

THE MEDIATING ROLE OF TALENT MANAGEMENT IN THE EFFECT OF HUMAN RESOURCES PRACTICES ON CAREER SATISFACTION

Eylül BAYER*

Necmiye Tülin İRGE**

*Alan Uzmani, eylulbayer@hotmail.com, ORCID ID: 0009-0000-7813-7494

**Doç. Dr., İstanbul Aydın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, necmiyeirge@aydin.edu.tr, ORCID ID: 0000-0001-9936-6229

Received Date: 05.11.2024 Revised Date: 24.12.2024 Accepted Date: 05.01.2025

Copyright © 2025 Eylül BAYER, Necmiye Tülin İRGE. This is an open access article distributed under the Eurasian Academy of Sciences License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT

Human resources (HR) practices have a significant impact on employees' career satisfaction and talent management plays a critical role in enhancing this impact. While effective HR practices increase employees' job satisfaction and motivation, talent management plays a mediating role in this process. Talent management involves the process of recognising and developing the potential of employees. Utilising employees' talents in the right positions and supporting them to reach their career goals increases their commitment and satisfaction to the workplace. Through talent management, employees feel valued and recognise that they are contributing to their personal development. This, in turn, ensures that employees stay longer in the organisation and perform better. As a result, talent management strengthens the link between HR practices and employees' career satisfaction and contributes to the success of organisations. The purpose of this study is to determine the mediating role of talent management in the effect of human resource practices on career satisfaction for 435 HR employees. As a result of correlation analysis, human resource practices were positively and significantly related to career satisfaction by 53.8% ($r=0.538$, $p=0.000$), human resource practices were positively and significantly related to talent management by 61.4% ($r=0.614$, $p=0.000$) and talent management was positively and significantly related to career satisfaction by 50.1% ($r=0.501$, $p=0.000$). As a result of the structural equation model, human resource practices have a significant positive effect on career satisfaction ($\beta =0.553$, $p<0.01$), human resource practices have a significant positive effect on talent management ($\beta =0.632$, $p<0.01$) and talent management has a significant positive effect on career satisfaction ($\beta =0.522$, $p<0.01$). As a result of the Standardised Bootstrap Analysis, it was determined that talent management has a mediating role in the effect of human resource practices on career satisfaction. Thus, hypotheses H₁, H₂, H₃ and H₄ are accepted. **Keywords:** Human Resource Practices, Career Satisfaction, Talent Management, Structural Equation Modelling

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ KARIYER TATMİNİNE ETKİSİNDE YETENEK YÖNETİMİNİN ARACI ROLÜ

ÖZET

İnsan kaynakları (İK) uygulamaları, çalışanların kariyer tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ve bu etkiyi artırmak için yetenek yönetimi kritik bir rol oynar. Etkili İK uygulamaları, çalışanların iş tatminini ve motivasyonunu artırırken, yetenek yönetimi bu süreçte aracı bir rol üstlenir. Yetenek yönetimi, çalışanların potansiyellerinin fark edilmesi ve geliştirilmesi sürecini içerir. Çalışanların yeteneklerinin doğru pozisyonlarda kullanılması ve kariyer hedeflerine ulaşmaları için desteklenmesi, onların işyerine bağlılığını ve tatminini artırır. Yetenek yönetimi sayesinde, çalışanlar kendilerini değerli hisseder ve kişisel gelişimlerine katkıda bulunulduğunu görürler. Bu da çalışanların organizasyonda daha uzun süre kalmasını ve daha yüksek performans göstermesini sağlar. Sonuç olarak, yetenek yönetimi, İK uygulamaları ile çalışanların kariyer tatmini arasındaki bağı güçlendirir ve organizasyonların başarısına katkıda bulunur. Bu çalışmanın amacı 435 İK çalışanı için insan kaynakları uygulamalarının kariyer tatminine etkisinde yetenek yönetiminin aracı



rolünün belirlenmesidir. Korelasyon analizi sonucunda, insan kaynakları uygulamaları kariyer tatmini ile %53,8 ($r=0,538$, $p=0,000$) pozitif yönde anlamlı ilişkili, insan kaynakları uygulamaları yetenek yönetimi ile %61,4 ($r=0,614$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde anlamlı ilişkili ve yetenek yönetimi kariyer tatmini ile %50,1 ($r=0,501$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde anlamlı ilişkili çıkmıştır. Yapısal eşitlik modeli sonucunda, insan kaynakları uygulamaları, kariyer tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı etkili ($\beta =0.553$, $p <0.01$), insan kaynakları uygulamaları yetenek yönetimi üzerinde pozitif yönde anlamlı etkili ($\beta =0.632$, $p <0.01$) ve yetenek yönetimi kariyer tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir ($\beta =0.522$, $p <0.01$). Standardize Bootstrap Analizi sonucunda, yetenek yönetiminin insan kaynakları uygulamalarının kariyer tatminine etkisinde aracılık rolü olduğu belirlenmiştir. Böylece H_1 , H_2 , H_3 ve H_4 hipotezleri kabul edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Uygulamaları, Kariyer Tatmini, Yetenek Yönetimi, Yapısal Eşitlik Modeli

1. GİRİŞ

İnsan kaynaklarının stratejik bir perspektifle yönetilmesi gerekliliği, insan kaynakları yönetimi (İKY) kavramının ve uygulamalarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Başlangıçta insan kaynaklarının yönetimi, daha çok personel yönetimi olarak geleneksel bir şekilde ele alınmıştır. Personel yönetimi, genellikle idari ve operasyonel görevlerle sınırlı kalmış, çalışanların işe alınması, ücretlendirilmesi, eğitimi ve işten ayrılması gibi temel süreçleri kapsayan bir yaklaşım olarak uygulanmıştır (Aboramadan vd., 2020). Ancak, zamanla iş dünyasının ve rekabet koşullarının değişmesiyle birlikte, personel yönetimi kavramı yetersiz kalmış ve daha geniş kapsamlı ve stratejik bir yaklaşıma ihtiyaç duyulmuştur. Bu gereksinim, insan kaynakları yönetimi (İKY) kavramının gelişmesine ve yaygınlaşmasına yol açmıştır (Bhatti vd., 2021). İKY, insan kaynaklarının daha stratejik ve bütünsel bir yaklaşımla yönetilmesini ifade eder. İKY, sadece işe alım, ücretlendirme ve eğitim gibi operasyonel süreçlerle sınırlı kalmaz, aynı zamanda çalışanların motivasyonu, performans yönetimi, kariyer gelişimi ve yetenek yönetimi gibi stratejik unsurları da kapsar. İKY, işletmelerin uzun vadeli hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olacak şekilde insan kaynaklarının yönetimini optimize etmeyi amaçlar (Cooke vd., 2020).

İşletmelerin, çalışanların kariyer gelişimini desteklemek için imkanlar sunması, onların ürün ve süreç yeniliklerine ve yönetsel uygulamalara katkıda bulunma olasılığını artırır. Çalışanların terfi fırsatlarının kolaylığı, onların yaratıcılık seviyelerini önemli ölçüde etkiler. Çalışanlar, uygun bir gelişim ortamı bulduklarında, yeni fikirler üretmek ve yenilikleri uygulamak konusunda daha hevesli hale gelirler (Collings vd., 2019). Bu bağlamda, yetenek yönetimi, çalışanların yenilikçi davranışlarını artırmak için yöneticiler tarafından kullanılabilir etkili bir yöntemdir. Çalışanların sahip olduğu yaratıcı ve yenilikçi potansiyel, yetenek geliştirme süreçleriyle teşvik edilir ve bu da işletmenin yenilik performansını yükseltir. Yetenek yönetimine yatırım yapan şirketlerde, daha yüksek düzeyde yenilik performansı ve örgütsel öğrenme sağlanır (Oliveira ve Honório, 2020).

Çalışanların kariyer tatmini de işletmelerin sürdürülebilirliği için göz ardı edilemeyecek bir unsurdur. Bireylerin iş yaşamlarından tatmin olmaları, hem bireysel hem de kurumsal hedeflere ulaşılmasına önemli katkılarda bulunur. Tatmin olmuş çalışanlar, işlerine daha bağlı ve motive olurlar, bu da işletmenin genel verimliliğini ve başarısını artırır (Pathardikar vd., 2016).

İnsan kaynakları uygulamaları kapsamında sunulan eğitim ve gelişim fırsatları, çalışanların bilgi ve becerilerini artırmalarına yardımcı olurken, onların yenilikçi fikirler üretmelerini de teşvik eder. Ayrıca, çalışanların kariyer hedeflerinin belirlenmesinde yenilikçiliğin ön planda tutulması, onların uzun vadeli başarılarını destekler. Kariyer planlamasında yenilikçi



becerilere ve yaratıcı düşünmeye odaklanmak, çalışanların motivasyonunu artırır ve onların işletme içinde yükselmelerini sağlar (Aboramadan vd., 2020).

Bu çalışmanın amacı, 435 insan kaynakları departmanı çalışanı için insan kaynakları uygulamalarının kariyer tatminine etkisinde yetenek yönetiminin aracı rolünün belirlenmesidir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İnsan Kaynakları Uygulamaları

İnsan kaynakları (İK) uygulamaları, bir işletmenin en değerli varlığı olan çalışanlarını en verimli şekilde yönetmek için kullanılan stratejiler, politikalar ve süreçlerden oluşur. Günümüz rekabetçi iş dünyasında, doğru insan kaynakları yönetimi, şirketlerin sürdürülebilir başarısı için kritik bir unsur haline gelmiştir. İşe alımdan performans yönetimine, eğitim ve gelişim programlarından çalışan motivasyonuna kadar pek çok alanı kapsayan İK uygulamaları, şirketlerin hem çalışan memnuniyetini artırmasına hem de iş hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur (Bhutto ve Auranzeb, 2016).

İK uygulamalarının en temel unsurlarından biri, işe alım ve yetenek yönetimidir. Doğru yetenekleri belirlemek, işe alım süreçlerini etkin bir şekilde yönetmek ve çalışanların yetkinliklerine uygun pozisyonlara yerleştirilmesini sağlamak, işletmelerin başarısını doğrudan etkiler. Nitelikli çalışanların organizasyona kazandırılması, şirketlerin uzun vadede büyümesini destekleyen en önemli faktörlerden biridir. Ayrıca, güçlü bir işe alım süreci, çalışan devir oranını düşürerek iş gücü istikrarını sağlar (Bolino ve Feldman, 2019).

Eğitim ve gelişim programları da insan kaynakları uygulamalarının önemli bir parçasıdır. Çalışanların sürekli olarak kendilerini geliştirmeleri, hem bireysel performanslarını hem de şirketin genel verimliliğini artırır. Özellikle teknolojinin hızla değiştiği günümüz iş dünyasında, çalışanların yeni beceriler edinmesi ve mevcut yetkinliklerini güncellemesi büyük bir gereklilik haline gelmiştir. Bu nedenle, şirketlerin çalışanlarına yönelik düzenli eğitimler sunması, rekabet avantajı sağlamada önemli bir faktördür (Dorasamy ve Letoane, 2015).

Çalışan motivasyonu ve iş tatmini, İK yönetiminin üzerinde durduğu diğer kritik konular arasındadır. Çalışanların kendilerini değerli hissetmeleri, iş yerinde motive olmaları ve uzun vadede şirkete bağlı kalmaları için adil bir ödüllendirme sistemi, açık iletişim ve güçlü bir kurum kültürü oluşturulmalıdır (Giraud vd., 2019). İş yerinde psikolojik güvenliği sağlamak, çalışanların fikirlerini rahatça paylaşmalarını ve inovasyona katkıda bulunmalarını teşvik eder. Ayrıca, esnek çalışma modelleri, yan haklar ve kariyer gelişim fırsatları da çalışanların motivasyonunu artıran önemli unsurlardır (Gupta, 2020).

Son olarak, insan kaynakları uygulamaları, şirketlerin etik ve yasal uyumluluk süreçlerini yönetmelerine de yardımcı olur. İş kanunları, çalışan hakları ve iş sağlığı ve güvenliği gibi konular, İK departmanlarının titizlikle takip etmesi gereken alanlardır. Çalışanların haklarının korunması, iş yerinde eşitlik ve adaletin sağlanması, hem şirketin itibarını hem de çalışan bağlılığını artırır (Mensah vd., 2023). Sonuç olarak, insan kaynakları uygulamaları, sadece işletmelerin verimliliğini artırmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların refahını ve iş yaşam dengesini sağlamada da kritik bir rol oynar.

2.2. Kariyer tatmini

Kariyer tatmini, bir kişinin kendi kariyeriyle alakalı olan başarılarına ilişkin hislerini ve algılanan değerlendirmelerini ifade etmektedir. Bu kavram, kişinin hayatı boyunca mesleki



ilerlemeden elde ettiği memnuniyet derecesini kapsar (Bagdadli ve Gianecchini, 2019). Kariyer tatmini, iş pozisyonları, görevler, kararlar ve işle ilgili olaylara dair öznel yorumlar gibi işle ilgili deneyimler ve faaliyetlerin bir modelini içermektedir. Bu çerçevede kariyer tatmini, iş tatmininden farklılık arz eder. İş tatmini, kişinin kariyeri içindeki belirli bir iş göreviyle ilgili tatmin olma derecesini belirtirken, kariyer tatmini daha geniş bir perspektiften, bireyin tüm mesleki yaşamını değerlendirir (Ahmad vd., 2021).

Kariyer tatmini ve iş tatmini arasındaki fark, kariyer tatmininin bireyin genel kariyer yolculuğuyla ilgili olması, iş tatmininin ise belirli bir iş görevi veya pozisyonuyla ilgili olmasıdır. Kariyer tatmini, bireyin kariyer hedeflerine ulaşma sürecinde yaşadığı memnuniyeti ifade ederken, iş tatmini, bireyin günlük iş görevleri ve sorumluluklarıyla ilgili memnuniyetini ifade eder (Jung ve Takeuchi, 2018).

Kariyer tatmini, bireylerin kariyer yolculuklarında kendi başarı ve isteklerini nasıl ölçtüklerine de bağlıdır. Kariyer mutluluğu ve kişilerarası başarı, bireylerin kendi hedeflerine ulaşma ve bu hedefler doğrultusunda ne kadar başarılı olduklarına dair kendi değerlendirmelerine dayanır (Bagdadli ve Gianecchini, 2019). Bu, kariyer tatmininin öznel bir değerlendirme olduğunu gösterir; çünkü her bireyin kariyer hedefleri ve başarı algıları farklıdır. Bu nedenle, kariyer tatmini, bireylerin kendi mesleki başarılarını ve bu başarıların onları ne kadar tatmin ettiğini ölçmeleriyle ilgilidir.

Kariyer tatmini, iş tatmininden farklı olarak, çalışan bireylerin performansları ve üstlendikleri görevden zevk almaları bakımından etkisini belirtmektedir. Kariyer tatmini, bireylerin mesleki yaşamlarından ne derece memnun olduklarını, kariyer hedeflerine ulaşma sürecinde ne kadar tatmin olduklarını ve bu süreçte karşılaştıkları deneyimlerden ne kadar hoşnut olduklarını kapsamaktadır (Dorasamy ve Letooane, 2015). Çalışanların kariyer tatmini, ücret, iş sınıflandırması, terfi, amirler ve mesai arkadaşları gibi birçok unsurun etkisi altında kalabilmektedir. McKenna vd., (2016)'ya göre, kariyerinden memnun olan çalışanların çoğu, kariyerlerinden daha az memnun olanlara nazaran kurumlarına olan bağlılıkları daha fazladır. Bu durum, kariyer tatmininin hem bireysel hem de örgütsel bağlamda önemli bir unsur olduğunu göstermektedir.

Kariyer tatmininin kişi ve kurum bağlamındaki önemi, bu alanda yapılan çalışma ve uygulamaların yapısında ilerleme kaydetmektedir. Kariyer tatmini, kişisel ve kurumsal çıktıların ve mutluluğun birçok boyutunun açıklayıcılarından biri olarak öne çıkmaktadır. Bu, çalışanların kariyer tatmin düzeylerinin, genel iş performanslarını, motivasyonlarını ve örgüte bağlılıklarını nasıl etkilediğini gösteren bir dizi araştırma ve teorik model ile desteklenmektedir. Kariyer tatmininin yüksek olduğu durumlarda, çalışanların daha verimli, motive ve işlerine daha bağlı oldukları gözlemlenmiştir (Schreurs vd., 2022).

2.3. Yetenek yönetimi

Günümüzde insan kaynakları süreçlerinin gelişmesiyle yetenek kavramı büyük önem kazanmıştır. Çalışanların en önemli özelliği olarak kabul edilen yetenekler, örgütlerin başarısı için kritik bir rol oynamaktadır. Yetenekli çalışanlar, örgüte değer katan, kreatif ve yenilikçi bir iş gücü olarak kabul edilmektedir. Ancak, yetenekli çalışanları bulmak ve işe almak giderek zorlaşmaktadır (Mokhtari ve Shahpouri, 2021). Bu nedenle, işletmeler yetenekli çalışanları bünyelerine katmak için diğer örgütlerle yoğun bir rekabete, yani yetenek savaşlarına girmektedirler. İşletmeye çekilen yeteneklerin işletmede uzun vadeli kalıcılığının sağlanması da ayrı bir çabayı gerekli kılmaktadır. Bu durum, insan kaynakları süreçlerinde büyük önem taşımakta ve örgütler tarafından dikkatle üzerinde durulmaktadır (Supraptiningsih vd.,2018). İnsan kaynakları seçme ve yerleştirme uygulamaları kapsamına



yetenek yönetimi de dahil edilmiş ve bu süreçler yetenek yönetimi yaklaşımı ile bütünleşmiştir. Bu doğrultuda gerçekleştirilen çalışmalar, yetenekli iş gücünün işletmeye katılması, geliştirilmesi ve işletmede tutulması çabalarını içine alan yetenek yönetimi yaklaşımını ortaya çıkarmıştır (Ahmad ve Bach, 2021).

Yetenek yönetimi, çalışanların yeteneklerinin belirlenmesi, geliştirilmesi ve en verimli şekilde kullanılmasını hedeflemektedir. Bu süreç, çalışanların güçlü yönlerinin ve gelişim alanlarının tespit edilmesiyle başlar (Almaaitah vd., 2020). Ardından, çalışanlara çeşitli eğitim ve gelişim programları sunularak yeteneklerinin artırılması amaçlanır. Son olarak, yetenekli çalışanların örgütte tutulması ve motivasyonlarının yüksek tutulması için çeşitli stratejiler geliştirilir. Bu stratejiler arasında kariyer planlama, performans değerlendirme, ödüllendirme sistemleri ve esnek çalışma koşulları gibi uygulamalar bulunmaktadır (Crowley-Henry vd., 2019).

Yetenek yönetiminin başarısı, örgütün rekabet avantajını sürdürebilmesi için hayati öneme sahiptir. Yetenekli çalışanların örgütte tutulması, yalnızca iş gücü verimliliğini artırmakla kalmaz, aynı zamanda örgütün inovasyon kapasitesini de yükseltir. Bu nedenle, yetenek yönetimi stratejilerinin etkin bir şekilde uygulanması, örgütlerin uzun vadeli başarıları için kritik bir faktördür (Auranzeb ve Bhutto, 2016; Liu ve Guo, 2021).

Yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesi, işletmenin performansına doğrudan katkı sağlamaktadır. Yetenekli bireyler, yaratıcı ve yenilikçi düşünceleri ile örgütün hedeflerine ulaşmasına ve rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olmaktadır (McDonnell vd., 2017). Bu nedenle, yetenek yönetimi, modern insan kaynakları yönetiminin merkezi bir unsuru haline gelmiştir. Yetenek yönetimi, yetenekli bireylerin belirlenmesi, çekilmesi, geliştirilmesi ve örgütte tutulmasını kapsayan stratejik bir süreçtir (D'annunzio-Green ve Kramar, 2019). Bu süreç, yetenekli çalışanların örgüte katılımını sağlamak için çeşitli stratejiler ve programlar içerir. Örneğin, yetenekli bireylerin çekilmesi için cazip işe alım politikaları ve ödüllendirme sistemleri geliştirilir. Ayrıca, yetenekli çalışanların gelişimini desteklemek için eğitim ve gelişim programları sunulur. Son olarak, yetenekli çalışanların örgütte tutulmasını sağlamak için kariyer planlama ve esnek çalışma koşulları gibi uygulamalar hayata geçirilir (Huang vd., 2020).

Yetenek yönetiminin etkin bir şekilde uygulanması, örgütlerin uzun vadeli başarısı için kritik öneme sahiptir. Yetenekli çalışanlar, örgütün performansını artırarak, inovasyon kapasitesini ve rekabet avantajını güçlendirir. Bu nedenle, yetenek yönetimi, modern işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmasında önemli bir rol oynamaktadır.

3. GEREÇ VE YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İnsan kaynakları (İK) uygulamaları, çalışanların iş yerindeki memnuniyetini ve kariyer tatminini doğrudan etkileyen kritik unsurlardan biridir. Etkili İK uygulamaları, çalışanların motivasyonunu artırarak, işlerine olan bağlılıklarını ve performanslarını yükseltir. Eğitim ve geliştirme programları, performans değerlendirme sistemleri, ödüllendirme ve tanıma uygulamaları gibi çeşitli İK süreçleri, çalışanların kariyer yolculuklarında önemli dönüm noktalarıdır. Bu uygulamalar, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlar ve onların kariyerlerinde ilerlemelerine yardımcı olur.

Yetenek yönetimi, çalışanların yetkinliklerinin ve potansiyellerinin etkin bir şekilde değerlendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir. Bu süreç, çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmalarını desteklemek için gerekli kaynakları ve fırsatları sunar. Yetenek yönetimi,



bireylerin güçlü yönlerini ortaya çıkararak, onları uygun pozisyonlara yönlendirmek ve kariyerlerinde sürekli gelişim sağlamalarına yardımcı olur. Bu da çalışanların kariyer tatminini artırarak, iş yerinde daha uzun süre kalmalarını ve yüksek performans göstermelerini sağlar.

Yetenek yönetimi, İK uygulamaları ile çalışanların kariyer tatmini arasında köprü görevi görür. Bu, İK stratejilerinin çalışanların bireysel ihtiyaçlarına göre uyarlanmasını ve kişisel gelişimlerine yönelik fırsatlar sunulmasını sağlar. Yetenek yönetimi sayesinde, çalışanların potansiyelleri keşfedilir ve bu potansiyellerin en üst düzeye çıkarılması için stratejiler geliştirilir. Bu süreç, çalışanların hem kişisel hem de profesyonel hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştırarak, kariyer tatminlerini artırır.

Yetenek yönetimi, çalışanların organizasyona olan bağlılıklarını ve performanslarını da olumlu yönde etkiler. Çalışanlar, yeteneklerinin farkında olup geliştirildiğini hissettiklerinde, işlerine daha fazla bağlılık gösterirler. Bu bağlılık, iş yerinde daha yüksek verimlilik ve etkinlik sağlar. Ayrıca, çalışanların yetenekleri doğrultusunda kariyer planlaması yapılması, onların motivasyonlarını artırarak, iş yerinde daha uzun süre kalmalarına ve organizasyona katkı sağlamalarına yardımcı olur.

Yetenek yönetiminin İK uygulamaları ile entegrasyonu, organizasyonlar için uzun vadeli stratejik avantajlar sunar. Bu entegrasyon, organizasyonun yetenek havuzunu genişleterek, gelecekteki liderlerin ve uzmanların yetiştirilmesine katkı sağlar. Ayrıca, yetenek yönetimi, organizasyonun rekabet gücünü artırarak, piyasada daha güçlü bir konum elde etmesine yardımcı olur. Çalışanların kariyer tatmininin yüksek olması, organizasyonun itibarını artırır ve yetenekli çalışanların organizasyona çekilmesini kolaylaştırır.

Buradan hareketle, çalışmanın amacı 435 insan kaynakları departmanında görev yapan kişiler için insan kaynakları uygulamalarının kariyer tatminine etkisinde yetenek yönetiminin aracı rolünün belirlenmesidir.

3.2. Araştırmanın Hipotezleri ve Model

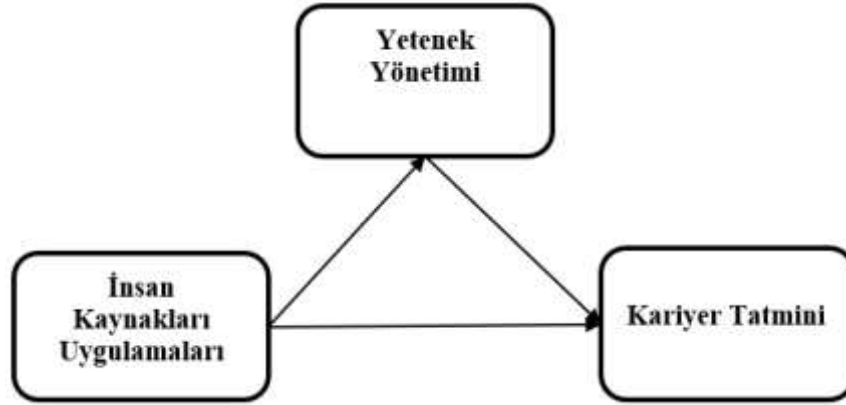
Araştırmanın ana hipotezi; insan kaynakları uygulamalarının kariyer tatminine etkisinde yetenek yönetiminin aracı rolünün olduğu görüşüdür.

H₁: İnsan kaynakları uygulamaları ile kariyer tatmini istatistik anlamlı ilişkilidir.

H₂: İnsan kaynakları uygulamaları ile yetenek yönetimi istatistik anlamlı ilişkilidir.

H₃: Yetenek yönetimi ile kariyer tatmini istatistik anlamlı ilişkilidir.

H₄: İnsan kaynakları uygulamalarının kariyer tatminine etkisinde yetenek yönetiminin aracı rolü vardır.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, İstanbul'daki 250 kişiden fazla çalışanı olan şirketlerdeki insan kaynakları departmanlarında görev yapan yönetici ve çalışan kişiler oluşturmaktadır. Örneklem ise, bu kişilerden ankete gönüllü katılan 435 İK çalışanından oluşmaktadır. İstanbul'daki şirketlerde kaç İK personelinin çalıştığı net biçimde belli olmadığı için evren sayısı bilinmemektedir. Bu nedenle, minimum örneklem sayısı için Güç Analizi (Power Analysis) kullanılmıştır.

Çalışmada ilişki analizi yapılacağı için bu yönetime yönelik Power Analiz (güç analizi) sonuçları verilerek, en az kaç örneklem gerekeceği belirlenmiştir. Power analiz G*POWER 3.1 sürümü ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, istatistiksel güç yüksek tutulmuş, $1-\beta=0.95$ olarak alınmıştır. İstatistik anlamlılık $\alpha=0.05$ olarak ele alınmıştır. İlişki analizi sonucunda en az 115 örneklem ile çalışılması durumunda çalışmanın geçerliliği belirlenmiştir. Bu çalışmada, 435 kişi örneklem ile istatistiksel uygunluk sağlanmıştır.

3.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan süre, şimdiki iş yerinde çalışma süresi ve çalışılan pozisyon gibi demografik ve genel özellikleri sorgulamaktadır. İkinci bölüm ise, insan kaynakları uygulamaları, kariyer tatmini ve yetenek yönetimi ölçeklerinden oluşmaktadır.

İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği: Çalışan tarafından algılanan insan kaynakları yönetimi uygulamalarını ölçeği, Khatri (2000) tarafından geliştirilen, Tsauro ve Lin (2004)'in alışmasında kullandıkları toplam 15 maddelik 5'li Likert tipi ölçek Akbulut (2018) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Bu ölçekte işe alım ve seçim (3 madde), eğitim ve geliştirme (5 madde), ücret ve yan haklar (4 madde), performans değerlendirme (3 madde) olmak üzere 4 boyut ele alınmıştır. 11. ifadede yer alan "Terfi öncelikli olarak kıdeme bağlıdır" maddesi ters kodlanmıştır. İşe alım ve seçim boyutu; 1, 5,10, eğitim ve geliştirme boyutu; 2, 4, 6, 8, 14, ücret ve yan haklar boyutu; 9, 11, 13, 15, performans değerlendirme boyutu; 3, 7, 12. maddelerle ölçülmektedir.

Yetenek Yönetimi Ölçeği: Fegley (2006) tarafından geliştirilen ve Bahadın (2012) tarafından doktora tezinde kullanılan "Yetenek Yönetim Uygulamaları Algısı Ölçeği (Talent Management)" kullanılmıştır. Bu ölçek iki alt-boyuttan oluşmaktadır. Soyut boyutu 8 soru ve Somut boyutu 8 soru ile ölçülmektedir. Yetenek Yönetim ölçeğinde toplam 16 ifade



bulunmaktadır. Cevaplar ise 5’li Likert ölçeği ile alınmıştır (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum). Fegley (2006) tarafından yürütülen çalışmada bu ölçeğin Alpha değeri verilmemiştir. Türkiye’de Bahadınlı (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçeğin Alpha değeri ($\alpha=0,94$) olarak verilmiştir. Alt boyutlardan Soyut ($\alpha = 0,89$) ve Somut ($\alpha=0,88$) olarak belirtilmiştir.

Kariyer Tatmini Ölçeği: Çalışanların kariyer tatmin düzeylerinin ölçümü için Hackman ve Oldham’ın (1975) İş Özellikleri Anketi’nden, Şeşen (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan 5 maddelik 5’li Likert tipi İş Tatmini Ölçeğinden yararlanılmıştır. Ters kodlanmış olan herhangi bir ifade mevcut değildir. Cevaplar 5=Kesinlikle katılıyorum ve 1=Kesinlikle katılmıyorum olmak üzere beşli Likert yapısındadır. Ölçek ortalama cevap puanı ile çalışmaktadır, yüksek puan yüksek iş tatminini düzeyini belirtmektedir.

3.5. Araştırmanın Yöntemi

Yapılan anket çalışması “deneysel olmayan nicel araştırma” tasarımındadır ve uygulanma biçimine göre tarama yöntemidir. Çalışmada, örneklemden verilerin toplanması açısından “survey modeli (saha taraması)” kullanılmıştır. Saha taraması modelinde ise katılımcıların görüşlerinin yazılı şekilde alındığı bir veri toplama yöntemi olan anket yöntemi uygulanmıştır.

Çalışmada kullanılan ölçekten elde edilen verilerin analizi IBM SPSS 27.0 ve AMOS 24.0 paket programı kullanılarak yapılmıştır. Birinci aşamada, anketin ilk bölümünü oluşturan demografik ve genel bilgilere ilişkin yüzde ve sıklık dağılımları sunulacaktır. İkinci aşamada, çalışmada kullanılan ölçeklere yönelik açıklayıcı faktör analizi (AFA) uygulanmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliği için ayrıca doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Son aşamada, ilişkilerin belirlenmesine ve hipotezlerin test edilmesine yönelik yapısal eşitlik modeli (YEM) uygulanmış ve ilişkiler araştırılmıştır.

3.6. Araştırmanın Güvenirlilik Analizi

Anketin güvenilirlik sınaması için kullanılan testler; “Cronbach Alpha (CA), İkiye Bölme (split), Paralel ve Mutlak Kesin Paralel (strict)” şeklindedir. Kullanılan tüm kriterlerden bulunan sonuç %70’i geçtiğinde iç tutarlık ve güvenilirlik sağlanmış olur. Tablo 2’den görüleceği gibi 4 kriter sonuçlarında %70 değeri geçilmiş, güvenilirlik sağlanmıştır. Böylece analiz çıktılarının da güvenilir olduğu belirlenmiştir.

Tablo 1: Anketin Güvenirlilik Sonuçları

Kriterler	Anketin Güvenirlilik Sonuçları
Cronbach_Alpha	0.922
Split	0.919-0.924
Parelel	0.920
Strict	0.922



4. BULGULAR

İlk aşamada katılımcıların demografik ve genel özelliklerine ilişkin yüzde dağılım değerleri verilmiştir.

- Katılımcıların %59,3'ü kadın, %40,7'si ise erkektir.
- Katılımcıların %10,3'ü 25 yaşından küçük, %39,3'ü 25-30 yaş aralığında, %23,7'si 31-35 yaş aralığında, %19,5'i 36-44 yaş aralığında ve %7,1'i 45 yaşından büyüktür.
- Katılımcıların %56,1'i bekar, %43,9'u evlidir.
- Katılımcıların %6,4'ü lise veya dengi okul mezunu, %11,3'ü ön lisans, %49,7'si lisans, %30,3'ü yüksek lisans ve %2,3'ü doktora mezunudur.
- Katılımcıların %34,0'ı çalışma yaşamında 5 yıldan az, %23,0'ı 6-9 yıl, %25,7'si 10-15 yıl, %10,1'i 16-20 yıl ve %7,1'i 20 yıldan fazla süre geçirmiştir.
- Katılımcıların %66,4'ü buldukları iş yerinde 5 yıldan az, %16,8'i 6-9 yıl, %13,1'i 10-15 yıl, %2,8'i 16-20 yıl ve %0,9'u 20 yıldan fazla süre geçirmiştir.
- Katılımcıların %33,6'sı yönetici, %66,4'ü ise personeldir.

Çalışmanın ikinci aşamasında açıklayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçları sunulmuştur.

Faktör yapısını belirlemek amacıyla "Varimax" rotasyon tekniği ve "Temel Bileşenler Analizi" kullanılmıştır. Faktör analizinde, Extraction (çıkarma) sütunundaki değeri 0,20'nin altında olan sorular, varyans değişimine az etki ettikleri için dışarıda bırakılmalıdır.

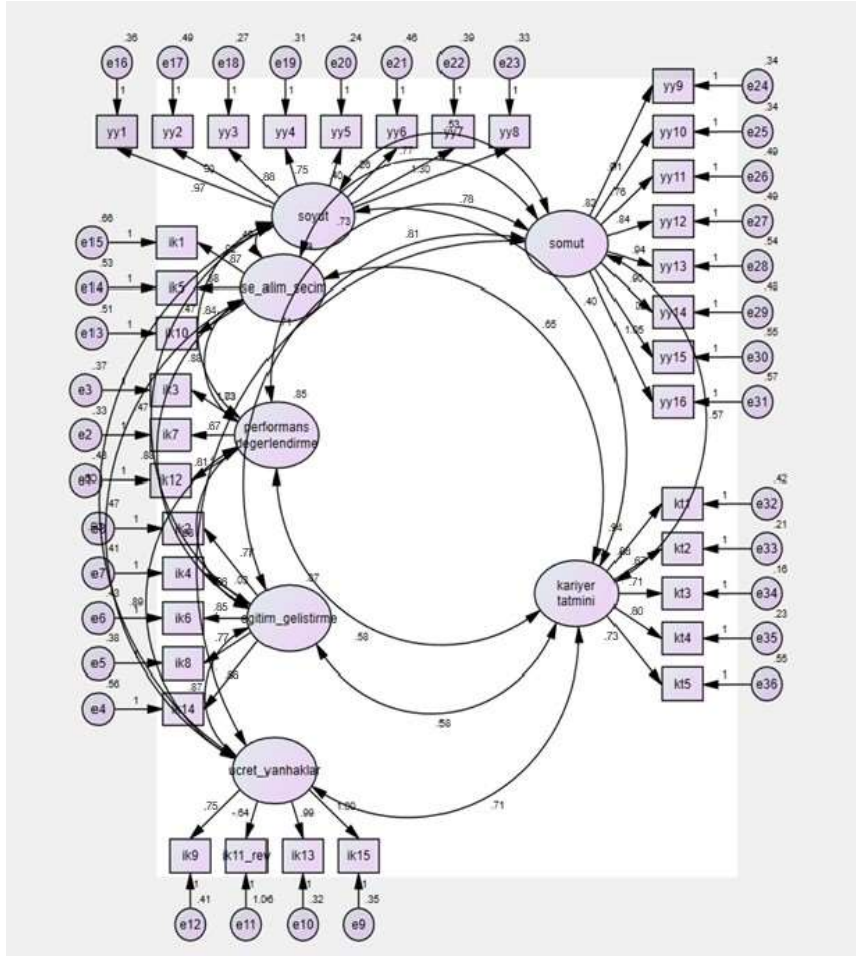
Tablo 2: Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği	Varyansı Açıklama Yüzdesi	Cronbach-Alpha (CA)	Cevap Ortalaması
İşe Alım ve Seçim	%22.11	0.918	3,44
Eğitim ve Geliştirme	%18.72	0.916	3,38
Ücret ve Yan Haklar	%14.65	0.912	3,13
Performans Değerlendirme	%12.98	0.909	3,42
KMO= 0.913; Bartlett $\chi^2=8594.11$ ve $p= 0.000$; Varyans Açıklama Yüzde: %68.46			
Yetenek Yönetimi Ölçeği	Varyansı Açıklama Yüzdesi	Cronbach-Alpha (CA)	Cevap Ortalaması
Soyut Boyut	%36.08	0.912	3,56
Somut Boyut	%31.76	0.910	3,60
KMO= 0.920; Bartlett $\chi^2=7505.06$ ve $p= 0.000$; Varyans Açıklama Yüzde: %67.84			
Kariyer Tatmini Ölçeği	Varyansı Açıklama Yüzdesi	Cronbach-Alpha (CA)	Cevap Ortalaması
Kariyer Tatmini	%65.87	0.913	3,63
KMO= 0.915; Bartlett $\chi^2=6943.27$ ve $p= 0.000$; Varyans Açıklama Yüzde: %74.16			



Faktör yapısında, insan kaynakları uygulamaları için 4 faktör, yetenek yönetimi için 2 faktör ve kariyer tatmini için 1 faktör özdeğerleri 1'den yüksek olarak elde edilmiştir. İnsan kaynakları uygulamaları ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği yüksek düzeyde olup 0.913, yetenek yönetimi ölçeği için 0.920 ve kariyer tatmini ölçeği için ise 0.915 olarak hesaplanmıştır. Değişkenlerin güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla yapılan Bartlett küresellik testi, insan kaynakları uygulamaları ölçeği için ($\chi^2=8594.11$ ve $p=0.000$), yetenek yönetimi ölçeği için ($\chi^2=7505.06$ ve $p=0.000$) ve kariyer tatmini ölçeği için ($\chi^2=6943.27$ ve $p=0.000$) istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar vermiştir. Anti-ijim korelasyon matrisi sonuçlarına göre, ifadeler arasındaki çapraz ilişki katsayıları 0.5 kritik değerinin üzerinde bulunmuştur. Ayrıca, üç ölçekte de extraction (çıkarma) sütununda 0.20 değerinin altında bir soru bulunmadığı için herhangi bir soru çıkarımı yapılmamıştır. Faktör ağırlıkları, insan kaynakları uygulamaları ölçeği için 0.61 ile 0.75, yetenek yönetimi ölçeği için 0.60 ile 0.78 ve kariyer tatmini ölçeği için 0.59 ile 0.81 aralığında belirlenmiştir.

Çalışmanın bu aşamasında, AFA ile belirlenen faktörlerin, hipotez ile belirlenen faktör yapılarına uygunluğunu test etmek amacıyla DFA'dan yararlanılmıştır. Ölçme modelleri bir grup gözlenebilen değişkenin (bir ölçme aracı olarak) faktör olarak isimlendirilen *gizil değişkenleri* nasıl ve ne kadar açıkladığını ortaya koymayı amaçlamaktadır. İlk olarak birinci düzey DFA modeli oluşturularak daha sonra ikinci düzey oluşturularak gizil faktörler ile bu faktörler arasındaki karşılıklı bağımlı etkiler AMOS 24.0 programında test edilmiştir.



Şekil 2: DFA Analizi Sonuçları



Tablo 3: DFA Uyum İyiliği Sonuçları

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Modeli Değeri	Uyum Durumu
Genel Model Uyumu				
X^2 /sd	≤ 3	$\leq 4-5$	2.42	İyi uyum
Karşılaştırmalı Uyum İstatistikleri				
NFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.932	Kabul edilebilir
TLI (NNFI)	≥ 0.95	0.94-0.90	0.989	İyi uyum
IFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.975	İyi uyum
CFI	≥ 0.97	≥ 0.95	0.966	Kabul edilebilir
RMSEA	≤ 0.05	0.06-0.08	0.023	İyi uyum
Mutlak Uyum İndeksleri				
GFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.943	İyi uyum
AGFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.955	İyi uyum
Artık Temelli Uyum İndeksi				
RMR	≤ 0.05	0.06-0.08	0.011	İyi uyum

Tablo 3’de $X^2 /sd = 2.42$ çıkmıştır, ≤ 3 koşulunu sağladığı için “iyi uyum” kararı verilmiştir. NFI=0.932 ile 0.94-0.90 aralığına düşmektedir, “kabul edilir uyum” sağlanmıştır, TLI (NNFI)=0.989 ile ≥ 0.95 sağladığından “iyi uyum”, IFI=0.975 ile ≥ 0.95 sağladığından “iyi uyum”, CFI=0.966 ile ≥ 0.95 sağladığından “kabul edilebilir uyum”, RMSEA=0.023 ile ≤ 0.05 sağladığından “iyi uyum”, GFI=0.943 ile ≥ 0.90 sağladığından “iyi uyum”, AGFI=0.955 ile ≥ 0.90 sağladığından “iyi uyum”, RMR=0.011 ile ≤ 0.05 sağladığından “iyi uyum” sonuçlarına ulaşılmıştır.

Analizde ele alınan 3 ölçek için faktör yapısı doğrulanmıştır. Bu aşamadan sonra yapısal eşitlik modeli tahminine geçilmesi uygundur.

Çalışmada ana boyut ve alt boyut ilişkilerinin belirlenmesi amaçlı korelasyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 4: İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Kariyer Tatmini İlişki Analizi

		Kariyer Tatmini Genel Boyutu
İşe Alım ve Seçim Alt Boyutu	<i>r</i>	0,485*
	<i>p</i>	0,000
Eğitim ve Geliştirme Alt Boyutu	<i>r</i>	0,498*
	<i>p</i>	0,000
Ücret ve Yan Haklar Alt Boyutu	<i>r</i>	0,535*



	<i>p</i>	0,000
<i>Performans Değerlendirme Boyutu</i>	<i>r</i>	0,502*
	<i>p</i>	0,000
İnsan Kaynakları Uygulamaları Genel Boyutu	<i>r</i>	0,538*
	<i>p</i>	0,000

Kariyer tatmini genel boyutu; işe alım ve seçim alt boyutu ile %48,5 ($r=0,485$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde, eğitim ve geliştirme alt boyutu ile %49,8 ($r=0,498$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde, ücret ve yan haklar alt boyutu ile %53,5 ($r=0,535$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde, performans değerlendirme alt boyutu ile %50,2 ($r=0,502$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde ve insan kaynakları uygulamaları genel boyutu ile %53,8 ($r=0,538$, $p=0,000$) pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahiptir.

Tablo 5: İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Yetenek Yönetimi İlişki Analizi

		<i>Soyut Alt Boyutu</i>	<i>Somut Alt Boyutu</i>	Yetenek Yönetimi Genel Boyutu
<i>İşe Alım ve Seçim Alt Boyutu</i>	<i>r</i>	0,528*	0,593*	0,587*
	<i>p</i>	0,000	0,000	0,000
<i>Eğitim ve Geliştirme Alt Boyutu</i>	<i>r</i>	0,547*	0,596*	0,593*
	<i>p</i>	0,000	0,000	0,000
<i>Ücret ve Yan Haklar Alt Boyutu</i>	<i>r</i>	0,491*	0,493*	0,503*
	<i>p</i>	0,000	0,000	0,000
<i>Performans Değerlendirme Alt Boyutu</i>	<i>r</i>	0,552*	0,615*	0,604*
	<i>p</i>	0,000	0,000	0,000
İnsan Kaynakları Uygulamaları Genel Boyutu	<i>r</i>	0,560*	0,613*	0,614*
	<i>p</i>	0,000	0,000	0,000

İşe alım ve seçim alt boyutu; soyut alt boyutu ile %52,8 ($r=0,528$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde, somut alt boyutu ile %59,3 ($r=0,593$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde ve yetenek yönetimi genel boyutu ile %58,7 ($r=0,587$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahiptir.



Eğitim ve geliştirme alt boyutu; soyut alt boyutu ile %54,7 ($r=0,547$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde, somut alt boyutu ile %59,6 ($r=0,596$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde ve yetenek yönetimi genel boyutu ile %59,3 ($r=0,593$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahiptir.

Ücret ve yan haklar alt boyutu; soyut alt boyutu ile %49,1 ($r=0,491$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde, somut alt boyutu ile %49,3 ($r=0,493$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde ve yetenek yönetimi genel boyutu ile %50,3 ($r=0,503$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahiptir.

Performans değerlendirme alt boyutu; soyut alt boyutu ile %55,2 ($r=0,552$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde, somut alt boyutu ile %61,5 ($r=0,615$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde ve yetenek yönetimi genel boyutu ile %60,4 ($r=0,604$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahiptir.

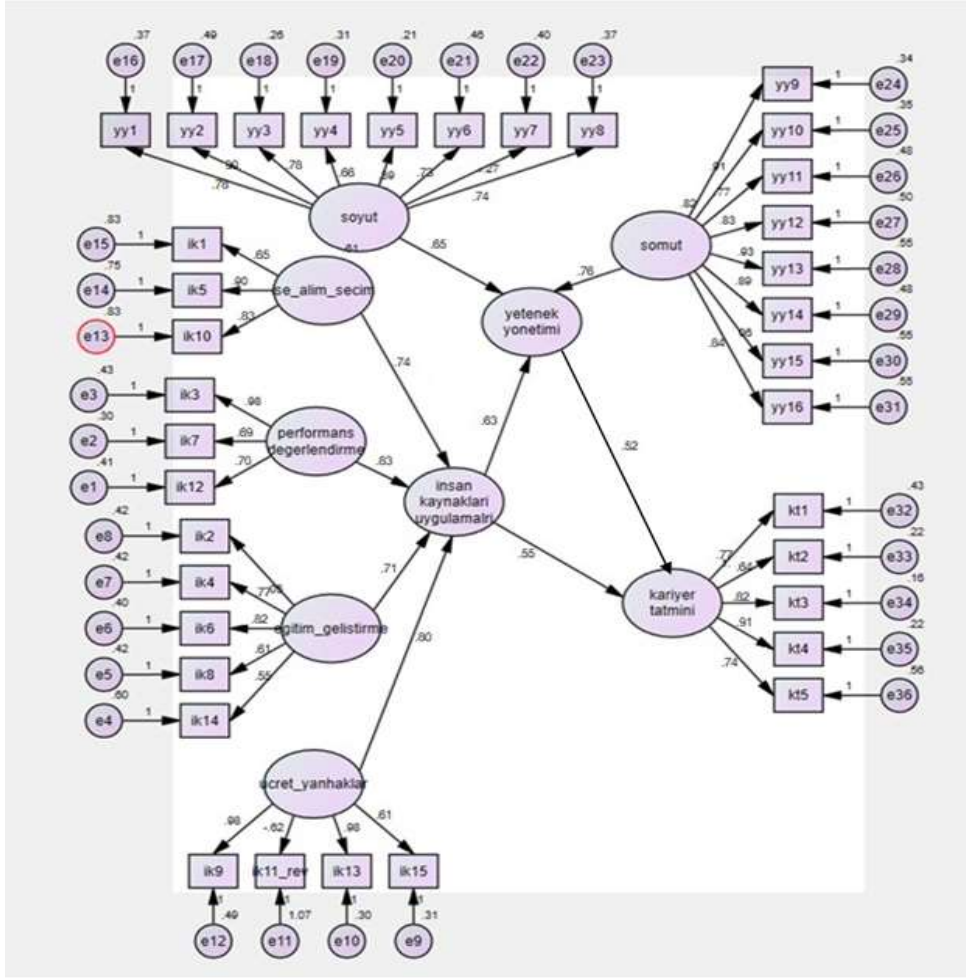
İnsan kaynakları uygulamaları genel boyutu; soyut alt boyutu ile %56 ($r=0,560$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde, somut alt boyutu ile %61,3 ($r=0,613$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde ve yetenek yönetimi genel boyutu ile %61,4 ($r=0,614$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahiptir.

Tablo 6: Kariyer Tatmini ve Yetenek Yönetimi İlişki Analizi

		Kariyer Tatmini Genel Boyutu
<i>Soyut Alt Boyutu</i>	<i>r</i>	0,492*
	<i>p</i>	0,000
<i>Somut Alt Boyutu</i>	<i>r</i>	0,477*
	<i>p</i>	0,000
Yetenek Yönetimi Genel Boyutu	<i>r</i>	0,501*
	<i>p</i>	0,000

Kariyer tatmini alt boyutu; soyut alt boyutu ile % 49,2 ($r=0,492$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde, somut alt boyutu ile %47,7 ($r=0,477$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde ve yetenek yönetimi genel boyutu ile %50,1 ($r=0,501$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahiptir.

Yapısal eşitlik modelleri, yapısal modelin ve ölçüm modelinin birleşiminden oluşur. Yapısal model, gizil değişkenler (faktörler ve alt boyutları) arasındaki ilişkileri özetleyen yapısal eşitlikleri içerir. Modelde yer alan tüm yapısal eşitlikler yapısal ilişkileri tanımlar.



Şekil 3: Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Tahmin Sonuçları

Tablo 6: YEM Tahminleri Uyum İyiliği Sonuçları

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Modeli Değeri	Uyum Durumu
Genel Model Uyumu				
X^2 /sd	≤ 3	$\leq 4-5$	2.19	İyi uyum
Karşılaştırmalı Uyum İstatistikleri				
NFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.962	İyi uyum
TLI (NNFI)	≥ 0.95	0.94-0.90	0.946	Kabul edilebilir
IFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.935	Kabul edilebilir
CFI	≥ 0.97	≥ 0.95	0.988	İyi uyum
RMSEA	≤ 0.05	0.06-0.08	0.036	İyi uyum
Mutlak Uyum İndeksleri				
GFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.949	İyi uyum
AGFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.928	İyi uyum
Artık Temelli Uyum İndeksi				
RMR	≤ 0.05	0.06-0.08	0.027	İyi uyum



Tablo 7’de $X^2/sd = 2.19$ çıkmıştır, ≤ 3 koşulunu sağladığı için “iyi uyum” kararı verilmiştir. NFI=0.962 ile ≥ 0.95 sağladığından “iyi uyum”, TLI (NNFI)=0.946 ile 0.94-0.90 sağladığından “kabul edilebilir uyum”, IFI =0.935 ile 0.94-0.90 aralığında “kabul edilebilir”, CFI=0.988 ile ≥ 0.97 sağladığından “iyi uyum”, RMSEA=0.036 ile ≤ 0.05 sağladığından “iyi uyum”, GFI=0.949 ile ≥ 0.90 sağladığından “iyi uyum”, AGFI=0.928 ile ≥ 0.90 sağladığından “iyi uyum”, RMR=0.027 ile ≤ 0.05 sağladığından “iyi uyum” sonuçlarına ulaşılmıştır. YEM tahmini uyum iyiliği kriterleri sonucunda, tahmin edilen katsayıların yorumlanmaya uygun olduğu belirlenmiştir.

Tablo 7: YEM Model Tahmin Sonuçları

Yapısal ilişki	Yön	Tahmin edilen katsayı	St. Hata	t istatistiği	p	Sonuç
İKU→KT	+	0.553	0.119	4.647	0.000*	Anlamli ilişki
İKU→YY	+	0.632	0.073	8.658	0.000*	Anlamli ilişki
YY→KT	+	0.522	0.110	4.745	0.000*	Anlamli ilişki

*0.05 için anlamli ilişki

YEM tahmin sonuçlarına göre; insan kaynakları uygulamaları (İKU), kariyer tatmini (KT) üzerinde pozitif yönde anlamli etkilidir ($\beta = 0.553$, $p < 0.01$). İnsan kaynakları uygulamaları (İKU), yetenek yönetimi (YY) üzerinde pozitif yönde anlamli etkilidir ($\beta = 0.632$, $p < 0.01$). Yetenek yönetimi (YY), kariyer tatmini (KT) üzerinde pozitif yönde anlamli etkilidir ($\beta = 0.522$, $p < 0.01$).

Yetenek yönetiminin aracı değişken olabilmesi için bazı koşulların sağlanması gerekmektedir. İlk olarak yetenek yönetimi olmadan, sadece insan kaynakları uygulamaları ve kariyer tatmini arasında anlamli bir ilişkinin olması gerekmektedir. Eğer bu sağlanmaz ise, aracı etkinin tanımlanmasının anlamı yoktur. Bu nedenle, ilk aşamada, insan kaynakları uygulamaları ve kariyer tatmini için YEM uygulanmıştır. İnsan kaynakları uygulamaları kariyer tatmini üzerinde 0.603 br. artırıcı olduğu ve bu sonucun istatistik anlamli olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, aracılık etkisinin ele alınması için ilk aşamanın sağlanması anlamına gelmektedir.

İkinci aşamada, Şekil 18’de tanımlanan ve aracılık etkisini de kapsayan YEM’in analizi gerçekleştirilmiştir. Eğer örgüt yetenek yönetiminin rolü varsa, insan kaynakları uygulamalarının katsayısının bu modelde düşmesi ama anlamli olması beklenmektedir. Tablo 18’de görüldüğü üzere, insan kaynakları uygulamaları kariyer tatmini üzerinde 0.553 br. artırıcı ve anlamli etkiye sahiptir. Katsayı değeri düşmüştür.

Diğer yandan, bir aracılık etkisinden söz etmek için, aynı zamanda yetenek yönetiminin kariyer tatmini üzerinde anlamli etkili olması gerekmektedir. Tablo 18’de görüldüğü üzere, yetenek yönetimi kariyer tatmini üzerinde 0.522 br. artırıcı ve anlamli etkiye sahiptir. Tüm bu aşamalar, yetenek yönetiminin aracı değişken olması konusunda olumlu bir durumu belirtmektedir. AMOS programında dolaylı (indirect) etkiler bootstrap metodolojisi ile otomatik verilmektedir. Standardize edilmiş dolaylı etki seçilir ve etki katsayılarının anlamliliğine bakılır. Eğer, p değeri 0.05’den küçük ise yetenek yönetimi insan kaynakları



uygulamalarının kariyer tatminine etkisinde aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşılabacaktır. Analize ilişkin doğrudan ve dolaylı yollara ilişkin katsayılar ve güven aralıkları Tablo 18’de sunulmuştur.

Tablo 8: Modele Yönelik Standardize Bootstrap Analizi

Model Yolu	Katsayı	%95 Güven Aralığı Alt-Üst
Doğrudan etki		
İKU→KT	0.553	0.547-0.564
İKU→YY	0.632	0.629-0.650
YY→KT	0.522	0.518-0.530
Dolaylı etki		
İKU→YY→KT	0.138	0.097-0.141

Sonuçlar incelendiğinde, bootstrap standardize edilmiş değer aralıklarının sıfır içermediği ve anlamlı olduğu görülmektedir (bootstrap katsayısı=0.138, GA%95 =0.097-0.141). Bu bulgular, örgüt ikliminin bilgi paylaşımının örgütsel yaratıcılık üzerine etkisinde aracılık rolü olduğunu göstermiştir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın amacı, 435 insan kaynakları departmanında görev yapan çalışanlara yönelik olarak, insan kaynakları uygulamalarının kariyer tatminine etkisinde yetenek yönetiminin aracı rolünün belirlenmesidir.

İnsan kaynakları uygulamaları ölçeğine katılımcıların geneli “3,35” genel ortalaması ile “Ne katılıyorum ne de katılmıyorum” yönünde cevap vermiştir. Yetenek yönetimi ölçeğine katılımcıların geneli “3,58” genel ortalaması ile “Katılıyorum” yönünde cevap vermiştir. Kariyer tatmini ölçeğine katılımcıların geneli “3,63” genel ortalaması ile “Katılıyorum” yönünde cevap vermiştir.

Korelasyon analizi sonucunda, insan kaynakları uygulamaları kariyer tatmini ile %53,8 ($r=0,538$, $p=0,000$) pozitif yönde anlamlı ilişkili, insan kaynakları uygulamaları yetenek yönetimi ile %61,4 ($r=0,614$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde anlamlı ilişkili ve yetenek yönetimi kariyer tatmini ile %50,1 ($r=0,501$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde anlamlı ilişkili çıkmıştır. Yapısal eşitlik modeli sonucunda, insan kaynakları uygulamaları, kariyer tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı etkili ($\beta =0.553$, $p <0.01$), insan kaynakları uygulamaları yetenek yönetimi üzerinde pozitif yönde anlamlı etkili ($\beta =0.632$, $p <0.01$) ve yetenek yönetimi kariyer tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir ($\beta =0.522$, $p <0.01$). Standardize Bootstrap Analizi sonucunda, yetenek yönetiminin insan kaynakları uygulamalarının kariyer tatminine etkisinde aracılık rolü olduğu belirlenmiştir. Böylece H1, H2, H4 ve H4 hipotezleri kabul edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlar, literatürdeki bazı çalışmalar ile uyumlu çıkmıştır.

Auranzeb ve Bhutto (2016), Supraptiningsih vd., (2018), Bolino ve Feldman (2019), Collings vd., (2019), Almaaitah vd., (2020), Liu ve Guo, (2021), Mokhtari ve Shahpouri, (2021), Obedgiu vd. (2022), yetenek yönetiminin çalışan performansını etkilediğini belirtmektedir. Bu çalışmalar iki değişken arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler belirlemiştir.



De Vos ve Cambre (2017), Mira vd., (2019), Kisumbe ve Mashala (2020), Aburumman vd., (2020), Zeragia (2021), Bhatti vd., (2021), Asparuk (2022), insan kaynakları yönetiminin iş tatmini ve iş performansı üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu bulmuştur.

Günümüz dünyasında, organizasyonlar sürekli olarak bir rekabet ortamında faaliyet göstermektedir. Modernleşme ve değişen rekabet koşulları altında, organizasyonların da bu koşullara uyum sağlaması gerekmektedir. Bu uyum sürecinde, organizasyonların gelişen, yeni bilgi ve beceriler edinen, kendini sürekli yenileyen ve gelişime açık çalışanlara duyduğu ihtiyaç oldukça artmıştır. Bu nedenle, organizasyonların sahip olduğu nitelikli ve yetenekli çalışanlar büyük bir önem taşımaktadır.

İşgörenlerin kariyer yönetimi süreçlerinde işletme içinde veya dışında yeni pozisyonlara gelme eğilimleri, işletmelerin yetenek yönetimi stratejilerini yeniden gözden geçirmelerini zorunlu kılmaktadır. İşgörenlerin bireysel kariyer hedeflerine ulaşabilmeleri için işletmelerin sunduğu kariyer gelişim olanakları ve destekler, çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını artırmakta ve işletmenin rekabet gücünü korumasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca, işgörenlerin kendi kariyer hedeflerine ulaşabilmeleri, onların iş tatminini ve motivasyonunu artırarak, işletmenin genel performansına da olumlu katkı sağlamaktadır.

Kariyer planlamalarını gerçeğe dönüştürebileceklerine inanan işgörenler, işletmelerinde daha motive bir şekilde çalışmakta ve yüksek performans sergilemektedirler. Kariyer gelişimlerine önem veren işletmeler, işgörenlerin uzun vadeli hedeflerine ulaşmalarını desteklemekte ve onlara gerekli eğitim ve gelişim fırsatlarını sunmaktadır. İşgörenlerin kariyer hedeflerine ulaşmalarına yönelik destekler, onların işletmede kalma isteklerini artırmakta ve işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır. Kariyer planlamalarının gerçeğe dönüşmesi, işgörenlerin işletmelerine olan güvenlerini pekiştirmekte ve işlerine yönelik bağlılıklarını güçlendirmektedir.

Bu bulgular ışığında, geliştirilen öneriler şöyledir;

-İşletmede çalışmakta olan bireylere yönelik, onların yaptıkları işlerde harcadıkları emeklerinin karşılığını verecek bir ücret politikası uygulanmalı ve bununla birlikte ödül sisteminin revize edilere güçlendirilmesi gerekmektedir.

-Örgütlerin gelecek dönemlerdeki büyüme stratejilerine, potansiyel yetenekli, donanımlı adayları kuruma çekme ve kurumdaki yetenekli ve donanımlı kişileri de elde tutma hedefleri oluşturmaları gerekmektedir.

-Yetenek yönetiminde başarıya ulaşabilmek adına işletmedeki en alt pozisyonda bulunan çalışandan en üst pozisyondaki görevliye kadar her bir çalışan bilinçlendirilmelidir.

-Kurumlar kendilerine özel yetenek yönetimi planlarını hazırlamalı ve bu plan kurumdaki çalışanların tümünü içine almalıdır.

-İşletmelerde performans yönetimi, ilerleme, büyüme, yedekleme planlaması, çalışanların eğitim ve gelişimi gibi kritik konular yatırım kararı gerektirmektedir. Yetenek yönetimi yardımıyla işletmeler bu yatırım kararını almakta zorluk yaşamazlar.

-İşletmelerin güçlü bir yetenek yönetimi kültürüne sahip olması, çalışanların iş yerlerini nasıl değerlendirdiklerini belirlemektedir. Çalışan bireyler, kurumun yetenek yönetimi uygulamalarına dair pozitif algıya sahip olduklarında kendi örgütlerine olan güven düzeyi de yükselir.



-İşletmedeki çalışanlar için personel mevzuatları kariyer yönetimini içine alacak biçimde yapılandırılmalı ve görevde yükselme, terfi, unvan değişikliği uygulamaları belirli dönemlerde ve düzenli bir şekilde yapılmalıdır.

-İşletmelerin merkez ve yerel yöneticileri, yetenek yönetimi uygulamaları konusunda eğitime tabi tutulmalıdır.

-Çalışanların yetkinlik, yetenek ve yeterliliklerine uygun olan çalışma yerlerinde görevlendirilmeleri gerekmektedir.

-Kariyer yönetim sistemini en iyi şekilde uygulamayı başarmış işletmelerde yeteneğine uygun alanlarda çalışan kişilerin kurumlarına güveni yüksek olacağından performanslarının artması, bunun da kurumun performansı üzerinde pozitif yönlü bir etki yaratması söz konusudur. Dolayısıyla işletmelerin tepe yöneticilerinin beşeri sermayeye yaptıkları yatırımları arttırması gerekmektedir.

-İşletmedeki en üst düzeydeki yönetimin politikalarının etkisi altında kalan değil, bu yönetimin politikalarına etki etmesi gereken insan kaynakları yönetimi departmanlarının değişen yönetim anlayışında gittikçe daha çok yer edinen kariyer ve yetenek yönetimi ile kurumsal güveni sağlamak, işletmelerde en başta üst yönetimlerin sorumluluğu altındadır. Kurumdaki hiyerarşide en alt pozisyondaki çalışandan en üst pozisyondaki çalışana kadar yeteneğin yönetilmesi, personelin kariyerine gerekli hassasiyetin gösterilmesi ve kurumsal güvenin sağlanması, kilit pozisyonlardaki çalışanların kurumda tutulmasını, işletmeye karşı bağlılığın artmasını, kişisel ve kurumsal performansın yükselmesini daha da kolay bir hale getirecektir.

REFERENCES

- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H. & Dahleez, K. A. (2020). Human Resources Management Practices and Organizational Commitment in Higher Education. *International Journal Of Educational Management*, 34(1), 154–174.
- Aburumman, O., Salleh, M., Khatijah, O., Abadi, M. (2019). The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention, *Management Science Letters*, 10(3), 641-652.
- Ahmad, M.S., Khan, M.M., & Iqbal, N. (2021). Career Satisfaction And Innovative Behavior. *Journal Of Isoss*, 7(2), 99–124.
- Ahmad, S., & Bach, C. (2021). The Impact of Digital Transformation on Talent Management: A Systematic Literature Review. *Journal Of Business Research*, 122, 973-986.
- Almaaitah, M., Alsafadi, Y., Altahat, S., & Yousfi, A. (2020). The Effect of Talent Management on Organizational Performance Improvement: The Mediating Role of Organizational Commitment. *Management Science Letters*, 10(12), 2937-2944.
- Asparuk, D. H. (2022). Bireysel kariyer yönetiminin, bireysel performans ve örgütsel performansa etkisine ilişkin bir araştırma: Bankacılık sektörü örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Altınbaş Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Auranzeb, B., & Bhutto, Sana, Arz (2016). Influence of Talent Management in Enhancing Organization Performance (Evidence From Service Sector Companies in Pakistan), *Industrial Engineering Letters*, 6(6), 49-55.



- Bagdadli, S., & Gianecchini, M. (2019). Organizational Career Management Practices And Objective Career Success: A Systematic Review And Framework. *Human Resource Management Review*, 29(3), 353–370.
- Bhatti, S. H., Saleem, F., Murtaza, G., & Haq, T. U. (2021). Exploring The Impact of Green Human Resource Management on Environmental Performance: The Roles of Perceived Organizational Support and Innovative Environmental Behavior. *International Journal Of Manpower*, 43(3), 742–762.
- Bhutto, S.A. & Auranzeb, Z. (2016). Effects of Green Human Resources Management On Firm Performance: An Empirical Study On Pakistani Firms. *European Journal Business And Management*, 8, 119–125.
- Bolino, M. C., & Feldman, D. C. (2019). Affect And Talent Management: The Moderating Role Of Organizational Tenure. *Human Resource Management Review*, 29(1), 24-33.
- Cooke, F. L., Schuler, R., & Varma, A. (2020). Human Resource Management Research And Practice in Asia: Past, Present And Future. *Human Resource Management Review*, 30(4), 100778.
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global Talent Management And Performance in Multinational Enterprises: A Multilevel Perspective. *Journal Of Management*, 45(2), 540-566.
- Crowley-Henry, M., E. T. Benson, & A. Al Ariss. (2019). Linking Talent Management To Traditional And Boundaryless Career Orientations: Research Propositions And Future Directions. *European Management Review*, 16(1), 5–19.
- D'annunzio-Green, N., & Kramar, R. (2019). Talent Management And Sustainable Competitiveness: A Paradox?. *The International Journal Of Human Resource Management*, 30(20), 2826-2851.
- De Vos, A., & Cambré, B. (2017). Career management in high-performing organizations: A set-theoretic approach. *Human Resource Management*, 56(3), 501–518.
- Dorasamy, N. & Letooane, M.K. (2015). Job And Career Satisfaction in Higher Education Institutions: A Case Study Of The University “A” in South Africa. *Problems And Perspectives In Management*, 13(4), 259-270.
- Giraud, L., Bernard, A., & Trinchera, L. (2019). Early Career Values And Individual Factors Of Objective Career Success. *Career Development International*, 24(4), 350–382. Doi: 10.1108/Cdi-06-2017-0093
- Gupta, A. (2020). *Strategic Human Resource Management: Formulating And Implementing Hr Strategies For A Competitive Advantage*. New York: Routledge.
- Huang, J. T., Wei, Y. H., & Huang, Y. T. (2020). The Long-Term Effect Of Talent Management On Organizational Performance. *Journal Of Business Research*, 106, 250-259.
- Jung, Y. & Takeuchi, N. (2018). A Lifespan Perspective For Understanding Career Selfmanagement And Satisfaction: The Role Of Developmental Human Resource Practices And Organizational Support. *Human Relations*, 71(1), 73-102.
- Kisumbe, L. A., Mashala, L. Y. (2020). The Influence of Human Resource Practices on Job Satisfaction in Decentralized Health Service Delivery: A Case of Shinyanga Region in Tanzania. *Journal of Human Resource Management*, 8(3), 190-199.



- Liu, X., & Guo, Y. (2021). The Effect Of Talent Management On Employee Retention: The Moderating Role Of Perceived Organizational Support. *Frontiers In Psychology*, 12, 1-12.
- Mcdonnell, A., Collings, D.G., Mellahi, K. & Schuler, R., (2017). Talent Management: A Systematic Review And Future Prospects. *European Journal Of International Management*, 11 (1), 86-128.
- Mensah, L. E., Shukla, S., & Iqbal, H. F. (2023). Green Human Resource Management Practices And Employee Innovative Behaviour: Reflection From Ghana. *Imbg Journal Of Sustainable Business And Innovation*, 1(1), 58–74.
- Mckenna, B., Zacher, H., Ardabili, F. S., & Mohebbi, H. (2016). Career Adapt-Abilities Scale— Iran Form: Psychometric Properties And Relationships With Career Satisfaction And Entrepreneurial Intentions. *Journal Of Vocational Behavior*, 93, 81-91.
- Mira, M., Choong, Y., Thim, Chan. (2019). The effect of HRM practices and employees' job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 9(1), 771-786.
- Mokhtari, M., & Shahpouri, S. (2021). Impact of Talent Management on Organizational Performance: The Mediating Role of Employee Retention. *Journal Of Entrepreneurship Education*, 24(1), 1-9.
- Obedgiu, V., Lagat, C., & Sang, J. (2022). Talent Management And Employee Performance: The Moderating Effect Of Transformational Leadership. *Orsea Journal*, 12(1), 16-38.
- Oliveira, H. H., & Honório, L. C. (2020). Human Resources Practices And Organizational Commitment: Connecting The Constructs in A Public Organization. *Ram. Revista De Administração Mackenzie*, 21(4), 1–27.
- Pathardikar, A.D., Sahu, S. & Jaiswal, N.K. (2016). Assessing Organizational Ethics And Career Satisfaction Through Career Commitment. *South Asian Journal Of Global Business Research*, 5(1), 104-124.
- Schreurs, B., Duff, A., Le Blanc, P. M., & Stone, T. H. (2022). Publishing Quantitative Careers Research: Challenges And Recommendations. *Career Development International*, 27(1), 79–98. Doi: 10.1108/Cdi-08-2021-0217.
- Supraptiningsih, O. P., Brasit, N., & Mardiana, R. (2018). Effects of Talent Management, Leadership Style And Motivation On Employee Performance in Information Technology Industries In West Jakarta And West Java, *Indonesia Scientific Research Journal*, 6(11), 20-26.
- Zeragia, T. (2021). Managing Organizational Talent for Enhanced Performance, Georgian American University, Unpublished PHD Thesis, Tbilisi.