



YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİSİ

THE EFFECT OF TALENT MANAGEMENT PRACTICES ON EMPLOYEE MOTIVATION

Ezgi KULOĞLU

MA, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler
Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım
Anabilim Dalı/Kişilerarası İletişim,
İzmir/Türkiye.
MA, Ege University, Institute of Social
Sciences, Department of Public Relations
and Publicity, Interpersonal
Communication, İzmir/Turkiye.
ezgi-kuloglu@hotmail.com
ORCID ID: 0000-0002-1336-0027

Ayşen TEMEL EĞİNLİ

Prof. Dr., Ege Üniversitesi, Halkla İlişkiler
ve Tanıtım Bölümü, Kişilerarası İletişim
Anabilim Dalı, İzmir/Türkiye.
Prof. Dr., Ege University, Department of
Public Relations and Publicity,
Interpersonal Communication
Department, İzmir/Turkiye.
aysen.temel.eginli@ege.edu.tr
ORCID ID: 0000-0003-4830-4524

Makale bilgisi | Article Information

DOI: 10.47994/usbadd.157826

Makale Türü / Article Type: Araştırma Makalesi / Research Article

Geliş Tarihi / Date Received: 04.11.2024

Kabul Tarihi / Date Accepted: 18.04.2025

Yayın Tarihi / Date Published: 20.06.2025

Yayın Sezonu / Pub Date Season: Haziran / June

Bu Makaleye Atıf İçin / To Cite This Article: Kuloğlu E., & Temel Eğinli, A.
(2025). Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Motivasyonuna Etkisi. *USBAD
Uluslararası Sosyal Bilimler Akademi Dergisi* 7(18), 257-284.

İntihal: Bu makale intihal.net yazılımınca taranmıştır. İntihal tespit edilmemiştir.

Plagiarism: This article has been scanned by intihal.net. No plagiarism
detected.



İletişim: Web: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/usbadd>
mail: usbaddergi@gmail.com

Öz: Yetenek yönetimi, 1997 yılında yetenek savaşları ifadesinin kullanımından günümüze kadar yoğun rekabet ortamında avantaj elde etmek isteyen işletmelerin odak noktası olmuştur. Yetenek yönetimi, yetenekli çalışanları işletmeye çekmek, yerleştirmek, geliştirmek ve elde tutmak için gerçekleştirilen süreç ve uygulamalardan oluşmaktadır. Günümüzde her işletmenin kendi kurum kültürüne uygun olan yetenek yönetimi yaklaşımını benimsediği ve bu doğrultuda yetenek yönetimi uygulamalarını sistemine adapte ettiği görülmektedir. Bu çalışmada yetenek yönetimi uygulamalarını gerçekleştiren X şirketindeki yetenek yönetimi uygulamalarının çalışan motivasyonu nasıl etkilediği incelenmiştir. Bu amaca yönelik karma araştırma yöntemi kullanılmış, nicel araştırma bölümünde Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği ve Çok Boyutlu Motivasyon Ölçeği kullanılarak anket araştırma tekniği, nitel araştırma bölümünde ise yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Amaçlı örneklem yöntemi kullanılarak belirlenen örneklem X şirketinde çalışan 46 çalışandan oluşmaktadır. Araştırma verileri analiz edilirken demografik değişkenler için frekans testi, değişkenler arasındaki etkiyi belirlemek için ise regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre yetenek yönetimi uygulamaları ile iş motivasyonu arasında doğrusal bir ilişki bulunduğu, yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların içsel motivasyonunu sağlamada anlamlı etkisi varken, dışsal motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte nitel araştırma verilerine göre yetenek yönetimi uygulamalarının çalışan motivasyonu üzerinde motivasyonun sürdürülebilirliği (iletişim etkisi, içsel motivasyon), motivasyonun korunması (güven, kariyeri olumlu etkileme), motivasyonu yükseltme (eğitim desteği, kurum içi ilişkiler) temaları temelinde etkili olduğu ifade edilebilir.

Anahtar Kelimeler: Yetenek, Motivasyon, Yetenek Yönetimi, Çalışan Motivasyonu

Abstract: Talent management has been a focal point for businesses aiming to gain a competitive advantage since the term war for talent was first introduced in 1997. Talent management consists of processes and practices aimed at attracting, placing, developing, and retaining talented employees within an organization. Today, it is observed that each company adopts a talent management approach that aligns with its corporate culture and integrates relevant talent management practices into its system. This study examines how talent management practices implemented at Company X affect employee motivation. A mixed research method was employed for this purpose. In the quantitative research section, a survey research technique was used with the Talent Management Practices Scale and the Multidimensional Motivation Scale, while the qualitative research section utilized a semi-structured interview technique. The sample, determined through a purposive sampling method, consisted of 46 employees working at Company X. For data analysis, frequency tests were used for demographic variables, while regression were conducted to determine the impact between variables. The findings revealed a linear relationship between talent management practices and job motivation. While talent management practices had a significant impact on employees' intrinsic motivation, they were found to have no significant effect on extrinsic motivation. Additionally, qualitative research data indicated that talent management practices influence employee motivation based on three main themes: sustainability of motivation (impact of communication, intrinsic motivation), maintenance of motivation (trust, positive career influence), and enhancement of motivation (training support, internal workplace relationships).

Key Words: Talent, Motivation, Talent Management, Employee Motivation

GİRİŞ

Globalleşme ile birlikte iş gücünün demografik ve kültürel yapısında ortaya çıkan değişimler, işletmeler açısından insan sermayesine yatırım yapmayı gerektirmektedir (Buckingham & Vosburgh, 2001). Bunun yanında bilgi çağıyla beraber nitelikli iş gücü önem kazanmaya başlayarak işletmelerin başarısı benzersiz, değerli, ikame edilemez olan insan kaynağını elde etmesi ve tutması ile ilişkilendirilmiştir (Barney vd., 2011). Tüm bu gelişmeler işletmeler için "yetenekli

çalışan"ın odak noktası olmasını sağlayarak 1997 yılında Mckinsey & Company'nin "The War for Talent" kitabında da dikkat çektiği gibi "yetenek savaşları" işletmeler arasında önemli bir kavram haline gelmiştir (Michaels vd., 2001). Bu noktada "Yetenek savaşını kazanabilirsiniz ancak önce yetenek yönetimini kurumsal bir öncelik haline getirmelisiniz", ifadesi (Nilsson & Ellstrom, 2012) işletmelerin kendi şirket dinamikleri ile uyumlu bir yetenek yönetimi yaklaşımını benimsemelerine ve bu yaklaşımı şirket kültürüne dâhil etmeleri yönünde bir yol gösterici olmuştur. Bir diğer ifade ile yetenek yönetimi, yalnızca yetenekli çalışanın şirkete çekilmesini değil, şirket içindeki yeteneklerin de elde tutulması ve geliştirilmesi noktasında önemli bir yaklaşım sunmaktadır (Çelik & Zaim, 2011). Bu anlamda yetenek yönetimi stratejik bir süreç olarak ele alınarak işletmenin hedefleri ile uyumlu ve entegre edilmiş bir sistem olarak ele alınması gerektiğine dikkat edilmelidir (DeNisi, 2000).

Yetenek yönetimi süreci, genel olarak "yetenek yönetimi stratejisinin kapsamının belirlenmesi, kilit pozisyonların ve gerekli yetkinliklerin saptanması, yetenekli çalışanların tespiti ve sınıflandırılması, yetenekli çalışanın seçme, yetenekli çalışanın yerleştirme, yeteneği geliştirme, yeteneği elde tutma ve örgütsel yedekleme" olmak üzere sekiz aşamadan oluşmaktadır (Stewart, 1997; Collings & Mellahi, 2009; Meyers & Woerkom, 2014). Yetenek yönetimi süreçleri ile çalışanların performansları, gelişimleri, yetkinlikleri analiz edilip takip edilmektedir. Böylece bu süreçler, çalışanların şirket içerisinde doğru bir şekilde istihdam edilmesine, ihtiyaçlarının karşılanmasına ve motive olmalarına da yardımcı olmaktadır (Davies & Davies, 2010).

Çalışan motivasyonu ise yetenek yönetimi süreçlerinin sürdürülebilir olması konusunda önemli bir etkiye sahiptir. Çalışanların işe başlama, devam etme, bulunduğu pozisyonlarda istekli bir şekilde çalışması için motivasyonun sağlanması gerekmektedir (Önen & Tüzün, 2005, s. 5). Bu çerçevede motivasyon, kişinin bir amaç doğrultusunda hareket etmesini sağlayan içsel veya dışsal faktörlere bağlı değişen bir güç olarak tanımlanmaktadır (Kaplan, 2007, s. 4-5; Mutlu, 2017, s. 134). Bu doğrultuda çalışan motivasyonunun iki bileşeni; içsel motivasyon daha çok kişinin içsel ihtiyaçları sonucu ortaya çıkan tatmin olma amacına dayanan, psikolojik temelli bir motive olma durumu (Onaran, 1981); dışsal motivasyon çevresel etkenlerin etkisi ile motive olma durumu (Daft, 2000) olarak tanımlanmaktadır. Çalışan motivasyonunu arttıran başlıca araçlar ise; ekonomik faktörler, psiko-sosyal faktörler ve örgütsel faktörler olarak incelenmektedir.

Bu çalışmanın amacı, yetenek yönetimi uygulamalarını gerçekleştiren işletmelerin çalışanlarının, yetenek yönetimi uygulamalarını nasıl algıladıkları ve yetenek yönetimine ilişkin gerçekleştirilen uygulamaların çalışan motivasyonu üzerindeki etkisini betimlemektir. McKinsey & Company (2001) tarafından gerçekleştirilen araştırmada Sanayi Çağından Bilgi Çağına geçişin, yüksek nitelikli yeteneğe talebi arttırmış olduğu bu durum da yetenek savaşlarının önümüzdeki yıllarda daha yoğun bir şekilde devam edeceğini gösterdiği belirtilmektedir. Bununla birlikte yönetim alanında yetenek savaşı gelecek yıllardaki iş ortamının

belirleyicisi konumunda olacağı varsayılmaktadır (Michaels vd., 2001, s. 3). Bu anlamda bu çalışma ile çalışanların yetenek yönetimini nasıl algıladıkları ve bunun çalışan motivasyonu üzerinde nasıl bir etki yarattığının betimlenmesi yetenek yönetimi çalışmaları açısından yol gösterici bir nitelik taşıyabilir.

Kavramsal Çerçeve

Yetenek ve Yetenek Yönetimi Kavramı

Yetenek, Türk Dil Kurumu Sözlüğü'ne (2023) göre; "bir kimsenin bir şeyi anlama/yapabilme niteliği, kabiliyeti ve kudreti" olarak tanımlanmaktadır. Michaels ve arkadaşlarına (2001) göre yetenek, bireyin doğuştan gelen yetenek, beceri, bilgi, deneyim, karakteri, zekâsı ve tutumu gibi pek çok faktörü içinde barındırmaktadır. Uluslararası alanda geçerliliğe sahip olan Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) (2007) ise yetenek kavramını "kişinin organizasyonel performansında fark yaratabilmesini, potansiyeline ulaşarak organizasyona katkı sağlayabilme becerisi" şeklinde tanımlamaktadır. Yetenek İngilizce "TALENT" sözcüğüne karşılık gelerek bu doğrultuda TALENT sözcüğünün harflerinin her biri (T) Triumph -Başarı, (A) Ability-Kabiliyet, (L) Leadership-Liderlik, (E) Easiness-Kolaylaştırıcılık, (N) New Frangled-Yaratıcılık, (T) Time-Zaman yeteneğin özelliklerini tanımlamaktadır (Yumurtacı, 2014, s. 191). Bir diğer ifade ile yetenek bireylerin tekrar edebilen düşünme, hissetme ve davranışlarını verimli bir şekilde kullanabilme ve bunu mevcut işine uygulayabilmesidir (Buckingham & Vosburg, 2001, s. 21).

Sayfa | 260

Yetenek kavramı literatürde birçok kavram ile ilişkilendirilebilmektedir. Bu kavramlar arasında öne çıkanlar; beceri, yetkinlik, deneyim ve potansiyeldir. Yetenek kavramıyla anlamsal açıdan en çok karıştırılan iki kavram ise "yetkinlik ve beceri" kavramlarıdır. Bu kavramların yetenek ile ilişkisi ele alındığında; beceri bir işin nasıl yapıldığını (Buckingham & Coffman, 2007) ifade etmekte; yetkinlik ise bilgi, beceri ve tutumları içinde barındıran bir kavram olup iş hayatındaki performansı ve kabul görmüş olan ölçütlerle ölçülebilen ve geliştirilebilen bir olgu (Lucia & Lepsinger, 1999) olarak açıklanmaktadır. Bununla birlikte performans "belirli bir amaca hizmet eden faaliyetlerin nicel ve nitel olarak çıktısı" (Şimsek & Nursoy, 2002, s. 43); potansiyel ise çalışanın yeteneğinin bir göstergesi olup geliştirilebilir bir özellik (Altınöz, 2009, s. 9) olarak açıklanmaktadır. Yetenek kavramı ile karıştırılan her bir kavramın yetenek ile aynı anlamda olmadığı ancak özünde yetenek ile doğrudan ilişkili olduğu ifade edilebilir (Kaynak, 1990).

Yetenek yönetimi konusunda farklı bakış açıları ve yaklaşımlar söz konusu olup net bir tanımının yapılması zordur (Cappelli & Keller, 2013; Cıdal, 2023, s. 3; Lewis & Heckman, 2006, s.139; Sloan, vd., 2003, s. 5-6; Boz, 2016, s.10). Creelman (2004) yetenek yönetimini "bir zihniyet" olarak görürken, Cheloha ve Swain (2005) "etkili yedekleme planlamasının kilit bileşeni" olarak ifade etmektedir. Redford (2005, s. 20) ise yetenek yönetimini, her düzeyde herkesin kendi potansiyelinin en üst noktasında çalışmasını sağlama girişimi olarak ele almaktadır. Bununla birlikte Caldwell ve arkadaşları (2004) yetenek yönetimini, "doğru zamanda, doğru yerde ve doğru çalışanı istihdam ettirmektir" şeklinde ifade ederken; Cappelli ve

Keller (2013) “şirketlerin stratejik işler başta olmak üzere gerek duyulan yeteneklerin önceden belirlenmesi ve karşılanma sürecini kapsamaktadır” ifadesi ile yetenek yönetiminin stratejik bir süreç olmasına dikkat çekmektedir.

Sloan, Hazucha ve Van Katwyk (2003) ise yetenek yönetimini doğru kişiyi doğru yerde ve doğru zamanda istihdam edebilmeleri için stratejik olarak liderlik yeteneğinin yönetilmesi olarak tanımlamakta ve bununla stratejik liderliğin önemini vurgulamaktadır. Duttagupta (2005) yetenek yönetiminin, mevcut yeteneğin şirkete kazandırılmasının stratejik bir yöntemi olduğunu ve bu bağlamda doğru bireyler ile işlerin doğru zamanda uyumlandırılması için yeteneklerin kullanılabilir hale getirilmesini amaçladığını belirtmektedir. Ashton ve Morton (2005) ise “yetenek yönetimi stratejik bir uygulama olup şirketin tüm iş kademeleri için geçerli, bugün ve gelecekte fark yaratabilecek yetenekli bireylerin performans ve potansiyellerini geliştirmeye odaklanır” ifadesi ile yetenek yönetiminin tüm çalışanları kapsayan ve çalışan gelişime dayalı bir süreç olduğuna dikkat çekmektedir.

Boz (2016), yetenek yönetimi sürecinin potansiyel adayları bulma, çekme, yerleştirme, ücretlendirme, ödüllendirme, performans ve değerlendirme sürecinden oluştuğunu açıklamaktadır. Altuntuğ (2009, s. 450) bu noktada insan kaynakları stratejileri ve yetenek yönetimi stratejilerinin birlikte ele alınması gerektiğine dikkat çekmektedir. Yetenek yönetimi süreçlerinin başarıya ulaşması için işletme içindeki diğer süreçlerle de senkronize bir şekilde yürütülmesi önem taşımaktadır (Boz, 2018, s. 37).

Yetenek yönetiminin süreç ve aşamaları, işletmelerin ihtiyaçlarına ve kültürlerine bağlı olarak farklı şekillerde oluşturulabilmektedir. Bu bölümde işletmelerin izlediği yetenek yönetimi süreçleri şu aşamalar ile ifade edilebilmektedir:

- **Yetenek Yönetimi Stratejisinin Kapsamının Belirlenmesi:** Yetenek yönetimi stratejisi belirlenirken işletme “Neredeyiz?”, “Ne olmak istiyoruz?”, “İş ve işletme faaliyetlerinde yetenekler nasıl rol oynayacak?”, “Nasıl bir yol izleyeceğiz?” gibi sorulara yanıt veren bir bakış açısı geliştirilmeli ve kurum kültürü ile uyumlu bir strateji belirlenmelidir (Areikat, vd. 2010; Acar, 2021; Alayoğlu, 2010).

- **Kilit Pozisyonların ve Gerekli Yetkinliklerin Saptanması:** Yetenek yönetimi süreçlerinin uygulanabilmesi için yönetsel ve teknik pozisyonların araştırılması gerekmektedir (Çırpan & Şen, 2009, s. 113). Bunun için gerekli pozisyonlar ve kilit roller belirlenmelidir. (Cappelli ve Keller, 2013; Collings ve Mellahi, 2009; Fulmer & Conger 2004; Huselid vd., 2005). Çoğunlukla kilit roller, yüksek potansiyele sahip olunması gereken pozisyonları hedeflemekte, genellikle de üst düzey yöneticileri kapsamaktadır (Altuğ, 2019, s. 47).

- **Yetenekli Çalışanların Tespiti ve Sınıflandırılması:** Yetenekli çalışanların belirlenmesinde potansiyel, performans ve önceden belirlenen yetkinlikler göz önüne alınmaktadır (Demirel & Yaşarsoy, 2016). Yetenekli çalışanların potansiyellerinin belirlenmesinde kurum içi ve kurum dışı olmak üzere

iki farklı kaynaktan yararlanılmaktadır (Çırpan & Şen, 2009). Yetenekli çalışanların tespitinde; çalışanların potansiyel deneyimleri, bilgi, beceri, eğitim düzeyi, gücü ve değişimlere açık olup olmayışı gibi işletmenin beklentileri ile uyumu noktasında değerlendirildiği görülmektedir (Tümen, 2014).

- **Yetenekli Çalışanları Çekme:** İşletmenin büyümesine katkı sağlayacak çalışanların çekilmesi ya da cezbedilmesi için uygulamaların yapılması yetenek yönetiminin önemli bir parçasıdır (Sullivan, 2005). Bu aşamada pozisyonun boşalmasını beklemeksizin iş başvurusunda bulunmamış adaylar için de işletmeyi çekici kılmak önemlidir (Atlı, 2012).

- **Yetenekli Çalışanları Seçme ve Yerleştirme:** Yetenekli çalışanları seçme ve yerleştirme aşamasında iki farklı yaklaşım uygulanmaktadır. Birinci yaklaşımda işletme kendi yetiştirmek üzere başlangıç seviyesi olarak dâhil edeceği adayları yerleştirmekte; ikinci yaklaşımda ise işe/pozisyona uygun yeterliliklere sahip adayları işletmeye dahil etmektedir (Güner, 2016). Birinci yaklaşım havuz sistemine dayanan yetenek yönetimi (Polat, 2011); ikinci yaklaşım ise işletmenin gereksinim eğrisine göre adayları yerleştirmesine dayanan yetenek yönetimi (Groysberg vd., 2004) olarak tanımlanmaktadır.

- **Yetenekli Çalışanı Geliştirme:** Yetenekli çalışanın kendi ve işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda bir üst kademeye yönelik gelişim faaliyetlerinin planlanması gerekmektedir (Cheese, vd., 2008). Yetenek geliştirme faaliyetlerinin amacı da çalışanın yeni sorumluluklar almaya hazırlanması ve gerekli becerileri edinmesidir (Muslu, 2013).

- **Yetenekli Çalışanı Elde Tutma:** Yeteneği elde tutma stratejisi, işletme için önemli bir yere sahip değerli çalışanları kaybetmemek için gösterilen çaba şeklinde ifade edilebilmektedir (Gündüzalp & Boydak Özcan, 2018). Bu bağlamda işletmeler çalışanlarına söz konusu işletmede çalışmayı cazip hale getirmek için çok çeşitli uygulamalar gerçekleştirmektedir (Samuel & Chipunza, 2009).

Motivasyon ve Çalışan Motivasyonu Kavramı

Latince “motive” kelimesinden türeyen motivasyon kavramı, Türk Dil Kurumu Sözlüğü’ne (2024) göre “isteklendirme, güdülendirme” anlamına gelmektedir. Bireyi harekete geçiren ihtiyaçlara bağlı olarak ortaya çıkan motivasyon, bu anlamda bireyi herhangi bir amaç doğrultusunda uygun şekilde davranmaya iten içsel bir güç olarak da tanımlanmaktadır (Kaplan, 2007, s. 4-5; Mutlu, 2017, s. 134). Robbins ve Judge’ye (2013, s. 204) göre motivasyon herhangi bir hedefe ulaşmak amacıyla gösterilen gayret, istikamet ve kararlılık iken; Ryan ve Deci’ye (2000) göre kişinin bir amaç için harekete geçmesini ifade etmektedir. Daft’a (1997, s. 526) göre ise motivasyon kavramı, herhangi bir davranışı sürdürmekte duyulan heyecan, içsel ve dışsal etkenlerden etkilenmedir. Bu bağlamda çalışan motivasyonu incelendiğinde çalışanlar ile işveren ya da yöneticiler arasındaki etkileşim sürecinden bahsedilebilmektedir.

Çalışan motivasyonu, çalışanların işe başlama, sürdürme ve görevlerini istekli bir şekilde yerine getirmelerini sağlayan güç olarak tanımlanabilmektedir (Önen &

Tüzün, 2005, s. 5). Çakar ve Ceylan (2005) ise çalışan motivasyonunu çalışanların işlerine ilişkin tutumlarını güdülenmiş bir şekilde yerine getirmeleri şeklinde ifade etmektedir. Çalışanların kendi istek ve arzuları doğrultusunda hareket etmesi olarak tanımlanan çalışan motivasyonu kavramı 1930’larda örgütsel davranış çalışmaları içerisinde incelenmeye başlamış ve günümüze kadar gelmiştir (Koçel, 2005, s. 235; Küçüközkan, 2015, s. 100). Kişinin motive olabilmesi için öncelikle fiziksel ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir. Fiziksel ihtiyaçların karşılanması şart olsa da motivasyonun sürekliliği için yeterli değildir (Kim, 2004). Bu ihtiyaçlarla birlikte başarı, kişisel gelişim, kabul görme vb. soyut ihtiyaçlarının da karşılanması gerekmektedir. Özellikle öğrenme eylemi, kişiyi motive etme anlamında itici bir güç oluşturmaktadır (Aydemir, 2013). Çalışan motivasyonu kavramının öğrenme, başarı ve performans ilişkisini bir arada barındırdığı görülmektedir. Çünkü çalışan yeterli motivasyona sahip değilse performans ve verimliliğinde düşüşler yaşanabilmektedir. Çalışanın gösterdiği performans ve buna yönelik sağlanan geribildirim motivasyonun artmasında önemli bir etkidir (Ertürk, 2001). Çalışanların bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak kullanılabilmesi için yönetici veya işverenler tarafından motive edilmesi gerekmektedir (Koçel, 2005, s. 483).

Performans, motivasyonun sağlanmasında önemli bir araç olup Maier bu durumu “Performans =Yetenek x Motivasyon” şeklinde formüle etmiştir formülünü oluşturmuştur (Latham, 2007, s. 3). Bu formüle göre çalışanların hedeflenen performansa ulaşabilmeleri için yeteneklerini etkin ve verimli bir şekilde kullanmaları motivasyonun gelişmesini etkilemektedir. Motivasyonun somut bir olgu olmamasından dolayı, etkisi kişinin iş performansı üzerinden anlaşılabilmektedir (Keser, 2006, s. 11). Her çalışanı motive eden faktörler farklı olduğu için motivasyon, herhangi bir yöne sahip olgular arasında yer almaktadır (Kayacan, 2020, s. 5).

20. yüzyılın başlarında gerçekleştirilen araştırmalarda kişiyi motive eden faktörler incelendiğinde yalnızca dışsal faktörlerin kişileri etkilediği görülmektedir (Mottaz, 1985). Bu bağlamda dışsal motivasyon, dışarıdan gelen etkilere meydana geldiği için dışsal motivasyon kaynakları, çoğunlukla yönetici konumunda bulunan kişiler tarafından çalışanlara verilen; ödül, ceza, fiziksel etkenler, sosyal koşullar şeklinde ifade edilebilmektedir (Akbaba, 2006, s. 345; Deci, Vallerand, vd., 1991). Bununla birlikte Daft (2000) ise dışsal motivasyonu kişinin üçüncü kişiler tarafından motive edilmesi şeklinde yorumlamaktadır. Dışsal faktörlere bağlı olarak oluşan bu motivasyonda çalışanların işi yerine getirme sonrasında elde edilecek ödüle ulaşma isteği ile hareket ettikleri düşünülmektedir (Murphy ve Alexander, 2000). Dışsal motivasyon, sosyal motivasyon ve örgütsel motivasyon olmak üzere de iki boyutta incelenmektedir (Mottaz, 1985, s. 366; Aslan & Doğan, 2020, s. 293). Sosyal motivasyon faktörleri, arkadaşlık ilişkileri, destek görme, yardım görme gibi detaylar olurken; örgütsel motivasyon şirket tarafından sunulan imkanlar olarak değerlendirilmektedir (Dündar vd., 2007, s. 107). 20.yüzyılın ikinci yarısından itibaren çalışan motivasyonunu açıklamak için dışsal motivasyonun birçok alanda yetersiz kaldığı fark edilerek içsel motivasyon kavramına dikkat

çekilmiştir (Kayacan, 2020, s. 82). İçsel motivasyon, bireyin herhangi bir amaç uğruna çaba göstermesi ve bu çabanın başarıya ulaşmasında kendini bağımsız ve ihtiyaçlarının karşılandığını hissetmesi olarak ifade edilmektedir (Onaran, 1981). İçsel motivasyon, doğal olarak ortaya çalışanın kendi isteği ile ortaya çıkmakta ve bireyin ihtiyaçlarına göre belirlenmektedir (Akbaba, 2006). Bu durumda içsel motivasyonun dış etkenlere bağlı olmadan ortaya çıktığını ve motivasyon üzerinde tamamlayıcı bir etkiye sahi olduğunu söylemek mümkündür. Bir diğer ifade ile içsel olarak motive olan bir kişi, herhangi bir rekabet, baskı ya da ödül gibi dışsal bir faktörle harekete geçmemekte tamamen tatmin duygusu ile ilerlemektedir (Buran Köse & Doğan, 2019, s. 137). Bu noktada çalışanların motive olabilmesinde dışsal faktörler kadar hatta ondan daha fazla içsel faktörlerin de önemli olduğu dikkati çekmektedir. Bu anlamda şirketlerin uyguladığı yetenek yönetimi uygulamaları çalışanların hem dışsal hem de içsel olarak motive olmalarını sağlayabilmektedir.

Metodoloji

Yöntem

Araştırmanın amacı, yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve çalışan motivasyonunu üzerindeki etkisini betimlemektir. Bu araştırmada konunun derinlemesine incelenmesi için karma araştırma yöntemi kullanılmıştır. Karma araştırma, nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin bir arada kullanıldığı araştırma modelidir (Tunalı vd., 2016, s. 107). Karma yöntem araştırmaları, araştırmacının bir çalışma veya birbirini izleyen çalışmalar içerisinde nitel ve nicel yöntem, yaklaşım ve kavramları birleştirmesi olarak tanımlanır (Creswell, 2003). Nicel araştırma yöntemi, ampirik ya da sayısal yöntem olarak adlandırılmaktadır (Altunışık vd., 2005). Nitel araştırma “olguların doğal ortamında gözlemlendiği, çalışıldığı ve insanların olgulara ne gibi anlamlar yüklediğinin yorumlandığı” araştırmalar yöntemi (Denzin & Lincoln, 2008) olup, tanımlamak, anlamak, yorumlamak ve anlamla ilgili terimlere ulaşılmasını sağlayan teknikleri kapsayan süreçleri içermektedir (Merriam, 2018, s. 13).

Araştırmanın amacı doğrultusunda nitel araştırma bölümü için araştırma soruları aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

- Yetenek yönetimi uygulamaları çalışanlar tarafından nasıl algılanmaktadır?
- Yetenek yönetimi uygulamaları çalışan motivasyonunu nasıl etkilemektedir?
- Yetenek yönetimine ilişkin çalışanların algısı hangi motivasyon değişkenleri üzerinde etkili olmaktadır?

Araştırmanın nicel bölümüne yönelik hipotezleri aşağıda belirtildiği gibidir:

H₁: Şirketlerde uygulanan yetenek yönetimi uygulamaları çalışan motivasyonunu etkilemektedir.

H₀: Şirketlerde uygulanan yetenek yönetimi çalışmaları çalışanların motivasyonlarını etkilememektedir.

H₂: Yetenek yönetimi uygulamaları çalışanlarda içsel motivasyonu etkilemektedir.

H₀: Yetenek yönetimi uygulamaları çalışanlarda içsel motivasyonu etkilememektedir.

H₃: Yetenek yönetimi uygulamaları çalışanlarda dışsal motivasyonu etkilemektedir.

H₀: Yetenek yönetimi uygulamaları çalışanlarda dışsal motivasyonu etkilememektedir.

H₄: Yetenek yönetimi uygulamaları çalışanın demotive olmasını etkilemektedir.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni yetenek yönetimi uygulayan işletmelerin çalışanlarıdır. Bu kapsamda araştırmanın örnekleme, olasılığa dayalı olmayan örnekleme tekniklerinden amaçlı örneklem ile belirlenmiştir. Amaçlı örnekleme, araştırmacının keşfetmek, anlamak, iç görü kazanmak istediği ve çoğu şeyin öğrenilebileceği bir örneklem seçimine dayanmaktadır (Merriam, 2018; Patton 2002). Bu bağlamda araştırmanın nicel bölümü için anketler X şirketinde çalışan yetenek yönetimi uygulamalarına tabi olan 200 kişiye gönderilmiştir. Anketlere 46 katılımcı gönüllülük esası ile yanıt vermiştir. Katılımcıların her biri X şirketinin farklı departmanlarında çalışmaktadır. Araştırmanın nitel bölümü için ise 46 katılımcı arasından seçilen ve yine gönüllülük esasına dayalı olarak 10 katılımcı ile "X" programı üzerinden online olarak görüşülmüştür.

		f	%	Geçerli %	Kümülatif %
Yaş	18-25	6	13,0	13,0	13,0
	26-35	25	54,3	54,3	67,4
	36 ve üstü	15	32,6	32,6	100,0
	Toplam	46	100,0	100,0	
Cinsiyet	Kadın	32	69,6	69,6	69,6
	Erkek	14	30,4	30,4	100,0
	Toplam	46	100,0	100,0	
Medeni Durum	Evli	24	52,2	52,2	52,2
	Bekâr	22	47,8	47,8	100,0
	Toplam	46	100,0	100,0	
Eğitim Durumu	Ön Lisans	3	6,5	6,5	6,5
	ve Lisans	36	78,3	78,3	78,3
	Yüksek Lisans	10	21,7	21,7	100,0
	Toplam	46	100,0	100,0	

Tablo 1: Örneklemin Demografik Bilgileri

Araştırma örnekleminin %69,6'sını kadın, %30,4'ünü erkek katılımcılar oluşturmaktadır. Katılımcıların çoğunluğu 25-34 yaş aralığında yer almakta, %71,7'sinin öğrenim durumu Lisans derecesidir. Araştırmaya katılanların

%52,2'sinin medeni durumu evlidir. Araştırmanın örneklemine ilişkin demografik bilgiler aşağıda tablo 1'de yer almaktadır.

Nitel araştırma bölümü için yarı yapılandırılmış görüşmenin gerçekleştirildiği 10 katılımcının demografik bilgileri Tablo 2'de yer almaktadır.

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Durumu	Departman
K1	Kadın	27	Yüksek Lisans	İnsan Kaynakları
K2	Erkek	28	Yüksek Lisans	İş Geliştirme
K3	Kadın	30	Lisans	İnsan Kaynakları
K4	Erkek	29	Lisans	Mali İşler
K5	Kadın	28	Lisans	Bütçeleme
K6	Kadın	23	Yüksek Lisans	İnsan Kaynakları
K7	Kadın	32	Yüksek Lisans	İnsan Kaynakları
K8	Erkek	22	Lisans	İş Geliştirme
K9	Erkek	23	Lisans	İş Geliştirme
K10	Erkek	28	Lisans	Mühendis

Sayfa | 266

Tablo 2: Görüşmeye katılanların demografik bilgileri

Veri Toplama Araçları

Nicel araştırma bölümü için nicel araştırmalarda veri toplama yöntemlerinden anket tekniği kullanılmıştır. Anket; bireylerin demografik özelliklerini, tercihlerini belirlemek için ya da bir konu, durum, olay hakkında bilgi toplamak veya bireylerin görüşlerini belirlemeye yönelik çeşitli soruların bir araya getirilmesiyle oluşturulan veri toplama aracıdır (Metin, 2021). Anketin, ilk bölümünde, demografik sorular; ikinci bölümünde ise Duran ve arkadaşları (2019) tarafından geliştirilen "Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği" ve Gagne, Forest, Gilbert, Aube, Morin Mlorni ve diğerleri (2010) tarafından geliştirilen Çivilidağ ve Şekercioğlu (2017) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Çok Boyutlu Motivasyon Ölçeği" yer almaktadır.

"Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği" yetenek yönetimi uygulamalarını; ödüllendirme, eğitim, elde tutma, bağlılık, cezbetme, yetenek havuzu, seçme ve yerleştirme olmak üzere 7 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek 49 maddeden oluşmaktadır. 7 madde cezbetme, 4 madde seçme yerleştirme, 7 madde bağlılık, 8 madde elde tutma, 7 madde eğitim, 11 madde ödüllendirme, 5 madde yetenek havuzu kavramlarını ölçmek için hazırlanmıştır. 5'li likert ölçeği kullanılmış olup; 1: Hiç Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım/Ortadayım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum şeklinde belirlenmiştir.

“Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği” Gagne, Forest, Gilbert, Aube, Morin Mlorni ve diğerleri (2010) tarafından geliştirilmiştir. Çivilidağ ve Şekercioğlu (2017) tarafından Türkçe’ye uyarlanmıştır. Orijinal ölçekte 6 alt boyut bulunmakta olup bunlar; motive olamama, sosyal dışsal düzenleme, maddesel dışsal düzenleme, içe yansıtılan düzenleme, kişisel düzenleme ve içsel motivasyondan oluşmaktadır. Ölçek 19 maddeden oluşmaktadır. 7’li likert ölçeği kullanılmış olup; Hiç Uygun Değil, Çoğunlukla Uygun Değil, Uygun Değil, Orta, Uygun, Oldukça Uygun, Tamamen Uygun şeklinde belirlenmiştir.

Nitel araştırma bölümü için ise nitel araştırma yöntemi olan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme, önceden tasarlanan bir dizi soruyu içeren bir soru formuna dayanmakta, bununla birlikte “görüşme esnasında verinin detayına inmek ya da eksik kalan bir noktanın tamamlanabilmesi için bu sorulara ek/sonda sorular getirilmesi imkânı” tanımaktadır (Karataş, 2017; Dömbekçi & Erişen, 2022).

Yarı yapılandırılmış görüşme için literatür taraması sonucunda 22 ana soru ve 23 ek/sonda sorusundan oluşan soru formu oluşturulmuştur. 10 katılımcının her biriyle tek tek görüşülmüş olup en kısa görüşme süresi 20 dakika, en uzun görüşme süresi 45 dakikadır. Görüşme süreleri ortalama 35 dakika civarında sürmüştür. Katılımcıların her birinden sözlü olarak izin alınarak cevaplar ses kaydına alınmıştır. Alınan ses kayıtları daha sonra tek tek deşifre edilmiştir. Ortaya çıkan veriler literatür destekli oluşturulan kategori ve kodlar doğrultusunda analiz edilmiştir.

Sayfa | 267

Nicel araştırma bölümü için geçerlik ve güvenirlik değerlendirildiğinde, Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeğinin tamamının ($\alpha=,777$) oldukça güvenilir olduğu görülmektedir. Ölçme aracı yer alan boyutların güvenirlikleri ise şu şekildedir: Kişisel düzenleme ($\alpha=,708$), dışsal düzenleme-sosyal ($\alpha=,746$), motive olmama ($\alpha=,792$) ve içe yansıtılan düzenleme ($\alpha=,776$) boyutları oldukça güvenilirdir. Dışsal düzenleme-maddesel ($\alpha=,606$) ve içsel motivasyon ($\alpha=,666$) boyutlarının ise düşük güvenirlik düzeyinde olduğu görülmektedir. Öte yandan Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeğinin tamamının ($\alpha=,964$) yüksek güvenirlik düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Ölçme aracı yer alan boyutların güvenirliklerinin ise 0,80-1,00 (yüksek güvenirlik) aralığında olduğu görülmektedir.

Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini kontrol etmek için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri kontrol edilmiştir. Genellikle literatür doğrultusunda skewness ve kurtosis değerlerinin ± 1.5 ya da ± 2.0 şeklinde olması elde edilen verilerin normal dağılım gösterdiğini kanıtlamaktadır (Büyüköztürk, 2017; Tabachnick & Fidell, 2013). Bunun yanında literatürde ± 3 değerlerinin kabul edilebilirliği üzerinde durulduğunda görülmektedir (Kline, 2011, s. 63). Tablo 3’teki değerler doğrultusunda araştırmanın hipotezleri bağlamında regresyon analizleri yapılmıştır.

Boyutlar	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Kişisel Düzenleme	46	-,235	,350	-,882	,688

Dışsal Düzenleme-Maddesel	46	,090	,350	,288	,688
Dışsal Düzenleme-Sosyal	46	,200	,350	-,600	,688
Motive Olmama	46	1,216	,350	,573	,688
İçe Yansıtılan Düzenleme	46	-,439	,350	-,350	,688
İçsel Motivasyon	46	-,453	,350	-,183	,688
Cezbetme	46	-1,206	,350	1,146	,688
Seçim Yerleştirme	46	-,538	,350	,035	,688
Bağlılık	46	-,478	,350	-,539	,688
Elde Tutma	46	-,613	,350	,516	,688
Eğitim	46	-1,163	,350	2,800	,688
Ödüllendirme	46	-,438	,350	-,227	,688
Yetenek Havuzu	46	-,016	,350	-,126	,688
Geçerli N	46				

Tablo 3: Normal Dağılım Testi

Nitel araştırma desenlerinde araştırmacının genelleme amacı gütmekten, anlamlandırmaya odaklı ve güvenilirliği yüksek araştırma süreci yürütmesi beklenmektedir (Büyüköztürk, 2017). Araştırmanın güvenilirliğini sağlamak için görüşme sorularının hazırlanmasında dil kullanımı, pilot bir araştırmanın yapılması, katılımcının onayının ve görüşme kayıtlarının alınması, katılımcı teyidi ve kodlayıcılar arası görüş birliği alınması gerekmektedir (Aziz, 2011; Creswell, 2016). Nitel araştırma bölümünün güvenilirliğini sağlamak amacı ile araştırma soruları hazırlandıktan sonra konu ile ilgili uzman kişiler tarafından anlaşılabilirliği denetlenmesi sağlanmıştır. Ayrıca bir pilot araştırma yapılarak, çalışanlar tarafından soruların anlaşılıp anlaşılmadığına bakılmış bazı ifadelerde düzeltmeler yapılmıştır. Görüşme yapılırken her bir katılımcının onayı alınmış, görüşmeler katılımcıların izni ile ses kaydına alınmıştır. Araştırma ile ilgili deşifreler yapıldıktan sonra katılımcılara gönderilerek katılımcıların söylediklerinin doğru bir şekilde yazılıp yazılmadığına incelemeleri istenerek onayları alınmıştır. Araştırmada elde edilen nitel verilerin analizi sürecinde de araştırmacı bulguların anlamlı ve objektif ele alınmasına özen göstermiştir. Ayrıca kodlayıcılar arası görüş birliği ilkesinden hareketle, araştırmacı dışında iki kodlayıcı daha kodlayıcılar arası uzlaşma (üçgenleme) yöntemi ile nitel veri tabanı kodları için kodlayıcılar sonuçları karşılaştırmış (Creswell ve Creswell, 2018) ve nihai kodlar elde edilmiştir.

Bununla birlikte nitel verilerin analizi program kullanılarak belirlenen tema ve kodlar arasındaki ilişkilerin kodlayıcılar dışında Maxqda programı aracılığıyla denetimi sağlanmıştır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma sürecinde verilerin elde edilmesine yönelik bir sınırlılık ile karşılaşmıştır. Yetenek yönetimi uygulamaları işletmelere ait özel veriler içermesi

nedeni ile araştırma yapılmasına izin veren işletme anketin çalışanlara iletilmesini araştırmacılara bırakmış, sistem üzerinden mail gönderilmesini kabul etmemiştir. Bu durum araştırmacıların çalışanlara ulaşma ve verileri toplamada güçlük yaşanmasına neden olmuştur. Bununla birlikte araştırma sadece bir şirket çalışanları ile gerçekleştirildiği ve söz konusu çalışanların algılarını içerdiği için elde edilen veriler farklı şirket çalışanları açısından değerlendirmeler yapabilme imkânı sunmadığı için bir sınırlılık olarak değerlendirilebilir.

Etik Kurallara Uygunluk

Araştırmaya başlamadan önce Ege Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan 27.12.2023 tarihinde 2245 protokol numaralı belge "Araştırma, Oybirliği ile etik açıdan uygun bulunmuştur" onayı almıştır. Anket ve görüşmeler çevrimiçi uygulanarak öncesinde katılımın gönüllülük esaslı olduğu ve elde edilecek verilerin araştırma haricinde kullanılmayacağı, kişilere ait tüm bilgilerin gizli tutulacağı katılımcılara bildirilmiş ve katılımcıların bu konuda onayı alınmıştır.

Araştırma Bulguları

Nicel Araştırma Bulguları

H₁: Şirketlerde uygulanan yetenek yönetimi uygulamaları çalışan motivasyonunu etkilemektedir.

H₀: Şirketlerde uygulanan yetenek yönetimi çalışmaları çalışanların motivasyonlarını etkilememektedir.

Değişkenler		N	R	R ²	F	p
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken					
Yetenek Yönetimi Uygulamaları	İş Motivasyonu	46	0,26	0,06	2,166	,038
Alt Boyutlar		İş Motivasyonu				
Cezbetme						
Seçme ve Yerleştirme						
Bağlılık						
Elde Tutma						
Eğitim						
Ödüllendirme						
Yetenek Havuzu		46	0,03	0,00	,051	,823

Tablo 4: Yetenek Yönetimi Uygulamaları ile İş Motivasyonuna Yönelik Regresyon Analizi

H₁ ve H₀ kapsamında yetenek yönetimi uygulamalarının iş motivasyonunu pozitif yönde etkilediğini tespit edebilmek için Basit Doğrusal Regresyon Analizi yapılmıştır. Öncelikle yetenek yönetimi uygulamaları ile iş motivasyonu arasındaki doğrusallık ilişkisi kontrol edilmiştir. İlişkinin doğrusal olduğu görülmüştür. Değişkenlerin residual değerlerini normal dağılım testine tabii tuttuğumuzda p değeri, 0.05'ten büyük ise, normallik varsayımının sağlandığını göstermektedir (Elliott ve Woodward, 2007). İki değişkenin residual değerlerinin shapiro-wilk normal dağılım varsayımını sağladığı söylenebilir (p=,826; p>0,05). Analiz sonuçları incelendiğinde yetenek yönetimi uygulamaları, çalışanın iş motivasyonunun anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür (R=0,26; R²=0,06; F(1,44)=2,166; p<0,01). İki değişken arasındaki ilişki ise pozitifdir (-1 < r < +1). Bu bağlamda H₁ kabul edilirken H₀ reddedilmiştir. Yetenek yönetimi uygulamalarının alt boyutları bağlamında analiz sonuçları değerlendirildiğinde cezbetme (p=,185; p<0,05), seçme yerleştirme (p=,267; p<0,05), ödüllendirme (p=,378; p<0,05) ve yetenek havuzunun (p=,823; p<0,05) iş motivasyonunu etkilemediği tespit edilmiştir. Bağlılık (p=,000; p<0,05), elde tutuma (p=,027; p<0,05) ve eğitim (p=,030; p<0,05) boyutları ise iş motivasyonunu etkilemektedir.

H₂: Yetenek yönetimi uygulamaları çalışanlarda içsel motivasyonu etkilemektedir.

H₀: Yetenek yönetimi uygulamaları çalışanlarda içsel motivasyonu etkilememektedir.

Değişkenler		N	R	R ²	F	p
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken					
Yetenek Yönetimi Uygulamaları	İçsel Motivasyon	46	0,48	0,23	19,563	,000
Alt Boyutlar						
Cezbetme	İçsel Motivasyon	46	0,32	0,10	5,175	,028
Seçme ve Yerleştirme		46	0,58	0,34	22,861	,000
Bağlılık		46	0,23	0,05	2,570	,116
Elde Tutma		46	0,50	0,25	14,343	,000
Eğitim		46	0,47	0,22	12,439	,001
Ödüllendirme		46	0,60	0,37	25,669	,000
Yetenek Havuzu		46	0,38	0,14	7,378	,009

Tablo 5: Yetenek Yönetimi Uygulamaları ile İçsel Motivasyona Yönelik Regresyon Analizi

Yetenek yönetimi uygulamaları ile içsel motivasyon arasında ilişkinin doğrusal olduğu görülmüştür. İki değişkenin residual değerleri ise shapiro-wilk normal dağılım varsayımını sağlamaktadır ($p=,684$; $p>0,05$). Analiz sonuçları incelendiğinde yetenek yönetimi uygulamaları, çalışanın içsel motivasyonunun anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür ($R=0,48$; $R^2=0,23$; $F(1,44)=19,563$; $p<0,01$). İki değişken arasındaki ilişki ise pozitifdir ($-1 < r < +1$). Bu bağlamda H_2 kabul edilirken H_0 reddedilmiştir. Yetenek yönetimi uygulamalarının alt boyutları bağlamında analiz sonuçları değerlendirildiğinde sadece bağlılık alt boyutunun, içsel motivasyonu etkilemediği görülmüştür ($p=,116$; $p<0,05$). Diğer boyutlar ise içsel motivasyonu etkilemektedir.

H₃: Yetenek yönetimi uygulamaları çalışanlarda dışsal motivasyonu etkilemektedir.

H₀: Yetenek yönetimi uygulamaları çalışanlarda dışsal motivasyonu etkilememektedir.

Değişkenler		N	R	R ²	F	p
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken					
Yetenek Yönetimi Uygulamaları	Dışsal Motivasyon	46	0,10	0,01	,473	,496

Sayfa | 271

Tablo 6: Yetenek Yönetimi Uygulamaları ile Dışsal Motivasyona Yönelik Regresyon Analizi

Tablo 6'daki bulgulara göre yetenek yönetimi uygulamaları, çalışanın dışsal motivasyonunun anlamlı bir yordayıcısı olmadığı tespit edilmiştir ($R=0,10$; $R^2=0,01$; $F(1,44)=,473$; $p<0,01$). Örneklem özelinde yetenek yönetimi uygulamaları çalışanlarda dışsal motivasyon sağlamadığı söylenebilir. Bu yüzden H_0 kabul edilirken H_3 reddedilmiştir.

H₄: Yetenek yönetimi uygulamaları çalışanın demotive olmasını etkilemektedir.

Değişkenler		N	R	R ²	F	p
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken					
Yetenek Yönetimi Uygulamaları	Motive Olmama	46	-0,54	0,29	19,460	,000
Alt Boyutlar		46	0,34	0,11	5,637	,022
Cezbetme						
Seçme ve Yerleştirme	Motive Olmama					
Bağlılık		46	0,56	0,31	19,771	,000

Elde Tutma	46	0,34	0,12	5,872	,020
Eğitim	46	0,53	0,28	17,003	,000
Ödüllendirme	46	0,40	0,16	8,280	,006
Yetenek Havuzu	46	0,39	0,15	7,905	,007

Tablo 6: Yetenek Yönetimi Uygulamaları ile Motive Olmamaya Yönelik Regresyon Analizi

Yetenek yönetimi uygulamaları ile motive olmama arasında ilişki doğrusaldır. İki değişkenin residual değerleri Shapiro-Wilk normal dağılım varsayımını sağlamaktadır ($p=,135$; $p>0,05$). Analiz sonuçları incelendiğinde yetenek yönetimi uygulamaları, çalışanın motive olmama durumunun anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür ($R=-0,54$; $R^2=0,29$; $F(1,44)=19,460$; $p<0,01$). İki değişken arasındaki ilişki ise negatiftir ($-1 < r < +1$). Bu bağlamda H_4 kabul edilmiştir. Yetenek yönetimi uygulamalarının alt boyutlarına bakıldığında bütün boyutların motive olmama durumunu etkilediği dikkat çekmektedir.

Nitel Araştırma Bulguları

Nitel araştırma verilerinin değerlendirilmesinde niteliksel (tematik kodlama) ve betimsel içerik analizi yöntemi uygulanmıştır. Kodlama işlemi manuel olarak herhangi bir uygulama kullanılmadan yapılmıştır. Birbiriyle ilişkili olduğu düşünülen kodlar ve kategoriler temalaştırılmıştır. Betimsel içerik analizinde de temalar katılımcıların ifadeleriyle desteklenmiştir. 10 katılımcı ile yapılan görüşmede katılımcılar Katılımcı 1=K1, Katılımcı 2=K2 şeklinde kodlanmıştır. Tablo 7’de ulaşılan kodlar, kategoriler ve temalar yer almaktadır.

Sayfa | 272

Kodlar	Kategoriler	Tema
Şeffaf iletişim	İletişim Etkisi	Motivasyonun Sürdürülebilirliği
Açık iletişim		
Olumlu iletişim		
İlimli üslup		
Açık kapı politikası		
Doğrudan iletişim		
Destekleyici İletişim		
Heyecan verici	İçsel Motivasyon	
Kendini geliştirme		
Mutlu etme		
Ruhsal durumu etkileme		
Aidiyet duygusunu yükseltme		
İçsel yolculuk		
İçsel tatmin		
İçsel ihtiyaç		
Güven ortamı yaratma	Güven	Motivasyonun Korunması
Gizlilik esası		
Karşılıklı güven		
Güvende hissetme		

Yöneticinin güven vermesi		
Çalışanı koruma (kariyer)		
Kariyer beklentisini karşılama		
Kariyer imkânı		
Kariyerde önemli etki		
Kariyer yönetimi		
Doğru kariyer başlangıcı		
Doğru kariyer yönelimi		
Kariyeri destekleme		
Kariyer hedefi		
Eğitim olanakları		
Eğitim gelişimi		
Eğitimler		
Eğitici aktiviteler		
Bilgilendirici eğitimler		
Ekip yönetimi		
Kurum içi sosyalleşme		
İş arkadaşları etkileşimi		
Kurum içi fayda sağlama		
Kurum içi görev tamamlama		
Kurum içi finansal destek		
Ofis ortamı		

Tablo 7: Kod-Kategori-Tema

Motivasyonun Sürdürülebilirliği

Motivasyonun sürdürülebilirliği teması iletişim etkisi ve içsel motivasyon kategorilerinden oluşmaktadır. Katılımcılara göre olumlu iletişim süreçleri motivasyonun devam edebilmesinde önemli bir etkidir. Aynı şekilde yetenek yönetim sürecinin çalışanın içsel motivasyonunu arttırması ve tatmin etmesi genel anlamda motivasyonu sürdürülebilir kılmaktadır. Bu temayı katılımcılardan K4'ün ifadesi desteklemektedir:

“Pozitif açık iletişimin taraftarıyım bence sorunlar konuşulmalı problemler kolektif bir şekilde çözülmeli zaten iş hayatı problemleri çözmek üzerine kurulan bir şey... mükemmel bir seviyede çözülmez belki orta derecede bir verim elde edersiniz ama onun çözüleceğini bilmek bence çalışanın isteğine devamlılığını motivasyonunu daha sürdürülebilir kalıyor.” (K4)

Bir diğer kategori olan içsel motivasyon ise çalışanın yetenek yönetimi süreçlerinden heyecan duyduğunu, mutlu olduğunu, içsel olarak kendini tatmin ettiğini anlatmaktadır. Aynı zamanda yetenek yönetimi uygulamaları çalışanın aidiyet duygusunun artmasına da katkı sağlayarak içsel motivasyonunu arttırmaktadır. İçsel motivasyonu artan çalışanın genel anlamda motivasyonunun sürdürülebilirliği de etkilenmektedir. K3 ve K8'in ifadeleri bu temayı desteklemektedir:

"Şöyle bireysel olarak konuşursam bende iyi bir yolculuk söyleyebilirim.... İçsel anlamda motivasyonunuzu tatmin edici bir süreç var diyebiliriz o zaman." (K3)

"Bunu da yani evet kesinlikle diyeceğim... bizim gelişimimizi takip eden sürekli bizim motivasyonumuzu takip eden bir ekip o yüzden iyi bir süreç geçirdik ve dediğim gibi böyle içsel motivasyonu destekleyen şeyler oldu... bu da bizi çok mutlu ediyordu." (K8)

K8 ifadesi ile şirketteki yetenek yönetim süreçlerindeki örnekler üzerinden içsel motivasyonunun desteklendiğini ve bu durumun kendisini duygusal anlamda etkilediğini vurgulamıştır.

Motivasyonun Korunması

Motivasyonun korunması teması, katılımcıların güvenme ve kariyeri olumlu etkileme kategorileri bağlamında ortaya çıkmıştır. Çalışanın kurum içinde yetenek yönetimi uygulamaları doğrultusunda güvende hissetmesi motivasyonunu olumlu olarak etkilerken aynı zamanda motivasyonunu da korumaktadır. Çalışanın kariyerinin olumlu etkilenmesi de motivasyonunu koruyarak azalmasını engellemekte ve daha da artırmaktadır. Bu temayı işaret eden katılımcılardan K1'in ifadeleri şu şekildedir:

"... motivasyonumu koruyor ama ayriyeten bir göz olarak düşününce de bir çalışanın şirketinde yetenek yönetimi konularının olması ve güvenin sağlanması kendini de aslında daha değerli hissettiriyor." (K1)

K1 ifadesi ile yetenek yönetim süreçlerine bağlı olarak yansıtılan güveninin ve güven duyma durumunun motivasyonunu koruduğuna işaret etmektedir. K4'ün ifadesi motivasyonun korunmasına yönelik olarak desteklemektedir.

"... güzel bir güven ortamı yaratılması sağlamıştı bu da motivasyonunuzu süreç içerisinde olumlu bir yönde seyrettiğini gösterir." (K4)

Motivasyonu Yükseltme

Yetenek yönetimi uygulamalarında çalışana sağlanan eğitim desteği ile kurum içi ilişkilerin etkisi motivasyonu yükseltme temasını oluşturmaktadır. Çalışanlara sunulan eğitim olanakları, eğitici aktiviteler hem kişisel hem de profesyonel anlamda gelişimi beraberinde getirmektedir. Bu gelişim çalışanın motivasyonunu olumlu bir şekilde etkileyerek motivasyonlarının yükselmesini sağlamaktadır. K10'un ifadeleri bunu destekler niteliktedir:

"Aslında çalıştığım şirkete çok dikkat ediliyor yetenek yönetimine sürekli çalışanların kendini geliştirmesine dikkat ediyor şirket yetkilileri bunlarla ilgili işte eğitimler olabilir sözlü eğitimler aynı zamanda teknik eğitimler tarzında şirketin çok fazla destek olduğu durumlar var yani bence yeterli bir şekilde önem verdiklerini düşünüyorum. Ben genel anlamda bilginin güç olduğuna inanan biriyim o yüzden ne kadar çok insan bilgi sahibi olduğu zaman kendi alanında özellikle motivasyonunu kesinlikle artıracaklarını düşünüyorum kendimde öyle oluyor yani." (K10)

Kurum içi ilişkiler bağlamında çalışma arkadaşları, ofis ortamı, kurumun maddi ve manevi desteği ile kurumda kendini önemli hissetme (fayda sağlama ve görevini yerine getirme) gibi unsurların çalışanın motivasyonunu yükselttiği söylenebilir. K1'in ifadesi bunu açıklamaktadır:

"...Şöyle buraya zaten işi severek geliyorum geldiğimde iş yaparken de aslında bir fayda sağladığımı düşünüyorum ama ne zaman ki yaptığım işin bana da fayda sağlamadığını düşünürsen orada motivasyonu düşebilir hani şu ana kadar işin operasyon kısmı yapmak herkese genelde sıkıcı gelir ama eğer onun size bir şey katacağını biliyorsanız o bir motivasyondur bende şu güne kadar böyle bir motivasyonla geldim diyebilirim." (K1) diyerek pozisyon ve görevin motive edici bir unsur olduğunu kabul etmektedir. Aynı zamanda fayda sağladığını fark etmesi de yaptığı işi anlamlı kılarak bir motivasyon sağlamaktadır.

Buna ek olarak K2 de kurum içi sosyalleşmenin önemini aşağıdaki sözleri ile işaret etmektedir.

"...şirketteki diğer birimlerden de hani gerçekten çok iyi kişilerle bir motive arkadaşlığımız sohbetimiz olduğu için... ofisi ne kadar sosyalleştirebilirsek o kadar iyi geliyor yani sosyal bir ortamın sağlanması sizi bu evet süreç içerisinde de oldukça motive ettiğini söyleyebiliriz ekibiniz yöneticiniz ve sosyal çevreniz diyebiliriz." (K2)

K2 de kurum içindeki sosyal ortamın, sosyal etkileşimin bir diğer ifade ile ofis ortamının motivasyonu yükseltebileceğinden bahsetmektedir.

SONUÇ

Yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve bu uygulamaların çalışanların motivasyonlarını nasıl etkilediğini betimlemeye yönelik gerçekleştirilen araştırma sonucunda yetenek yönetimi uygulamaları ve çalışan motivasyonu arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Alt boyutları açısından değerlendirildiğinde bağlılık, elde tutma ve eğitim iş motivasyonunu etkilerken cezbetme, ödüllendirme, yetenek havuzu, seçme yerleştirme boyutlarının motivasyonu etkilemediği görülmektedir. Buna istinaden de çalışanların motivasyonu şirkette uygulanan yetenek yönetimi süreçlerinden olumlu bir şekilde etkilenmektedir. Motivasyon, çalışanları belirli bir hedefe yönelik harekete geçirme olarak tanımlanan bir kavram olması açısından belirli bir hedefe doğru uygulanan stratejileri kapsayan yetenek yönetimiyle bu hedef bağdaşmaktadır (Karaman, 2010; Erdoğan & Sahlepçioğlu, 2020; Höglund, 2012).

Çalışmada yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların içsel motivasyon üzerindeki etkisi incelendiğinde iki değişken arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu görülürken pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Bu bağlamda yetenek yönetimi uygulamaları içsel motivasyonu %23 oranında açıklamaktadır. Yani işletme içerisinde yetenek yönetimi uygulamaları çalışanların içsel motivasyonları üzerinde önemli bir etkisi olduğu, kişisel tatmin duygusunun yaşanabildiğini göstermektedir. Bu noktada içsel motivasyonun yetenek yönetimi uygulamalarının hedefleri ve

çeşitli süreçleri ile sağlanabildiğini ifade edilebilir. Dışsal motivasyon ile olan ilişki incelendiğinde ise iki değişken arasında anlamlı olmayan bir ilişki bulunmaktadır.

İşletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların motivasyonları üzerindeki etkileri demotivasyon açısından değerlendirildiğinde ise yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanları motive ettiği gibi demotive de edebileceği ortaya konulmuştur. Colling ve Mellahi (2009) yapmış olduğu çalışmada yetenek yönetimi uygulamalarının stratejilere uygun bir şekilde yürütülememesi çalışan motivasyonunu olumsuz etkileyerek demotive edebildiğini belirterek bu bulguyu desteklemektedir.

Yetenek yönetimi uygulamalarının çalışan motivasyonunu nasıl etkilediğine ilişkin derinlemesine veri elde etmek amacı ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucunda yetenek yönetimi uygulamalarının iletişim, motivasyonun sürdürülebilirliği, içsel motivasyonla ilişkili değerlendirildiği bulgulanmıştır. Yetenek yönetimi uygulamaları ile çalışanlarla ve çalışanlar arasında açık ve şeffaf bir iletişim olduğuna vurgu yapan çalışanlar bunun içsel motivasyonu pekiştirdiğini ifade etmektedir. İşlerinde duymuş oldukları heyecan duygusu, mutluluk içsel olarak bir tatmin duygusu olduğu öne plana çıkmaktadır. Bu veriler ışığında yetenek yönetimi süreçleri içsel motivasyonu destekleyen bir yaklaşım olduğunu söylemek mümkündür.

Aynı zamanda içsel olarak yaşanan bu tatmin duygusunun şirkete karşı aidiyet duygusunun gelişmesine katkı sağladığı da söylenmektedir. Mokoena ve arkadaşları (2022), yetenek yönetimi ve şirket bağlılığını incelemeleri sonucunda bu uygulamaların çalışanlarda bağlılığı arttırarak işten ayrılma niyetlerinin de azaldığı sonucuna varmışlardır. Çalışanların yetenek yönetimi uygulamaları içerisinde güven duygusu içerisinde olduklarına ve bunun da motivasyonu koruduğu ve olumlu etkilendiği sonucunu vermektedir. Stahl ve arkadaşları (2007) ise yetenek yönetimi uygulamalarının şirket içerisinde güven konusunda önemli olduğunu söyleyerek çalışanların şirketin karar verme mekanizmalarına olan güveninin sağlamlığı motivasyonlarını koruduğunu ve şirket bağlılıklarının artabileceğini ifade etmektedir.

Araştırma kapsamında yetenek yönetimi uygulamaları içerisindeki çalışanların motivasyonlarının yükseltilmesi noktasında iki kategori üzerinde durulmaktadır. Bunlar; eğitim desteği ve kurum içi ilişkilerdir. Çalışanlara sağlanan eğitim olanakları ve eğitici aktiviteler karşısında hem profesyonel hem de kişisel anlamda gelişimin sağlandığını görülmektedir. Bu gelişim motivasyonun pekişerek yükselmesini sağlamaktadır. Yetenek yönetimi süreçlerinde kişinin almış olduğu eğitimlerin motivasyonu arttırdığı vurgulanmaktadır. Kurum içi ilişkiler bağlamında ofis ortamı, kurum içi sosyalleşmenin sağlanması, çalışma arkadaşları ile olan iletişim, fayda sağlama ile kurumun desteğini görerek kurum içinde değerli hissetme motivasyonun pekişmesindeki en önemli faktörler arasında yer almaktadır. Clenaghan (2015) tarafından Argos for Business’de yapılan araştırmada, şirket içinde kurulan iyi ilişkiler motivasyon kaynağı oluşturduğu görülmektedir. Böylece çalışanların %40’ı iş yerinde kurdukları yönetici ve iş

arkadaşları arasındaki iyi ilişkiler nedeniyle pozisyonlarını koruduklarını göstermekle birlikte yetenek yönetimi çalışmalarında destekleyici bir ortamın oluşturulmasında motivasyonu arttıracığı vurgulanmaktadır.

Yapılan nitel araştırma kapsamında yetenek yönetimi uygulamaları motivasyon bağlamında değerlendirildiğinde, süreçlerin motivasyonu olumlu etkilediği sonucuna varılmaktadır. Bu süreçler içerisinde iletişimin etkisi, içsel motivasyonun tatmini, kariyerin olumlu etkilenmesi, ihtiyaç duyulan eğitim faaliyetlerinin karşılanması ve kurum içi ilişkilerinde sağlıklı oluşu motivasyonu etkileyen başlıca etkenler arasında yer almaktadır. Böylece bu uygulamalar içerisinde motivasyon sürdürülebilir olacak ve daima artacaktır. Bir diğer deyişle yetenek yönetimi uygulamaları doğru algılanarak çalışan motivasyonunu arttırmaktadır diyebiliriz.

Çalışanlara sağlanan imkanlar ve iş arkadaşı/yönetici ile kurulan olumlu ilişkiler sonucunda çalışanların motivasyon düzeylerinin arttığı görülmektedir. Bu doğrultuda çalışanların motivasyon düzeyini etkileyen faktörler; çalışanların kariyer sürecinde desteklendikleri bir iş ortamında bulundukları duygusunu hissetmesi, şirket tarafından kişisel ve profesyonel gelişimleri için eğitimlerin verilmesi, şirket içinde iş arkadaşları ve yöneticileri ile açık ve şeffaf bir iletişim kurma olanağına sahip olunması olarak ifade edilebilir. Bu bağlamda genel olarak yetenek yönetimi süreçlerindeki iletişimin açık olması çalışanların gelecekte kendilerini neyi beklediğini görmelerine yardımcı olması, ne yapmak istediklerine karar verebilecekleri bir şirkette olmalarının güvencesi gibi faktörlerin motive olmalarında etkili olduğu görülmektedir. Johnson ve arkadaşları (2020), yetenek yönetimi süreçlerindeki şeffaflığın gelecekte gelebilecekleri pozisyonlardaki rollerini anlamalarına ve kabul etmelerine yardımcı olduğunu öne sürmektedir. Yetenek yönetimi sürecinin çalışanların şirkete aidiyet duygusunu da etkileyerek yetenekli çalışanların kuruma olan bağlılığını da arttırdığı görülmektedir. Sonuç olarak araştırma daha önce literatürde yer alan Altuğ (2019), Güner (2016), Durak (1998), Özyurt (2021)'un yapmış oldukları araştırmalar ile tutarlı sonuçlar göstermiştir. Gelecek araştırmalarda kuşaklar bağlamında motive olma faktörlerinin değişebileceği göz önüne alınarak yetenek yönetimi uygulamalarını farklı kuşaklardan çalışanların motivasyonlarına nasıl etki ettiği incelenebilir. Bununla birlikte, gelecek çalışmalarda farklı şirket çalışanlarının yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin algılarının motivasyona etkisi karşılaştırmalı olarak ele alınabileceği gibi, yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların motivasyonuna etkisi cinsiyet, meslek, gelir vb. değişkenler açısından da incelenmesinin literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, S. (2021). Türkiye’de yetenek yönetimi çalışmalarındaki gelişmeler: Lisansüstü tezlere yönelik bir analiz (2007-2019). *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(3), 1079-1094.
- Akbaba, S. (2006). Eğitimde motivasyon. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (13), 343-361.
- Alayoğlu, N. (2010). İnsan kaynakları yönetiminde yeni dönem: yetenek yönetimi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 68-97.

- Altınöz, M. (2009). *Yetenek Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Altuğ, E. S. (2019). *Yetenek yönetimi uygulamaları algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisinde ise cezbolmanın aracılık etkisi: bankacılık sektöründe bir araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2005). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri [Research methods in social sciences]*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Altuntuğ, N. (2009). Rekabet üstünlüğünün sürdürülmesinde yeteneklerin rolü: yetenek yönetim yaklaşımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 445-460.
- Areiqat, A. Y., Abdelhadi, T., & Al-Tarawneh, H. A. (2010). Talent management as a strategic practice of human resources management to improve human performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(2), 329-341.
- Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage: Taking a systematic approach of talent management. *Strategic Human Resource Review*, 4(5), 28-31.
- Aslan, M., & Doğan, S. (2020). Dışsal motivasyon, içsel motivasyon ve performans etkileşimine kuramsal bir bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(26), 291-301.
- Atlı, D. (2012). *Yetenek Yönetimi*. İstanbul: Crea Yayıncılık.
- autoassembly.mckinsey.com/html/downloads/articles/War_For_Talent.pdf.
- Aydemir, O. (2013). *Öğrenmede motivasyon ve dikkatin önemi*. <http://www.egitim.aku.edu.tr/motivasyondikkat2.pdf> adresinden elde edildi. Erişim Tarihi: 03.05.2024
- Aziz, A. (2011). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri ve teknikleri*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory: revitalization or decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299-1315.
- Boz, H. (2016). *Yöneticilerin yetenek yönetimi yetkinliklerinin işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde duygusal bağlılık, çalışmaya tutkunluk ve iş tatmininin aracılık etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Akdeniz Üniversitesi.
- Boz, H. (2018). *İşletmelerde yetenek yönetimi*. Akademisyen Kitabevi: Ankara.
- Buckingham, M., & Coffman, C. (2007). *Önce Bütün Kuralları Yıkın*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Buckingham, M., & Vosburg R. M. (2001). The 21st century human resources function: It's the talent, stupid!. *Human Resource Planning*, 24(4), 17-23.
- Buran Köse, Ö., & Doğan, A. (2019). The relationship between social media addiction and self-esteem among Turkish university students. *Addicta: The Turkish Journal on Addictions*, 6(1).
- Büyüköztürk, Ş. (2017). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı* (23. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Caldwell, S. D., Herold, D. M., & Fedor, D. B. (2004). Toward an Understanding of the Relationships Among Organizational Change, Individual Differences, and Changes in Person-Environment Fit: A Cross-Level Study. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 868-882.
- Cappelli, P., & Keller, J. R. (2013). Classifying Work in the New Economy. *Academy of Management Review*, 38, 575-596.
- Cheese, P., Thomas, R. J., & Craig, E. (2008). *The talent powered organizatin: strategies for globalization, talent management and high performance*. London: Kogan Page Limited.

- Cheloha, R., & Swain, J. (2005). Talent management system key to effective succession planning. *HR Report*, 18(17), 5-7.
- Cıdal, H. (2023). *İşletmelerde yetenek yönetimi uygulamaları: Bursa makine ve tekstil sektörleri üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bursa Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- CIPD (2007). *Talent management: Research insight*. London: Chaeted Institute of Personel and Development.
- Clenaghan, D. (2015). Talent management and employee motivation. *The HR Director*. Erişim Tarihi: 04.07.2024, <https://www.thehrdirector.com/features/talent-management/talent-management-and-employee-motivation/>
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- Creelman, D. (2004). *Return on investment in talent management: measures you can put to work right now*. Washington, ABD: Human Capital Institute.
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Creswell, J. W. (2016). *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni*. Siyasal kitabevi.
- Creswell, J. W., & Creswell, D. J. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications, Inc.
- Çakar, N. D., & Ceylan, A. (2005). İş motivasyonunun çalışan bağlılığı ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 52-66.
- Çelik, M., & Zaim, A.H. (2011). Yetenek yönetimi yaklaşımı. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 10(20), 33-38.
- Çırpan, H., & Şen, A. (2009). İşletmelerde yenilikçiliği geliştirmede etkili bir araç: yetenek yönetimi. *Çerçeve Dergisi*, 52(16), 110-116.
- Çivilidağ, A., & Güçlü Şekercioğlu, G. (2017). Çok boyutlu iş motivasyonu ölçeğinin Türk kültürüne uyarlanması. *Mediterranean Journal of Humanities*, 7(1), 143-156.
- Daft, R. L. (1997). *Management* (4th ed.). The Dryden Press: Florida.
- Daft, R. L. (2000). *Organization theory and design* (7th ed.). U.S.A.: South-Western College Publishing, Thomson Learning.
- Davies, B., & Davies, B. J. (2010). Talent management in academies. *International Journal of Educational Management*, 24(5), 418-426.
- Deci, E. L., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., & Ryan, R. M. (1991). Motivation and education: The selfdetermination perspective. *Educational Psychologist*, 26(3-4), 325-346.
- Demirel, Y., & Yaşarsoy, E. (2016). İnsan kaynakları ve yetenek yönetimi ilişkisi. In E. Editor (Ed.), *7. Ulusal Girişimcilik Kongresi Kitabı*. TEAM University, Taşkent.
- DeNisi, A. S. (2000). Service Excellence: An Introduction. *Journal of Applied Psychology*, 85(5).
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2008). Introduction: The discipline and practice of qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research* (3rd ed., pp. 1-32). Thousands Oaks, CA: SAGE Publications.
- Dömbekçi, H. A., & Erişen, M. A. (2022). Nitel Araştırmalarda Görüşme Tekniği, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 141-160.
- Durak, I. (1998). *İşletmelerde çalışan insanlarda daha fazla yararlanma aracı olarak motivasyon süreci ve bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi. Denizli.

- Duran, C., Boz, D., Behdioğlu, S., & Kutlu, S. (2019). Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(2), 158-189.
- Duttagupta, R. (2005), *Identifying and Managing Your Assets: Talent Management*. London: Price Water House Coopers.
- Dündar, S., Özutku, H., & Taşpınar, F. (2007). İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* (2), 105-119.
- Elliott, A. C., & Woodward, W.A. (2007). *Statistical analysis quick reference guide with SPSS examples*. London: Sage Publications.
- Erdoğan, A., & Salepçioğlu, M. A. (2020). Stratejik insan kaynakları yönetiminde yetenek yönetimi yaklaşımı. *ABMYO Dergisi*, 15(59). 291-324.
- Ertürk, M. (2001). *İşletme biliminin temel ilkeleri*. Beta Basım Yayın Dağıtım. İstanbul.
- Fulmer, R. M., & Conger, J. A. (2004), Developing Leaders with 2020 vision: Companies Can Develop Deep, Enduring Bench Strength by Combining Succession Planning and
- Gagné, M., Jacques, F., Marie-Hélène, G., Aubé, C., Morin E., & Malorni, A. (2010). "The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages". *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628-646.
- Groysberg, B., Nanda, A., & Nohria, N. (2004). The Risky Business of Hiring Stars, *Harvard Business Review*, 82(5), 92-101.
- Gündüzalp, S., & Boydak Ozan, M. (2018). Yetenek savaşlarından yetenek yönetimine. *Journal of Anatolian Education Research (JAER)*, 2(December), 14-46.
- Güner, M. B. (2016). *Çalışanların yetenek yönetimi algısının iş motivasyonuna etkisi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , İstanbul.
- Höglund, M. (2012). Quid pro quo? Examining talent management through the lens of psychological contracts. *Personnel Review*, 41(2), 126-142.
- Huselid, M. A., Beatty, R. W., & Brien, B. E. (2005). Birinci sınıf oyuncular mı, birinci sınıf konumlar mı? (İ. Gülfidan, Çev.). *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Yetenek Yönetimi* (s. 31-49). MESS Yayınları.
- Johnson, A., et al. (2020). Transparency in talent management processes: Impact on employee expectations and organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 25(1), 45-58.
- Kaplan, M. (2007), *Motivasyon teorileri kapsamında uygulanan özendirme araçlarının işgören performansına etkisi ve bir uygulama*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , İstanbul.
- Karaman, F. (2010). *İşletmelerde motivasyon ve verimlilik*. İstanbul: Etap Yayınevi.
- Karataş, Z. (2017). Sosyal bilim araştırmalarında paradigma değişimi: Nitel yaklaşımın yükselişi. *Türkiye Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 68-86.
- Kayacan, E. (2020). *Motivasyon teorileri ve uygulamalar*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım. Bursa.
- Kaynak, T. (1990). *Organizasyonel Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Keser, A. (2006). *Çalışma yaşamında motivasyon*. İstanbul: Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım.
- Kim, S. (2004). *Kendinizi ve başkalarını motive etmenin 1001 yolu* (A. Çimen, Çev.). İstanbul: Timaş Yayınları.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. London: Guilford publications.

- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği* (10. baskı). İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Küçüközkcan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 85-116.
- Latham, G. P. (2007). *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*. Sage Publications, Inc., Thousand Oaks.
- Lewis, R., & Heckman, R.J. (2006), Talent Management: A Critical Review, *Human Resource Management Review*, 16(2), s.139-154.
- Lucia, A., & Lepsinger, R. (1999), *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco.
- McKinsey & Company (2001). *The war on talent*, McKinsey & Company Inc, USA. Available, https://www.researchgate.net/publication/284689712_The_War_for_Talent
- Merriam, S. B. (2018). *Nitel araştırma: desen ve uygulama için bir rehber*. (Çev. Selahattin Turan), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Metin, M. (2021). Nicel veri toplama araçları. B. Oral & A. Çoban (Eds.), *Kuramdan Uygulamaya Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Meyers, M. C., & Van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192-203.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Press.
- Mokoena, W., Schultz, C. M., & Dachapalli, L. A. P. (2022). A talent management, organisational commitment and employee turnover intention framework for a government department in South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, 20, 1-10.
- Mottaz, J. C. (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26(3), 366.
- Murphy, P. K., & Alexander, P. A. (2000). A motivated exploration of motivation terminology. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 3-53.
- Muslu, İ. (2013). *Yetenek Yönetimi ve Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması: Sivas İli Örneği*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Mutlu, E. (2017). *İletişim Sözlüğü* (1. Baskı). Ankara: Ütopya Yayınevi.
- Nilsson, S., & Ellstrom, P. E. (2012). Employability and talent management: challenges for HRD practices. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 26-45.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma yaşamında güdülenme kuramları*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.
- Önen, L., & Tüzün, B. (2005). *Motivasyon*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Özyurt, M. (2021). *Yetenek yönetiminin iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisi*, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Polat, S. (2011). *Yetenek Yönetimi*. Ankara Sanayi Odası: Ankara.
- Redford, K. (2005). Shedding light on talent tactics. *Personnel today*. September:20-22.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Örgütsel Davranış*. (G. Ordun, Çev.). Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık: Ankara.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68- 78.

- Samuel, M. O., & Chipunza, C. (2009). Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea. *African Journal of Business Management*, 3(9), 410.
- Sloan, E. B., Hazucha, J. F., & Van Katwyk, P. T. (2003). *Strategic management of global leadership talent*. In *Advances in global leadership* (pp. 235-274). Emerald Group Publishing Limited.
- Stahl, B. I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., & Wright, P. M. (2007). Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline. *INSEAD Faculty and Research Working Papers* No. 34, Fontainebleau.
- Stewart, T. A. (1997). *Entellektüel Sermaye: Örgütlerin Yeni Zenginliği*. (Çev.). Nurettin ElHuseyni. İstanbul: Mess Yayınları.
- Sullivan, D. (2005). *Leys: Secret Spirit Paths in Ancient Britain*. London: Wooden Books.
- Şimşek, M., & Nursoy, M. (2002). Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme (Örnek Uygulamalar). İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Pearson.
- Tunalı, S. B., Gözü, Ö., & Özen, G. (2016). Nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin bir arada kullanılması: Karma araştırma yöntemi. *Kurğu*, 24(2), 106-112.
- Tümen, E. (2014). *İşletmelerde İnsan Kaynağının Değerlendirilmesi Açısından Yetenek Yönetimi Yaklaşımı*, (Yüksek lisans tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Yumurtacı, A. (2014). Küreselleşen emek piyasalarında yeni bir olgu: Yetenek yönetimi. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(8).

GENİŞLETİLMİŞ ÖZET: İş dünyasında artan rekabet ortamı yetenekli çalışanlara olan ihtiyacı arttırmaktadır (Buckingham & Vosburgh, 2001; Barney vd., 2011). Bu ihtiyaçlar doğrultusunda gelişen yetenek yönetimi, günümüzde pek çok şirket tarafından uygulanan yaklaşımlar arasında yer almaktadır. Temelinde yetenekli çalışanları bulma, şirkete çekme ve elde tutulmasını hedefleyen yetenek yönetimi, rekabet ortamını da güçlendirmekte ve şirketin öne çıkmasını sağlamaktadır. Yetenek yönetimi; doğru zamanda, doğru çalışanı, doğru pozisyonda istihdam ettirme amacına yönelik çalışmalar yürütmektedir (Michaels vd., 2001). Yetenek yönetimi yaklaşımı aynı zamanda organizasyonel iyileşmeyi de beraberinde getirmektedir. Yetenekli iş gücünü şirket bünyesinde tutabilmek için gelişme açık ve kendini yenileyen bir şirket olmak önemlidir. Bu noktada uygulanan yetenek yönetimi stratejileri, kurum kültürü, vizyon ve misyonuna uygun bir şekilde gerçekleştirilir. Böylece çalışan memnuniyetinin sağlanmasının yanında şirketin kısa ve uzun vadeli hedeflerine ulaşması da sağlanmaktadır. Bu bağlamda yetenek yönetimi aşamaları devreye girmektedir. Bunlar; yetenek yönetimi stratejisinin kapsamının belirlenmesi, kilit pozisyonların saptanması, yetkinliklerin belirlenmesi, yetenekli çalışanların tespiti ve sınıflandırılması, yetenekli çalışanları seçme, yerleştirme, geliştirme, elde tutuma ve örgütsel yedeklemeyi sağlama olmak üzere toplamda sekiz başlık altında toplanmaktadır (Stewart, 1997; Collings & Mellahi, 2009; Meyers & Woerkm, 2014). Bu süreçlerin ilerleyebilmesinde yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Yetenek yönetimi süreci aynı zamanda çalışanların performans, gelişim ve yetkinlik analizlerinin de takip edilmesini de barındırmaktadır. Böylece çalışanların şirket içinde doğru bir istihdam elde edip etmedikleri ölçülür. Bunun yanında çalışan ihtiyaçlarının karşılanması ve motive olmaları da oldukça önemli olup yetenek yönetimi süreçleri bu noktalarda da fayda sağlaması önemlidir. Çalışan motivasyonu da tam olarak bu noktada önem kazanmaktadır. Yetenek yönetimi süreçlerinin devamlı kılabilmek için motivasyonun önemli bir etkisi bulunmaktadır. Çalışanların işe başlaması ve devam etmesi, bulundukları pozisyonlarda severek çalışmaları için gerekli olan motivasyon şirket tarafından çalışanlara sağlanmalıdır. Kişinin amaçları doğrultusunda hareket etmesini sağlayan motivasyon içsel ve dışsal faktörlerden etkilenmektedir (Önen & Tüzün, 2005; Kaplan, 2007; Mutlu, 2017). İçsel motivasyon ve dışsal motivasyon olmak üzere iki başlığa ayrılan motivasyon çeşitleri kişinin fiziksel ve duygusal ihtiyaç sonucunda ortaya çıkar. İçsel motivasyon kişinin iç dünyasındaki ihtiyaçları sonucu ortaya çıkarak psikoloji temelli bir motivasyondur (Akbaba, 2006). Dışsal

motivasyon, çevresel etkenler sonucunda motive olma durumunu ifade etmektedir. Her iki bağlamda da motivasyon incelendiğinde kişilerin birden farklı faktörlerle motive oldukları ortaya çıkmaktadır (Mottaz, 1985). Bu noktada çalışan motivasyonu irdelendiğinde çalışanların; ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel olmak üzere üç farklı başlık altında motive oldukları görülmektedir. Çalışanlara uygun iş dizaynı, alternatif çalışma sistemleri, gelişebilecekleri ortam sağlanarak iş yaşamı daha motive edici olmalıdır (Koçel, 2005, s. 235; Küçüközkan, 2015, s. 100). Böylece çalışmaya teşvik edilmesi de önemlidir. Bu faktörlere dikkat edilerek çalışanların motive olacağı ortamların tasarlanması yetenekli çalışanları elde tutma açısından önemli faktörler arasında yer almaktadır. Bu çalışmada yetenek yönetiminin uygulamalarının çalışan motivasyonu üzerinde nasıl bir etkisi olduğu ortaya konulmak istenmektedir. Bu bağlamda yetenek yönetimi ve motivasyon kavramları detaylı bir şekilde incelenmiştir. Bu doğrultuda yetenek yönetimi uygulanan X şirketinde yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların motivasyonunu nasıl etkilediğini belirlemek amacı ile araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda karma araştırma modeli kullanılmıştır. Çalışmanın nicel araştırma kısmında yetenek yönetimi süreçleri ve motivasyon faktörlerinin ölçülmesi için iki ölçek kullanılmıştır. Bunlardan birincisi Duran ve arkadaşları (2019) tarafından geliştirilen Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeğidir. 49 maddeden oluşan bu ölçek 5'li likert ölçeği olarak kullanılmıştır. Cezbetme, seçme yerleştirme, bağlılık, elde tutma, eğitim, ödüllendirme ve yetenek havuzu olmak üzere 7 alt boyuttan oluşmaktadır. İkinci ölçek ise Çivilidağ ve Şekercioğlu (2017) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeğidir. 19 maddeden oluşan bu ölçek 7'li likert ölçeği olarak kullanılmaktadır. Bu ölçek bağlamında ise motive olamama, sosyal dışsal düzenleme, maddesel dışsal düzenleme, içe yansıtılan düzenleme, kişisel düzenleme ve içsel motivasyon olmak üzere 6 boyut irdelenmektedir. Çalışmanın nitel araştırma bölümünde ise X şirketi çalışanları yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Yarı yapılandırılma görüşme için literatür destekli 22 ana 23 sonda/ek soruları hazırlanmıştır. Bu kapsamda 10 katılımcı ile görüşülerek her bir katılımcı ile bireysel görüşmeler gerçekleştirilmiştir. 10 çalışan ile derinlemesine analize dayalı görüşmeler organize edilmiştir. Elde edilen nicel ve nitel veri sonuçları karşılaştırılarak yetenek yönetimi süreçleri içerisinde aktif bir şekilde bulunan çalışanların nasıl motivasyon ortaya koydukları irdelenmiştir. Bu kapsamda yetenek yönetimine dahil olan çalışanların bu süreçler ve yaklaşım bağlamında olumlu bir tutum geliştirdikleri ortaya konmuştur. Çalışanlar elde edilen bulgular çerçevesinde yetenek yönetimi süreçlerini olumlu bir şekilde yorumlamaktadır. Aynı zamanda bu süreç içerisinde çalışma motivasyonlarının da arttırdıklarına dair sonuçlara ulaşılmıştır. Ortaya çıkan tüm bu verilere ek olarak çalışma kapsamında yetenek yönetimi uygulamalarının çalışan aidiyetini pekiştirdiğine dair veriler de yer almaktadır.

EXTENDED ABSTRACT: The increasing competition in the business world has heightened the need for talented employees (Buckingham & Vosburgh, 2001; Barney vd., 2011). In response to this demand, talent management—aimed at finding, attracting, and retaining skilled employees—has become a widely implemented approach among companies today. Talent management not only strengthens the competitive environment but also enables companies to stand out. It focuses on employing the right person in the right position at the right time, and it simultaneously brings about organizational improvement (Michaels vd., 2001). Being an adaptable and evolving company is crucial for retaining talented employees. At this point, talent management strategies are implemented in a manner consistent with the organization's culture, vision, and mission. This alignment helps achieve both employee satisfaction and the company's short- and long-term goals. In this context, the stages of talent management come into play, which include defining the scope of the talent management strategy, identifying key positions, determining competencies, identifying and classifying talented employees, selecting, placing, developing, retaining, and ensuring organizational backup for talented employees. Managers play a significant role in advancing these processes, which also involve monitoring employees' performance, development, and competency analyses to assess their appropriate placement within the company (Stewart, 1997; Collings & Mellahi, 2009; Meyers & Woerkom, 2014). In addition, meeting employees' needs and motivating them are crucial aspects where talent

management processes are beneficial. Employee motivation becomes especially important at this stage. Motivation has a significant effect on sustaining talent management processes. Companies should provide employees with the motivation necessary to start, continue, and work enthusiastically in their roles. Motivation, which drives individuals to act according to their goals, is influenced by intrinsic and extrinsic factors (Önen & Tüzün, 2005; Kaplan, 2007; Mutlu, 2017). Divided into two categories—*intrinsic* and *extrinsic*—motivation arises from a person's physical and emotional needs. *Intrinsic* motivation is driven by inner needs and is a psychology-based motivation (Akbaba, 2006), while *extrinsic* motivation refers to being motivated by external factors (Mottaz, 1985). In both contexts, individuals are motivated by multiple factors. When employee motivation is analyzed, it is observed that employees are motivated under three main categories: economic, psycho-social, and organizational. By designing suitable jobs, providing alternative working systems, and creating environments where employees can grow, the work-life can be made more motivating (Koçel, 2005, p. 235; Küçüközkan, 2015, p. 100). Encouraging active work through these factors is essential. Creating work environments where employees are motivated is crucial for retaining talented employees. Talent management practices are also expected to consider employee motivation. This study aims to reveal how talent management—one of the most widely adopted approaches recently—affects employee motivation. In this context, the concepts of talent management and motivation are thoroughly examined. To measure employees' motivation within talent management processes, the data collection phase of the research was conducted with employees of Company X, which implements talent management, with all necessary ethical permissions obtained. A mixed research model was adopted. In the quantitative section, two scales were used to measure talent management processes and motivation factors. The first scale, the Talent Management Practices Scale developed by Duran et al. (2019), contains 49 items and uses a 5-point Likert scale. It consists of seven subdimensions: attraction, selection and placement, commitment, retention, training, rewarding, and talent pool. The second scale is the Multidimensional Work Motivation Scale, adapted into Turkish by Çivilidağ and Şekercioğlu (2017). This 19-item scale uses a 7-point Likert scale and examines six dimensions: lack of motivation, social extrinsic regulation, material extrinsic regulation, introjected regulation, personal regulation, and intrinsic motivation. In the qualitative section, semi-structured interviews were conducted with Company X employees. For these semi-structured interviews, 22 main questions and 23 follow-up questions were prepared with literature support. In-depth interviews were conducted with 10 participants, each involving individual discussions. By comparing the results from the quantitative and qualitative data, the attitudes and motivation levels of employees actively involved in talent management processes were analyzed. The findings reveal that employees participating in talent management processes and strategies develop a positive attitude toward these processes. Employees interpret talent management processes positively, and results indicate an increase in their motivation within these processes. Additionally, the study provides data suggesting that talent management practices reinforce employees' sense of belonging.