonuçları Tablo 4.6 da paylaşılmıştır.

**Tablo 4.6: Yetenek yönetimi ile örgütsel bağlılığın arasındaki ilişkiye ait regresyon analizi sonuçları**

ANOVA <sup>a</sup>						
Standardized Coefficients		t	Sig.	F	Sig.	R Square
	Beta					
(Constant)		20,092	,000	58,021	,000 <sup>b</sup>	,246
YY_SOMUT_ORT	,311	3,838	,000			
YY_SOYUT_ORT	,207	2,548	,011			
a. Dependent Variable: Örgütsel Bağlılık Kavramı						
b. Predictors: (Constant),Soyut Yetenek Yönetimi, Somut Yetenek Yönetimi						

Yapılan regresyon analizleri sonucunda çalışmanın hipotezlerinin kabul ve ret durumları Tablo 4.7'de paylaşılmıştır.

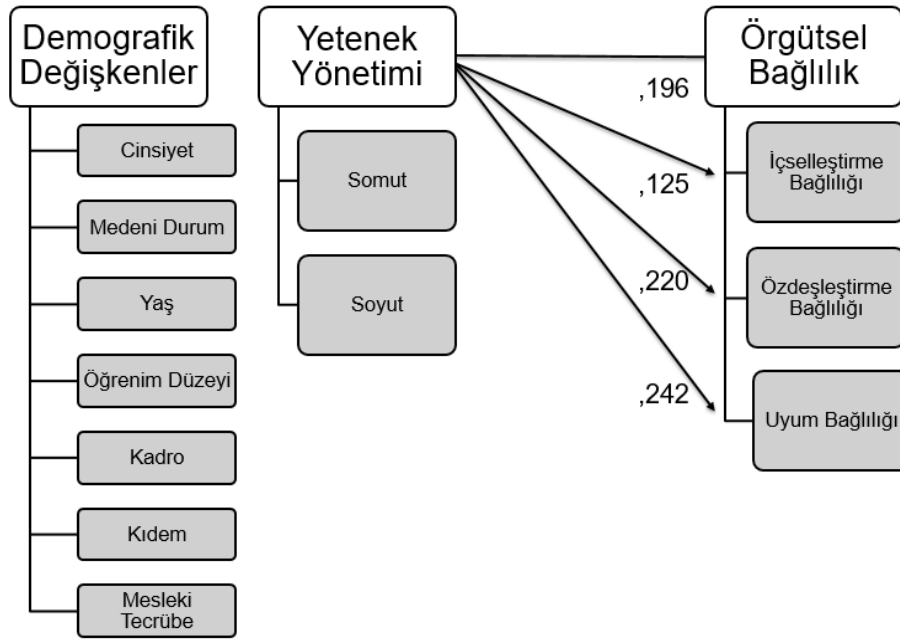
Tablo 4.7: Hipotezlerin kabul ve ret durumlarının özeti

Hipotez No	Hipotez	R	R <sup>2</sup>	Sig.	p	Kabul Ret
H2a	Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin somut algılarının uyum bağlılıkları üzerine anlamlı bir etkisi vardır.	,443 <sup>a</sup>	,242	,001	p<0,05	Kabul
H1a	Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin soyut algılarının uyum bağlılıkları üzerine anlamlı bir etkisi vardır.			,028	p>0,05	Red
H2b	Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin somut algılarının özdeşleştirme bağlılıkları üzerine anlamlı bir etkisi vardır.	,469 <sup>a</sup>	,220	,005	p<0,05	Kabul
H1b	Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin soyut algılarının özdeşleştirme bağlılıkları üzerine anlamlı bir etkisi vardır.			,002	p<0,05	Kabul
H2c	Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin somut algılarının içselleştirme bağlılıkları üzerine anlamlı bir etkisi vardır.	,354 <sup>a</sup>	,125	,002	p<0,05	Kabul
H1c	Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin soyut algılarının içselleştirme bağlılıkları üzerine anlamlı bir etkisi vardır.			,261	p>0,05	Red
H2d	Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin somut algılarının örgütsel bağlılıkları üzerine anlamlı bir etkisi vardır.	,443 <sup>a</sup>	,196	,000	p<0,05	Kabul
H1d	Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin soyut algılarının örgütsel bağlılıkları üzerine anlamlı bir etkisi vardır.			,011	p>0,05	Red

Tablo 4.8: Örgütsel bağlılığın demografik değişkenlere göre farklarının Anova ve t-testi sonuçları

T-testi	t	p	Sonuç
Örgütsel bağlılık gösterme eğilimleri katılımcıların cinsiyetine göre farklılık gösterir.	0,439	0,661	Fark göstermez
Örgütsel bağlılık gösterme eğilimleri katılımcıların medeni durumlarına göre farklılık gösterir.	0,992	0,322	Fark göstermez
Anova Testi	F	p	Sonuç
Örgütsel bağlılık gösterme eğilimleri katılımcıların yaşlarına göre farklılık gösterir.	2,663	,032	Fark gösterir
Örgütsel bağlılık gösterme eğilimleri katılımcıların öğrenim durumlarına göre farklılık gösterir.	3,292	,011	Fark gösterir
Örgütsel bağlılık gösterme eğilimleri katılımcıların firmadaki kıdem sürelerine göre farklılık gösterir.	,810	,520	Fark göstermez
Örgütsel bağlılık gösterme eğilimleri katılımcıların mesleki deneyimlerine göre farklılık gösterir.	1,539	,190	Fark göstermez
Örgütsel bağlılık gösterme eğilimleri katılımcıların kadrolarına göre farklılık gösterir.	3,466	,009	Fark gösterir

Şekil 4: Araştırma Modeli



## 5. Sonuç

Bu çalışmanın bulguları; insan kaynakları yönetiminin personel yönetimi rollerinden farklılaşarak stratejik entelektüel sermaye yönetimine doğru evriliyor olduğunun göstergelerindedir. Bu değişim sürecinde alışılmış insan kaynakları uygulamalarına “yetenek yönetimi” olarak adlandırılan kavramın eklenmesi ile yeni rol ve sorumlulukların getirdiği yeni bir yönetim şekli ortaya çıkarmıştır. Yetenek yönetimi, kilit pozisyonlardaki yetenekli çalışanların üst yönetim tarafından en önemli performans sağlayıcı olarak görüldüğü; yetenek stratejisinin işletme hedefleri ile örtüştüğü, yetenekli çalışanların elde tutulması süreçlerini kapsayan ve üstün yetenekli yüksek potansiyelli çalışanların kendilerini ifade edebilecekleri en uygun ortamı sağlamaya çalışan bir yaklaşımdır (Atlı 2017, s. 189). Çalışmada toplanan verilerle yapılan analizlerin sonucunda; personelin algıladığı somut yetenek yönetimi memnuniyet algısı (3,178) somut yetenek yönetimi memnuniyet algısı (3,226) göre yüksek olmasının sebebi, bireylerin yeteneklerinin somut olarak takdir edilmesi fakat soyut olarak takdir edilmemesinden kaynaklanıyor olabilir. Ödüllendirmelerin veya atama ve terfilerin duyurulması ve şirket için iletişim artırılması gerektiği söylenebilir.

İnsan kaynakları yönetimi içinde yetenek yönetimi uygulamalarının işletmeler için en öncelikli ve kritik uygulama alanı olarak önem arz etmeye başladığı görülmektedir (Özer 2017, s. 160). Araştırmadaki çalışanların yeteneklerine göre sınıflandırılması veya temel yetenek ve yetkinliklerinin belirlenmesi çalışanların algıladığı yetenek yönetimini olumlu etkileyecektir. Çünkü çalışanlar değerlendirmelerinde yetenek yönetimini 5 üzerinden 4,309 ile önemli bulmaktadır. Fakat aynı çalışanlar 5 üzerinden 2,638 olarak memnun ve 2,716 olarak da başarılı bulmuşlardır. Yetenek yönetimini çalışanların önemseydiği fakat yönetimin daha az önemseydiği yorumlanabilir. Üst yönetimin yetenek yönetimi stratejisinin gözden geçirmesi gerektiği, yetenek yönetimindeki yetki ve sorumlulukların gözden geçirilmesine gereksinim olduğu ve yetenek yönetimi uygulamalarının kontrol edilmesi ihtiyaç olduğu bu bulgular ile söylenebilir.

Yetenek yönetimine duyulan memnuniyet algısının düşük olmasının sebebi; soyut yetenek yönetimin somut yetenek yönetimine göre daha düşük değerde olmasıdır, çünkü çalışanlar yeterince yetenekleri çerçevesinde sözlü veya informal bir biçimde takdir edilmeyip sadece somut çıktılar ile ödüllendirilmektedir.

Ayrıca çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarını ciddiye alması somut yetenek yönetimi algısının daha yüksek seviyede olmasını desteklemektedir. Somut yetenek yönetimi tanımlayan ve çalışanların hak ettiklerinin alabileceklerinin düşüncesi ile ilgili son iki anket sorusunun değerlerinin düşük olması; işletmede adalet veya eşitlik gibi kavramların çalışmasıyla kavranabilir. Çünkü buradaki iki cevabın çok düşük puan alması genel analizlerle çelişmektedir.

Çalışanların örgüte olan katkılarının artmasında etken olan en önemli faktörlerden bir tanesi, çalışanların içinde buldukları işletmelere karşı hissettikleri bağlılıklarıdır. Bu bağlamda düşünüldüğünde, faaliyet alanı ne olursa olsun, herhangi bir işletmedeki yöneticilerin, çalışanların bağlılıklarını arttıracak bir dizi faaliyetlerde bulunmaları gerekmektedir (Gündoğdu 2018, s. 74). Araştırmadaki çalışanların iş tatminlerinin artırılması tavsiye edilebilir çünkü piyasadaki yetenek kıtlığında çalışanların elde tutulması yeteneklerinin iyi değerlendirilmediği için zor olabilir. Ödüllendirme ve kariyer planlaması konusunda yine üst yönetimin sadece yetenekli aday çalışanların belirlenmesi ve çekilmesi değil; aynı zamanda işletmeye olan bağlılıklarının arttırılması sağlayan uygulamaların yürütülmesinin gerekli olduğu savunulabilir. Diğer bir bakış açısı ile bakıldığında ise çalışanların somut yetenek yönetiminden soyut yetenek yönetimine göre daha memnun olduklarını üst yönetimin yetenek yönetimi ile ilgili düşüncelerini çalışanlarına aktaramadığından kaynaklandığı söylenebilir. Üst yönetim yetenek yönetimine önem vermesine rağmen vermiyormuş gibi gözüktüğünü söylemek yanlış olmayacağı gibi üst yönetimin iletişimi güçlendirecek uygulamaları da yürütmesi doğru olacaktır.

Araştırmadaki verilerin analizi sonucunda örgütsel bağlılığın 5 üzerinden 3,755 olarak bulunması kurum içerisindeki çalışan bağlılığın iyi seviyede olduğunu gözlemlenebilir. Alt boyutlarına bakıldığında ise örgütsel bağlılık uyum boyutunun 4,235 olarak en yüksek bağlılığın boyutu olduğu görülmüştür. İkinci sıradaki bağlılık boyutu ise içselleştirme boyutudur ve 3,692 seviyesindedir. En düşük olan bağlılık boyutu ise 3,340 değeri ile özdeşleşme boyutudur. Araştırmadaki örgütsel bağlılık boyutlarının birbirlerinden uzak olması araştırmanın ileri boyutlara taşınmasına gerek olduğu savunulabilir.

Araştırmadaki örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyutunun diğer alt boyutlara göre düşük çıkmasının nedenlerini açıklamak için işletme içerisinde farklı örgütsel davranış konularına çalışılması gerektiği savunulabilir. Özdeşleşme boyut değerinin yükseltmek için yetenek yönetimi uygulamalarına ek olarak; isteklendirme, çalışan memnuniyeti veya örgütsel sinizm ile ilgili birtakım uygulamalarda planlanabilir. Bu sebeple mükemmel organizasyonun oluşturulması için araştırma ve çalışmaların devam edilmesi gereklidir. Yetenek yönetimi ile örgütsel bağlılığın anlamlı ilişkisini kanıtlayan, alan yazımı destekleyen aynı zamanda da uygulamacılara katkı sağlayan ve kaynak niteliği olan bu araştırmanın sonuçları alan yazımdaki çalışmalar ile benzerlik göstermektedir.

## KAYNAKLAR

- Akar, F., 2015. *Yetenek Yönetimi*. Ankara: İmge Yayıncılık.
- Atlı, D., 2017. *İnsan Kaynaklarının Yönetiminin Yeni Vizyonu Yetenek Yönetimi* (Geliştirilmiş 3. Baskı b.). İstanbul : Abaküs.
- Bahadınlı, H. S., 2013. İşletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisi (ilaç, tekstil ve otomotiv sektörlerinde araştırma), Yayınlanmamış doktora tezi. Marmara Üniversitesi: SBE.
- Balay, R., 2001. Özel ve Resmi Liselerde Örgütsel Bağlılık Organizational Commitment at Public and Private High Schools. *Eurasian Journal of Educational Research*, 92-99.
- Boudreau, J. W., 2013. Appreciating and 'retooling' diversity in talent management conceptual models: A commentary on "The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resources Management Review*, 23(4), 286-289.
- Carman-Tobin, M. B. (2011). Organizational commitment among licensed practical nurses: exploring associations with empowerment, conflict and trust. Iowa: University of Iowa.
- Collings, D., & Mellahi, K., 2009. Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review* (s. 304-313).
- Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., & Papermas, R., 2013. The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 341-353.
- Genç, O., 2006. Yetenek Yönetiminde Başarılı Örnekler. İstanbul: 14. Ulusal İnsan Kaynakları Yönetimi Kongresi Sunumu.
- Gravan , T., Carbery, R., & Rock, A., 2012. Mapping talent development: definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 5-24.
- Grusky, O., 1966. Career Mobility and. Los Angeles: University Of California.
- Gündoğdu, A., 2018. *Liderlik davranışları Ve Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Kriter.
- Iqbal, S., Qureshi, T. M., Khan, M. A., & Hijazi, S. T., 2013. Talent management is not an old wine in a new bottle. *African Journal of Business Management*, 7(35), 3609-3619.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A., 2002. Examining the Human Resource Architecture The Relationships among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517-543.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J., 2006. Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16 (s. 139-145).
- Meyer, J. P., Morin, A. J., & Wasti, A. S., 2017. Employee commitment before and after an economic crisis: A stringent test of profile similarity. *human relations*, 71(9), 1204-1233.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Laryssa, T., 2002. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.

- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jakson, D. N., 1989. Organizational Commitment and Job Performances: It's the Nature of the Commitment That Counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152-156.
- Micheal, E., Handfield-Jones, H., & Azelrod, B., 2001. *The Wat for Talent*. McGraw-Hill Professional.
- Mucha, T. R., 2007. The Art and Sience of Talent Managment. *Organizational Development Management Journal*, 22(4).
- Özer, Ş., 2017. *Yetenek Yönetimi Konaklama İşletmelerinin Yenilik Performasına Yönelik Bir Araştırma* (1. b.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Salancik, G. R., 1977. Commitment is too easy. USA: Organizational Dynamics.
- Stairs, M., Galpin, M., Page, N., & Linley, A., 2006. Retention on a knife edge: The. *Selection&Development Review* (s. 19).
- Şen , A., & Çırpan, H., 2009. İşletmelerde yeteneği geliştirmede etkili bir araç yetenek yönetimi. *Çevre Dergisi*, 17(52), 110-117.
- Somaya, D., & Williamson, I. O., 2008. Rethinking The War For Talent. *Mit Sloan Magament Review*, 49(4).
- TDK Sözlük., 2019. *TDK Sözlük*. MART 02, 2019 tarihinde <http://www.tdk.gov.tr/> adresinden alındı