

Yayın Geliş Tarihi: 2024-08-21

Yayın Onay Tarihi: 2024-09-27

DOI No: 10.35343/kosbed.1536510

Yeliz KAVGACI¹

Serdar BOZKURT²

KOSBED, 2024, 48: 101-113

Yetenek Kayıplarından Yetenek Kazanımına Doğru: Dijital Dünyada Bilgi Teknolojileri Çalışanları için Yeni Yetenek Yönetimi Faaliyetleri³

From Talent Drain to Gain: New Talent Management Practices for Information Technology Workers in the Digital World

Özet

Değişen çevre koşulları ve teknolojinin iş dünyasında daha etkin kullanımı beraberinde yeni roller ve yetenekleri ön plana çıkarmış, insan kaynakları yönetiminde meydana gelen dönüşümler ise yetenekleri örgütlerin en nadir ve değerli kaynağı konumuna getirmiştir. Özellikle bilgi teknolojileri alanında potansiyeli yüksek ve gelecek vadeden yetenekleri uzun dönemli elde tutabilen organizasyonlar, karşılaştıkları değişimler karşısında daha çevik ve örgütsel faaliyetlerinde daha verimli olabilmektedirler. Bu durum beraberinde yetenek yönetimi uzmanlarını, yetenekleri nasıl elde tutabilecekleri konusunda arayışa sürüklemektedir. Bu çalışma ile amaçlanan, özellikle bilgi teknolojileri alanında yetenekleri elde tutabilmek için örgütlerin uygulayabileceği yenilikçi yetenek yönetimi uygulamalarını kavramsal açıdan detaylandırmak ve yetenek yönetimi uzmanlarına yol göstermektir.

Anahtar Kelimeler: Yetenek Yönetimi, Elde Tutma Faaliyetleri, Dijitalleşme

Jel Kodları: M12, M19

Abstract

It is seen that new roles and skill sets come to the fore thanks to changing environmental conditions and more effective use of technology in the business world. Transformations in human resources management have made talent the most rare and valuable resource in organizations. Companies that can retain high potential and promising talents for the long term, especially in the field of information technologies, can be more agile and more efficient in their organizational activities in the face of the changes they encounter. This situation forces talent management experts to search for ways to retain talent. The aim of this study is to conceptually detail innovative talent management practices that organizations can implement to retain talent, especially in the field of information technologies, and to guide talent management experts.

Keywords: Talent Management, Talent Retention, Digitalization.

Jel Codes: M12, M19

¹Yeliz Kavgacı, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Doktora Öğrencisi, yeliz_1992@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-6898-5032

²Serdar Bozkurt, Yıldız Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Prof.Dr., serdarbozkurt34@gmail.com, ORCID: 0000-0002-4745-9965

³Bu makale, Yeliz Kavgacı'nın prof. Dr. Serdar Bozkurt danışmanlığında hazırladığı doktra tezinden türetilmiştir.

GİRİŞ

Hızlı değişen ve gelişen çevresel faktörler göz önüne alındığında işletmelerin başarılı olabilmeleri için en önemli kriterlerden birinin, çevreden gelen beklentilere hızlı cevap verebilme olduğu görülmektedir. Örgütler tüm faaliyet kolları ile çevresel dinamiklere uygun olacak şekilde bilgi ve kabiliyetlerini geliştirmektedirler. Bu faaliyet kollarından birisi de örgütlerin entelektüel kaynak sağlayıcısı olan yetenek yönetimi uygulamaları olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışan profiline her geçen gün değiştiği ve yeni jenerasyonların yeni çalışma modelleri ile adaptasyon sağladığı iş dünyasında yetenek yönetiminde de güncel ve tatmin edici çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Dördüncü Endüstri devrimi ve beraberinde meydana gelen teknolojik gelişmeler yeni iş alanlarını ve yeni yetenek setlerini örgütlerin birer parçası haline getirmiştir. Bu doğrultuda teknolojik bilgi birikimi yüksek olan roller daha fazla ön plana çıkmakta, dolayısıyla bu rolleri gerçekleştirebilecek çalışanlarda bulunması gereken yetenek setleri de farklılaşmaktadır. Bu yetenek setlerinin arasında dijital becerilerin güçlendirilmesi, yüksek teknoloji kullanımına dair yetkinlik kazanılması, girişimci bir zihniyetle hareket edebilme kabiliyeti ve teknik olmayan (soft skill) becerilerin geliştirilmesi gibi önemli unsurlar bulunmaktadır (Saari vd. 2021). Aynı zamanda pandemiyle birlikte çoğu organizasyonun hayatına giren uzaktan çalışma modellerinin çalışanlar tarafından deneyimlenmesi, eskiye kıyasla daha fazla esnek - uzaktan veya hibrit çalışma gibi modellerin iş hayatında yaygınlaşmasını sağlamıştır (Yangın vd., 2021; Biber ve Karatepe, 2023). Bu durumun da örgütsel değerlerde ve çeşitli uygulamalarda farklılaşmalara sebep olduğu görülmektedir. Örneğin Z kuşağı çalışanların iş hayatında daha esnek çalışma modellerini benimsedikleri ve çalışan profiline eskiye nazaran daha kolay iş değiştirebildiği görülmektedir (Kösem vd., 2024). İş değiştirme konusunda eskisi gibi çekimser kalmayan çalışanlar örgütler arası yetenek savaşlarını da arttırmaktadır. Bu durum da yetenek yönetimi uzmanlarının yüksek potansiyelli çalışanları örgüte çekme ve elde tutma gibi konularda farklı uygulamaları araştırmalarını ve örgütlerde uygulamalarını gerekli kılmaktadır. Kumar'ın çalışması da (2021) bu görüşü destekler nitelikte sonuçlar vermektedir. Çalışmanın sonuçlarına göre artık yetenekli çalışanların bir organizasyonda kalmak için öncelikli kriteri, kariyer basamaklarında ilerleme sağlayabileceği fırsatların sunulması ve etkili ücret planlarının yapılmasıdır. Tüm bu faaliyetler yetenek yönetiminin alanına girmekte ve çalışma kapsamında değerlendirilmektedir.

Teknolojinin gelişmesi beraberinde yeni iş alanları ve yetenek setlerinin oluşmasını sağlarken, özellikle bilgi teknolojileri (Information Technology-IT) çalışanlarını, organizasyonun teknolojik gelişmişlik seviyesini ilerletmesi ve dijital öncelikli organizasyon kültürlerini desteklemesi bakımından daha değerli bir konuma ulaştırmıştır. Bir örgütün uzun dönemli ayakta kalabilmesi ve rekabet avantajını sürdürebilmesi için iş tatmini ve örgütsel bağlılığı yüksek çalışan kadrosuna ihtiyacı vardır (Joo ve Park, 2010). Son yıllarda özellikle bilgi teknolojileri çalışanlarının yurtdışına olan göçleri ve yurtçinde daha hızlı iş değiştirmeleri örgütlerde çeşitli problemlere sebep olmakta ve farklı yetenek yönetimi uygulamalarının gerekli olduğunu göstermektedir. Örgütler yeteneklerin role ve takıma adaptasyonu, eğitimi ve geliştirilmesi amacıyla birçok faaliyet gerçekleştirmektedir. Dolayısıyla bir yeteneğin rakip bir kuruluşa veya yurtdışına kaybı örgütlere zaman ve maliyet olarak geri dönmekte ve yeteneğin yerinin doldurulamaması gibi sorunlara yol açmaktadır. Bu durumda insan kaynakları uzmanlarının en çok zaman harcadıkları konulardan birisi de özellikle üst düzey yetenekleri nasıl elde

tutabilecekleri konusu olmaktadır. Bu çalışmayla amaçlanan yeni çalışma modelleri ışığında özellikle teknoloji alanında çalışan yetenekleri elde tutabilmek adına, örgütlerde uygulanabilecek yeni ve güncel yetenek yönetimi uygulamalarının neler olabileceği konusunda öneriler sunmak ve konuyu kavramsal açıdan değerlendirmektir.

1. Yetenek Yönetiminin Kavramsal Çerçevesi

Yetenek yönetiminin en temel odak noktası örgüt içerisinde bulunan kilit pozisyonları doldurabilecek yüksek potansiyelli yeteneklerle örgütsel faaliyetlerin sürdürülmesini sağlamaktır. Dolayısıyla faaliyetleri bakımından insan kaynakları yönetimiyle birlikte çalışmakta hatta bazen beceri temelli organizasyonlarda çalışanların tümünün birer yetenek olarak görülmesi beraberinde yetenek yönetiminin insan kaynakları yönetiminin yerini almasını dahi sağlayabilmektedir. Yetenek yönetimi işgücü planlaması, çeşitli işe alım faaliyetlerinin desteklenmesi, eğitim ve geliştirme programlarının tasarlanması, kariyer yönetimi ve yedekleme planlarının yapılması, ücret ve ödül yönetimi gibi çeşitli insan kaynakları (İK) fonksiyonlarından oluşmaktadır (Bhatnagar, 2007: 641; Nazari vd., 2015). Buradan anlaşılmaktadır ki, 2000'li yılların başlarında birçok yetenek yönetimi çalışmasında, aslında doğrudan insan kaynakları yönetiminin kastedildiği ve kavramın insan kaynakları yerine kullanıldığı görülmektedir (Collins ve Mellani, 2009). İnsan kaynakları yönetimi ve yetenek yönetiminin birbirinin yerine kullanılması kavramsal olarak yetenek yönetiminin tanımının ortaya konulmasında birtakım zorluklara sebep olmuştur. Yetenek yönetimi alanında en çok alıntılanan çalışmalar arasında olan Lewis ve Heckman'ın araştırmasına göre (2006), 2000'li yılların başlarında yetenek yönetimi alanındaki çalışmaların çoğunun veri toplama teknikleri ile analizlere dayalı çalışmalardan ziyade tavsiye nitelikli çalışmalardan oluşması yetenek yönetiminin tanımlanması ve sınırlarının belirlenmesini zorlaştırmıştır. Sonraki yıllarda gerçekleştirilen çok sayıda çalışma aracılığıyla yetenek yönetiminin örgütsel çıktılar açısından ne gibi etkileri olduğu araştırılmıştır. Bu çıktılar arasında oldukça önemli olan boyutlardan birisi de örgütsel performansı negatif etkileyen işgücü devir oranıdır ki bu oran özellikle üst düzey yöneticilerin işten ayrılmaları durumunda örgütsel performans açısından daha da önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Dalton ve Kesner, 1994). Bu doğrultuda bu çalışma ile son yıllarda piyasalarda daha değerli olmakla beraber yurtdışına göç eden veya yurt içinde organizasyon değiştirme yoluyla işten ayrılma oranlarının artış gösterdiği bilgi teknolojileri (IT) çalışanlarına odaklanmak, işten ayrılma sebeplerini ve güncel uygulamaları detaylandırmak hedeflenmektedir.

2. Yetenek Yönetiminde Güncel Uygulamalar

Yetenek yönetimi uygulamalarını, bütünsel bir bakış açısıyla ele almak ve işe alımdan yeteneğin geliştirilmesi ve yönetilmesi süreçlerinin tamamı şeklinde değerlendirmek gerekmektedir. Dijitalleşmeyle birlikte örgütsel faaliyetler daha hızlı gerçekleştirilebilmekte, tekrar eden işlemler çalışan-makine koordinasyonu oluşturularak otomatize edilmekte ve olası problemler karşısında daha çevik bir yapıya ulaşabilmektedir. Bu doğrultuda organizasyonların dijitalleşmesi için yapması gerekenin sadece yeni teknolojiler satın almak değil, bu teknolojiye uyum sağlayabilecek ve aktif olarak kullanabilecek yetenek kadrosuna ve buna uygun yetenek yönetimi faaliyetlerine de sahip

olmanın gerekliliğidir. Dönüşümün merkezinde çalışanların yer aldığı bu süreçte yetenek temelli ya da beceri temelli organizasyon olarak adlandırılan kültürün benimsendiği görülmektedir. Bu süreçte yapılması gereken çeşitli yetenek yönetimi faaliyetleri bulunmaktadır. Bu faaliyetlerden ilki teknoloji adaptasyonu yüksek ve değişime uyum sağlayabilecek ve örgütsel ihtiyaçlar doğrultusunda yeterli becerilere sahip çalışanların *işe yerleştirilmesidir*. İnsan kaynakları uzmanlarının uzun zamanlar harcadıkları işe alım süreçlerinde, doğru kişilerin doğru işe alınması için “başvuru izleme sistemi” gibi çeşitli uygulamalardan veya yapay zekadan etkin şekilde faydalanabildiği bilinmektedir (Bal vd., 2019). Başarılı işe alım stratejisi uygulanabilmesi için özellikle teknoloji ile bağlantılı pozisyonlarda organizasyonun bilgi teknolojileri alanındaki adayları heyecanlandırabilecek özelliklere ve imkânlarla sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler arasında artık esnek çalışma imkânlarının sunulması, piyasadaki teknolojik gelişimleri takip edebilme ve monotonluktan uzaklık, yeni programları ve yazılımları kullanabilme, adayın potansiyelini açığa çıkarabileceğini hissedebilmesi, yurtdışına gidebilme imkânlarının sağlanması gibi faktörler yer alabilmektedir. Bu faktörleri karşılayan organizasyonlar adaylar için çekici gelmekte ve heyecan uyandırmaktadır, dolayısıyla işe alım süreçlerinde örgütün iyi tanıtılması da adayın kendisini iyi tanıtmaya kadar önemli bir rol oynamaktadır. Etkin ve verimli işe alım süreçleri için birçok organizasyon düzenli aralıklarla üniversite ziyaretleri gerçekleştirmekte ve yetenek avcılığı için kampüs etkinliklerine katılmaktadır. Aynı zamanda geliştirilen çeşitli yetenek programları, dijital platformlar, uzaktan video çekip ileterek gerçekleştirilen mülakatlar, chatbotlar (sohbet robotları), sosyal medya gibi araçlar da başarılı işe alım gerçekleştirebilmek adına kullanılacak araçlardandır (Akduman, 2019).

Yazılım gibi teknoloji odaklı sektörlerde hızlı değişen teknoloji, uluslararası rekabet ve kalite bilincine sahip müşterilerin olması gibi nedenlerden ötürü, üç beş yıl gibi kısa sürelerde yetenek ve beceriler eskimekte ve yeni yetenek setlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Dolayısıyla bu yeni yetenek setlerinin uygun metotlarla ölçülmesi ve değerlendirilmesi kritik öneme sahiptir. Bu durum **performans değerlendirme süreçlerinde** çalışanların daha aktif olarak dinlenmesi ve performansı değerlendirmeye yönelik yapılan görüşmelerin sıklığının artırılmasını gerekli kılmaktadır (Cappelli vd., 2018). Organizasyon içerisinde her ekibin yoğun olduğu dönemler farklılaşabilir veya ekibin içerisindeki üyelerin dahi buldukları projelere göre takvimleri farklılık gösterebilmektedir. Bilgi teknolojileri çalışanlarının da ağırlıklı olarak faaliyet gösterdikleri yazılım organizasyonları proje bazlı iş stratejilerine ve hızlı ilerleyen iş akışından dolayı projeler arası geçiş disiplinine sahiptir. Bu durum işin doğası gereği, her proje başlangıcında yeni beceri gereksinimleri, yeni ekiplerle iş birliği içerisinde çalışma ve hatta yeni bir ekip liderine bağlı olarak faaliyet gösterilmesine neden olduğu için çalışanların daha sık değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır (Sanyal ve Bisvas, 2014). Dolayısıyla projelerin bitiminde süreç henüz zihinlerde tazeyken deneyimlerin yöneticiler ve ekip üyelerinin de dahil olacağı şekilde farklı seanslarda değerlendirilmesi, yılda bir defa yalnızca bir kişi ile yapılan performans değerlendirmesinden çok daha fazla pozitif çıktılar sağlayabilecektir. Aynı zamanda performans değerlendirmenin bir parçası olarak OKR (Objectives and Key Results) süreçlerinde becerilere yönelik kriterlere de yer verilmesi örgütün becerilere yönelik eksiklikleri keşfetmesine yardımcı olabilmektedir. Mao (2022) çalışmasında çevik örgütler için çevik ölçüm sistemlerine ihtiyaç olduğunu belirtmiş ve beceri temelli organizasyonlarda OKR gibi güncel sistemlerin ölçüm aracı olarak kullanılabilmesine değinmiştir. İnsan kaynakları ve yetenek yönetimi süreçlerindeki tüm uygulamalar birbiri ile bağlantılı olarak yürütülmektedir. Teknoloji merkezli alanlarda faaliyet

gösteren organizasyonların yeniliği teşvik edici ve çalışan güçlendirme bilincine sahip bir kültür oluşturması piyasada uzun vadeli süreçlerde ayakta kalabilme adına öncelikli olarak odaklandıkları konular arasında yer almaktadır. Bu noktada performans değerlendirme çıktılarının cezalandırıcı nedenlerle kullanılmasının korkuya ve dolayısıyla motivasyonun düşmesine sebep olabileceği düşünülmektedir (Sanyal ve Bisvas, 2014). Teknoloji odaklı sektörlerde faaliyet gösteren organizasyonların yeniliği teşvik edici ve çalışan güçlendirme bilincine sahip bir kültür yaratması Performans yönetimi süreçleri de örgütlerde **ödüllendirme** programlarının şekillenmesini sağlamaktadır. Performans değerlendirmenin etkin bir ücret ve ödüllendirme ile desteklenmemesi, yalnızca belirli sisteme hedeflerin girilmesi ve bu hedeflerin yeterince takip edilememesi gibi etkin olmayan performans yönetimi süreçleri ile sonlanabileceğini unutmamak gerekmektedir. Çalışanlar verdikleri emek karşılığında daha yüksek düzeyde ücret beklentisine girerken ücret ve ödüllendirme uzmanları da organizasyon içerisinde adaleti sağlayabilecek şekilde ücret politikası oluşturmayı hedeflemektedirler (Kaptanoğlu, 2020). Bu doğrultuda örgüt içerisinde eşitlik ve adalet algısını bozmadan motive edici standartlarda ücretlendirme politikaları uygulanması yararlı olabilir. Yine dijital dönüşüm süreçlerinde örgütler için en önemli çalışan profillerinden biri olan bilgi teknolojileri çalışanları için diğer kadrolara kıyasla piyasanın daha üzerinde bir ücret politikası uygulandığı literatürdeki çalışmalarla desteklenmemiş olmasına rağmen uygulamada sıklıkla görülmektedir. Çünkü bilgi teknolojileri çalışanlarının uzaktan veya expat olarak yurtdışına çalışmaları ve döviz kazanmaları ihtimali daha yüksek olduğu için iş değiştirme eğilimlerinin de daha yüksek olduğu görülmektedir. En temel örgütsel teorilere bakıldığında (Herzberg'in çift faktör teorisi, Adams'ın eşitlik teorisi, Mc Gregor'un X ve Y teorisi gibi) maddi kazanca bağlı olarak motivasyon, verimlilik veya etkin çalışabilme gibi örgütsel çıktıların değişiklik gösterebileceği görülmektedir. Sonrasında gerçekleştirilen sayısız çalışma incelendiğinde de ücret ve ödüllendirmenin verimlilik ve performans gibi pozitif örgütsel çıktıları arttırıcı etkileri olduğu görülmektedir (Oluigbo ve Anyiam, 2014). Dolayısıyla bilgi teknolojileri çalışanları açısından beceri bazlı performans hedeflerinin konulması, geliştirilmesi ve takip edilmesi kadar önemli diğer bir nokta da ücret ve ödüllendirme sistemleri ile teşvik edilmesi ve çalışanın motive edilmesidir.

Yetenek yönetimi uzmanlarının uyguladıkları en önemli faaliyetlerden biri de **yedekleme ve yetenek havuzlarının oluşturulması** süreçleridir. Örgütlerin acil durumlarda özellikle "kritik pozisyonlardaki sorumlulukları üstlenebilecek kişilere sahip olmasını sağlamak adına, kısa ve uzun vadede planlamalar yapmasına yedekleme programları; gelecek vadeden yüksek potansiyelli çalışanlardan oluşan bir gruba yönelik elde tutma ve spesifik kariyer planlamalarının yapılması aşamalarına" da yetenek havuzları uygulaması şeklinde ifade edilmektedir (Rothwell, 2011). Örgüt içerisinde bir yetenek açığı keşfedildiğinde bunun doldurulabilmesi için örgütlerin öncelikli olarak organizasyon içerisindeki yeteneklere odaklanması hem zaman hem de maliyet açısından daha avantajlı olmaktadır. Aynı zamanda etkili yedekleme planlarının örgütsel açıdan en önemli pozitif etkisi organizasyon içerisinde çalışanların rakip organizasyonlardan gelen iş tekliflerini reddetmesi ve örgüte olan bağlılıklarını arttırmasını sağlamasıdır (Nkoane, 2018:). Organizasyon içerisinden yetenek açığının kapatılması için çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarabilecekleri fırsatlar sunulması, ihtiyaçları doğrultusunda eğitilmesi ve oluşabilecek pozisyon açıklarını doldurabilecekleri hazırlık seviyesine getirilmeleri gerekmektedir. Bu doğrultuda uygulanabilecek verimli faaliyetlerden biri koçluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle yöneticilere kendi zaman planlarına göre

katılabilecekleri çeşitli koçluk eğitimlerinin verilmesi ekip içerisindeki çalışanlara koçluk yapmalarına ve potansiyellerini açığa çıkartmalarına destek sağlayabilmektedir (Cappelli vd., 2018). Koçluk gibi uygulamalar ekipler veya iş birimi düzeyinden daha çok kişiselleştirilmiş uygulamalar olarak karşımıza çıkmakta ve yüksek potansiyele/yüksek performansla sahip çalışanlar için özel olarak tasarlanmaktadır (Nyfoudi ve Tasoulis, 2021). Bu doğrultuda yetenek yönetimi uygulamalarının hem organizasyon içi genel planlamalardan hem de yüksek potansiyelli “en yüksek performansla sahip (top performers)” çalışanlar için kişiselleştirilmiş olacak şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Gelişmiş organizasyonlarda koçluk uygulamaları daha sistematik planlamalarla yönetilip yetenek yönetimi perspektifi ile ele alınırken gelişim sürecindeki organizasyonlarda koçluğun yeteneklerin geçiş dönemlerinde desteklenmesi için aracı olarak kullanıldığı görülmektedir (Salomaa, 2014). Tıpkı koçluk uygulamasında olduğu gibi **eğitim ve geliştirme programlarında** da üst düzey yetenekli kişiler ve kritik roller için kişiselleştirilmiş eğitim programlarının da hazırlanmasında fayda vardır. Çünkü örgüt içerisine yeni yeteneklerin kazandırılmasının en hızlı yöntemlerinden birisi eğitim ve geliştirmedir. Örgütler eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde daha hızlı ve daha proaktif ilerleyebilmek için yapay zekâdan faydalanabilmektedirler. Yeteneklerin ihtiyaçlarına uygun eğitimlerin programlanmasında (Soltani vd., 2020; Rožman vd., 2022), eğitimlere katılım düzeylerini arttırıcı faaliyetler gerçekleştirilmede (Kashive vd., 2021), yeteneklerin gelişim süreçleri ile ilgili geri bildirim almada (Paesano, 2021) yapay zekâ teknolojileri kullanılabilir. Eğitim ve geliştirme açısından önemli olan diğer bir unsur da örgüt içerisindeki kültürün açık iletişime elverişli şekilde olmasıdır. Çalışanlar bir eğitim ihtiyacı olduğunda bu ihtiyacı rahatlıkla iletebilecekleri bağlantılar aramaktadırlar. Bu bağlantılar genellikle ekip yöneticileri olduğu için organizasyon kültürü kadar önemli diğer bir boyutta yönetici desteği, yönetici tarafından dinlendiğinin ve ihtiyaçlarının anlaşıldığının hissedilmesi olacaktır. Çoğu büyük organizasyon çevrimiçi/çevrimdışı eğitim platformlarına sahiptir ve bu platformlar tüm çalışanlar için açık durumdadır. Ancak çalışanların bazı durumlarda bu platformlarda kendileri için anlamlı olacak eğitimi bulmaları veya bu arayış için harcayabilecekleri zamanı oluşturabilmeleri konusunda zorluk çekebildikleri görülmektedir. Yeni yaklaşımlardan biri de teknoloji tabanlı veri analizi yöntemleri ile çalışanları analiz ederek ilgi alanlarını ve deneyimlerini tespit edip, hangi eğitimin çalışan için ileride anlamlı olabileceğine yönelik öneriler sunulmasıdır (Cappelli vd., 2018). Özellikle teknolojinin öncüsü olan bilgi teknolojileri çalışanları için gelişim süreçlerinin teknoloji merkezli uygulamalarla bağdaştırılması motive edici olabilmektedir. Eğitim ve geliştirme programlarının amaçlarından birisi de **yedekleme ve yetenek havuzlarının** oluşturulması olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu noktada Cappelli ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışmada (2018) tıpkı performans yönetimi süreçlerinde olduğu gibi bir yılı kapsayan eğitim planlaması ve takibi yerine üç aylık kısa periyodlarla eğitim planlamalarının yapılması ve sürecin kısa sürelerle yönetilmesinin sürecin takibi ve bilgilerin taze kalması açısından daha verimli olduğunu belirtmiştir. Aynı zamanda açılacak pozisyonlar için yetenekler kısa süre önce eğitim sürecinden geçtikleri için her an hazır durumda olabileceklerdir. Yetenek trendleri araştırma sonuçlarına göre de işyerindeki öğrenme fırsatları; iş güvenesi, adil ücretlendirme ve organizasyon kültüründen sonra dördüncü sırada gelmektedir (Mercer Global Talent Trends, 2014). Yeteneklerin ihtiyaçları doğrultusunda eğitilmesi, örgüt içerisinde değerli hissetmelerini ve dolayısıyla yaptıkları işi anlamlı bulmalarına da katkı sağlayabilmektedir.

3. Bilgi Teknolojileri Çalışanlarının İşten Ayrılma Nedenleri ve Yetenek Yönetimi Faaliyetleri İle İlişkisi

İşten ayrılma oranlarının düşürülmesi ve yetenekleri elde tutma konusu beceri temelli örgütsel faaliyetler gündeme geldiğinden beri insan kaynakları uzmanlarının ajandalarında yer almaktadır. Çünkü bir yeteneğin kaybı örgüt için yeni bir işe alım, yeni eğitim ve geliştirme faaliyetleri gibi topyekûn bir kariyer planlamasını gerekli kılmaktadır (Hinkin ve Tracey, 2008: 14). Örgütlerin rakipler tarafından taklit edilmesini zorlaştıran en önemli unsurlardan biri yeteneklerini örgütsel başarılar doğrultusunda kullanmayı hedefleyen, gelişime ve değişime açık çalışan profiline sahip olmaktır. En iyi performansa sahip olacak şekilde gelecek vadeden yetenekleri örgüte çekmek ve uzun vadede elde tutmak uzmanların en çok zorlandıkları alanlardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Yeteneklerin örgüte çekilmesi konusu 90'lı yıllarda Amerikan organizasyonları arasında yetenek çekme ile gündeme gelen "yetenek savaşları" kavramını ve yetenek yönetimi için oldukça önemli olan "yetenek avcılığı" kavramını oluşturmuştur (Chambers vd., 1998).

Günümüzde yetenek avcılığının özellikle IT çalışanları için hem örgüt içerisinde ekipler arası hem de örgüt dışındaki rakipler arası boyutlarda gerçekleştirildiği görülmektedir. Yeteneklerin elde tutulmasını zorlaştıran bazı sebepler ve süreçler mevcuttur. Bu sebepler arasında işten ayrılma niyetine etki eden unsurların tümü sayılabilir ki bu unsurlar işe veya göreve göre aşırı nitelikli olma yani kişi iş uyumunun olmaması veya düşük düzeyde olması (Maynard vd., 2006; Yıldız vd., 2017), çalışanın tükenmişlik durumu (Yıldırım vd., 2014; Lu ve Gursoy, 2016), lider-üye etkileşiminde yaşanan olumsuz durumlar (Şahin, 2011), iş tatmini ve örgütsel bağlılık (Lambert vd., 2001), örgüt kültürü (Uğur vd., 2023) örnek olarak gösterilebilmektedir. Özellikle değişimin ve örgütsel dönüşümün öncüsü olan bilgi teknolojileri çalışanları için çalıştıkları örgütte zamanla yeteneklerinin köreldiğini hissetmeleri, aşırı iş yükünden doğan fazla çalışma süreleri ve alınan ödüllerin adilliğine dair algılarının doğrudan iş tatminlerini ve işten ayrılma niyetlerini etkilediği görülmektedir (Harden vd., 2016). Bilgi teknolojileri çalışanları için işte kullanılan teknolojinin güncelliği de yapılan işi anlamlı bulmaları konusunda önemli bir faktör olabilmektedir. Diğer bir sebep ise çalışan deneyimi süreçlerinde yeterince iyileşme sağlayamamaktır. "Çalışan bireylerin yaşam döngüsü boyunca örgütle sağladığı tüm etkileşimler ve bütünsel olarak tüm algıları" çalışan deneyimi olarak adlandırılmaktadır (Gerçek, 2022: 208). Pandemi öncesi çalışan deneyiminin artırılması, daha mutlu bir çalışan profiline ulaşmak gibi başlıklar yöneticilerin %55'inin öncelikli konuları arasında yer alırken, bu oranın pandemiden sonra neredeyse iki katına çıkarak %92'ye yükseldiği görülmektedir (Garavan vd., 2022). İşten ayrılma niyetinin örgütten kaynaklanan faktörleri olduğu gibi bireysel de birçok faktörü bulunmaktadır (Yurtseven, 2008: 43). Ancak bu çalışmada yetenek yönetimi açısından önlenmesi mümkün olabilecek nedenlere odaklanılmaktadır. Aynı zamanda 12 binin üzerinde üst düzey yönetici, insan kaynakları yöneticisi, çalışanlar ve yatırımcıların katılımıyla gerçekleştirilen "Mercer 2024 Küresel Yetenek Trendleri" araştırmasına göre de insan kaynaklarının en önemli 10 önceliği sıralanmış ve ilk sırada çalışan deneyiminin iyileştirilmesi yer almıştır. (Mercer Consultancy, 2024). Buradan çıkarılabilecek sonuç, insan kaynakları uzman ve yöneticileri aslında değişimin odağının temelde insan unsuru sayesinde olacağını farkındadır ve bu doğrultuda alınabilecek aksiyonlar konusunda yönlendirme ihtiyacı olduğu görülmektedir. İşten ayrılma niyetini arttırabilecek veya iş tatminsizliği

yaratabilecek faktörlerle ilişkili olan diğer önemli bir konu da çalışma modeli olarak karşımıza çıkmaktadır. Uzaktan çalışma örgütler ve bireyler için hem avantajlı hem de dezavantajlı olabilecek çeşitli çıktılara sahiptir. Felstead ve Helseke'nin (2017: 208) araştırmasına göre uzaktan çalışma örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi çıktıları olumlu yönde etkilemektedir. Örneğin ebeveyn olan bireylere sunulabilecek uzaktan çalışma fırsatı ve esnek çalışma saatleri iş-yaşam dengesi kurmalarına yardımcı olabilmektedir. Bu noktada çalışanlar açısından değerlendirildiğinde bu avantajların yanı sıra işten uzun süre uzaklaşmama ve uzaktan çalışıldığı için işin daha da yoğunlaşması gibi negatif etmenler de göz önünde bulundurulmalı ve çalışma modelinin etkin yönetilmesi sağlanmalıdır.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Son yıllarda yurtdışında olabilecek iş fırsatlarının yetenekler için hem maddi hem de gelişim fırsatları açısından cezbedici olduğu görülmektedir. Aynı zamanda gelişen teknoloji sayesinde bazı durumlarda yetenekler konum değiştirmeden dahi yurtdışına çalışabilmekte ve kısmi yetenek göçü gerçekleşebilmektedir. Tüm bu koşullara rağmen etkin yetenek yönetimi uygulanarak üst düzey potansiyele sahip yeteneklerin elde tutulması ve motive edilmesi mümkündür. Değişimin öncüsü olan insanı merkeze alan organizasyonlarda artık insan kaynakları departmanının isminin dahi değiştiği "insan ve kültür" olarak adlandırıldığı "İnsan, kültür ve dönüşüm iş lideri" gibi yeni pozisyonların bu departmanlarda yer aldığı ve yönetim kadrolarında da insan ve kültür genel müdür yardımcısı gibi pozisyonların konumlandırıldığı görülmektedir. Bu dönüşüme örnek olarak EnerjiSA ve Türk Traktör gibi organizasyonların liderlik kadroları ve departmanları verilebilmektedir (<https://www.enerjisauretim.com.tr/insan-ve-kultur/>; <https://www.turktraktor.com.tr/insan-kultur-ve-donusum>).

Küresel yetenek trendleri araştırmasının (2024) sonuçlarına göre organizasyonlarda yeteneğin yönetilmesi için dört öncelik önerilmektedir. Bunlar; "insan merkezli üretkenliğin teşvik edilmesi, eşitlik ve güven temelli bir organizasyon, risk bilincine sahip organizasyonel bağlılık geliştirilmesi, insan makine etkileşimini arttıracak dijital öncelikli bir organizasyon kültürünün geliştirilmesidir". Kültür örgüt içerisinde tüm faaliyetleri etkileyen ve tüm örgütsel faaliyetlerle de zaman içerisinde şekillenebilen önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu noktada çevresel değişimlere yanıt verebilecek başarılı bir yetenek yönetiminin geliştirilmesi için çevik ve teknolojiyi ön planda tutabilecek bir örgüt kültürünün benimsenmesine kritik öneme sahiptir (Tolfo vd., 2011). Diğer taraftan genç kuşağın çalışma yaşamında öncelikle önemli bulduğu konular "bireysel farkındalık, kendine has bir bakış açısına sahip olma, iletişim kabiliyeti, coşkulu enerjik olma" gibi geçmişe göre oldukça farklı ve daha bireysel konular olduğu görülmektedir (Öznurlular, 2022). Buradaki konulardan da görüleceği üzere, günümüzde iş yaşamı günden güne daha insan merkezli bir konuma doğru ilerlemekte, yenilikçi ve çalışan geliştirmeye odaklı kültürü benimsemek örgütler için uzun vadede hayatta kalabilmeleri adına bir kriter durumuna gelmektedir. Bu noktada yeteneğin geliştirilebilmesi adına özellikle piyasada aktif kullanılabilirlik açısından nadir bulunan ve örgütler için önemli programlama tekniklerine hâkim üst düzey becerilere sahip çalışanlara yönelik kişiselleştirilmiş yetenek yönetimi uygulanması önerilmektedir. Dolayısıyla eski uygulamaların da güncelliğini yavaş yavaş yitirdiği gözlenmektedir. Yetenek yönetiminde artık daha bireysel ve en iyi performans gösterenlere yönelik özel kişiselleştirilmiş uygulamaların gerçekleştirilmesi ve bu sayede

üst düzey yeteneklerin motive edilmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda özellikle teknoloji ile doğrudan bağlantılı görev ve pozisyonlarda işten ayrılma ve özellikle yurtdışına göçler günden güne arttığı için piyasa koşullarını takip edecek daha mücadeleci ve ortalama üzeri ücretlendirme politikaları yetenekleri örgüte çekmede ve uzun vadede organizasyonda kalıcılığını sağlamada etkin bir araç olarak kullanılabilir. Bu çalışanlar için organizasyonlarının güncel teknolojiyi takip etmesi ve yeni/gelişmiş teknolojiye sahip cihazlar, yazılım ve programlar kullanılması oldukça önemlidir. Çünkü organizasyonlarda inovasyon düzeyinin artması işten ayrılma niyetinin de azalmasına etki eden bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Malik vd., 2022). Dolayısıyla özellikle bilgi teknolojileri çalışanlarına sağlanan araç gereç ve dijital kaynakların gelişmişlik düzeyinin yüksek olması gerekmektedir. Aynı zamanda yetenek yönetiminin önemli iki parçası olan eğitim programlarının hazırlanması ve performans geliştirme süreçlerinin, aktif yetenek yönetimi uygulayan organizasyonlarda yılda bir defa değil üç ay gibi daha kısa periyodlarla uygulanmasının daha verimli olduğu görülmektedir. Dolayısıyla performans değerlendirmede daha etkin ve verimli olabilmek adına hedeflerin belirlenmesi, takip edilmesi ve değerlendirilmesi aşamalarının proje bazlı veya yılda birkaç defa tekrarlanacak şekilde gerçekleştirilmesi önerilmektedir. Bu noktada düzenli aralıklarla çalışanlardan anket gibi iletişim kanalları aracılığıyla geri bildirim alınması ve bu geri bildirimlere göre çeşitli aksiyonların gerçekleştirilmesi de faydalı olabilecek uygulamalar arasında bulunmaktadır. Yetenek yönetiminin en önemli amaçlarından birisi de özellikle örgüt için önemli kadrolarda yedekleme planlarının gerçekleştirilmesidir. Bu noktada kurulacak örgüt içi yetenek zinciri sayesinde oluşabilecek çevresel ve örgüt içi değişimlere hızlı yanıt verebilmek amaçlanmaktadır (Jooss vd., 2021). Örgüt içi yeteneklerin doğru tespit edilmesi, yeteneği elde tutmayı ve doğru bir yedekleme planı oluşturabilmeyi olumlu yönde etkilemektedir (Jindal ve Shaikh, 2020). Dolayısıyla uzmanların organizasyon içerisindeki önemli yetenekleri tespit edebilmek için çeşitli projeler geliştirmesi ve bu doğrultuda yetenek havuzu oluşturması yararlı olacaktır.

ETİK BEYAN

Yazar(lar) çalışmanın tüm süreçlerinin araştırma ve yayın etiğine uygun olduğunu, etik kurallara ve bilimsel atıf gösterme ilkelerine uyduğunu beyan etmektedir.

Çalışmanın niteliği sebebiyle etik kurul iznine ihtiyaç bulunmamaktadır.

YAZAR KATKI ORANI

Fikir/ Kavram: Yazar1; Tasarım: Yazar1; Denetleme: Yazar1, Yazar2; Veri Toplama Ve İşleme: Yazar1, Yazar2; Analiz ve/veya Yorum: Yazar1, Yazar2; Literatür Taraması: Yazar1; Makalenin Yazımı: Yazar1, Yazar2; Eleştirel İnceleme: Yazar1, Yazar2

FİNANSAL DESTEK

Bu çalışma mali açıdan desteklenmemiştir.

ÇIKAR ÇATIŞMASI

Yazarlar arası çıkar çatışması mevcut değildir.

Kaynakça

Akduman, G. (2019). Dijital İşe Alım: Dijital Dünya'nın İnsan Kaynakları İşe Alım Fonksiyonuna Etkisinin Kavramsal Ve Uygulama Örnekleriyle Değerlendirilmesi. *International Journal of Arts and Social Studies*, 2(3), 24-44.

Bal, M., Bal, Y., & Bozkurt, S. (2019). İnsan Kaynakları Yönetiminde Etkin Bir İşe Alım Süreci İçin Yapay Zekâ Yöntemlerinin Kullanımı. In *3rd International Congress Of Eurasian Social Sciences*.

Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention. *Employee relations*, 29(6), 640-663. <https://doi.org/10.1108/01425450710826122>

Biber, Ö., & Karatepe, S. G. (2023). Covid-19 Pandemisi İle Birlikte Uzaktan Çalışma Modelinin Olumlu Ve Olumsuz Sonuçlarının Değerlendirilmesi. *Disiplinlerarası Yenilik Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 41-47. <https://doi.org/10.18069/firatsbed.831755>

Cappelli, P., Tavis, A., Burrell, L., Barton, D., Carey, D., & Charan, R. (2018). The new rules of talent management. *Harvard Business Review*.

Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels III, E. G. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, (3), 44.

Collings, D.G. ve Mellahi, K. (2009). "Strategic talent management: A review and research agenda", *Human Resource Management Review*, 19(4): 304-313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>

Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195-212. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12097>

Garavan, T. N., Sheerin, C., Koukpaki, S., O'Brien, F., Chami-Malaeb, R., MacKenzie, C., & Buckley, J. (2023). Strategic talent management in hotels during COVID-19: upper echelons and dynamic attention-based perspectives. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(8), 2728-2754. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2022-0516>

Gerçek, M. (2022). İKY'de güncel bir yaklaşım: Çalışan deneyimi kavramının bibliyometrik analizi. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 206-228.

Harden, G., Boakye, K. G., & Ryan, S. (2018). Turnover intention of technology professionals: A social exchange theory perspective. *Journal of Computer Information Systems*, 58(4), 291-300. <https://doi.org/10.1080/08874417.2016.1236356>

Jindal, P., & Shaikh, M. (2020). Talent management efficiency in succession planning: A proposed model for pharmaceutical companies. *International Journal of Management (IJM)*, 11(12), 203-213. <https://doi.org/10.34218/IJM.11.12.2020.020>

Joo, B. K., & Park, S. (2010). Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: The effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(6), 482-500. <https://doi.org/10.1108/01437731011069999>

Jooss, S., Burbach, R., & Ruël, H. (2021). Examining talent pools as a core talent management practice in multinational corporations. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(11), 2321-2352. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579748>

Kabir, J. M. (2016). *Factors influencing customer satisfaction at a fast food hamburger chain: The relationship between customer satisfaction and customer loyalty* (Publication No. 10169573) [Doctoral dissertation, Wilmington University]. ProQuest Dissertations & Theses Global.

Kaptanoglu, R. Ö. (2020). İşten ayrılma niyeti ve toksik liderliğin etkisi. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, (6), 161-173. <https://doi.org/10.21733/ibad.621500>

Kashive, N., Powale, L., & Kashive, K. (2020). Understanding user perception toward artificial intelligence (AI) enabled e-learning. *The International Journal of Information and Learning Technology*, 38(1), 1-19. <https://doi.org/10.1108/IJILT-05-2020-0090>

Kesner, I. F., & Dalton, D. R. (1994). Top management turnover and CEO succession: An investigation of the effects of turnover on performance. *Journal of Management Studies*, 31(5), 701-713. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1994.tb00635.x>

Kösem, Ü., Çeçen, Z., & Akçakanat, T. (2024). Z Kuşağında Temel Motivasyon Kaynakları Üzerine Görgül Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29(1), 25-39.

Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38(2), 233-250. [https://doi.org/10.1016/S0362-3319\(01\)00110-0](https://doi.org/10.1016/S0362-3319(01)00110-0)

Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139-154. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>

Lu, A. C. C., & Gursoy, D. (2016). Impact of job burnout on satisfaction and turnover intention: do generational differences matter?. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 40(2), 210-235. <https://doi.org/10.1177/1096348013495696>

Malik, A., Amjad, G., & Nemati, A. R. (2022). Impact of Technological, Organizational, Product, and Process Innovation on Employee Turnover Intention. *Zakariya Journal of Social Science*, 1(1), 1-14.

Mao, R. (2022). Research on human resource agile organization of public management department. *Academic Journal of Business & Management*, 4(16), 17-20.

Maynard, D. C., Joseph, T. A., & Maynard, A. M. (2006). Underemployment, job attitudes, and turnover intentions. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(4), 509-536. <https://doi.org/10.1002/job.389>

Mercer Consultancy, (2024). Global Talent Trends – Workforce 2.0 <https://www.mercer.com/insights/people-strategy/future-of-work/global-talent-trends/>

Miranda, C. (2019). *Exploring the lived experiences of foster youth who obtained graduate level degrees: Self-efficacy, resilience, and the impact on identity development* (Publication No. 27542827) [Doctoral dissertation, Pepperdine University]. PQDT Open. <https://pqdtopen.proquest.com/doc/2309521814.html?FMT=AI>

Nazari, K., Akbari, P., & Veismoradi, A. (2015). Talent management and recruitment strategies. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(20), 3085-3090.

Nkoane, M. K. (2018). *Talent management strategy and succession planning within the financial service industry* (Doctoral dissertation, North-West University).

Nyfoudi, M., & Tasoulis, K. (2021). Effective coaching for high-potentials: A talent management approach. In *The Routledge companion to talent management* (pp. 471-482). Routledge.

Oluigbo, I., & Anyiam, K. (2014). The Role of compensation on employee performance in an information technology organization. *International Journal of Research in Information Technology*, 2(4), 548-558.

Öznurlular, S. K. (2022). Young talent profile and competences. *Independent Journal of Management & Production*, 13(2), 731-749.

Paesano, A. (2023). Artificial intelligence and creative activities inside organizational behavior. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(5), 1694-1723. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2020-2421>

Rothwell, W. J. (2011). Replacement planning: A starting point for succession planning and talent management. *International Journal of Training and Development*, 15(1), 87-99. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2010.00370.x>

Rožman, M., Oreški, D., & Tominc, P. (2022). Integrating artificial intelligence into a talent management model to increase the work engagement and performance of enterprises. *Frontiers in psychology*, 13, 1014434. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1014434>

Saari, A., Rasul, M. S., Yasin, R. M., Rauf, R. A. A., Ashari, Z. H. M., & Pranita, D. (2021). Skills sets for workforce in the 4th industrial revolution: Expectation from authorities and industrial players. *Journal of Technical Education and Training*, 13(2), 1-9.

Sanyal, M. K., & Biswas, S. B. (2014). Employee motivation from performance appraisal implications: Test of a theory in the software industry in West Bengal (India). *Procedia Economics and Finance*, 11, 182-196. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00187-7](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00187-7)

Salomaa, R. (2014). Coaching of key talents in multinational companies. *Global Talent Management: Challenges, Strategies, and Opportunities*, 43-63.

Soltani, Z., Zareie, B., Rajabiun, L., & Agha Mohseni Fashami, A. (2020). The effect of knowledge management, e-learning systems and organizational learning on organizational intelligence. *Kybernetes*, 49(10), 2455-2474.

Şahin, F. (2011). Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde cinsiyetin etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 277-288.

Tolfo, C., Wazlawick, R. S., Ferreira, M. G. G., & Forcellini, F. A. (2011). Agile methods and organizational culture: Reflections about cultural levels. *Journal of Software Maintenance and Evolution: Research and Practice*, 23(6), 423-441. <https://doi.org/10.1002/smr.483>

Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (2008). Contextual factors and cost profiles associated with employee turnover. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49(1), 12-27. <https://doi.org/10.1177/0010880407310191>

Garipağaoğlu Uğur, N., Akova, O., & Semiz Çelik, D. (2023). Örgüt Kültürünün İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracılık ROLÜ. *Journal of Marmara Social Research/Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (20). <https://doi.org/10.58793/marusad.1398371>

Yangın, D. D., Baycık, G., Yay, O., & Doğan, S. (2021). COVID 19 Pandemisinde uzaktan çalışma: tespit ve öneriler. *Çalışma ve Toplum*, 3(70), 1683-1728.

Yıldırım, M. H., Erul, E. E., & Kelebek, P. (2014). Tükenmişlik İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 34-44.

Yıldız, B., Özdemir, F., Habib, E., & Çakı, N. (2017). Aşırı Nitelikliliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Kolektif Şükranın Moderator Etkisi. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 40-61.

Yurtseven, Ö. (2008). İş-aile çatışması, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: turizm işletmesinde bir uygulama. (Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).