

A R A Ş T I R M A M A K A L E S İ / R E S E A R C H A R T I C L E

DOI: 10.52122/nisantasisbd.1243059

**KONAKLAMA SEKTÖRÜNDE YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE ÇALIŞAN PERFORMANSI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ****Prof. Dr. Haluk TANRIVERDİ***

*İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi,

Turizm İşletmeciliği Pr.

e-posta: haluk.tanriverdi@istanbul.edu.tr

ORCID 0000-0002-2716-0405

Arş. Gör. Kartal Doğukan ÇIKI**

**İstanbul Gelişim Üniversitesi,

İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Turizm Rehberliği Pr.

e-posta: kdciki@gelisim.edu.tr

ORCID 0000-0002-8307-8561

ÖZ

Yetenek yönetimi uygulamalarının amacı, çalışacak olan personelin teminini sağlamak, gelişmesini yönetmek, performansını ve bağlılığını arttırmak ve başarılı olmasına yardımcı olmaktır. Bu çalışmanın amacı, konaklama işletmelerinde çalışanların performansı, yetenek yönetimi uygulamaları ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri belirlemektir. Bu bağlamda Edirne, Kırklareli ve Tekirdağ şehirlerinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan 303 personele anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Araştırma verilerini toplamadadan önce, İstanbul Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan 2022/07 sayılı etik kurul izni alınmıştır. Anket uygulaması sonucunda elde edilen veriler doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon analizi ve çok değişkenlik regresyon analizi aracılığıyla değerlendirilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre örgütsel vatandaşlık davranışının çalışan performansını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve performansını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Konaklama İşletmeleri, Yetenek Yönetimi Uygulamaları, Çalışan Performansı, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Jel Kodları: L83, Y90, Z39.

**THE EFFECT OF TALENT MANAGEMENT PRACTICES ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR AND EMPLOYEE PERFORMANCE IN THE HOSPITALITY INDUSTRY****ABSTRACT**

The purpose of talent management applications is to provide the personnel to work, to manage their development, to increase their performance and loyalty and to help them succeed. The aim of this study is to determine the relationships between the performance of employees in accommodation businesses, talent management practices and organizational citizenship behaviors. In this context, a questionnaire was applied to 303 personnel working in accommodation businesses operating in Edirne, Kırklareli and Tekirdağ cities. Before collecting the research data, the ethics committee approval numbered 2022/07 was obtained from the Istanbul University Social and Human Sciences Ethics Committee. The data obtained as a result of the survey application were evaluated through confirmatory factor analysis, correlation analysis and multivariate regression analysis. According to the findings of the research, it has been determined that organizational citizenship behavior has a positive effect on employee performance. In addition, it has been determined that talent management practices affect employees' organizational citizenship behaviors and performance positively.

Keywords: Hospitality Establishments, Talent Management Practices, Employee Performance, Organizational Citizenship Behavior

Jel Codes: L83, Y90, Z39.

Geliş Tarihi/Received: 28.01.2023**Kabul Tarihi/Accepted:** 19.06.2023**Yayın Tarihi/Printed Date:** 30.06.2023

Kaynak Gösterme: Tanrıverdi, H. ve Çıki, K. D. (2023). "Konaklama Sektöründe Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi". *İstanbul Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(11) 118-131.

GİRİŞ

Rekabetin ağır seyrettiği günümüz şartlarında yetenekli personel temininin önemi giderek artmaya başlamıştır. Dhanabhakya ve Kokilambal (2014), yetenek için küresel rekabette örgütlerin kurumsal rekabet gücü ve performansında kritik bir itici güç haline geldiğini ve yetenek yönetimi kavramının giderek daha popüler hale geldiğini ileri sürmektedir. Bu bağlamda yetenek yönetimi uygulamalarının, kurumsal insan kaynakları stratejilerinin merkezi bileşenlerinden biri haline geldiği söylenebilir (Berger ve Berger, 2003). Bu durum konaklama işletmeleri dâhil her işletme için geçerli olmakla birlikte yetenekli personelin varlığı işletmeleri her zaman ileri taşıyıp başarıya ulaştırmaktadır (Çetinkaya ve Karaçelebi, 2017: 392). Bu bağlamda personelin sahip olduğu yeteneğin yönetimi daha değerli hale gelmiş, rekabet edebilirlik açısından işletmeleri öne çıkaran yöntemlerden biri olarak kabul edilmeye başlamıştır.

Emek yoğun bir sektör olan turizmde hizmet veren konaklama işletmeleri yetenekli personeli bulması ve uzun süre elinde tutması gerekmektedir (Vnoučkova, 2016). Konaklama işletmelerinde çalışacak olan bireyler ise hedeflerine ulaşabileceği ve beklentilerinin karşılanacağı işletmeleri tercih etmek ister (Özgül Katlay ve Aykaç, 2021). Bu noktada yetenek yönetimi uygulamalarının önemi bu noktada artmaktadır. Yetenek yönetimi uygulamalarının temel amacı çalışanların yeteneklerini tespit etmek ve mevcut yetenekleri yenileriyle birleştirerek sürdürülebilir bir şekilde performansa yansımaları sağlamaktır. Çalışan performansının artması, örgüt performansının artması anlamına gelmektedir ve bu da rekabet gücünü arttırmaktadır (Wang ve Netemeyer, 2002).

Çalışanın performansında yaşanan olumlu gelişmelerle birlikte tatmin ve memnuniyet gibi duyguların ortaya çıkması da muhtemeldir. Bu duyguların yaşandığı ortamda çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları eğilimini arttırmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı (övd) ve çalışan performansı, bu araştırma akışında vurgulanan en önemli bireysel sonuçlardır. övd, müşteri memnuniyetini kolaylaştırmak için resmi iş tanımlarının ötesinde çalışanların isteğe bağlı çabaları olarak tanımlanmaktadır (Ozduran ve Tanova, 2018). Bu davranışlar sayesinde otomatik olarak çalışanın performansı ve işletmenin performansı artış göstermektedir. Ek olarak, önceki çalışmaların çoğu övd'nin öncüllerine odaklanmaktadır ve konaklama sektöründe övd ile çalışan performansı arasındaki ilişki belirsizliğini korumaktadır (He vd., 2018). Bu nedenle, yetenek yönetimi uygulamaları, övd ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi araştırmak alan yazına katkı sağlayacaktır.

Bu çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı, yetenek yönetimi uygulamaları ve çalışan performansı arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla Kırklareli, Edirne ve Tekirdağ illerindeki konaklama işletmelerinde çalışan 303 katılımcıya anket uygulaması yapılmıştır. Araştırmaya, değişkenlerle ilgili alan yazın bilgisi verilerek başlamıştır. Hipotezlerin geliştirildiği bölümün ardında araştırmanın yöntemiyle ilgili bilgiler verilmiştir. Bu bölümü araştırmanın bulgular ve sonuç bölümleri takip etmektedir.

1. Kavramsal Çerçeve

1.1. Yetenek Yönetimi Uygulamaları

Günümüz şartlarında işletmeler arası rekabet koşulları giderek zorlaşmakta ve bu durum küreselleşmenin etkisiyle de etkisini daha fazla hissettirmektedir (Al Ariss vd., 2014: 173). Rekabet koşulları ve teknolojik gelişmelerin de etkisiyle, yetenekli insan kaynağının önemi giderek artmaya başlamıştır (Stalh vd., 2012: 3). Bu bağlamda işletmeler için daha seçici olmak zaruri hale gelmiş ve söz konusu işletmeler yetenekli personel istihdamı arayışı içine girmiştir (Thunnisen Boselie ve Fruytier, 2013: 1744).

Yetenek kişilerin potansiyel olarak bir alanda neleri iyi yapabileceğiyle ilgili becerilerini ifade eden bir kavramdır (Altınöz, 2009). Söz konusu beceriler bireylerin yaşamında olduğu gibi işletmeler için de önem arz etmektedir. Örgütsel açıdan incelendiğinde yetenek kavramı, "örgütlerin şu an ve gelecekteki performansına olumlu yönde etki edecek beceriler toplamı" şeklinde tanımlanabilmektedir (Piansoongnern vd., 2011: 1579). Yetenek kavramına bağlı

olarak gelişen ve işletmeler için en önemli konulardan biri haline gelen yetenek yönetimi kavramı araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmıştır (Annakis vd., 2014).

Collings'e göre (2009) yetenek yönetimi, bir işletmenin sürdürülebilir ve rekabetçi olmasına olumlu yönde katkı sağlayan pozisyonların belirlenmesi ve bu pozisyonların potansiyelli personellerle doldurulması ve bu pozisyonların potansiyelli personellerden oluşmasını kolaylaştıracak ve işletme ile bağlılık seviyesini geliştirecek ve insan kaynağı mimarisinin gelişmesine fayda sağlayacak faaliyet ve aynı zamanda süreçler bütünüdür. Jackson ve Schuler'e göre (1990) yetenek yönetimi en basit haliyle sürecin doğru kullanımınıdır yani doğru iş-göreni, doğru yer ve zamanda kullanılmasıdır (istihdam edilmesidir). Yetenek yönetimi ile ilgili yapılan tanımlamaların sayısı oldukça fazladır ancak bu tanımları bir araya toplamak veya tek bir tanımdan bahsetmek oldukça güçtür.

Özetle yetenek yönetimi uzun soluklu bir süreçtir ve gerekli personelin temini ve yetiştirilmesine odaklanır (Gülfidan, 2008: 13). Bununla birlikte bu süreç kapsayıcı bir süreçtir yani sadece bir uygulamaya odaklanmaktan ziyade birden fazlasına odaklanır (Altunoğlu vd., 2015: 50). Yetenek yönetimi süreci, "iş gücü plânlaması, işe alma ve elde tutma, yetenek edinimi ve analizi, yedekleme ve eğitim-geliştirme" konularını kapsamaktadır (Shanbhag vd., 2016: 553; McCauley ve Wakefield, 2006). Modern dünyanın iş koşullarında sadece bir yeteneğe sahip olmak yeterli değildir. Aynı zamanda söz konusu yeteneğin olduğu halinden daha ileriye taşınması da gerekmektedir (Katoen ve Macioschek, 2007: 37). Armstrong (2009), yetenek yönetimi bileşenlerinin birbiriyle bağlantılı olduğunu ve yetenek yönetiminin bir süreçler demeti olduğunu öne sürmektedir:

- Uygulanacak Stratejilerin Belirlenmesi
- İşletme İçerisinde Yer Alan Önemli Pozisyonların Belirlenmesi
- Yeteneklere Yönelik Teşvik ve İş-gören Değeri Oluşturma
- Yetenekli İş-gören Tercihi
- İş-görenlerin Sınıflandırılması ve Çalışanların Yeteneklerinin Belirlenmesi
- İş-görenlerin Performans Değerlendirmesi, Potansiyellerinin Belirlenmesi
- Yeteneklerin Geliştirilmesine Yönelik Eğitim Uygulamaları
- Yeteneklerin Geliştirilmesine Yönelik Kariyer Uygulamaları
- Yeteneği Olan İş-görenlerin Elde Tutulması

Yetenek yönetimi sürecinin iyi yönetilmesi sonucunda işe alınan yetenekli çalışanlar işletmenin rakiplerinden öne çıkmasına katkı sağlayacağı gibi tekrar edilebilirlik düzeyini de azaltabilmektedir (Iyria, 2013). Başarıyı yakalamak isteyen işletmelerin yetenek yönetimi uygulamalarını benimsemesi oldukça elzemdir ve bu doğrultuda işletmelerin elde edeceği çeşitli faydalardan bahsetmek mümkündür (Atlı, 2010). Atlı (2012), başka araştırmalarda elde edilen verilerden de yararlanarak bu faydalardan bazılarını aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Rakip işletmelerle girilecek rekabet ortamında avantaj sağlar,
- Yetenekli çalışanlara önem verilmesi sonucu, kendisine güvenen işletme dışı bireylerin dikkatini çeker ve bir çekim oluşur,
- Alanında uzmanlaşmış ve en iyilerle çalışma fırsatı sunar,
- Lider keşfetmeyi kolaylaştırır,
- Yeteneklerini doğru oranda kullanmayan veya bir takım eksiklikleri bulunan çalışanların da kendisini geliştirmesini teşvik eder,
- İşletme için önem arz eden pozisyonların yedekleri konusunda şeffaflık sunar.

1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

İşletmeler için önemli kavramlardan biri olan ve araştırmacıların ilgisinin arttığı konulardan biri olan örgütsel vatandaşlık davranışı (övd) kavramı ile ilgili alan yazında çeşitli tanımlamalara rastlamak mümkündür. Bu tanımlardan bir tanesi Organ ve diğerleri (2006) tarafından alan yazına kazandırılmıştır. Organ vd. (2006) övd kavramını, isteğe bağlı olan ve örgüt tarafından doğrudan ödüllendirilmeyen bireysel davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı aynı zamanda, örgütsel rol fazlası davranışlar, sivil davranışlar, örgütsel spontanlık veya sosyal örgüt davranışları şeklinde de ifade edilmektedir (Wagner ve Rush, 2000). Williams

ve Anderson (1991) ise örgütsel vatandaşlık davranışını bireylere yönelik övd ve organizasyona yönelik övd'den oluşan iki boyutlu bir övd kavramsallaştırması oluşturmuştur.

İş ile ilgili tüm süreçlerin gelişmesine katkı sağlama ve konuyla ilgili öneriler sunma, meslektaşlarına iş ile ilgili konularda yardımcı olma, iş saatlerini etkili şekilde değerlendirme ve işe vaktinde gelmek gibi davranışlar övd ile ilişkilidir (Kaskel, 2000). Örgütsel hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırdığı ve örgütsel performansı artırdığı için örgütsel vatandaşlık davranışı örgütler için önemlidir (Fisher vd., 2010). Ayrıca, örgütsel vatandaşlık davranışı müşteri memnuniyetini artırabilir. Örgütsel vatandaşlık davranışının gerçekleşmesi veya gerçekleşmemesi durumlarında herhangi bir yaptırım ya da ödüllendirme gerçekleştirilmez (Podsakoff vd., 2000). Bunun nedeni ise söz konusu davranışların gönüllü davranışlar olmasıdır ve tercihler doğrultusunda gelişmektedir (Kılınç, 2012). Bu davranışlardan yola çıkarak yapılan övd tanımlarında ortak nokta, gönüllü gerçekleştirilen örgüte yararlı davranışlar ve ortaya çıkardığı etkili sonuçlardır (Sezgin, 2005).

Örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin alan yazın incelendiğinde, kavramın boyutlarıyla ilgili farklı bakış açılarına rastlamak mümkündür. Kavramın tanımında olduğu gibi boyutlarına ayrılma hususunda da Organ'ın (1988) yaptığı sınıflandırmanın araştırmacılar tarafından sık kullanıldığını söylemek mümkündür. Organ (1988), övd kavramını; nezaket, sivil erdem, centilmenlik, özgecilik ve vicdanlılık boyutları olarak sıralamıştır. Zaman içerisinde araştırmacılar Organ'ın yaptığı sınıflandırmayı geliştirmiş, yeni terimler eklemiş veya bir boyutun ismini değiştirerek gruplandırmıştır (Evans, 2001). Podsakoff vd. (2000), övd ile ilgili çalışmaları bütünlük bir yaklaşımla ele alarak yedi boyutu alan yazına kazandırmıştır.

1.3. Hipotezlerin Geliştirilmesi

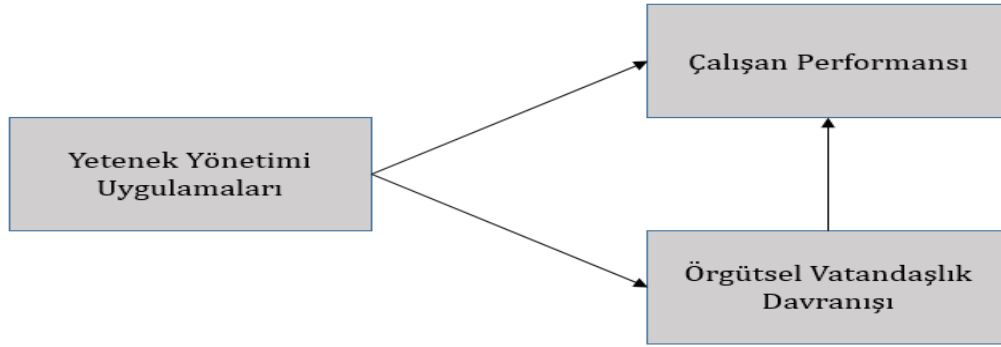
Yetenek yönetimi süreci, en yetenekli çalışanları işe almak ve eğitmek konusunda örgütlere önemli fırsatlar sunmaktadır. Yetenek yönetimi uygulamaları örgütler için üretkenlik ve sürdürülebilirlik açısından da kritik bir süreçtir ve bu bireylerle kararlı ilişkiler kurmaya çalışır. Dolayısıyla yenilikçi insan kaynakları uygulamalarının önemli bir parçası haline dönüşmüştür (Atrizka vd., 2020). Benzer şekilde örgütsel vatandaşlık davranışı da örgütler için oldukça önemli bir kavramdır. Bu kavram, çalışanların, ödül sistemleri tarafından resmi olarak tanınmayan organizasyona karşı birlik davranışı sergilediğini varsayar ve kuruluşun etkin işleyişine ve performansına katkıda bulunur. Güncel çalışmalar yetenek yönetimi uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışını ilişkilendirmeye başlamıştır (Laras vd.,2019). Kumari ve Thapliyal'e (2017) göre yetenekli bireylerde aidiyet, bağlılık ve sadakat duygularını gerekli kılmak ve çalışan performansını arttırmak için örgütlerin, çalışanlarında örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilham veren bir kültür geliştirmeleri gerekmektedir. Ayrıca çeşitli alanlarda yapılan araştırmalara göre yetenek yönetiminin çalışan performansını etkilediği tespit edilmiştir (Altunoğlu vd, 2015). Bu doğrultuda yetenek yönetimi uygulamalarının, yetenekli çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve performanslarını anlamlı şekilde etkileyebileceği varsayılmıştır.

H₁: Yetenek yönetimi uygulamaları, örgütsel vatandaşlık davranışına pozitif yönde etki etmektedir.

H₂: Yetenek yönetimi uygulamaları çalışan performansına pozitif yönde etki etmektedir.

Organizasyonu destekleyen bir davranış türü olarak kabul edilen örgütsel vatandaşlık davranışının yokluğunda herhangi bir ödüllendirme veya ceza yaptırımı bulunmaz ancak buna rağmen örgüte karşı bağlılığın oluşmasında ve çalışan performansı üzerinde önemli etkilere sahiptir (Atrizka vd., 2020). Örgütsel vatandaşlık davranışının bireysel performansı arttırdığı çeşitli araştırmalarda ortaya çıkarılmıştır (Çelik ve Çıra, 2013; Etkin, 2018; Karanlık ve Sakallı, 2019; Özdevecioğlu, 2003; Şehitoğlu ve Zehir, 2010). Ancak alan yazında konaklama işletmelerinde çalışan bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile performansları arasında anlamlı ilişkilerin mevcudiyeti konusunda eksiklikler bulunmaktadır. Bu doğrultuda konaklama işletmelerinde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının çalışan performanslarını etkileyebileceği varsayılmıştır.

H₃: Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışan performansına pozitif yönde etki etmektedir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

1.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Edirne, Kırklareli ve Tekirdağ illerinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan personeller bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın evreni, bölge illerindeki tesis sayısının giderek artması nedeniyle seçilmiştir (Tanrıverdi ve Çıki, 2022). Bu illerde çalışan personel ve dolayısıyla evreniyle ilgili net rakamlara ulaşamamıştır ancak illerde yer alan konaklama tesisleri temel alınarak tutarlı bulgular elde edebilecek azami sayıdaki çalışana anketler ulaştırılmıştır. Bu 3 şehirde çalışan potansiyel katılımcıların bir kısmına bir kısmına ise çevrimiçi yollarla anketler ulaştırılmıştır. Bir şehirde 100 katılımcı sayısına ulaşıldığında o şehirde anket doldurma işlemi durdurulmuştur. Kullanılabilir anket sayıları şu şekildedir: Kırklareli (n=103), Edirne (n=100) ve Tekirdağ (n=100). Araştırmanın anketleri 10.09.2022 ile 25.11.2022 tarihleri arasında toplanmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi, araştırma için en uygun örneklem seçim yöntemi olarak görülmüştür (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Tablo 1.'de araştırmanın evreniyle ilgili ipuçları sağlayan istatistiklere yer verilmiştir (KTB, 2023a; KTB, 2023b; KTB, 2023c; KTB, 2023d).

Tablo 1. Edirne, Tekirdağ ve Kırklareli İllerinin Konaklama Tesis İstatistikleri

| Şehir | Bakanlık Belgeli | | | Belediye Belgeli | | |
|------------|------------------|------|-------|------------------|------|-------|
| | Tesis | Oda | Yatak | Tesis | Oda | Yatak |
| Edirne | 163 | 4683 | 9457 | 62 | 2026 | 4687 |
| Tekirdağ | 164 | 4247 | 8469 | 37 | 751 | 1521 |
| Kırklareli | 132 | 2912 | 6215 | 10 | 250 | 465 |

1.5. Veri Toplama Aracı

Anket tekniği araştırmanın hedefleri doğrultusunda veri toplama aracı olarak seçilmiştir. Otel çalışanlarına ulaştırılan anket formu üç ölçek ve demografik ifadeler olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde çalışanların "cinsiyet ve yaş" gibi demografik ifadeler bulunmaktadır. Takip eden ikinci bölümde Duran vd. (2019) tarafından geliştirilen ve "Örgüte katılımı sağlayacak bir kültür oluşturur" gibi ifadelerin yer aldığı 49 maddelik yetenek yönetimi uygulamaları ölçeği yer almaktadır. Üçüncü bölümde çalışanların performansını belirlemek amacıyla Rahman ve Bullock (2004) tarafından geliştirilen ve Şehitoğlu ve Zehir (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan 6 maddelik ölçek yer almaktadır. Son bölümde ise Podsakoff, vd. (2000) tarafından geliştirilen ve Beşiktaş (2009), Basım ve Şeşen (2006) ve Şehitoğlu ve Zehir (2010) gibi birçok çalışmada kullanılan 14 maddelik örgütsel vatandaşlık davranış ölçeği yer almaktadır. Ölçeklerin tamamı 5'li Likert derecelendirme tipinde hazırlanmıştır. Araştırma verilerini toplamadan önce, İstanbul Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan 2022/07 sayılı etik kurul izni alınmıştır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda Kırklareli, Tekirdağ ve Edirne illerinde faaliyet gösteren otellerde çalışan 31 katılımcıya pilot (ön test) uygulaması gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulama, araştırma ana anketinin uygulanması öncesinde yapılan küçük ölçekli bir denemedir ve

araştırma tasarımında ve veri toplanmasında kullanılacak araçların yeterliliğini değerlendirmek ve eksiklerini gidermek için kullanılmaktadır (Sapsford ve Jupp, 1996). Mevcut araştırmanın pilot uygulaması 20.08.2022 ile 10.09.2022 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların anketleri doldurma noktasında bir problem yaşamadığı görülmüş ve anketler üzerinde düzeltme yapılmamıştır.

2. Araştırma Verilerinin Analizi

Katılımcılardan elde edilen anket yanıtları IBM SPSS 24.0 programına aktarılarak analizler gerçekleştirilmiştir. Katılımcılardan elde edilen verilerin, yüzde ve frekans dağılımı, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri hesaplanmış ve ardından tablo haline getirilerek yorumlanmıştır. Ayrıca araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmış ve anlamlılık değeri olarak $p < 0,01$ kabul edilmiştir.

Araştırmada kullanılan 3 ölçeğin geçerliliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi uygulamadan önce Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda “yetenek yönetimi uygulamaları” ölçeği 0,978 “çalışan performansı” ölçeği 0,899 ve “örgütsel vatandaşlık davranışı” ölçeğinin KMO değeri ise 0,945 olarak belirlenmiştir. Buna göre faktör analizi için yetenek yönetimi uygulamaları ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeklerinin mükemmel, çalışan performansı ölçeğinin ise çok iyi seviyede olduğu ve örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu ifade edilebilir (Seçer, 2017). Bartlett testi “ $p=0.001$ ” seviyesinde ve anlamlıdır (Büyüköztürk, 2007). SPSS programı aracılığıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Araştırmanın ölçeklerine ait uyum iyiliği değerleri hesaplanarak tablo haline getirilmiştir.

Tablo 2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

| Değişkenler | χ^2 | d.f. | P | χ^2/df | GFI | AGFI | CFI | RMSEA |
|--------------------------------------|----------|------|------|-------------|------|------|------|-------|
| 1. Yetenek Yönetimi Uygulamaları | 83.64 | 91 | 0.00 | 2.12 | 0.85 | 0.87 | 0.86 | 0.07 |
| 2. Çalışan Performansı | 98.07 | 112 | 0.00 | 2.32 | 0.90 | 0.89 | 0.93 | 0.06 |
| 3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları | 131.75 | 223 | 0.00 | 2.56 | 0.96 | 0.95 | 0.92 | 0.07 |

Geliştirilen yapıları doğrulamak için araştırma modeli, tüm ölçüm maddelerinin beklenen yapılarına yüklendiği ve analizde yapıların ilişkilendirildiği doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile tahmin edilmiştir (Gerbing ve Anderson, 1988). Çalışan performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçekleri için elde edilen uyum indeks sonuçları için kabul edilebilir düzeydedir. Ancak yetenek yönetimi uygulamaları ölçeğinde 3 maddenin faktör yükünün düşük olması sebebiyle modelden çıkarılmıştır ve kalan 46 maddeyle yeniden DFA yapılmıştır. 46 maddelik ölçek için yapılan DFA'nın da uyum indeksleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmüş ve diğer uyum indeksi sonuçlarının yer aldığı tabloya eklenmiştir ($p < 0.001$). Araştırmada kullanılan 3 ölçeğin de RMSEA'nın ($< 0,10$) iyi uyum kriterlerine sahip olduğu tespit edilmiştir (Kline, 2005). 3 ölçeğin Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI, Comparative Fit Index) değeri 0,85 değerinin üzerindedir. AGFI uyum iyiliği indekslerinin de iyi uyum seviyesinde olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı ile ölçülmüştür. Yetenek yönetimi uygulamaları ölçeğine yönelik yapılan güvenilirlik analizine göre 0,931'lük değer elde edilmiştir. Çalışan performansı ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,948, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin güvenilirlik katsayısı ise 0,959 olarak belirlenmiştir. Bu değer en az 0,70 olarak bulunması beklenir (Katrancı ve Temel, 2018). Buna göre güvenilirlik katsayıları ölçülen üç ölçeğin de güvenilirlik düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi aşamasına geçilmeden önce araştırma verilerinin normal dağılıp dağılmadığını ortaya çıkarmak adına normallik analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda Skewness ve Kurtosis katsayılarının -1,5 ve +1,5 arasında olması beklenir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Bu değer aralığı verilerin normal dağıldığı anlamına gelmektedir. Bu araştırmada elde edilen sonuca göre, yetenek yönetimi uygulamaları ölçeğine ilişkin çarpıklık (skewness) katsayısı -0,643 ve basıklık (kurtosis) katsayısı 0,375, çalışan performansı ölçeğine ilişkin

çarpıklık (skewness) katsayısı -0,571 ve basıklık (kurtosis) katsayısı 0,193, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine ilişkin çarpıklık (skewness) katsayısı -0,772 ve basıklık (kurtosis) katsayısı 0,571 olduğu belirlenmiştir.

3. Bulgular

Tablo 3’de araştırmanın örnekleminin demografik bulgularına ilişkin yüzde ve frekans dağılımlarına yer verilmiştir. Demografik özellikler başlığı altında katılımcıların cinsiyeti ile birlikte eğitim durumu, yaş grubu, aylık gelir aralığı, medeni durumu, konaklama sektöründe geçirdiği süre incelenmiştir.

Tablo 3. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Yüzde ve Frekans Dağılımları

| Bireysel Özellik | f | % | Bireysel Özellik | f | % |
|----------------------|------------|------------|------------------------|------------|------------|
| Cinsiyet | | | Medeni Hâl | | |
| <i>Erkek</i> | 167 | 55,1 | <i>Bekâr</i> | 131 | 43,2 |
| <i>Kadın</i> | 136 | 44,9 | <i>Evlî</i> | 172 | 56,8 |
| Toplam | 303 | 100 | Toplam | 303 | 100 |
| Eğitim Düzeyi | | | Aylık Gelir | | |
| <i>İlköğretim</i> | 13 | 4,3 | <i>5500 TL ve altı</i> | 14 | 4,6 |
| <i>Lise</i> | 125 | 41,3 | <i>5501-6500 arası</i> | 158 | 52,1 |
| <i>Ön lisans</i> | 66 | 21,8 | <i>6501-7500</i> | 83 | 27,4 |
| <i>Lisans</i> | 72 | 23,8 | <i>7501-8500</i> | 37 | 12,2 |
| <i>Lisansüstü</i> | 27 | 8,9 | <i>8501 ve üzeri</i> | 11 | 3,6 |
| Toplam | 303 | 100 | Toplam | 303 | 100 |
| Tecrübe | | | Yaş Grubu | | |
| <i>0-1</i> | 58 | 19,1 | <i>18-25</i> | 98 | 32,3 |
| <i>2-5</i> | 97 | 32,0 | <i>26-35</i> | 141 | 46,5 |
| <i>6-10</i> | 68 | 22,4 | <i>36-45</i> | 43 | 14,2 |
| <i>11-15</i> | 41 | 13,5 | <i>47 ve üzeri</i> | 21 | 6,9 |
| <i>16-19</i> | 27 | 8,9 | <i>Toplam</i> | 303 | 100 |
| <i>20 ve üzeri</i> | 12 | 4,0 | | | |
| Toplam | 416 | 100 | | | |

Araştırmaya katılan turizm sektörü çalışanlarının %55,1’i erkek, %44,9’u ise kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların %56,8’i evlidir. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde lise eğitimi tamamlamış olanların %41,3 ile en kalabalık grup olduğu görülmektedir. En yoğun ikinci grup ise %23,8 ile lisans eğitimi almış veya almakta olan katılımcılardan oluşmaktadır. Lisansüstü eğitimi almış veya almakta olan çalışanlar ise katılımcıların %8,9’luk kısmını oluşturmaktadır. Son olarak çalışanların aylık gelir düzeyleri göz önünde bulundurulduğunda, %52,1 ile en yoğun grubun “5501-6500 TL” aralığı olduğu görülmüştür.

Korelasyon katsayısının 0-0,29 arasında tespit edilmesi durumunda düşük, 0,30-0,64 arasında belirlenmesi durumunda orta, 0,65-0,84 arasında tespit edilmesi durumunda yüksek ve 0,85-1 arasında belirlemesi durumunda ise değişkenler arasındaki ilişkilerin seviyesinin çok yüksek olduğu ifade edilebilir (Ural ve Kılıç, 2018: 232).

Tablo 4. Değişkenler Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi

| Değişkenler | Yetenek Yönetimi Uyg. | Çalışan Performansı | ÖVD |
|--------------------------------------|-----------------------|---------------------|-------|
| 1. Yetenek Yönetimi Uygulamaları | 1.00 | 0,69* | 0,71* |
| 2. Çalışan Performansı | 0,69* | 1.00 | 0,74* |
| 3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları | 0,71* | 0,74* | 1.00 |

*<0,01

Elde edilen Pearson Korelasyon Katsayıları (r), konaklama işletmelerinde çalışanların performansı ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir ($r=.74$; $p<0.01$). Buna ek olarak, yetenek yönetimi uygulamaları ile çalışan performansı arasında ($r=.69$; $p<0.01$) ve yetenek yönetimi uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir ($r=.71$; $p<0.01$). Bu doğrultuda araştırmanın üçüncü hipotezi olan “Örgütsel vatandaşlık davranışı ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi desteklenmektedir.

Korelasyon analizi ile tespit edilen ilişkilerin düzeyini ve yönünü belirlemek ve makalenin hipotezlerini test etmek amacıyla, çok değişkenli regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonucunda tüm değişkenler için anlamlı modeller elde edilmiştir ($p<0.000$). Analiz sonucunda çalışan performansı değişkenindeki varyansın %43’ünün, örgütsel vatandaşlık davranışları değişkenindeki varyansın ise %50’sinin diğer değişkenler tarafından açıklandığı tespit edilmiştir.

Tablo 5. Çok Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları

| Bağımlı Değişkenler | Bağımsız Değişkenler | B | St. Hata | β | t | p | R ² | F/Sig. |
|-----------------------------------|-----------------------------------|-------|----------|---------|--------|---------------|----------------|--------------------------------|
| Örgütsel Vatandaşlık Davranışları | Sabit | 1,127 | 0,127 | | 12,760 | 0,000* | 0,496 | 82,212 0,000* |
| | Yetenek Yönetimi Uygulamaları | 0,245 | 0,056 | 0,342 | 8,761 | 0,000* | | |
| Çalışan Performansı | Sabit | 2,319 | 0,179 | | 11,612 | 0,000* | 0,423 | 85,324 0,000* |
| | Yetenek Yönetimi Uygulamaları | 0,358 | 0,038 | 0,305 | 5,248 | 0,000* | | |
| Çalışan Performansı | Sabit | 1,418 | 0,148 | | 11,632 | 0,000* | 0,423 | 83,344 0,000* |
| | Örgütsel Vatandaşlık Davranışları | 0,264 | 0,046 | 0,312 | 6,826 | 0,000* | | |

* $p<0,05$

Regresyon analizi sonucuna göre yetenek yönetimi uygulamaları ($\beta=.342$, $t=8,761$, $p<0,05$) örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilediği görülmüştür. Bu doğrultuda araştırmanın birinci hipotezi (H_1 : Yetenek yönetimi uygulamaları, örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir) desteklenmiştir.

Korelasyon analizi ile tespit edilen ilişkilerin düzeyini ve yönünü belirlemek ve makalenin hipotezlerini test etmek amacıyla, çok değişkenli regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonucunda tüm değişkenler için anlamlı modeller elde edilmiştir ($p<0.000$). Analiz sonucunda çalışan performansı değişkenindeki varyansın %43’ünün, örgütsel vatandaşlık davranışları değişkenindeki varyansın ise %50’sinin diğer değişkenler tarafından açıklandığı tespit edilmiştir.

Analiz sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışını ($\beta=.312$, $t=6,826$, $p<0,05$) çalışan performansını pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilediği görülmüştür. Bu bağlamda araştırmanın son hipotezi de (H_3 : Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışan performansını pozitif yönde etkilemektedir) desteklenmiştir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Yetenek yönetimi uygulamaları hem çalışanlara hem de işletmelere kayda değer faydalar sağlamaktadır. Yetenek yönetimi uygulamaları sadece yetenekli personelin temini konusunda fayda sağlamaz, aynı zamanda çalışanların daha fazla gelişmelerine ve tam potansiyellerine ulaşmalarına yardımcı olan güçlü bir araç olarak da kabul edilebilir. Yetenek yönetiminin kurumsal stratejiyle uyumlu hale getirilmesi, orijinal hedeflerini ve iş amaçlarını karşılayan projelerin başarısı üzerinde açık bir etkiye sahiptir. Yetenek yönetiminin kurumsal stratejiyle uyumlu olduğu işletmelerin ortalama başarı oranı yüzde 72 iken, yetenek yönetiminin örgütsel stratejiyle etkin bir şekilde uyumlu olmadığı işletmelerde ortalama başarı oranı yüzde 58’dir (Dhanabhakya ve Kokilambal, 2014).

Rakiplerin yetenekli çalışan arayışında olduğu pazarlarda işletmelerin karşı karşıya olduğu en büyük zorluklardan biri yetenekli çalışanları başarılı bir şekilde işletmeye çekmek, eğitimini vermek ve devamında elde tutmaktır. Bu nedenle yetenek yönetimi, işletmenin kaderini ilgilendirdiği için önemlidir ve aynı zamanda yöneticiler için de karmaşık bir görevdir. İşletmenin pazardaki konumu ile birlikte örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışan bağlılığı, yetenekli çalışanları elde tutmak için stratejik araçlar olarak kullanılabilir. Bu doğrultuda mevcut çalışmada yetenek yönetimi uygulamalarıyla birlikte çalışan performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Bu çalışmada Edirne, Kırklareli ve Tekirdağ illerinde hizmet sağlayan otellerde çalışan personele yönelik uygulanan anket ile yetenek yönetimi, çalışan performansı ve örgütsel davranışları arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda öncelikle pilot çalışma gerçekleştirilmiş olup, anket sorularının çalışanlar tarafından anlaşıldığı görüldüğü için üzerinde herhangi bir düzeltme yapılmamıştır. Bu bağlamda araştırmanın ana uygulaması için Edirne, Kırklareli ve Tekirdağ şehirlerinde çalışan 400 personele anketler ulaştırılmış ve 303 geri dönüş alınmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışına olumlu yönde etki ettiği ortaya çıkarılmıştır. Bu bağlamda h_1 desteklenmiştir. Dhanabhakya ve Kokilambal'e göre (2014), yetenek yönetimi uygulamaları, inovasyon yeteneğini geliştirir ve yüksek düzeyde performans elde eder. Bu bağlamda araştırmanın bulgularına göre, yetenek yönetimi uygulamalarının çalışan performansını pozitif yönde etkilemektedir. Ayrıca bulgulara göre örgütsel vatandaşlık davranışının çalışan performansına olumlu yönde etkisinin bulunduğu belirlenmiştir. Araştırmanın analizleri sonrasında elde edilen bulgulara göre, araştırmanın üç hipotezi de (h_1, h_2, h_3) desteklenmiştir.

Araştırma bulguları değerlendirildiğinde, konaklama işletmelerinin yetenek yönetimi uygulamalarını önemsemesi durumunda hem çalışan performansının olumlu yönde artacağı hem de çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının artacağı ifade edilebilir. Çalışanların daha fazla övd gösterme istekliliği, iş performansını artırmasına yardımcı olmaktadır. Şehitoğlu ve Zehir'e (2010) göre çalışan performansı ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkilidir ve birbirini etkileyebilmektedir. Bu araştırmanın sonuçları söz konusu araştırmayı destekler niteliktedir. Ayrıca mevcut makale, daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme isteğine sahip çalışanların görevlerini etkili bir şekilde yerine getirebileceğini ortaya koymaktadır.

Bu çalışmanın bazı kısıtlamaları bulunmaktadır. Bunlardan ilki bu çalışmada sadece konaklama işletmelerinde çalışan personeller dikkate alınmıştır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda farklı sektörlerde veya işletmelerde çalışan personeller araştırılabilir. Ancak yetenek yönetimi uygulamalarının farklı sektörlerde işleyişi ve etkisi farklılık gösterebilir. Ayrıca bu çalışmada sadece üç şehirde çalışan personeller araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırma sonuçları ülkenin tamamına genelleme yapılamaz. Ancak gelecekte yapılacak çalışmalarda farklı bölge ve şehirlerde çalışanlar üzerine çalışmalar yapılabilir. Mevcut çalışmanın üç adet değişkeni bulunmaktadır ve gelecekte yapılacak çalışmalarda değişken sayısı artırılarak alan yazındaki boşluğa katkı sağlanabilir. Örnek olarak, yetenek yönetimi uygulamalarının işten ayrılma niyetine bir etki yapıp yapmadığıyla ilgili bir çalışma hazırlanabilir.

KAYNAKÇA

- Al Ariss, A., Cascio, W. F. ve Paauwe, J. (2014). "Talent Management: Current Theories and Future Research Directions", *Journal of World Business*, 49 (2), 173-179.
- Altınöz, M. (2009). *Yetenek Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Altunoğlu, A. E., Atay, H. ve Terlemez, B. (2015). "İnsan Kaynakları Bakış Açısından Yetenek Yönetimi: Bankacılık Sektörü Uygulama Örneği", *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, 37 (1), 45-70.
- Annakis, J., Dass, M. ve Isa, A. (2014). "Exploring Factors That Influence Talent Management Competency of Academics in Malaysian GLC's and Non-Government Universities", *Journal of International Business and Economics*, 2 (4), 163-185.
- Atlı, D. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu Yetenek Yönetimi ve Basın İşletmelerinde Bir Uygulama, (Yayınlanmamış) Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Atlı, D. (2012). *Yetenek Yönetimi İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu*. İstanbul: Crea Yayıncılık.
- Basım, N. ve Şeşen, H. (2006). "Örgütsel Vatandaşlık Davranış Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Dergisi*, 61 (4), 1-22.
- Berger, L. A. ve Berger, D. R. (2003). *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing and Promoting Your Best People*. New York: McGraw-Hill Professional.
- Beşiktaş, İ. (2009). İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki, (Yayınlanmamış) Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Büyükköztürk, Ş. (2007). *DeneySEL Desenler: Öntest-Sontest Kontrol Grubu*, Anlana: Pegem A Yayıncılık.
- Collings, D. G. ve Mellahi K. (2009). "Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda", *Human Resource Management Review*, 19 (4), 304-313.
- Çelik, M. ve Çıra, A. (2013). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü", *Ege Akademik Bakış*, 13 (1), 11-20.
- Çetinkaya, A. Ş. ve Karaçelebi, F. G. (2017). "Yetenek Yönetiminin Duygu Düzenlemeye Etkisi: Konaklama İşletmeleri Araştırması", *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Özel Sayı, 391-402.
- Dhanabhakya, M. ve Kokilambal, K. (2014). "A Study on Existing Talent Management Practice and Its Benefits Across Industries", *International Journal of Research in Business Management*, 2 (7), 23-36.
- Duran, C., Boz, D., Behdioğlu, S. ve Kutlu, S. (2019). "Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20 (2), 158-189.
- Fisher, R., McPhail, R. ve Menghetti, G. (2010). "Linking Employee Attitudes and Behaviors with Business Performance: A Comparative Analysis of Hotels in Mexico and China", *International Journal of Hospitality Management*, 29 (3), 397-404.
- Gerbing, D. W. ve Anderson, J. C. (1988). "An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment", *Journal of Marketing Research*, 25 (2), 186-192.
- Gülfidan, İ. (2008). *Yetenek Yönetimi*. İstanbul: Harvard Business Review.

- Jackson, S. E. ve Schuler, R. S. (1990). "Human Resource Planning: Challenges for Industrial/Organizational, Psychologists", *American Psychologist*, 45 (2), 223-239.
- Karanlık, B. ve Sakallı, S. Ö. (2019). "Sağlık Kurumlarında Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Performansına Etkisi: Uşak İli Örneği", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (3), 1629-1643.
- Kaskel, R. J. (2000). Value Congruence and Satisfaction, (Unpublished) Doctoral dissertation, California: California School of Professional Psychology.
- Katoen, R. J. ve Macioschek, A. (2007). Employer Branding and Talent-Relationship-Management – Improving The Organizational Recruitment Approach, (Unpublished) Master's Thesis, Umea: Umea University School of Business.
- Katranacı, M. ve Temel, S. (2018). "İlkokul Öğrencilerine Yönelik Yazma Kaygısı Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 5 (24), 1544-1555.
- Kılınç, E. (2012). Hekim ve Hemşirelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sessizlik, Çalışan Performansı ve Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi, (Yayınlanmamış) Yüksek Lisans Tezi, Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Kumari, P. ve Thapliyal, S. (2017). "Studying The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Effectiveness", *Human Resource Management*, 4 (1), 9-21.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2023a). "Edirne İli Bakanlık Belgeli Tesisler", <https://edirne.ktb.gov.tr/TR-144553/bakanligimizdan-belgeli-tesisleri.html>, 20.08.2022
- Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2023b). "Kırklareli İli Bakanlık Belgeli Tesisler", <https://kirkklareli.ktb.gov.tr/TR-217303/konaklama-bilgileri.html>, 25.08.2022
- Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2023c). "Belediye Belgeli Tesis İstatistikleri", <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-201137/belediye-belgeli-tesis-istatistikleri.html>, 20.08.2022
- Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2023d). "Turizm Yatırım ve İşletme Bakanlık Belgeli Tesis İstatistikleri", <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-201136/turizm-yatirim-ve-isletme-bakanlik-belgeli-tesis-istatistikleri.html>, 25.08.2022
- Little, B. (2010). "Best Practice Talent Management", *Training Journal*, 5, 45-49.
- Lyría, K. R. (2013). "Role of Talent Management on Organization Performance in Companies Listed in Naibobi Security Exchange in Kenya: Literature review", *International Journal of Humanities and Social Science*, 3 (21), 285-290.
- Olalı H. ve Kozay M. (1993). *Otel işletmeciliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington: Lexington Books.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. ve MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. London: Sage.
- Özdevecioğlu, M. (2003). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 117-135.
- Piansoongnarn, O., Anurit, P. ve Kuyawattananonta, S. (2011). "Talent Management in Thai Cement Companies: A Study of Strategies and Factors Influencing Employee Engagement", *African Journal of Business Management*, 5 (5), 1578-1583.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. ve Bachrach, D. G. (2000). "Organizational Citizenship Behaviors Critical Review of The Theoretical and Emprical Literature and Suggestions", *Journal of Management*, 26 (3), 513-563.

- Rahman, S. ve Bullock, P. (2005). "Soft TQM, Hard TQM, and Organizational Performance Relationships: An Emprical Investigation", *Omega*, 33 (1), 73-83.
- Sapsford, R. ve Jupp, V. (1996). *Data Collection and Analysis*. London: Sage Publications.
- Seçer, İ. (2017). *SPSS ve Lisrel ile Pratik Veri Analizi*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Sezgin, F. (2005). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar", *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25 (1), 317-339.
- Shanbhag, M., Dutt, M. L. ve Bagwe, S. (2016). "Strategic Talent Management: A Conceptual Analysis of BCG Model". *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, 2 (7), 552-556.
- Stalh, G., Ingmar, B., Elaine, F., Shad, M., Jaap, P., Philip, S., Jonathan, T. ve Patrick, W. (2012). "Six Principles of Effective Global Talent Management", *MIT Sloan Management Review*, 53 (2), 25-32.
- Şehitoğlu, Y. ve Zehir, C. (2010). "Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi", *Amme İdaresi Dergisi*, 43 (4), 87-110.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. New York: Allyn ve Bacon/Pearson Education.
- Tanrıverdi, H. ve Çıki, K. D. (2022). "Kırklareli İlinde Faaliyet Gösteren Konaklama İşletmelerine Yönelik Çevrimiçi Yorumların İçerik Analizi ile İncelenmesi", *Kent Akademisi*, 15 (4), 1606-1621. <https://doi.org/10.35674/kent.11083081108308>
- Tekin, E. (2018). "Lider-Üye Etkileşiminin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracı Rolü", *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (16), 343-364.
- Thunnisen, M., Boselie, P. ve Fruytier, B. (2013). "A Review of Talent Management: 'Infancy or Adolescence?', *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (9), 1744-1761.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2018). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Wagner, S. L. ve Rush, M. C. (2000). "Altruistic Organizational Citizenship Behavior: Context, Disposition, and Age", *The Journal of Social Psychology*, 140 (3), 379-391.
- Wang, G. ve Netemeyer, R.G. (2002). "The Effects of Job Autonomy, Customer Demandingness and Trait Competitiveness on Salesperson Learning, Self-Efficacy and Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30 (3), 217-228.
- Williams, L. J. ve Anderson, S. E. (1991). "Job Satisfaction and Organizational Commitment As Predictors of Organizational Citizenship and in-Role Behaviors", *Journal of Management*, 17 (3), 601-617.

EXTENDED ABSTRACT**GENİŞLETİLMİŞ ÖZET****THE EFFECT OF TALENT MANAGEMENT PRACTICES ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR AND EMPLOYEE PERFORMANCE IN THE HOSPITALITY INDUSTRY**

Introduction and Research Purpose: Accommodation businesses serving in tourism, which is a labor-intensive sector, need to find and retain talented personnel for a long time (Vnoučková, 2016). Individuals who will work in accommodation businesses want to prefer businesses where they can reach their goals and meet their expectations (Özgül Katlay and Aykaç, 2021). At this point, the importance of talent management practices is increasing at this point. The main purpose of talent management practices is to identify the talents of the employees and to ensure that the current talents are reflected in the performance in a sustainable way by combining them with new ones. Increasing employee performance means increasing organizational performance, which increases competitiveness (Wang and Netemeyer, 2002). In this research, a questionnaire was applied to 303 participants working in accommodation businesses in Kırklareli, Edirne and Tekirdağ provinces in order to reveal the relationships between organizational citizenship behavior, talent management practices and employee performance.

Literature Review: Talent is a concept that expresses the skills of people about what they can potentially do well in an area (Altınöz, 2009). These skills are important for businesses as well as individuals' lives. When examined from an organizational point of view, the concept of talent can be defined as "the sum of skills that will positively affect the current and future performance of organizations" (Piansongnorn et al., 2011: 1579). The concept of talent management, which has developed depending on the concept of talent and has become one of the most important issues for businesses, has been defined in various ways by researchers (Annakis et al., 2014).

Organizational citizenship behavior (praise) is one of the important concepts for businesses. Behaviors such as contributing to the development of all work-related processes and offering suggestions on the subject, helping colleagues in work-related matters, evaluating work hours effectively and arriving on time for work are associated with praise (Kaskel, 2000). Organizational citizenship behavior is important for organizations as it facilitates the achievement of organizational goals and increases organizational performance (Fisher et al., 2010).

Methodology and Findings: The purpose of this article is to examine the effects of talent management practices on organizational citizenship behavior and employee performance. In addition, the effect of organizational citizenship behavior exhibited by employees in accommodation enterprises on performance was also examined in the study. Personnel working in accommodation establishments operating in Edirne, Kırklareli and Tekirdağ provinces constitute the universe of this research. The universe of the research was chosen due to the increasing number of facilities in the provinces of the region. Some of the potential participants working in these 3 cities were sent questionnaires online. When 100 participants were reached in a city, the survey filling process was stopped in that city. The available questionnaire numbers are as follows: Kırklareli (n=103), Edirne (n=100) and Tekirdağ (n=100). The surveys of the research were collected between 10.09.2022 and 25.11.2022. The questionnaire technique was chosen as a data collection tool in line with the objectives of the research. In addition, in line with the purpose of the research, a pilot (pre-test) application was carried out on 31 participants working in hotels operating in Kırklareli, Tekirdağ and Edirne. The survey responses obtained from the participants were transferred to the IBM SPSS 24.0 program and analyzed.

55.1% of the tourism sector employees participating in the research are men and 44.9% are women. 56.8% of the participants are married. When the educational status of the participants is examined, it is seen that those who have completed their high school education are the most crowded group with 41.3%. The second most dense group consists of participants who have received or are receiving undergraduate education with 23.8%. Employees who have received or are taking postgraduate education constitute 8.9% of the participants. Finally, considering the monthly income levels of the employees, it was seen that the most intense group with 52.1% was between "5501-6500 TL". According to the results of the regression analysis, talent management practices ($\beta=.342$, $t=8.761$, $p<0.05$) were found to affect organizational citizenship behavior positively and significantly. Accordingly, the first hypothesis of the research (H1: Talent management practices affect organizational citizenship behavior positively and significantly) was supported.

Multivariate regression analysis was performed in order to determine the level and direction of the relationships identified by correlation analysis and to test the hypotheses of the article. As a result of the regression analysis, significant models were obtained for all variables ($p<.000$). As a result of the analysis, it was determined that 43% of the variance in the employee performance variable and 50% of the variance in the organizational citizenship behaviors variable were explained by other variables.

As a result of the analysis, it was seen that organizational citizenship behavior ($\beta=.312$, $t=6.826$, $p<0.05$) affected employee performance positively and significantly. In this context, the last hypothesis of the research (H3: Organizational citizenship behavior positively affects employee performance) was also supported.

Conclusions and Recommendation: In this study, it is aimed to examine the relationships between talent management, employee performance and organizational behaviors with the questionnaire applied to the personnel working in the hotels providing service in Edirne, Kırklareli and Tekirdağ provinces. In this context, firstly, a pilot study was carried out, and since it was seen that the survey questions were understood by the employees, no corrections were made. In this context, questionnaires were sent to 400 personnel working in Edirne, Kırklareli and Tekirdağ cities for the main application of the research and 303 responses were received. When the research findings are evaluated, it can be stated that both the performance of the employees will increase positively and the organizational citizenship behaviors of the employees will increase if the accommodation businesses care about the talent management practices. The willingness of employees to show more praise helps improve job performance. According to Şehitoğlu and Zehir (2010), employee performance and organizational citizenship behavior are related and can affect each other. The results of this research support the research in question. In addition, the present article reveals that employees who are willing to exhibit more organizational citizenship behaviors can fulfill their duties effectively. This study has some limitations. First of all, in this study, only the personnel working in accommodation enterprises were taken into account. In future studies, personnel working in different sectors or businesses can be researched. However, the functioning and impact of talent management practices in different sectors may differ. In addition, personnel working in only three cities were included in this study. The results of the research cannot be generalized to the whole country. However, in future studies, studies can be conducted on those working in different regions and cities. The current study has three variables, and future studies can contribute to the gap in the literature by increasing the number of variables. As an example, a study can be prepared on whether talent management practices have an impact on turnover intention.

KATKI ORANI BEYANI VE ÇIKAR ÇATIŞMASI BİLDİRİMİ

| Sorumlu Yazar <i>Responsible/Corresponding Author</i> | Kartal Doğukan Çıki | | | |
|---|---|---|--|--|
| Makalenin Başlığı <i>Title of Manuscript</i> | Konaklama Sektöründe Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi | | | |
| Tarih <i>Date</i> | 28.01.2023 | | | |
| Makalenin türü (Araştırma makalesi, Derleme vb.) <i>Manuscript Type (Research Article, Review etc.)</i> | Araştırma Makalesi | | | |
| Yazarların Listesi / List of Authors | | | | |
| <i>Sıra No</i> | Adı-Soyadı <i>Name - Surname</i> | Katkı Oranı <i>Author Contributions</i> | Çıkar Çatışması <i>Conflicts of Interest</i> | Destek ve Teşekkür (Varsa) <i>Support and Acknowledgment</i> |
| 1 | Haluk Tanrıverdi | %50 | Çıkar çatışması yoktur. | - |
| 2 | Kartal Doğukan Çıki | %50 | Çıkar çatışması yoktur. | - |