

# YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARI ALGISININ İŞE ADANMIŞLIĞA ETKİSİNDE ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİNİN ROLÜ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA\*

## THE ROLE OF PERCEIVED SUPERVISOR SUPPORT ON THE EFFECT OF THE PERCEPTION OF TALENT MANAGEMENT PRACTICES ON WORK ENGAGEMENT: A RESEARCH IN THE BANKING SECTOR

Merve Gizem ÇÖMLEKÇİ\*\*   
Müge Leyla YILDIZ\*\*\* 

### Öz

Yönetim literatüründe klasik yönetim teorileriyle başlayan süreçten itibaren insanın rolü ve önemi her zaman tartışma konusu olmuştur. Önceleri bir makine gibi görülen insan, yaşanan teknolojik gelişmeler ve değişimlerle birlikte işletmenin odak noktası olmaya başlamıştır. Yoğun rekabetin yaşandığı günümüzde ise bir değer olarak kabul edilen yetenekli çalışanlar ve onların işe adanmışlıklarını sağlamak işletmeler için vazgeçilmez bir unsurdur. Bu doğrultuda işletmeler, yetenekli çalışanları seçmek ve onların işletmede kalmalarını sağlamak için çeşitli uygulamalara başvurmak durumundadır. Bu nedenle yetenekli çalışanları bünyelerine dahil etmek ve sürdürülebilirliği sağlamak isteyen işletmeler, yetenek yönetimi uygulamalarına ağırlık vermeye başlamıştır. Bu çalışmada yetenek yönetimi uygulamalarının işe adanmışlık üzerindeki etkisi ve bu ilişkide algılanan yönetici desteğinin aracı rolü incelenmiştir. Bu doğrultuda 6.710 kişilik bir evrenden oluşan özel bir bankanın 443 çalışanına anket uygulanarak elde edilen veriler SPSS 22 programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Yetenek yönetimi uygulamalarının alt boyutları ile işe adanmışlık ve algılanan yönetici desteği arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına

\* Bu çalışma Merve Gizem Çömlekçi'nin Doç. Dr. Müge Leyla Yıldız danışmanlığı çerçevesinde hazırlanan Yüksek Lisans tezinden türetilmiştir.

\*\* İstinye Üniversitesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, mcomlekci@istinye.edu.tr, ORCID: 0000-0002-7816-3673

\*\*\* Marmara Üniversitesi, İşletme Bölümü, mlyildiz@marmara.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7618-4529

ilişkin olumlu algısının artmasının işe adanmışlık düzeyini arttırdığı ve bu ilişkide algılanan yönetici desteğinin kısmi aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Yetenek Yönetimi Uygulamaları, İşe Adanmışlık, Algılanan Yönetici Desteği, Soyut ve Somut Boyut

### **Abstract**

Since the process started with classical management theories in the management literature, the role and importance of human has always been the subject of discussion. Human who was seen as a machine before, has become the focus of the business with the technological developments. In today's world where intense competition is experienced, talented employees and their engagement to the work is an indispensable element for companies. Accordingly, businesses have to apply various practices to select talented employees and keep them in the business. For this reason, businesses that want to include talented employees and ensure sustainability have started to focus on talent management practices. In this study, the effect of talent management practices on work engagement and mediating role of perceived supervisor support in this relationship were examined. In this context, consisting of a population of 6.710 people, 443 people working in a private bank were interviewed and the data obtained is analyzed under the SPSS 22 program. An important and positive mid-level relationship was observed between the sub-dimensions of talent management practices and work engagement and perceived supervisor support. In addition, it was concluded that an increase in employees' positive perception of talent management practices increases the level of work engagement and that perceived supervisor support in this relationship is a partial mediator.

**Keywords:** Talent Management Practices, Work Engagement, Perceived Supervisor Support, Abstract and Concrete Dimension.

## **1. Giriş**

1997 yılında McKinsey danışmanlık firması tarafından işletmelerin karşı karşıya kaldığı yetenek problemlerini araştırmak amacıyla yöneticilerle gerçekleştirilen bir araştırma neticesinde yetenek kıtlığı ve yetenek yönetimi kavramı ön plana çıkmıştır. Zaman içerisinde iş dünyasında yaşanan gelişmeler ve yetenekli insan sayısının azlığı, işletmelerin yetenekli çalışanları kendi bünyelerine dahil etme konusunda rakipleriyle bir yarış içerisine girmesine neden olmuş, bunun yanı sıra yeteneklerinin önem kazandığını fark eden ve işletmelerin kendilerine olan ihtiyacını gören çalışanlar da çalışma koşullarında çeşitli iyileştirmeler, maddi olmayan bazı ödüllendirmeler, yaptıkları işlerde bir anlam ve değer bulma çabası, destekleyici yönetim gibi bazı taleplerde bulunmaya başlamışlardır. İşletmeler ise çalışan tercihlerinde pozitif duygular barındıran personellere öncelik vererek işletmenin performansını güçlendirmek adına elinden gelenin fazlasını yapmaya istekli "adlanmış çalışan" terimini kullanmaya başlamışlardır (Banihani, Lewis & Syed, 2013, s.400). Manpower Group'un (2006) araştırmasında ise işverenlerin yüzde 40'ı pozisyonlara uygun çalışan bulamama nedeniyle kurumlarında açık pozisyonlar olduğunu belirtmişlerdir. Türkiye'de de Personel Yönetimi Derneği (2008)'nin benzer bir araştırmasında (PERYÖN, 2018) insan kaynakları yönetimi alanı içerisindeki en önemli konunun çalışanları elde tutma ve bağlılıklarını sağlamak olduğu görülmüştür. Yetenek yönetimi ise

ikinci önemli konu olarak ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda işletmelerin kendi kültürlerine uyumlu, yetenekli çalışanları seçme ve onların işletmeye bağlılıklarını ve işe adanmışlıklarını sağlayarak işletmede kalmalarını sağlama çabaları hem literatürde hem de uygulamada ağırlık kazanmıştır. Yetenekli çalışanların işletmeye nasıl dâhil edileceği ve bu çalışanların işletmede kalmalarını sağlayabilmek ise asıl önemli noktadır. Bu çalışma, yetenek yönetimi uygulamalarının yönetici desteğinin katkısıyla çalışanların işte kalmalarını sağlayacak bir adanmışlık hissine neden olup olmayacağına araştırılması, işletmelerin yetenek yönetiminin önemini anlaması ve yöneticilerin bu uygulamaların gerçekleştirilmesindeki rolünün anlaşılması açısından önemlidir. World Economic Forum (2018) tarafından yayınlanan rapora göre şirketler, yeni teknolojilerin benimsenmesiyle birlikte artan beceri boşluklarını yönetmek için gelecekte odaklanacakları üç strateji belirlemiştir. Bunlardan birincisi yeni teknolojilerle ilgili bilgi sahibi olan yeni personeller almak, ikincisi yeni yetenekleri işletmelere çekmek için sarf etmek ve üçüncüsü mevcut çalışanların gelişimi için eğitmektir. İşverenlerin %53-%54'ü işletmelerin stratejik kapasitelerini güçlendirmek için kritik pozisyonlarda çalışan yetenekli çalışanlara odaklanmaya hazır olduklarını belirtmişlerdir.

Yetenek yönetimi insan sermayesi yaratan potansiyeli yüksek çalışanları işletmeye çekmek, elde tutmak ve potansiyellerini yönetmede oldukça etkili bir uygulamadır. Bu uygulamanın kariyer planını desteklediği çalışanların yüksek performans göstererek işte kalmalarını, işlerine adanmalarını sağladığı düşünüldüğünden birçok işletme insan kaynakları süreçlerini yetenek yönetimine adapte ettiler. Ancak şirket politika ve stratejileri doğrultusunda gerçekleştirilen uygulamanın sonuçları, çalışanın yöneticisinin kariyere yönelik desteği yoksa çalışanda adanmışlık yaratmayabilir.

Bu bağlamda çalışmanın amacı, yetenek yönetimi uygulamaları algısının işe adanmışlık üzerindeki etkisini incelemek ve algılanan yönetici desteğinin bu ilişkideki rolünü araştırmaktır. Bu amaçla öncelikle yetenek yönetimi, işe adanmışlık ve algılanan yönetici desteği kavramları ve bu kavramların birbirleriyle olan ilişkileri üzerinde durularak araştırma hipotezleri geliştirilmekte, daha sonrasında ise bu hipotezler özel bir bankada çalışanlar üzerinde test edilmekte; araştırmanın sonuç kısmında ise bulgular yorumlanmaktadır.

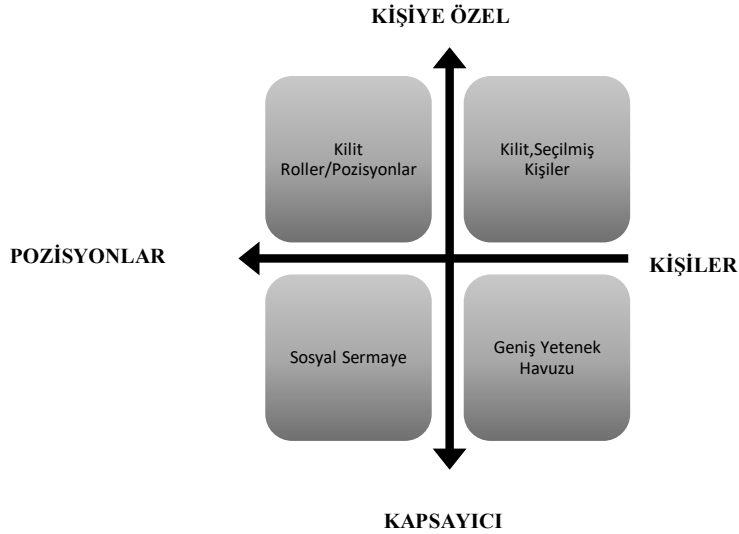
## **2. Kavramsal Çerçeve ve Hipotez Geliştirme**

### **2.1. Yetenek Yönetimi**

Daha iyi bir yeteneğin aramaya, uğraşmaya ve potansiyeli geliştirmeye değer olduğu düşüncesi yetenek savaşları olgusunu ortaya çıkarmıştır (Scullion & Collings, 2011, s.3). McKinsey şirketinin 2000, 2006 ve 2007 yıllarında tekrarladıkları araştırmalar sonucunda da yetenekli insanları işletmeye çekmenin ve onları elde tutmanın yıllar geçtikçe daha zorlaştığı, yetenekli insanları bulmanın en önemli yönetsel iş olduğu ve yetenek için yoğunlaşan rekabetin giderek küreselleşeceği öngörülmüştür (Axelrod, Handfield-Jones & Welsh, 2001, s.9; Guthridge, Komm & Lawson, 2008, s.49). Wong & Sixl-Daniell (2017, s.6) yetenek yönetiminin istenilen çıktının elde edilebilmesi için

yeteneklerin girdi olarak kullanıldığı bir dönüşüm süreci olduğunu ve bu sürecin insan kaynakları yönetiminin uyguladığı yöntemlerle geliştirilebilir olduğuna vurgu yapmışlardır.

İşletmedeki insan sermayesini yönetmeye yönelik, yetkinlik temelli bir yaklaşım olan yetenek yönetimi, stratejik ve operasyonel hedefleri gerçekleştirerek performansı yüksek ve sürdürülebilir bir organizasyon yaratmak amacıyla çalışanların beceri ve yetkinliklerini ön plana çıkararak geleneksel insan kaynakları zihniyetinden ayrılmaktadır (Madan & Bhatnagar, 2015). Iles, Chuai & Preece (2010, s.182) yetenek yönetimine dört farklı boyuttan bakan bir bakış açısı geliştirmiştir:



Şekil 1. Yetenek yönetimine bakış açıları

**Kaynak:** Iles, P., Chuai, X., Preece, D. (2010). Talent management and hrm in multinational companies in beijing: definitions, differences and drivers. Journal of World Business. 45 (2). 182.

Yukarıdaki şekle göre; yetenek yönetimi stratejisi, bir şirketin yetenek yönetimine kapsayıcı veya özel bir yaklaşım benimseyip benimsemediğine ve pozisyona veya çalışana odaklanıp odaklanmadığına göre şekillenir (Eyring, 2014, s.32). **Kilit kişiler** yaklaşımında şimdi ve gelecekte örgüt performansında anlamlı bir fark yaratacak olan kişilere odaklanılır (Iles, Chuai & Preece, 2010, s.181). **Kilit pozisyonlara** odaklanma stratejisinde ise kritik işler belirlendikten sonra bu kritik işlerde çalışan kişiler yetenek olarak kabul edilir (Huselid, Beatty & Becker, 2005, s.111). **Geniş bir yetenek havuzuna** odaklanan şirketler ise örgütün mevcut veya gelecekteki kilit pozisyonlarını doldurmak için yüksek performanslı ve yüksek potansiyelli çalışanları bir araya getirmeye odaklanılır (Ganaie & Haque, 2017, s.4). **Sosyal sermayede** ise odak kişilerarası değiş tokuş yoluyla yaratılan ilişkilerdir (Day, 2000, s.585). Organizasyonlar yetenek yönetimi stratejilerini oluştururken yukarıdaki bakış açılarından yararlanabilir ancak Mihelič & Plankar (2010, s.1253)'a göre her organizasyon kendi

yetenek yönetimi sistemini yaratmalıdır. Organizasyonların yetenek yönetimi stratejilerini belirlerken öncelikli olarak hedeflerini net bir şekilde ortaya koyması, yetenek yönetimi sisteminin kapsamını belirlemesi ve bu sistemde kimlerin hangi rolleri üstleneceğini belirlemesi önemlidir.

Bir organizasyonda yetenekleri geliştirmek en üst kademededen başlayarak organizasyondaki tüm çalışanların sorumluluğunda olmalıdır (Cheese, Thomas & Craig, 2008, s.46). İşe alım ve kadrolama, işgücü planları, yedekleme planlaması, yetenek boşluk analizleri, eğitim ve geliştirme, elde tutma ve değerlendirme yetenek yönetimi süreçleri içerisinde yer almaktadır (McCauley & Wakefield, 2006, s.4). Yetenekli çalışanları seçme ve yerleştirme sürecinde kullanılan yöntemler arasında kariyer sistem tipolojisi, değerlendirme merkezi kullanımı, çalışan referansı, kafa avcılığı (beyin avcılığı), yetenek havuzu ve yedekleme yöntemi, elektronik işe alım sayılabilir. Ayrıca, örgüt içindeki farklı seviyelerdeki çalışanlar arasında ve farklı coğrafi birimler arasındaki koçluk ve mentorluk programları, problem çözmeye yönelik yapılan toplantılar, psikolog desteği ve diğer ilişki kurma etkinlikleri geliştirilmelidir (Crane & Hartwell, 2019, s.89).

Etkili ve verimli bir şekilde uygulanan yetenek yönetimi stratejileri yetenekli çalışanları elde tutma noktasında avantaj sağlamaktadır (Fajčíková, Fejfarová & Urbancová, 2016, s.27). Yetenekli çalışanları elde tutma uygulamaları arasında uzun vadeli sağlık sigortaları, esnek çalışma zamanları, yarı zamanlı çalışma, iş paylaşımı, evden çalışma, iki aşamalı emeklilik gibi uygulamalar, ücretsiz öğle yemeği, ücretsiz servis imkânı, kurum içi çamaşırhane, kurum içi diş doktoru, çocuk ve yaşlı bakım hizmetleri gibi imkânlar, iyi bir işveren markası oluşturmak, herhangi bir sebeple organizasyondan ayrılan bireye iş arama sürecinde yardımcı olmak, ofis kullanımı ve kişisel danışmanlık şeklinde daha spesifik yardımlar sayılabilir (Harmon, 2003, ss.241-242; Berger & Berger, 2004, ss.36-42; Doherty, Tyson & Viney, 1993, s.46; Boštjančić & Slana, 2018, s.2).

## 2.2. İşe Adanmışlık

Goffman (1961; akt. Kahn,1990)'ın çalışan kişilikleri ve iş ortamındaki rolleri ile ilgili çalışmasından yola çıkarak adanmışlık kavramını ortaya atan ilk kişi olan Kahn (1990, s.694)'a göre adanmışlık, çalışanların fiziksel, duygusal ve bilişsel olarak kendilerini çalışma rollerine bağlamasıdır. Bakker, Albrecht & Leiter (2011, s.5) ise adanmışlığı çalışanların kendi istekleri doğrultusunda zaman ayırdıkları ve çaba gösterdikleri bir şey olarak işlerini tecrübe etme şekilleri, tamamen konsantre oldukları, anlamlı ve önemli bir arayış, işe karşı enerjik olma hali olarak tanımlamışlardır.

Yapılan farklı işe adanmışlık tanımlamalarındaki ortak nokta ise yüksek enerji seviyelerine sahip olma ve işle güçlü bir şekilde bütünleşmedir (Bakker vd., 2008, s.187). İşe adanmışlık kavramı farklı yazarlar tarafından çeşitli teorilerle açıklanmıştır. İşe adanmışlık kavramına Rol Teorisi açısından bakan Kahn (1990, s.694)'a göre kişi, çalıştığı yerde kendisine verilen rol karşısında bütünleşme veya geri çekilme davranışı sergiler. Çalışanlar anlamlı bir işe sahipse, psikolojik olarak kendini güvende hissederse ve fiziksel ve psikolojik kaynaklara sahip olursa işlerine adanmış olacaktır (Banihani, Lewis & Syed, 2013, s.410). Tatmin-bağlılık yaklaşımını savunan Harter, Schmidt & Hayes (2002,

s.269)'ne göre ise işe adanmışlık, bağlılık ve tatmini de içeren daha kapsamlı bir süreçtir. Adanmışlık kavramına tükenmişlik kavramının zıttı olarak da yaklaşılmaktadır (Maslach & Leiter,1997; akt. Schaufeli vd., 2002, s.73). Rol Teorisi ve Tükenmişliğin Karşı Savı yaklaşımlarının ikisini de benimseyen ancak bu yaklaşımlarla bireylerin neden farklı koşullarda farklı tepkiler verdiğinin anlayamadığını düşünen Saks (2006, s.603) ise adanmışlığı Sosyal Mübadele Kuramı (Homans, 1958; Blau, 1960) ile açıklamıştır. Bu kurama göre yöneticiler astlarına karşı ne derece dikkatli ve özenli davranırsa astlar da kendilerini o derecede olumlu karşılık vermek zorunda hissederler. Bu sebeple çalışanlar üstlerinin yeteneklerine değer verdiğini ve kendilerini önemseydiğini hissettiğinde işlerine karşı daha fazla dinçlik, adanma ve yoğunlaşma duygusu ile yaklaşırlar (Saks, 2006, s.605). Bu nedenle işletmeler tarafından bu konuya ağırlık verilerek işe adanmışlığı arttırmak adına uygulanabilecek yöntemlerin belirlenmesi önemlidir.

Çalışanlar arasında önemli bir fark yaratan işe adanmışlık işletme için de rekabet avantajı sağlamaktadır (Bakker vd., 2008, s.188; Taufek, Zulkifle & Sharif, 2016, s.700). Literatürde yetenek yönetimi uygulamalarının işe adanmışlık üzerinde pozitif etkisi olduğu (Bhatnagar, 2007; Hughes & Rog, 2008; Weyland, 2011; Balakrishnan, Masthan & Chandra, 2013; Barkhuizen, Mogwere & Schutte, 2014; Taufek, Zulkifle & Sharif, 2016; Alferaih, Sarwar & Eid, 2018; Pandita & Ray, 2018) görülmektedir. Fegley (2006) tarafından gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre insan kaynakları profesyonelleri yetenek yönetimi programlarında her seviyedeki çalışanlar için yedek işgücü planlamalarının yapılması, çalışanların işletmede kalmalarını sağlayacak bir kültür oluşturulması, çalışanların kariyer gelişimini ve kariyer fırsatlarını destekleyen politikalar geliştirilmesi, mevcut çalışanlar ile işe başvuran adayların yetkinlik seviyeleri arasındaki farkların belirlenmesi, en iyi performans gösteren çalışanların ödüllendirilmesi gibi konulara ağırlık vermektedir. Yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanlar tarafından algılanması ise iki boyut üzerinden değerlendirilebilir. Çalışanlara işlerini etkileyen alanlarda karar yetkisinin verilmesi, iyi performans gösteren çalışanların ödüllendirilmesi, çalışanlara işlerini yapmaları için gerekli eğitimlerin verilmesi gibi çalışanların somut bir şekilde görebildiği veya hissedebildiği uygulamalar yetenek yönetimi algısının somut boyutunu oluşturmaktadır. Soyut boyut ise çalışanların işletmede kalmalarını sağlayacak bir ortam oluşturulması, çalışanların yaptıkları işlere değer verildiğini hissetmesi, çalışanların işe her gün heyecanlı bir şekilde gelmelerinin sağlanması gibi somut bir şekilde görülemeyen ve çalışanların maddi beklentilerinin çok ötesinde bir kavramdır. Çalışan beklentilerinin sürekli olarak değiştiği günümüzde çalışanların işe adanmışlıklarının sağlanmasında yetenek yönetimi algısının soyut ve somut boyutunun ayrı ayrı incelenmesinin daha uygun olacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda araştırmanın hipotezleri şu şekildedir:

$H_{1a}$  : Yetenek yönetimi algısının soyut boyutunun işe adanmışlık üzerinde bir etkisi vardır.

$H_{1b}$  : Yetenek yönetimi algısının somut boyutunun işe adanmışlık üzerinde bir etkisi vardır.

### 2.3 Algılanan Yönetici Desteği

Algılanan yönetici desteği örgütsel destek teorisi kapsamında Eisenberger vd. (2002, s.565) tarafından “yöneticilerinin onları önemseyip önemsemediğine ve çalışmalarına değer verip vermediğine ilişkin çalışan değerlendirmeleri” olarak tanımlanmıştır.

Rhoades & Eisenberger (2002, s.700) ise algılanan yönetici desteğinin algılanan örgütsel desteğin öncülü olduğunu söyleyerek yöneticilerin kuruluşun temsilcisi pozisyonunda olduğunu ve yöneticiden gelen davranışın çalışanın örgüt gözündeki değerinin bir yansıması olduğunu belirtmiştir. Gerçekleştirilen bazı çalışmalarda ise çalışanların bu iki kavramı birbirinden ayırabildiği ancak her iki kavramın da çalışanın desteklendiğini hissetmesi bakımından önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Kottke & Sharafinski, 1988, s.1076).

Yönetici desteği, işyerindeki eğitim programlarının kullanımını güçlendirme ve destekleme yönünden yöneticilerin etkinliğini göstermektedir (Suleiman, Dassanayake & Othman, 2017, s.606). Yöneticiler çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini karşılarken etkin bir yönetim sergileyerek algılanan yönetici desteğini geliştirmeye çalışmalıdır (Fan, 2018, s.1006).

Algılanan yönetici desteği de çeşitli teorilerle desteklenmiştir. İşe adanmışlıkta olduğu gibi yönetici desteği de Sosyal Mübadele Teorisi'yle açıklanmaktadır. Sosyal değişim sürecinde her iki taraf (yönetici ve çalışan) da kendisi için değerli sayılacak bir şey aldığına inanmalıdır (Dawley, Houghton & Bucklew, 2010, s.240). Karşılıklılık normu gereğince hem çalışan hem de yönetici karşılaştığı olumlu davranışlara karşılık vererek yararlı sonuçlar elde eder (Rhoades & Eisenberger, 2002, s.698). Bir diğer teori ise yöneticiden gelen desteğe karşılık çalışanın da yöneticisine bağlı olacağını savunan ve Sosyal Mübadele Teorisi'nden geliştirilen Lider-Üye Etkileşimi Teorisi'dir (Gordon vd., 2019, s.83).

Bu teoride liderler örgütsel kaynakları kullanarak farklı astlarla farklı alışveriş ilişkileri geliştirirler. Lider – üye etkileşimi yüksek düzeyde olduğu zaman çalışan tatmini ve üretkenliği artarken işten ayrılmalarda ise azalma yaşanmaktadır (Scandura & Schriesheim, 1994, ss.1589-1590).

Yönetici desteğine temel oluşturan bir diğer teori ise Psikolojik Sözleşme Teorisi'dir. Psikolojik Sözleşme Teorisi “işveren ile çalışan arasında, her iki tarafın da karşılıklı çalışma beklentisini yansıtan yazılı olmayan bir iş sözleşmesi” olarak tanımlanmaktadır (Wu & Chen, 2015, s.28). Psikolojik sözleşmeler açık, net olmaması ve kişisel algılara dayanması sebebiyle yasal iş sözleşmelerinden ayrılarak öznel bir nitelik taşımaktadır (Soares & Mosquera, 2019, s.3).

Yöneticilerinden destek alan bireylerin işe adanmışlıklarının artacağı (Edmondson, 1999, s.356), daha güçlü bir psikolojik güven hissine sahip olacağı (May, Gilson & Harter, 2004, s.11), örgütsel bağlılıklarının artacağı (Özdevecioğlu, 2003, s.113), duygusal bağlılıklarının güçleneceği (Eisenberger vd., 1986, s.501; Kuvaas & Dysvik, 2010, s.138) ve işten ayrılma niyetlerinin azalacağı (Kuvaas & Dysvik, 2010, s.138) yapılan çalışmalar neticesinde ortaya konmuştur. Ayrıca algılanan yönetici desteğinin çalışanları elde tutmaya katkıda bulunacağı (Dawley, Houghton & Bucklew, 2010, s.238;

Maertz vd., 2007, s.1072), iş tatmini (Kim & Jogaratnam, 2010, s.318) ve kariyer tatmininin artırılmasında avantaj sağlayacağı (Kang, Gatling & Kim, 2015) ve stresle başa çıkma yöntemlerinden biri olduğu (Giray, 2013; Lewin & Sager, 2008, s.234) yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlar arasındadır.

Algılanan örgütsel destek, işe adanmışlığın öncülleri arasındadır (Saks, 2019, s.32). Yöneticilerin örgütle özdeşleşmeleri sonucunda algılanan örgütsel desteğin arttığı ve çalışanların elde tutulma oranlarında iyileşmeler olduğu (Eisenberger vd., 2002), algılanan örgütsel desteğin yetenek yönetimi uygulamaları, algılanan yönetici desteği ve işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğu (Plesis vd., 2015), yönetici desteğinin iş-yaşam dengesi ile bağlantılı olduğu iş tatmini, yaşam doyumu, örgütsel bağlılık ve iş performansını etkilediği (Talukder, Vickers & Khan, 2018), algılanan yönetici desteğinin işe adanmışlık ile ilişkili olduğu (Pati & Kumar, 2010), çalışan-yönetici ilişkilerinin adanmışlık seviyesini etkilediği (Agarwal vd., 2012) yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlar arasındadır.

Çalışan beklentilerinin zamanla değiştiği günümüzde, çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarını tek bir boyut üzerinden değerlendirmesinin mümkün olmadığı düşünülmektedir. Çalışanların, yetenek yönetimi uygulamalarının daha çok maddi ve gözle görülebilen boyutu olan somut faktörler ve maddi beklentilerin ötesinde manevi veya kişisel gelişim, eğitim boyutu olan soyut faktörlerin yöneticiden gelen desteği algılama biçimleri üzerindeki etkisinin araştırılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Benzer şekilde soyut ve somut faktörlerin yönetici desteği algısına yol açacağı ve bunun da işe adanmışlığa neden olacağı varsayımı güçlenmektedir. Bu bağlamda araştırmanın hipotezleri şu şekildedir:

H<sub>2a</sub>: Yetenek yönetimi algısının soyut boyutunun algılanan yönetici desteği üzerinde bir etkisi vardır.

H<sub>2b</sub>: Yetenek yönetimi algısının somut boyutunun algılanan yönetici desteği üzerinde bir etkisi vardır.

H<sub>3</sub>: Algılanan yönetici desteğinin işe adanmışlık üzerinde bir etkisi vardır.

H<sub>4a</sub>: Yetenek yönetimi algısının soyut boyutunun işe adanmışlığa etkisinde algılanan yönetici desteğinin aracı rolü bulunmaktadır.

H<sub>4b</sub>: Yetenek yönetimi algısının somut boyutunun işe adanmışlığa etkisinde algılanan yönetici desteğinin aracı rolü bulunmaktadır.

### 3. Metodoloji

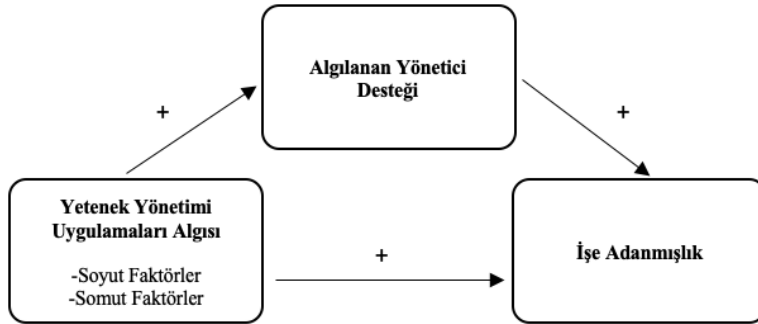
Bu başlık altında araştırmanın modeli, örneklem, ölçekler, geçerlilik – güvenilirlik konuları ele alınacaktır. Veri analizinde SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 22 paket programından yararlanılmıştır. Demografik özelliklerin belirlenebilmesi için sıklık (frekans) analizi, gruplar arasındaki farklılıkların ölçülmesi için ANOVA testi, değişkenlerin geçerliliğinin test edilmesi için



açıklayıcı faktör analizi ve araştırmanın hipotezlerinin sınanması için korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Son olarak aracı etkinin teyit edilmesi için ise Sobel testi uygulanmıştır.

### 3.1. Araştırmanın Modeli

Aşağıdaki şekilden de anlaşılacağı gibi araştırma modelinde bağımsız değişken çalışanların yetenek yönetimi uygulamaları algısı, bağımlı değişken işe adanmışlık ve aracı değişken algılanan yönetici desteği.



Şekil 2. Araştırma modeli

### 3.2. Örneklem

Araştırmanın evrenini yetenek yönetimi uygulayan özel bir bankanın İstanbul ili Anadolu Yakası ve Avrupa Yakası'ndaki bölge müdürlüğü, genel müdürlük ve şube çalışanlarından oluşan 6.710 kişi oluştururken, kolayda örnekleme yöntemi ile Google Drive isimli internet sitesi üzerinden online olarak 600 kişiye anket ulaştırılmış ve Aralık 2018-Şubat 2019 tarihleri arasında 443 katılımcıdan geri dönüş alınmıştır. Buna göre anketlerin geri dönüş oranı %73,8'dir.

İdeal örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında hazır tablolardan yararlanılabilmektedir. Bu tablolara göre 6.710 kişilik bir evrende istatistiki olarak ana kütleliyi temsil eden asgari örneklem sayısı 363 olmalıdır (Gürbüz & Şahin, 2018, s.130). Dolayısıyla bu araştırma kapsamında örneklem sayısının 443 olması, ana kütleliyi temsil edebileceği gerçeğini ortaya koymaktadır.

Araştırmaya katılanların %52,4'ü kadın, %47,6'sı erkek, %50,1'i evli, %49,9'u bekâr, %13,3'ü 18-25 yaş aralığında, %57,3'ü 26-33 yaş aralığında, %19,4'ü 34-41 yaş aralığında, %9,9'u 42 ve üzeri yaş grubunda, %1,8'i ön lisans mezunu, %76,1'i lisans mezunu, %22,1'i ise yüksek lisans mezunudur. Araştırmaya katılanların %46,7'sinin sektördeki toplam çalışma süresi 1-5 yıl aralığındayken %28,4'ü 6-10 yıldır, %9,3'ü 11-14 yıldır ve %15,6'sı ise sektörde 15 yıldan fazla bir süredir çalışmaktadır. İşletmedeki çalışma sürelerine bakıldığında ise %55,3'ünün 1-5 yıldır, %26,9'unun ise 6-10 yıldır bu

işletmede çalıştığı anlaşılmaktadır. Çalışılan departman bazında incelendiğinde %23,9'unun teftiş, %22,1'inin ticari, %20,1'inin bireysel, %14,4'ünün operasyon, %5,4'ünün ise İK departmanında çalıştığı anlaşılmıştır. Çalışanların %35,1'i yetkili pozisyonunda, %28,2'si yönetici pozisyonunda çalışmakta, %48,5'i genel müdürlük biriminde görev yaparken %8,1'i bölge müdürlüğü ve %43,3'ü şubelerde görev yapmaktadır.

### 3.3. Ölçekler ve Geçerlilik-Güvenilirlik

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anketin ilk bölümünde demografik özelliklerin belirlenmesi amacıyla 9 adet soru sorulmuştur. İkinci bölümde çalışanların yetenek yönetimi uygulamaları algısını (YYUA) ölçmek amacıyla Fegley (2006) tarafından geliştirilen 16 soruluk ölçek, üçüncü bölümde Schaufeli, Bakker & Salanova (2006) tarafından orijinal ölçeğin kısaltılması sonucu oluşan 9 maddelik UWES-9 olarak adlandırılan ölçek, son bölümde Greenhaus, Parasuraman & Wormley (1990) tarafından geliştirilen 9 maddelik algılanan yönetici desteği ölçeği kullanılmıştır. Fegley (2006)'in geliştirdiği ölçek için alt boyutlara bakıldığında yetenek yönetimi uygulamalarının soyut algılamaları için güvenilirlik 0,962 ve somut algılamalar için 0,960 olarak hesaplanmıştır.

Yetenek yönetimi uygulamaları algısına ait veriler için Skewness ve Kurtosis normallik testi sonucunda verilerin normal dağıldığı görülmüştür. Çalışmada geçerli ve güvenilir ölçekler kullanılmasına rağmen çalışma kapsamında ölçeklerin İngilizceden Türkçeye çevrilmesi, halihazırda Türkçe yazında kullanılan ve ulaşılan ölçeklerle anlam farklılıkları olması sebebiyle faktör yapısının teyit edilmesi için faktör analizi gerçekleştirilmesi amaçlanmıştır. Bu sebeple verilerin faktör analizine uygunluğunun değerlendirilmesi için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) (örnekleme yeterliliği istatistiği) ve Bartlett küresellik testleri yapılarak KMO değeri .953, Bartlett değeri ise ( $\chi^2= 8095.094$   $p= ,000$ ) olarak bulunmuştur. KMO değerinin 0,60 ve üzerinde olması (Tabachnick & Fidell, 2012; akt. Gürbüz & Şahin, 2018, s.319) ve Bartlett testinin p değerinin de 0,05'ten küçük olması (Durmuş, Yurtkoru & Çinko, 2018, s.79) sebebiyle verilerin faktör analizi için uygunluğu belirlenmiştir. Faktör analizi yapılırken ölçekte yer alan 8. ve 9. ifadeler birden fazla faktöre yüklendiği için analizden çıkarılmıştır. Bu maddeler analizden çıkarıldıktan sonra yapılan faktör analizi sonucunda yetenek yönetimi uygulamaları algısı ölçeği 2 boyutlu bir yapı olarak oluşmuştur.

**Tablo 1.** Yetenek yönetimi uygulamaları algısı faktör analizi sonuçları

| Soru Numarası | Faktörler ve Sorular   | $\alpha$ | Açıklanan Varyans | Özdeğerler | Faktör Yükleri |
|---------------|--|----------|-------------------|------------|----------------|
|               | <b>Faktör 1: Soyut Boyut</b>   | ,962     | 42,815            | 5,994      |                |
| 1             | Çalışanları işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirir.                                       |          |                   |            | ,842           |
| 2             | Her düzeydeki çalışan için yedek işgücü planlaması yapar.  |          |                   |            | ,811           |
| 3             | Çalışanların işletmede kalmasını sağlayacak bir ortam yaratır.   |          |                   |            | ,880           |
| 4             | Bireylerin işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir ortam yaratır.                                 |          |                   |            | ,806           |
| 5             | Çalışanların yaptıkları işlere değer verildiğini hissettiren bir kültür yaratır.                         |          |                   |            | ,739           |
| 6             | Çalışanların yaptıkları işe tutkuyla inanmalarını sağlayan bir kültür yaratır.                           |          |                   |            | ,696           |
| 7             | Çalışanların işe her gün heyecanlı bir şekilde gelmesini sağlayacak bir ortam yaratır.                   | ,713     |                   |            |                |
|               | <b>Faktör 2: Somut Boyut</b>   | ,960     | 39,414            | 5,518      |                |
| 1             | Mevcut çalışanlar ile adayların yetkinlik düzeyleri arasındaki farkları belirler.                        |          |                   |            | ,739           |
| 2             | İşletme büyüdükçe ve geliştikçe ortaya çıkacak olan boş kadroları belirler.                              |          |                   |            | ,756           |
| 3             | Çalışanlara işlerini etkileyen alanlarda karar yetkisinin verildiğini hissettirir                        |          |                   |            | ,826           |
| 4             | Doğru işe doğru kişileri yerleştirir.  |          |                   |            | ,846           |
| 5             | Mevcut çalışanlara işlerini iyi yapmalarını sağlayacak yeterli eğitimi sunar.                            |          |                   |            | ,732           |
| 6             | Mevcut çalışanlar işlerinin gerektirdiği önemli yetkinliklerde uzmanlaşırlarsa maaş iyileştirmesi yapar. |          |                   |            | ,820           |
| 7             | En iyi performans gösteren çalışanları ödüllendirir.   | ,894     |                   |            |                |
| <b>TOPLAM</b> |  |          | <b>82,229</b>     |            |                |

İlk faktör ölçeğin ilk 7 ifadesinden oluşan yetenek yönetimi uygulamalarına dair soyut faktörler olarak isimlendirilirken ölçeğin son 7 maddesi yetenek yönetimi uygulamalarına dair somut faktörler olarak belirlenmiştir. Ölçeğin açıkladığı toplam varyans %82,229'dur.

İşe adanmışlık ölçeğinin güvenilirliği 0,961 ve örnek bir ifade "Kendimi işimde enerji dolu hissedirim" iken algılanan yönetici desteğinin güvenilirliği 0,952 olarak bulunmuştur. İşe adanmışlık ölçeğine ait veriler için yapılan normallik testi sonucunda da verilerin normal dağıldığı tespit edilmiştir. Sonrasında KMO değeri ,924, Bartlett değeri ise ( $\chi^2= 3970,855$  p= ,000) olarak bulunmuştur. Faktör yükü 0,50'nin altındaysa bu maddenin analizden çıkarılması uygun olacaktır (Durmuş, Yurtkoru & Çınko, 2018, s.81; Hair vd., 2014, s.102). Bu nedenle orijinal ölçekteki 8. maddenin (İşimi yaparken dalar giderim) faktör yükünün 0.50 den küçük (0,462) çıkması sonucunda bu

madde analizden çıkartılmış ve tekrar yapılan faktör analizi sonucunda işe adanmışlık ölçeği 8 maddeden oluşan tek boyutlu bir yapı olarak kalmıştır. Ölçeğin açıkladığı toplam varyans ise %79,094'tür. İşe adanmışlık ölçeği ise "Hiçbir zaman", "Nadiren", "Bazen", "Oldukça", "Çok Sık" ve "Her Zaman" olmak üzere 6'lı likert ölçek üzerinden değerlendirmeye alınmıştır.

Algılanan yönetici desteğine örnek bir ifade ise "Yöneticim, işletmede görünürlüğümlü arttıracak özel projelerde görev almamı sağlar" şeklindedir. Algılanan yönetici desteği ölçeğine ait verilerin de normal dağıldığı tespit edilmiş ve KMO değeri, 939, Bartlett değeri ise ( $\chi^2= 6866,313$   $p= ,000$ ) olarak bulunmuştur. Yapılan faktör analizi sonucunda bu ölçeğin de tek boyutlu bir yapı oluşturduğu görülmüştür. Ölçeğin değerlendirmesinde 6'lı Likert (1: Kesinlikle Katılmıyorum'dan 6: Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır.

Açıklayıcı faktör analizinden sonra kuramsal yapının ve geçerliğin doğrulanması amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve modele ait değerlerin Hair vd. (2014, s.630)' ne göre kabul edilebilir düzeylerde olduğu ( $X^2/sd= 3,025$ , RMSEA=0,068, CFI=0,959, TLI=0,953, NFI=0,940) belirlenmiştir.

#### 4. Bulgular

Değişkenler arasındaki ilişkilerin derecesini ve yönünü belirleyebilmek için yapılan korelasyon analizi Tablo 2'de görülmektedir.

**Tablo 2.** Değişkenler arası ilişki analizleri

|                                      | 1       | 2       | 3       | 4 |
|--------------------------------------|---------|---------|---------|---|
| <b>1. Algılanan Yönetici Desteği</b> | 1       |         |         |   |
| <b>2. İşe Adanmışlık</b>             | 0,504** | 1       |         |   |
| <b>3. Soyut Faktör Boyutu</b>        | 0,530** | 0,611** | 1       |   |
| <b>4. Somut Faktör Boyutu</b>        | 0,506** | 0,520** | 0,820** | 1 |

Yapılan korelasyon analizi sonucunda algılanan yönetici desteği ile işe adanmışlık arasında pozitif yönde orta düzeyde ilişki bulunmuş, algılanan yönetici desteği ve yetenek yönetiminin soyut faktör boyutu ve somut faktör boyutu arasında da pozitif yönde orta düzey bir ilişki bulunmuştur. İşe adanmışlık ile yetenek yönetiminin soyut ve somut faktör boyutları arasında pozitif yönde orta düzeyde ilişki ortaya çıkmıştır. Yetenek yönetiminin soyut faktör boyutu ile somut faktör boyutu arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki bulunmuştur.

Araştırmanın *hipotezlerini test etmek amacıyla* yetenek yönetimi uygulamaları algısının işe adanmışlık üzerinde bir etkisini öne süren hipotez regresyon analizi ile test edilmiştir. Yapılan analizde modelin istatistiksel olarak geçerliliğinin olması ANOVA tablosundaki p değerinin 0,05'ten küçük olmasına bağlıdır. Yetenek yönetimi uygulamaları algısının soyut boyutu için oluşturulan hipotez aşağıdaki gibidir:

**H<sub>1a</sub>**: Yetenek yönetimi algısının soyut boyutunun işe adanmışlık üzerinde bir etkisi vardır.

$H_{1a}$  hipotezi için ANOVA tablosundaki  $F=262,453$  ve  $p=0,00$  olduğu için modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Modelde yer alan  $R^2=,373$  olması sebebiyle yetenek yönetimi uygulamaları algısının soyut boyutunun işe adanmışlıktaki değişimin %37,3'ünü açıkladığı anlaşılmaktadır.

Tablo 3'te ise modelde yer alan katsayıların tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değerlerine yer verilmiştir.

**Tablo 3.** Soyut faktör boyutunun işe adanmışlık üzerindeki etkisinde katsayı değerleri

| Model       | Standartlaştırılmamış Katsayılar |           | Standartlaştırılmış Katsayılar | t      | P    |
|-------------|----------------------------------|-----------|--------------------------------|--------|------|
|             | B                                | Std. Hata | Beta                           |        |      |
| (Sabit)     | 2,344                            | ,137      |                                | 17,047 | ,000 |
| Soyut Boyut | ,566                             | ,035      | ,611                           | 16,200 | ,000 |

Tablo 3'e göre YYUA'nın soyut boyutu işe adanmışlık üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahiptir. YYUA'nın soyut boyutundaki bir birimlik artış işe adanmışlık üzerinde 0,566'lık bir artışa neden olacaktır. Bu sonuçlara göre  $H_{1a}$  hipotezi desteklenmektedir.

Yetenek yönetimi uygulamaları algısının somut boyutu için oluşturulan hipotez aşağıdaki gibidir:

$H_{1b}$ : Yetenek yönetimi algısının somut boyutunun işe adanmışlık üzerinde bir etkisi vardır.

$H_{1b}$  hipotezi için  $F=163,584$  ve  $p=0,00$  olması sebebiyle modelin istatistiksel olarak anlamlılığı kabul edilmiş ve  $R^2$  değeri=,271 olarak bulunmuştur. Yani YYUA'nın somut boyutu işe adanmışlık-taki değişimin %27,1'ini açıklamaktadır. Katsayıların tahmini değerleri ve bunlara ilişkin t değerlerine ise Tablo 4'te yer verilmiştir.

**Tablo 4.** Somut faktör boyutunun işe adanmışlık üzerindeki etkisinde katsayı değerleri

| Model       | Standartlaştırılmamış Katsayılar |           | Standartlaştırılmış Katsayılar | t      | P    |
|-------------|----------------------------------|-----------|--------------------------------|--------|------|
|             | B                                | Std. Hata | Beta                           |        |      |
| (Sabit)     | 2,919                            | ,129      |                                | 22,622 | ,000 |
| Somit Boyut | ,441                             | ,034      | ,520                           | 12,790 | ,000 |

Tablo 4'e göre YYUA'nın somut boyutu işe adanmışlık üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu boyuttaki bir birimlik artış, işe adanmışlık üzerinde 0,441'lik bir artışa neden olmaktadır. Bu sonuçlara göre  $H_{1b}$  hipotezi desteklenmiştir.

$H_{2a}$ : Yetenek yönetimi algısının soyut boyutunun algılanan yönetici desteği üzerinde bir etkisi vardır.

$H_{2a}$  hipotezi için  $F=172,598$  ve  $p=0,00$  olduğu için model anlamlı kabul edilmiş ve  $R^2$  değeri  $=,281$  olarak bulunmuştur. Aşağıdaki tabloda katsayıların tahmini değerleri ve bunlara ilişkin t değerlerine yer verilmiştir.

**Tablo 5.** Soyut faktör boyutunun algılanan yönetici desteği üzerindeki etkisinde katsayı değerleri

| Model       | Standartlaştırılmamış Katsayılar |           | Standartlaştırılmış Katsayılar | t      | P    |
|-------------|----------------------------------|-----------|--------------------------------|--------|------|
|             | B                                | Std. Hata | Beta                           |        |      |
| (Sabit)     | 1,709                            | ,176      |                                | 9,708  | ,000 |
| Soyut Boyut | ,587                             | ,045      | ,530                           | 13,138 | ,000 |

Tablo 5'e göre YYUA'nın soyut boyutu algılanan yönetici desteği üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu boyuttaki bir birimlik artış, algılanan yönetici desteği üzerinde 0,587'lik bir artışa neden olmaktadır. Bu sonuçlara göre  $H_{2a}$  hipotezi desteklenmiştir.

$H_{2b}$ : Yetenek yönetimi algısının somut boyutunun algılanan yönetici desteği üzerinde bir etkisi vardır.

$H_{2b}$  hipotezi için  $F=152,028$  ve  $p=0,00$  olduğu için model anlamlı kabul edilmiş ve  $R^2$  değeri  $=,256$  olarak bulunmuştur. Aşağıdaki tabloda katsayıların tahmini değerleri ve bunlara ilişkin t değerlerine yer verilmiştir.

**Tablo 6.** Somut faktör boyutunun algılanan yönetici desteği üzerindeki etkisinde katsayı değerleri

| Model       | Standartlaştırılmamış Katsayılar |           | Standartlaştırılmış Katsayılar | t      | P    |
|-------------|----------------------------------|-----------|--------------------------------|--------|------|
|             | B                                | Std. Hata | Beta                           |        |      |
| (Sabit)     | 2,118                            | ,156      |                                | 13,600 | ,000 |
| Somut Boyut | ,513                             | ,042      | ,506                           | 12,330 | ,000 |

Tablo 6'ya göre YYUA'nın somut boyutu algılanan yönetici desteği üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu boyuttaki bir birimlik artış, algılanan yönetici desteği üzerinde 0,513'lük bir artışa neden olmaktadır. Bu sonuçlara göre  $H_{2b}$  hipotezi desteklenmiştir.

$H_3$ : Algılanan yönetici desteğinin işe adanmışlık üzerinde bir etkisi vardır.

$H_3$  hipotezi için  $F=150,308$  ve  $p=0,00$  olduğu için model anlamlı kabul edilmiş ve  $R^2$  değeri  $=,254$  olarak bulunmuştur. Aşağıdaki tabloda katsayıların tahmini değerleri ve bunlara ilişkin t değerlerine yer verilmiştir.

**Tablo 7.** Algılanan yönetici desteğinin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde katsayı değerleri

| Model   | Standartlaştırılmamış Katsayılar |           | Standartlaştırılmış Katsayılar | t      | P    |
|---------|----------------------------------|-----------|--------------------------------|--------|------|
|         | B                                | Std. Hata | Beta                           |        |      |
| (Sabit) | 2,786                            | ,144      |                                | 19,372 | ,000 |
| Destek  | ,422                             | ,034      | ,504                           | 12,260 | ,000 |

Tablo 7'ye göre algılanan yönetici desteği işe adanmışlık üzerinde anlamlı bir etkiye sahipken bu etkinin yönü pozitifdir. Bu boyuttaki bir birimlik artış, algılanan yönetici desteği üzerinde 0,422'lik bir artışa neden olmaktadır. Bu sonuçlara göre  $H_3$  hipotezi desteklenmiştir.

Araştırmanın dördüncü hipotezinde aracılık etkisi Baron & Kenny (1986, s.1176) aracılık modeline göre test edilmiştir. Baron ve Kenny'e göre aracı etki için öncelikle i) bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasında anlamlı bir ilişki olmalı, ii) bağımsız değişken ve aracı değişken arasında anlamlı bir ilişki olmalı, iii) aracı değişken ve bağımlı değişken anlamlı bir ilişki içerisinde olmalı ve son olarak aracı değişken araya girdiği zaman bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi tamamen ortadan kalkmalı veya etkisi azalmalıdır. Etkinin tamamen ortadan kalktığı durumda tam aracılık, etkinin azaldığı durumda ise kısmi aracılık durumu söz konusu olur. Buna göre araştırmanın dördüncü hipotezi aşağıdaki gibidir.

$H_{4a}$ : Algılanan yönetici desteğinin soyut boyut ile işe adanmışlık ilişkisinde aracılık rolü vardır.

$H_{4b}$ : Algılanan yönetici desteğinin somut boyut ile işe adanmışlık ilişkisinde aracılık rolü vardır.

Baron & Kenny (1986)'nin aracılık adımları takip edildiğinde ilk aşamada yetenek yönetimi uygulamaları algısının soyut boyutunun işe adanmışlık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu Beta=0,566 ve  $p=0,000<0,05$  değerlerinden anlaşılmıştır. İkinci adımda YYUA'nın algılanan yönetici desteği üzerindeki etkisi Beta= 0,587 ve  $p=0,000<0,05$  olduğu için anlamlı bulunmuştur. Algılanan yönetici desteğinin işe adanmışlık üzerindeki anlamlı etkisi üçüncü aşamada Beta= 0,422 ve  $p=0,000<0,05$  değerlerine bakılarak ortaya konmuştur. Dördüncü aşamada algılanan yönetici desteğinin devreye girmesiyle birlikte soyut boyutun işe adanmışlık üzerindeki etkisinin azaldığı (Beta= 0,443<Beta=0,566) belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre YYUA'nın soyut boyutunun işe adanmışlık üzerindeki etkisinde algılanan yönetici desteğinin kısmi aracı olduğu Tablo 8'deki analiz sonuçlarında görülmektedir.

**Tablo 8.** Soyut boyut ve işe adanmışlık ilişkisinde aracılık analizler

| 1.Adım                           |                       |           |         |
|----------------------------------|-----------------------|-----------|---------|
| Bağımlı Değişken: İşe Adanmışlık |                       |           |         |
| Bağımsız Değişken                | Beta                  | T         | P       |
| Soyut Boyut                      | 0,566                 | 16,200    | 0,000   |
| R=0,611                          | R <sup>2</sup> =0,373 | F=262,453 | p=0,000 |
| 2.Adım                           |                       |           |         |

| <b>Bağımlı Değişken: Algılanan Yönetici Desteği</b> |                       |           |          |
|---|-----------------------|-----------|----------|
| <b>Bağımsız Değişken</b>                            | <b>Beta</b>           | <b>T</b>  | <b>P</b> |
| Soyut Boyut   | 0,587                 | 13,138    | 0,000    |
| R=0,530   | R <sup>2</sup> =0,281 | F=172,598 | p=0,000  |
| <b>3.Adım</b>                                       |                       |           |          |
| <b>Bağımlı Değişken: İşe Adanmışlık</b>             |                       |           |          |
| <b>Bağımsız Değişken</b>                            | <b>Beta</b>           | <b>T</b>  | <b>P</b> |
| Algılanan Yönetici Desteği                          | 0,422                 | 12,260    | 0,000    |
| R=0,504   | R <sup>2</sup> =0,254 | F=150,308 | p=0,000  |
| <b>4.Adım</b>                                       |                       |           |          |
| <b>Bağımlı Değişken: İşe Adanmışlık</b>             |                       |           |          |
| <b>Bağımsız Değişken</b>                            | <b>Beta</b>           | <b>T</b>  | <b>P</b> |
| Soyut Boyut   | 0,443                 | 11,141    | 0,000    |
| Algılanan Yönetici Desteği                          | 0,210                 | 5,847     | 0,000    |
| R=0,647   | R <sup>2</sup> =0,418 | F=158,192 | p=0,000  |
| <b>Tolerance: .719 VIF: 1.391</b>                   |                       |           |          |

Tablo 8'de YYUA'nın soyut faktör boyutunun işe adanmışlığa etkisinde algılanan yönetici desteğinin aracılık (mediator) rolü incelenmiştir. Değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı olmaması için VIF değeri  $\leq 10$  olmalıdır. VIF değeri 1.391 olarak bulunduğu için değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı sorunu bulunmamaktadır.

H<sub>4b</sub> için ilk aşamada yetenek yönetimi uygulamaları algısının somut boyutunun işe adanmışlık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu anlaşılmıştır (Adım 1, Beta=0,441 p=0,000<0,05). İkinci adımda somut boyutun algılanan yönetici desteği üzerindeki etkisi anlamlı olarak bulunmuştur (Adım 2, Beta= 0,513 p=0,000<0,05). Algılanan yönetici desteğinin işe adanmışlık üzerindeki anlamlı etkisi üçüncü aşamada belirlenmiştir (Adım 3, Beta= 0,422 p=0,000<0,05). Dördüncü aşamada ise Beta katsayısının azaldığı (Beta= 0,302<Beta=0,441) görülmüştür. Buna göre somut boyut için de kısmi aracılık etkisi söz konusudur. H<sub>4b</sub> hipotezi de kabul edilmiştir. Aşağıdaki tabloda analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 9.** Somut boyut ve işe adanmışlık ilişkisinde aracılık analizleri

| <b>1.Adım</b>                                       |                       |           |          |
|---|-----------------------|-----------|----------|
| <b>Bağımlı Değişken: İşe Adanmışlık</b>             |                       |           |          |
| <b>Bağımsız Değişken</b>                            | <b>Beta</b>           | <b>T</b>  | <b>P</b> |
| Somut Boyut   | 0,441                 | 12,790    | 0,000    |
| R=0,520   | R <sup>2</sup> =0,271 | F=163,584 | p=0,000  |
| <b>2.Adım</b>                                       |                       |           |          |
| <b>Bağımlı Değişken: Algılanan Yönetici Desteği</b> |                       |           |          |
| <b>Bağımsız Değişken</b>                            | <b>Beta</b>           | <b>T</b>  | <b>P</b> |
| Somut Boyut   | 0,513                 | 12,330    | 0,000    |
| R=0,506   | R <sup>2</sup> =0,256 | F=152,028 | p=0,000  |
| <b>3.Adım</b>                                       |                       |           |          |



| Bağımlı Değişken: İşe Adanmışlık |                       |           |         |
|----------------------------------|-----------------------|-----------|---------|
| Bağımsız Değişken                | Beta                  | T         | P       |
| Algılanan Yönetici Desteği       | 0,422                 | 12,260    | 0,000   |
| R=0,504                          | R <sup>2</sup> =0,254 | F=150,308 | p=0,000 |
| 4.Adım                           |                       |           |         |
| Bağımlı Değişken: İşe Adanmışlık |                       |           |         |
| Bağımsız Değişken                | Beta                  | T         | P       |
| Somut Boyut                      | 0,302                 | 7,983     | 0,000   |
| Algılanan Yönetici Desteği       | 0,271                 | 7,257     | 0,000   |
| R=0,590                          | R <sup>2</sup> =0,349 | F=117,709 | p=0,000 |
| Tolerance: .744 VIF: 1.345       |                       |           |         |

Tablo 9'da YYUA'nın somut faktör boyutunun işe adanmışlığa etkisinde algılanan yönetici desteğinin aracılık (mediator) rolü analiz sonuçlarına yer verilmiştir. VIF değeri  $1.345 \leq 10$  olduğu için değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı sorunu bulunmamaktadır.

Tablo 8 ve Tablo 9 incelendiğinde yetenek yönetiminin her iki boyutu için de aracılık etkisinin Baron ve Kenny (1986)'nin şartlarına göre gerçekleştiği görülmüştür. Sonrasında ise aracılık etkisini teyit edebilmek için Sobel testi yapılmıştır. Bu testin sonuçlarına göre soyut boyut için  $Z=4,3627$ ,  $p=0,00$  ve somut boyut için  $Z=5,5122$ ,  $p=0,00$  şeklinde bulunmuştur. Bu sonuçlara göre Beta değerlerindeki azalmanın anlamlı olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda  $H_{4a}$  ve  $H_{4b}$  hipotezleri de kabul edilmiştir.

Gerçekleştirilen analizler neticesinde tüm hipotezlerin kabul edildiği görülmektedir. Buna göre çalışanların yetenek yönetiminin soyut ve somut boyutlarına ilişkin algılarının artmasının işe adanmışlığı arttıracak sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yetenek yönetiminin soyut ve somut boyutunun işe adanmışlığa etkisinde algılanan yönetici desteğinin kısmi aracılık rolünün olduğu da belirlenmiştir.

## 5. Sonuç

Yetenek yönetimi uygulamalarının işe adanmışlığa etkisi ve bu ilişkide algılanan yönetici desteğinin rolünün ele alındığı bu çalışmada çalışanların algısı üzerinden bir değerlendirme gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmadaki amaç, çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarını ve yönetici desteğini nasıl algıladıklarıdır. Çünkü aynı işletmede çalışan tüm çalışanlara yetenek yönetimi uygulamaları eşit oranda uygulansa veya yöneticiler her çalışana eşit düzeyde destek sağlasa dahi çalışan algılamaları farklı olacağı için organizasyon adına doğuracağı sonuçlar da birbirinden farklı olacaktır.

Yapılan analizler sonucunda çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına dair algıları arttıkça işe adanmışlıklarının da artacağı sonucuna ulaşılmıştır. Yetenek yönetimi uygulamaları alt boyutları açısından incelendiğinde ise çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin soyut algılamalarının işe adanmışlık üzerinde daha fazla etkisi olduğu görülmüştür. Yetenek yönetimi uygulamaları algısının soyut boyutu, işe adanmışlıktaki değişimin %37,3'ünü açıklamaktadır ( $R^2=,373$ ). Soyut algılamalar genellikle işletmenin çalışanlarına değer verildiğini hissettiren bir kültür oluşturması,

çalışanların iş yerlerini çalışılabilecek en iyi yer olarak düşünmeleri, çalışanların yaptıkları işe inanmalarını sağlayacak bir ortam sunulması gibi algılamalardır. Somut algılamalar ise daha çok eğitim, maaş iyileştirmeleri ve ödüllendirme gibi kavramlardan oluşmaktadır. Somut boyut, işe adanmışlıktaki değişimin %27,1'ini açıklamaktadır ( $R^2=,271$ ). Bu sonuçlar değerlendirildiğinde çalışanların yetenek yönetimi uygulamaları algısının tek başına işe adanmışlığı açıklamada eksik kalabileceği düşünülmektedir. Saks (2019, s.32) tarafından gerçekleştirilen çalışmaya göre işe adanmışlığın öncülleri; iş özellikleri, algılanan örgütsel destek, ödül ve tanıma, prosedürel ve dağıtımsal adalet, liderlik, öğrenme ve gelişim fırsatları, iş talepleri, kişisel kaynaklar ve uyum algılarıdır. Ayrıca örgüt iklimi (Hughes, Avey & Norman, 2008, s.52) ve anlamlı bir işe sahip olma hissi (May, Gilson & Harter, 2004, s.11) de işe adanmışlığı etkilemektedir. Yani yetenek yönetimi uygulamaları algısının işe adanmışlığı tek başına etkilemesine engel olabilecek bireysel ve örgütsel faktörler olabilir. Çalışanların yetenek yönetimi algıları oluşmuş olsa dahi bireysel gelişimleri için yetenek yönetimi uygulamalarını yetersiz bulabilirler. Örgüte karşı duydukları güven veya örgüt içerisindeki adalet algıları işe adanmışlıklarını etkileyebilir. Sahip oldukları değerlerin kurum kültürüyle bağdaşmaması da yetenek yönetimi uygulamalarının işe adanmışlığı tek başına etkilemesine engel olabilir. Benzer şekilde işe adanmışlıktaki değişimin %25,4'ünün ( $R^2=,254$ ) algılanan yönetici desteği tarafından açıklanması, prosedürel ve dağıtımsal adalet, iş talepleri, örgüt iklimi gibi YYUA dışındaki değişkenlerin varlığına bağlıdır. Ayrıca çalışanların var olan yönetici desteğini algılayamamış olması da muhtemeldir. Algılanan yönetici desteğindeki değişimin %28,1'ini ( $R^2=,281$ ) soyut boyutun %25,6'sını ( $R^2=,256$ ) ise somut boyutun açıklaması, algılanan yönetici desteğinin örgütsel destek (Rhoades Shanock & Eisenberger, 2006; Dawley, Andrews & Bucklew, 2008) ve iş arkadaşları desteği (Yoon & Thye, 2000) gibi farklı değişkenler tarafından da etkilenmesinden kaynaklanabilir. Analiz sonuçlarına göre soyut boyutun daha etkili olması ise çalışanların değişen istek ve beklentileriyle uyumludur. Yeni jenerasyonların iş gücüne dahil olması işletmelerin de ödül ve teşvik sistemlerinde değişiklikler yapmasını gerektirmektedir. Elbette bir çalışan için aldığı ücret önemli bir unsurdur. Ancak yetenekli bir çalışmanı işletmeye çekmek ve elde tutmak için tek unsur ücret değildir. Esnek çalışma saatleri, evden çalışma, uzun vadeli sağlık sigortaları, iş-yaşam dengesini sağlamaya yönelik uygulamalar, ücretsiz öğle yemeği, ücretsiz servis imkânı, kurum içi çamaşırhane, kurum içi dış doktoru, çocuk ve yaşlı bakım hizmetleri, kişiye özel ücret politikası, işten ayrılan çalışanların yönetimi gibi konular çalışanları cezbetmek için fark yaratacak olan uygulamalardır.

İş yapış şekilleri, işletmelerden beklentileri, yönetim anlayışları ve hatta çalışma istek, ihtiyaç ve motivasyonları bile farklı olan yetenekli yeni kuşak çalışanları işletmelere çekmek ve elde tutmak en önemli rekabet unsuru haline gelmiştir. Günümüz milenyum kuşağının yüksek performans gösterilmesi için işlerine bir anlam yüklemeleri ve şirketteki geleceklerini görmeleri gerekmektedir. Bu koşullar gerçekleştirildiği takdirde çalışanlar şirkete bağlı ve adanmış olacaklardır. Bireylerin belirli bir şirketi potansiyel olarak görmeleri sonucunda duygusal ve tutumsal düşüncelerine bunu yansıtılmaları anlamına gelen “örgütsel çekicilik” (Highhouse, Lievens & Sinar, 2003, s.989) kavramı da yetenekli çalışanların işletmeye dahil edilmesi ve elde tutulması noktasında önemli bir unsur olmaktadır.

Yetenek yönetimi uygulamalarının somut ve soyut özellikleriyle çalışanlara açık ve şeffaf bir kariyer sistemi sunarak örgütsel çekiciliği arttırabileceği ve özellikle yetenekli çalışanları çekmenin ve elde tutmanın etkili yollarından biri olabileceği görülmektedir.

## Öneriler

Algılanan yönetici desteğinin yetenek yönetimi uygulamaları algısı ve işe adanmışlık arasında aracı etkiye sahip olması, çalışanların yönetici desteğini yüksek algılamaları durumunda yetenek yönetimi uygulamalarının etkisinin de artacağını göstermektedir. Çalışanlar yaptıkları işin anlamlı bulunmasını, takdir edilmesini, duygu ve düşüncelerine değer verilmesini istemektedir. Yöneticilerin ise bu aşamada önemli sorumlulukları bulunmaktadır. Her ne kadar örgütten gelen destek ve yönetici desteği birbirinden farklı kavramlar olsa da çoğu çalışan yöneticisinden gelen desteği genelleştirerek örgütten gelen bir destek olarak algılamaktadır. Bu nedenle çalışanın ilk üst yöneticisinin yetenek yönetimi sistemine inanması ve uygulanmasına fiilen destek vermesi gerekmektedir. Çalışanlara işletmedeki kariyer yolları hakkında yeterli bilgiyi sağlamalı, gereken eğitimleri almasına destek olması ayrıca çalışanın performansı hakkında ayrıntılı bir değerlendirme yapması ve geri bildirim sağlaması gereklidir. Yönetici-çalışan ilişkisinde dürüstlük ve şeffaflığı sağlamak da yöneticinin sorumluluğundadır. Yöneticiler işletmeye katma değer sağlayacak olan fikirlerin oluşması ve paylaşılması yönünde çalışanları teşvik etmelidir. Çünkü yetenek yönetimi uygulamalarının beklenen olumlu sonuçları doğurması için çalışanlar tarafından bu uygulamaların benimsenmesi ve yöneticilerin çalışanları bu doğrultuda desteklemesi gereklidir. Yetenek yönetiminin önemli bir parçası olan yetenek zihniyetinin (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001) yöneticilere benimsetilmesi etkinliğin sağlanması bakımından kritik bir faktördür.

## Sınırlılıklar

Çalışmanın genellenebilirliği açısından birtakım sınırlılıklar bulunmaktadır. Araştırmanın sadece bankacılık sektöründe ve tek bir bankada gerçekleştirilmesi bu sınırlılıklardan biridir. Ayrıca bankanın Türkiye'deki tüm şubelerine erişim imkânı bulunmadığı için araştırma kapsamına sadece İstanbul ilinde çalışanların dahil edilmesi de diğer bir sınırlılıktır. Belli bir zaman diliminde gerçekleştirilen çalışma, başka bir zaman diliminde farklılık gösterebilir.

## Gelecek çalışmalar

Gelecek yıllarda yapılacak olan çalışmalarda tek bir sektör yerine çeşitli sektörler ele alınarak sektör karşılaştırması yapılması konunun anlaşılabilirliğine katkı sağlayacaktır. Ayrıca farklı örneklemeler üzerinde yapılacak olan çalışmalar sayesinde genelleme yapabilmek mümkün olabilir. İşe adanmışlığı etkileyeceği düşünülen örgütsel adalet, örgütsel güven, liderlik tarzları, örgüt iklimi gibi farklı değişkenlerin modele aracı veya düzenleyici olarak eklenmesi veya bu değişkenlerle birlikte yetenek

yönetimi uygulamaları algısının modelde aracı değişken olarak kullanılması işe adanmışlığın daha geniş bir perspektifte anlaşılmasını sağlayabilecektir.

## KAYNAKÇA

- Agarwal, U., Datta, S., Blake-Beard, S. & Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: The mediating role of work engagement. *Career Development International*. 17 (3), 208-230.
- Alferaih, A., Sarwar, S. & Eid, A. (2018). Talent turnover and retention research: The case of tourism sector organisations in Saudi Arabia. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*. 6 (2), 166-186.
- Axelrod, B., Handfield-Jones, H. & Welsh, T. (2001). War for talent, part two. *The McKinsey Quarterly*. 2 (2), 9-11.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L. & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 20 (1), 4-28.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. & Taris T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*. 22 (3), 187-200.
- Balakrishnan, C., Masthan, D. & Chandra, V. (2013). Employee retention through employee engagement – A study at an indian international airport. *International Journal of Business and Management Invention*. 2 (8), 9-16.
- Banihani, M., Lewis, P. & Syed, J. (2013). Is work engagement gendered?. *Gender in Management: An International Journal*. 28 (7), 400-423.
- Barkhuizen, N., Mogwere, P. & Schutte, N. (2014). Talent management, work engagement and service quality orientation of support staff in a higher education institution. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 5 (4), 69-77.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 51 (6), 1173-1182.
- Berger, D. R. & Berger, L. A. (2004). The journey to organization excellence: Navigating the forces impacting talent management. Berger, L. A. & Berger, D. R. (Ed.). *The Talent Management Handbook* (ss.34-44). New York: McGraw-Hill.
- Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in indian ITES employees: Key to retention. *Employee Relations*. 29 (6), 640-663.
- Blau, P. M. (1960). A theory of social integration. *The American Journal of Sociology*. LXV (6), 545-556.
- Boštjančič, E. & Slana, Z. (2018). The role of talent management comparing medium-sized and large companies – major challenges in attracting and retaining talented employees. *Frontiers in Psychology*. 9 (1750), 1-10.
- Cheese, P., Thomas, R. J. & Craig, E. (2008). *The Talent-Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*. London: Kogan Page.
- Crane, B. & Hartwell, C. J. (2019). Global talent management: A life cycle view of the interaction between human and social capital. *Journal of World Business*. 54 (2), 82-92.

- Dawley, D. D., Andrews, M. C. & Bucklew, N. S. (2008). Mentoring, supervisor support, and perceived organizational support: What matters most?. *Leadership & Organization Development Journal*. 29 (3), 235-247.
- Dawley, D., Houghton, J. D. & Bucklew, N. S. (2010). Perceived organizational support and turnover intention: The mediating effects of personal sacrifice and job fit. *The Journal of Social Psychology*. 150 (3), 238-257.
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *Leadership Quarterly*. 11 (4), 581-613.
- Doherty, N., Tyson, S. & Viney, C. (1993). A positive policy? Corporate perspectives on redundancy and outplacement. *Personnel Review*. 22 (7), 45-53.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E. S. & Çinko, M. (2018). *Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*. 44 (2), 350-383.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*. 71 (3), 500-507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*. 87 (3), 565-573.
- Eyring, J. (2014). Talent management strategies for multi-speed growth: Getting your practices in the right gear. *People & Strategy*. 37 (3), 30-34.
- Fajčíková, A., Fejfarová, M. & Urbancová, H. (2016). Employee development by talent management implementation. *Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D, Faculty of Economics & Administration*. 23 (38), 18-30.
- Fan, P. (2018). Person – organization fit, work – family balance, and work attitude: The moderated mediating effect of supervisor support. *Social Behaviour and Personality*. 46 (6), 995-1010.
- Fegley, S. (2006). *2006 Talent Management Survey Report*. Alexandria: SHRM.
- Ganaie, M. U. & Haque, M. (2017). Talent management and value creation: A conceptual framework. *Academy of Strategic Management Journal*. 16 (2), 1-9.
- Giray, D. M. (2013). İş yeri desteği: Örgüt, yönetici ve çalışma arkadaşları desteğine genel bir bakış. “İş, Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 15 (3). 65-81.
- Gordon, S., Adler, H., Day, J. & Sydnor, S. (2019). Perceived supervisor support: A study of select – service hotel employees. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 38, 82-90.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S. & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*. 33 (1), 64-86.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Guthridge, M., Komm, A. B. & Lawson, E. (2008). Making talent a strategic priority. *The McKinsey Quarterly*. (1), 49-59.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Harmon, F. (2003). *Business 2010: Five Forces That Will Reshape Business – and How to Make Them Work for You*. MasterFile Complete veri tabanı.

- Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. 87 (2), 268-279.
- Highhouse, S., Lievens, F. & Sinar, E. F. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement*. 63 (6), 986-1001.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*. 63 (6), 597-606.
- Hughes, J. C. & Rog, E. (2008). Talent management: a strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 20 (7), 743-757.
- Hughes, L. W., Avey, J. B. & Norman, S. M. (2008). A study of supportive climate, trust, engagement and organizational commitment. *Journal of Business & Leadership: Research, Practice, and Teaching*. 4 (2), 51-59.
- Huselid, M. A., Beatty, R. W. & Becker, B. E. (2005). A players or a positions? The strategic logic of workforce management. *Harvard Business Review*. 83 (12), 110-117.
- Iles, P., Chuai, X. & Preece, D. (2010). Talent management and hrm in multinational companies in beijing: definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*. 45 (2), 179-189.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*. 33 (4), 692-724.
- Kang, H. J., Gatling, A. & Kim, J. (2015). The impact of supervisory support on organizational commitment, career satisfaction, and turnover intention for hospitality frontline employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*. 14 (1), 68-89.
- Kim, K. & Jogaratnam, G. (2010). Effects of individual and organizational factors on job satisfaction and intent to stay in the hotel and restaurant industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*. 9 (3), 318-339.
- Kottke, J. L. & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*. 48 (4), 1075-1079.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*. 20 (2), 138-156.
- Lewin, J. E. & Sager, J. K. (2008). Salesperson burnout: a test of the coping – mediational model of social support. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 28 (3), 233-246.
- Madan, A. & Bhatnagar, J. (2015). Talent Management in Emerging Firms. <https://www.researchgate.net/publication/277379028> adresinden alındı.
- Maertz Jr, C. P., Griffeth, R. W., Campbell, N. S. & Allen, D. G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behaviour*. 28 (8), 1059-1075.
- Manpower (2006). *Talent Shortage Survey 2006 Global Results*.
- May, D. R., Gilson, R. L. & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 77 (1), 11-37.
- McCauley, C. & Wakefield, M. (2006). Talent management in the 21st century: Help your company find, develop, and keep its strongest workers. *The Journal for Quality and Participation*. 29 (4), 4-7.

- Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Harvard Business School Press.
- Mihelić, K. & Plankar, K. (2010). The Growing Importance of Talent Management. An Enterprise Odyssey, International Conference Proceedings. 12 (15), 1251-1263.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*. 18 (2), 113-130.
- Pandita, D. & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement – a meta analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training*. 50 (4), 185-199.
- Pati, S. P. & Kumar, P. (2010). Employee engagement: Role of self-efficacy, organizational support&supervisor support. *Indian Journal of Industrial Relations and Human Resources*. 46 (1), 126-137.
- Peryön (2018,18 Temmuz). [www.peryon.org.tr](http://www.peryon.org.tr) adresinden alındı.
- Plesis, L., Barkhuizen, N., Stanz, K. & 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.
- Rhoades Shanock, L. & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*. 91 (3), 689-695.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*. 87 (4), 698-714.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*. 21 (7), 600-619.
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 6 (1), 19-38.
- Scandura, T. A. & Schriesheim, C. A. (1994). Leader-member exchange and supervisor career mentoring as complementary constructs in leadership research. *The Academy of Management Journal*. 37 (6), 1588-1602.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire – a cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*. 66 (4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*. 3, 71-92.
- Scullion, H. & Collings, D. G. (2011). Global talent management: Introduction. Scullion et al. (Ed.). *Global Talent Management*. 1<sup>st</sup> Ed. New York: Routledge.
- Soares, M. E. & Mosquera, P. (2019). Fostering work engagement: The role of psychological contract. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.003> adresinden alındı.
- Suleiman, W., Dassanayake, M. S. & Othman, A. E. A. (2017). Mediation of transfer motivation on the relationship between supervisor support, peer support and transfer of training. *International Journal of Business and Society*. 18 (3), 605-617.
- Talukder, A. K., Vickers, M. & Khan, A. (2018). Supervisor support and work-life balance: Impacts on job performance in the Australian financial sector. *Personnel Review*. 47 (3), 727-744.
- Taufek, F. H., Zulkifli, Z. B. & Sharif, M. Z. (2016). Sustainability in employment: Reward system and work engagement. *Procedia Economics and Finance*. 35, 699-704.
- Weyland, A. (2011). Engagement and talent management of gen y. *Industrial and Commercial Training*. 43 (7), 439-445.



- Wong, A. & Sixl-Daniell, K. (2017). Examining the effectiveness of corporate e-learning in global talent management. *International Journal of Advanced Corporate Learning (ijAC)*. 10 (2), 4-18.
- World Economic Forum (2018). The future of jobs report 2018. [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf) adresinden alındı.
- Wu, C. & Chen, T. (2015). Psychological contract fulfillment in the hotel workplace: Empowering leadership, knowledge exchange, and service performance. *International Journal of Hospitality Management*. 48, 27-38.
- Yoon, J. & Thye, S. (2000). Supervisor support in the work place: Legitimacy and positive affectivity. *The Journal of Social Psychology*. 140 (3), 295 – 316.



## THE EFFECT OF THE PERCEPTION OF TALENT MANAGEMENT PRACTICES ON WORK ENGAGEMENT: A RESEARCH IN THE BANKING SECTOR\*

Merve Gizem ÇÖMLEKÇİ\*\*   
Müge Leyla YILDIZ\*\*\* 

Since the process started with Classical Management Theories in the management literature, the role and importance of human has always been the subject of discussion. In today's world where intense competition is experienced, talented employees and their engagement to the work is an indispensable element for companies. The talent management concept, which started to gain importance as a result of a research conducted by McKinsey consultancy firm in 1997, continued to be relevant as a result of the research conducted in the following years. By recognizing the minority of talented employees who are compatible with the organization, companies have entered into a race to include and retain talented employees. Companies looking for ways to retain employees understood the importance of developing specific practices for talented employees and making it an organizational policy. Talent management, which is a competency-based approach to managing human capital in the enterprise, differs from the traditional human resources mentality by bringing the skills and competencies of the employees to the forefront in order to create a high-performance and sustainable organization (Madan & Bhatnagar, 2015).

Methods used in the process of selecting and recruiting talented employees include career system typology, assessment center, employee reference, head hunting, talent pool, and electronic recruitment. In addition, it should develop coaching and mentoring programs, meetings for problem solving, psychologist support, and other relationship building activities between different levels of staff within the organization and between different geographic units (Crane & Hartwell, 2019, p.89).

---

\* This study is derived from Merve Gizem Çömlekçi's Master's thesis under supervision of Assoc. Prof. Müge Leyla Yıldız.

\*\* Istinye University, Department of Management Information Systems

\*\*\* Marmara University, Department of Business Administration

Effective and efficient talent management strategies provide advantages in retaining talented employees (Fajčíková, Fejfarová & Urbancová, 2016, p.27). Practices like long-term health insurance, flexible working times, part-time work, job sharing, home working, two-stage retirement, free lunch, free shuttle service, in-house laundry, in-house dentist, daycare center, elderly care center, creating a good employer brand are more specific assistance and can be considered as retention practices (Harmon, 2003, pp.241-242; Berger & Berger, 2004, pp.36-42; Doherty, Tyson & Viney, 1993, p.46; Boštjančič & Slana, 2018, p.2).

Talent management is a very effective practice in attracting, retaining, and managing high potential employees who create human capital. Many companies have adapted their human resources processes to talent management, as it is thought that this practice supports the career plan of the employees, which ensures that they remain at work and engaged to their jobs. However, the results of this practice carried out in line with company policies and strategies, if the employee's manager does not support the employee's career, the employee may not have a sense of engagement. However, the results of practice which carried out in line with company policies and strategies, if the employee's manager does not support the employee's career, the employee may not have a sense of engagement. People working as a team in working life cannot be fully independent. The manager with whom the person works has an impact on decisions and actions. The important point here is to what extent the manager supports or does not support the subordinate. It is supported in many studies (Edmondson, 1999, p.356; Pati & Kumar, 2010; Agarwal et al., 2012) where individuals who receive support from their managers will engage their jobs. In this context, the aim of this study is to investigate what extent the talent management practices affect the engagement of the employees and the mediating role of perceived supervisor support in this relationship. It is also the aim of the research whether there are significant differences depending on the demographic characteristics of the participants.

Survey method which is one of the quantitative research methods was used in this study. 600 people working in a private bank in Istanbul were selected by convenience sampling method. As 443 people responded to the survey, the analyzes were carried out with these participants. To determine the demographic characteristics frequency analysis was used. ANOVA test was used to measure differences between groups, explanatory factor analysis was used to test the validity of variables correlation and regression analysis were used to test the hypotheses. In order to control if there is a multicollinearity, VIF and tolerance values were also examined. Finally, the Sobel test was used to confirm the mediator effect.

As a result of the analysis, significant differences were found according to the age of the employees, working time in the enterprise, and working time in the sector. As a result of hypothesis tests, it is seen that the perception of talent management practices positively affects the work engagement and perceived supervisor support, perceived supervisor support positively affects work engagement. Meanwhile, it was supported by the analysis results that perceived supervisor support plays a partial mediation role in the effect of perception of talent management practices on work engagement. The findings obtained from the analysis were found to be consistent with the literature. Talent

management practices should be adopted by the employees and the supervisors should provide support to achieve the expected results. Adopting talent mindset to the supervisors who serve as a bridge between senior management and employees will increase the effectiveness of talent management.

There are some limitations in terms of generalizability of the study. One of these limitations is that the survey was conducted only in the banking sector and in a single bank. Inclusion of only employees in Istanbul is another limitation. Since this work was performed in a certain time period, it may differ in another time period.

When the studies on talent management and work engagement are examined, the lack of a study examining the mediator role of supervisor support makes this research important. For talent management applications to gain importance in practice, everyone working in the business should understand the value of talent management practices and employees must receive the necessary support from their supervisors. Otherwise, talent management practices are unlikely to be successful. In this research, as a result of the analysis, the mediator role of perceived supervisor support on the impact of talent management practices on work engagement was observed significant. Therefore, this study is expected to contribute to the academic life and the business world.