

Yetenek Yönetimi Pro-aktif İş Davranışı İlişkisinde Örgütsel Bağlılığın Düzenleyici Rolü Üzerine Bir Araştırma

A Research on The Moderating Role of Organizational Commitment on The Relationship Between Talent Management and Proactive Work Behavior

İhsan YİĞİT*

İhsan Oğuz BAKKALBAŞI**

ÖZ

Teknoloji ve bilginin oldukça önemli olduğu günümüz yoğun rekabet ortamında “bağlılık odaklı” insan kaynakları (İK) uygulamalarının örgüt performansına verdiği katkı bilinen ve daha önceden çok defa teyit edilen bir olgu haline gelmiştir. Bununla birlikte bu katkının nasıl gerçekleştiğini anlamaya çalışan bilimsel araştırmalar devam etmektedir. Bu çalışma çerçevesinde örgüt performansına olumlu katkı vermesi beklenen pro-aktif iş davranışları (PİD) ile bu davranışların oluşumunu ve gelişimini desteklemesi beklenen yetenek yönetimi (YY) ve örgütsel bağlılık (ÖB) faktörlerinin aralarındaki ilişkiler incelenmiştir. Çalışmanın amacı yetenek yönetimi uygulamalarının pro-aktif iş davranışlarını arttırıp arttırmadığını ve böyle bir ilişki varsa, örgütsel bağlılığın aracı rolünü sorgulamaktır. Bu amaç kapsamında söz konusu faktörlerin birbiriyle olan ilişkilerini incelemeye yönelik olarak 452 çalışan üzerinde niceliksel bir araştırma yapılmıştır. Söz konusu çalışanların kendilerine uygulanan YY uygulamaları, sahip oldukları ÖB ve iş ortamında gösterdikleri PİD hakkındaki algısal değerlendirmeleri SPSS istatistik programı ile analiz edilmiştir. Yapılan regresyon analizleri sonucunda YY ile PİD arasında olumlu ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olduğu; ayrıca ÖB algısının bu ilişkiyi güçlendiren bir düzenleyici değişken rolü oynadığı görülmüştür. Dolayısıyla yetenek yönetimin proaktif iş davranışlarının oluşumuna katkıda bulunduğu; aynı zamanda eğer örgütsel bağlılık da mevcut ise bu katkının daha da arttığı yapılan regresyon analizleri sonucunda görülmüştür. Sonuç itibarıyla proaktif iş davranışlarının geliştirilmesi için yetenek yönetimi uygulamalarının olumlu etkide bulunacağı ayrıca güçlü örgütsel bağlılık algısının bu ilişkiyi daha da güçlendirmesinin bekleneceği söylenebilir. Böylece, rekabet avantajı kazanma yolunda çalışanlarının kendilerinden beklenenin öncesinde harekete geçip kendilerinden beklenenin ötesinde performans sağlamasını isteyen işletmelerin yetenek yönetimi uygulamalarından yararlanabileceği ve örgütsel bağlılık ile bu başarıyı arttıracakları ortaya konulmuştur.

ANAHTAR KELİMELER

İnsan Kaynakları Yönetimi, Yetenek Yönetimi, Proaktif İş Davranışı, Örgütsel Bağlılık

ABSTRACT

The contribution of the managerial practices which focus on the human-beings to the organizational performance is something previously several times confirmed known. Yet, we still strive to open the “black box” where the managerial practices become behavioral positive differences for the organizational performance. In this framing, it the relationship between proactive work behaviors, the talent management practices and the organizational commitment is analyzed. In the literature, it's expected that the proactive work behaviors have the potential for improving the organizational performance and also that the talent management practices and the organizational commitment may contribute the appearance of the proactive work behaviors. Therefore, it's aimed here firstly to interrogate whether talent management has an impact on proactive work behaviors and then analyze the role of organizational commitment in this relation (if it exists). In accordance with this aim, a survey for a quantitative research was conducted on 452 employees in Turkey with several demographic characteristics, in order to see their perceptual evaluations on the talent management practices, on their organizational commitment and on their proactive work behaviors in their organizations. The gathered data are statistically examined and evaluated by SPSS program. Based on regression analyses, it's confirmed that the talent management has a positive impact on proactive work behaviors. But moreover, it's also confirmed that the impact can be higher if there is a strong organizational commitment. It means that the proactive work behaviors can be developed by the talent management and particularly if the organizational commitment is strong in meantime. Thus, it has been revealed that the firms who aim to improve their employees in

* Doç. Dr., Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme, ihsanyigit@marmara.edu.tr, ORCID: 0000-0002-9053-9717

** Dr. Öğr. Üyesi, Marmara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi, iobakkalbasi@marmara.edu.tr, ORCID: 0000-0002-4011-9052

order to make them in action and performant before and beyond the expectations, can benefice the talent management practices and strive to ensure the organizational commitment.

KEYWORDS

Human Resource Management, Talent Management, Proactive Work Behavior, Organizational Commitment

<i>Makale Geliş Tarihi / Submission Date</i> <i>15.01.2025</i>		<i>Makale Kabul Tarihi / Date of Acceptance</i> <i>07.04.2025</i>	
<i>Atıf</i>	Yiğit, İ. ve Bakkalbaşı, İ.O. (2025). Yetenek Yönetimi Pro-aktif İş Davranışı İlişkisinde Örgütsel Bağlılığın Düzenleyici Rolü Üzerine Bir Araştırma. <i>Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi</i> , 28 (1), 180-199.		

GİRİŞ

Son 40 yılın tamamında olduğu gibi günümüzde de gerek özel olarak insan kaynakları yönetimi (İKY) çalışmalarının gerekse genel olarak yönetim çalışmalarının temel hedefi örgütlerin rekabet avantajını geliştirerek “göreceli” performanslarını arttırmaktır. İKY ile örgüt performansı arasındaki olumlu ilişki de çeşitli çalışmalarda ortaya konulmuştur (Barette ve Carrier, 2003, s. 439; Huselid, 1995; Ichniowski, Shaw, ve Prensush, 1997, s. 291). Bununla birlikte, geride bazı cevaplanmamış sorular kalmıştır ki bunlardan bir tanesi “nasıl” sorusunun cevabıdır (Gerhart, 2005, s. 177-178; Youndt ve Snell, 2020, s. 60). İKY uygulamalarının doğrudan örgüt performansını arttırması beklenmemektedir. Bir aracı değişken beklentisi ve arayışı tüm yazına hakim olmuştur. Bu bağlamda entelektüel sermaye (Youndt ve Snell, 2020), motivasyon (Mayo 2019, s. 102), örgütsel bağlılık gibi faktörler aracı değişken olarak değerlendirilmiştir ve olumlu sonuçlar da alınmıştır (Camelo-Ordaz, vd., 2011, s. 1442, 1455). Ancak aracı değişken arayışı son bulmamıştır. Çünkü İKY uygulamalarının etki edebileceği ve bu şekilde örgüt performansına katkı sağlanabilecek çok sayıda aracı değişken mevcuttur.

Aslında arayış sadece aracı değişkenle ilgili değildir. Bağımsız değişken olabilecek faktörlerin değerlendirilmesi de devam etmektedir. Kökenleri 21.yy başlarına dayanan yetenek yönetimi yaklaşımı bağımsız değişken rolünü üzerine alabilecek faktörlerden biridir. Çünkü yoğun rekabet döneminin başlangıcından beri tüm yönetsel yaklaşım ve tekniklerde olduğu gibi (Widener, 2006) yetenek yönetiminde de stratejik potansiyel ya da daha açık bir ifade ile örgüt performansına rakiplerle arayış açacak şekilde bir katkı sağlama potansiyeli bulunması (Ashton ve Morton, 2005, s. 28; Doğan ve Demiral, 2008, s. 164), yetenek yönetimi yaklaşımının bu denli önemli olmasının temel nedenidir (Bethke-Langenegger, Mahler ve Staffebach, 2011, s. 525). Nitekim yetenek yönetimi çoğu zaman örgüt performansına katkıda bulunmuştur (Glaister, vd., 2018). Hatta bu katkının sürdürülebilirlik performansını perçinlemesi de beklenir (Boudreau ve Ramstad, 2005).

Aracı değişken ve bağımsız değişken adayları ile ilgili araştırmalar gibi bağımlı değişken ile ilgili de araştırmalar devam etmektedir. Örneğin bu çalışmanın da değişkenlerinden biri olan proaktif iş davranışlarının örgüt performansı üzerine olumlu etkileri bulunmuştur (Axtell ve diğ., 2000, s. 280; Grant ve Ashford, 2008, s. 5; Rank, Pace ve Frese, 2004, s. 521-524).

Sonuçta, İKY, stratejik İKY ya da yetenek yönetiminin örgüt performansına veya örgüt performansına etki edebilecek çeşitli değişkenlere, doğrudan ya da aracı değişkenler üzerinden olumlu katkı yapması tüm araştırmacılar tarafından beklenen bir ilişkidir. Bu çalışma çerçevesinde de YY örgüt performansına katkı sağlaması beklenen PİD üzerindeki etkisini incelenmiştir. Ayrıca literatürdeki birçok çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da bir aracı değişkenin “düzenleyici rolü” test edilecektir. Düzenleyici rolü olması beklenen değişken, örgütsel bağlılıktır.

Bu çalışmada yetenek yönetimi uygulamalarının, proaktif iş davranışları üzerindeki etkisi ve bu etki üzerinde örgütsel bağlılığın düzenleyici rolü ölçülecektir. Bu çerçevede, çalışmanın öncelikle teorik altyapısı ortaya konulacak ve bu amaçla yetenek yönetimi, proaktif iş davranışları ve örgütsel bağlılık kavramları açıklanacak ve bu kavramlar arasındaki muhtemel ilişkilere dayanan hipotezler ortaya konularak; araştırma metodu, araştırma bağlamında neler yapıldığı ve elde edilen bulgular sunulacak, bulgular değerlendirilecek, sonuç ve öneriler paylaşılabilecektir.

1. GENEL KAVRAMLAR VE TANIMLAR

Çalışmada incelenen ilişkilere dayanarak kavramsal olarak yetenek yönetimi, proaktif iş davranışları ve örgütsel bağlılığın tanıtılması, bu bölümün temel amacıdır.

1.1. Yetenek Yönetimi

Yetenek yönetimi, yönetim bilimi tarihi kapsamında iki ayrı dönemde incelenebilir: Güncel yetenek yönetimi yaklaşımına da temel oluşturan ilk “değerlendirme” 20.yy sonunda McKinsey danışman firmasının ABD’de yaptığı bir araştırmanın sonuçlarına dayalı olarak yapılmıştır. Bu çalışmada o dönem ABD’deki yöneticilerin zamanlarının önemli bir kısmını ileride değerlendirilebilecek yönetici adaylarını “kapmak” için uğraş vermeye ayırdıkları ortaya çıkmıştır (Chambers vd., 1998, s. 47; Handfield-Jones, Michaels ve Axelrod, 2001, s. 53). Nitekim 2. Dünya Savaşı sonrası yaşanan doğum patlaması (baby-boom) sona ermiş doğum oranları tedricen azalmış, buna karşın ekonomi büyümeye devam etmiş ve büyüyen işletmeler için daha fazla yönetici ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bunlara artan yeni girişimler ve onların yönetici ihtiyacı

eklenmiştir (Calo, 2008, s. 403; Chambers vd., 1998, s. 45). Nihayet küreselleşme sonucu gerek ABD işletmelerinin gerekse diğer ülke işletmelerinin küresel piyasalarda boy göstermeye çalışmaları bu düzeyde faaliyetlerde bulunabilecek çalıştığı işletmeye katkı verebilecek yönetici adayı ihtiyacını daha da şiddetlendirmiştir. O dönem bu durum “yetenek savaşları” olarak tanımlanmış ve bu şekilde literatüre girmiştir (Beechler ve Woodward, 2009, s. 274). Görüldüğü gibi yetenek savaşları döneminin temel faktörü demografik özellikler ve esas olarak da yetenekli, yönetici adaylarına duyulan ihtiyaçtır.

Günümüzde ise yetenek yönetiminin farklı bir temelde yürüdüğü düşünülebilir. “Yetenek Savaşlarından” bir on sene kadar sonra dijital dönüşümün etkisi kendini göstermeye başlamıştır. Bu etki neticesinde işletmeler yeni teknolojileri işletme yararına kullanabilecek düzeyde yetkin ve istekli yönetici adayları arayışına girmiştir. Bu açıdan genelde yeni teknolojilerin “içinde doğmuş ‘dijital yerli’ gençlerin” (Karabulut, 201, s. 16) artık belli bir yaş grubuna dahil olmuş ve yeni teknoloji öğrenme konusunda genelde biraz daha isteksiz olabilecek mevcut üst düzey yöneticilere göre daha şanslı olacakları açıktır (Loretto ve White, 2006, s. 320-321; Zuboff, 1984).

Böylece özellikle son 20 yılda yaşanan önemli teknolojik ve ekonomik değişimlerin ışığında (Dejoux, ve Thévenet, 2015, s. 28-31) yetenek yönetiminin yeni teknolojilere hâkim, bu teknolojilerden işletmeye rekabet avantajı kazandıracak düzeyde yararlanabilen kapasiteli insanları (genelde gençler) bulmaya, işletmeye kazandırmaya ve kaybetmemeye yönelik uygulamalar ile ilgili olduğu söylenebilir. Elbette yetenek olarak tanımlanabilecek çalışanlar sadece bu gruptan olmayıp işletmeye rekabet avantajı kazandırabilecek, entelektüel sermayeye katkı verebilecek her türlü çalışan olabilir ki bu entelektüel sermaye çalışanların bilgi, beceri, yetkinlik ve tecrübe kapasitelerinin birleşimi olarak kabul edilebilir (Atlı, 2013, s. 107). Bunların sonucunda da söz konusu dönemde yetenek yönetimi ile ilgili çalışmalar gözle görülür bir şekilde hem sayı olarak (İles, Preece ve Chuai; 2010, s. 129) hem de coğrafya farklılaşması anlamında önemli bir şekilde artmıştır (Chuai, Preece ve İles 2008; Skuza, Schullion ve McDonnel 2013; Festing, Schäfer ve Scullion 2013; Cooke Saini ve Wang 2014; Pereira vd., 2022).

Bugüne gelindiğinde literatürde yetenek yönetimi kavramı konusunda üzerinde kesin olarak anlaşılmış ortak bir tanım söz konusu olmadığı söylenebilir (Lewis ve Hackman 2006, s. 140). Bunun temel nedeni yetenek yönetimi uygulamalarının hedef kitlesi, biçimi ve diğer bazı unsurları açısından farklı şekillerde uygulanabilmesidir. Bu farklılıkların bir nedeni “yetenek” kavramından ileri gelmektedir. “Yetenek” kavramının yetenekli kişileri mi yoksa birtakım kişilerin ayırt edici özelliklerini mi ifade ettiği konusunda bir belirsizlik vardır (Dries, 2013, s. 278). Aşağıdaki tanımlarda dahi “muğlaklık” açıkça görülebilmektedir:

Yetenek kavramı, “yüksek başarı düzeyine ulaşma potansiyeli” (Howe, Davidson ve Sloboda, J.A., 1998, s. 399), “bilgiyi en iyi şekilde kullanma kabiliyeti” (Anca-Letitia, 2013, s. 70) gibi tanımlarda bir özelliği ya da beceriyi ifade ederken; “organizasyonun şimdiki ve gelecekteki performansına önemli derecede katkısı olan birey” (Ashton ve Morton, 2005, s. 29), “işletmenin kaderinde rol oynayabilecek düzeyde üstün nitelikleri olan, yönetsel ve teknik pozisyonları doldurma potansiyeline sahip geleceği parlak çalışanlar” (Çırpan ve Şen, 2009, s. 110) biçiminde yapılan tanımlarda dahi doğrudan “özel” kişileri ifade etmeye yönelmiştir.

Ayrıca yetenek ve yetenekler ile ilgili farklı bakış açılarına dayanarak yetenek yönetimi ile ilgili de değişik yöntemler ortaya atılmıştır. Yine de bu değişik yöntemler literatürde yayın yapan çeşitli bilim insanları tarafından birbirine çok da uzak olmayacak şekilde sınıflandırılmışlardır (Lewis ve Hackman, 2006, s. 140).

Bunlara bir örnek olarak en çok Collings ve Mellahi tarafından hazırlanmış (2009: 305); Sparrow ve Makram (2015, s. 250-251) netleştirmiş ve detaylandırmış sınıflandırma bu kısımda referans almıştır. Buna göre YY ile ilgili dört yaklaşım tipi vardır: “Kişi temelli yaklaşım”(people approach), “uygulama temelli yaklaşım” (practice approach), “makam temelli yaklaşım”(position approach) ve havuz yaklaşımı(pool approach) Çalışmanın ana unsuru olmadığı için burada çok kısaca tanıtmakla yetinilecek bu dört unsurdan birincisi kişi temelli yetenek yönetimi olarak ifade edilebilir. Bu yaklaşım belki de gerçek yetenek yönetimi olarak kabul edilebilir. Çünkü kişi temelli YY tam olarak yetenekli çalışanların bulunması ve değerlendirilmesini ve diğerlerinden ayrı tutulmasını gerektirir. Bu yaklaşım yeteneğin sadece bazı insanlarda hemen kolaylıkla ortaya çıkarılabilecek kadar güçlü olduğuna inanır ve bu bağlamda yetenek olarak yetenekli insanları kabul eder. Uygulama temelli yetenek yönetimi ise tam tersine tüm insanları yetenek olarak kabul eder ve İKY’nin tüm faal ve potansiyel çalışanlara yetenek gözüyle bakmasını tavsiye eder. Bu anlamda uygulamalar temelli YY, tüm çalışanları stratejik kaynak gören evrenselci yaklaşıma sahip stratejik

insan kaynakları yönetimi anlayışından farksızdır. Belli bir takım YY uygulamaları ile tüm çalışanların yetenek haline dönüştürülmesini hedefler. Makam temelli yetenek yönetimi ise diğer üç yaklaşım tipinden bir şekilde yetenek olarak insanları değil de insanların karmaşık ve ileri düzeydeki bilgi, beceri, yetkinlik ve tecrübelerini kabul etmesi yönüyle ayrışır. Diğer bir deyişle makam temelli YY, yetenek olarak insanları değil bir takım “üst düzey kabiliyetleri” görür. Bu nedenle bu yaklaşımda yetenek olarak kabul edilen birtakım yetkinlikler ve özellikle bu yetkinliklere ihtiyaç duyulan pozisyonlar (makamlardır). Böylece makam temelli yetenek yönetimi yaklaşımında esas olan bu makamların gereklerini yerine getirebilecek yetkinliklere sahip elemanların devamlılığını garanti etmektir denebilir. Son olarak, havuz yaklaşımı örgüt çerçevesinde yetenek olarak tanımlanabilecek özel çalışanların tespit edilmesi ve envanterinin yapılması hedefi üzerine kurulmuştur denebilir.

Türkiye’de YY üzerine yapılmış çalışmalar, işletmeler tarafından ağırlıklı olarak tüm çalışanları yetenek olarak kabul eden uygulamalar temelli YY yaklaşımının kabul edildiğini göstermektedir (Altunoğlu, Atay, H.ve Terlemez, 2015, s. 57; Glaister vd., 2018, s. 149; Tatoglu vd., 2016, s. 279). Dolayısıyla bu çalışmada da yetenek yönetiminin proaktif iş davranışları üzerine etkisi incelenirken uygulamalar temelli yetenek yönetiminin proaktif iş davranışları üzerindeki etkisi test edilecektir.

1.2. Proaktif İş Davranışı

Yönetim bilimi ile ilgili olarak proaktif kavramı Bateman ve Crant’in (1993, s. 104) çalışmasıyla ortaya çıkmış ve ardından yapılan birçok araştırma ile perçinlenmiştir (Marler, 2008, s. iii). Anlam olarak incelendiğinde “proaktif” kelimesinin aslında henüz tam anlamıyla yer almış bir sözcük olmadığı görülür. İnternette yapılan yüzeysel bir incelemede (<https://sozluk.gov.tr/>) proaktif kelimesinin Türkçe sözlüklerde karşılığı olarak bir anlamı bulunmadığı görülür. Yabancı dillerde ise proaktif terimi bir sıfat olarak, ‘bir şeyleri değiştirmek için, bir şeyler olmadan da harekete geçen’, anlamına gelmektedir (Cambridge Dictionary, 2024).Öte yandan literatürde proaktif insan, -pasif insan profili ile karşılaştırılarak- açık bir şekilde “statüko’ya uymayan ve onu değiştirmeye çalışan” kişi anlamında kullanılmıştır (Bateman ve Crant, 1993, s. 103; Bateman ve Crant,1999, s. 63).

İnsana yönelik bir sıfat olarak proaktif olmanın öncülünün kişinin kendi kişisel özellikleri mi yoksa çevresel etkiler mi veya her ikisi birden mi olduğu konusunda çeşitli görüşler vardır. Proaktif olmanın kişisel yönü bu alanda yapılan çalışmaların genelde kişilik özelliği olarak proaktif olmak ile proaktif iş davranışları sergilemenin birbiriyle bağlantılı ama birbirinden farklı şeyler olduğunu hatırlatır ki bu iki farklı faktörün birbiriyle olan ilişkisi üzerine çeşitli çalışmalar yapılmıştır (Bolino, Valcea ve Harvey, 2010, s. 327; McCormick, vd., 2019, s. 40-43; Wanberg ve Kammeyer-Mueller, 2000, s. 381; Parker, Williams ve Turner, 2006, s. 645; Thomas, Whitman ve Viswesvaran, 2010, s. 276-277; Uncuoğlu-Yolcu ve Çakmak; 2017, s. 436). Ancak proaktif kişilik ve proaktif kişilik özellikleri bu çalışmanın esas konusu olan proaktif iş davranışların biraz uzaktır ve oldukça derin detayları olan bir konudur (Crant, 2000). Bu nedenle çalışmanın kalan kısmında proaktif kişilik özelliklerinden bahsedilmemiştir.

Proaktif davranışlar sergilemek ile ilgili açıklamalara dönersek; proaktif kelimesinin ileriye dönük eylem yapıcı bir tarz/ bir tercih olduğunu ve bu şekilde davranan insanların bu sıfat ile nitelendirildiğini iddia etmek mümkündür. En özet ifadeyle proaktif iş davranışları çalışanların geleceği düşünerek bir şeyleri değiştirecek şekilde kendiliğinden harekete geçtiği davranışlardır (Parker ve Bindl, 2010, s. 828; Wu ve Parker, 2013, s. 679). Diğer yandan Grant ve Ashford (2008, s. 4) proaktif iş davranışlarını çalışanların kendilerine ya da ortamlarına etki edecek şekilde gerçekleştirdikleri “öncü eylemler” olarak tanımlamışlardır. Daha detaylı bir tanımda ise proaktif davranış, mevcut koşulları geliştirmek ya da değiştirmek için harekete geçmek olarak tanımlanmıştır ki bu tanım mevcut koşullara “boyun eğmek” yerine statükoya meydan okumayı da içerir (Bateman ve Crant; 1993, s 103; Crant, 2000, s. 436). Elbette statükoya meydan okumanın kariyer gelişimi, terfi ya da ücret sorunları (Belschak, Hartog ve Fay, 2010, s. 268) ya da görev, sorumluluk ve yetki çatışmaları gibi sorunlara yol açma riski de vardır ki bu bazen de şartlara bağlıdır (Belschak, Hartog ve Fay, 2010, s. 268; Sychala ve Sonnentag, 2011, s. 673). Ayrıca, proaktif davranışların potansiyel olarak bireysel ve örgütsel gelişime yönelik negatif etkilerinden bahseden çalışmalar da mevcuttur (Bolino, Valcea ve Harvey, 2010, s. 330-337). Yine de genelde proaktif iş davranışlarının sonuçları ile ilgili beklentiler olumludur (Axtell ve diğ., 2000, s. 280; Frese ve Fay, 2001, s. 133; Grant ve Ashford, 2008, s. 5; Rank, Pace ve Frese, 2004, s. 521, 522-523; Wanberg ve Kammeyer-Mueller, 2000, s. 382-383).

Proaktif iş davranışları tanımı gereği analiz birimi olarak çalışanları birey olarak ele almayı gerektirir ki bu yöndeki çalışmaların son yıllarda arttığı vurgulanmıştır (Grant ve Ashford, 2008). Proaktif

davranışlarla ilgili çalışmaların artmasının bir diğer nedeni de artık işin iyi yapılmasını gerektiren görevlerin ve faaliyetlerin önceden net bir şekilde belirlenmesinin ve çalışana gösterilmesinin neredeyse imkânsız hale gelmesi (Fritz ve Sonnentag, 2009, s. 95) böylece gitgide işletmelerin çalışanları kontrol altında tutmaktan uzaklaşması, kendi kendilerini yönetmelerine izin vermesi ve kendi problemlerini çözmeleri konusundaki beklentilerinin artması olmuştur (Crant, 2000, s. 435). Bunların da temelinde bugünün işletmelerinin çalışanlarından a) kendilerine iş geliştirmelerini b) kendi kendilerine hareket geçmelerini, kendi kendilerini değerlendirmelerini ve düzeltmelerini c) işleri ile ilgili konularda inisiyatif almalarını beklemeleri yatmaktadır (Kegan, 1994; aktaran Ruder, 2003, s. 1).

Sonuçta örgütlerin günden güne artan bir şekilde belirsizlik içinde yaşıyor olması, bunu tetikleyen sürekli gelişen teknoloji ve her gün daha fazla küreselleşerek daha fazla mücadele gerektiren ekonomik koşullar poaktif iş davranışları sergileyebilen çalışanlara olan ihtiyacı sürekli hale getirmiştir (Belschak, Hartog ve Fay, 2010, 267; Marler, 2008, s. 3; Searle, 2011, s. 1).

Tablo 1. Proaktif Davranışların Ana Başlıkları

Ana Başlıklar	Tanımlar
<i><u>Davranışsal eğilim</u></i>	
Proaktif kişilik	Çalışanın çevreyi etkilemeye, istikrarlı bir şekilde sürekli meyilli olması
Kişisel inisiyatif alma (eğilimi)	Bireyin kendi kendine görev tanım ve beklentilerinin ötesine geçecek şekilde harekete geçebilmesi
<i><u>Çevrenin davranışa etkisi</u></i>	
Görev üstlenme	Çalışanın işin daha iyi yapılabilmesi için gelişim odaklı gayretlere başlaması
Rol genişletmeye yönelik hissedilen yeterlilik	Çalışanın çevre değişikçe kendini yeni görev ve roller üstlenme konusunda yeterli görmesi

Kaynak: Ruder, (2003, s. 2)

Bu açıdan bakıldığında proaktif davranışların en önemlileri sorumluluk üstlenme, geri bildirim arayışı, inisiyatif alma, düşüncelerini ifade etme, kariyer yönetimi, bilgilendirme ve yönlendirme, yenilikçi davranış, yardımcı olma, sosyal ilişkiler geliştirme, rolünü aşma, sosyalleşme ve sorun bildirme olarak sıralanabilir (Kanten, 2012, s. 49-59). Bu temel proaktif davranışlar da genelde Crant'ın (2000) çalışması temel alınarak 4 ana başlıkta toplanmıştır. Ruder (2003, s. 2) bu ana başlıklar Tablo 1'de verilmiştir.

İş motivasyonunun bir parçası olarak, daha 20.yy son çeyreğinde başlayan otonomi (Hackman ve Oldham, 1976, s. 257) ardından 90'lı yıllarda bunun devamı olarak çalışanlara verilen daha geniş inisiyatifler ve kendi kendilerine kendi işlerini geliştirmeleri ve sorunlarını çözmeleri konusundaki beklentiler, özellikle 2000'li yıllarda bilgiye dayalı ekonomilerin (Calo, 2008; Karabulut, 2015) gelişimi ile proaktif iş davranışları sergileyen çalışanlara olan ihtiyacı arttırmış; işletmeleri de bu yönde tedbirler almaya zorlamıştır. Bu çerçevede otonomiye ilave olarak "iş dizaynı, iş stresörleri, güçlendirme, algılanan örgütsel destek, liderlik ve örgüt iklimi" faktörlerinin önemini de vurgulamak gerekir (Kanten, 2012, s. 71). Hatta bunlara iş özellikleri de ilave edilebilir (Wu ve Parker, 2013, s. 682). Bu etkenler yukarıdaki tabloda yer alan kavramsal açıklamaların, iş hayatındaki yansıması olarak kabul edilebilecek girişimcilik, yenilik yapma gibi örgüt performansına önemli katkıları olan proaktif davranış biçimlerinin yönlendiricisi olarak kabul edilebilir (Axtell vd., 2000, s. 280; Frese ve Fay, 2001, s. 138). Bununla birlikte bazı muhtemel faktörlerin etkisi ölçülmemiştir. Bu çalışmada da bu eksik kalan öncüllerden yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık faktörleri, aralarındaki ilişkiyi de çözmeyi hedefleyecek şekilde sorgulanacaktır.

1.3. Örgütsel Bağlılık

Günümüzde örgütsel bağlılığın ne denli önemli olduğu (Özutku, 2008, s. 79) artık tartışma gerektirmeyen bir konu olarak kabul edilebilir. Nitekim örgütsel bağlılığın iş performansına olumlu katkı verdiğini gösteren geçmiş (Reichers; 1985, s. 466 – Tablo 1) ve güncel çalışmalar mevcuttur (Özutku, 2008, s. 94). Bunların arasında örgütsel bağlılığın işten ayrılmama isteği üzerinde muhtemel olumlu etkisi en sık rastlanan sonuçlarıdır (Steers, 1977, s. 47).

1.3.1. Örgütsel bağlılık nedir?

Herhangi bir şeye bağlılık aksini gerektiren her türlü sebebe karşın bağlı olunan şeyden kopmamak ya da uzaklaşmamak olarak kısaca özetlenebilir (Brown, 1996). Daha detaylı bir tanımlamada Kanter (1968); bağlılığın bir yandan bireylerin, dahil oldukları grubun sorunlarının çözümlerine yönelik gönüllü katkılarını diğer yandan da yine bireylerin içinde “kendini buldukları” grupların bir parçası olma isteklerini vurgulamıştır.

Böylece örgütsel bağlılık, sosyal aktörlerin bağlılıklarını ve enerjilerini örgütlerine verme istekliliği ile kendi varlıklarını (söz konusu örgütlerin) sosyal ilişkileriyle birlikte tanımlamaları temelleri üzerine oturmaktadır (Kanter, 1968, s. 499).

Bağlılığın niteliği ile ilgili olarak bağlılığın doğmasına sebep olan çeşitli teşvik edici/çıkarıcı ya da zorlayıcı unsurlardan bahseden çeşitli araştırmacılar olduğu gibi (Meyer ve Allen, 1991) bağlılığın hiçbir zorlayıcı ya da çıkarıcı hesaba dayanmadan oluşması ve varlığını sürdürmesi için herhangi bir neden olmaması gerektiğine inanan araştırmacılar da vardır (Scholl, 1981).

Bağlılık üzerine yapılan çalışmalar halen iki farklı görüş üzerinden devam etmektedir. Birincisi bağlılığı bireylerin kendilerini bağlandıkları grubun bir parçası olarak görmelerine dayanmaktadır ve bu görüş aynı zamanda bireylerin diğer alternatifleri yetersiz ya da uygunsuz olarak gördükleri düşüncesini de kapsar. İkinci görüş ise bireyin bağlanılan grubun kazandırdıklarına dayandığı iddiasını taşır. Böylece bağlılık katkı verme ve kaynaşma temelli olarak ele alınmış ve bağlılığın biçimi bu iki temel üzerinden açıklanmaya devam etmiştir (Örn. Mowday ve McDade, 1979).

Bu sınıflandırma bazı nüanslarla birlikte “araçsal” ve “duygusal” (Penley ve Gould, 1988, s. 44) ya da “davranışsal” ve “tutumsal” bağlılık isimlerini alarak devam etmiştir (Meyer ve Allen, 1991, s. 62).

Ayrıca bütün bu sınıflandırmaları iki ana grup altında birleştirmeye çalışan çalışmalar da vardır (Brown 1996, s. 230): Buna göre birinci grupta tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık; ikinci grupta ise hissi bağlılık ve devamlılık bağlılığı mevcuttur.

Bütün bu sınıflandırmalar daha basitçe ele alınırsa, örgütsel bağlılık bağlamında “katkı verme” ve “parçası olma” temellerinin alan-yazında iki farklı grup oluşturduğu söylenebilir (Scholl, 1981, s. 589-590): Buna göre bir grup örgütsel bağlılığı çalışanların (örgüt üyelerinin) tutumuna ve böylece verdikleri katkıya, daha açık bir ifade ile, örgüte olan hissi yakınlıklarına (örgütten ayrılmak istememe, örgüt için daha fazla gayret gösterme ve kendini örgüt hedefleri ile tanımlama) bağlarken; diğer bir grup örgütsel bağlılığı çalışanların davranışları ile ilgili kararlarını almada etken bir faktör olarak görmektedir. İkinci grupta, çalışanlar (örgüt üyeleri) için örgüte duyulan “bir parçası olma özelliği” vardır. Bunun da dört yolu vardır. Ya çalışanlar ellerini taşın altına koymuş olmalıdırlar ki bu tam anlamıyla çalışanın paydaşlığıdır. Bu şekilde örgütün gelişimine dayanıp uzun vadede örgütün gelişmesiyle birlikte “kazanmaya” yönelik bir tercihtir. Veya örgüt çalışanlara destek olmuş olmalıdır ki bu da çalışanın örgüte duyduğu vicdani sorumluluk olarak kabul edilebilir. Burada da örgütün çalışana yaptığı yatırım (verdiği eğitimler, destekler gelişimi için gösterdiği gayretler) çalışanları bağlı hale getirmektedir. Ya da bir örgütte çalışanlar o örgüt ve o makamda o kadar ileri düzeyde tecrübe sahibidirler ki artık sahip oldukları tecrübe en çok ve esas olarak sadece ya da en iyi şekilde sadece o makam ve örgütte değerlendirilebiliyordur. Ya da nihayet, çalışan kendini örgütte birlikte tanımlıyordur. Diğer bir deyişle çalışanın çalıştığı örgüt kendi kimliğinin bir parçası haline gelmiştir (Scholl, 1981, s. 593-595).

Böylece birinci grupta, ki bu grubun örgütsel bağlılık yaklaşımı genelde tutumsal yaklaşım olarak tanımlanır, bir şekilde birey ile bağlı olduğu örgüt arasında kurulan tutumsal bir bağ veya benzerlik vardır (Brown, 1996, s. 230). Bunlar ortak hedefler ve ortak değerler olarak kabul edilebilir. İkinci grupta ise ki bu grup da genelde davranışsal yaklaşım olarak anılır, çalışanların örgüte bağlanmasını yönlendiren bir sebep vardır, kıdem sayesinde mevcut şirketten daha iyi şartlarda emekli olma ya da daha uzun izin yapma hakkı gibi (Brown, 1996, s. 231). Yukarıdaki paragraftan da anımsanacağı gibi hissi bağlılık ile tutumsal bağlılık tamamen aynı şeyler değildir ama yakınlıkları vardır. Benzer şekilde devamlılık bağlılığı ile davranışsal bağlılık da birbirine yakındır. Belki burada vurgulanması gereken tek önemli farklılık devamlılık bağlılığında, bağlılıktan vazgeçmenin maliyetinin de birey tarafından önemsendiğinin vurgulanmasıdır (Brown, 1996, s. 231).

Bu iki temel ise daha sonradan Meyer ve Allen’ın (1991) değerlendirmeleri ile hem zenginleşmiş hem

de inceleme anlamında daha pratik hale gelmiştir ki günümüzde de en çok kullanılan bağlılık modelleri bunlardır (Olçay vd., 2023, s. 2566): Buna göre bağlılık bireyin “isteğine” dayalı olarak “duygusal”, “ihtiyacına” dayalı olarak “devamlı” veya “mecburiyetlerine” dayalı olarak zorlayıcı olabilir (Meyer ve Allen, 1991, s. 61).

1.3.2. Örgütsel bağlılığın oluşumu

Bağlılığın kavramsal olarak ne olduğunasıl ortaya çıktığı ve geliştiği ile ilgilidir. Bağlılık oluşum tipleri Kanter (1968) tarafından “devamlılık (continuance)”, “kaynaşma (cohesion)” ve “kontrol (control)” olarak belirlenmiştir. Bu bağlılık oluşum tipleri Parsons ve Shil’in (1962, s. 4-6; aktaran Kanter 1968, s. 500) sosyal aksiyon teorisi ile birleştirildiğinde insanların kişisel süreçleri üzerinden sosyal grupları ile nasıl bağlılık kurdukları açıklanabilmektedir.

Bu çerçevede Kanter (1968) bilişsel (cognitive) süreçlerle oluşan bağlılığın devamlılığı (continuance); hissi (cathexis) süreçlerle oluşan bağlılığın kaynaşmayı (cohesion) ve değerlendirme (evaluative) ile gelen bağlılığın ise sosyal kontrolü (control) sağladığını iddia etmektedir. Örneğin bilişsel süreçler bireyi sosyal gruptan (ya da örgütten) ayrılmanın maliyetini devam etme maliyeti ile karşılaştırmaya iter. Eğer devam etmenin maliyeti daha düşükse birey sosyal grupta/örgütte kalıcı olur. Hissi süreçler ise bireyin dayanışmanın yüksek çekişmenin düşük olduğu bir grupta/örgütte sosyal ilişkileri nedeniyle ya da ortak bir düşman/rakip gibi bir nedenle birbirlerine tutunmaları nedeniyle oluşur. Son olarak değerlendirmeye dayalı süreçler ise bireyin grubun/örgütün kural ve taleplerini değerlendirerek bunların kendi değerleri ile uygun olup olmadığını düşünmesini sağlar ve bağlılık oluşur. (Kanter, 1968, s. 500-501).

Farklı terimlerle ifade edilse ve gerçekten bazı nüanslar taşısa da Etzioni’nin bağlılık oluşum sınıflandırması da benzer bir sınıflandırmadır (Etzioni, 1961 aktaran Penley ve Gould, 1988, s. 46-47). Buna göre de üç tane bağlılık (biçimi) söz konusudur: birincisi “değerler bağlılığı (moral commitment)” bireylerin bağlılık nedenlerini örgütsel amaç ve hedeflerle olan özdeşleşmeye; ikincisi “hesaplı bağlılık (calculative commitment)” bağlılık nedenini bireylerin katkı/fayda değerlendirmesine; üçüncüsü “(diğer alternatiflerden) uzaklaşma bağlılığı (alienative commitment)” bireylerin bağlılık nedenini grubun bireyler üzerindeki bağlılık yönlü baskısına bağlamıştır ki bireylerin bu baskıyı kabullenmesinin nedeni farklı bir alternatif bir alternatif olmayışı olarak kabul edilebilir. “Farklı bir alternatif olmayış” iki şekilde ortaya çıkar. Birincisi birey/çalışan hesaplı bir şekilde diğer örgütlerdeki katkı/maliyet incelemelerini yaptığında en uygun alternatifin, “olumlu” bir bağlılık hissetmese de kendi örgütünde yer aldığını görmüş olabilir. Ya da birey rasyonel olmayan bir sebeple, içinde bulunduğu örgütten kopamıyor olabilir (Penley ve Gould, 1988, s. 48).

Bu farklı sınıflandırma ve gruplandırmaların mevcudiyetine karşın Allen ve Meyer’in çalışmaları (Meyer ve Allen, 1991) literatürdeki güncel çalışmalarda sıklıkla başvurulmuş bir referans olmuştur (Çelen, 2024; Ghayas, vd., 2023; Güven, 2023; Özutku, 2008; Pinho, vd., 2024; Sönmez, 2023). Sonuçta örgütsel bağlılık hakkında genel kabul gören en güncel çalışmalar Meyer ve Allen’in çalışmaları olduğundan (Olçay vd. 2023, s. 2566) bu çalışmada da referans olarak kabul edilecek ve buna dayalı olarak hazırlanmış ve güvenilirliği daha önce teyit edilmiş bir ölçek (Güven, 2023) araştırma çerçevesinde kullanılacaktır.

2.4. Yetenek Yönetimi, Proaktif İş Davranışı ve Örgütsel Bağlılık ve Hipotezlerin Oluşumu

Araştırmanın temel amacı üzerinden hareket ederek, bu üç değişken arasındaki muhtemel ilişkiden bahsetmeden önce, daha basit bir düzeyde yetenek yönetimi ile proaktif iş davranışları arasındaki ilişkiden bahsetmek uygun olabilir. Bunun da öncesinde yetenek yönetimi ile proaktif iş davranışları ilişkisinin teorik altyapısını vurgulamak gerekli olabilir. Keza proaktif iş davranışlarından bahsedilirken, yazında, proaktif iş davranışlarının öncülleri genelde kişisel etkenler ve çevresel etkenler olarak iki kısma ayrılmıştır ve iş ortamı da proaktif davranışların ortaya çıkmasında önemli bir çevresel etkidir (Crant, 2000; Grant ve Ashford 2008). Dolayısıyla bu araştırma kapsamındaki hipotezlerin temelini çevresel bir faktör olarak yetenek yönetimi uygulamalarının proaktif iş davranışlarının sebebi olup olmadığının incelenmesinin oluşturduğunu söylenebilir.

Bu yönüyle ya da diğer bir deyişle sadece yetenek yönetimi uygulamaları proaktif iş davranışları ilişkisinin incelenmesi ile önemli bir soru cevapsız kalacaktır: “Nasıl” sorusu. Gayet tabi “nasıl” sorusunun detaylı bir cevabı ancak niteliksel bir çalışma ile elde edilebilir ama niceliksel bir çalışma ile de elde edilebilecek önemli bir ilerleme yetenek yönetimi uygulamaları gibi çevresel bir faktörün hangi değişkenin etkisiyle proaktif iş davranışlarını yönlendirdiği, seviyesini arttırdığı, arttırmadığı ya da azalttığı sorusunun cevabını bulmak olabilir. Bu bağlamda incelenecek pek çok değişken olmakla birlikte örgütsel bağlılığın

çalışanlar üzerinde sağladığı olumlu etkinin proaktif iş davranışlarını da yönlendirdiğini ummak ve bu yönde bir inceleme gerçekleştirmek beklenen bir çalışma gibi gözükmektedir. Bu nedenle bu araştırmanın temel amacı yetenek yönetimi uygulamalarının proaktif iş davranışlarına olumlu etkisi olup olmadığının örgütsel bağlılığın düzenleyici rolünün sorgulanmasıyla birlikte incelenmesidir.

2.4.1. Yetenek yönetimi proaktif iş davranışı ilişkisi

Kavramsal çerçevenin çizildiği önceki bölümlerde günümüzün teknoloji ve bilgi yoğun ekonomik ortamında gerek proaktif iş davranışlarının gerekse yetenek yönetiminin ve hatta bunları da kapsayan ya da yönlendiren insan kaynakları yönetiminin rekabet avantajı kazanmak açısından ne denli önemli olduğu ortaya konulmuştu. Yine gerek bu uygulamalar ya da yaklaşımlar olsun gerekse burada ele alınamayan diğer uygulamalar ve yaklaşımlar, hiçbirinin doğrudan işletme performansına etki etmesinin beklenmediği ve bir aracı değişkene ihtiyaç olduğu da belirlenmişti. Proaktif davranışlar arasında yenilik yapma ve bu konuda kendinden beklenenin ötesine gitme gayreti (extra-role behavior) daha önceden işletme performansına olumlu katkı yapmasının beklendiği ve olumlu katkı yaptığı ortaya konulmuş davranışlardan biridir (Chen, 2011, s. 210; Collings ve Mellahi, 2009, s. 311). Özellikle yetenek yönetiminin kavramsal açıklamasında önemli bir çalışma olarak görülen Collings ve Mellahi'nin (2009) bu konudaki beklentileri, yetenek yönetimi ile yenilik yapmak için sorumluluk alma ve beklenenin ötesine gitme gayreti arasında önemli bir ilişki bulunma potansiyelinin altını çizmektedir.

Ancak bunun ötesinde yetenek yönetimi ile ilgili güncel ve detaylı bir incelemede Meyers (2020) alanda birçok çalışma yapılmasına karşın yetenek yönetimi ile proaktif iş davranışları arasında incelenebilecek ilişkilerin göz ardı edildiğini belirtmiştir (2020, s. 1). Halbuki bu iki değişken arasında bir ilişki incelemek için yeterli dayanak vardır.

Diğer yandan, bir örgütte çalışanların proaktif iş davranışlarının yetenek yönetimi uygulamalarının nedeni olması değil de tersi beklendiğinden yetenek yönetimi uygulamalarının bireyleri proaktif davranışlara yönelten çevre faktörlerinden biri olup olmadığı sorgulanacaktır. Bu çerçevede ilk ve temel hipotez aşağıdaki gibidir:

H1 Yetenek yönetiminin proaktif iş davranışına etkisi istatistiki olarak anlamlıdır.

2.4.2. Yetenek yönetimi proaktif iş davranışı ilişkisinde örgütsel bağlılığın düzenleyici rolü

Öncelikle yetenek yönetiminin bağımsız değişken olarak yapacağı etkilere örgütsel bağlılığın aracılık etmesi de beklenen bir durumdur (Boz, 2021). Yetenek yönetimi proaktif iş davranışı ilişkisi denkleminde örgütsel bağlılığı düzenleyici olarak koymuş olmak hem yetenek yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında hem de örgütsel bağlılık ile proaktif iş davranışları arasında bir ilişki olmasını beklediğimizi netleştirmek anlamına gelmektedir ki yetenek yönetimi ile proaktif iş davranışları arasında olmasını beklediğimiz ilişki de önceki satırlarda zaten vurgulanmıştır.

Bu bağlamda yetenek yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki arayışının nedeni önceki çalışmalara dayanmaktadır. Yoğun rekabet ortamında günümüzün işletmelerinin önem verdiği iki konu “yetenek yönetimi” ile “örgütsel bağlılık” arasındaki sıkı ilişki yetenek yönetimi tarafından veya örgütsel bağlılık tarafından bakan araştırmacılar tarafından vurgulanmıştır (Badshah ve Kashif, 2020, s. 34; Dahia ve Rath, 2021, s. 22; Dejoux ve Thévenet, 2015, s. 125). Özellikle yetenek yönetimi çerçevesinde yeteneklerin işe bağlılığını sağlamak en önemli unsurlardan biri olup yetenek yönetimi başlığı altında yapılan çalışmalarla ulaşılmak istenen önemli sonuçlardan biridir (Collings ve Mellahi, 2009, s. 310). Diğer yandan konuya örgütsel bağlılık açısından bakanlar da ortak değerlerin gelişimini vurgularken daha yakın zamanlarda ortaya çıkacak olan yetenek yönetiminin bu yöndeki yaklaşımı ile önceden bir bağ kurmuş olmaktadır. Ayrıca konu Türkiye’deki araştırmacılar tarafından da ele alınmıştır (Bahadınlı, 2013). Yine de yeterince çalışma yapıldığı söylenemez.

Ancak bundan da önemlisi örgütsel bağlılığın proaktif iş davranışı ile ilişkisi üzerinedir. Örgütsel bağlılığın bir motivasyon unsuru olarak çalışanın kendisinden beklenenin ötesinde inisiyatif alması ve gayret göstermesi (extra-role behavior) proaktif iş davranışı ile olan ilişkisinin oldukça uzun zamandır düşünülen bir yönüdür (Scholl, 1981, s. 590). Nitekim iş davranışları ile bağlılık arasında ilişki kurmak üzere çok sayıda araştırma yapılmış ama kesin bir sonuca ulaşılamamıştır (Meyer ve Allen 1991, s. 73). Ancak örgütsel bağlılık duygusal temelli olduğunda iş performansı ile daha güçlü korelasyonlar elde edilmiştir ve sonuçta motivasyon gibi unsurların bağlılığı ama özellikle hissi bağlılığı olumlu yönde etkilediği üzerine daha derin

bir beklenti vardır (Meyer ve Allen, 1991, s. 74). Kısacası yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık gibi kavramların ürettiği olumlu sonuçlar arasında proaktif iş davranışları mutlaka incelenmesi gereken bir alandır. Nihayet bütün bu gayretlerin nedeni, özellikle yetenek yönetiminin yaygın olarak birçok işletmede kullanıldığı günümüzde “yeteneklerin” bireysel performansı üzerinde örgüt performansını arttırmaktır (Dahia ve Rath; 2021, s. 22; Luna-Arocas ve Morley: 2015, s. 35). Bütün bunlardan ortaya çıkan sonuç alanda daha çok çalışmaya ihtiyaç olduğudur. Böylece çalışmanın ikinci hipotezi de aşağıdaki gibi şekillenmiştir:

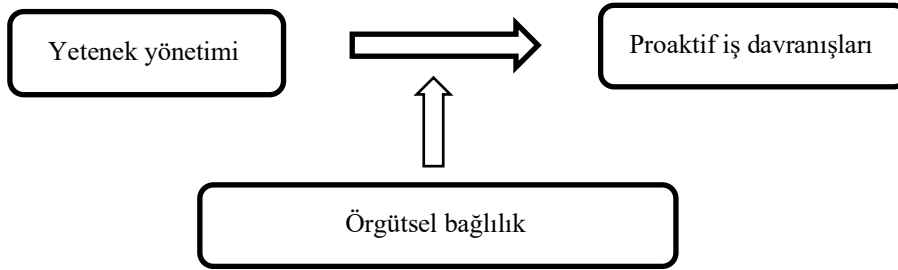
H2: Yetenek yönetimi proaktif iş davranışı ilişkisinde örgütsel bağlılığın düzenleyici rolü vardır.

3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada, yetenek yönetiminin proaktif iş davranışına etkisinde örgütsel bağlılığın düzenleyici rolü olup olmadığının anlaşılması amaçlanmaktadır. Şekil 1’ deki model geliştirilmiş ve buna yönelik hipotezler ortaya konulmuştur. Araştırmada “yetenek yönetimi” bağımsız, “proaktif iş davranışı” bağımlı ve “örgütsel bağlılık” düzenleyici değişken olarak belirlenmiştir.

Şekil 1. Araştırma Modeli



3.1.1. Evren ve örneklem

Bu çalışmada ana kütleyi, tüm çalışanlar oluşturmaktadır. Türkiye’de TÜİK verilerine göre Nisan 2024’de 32 milyondan biraz daha fazla kişi istihdam edilmektedir. Araştırmada anakütleyi Türkiye’de faaliyette bulunan tüm sektör çalışanları oluşturmaktadır. Bu çerçevede araştırmada özel bir grup örneklem olarak tercih edilmemiştir. Kartopu metoduyla ulaşılabilecek herkese ulaşılmaya çalışılmıştır. Burada sistemi gereği “Google forms” uygulamasının kolaylığı, anketleri dolduranlar açısından rahatlığı önemli bir faktör olarak anketlerin dağıtılmasında ağırlıklı olarak kullanılmıştır. Ancak bu nedenle tam olarak kaç kişiye anket gönderildiği belli değildir. Anket çağrı merkezi çalışanlarına tepe yöneticileri aracılığıyla şirket içi iletişim kanalları kullanılarak ulaştırılmıştır. Bununla birlikte basılı ve dijital ortamda toplam 452 dönüş olmuş; bunlardan 4 tanesi deneklerin konuya uygun olmaması nedeniyle dikkate alınmamış ve sonuçta araştırma süreci 448 anket üzerinden gerçekleştirilmiştir. Veriler Nisan-Haziran 2024 döneminde toplanmıştır.

Bu verilere dayanarak; 10 milyon ve daha büyük evrenler üzerinde %95 güvenilirlik seviyesine ulaşan değerlendirmeler için evrenin homojen olduğu durumda 287, evrenin homojen olmadığı durumlarda 384 denekten oluşan örneklemin yeterli olduğu kabul edilmektedir (Saruhan ve Özdemirci, 2013: 180). Buna bağlı olarak araştırmamız için yeterli sayıya ulaşıldığı kabul düşünülmektedir.

3.1.2. Kullanılan ölçekler ve istatistik yöntemler

Bu kısımda araştırmada kullanılan değişkenlere yönelik bilgiler ve analizde kullanılacak istatistik yöntemlere ait bilgiler verilecektir.

Araştırmada bağımlı değişken proaktif iş davranışı, bağımsız değişken yetenek yönetimi ve düzenleyici değişken örgütsel bağlılık olarak belirlenmiştir. Araştırmada bu üç değişken ve kişisel verilerden oluşan toplamda dört bölümden oluşmuş bir anket formu kullanılmıştır.

Yetenek yönetimi ölçeği: Araştırmada, 2006 yılında Society for Human Resource Management aracılığıyla Shawn Fegley tarafından geliştirilen ve Bahadınlı (2013) tarafından doktora tezinde kullanılan “Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı Ölçeği” kullanılmıştır (Bahadınlı, 2013, s. 204). Ölçek 5’li likert tipinde olup toplam 16 ifadeden oluşmaktadır.

Proaktif iş davranışı ölçeği: Çalışmanın bağımlı değişkeni olan proaktif iş davranışını ölçmek için Parker, Williams ve Turner (2006) tarafından geliştirilen ve konu üzerine yapılmış çalışmalarda sıkça kullanılan proaktif iş davranışı ölçeğinden (Çelebi, 2022, s. 72) yararlanılmıştır. Ölçek 5'li likert tipinde olup toplam 8 ifadeden oluşmaktadır.

Örgütsel bağlılık ölçeği: Çalışmanın düzenleyici değişkeni olan örgütsel bağlılığı ölçmek için Meyer ve Allen tarafından geliştirilen ve konu üzerine yapılmış çalışmalarda sıkça kullanılan ve 18 ifadeden oluşan çok boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinden yararlanılmıştır (Güven, 2023, s. 303).

Sosyo-demografik özellikler: Anketin birinci bölümünde demografik özellikler bulunmaktadır. Ankete katılan çalışanlara açık uçlu sorular ile yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, toplam çalışma süresi, kurumda çalışma süresi sorulmuştur. Buna göre; demografik bilgilere cevap veren katılımcıların %60'ı kadın, %40'ı erkektir. %13,2'si 18-25 yaş arası; %44,7'si 25-35 yaş arası; %34,6'sı 35-50 yaş arası ve %7,5'i 50 yaş üzeridir. %55,6'sı lisans mezunu ve %39,9'u yüksek lisans mezunudur. Lise mezunu oranı %3,9 ve ilköğretim mezunu %0,7'dir. %20,7'si finans alanında (bankacılık, sigortacılık ve diğer finansal kurumlar), %13,2'si eğitim alanında (her türlü eğitim kurumu) %10,6'sı ticaret firmalarında (toptan/perakende) ve %8,8'i de imalat firmalarında çalışmaktadır. Halen çalışmakta oldukları işletmede çalışma süreleri açısından incelendiğinde, %31,1'nin 1-3 yıldır; %25,5'inin 10 yıldan uzun bir süredir çalıştığı ve 1 yıldan kısa süredir çalışanları ile 5-10 yıl arası çalışanların her ikisinin de toplamın %16,4'ünü oluşturduğu 3-5 yıldır çalışanların ise %10,5'i denk geldiği söylenebilir.

Kullanılan istatistik yöntemleri: Anket verilerinin girişler, grafikleri ve tabloları oluşturmak, temel değerlendirmeler ve tamamlayıcı istatistik analizleri için Microsoft Office programlarından biri olan Excel 2013 kullanılmıştır. SPSS 23.0 yazılımı yardımı ile ileri teknik analizleri yapılmıştır. Verilerin normal dağılıma uygunluğu One Sample Kolmogorow-Smirnow testi ile sınanarak, normal dağılım özelliği olduğu saptanmıştır. Bu nedenle araştırmanın tamamı için parametrik testlerden yararlanılmıştır.

3.2. Bulgular

Bu bölümde, araştırmadan elde edilen verilerin SPSS 23.0 yazılımı yardımı ile faktör analizleri ve güvenilirlik analizleri ile araştırma hipotezlerinin korelasyon ve regresyon analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

3.2.1. Faktör analizleri:

Bu kısımda değişkenlere ait faktör ve güvenilirlik sonuçları verilecektir.

Değişkenlere ait KMO ve Bartlett's test analizleri: Araştırmada, yetenek yönetimi, proaktif iş davranışı ve örgütsel bağlılık kavramlarının alt boyutlarının belirlenmesi için kullanılan ölçeklerin faktör analizleri yapılmıştır. Yetenek yönetimi için KMO değeri 0,964, proaktif iş davranışı için KMO değeri 0,884 ve örgütsel bağlılık için KMO değeri 0,878 olarak bulunmuştur. Tablo 2'de KMO ve Bartlett's test sonuçları görülmektedir. 0,60'ın altındaki değerlerin geçerliliğini yitirmiş olarak görüldüğü, 0,60-0,70 arasındaki değerlerin geçerli kabul edildiği, 0,70-0,80 arasındaki değerlerin orta derecede geçerli olduğu, 0,80-0,90 arasındaki değerlerin iyi derecede geçerli sayıldığı, 0,90-1 arasındaki değerlerin ise mükemmel bir geçerliliğe sahip olduğu KMO (Kaiser-Mayer-Olkin) kat sayısı ve Bartlett küresellik testi sonuçlarına göre (Altındağ, 2011: 93) anlaşılmıştır.

Tablo 2. KMO ve Bartlett's Test Sonuçları

KMO ve Bartlett's Test	Yetenek Yön	Proaktif İş Dav	Örgütsel Bağlılık
Kaiser-Meyer-Olkin. Measure of Sampling Adequacy	,964	,884	,878
Approx. Chi-Square	6190,39	1788,26	3514,44
Bartlett's Test of Sphericity Df	120	28	136
Sig.	,000	,000	,000

Araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin KMO değeri 0,90-1 arasında olduğundan ölçeklerin maddeleri arasında mükemmel sayılabilecek anlamlı ve geçerli bir ilişki vardır diyebiliriz. Ayrıca tüm ölçeklerim Bartlett testi sig. değeri 0,000 çıktığından yani 0,05 in altında olduğundan, ölçeklerin verilerinin faktör analizine uygun olduğunu söyleyebiliriz.

*Yetenek yönetimi faktör analizi sonuçları:*Yapılan faktör analizi sonucunda yetenek yönetimi ölçeğinin tüm sorularının tek faktörden oluştuğu gözlemlenmiştir. Yetenek yönetimi güvenilirlik analizi sonucunda tüm ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0,955 olarak belirlenmiştir. Tablo 3'te; faktörlerin alfa değerleri, ortalama, standart sapma ve ifadelerin açıklayıcılık düzeyi belirtilmektedir.

Tablo 3. Yetenek Yönetimi Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

İfade No	İfade adı	Ort.	Std. S.	Faktör
Faktör: Yet. Y. Vary. Açıklama Gücü: %60,325, Cronbach's Alpha:0,955 Yet. Y. Ağrl.				
4	Çalışanların emeklerine değer verme kültürü	3,2477	1,26994	,871
9	Çalışanların fikirlerine değer verme ortamı	3,3636	1,20913	,856
10	Çalışanların kariyer ve terfi destek politikaları	3,2682	1,29512	,828
7	Çalışanların vizyon ve misyon ile uyumlu olması	3,4000	1,15101	,805
2	Çalışanlar için kalıcılık kültürü	3,3841	1,25196	,792
15	Doğru işe doğru insan ilkesi	3,0795	1,25207	,788
11	Her gün işe heyecanla gelen insanlar	2,7795	1,24788	,787
8	Gelişim gösterdikçe boş pozisyonların varlığı	3,3091	1,19410	,774
6	Çalışan/aday yetkinlik seviye farklılıkları değrl.	3,3591	1,12869	,767
14	Çalışanlara işe yönelik eğitimler	3,2182	1,27625	,762
16	Çalışanların işleri ile ilgili karar alma yetkileri	3,2977	1,15338	,762
5	Çalışanların yaptıkları işe inanma kültürü	3,1591	1,15621	,760
3	Halef havuzu mevcudiyeti	2,9545	1,21970	,715
12	Yetkinliğe dayalı maaş artırımı	2,8386	1,31363	,714
1	Çalışanların yönetime katılma kültürü	3,1682	1,25692	,713
13	En yüksek performanslıların ödüllendirilmesi	2,9795	1,40356	,711

*Proaktif iş davranışı faktör analizi sonuçları:*Yapılan faktör analizi sonunda, tek faktörden oluştuğu ve açıklayıcılık oranının 56.523 olduğu sonucuna varılmıştır. Her bir ifadenin güvenilirliği Cronbach's Alpha ile değerlendirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda psikolojik güvenilirlik Cronbach's Alpha 0,879 olarak belirlenmiştir. Tablo 4'te faktörler, faktörlerin alfa değerleri, ortalama, standart sapma ve ifadelerin açıklayıcılık düzeyi belirtilmektedir.

Tablo 4. Proaktif İş Davranışları Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

No	İfade adı	Ort.	Std. S.	Fakt.	Ağ.
5	Hata seviyelerinin düşmesi için öneriler	3,9729	,94135	,825	
6	Paydaşların problemler konusunda bilgilendirilmesi	4,0068	,90121	,820	
4	Hata seviyelerinin artma nedenlerine odaklanma	4,2032	,83709	,805	
2	Meslektaşların gelişimi için fikirler önerileri	4,0497	,91606	,787	
7	Sorunların tekrarlanmayacak şekilde çözülmesi	4,2844	,79330	,767	
1	Öz gelişim için yeni fikirler	4,2144	,79681	,728	
3	Üstlere gelişimleri için fikirler	3,6930	1,18460	,686	
8	Kullanılan araç ve gereçlerin gelişimi	3,9052	1,07840	,559	

Faktör:PİD. Varyansı Açıklama Gücü: %56,523 Cronbach's Alpha:0,879

*Örgütsel bağlılık faktör analizi sonuçları:*Yapılan ilk analiz sonucunda on birinci sorunun hangi faktör altında olduğu anlaşılamamıştır. Soru atıldıktan sonra analiz tekrarlanmış ve örgütsel bağlılık ölçeğinin dört faktörden oluştuğu tespit edilmiştir. Faktörlerin toplam açıklayıcılık oranının 65,428 olduğu sonucuna

varılmıştır. Her bir ifadenin güvenilirliği Cronbach's Alpha ile değerlendirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda örgütsel bağlılık ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,869 olarak belirlenmiştir. Tablo 5'de; faktörler, çıkarılan ifadeler, faktörlerin alfa değerleri, ortalama, standart sapma ve ifadelerin açıklayıcılık düzeyi belirtilmektedir.

Tablo 5. Örgütsel Bağlılık Faktör Analizi Sonuçları

İfade No	İfade adı	Ort.	Std. S.	Fakt. Ağ.
<u>Faktör 1: Duygusal B. Varyansı Açıklama Gücü: %18,777, Cronbach's Alpha:0,856</u>				
4	İşletmeye yönelik duygusal bağ yokluğu	3,1835	1,37742	,868 ,265 ,014 ,119
3	İşletmeye yönelik aidiyet hissi yokluğu	3,1147	1,36817	,847 ,210 ,003 ,053
5	İşletmede aile hissi olmayışı	3,2087	1,38465	,794 ,336 -,046 ,056
13	İşveren yönelik minnet hissi olmayışı	2,7821	1,36651	,645 -,001 -,025 ,342
<u>Faktör 2: Zorlayıcı B. Varyansı Açıklama Gücü: 18,656, Cronbach's Alpha:0,835</u>				
1	İşletmede kalıcılık	2,9518	1,36288	,271 ,740 ,098 ,286
2	İşletmenin problemlerini sahiplenme	3,4885	1,23823	,195 ,694 -,095 ,141
10	İşletmeden farklı seçenek olmayışı 3,0826	1,29635	3,7036	,147 ,687 ,265 ,090
16	İşletmeye sadakat	3,1078	1,31999	,319 ,657 -,053 ,393
7	İşletmede çalışma istek ve gerekliliği	3,7179	1,08310	-,012 ,626 406 -,072
6	İşletmenin çalışan için özel olması	3,4243	1,25808	,470 ,559 ,123 ,272
<u>Faktör 3: Doğruluk B. Varyansı Açıklama Gücü: %14,218, Cronbach's Alpha:0,719</u>				
8	Mevcut işletmeden ayrılma imkansızlığı	3,2775	1,30553	,122 ,221,797 ,130
9	İşletmeden ayrılmanın düzeni bozucu etkisi	3,2844	1,26921	,067 ,129 ,791 ,024
14	İşletmeden ayrılmanın yanlışlığı	3,1583	1,34599	-,011 ,022 ,655 ,368
12	Ayrılmanın sorunları ve alternatifsizlik	3,1147	1,35635	-,352 -,050 ,601 ,044
<u>Faktör 4: Duygusal Bağlılık II Varyansı Açıklama Gücü: %13,776, Cronbach's Alpha:0,789</u>				
17	İşletmede kadroya duyduğum minnetle kıyorum	2,5436	1,31146	,147 ,211 ,113 ,808
15	Bu işletmeden ayrılırsam suçlu hissederim	2,3440	1,28510	,114 ,089 ,275 ,790
18	İşletmem bana çok şey kazandırdı	2,7041	1,29085	,198 ,432 ,051 ,656
Atılan Soru(11)Bu işletmeye çok şey kattığım için ayrılmayı düşünmem				

3.2.2. Güvenilirlik analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin ve çalışmanın güvenilirlikleri Cronbach's Alpha katsayısı ile test edilmiştir. Tablo 6'da Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Cronbach's Alpha ve faktör açıklayıcılığı değerleri görülmektedir. Cronbach-Alfa değerinin 0,60'ın üzerinde çıkması ölçeğin güvenilirliği açısından yeterli bulunmaktadır (Saruhan ve Özdemirci, 2013, s.211).Buna göre chroanbach değerleri yetenek yönetimi ölçeği 0,955, proaktif iş davranışı 0,879 ve örgütsel bağlılık için 0.869 olarak ölçülmüştür. Ölçeklerin bütününe faktör açıklayıcılık oranı yetenek yönetimi ölçeği için %60,325, proaktif iş davranışı ölçeği için %56,523 ve örgütsel bağlılık ölçeği için %65,428 olarak ölçülmüştür.

Tablo 6. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Ait Chronbach's Alpha Değerleri

Ölçek	Faktör Açıklayıcılığı (%)	Cronbach's Alpha
Yetenek Yönetimi	60,325	0,955
Örgütsel Bağlılık		0,869
Duygusal Bağlılık I	18,777	0,856
Zorlayıcı Bağlılık	18,656	0,835
Devam Bağlılığı	14,218	0,71
Duygusal Bağlılık II	13,776	0,789
Proaktif İş Davranışı	6,523	0,879

3.2.3. Korelasyon analizleri

Tablo 7'den değişkenler ve alt boyutları arasındaki korelasyon ilişkileri görülebilir. Buna göre değişkenler arasında pozitif yönlü yüzde 99 güvenilirlik düzeyinde ilişki olduğunu değerlendirmek mümkündür.

Buna göre, proaktif iş davranışı ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde güçlü pozitif ilişki vardır($p<0,01$). Ek olarak, örgütsel bağlılık ile yetenek yönetimi arasında güçlü pozitif ilişki mevcuttur($P<0,01$). Buradan çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri arttıkça yetenek yönetimi ve proaktif iş davranışlarının da arttığını ifade etmek mümkündür. Alt boyutlara ait bulgular Tablo 7'den görülebilir.

Diğer taraftan proaktif iş davranışı ile yetenek yönetimi arasında orta düzeyde güçlü pozitif yönlü güçlü ilişki olduğunu ifade etmek mümkündür ($p<0,01$). Proaktif iş davranışı arttıkça yetenek yönetimi artmaktadır.

Tablo 7. Değişkenler arasındaki korelasyon analizi

Ölçek Alt Boyutları	Pro. İş D.	Yet. Y.	Örg. Bağl.	Duy. Bağl.	Zor. Bağl.	Dev. Bağl.	Duy. Ba. II
Proaktif İş Davranışı	1	,348**	,279**	,185**	,368**	,032	,157**
Yetenek Yönetimi	,348**	1	,593**	,446**	,668**	,016	,428**
Örgütsel Bağlılık	,279**	,593**	1	,709**	,863**	,515**	,753**
Duygusal Bağlılık I	,185**	,446**	,709**	1	,550**	-,011	,398**
Zorlayıcı Bağlılık	,368**	,668**	,863**	,550**	1	,277**	,542**
Devam Bağlılığı	,032	,016	,515**	-,011	,277**	1	,336**
Duygusal Bağlılık II,	,157**	,428**	,753**	,398**	,542**	,336**	1

*N=443 * $p<0.05$, ** $p<0.01$

3.2.4. Regresyon analizleri

Bu aşamada hipotezleri test etmek amacıyla regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Yetenek Yönetimi Proaktif İş Davranışı: Bu analizde bağımsız değişken olan yetenek yönetiminin bağımlı değişken proaktif iş davranışına etkisinin olup olmadığının anlaşılması için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 8. Yetenek Yönetiminin Proaktif İş Davranışlarına Etkisi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	F
	0,348(a)	0,121	0,119	59,922
(Sabit)	B	Beta	T	Sig
	3,2403	0,010		0,000
Yetenek Yön.	0,252	0,667	7,741	0,000

**Bağımlı değişken: Proaktif İş Davranışı*

Tablo 8'e göre, yetenek yönetimi değişkeni, proaktif iş davranışı puanları ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir. $R=0.348$, $R^2=0,121$, $p<0,01$). Adı geçen değişken, proaktif iş davranışındaki toplam varyansın yaklaşık %12'sini açıklamaktadır.

Regresyon analizi sonuçlarına göre, proaktif iş davranışının yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir.

Proaktif İş Davranışı=3.240+0.252 Yetenek Yönetimi biçimindedir. Bu bulgulara göre, H1 hipotezi desteklenmektedir.

Yetenek yönetimi proaktif iş davranışı ilişkisinde örgütsel bağlılığın düzenleyici rolü:

Tablo. 9: Yetenek Yönetimi Proaktif İş Davranışı İlişkisinde Örgütsel Bağlılığın Düzenleyici Rolü

	B	T	R	R2	Düz. R2	F	P
Bağımsız Değişken							
Sabit	3,230	29,756	,351	0,123	0,444	60,448	
Yetenek Yönetimi	0,255	7,775					
Bağımsız Değişkenler							
Sabit	3,060	22,226					
Yetenek Yönetimi	0,207	5,101	,362	0,131	0,479	32,427	,000
Örgütsel Bağlılık	0,104	1,997					

Bağımlı değişken: Proaktif İş Davranışı $p<0,001$

Düzenleyici değişkenle regresyon analizinde ilk aşamada tek boyut olarak yetenek yönetimi değişkeni modelde yer almıştır. Yetenek yönetimi modelde yer aldığı proaktif iş davranışının %12,3'ünü açıklamaktadır. İlk modelimiz ise; “(Proaktif İş Davranışı)=1,441+0,255* (Yetenek Yönetimi)” biçimindedir ($r^2=0,123$, $p=0,000$).

İkinci aşamada ise örgütsel bağlılık modele dahil edilmiş ve model anlamlı bulunmuştur ($r^2=0,131$; $p=0,000$). Böylelikle modelimiz “(Proaktif İş Davranışı)=1,441+0,207* (Yetenek Yönetimi) + 0,107*(Örgütsel Bağlılık)” haline gelmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye'deki tüm çalışanları temsil etme gayretiyle gerçekleştirilmiş bu çalışmada yetenek yönetimi proaktif iş davranışı ilişkisinde örgütsel bağlılığın düzenleyici rolünün olup olmadığını anlamak bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Bu ilişkiyi anlamak için yapılan literatür taraması sonucunda hipotezler oluşturulmuş, hipotezleri test etmek amacıyla bir araştırma tasarlanmıştır. Araştırma için kullanılan ölçekler aracılığıyla elektronik ortamda veriler toplanmıştır.

Toplanan anketlerin istatistik programı ile incelenmesi sonucu çalışanların algısal değerlendirmelerine dayanarak yetenek yönetiminin proaktif iş davranışları üzerine olumlu etkisi olduğu görülmüştür; devam eden aşamalarda ise bu ilişkide örgütsel bağlılığın da düzenleyici rol oynadığı da anlaşılmıştır.

Bu sonuçlara dayanarak bağımsız değişkenimiz yetenek yönetiminin bağımlı değişkenimiz proaktif iş davranışları üzerinde etkisi olduğu ve söz konusu davranışların gelişimine katkı sunduğu görülmüştür.

Diğer yandan örgütsel bağlılığın da proaktif iş davranışlarını olumlu yönde etkilediği de görülmüştür. Bu çerçevede örgütsel bağlılık da ikinci bir bağımsız değişken olarak, yetenek yönetimi uygulamaları ile regresyon analizine tabi tutulduğunda proaktif iş davranışlarının daha da geliştiği ortaya çıkmıştır.

Bu sonuçların akademik değerlendirmeleri dışında iş hayatına yönelik bazı dikkate alınabilir mesajları olmuştur. Buna göre ülkemizde çağrı merkezlerinde çalışanların proaktif iş davranışlarını geliştirmek isteyen yöneticilerin veya insan kaynakları birimlerinin tüm çalışanlar için yetenek yönetimi uygulamalarını yürütmeleri bu yönde ilerleme sağlayacaktır. Yine yetenek yönetimi uygulamaları ile ya da başka bazı uygulamalar ile çalışanların örgütsel bağlılığı da geliştirilebilirse her ikisi birlikte proaktif iş davranışlarını daha da geliştirecektir.

Bu olumlu sonuçlara karşın burada hatırlatmak gerekir ki yetenek yönetimi yaklaşımının farklı uygulama biçimleri vardır. Bu farklılıklar yetenek olarak kimin ya da neyin kabul edildiğine göre değişir.

Veya yetenek olarak insanlar (=çalışanlar) kabul ediliyorsa tümünün mü yoksa diğerlerinden farklı özellikler gösterebilen belli bir grubun mu yetenek olarak kabul edildiğine göre de değişebilir. Ancak ülkemiz üzerine yapılan çalışmalar genelde işletmelerin tüm çalışanları yetenek olarak görmeye meyilli olduğunu bu nedenle de uygulama temelli yetenek yönetimi olarak tanımlanan yaklaşımının tercih edildiğini göstermektedir. Buradan hareketle çalışmamızda da özel bir yetenek grubu hedeflenmemiş yetenek yönetimi uygulamalarının tüm çalışanların proaktif davranışları üzerine olumlu katkısı olup olmadığı sorgulanmıştır.

Ancak yetenek olarak tüm çalışanların değil de belli bir grup çalışanın ya da her çalışanın sahip olamadığı sadece belli bir çalışan grubunun sahip olabildiği belli bazı becerilerin kabul edildiği yetenek yönetimi uygulamalarının proaktif iş davranışları üzerindeki etkisi incelenememiştir. Sadece belli bir grup çalışanın kendileri veya sahip oldukları beceriler nedeniyle yetenek yönetimi yaklaşımının hedef kitlesi olması durumunda bu tip araştırma denkleminin sonuçları belki de bambaşka (olumlu ya da olumsuz) olabilirdi. Bu durum çalışmamızın en ciddi sınırlılığıdır.

Hatta bu çerçevede yetenek yönetimi yaklaşımının tüm farklı uygulama biçimleri ile proaktif iş davranışları arasındaki ilişkilerin incelenmesi temel sorunun daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır. Ayrıca bu çalışmada olduğu gibi yetenek yönetimi proaktif iş davranışları ilişkisine etkisini görmek için bir değişken daha ilave etmek ve bunları da imkanlar çerçevesinde farklı farklı yetenek yönetimi biçimlerine göre değerlendirmek bu konudaki araştırmalara derinlik kazandıracaktır.

KAYNAKÇA:

- Altındağ, E. (2011). *Aile Şirketlerinde Stratejik Yönelim Düzeylerinin Tespiti Ve Firma Performansı Üzerinde Etkisi*. (Yayınlanmamış doktora tezi) Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altunoğlu, A. E., Atay, H., & Terlemez, B. (2015). İnsan kaynakları bakış açısından yetenek yönetimi: Bankacılık sektörü uygulama örneği (Talent management from the viewpoint of strategic human resources: An application on the banking sector). *Marmara Üniversitesi İ.İ.B Dergisi*, 37(I), 47-70.
- Anca-Letitia, C. (2013). Talent management practices for sustainable enterprise. *Conference Proceeding, Managerial Challenges of the Contemporary Society*, 5, 70-76
- Ashton, C., and Morton, L. (2005). 'Managing Talent for Competitive Advantage. Taking a Systematic Approach to Talent Management', *Strategic HR Review*, 4, 28-31.
- Atlı, D. (2017). *Yetenek Yönetimi – İnsan kaynakları yönetiminin yeni vizyonu*. Abaküs.
- Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T.D., Waterson, P.E. ve Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 265-285.
- Badshah, H ve Kashif, A. (2020). Talent management practices and organizational commitment mediating role of job satisfaction. *Journal of Managerial Sciences*, (14)2, 33-43.
- Bahadınlı, H.S. (2013). *İşletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisi ilaç, tekstil ve otomotiv sektörlerinde araştırma*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Barrette, J. ve Carrier, J. (2003). La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, (58)3, 427-453.
- Bateman, T. S. ve Crant, J. M. (1993). The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates. *Journal of Organizational Behavior*, (14)2, 103-118.
- Bateman, T. S. ve Crant, J. M. (1999). Proactive Behavior: Meaning, Impact, Recommendations. *Business Horizons*, May/Jun99, Issue: 3, 63-70.
- Beechler, S. ve Woodward, I. C. (2009). The global "war for talent". *Journal of International Management*, (15), 273-285.
- Belchak, F. D., Den Hartog, D. N., Fay, Doris. (2010). Exploring positive, negative and context-dependent aspects of proactive behaviors at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (83)2, 267-273.
- Bethke-Langenegger, P., Mahler, P. ve Staffebach, M. (2011). Effectiveness of talent management strategies. *European Journal of International Management*, (5)5, 524-539.
- Bolino, M., Valcea, S. ve Harvey, J. (2010). Employee, manage, thyself: The potentially negative implications of expecting employees to behave proactively. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (83)2, 325-345.
- Boudreau, J. W., Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44(2), 129-136.
- Boz, H. (2021). Yöneticilerin yetenek yönetimi yetkinliklerinin işgörenlerin işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde duygusal bağlılık, çalışmaya tutkunluk ve iş tatmininin aracılık rolü: Bankacılık sektörü işgörenleri üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi, Journal of Business Research-Turk*, (13)4, 3236-3264.
- Brown, R. B. (1996). Organizational commitment: Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*, (49)3, 230-251.
- Calo, T. J. (2008). Talent management in the era of the aging workforce: The critical role of knowledge transfer. *Public Personnel Management*, (37)4, 403-416.
- Cambridge English Dictionary (2024). "Proactive" <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english>,
- Camelo-Ordaz, C., García-Cruz, J., Sousa-Ginel, E. ve Valle-Cabrera, R. (2011). The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: The mediating role of affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, (22)7, 1442-1463.
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Micheals, E. G. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, (3), 44-57.
- Chen, M. H. (2011). The response of hotel performance to international tourism development and crisis events. *International Journal of Hospitality Management*, (30)1, 200–212. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.06.005>
- Chuai, X., Preece, D., & Iles P. (2008). Is talent management just "old wine in new bottles"? The case of multinational companies in Beijing. *Management Research News*, 31(12), 901-911.
- Collings, D.G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 304-313.
- Cooke, F., L., Saini, D., S., & Wang, J. (2014). Talent management in China and India: A comparison of management perceptions and human resource practices. *Journal of World Business*, 49, 225-235.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, (26)3, 435-462.
- Çelebi, S. (2022). *Güçlendirici Liderlik, Bilgi Paylaşımı, Proaktif İş Davranışı İlişkisinde Katılımcı İş Uygulamalarının Düzenleyici Rolü; Savunma Sanayii İşletmeleri'nde Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış doktora tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Çelen, B. C. (2024). *İlk ve orta öğretim kurumlarındaki etik iklim ve örgütsel bağlılık ilişkisinde etik liderliğin rolü.* (Yayınlanmamış doktora tezi). Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çırpan, H. ve Şen, A. (2009). İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi, *Çerçeve Dergisi*, Eylül, 110-116.
- Dahia ve Rath, (2021). Talent management and its impact on organizational commitment and turnover intention: A literature review. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, (20)3, 22-39.
- Dejoux, C., & Thévenet, M. (2015). *La gestion des talents*. Dunod.
- Doğan, S., & Demiral, Ö. (2008). *İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların kendilerine doğru yolculuk yöntemi: Yetenek yönetimi.* Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(3), 145-166.
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, (23), 272-285.
- Festing, M., Schäfer, L., & Scullion, H. (2013). Talent management in medium-sized German companies: An explorative study an agenda for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1872-1893.
- Frese, M. ve Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st Century. Research in Organizational Behavior (B. M. Staw ve R. L. Sutton Editörlüğünde) içinde Vol.23, s.133-187.
- Fritz, C. ve Sonnentag, S. (2009). Antecedents of day-level proactive behavior: A look at job stressors and positive affect during the workday. *Journal of Management* (35)1, 94-111.
- Gerhart, B. (2005). Human Resources and Business Performance: Findings, Unanswered Questions, and an Alternative Approach. *Management Review*, 16(2), 174-185.
- Ghayas, M. M., Khan, M. M. S., Singh, E. P., Alajlani, S. E. ve Ghafar, A. (2023). Paternalistic leadership and organizational commitment: Evidence from the information technology sector. *Corporate & Business Strategy Review*, (4)3, 159-166.
- Glaister, A. J., Karacay, G., Demirbag, M., & Tatoglu, E. (2018). HRM and performance – The role of talent management as a transmission mechanism in an emergent market context. *The Human Resource Management Journal*, 28, 148-166.
- Grant, A. M. ve Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in organizational behavior*, (28), 3-34.
- Güven, S. (2023). *Bilgi ifşası, bireysel etik değerler ve örgütsel bağlılık ilişkisi: seyahat işletmesi çalışanları örneğinde incelenmesi.* (Yayınlanmamış doktora tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Handfield-Jones, H., Michaels, E. ve Axelrod, B. (2001). Talent management: A critical part of every leader's job. *Ivey Business Journal*, November/December, 53-58.
- Howe, M.J.A.; Davidson, J.W. and Sloboda, J.A. (1998), Innate Talents: Reality or Myth? *Behavioral and Brain Sciences*, (21)3, 399-407.
- Huselid, M. (1995). A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *The Academy of Management Journal*, (38)3, 635-672.
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Premeaux, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *The American Economic Review*, (87)3, 291-313.
- Iles, P., Preece, D., & Chuai, X. (2010). Talent management as a fashion in HRD: Towards a research agenda. *Human Resource Development International*, 13(2), 125-145.
- Kanten, P. (2012). *İşgörenlerde işe adanmanın ve proaktif davranışın oluşumunda örgütsel güven ile örgütsel özdeşleşmenin rolü.* (Yayınlanmamış doktora tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Kanter, R., M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, (33)4, s. 499-517.
- Karabulut, B. (2015). Bilgi toplumu çağında dijital yerliler, göçmenler ve melezler. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (21), 11-23.
- Lewis, R. E., Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16, 139-154.
- Loretto, W., & White, P. (2006). Employers' attitudes, practices and policies towards older workers. *Human Resource Management Journal*, 16(3), s. 313-330.
- Luna-Arocas, R. ve Morley, M. J. (2015). Talent management, talent mindset competency, and job performance: The mediating role of job satisfaction. *European Journal of International Management*, (9)1, 28-51.
- Marler, L. E. (2008). *Proactive behavior: A selection perspective.* (Yayınlanmamış doktora tezi) Louisiana Tech University. <https://digitalcommons.latech.edu/dissertations/512>.
- McCormick, B. W., Guay, R. P., Colbert, A. C. ve Stewart, G. L. (2019). Proactive personality and proactive behavior: Perspectives on person-situation interactions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (92), 30-51.
- Mayo, A. (2019). Individualism of motivation. *Strategic HR Review*, (18)3, 96-103.

- Meyer, J. P. ve Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, (1)1, 61-89.
- Meyers, M. C. (2020). The neglected role of talent proactivity: Integrating proactive behavior into talent-management theorizing. *Human Resource Management Review*, (30), 1-13.
- Mowday, R.T. ve McDade, T. W. (1979). Linking behavioral and attitudinal commitment: A longitudinal analysis of job choice and job attitudes. *Academy of Management Proceedings*, 1, 84-88.
- Olçay, E., Alpboğa, R., Açar, M. S., Karaman, S., Çelik, S. ve Deniz, İ. (2023). Örgütsel bağlılık kavramı ve kuramlarına genel bir bakış. *International Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, (62)9, 2558-2569.
- Özutku, H. (2008). Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, (37)2, 79-97.
- Parker, S. K. ve Bindl U. K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, (36)4, 827-856.
- Parker, S. K., Williams, H. W. ve Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, (91)3, 636-652.
- Penley, L. E. ve Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43-59.
- Pereira, V., Collings, D., G., Wood, G., Mellahi, K. (2022). Evaluating talent management in emerging market economies: societal, firm and individual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(11), 2171-2191.
- Pinho, A. P., Meyer, J. P., Espinoza, J. A. ve Oliveira, E. R. S. (2024). HRM practices and organizational commitment profiles in Brazil. *Current Psychology*, (43)1, 13051-13071.
- Rank, J., Pace, V. L. ve Frese, M. (2004). Three avenues for future research on creativity, innovation, and initiative. *Applied Psychology: An International Review*, (53)4, 518-528.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, (10)3, 465-476.
- Ruder, G. J. (2003). *The relationship among organizational justice, trust, and role breadth self-efficacy*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Virginia Polytechnic Institute and State University. <https://vttechworks.lib.vt.edu/items/1358d2a0-56fb-483b-a662-6e05b2a31f51>.
- Saruhan, Ş.C.; Özdemirci, A., (2013). *Bilim, Felsefe Ve Metodoloji*. 3. Baskı, Beta Yayınları.
- Scholl, R., W. (1981). Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, 6(4), 589-599.
- Searle, T. P. (2011). *A multilevel examination of proactive work behaviors: Contextual and individual differences as antecedents*. (Yayınlanmamış doktora tezi). University of Nebraska-Lincoln. <http://digitalcommons.unl.edu/agleciddiss/20>.
- Skuza, A., Schullion, H., & McDonnell, A. (2013). An analysis of the talent management challenges in a post-communist country: the case of Poland. *International Journal of Human Resource Management*, 24(3), 453-470.
- Sönmez, G. (2023). *Güvenlik kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkisinde iş stresinin rolüne ilişkin bir uygulama*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sparrow, P. R. ve Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resource Management Review*, (25), 249-263.
- Spychala, A. ve Sonnentag, S. (2011). The dark and bright sides of proactive work behavior and situational constraints: Longitudinal relationships with task conflicts. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, (20)5, 654-680.
- Steers, R., M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Tatoglu, E., Glaister, A., J., Demirbag, M. (2016). Talent management motives and practices in emergent market: A comparison between MNEs and local firms. *Journal of World Business*, 51, 278-293.
- Thomas, J.P., Whitman, D.S. ve Viswesvaran, C. (2010). Employee Proactivity in Organizations: A Comparative Meta-Analysis of Emergent Proactive Constructs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (83)2, 275-300.
- Türk Dil Kurumu Sözlükleri <https://sozluk.gov.tr/> URL sitesinden 22.07.2024 tarihinde ulaşılmıştır.
- Uncuoğlu Yolcu, İ. ve Çakmak A., F. (2017). Proaktif kişilik ile proaktif çalışma davranışı ilişkisi üzerinde psikolojik güçlendirmenin etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Int. Journal of Management Economics and Business*, (13)2, 425-438.
- Wanberg, C. R. ve Kammeyer-Mueller, J. D. (2000). Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. *Journal of Applied Psychology*, (85)3, 373-385.
- Widener, S., K. (2006). Associations Between Strategic Resource Importance and Performance Measure Use: The Impact On The Firm Performance. *Management Accounting Research*, 17, 433-457.
- Wu, C. H. ve Parker, S. K. (2013). Thinking and acting in anticipation: A review of research on proactive behavior. *Advances in Psychological Science*, (21)4, 679-700.

- Youndt, M. A. ve Snell, S. A. (2020). Human resource configurations, intellectual capital, and organizational performance. *Journal of Managerial Issues*, (XXXII)1, 60-83.
- Zuboff, S. (1988). In the age of smart machine – The future of work and power. Basic Books, Inc. Publishers.