2025, 9 (1), 304-325

Uluslararası Ekonomi, İşletme ve Politika Dergisi

International Journal of Economics, Business and Politics

https://dergipark.org.tr/tr/pub/ueip

VUCA'nın İşte Kalma Niyetine Etkisinde Yetenek Yönetiminin Aracı Rolü[1]

The Mediating Role of Talent Management in the Effect of VUCA on Intention to Stay at Work

Ömer Öztuna [a*] **Osman Bayraktar** [b]

[a] Doktora Öğr., İstanbul Ticaret Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul/Türkiye, omeroztunaa@hotmail.com, ORCID: 0009-0005-0797-1517

[b] Doç.Dr., İstanbul Ticaret Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul/Türkiye, obayraktar@ticaret.edu.tr, ORCID: 0000-0003-2502-3578

MAKALE BİLGİSİ

Makale Türü
Araştırma Makalesi

Anahtar Kelimeler
VUCA
İşte Kalma Niyeti
Yetenek Yönetimi

Geliş Tarihi : 20 Ocak 2025
Kabul Tarihi: 27 Mart 2025

ÖZ

Bu araştırmada VUCA ile işte kalma niyeti arasındaki ilişkide yetenek yönetiminin aracılık rolünün bulunduğu varsayımının test edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini İstanbul'da imalat ve hizmet sektöründe beyaz yaka olarak çalışan 485 kişi oluşturmaktadır. Araştırma verileri 7 Nisan – 7 Haziran 2024 tarihleri arasında toplanmıştır. Araştırmada VUCA, İşte Kalma Niyeti ve Yetenek Yönetimi olmak üzere üç ölçek kullanılmıştır. 400 anket formu değerlendirmeye alınmıştır. Verilerin çözümlenmesi için doğrulayıcı faktör analizi, değişkenler arası korelasyon analizi ve yapısal eşitlik modeli uygulanmıştır. Analiz için SPSS 24.0 ve AMOS 24.0 yazılımları kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, VUCA'nın işte kalma niyetini ve yetenek yönetimini negatif yönlü etkilediği, yetenek yönetiminin işte kalma niyetini pozitif yönlü etkilediği, VUCA'nın işte kalma niyetine etkisinde yetenek yönetiminin aracı rol üstlendiği saptanmış olup, araştırmanın bütün hipotezleri desteklenmiştir. Literatürde VUCA kavramı genellikle çeviklik ile ilişkilendirilerek incelenmiş olup, bu çalışmada ilk defa, VUCA ile işte kalma niyeti arasındaki etkileşimde yetenek yönetiminin aracı rolü test edilmiştir. Çalışma literatüre özgün bir katkı sunmaktadır.

ARTICLE INFO

Article Type
Research Article

Keywords
VUCA
Intention to Stay at Work
Talent Management

Received: Jan, 20, 2025
Accepted: Mar, 27, 2025

ABSTRACT

In this research, it is aimed to test the assumption that there is a mediating role of talent management in the relationship between VUCA and intention to stay at work. The sample of the research consists of 485 people working as white collar employees in companies operating in the manufacturing and service sectors in Istanbul. The research data were collected between April 7, 2024 and June 7, 2024. Three scales were used in the research: VUCA, Intention to Stay at Work and Talent Management. 400 questionnaire forms were evaluated. Confirmatory factor analysis, correlation analysis between variables and structural equation modeling were applied to analyze the data. SPSS 24.0 and AMOS 24.0 software were used for the analysis. As a result of the analysis, it was determined that VUCA has a negative effect on intention to stay at work and talent management has a positive effect on intention to stay at work, talent management plays a mediating role in the effect of VUCA on intention to stay at work, and all hypotheses of the research were supported. In the literature, the concept of VUCA is generally examined in relation to agility. In this study, for the first time, the mediating role of talent management in the interaction between VUCA and intention to stay at work was tested. The study makes a unique contribution to the literature.

Extended Abstract

Aim: This study aims to assess the impact of VUCA (volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity) on employees' intention to stay at work and to evaluate whether talent management serves as a mediating factor in this relationship, addressing an identified gap in the existing literature.

[1] Bu çalışma birinci yazarın doktora tezinden üretilmiştir.

* *Sorumlu Yazar / Corresponding Author*

Atıf/Cite as: Öztuna, Ö. ve Bayraktar, O. (2025). VUCA'nın İşte Kalma Niyetine Etkisinde Yetenek Yönetiminin Aracı Rolü. *Uluslararası Ekonomi, İşletme ve Politika Dergisi,* 9(1), 304-325. https://doi.org/10.29216/ueip.1623388

Bu makale, Creative Commons Atıf (CC BY) lisansının hüküm ve koşulları altında dağıtılan açık erişimli bir makaledir. / This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license.

Methods: The study population comprised 485 white-collar employees in companies operating in the manufacturing and service sectors in Istanbul, Türkiye. The research data were collected between April 7, 2024 and June 7, 2024 through Google Forms and face-to-face interviews. Confirmatory factor analysis, correlation analysis between variables and structural equation modeling were applied to analyze the data. SPSS 24.0 and AMOS 24.0 software were used for the analysis.

Findings: As a result of the analyzes, it was determined that VUCA negatively affected intention to stay at work and talent management, talent management positively affected intention to stay at work, and talent management played a mediating role in the effect of VUCA on intention to stay at work.

Conclusion: In today's world where expectations, priorities and conditions in general are constantly changing, there are many factors affecting employees' intention to stay at work and research in this direction continues.

According to the results of the study, when employees characterize their work environment as volatile, complex, uncertain and ambiguous, their intention to stay at work is lower. In other words, as employees' perception of VUCA increases, their intention to stay decreases. According to the research findings, it can be interpreted that in VUCA environments, employees' anxiety increases, job stress occurs and job satisfaction decreases as they continue to work in an uncertainty. In other words, employees' intention to stay at work varies depending on their perceptions about the organization and the job. Therefore, when employees characterize their current environment as volatile, uncertain, complex and ambiguous and when alternative working conditions and job opportunities are available, they question whether they will continue in their current jobs by making a gain-loss comparison.

Considering the finding that VUCA negatively affects the intention to stay at work, it can be interpreted that the fact that organizations do not realize the change and transformation required by VUCA leads to an increase in employees' perceptions of the VUCA conditions they encounter in the work environment. It is important for businesses to lead and provide the necessary support to employees in terms of seeing VUCA conditions as an opportunity rather than a threat in order to retain their employees, especially those who are flexible, creative, able to see beyond difficulties and chaos and able to step out of routine. It is thought that these practices will reduce the negative impact of VUCA on the intention to stay at work.

In VUCA-dominated work environments, it can be interpreted that variables such as whether employees have the skills required by VUCA conditions and their positive and negative perspectives towards change shape their intention to stay at work. In other words, when employees do not have the skills required by VUCA, they may not be able to face VUCA properly and may desire to move from a work environment dominated by VUCA to a more certain and more stable job.

As a result of the research, it was found that VUCA had a negative effect on talent management practices. In other words, as employees' perception of VUCA increases, their perception of talent management decreases. This result shows that talent management practices are not present in organizations with VUCA conditions according to the opinions of employees. Attracting talents and strategically managing the available talents are essential in VUCA conditions. As a matter of fact, research findings also support this.

According to the research results, talent management practices in the businesses where employees work positively affect employees' intention to stay at work. In other words, the existence of talent management practices in the business increases employees' intention to stay at work.

According to the research findings, a business environment dominated by VUCA negatively affects employees' intention to stay; whereas talent management practices in the company positively

affect intention to stay. When these results are evaluated together, it is seen that in a business environment dominated by VUCA, even if talent management practices are in place in the company, the negative impact on employees' intention to stay (although partially reduced) continues to exist.

1. Giriş

Bir işletmenin performansını önemli ölçüde etkileyen işletme dışındaki temel faktörleri ifade eden dış çevre, genel olarak "*iş çevresi*" ve "*genel çevre*" olarak iki başlıkta sınıflandırılmaktadır. *İş çevresi*, müşterileri, tedarikçileri, rakipleri, düzenleyici kurumları ve işletmenin direkt olarak bağlantılı olduğu diğer aktörleri içermektedir. *Genel çevre* ise, iş çevresinin ötesinde olan ve işletmeyi dolaylı olarak etkileyen uluslararası, ekonomik, teknolojik, yasal, siyasi ve doğal faktörleri içermektedir (Daft, 2016: 76-77). Genel çevre faktörleri içerisinde yer alan unsurlar, küreselleşmenin de etkisiyle günümüzde işletmelerin hayatta kalmasını, performanslarını ve başarılarını daha fazla etkilemektedir. Bu faktörlerde meydana gelecek önemli değişiklikler ve gelişmeler işletmenin kontrolü dışında oluştuğundan dolayı işletmelerin ayakta kalmalarını ve süreçleri yönetmelerini daha da zor hâle getirmektedir.

Genel anlamda koşulların büyük değişikliklere uğradığı, çalışan ve işveren talep ve beklentilerinin yeniden şekillendiği, çalışma şekillerinin ve mesai kavramının çeşitlendiği, geleneksel iş tanımlarının ve rollerinin geride kaldığı günümüzde çalışanların işte kalma niyetleri değişkenlik, belirsizlik vb. gibi birçok faktörden etkilenmektedir (Öztuna ve Bayraktar, 2024: 2).

VUCA kavramı, oynaklık, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklık alt boyutlarını içermekte olup, İngilizce karşılıklarının baş harflerinden oluşan bir kavramdır. 4. Sanayi Devrimi'nin ardından iş dünyasındaki çalkantılı ve hızla değişen iş ortamını tanımlamak için yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır (Murugan vd., 2020: 10; Lawrence, 2013: 2).

Günümüzün küresel ekonomisi, işletmelerin etkili bir şekilde rekabet etmeyi öğrenmesini gerektiren daha karmaşık ve dinamik bir ortam yaratmıştır. Dünya çapındaki iş gücü giderek daha çeşitli, daha eğitimli ve daha hareketli hâle gelmiş olup, bu küresel ortam, iş gücünü küresel bağlamda yönetme ihtiyacını doğurmuştur. İçinde bulunduğumuz dönemde, kâr amacı güden bütün işletmeler, küresel rekabet avantajı elde etmek ve sürdürmek için iş gücünü etkin bir şekilde yönetmeleri gerektiğinin farkına varmışlardır (Tarique ve Schuler, 2010: 123). Bu yönüyle, küresel yetenek yönetimi konusu günümüzde önemli alanların başında gelmektedir.

İşletmelerin VUCA ortamının gerektirdiği vasıflara sahip adayları istihdam ederek, bu çalışanlara yatırım yapması işletmeler açısından bir maliyet unsuru olduğundan, bu çalışanların işten ayrılmaları genellikle işletmeler tarafından istenmeyen bir durumdur (Mehrez ve Bakri, 2019: 425; Goperma ve Dolai, 2018: 971). Yeteneklerin elde tutulmasına yönelik uygulanacak stratejiler, gerçekleştirilecek eğitimler vb. için işletmeler belirli bir planlama yaparak bütçelerinin bir kısmını bu alana ayırdığından, bu uygulamalar sonucunda yeteneklerin işletmeye fayda sağlaması ve uzun süre işletmede kalması beklenmektedir.

VUCA koşullarının hâkim olduğu bir ortamda işletmelerin varlıklarını ve kârlılıklarını tehdit eden durumlara karşı mücadelelerinde VUCA dünyasının gerektirdiği yeteneklere sahip olan çalışanlara olan ihtiyaçları artmıştır. Genel olarak işletmeler için büyük değer taşıyan yeteneklerin belirlenmesi, geliştirilmesi ve elde tutulmasını kapsayan yetenek yönetimi, işletmelerde ciddi bir endişe oluşturan "yetenekli çalışanların işten ayrılmasını azaltma iddiası" nedeniyle önemli bir konu olma özelliğini sürdürmektedir (Narayanan, 2016: 34). Günümüzde çalışanların işte kalma niyetlerini etkileyen birçok faktör bulunmakta olup, beklentilere bağlı olarak değişmekle birlikte yetenek yönetimi uygulamaları özellikle stratejik pozisyonlarda görev yapan çalışanların işte kalma niyetlerini etkilemesi yönüyle hem işverenler hem de çalışanlar için önemli bir faktördür.

VUCA konusunu içeren önceki çalışmalarda; VUCA'nın örgütsel çevikliğe etkisi (Habibi, 2024), VUCA'nın gerektirdiği yeni yeterlilikler (Shet, 2024), VUCA faktörlerinin çalışanlar üzerindeki zararlı etkileri (Hanine ve Dinar, 2022), VUCA koşullarında çevik liderliğin (Setiawati, 2021) ve dönüşümcü liderliğin (Mathende ve Yousefi, 2021) çalışanlar üzerindeki etkileri, VUCA koşullarının iş stresi (Dima vd., 2021) ve çalışanların kaygı düzeyi üzerindeki (İnal vd., 2021) etkileri, VUCA koşullarındaki yeni liderlik becerileri (Yurdasever ve Fidan, 2020; Beytekin ve Özkanlı, 2020) konularının araştırıldığı görülmüştür. Günümüzde mevcut olan ve kalıcı bir yer edindiği düşünülen VUCA'nın çalışanların işte kalma niyetlerine ne derece etki ettiğine yönelik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bununla birlikte, literatürde VUCA, işte kalma niyeti ve yetenek yönetimi değişkenleri arasındaki ilişkiyi araştıran bir çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışmada VUCA'nın işte kalma niyetine etkisinin ve bu etkide yetenek yönetiminin bir aracı rol üstlenip üstlenmediğinin araştırılması ve literatürdeki bu alandaki mevcut boşluğun doldurulması amaçlanmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde VUCA'nın, yetenek yönetiminin ve işte kalma niyetinin kavramsal çerçevesi açıklanarak, değişkenler arası ilişkilere ve oluşturulan hipotezlere yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde, veri toplama araçlarına ve veri toplama sürecine ilişkin bilgiler aktarılarak, veri analiz sürecine yer verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde, araştırma bulgularına, doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına, geçerlilik analizi sonuçlarına ve hipotez testlerine yer verilmiştir.

Bu çalışmanın özgün tarafı, VUCA'nın hâkim olduğu iş ortamlarının çalışanların işte kalma niyetlerini ne derece etkilediğini ve bu etkideki yetenek yönetiminin aracı rolünü ortaya koymuş olmasıdır. İncelenen değişkenlerin aralarındaki ilişkilerin ortaya konmuş olması çalışmanın güçlü yönünü oluşturmaktadır. Çalışmanın ileride yapılacak araştırmaların çerçevesini genişletebileceği değerlendirilmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. VUCA

VUCA kavramı, oynaklık (volatility), belirsizlik (uncertainty), karmaşıklık (complexity) ve muğlaklık (ambiguity) olmak üzere İngilizce dört kelimenin baş harflerinin birleşiminden oluşmaktadır (Chauhan vd., 2020; Murugan vd., 2020). VUCA kavramının içerisinde yer alan oynaklık, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklık kelimeleri aynı zamanda VUCA'nın alt boyutları olarak ele alınmaktadır.

Oynaklık: Oynaklık, öngörülebilir fakat stabil olmayan sık bir değişim olarak ifade edilmektedir (Bennett ve Lemoine, 2014: 315). Oynaklık, küresel piyasadaki ve genel olarak dünyadaki değişimin hızını ifade etmekte olup (Sinha ve Sinha, 2020: 17-18), bilginin çoğunlukla mevcut olduğu, sonuçları tahmin etmenin mümkün ancak zor olduğu, beklenmeyen veya istikrarsız, süresi bilinmeyen bir olay olarak tanımlanmaktadır (Murugan vd., 2020: 12). 21. yüzyılda meydana gelen gelişmeler işletme çevresini daha iç içe geçirmiş olup, bunun sonucunda oynaklığın etkisi işletmeler üzerinde daha yoğun hissedilmeye başlamıştır. Bu bağlamda, oynaklığa karşı hazırlanmanın en etkili yolu, kritik değişimlerin nerede gerçekleşebileceği konusunda tahmin yürüterek, sektörü nasıl etkileyeceği hususunda çıkarım yapmamızı sağlayacak çeşitli senaryoların oluşturulmasıdır (Fails Management Institute, 2012: 2).

Oynak durumların tanımlanmasında kullanılabilecek sorular şöyle sıralanabilir (Porkodi, 2022: 62):

- Bir işletmede gerçekleşmesi muhtemel değişiklikler nelerdir?
- Bu değişiklikler çalışanları ve onların performanslarını nasıl etkileyecek?
- Oynaklık hangi hızda gerçekleşecek? Ne kadar sürecek?

Belirsizlik: Belirsizlik, çevresel değişimin sıklığı ve önemi ile ilgili bilgi eksikliğini ifade etmektedir. Geleceği tahmin etmenin zorluğunu, belirli bir ortam hakkındaki nesnel bilginin

eksikliğini ve alınan kararların sonucunu öngörememeyi içermektedir (Hanine ve Dinar, 2022: 505). Belirsizlik, genel olarak bir şeyin önceden kesin olarak tahmin edilmesinde algılanan yetersizlik olarak tanımlanmaktadır. Belirsizliğin, elde yeterli bilgi olmamasından dolayı kesin bir tahminde bulunulamaması veya eldeki veriler arasından hangisinin gerekli olup olmadığı ayrımının yapılamaması durumlarından kaynaklandığı söylenebilir (Naktiyok, 1999: 51). Belirsizlik durumunda alınan kararları etkileyebilecek faktörlerin analiz ve tahmin edilmesi zor olmaktadır. Bu durumda ancak bir varsayımda bulunarak hareket edilebilmekte ve nihayetinde yanlış sonuçlar doğabilmektedir (Daft, 2016: 288).

Belirsiz durumların tanımlanmasında kullanılabilecek sorular şöyle sıralanabilir (Porkodi, 2022: 62):

- Değişimi hangi faktörler etkiler?
- Değişiklikler ne kadar iyi tanımlanabilir?
- Değişim ne zaman gerçekleşecek?
- Değişime ne kadar hızlı yanıt verilmelidir?

Karmaşıklık: Karmaşıklık, bir sistemdeki çoklu boyutların birbirine bağlılığını içermekte olup (Sinha ve Sinha, 2020), herhangi bir durumu etkileyen parametrelerin çok olması, bunların karşılıklı bağımlılığı ve etkileşimi anlamına gelmektedir (Hanine ve Dinar, 2022: 505; Koçel, 2020: 489). Dünya her geçen gün daha karmaşık hâle gelmektedir. Çevremizde meydana gelen sorunlar ve olaylar çok katmanlıdır. Değişkenler arasında çok sayıda ağ ve birbirine bağlılık bulunmaktadır. Farklı katmanlar birbirine karışarak, olayların ne şekilde ilişkili olduğuna dair genel bir bakış açısı elde etmeyi ve doğru kararı vererek bunu uygulamayı zorlaştırmakta, hatta imkânsız hâle getirmektedir (Sinha ve Sinha, 2020: 18).

Karmaşık durumların tanımlanmasında kullanılabilecek sorular şöyle sıralanabilir (Porkodi, 2022: 62):

- Olayların yapısı anlaşılabilir mi?
- Olay diğerleriyle bağlantılı mı?
- Ne kadar zincirleme reaksiyon olabilir?
- Bu zincirleme reaksiyonlar durdurulabilir mi?

Muğlaklık: Sullivan (2012), muğlaklığı *"belirsizliğin ve öngörülmesi zor olayların arkasındaki kim, ne, nerede, ne zaman, nasıl ve neden ifadelerini ortaya koymaktaki zorluk"* şeklinde tanımlamıştır. Belirsizlik ile muğlaklık birbirine yakın kavramlar gibi görünse de aralarında birtakım farklılıklar bulunmaktadır. Belirsizlik, ilgili bilgilerin eksik olduğu bir var oluş durumunu ifade ederken, muğlaklık ilgili bilgiler var olmasına rağmen, bilginin ve olgunun yapısından ve yeni oluşundan dolayı anlaşılması güç olan durumları tanımlamaktadır (Sinha ve Sinha, 2020: 18). Muğlaklık, bilginin ve olayların yanlış şekilde yorumlanma riskini ifade etmektedir. Muğlaklık, neden ve sonuç arasındaki ilişkiyi anlamak için ortada bir netlik olmadığı durumda ortaya çıkmaktadır. Netlik olmaması durumu, karar vermede zorluklara ve doğru bir karara varma ve olayları anlama konusunda kafa karışıklığına neden olmaktadır (Porkodi, 2022: 62).

Muğlak durumların tanımlanmasında kullanılabilecek sorular şöyle sıralanabilir (Porkodi, 2022: 62):

- İç ve dış faktörler ne kadar iyi görünür?
- Herhangi bir yanlış anlama, yanlış yorumlama ve kafa karışıklığı var mı?
- Elde edilen bilgiler karar vermek için yeterli mi?

2.2. İşte Kalma Niyeti

İşte kalma niyeti, çalışanın işletmeye ve işletmedeki yetkiliye karşı gösterdiği duygusal tepkilerin yansıması sonucunda o işletmede bilinçli olarak kalma isteğini ifade etmektedir (Tett ve Meyer, 1993: 262; Magner vd., 1996: 137). Rusbult vd. (1988: 599) işten ayrılma niyetini, çalışanların mevcut çalışma koşullarından tatmin olmamaları neticesinde gösterdikleri yıkıcı bir eylem olarak tarif etmektedir. İşte kalma niyeti, işten ayrılma niyetinin tersi bir kavram olarak çalışanın mevcut işini sürdürme ile ilgili düşüncesidir (Çebi ve Bayraktar, 2022: 2392).

İşte kalma niyeti, bireylerin kişisel, örgütsel ve çevresel nedenlere bağlı olarak mevcut işyerinde çalışmaya devam etme istekliliğini ifade etmektedir. Bu istek sürekli olarak iş ya da iş çevresi ile ilgili koşul ve algılardaki değişimin etkisi altındadır (Özel, 2014: 264).

2.3. Yetenek Yönetimi

Ewerlin (2013: 281) yeteneği, insanlara doğuştan gelen, içinde yüksek potansiyel ve performansı bulunduran temel özellikler olarak tanımlamaktadır. Collings ve Mellahi'ye (2009: 304) göre ise yetenek, bir organizasyondaki kilit rolleri doldurmak için gerekli becerileri ve uzmanlığı sistematik olarak geliştirme yeteneğine ve yüksek potansiyele sahip bireyleri ifade etmektedir. Yetenek yönetimi, "mevcut ve gelecekteki kurumsal ihtiyaçları karşılayacak yeteneklere sahip insanları işletmeye çekme, onları geliştirme ve elde tutma amacıyla üstlenilen bilinçli bir yaklaşım" olarak tanımlanmaktadır (Hongal ve Kinange, 2020: 65).

Yetenek yönetimi, yeteneklerin cezbedilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulmasına tam olarak vurgu yaparak tüm İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) süreçleriyle ilgilenmektedir. Diğer bir deyişle, yetenek yönetiminin İKY'nin hemen hemen tüm unsurlarını kapsadığı söylenebilir (Poorhosseinzadeh ve Subramaniam, 2013: 331).

Yetenek yönetimi, stratejik iş gücü planının yapılması, mevcut yeteneklerin değerlendirilmesi, işletmenin ihtiyaç duyacağı yeteneklerin belirlenmesi, bu ihtiyaçları karşılamaya yönelik nitelikli adayları cezbedecek uygun çalışma ortamının oluşturulması, doğru adayların doğru zamanda istihdam edilerek en uygun pozisyonlara yerleştirilmesi, var olan yeteneklerinin geliştirilmesi ve elde tutulmalarının sağlanmasına yönelik faaliyetleri içeren bir süreçtir (Alayoğlu 2010: 71; Mucha, 2004: 99). Yetenek yönetimi; hedef ve stratejilerin belirlenmesi, kilit pozisyonların belirlenmesi, yetenek profilinin çıkarılması ve gerekli yetkinliklerin belirlenmesi, yetenekli çalışanların tespit edilmesi ve sınıflandırılması, yeteneği cezbetme/çekme, yetenek havuzunun oluşturulması, yeteneği seçme ve yerleştirme, yeteneği geliştirme ve yeteneği elde tutma gibi uygulamaları içermektedir.

2.4. Hipotezlerin Oluşturulması

2.4.1. VUCA ve İşte Kalma Niyeti

İşte kalma niyeti, çalışanların kişisel, örgütsel ve çevresel nedenlere bağlı olarak mevcut işyerinde çalışmaya devam etme istekliliğini ifade etmektedir. Bu istek sürekli olarak iş ya da iş çevresi ile ilgili koşul ve algılardaki değişimin etkisi altındadır (Özel, 2014: 264).

Mitchell vd.'ne göre (2001: 96), bir çalışanın mevcut işinden ayrılmaya karar vermesi o anda çalışan için en doğru karar olarak gözükse bile; başka bir işe geçmek veya geçmeye niyetlenmek geleceğe ilişkin belirsizlik ve karmaşayı da beraberinde getirmektedir (Seçkin ve Çoban, 2017: 137). Belirtilen hususlardan yola çıkılarak, VUCA ortamının yüksek derecede oynaklık, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklık içermesi nedeniyle, çalışanların işte kalma niyetlerini negatif yönlü etkilediği değerlendirilmiş olup, bu doğrultuda hazırlanan hipoteze aşağıda yer verilmiştir.

H1: *VUCA ile işte kalma niyeti arasında istatistiksel olarak negatif ve anlamlı düzeyde bir ilişki vardır.*

2.4.2. VUCA ve Yetenek Yönetimi

VUCA'nın hâkim olduğu iş ortamlarında insanlar çeşitli senaryolara uyum sağlama konusunda ciddi bir baskıyla karşı karşıya kaldıklarından dolayı, karşılaşmış oldukları zorlu koşullar altında kişisel hedeflerine ulaşmak için sürekli olarak yenilik, karmaşıklık ve değişimle yüzleşmek zorundadır. Bu nedenle kişisel başarıya ulaşmak ve dayanıklılıklarını arttırmak için bireylerin çevrelerinde meydana gelen hızlı değişim ve karmaşıklığa uyum sağlayabilecek yeni yeterlilikleri geliştirmeleri gerekmektedir. Geleneksel yeterlilik tanımlamaları, bireylerin öngörülemeyen ve belirsiz ortamlarda faaliyette bulunabilmelerini sağlayacak yeterlilikleri içermemektedir (Shet, 2024: 3).

Hızla değişen küresel rekabet ortamında işletmeleri etkileyen birçok olumsuzluk bulunmaktadır. VUCA ortamlarında, işletmelerin varlığını ve kârlılıklarını tehdit eden durumlara karşı mücadelelerinde yetenekli çalışanlara olan ihtiyaçları artmış olup, VUCA dünyasında işletmelerin yetenekli, gelecek vaat eden ve başarılı çalışanlarını elde tutmaları önemli bir rekabet avantajı hâline gelmiştir. Yetenek yönetimi konusu, VUCA dünyasında eskiye kıyasla daha fazla önem arz etmektedir. Oynaklığın, belirsizliğin, karmaşıklığın ve muğlaklığın hâkim olduğu günümüzde işletmelerin başarılı olmaları, rekabet avantajlarını elde edebilmeleri ve bu avantajlarını sürdürebilmeleri için yetenekleri stratejik bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir. VUCA ile yüzleşmede ve mücadelede yukarıda bahsedilen yeteneklere sahip adayların işletmeye çekilmesi ve elde tutulması işletmeler için büyük bir önem arz etmektedir.

Geleneksel yetenek yönetimi uygulamaları daha istikrarlı bir iş ortamına göre tasarlandığından, VUCA koşullarında birçok işletme tarafından tercih edilen bu geleneksel uygulamalar beklentilere yeterince karşılık verememektedir (Yurdasever ve Acar Yurdasever, 2021: 114). Belirtilen hususlardan yola çıkılarak hazırlanan hipoteze aşağıda yer verilmiştir.

H2: *VUCA ile yetenek yönetimi arasında istatistiksel olarak negatif ve anlamlı düzeyde bir ilişki vardır.*

2.4.3. Yetenek Yönetimi ve İşte Kalma Niyeti

Yetenekli bir çalışanın yarattığı büyük farklılık değeri ve bazı durumlarda tek bir çalışanın bile işletmenin kaderini değiştirebilme potansiyeli nedeniyle hiçbir işletme, üst düzey bir yeteneği kaybetme tehlikesini göze alamamaktadır. İşletmeler için büyük değer taşıyan bireylerin belirlenmesi, geliştirilmesi ve yetiştirilmesini kapsayan yetenek yönetimi, işletmelerde ciddi bir endişe oluşturan yetenekli çalışanların işten ayrılmasını azaltma iddiası nedeniyle ön plana çıkmaktadır (Narayanan, 2016: 34).

Yetenek yönetimi ve işte kalma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda genel olarak yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların işte kalma niyetini arttırdığı sonucuna ulaşıldığı görülmüştür (Dawwas, 2022; Kumar, 2022; Demir, 2021; Yeni, 2020; Tarakçı ve Öneren, 2018; Aslantaş, 2016). Belirtilen hususlardan ve yapılan araştırmalardan yola çıkarak hazırlanan hipoteze aşağıda yer verilmiştir.

H3: *Yetenek yönetimi ile işte kalma niyeti arasında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı düzeyde bir ilişki vardır.*

2.4.4. Yetenek Yönetiminin Aracılık Rolü

Pandita ve Ray' göre (2018: 195), çalışanlar işletmenin hedeflerine ve işlerine bağlı olduğunda, işletme ise onların ihtiyaçlarını karşıladığında ve hedeflerine ulaşmalarında onları desteklediğinde, çalışanların işte kalma olasılıkları daha yüksek olmaktadır.

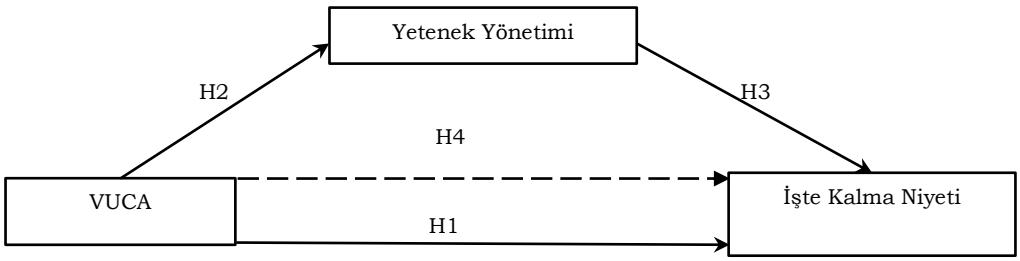
Çevrede meydana gelen değişimin çok hızlı gerçekleştiği günümüzde, bir işletmenin başarısı hızlı davranarak çeviklik sergileme, değişime uyum sağlayarak hızlı bir şekilde yanıt verme

yeteneklerine sahip olmalarının yanında bünyelerinde görev yapan çalışanların bağlılıklarının güçlendirilmesine ve işten ayrılma niyetlerinin azaltılmasına da bağlıdır (Tarakcı ve Özgenel, 2021: 84). Literatür incelendiğinde, yetenek yönetiminin birçok çalışmada aracı değişken olarak ele alındığı görülmektedir. Dinçer ve Kart (2021), örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkisinde; Kafetzopoulos vd. (2022), liderliğin stratejik esneklik ve iş performansına etkisinde; Nawangsari ve Sutawidjaya (2019), yeterliliklerin ve motivasyonun çalışan katılımına etkisinde; Tanış (2021), lider-üye etkileşiminin işveren markasına etkisinde; Erdoğan (2020), örgüt kültürünün dışa uyum becerisinin örgütsel güvene etkisinde yetenek yönetiminin aracı bir rol üstlendiğini tespit etmişlerdir. Bahsi geçen hususlar ve çalışmalar dikkate alınarak, çalışmamızda VUCA ve işte kalma niyeti arasındaki ilişkide yetenek yönetimi aracı değişken olarak belirlenmiş olup, bu doğrultuda hazırlanan hipoteze aşağıda yer verilmiştir.

H4: *VUCA'nın işte kalma niyetine etkisinde yetenek yönetiminin aracı rolü vardır.*

VUCA, işte kalma niyeti ve yetenek yönetimi değişkenleri göz önünde bulundurularak oluşturulan modelde VUCA bağımsız değişken, işte kalma niyeti bağımlı değişken, yetenek yönetimi ise aracı değişken olarak belirlenmiştir. Araştırmanın kavramsal modeli Şekil 1'de gösterilmiştir.

Şekil 1. Araştırmanın Kavramsal Modeli



3. Yöntembilim

3.1. Örneklem Grubu ve Verilerin Toplanması

Araştırmanın örneklemini İstanbul'da imalat ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde beyaz yaka olarak görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Anket formları Google Forms ve yüz yüze görüşmeler aracılığıyla hizmet sektöründe çalışan 600 kişiye ve imalat sektöründe çalışan 590 kişiye ulaştırılmış olup, hizmet sektöründen 258 kişi (%43), imalat sektöründen ise 227 kişi (%38) ankete katılım sağlamıştır. Yapısal Eşitlik Modeli analizlerinde asgari 200 verinin olması önerilmektedir (Gürbüz, 2024). Bu ölçüte göre toplanan 485 veri miktarı analiz için yeterlidir. Veriler, 7 Nisan 2024-7 Haziran 2024 tarihleri arasında toplanmıştır. Araştırma ölçekleri ile ilgili olarak İstanbul Ticaret Üniversitesi Etik Kurulundan 03.04.2024 tarih, E-65836846-044-316250 sayılı yazı ile onay alınmıştır. Yapılan analiz neticesinde uç değerlere sahip olan 85 değişken geçersiz sayılarak analizden çıkartılmış ve kalan geçerli 400 ankete ait katılımcı verisi, araştırmanın nihai örneklemini oluşturmuştur.

3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada VUCA Ölçeği, İşte Kalma Niyeti Ölçeği ve Yetenek Yönetimi Ölçeği olmak üzere üç ölçek kullanılmıştır. Ölçeklerin tamamı beş dereceli likert ölçeğine göre tasarlanmıştır.

VUCA Ölçeği: Katılımcıların VUCA algısını ölçmek üzere Yurdasever (2019) tarafından geliştirilen VUCA Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek daha önce Tarsuslu (2023), Çiçek ve Erkasap (2023), İnal vd. (2021), Beyketin ve Özkanlı'nın (2020) çalışmalarında da kullanılmıştır. Ölçek; oynaklık (5 ifade), belirsizlik (6 ifade), karmaşıklık (4 ifade) ve muğlaklık (3 ifade) olmak üzere dört alt boyuttan oluşmakta ve toplam 20 ifade içermektedir. Örnek ifade: "İş ortamında, hiç beklenmedik bir durumla karşılaşma ihtimalim yüksektir". Ölçeğin Cronbach alpha değeri 0.918 olarak tespit

edilmiştir. Tablo 2'de görüldüğü üzere, alt boyutların Cronbach alpha değerleri 0.778 ile 0.883 arasında değişmektedir.

İşte Kalma Niyeti Ölçeği: İşte kalma niyetini ölçmek için Gellatly vd. (2006) tarafından geliştirilen ve Karadeniz (2010) tarafından Türkçe'ye çevrilen İşte Kalma Niyeti Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek daha önce Keçeci vd. (2022), İnce vd. (2020), Serinlikli'nin (2019) çalışmalarında da kullanılmıştır. Tek boyutlu ölçek üç ifade eçermektedir. Örnek ifade: "Başka bir kurumda çalışmak için iş aramayı şu an düşünmüyorum". Ölçeğin Cronbach alpha değeri 0.882 olarak tespit edilmiştir.

Yetenek Yönetimi Ölçeği: Yetenek yönetimini ölçmek için Fegley (2006) tarafından geliştirilen ve Bahadınlı (2013) tarafından Türkçe'ye çevrilen Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek daha önce Kızıltan ve Fidan (2023), Dinçer ve Kart (2021), Öztürk vd. (2023) Çömlekçi ve Yıldız'ın (2021) çalışmalarında da kullanılmıştır. Ölçek; soyut (8 ifade) ve somut (8 ifade) olmak üzere iki alt boyuttan oluşmakta ve toplam 16 ifade içermektedir. Örnek ifade: "İşletmem her seviyedeki çalışanlar için geniş bir yedekleme havuzu oluşturur". Ölçeğin Cronbach alpha değeri 0.978 olarak tespit edilmiştir. Soyut alt boyutunun Cronbach alpha değeri 0.964, somut boyutunun ise 0.961'dir.

Üç ölçek de Likert tipi olarak tasarlanmış, ifadeler (1) Kesinlikle katılmıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum şeklinde etiketlenmiştir.

Ölçeklere ilave olarak, anket formunda katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, işletme kıdemi ve toplam iş deneyimi) olmak üzere toplam altı soruya yer verilmiştir.

3.3. Veri Analiz Süreci

Yapısal Eşitlik Modellemeleri (Structural Equation Modelling – SEM) genellikle görselleştirme ve model doğrulama yoluyla birden çok istatistiksel ilişkiyi aynı anda açıklamak için kullanan istatistik analiz yöntemidir. SEM'in, Kovaryans Tabanlı SEM (CB-SEM) ve Varyans Tabanlı Kısmi En Küçük Kareler Yöntemi (PLS-SEM) olmak üzere iki farklı yöntemi bulunmaktadır (Hair vd., 2017). Hangi yöntemin seçileceği araştırmanıın amacına bağlı olarak değişmektedir. Amaç mevcut bir kuramı test etmek ve doğrulamaksa, CB-SEM'in seçilmesi uygundur (Dash ve Paul, 2021). Bu araştırmada mevcut bir kuramın doğrulanması amaçlandığı için CB-SEM yöntemi tercih edilmiştir. Analiz için, bu amaçla geliştirilmiş bulunan SPSS Amos 24 paket programı kullanılmıştır. Kestirim yöntemi olarak Maksimum Likelihood (ML) seçeneği işaretlenmiştir. ML yönteminin işaretlenebilmesi için veri setinde eksik veri bulunmaması ve çoklu normallik dağılımı koşullarının sağlanmış olması gerekmektedir (Morrison vd., 2017).

4. Bulgular

4.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine göre dağılımlarına ilişkin veriler Tablo 1'de yer almaktadır. Buna göre, katılımcıların %47.30'unun imalat (n= 189), %52.80'inin hizmet sektöründe (n= 211) görev yaptığı, %46.30'unun erkek (*n*= 185), %53.80'inin (*n*= 215) kadın olduğu görülmektedir. Katılımcıların %45'i 25-34 yaş (*n*= 180), %32.80'i 35-44 yaş (*n*= 131), %12.80'i 45-54 yaş (*n*= 51), %7.50'si 18-24 yaş (*n*= 30), %2'si 55-64 yaş (*n*= 8) aralığındadır. Medeni durum itibariyle %56.50'si evli (*n*= 226), %43.50'si bekârdır (n= 174). Eğitim düzeyi itibariyle %59.50'si lisans (*n*= 238), %24'ü yüksek lisans (*n*= 96), %9'u ön lisans (n= 36), %6.30'u lise ve altı (*n*= 25), %1.30'u doktora (n= 5) mezuniyete sahiptir. İşletme kıdemi itibariyle %27'si 11 yıl ve üzeri (*n*= 108), %20'si 6-10 yıl (*n*= 80), %34.80'i 1-5 yıl (*n*= 139), %18.30'u 1 yıldan az (*n*= 73) işletme kıdemine sahiptir. Toplam iş deneyimi olarak bakıldığında, katılımcıların %46'sının 11 yıl ve üzeri

(*n*= 184), %24.30'unun 6-10 yıl (*n*= 97), %26.50'sinin 1-5 yıl (n= 106), %3.30'unun 1 yıldan az (*n*= 13) iş deneyimine sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Veriler (n= 400)

Değişken		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde(%)
Sektör	İmalat	189	47.30	47.30
	Hizmet	211	52.80	100.00
Cinsiyet	Erkek	185	46.30	46.30
	Kadın	215	53.80	100.00
Yaş	18-24	30	7.50	7.50
	25-34	180	45.00	52.50
	35-44	131	32.80	85.30
	45-54	51	12.80	98.00
	55-64	8	2.00	100.00
Medeni Durum	Bekâr	174	43.50	43.50
	Evli	226	56.50	100.00
Eğitim	Doktora	5	1.30	1.30
	Yüksek Lisans	96	24.00	25.30
	Lisans	238	59.50	84.80
	Ön Lisans	36	9.00	93.80
	Lise ve altı	25	6.30	100.00
İşletme Kıdemi	1 yıldan az	73	18.30	18.30
	1-5 yıl	139	34.80	53.10
	6-10 yıl	80	20.00	73.10
	11 yıl ve üzeri	108	27.00	100.00
İş Deneyimi	1 yıldan az	13	3.30	3.30
	1-5 yıl	106	26.50	29.80
	6-10 yıl	97	24.30	54.10
	11 yıl ve üzeri	184	46.00	100.00

4.2. Geçerlilik Analizleri

4.2.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi

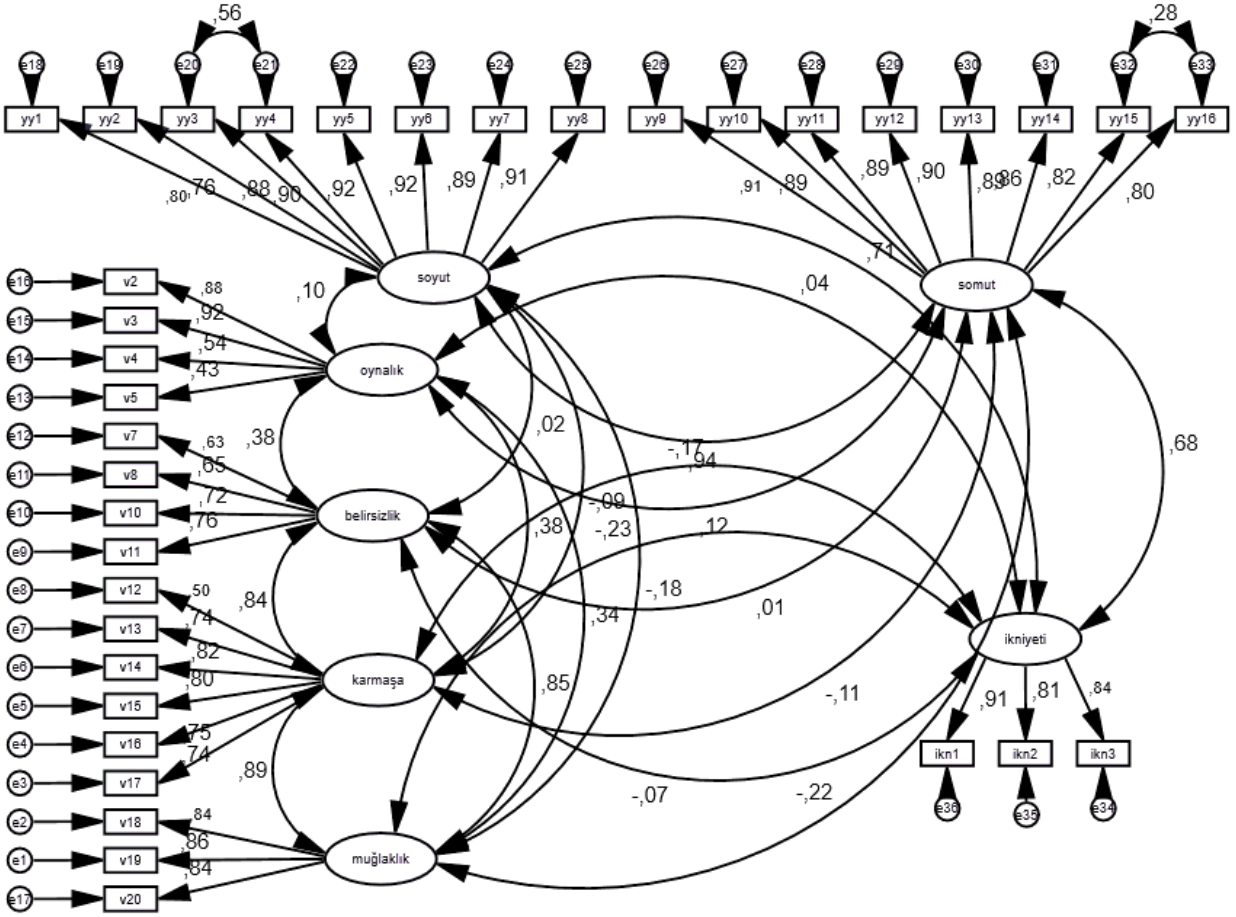
Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), önceden belirlenen faktörlerin yeterli düzeyde ilişki içerip içermediği, değişkenlerin faktörlerle ilişkili olup olmadığı ve faktörlerin incelenen modeli açıklamakta yeterli olup olmadığı hakkında bilgi vermektedir (Özdamar, 2004: 236). Verilerin normal dağılım göstermesi sebebiyle, Maximum Likelihood (ML) seçeneği işaretlenmiştir. Örneklem sayısının 200'den büyük olması nedeniyle faktör yükü eşik değeri 0.40 olarak belirlenmiş (Hair vd., 2017), sınırın altında kalan VUCA ölçeğindeki üç madde (vuc1, vuc6 ve vuc9) ölçekten çıkarılmıştır. Birinci düzey DFA gerçekleştirilmiştir. Birinci düzey DFA sonrası hesaplanan faktör yükleri Tablo 2'de gösterilmiştir. Birinci düzey DFA analizi sonucunda; CMIN= 1275.860; DF= 571; X^2/df = 2.234; CFI= 0.945; SRMR= 0.048, RMSEA= 0.056 olarak tespit edilmiştir. Bu değerler literatürde kabul edilen sınırlar içindedir (Hwang vd., 2020; Gürbüz, 2024).

Tablo 2: Birinci Düzey DFA'ya İlişkin Faktör Yükleri

Değişken	Alt boyut	Madde	Faktör Yükü	Cronbach alpha
VUCA	Oynaklık	VUC1	Çıkarıldı	0.778
		VUC2	0.884	
		VUC3	0.917	
		VUC4	0.541	
		VUC5	0.426	
	Belirsizlik	VUC6	Çıkarıldı	0.788
		VUC7	0.633	
		VUC8	0.650	
		VUC9	Çıkarıldı	
		VUC10	0.719	
		VUC11	0.760	
	Karmaşıklık	VUC12	0.504	0.866
		VUC13	0.737	
		VUC14	0.823	
		VUC15	0.798	
		VUC16	0.741	
		VUC17	0.746	
	Muğlaklık	VUC18	0.844	0.883
		VUC19	0.855	
		VUC20	0.841	
Yetenek Yönetimi	Soyut	YY1	0.803	0.964
		YY2	0.763	
		YY3	0.884	
		YY4	0.902	
		YY5	0.922	
		YY6	0.919	
		YY7	0.890	
		YY8	0.913	
	Somut	YY9	0.912	0.961
		YY10	0.891	
		YY11	0.890	
		YY12	0.901	
		YY13	0.886	
		YY14	0.858	
		YY15	0.823	
		YY16	0.798	
İşte Kalma Niyeti		İKN1	0.906	0.882
		İKN2	0.813	
		İKN3	0.838	

Birinci düzey doğrulayıcı faktör analizine ilişkin diyagram Şekil 2'de gösterilmiştir.

Şekil 2: Birinci Düzey DFA Diyagramı



4.2.2. Normallik Dağılımı

Çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri -1.5 ile +1.5 olduğu zaman normal dağılım olduğu kabul edilmektedir (Tabachnick & Fidell, 2007). Çarpıklık değerleri -1.237 ile 0.467 aralığında; basıklık değerleri -1.044 ile 1.276 aralığındadır. Verilerin normal dağılım gösterdiği görülmüştür.

4.2.3. Geçerlilik Değerlendirmesi

Yapı geçerliliği, birleşme ve ayrılma geçerliliği olarak iki boyutta değerlendirilmiştir. Birleşme geçerliliği, aynı kavramsal yapıyı ölçen göstergelerin kendi aralarında en azından orta derecede ilişkili olmasını; ayrılma geçerliliği ise, ilgili fakat birbirinden farklı olan yapılar arasındaki ilişkinin düşük olması durumudur (Şencan, 2005: 780). Birleşme geçerliliği için faktör yükleri, CR, AVE ve MaxR(H) değerlerine bakılmıştır. 200'ün üzerindeki örneklem için faktör yüklerinin 0.40'ın üzerinde olması beklenir (Hair, vd., 2017). Tablo 2'de görüldüğü üzere bütün faktör yükleri 0.40'ın üzerindedir. Faktör geçerliliği için genel kural olarak AVE> 0.50, CR> 0.70 ve CR> AVE şartlarının gerçekleşmesi gerekir (Gürbüz, 2024). Aynı zamanda Maksimum Güvenirlik MaxR(H) değerinin CR değerinden büyük olması gerekmektedir (Raykov vd., 2016). AVE değerinin 0.50'den küçük olması halinde, CR değerinin 0.60'dan büyük olup olmadığına bakılmaktadır. Bu durumda, CR değeri 0.60'dan büyük ise yakınsak geçerliliğinin sağlandığı belirtilmektedir (Fornell ve Larcker, 1981; Shrestha, 2021). CR> 0.70, CR> AVE ve MaxR(H)> CR kriterleri gerçekleşmiştir. Bu değerlendirmeye göre birleşme geçerliliği sağlanmış olup, sonuçlar Tablo 3 ve Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 3: Ölçeklere İlişkin Geçerlilik ve Korelasyon Analizi Sonuçları

	CR	AVE	MSV	MaxR (H)	İşte Kalma Niyeti	Yetenek Yönetimi	VUCA
İşte Kalma Niyeti	0.889	0.728	0.516	0.899	**0.853**		
Yetenek Yönetimi	0.968	0.937	0.516	0.975	0.718***	**0.968**	
VUCA	0.888	0.684	0.033	0.954	-0.182**	-0.118*	**0.827**

Tablo 3 ayrıca değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarını içermektedir. Buna göre, VUCA ile YY arasında düşük düzeyde ve negatif yönlü; VUCA ile İKN arasında düşük düzeyde ve negatif yönlü; YY ile İKN arasında yüksek düzeyde ve pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

Tablo 4: Ölçeklerde Yer Alan Boyutlara İlişkin Geçerlilik Sonuçları

	CR	AVE	MSV	MaxR (H)	1	2	3	4	5	6	7
1	0.801	0.524	0.143	0.905	**0.724**						
2	0.785	0.479	0.726	0.793	0.375	**0.692**					
3	0.872	0.536	0.788	0.887	0.378 ***	0.845 ***	**0.732**				
4	0.884	0.717	0.788	0.885	0.338 ***	0.852 ***	0.888 ***	**0.847**			
5	0.963	0.768	0.877	0.969	0.097	0.018	-0.086	-0.181 **	**0.876**		
6	0.962	0.758	0.877	0.965	0.125 *	0.006	-0.110 *	-0.225 ***	0.937 ***	**0.871**	
7	0.889	0.728	0.499	0.899	0.044	-0.071	-0.171 **	-0.231 ***	0.706 ***	0.684 ***	**0.853**

Notlar: $p < 0.100$,* $p < 0.050$, ** $p < 0.010$, *** $p < 0.001$; CR= Birleşik Yapı Güvenilirliği; AVE= Ortalama Açıklanan Varyans; MSV= Maksimum Paylaşılan Varyansın Karesi; MaxR (H)= Maksimum Güvenilirlik; 1= Oynaklık; 2= Belirsizlik; 3= Karmaşıklık; 4= Muğlaklık; 5= Soyut; 6= Somut; 7= İşte Kalma Niyeti

Ayrışma geçerliliği, Heterotrait-Monotrait (HTMT) ölçütüne göre değerlendirilmiştir. Bu yaklaşımda katı ve liberal olmak üzere iki geçerlilik ölçütü bulunmaktadır. Katı ölçüte göre geçerlilik için bütün değerlerin 0.85'ten küçük olması gerekir. Daha liberal yaklaşıma göre 0.90 eşiği de kabul edilebilir değerdir (Henseler vd., 2015). Tablo 5'te görüldüğü üzere, analiz neticesinde Liberal HTMT ölçütüne göre ayrışma geçerliliği sağlanmıştır.

Tablo 5: Ölçeklere Ait HTMT Analizi Sonuçları

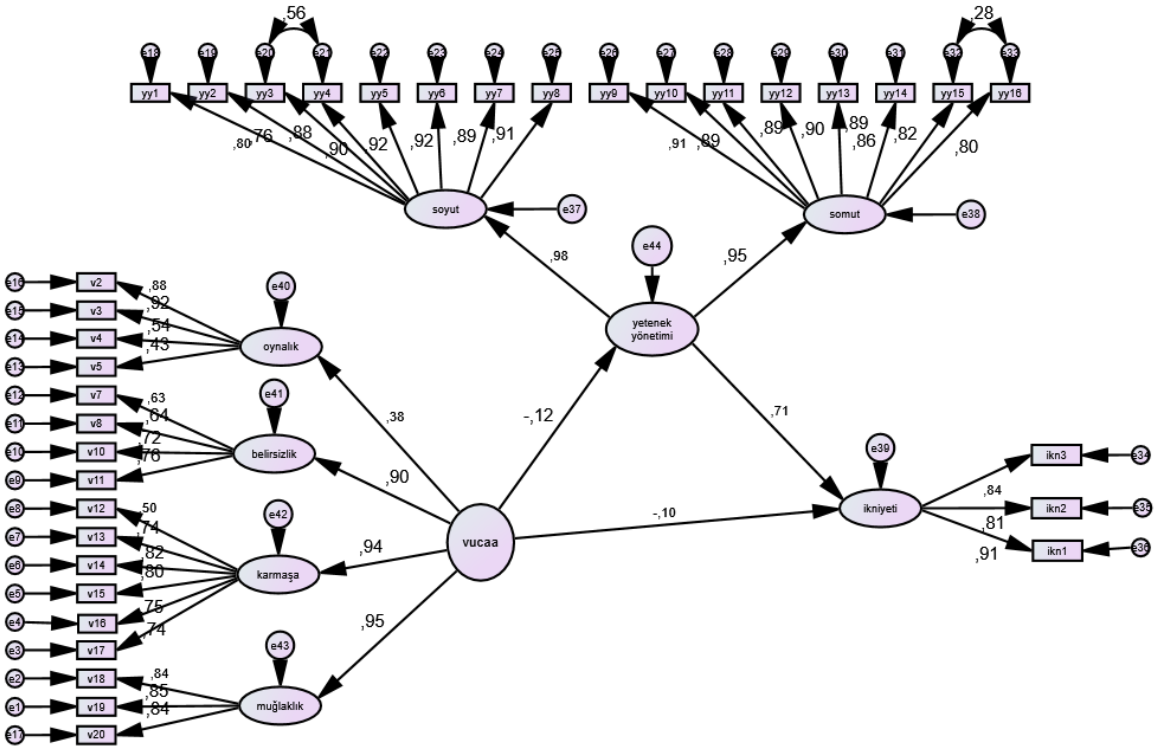
Yapı	1	2	3	4	5	6	7
1	1						
2	0.461	1					
3	0.447	0.861	1				
4	0.408	0.836	0.903	1			
5	0.083	0.029	0.085	0.185	1		
6	0.107	0.020	0.105	0.219	0.902	1	
7	0.003	0.064	0.163	0.226	0.690	0.673	1

Notlar: 1= Oynaklık, 2= Belirsizlik, 3= Karmaşıklık, 4= Muğlaklık, 5= Soyut, 6= Somut, 7= İşte Kalma Niyeti

4.3. Hipotezlerin Test Edilmesi

İlk olarak H1 (VUCA → İşte kalma niyeti) hipotezini test etmek amacıyla VUCA'nın dışsal, işte kalma niyetinin ise içsel değişken olduğu örtük değişkenli yapısal model test edilmiştir. Sonuçlara göre, VUCA'nın işte kalma niyetini yordadığı (β=-0.18, p< 0.05) tespit edilmiş olup, H1 hipotezi doğrulanmıştır. Araştırmanın diğer hipotezlerini test etmek amacıyla ise yetenek yönetiminin aracı değişken olarak eklendiği ayrı bir model oluşturulmuştur. Aracılı yapısal model analizi neticesinde, VUCA'nın yetenek yönetimini yordadığı (β=-0.12; p< 0.05) görülmüştür. Bu durumda H2 hipotezi doğrulanmıştır. Bununla birlikte, aracı değişken olan yetenek yönetiminin işte kalma niyeti üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmüştür (β=0.71; p< 0.05). Bu durumda H3 hipotezi doğrulanmıştır. Yetenek yönetiminin aracı değişken olduğu görülmektedir. Yetenek yönetimi VUCA ile birlikte işte kalma niyetindeki değişimin %53'ünü açıklamaktadır. Yol analizinde elde edilen uyum değerlerinin literatürde kabul edilebilir sınırlar içindedir (X^2= 1282.821, df= 582; p= 0.000; X^2/df= 2.204; CFI= 0.946; RMSEA= 0.055; SRMR= 0.065). Bu sonuca göre modelin veri ile uyumlu olduğu söylenebilir. Model Şekil 3'te gösterilmiştir.

Şekil 3: İkinci Yapısal Modele Ait Standardize Yol Diyagramı



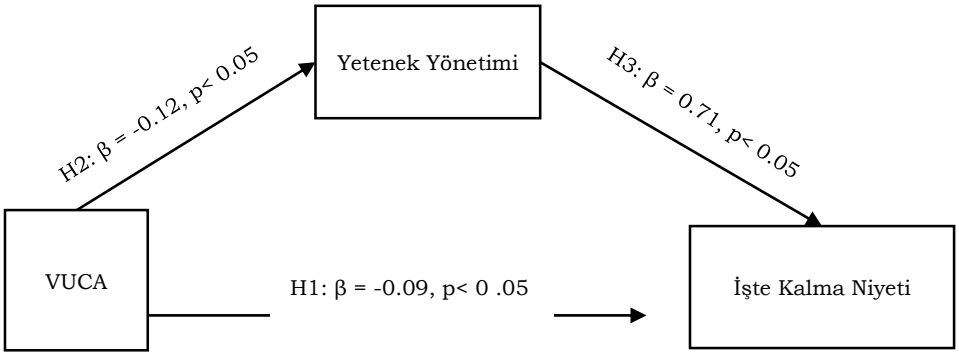
VUCA ile işte kalma niyeti arasındaki ilişkide yetenek yönetiminin aracı rolünü test etmek amacıyla bootstrap yönteminin esas alındığı yol analizi oluşturulmuştur. Bootstrap analizinde 5000 yeniden örnekleme tercih edilmiştir. Bootstrap yöntemi ile yapılan aracılık analizlerinde araştırma hipotezinin desteklenmesi için analiz sonucunda elde edilen %95 güven aralığındaki (GA) değerlerin sıfır (0) değerini içermemesi gerekmektedir. Bootstrap analizi neticesinde, VUCA'nın yetenek yönetimi aracılığıyla işte kalma niyeti üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu görülmüştür (β=-0.085; %95 GA [-0.164 - -0.013]). Bu sonuca göre yetenek yönetiminin, VUCA ile işte kalma niyeti arasındaki ilişkide aracılık etkisini olduğunu öne süren H4 hipotezi doğrulanmıştır. Yapısal modele ilişkin sonuçlar Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6: Yapısal Model Analiz Sonuçları (N = 400)

Tahmin değişkenleri	Sonuç Değişkenleri			
	Yetenek Yönetimi		İşte Kalma Niyeti	
	β	SH	β	SH
Vuca (c yolu)	-	-	-0.181*	0.061
R^2	-	-	0.53	-
Vuca (a yolu)	-0.121*	0.064		
R^2	0.01			
Vuca (c' yolu)	-		-0.095*	0.360
Yetenek Yönetimi (b yolu)	-		0.708***	0.082
R^2	-		-	
Dolaylı etki	-		-0.085, (-0.164 - -0.013)	

Not: *p< 0.05; **p< 0.01; ***p < 0.001. SH= Standart hata. Parantez içindeki değerler alt ve üst güven aralığı değerleridir. Bootstrap yeniden örnekleme = 5000.

Şekil 4: Aracılık Modeli



Dolaylı Hipotezler:
H4: VUCA → Yetenek Yönetimi → İşte Kalma Niyeti
Doğrudan etki, β = -0.096, p< 0.05
Dolaylı etki, β = -0.085, %95 GA (-0.164 - -0.013)

VUCA Alt Boyutlarına Göre Değerlendirme*:* VUCA alt boyutlarının, işte kalma niyetinde etkisinde yetenek yönetiminin aracılık etkisini görmek için ayrı bir model oluşturulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7: Yetenek Yönetiminin VUCA Alt Boyutlarına Göre Aracılık Analizi

Yol	Etki	β	SH	GA Alt	GA Üst
MUG-->YY-->İKN	Doğrudan	0.032	0.329	-0.445	0.590
	Dolaylı	-0.691		-1.240	-0.362
KAR-->YY-->İKN	Doğrudan	-0.126	0.354	-0.654	0.279
	Dolaylı	0.169		-0.161	0.626
OYN-->YY-->İKN	Doğrudan	-0.001	0.154	-0.195	0.196
	Dolaylı	0.096		0.009	0.174
BEL-->YY-->İKN	Doğrudan	0.000	0.329	-0.370	0.404
	Dolaylı	0.418		0.224	0.699

Notlar: MUG: muğlaklık, YY: yetenek yönetimi, İKN: işte kalma niyeti, KAR: karmaşıklık, OYN: oynaklık, BEL: belirsizlik, SH: standart hata, GA: güven aralığı.

Tablo 7 incelendiğinde, güven aralığı değerlerinin sıfırı içermesi nedeniyle VUCA'nın dört boyutundan hiçbirinin işte kalma niyeti üzerinde doğrudan etkisinin anlamlı olmadığı görülmektedir: Muğlaklık, β= 0.032, (GA: -0.445 - 0.590), Karmaşıklık β= -0.126, (GA: -0.654-

0.279), Oynaklık β= -0.001, (GA: -0.195 - 0.196), Belirsizlik, β= 0.000, (GA: -0.370 - 0.404). Dolaylı etkilere bakıldığında ise, yetenek yönetiminin karmaşıklık boyutu dışındaki üç boyutta işte kalma niyeti üzerinde anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir: Muğlaklık, β= -0.691, (GA: -1.240 - -0.362), Karmaşıklık β= -0.169, (GA: -0.161- 0.626), Oynaklık β= -0.096, (GA: 0.009 - 0.174), Belirsizlik, β= 0.418, (GA: 0.224 - 0.699).

5. Sonuç

VUCA'nın işte kalma niyetine etkisi ile bu etkide yetenek yönetimin bir aracı rol üstlenip üstlenmediğinin araştırılmasını ve literatürdeki mevcut boşluğun doldurulmasını hedefleyen bu araştırmanın sonuçlarına göre, çalışanların içinde bulundukları iş ortamını oynak, karmaşık, belirsiz ve muğlak olarak nitelendirdiklerinde işte kalma niyetleri daha düşük olmaktadır. Diğer bir deyişle, çalışanların VUCA algısı arttıkça işte kalma niyetleri azalmaktadır. Bu sonuç dikkate alındığında, içinde bulunduğumuz VUCA dünyasında, çalışanların beklentilerinin ve önceliklerinin değişmesi (Teece vd., 2016), iş gücünün çeşitliliği (Tarique ve Schuler, 2010), alternatif iş fırsatlarının artması nedeniyle artık ömür boyu istihdamın geçerli olmayışı (Capelli, 2000, Hanine ve Dinar, 2022) gibi sebeplerin çalışanların işte kalma niyetlerini etkilediği değerlendirilmektedir. Çalışanların işte kalma niyetleri, iş ve iş çevresi ile ilgili koşul ve algılarındaki değişikliğe bağlı olarak şekillenmektedir (Özel, 2014: 264). Araştırma bulgularına göre, VUCA ortamlarında, çalışanlar bir belirsizlik içinde çalışmaya devam ettiklerinden işte kalma niyetlerinin düştüğü yorumu yapılabilir. Diğer bir deyişle, çalışanların işte kalma niyetleri, çalıştıkları işletme ve işle ilgili algılarına bağlı olarak değişmektedir. Dolayısıyla VUCA ortamının varlığı hâlinde ve alternatif çalışma koşulları ile iş fırsatları mevcut olduğunda, çalışanlar bir kazanç-kayıp karşılaştırması yaparak mevcut işlerinde devam edip etmeyeceklerini sorgulamaktadır. Bu sonuç, Seyrek ve İnal (2017), İnal vd. (2021) ve Seçkin ve Çoban (2017)'nin sonuçlarıyla benzerdir.

VUCA dünyasındaki değişim sürekli ve hızlı bir değişim olduğundan, işletmelerde de değişimi gerekli kılmaktadır (Koçel, 2020; Hanine ve Dinar, 2022). Araştırmamız neticesinde elde edilen VUCA'nın işte kalma niyetini negatif olarak etkilediği bulgusu göz önüne alındığında, işletmelerin VUCA'nın gerektirdiği nitelikteki değişimi ve dönüşümü gerçekleştirmiyor oluşunun, çalışanların iş ortamında karşılaştıkları VUCA koşullarına ilişkin algılarının artmasına neden olduğu yorumu yapılabilir. Tarakcı ve Özgenel'e göre (2023), işletmelerin çeviklik yetenekleri arttıkça, çalışanların örgütsel bağlılıkları artmakta ve işten ayrılma niyetleri ise azalmaktadır. Nitekim bizim araştırmamızdaki çalışanların VUCA algısının yüksek olması ve bu algı arttıkça işte kalma niyetinin azalması yönündeki sonuç, VUCA koşullarının geçerli olduğu iş ortamlarında meydana gelen olaylar çok katmanlı ve çok yönlü karşılıklı ilişkiler içerdiğinden dolayı çalışanların geleceği öngörmekte zorlandıklarını göstermektedir. Değişime hızlı ve uygun bir şekilde cevap verebilmek için nitelikli ve yeterli bilgiye sahip çalışanlara olan ihtiyaç fazla olduğundan dolayı (Narayanan, 2016: 34; Shet, 2024: 3) işletmelerin bilhassa esnek, yaratıcı, zorlukların ve karmaşanın ötesini görebilen ve rutinin dışına çıkabilen çalışanlarını elde tutmaları için VUCA koşullarının tehditten ziyade bir fırsat olarak görülmesi gerektiği hususunda çalışanlara öncülük yapması ve gerekli desteği sağlaması önemlidir. Bu uygulamaların VUCA'nın işte kalma niyeti üzerindeki negatif etkisini azaltacağı düşünülmektedir.

Araştırma neticesinde, VUCA'nın yetenek yönetimi uygulamalarını negatif yönlü etkilediği saptanmıştır. Diğer bir deyişle, çalışanların VUCA algısı arttıkça yetenek yönetimi algısı azalmaktadır. Bu sonuç, çalışanların görüşlerine göre VUCA koşulları mevcut olan işletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının bulunmadığını göstermektedir. Dünya çapındaki iş gücünün giderek daha çeşitli, daha eğitimli ve daha hareketli hâle gelmesi nedeniyle, işletmelerin bu çeşitlenen iş gücünü küresel bağlamda yönetmesi gerekmektedir (Tarique ve Schuler, 2010: 123). Yurdasever ve Acar Yurdasever'e göre, (2021: 130) günümüz VUCA koşullarında işletmeler proaktif davranmalı ve yetenek yönetimindeki değişime ayak uydurabilmeleri için yetenek yönetimi süreçlerini VUCA ortamlarında oluşabilecek alternatif durumlara uyacak şekilde yeniden

tasarlamalıdır. Araştırma sonuçlarına göre, işletmelerin VUCA'nın gerektirdiği şekilde yetenek yönetimi stratejilerini oluşturmaları gerekliliği ön plana çıkmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların görev yaptıkları işletmelerdeki yetenek yönetimi uygulamaları, çalışanların işte kalma niyetlerini pozitif yönde etkilemektedir. Diğer bir deyişle, işletmede yetenek yönetimi uygulamalarının mevcut olması çalışanların işte kalma niyetlerini arttırmaktadır. İşletmede geniş bir yedekleme havuzunun oluşturulması, çalışanlara değer veren, fikirlerinin dinlendiği ve kararlara katılımlarının desteklendiği, doğru işe doğru çalışanların yerleştirildiği, çalışanların kariyer gelişimlerine ve hedeflerine uygun olarak gerekli eğitimlerin verildiği bir yetenek yönetimi politikası çalışanların memnuniyet seviyelerinin ve işletmeye olan bağlılıklarının artmasına katkı sağlamaktadır. Nitekim araştırma sonuçları, yetenek yönetimi ile işte kalma niyeti arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, Dawwas (2022), Kumar (2022), Demir (2021), Yeni (2020), Tarakçı ve Öneren (2018) ve Aslantaş (2016)'ın sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Araştırma neticesinde, yetenek yönetiminin, VUCA ile işte kalma niyeti arasındaki ilişkide aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, VUCA'nın işte kalma niyeti üzerinde yarattığı anlamlı etki, kısmen yetenek yönetimi vasıtasıyla sağlanmaktadır. Araştırma bulgularına göre, VUCA'nın hâkim olduğu bir iş ortamında, işletmede yetenek yönetimi uygulamaları mevcut olsa bile çalışanların işte kalma niyetleri üzerindeki olumsuz etkinin (kısmen azalsa da) varlığını sürdürdüğü görülmektedir.

Taleplerin, beklentilerin ve önceliklerin değiştiği VUCA dünyasında, işletmelerin yetenekleri çekme konusuna maksimum özeni göstermesi önem arz etmektedir. İşletmeler VUCA'nın gerektirdiği yeteneklere sahip adayları işletmeye çekmeyi, yüksek performans göstermelerini ve onları elde tutmayı sağlayacak bir marka imajı yaratmalıdır. Çalışanın görev yaptığı ortamda mevcut olan VUCA koşullarının içeriği ve bunların çalışanlar üzerindeki negatif etkilerini giderecek, çalışanların tehditleri ve fırsatları görmelerini sağlayarak çalışanı rahatlatacak ve soru işaretlerini giderecek uygulamaların hayata geçirilmesi çalışanların işletmeye ve işe olan bakış açısını değiştirebilir. Bu noktada, işletmede VUCA koşullarına karşı hangi planlamaların ve uygulamaların yapıldığı, gelecekte nelerin yapılacağı ve hangi VUCA koşullarının kalıcı hangilerinin geçici olduğu hususlarında çalışanlara bildirim yapılmasının belirsizliği kısmen de olsa ortadan kaldıracağı ve çalışanların işte kalma niyetlerini olumlu yönde etkileyeceği değerlendirilmekte; çalışanlara sektördeki ve işletmedeki gerçekleşmesi muhtemel değişikliklerin ne olduğu, bu değişikliklerin çalışanlara etkilerinin ne şekilde olacağına ilişkin yapılacak bildirimlerin çalışanların içinde bulundukları durumları daha iyi anlamlandırmalarına olanak sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmanın özgün yanı, VUCA – işte kalma niyeti ilişkisinde, yetenek yönetiminin aracılık rolünün VUCA'nın alt boyutları bazında da analiz edilmiş olmasıdır. Analiz sonuçlarına göre, yetenek yönetimi muğlaklık, oynaklık ve belirsizlik boyutlarının işte kalma niyetine etkisinde tam aracılık rolüne sahip bulunmaktadır.

Bu araştırmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Birincisi, araştırmada sadece nicel yöntem kullanılmıştır. Hazırlanan anket formu katılımcılara ulaştırılarak, formları eksiksiz bir şekilde doldurmaları talep edilmiştir. Dolayısıyla daha önce geliştirilmiş ve kullanılmış ölçekler aracılığıyla veriler toplanmıştır. Nicel yöntemlerin yanında nitel yöntemlerin de kullanılması sonuçları değiştirebilir. İkincisi, araştırmada verilerin elde edildiği örneklem sadece İstanbul ilinde imalat ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde beyaz yaka olarak görev yapan çalışanlardır. Dolayısıyla sonuçlar tüm şehirlere ve tüm çalışanlara genellenememektedir. Üçüncü kısıt ise ankette yer alan ifadelerin sayısı ve cümlelerin uzunluğudur. Katılımcıların ankete gerekli önemi vererek, anketi yanıtlayıp yanıtlamadığı bilinememektedir.

Bu araştırmada, yalnızca İstanbul'da imalat sektörü ve hizmet sektöründe beyaz yaka olarak çalışanlar örnekleme dâhil edilmiştir. Literatürdeki eksiklik de göz önünde bulundurularak ve günümüzde derin etkileri hissedilen VUCA gerçeği önemsenerek bu alandaki çalışmaların arttırılması gerektiği düşünülmektedir. Yapılacak araştırmalarda VUCA'nın işte kalma niyetine etkisi farklı örneklem üzerinde tekrar incelenerek sonucun değişip değişmediği tespit edilebilir.

Destek ve Teşekkür Beyanı Bu araştırmanın hazırlanmasında herhangi bir dış destek alınmamıştır.
Bu çalışma, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı öğrencisi Ömer Öztuna'nın "VUCA-Bireysel Performans ve İşte Kalma Niyeti İlişkisinde Yetenek Yönetiminin Aracı, Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü" konulu doktora tezinden üretilmiştir.
Araştırmacıların Katkı Oranı Beyanı Bu çalışmanın hazırlanmasında katkı sunan yazarların katkı oranı eşittir.
Çatışma Beyanı: Araştırmanın yazarları olarak herhangi bir çıkar çatışma beyanımız bulunmamaktadır.
Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı: Bu araştırmanın her aşamasında "*Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi*"nde belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin "*Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler*" başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir. Bu çalışmanın yazım sürecinde etik kurallarına uygun alıntı yapılmış ve kaynakça oluşturulmuştur. Çalışma intihal denetimine tabi tutulmuştur.
Etik Kurul İzni: İstanbul Ticaret Üniversitesi Etik Kurulu'ndan 03.04.2024 tarih, E-65836846-044-316250 sayılı yazı ile onay alınmıştır.

Kaynakça

Alayoğlu, N. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 68-97.

Aslantaş, M. (2016). Yetenek Yönetiminin İşe Adanma, Performans ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bankacılık Sektörü Örneği. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.

Bennett, N. ve Lemoine, J. G. (2014). What a Difference a Word Makes: Understanding Threats to Performance in a VUCA World. *Business Horizons Journal*. 57(3), 311-317.

Beytekin, O. F. ve Özkanlı, A. (2020). Halk Eğitimi Merkezi Öğretmenlerinin VUCA Koşullarında Yeni Liderlik Becerilerinin İncelenmesi. *Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi,* 6(12), 95-112.

Capelli, P. (2000). A Market-Driven Approach To Retaining Talent. *Harvard Business Review*, 78(1), 103-111.

Chauhan, R., Rani, R. ve Pranali (2020). VUCA World and Environmental Law. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 1607-1611.

Collings, D. G. ve Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.

Çebi, E. H. ve Bayraktar, O. (2022). Kariyer Gelişimi Algısının İşte Kalma ve İşten Ayrılma Davranışı Üzerindeki Etkisi: Psikolojik Sözleşmenin Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(3), 2390-2405.

Daft, R. L. (2016). *Management.* Twelfth Ed. Boston, MA, USA: Cengage Learning.

Dash, G. ve Paul, J. (2021). CB-SEM vs PLS-SEM Methods for Research in Social Sciences and Technology Forecasting. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 1-11.

Dawwas, I. F. M. (2022). The Relationship Between Talent Management Practices, Organisational Justice and Employee Engagement. *Specialusis Ugdymas Special Education*, 1(43), 2084-2104.

Demir, Ç. (2021). Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık ile İlişkisinde İşle Bütünleşmenin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

Dima, G., Meseşan Schmitz, L. ve Şimon, M. C. (2021). Job Stress and Burnout among Social Workers in the VUCA World of COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 13(13), 7109, 1-25.

Dinçer, E. ve Kart, N. M. (2021). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Yetenek Yönetiminin Aracılık Rolünün İncelenmesi. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 13(4), 21-42.

Erdoğan, M. E. (2020). Örgüt Kültürünün Dışa Uyum Becerisi ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkide Yetenek Yönetiminin Aracılık Rolü: Telekomünikasyon Sektöründe Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 15(54), 586-609.

Ewerlin, D. (2013). The Influence of Global Talent Management on Employer Attractiveness: An Experimental Study. *German Journal of Human Resource Management*, 27(3), 279-304.

Fails Management Institute. (2012). Redefining Leadership: Strategic Thinking in Today's VUCA World. Access address: https://www.remodelingdeck.com/content/dam/Informa/remodelingdeck/en/pdf/industry-resources/CRE18RDJ-DN-Strategic-Thinking-in-VUCA-World.pdf

Fornell, C. ve Larcker, D. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research,* 18 1), 39-50.

Goperma, C. ve Dolai, S. (2018). An Analysis of Factors Influencing Employee's Intention to Stay in the Organization. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research,* 5(1), 970-983.

Gürbüz, S. (2024). *AMOS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi.* 3. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Habibi. S. (2024). The Role of Smart Technologies in the Relationship between Volatile. Uncertain. Complex and Ambiguous Business Environment (VUCA) and Organizational Agility: Industrial Enterprises Research. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Hair, J. F., Hult, G. T. M. Ringle, C. ve Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM).* Sage Publications.

Hanine, S. ve Dinar, B. (2022) The Challenges of Human Capital Management in the VUCA Era. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10, 503-514.

Henseler, J., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115-135.

Hongal, P. ve Kinange, U. (2020). A Study on Talent Management and its Impact on Organization Performance: An Empirical Review. *International Journal of Engineering and Management Research*, 10(1), 64-71.

Hwang, H., Cho, G., Sarstedt, M. ve Ringle, M., C. (2020). Cutoff Criteria for Overall Model Fit Indexes in Generalized Structured Component Analysis. *Journal of Marketing Analytics,* 8, 189-202.

İnal, İ. H., Akdemir, A. ve Cihan, S. (2021). Pandemi Sonrası Oluşan VUCA Ortamının Çalışan İnsan Kaynakları Kaygı Düzeyi ve Verimliliği Üzerine Etkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 19(40), 347-374.

Kafetzopoulos, D., Psomas, E. ve Bouranta, N. (2022), The Influence of Leadership on Strategic Flexibility and Business Performance: The Mediating Role of Talent Management. *Management Decision*, 60(9), 2532-2551.

Koçel, T. (2020). *İşletme Yöneticiliği*. Genişletilmiş 18. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.

Kumar, S. (2022). The Impact of Talent Management Practices on Employee Turnover and Retention Intentions. *Global Business and Organizational Excellence*, 41 (2), 21-34.

Lawrence, K. (2013). Developing leaders in a VUCA environment. *UNC Executive Development*, 1-15.

Magner, N., Welker, R. B. ve Johnson, G. G. (1996). The Interactive Effects of Participation and Outcome Favourability on Turnover Intentions and Evaluations of Supervisors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* 69(2), 135–143.

Mathende, T. ve Yousefi, M. (2021). Transformational Leadership Role and Means Efficacy on Work Performance under Volatile Uncertain Complex and Ambiguous Environment. *Open Journal of Leadership*, 10, 277-299.

Mehrez, A. ve Bakri, A. (2019). The Impact of Human Resource Practices on Job Satisfaction and Intention to Stay in Emerging Economies: Model Development and Empirical Investigation among High Caliber Governmental Employees in Qatar. *Management Science Letters,* 9(3), 425-442.

Mitchell, T. R., Holtom, B. C. ve Lee, T. W. (2001). How to Keep Your Best Employees: Developing An Effective Retention Policy. *The Academy of Management Executive*, 15(4), 96-109.

Morrison, T. G., Morrison, M. A. ve McCutcheon, J. M. (2017). Best Practice Recommendations for Using Structural Equation Modelling in Psychological Research. *Psychology,* 8, 1326- 1341.

Mucha, R. T. (2004). The Art And Science of Talent Management. *Organization Development Journal*, 22(4), 96-100.

Murugan, S., Rajavel, S., Aggarwal, A. K. ve Singh, A. (2020). Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity (VUCA) in Context of The COVID-19 Pandemic: Challenges and Way Forward. *International Journal of Health Systems and Implementation Research*, 4(2), 10-16.

Naktiyok, A. (1999). Çevresel Çalkantı ve Örgüt Kültürü – Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Narayanan, A. (2016). Talent Management and Employee Retention: Implications of Job Embeddedness-A Research Agenda. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 5(2), 34-40.

Nawangsari, L. C. ve Sutawidjaya. H. (2019). Talent Management in Mediating Competencies and Motivation to Improve Employee's Engagement. *International Journal of Economics and Business Administration*, 7(1), 140-152.

Özdamar, K. (2004). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler).* Eskişehir: Kaan Kitabevi.

Özel, N. (2014). İş Tatmini, İş Güvencesi ve Örgütsel Özdeşlik Algılarının Çalışanların İşte Kalma Niyetleri Üzerindeki Etkisi: Bolu İmalat Sektör Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi,* 12(24), 262-280.

Öztuna Ö. ve Bayraktar O. (2024). The Mediating Role of Organizational Culture in the Effect of VUCA on Intention to Stay at Work. *Journal of Infrastructure, Policy and Development,* 8(14), 1-19.

Pandita, D. ve Ray, S. (2018). Talent Management and Employee Engagement-A Meta Analysis of Their Impact on Talent Retention. *Industrial and Commercial Training*, 50(4), 185-199.

Poorhosseinzadeh, M. ve Subramaniam, I. D. (2013). Talent Management Literature Review. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(6), 330-338.

Porkodi, S. (2022). Imperative Strategic Enhancement on Human Resource Management Functions in VUCA Business Environment – HR Leader Perspective. *International Journal for Research in Engineering Application & Management*, 8(6), 61-67.

Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., ve Mainous, A. G. (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.

Seçkin, Ş. N. ve Çoban, R. (2017). Ücret Düzeyinden Tatmin, İşte Kalma Niyeti ve Yaşam Tatmini İlişkisinde Algılanan Alternatif İş Fırsatlarının Düzenleyici Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(3), 134-148.

Setiawati, L. (2021). The Effect of Agile Leadership and Work Environment to Employees' Performance in a VUCA World (Study on Millennial Generation Employees in Jabodetabek). *International Journal of Social Science and Human Research*, 4(11), 3123-3131.

Seyrek, İ. H. ve İnal, O. (2017). İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkili Faktörler: Bilgi Teknolojisi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Doğu Anadolu Sosyal Bilimlerde Eğilimler Dergisi*, 1(1), 63-74.

Shet, S. V. (2024). A VUCA-Ready Workforce: Exploring Employee Competencies and Learning and Development Implications. *Personnel Review*, 53(3), 1-30.

Shrestha, N. (2021). Factor Analysis As A Tool for Survey Analysis. *American Journal of Applied Mathematics and Statistics*, 9(1), 4-11.

Sinha, D. ve Sinha, S. (2020). Managing in a VUCA World: Possibilities and Pitfalls. *Journal of Technology Management for Growing Economies*, 11(1), 17–21.

Sullivan, J. (2012). VUCA: The New Normal for Talent Management and Workforce Planning. Access address: https://www.ere.net/vuca-the-new-normal-for-talent-management-and-workforce-planning/

Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics.* Boston: Allyn and Bacon.

Tanış, S. Z. (2021). İşveren Markası ile Lider-Üye Etkileşimi İlişkisinde Yetenek Yönetiminin Aracılık Rolü: Fenerbahçe, Galatasaray ve Beşiktaş Spor Kulübü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Tarakcı, Z. ve Özgenel, M. (2023). Örgütsel Çeviklik ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü: Belediye Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması. *Business, Economics and Management Research Journal*, 6(1), 83-99.

Tarakçı, H. ve Öneren, M. (2018). Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri. *İstanbul Sosyal Bilimler Dergisi*, 20, 71-86.

Tarique, I. ve Schuler, R. S. (2010). Global Talent Management: Literature Review, Integrative Framework and Suggestions for Further Research. *Journal of World Business*, 45(2), 122-133.

Teece, D., Peteraf, M. ve Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty and Strategy in the Innovation Economy. *California Management Review*, 58(4), 13-35.

Tett, R. P. ve Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.

Yeni, Z. (2020). Algılanan Yetenek Yönetiminin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Rolü: Sağlık Sektöründe Bir İnceleme. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Yurdasever, E. ve Acar Yurdasever, K. (2021). Yetenek Yönetiminin Değişimi: KOMB ve COVID-19 Pandemisi Bağlamında Bir Değerlendirme. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(1), 113-135.

Yurdasever, E. ve Fidan, Y. (2020). Yöneticilerde Yeni Liderlik Becerileri ile Stres İlişkisi: KOMB (VUCA) ve Öz Yeterlilik Etkileşimi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, 119-130.