

**T.C.  
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



**YETENEK YÖNETİMİ VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ  
İLİŞKİ VE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Danışman Hazırlayan  
Prof. Dr. Mehmet DENİZ Neslihan KANTARCI**

**MALATYA 2022**

**T.C.  
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YETENEK YÖNETİMİ VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ  
İLİŞKİ VE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Neslihan KANTARCI**

**Danışman  
Prof. Dr. Mehmet DENİZ**

**Malatya 2022**

## ONUR SÖZÜ

Prof. Dr. Mehmet DENİZ'in danışmanlığında yüksek lisans tezi olarak hazırladığım "Yetenek Yönetimi ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma" başlıklı çalışmamın bilimsel ahlâk ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün kaynakları kaynakçada uygun biçimde gösterdiğimi belirtir ve bunu onurum ile tasdik ederim.

Neslihan KANTARCI



## ÖNSÖZ

Araştırma ve çalışmalarım süresince bana yol gösteren, önerilerini ve desteğini esirgemeyen tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Mehmet DENİZ'e, yardımlarını esirgemeyen Sayın Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ONAY'a ve Sayın Arş. Gör. Nuri KARACA'ya, tez çalışmamın her aşamasında bana destek olan annem Aynur KANTARCI'ya ve babam Tamer KANTARCI'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Neslihan KANTARCI



## ÖZET

Yetenek yönetimi çalışanların işletmeye çekilmesi, geliştirilmesi, elde tutulması, ileride oluşabilecek kritik öneme sahip pozisyonlar için yedekleme planlarının yapılması süreçlerini içeren uygulamalardır. İş tatmini kavramı ise çalışanın işi ile olan uyumuyla ilgilidir. Çalışanın işinde başarılı olması için kendini mutlu, huzurlu, değerli hissetmesi gerekir. Dolayısıyla işletmeler çalışanların iş tatminini olumlu etkileyecek ortamlar oluşturmalıdır.

Çalışmada yetenek yönetimi algısı ile iş tatmini ve alt boyutlarının yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem ve eğitim durumundan oluşan demografik özelliklere göre anlamlı fark gösterip göstermediği, yetenek yönetimi algısı ile iş tatmini ve alt boyutları arasındaki ilişki ve yetenek yönetimi algısının iş tatminine ve alt boyutlarına olan etkisi incelenmiştir. Malatya ili 1. Organize Sanayi Bölgesinde makine ve teçhizat sektöründe faaliyette bulunan küçük ve orta ölçekli üç işletmedeki mavi ve beyaz yakalı çalışanlara araştırma ölçeklerini ve demografik değişkenleri içeren anket uygulanmıştır. Araştırmada frekans yöntemi, Kaiser-Meyer ve Bartlett's Testleri, Faktör Analizleri, Normallik Testi, T Testi, Tek Yönlü Anova, Korelasyon ve Regresyon analizleri kullanılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre dışsal iş tatmininin medeni duruma göre anlamlı fark gösterdiği, yetenek yönetimi algısının, iş tatmininin ve içsel iş tatmininin kıdeme göre anlamlı fark gösterdiği tespit edilmiştir. Yetenek yönetimi algısı ile iş tatmini arasında pozitif ve güçlü, içsel iş tatmini arasında pozitif ve çok güçlü, dışsal iş tatmini arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. İş tatmininin %60'ının, içsel iş tatmininin %68'inin, dışsal iş tatmininin %24'ünün yetenek yönetimi tarafından açıklandığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Yetenek, Yetenek Yönetimi, İş Tatmini

## ABSTRACT

Talent management is applications that involve the processes of attracting, developing and retaining employees, and making backup plans for future critical positions. The concept of job satisfaction is related to the employee's harmony with his job. In order for the employee to be successful in his job, he must feel happy, peaceful and valuable. Therefore, businesses should create environments that will positively affect the job satisfaction of employees.

In the study, whether the perception of talent management and job satisfaction and its sub-dimensions show a significant difference according to demographic characteristics consisting of age, gender, marital status, seniority and education, the relationship between the perception of talent management and job satisfaction and its sub-dimensions, and the job satisfaction and sub-dimensions of talent management perception. effect has been studied. A questionnaire including research scales and demographic variables was applied to blue and white collar employees in three small and medium sized enterprises operating in the machinery and equipment sector in the 1st Organized Industrial Zone of Malatya. Frequency method, Kaiser-Meyer and Bartlett's Tests, Factor Analysis, Normality Test, T Test, One Way Anova, Correlation and Regression analyzes were used in the research. According to the findings obtained as a result of the analysis, it was determined that external job satisfaction showed a significant difference according to marital status, while the perception of talent management, job satisfaction and internal job satisfaction showed a significant difference according to seniority. It has been determined that there is a positive and strong relationship between talent management perception and job satisfaction, a positive and very strong relationship between internal job satisfaction and a positive and moderate relationship between external job satisfaction. It was concluded that 60% of job satisfaction, 68% of internal job satisfaction and 24% of external job satisfaction were explained by talent management.

**Keywords:** Talent, Talent Management, Job Satisfaction

## İÇİNDEKİLER

ONUR SÖZÜ.....	iii
ÖNSÖZ.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM YETENEK YÖNETİMİ

1.1. Yetenek Kavramı.....	3
1.1.1. Yetenek Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	4
1.2. Yetenek Modelleri.....	6
1.2.1. Gagne'nin Üstün Yeteneklilik Modeli.....	6
1.2.2. Renzulli'nin Üstün Yeteneklilik Modeli.....	6
1.2.3. Stenberg'in Üstün Yeteneklilik Modeli.....	7
1.3. Yeteneğe Benzer Kavramlar.....	7
1.4. Bireysel Yetenek ve Kurumsal Yetenek Ayrımı.....	9
1.5. Yetenekli Çalışanların Özellikleri.....	10
1.6. Yetenek Yönetimi Kavramı.....	12
1.6.1. Yetenek Yönetiminin Önemi ve Yararları.....	16
1.6.2. Yetenek Yönetiminin Oluşum Süreci.....	18
1.6.2.1. Personel Yönetimi.....	18
1.6.2.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.....	19
1.6.2.3. Yetenek Yönetimi.....	20
1.6.3. Yetenek Yönetiminin Gelişim Sürecinde Etkili Olan Faktörler.....	21
1.6.3.1. Rekabet ve Küreselleşme.....	21
1.6.3.2. Demografik Etkiler.....	23

1.6.3.3. Yeni Yönetim Tekniklerinin Etkileri .....	24
1.6.3.4. Entelektüel Sermayenin Önemi .....	26
1.6.3.5. Yetenek Savaşları Olgusu .....	26
1.7. Yetenek Yönetimi Uygulamaları .....	27
1.7.1. İş ve Yetenek Stratejilerinin Belirlenmesi .....	29
1.7.2. Kilit Pozisyonların Belirlenmesi .....	30
1.7.3. Yetkinliklerin Belirlenmesi ve Çalışanların Sınıflandırılması.....	31
1.7.4. Yeteneklerin Konumlandırılması/Bölümlendirilmesi .....	33
1.7.5. Yetenek Yönetimi Stratejileri .....	34
1.8. Yetenek Yönetimi Aşamaları.....	35
1.8.1. Yeteneği Çekme.....	36
1.8.2. Seçme ve Yerleştirme.....	39
1.8.3. Yeteneği Geliştirme.....	43
1.8.4. Yeteneği Tutma .....	46
1.8.5. Örgütsel Yedekleme.....	48
1.9. Yetenek Yönetiminin Önündeki Engeller.....	49

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ TATMİNİ

2.1. İş Tatmini Kavramı .....	51
2.1.1. İş Tatmini Kavramının Tarihsel Gelişimi .....	52
2.2. İş Tatmini Teorileri .....	53
2.2.1. Kapsam Teorileri .....	53
2.2.2. Süreç Teorileri.....	55
2.3. İş Tatmininin Önemi ve Faydaları.....	57
2.4. İş Tatmini ile İlişkili Kavramlar.....	59
2.4.1. İş Değerleri .....	59
2.4.2. İş Ruh Halleri.....	60
2.4.3. Moral.....	61
2.4.4. Motivasyon .....	62
2.4.5. Yaşam Tatmini.....	63
2.5. İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	63



2.5.1. Bireysel Faktörler .....	64
2.5.1.1. Yaş .....	64
2.5.1.2. Cinsiyet ve Medeni Durum .....	65
2.5.1.3. Eğitim ve Zeka .....	65
2.5.1.4. Statü ve İş Tecrübesi.....	67
2.5.1.5. Kişilik Özellikleri .....	67
2.5.1.6. Beceri ve Yetenek.....	68
2.5.1.7. Değerler.....	68
2.5.2. İş ve İşletme ile İlgili Faktörler .....	69
2.5.2.1. İş ve Özellikleri.....	69
2.5.2.2. Monotonluk ve Teknoloji .....	70
2.5.2.3. Ücret ve Ödül .....	71
2.5.2.4. Terfi Olanakları .....	72
2.5.2.5. İş Stresi.....	72
2.5.2.6. Yönetim Tarzı ve Liderlik Davranışları .....	73
2.5.2.7. İletişim.....	74
2.5.2.8. Sosyal Etki .....	75
2.5.2.9. İşin Yapılandırılmasına Yönelik Faktörler .....	76
2.5.2.10. İnsan Kaynakları Yönetimi Sistem ve Uygulamaları.....	79
2.6. İş Tatmininin Sonuçları.....	82
2.6.1. Yüksek Seviyede İş Tatmininin Sonuçları.....	82
2.6.2. Düşük Seviyede İş Tatmininin Sonuçları .....	83

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YETENEK YÖNETİMİ VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: MALATYA İLİ ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE MAKİNE VE TEÇHİZAT SEKTÖRÜ İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	86
3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler .....	87
3.2.1. Araştırmanın Modeli .....	87
3.2.2. Araştırmanın Hipotezleri .....	87
3.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı.....	88

<b>3.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....</b>	<b>91</b>
<b>3.5. Anakütle ve Örneklem.....</b>	<b>91</b>
<b>3.6. Araştırmanın Bulguları ve Yorumları.....</b>	<b>91</b>
<b>3.6.1. Demografik Özelliklere Ait Bulgular .....</b>	<b>92</b>
<b>3.6.2. Yetenek Yönetimi Ölçeği Faktör Analizleri .....</b>	<b>93</b>
<b>3.6.3. İş Tatmini Ölçeği Faktör Analizleri .....</b>	<b>96</b>
<b>3.6.4. Normallik Testi .....</b>	<b>98</b>
<b>3.7. Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Analizleri .....</b>	<b>99</b>
<b>3.7.1. Bağımsız Örneklem T Testi Analizleri.....</b>	<b>99</b>
<b>3.7.2. Tek Yönlü Anova Testi Analizleri.....</b>	<b>101</b>
<b>3.8. Korelasyon Analizi.....</b>	<b>110</b>
<b>3.9. Regresyon Analizi .....</b>	<b>112</b>
<b>3.10. Hipotez Sonuçları.....</b>	<b>114</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>115</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>119</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>128</b>

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.1.</b> Yetenek Yönetimi Tanımları .....	13
<b>Tablo 1.2.</b> Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Farkı.....	19
<b>Tablo 1.3.</b> Eski ve Yeni Koşulları Arasındaki Farklılıklar .....	27
<b>Tablo 1.4.</b> Çekme Kanalları ve Tanımları.....	38
<b>Tablo 2.1.</b> İçsel ve Dışsal Değerlerin Örnekleri.....	60
<b>Tablo 2.2.</b> Beş Büyük Faktör Kişilik Boyutu.....	68
<b>Tablo 3.1.</b> Yetenek Yönetimi Ölçeği .....	89
<b>Tablo 3.2.</b> İş Tatmini Ölçeği ve Alt Boyutları .....	90
<b>Tablo 3.3.</b> Demografik Özelliklere Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları .....	92
<b>Tablo 3.4.</b> Yetenek Yönetimi Ölçeği KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları.....	94
<b>Tablo 3.5.</b> Yetenek Yönetimi Ölçeği Faktör Analizi .....	95
<b>Tablo 3.6.</b> İş Tatmini KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları.....	96
<b>Tablo 3.7.</b> İş Tatmini Ölçeği Faktör Analizi .....	97
<b>Tablo 3.8.</b> Yetenek Yönetimi Ölçeği ve İş Tatmini Ölçeği Puanının Normal Dağılım Sonuçları .....	98
<b>Tablo 3.9.</b> Cinsiyete Göre Yetenek Yönetimi Algısı ve İş Tatmini ile Alt Boyutlarının Bağımsız Örneklem T Testi.....	99
<b>Tablo 3.10.</b> Medeni Duruma Göre Yetenek Yönetimi Algısı ve İş Tatmini ile Alt Boyutlarının Bağımsız Örneklem T Testi.....	100
<b>Tablo 3.11.</b> Yaşa Göre Yetenek Yönetimi Algısı ve İş Tatmini ile Alt Boyutlarının Tek Yönlü Anova Testi Analizi .....	102
<b>Tablo 3.12.</b> Eğitim Durumuna Göre Yetenek Yönetimi Algısı ve İş Tatmini ile Alt Boyutlarının Tek Yönlü Anova Testi Analizi.....	104
<b>Tablo 3.13.</b> Kıdeme Göre Yetenek Yönetimi Algısı ve İş Tatmini ile Alt Boyutlarının Tek Yönlü Anova Testi Analizi.....	106
<b>Tablo 3.14.</b> Kıdeme Göre Anlamlı Farklılık Bulunan Yetenek Yönetimi Ölçeğinin Varyansların Homojenlik Testi.....	107
<b>Tablo 3.15.</b> Kıdeme Göre Anlamlı Farklılık Bulunan Yetenek Yönetimi Ölçeğinin Çoklu Karşılaştırmalar Sonucu .....	107
<b>Tablo 3.16.</b> Kıdeme Göre Anlamlı Farklılık Bulunan İş Tatmini Ölçeğinin Varyansların Homojenlik Testi.....	108
<b>Tablo 3.17.</b> Kıdeme Göre Anlamlı Farklılık Bulunan İş Tatmini Ölçeğinin Çoklu Karşılaştırmalar Sonucu.....	108
<b>Tablo 3.18.</b> Kıdeme Göre Anlamlı Farklılık Bulunan İçsel İş Tatmini Boyutunun Varyansların Homojenlik Testi.....	109
<b>Tablo 3.19.</b> Kıdeme Göre Anlamlı Farklılık Bulunan İçsel İş Tatmini Boyutunun Çoklu Karşılaştırmalar Sonucu .....	109
<b>Tablo 3.20.</b> Yetenek Yönetimi Algısı ve İş Tatmini ile Alt Boyutların Korelasyon Analizi.....	111

<b>Tablo 3.21.</b> Yetenek Yönetimi Algısının İş Tatminini Etkilemesine İlişkin Regresyon Analizi.....	112
<b>Tablo 3.22.</b> Yetenek Yönetimi Algısının İçsel İş Tatminini Etkilemesine İlişkin Regresyon Analizi.....	113
<b>Tablo 3.23.</b> Yetenek Yönetimi Algısının Dışsal İş Tatminini Etkilemesine İlişkin Regresyon Analizi.....	113



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Yetenek Kavramı ile İlgili Terimler .....	4
Şekil 1.2. Renzulli'nin Üç Halka Üstün Yeteneklilik Modeli .....	7
Şekil 1.3. Sternberg'in Üstün Yeteneklilik Modeli.....	7
Şekil 1.4. Yeteneğin Yaşam Döngüsü .....	16
Şekil 2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	54
Şekil 2.2. İş Tatmini Faktörleri - Tatmin İlişkisi.....	55
Şekil 2.3. İş Karakteristikleri Kuramı.....	56
Şekil 2.4. Eğitim, İş Tatmini ve İş Özellikleri Arasındaki İlişki Modeli .....	66
Şekil 2.5. Eğitim, Zeka, İş Özellikleri, İş Tatmini Arasındaki İlişki Modeli .....	66
Şekil 2.6. İş Zenginleştirme .....	78
Şekil 2.7. İş tatminsizliğine Karşı Çalışan Davranışları.....	84
Şekil 3.1. Araştırma Modeli .....	87

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>IQ</b>	: İntelligence Quotient
<b>KMO</b>	: Kaiser-Meyer-Olkin
<b>MÖ</b>	: Milattan Önce
<b>MS</b>	: Milattan Sonra
<b>SPSS</b>	: Statistical Package for Social Sciences
<b>Std. S.</b>	: Standart Sapma
<b>TDK</b>	: Türk Dil Kurumu
<b>vd.</b>	: Ve diğçerleri

## GİRİŞ

Bilgiye ulaşılabilirliğin kolaylaşması, iş yapma koşullarının değişmesi ve işletmelerin rekabet gücünün artmasıyla birlikte işletmeler yetenekli ve stratejik konumlarda çalışabilecek çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Bu sebeple yetenekli çalışanları bulmak, işletmeye kazandırmak, elde tutmak ve potansiyel yeteneklere daha hızlı ulaşabilmek için bir yetenek havuzu oluşturmak işletmeler için çok önemlidir. Bu sayede işletmeler yetenekli çalışanları geliştirecek birtakım süreçler sonucunda liderlik pozisyonu gibi kritik öneme sahip pozisyonlara yerleştirerek onların yeteneklerinden faydalanmak ve rekabet avantajı elde etmek istemektedir. Bu noktada işletmeler çalışanlarını başarıya ulaşmak için bir araç görmemeli, onlara işletme için bir değer olduğunu, onların psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasının işletme için önemli olduğunu hissettirmelidir. Dolayısıyla çalışanların işletme tarafından uygulanan yetenek yönetimi uygulamalarını nasıl algıladığı ve bu sürecin onların iş tatminine olan etkisi değerlendirilmelidir.

Çalışma, yetenek yönetimi algısının çalışanların iş tatminini ne derece etkilediğine dair bir bakış açısı sunması nedeniyle önemlidir. Yapılan çalışmada yetenek yönetimi algısı ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu araştırmanın amacı yetenek yönetimi algısı ile iş tatmini ve alt boyutları arasındaki ilişkileri incelemek, yetenek yönetimi algısının iş tatminine ve alt boyutlarına olan etkisini belirlemek ve demografik özelliklerin yetenek yönetimi algısı ile iş tatmini ve alt boyutlarına olan etkisini analiz etmektir.

Elde edilen bulgular ışığında işletmelerin faydalanabileceği tavsiyelerin yer alması, çalışmanın yapılacak araştırmalar için yol gösterici olması, çalışma sonuçlarının aynı konuyla ilgili farklı çalışma sonuçlarıyla birlikte genellenebilir olması, iki değişken arasındaki etkileşimin makine ve teçhizat sektöründe farklı bir örneklem üzerinde incelenerek literatüre katkıda bulunması çalışmanın önemini artırmaktadır.

Yetenek yönetimi algısı ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik yapılan bu çalışma ilk ikisi kuramsal sonuncusu uygulama kısmı olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın kuramsal kısmını oluşturan yetenek yönetimi ve iş

tatmini bölümleri literatürdeki Türkçe ve yabancı kaynakların incelenmesi sonucunda oluşturulmuştur. Çalışmanın ilk bölümünde yetenek yönetimine yönelik yapılan literatür taramasına yer verilmiştir. Yetenek ve yetenek yönetimi ile ilgili kavramlar, yetenek yönetiminin faydaları, yetenek yönetimini etkileyen faktörler, yetenek yönetimi uygulamaları, aşamaları konularına değinilmiştir. İkinci bölümde iş tatminine yönelik yapılan literatür taramasına yer verilmiştir. İş tatmini ile ilgili kavramlar, teoriler, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatmininin sonuçları konularına değinilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise araştırmanın amacı, önemi, modeli, hipotezleri, kullanılan veri toplama aracı, araştırmanın kapsamı ve sınırlılıkları, anakütle ve örneklem açıklanmaktadır. Yetenek yönetimi algısı ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan araştırmadan elde edilen veriler SPSS programıyla analiz edilerek ulaşılan sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir.



# BİRİNCİ BÖLÜM

## YETENEK YÖNETİMİ

### 1.1. Yetenek Kavramı

Türk Dil Kurumu'na göre yetenek: “Bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, istidat, kabiliyet, kudret.”, “Bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite.”, “Kişinin kalıtıma dayanan ve öğrenmesini çerçeveleyen sınır.”, “Dışarıdan gelen etkiyi alabilme gücü.” şeklinde tanımlanmaktadır (TDK). Bir başka tanıma göre yetenek kişinin doğuştan gelen beceri ve kabiliyeti, kişinin belirli bir konu alanında üstünlük sağlama kapasitesidir (APA Dictionary of Psychology).

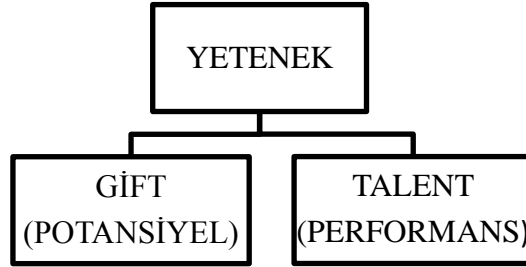
Yetenek kelimesi İngilizce karşılığı olan Talent kelimesini oluşturan Triumph (Başarı), Ability (Kabiliyet), Leadership (Liderlik), Easiness (Pratiklik), New-fangled (Yaratıcılık), ve Time (Zaman) kavramlarının meydana getirdiği bir bütün olarak tanımlanabilir (Doğan ve Demiral, 2008: 151).

İngilizce karşılığı ability olan kabiliyet kelimesi fiziksel veya zihinsel bir eylemi gerçekleştirmek için mevcut olan yetkinliği tanımlar. İngilizce karşılığı aptitude olan istidat kelimesi ise eğitim yoluyla elde edilen beceri kapasitesini tanımlar (APA Dictionary of Psychology). Yetenek kelimesinin bu iki kavramı da kapsadığı düşünüldüğünde yetenek hem edinilmesi hem de sergilenmesi gereken bir kavramdır (Akar, 2015: 17).

Bir başka tanımda yetenek kişilerin tekrar edebilen duygu, düşünce ve davranış kalıplarının verimli bir şekilde uygulanması olarak açıklanmaktadır (Buckingham ve Vosburgh, 2001: 21).

Bir başka yaklaşıma göre yetenek kelimesi İngilizcede kullanım alanına göre farklı şekilde adlandırılmaktadır. Kişinin doğuştan gelen işlenmemiş, ham olan yapabilme potansiyeli “Gift” olarak tanımlanmaktadır. Doğuştan gelen bu özelliğin sistematik olarak eğitim ve öğretim ile işlenmesi ile “Talent” adı verilen kavram

oluşmaktadır. Yani yetenek belirli bir alanda üstün potansiyelin (gift) üstün performansa (talent) dönüşmesidir (Atlı, 2013: 63-64).



**Kaynak:** Atlı, 2013

### Şekil 1.1. Yetenek Kavramı ile İlgili Terimler

Üstün yeteneklilik olarak çevrilen “giftedness” kavramı ile “talent” kavramının üç ortak özelliğinden söz etmek mümkündür. İlk olarak her iki kavram insan yetenekleri ile ilgilidir. İkinci olarak her iki kavram normatiftir. Üçüncü olarak ise her iki kavram normal insanlardan daha farklı insanlara hitap eder. Bu iki kavram birbirlerine çok benzese de karıştırılmaması gerekir. Aradaki temel farklardan biri yetenek (talent) sahibi bir kişinin yeteneklerindeki olağanüstü ustalık düzeyiyle diğer kişilerden ayrılmasıdır (Gagne, 2004: 120).

Yeteneğe dair genel özellikler şu şekilde sıralanabilir (Akar, 2015: 20-21):

- Yetenek doğuştan gelen varoluşsal, geliştirilebilir bir kavramdır.
- Belirli ve özel konulardaki üst düzey kabiliyetlerdir.
- Kişiye özel bir beceridir.
- Kişiyi ustalık düzeyine taşır.
- Öğrenme, üretme ve sergileme gücü olarak kişinin potansiyelini vurgular.
- Yetenek öğrenme ortamı ile kişinin performansına ve başarısına yansır.
- Yetenek ve performans arasındaki ilişki doğru orantılıdır.
- Doğal yetenek, öğrenme ortamı ve beceri olmak üzere üç bileşeni vardır.

#### 1.1.1. Yetenek Kavramının Tarihsel Gelişimi

Yetenek kavramının izlerine ilk olarak MÖ 6. yüzyılda Eski Sparta’da rastlanmaktadır. Bu dönemlerde dövüş ve savaş sanatıyla ilgili becerileri gelişmiş erkek

çocukları üstün yetenekli olarak değerlendirilmişlerdir. MS 618-907 yıllarında Eski Çin'de Tang Dynasty Hanedanlığı üstün yetenekli çocuklara değer vermiş ve onları yeteneklerinin geliştirilmesi için imparatorluk sarayına göndermiştir. 19. Yüzyılda Sir Francis Galton üstün yeteneklilik kavramını tanımlamıştır. Bu tanıma göre yüksek başarıyı elde etmek için kapasite veya yetenek, gayret ya da istek, yorucu, zahmetli iş yapma gücü olmazsa olmaz unsurlardır. 1920'lerin sonlarında ise üstün yeteneklilik yüksek zeka katsayısı/bölümü (IQ) ile ilişkilendirilmiştir (Budak, 2008: 165).

İş yaşamına bakıldığında 1955 yılı ve sonrasında itibaren başta Philip Selznick olmak üzere pek çok yazar işletmenin başarısı için bilgi, beceri ve personel gibi işletme içi kaynakların önemine dikkat çekmiştir. Bu bağlamda Selznick 1957 yılında ilk kez işletmenin başarısına işletme içi kaynakların dış pazar koşullarından daha fazla etki ettiğini belirten “ayırt edici yetenek” kavramını kullanmıştır (Yalçın, 2019: 8). Selznick, kitabında personel ve onların deneyimleri gibi işletme içi faktörlerin seçilmiş bir politikayı uygulamadaki başarı şansı için çok önemli olduğunu belirtmiştir. C. K. Praharald ve Gary Hamel ise ilk kez 1990 yılında Harvard Business Review'de dönüm noktası olarak kabul edilen makalede temel yeterlilik ifadesini kullanmış ve temel yeterliliği teknoloji ve becerinin entegre hali olarak tanımlamıştır (Lee, 1999: 5).

Yeteneğin önem kazanması özellikle 1980'li yıllara konu olan bilgi çağı ile birlikte başlamıştır. Çünkü birçok gelişmiş ülkede teknolojinin ilerlemesi ve pek çok sektörde kullanılmasıyla birlikte becerili işgücüne olan ihtiyaç artmıştır. İşletmeler de rekabet avantajı sağlayabilmek için yetenekli çalışanları bulmaya ve elde tutmaya önem vermeye başlamışlardır (Altınöz, 2009: 15-16).

Maesen ve Schakel (1999) iş yaşamında yetenekli denebilecek insanların özelliklerini iki etmene bağlamıştır. Bunlar bilişsel kapasite, kişilik özellikleri ve motivasyondan oluşan genetik faktörlerdir. İkincisi ise bilgi ve becerilerden oluşan yetkinliklerdir. Ulrich ve diğerleri (2009) ise iş dünyasında yeteneği yetkinlik, bağlılık ve katkının bir birleşimi olarak değerlendirmiştir (Atlı, 2013: 78-79).

Son zamanlarda ise sürekli değişen ve gelişen çevre karşısında işletmeler için yetenekli çalışanlar önemli bir noktaya gelmiştir. Çünkü işletmelerin değişen ve gelişen çevre karşısında varlığını devam ettirebilmek ve rekabet avantajı sağlayabilmek için

yetenekli çalışanların değer oluşturmak, yeni ürün oluşturmak, müşteri memnuniyetinde fark yaratmak gibi yenilikçi ve yaratıcı özelliklerine ihtiyaç duymaktadır. Bu noktada çalışanlar işletmeler için birer maliyet olmaktan çıkıp değerli ve önemli bir kaynak olmuştur (Doğan ve Demiral, 2008: 148).

## **1.2. Yetenek Modelleri**

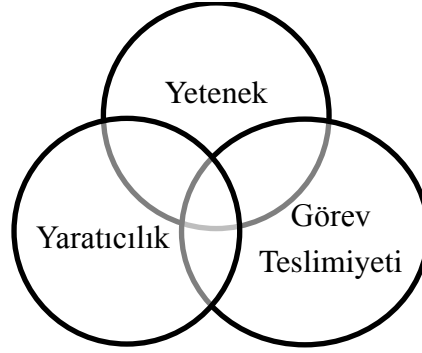
Üstün yeteneğin unsurlarını belirlemeye ve üstün yetenekle ilgili daha somut tanımlar yapmaya yönelik oluşturulan modeller Gagne'nin üstün yeteneklilik modeli, Renzulli'nin üstün yeteneklilik modeli ve Stenberg'in üstün yeteneklilik modeli olarak incelenmiştir.

### **1.2.1. Gagne'nin Üstün Yeteneklilik Modeli**

Gagne (1985) yetenek ve üstün yetenek kavramlarını iki farklı terim olarak değerlendirmiştir. Bu ayrımın temel sebebi yapma ile yapabilme arasındaki psikolojik farktır. Bir şeyi yapabilme potansiyeli olan kişi üstün yetenekli olarak nitelendirilebilir. Ancak bu kişi davranışı sergilemediği için sadece potansiyel sahibidir. Bu potansiyelin sergilenmesi yani yeteneğe dönüşmesi için kişinin içsel motivasyonu önemli bir yer tutar. Ayrıca yeteneğin teşhis edilmesi, aile ve okul gibi çevre unsurları da potansiyelin yeteneğe dönüşmesi için önemli etmenlerdendir (Budak, 2007: 16-17).

### **1.2.2. Renzulli'nin Üstün Yeteneklilik Modeli**

Renzulli'ye göre bir kişinin üstün yetenekli olarak değerlendirilebilmesi için üç farklı etmenin kesişim noktasına sahip olması gerekir. Yani üç etmen arasında etkileşimli bir ilişki olmalıdır (Renzulli, 1999: 10). Bu etmenler ortalamanın üzerinde genel ve özel yetenek (ortalamanın üzerinde zeka), yaratıcılık ve görev teslimiyetidir. Genel anlamda yetenek bilgiyi işlemeyi ve yeni durumlara uyarlamayı ifade eder. Özel anlamda yetenek ise yeni bir bilgiyi elde etme ve matematik, bale gibi özel bir alanda kullanmayı ifade eder. Yaratıcılık, olaylara farklı düşünceyle yaklaşmayı temsil eder. Bir problem hakkında fazlaca fikir üretmek, olaylara farklı pencerelerden bakmak, yeni fikirler üretmek farklı düşünce kapsamında yer alır. Görev teslimiyeti ise işi yapabilmek için gereken yoğun motivasyon, içsel bir enerjidir (Budak, 2007: 18-20).

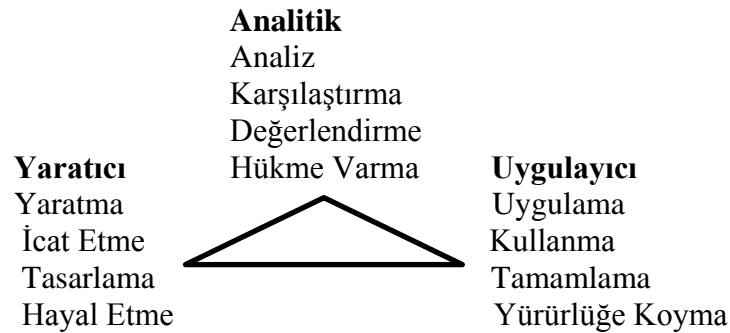


**Kaynak:** Budak, 2007: 18

**Şekil 1.2.** Renzulli'nin Üç Halka Üstün Yeteneklilik Modeli

### 1.2.3. Stenberg'in Üstün Yeteneklilik Modeli

Sternberg'e (1997) göre bir kişinin üstün yetenekli olarak kabul edilebilmesi için analitik hafıza yetenekler, sentetik yaratıcı yetenekler ve içerik uygulamalı yetenekler şeklinde adlandırılan yetenek kümesine sahip olması gerekir. Analitik hafıza yetenekleri analiz yapma, karşılaştırma, değerlendirme ve hükme varma gibi yetenekleri içerir. Sentetik yaratıcı yetenekler yaratma, tasarlama, icat etme ve hayal etme gibi yetenekleri içerir. İçerik uygulamalı yetenekler ise uygulama, kullanma, tamamlama ve yürürlüğe koyma gibi yetenekleri içermektedir (Budak, 2007: 14).



**Kaynak:** Budak, 2007: 14

**Şekil 1.3.** Sternberg'in Üstün Yeteneklilik Modeli

### 1.3. Yeteneğe Benzer Kavramlar

Yerli ve yabancı kaynaklara bakıldığında yetenek kavramının pek çok kavramla benzediği veya aralarında önemli bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Hem bu ilişkiyi

açıklamak hem de yeteneği diğer kavramlardan ayırt etmek için bazı kavramlara değinilmiştir.

Yetkinlik, üstün performans gösteren çalışanı yeterli olmayan çalışandan ayıran kavramdır ve çalışanın bir işi yaparken sürekli tekrarladığı tutum, yetenek, becerilerin davranışa dönüşmüş hali olarak tanımlanabilir. Yani kişinin işini daha iyi yapabilmesi için sahip olduğu özelliklerdir (Ünsar, 2009: 45). Yetkinlik daha çok kişiyle ilgili bir kavramdır. Kişinin işinde üstün performans oluşturan davranış boyutunu ifade eder (Selmer and Chui, 2004: 325). Lucia ve Lepsinger (1999) yetkinliği “bireyin yaptığı işi, rol yada sorumluluklarını etkileyen performansla doğrudan ilişkili, kabul edilebilir standartlara göre ölçülebilen, eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile iyileştirilebilen bilgi, beceri ve davranış bütünü” olarak tanımlar. Boyatsiz (1982) ise yetkinliği ”bir bireyin yaptığı işte üstün performansa sahip olmasını sağlayan belirgin karakteristikleri” olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlarda yer alan karakteristik özellikler bireylerin bir görevi yaparken sergilediği davranışı etkileyen kişisel özelliklerdir (Tak, Sayılar ve Kaymaz, 2007: 244-245).

Günümüzde işletmeler artık işe alacakları bireyleri yetkinliklerine göre tercih etmektedir. Çünkü işe uygun ve işi tam olarak yapabilecek çalışanlar işlerinde mutlu ve başarılı olacağı için dolaylı olarak işletmenin de başarılı olmasına katkıda bulunurlar (Ünsar, 2009: 44).

Performans kelimesi bir işi yapmak, yerine getirmek, işi yürütmek anlamlarında kullanılmaktadır. Daha geniş bir açıdan bakıldığında performans belirli bir bilgi birikimi ve kabiliyet çerçevesinde ciddiyetle ve özenle nitelikli bir şekilde faaliyetin icra edilmesidir (Özmutaf, 2007: 42). Bir başka açıdan performans daha önceden belirlenmiş koşullara göre bir işten elde edilen sonuçtur. Eğer sonuç koşulları karşılıyorsa üstün performanstan söz edilebilir (Bayraktar, 2019: 30).

Beceri kavramı kişinin yatkınlık ve öğrenimine bağlı olarak bir işi başarma ve bir işlemi amaca uygun olarak sonuçlandırma yeteneği olarak tanımlanmaktadır. (TDK)

Beceri daha çok eğitim ve öğretim yoluyla deneyimler sonucu oluşan kazanımlardır. Somut özellikleri vardır ve sonuçları gözlemlenebilir. Yetenek ise daha ham, geniş, genel bir kavramdır. Yeteneğin olması için birçok becerinin bir araya

gelmesi gerekir (Şencan). Yetenek, beceriyi kapsayan bir kavramdır. Gerekli becerilere sahip olan bireylerin yetenekli olduğu söylenebilir (Altınöz, 2009: 7).

Yetenek ve beceri arasındaki en önemli fark; yetenek daha çok kalıtsaldır, doğuştan gelir ve sonradan öğrenilmesi çok zordur. Beceriler sonradan öğrenilebilir ve çeşitli yollarla başka kişilere aktarılabilir. Yetenek doğuştan gelen bir yapabilme potansiyelidir. Beceri ise var olan yeteneklerin üzerine sonradan öğrenilenlerin eklenmesiyle şekillenir (Tak, Sayılar ve Kaymaz, 2007: 248).

Potansiyel, genel olarak çalışanların gelecekteki üst görevler için başarılı olup olmayacağına yönelik bir ölçüttür. İşletmeler işe katkı sağlayacak potansiyelde bireylerle çalışmayı ister. İşletmelerin başarısı için çalışanların bilgi, beceri ve potansiyeli önemlidir. Bu nedenle işletmeler yüksek potansiyeli olan çalışanları bulmak, elde tutmak ve geliştirmek için yetenek yönetimi uygulamalarına ihtiyaç duymaktadır (Altınöz, 2009: 8-9).

#### **1.4. Bireysel Yetenek ve Kurumsal Yetenek Ayrımı**

Bireysel yetenek, bir çalışanın bilgi, beceri ve tecrübe gibi yetkinliklere sahip olması ve bu yetkinlikleri işini en verimli şekilde tamamlaması için kullanmasıdır. Kurumsal yetenek ise işletme operasyonları ile paydaşların isteklerinin ve beklentilerinin karşılanabilmesidir (Gümüş ve Öksüz, 2009: 2137).

Kurumsal yetenek, işletmenin hedeflerini, amaçlarını yerine getirmesi, sahip olduğu misyona ulaşabilmesini ifade eder. Yani işletmelerin zorlu hedeflerine ulaşabilmesi diğer işletmelere göre daha üstün yeteneklere sahip olduğu manasına gelir. Kurumsal yetenek işletme çalışanlarının sahip olduğu bireysel yeteneklerini doğru kullanması sonucunda oluşur. İşletmenin bireysel yeteneklere sahip olması ve bunların verimli bir şekilde kullanılması sayesinde işletmeler başarıya ulaşacaklardır. Kısaca kurumsal yetenek bireysel yeteneklerin birleşmesi sonucunda oluşur (Altınöz, 2009: 9-10).

Ashridge Danışmanlık Şirketi'nin yaptığı bir araştırmaya göre kurumsal yetenek işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesi için çalışanların farklı ya da fazladan bir şeyler yapmasıdır (Fang Li ve Devos, 2008: 36). Çalışanların işletmenin sağladığı

kaynaklardan yararlanarak bilgi, beceri ve fikirleriyle daha fazla değer üretme potansiyelinin olmasıdır (Goffee ve Jones, 2007: 72). Tansley, Harris, Stewart ve Turner (2006) ise işletmenin yeteneğini çalışanların bilgisi, becerisi, bilişsel yeteneği ve potansiyelinin kompleks bir karışımı olarak tanımlamıştır. Bazı araştırmacılara göre yetenek iş piyasasında elde edilmesi zor becerilerin oluşturduğu kritik olan yetkinliklerdir. Örneğin Ingham (2006) kilit pozisyondaki insanların, takım liderlerinin nadir kapasiteye sahip olmasını veya işletmeye özel bir değer sağlamasını yetenek olarak tanımlar. Cheese (2008) ise yeteneği bir kişinin sahip olduğu ve işini sonuçlandırmak için kullandığı bilgi, beceri, tecrübe ve davranışların toplamı olarak tanımlar (Fang Li ve Devos, 2008: 33).

Genel olarak işletmelerin yeteneğini sahip oldukları bilgi, beceri, deneyim, davranış, potansiyel gibi yetkinlikleri sayesinde işletmeye farklı, özgün, taklit edilemeyen değerler sunan nitelikli kişiler oluşturmaktadır (Akar, 2015: 22).

### **1.5. Yetenekli Çalışanların Özellikleri**

İşletmeler her geçen gün kendileri için en önemli kaynağın bünyesindeki çalışanlar ve onların yetenekleri olduğunun farkına varmaktadır. Yetenekli çalışanlar varlığını devam ettirmek isteyen işletmeler için vazgeçilmezdir. Bu nedenle çalışanların potansiyelinin açığa çıkarılması ve işletmelerin yararına kullanılması işletmenin başarısı için önemlidir. Microsoft'un kurucusu Bill Gates'in şu açıklaması dikkat çekmektedir: “En önemli 20 çalışanımızı şirketten çıkardığımızı düşünelim. Size kesinlikle söyleyebilirim ki son derece önemsiz bir şirket haline geliriz.” (Tekinay, 2005). Genel olarak bakıldığında çalışanlar işletmelerin sahip olduğu en değerli kaynaklardır. İşletmelerin kazanması ve elde tutması gereken yetenekleridir.

Bir başka görüşe göre yetenekli çalışanların özellikleri şu şekildedir (Aydın, 2012):

- Değişime ve gelişime isteklidirler. Devamlı aynı şekilde davranmazlar. Sabit kalmayı sevmezler.
- Yeni yetenekleri çekmede başarılıdırlar.
- Çalışacakları yeri dikkatle seçerler ancak farklı kültür ve çevrelerde, farklı koşullarda yani her yerde başarılı olabilirler.
- Çalışmakta oldukları kurumu çok iyi temsil ederler.



- Sürekli öğrenmek ve gelişmek istedikleri için kısıtlanmayı, hareketsiz kalmayı sevmezler.
- Başka insanların da gelişimine katkıda bulunmak istedikleri için çok iyi rol model olurlar.
- Güven kazanmayı başarırlar.
- Çok iyi takım oyuncusu olurlar.

Yetenekli çalışanların en önemli özelliklerinden biri meraklı olmalarıdır. Çünkü merak değişim ve gelişimin temelini oluşturur. Meraklı çalışanların sahip olduğu değişik bilgilerle kurumsal yaratıcılığa olan katkıları artmaktadır. Bir başka önemli özellikleri ise mükemmeli yapabilme dürtüsüdür. En iyi noktaya ulaşabilmek için en iyi olmaya gayret ederler. Rekabetin yoğun olduğu çevrelerde işletmeler sadece iç kaynaklara değil dış kaynaklara da odaklanırlar. Bundan dolayı yetenekli insanların başkalarını etkileyebilmesi, onları işletmeye çekmesi önemli özelliklerindedir. Çevrenin sürekli gelişmesi ve değişmesinden dolayı hızlı hareket etmek ve bitirici olmak yetenekli çalışanların sahip olması gereken bir özelliktir. Bir başka önemli özellik ise olumlu düşünmek, etrafa pozitif enerji yaymak, yaptığı işten keyif almak ve sağlam iletişim becerileri kurmaktır. Bu sayede işletme için bir değer yaratmış olurlar. Bir konuyu veya problemi incelerken çok yönlü düşünmek, ona başka perspektiflerden bakmak yetenekli çalışanların özelliklerinden sayılabilir. Böyle düşünmek çalışanların yaratıcılığına da katkı sağlar (Argüden, 2013).

Charan (2007) yetenekli çalışanların özelliklerini şu şekilde sıralamıştır (Altınöz, 2009: 11):

- Sürekli araştırma yapmaya ve incelemeye isteklidirler.
- Önemli bir şeyi başarmak için tutku sahibidirler.
- Başkalarının fikirlerini de önemserler ancak her zaman yeni ve farklı fikirlere açıklardır.
- Sorunlara ve başaracakları şeylere karşı gerçekçi yaklaşırlar.
- Geçmişteki hatalarını kabul eder, onlardan öğrenir ve ders çıkarırlar.
- Başkalarının fikirlerinden çekinmezler.

Fulmer ve Conger (2004) ise yapılan araştırmalara göre işletmelerin yetenekli çalışanlardan beklentilerini şu şekilde sıralamaktadır (Altınöz, 2009: 11):

- İnişiyatif alabilme
- Yeni fikirler geliştirebilme
- Kişiler arası etkinlik sağlama
- ğrenme isteğine sahip olma
- Pazara odaklanabilme
- Yaptığı işle bir değer oluşturma
- Takım oyuncusu olma
- Liderlik özelliklerini sergileyebilme
- Değişim ile baş edebilme
- Değişimi yönetebilme
- Öğrendiklerini başkalarına aktarabilme
- Sağlıklı iletişim kurabilme

#### **1.6. Yetenek Yönetimi Kavramı**

İş yaşamında meydana gelen değişimlerle birlikte işletmeler de varlığını devam ettirebilmek, büyümek ve en üst konuma ulaşabilmek için bu değişimlere ayak uydurmak zorundadır. Bu yüzden işletmeler mevcut ürün ve hizmetlerini sorgulayan, ilki arayan ve yenilikçi olan bir anlayışı benimsemelidir (ırpan ve şen, 2009: 112).

Günümüzde her alanda yaşanan birçok farklı gelişmeyle beraber işletmelerin daha hızlı hareket edebilmek ve rekabet avantajı sağlayabilmek için insan kaynaklarına olan yaklaşımları değişmiştir. İnsan kaynakları artık kayıt tutmak, derlemek gibi işlerden çok işletmenin hedeflerinin gerçekleşmesi için sorumluluk almak, yenilikçi olmak, çalışanların işletmeye bağlılığını artırmak gibi yeni görevler üstlenmiştir. Geleneksel insan kaynakları yönetiminin artık ihtiyaçları karşılayamaz duruma gelmesiyle birlikte yetenek yönetimi adı verilen insan kaynaklarına yeni ve farklı sorumluluklar getirecek bir yaklaşım ortaya çıkmıştır (Atlı, 2013: 98-99).

İşletmelerin ihtiyaç duyduğu yetenekli çalışan kavramında bahsi geçen yetenek kelimesi işletmeler için şirketin olumlu yönde geleceğini etkileyecek, hem yönetsel hem

teknik pozisyonlarda rahatlıkla görev alabilecek potansiyeli olan çalışanlar olarak anlam kazanır. Bu yaklaşıma göre yetenek yönetimi şirketin gelecekte karşılaşılabileceği zorluklarla baş edebilmesi ve stratejilerini başarıyla uygulayarak hedeflerini gerçekleştirebilmesi için ihtiyacı olan yetenekler ile mevcut yetenekler arasındaki açığı sistematik olarak kapatmaya çalışan ve odağında insan kaynağı olan bir yaklaşımdır (Çırpan ve Şen, 2009: 110).

Yetenek yönetimi süreci iş gücü planlaması, yetenek analizi, işe alma, eğitime ve geliştirme, elde tutma, yetenekleri inceleme, yedekleme planlaması yapma ve değerlendirme gibi aşamalar içerir (McCauley ve Wakefield, 2006: 4). Bir başka tanıma göre yetenek yönetimi her seviyedeki çalışanların potansiyelinin en üst noktasına ulaşmasını sağlamaktır (Redford, 2005). Yetenek yönetimi doğru kişinin doğru zamanda doğru işte olmasını sağlamaktır (Jackson ve Schuler, 1990: 235).

Yetenek yönetimi pek çok farklı açıdan incelendiği için farklı tanımlardan bahsetmek mümkündür. Bu tanımlar tablo 1.1.'de yer almaktadır.

**Tablo 1.1.** Yetenek Yönetimi Tanımları

Williams (2000)	İşletmenin uzun vadeli stratejileri ile yüksek performanslı işe alma, geliştirme, yerleştirme, çalışanı işte tutma çalışmalarını sistem ve uygulamada bütünleştirme etkinliğidir.
Micheals, Handfield-Jones, Axelrod (2001)	Yüksek performans ve rekabet başarısının daha iyi yetenekle oluşacağına dair bir anlayış.
Kesler (2002)	Doğru iş için doğru zamanda doğru kaynaklara sahip olmaktır.
Stockley (2003)	İşletmenin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçları ile çalışanın yetenekleriyle birlikte bulma, işe alma, geliştirme, çalıştırma gibi süreçleri içeren düşünülmüş bir yaklaşımdır.
Byham (2001), Heinen ve O'Neill (2004), Olsen (2000), Sweem (2008: 5)	Eleme, işe alma, geliştirme, yedekleme planlaması süreçlerini kapsayan insan kaynakları uygulamaları toplamıdır.

Sinclair (2004: 25)	İşletmenin hedeflerine ulaşması için ihtiyacı olan yeteneklerin işletmeye nasıl çekileceği, nasıl elde tutulacağı, nasıl geliştirileceği gibi konuları ve önemli yönetsel pozisyonlar için yetenekli çalışanların geliştirilerek terfi ettirilmesi gibi konuları içerir.
CIPD (2006)	Yüksek potansiyele sahip ve işletme için değer yaratabilecek kişilerin işletmeye çekilmesi, yerleştirilmesi, geliştirilmesi ve bu kişilerin bağlılıklarının artırılmasıdır.
Further, Pfeffer, Sutton (2006)	Performans ölçüm sonuçlarını, potansiyelini kullanamayıp doyum sağlayamayan ve bu yüzden düşük yetenek olarak yansıyan koşulların anlaşılmasını sağlayan değerlendirme olanağıdır.
Blass (2007)	Yetenek gerektiren işlerde işletmeye çalışan sağlayan ek bir süreç ve olanaktır.
Ewanovich (2004: 7)	Gelecek nesil liderleri yetiştirmek, önemli performans noktalarına liderlerin bulunması ve yerleştirilmesi, doğru işe doğru kişiyi yerleştirmek, işe alım sürecini hızlandırmak, seçme ve yerleştirme, örgütsel yedekleme, yetenek sorunlarını çözmek, bilgiyi transfer etmek, üst yönetimi zayıf performansın üstesinden gelmek için cesaretlendirmek, kişisel ve mesleki sorumluluk ve hesap verebilirliği ödüllendirmek, performansı yönetmektir.
Davis (2007: 1)	Sürekli ve tutarlı bir şekilde yüksek performans gösteren kişilerin işe alınması, geliştirilmesi ve işe bağlılığın artırılmasıdır.
Krauss (2007: 14)	İşletme içindeki liderlerin ve çalışanların önemli yeteneklerini işletmede tutmayı başarmak ve liderlerin üst düzey bilgi ve işlemlere hazırlanmak için tanımlama, geliştirme ve kariyer hareketlerinin yürütülmesidir.
Galagan (2008: 42)	Çalışanın neyi bilmesi ve yapması gerektiği, çalışanın yetenek ve kapasitesinin karşılığını alabilmesi için işletmede hangi bölüme yerleştirileceği ve bu çalışanların

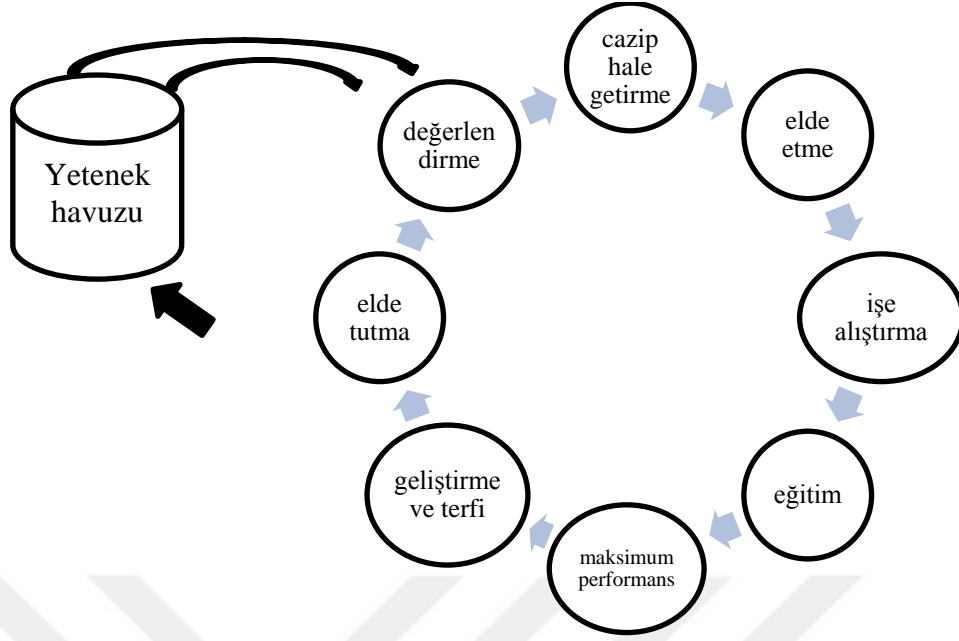
	örgütün amaçları için verdikleri katkının ölçülmesidir.
Bingham (2008: 80)	İş hedefleriyle uyumlu yeteneklerin kazanılması, elde edilmesi ve geliştirilmesi süreçleri aracılığıyla işletmenin kapasite, yeterlilik, bağlılık ve kültürünü inşa ederek insanları yönetme yaklaşımıdır.

**Kaynak:** Akar, 2015: 26-27

Tablo 1.1’de görüldüğü üzere yetenek yönetimiyle ilgili tanımlarda öne çıkan ortak unsurlar işletmenin amacına ulaşabilmesi için yetenekli çalışanları bulmak, elde etmek, onları geliştirerek uygun pozisyonlara yerleştirmek ve işletmede kalmasını sağlamaktır.

Yetenek yönetimi çalışanlara yeteneklerini kullanabilecekleri bir ortam oluşturarak onların performansından en yüksek düzeyde yararlanıp aralarından en yetenekli olanların kilit pozisyonlar için yetiştirilmesi üzerine kurulu bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre önce kilit pozisyonlar belirlenir ve kilit pozisyonlara göre iş tanımları yapılır. Daha sonra şirket içindeki yetenekli yöneticilerden, çalışanlardan ve işe alım sürecinde yüksek performans gösteren kişilerden yetenek havuzu oluşturulur (Çelik ve Zaim, 2011: 37).

Şekil 1.4.’te yer alan yetenek yaşam döngüsü bir işletmeyle insan kaynakları arasındaki etkileşimin tüm evrelerini kapsar. Yetenek yaşam döngüsü birçok insanın işletmeyle etkileşime girdiği yoldur. Yetenek yönetimi yeteneğin yaşam döngüsünün yönetilmesidir. Bu yaşam döngüsünün ne kadar iyi yönetildiği yetenek yatırımlarının etkinlik seviyesini belirlemektedir (Schiemann, 2014: 282).



**Kaynak:** Schiemann, 2014: 282

**Şekil 1.4.** Yeteneğin Yaşam Döngüsü

### 1.6.1. Yetenek Yönetiminin Önemi ve Yararları

Bilginin bir üretim faktörü olarak kabul edilmesiyle birlikte işletmeler için entelektüel sermaye kavramı ortaya çıkmıştır. Entelektüel sermaye işletme içindeki elle tutulamaz değerleri ifade eder. Bu kavram insan sermayesi, örgütsel sermaye ve müşteri sermayesi olmak üzere üç unsurdan oluşur. İnsan sermayesi ise bilgi, yetenek, yenilikçilik, yaratıcılık, bağlılık, işletmenin hedeflerini benimseme gibi özellikleri içerir (Alagöz ve Özpeynirci, 2007: 169-171).

İnsan sermayesinin öneminin fark edilmesiyle birlikte işletmeler için nitelikli çalışanların önemi artmıştır. Çünkü bu noktada işletmeleri diğerlerinden üstün kılacak en önemli değer işini daha farklı ve özgün yapan, yenilikçi, olaylara farklı açılardan bakabilen, yeteneğini performansına ve davranışlarına yansıtabilen üstün kabiliyetlere sahip çalışanlar olmuştur. İşletmeler yetenekli çalışanları bulmak ve işletmede kalmasını sağlamak için adeta bir yarışa girmişlerdir. Yetenekli çalışanlar artık işletmeler için vazgeçilmez olmuş ve işletme stratejilerinde çok önemli bir yer edinmişlerdir. Bu açıdan bakıldığında yetenek yönetimi işletmeler için bir zorunluluk haline gelmiştir (Atlı, 2013: 106-107).

İşletmeler artık önemli pozisyonlar için yetenekli ve nitelikli çalışanlar aramaya başlamıştır. Bu noktada yetenek yönetimi uygulamaları işletmelerin en önemli aracı olmuştur. Çünkü yetenekli çalışanlara sahip bir işletme rahatlıkla çetin rekabet ortamında mücadele edebilmektedir. Bir işletmenin yetenekli çalışanlara sahip olması değer yaratmanın, yenilikçi olmanın, farklı olmanın temel kaynağına sahip olması demektir (Doğan ve Demiral, 2008: 151).

İnsan kaynakları aracılığıyla stratejik vizyonun gerçekleştirilmesi gerektiğinin fark edilmesiyle işletmeler yetenek ihtiyaçlarını değerlendirmeye başlamıştır. Yeteneklerin değerlendirilmesiyle birlikte kullanılması gereken becerilerin geliştirilmesine dair faaliyetler yapılmıştır. Küresel olarak rekabet etmek amacıyla liderlik hattı geliştirilmiş, uygun yönetim tarzları oluşturulmuş ve beceri tabanlı yetenek toplama gibi yetenek yönetimi uygulamalarına yatırım yapılmıştır (Sharma ve Bhatnagar, 2009: 120).

Yetenekli çalışanlara sahip bir işletme belirsiz ekonomik koşullarda dahi etkinliğini sürdürebilme avantajı sağlamaktadır. Rekabet üstünlüğünü elinde bulundurma ve stresle başa çıkma konusunda kullanılan yetenek yönetimi işletmelerin her zaman canlı ve dinamik olmasında büyük bir etken olmaktadır (Aksakal ve Dağdeviren, 2015: 250).

Bugüne kadar yapılan birçok araştırmadan elde edilen sonuçlara göre yetenek yönetiminin işletmelere olan faydaları şu şekilde sıralanabilir (Atlı, 2013: 108-109):

- Daha yüksek karlılık sağlar.
- Rakiplere karşı rekabet avantajı oluşturur.
- Pazarın en iyileriyle çalışma fırsatı sağlar.
- Çalışanların motivasyonunu ve işletmeye olan sadakatini artırır.
- Çalışanların yüksek performans sergilemesini sağlar.
- Yüksek potansiyeli olan kişiler hakkında saydamlık sağlar
- Önemli pozisyonların yedekleri hakkında saydamlık sağlar.
- İçeriden terfilerin artmasını sağlar ve buna bağlı olarak çalışanların da memnuniyeti artar.
- Geleceğin liderlerinin erkenden keşfedilmesini sağlar.

- Önemli pozisyonlara yedekleme yapıldığı için pozisyonun boş kalması durumunda oluşacak belirsizliği önler.
- Üst pozisyonlara yükselecek çalışanların başarı oranlarında artış sağlar.
- İşten ayrılmaların azalmasını sağlar.
- Nispeten daha az yetenekli çalışanların yetenekli çalışanları rol model alması sonucu performanslarının artmasını sağlar.
- İşletmenin, dışardaki yetenekli çalışanlar için cazip bir işletme olmasını sağlar.
- Çalışanlara iç müşteri bilinciyle yaklaşılmasını sağlar.

### **1.6.2. Yetenek Yönetiminin Oluşum Süreci**

İnsan kaynakları yönetiminin zaman içindeki evriminin tarihsel gelişmeler ve yönetim teorileriyle doğrudan bir ilişkisi olduğunu söylemek mümkündür. Başlangıçta personel yönetimi anlayışı bilimsel yönetim düşüncesi ile başlamış ve insanı sadece bir maliyet unsuru olarak görmüştür. Sonrasında modern yönetim düşüncesinden etkilenen insan kaynakları yönetimi anlayışı oluşmuştur. Bu anlayış ise insanı bir üretim kaynağı ve katma değer yaratmada önemli bir faktör olarak görmüştür. Günümüzde ise post modern yönetim düşüncesinden etkilenen insanın potansiyelini açığa çıkararak işletmelere rekabet avantajı sağlayacak, işletmelere değer katacak, işletmelerin hedeflerini gerçekleştirmede çok büyük bir etken haline gelecek olan yetenek yönetimi anlayışı önem kazanmıştır (Atlı, 2013: 85).

#### **1.6.2.1. Personel Yönetimi**

Personel yönetimi kavramı incelendiğinde kökeninin MÖ 1800'lü yıllara (Hammurabi) dayandığı görülmektedir. Ancak bu kavramın anlamlı bir şekilde kullanılması 15. yüzyıla tekabül eder. Bu yüzyılda ilk kez bir zanaatkar, bir ustabaşı ve bir çıraktan oluşan grup personel yönetimi kavramına konu olmuştur (Öğüt, Akgemci ve Demirsel, 2004: 279).

Gerçek anlamda personel yönetiminin temelleri sanayi devrimi ile atılmıştır. Buharlı makinanın icadıyla başlayan bu süreçte hızlı bir üretim artışı ve makineleşmeyi beraberinde getirmiştir. İnsanlar artık evlerinde kendi hesabına çalışmak yerine fabrikalarda işçi olarak çalışmaya başlamışlardır. Seri üretimin çok önemli olduğu bu



dönemde temel gereksinim işçilerin maliyet odaklı yönetilmesi ile olmuştur (Atlı, 2013: 86).

1950'lerden itibaren insan-iş ilişkisi personel yönetimi anlayışı ile yürütülmeye başlanmıştır. Bu dönemde işletmeler çalışanları verimliliğe olan katkı açısından değerlendirmiştir. Personel yönetimi sadece kayıt tutma faaliyeti olarak görülmüş çalışanlar ise maliyet unsuru olarak değerlendirilmiştir. Bu dönemde personel yönetimi ücret ve ödemeler, çalışanların işten ayrılması, çalışanların devamsızlığı durumunda oluşacak maliyetler gibi konularla ilgilenmiştir. Personel yönetimi daha çok çalışanların mali ve hukuki konularıyla meşgul olan bir bölüm olarak faaliyetlerini sürdürmüştür. 1940'lı yıllarda işletmenin alt kademe çalışanlarının kayıtları tutulmuş, 1950'li yıllarda personel birimleri oluşturulmuş, 1960'lı yıllarda alt kademe yöneticilerin sorumluluğunda çalışanların günlük problemlerinin çözümü için çaba harcanmaya başlanmıştır (Akar, 2015: 31).

#### **1.6.2.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**

Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi kavramları birbirlerinin yerine çokça kullanılmaya başlanmıştır. Bazı görüşler her iki kavramın da aynı anlama geldiğini savunurken bazı görüşler birbirlerinden farklı olduğunu savunur. İşin özünde iki kavram da aynı konuları temel alsa da personel yönetimi yaklaşımı insanı maliyet olarak görürken stratejik insan kaynakları yaklaşımı insanı kaynak olarak görür. Yani personel yönetimi yaklaşımı için insan bir giderdir, stratejik insan kaynakları yaklaşımı için ise insan bir yatırımdır (Sevinç, 2006: 186).

**Tablo 1.2.** Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Farkı

<b>Personel Yönetimi</b>	<b>İnsan Kaynakları Yönetimi</b>
İş odaklı	İnsan Odaklı
Operasyonel faaliyetler	Danışmanlık hizmeti
Kayıt sistemi	Kaynak anlayışı
Statik bir yapı	Durağan bir yapı
İnsan maliyet unsuru	İnsan önemli bir kaynak
Kalıplar, normlar	Misyon ve değer
Klasik yönetim	Toplam kalite yönetimi
İşte çalışan insan	İşi yöneten insan
İç planlama	Stratejik planlama

**Kaynak:** Acar, 2019: 122

İnsan kaynakları yaklaşımı işletmenin hedefleri ile çalışanların ihtiyaçlarını bir bütün olarak ele almıştır. Bu yaklaşımın ilkeleri şu şekilde sıralanabilir (Atlı, 2013: 95):

- Çalışanların şirkete değer katan bir yatırım olması için verimli bir şekilde yönetilmesi ve geliştirilmesi gerekir.
- Çalışanların hem ekonomik hem sosyal hem psikolojik yönden eksiklerini tamamlayacak uygulamalar geliştirilmelidir.
- Çalışanların yeteneklerini sergileyebilecekleri ve geliştirebilecekleri bir iş ortamı oluşturulmalıdır.
- İnsan kaynakları programları hem işletmenin hem de çalışanların ortak beklentilerine hitap etmelidir.

İnsan kaynakları yönetiminin başına stratejik kelimesinin gelmesi ise 1980 yılı sonrasına tekabül etmektedir. İnsan kaynakları yönetimi ile işletmenin stratejileri arasındaki ilişkiye hitap eden bir kavramdır. Stratejik insan kaynakları kavramı insan kaynakları ile işletme stratejilerinin uyumlu bir hale getirilmesini içeren genel bir kanıdır. Truss ve Gratton'a (1994) göre stratejik insan kaynakları yönetimi "işletme performansını iyileştirmek, yenilikçiliği ve esnekliği artıran örgütsel kültürü geliştirmek amacıyla insan kaynakları yönetiminin stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu hale getirilmesidir." (Gürbüz, 2011: 399-400).

Takım tabanlı iş tasarımları, esnek işgücü, kalite geliştirme uygulamaları, çalışanları yetkilendirme uygulamaları, işletmenin stratejik ihtiyaçlarını belirlemek için tasarlanan çalışmalar, rekabetçi strateji uygulamak ve operasyonel hedeflere ulaşmak için gerekli yeteneklerin geliştirilmesi gibi uygulamalar stratejik insan kaynakları faaliyetleri arasında yer almaktadır (Huselid, Jackson ve Schuler, 1997: 173).

### **1.6.2.3. Yetenek Yönetimi**

İnsan kaynakları yönetimi bağlamında son yıllarda üzerinde durulan en önemli konu yetenektir. Çünkü artık bütün işletmeler rakiplere karşı üstünlük kurmanın, müşterilere yeni ve farklı ürünler ve hizmetler sunmanın, hedeflerini gerçekleştirebilmenin yetenekli çalışanlara sahip olmaktan geçtiğini fark etmişlerdir.

1990'lı yılların sonundan itibaren McKinsey, Towers Perrin Deloitte gibi yönetim danışmanlığı firmaların yapmış olduğu çalışmalar ışığında yetenek yönetimi anlayışının oluşmasına katkı sağlayan “yetenek anlayışı”, “yetenek kıtlığı”, “yetenek savaşları” gibi kavramlar ve yetenekli çalışanlara sahip işletmelerin diğer işletmelere göre daha başarılı olduğuna dair sonuçlar açıklamıştır. Bu çalışmalara göre yetenekli çalışanlara sahip işletmelerin diğer işletmelere göre başarılı olmasının sebebi çalışanların hem kendi beklentilerinin hem işletmenin beklentilerini karşılayacak şekilde doğru uygulamalarla yönetilmesidir (Akar, 2015: 34).

İnsan kaynakları yönetimi ile yetenek yönetimi arasındaki farklar ise şu şekilde özetlenebilir (Akar, 2015: 34-35):

- İnsan kaynakları yönetimi taktik, yetenek yönetimi stratejiktir.
- İnsan kaynakları mevcut ihtiyaçlarla ilgiliyken yetenek yönetimi gelecekteki işgücüyle ilgilenir.
- İnsan kaynakları çalışanların mevcut yeterlilikleri ile işletmenin beklentilerini karşılarken yetenek yönetimi işgücünü en iyi şekilde kullanarak hem işletmenin hem çalışanın beklentilerini karşılamayı hedefler.
- İnsan kaynakları işe alma ve yerleştirme gibi geleneksel süreçleri yürütürken yetenek yönetimi tüm işletmeye yayılan yeteneği alma, yerleştirme, geliştirme, yeteneğin bağlılığını sağlama gibi süreçleri yürütür.

### **1.6.3. Yetenek Yönetiminin Gelişim Sürecinde Etkili Olan Faktörler**

Yetenek yönetiminin gelişim sürecinde rekabet ve küreselleşme, demografik etkiler, yeni yönetim tekniklerinin etkileri, entelektüel sermayenin önemi ve yetenek savaşları olgusu gibi faktörlerin etkili olduğu söylenebilir.

#### **1.6.3.1. Rekabet ve Küreselleşme**

Değişim ve gelişimin çok hızlı olduğu bir çevrede işletmelerin yenilikçi olmak, fark yaratmak, değer ortaya koymak, rekabet avantajını elinde bulundurmak ve küresel alanda başarılı olmak için yetenekli çalışanlara ve onların üst düzey performanslarına ihtiyacı vardır. Bu açıdan yeteneğin işletmeler için vazgeçilmez olduğu söylenebilir (Fettahlıoğlu, Ceyhan ve Afşar, 2016: 133).

İş yapma biçimindeki değişimler de yetenek yönetiminin ortaya çıkmasına katkıda bulunmuştur. Küreselleşmeden dolayı işletmeler uluslararası pazara doğru genişleme eğilimi göstermişlerdir. Kendi ülkelerinde başarılı olan Brezilya, Çin, Hindistan ve Rusya gibi ülkeler yurtdışında da çalışabilecek istekli ve yetenekli yöneticilere ihtiyaç duymaktadır. Ayrıca uluslararası bir zihniyete sahip ancak aynı zamanda yerel iş yapma yöntemlerini bilen ve yerel tüketicinin beklentilerini karşılayabilecek nitelikli yerel yöneticilere de ihtiyaç vardır (Guthridge, Komm ve Lawson, 2008: 52).

Küreselleşmenin artmasıyla birlikte uluslararası faaliyet gösteren çok uluslu işletmeler de artmıştır. Bunun sonucunda yüksek kaliteli çalışana ve yöneticiye olan ihtiyaç artmıştır. Küreselleşmenin artması deneyimli yeteneklerin önemini artırırken uluslararası yetenekleri çekmeyi, motive etmeyi ve elde tutmayı zorlaştıracaktır (Meykens, vd., 2009: 1439).

Küreselleşme en genel anlamıyla sosyal, siyasal, ekonomik olguların ulusal sınırı aşip uluslararası bir boyut kazanmasıdır. Küreselleşmenin son dönemlerde hızla artmasının sebeplerinden bazıları teknolojideki değişim ve gelişimler, uluslararası rekabetin artması ve çok uluslu şirketlerin kurulmasıdır. Bu sebeplerle birlikte küreselleşmenin artması işletmelerin de yönetim üretim süreçlerinde köklü değişikliklere yol açmıştır. Küreselleşmenin artması ve teknolojideki değişimler uluslararası rekabeti artırmıştır. Rekabet avantajını elinde bulundurmaya isteyen işletmeler yeni gelişmelere ayak uydurmuş böylece çalışma koşullarında, iş yeri kavramında, çalışma saatlerinde büyük değişiklikler olmuştur. Esnek üretim sistemleri ve yeni teknolojilerle birlikte nitelikli ve üstün performans gösterecek çalışanlara olan ihtiyaç artmıştır (Gerşil ve Aracı, 2014: 74-76).

Yeni ürün geliştirmek, ürün, hizmet veya müşteri ilişkilerinde fark ortaya koymak, verimliliği ve etkinliği artırmak gibi faaliyetlerin temelinde yetenek yer alır. Bu sebeple inovasyon kavramının önem kazanması yetenek yönetiminin oluşmasına zemin hazırlayan bir başka faktör olmuştur (Atlı, 2013: 45-46).

### 1.6.3.2. Demografik Etkiler

En önemli demografik etkilerden biri işgücünün yaşlanmasıdır. Çalışanların yaşlanmasıyla ve emeklilikle birlikte deneyimli bilgi de yok olmaktadır. Çalışan yaşlanma nedeniyle işletmeden ayrıldığı zaman bugüne kadar ki biriken bilgi, deneyim ve uzmanlığını da götürmektedir. Bu sebeple işletmeler bilgi hafızasını koruyabilmek için bilgiyi kurumsallaştırma stratejisi geliştirmeye ve kurumsal hafıza sistemleri oluşturmaya başlamışlardır (Akar, 2015: 35).

Eskiden günümüze doğru bakıldığında bazı zaman aralıklarında, çalışanların istek ve beklentilerinin birbirinden çok farklı olduğu görülmektedir. Bu farklılık nesil farklılığı olarak tanımlanabilir. 1925-1945 arası doğan kuşak geleneksel kuşak olarak adlandırılır. En bilinen özellikleri elindekiyle yetinmesini bilen ve sadık yapılı kişiler olmalarıdır. 1946-1964 arasında doğan ve baby-boomers olarak adlandırılan kuşak ise tüketim odaklı ve bağlılık duygusu zayıf bir kuşaktır. 1965-1977 arasında doğan x kuşağı ise daha ücret odaklı, yeteneklerini sergilemek isteyen bir kuşaktır. 1978-1989 doğumlular ise y kuşağı olarak adlandırılmaktadır. Bu kuşak ise ücretten çok yaptığı işi sevmeyi ve o işten tatmin duygusu almayı istemektedir (Atlı, 2013: 46-47). Y kuşağı çalışanlar kendileri için bir anlam ifade eden iş ve bu işlerde esneklik, özgürlük beklemekte ve daha iyi ödüller, yaşlı çalışanlara göre daha iyi iş-yaşam dengesi talep etmektedir. Beklentileri karşılanmadığı takdirde daha kolay iş değiştirebilmektedirler (Guthridge, Komm ve Lawson, 2008: 51). Yetenek yönetimi uygulamaları da kuşaklar arasındaki bu beklenti farklılıklarını dengelemeye yardım etmektedir.

Kadın çalışanların çalışma hayatına katılımlarının artması işgücü piyasasını etkileyen faktörlerden biri olmuştur. Günümüzde kadın çalışanlar nitelik gerektiren üst düzey pozisyonlarda söz sahibi olmaktadır. İşletmeler de nitelikli ve yetenekli kadın çalışanları çekmek için esnek saatler, ev-ofis çalışması, çocuk izinleri gibi uygulamalar sunmaktadır (Atlı, 2013: 48-49).

Yetenek kıtlığı aranan yüksek kalitede işgücünün bulunamamasıyla ilgili bir kavramdır. Bu sebeple gelişmiş ülkeler ve işletmeler yetenekli çalışanlara yatırım yapmaktadır. Yetenek kıtlığı oluşmasının sebeplerinden birinin eğitim sistemi olduğu söylenebilir. Gelişmekte olan ülkelere, gelişmiş ülkelere göre iki kat daha fazla genç

mezun sayısı olmasını rağmen hala ihtiyaçları karşılayacak nitelikli iş gücü problemi bulunmaktadır (Akar, 2015: 37-38).

### **1.6.3.3. Yeni Yönetim Tekniklerinin Etkileri**

Teknolojideki değişimler, küreselleşme, rekabet avantajı elde etme gibi sebeplerden dolayı işletmeler dış çevreye uyum sağlayarak değişmeye başlamış ve yeni yönetim teknikleri benimsemiştir. Bu teknikler; insanı merkeze alan toplam kalite yaklaşımı, çalışana yetki devri veren personel güçlendirme, öğrenme odaklı olan öğrenen organizasyon yaklaşımı gibi tekniklerdir (Atlı, 2013: 51-52). Bu yaklaşımların hepsi yetenek temelli bir anlayışın oluşmasına katkıda bulunmuştur.

Toplam kalite yönetimi müşterilerin ihtiyaç, beklenti ve isteklerinin en iyi ve uygun şekilde karşılanması için gerekli olan bir yönetim sistemi olarak tanımlanabilir. İşletme içinde çalışanlar ve yöneticiler müşterinin memnuniyetini sağlamak için bir bütün olarak işbirliği içinde çalışmalıdır. Bu yaklaşıma göre işletmenin tüm çalışanları planlama, kontrol ve geliştirme süreçlerine aktif olarak katılmalıdır. Toplam kalite yönetiminin; müşteriye odak noktası olarak kabul etmek, çalışanların bilgi, tecrübe ve yeteneklerinden üst düzeyde yararlanmak, süreçlere aktif katılımı sağlamak için işletme içi eğitime yer vermek, sağlıklı bir iletişim kurarak geri bildirim yapmak ve grup çalışmalarına yer vermek gibi önemli prensipleri vardır. Ancak bu prensiplerin başarıyla uygulanabilmesi için yönetim anlayışında değişiklikler olması şarttır. Kısa vadeli hedefler yerine uzun vadeli hedefler belirlemek, problemin çözümüyle değil de problemin neden ortaya çıktığı ile ilgilenmek, rekabetçi bir ortamdan çok yardımlaşmanın ve işbirliğinin olduğu bir ortam teşvik etmek, sonuç odaklı olmak yerine, süreci geliştirme üzerine odaklanmak, çalışanları risk almaya teşvik etmek, çalışanlar üzerinde sıkı bir kontrol uygulamak yerine yol gösterici bir tavır benimsemek, emir vermek yerine çalışanların kararlar almasına olanak tanımak ve hiyerarşik bir yapı yerine daha basık bir yapıyı tercih etmek olması gereken en köklü değişikliklerdir (Mergen, 1993: 27-31).

İş ortamının küreselleşmesi, rekabetin artması, dış çevrenin sürekli değişmesi, değişen müşteri isteklerine hızla cevap verme isteği, eğitim düzeyi artan çalışanların beklentilerinin değişmesi gibi sebeplerden dolayı personel güçlendirme kavramının

oluştugu söylenebilir. Personel güçlendirme yardımlaşma, yetiştirme ve eğitim yoluyla alt kademe çalışanların karar verme yetkilerinin artırılması ve geliştirilmesidir. Böylece alt kademe çalışanlar karar vermede ve problem çözümede aktif olarak yer alır, çalışanların yetki ve sorumluluğu artar. Bu yaklaşımda yöneticilerin takındığı tavır çok önemlidir. Yöneticiler güçlendirilecek çalışanlara karşı ast-üst ilişkisinden ziyade daha yardımcı, rehber olan, mentor gibi destek veren bir konumda olmalıdır. Çalışanları karar almaya, risk almaya teşvik etmeli; performansı hakkında geri bildirimde bulunmalıdır. Yetenekli çalışanların performansından üst düzeyde yararlanmak için onların özgür hissetmesini sağlamalı ve gerekli olan kaynakları sunmalıdır (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 131-139). Çalışan motivasyon ve tecrübe eksikliği yaşadığında bir koç gibi yanında olmalı, çalışan kendine güvenmediğinde destekleyici bir tarzla yaklaşmalı, becerisinin düşük olduğu konularda çalışanı yönlendirmeli, yetkilendirmenin önündeki engelleri kaldırarak çalışanların yeteneklerini maksimum düzeyde sergilemesi için, güçlendirme için sürekli destek sağlamalıdır (Fox, 1998).

Yetenek yönetimi anlayışının oluşmasına etki eden önemli tekniklerden biri de öğrenen organizasyon yaklaşımıdır. Öğrenen organizasyon insanların istedikleri sonuçları görmesi için kapasitelerini genişlettikleri, yeni ve kapsamlı düşüncelerin beslendiği, kolektif amaçların serbest bırakıldığı, insanların bütünü bir arada görmeyi öğrendikleri organizasyonlardır (Smith, 2001). Öğrenen organizasyon: “İşletme stratejilerinin başarısını artırmak için çalışanların katılımını ve paylaşımını sağlayan, öğrenmeyi teşvik eden ve ödüllendiren, açık iletişim kanalları ve yatay hiyerarşi çerçevesinde tüm çalışanların katılımı ile bilgiye ulaşmayı, kritik noktalarda stratejik kararlara katkıda bulunulmasını sağlayan, geçmişte yaptıkları ile değil gelecekte yapacakları ile farklılaşmayı sağlama özelliği taşıyan ve bu özelliği pratiğe geçirebilmiş organizasyonlar olarak tanımlanmıştır.” Bir işletmenin öğrenen organizasyon durumuna gelebilmesi için yapması gereken bazı değişiklikler vardır. Devamlı öğrenme fırsatları oluşturmak, işbirliğini teşvik etmek, ortak bir vizyon oluşturmak ve çalışanlara bu vizyon doğrultusunda yetkiler vermek, katılımcı bir yaklaşımı benimsemek, sağlıklı iletişim kanalları oluşturmak gibi değişikliklerin olması gerekir (Kıngır ve Mesci, 2007: 69-77).

#### **1.6.3.4. Entelektüel Sermayenin Önemi**

Entelektüel sermaye kavramı için tek ortak tanımdan söz etmek mümkün değildir. Bu kavramla ilgili yapılan bazı tanımlar şöyledir: “işletmeye pazarda rekabet avantajı sağlayan, çalışanların bildiği her şey”, “işletmenin faaliyetlerini sürdürmesine imkan sağlayan, sahibi olduğu görünmeyen varlıkların bütünü”, “refah/zenginlik yaratmak üzere kullanıma sokulabilen entelektüel malzeme, yani bilgi, enformasyon, entelektüel mülkiyet ve deneyimin bileşimi”. Entelektüel sermayenin temelinde bilgi vardır ve farklı unsurların etkileşimiyle gelişmektedir. Entelektüel sermayeyi oluşturan bu unsurlar insan sermayesi, örgütsel sermaye ve müşteri sermayesidir. İnsan sermayesi; işletme çalışanlarının sahip olduğu bilgi, yetenek, liderlik becerisi, risk alabilme becerisi deneyim, yenilikçilik, yaratıcılık, fark oluşturma gibi faaliyetlerin toplamıdır. Entelektüel sermaye insan unsurundan ötürü insan kaynakları açısından her geçen gün daha fazla önem kazanmaktadır. Buna bağlı olarak insan kaynaklarının entelektüel sermayeye stratejik yönden yüklediği anlam ve bu kavramın eğitilmesi, geliştirilmesi konusundaki duyarlılığı da artmaktadır (Görmüş, 2009: 58-61).

Bilgi ekonomilerinde işletmelerin rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamak için sahip oldukları entelektüel sermayenin farkında olması, onları geliştirmesi ve doğru bir şekilde yönetmesi gerekir (Alagöz ve Özpeynirci, 2007: 168). Bir işletmenin entelektüel sermayesini yönetmesini sağlayan en önemli faktör nitelikli, yetenekli ve bilgi sahibi çalışanlara sahip olmaktır. Bu sebeple işletmeler yetenekli çalışanlara sahip olmalı ve onların performansından en üst düzeyde faydalanmak için gerekli kaynakları ve ortamı sunmalıdır (Görmüş, 2009: 67).

#### **1.6.3.5. Yetenek Savaşları Olgusu**

Küreselleşen iş ortamında işletmeler arasında yaşanan en büyük rekabet yetenekli çalışanlar konusunda olmuştur. Değişen çevreye adapte olabilmek, değişen müşteri isteklerine hızla cevap vermek, piyasada lider konumda bulunmak için her işletme yetenekli çalışanları kendi işletmesine çekmeye çalışmıştır.

Yeteneğin işletmelerin başarısı için önemli olması sebebiyle McKinsey danışmanlık şirketinin danışmanları “yetenek için savaş” kavramını geliştirmişlerdir. Bu danışmanlık firmasının 77 firma ve 6000 yöneticiyle yaptığı çalışmada gelecek 20



senede başarı için en önemli faktörün yüksek yetenekli çalışanlar olacağı tespit edilmiştir. Yetenek yönetiminin önem kazanmasıyla birlikte işletmelerin yetenek savaşına girme nedenleri tablo 1.3.'teki gibidir (Fettahlıoğlu ve Demir, 2014: 179-180).

**Tablo 1.3.** Eski ve Yeni Koşulları Arasındaki Farklılıklar

<b>Eski Koşullar</b>	<b>Yeni Koşullar</b>
Çalışanların işletmelere ihtiyacı vardır.	İşletmelerin çalışanlara ihtiyacı vardır.
Rekabet etmek için makine, coğrafya ve sermaye önemlidir.	Rekabet etmek için yetenekli çalışanlar önemlidir.
Yetenekli çalışanlar fark oluşturur.	Yetenekli çalışanlar çok büyük farklar oluşturur.
Yapılacak iş sayısı azdır.	Çalışan sayısı azdır.
Çalışanın bağlılığı ve iş güvencesi önemlidir.	Kısa süreli bağlılık vardır ve çalışan devri artmaktadır.
Çalışanlar standart ücrete razı olur.	Çalışanlar ücret dışında başka şeyler talep eder.

**Kaynak:** Fettahlıoğlu ve Demir, 2014: 180

Yetenekli çalışanların bu denli önemli olması sebebiyle Türkiye’de de yoğun bir rekabet süreci yaşanmaktadır. Bu durum şu şekilde özetlenebilir (Altınöz, 2009: 13):

- Yetenekler arasındaki rekabet gelişmiş işletmelerin gündemindedir.
- Yabancı sermayeli ve ortaklı işletmelerdeki yetenekli çalışanlara dair vizyon daha ileri boyuttadır.
- İşletmeler hedef kitlelerine göre konuya dair farklı ölçütler kullanmaktadır.
- Rekabet üstünlüğü oluşturmak için kullanılacak temel strateji, işe alma sürecinde pazarlama bakış açısı şeklindedir.
- Yetenekler arasındaki rekabetin oluşturduğu vizyon, konuya inanmış işletmelerin üst yönetimlerinin gözetimiyle paylaşılabilir.

### **1.7. Yetenek Yönetimi Uygulamaları**

Her işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmak için geliştirdiği stratejilere göre benimsediği yetenek yönetimi uygulamaları farklı olabilir. Bazı işletmeler mevcut yetenek açığını kapatmaya çalışırken bazı işletmeler gelecekte ihtiyaç duyulacak yetenekli yöneticiler için yetenek havuzu denen bir sistem oluşturarak bu uygulamaları

sürdürür. Yetenek açığını kapatmaya çalışan işletmeler gelecekte ihtiyaç duyulacak yetenekler ile mevcut yetenekleri karşılaştırarak yetenek yönetimi uygulamalarını sürdürür. Yetenek havuzu ise geleceğin liderlerini yetiştirmek ve pozisyonlarda oluşacak boşluklara daha hızlı bir şekilde gerekli nitelik ve yetenekte olan çalışanları yerleştirmek için kullanılan örgütsel yedekleme uygulamasıdır (Akar, 2015: 62).

İşletmelerin hangi amaçla olursa olsun benimsedikleri yetenek yönetimi uygulamalarının başarılı olması için dikkat etmesi gereken noktalar şu şekildedir (Akar, 2015: 63-64):

- Yetenek yönetimi uygulamalarının başarılı olabilmesi için işletmedeki herkesin benimsediği yetenek ve yetenek yönetimi tanımı yapılmalı, süreç ve yetenek stratejisi birbiriyle uyumlu olmalıdır.
- Yetenek yönetimi faaliyetleri sürdürülürken işletmedeki her kesim tarafından anlaşılacak bir dil kullanılmalıdır.
- Yetenek havuzu, proaktif yaklaşım önceden belirlenmiş yetenek ihtiyaçlarını karşılamak için en uygun yaklaşımlardır.
- İşletmedeki tüm kademedeki çalışanların yetenek yönetimi kavramını benimsemesi yetenek ihtiyaçlarının daha kolay giderilmesine yardımcı olur.
- Orta düzey ve yatay bölüm yöneticilerinin yetenek yönetimine dair örgütsel bir tutum geliştirdiklerine olan bağlılıkları ve adanmışlıkları çok önemlidir.
- Yetenek yönetimi uygulamaları işletme dışı çalışanları işletmeye çekebileceği gibi işletmedeki çalışanların da bağlılığını artırmalıdır.
- Yetenek yönetimi uygulamaları işletmedeki her bölüm tarafından benimsenmeli ve katılımcı bir yaklaşımla yürütülmelidir.
- Yetenek geliştirme süreci, formal ve informal yöntemler birleştirilerek karma bir şekilde yapılmalıdır.
- İnsan kaynakları uzmanları yetenek yönetimi uygulamaları sürecinde destekleyici bir şekilde aktif olarak rol almalıdır.
- Yetenek yönetimi süreci, yetenek olarak tanımlanan niteliklerin amaca uygun olmasını sağlamalıdır.

- Yetenek yönetimi sürecinde yapılan uygulamalar sürekli kontrol edilmeli, ihtiyaçların ne derece karşılandığı tespit edilmeli ve yeni öncelikler belirlenmelidir.

Bu faktörlere ek olarak (Alayoğlu, 2010: 89-90):

- Yetenek, uzun dönemli bakış açısıyla ancak değişime cevap verecek şekilde yönetilmelidir.
- Yetenek iyi ve kötü zamanlarda da stratejik olarak yönetilmelidir.
- Yetenekleri en etkili şekilde kullanabilmek için gerekli beceriler geliştirilmelidir.
- Yetenek matrisleri kullanılmalıdır.

Bu çalışmada yetenek yönetimi uygulamaları; iş ve yetenek stratejilerinin belirlenmesi, kilit pozisyonların belirlenmesi, yeteneklerin belirlenmesi ve sınıflandırılması, yeteneklerin konumlandırılması/bölümlendirilmesi ve yetenek yönetimi stratejileri olarak ele alınmıştır.

### **1.7.1. İş ve Yetenek Stratejilerinin Belirlenmesi**

Yetenek yönetimi uygulamalarının temelinde işletmelerin hedef ve stratejileri vardır. İşletmelerin hedeflerine yönelik oluşturdukları stratejiler yetenek yönetimi uygulamalarına yön göstermektedir. Dolayısıyla yetenek yönetimi uygulamalarının başarılı olması için işletmenin hedefleri ve iş stratejileri gözden geçirilmeli, tam ve net olarak tanımlanmalıdır. İş stratejileri belirlendikten sonra atılacak adım işletmenin kültürü, amaçları, hedefleri ve iş stratejisiyle uyumlu bir yetenek stratejisinin belirlenmesidir. Yetenek stratejisi işletmeyi başarıya ulaştıracak mevcut ve potansiyel çalışanlara karşı stratejik bir şekilde yaklaşılmasını ifade eder. Yetenek stratejisini hayata geçirebilmek için öncelikle yönetsel ve teknik alandaki kilit pozisyonlar belirlenmeli, bu pozisyonlara göre iş tanımları yapılmalı ve sonrasında bu pozisyonlar için gerekli niteliklere, özelliklere sahip olan işletme içindeki ve dışındaki yetenekler belirlenmelidir (Alayoğlu, 2010: 78-79).

İşletmeler başarılı olabilmek için stratejik önceliklerini belirlemelidir. Satışa ya da pazarlamaya daha fazla önem vermek, müşteri portföyünü geliştirmek veya müşteri

ilişkilerini derinleştirmek gibi konularda önceliklerini belirlemek potansiyel çalışanlarda aranan nitelikleri ve mevcut çalışanlarda geliştirilmek istenen özellikleri netleştirir. Özetle yetenek yönetimi stratejisi işletmenin stratejik önceliklerini belirleyerek, yetenek yönetimi uygulamalarını bu stratejiler ile uyumlaştırarak ve gerekli süreçleri uygulayarak oluşturulabilir (Vulpen).

### **1.7.2. Kilit Pozisyonların Belirlenmesi**

Bir işletmede kilit öneme sahip yönetsel ve teknik pozisyonların belirlenmesi işletmenin iş ve yetenek stratejilerini başarıyla hayata geçirmesi için çok önemlidir. Çünkü bu pozisyonlar belirlenirken yaşanabilecek herhangi bir olumsuzluk işletmenin istediği hedefe ulaşmasını engelleyebilir (Çırpan ve Şen, 2009: 113). Kilit yetenekler ve kritik işgücü ise bu pozisyonları doldurabilecek, işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlayabilecek çalışanlardır. Kilit pozisyonların belirlenmesiyle birlikte işletmeler çalışanları sınıflandırır ve işletme için en faydalı ama zor bulunan, işten ayrılması işletmeye büyük hasar verecek olan, değer oluşturabilecek olan, eğitimi ve gelişimi zaman alacak olan ve müşterilerle direk iletişim kurabilen çalışanlara odaklanır (Atlı, 2013: 126).

İşletmeler kilit pozisyonları belirlerken dört farklı yol izlemektedir (Tabançalı ve Korumaz, 2014: 144):

- Organizasyon şeması yada görev sorumluluk derecesi: Bu yaklaşımda işletmeler kilit pozisyonları belirlerken organizasyon şemasına veya işin istediği bilgi, beceri ve deneyime odaklanırlar. En önemli pozisyonlar en fazla sorumluluk alan, risk alabilen yetenekli çalışanlar ile doldurulur.
- İşin katma değeri ve yerine koyma zorluğu: Bu yaklaşımda işler A, B ve C sınıfı işler olarak sınıflandırılır. Bu işler, işin katma değeri ve bu pozisyonda çalışan kişinin değiştirilmesinin zor veya kolay olmasına göre değerlendirilir. A sınıfı işler stratejik işleri, B sınıfı işler desteği ve C sınıfı işler diğer işleri temsil eder. Bir işletmedeki A sınıfın işlerin hepsi yöneticilerle ilgili olmayabilir. Operasyonel bir iş de A sınıfı iş grubuna girebilir.
- İşe ödenen ücret açısından: Bu yaklaşımda bir çalışanın yüksek nitelikli olması, az bulunabilir olması, işletme için fark oluşturması gibi özellikleri çalışanın

ücretinin bir yansımasıdır. Yani en önemli işleri en yüksek ücret alan kişiler yapmaktadır.

- Stratejik Temelli Bakış Açısı: Bir işletmedeki stratejik öneme sahip pozisyonlar işletmenin stratejisine göre belirlenir. Bu yaklaşıma göre işletmenin stratejisine en çok katkıda bulunacak pozisyonlar, kilit pozisyonlar olacaktır.

### **1.7.3. Yetkinliklerin Belirlenmesi ve Çalışanların Sınıflandırılması**

Yetkinlik, en iyi performansın elde edilmesinde ayırt edici bilgi, beceri ve tutumlardan oluşan gözlemlenebilir davranışlardır. İşletme açısından yetkinlik, işletmede bir değer oluşturabilecek çalışanların sahip olduğu yeteneklerdir. Yani işletmelerin çalışanlarından beklediği özelliklerdir. Çalışanların mükemmel performans sergileyebilmesi için sahip olduğu yetkinlikler en önemli noktadır. Bu durumda çalışanlarda olması beklenen temel yetkinlikler şunlardır (Biçer ve Düztepe, 2003: 14-15):

- Bilgi, beceri ve tecrübe
- Yetenek (Çalışanın kapasitesi)
- Stil (Çalışanların iş arkadaşları, yöneticileri, takımları ve tüm işletme ile içinde bulunduğu ilişki)
- Motivasyon (Çalışan bir işi yaparken onu motive eden veya motivasyonunu zedeleyen etmenler)

Ayrıca uzmanlık bilgisi, liderlik, yaratıcılık, inisiyatif kullanma, iletişim becerileri, empati yapabilme gibi özellikler de diğer yetkinlikler olarak sıralanabilir.

Yetkinlik modeli ise bilgi, beceri, yetenek bütünü, motivasyon, davranış ve kişilik özelliklerinden meydana gelir. Yetkinlik modelleri çalışanların değerlendirilmesi, potansiyel çalışanların tespit edilmesi, eğitime ve yetiştirme ihtiyaçlarının değerlendirilmesi gibi farklı sebeplerden dolayı kullanılmaktadır (Warech, 2002: 71).

Yetenek modeli geliştirilirken pek çok farklı yöntem kullanılabilir. Bunlardan bazıları şu şekildedir (Atlı, 2013: 130-132):

- Araştırmaya dayalı yetkinlik yaklaşımı: Bu yaklaşım Harvard Üniversitesi psikoloji profesörü David McClelland ve Hay/Mcber danışmanlık şirketi

tarafından geliştirilmiştir. Bu yaklaşıma göre bir işletmedeki üstün performans gösteren çalışanların başarılarının altındaki etmenler araştırılır. Bu etmenler incelenerek başarı faktörleri belirlenir.

- Stratejiye dayalı yetkinlik yaklaşımı: Bu yaklaşıma göre işletmenin stratejileri doğrultusunda gerekli yetkinlikler hakkında karar verilir. Ayrıca daha önce bu evreleri yaşamış diğer işletmelerin veri tabanlarından faydalanarak da yetkinlikler belirlenebilir.
- Değerlere dayalı yetkinlik yaklaşımı: Bu yaklaşıma göre gerekli yetkinlikler; işletmenin kültürü ve değerleri baz alınarak yöneticilerin tutum ve duygularına göre şekillenir.

Bahsedilen bu üç yaklaşımın geleneksel yetkinlik modelleri olduğu söylenebilir.

Yetenek yönetimi uygulamalarında kullanılan güncel yetkinlik modelleri ise şu şekildedir:

- Ortak geçerli model: Harvard üniversitesi psikoloji profesörü Daniel Goleman, meslektaşı David McClelland ve McBer'in yaptığı çalışmalardan hareketle insanların öğrenme gelişme kapasitesinin bazı karakteristik özelliklere bağlı olduğu saptanmıştır. Bu özellikler duygusal zekanın öz farkındalık, sosyal farkındalık, öz yönetim ve ilişki yönetimi gibi boyutlarına tekabül eder. Bu yetkinliklerin seviyesi pozisyonlara göre farklılık gösterebilir. Nitelikli insanların sahip olduğu bu yetkinlikler her işletmede ortak olarak kullanılabilir.
- Kritik rol temelli yetkinlik modeli: Çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve katma değerinin bir bütün olarak ele alınmasıyla oluşturulan rol tanımlamalarına göre belirlenen bir modeldir.
- İş aileleri temelinde yetkinlik modeli: Bu modele göre yetkinlikler işletmenin fonksiyonlarına göre belirlenir. Üretim, pazarlama, satış gibi farklı bölümlerde çalışanların farklı teknik yetkinlikleri vardır.
- Liderlik temelli yetkinlik modeli: Bu model, liderlik ve yönetsel pozisyonlar için oluşturulmuş yetkinlik modelini temsil eder.

Çalışanların sınıflandırılması ise birçok işletmeye göre farklılık göstermektedir ancak yetenek yönetimine katkılarından dolayı bu çalışmada McKinsey çalışmaları ele

alınmıştır. McKinsey'in War for Talent'ta çalışanlara dair yaptığı sınıflandırma şöyledir (Altınöz, 2009: 38):

- A grubu çalışanlar, üstün başarı için bir standarttır. Bu çalışanlar sürekli sonuç elde eder, diğer çalışanlara rol model olur ve onların motivasyonunu üst düzeye yükseltir. İşletmedeki çalışanların %10 ila %20'lik kısmını oluştururlar.
- B grubu çalışanlar, A grubu çalışanlara destek olan, potansiyeli kısıtlı ancak beklentiyi karşılayan bir gruptur. Çalışanların %60 ila %70'lik kısmını oluştururlar.
- C grubu çalışanlar, bazı dönemlerde işletme için faydalı sonuçlar elde eder. Çalışanların %10 ila %20'lik kısmını oluştururlar.

Yüksek potansiyelliler, yıldızlar olarak da adlandırılan A grubu çalışanlar bu sınıflamadaki en yetenekli grubu temsil eder. Bu çalışanlara önemli ölçüde yatırım yapılmalıdır. Belirli ölçüde işletmeye katkı veren B grubu çalışanlar ise geliştirilmelidir. Düşük performans sergileyen C grubu çalışanlar ise geliştirilmeli veya kritik pozisyonlardan uzaklaştırılmalıdır (Atlı, 2013: 147-148).

#### **1.7.4. Yeteneklerin Konumlandırılması/Bölümlendirilmesi**

Yetenek gruplarının gösterdiği performanslar işletme için çok önemlidir. Çünkü her grubun işletmenin hedeflerine ulaşmasında farklı bir rolü vardır. Huselid ve diğerleri örgütün rekabet avantajı sağlaması için konumların önemini vurgulamıştır. İşletmenin stratejilerini gerçekleştirmede yardımcı olacak konumları stratejik etki ve performans çeşitliliği olmak üzere iki kriterle tanımlamış, bu konumlar için lazım olan nitelik ve yetkinliklerin belirlenmesi gerektiğini savunmuştur. Yani bir çalışan eğer stratejik bir konuma yükseltilecekse o çalışanın hangi konumda nasıl performans gösterdiği incelenmelidir. Ruse ve Jansen ise stratejik hedeflere ulaşma konusunda rollere göre ayırım yapmakta ve bunun için bölümlendirme ifadesini kullanmaktadır. Bölümlendirme, işletmedeki en kritik rolün hangisi olduğuyula ilgili bir kavram olarak karşımıza çıkar. Bölümlendirme sayesinde hangi rolde hangi düzeyde yetenekli çalışan gerektiği, bu çalışanların kaç tanesinin işe alınacağı yada üst pozisyonlara yükseleceği gibi bilgiler öğrenilir. Böylece işletmeler yetenek yönetimi aşamalarında hangi çalışana yatırım yapacağına, eğitim ve gelişim imkanı sunacağına, kariyer planı yapacağına

karar verir. Ruse ve Jansen'a (2008) göre dört farklı rol tipinden söz edilebilir. İlk olarak stratejik roller, işletmenin rekabet üstünlüğü elde etmesini sağlayan ve bunu devamlı hale getiren kritik rollerdir. Bu rol tipindeki çalışanların üst düzey performansı ve bilgileri mevcuttur. İşletmeler bu rollerin oluşumunu desteklemelidir. İkinci olarak temel roller, işletmenin işleyişine katkıda bulunan rollerdir. Yaptıkları işle ilgili bilgi ve becerileri yeterlidir. Bu roller işletmeler tarafından korunmalıdır. Üçüncü sırada ise gerekliler yer alır. Bu roldeki çalışanlar olmadan işletmenin devamlılığı riske girmektedir. Çünkü bu roldeki çalışanlar olmadan süreçleri tasarlamak zorlaşmaktadır. İşletme bu rolü daha etkin hale getirmeli veya dışarıdan istihdamı sağlamalıdır. Son sırada ise temel olma niteliği olmayan roller bulunur. Bu rollerin işletmenin hedefleri ile doğrudan ilişkileri olmadığı için bu roller ya azaltılmalı yada daha etkin hale getirilmelidir (Akar, 2015: 77-78).

Bu açıklamalardan da görüldüğü üzere işletme tarafından çalışanlar ne şekilde konumlandırılrsa yada bölümlendirilse de önemli olan işletmenin hedeflerine ulaşması ve işletme ile çalışanların beklentilerinin, yeteneklerinin uyuşmasıdır.

#### **1.7.5. Yetenek Yönetimi Stratejileri**

Yetenek yönetimi sürecinin başarıyla gerçekleşebilmesi için iş ve yetenek stratejilerinin tam ve net olarak belirlenmesi gerektiği daha önceki açıklamalarda belirtilmiştir. İşletmeler yetenek yönetimi stratejilerini sınıflandırılmış çalışan grubuna iki farklı açıdan oluşturabilir. İlk olarak A grubu olarak açıklanan yetenekli, yüksek potansiyeli olan çalışanlara odaklanarak yetenek yönetimi süreçlerini oluşturur. İkinci olarak ise işletmenin tüm düzeylerindeki çalışanlar da yetenek olabileceğine inanır ve farklı düzeylerdeki yetenekli çalışanlar için yetenek yönetimi sürecini sürdürür. İşletmenin yetenek yönetimin uygulayacağı pozisyonlar da stratejilere yön vermektedir. İşletmeler önemli yönetsel pozisyonları veya liderlik pozisyonları için işletme içinden veya dışından belirli kişileri işletmeye çekme, eğitme ve geliştirme, işletmeye karşı sadakatini artırma ve örgütsel yedekleme gibi aşamalara odaklanabilir veya işletmedeki tüm çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi için çaba harcayıp onların potansiyeline ulaşarak bu potansiyeli kullanmaya yönelik stratejiler oluşturabilir (Akar, 2015: 79-80).



İşletmelerin yetenek yönetimi süreçlerine yön veren altı stratejik yaklaşımdan söz edilebilir (Devine ve Powell, 2008: 3-4):

- Rekabetçi bakış açısı: Bu yaklaşıma göre yetenekli çalışanlar işletmeler tarafından belirlenmeli ve beklentileri karşılanmalıdır. Aksi takdirde bu çalışanların rakipler tarafından ele geçirilmesi kaçınılmazdır. Yetenek yönetimi etkin bir şekilde elde tutma stratejisi olarak sürdürülür.
- Süreç yaklaşımı: Bu yaklaşım çalışanların performansının en üst düzeyde olmasına odaklanır. Yetenekleri yetiştirmek ve yönetmek örgütsel hayatta günlük sürecin bir parçasıdır. Süreç yaklaşımına göre gelecekte başarılı olabilmek için doğru yeteneklere sahip olmak gerekir.
- İnsan kaynakları planlaması yaklaşımı: Süreç yaklaşımı ile benzer noktalara odaklanır ancak bu yaklaşımda doğru çalışanların doğru zamanda doğru işte olması ve doğru olan şeyleri yapması için insan kaynakları oryantasyonu ile uyum sağlanır.
- Gelişimsel bakış açısı: Bu yaklaşım yüksek potansiyellilerin ve yeteneklerin geliştirilmesine odaklanır. Dolayısıyla yetenek yönetimi sıkça hızlandırılmış geliştirme yollarıyla ilgilenir.
- Kültürel bakış açısı: Bu yaklaşıma göre yetenek yönetimi bir düşünce biçimidir ve işletmenin başarısı için yetenekli çalışanların kritik bir önemi vardır.
- Değişim yönetimi yaklaşımı: Bu yaklaşıma göre yetenek yönetimi örgütsel değişim için daha geniş stratejik insan kaynakları girişiminin ilk adımında itici güç olabilir. Yetenek yönetimi; işletmenin kültürünü, liderlik tarzlarını ve yönetim yeteneklerinin değiştirilmesine yardımcı olabilir.

### **1.8. Yetenek Yönetimi Aşamaları**

İşletmeler değişen çevre koşullarından dolayı rakiplerine karşı rekabet üstünlüğünü korumak ve iş stratejilerine uyumlu olarak varlığını devam ettirebilmek için nitelikli çalışanları işletmeye kazandırmak zorundadır. Bu bağlamda yetenek yönetiminin çalışana dair yeteneği çekme, yeteneği seçme ve yerleştirme, yeteneği geliştirme, yeteneği tutma ve örgütsel yedekleme olmak üzere beş aşaması bulunur.

### 1.8.1. Yeteneği Çekme

Yeteneği çekme aşaması, işletmelerin stratejileri doğrultusunda ihtiyaç duyulan sayıda ve nitelikte çalışanların işletmeye kazandırılması olarak tanımlanır. Bu aşamada ihtiyaç duyulan yetenekli çalışanlara ulaşma, başvurusunu alma, seçme ve işe alma gibi birtakım süreçler yürütülür. Bu aşama tüm sürece bir girdi sağladığı için yeteneği çekmenin en önemli aşama olduğu söylenebilir (Akar, 2015: 83-84).

İşletmeler yetenekli çalışanları kazanabilmek için doğru insanlara doğru bir şekilde ulaşmalıdır. Bu nedenle işletmeler hedef aday kitlesini tam olarak bilmeli, aranan özellikleri tam olarak belirlemeli ve iletişim araçlarını etkin kullanmalıdır (Atlı, 2013: 148).

Yetenekli insanları işletmeye çekebilmek için Chowdhury tarafından uygulanması önerilen bazı taktikler şu şekildedir (Atlı, 2013: 149):

- Yetenekli çalışanlara müşteri gibi davranmak
- Yetenek yönetimine önem vermek
- Çalışana eğitim ve gelişim olanakları sunmak
- Paylaşılan bir vizyona sahip olmak
- Performans değerlendirme ve örgütsel yedekleme planları yapmak
- Esnek bir çevre ve olumlu bir kültüre sahip olmak

Yukarıdaki taktiklerden de görüldüğü üzere birçok işletme çalışanlarına tüketiciymiş yaklaşım onlara değer vererek, beklentilerini karşılayarak işletmeye kazandırmaya çalışmaktadır.

Yeteneği çekme aşamasının çalışan değer önermesi, yetenekli çalışan özellikleri ve tercihleri, pozisyon analizi, çekme kanalları gibi boyutları bulunur.

- Çalışan değer önermesi: Yetenekli bir çalışanın bir işletmede çalışması için işletmenin, çalışanın beklentilerini, isteklerini ne derece karşıladığıyla ilgili bir kavramdır. Çalışanın bir işletmede çalışmaya başladığında deneyimlediği ve edindiği yaptığı işten iş ilişkilerine kadar liderlik, iş arkadaşları ilişkileri, ücretlendirme gibi unsurların toplamıdır. Çalışan değer önermesi hem çalışanların isteklerinin yerine getirilmesi hem de mevcut ve potansiyel

çalışanların işletmeyi nasıl gördükleriyle ilgilidir. Bu boyut potansiyel çalışanları cezbetmek ve mevcut çalışanların bağlılıklarını pozitif olarak etkilemek için duygusal bir bağlılık oluşturmayı amaçlar. Ancak işletmeler öncelikle çalışanların işlerini istedikleri gibi yapabilmesi ve kendilerini geliştirebilmesi için gerekli kaynak ve ortamları sunmalıdır. Çünkü çalışanlar yeteneklerini rahatça sergileyebileceği bir ortama sahip olduklarında işletmeye katkıları da artacaktır. Bu açıdan bakıldığında çalışan değer önermesinin üç faydasından bahsedilebilir: Çalışan değer önermesi çalışan için tüm ekonomik faydaları içerir (ekonomik fayda), çalışanın rahat bir şekilde işini yapabilmesi için gerekli çalışma koşulları sağlanır (hizmet faydası) ve çalışanın duygusal ihtiyaçları düşünülerek ihtiyacı olan psikolojik gereksinimler sağlanır (duygusal fayda) (Atlı, 2013: 163-164).

Genel olarak bir işletmenin ihtiyacı olan yetenekli çalışanları çekmesi ve uzun süreli bir bağlılık oluşturması için işletmenin de farkındalığının yüksek olması, gelişime, değişime, yeniliklere adapte olması, çalışanların işletmeyi tercih edecekleri bir imaj oluşturması, rakiplerine göre farklı olması gerekir.

- Yetenekli çalışan özellikleri ve tercihleri: Yetenekleri çalışanların en önemli özelliği çabuk öğrenmeleri, öğrendiklerini hemen uygulamaları ve bu konuda uzmanlaşmalarıdır. Yetenekli çalışanlar, bilgisi ve becerisi üst düzeyde olduğu için üst düzey performans gösteren, daha basık yönetim yapılarını tercih eden, işiyle ilgili hızlıca geri besleme bekleyen, duygusal beklentilerinin karşılanmasını isteyen, kendisinin farkında olan bilinçli çalışanlardır. Bu tarz çalışanlar kendi değerlerinin farkında olduğu için ücret ve yan ödemeler gibi maddi beklentiler onlar için öncelikli değildir. Bu nedenle işletmelerin yetenekleri çalışanları çekmesi için maddi imkanlardan çok çalışanlara heyecan verecek bir iş ortamı sağlaması gerekir (Akar, 2015: 86).

İşletmelerin yetenekli çalışanları işletmeye çekebilmesi için bu çalışanların beklentilerinin önceliklerini çok iyi bilmeli ve onlara değerli olduğunu hissettirmelidir. Özellikle çalışanların yöneticilerle olan iş ilişkileri, psikolojik gereksinimleri, çalışacağı ortam dikkat edilmesi gereken en önemli noktalarıdır.

- Pozisyon analizi: İşletmelerin ihtiyaç duyduğu çalışanların nitelikleri aranan pozisyonlara uygun olmalıdır. Çekme aşamasının başarılı olabilmesi için işletmelerin hangi pozisyon için hangi özelliklere ihtiyaç olduğu gerçekçi bir şekilde belirlenmelidir. Bu boyutta öncelikle pozisyon gözlemlenir. Pozisyonun gerektirdikleri belirlenir. Pozisyona dair yapılacak iş için gerekli bilgi, beceri, yetenek, yükümlülükler, bu işi diğer işlerden ayıran yönler belirlenir. Tüm bu süreçler pozisyon için ihtiyaç duyulan potansiyel çalışanların değerlendirilmesine katkıda bulunur (Akar, 2015: 88).
- Çekme kanalları: İşletme ile potansiyel çalışanların iletişim kurmasını sağlayan ortamlar çekme kanallarıdır. Adaylara ulaşmada gazete, ilan gibi geleneksel kanalların yanında artık daha sık tercih edilen elektronik ortamlar kullanılmaktadır. İşletmeler ihtiyaç duyduğu yeteneği çekebilmek için seçeceği ve kullanacağı kanala dikkat etmelidir.

**Tablo 1.4.** Çekme Kanalları ve Tanımları

Kanal	Tanım
Çalışan referansı	İşletmedeki çalışanların tanıdıkları kişileri önermesi ve onlara referans olması.
Kurumun web sitesi	Birçok adaya ulaşmada en önemli kanallardan biridir. Ancak web sitesinin doğru adayı çekecek şekilde düzenlenmesi gerekir.
Üniversite ve iş okulları	Yetenekli kişilerin bulunabileceği en önemli kaynaktır. İşletmeler üniversitelerde sunumlar yaparak, hocalarla görüşerek yeteneklere ulaşmaya çalışır.
e-istihdam	İşletmelerin ve adayların sıklıkla kullandıkları monster, career builder gibi web siteleridir.
Online simülasyonlar	İşletmeye özel olarak hazırlanan adayların gerçek kapasitesini görmek için kullanılan oyun veya testlerdir.
Video özgeçmiş ve diğer online kanallar	Youtube gibi sitelerde adaylar video özgeçmişlerini paylaşırlar.
Kurum içi haber bültenleri	Halkla ilişkiler ve insan kaynakları birimleri aracılığıyla basılı veya online olarak boş pozisyonların duyurusunun sağlandığı araçlardır.
İstihdam ajansları	En doğru adaya ulaşmak için hizmet alınan sektör, örgüt ve pozisyon odaklı insan kaynakları ajanslarıdır.

**Kaynak:** Akar, 2015: 89

Tablo 1.4.'te işletmeler ve adayların iletişim kurmasına yardımcı olan kanallar ve tanımları yer almaktadır. Bu tabloya bakarak artık teknolojinin çok ilerlemesiyle birlikte iletişim kanallarının da günümüze ve teknolojik gelişmelere uyumlu olduğu söylenebilir.

### **1.8.2. Seçme ve Yerleştirme**

İnsan kaynaklarıyla ilgili yapılan pek çok çalışmada işletmelerin yapısının, büyüklüğünün ve stratejisinin işe alımları etkilediği belirlenmiştir. İşletmeler artık daha çok çalışanın boş pozisyona uygunluğundan ziyade işletmenin gelecekteki hedeflerini gerçekleştirecek nitelikteki çalışanlara odaklanmaktadır. Bu açıdan artık işe alımlar stratejik açıdan ele alınmıştır. Stratejik işe alım “işletmenin stratejik hedeflerinin ve gereklerinin sistematik olarak değerlendirilmesiyle oluşturulan personel bulma ve seçme faaliyetleridir.” (Erdemir, 2006: 32).

İşe alım sürecini pazarlamaya yakın bulan bazı görüşler vardır. Çünkü pazarlamada olduğu gibi işe alım yöneticisi adayların isteklerini, gereksinimlerini anlamalı ve işletmeyi hem kendi hem de adayın beklentileriyle uyumlu hale getirmelidir. Bu açıdan bakıldığında işe alım işlevinin yükümlülükleri bulunur. İşe alım; yönetici, aday ve işletme arasında bir köprü görevi görür, adayların gereksinimlerini anlar, adayın tecrübelerini yönlendirir, adayla bağlılık kurar, bir yıl içinde aday olabilecek kişileri belirler, adayın neden işletmeden ayrıldığı ya da neden iş teklifini kabul etmediğine dair araştırmalar yapar. Ayrıca işe alımın adaya verdiği izlenim işveren markasını yansıtmalıdır. İşe alımın bu yükümlülükleri ışığında işe alım yöneticisinin de hedef kitleyi belirlemesi, hedef kitlenin isteklerini bilmesi, doğru adayı bulması, adaya sunduğu çalışan değer önermesinin bilincinde olması, işletmenin farklı yönlerini ortaya çıkarması, işveren markasına yatırım yapması gibi sorumlulukları vardır (Atlı, 2013: 173-174).

Yetenekli çalışanları seçme sürecinde işletmelerin stratejilerini baz alarak kullandıkları farklı yöntemler vardır. Bu yöntemler; kariyer sistem tipolojisi, yetenek havuzu yaklaşımı ve değerlendirme merkezi yaklaşımıdır.

Kariyer sistem tipolojisi, Sonnenfeld ve Peiperl tarafından geliştirilmiştir. Bu yaklaşıma göre işe alımlar iki aşamada gerçekleştirilir. İlk aşamada, işe alım sürecinin

ilk önemli noktası olan başvuruda iç ve dış işgücü piyasasına olan açıklık ifade edilir. Bu aşama çalışma güvenliği, uzun süreli istihdam gibi konularla ilişkilendirilir. İkinci aşamada görevler ve karşılığında verilecek ödüller, terfi gibi konular yer alır. Çalışanın kariyer olanakları ve ölçütleri üzerinde durulur. Kısaca ilk aşamada adayın işletmeye doğru hareketine, ikinci aşamada çalışanın işletme içindeki hareketine odaklanılır (Erdemir, 2006: 33).

Yetenek havuzu yaklaşımı işe alım sürecinde kullanılan yöntemlerden biridir. Yetenek havuzu işletme içinden ya da dışından adayların gelecekteki kilit önemdeki yönetsel ve teknik pozisyonlar için bekletildiği bir sistemdir. İşletmeler bu sistem ile mevcut boş pozisyonlar veya yeni oluşturulacak pozisyonlar için gerekli niteliklere sahip adaylara hızlıca ulaşma imkanına sahip olmaktadır. Stratejik pozisyonlardaki çalışanlar için rol model geliştirmek isteyen işletmeler yetenek havuzu sisteminden faydalanır (Atlı, 2013: 175). Yani yetenek havuzu yaklaşımının ilk amacı yüksek potansiyeli olan çalışanların gelişimine katkıda bulunarak işletmenin etkinlik ve verimliliğinde artış sağlamaktır. İkinci amacı ise hem yetenek havuzunda olan hem de işletme için performansı üst düzey olan çalışanların gelecekteki önemli pozisyonlar için eğitilmesini sağlamaktır (Altınöz, 2009: 101).

Değerlendirme merkezi yaklaşımı, son zamanlarda işletmeler tarafından sıklıkla kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntem adayların mevcut ve potansiyel yetenekleri hakkında daha detaylı ve objektif olarak bilgi sahibi olmak için birçok farklı değerlendirme metodu içerir. Gerçek hayata benzer bir iş ortamı oluşturularak adayların bu ortamdaki davranışları, gruptaki diğer kişilerle olan ilişkileri, nasıl bir rol üstlendiği, farklı fikir ve eleştirilere olan yaklaşımı gibi durumlar incelenir. Bu simülasyonların amacı adayların klasik yöntemlerde fark edilemeyecek yönlerini görmek, diğer adaylarla daha hızlı bir şekilde mukayese edebilmek, adayları daha iyi gözlemleyebilmektir. İş vakası çözülmesi, iş oyunları, kişilik envanteri testleri, hedefe yönelik mülakat gibi yöntemlerden oluşmaktadır (Atlı, 2013: 178-179).

Değerlendirme merkezi yaklaşımını benimseyen işletmelerin dikkat etmesi gereken bazı noktalar şu şekildedir (Altınöz, 2009: 100):

- Boş olan pozisyonun iş tanımı, konumu ve değerlendirme ölçütleri açık ve net olarak belirlenmelidir.
- Adaylar değerlendirmeye katılmadan önce süreçle ilgili tüm detaylar açık ve net olarak belirtilmelidir.
- Adaleti sağlamak amacıyla herkes için eşit olacak bir değerlendirme ölçeği kullanılmalıdır.
- Gözlenmesi gereken davranışları objektif ve detaylıca inceleyebilmek için zamanlama aşamalı olarak tasarlanmalıdır.
- İş tanımları ve gerektirdiği niteliklerle uyumlu bir şekilde tartışma ve sunum konuları hazırlanmalıdır.
- Terfi ve transfer gibi durumlarda ilgili kişilere sonuca dair bilgi verilmelidir.

Yeteneği yerleştirme aşaması ise çalışanların gösterdiği üstün performans, gelişim gibi olumlu sebeplerden dolayı doğru rol veya pozisyonlarda çalışması için yapılan çalışmalardır. Yani doğru çalışanın doğru zamanda doğru işte çalışmasına olanak sağlayan uygulamalardır. Yetenekli çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve kariyer yönetimi çalışanların terfi ettirilmesi yada ödüllendirilmesinde en önemli iki kriterdir. Bu bağlamda işletmeler çalışanların doğru zamanda doğru işte olabilmesi için kariyer rehberleri hazırlar, rol ve pozisyonların gerektirdiği beceri ve etkinlik düzeyini açıklar (Akar ve Balcı, 2016: 959).

Performans yönetimi performansın düşük veya yüksek olmasına bağlı olarak çalışana geri bildirim yapma, çalışana ödüllendirme ve terfi gibi olanaklar sağlar. Yani yetenek yönetimi süreçlerine hakim işletmeler yetenekli çalışanların performanslarını değerlendirerek isteklerine uygun dönüşler yapar ve üstün performanslı çalışanlara kariyer, terfi, geliştirme gibi imkanlar sunar. İşletmeler bu değerlendirmeleri yaparken hedefleri doğrultusunda farklı sistemler kullanabilir. Yetenek yönetimi açısından kullanılan sistemler şu şekildedir (Akar, 2015: 95-96):

- Nitelik temelli performans değerlendirme sistemi: Bu sistemin öğeleri; iletişim, planlama, organize olma, diğer kişilerle olan ilişkiler, özerklik, işin güvenilirliği, hatasızlığı ve miktarıdır. Tüm çalışanlara uygulanabilir.
- Davranış temelli performans değerlendirme sistemi: Belli davranışlar sonucunda istenen performansa ulaşılabileceği önermesine dayanır. Tüm çalışanlara

uygulanabilir. Tanımlayıcı göstergesi işe ilişkin önceden belirlenmiş davranışların ölçüm yapılan çalışan tarafından ne derece sergilendiğine dair göstergelerdir.

- Bilgi-beceri temelli performans değerlendirme sistemi: Üretimdeki işçilere, idari ve büro işlerde çalışanlara uygulanabilir. Belirli bilgi ve becerilere sahip olma sonucunda istenen performansın sergileneceği önermesine dayanır. Tanımlayıcı göstergesi işe dair önceden belirlenen bilgi ve becerilerin ölçüm yapılan çalışan tarafından ne derece sergilediğiyle ilgili göstergedir.
- Sonuç odaklı performans değerlendirme sistemi: Genellikle üst düzey yöneticiler ve uzmanlara uygulanır. Sayısal veriler kullanılarak sonuca ne kadar başarıyla ulaşıldığı ölçülür.

Performans değerlendirme sistemleri ile işletmenin her pozisyonundaki çalışanların işin gerekliliklerini yerine getirmesi doğrultusunda ödül, gelişim, terfi gibi imkanlardan faydalandığı görülmektedir.

Yetenekli çalışanlar kendilerine ilham veren, heyecanlandıran, keşfedebileceği bir işte çalışmak ister. Bu sebeple ona sıkıcı gelen memnun kalmadığı işlerde çalışmaz, işletmeden ayrılırlar. Bu bağlamda yetenek yönetimi süreçlerinde işletmelerin yetenekli çalışanlarına planlı ve sistematik kariyer planları sunmak ve onları geliştirmeye yönelik uygulamalar yapmak gibi sorumlulukları vardır. Yapılan birçok çalışmada finansal başarısı çok iyi olan işletmelerde çalışanların devamlı kariyer danışmanı ile görüştüğü ve bu görüşmeler sonucunda hem performans hem kariyer hakkında bir hedef belirlediği ve bu hedefe ulaşmak için değerlendirmeler yaptığı belirlenmiştir (Akar, 2015: 99).

Kariyer yönetiminde çok yönlü kariyer modeli ve devir modeli olmak üzere iki yaklaşım vardır. Çok yönlü kariyer modelinde çalışanın kariyer sorumluluğu kendine aittir. İşletmeler çalışanın kariyer arayışında bilgi ve olanak sunarak destek olur. Devir modeli ise ortak özelliklere sahip yüksek potansiyelli çalışanlarla bir grup kurarak gelecekteki pozisyonlara yönelik bir eğitim süreci gerçekleştirme yaklaşımıdır. Bu iki yaklaşımın birleşmesiyle profesyonel gelişim programları oluşmaktadır. Bu programa alınan çalışanlar işletmenin istediği yeterliliğe ulaşmak için birçok eğitime katılırlar. Sonrasında ise yöneticilere bu yeteneklerini sergileyebileceği ortamlara katılırlar (Akar, 2015: 100).



Yerleştirme boyutunun kariyer yönetimi kriterinde üst pozisyonlarda olabilmek için eğitim ve gelişimin çok önemli iki unsur olduğu söylenebilir. Çünkü bir çalışanın üst pozisyon işi yapabilmesi için o işle bağlantılı birçok alanda bilgili olması gerekir.

### **1.8.3. Yeteneği Geliştirme**

İşletmelerin rakiplerine karşı liderliği elinde bulundurmak istediği için yetenekli çalışanları işletmeyle kazandırma arzusuna karşın yetenekli çalışanlar da yeteneklerini sergileyebileceği ve geliştirebileceği bir iş ortamında çalışmak isterler. Bu nedenle çalışanlara eğitim ve gelişim imkanı sunulmasının hem çalışana hem de işletmeye olumlu geri dönüşleri olacaktır.

Bir çalışanın verimliliğini artırmada en önemli unsur geliştirme faaliyetleridir. Çünkü geliştirme çalışana yönelik bireysel ve devamlı olan bir dizi eğitim sürecini kapsar. Böylece çalışanın yeteneklerinin geliştirilmesi veya var olan ancak gizli kalmış yeteneklerinin ortaya çıkarılması ve iyileştirilmesi hedeflenir (Altınöz, 2009: 73).

Yetenek yönetimi uygulamalarını benimseyen tüm işletmeler çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi ve işletmenin hedef ve stratejilerinin gerçekleşmesi arasında doğrudan bir bağ kurmaktadır. Birçok işletme çalışanların yeteneğini geliştirecek bir ortam oluşturarak işletmenin stratejisiyle yetenekleri uyumlu hale getirmeye çalışır. Yani hem bireysel hem örgütsel yeteneklerin uyumlaştırılmasında geliştirme faaliyetleri bir araç olarak kullanılır (Akar, 2015: 101).

Bazı işletmeler çalışan sadakatinin düşük olmasında dolayı eğitim ve gelişim masraflarını gereksiz görmektedir. Bu işletmeler genelde kısa vadeli düşünen ve yeniliklere adapte olamayan işletmelerdir. Yetenek odaklı işletmeler ise çalışanların geliştirilmesi için onlara gerekli ortamı ve birçok farklı faaliyetten yararlanma imkanı sunmaktadır (Atlı, 2013: 190).

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin hem işletme hem de çalışan için; iş verimliliğini artırması, işin kalitesini yükseltmesi, çalışanların motivasyonunu yükseltmesi, çalışanların terfi alması, yöneticilerin yükünü azaltması, öğrenme süresini azaltması gibi pek çok yararı olduğu söylenebilir (Altınöz, 2009: 74).

Çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve verimliliğini artırmak için uygulanan birçok eğitime ve geliştirme faaliyetlerinden birkaçı koçluk, mentorluk, lider geliştirme programları ve oryantasyon olarak sıralanabilir.

Koçluk, yöneticilerin çalışanlarıyla birlikte yürüttüğü çalışanların yeteneklerini geliştirmesini sağlamak, onlara bilgi vermek, çalışanların hedeflerini gerçekleştirmede yardımcı olmak ve onların daha zorlu işleri başarması için gerekli desteği vermek gibi faaliyetleri içerir. Koçluk faaliyetleri sayesinde çalışanlar güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini saptar, motivasyonu yükselir, sonuç odaklı olur, özgüveni artar, yeni beceriler fark eder. İşletmeler ise çalışanların bağlılığını ve performansını artırır, hedef ve stratejilere odaklanır. Bu faaliyetin en güçlü yanı iki taraflı iletişime dayanması ve kolay olmasıdır. Zayıf yönü ise koçluk faaliyetlerinin bütün başarısının yöneticiye bağlı olmasıdır (Altınöz, 2009: 76).

Koçluk faaliyetleri; erken kariyer basamağındaki çalışanlar için büyük bir destektir, çalışanlara öğüt, moral, bilgi desteği sunar. Çalışanların performansına odaklanır, en iyi performans için çaba harcar. Performansın neden düştüğüne dair analizler yapar (Çınar, 2007: 4-5).

Mentorluk kısaca akıl hocalığı olarak tanımlanır. Genel çerçevede ise “kişisel ve profesyonel gelişime yardımcı olmak üzere deneyimlerini, uzmanlıklarını ve düşüncelerini paylaşan iki insan arasındaki bir anlaşmadır.” Mentorluk için usta-çırak ilişkisi benzetmesi yapılabilir. Çırak ustadan işin önemini ve nasıl yapıldığını öğrenir. Temel olarak mentorluk; uzun dönemli bir süreçtir, iki taraflı bir iletişim vardır, tecrübe aktarımı yapılır, cesaret verici bir süreçtir. Mentor ve çalışan arasındaki ilişki karşılıklı dayanışmaya dayanır, çalışan mentordan tecrübeler edinir böylece kurum kültürüne daha iyi adapte olur, hızlı düşünebilir, ne yapmak istediğine karar verir. Mentorlar da bu sayede eski bilgilerini tazeler ve genç beyinlerin fikirlerinden yararlanırlar (Çınar, 2007: 17-18).

Mentorluk faaliyetleri işletmede tüm çalışanlara uygulanabileceği gibi daha çok işe yeni başlayan veya yüksek potansiyel sahibi çalışanlara uygulanır. Mentorlar ise rol model olabilecek yöneticiler arasından seçilir ve bu yöneticiler mentorluk eğitimi alır

(Atlı, 2013: 195-196). Mentorluk faaliyetleri hem yöneticiler hem de çalışanlar için önem verilmesi gereken uzun bir süreçtir.

Lider geliştirme programları, gelecekte etkili bir yönetici olmak ve devamlılığını sağlamak için çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi yönelik sürdürülen faaliyetlerdir. Bu faaliyetleri başarıyla sürdüren Turkcell'in lider geliştirme programında ulaşmak istediği amaçlar şu şekildedir (Atlı, 2013: 193-194):

- İşletmedeki yüksek potansiyele sahip çalışanları belirlemek ve gelişimlerine destek olmak
- Potansiyel yönetici havuzu oluşturmak
- Yönetim yedekleme planlarının devamlılığını sağlamak
- En doğru adayı tespit ederek yönetime hazırlamak
- Geleceğin yöneticilerini belirleyerek gelişim ve kariyer planlarını yapmak
- Yüksek potansiyeli olan çalışanların örgütsel sadakatini artırmak

Oryantasyon, işe yeni başlayan bir çalışanın işletmeyi tüm yönüyle anlaması, adapte olması bunun sonucunda yeteneklerini hızlıca sergileyebilmesi için sürdürülen faaliyetlerdir. Her ne kadar işe yeni alınan çalışanlar için sürdürülse de bölümler arası değişim yaşayan, çapraz eğitim gören, işten uzun süre uzak kalan çalışanlar da bu faaliyetlerden yararlanmaktadır. Oryantasyon gibi işe alıştırma programları da eğitimin vazgeçilmez unsurlarından biridir. Çalışanların işe alıştırma programlarıyla işletme hakkında bilgilendirilmesi çalışanın aidiyet duygusunun sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Çalışanların birçoğu işe başladığında hevesli, heyecanlı olmakta ve yeteneklerini göstermek için çok çaba sarf etmektedir. Bu durumun devamlılığını sağlayacak olan yöneticinin başarısıdır. Etkin bir oryantasyon eğitimi ile çalışan-diğer çalışanlar, çalışan-yönetici ve çalışan-işletme ilişkileri doğru ve sağlam yapılar üzerine kurulabilir (Boylu, 2007: 260-261).

İşletmeler tarafından sürdürülen diğer yetenek geliştirme faaliyetleri şunlardır (Akar, 2015: 105):

- Güncel problemler konusunda işgören toplantıları: Problem çözme tekniği öğretmek, çalışanın bu konudaki yeterliliğini belirlemek.

- İşte rotasyon: Çalışanların başka bölümler hakkında fikir sahibi olmasını sağlamak, çalışana o işle ilgili bakış açısı kazandırmak.
- Kişiyeye özel projeler: Özel uzmanlık alanına yönelik olan yetenekleri geliştirmek.
- Yetki ve görev gücü: Grup etkinliklerini yönetme becerisi geliştirmek, yöneticilik becerilerini geliştirmek.

Genel olarak bakıldığında geliştirme faaliyetleri içinde yer alan birçok unsurun sadece çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesiyle kalmayıp aynı zamanda çalışanların bağlılığının artırılmasına katkı sağladığı da görülmektedir. Bu nedenle işletmeler çalışanın bir gün işletmeden ayrılacağı düşüncesiyle eğitim ve geliştirme faaliyetlerini gereksiz görmemeli aksine çalışanın işletmenin hedeflerini gerçekleştirmek için sergileyeceği yeteneği geliştirecek ortamlar oluşturmalı bu sayede çalışan bağlılığını artırmalıdır.

#### **1.8.4. Yeteneği Tutma**

Yeteneği elde tutma aşaması işletmelerin sahip olduğu yetenekleri kaybetmemek için gösterdiği çabaların bütünüdür. Çalışanların elde tutulması rekabet açısından kritik bir öneme sahip olduğu için işletmenin de performansını doğrudan etkileyen süreçtir. Sıradan bir çalışanın işten ayrılması durumunda işe yeni bir kişiyi almak için o pozisyona ödenen yıllık ücretin yaklaşık %49'u harcanırken kritik pozisyondaki bir çalışanın yerine başka birini yerleştirmek için bu oran yaklaşık %150'yi bulmaktadır (Tabancalı ve Korumaz, 2014: 146-147).

Bir işletmenin küresel alanda rekabet edebilmesi için yetenekli çalışanları işletmeye çekmesi kadar bu çalışanları elde tutması da önemlidir. Yetenekli çalışanları elde tutmanın en önemli yolu çalışan bağlılığını sağlamaktır. Bu nedenle elde tutma aşamasının çalışan bağlılığını artırmaya yönelik geliştirilen bir strateji olduğu söylenebilir (Atlı, 2013: 203). Bağlılık çalışanın farklı iş olanaklarına sahip olmasına rağmen işletmede kalmasıdır. Terfi, ödüllendirme, kararlara aktif katılım, güçlendirme, iş-yaşam dengesi, etkili iletişim gibi unsurlar çalışanın bağlılığını sağlamada dikkat edilmesi gereken unsurlardır (Tabancalı ve Korumaz, 2014: 147).

Yetenekli çalışanların ve yöneticilerin işletmeden ayrılmaları durumunda işletmede oluşan olumsuzluklardan dolayı elde tutma çalışmaları sistematik olarak

yürütülmesi gereken bir aşama olarak görülmüştür. Büyük işletmelerdeki 356 çalışanla yapılan araştırmalara göre çalışanların sadece %35'i işletmede kalmayı düşünürken %65'i işten ayrılmayı düşünmektedir. İşten ayrılmayı düşünenlerin en önemli sebepleri ise; kariyer belirsizliği, etkisiz lider geliştirme programları, lidere güven duyma ihtiyacı, yetersiz geliştirme çabaları gibi faktörlerdir. Bu sebeple çalışanların işletmeden ve yöneticiden ne beklediği net olarak bilinmelidir. Ancak nesiller arasındaki farklılıklar beklentilerin de farklı olmasına sebep olmaktadır. Mesela X kuşağı çalışmak için yaşarken Y kuşağı iş ve özel hayatın dengeli olmasını istemekte ücretten çok takdir edilmeyi beklemektedir. Yapılan bir araştırmaya göre baby boomers kuşağı için işten ayrılmanın en önemli sebebi liderliğe güven, X ve milenyum kuşağı için ise kariyer geliştirmedir (Akar, 2015: 107-108). Yapılan farklı bir çalışmada ise yöneticilerin çalışanlarına karşı adil olması, onların ihtiyaç ve değerlerine saygı duyması, çalışanların çabalarını memnuniyetle karşılması ve takdir etmesi durumunda çalışanların yöneticisine ve işletmeye bağlılığın arttığı saptanmıştır. Yani işletme tarafından çalışanlar ne kadar çok değer görürse çalışanın da o derece aidiyeti artmaktadır (Altınöz, 2009: 46-47).

Leucke'a (2009) göre yetenekli çalışanların işletme tutulması üç sebepten dolayı önemlidir; çalışanların bilgi birikiminin artan önemi, çalışan memnuniyet ile müşteri memnuniyeti arasında doğrudan bir ilişki olması ve işten ayrılma maliyetinin yüksek olmasıdır. Kilit pozisyonlardaki yetenekler işten ayrıldığında bu sebeplerden ötürü işletme bilgi ve deneyim eksikliği yaşamaktadır. Örnek olarak bir otomobil galerisinde sekiz yıllık tecrübesi olan bir satış yetkilisinin yerine alanda tecrübesi olmayan bir çalışan geldiğinde galeri yılda 432 bin dolar satış kaybına uğrayabilmektedir (Akar, 2015: 108).

Bir işletmenin yetenekli çalışanlarını kaybetmesinin çok büyük zararlar oluşturduğu göz önüne alındığında işletmeler çalışanlarını elde tutmak için çalışanlarını bir değer olarak görmeli, onların beklentilerini çok iyi anlamalı, karşılamalı ve işletmeye karşı aidiyet duygusu hissettirmelidir.

### 1.8.5. Örgütsel Yedekleme

Örgütsel yedekleme kilit öneme sahip pozisyonların beklenmedik bir şekilde boşalması durumunda pozisyonun doğru çalışanla doldurulması için yürütülen faaliyetlerdir. Çalışan kendi isteğiyle, işletme isteğiyle veya emeklilik nedeniyle işinden ayrılabilir. Bu sebeple işletmelerin pozisyona en uygun kişiyi yerleştirebilmesi için bir yedekleme planı yapılmalıdır (Altınöz, 2009: 72).

Örgütsel yedekleme faaliyetlerinin işletmeler tarafından yürütülmesi gerektiğinin işaretleri şu şekildedir (Akar, 2015: 116):

- Önemli pozisyonlar boşaldıktan sonra doldurulması vakit kaybına yol açar.
- Önemli pozisyonlar için hazır bulunan kişi sayısı azdır.
- Önemli pozisyonlar dışardan kişilerin belli bir dönem için kiralanmasıyla yada danışmanlık yoluyla doldurulmaktadır.
- Bu pozisyonlara başvuran adaylar pozisyonun en doğru şekilde doldurulduğu yönünde güven vermemektedir.
- Önemli pozisyonların boşalması maliyetleri ve masrafları artırır.
- Bu pozisyonlar için yapılan yer değiştirme uygulamaları genelde başarısızlıkla sonuçlanır.
- Yüksek performanslı ve potansiyelli çalışanlar sık sık işletmeden ayrılırlar.
- Kariyer hedeflerine ulaşan profesyonel çalışanlar genelde işletmeden ayrılırlar.

Yedekleme çalışmaları genelde yetenek veya aday havuzu denen bir sistem ile yürütülür. Yetenek havuzları özel bir iş için bir kişiyi geliştirmek yerine gelecekte liderlik pozisyonuna geçebilecek kariyere ve işletme içi deneyime sahip çalışanları yetiştirir (Akar, 2015: 116).

Örgütsel yedeklemenin etkili olabilmesi için doğru zamanda doğru pozisyonlar için en doğru kişiyi belirlemek ve hazırlamak gerekir. Bu sebeple işletmeler öncelikle yedekleme ihtiyacını belirlemeli, çalışan profilini saptamalı, gelişim ihtiyaçlarını belirlemeli, gelişim faaliyetlerini planlamalı ve gelişim faaliyetlerini uygulamalıdır. Çünkü yedekleme planlaması, genelde işletmelerin kritik liderlik pozisyonları için uygulanır. Dolayısıyla istenen potansiyele ve kariyer geçmişine sahip çalışanlar liderlik

gelişimlerini tamamlayıp söz konusu pozisyona hazır hale getirilmelidir (Altınöz, 2009: 72).

Örgütsel yedekleme faaliyetlerinin işletmeler için birçok açıdan yararı olduğu söylenebilir. Öncelikle bir planlama yapıldığı için işletmeler boşalan pozisyonlara en uygun kişiyi yerleştirebilecek böylece zamandan tasarruf edecektir. Aynı zamanda pozisyona uygun kişileri çeşitli yollarla bulmaya gerek kalmadığı için ekstra maliyet olmayacaktır. En önemli faydalarından biri ise birçok yetenekli çalışan kilit pozisyonlar için yetiştirildiği ve gerekli becerileri edindiği için hizmet kalitesinde bir düşüş olmayacaktır.

### **1.9. Yetenek Yönetiminin Önündeki Engeller**

Yetenek yönetimi uygulamaları birçok işletme için maliyet gibi görülse de zaman, kalite, bilgi birikimi, rekabet avantajı gibi birçok konuda faydaları bulunmaktadır. Dolayısıyla işletmeler varlığını sürdürmek için çağa adapte olmak, yenilikleri takip etmek durumundadır. Bu sebeple işletmeler yetenek yönetimine yönelik birçok engelle baş etmeli ve engelleri ortadan kaldırmalıdır.

Kuzey Amerika, Avrupa, Asya ve Afrika'da yer alan 29 çok uluslu işletmede çalışan 50 CEO, insan kaynakları uzmanı ve iş birimi liderleri ile yapılan çalışmalar sonucunda belirlenen yetenek yönetiminin önündeki engeller şu şekildedir (Altınöz, 2009: 35-36):

- Üst yönetimin yetenek yönetimine gerekli vakti ayırmaması
- Birim yöneticilerinin çalışanların gelişimine karşı takındığı olumsuz tavırlar
- İşletme içi takım ruhunun oluşmasına yeterli teşvik olmaması
- Birim yöneticilerin çalışanları performansına göre ayırmak istememesi
- Üst yönetimin iş stratejilerinde yetenek yönetimine yer vermemesi
- Birim yöneticilerin sürekli olan performans düşüklüğünü belirlemede yetersiz kalması
- Yedekleme süreçlerinin çalışanlar ve görevleri arasındaki uyumlaştırma sürecinde yetersiz kalması
- Üst yönetimin kilit pozisyonlara dair ortak bir bakış açısının olmaması

İşletmelerin yetenek yönetiminin önündeki engelleri ortadan kaldırması için dikkat etmesi gereken hususlar şu şekildedir (Çırpan ve Şen, 2009: 114-115):

- Üst yönetim, yetenek yönetiminin tüm işletmeyi ilgilendirdiğini kavramalı ve yetenek yönetimine zaman ayırmalıdır.
- Yetenek yönetiminin uygulanmasında en büyük pay yöneticilerindir. Bu sebeple yetenek yönetimi sürecinde yöneticilerin katılımı ve desteği sağlanmalıdır.
- Yetenekler ve stratejiler arasında güçlü bir bağ oluşturulmalıdır.
- Tüm insan kaynakları uygulamaları, yetenek yönetimi uygulamaları ile uyumlaştırılmalı ve birbiriyle tutarlı olarak sürdürülmelidir.
- Birimler arası işbirliği sağlanmalıdır. Bir birim yöneticisi yetenekli bir çalışanın başka bir birime gitmesini başarı olarak görmelidir.
- Terfi durumunda sadece çalışanın özellikleri değil dahil olacağı yerin ihtiyaçları da göz önünde bulundurulmalıdır.

Yetenek yönetimi süreci tüm işletmeyi ilgilendiren ve kapsayan bir süreç olmasına karşın bu sürecin doğru bir şekilde ilerlemesi ve önündeki engellerin kaldırılmasında en kritik rol üst kademe yöneticilerindir. Yöneticiler işletmenin hedef ve stratejilerini belirlerken yetenek yönetimi stratejilerini de belirlemeli ve iş stratejileriyle tutarlı bir şekilde yürütmelidir.



## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ TATMİNİ

#### 2.1. İş Tatmini Kavramı

Türk Dil Kurumuna göre tatmin kelimesi “istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna erme, doyum” anlamına gelmektedir (TDK). İş tatmini ise birçok farklı açıdan ele alınmış bir kavram olduğu için araştırmacılar tarafından değişik şekillerde yorumlanmıştır. Ancak iş tatmini kavramının genel olarak çalışanların duyguları ve deneyimleri ile işi ve çalıştığı işletme arasındaki ilişkiyle ilgili olduğu söylenebilir (Bayrak Kök, 2006: 293). Bir çalışanın çalıştığı süre boyunca yaşadığı, gördüğü şeyler, mutlulukları, üzüntüleri olması çok olağandır. Tüm bu tecrübeler çalışanların işine karşı bir tutum geliştirmesine sebep olur. Bu tutumlar pozitif veya negatif yönde olabilir. O halde iş tatmininin, işe dair deneyimler sonucunda oluşan olumlu tutumlar olduğu söylenebilir (Demir, 2007: 98).

İş tatminine yönelik yapılan farklı tanımlamalar şu şekildedir:

Çalışanlar kendilerini işe uygunlukları açısından değerlendirir ve değerlendirme sonucunda olumlu veya olumsuz bir tepki oluşur. İşe karşı oluşan bu tepki olumlu ise iş tatmininden söz edilir (Özpehlivan, 2018: 45).

İş tatmini basitçe çalışanların işine ve işinin farklı yönlerine dair hissettiği duygulardır. Çalışanların işinden memnun olması veya işinden hoşlanmamasıyla ilgilidir. Bu durumda iş tatmininin tutumsal bir değişken olduğu söylenebilir (Spector, 1997: 2).

Benzer bir tanıma göre ise iş tatmini çalışanın işini ve iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucunda hissettiği olumlu duygulardır (Locke, 1976: 1304).

İş tatmini çalışanın işletme ile olan uyumundan kaynaklanan olumlu bir tutumdur. Dolayısıyla iş tatminini işletmenin misyonu, değerleri ve stratejileri etkilemektedir (Ugboro ve Obeng, 2000: 254).

İş tatmini çalışanın elde ettiği maddi çıkar, çalışma arkadaşları ile olan uyumu ve bir iş ortaya koymanın verdiği mutluluk ile alakalıdır. Çalışanın hedeflerinin işletmeyle uyumlu olması, çalışanın beklentileri ile elde ettikleri arasındaki fark iş tatminini etkileyen önemli konulardır (İşcan ve Sayın, 2010: 198).

İş tatmini zihinsel olmaktan çok duygusal bir kavramdır. Çalışanın kendisi ile ilgilidir. Bu sebeple işletmeler ve yöneticiler çalışanların iş tatminini sağlamak için gerekli adımları atmalıdır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 125).

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere iş tatmininin çalışanların istek ve beklentileri ile iş ve işletme şartları arasındaki etkileşim sonucunda oluştuğu söylenebilir. İş tatmininden bahsedebilmek için bu etkileşimin çalışan tarafına olumlu olarak yansımaları gerekmektedir.

### **2.1.1. İş Tatmini Kavramının Tarihsel Gelişimi**

İş tatmini tanımı ilk olarak 1911 yılında Taylor ve Gilbert tarafından stres ve yorgunluğu en aza indirecek bir yöntemle fabrikada çalışmak olarak tanımlanmıştır. Bu konudaki bilimsel çalışmaların esas olarak 1920'lerde Hawthorne araştırmaları olarak bilinen Elton Mayo ve arkadaşlarının bir elektrik şirketindeki çalışmalarıyla başladığı kabul edilmektedir. Hoppock'un 1935'te yayınlanan "Job Satisfaction" isimli makaleden itibaren iş tatmini ile ilgili önemli çalışmalar sürdürülmüştür (Yazıcıoğlu ve Sökmen, 2007).

Özellikle 1930'lu yıllarda işletmeler tarafından çalışanların değeri daha iyi anlaşılmiş ve motivasyon, iş tatmini gibi kavramlar önem kazanmıştır. Bu bağlamda çalışanların mutlu olması ve dolayısıyla işini daha iyi, daha verimli yapması bu alanda çalışmalar yapılmasına sebebiyet vermiştir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi (1943, 1954), Herzberg'in çift faktör teorisi (1959), Alderfer'in varolma – ilişki-gelişme teorisi (1972), Mc Clelland'ın başarı güdüsü kuramı (1988), Vroom'un beklenti teorisi (1964), Lawler ve Porter'in beklenti teorisi (1968), Adams'ın eşitlik teorisi (1963), Locke'nin değer ayrılığı teorisi (1976), Lawler'in çok yönlü tatmin teorsisi (1973), Salancik ve Pfeffer'in sosyal enformasyon süreçlemesi (1977, 1978) gibi çalışmalar iş tatmini konusunun temelini oluşturmuştur (Erdil vd., 2004: 18).

1980'li yıllar itibariyle insan kaynakları yönetimi anlayışının işletmelerde yer edinmesi sayesinde insan faktörünün işletmenin başarılı olmasında ve rekabet üstünlüğü sağlamasında önemli bir rolü olduğu anlaşılmıştır. Bu sebeple nitelikli işgücünü işletmeye çekmek ve elde tutmak için çalışanların iş tatminini sağlamak her dönemde işletmeler için önemli olmuştur (Erdoğan, 2019: 48).

## **2.2. İş Tatmini Teorileri**

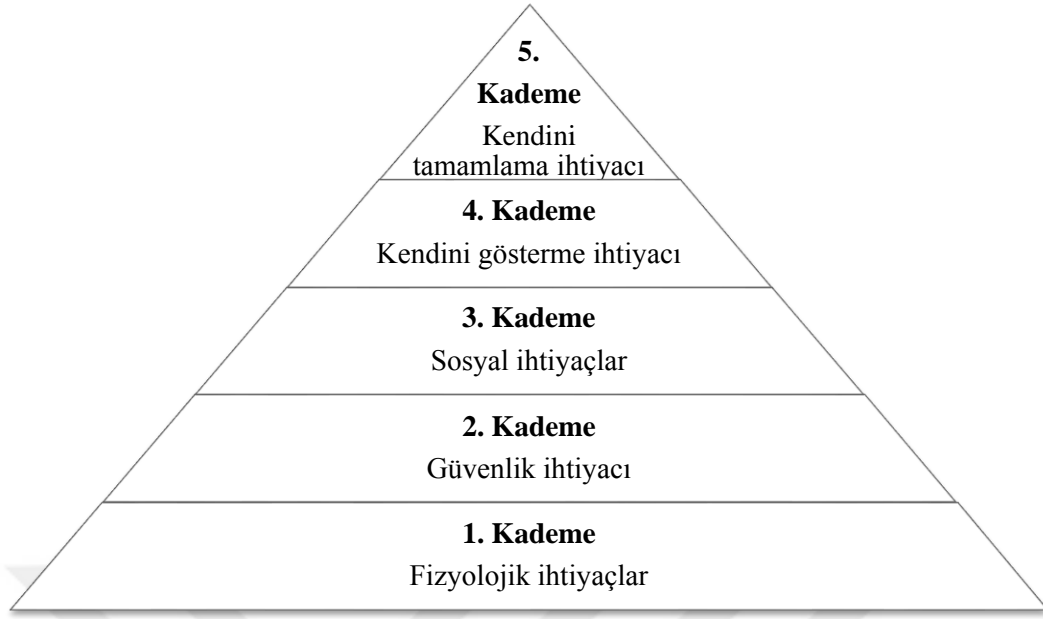
İş tatmini kavramının oluşmasında, çalışanların iş tatminini etkileyen ve artıran faktörlerin belirlenmesinde katkısı olan iş tatmini teorileri, kapsam teorileri ve süreç teorileri olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir.

### **2.2.1. Kapsam Teorileri**

Kapsam teorileri çalışanların içinde bulunan ve belli bir yönde davranışlar sergileyemeye iten faktörlerle ilgilidir. Bu duruma göre bir yönetici çalışanın belli davranışlar göstermesine sebep olan faktörleri analiz edebilirse çalışanın daha iyi yönetebilir. Kapsam teorileri genel olarak çalışanın kendisiyle ilgili olup hangi bireysel özelliklerin çalışanın iş tatminini etkilediğiyle, iş tatminini hangi temel gereksinimlerin arttırdığıyla ilgilenir (Özpehlivan, 2018: 46).

İş tatminiyle ilgili kapsam teorileri; ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi ve çift faktör teorisi olarak incelenmiştir.

İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisi iki varsayıma dayanmaktadır. İlk olarak insanlar ihtiyaçlarını gidermek için belirli davranışlar sergiler. Yani ihtiyaçlar davranışları belirlemede önemli bir faktördür. İkinci olarak ise insanların ihtiyaçları önem derecesine göre hiyerarşik bir sıraya sahiptir ve alt kademe ihtiyaçlar giderilmeden üst kademeye geçilmez. Bir ihtiyacın kişileri davranışa itmesi onun tatmin edilmesine bağlıdır. Tatmin edilen bir ihtiyaç kişiyi artık o davranışı yapmaya itmez, daha üst kademe ihtiyaçlar davranışı belirlemeye başlar. Şekil 2.1.'de gösterilen Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi beş ana grupta toplanmaktadır. Bunlar fizyolojik ihtiyaçlar (yemek yeme, uyku, su), güvenlik ihtiyacı (can ve iş güvenliği), sosyal ihtiyaçlar (gruba mensup olma, kabul edilme, dostluk), kendini gösterme ihtiyacı (tanınma ve prestij, kendine güven) ve kendini tamamlama (yaratıcılık, sahip olunan potansiyeli geliştirme) ihtiyacıdır.



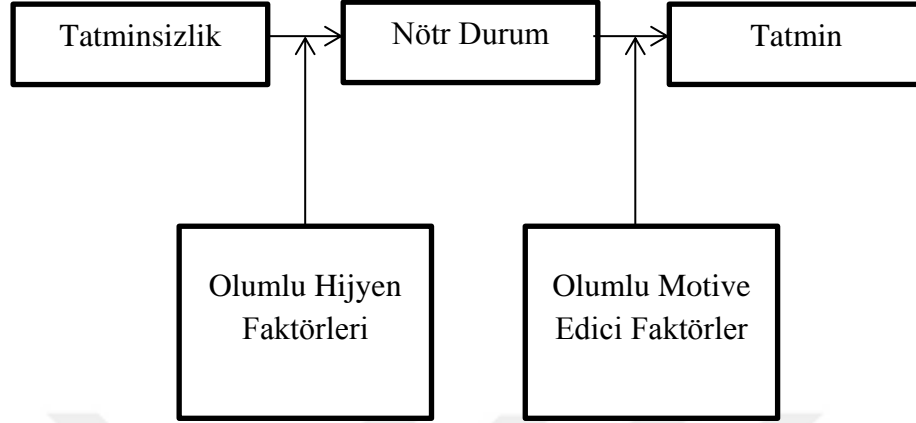
**Kaynak:** Koçel, 2014: 735

### Şekil 2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Bu yaklaşıma göre bir çalışan sahip olduklarından çok sahip olmak istedikleri için daha istekli çalışmaktadır. Yönetici çalışanın tatmin etmek istediği ihtiyacı anlayabilirse gerekli davranışları sergilemesini sağlayacak iş ortamı oluşturabilir (Koçel, 2014: 734-736).

Herzberg tarafından geliştirilen çift faktör teorisine göre iş tatminini etkileyen faktörler iki grup olarak sınıflandırılmıştır. İlk grup işin kendisi, sorumluluk, statü, tanınma gibi etmenleri içeren motive edici faktörlerdir. Bu faktörlerin mevcut olması çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini artırmaktadır. İkinci grup ise hijyen faktörleridir. Ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği gibi etmenlerden oluşur. Hijyen faktörleri çalışanların direkt motive olmasını sağlamaz. Çalışanların motive olması gerekli olan koşulları ifade eder (Koçel, 2014: 737). Hijyen faktörlerin varlığı direkt olarak çalışanları motive etmezken yokluğu iş tatminsizliği oluşturabilir. Motive edici faktörlerin varlığı ise çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini artırmasına karşın yokluğu çalışanların iş tatminsizliği yaşamalarına sebep olmaz. Bu teoriye göre çalışanları tatmin eden ve çalışanların tatminini düşüren faktörler birbirinden ayrılmalıdır. Tatmin ve tatminsizlik birbirlerinin karşıtı değildir. Bir çalışanın işinden

tatmin elde etmemesi tatminsiz olduğu anlamına gelmez. Çalışan, tatmin ile tatminsizlik arasında işini devam ettirebilir (Deniz, 2005: 314-315).



**Kaynak:** Deniz, 2005: 315

**Şekil 2.2.** İş Tatmini Faktörleri - Tatmin İlişkisi

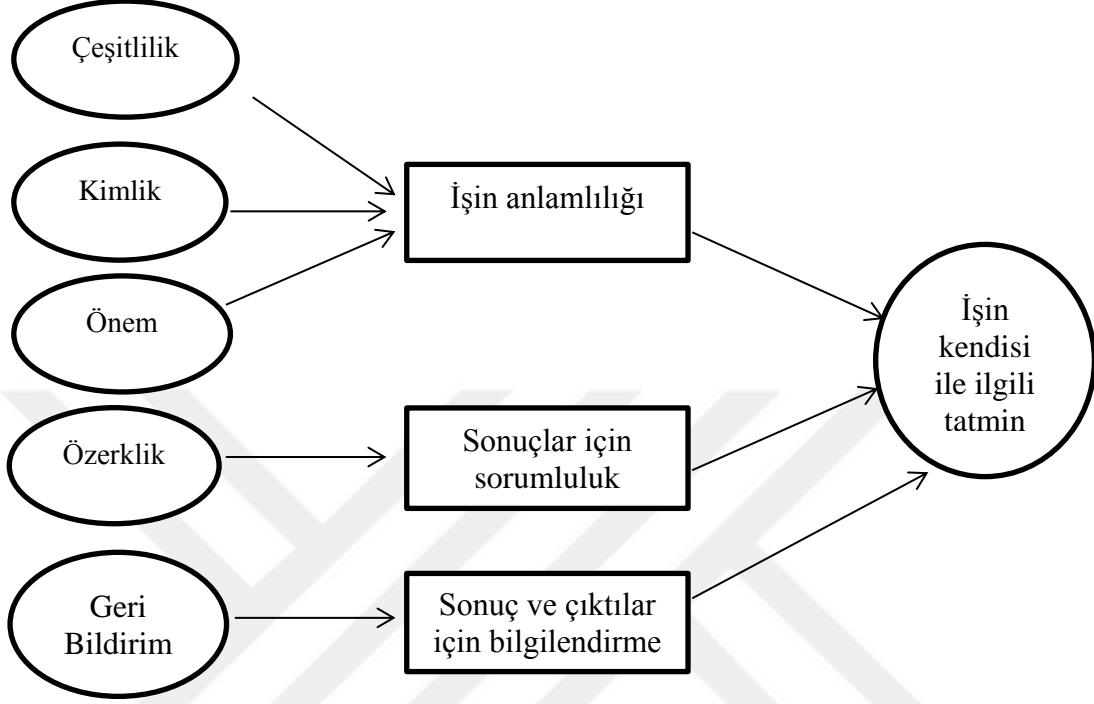
### 2.2.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri bir davranışın başlaması, sürdürülmesi ve durulmasına kadar olan faaliyetlerle ilgilidir. Her bir bireyin değerleri, beklentileri birbirinden farklı olduğu için bireysel farklılıkların iş tatmini üzerindeki etkileri önemlidir. İhtiyaçlar bireyleri harekete geçiren etmenlerden sadece biridir. Davranışı tetikleyen içsel etmenlerin yanında birçok dışsal etmen bulunur (Özpehlivan, 2018: 46-47).

İş tatminiyle ilgili süreç teorileri; iş karakteristikleri kuramı, eşitlik teorisi, gereksinim gerçekleştirme teorisi, uyumsuzluk teorisi ve Lawler'in çok yönlü tatmin teorisi olarak incelenmiştir.

İş karakteristikleri kuramına göre içsel tatmini etkileyen beş boyut bulunur. Bunlar; işin çeşitliliği, işin kimliği, işin önemi, özerklik ve geri bildirimdir. Beş boyutlu iş karakteristikleri kuramı çalışanların iş tatminini oluşturan üç psikolojik duygunun ortaya çıkmasını sağlayan temel özellikleri içerir. Bu üç psikolojik duygu şu şekildedir: İlk olarak yapılan işin çalışan için bir anlamı olmalı, iş çalışana bir şeyler ifade etmelidir. İkinci olarak çalışan yaptığı işin sonucuyla ilgili kendisinin bir katkısı olduğuna inanmalı ve kendisini işin önemli bir parçası hissetmelidir. Son olarak çalışan

yaptığı işin sonucuyla ilgili olumlu veya olumsuz bir geri dönüş almalıdır (Özkalp, 2013: 77).



**Kaynak:** Özkalp, 2013: 78

**Şekil 2.3.** İş Karakteristikleri Kuramı

Şekil 2.3.'te belirtildiği üzere işin çeşitliliği, işin kimliği ve işin önemi; işin anlamlılığını oluşturmaktadır. Yani bu üç karakteristik boyut bir arada olduğu zaman yapılan iş çalışan için bir anlam ifade etmektedir. Çalışan yaptığı işte özerk ise yaptığı iş ve onun sonuçlarıyla ilgili sorumluluk kabul etmektedir. Geri bildirim ise çalışanların doğrularını ve yanlışlarını görmesi açısından önemlidir (Deniz, 2005: 318).

J. Stacy Adams tarafından geliştirilen eşitlik teorisine göre çalışanların iş tatmini, iş ortamındaki algılanan eşitliğe veya eşitsizliğe bağlıdır. Çalışanlar genelde sarf ettikleri çaba ve bunun sonucunda elde ettikleriyle diğer çalışanların sarf ettikleri çaba ve elde ettiklerini kıyaslar. Bu kıyas sonucunda eşitlik veya eşitsizlik algısı oluşur. Eşitsizlik olduğunu düşünen bir çalışan kendi çabasını azaltma, diğer çalışanları daha az çaba sarf etmesi için zorlama, işi bırakma, devamsızlık gibi davranışlar sergileyebilir.

Bu teorinin ana düşüncesi eşit çabanın eşit bir şekilde ödüllendirilmesi gerektiğidir (Koçel, 2014: 748-749).

Gereksinme gerçekleştirme teorisi üç ana nokta üzerinde durur (Başaran, 2000: 217):

- İnsanlar istediğini elde ettiğinde doyuma ulaşır.
- İnsanlar çok istediği yada kendince değer verdiği bir şeye ulaşınca daha çok doyum sağlar.
- İnsanlar çok istediği yada kendince değer verdiği bir şeye ulaşamamışsa doyumsuzluk çeker.

Bu teoriye göre iş tatmini, işletmelerin çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılama bir işlevidir.

Uyumsuzluk teorisine göre iş tatmini çalışanın ihtiyaçları ile işletmenin bu ihtiyaçları karşıladığı kesim arasındaki farkla ilgilidir. Çalışanların işletmeden karşılama beklendiği ihtiyaçlardan işletmenin karşıladığı kesim çıkarıldığında aradaki fark büyükse iş tatminsizliği yaşanır. İşletmenin ihtiyaçları karşılama kapasitesi çalışanın beklentisini karşılıyor veya fazla geliyorsa iş tatmini de aynı oranda artar (Başaran, 2000: 217).

Lawler'ın çok yönlü tatmin teorisi çalışanların ne hak ettiği ve ne elde ettiği ile ilgilidir. Eğer çalışanların elde ettikleri adil olana eşit ise iş tatmini artacaktır. Çalışanların elde ettiklerinin hak ettiklerinden az veya fazla olması suçluluk ve haksızlık duygusu oluşturacaktır (Deniz, 2005: 317).

### **2.3. İş Tatmininin Önemi ve Faydaları**

İş tatmini geçmişten itibaren birçok işletme için önem verilen bir kavram haline gelmiştir. Çünkü iş tatmini hem çalışana hem de işletmeyi etkilemektedir. Çalışanın iş tatmininin yüksek olması fiziksel ve duygusal durumuna olumlu olarak yansır. İşletme açısından ise işletmenin çalışandan beklentileri üzerinde etkilidir. Günümüzde insan faktörü işletmeler için en önemli kaynak haline gelmiştir. Dolayısıyla bir işletmenin başarılı olması çalışanların mutluluğu, iş tatmini ile yakından ilgilidir. İş tatmininin yüksek olması çalışanların işletmeye olan bağlılıkları ve performansları üzerinde olumlu etkiler yapmaktadır. Mutsuz ve iş tatminsizliği yaşayan çalışanlara sahip işletmelerde

ise devamsızlığın ve iş gücü devir hızının yüksek olduğu söylenebilir (Dinç Özcan, 2011: 109-110).

İş tatmininin önemi şu şekilde sıralanabilir (Yazıcıoğlu ve Sökmen, 2007):

- Çalışanlar bireysel yetkilerini ortaya koymak ve kullanmak ister.
- İş tatmini yüksek olmayan çalışanlar psikolojik doygunluğa erişemez.
- İş tatminini elde edememek çalışanlar için bir hayal kırıklığıdır.
- İş, çalışanların hayatında bir odak noktasıdır.
- İşsiz kişiler umutsuzdur, zorunlu olmayan zamanlarda bile çalışmak ister.
- Mücadeleci bir işin olmaması çalışanların psikolojisini olumsuz etkiler.
- İş tatmininin düşük olması işten soğuma, düşük moral, verimin azalması gibi olumsuz durumlara sebep olur.

İş tatmini kavramının önemli bir yerde olmasının sebebi olumlu veya olumsuz etkilerinin çok yönlü olmasından kaynaklanır. Yani bu kavram sadece çalışana ilgilendirmez, çalışanla birlikte tüm işletmeyi etkilemektedir. Bu sebeple iş tatminini azaltacak davranışlar ve durumlar engellenmelidir. Bu sayede işletmede üretkenlik artacak, verimlilik sağlanacak ve bu durum toplum refahına olumlu olarak yansımayaacaktır (Demir, 2007: 102). Maaşlar, yan haklar, işletmenin genel durumu, kişisel statü, karar vermede özerklik, faaliyetlerde çeşitlilik, güç, etki, çalışma arkadaşları ile olan ilişkiler, çalışma arkadaşların etkinliği, sorumluluk, boş zaman fırsatları, aileyle geçirilebilecek zaman durumu çalışanların iş tatminini etkileyen unsurlardan bazılarıdır (Solmon ve Tierney, 1977: 415).

Yapılan araştırmalara göre çalışma koşulları ve iş tatmini ile temel kişilik özellikleri arasında sistematik olarak bir ilişki vardır (Borjas, 1979: 22). İş tatmini düşük olan çalışanlar daha mutsuz, gergin, huzursuz olmaktadır. İş tatmini yüksek çalışanlar ise daha mutlu, neşeli ve gayretli olmaktadır. İş tatmini yüksek çalışanlar işletmelerin başarısı için daha çok çaba sarf eder ve bu sayede çalışanların performansı yükselir ve işletmelerin hedeflerine ulaşmasında çok önemli bir faydası olur. İşlerde kendisinin söz sahibi olduğunu gören ve başarılarında katkısı olduğunu hisseden çalışan ise içten tatmin duygusunu yaşar (Özpehlivan, 2018: 47). İş tatmini yüksek olan çalışanların işletmeye olan başka birçok faydası vardır. Yüksek moral, işletmeye



bağlılık, tüm işletmede bütünleşme, düşük devamsızlık, daha az şikayet, düşük işgören devri, devamlılık ve süreklilik bu faydalardan bazılarıdır (Yazıcıoğlu ve Sökmen, 2007).

Günümüzde başarılı olmanın yolunun başarılı çalışanlardan geçtiğinin farkına varan işletmeler çalışanların mutlu olması, çok çaba sarf etmesi, yüksek performans göstermesi ve işletmede kalmaya devam etmesi için çalışanların istek ve beklentilerini dikkate almalı ve iş tatminini düşürecek durumları belirleyerek gidermeye çalışmalıdır.

## **2.4. İş Tatmini ile İlişkili Kavramlar**

İş tatmini pek çok kavramla ilişkili olduğu için daha iyi anlaşılmasını sağlayacak bazı kavramların açıklanması gerekmektedir. İş tatmini ile ilişkili olan bu kavramlar iş değerleri, iş ruh halleri, moral, motivasyon ve yaşam tatminidir.

### **2.4.1. İş Değerleri**

Değer kelimesi neyin iyi neyin kötü, neyin doğru neyin yanlış olduğu konusunda kişilere rehber olan bir kavramdır. Kişiler değerler konusunda küçük yaşlardan itibaren çevresinden etkilenmektedir. Bu kavram daha sonra iş yaşamına da yansımıştır. Değerlerin bir alt kümesi olan iş değerleri çalışanların işine verdiği önem, değer ve işine dair hissettiği arzuyu ifade eder. İşle ilgili nelere önem verdiğiyle, işin sonunda ne beklediğiyle ilgili bir kavramdır. Çalışanın işten ne bekliyorum, ne için çalışıyorum gibi sorulara verdiği cevaplar iş değerlerini oluşturur. İş değerlerinin alt boyutları ise özgeciler, estetik, yaratıcılık, entelektüel teşvik, bağımsızlık, başarı, prestij, yönetim, ekonomik durum, güvence, çevre, yöneticilerle ilişkiler, çalışma arkadaşları, görevlerin çeşitliliği ve yaşam tarzıdır (Bozkurt ve Doğan, 2013: 72-73).

İş değerleri kavramı genel olarak içsel iş değerleri ve dışsal iş değerleri olarak ikiye ayrılmaktadır:

**İçsel İş Değerleri:** İçsel iş değerleri faaliyetin, işin kendisiyle ilgili olan değerlerdir. Başarı, fedakarlık, bağımsızlık, yaratıcılık, entelektüel teşvik, yönetim ve estetik içsel iş değerlerdir (Bozkurt ve Doğan, 2013: 73). İçsel iş değerlerine önem veren çalışanlar daha mücadeleci, yeteneklerini sergileyebileceği bir ortamın olduğu, kendi kararlarını verebileceği, sorumluluk alabileceği, özerk olabileceği bir işi tercih ederler. Karar alma süreçlerine dahil edilen çalışanın kritik noktalarda katkısı olacağı

için içsel iş değerleri tatmin edilmiş olur. Bu sayede içsel iş değerleri tatmin edilmiş çalışanın olumlu duyguları iş tatminine yansır (Demir, 2007: 112).

Dışsal İş Değerleri: Faaliyetin, işin getirisi sonucu oluşan değerlerdir. Yaşam tarzı, prestij, güvence, maddi getiriler, çevre, iş arkadaşları, yöneticilerle ilişkiler, görev çeşitliliği dışsal iş değerlerdir (Bozkurt ve Doğan, 2013: 73). İşe daha çok maddi getirileri için giden bir çalışanın dışsal iş değerlerine önem verdiği söylenebilir. İşin kendisiyle değil de sağladığı maddi güvence ile ilgilenir.

**Tablo 2.1.** İçsel ve Dışsal Değerlerin Örnekleri

<b>İçsel İş Değerleri</b>	<b>Dışsal İş Değerleri</b>
İlgi çekici iş	Yüksek ücret
Mücadeleye teşvik eden iş	İş güvencesi
Yeni şeyler öğrenme	İş yararları
Önemli katkılarda bulunma	Statü
Tam potansiyel kullanma	Sosyal ilişkiler
Sorumluluk ve özerklik	Aile ile geçen zaman
Yaratıcılık	Sosyal hayat için boş zaman

**Kaynak:** Demir, 2007: 112

İşletmeler hem çalışanların iş tatminini sağlamak hem de başarıya ulaşmak için çalışanların iş değerleri ile yaptıkları iş arasındaki ilişkiye dikkat etmelidir. Yaptığı işle ilgili özerk olmak isteyen bir çalışana baskılamak, emirler vermek çalışanın iş tatminsizliği yaşamasına sebep olacaktır. Bu durum hem kendisine hem de işletmeye negatif bir yönde yansacaktır.

#### **2.4.2. İş Ruh Halleri**

İş ruh hali çalışanların işlerini yaptıktan sonra nasıl hissettiğiyle alakalı bir kavramdır. Ruh hali değişken bir kavram olduğu için olumlu ve olumsuz olarak ikiye ayrılır. Çalışanların ruh hali saatten saate bile değişebilmektedir. Çalışanlar olumlu ruh halindeyken daha mutlu, özgüvenli, istekli, güçlü hissederler. Olumsuz ruh halindeyken ise isteksiz, sıkıntılı, düşmanca bir tavır takınabilirler. Çalışanın özel hayatında yaşadığı olumlu veya olumsuz bir durum da iş ruh hallerini etkilemektedir (Demir, 2007: 113). Dolayısıyla ruh hali değişken olduğu için çalışanların performansının da buna bağlı olarak arttığı veya azaldığı ve geçmiş olayların etkisiyle iş tatminini etkilediği söylenebilir (Büyükgöze ve Özdemir, 2017: 316).

Çalışanların olumlu ruh hali içinde olması tüm işletmeyi ve müşterileri de olumlu etkileyeceği için yöneticiler çalışanlarının mutlu, istekli olmasını sağlamalı, atılgan olmasına fırsat vermelidir. Çünkü sürekli olumlu ruh hali içinde işini yürüten çalışanın iş tatmini de yüksek olacaktır.

### **2.4.3. Moral**

Moral, “bir insana veya insan grubuna hakim olan iklim veya atmosfer” olarak tanımlanabilir. Moral değişkendir, yükselip düşebilir. Moral daha çok gruba ilgili bir kavramdır. Ortak bir amaç uğruna bir araya gelen insanlar tarafından kabul edilme, kendini oraya ait hissetme moralin yüksek olması için önemlidir. İş tatmini işle ilgili kavram olmasına rağmen moralin yüksek olması iş tatminini de olumlu olarak etkiler (Demir, 2007: 114).

Morali etkileyen grup koşulları ise şunlardır (Demir, 2007: 115):

- Grup üyelerinin ne derece ortak bir amaca sahip olduğu
- Bu ortak amacın grup üyelerinin kişisel beklentilerini ne derece karşılayacağı
- Genellikle yöneticiler tarafından saptanan bu amacın ne derece geçerli ve kolayca gerçekleştirilebilir olduğu

Çalışanların moralinin yüksek olmasının oluşturduğu etkiler ise şu şekildedir (Sevimli ve İşcan, 2005: 58):

- Morali yüksek olan çalışanlar işini yapmaya isteklidir.
- Morali yüksek olan çalışanlar işini yüksek enerjiyle yapar.
- Morali yüksek olan çalışanlar işletmeleri zor durumdayken yoğun çaba sarf eder.
- Morali yüksek çalışanlar yönetmeliklere ve iş kurallarına isteyerek uyar.
- Morali yüksek çalışanlar işletmenin hedefleri doğrultusunda işbirliği yapmak ister.
- Morali yüksek çalışanlar işletmeye karşı bağlılık hisseder.
- Çalışanların moralinin yüksek olması işgücü devri ve devamsızlık üzerinde olumlu etkiler oluşturur.

Moral kavramı iş tatmini gibi dinamik bir kavramdır. Bir gruba veya kişiye ait yüksek moral düzeyi hep aynı kalmayabilir. Dolayısıyla morali yüksek tutmak büyük bir dikkat gerektirir (Deniz, 2005: 324).

Moral kavramı daha çok grupla, işbirliğiyle, ortak bir amaca yönelik olmasıyla iş tatmini kavramından ayrılrsa da ikisi de birbirinden bağımsız düşünülemez ve birbirlerini besler.

#### **2.4.4. Motivasyon**

Motivasyon “kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleri” olarak tanımlanabilir. Motivasyon daha çok çalışanların beklentileri, davranışları, amaçları ve performanslarıyla hakkında geri bildirim almasıyla alakalı bir kavramdır. Motivasyonun iki önemli özelliği vardır. İlk olarak motivasyon ancak insan davranışlarında gözlemlenebilir. Buna göre yöneticiler çalışanlarının davranışlarını yorumlamalı ve ona göre aksiyon almalıdır. İkinci olarak ise motivasyon kişiye özel bir kavramdır. Yani bir çalışanı motive eden bir durum başka bir çalışanı motive etmeyebilir (Koçel, 2014: 730-731). Bu durumda yöneticiler çalışanlarını iyi tanımalı, onları neyin motive edeceğini bilmeli ve ona göre davranmalıdır.

Motivasyon ve tatmin kavramları duygusal bir süreç olmaları açısından birbirlerine benzer. Ancak tatmin daha çok kişinin iç dünyasıyla alakalı ve öznel bir kavramken motivasyon kişinin davranışını etkileyerek onu harekete geçirmeye yönelik bir kavramdır. Her iki kavramda birbiriyle etkileşim halindedir. Yani tatmin olmuş bir çalışan davranışını değiştirmeye ve harekete geçmeye müsaittir. Aynı zamanda motive olmuş bir çalışan da çabalarının sonucunda içsel tatmini hissedebilir (Deniz, 2005: 330).

Çalışanları motive etmek ve onların potansiyellerinin farkına varmasını sağlamak için işletmeler aşağıdaki maddelere dikkat etmelidir (Scheers ve Botha, 2014: 106):

- Sağlıklı ve keyifli bir iş ortamı oluşturmak
- Sağlıklı bir iletişim için fırsatlar oluşturmak
- Her çalışanı yeterince takdir etmek

- Çalışanların gelişimi için gerekli kaynak ve ortamı sağlamak

#### **2.4.5. Yaşam Tatmini**

Yaşam tatmini çalışanın iş dışındaki duygusal durumu, hayata karşı genel tutumudur. Bir başka tanıma göre ise kişinin hayatından duyduğu memnuniyet derecesidir. İş dışındaki yaşamdan duyulan mutluluk, hayata yüklenen anlam, amaçlara ulaşmadaki uyum, pozitiflik, fiziksel olarak iyi olma durumu, ekonomik güvence ve sosyal ilişkiler insanların yaşam tatminini etkileyen unsurlardır. Yaşam tatmini her ne kadar iş dışındaki durumlarla ilgili olsa da iş tatmininden bağımsız düşünülmesi mümkün değildir. Çünkü her insanın hayatında işi merkezi bir önem sahiptir. Yapılan araştırmalara göre işinde başarılı olan bir çalışanın yaşam tatmini de olumlu olarak etkilenmektedir. Ya da iş dışındaki bir başarı iş ortamında da başarıyı getirmektedir. Başka bir açıdan bakıldığında ise çalışanların iş yaşamında mutsuz olması yaşam tatminsizliği yaşamasına, çevresine karşı olumsuz tepkiler vermesine sebep olabilmektedir (Keser, 2005: 80-81).

Yaşam tatmini ve iş tatmini birbirini anlamlandıran iki kavramdır. İnsanlar hayatının büyük bir bölümünü işte geçirir ve burada yaşadıkları olumlu yada olumsuz duyguları ailelerine, arkadaşlarına yansıtır. Aynı şekilde sosyal hayatta yaşanan bir olayın oluşturduğu pozitif veya negatif duygular kişinin iş hayatına yansır. Yani hem iş hayatındaki hem de iş dışındaki yaşanan olaylar kişilerin iş ve yaşam tatminlerini etkiler. İş ve yaşam tatmini bir yapboz gibi birbirini tamamlayan iki parçadır (Dikmen, 1995: 115).

Genel olarak iş değerleri, iş ruh halleri, moral, motivasyon ve yaşam tatmini kavramları tek tek incelense de hiçbiri bağımsız düşünülemez, hepsi birbiriyle bağlantılıdır ve birbirlerini tamamlar.

#### **2.5. İş Tatminini Etkileyen Faktörler**

Çalışanların iş tatminine etki eden birçok faktörden söz edilebilir. Bu sebeple iş tatminine etki eden faktörler dört başlık altında toplanmaktadır. Bunlar; bireysel faktörler, iş ve işletme ile ilgili faktörler, işin yapılandırılmasına yönelik faktörler ve insan kaynakları yönetimi sistem ve uygulamalarıdır (Demir, 2007: 118).

### 2.5.1. Bireysel Faktörler

Yapılan araştırmalara göre çalışanların sahip olduğu farklı kişisel özellikler iş tatminlerini büyük oranda etkilemektedir. Bu araştırmalara göre iş tatminini etkileyen bireysel faktörler: yaş, cinsiyet ve medeni durum, eğitim ve zeka, statü ve iş tecrübesi, kişilik özellikleri, beceri ve yetenek ve değerlerdir (Demir, 2007: 118).

#### 2.5.1.1. Yaş

Yaşla ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında çalışanların yaşı ilerledikçe iş tatmininin arttığı görülmüştür. Genç çalışanlar istedikleri gibi bir iş bulamadığında veya işte başarısız olduğunda çok çabuk mutsuz olmaktadır. Yaşın ilerlemesinin iş tatminine bazı avantajlar sunduğu söylenebilir. Yaşlı çalışanlar gençlere göre daha fazla süredir aynı işletmede çalıştığı için beklenen ve var olan şartları daha iyi tolere eder. Birçok yaşlı çalışanın maaşı daha fazla olur. Tecrübelerden dolayı ödüller ve terfiler yaşı ilerleyen çalışanlara sunulur (Yelboğa, 2007: 3).

Yapılan araştırmalara göre yaşı ilerleyen çalışanların gençlere göre tatmin duygusunun yüksek olmasının sebebi üç etmene bağlanmaktadır. İlk olarak yaşı ilerleyen çalışanlar işte yaşadıkları olumsuzluklar sonucu düşen tatmin düzeyini iş dışındaki hayatında hissettiği yüksek tatmin duygusu ile dengeler. İkinci olarak yaşı ilerleyen çalışanlar iş seçiminde bulunurken mutlu olabileceği bir işi tercih eder. Üçüncü olarak ise yaşı ilerleyen çalışanlar mutsuz oldukları yerde durmaz (Özpehlivan, 2018: 49).

Bir başka görüş ise yaş ve iş tatmininin U şeklinde bir eğri ile uyumluluk gösterdiğini belirtir. Buna göre iş tatmini genç yaşlarda yüksek, orta yaşlarda düşük ve daha ileriki yaşlarda tekrar yüksektir (Sığrı ve Basım, 2006: 134). Genç yaşlarda işe yeni başlamanın verdiği heyecan ve moralle iş tatmini yüksektir. Ancak birkaç yıl sonra başveren belirsizlikler iş tatmininin düşmesine sebep olur. İlerleyen yaşlarda çalışanların işlerine devam etmeleri ve tecrübeleri ile tekrar iş tatminleri yükselmektedir (Demir, 2007: 119).

Yaş ve iş tatmini ilişkisi ile ilgili başka çalışmalara göre ise yaş ve iş tatmini bir noktaya kadar doğrusal olarak artış gösterir bir noktadan sonra genellikle emeklilikten beş yıl önceye kadar iş tatmininde azalmalar başlar (Saleh ve Otis, 1964: 428).

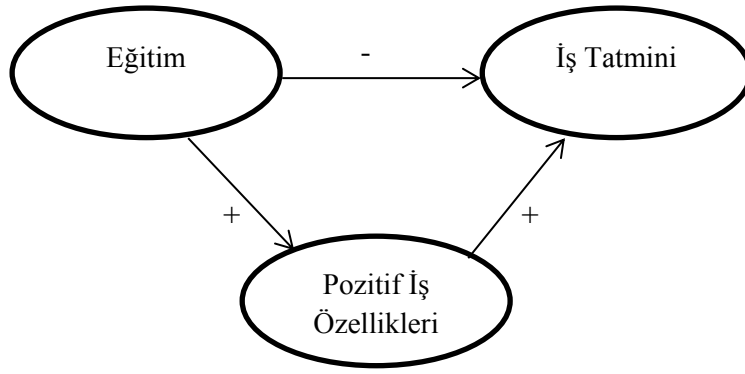
### **2.5.1.2. Cinsiyet ve Medeni Durum**

Yapılan birçok çalışmada cinsiyet faktörünün iş tatminine etki ettiği belirlenmiştir. Özellikle üst pozisyonlarda çalışan kadın çalışanların daha yüksek mevkilere ulaşma şansının erkek çalışanlara göre az olduğunu düşünmesi onların iş tatminini düşürmektedir (Özpehlivan, 2018: 49). Benzer sebeplerle kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha düşük ücret alması, daha fazla çalışması da iş tatminini azaltan etmenlerdir. Bir başka çalışmaya göre ise kadın çalışanların işten beklentileri erkek çalışanlara göre daha az olduğu için iş tatminleri yüksektir (Yelboğa, 2007: 3).

Medeni durumun ise iş tatmin düzeyi ile ilgili önemli bir fark oluşturmadığı belirlenmiştir. Nijerya ve Hindistan'da yapılan çalışmalara göre medeni durumun iş tatmini ile bir ilgisi yoktur (Demir, 2007: 121). Yapılan başka bir araştırmaya göre ise evlilik kadınların iş tatminini olumlu etkilerken erkeklerin iş tatmini üzerinde olumlu veya olumsuz bir değişim oluşturmamaktadır (Yelboğa, 2007: 3).

### **2.5.1.3. Eğitim ve Zeka**

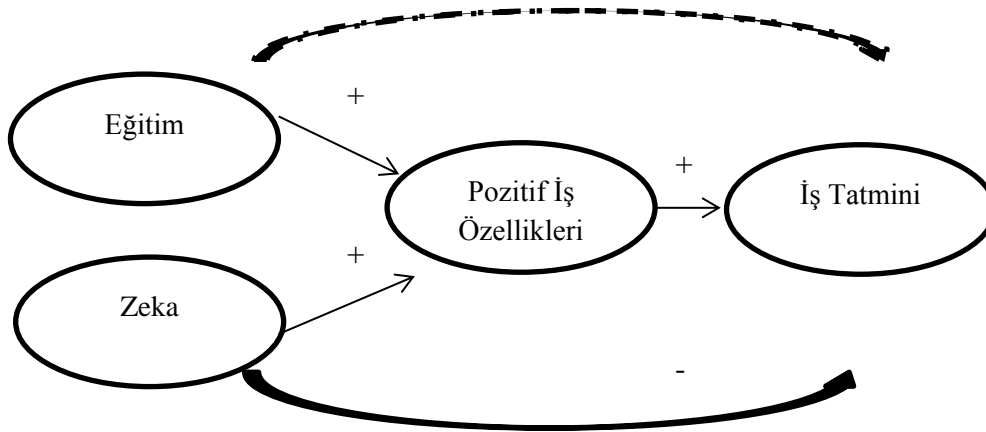
Yapılan araştırmalara göre eğitim ve iş tatmini arasındaki ilişki olumlu veya olumsuz olabilir. Eğitim seviyesi yüksek olan üstün yetenekli çalışanların beklentileri karşılandığı zaman iş tatmini yüksek olacaktır. Ancak aynı çalışanlar yeteneklerini sergileyemeyeceği, beklentilerinin karşılanmayacağı bir yerde çalışırlarsa iş tatminleri azalacaktır (Sığı ve Basım, 2006: 135). Bu sebeple özellikle batı toplumlarında iyi bir yaşamın anahtarı olarak görülen eğitim aşırıya kaçarsa kişinin refahı için zararlı olabilir. Şekil 2.4.'te gösterildiği üzere eğitim ve iş tatmini arasındaki negatif ilişkinin kişisel mutsuzlukla beraber sosyal huzursuzluğa, hayal kırıklığına ve yabancılaşmaya neden olacağı öne sürülmüştür.



**Kaynak:** Ganzach, 2003: 98

**Şekil 2.4.** Eğitim, İş Tatmini ve İş Özellikleri Arasındaki İlişki Modeli

Ancak şekil 2.5.'te gösterildiği üzere Ganzach (1998) önceki araştırmalarda tespit edilen eğitimin iş tatmini üzerindeki olumsuz etkinin zeka ve eğitim arasındaki olumlu ilişkiden kaynaklandığını, yani iş tatminini asıl olumsuz etkileyen faktörün zeka olduğunu savunmuştur. Bu görüşe göre zekanın iş tatmini üzerindeki etkisi önemliyken eğitimin etkisi önemsizdir. Hatta aşırı eğitimin iş tatmini olumsuz etkilediği görüşün aksine Ganzach (1998) eğitimdeki artışın iş özelliklerine olumlu yansıtacağı ve böylece iş tatmininin artacağını savunmuştur (Ganzach, 2003: 98-99).



**Kaynak:** Ganzach, 2003: 99

**Şekil 2.5.** Eğitim, Zeka, İş Özellikleri, İş Tatmini Arasındaki İlişki Modeli (Kesik çizgi eğitimin iş tatmini üzerindeki önemsiz etkisini temsil eder.)



#### **2.5.1.4. Statü ve İş Tecrübesi**

İş tatminini etkileyen faktörlerden biri de statüdür. Statü bir kişinin bulunduğu konumdur. Statü biçimsel ve biçimsel olmayan şekilde ikiye ayrılır. Biçimsel statü işletme tarafından belirlenen bir sıralamadır. Biçimsel olmayan statü ise toplum tarafından saygı, sevgi sonucunda kazanılır. Statü ister biçimsel olsun ister biçimsel olmayan olsun iş tatminini etkilemektedir. Mesela aynı statüde çalışan kişilerden birinin diğerine göre daha düşük ücret alması iş tatminini düşürecektir (Özpehlivan, 2018: 50-51). 1960'lı yıllarda Porter tarafından yapılan bir çalışmada alt kademe çalışanların üst kademe çalışanlara göre iş tatmininin daha düşük olduğu belirlenmiştir. Üst kademe yöneticilerin iş tatmininin yüksek olmasının sebebi sahip oldukları statü, yüksek ücret, otorite gibi etmenlerdir (Demir, 2007: 125).

İşe yeni başlayan çalışanların iş tatmini olumlu yöndedir. Çünkü hevesli, istekli ve heyecanlı bir şekilde yeteneklerini sergilemek isterler ancak birkaç yıl sonra tecrübe edindikçe terfilerin yavaşlaması, eski hevesin kalmaması gibi sebeplerle iş tatminleri tükenir. Yani iş hayatının ilk yıllarında iş tatmini daha yüksek olmaktadır (Yelboğa, 2007: 5).

1990'lı yıllarda Türkiye'de yapılan bir araştırmaya göre çalışma süresi dışsal iş tatminini olumsuz etkilemiştir. Uzun süreler boyunca aynı işte olan çalışanların beklentileri karşılanmadığı için çalışanlar hayal kırıklığı yaşamıştır. Terfi ve ödül gibi isteklerinin karşılanmadığını gören çalışanların iş tatmini düşmüştür (Demir, 2007: 125).

#### **2.5.1.5. Kişilik Özellikleri**

Kişilik özellikleri iş tatminini etkileyen en önemli bireysel faktörlerden biridir. Kişilik özelliklerini saptamak ve gruplandırmak amacıyla yapılan testler sonucunda beş faktör kişilik modeli oluşturulmuştur. Bu faktörler: dışadönüklük, uzlaşmacılık, sorumluluk, duygusal denge ve istikrar, deneyime açıklıktır. Bu faktörler ve karakteristik özellikleri tablo 2.2.'de yer almaktadır.

**Tablo 2.2.** Beş Büyük Faktör Kişilik Boyutu

<b>Kişilik Boyutları</b>	<b>Kişilik Boyutunda Pozitif Puan Alan Kişinin Karakteristik Özellikleri</b>
Dışadönüklük	Girişken, konuşkan, sosyal çevreyle iyi ilişkiler kuran
Uzlaşmacılık	Güvenilir, iyi huylu, işbirlikçi, merhametli
Sorumluluk	Güvenilir, sorumluluk alabilen, başarı odaklı, ısrarcı
Duygusal denge ve istikrar	Rahat, güvenilir, kaygısız
Deneyime açıklık	Entelektüel, yaratıcı, meraklı, açık görüşlü

**Kaynak:** Demir, 2007: 126

Kişilik özellikleri ve iş tatmini ile ilgili yapılan çalışmalara göre yetenekleri sınırlı, işe uyum sağlayamayan çalışanların iş tatmininin düşük, kendine güveni olan, sorumluluk sahibi, güçlü ve kararlı çalışanların ise iş tatmininin yüksek olduğu saptanmıştır (Özpehlivan, 2018: 51). Bir başka araştırmaya göre kontrol odağı dış çevre olan, kendini beğenen ve mücadeleci insanların iş tatmininin yüksek olduğu tespit edilmiştir (Sığırı ve Basım, 2006: 134).

#### **2.5.1.6. Beceri ve Yetenek**

Beceri ve yetenekler de çalışanlarının iş tatminini etkileyen faktörlerdendir. Çalışan bir işe başladığında eğitim hayatından ve önceki işlerden edindiği becerileri kullanır. Aynı zamanda yeni işinde elde ettiği tecrübeler de yeni beceriler kazandırır. Birçok becerinin bir araya gelmesiyle de yetenekler oluşur. Çalışanın önceden sahip olduğu ve yeni kazandığı beceriler ve yetenekler de iş tatmininin artmasına yardımcı olur. Çünkü sahip olduğu becerilerle ve yeteneklerle neyi nasıl yapması gerektiğini bilen çalışan yaptığı işten mutluluk duyar (Demir, 2007: 128).

#### **2.5.1.7. Değerler**

İş tatminine etki eden son bireysel faktör değerlerdir. İş tatmini ile ilişkili kavramlar başlılığında da incelenen değerler iş tatminini etkileyen önemli faktörlerden biridir. İçsel ve dışsal değerler iş tatmini üzerinde farklı etkiye sahiptir. İçsel değerleri güçlü olan bir çalışanın içsel değerleri önemsiz olan bir çalışana göre uzun, yorucu saatler gerektiren, maddi değeri fazla olmayan ama kendisi için bir anlam taşıyan işten

tatmin olma ihtimali daha yüksektir. Dışsal değerleri güçlü olan çalışanların ise monoton bir iş olmasına rağmen maddi getirisi yüksekse iş tatminleri artmaktadır (Demir, 2007: 128).

## **2.5.2. İş ve İşletme ile İlgili Faktörler**

İş tatminini etkileyen iş ve işletme ile ilgili faktörler; iş ve özellikleri, monotonluk ve teknoloji, ücret ve ödül, terfi olanakları, iş stresi, yönetim tarzı ve liderlik davranışları, iletişim, sosyal etki, işin yapılandırılmasına yönelik faktörler ve insan kaynakları yönetimi sistem ve uygulamaları olmak üzere on başlık altında incelenmektedir.

### **2.5.2.1. İş ve Özellikleri**

Yapılan iş ve niteliği çalışanların iş tatminini etkilemede çok önemli bir yer tutar. İşin özellikleri ile ilgili kullanılan model Hackman ve Oldham tarafından belirlenen iş karakteristikleri kuramıdır. Bu kuramın beş boyutu vardır. Bunlar: iş çeşitliliği, işin kimliği, işin önemi, özerklik ve geri bildirimdir (Whittington, Goodwin, Murray, 2004: 595).

Brass, 1981'de yayımlanan makalesinde Hackman ve Oldham tarafından oluşturulan iş karakteristiklerinin bireysel çalışan ve işin içeriği arasındaki ilişkilerle ilgili olduğunu belirtmiş ve iki değişken daha eklemiştir. Bunlar görev desteği ve araçlardan alınan geri bildirimdir. Görev desteği, çalışanın görevini yerine getirirken birlikte çalıştığı kişilerden (yöneticiler, iş arkadaşları, müşteriler) aktif destek ve yardım alması, işbirliği içinde çalışmasıdır. Araçlardan gelen geri bildirim ise iş performansı ile ilgilidir. Bu değişkenin üç boyutu vardır. Bunlar denetçiler, çalışma arkadaşları ve diğerleridir. (müşteriler, alıcılar) Özellikle görev desteği değişkeninin iş tatminini olumlu etkilediği görülmüştür. Çalışan kendisine sunulan desteği hissettiğinde ve işbirliği içinde işi yaptıklarında çalışanın performansı ve memnuniyeti artmaktadır (Brass, 1981: 333-334).

Çalışanların yeteneklerini ve becerilerini gösterebilecekleri, sorumluluk alabilecekleri, işleriyle ilgili karar verebileceği, yaptıklarının takdir edileceği bir işte çalışmaları iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Genelde bu çalışanlar farklılığa ve değişime açık olduğu için basit, pek yetenek gerektirmeyen işlerden ziyade daha

zorlayıcı, mücadelecı işler yaparak mutlu olurlar. Çalışanlar yaptıkları işle ilgili başarılı olduğuna yönelik geri bildirim aldığında önemli noktada katkısı olduğunu hissederek içsel olarak tatmin olurlar (Özpehlivan, 2018: 54). Yani iş tatminine olumlu etki eden özellikler özerklik, işin çeşitliliği, beceri ve yeteneklerin kullanılabilmesidir. İşin tek kişi tarafından yapılabilir olması, esnek çalışma saatlerinin olması, üstün performans sergilenebilecek bir iş ortamının olması iş tatmini üzerinde olumlu etkiler yapan unsurlardır. Ancak bir çalışana çok fazla rol yüklemenin çalışanda fiziksel ve zihinsel olarak tükenmişliğe sebep olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. O halde orta düzeyde sorumluluk ve iş çeşitliliği olumlu iş tatmini için yeterli olacaktır (İşcan ve Sayın, 2010: 199).

### **2.5.2.2. Monotonluk ve Teknoloji**

Monotonluk “bir işin aynı tempoda ve sürekli bir biçimde yapılmasının verdiği yorgunluk ve bıkkınlık durumları” olarak tanımlanmaktadır. Monotonluğun oluşturduğu yorgunluk ve bıkkınlık çalışanların iş tatmini üzerinde olumsuz bir etki yaratmaktadır. Monotonluğa sebep olan dört temel etmen işin özellikleri, çalışanın monotonluğa karşı duyarlılığı, işyerinin manevi ortamı ve çalışanın psikolojik durumudur. İşin otomatik olarak yapılabilirliği çalışanların iş tatminlerini olumsuz etkilemektedir. Daha karmaşık, mücadelecı işler ise monotonluğu azaltır. Monotonluk çalışanlara göre de değişebilen bir kavramdır. Yetenekleri kısıtlı olan çalışanlar basit işlerden memnuniyet duyarken yetenekli ve zeki çalışanlar nispeten zorlayıcı işleri tercih etmektedir. İşyerinin manevi ortamı monotonluğu etkilemektedir. İşbirliğinin, yardımlaşmanın, desteğin olduğu bir çalışma ortamı monotonluğu engelleyen unsurlardandır. Monotonluğun algılanmasında kişinin psikolojik durumu da etkili olmaktadır. Çalışan mutsuz olduğu zaman bir iş ona sıkıcı gelirken aynı iş mutlu olduğunda daha güzel gelebilir. Başka bir yönden bakıldığında bir iş bir çalışan için sıkıcıyken aynı iş başka bir çalışan için tatmin edici olabilir (Demir, 2007: 131-132).

Çalışanlar uzun süre aynı işte çalıştığında o işle ilgili her detayı, gereksinimleri öğrenirler ve artık o işte uzmanlaşırlar. Özellikle sanayi sektöründeki gelişmelerle birlikte teknolojinin ilerlemesi aşırı uzmanlık ve iş bölümü oluşmasına sebep vermiş bu durum da monotonluğu artırmıştır. Teknolojinin hızla gelişmesi birçok alanda kolaylık

sağlarken çalışanların yeteneklerini ve becerilerini kısıtlamış, yaratıcılıklarını azaltmıştır (Özpehlivan, 2018: 54).

### **2.5.2.3. Ücret ve Ödül**

Ücret çalışanın hizmeti karşılığında belli aralıklarla aldığı sabit paradır. Bu kavram birçok farklı açıdan ele alınmıştır. Ekonomik açıdan emeğin karşılığı, sosyal açıdan çalışanın geçim kaynağı, hukuki açıdan ise çalışanın fikirleri ve fiziksel faaliyetlerinin karşılığıdır (Sığrı ve Basım, 2006: 136-137).

Çalışanların aldığı ücret ve benzeri ödemeler düzeyinde tatmin olacağı belirtilmesine rağmen literatürde iş tatmini ve ücret arasında kesin bir ilişki kurulamamıştır (Karcıoğlu, Timuroğlu ve Çınar, 2009: 62).

Ücret konusunda “ödediğinizin karşılığını alırsınız” sözü pek çok şey ifade eder. Ücret bir motivasyon aracı olmasa da çalışanlar adil ücretlendirme yapılmasını ister. İyi bir ücret almadıklarına inanırlarsa çalışmalarını isteksizce yürütürler (Syptak, Marsland, Ulmer, 1999). Çalışanlar kendisiyle aynı işi yapan çalışma arkadaşlarıyla veya başka bir işletmedeki aynı işi yapan çalışanlarla aldığı ücreti kıyaslar. Bu anlamda kendi aldığı ücretin emeğinin karşılığını yansıtmadığını düşünen çalışanın iş tatmini olumsuz etkilenmektedir. Bu sebeple işletmelerin ücret konusunda adil ve dengeli olması gerekir (İşcan ve Sayın, 2010: 199).

Ücret ve iş tatmini arasındaki ilişki incelenirken ülke, toplum ve işletme farklılıkları gibi etkenler dikkate alınmalıdır. Ekonomik olarak gelişmiş olan bir ülkede çalışanların gelir düzeyleri yüksek olabileceği için ücret çalışanların tatmin olması için üst sıralarda yer almayabilir. Ancak ekonomik olarak gelişmemiş veya gelişmekte olan ülkelere çalışanlar ülkenin ekonomisiyle doğru orantılı olarak bir ücrete tabi olduğu için yüksek ücretler ilgili ülke çalışanları için yüksek tatmin sağlayabilir (Deniz, 2005: 327).

Ödüller çalışanların iş tatminini artırmada önemli bir faktördür. Ancak çalışanın ödül olarak neyi algıladığı ve ondan alacağı fayda çok önemlidir. Yani çalışanlar beklentileri ile alacağı ödüller arasında bir uyum olmalıdır. Yöneticilerin dikkat etmesi gereken bir durum ise aynı ödülün çalışanlar tarafından farklı algılanmasıdır. Ücrete

yapılacak olan zam bir çalışanı mutlu ederken bir başka çalışanı tatmin etmeyebilir. Yöneticilerin dikkat etmesi gereken bir başka konu ise ödüllerin dengesidir. Ödüller içsel ödül ve dışsal ödül olmak üzere ikiye ayrılır. İçsel ödüller işin yapılması sebebiyle elde edilen terfiler, sorumlulukların artması gibi konuları içerir. Dışsal ödüller ise iş güvenliği, çalışma ortamının iyileşmesi gibi konularla ilgilidir. Çalışanların içsel ödüllerden tatmin olabilmesi için öncelikle dışsal ödüllerden tatmin olması gerekir (Demir, 2007: 134-135).

Kısaca yöneticiler çalışanların iş tatminini artırmak için ödüllerin dengesine, boyutuna ve sağladığı faydaya dikkat etmelidir.

#### **2.5.2.4. Terfi Olanakları**

Terfi kelime anlamı olarak rütbe, statü, unvan artışı gibi anlamlara gelir. Çalışanın organizasyon şemasına göre yukarı doğru yükselmesi, bir üst pozisyonda kendine yer bulmasıdır. Bir üst pozisyona yerleşmek çalışanın önceki işine göre daha fazla sorumluluk, ücret, ayrıcalık ve özerklik sağlar. Terfi sayesinde çalışanlar yeteneklerini geliştirme ve sorumluluk alabilme fırsatları yakalar. Ayrıca çalışanın motivasyonu ve iş tatmini artar. Bu sebeple terfi politikaları adil bir şekilde oluşturulmalıdır (Karcıoğlu, Timuroğlu ve Çınar, 2009: 62-63). Çünkü çalışanlar işletmedeki terfileri hem kendi işletmelerindeki hem de başka işletmedeki çalışanlarla kıyaslar. Terfi konusunda adaletsizlik olduğunu düşünen çalışanların iş tatmini düşer ve terfi eden çalışanın isteklerini yerine getirmekte isteksiz davranırlar veya yerine getirmezler (Özpehlivan, 2018: 57).

Terfi olanakları sadakati ve performansı ödüllendirmenin yollarından biridir. Eğer değerli bir çalışanı terfi ettirecek boş bir pozisyon yoksa o çalışana başardığı iş düzeyine uygun unvan verilerek iş tatmini artırılabilir. Mümkün olduğu kadar çalışanlara eğitim ve gelişim fırsatı vermek onların daha değerli ve profesyonel hissetmesini sağlar. Buna paralel olarak da iş tatmininde artış görülür (Syptak, Marsland ve Ulmer, 1999).

#### **2.5.2.5. İş Stresi**

Stres kavramı ilk kez Selye (1976) tarafından kullanılmış ve “vücudun herhangi bir dış talebe verdiği özel olmayan tepki” olarak tanımlanmıştır. Kişinin yaşamının

herhangi bir noktada oluşan gerginlik, sıkıntı, zorluk diğer rollerini de etkilemekte ve bu durumda stres oluşmaktadır. Bu anlamda iş stresi de çalışanların yaşadığı büyük zorluklardan biridir. İş stresi, iş kazalarına, yaralanmalara, devamsızlıklara yol açabileceği için sadece çalışana değil tüm işletmeyi ilgilendiren bir kavramdır (Çelik ve Turunç, 2009: 220-221).

İş stresi “kişilerin ve işlerin ilişkilerinden doğan ve insanı normal fonksiyonlarından alıkoyan değişiklikler getiren bir durum” olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla iş stresi, iş ve iş ortamının nasıl algılandığı ile ilgilidir. Bir faktör bir çalışanda iş stresi oluştururken bir çalışanda oluşturmayabilir. İşe bağlı stresin oluşma nedenleri şu şekildedir (Demir, 2007: 137-138):

- İşletmedeki rol: Çalışanların işletme içinde birden fazla role sahip olması stres yaşamasına sebep olabilir. Yöneticiliğe yeni terfi etmiş bir çalışan, yönetici-çalışan ve arkadaşlık rolleri arasında kalarak stres yaşayabilir.
- Kariyer geliştirme programları: Yapılan başarı değerlendirmeleri sonucunda başarılı ile başarısız olanın ayırt edilememesi iş stresine sebep olabilir.
- İşletmeyle olan etkileşim: Çalışanların yöneticisiyle veya çalışma arkadaşlarıyla sağlıklı bir iletişim kuramaması, onlar tarafından istenmemesi iş stresine sebep olabilir.
- İşletmenin parçası olma: İş ile bütünleşen ve aidiyet duygusu yüksek olan çalışanlar işin sonuçlarından tatmin olmayarak iş stresi yaşayabilir.

İş stresinin oluşması çalışanların çok zorlanmasına ve iş tatmininin düşmesine sebep olabilir. Ancak hiç stres olmayan bir ortam olması mümkün değildir. Stresin olmaması mümkün olsa bile bu durum çalışanların performansının istenen düzeyde olmamasına sebep olabilir. Bu bağlamda orta düzeyde stres çalışanların başarılarını artırarak dolaylı olarak iş tatminini olumlu etkileyebilir.

#### **2.5.2.6. Yönetim Tarzı ve Liderlik Davranışları**

Yönetim tarzı çalışanların iş tatminini etkileyen önemli faktörlerden biridir. Yönetimin tarzı, çalışanlara yaklaşımı, belirlenen kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi, çalışılan fiziksel ortam iş tatminini etkileyen unsurlardır. Çalışanlar yönetime katılmasıyla kendilerini değerli hissetmekte ve hem işlerle ilgili hem de kendi

geleceğiyle ilgi bilgi sahibi olmaktadır. Yönetimin katılımcı bir tarzı benimsemesi çalışanın işletmeye karşı olumlu duygular beslemesini sağlamakta ve iş tatminini artırmaktadır. Winter ve arkadaşlarının (1998) Avustralya üniversiteleriyle ilgili yaptığı bir çalışmaya göre yönetim tarzının merkezi olduğu bir işletmede çalışanların moralinin ve özgüvenlerinin düşük olduğu dolayısıyla iş tatminlerinin bu durumdan olumsuz etkilendiği belirlenmiştir (Özpehlivan, 2018: 56-57).

Liderlik "belirli şartlar altında belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve onları yönlendirmesi süreci" olarak tanımlanabilir. Liderlik doğrudan çalışanlara yönelik bir etkileme süreci olduğu için liderin çalışanlara olan yaklaşımı iş tatminini etkileyecektir. Davranışsal liderlik teorilerine göre Michigan Üniversitesinde yapılan bir araştırmada liderin davranışını belirleyen iki değişken tespit edilmiştir. Bunlar işe yönelik olma ve çalışana yönelik olma değişkenleridir. İşe yönelik liderler çalışanların belirlenen kurallara uyup uymadığını kontrol eder ve statüsünden gelen yetkisini kullanır. Çalışana yönelik liderler ise yetki devrini önemser, çalışanların kararlara katılımını sağlar, çalışanların gelişimi için fırsat tanır ve çalışanların iş tatminini artıracak koşullar oluşturur. Durumsallık teorisine göre ise en uygun liderlik tarzı durumlara ve koşullara bağlı olarak değişir yani işe yönelik olma ve çalışana yönelik olma tarzlarının her ikisi de belirli koşullarda aynı etkinlik derecesinde kullanılabilir. Çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkileyen önemli liderlik tarzlarından biri dönüşümcü liderliktir. Bu liderlik tarzını benimseyen bir lider vizyon sahibi olmalıdır. Çünkü hem çalışanların hem tüm işletmenin değerlerini, inançlarını değiştirmeye yönelik uygulamalarda bulunur. Yani değişime ve yeniliğe her zaman açıktır. Çalışanlara rol model olur. Onların hep heyecanlı olmasını ister. Çalışanlara koçluk yapar ve gelişmeleri için tüm fırsatları sunar (Koçel, 2014: 668- 696).

#### **2.5.2.7. İletişim**

Çalışanların yöneticileriyle ve çalışma arkadaşlarıyla olan iletişimi iş tatminini etkileyen en önemli unsurlardan biridir. Çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkiler çerçevesinde, bireyler kendisiyle benzer görüşlerle sahip kişilerle çalışmaktan daha çok memnun olur. Aynı hayat görüşüne sahip çalışma arkadaşlarının olması iş tatminini artırmaktadır. Rokka ve Kostanski (2001) tarafından yapılan bir çalışmaya göre çalışanların çalışma



sebeplerinden biri sosyal etkileşim içinde olmak istemesidir. Dolayısıyla çalışma arkadaşlarıyla kurulan sıkı bir bağ iş tatminini olumlu etkilemektedir. Eskildsen ve Dahlgaard (2000) tarafından yapılan bir çalışmaya göre ise çalışma arkadaşlarıyla ilişkinin çok iyi olması yüksek kalite ürün ve hizmet sunulması bu sayede yüksek müşteri memnuniyeti oluşmasını sağlamaktadır. Bu çalışmaya göre iyi arkadaşlık ilişkilerinin çalışanların iş tatminini ve motivasyonunu artırmasıyla performanslarının da yükseldiği söylenebilir. Yöneticilerle olan ilişkiler çerçevesinde ise işletmedeki ast-üst ilişkisi iş tatminini olumlu veya olumsuz olarak etkilemektedir. Yöneticisiyle daha yüksek nitelikli ilişkileri olan çalışanların diğer çalışanlara göre sorumlulukları daha fazla olacağı için iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi olacaktır (Özpehlivan, 2018: 55).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki kademelerden biri ait olma ihtiyacıdır. Bu kavram çalışanların bir gruba, bir sosyal çevreye dahil olması olarak algılanabilir. Çünkü kendini yalnız hisseden çalışan işinden, çalışma ortamından mutsuzluk duyar, iş tatmini düşer. İş çevresiyle iyi ilişkileri olan çalışanların ise güven duygusu artar (Tutar, 2016: 58). Bu durum iş tatminini de olumlu etkileyecektir.

Çalışanlar; işletmelerin çalışanların nasıl hissettiğini önemsemesini, işletmenin hedefleri, geleceği hakkında bilgilendirilmesini, önemli kararlarda çalışanların fikirlerinin sorulmasını, çalışanların ortak bir amaç için çabaladıklarına inanmasını, işletmeyle arasında iki yönlü bir iletişimin olmasını istemektedir (Rabinowitz, et al, 1983: 50). Bundan hareketle çalışanların fikirlerine değer veren, işletmenin geleceğini etkileyecek konularda görüşlerini alan ve sağlıklı iletişim olan bir işletmede çalışanların iş tatmini yüksek olacaktır.

#### **2.5.2.8. Sosyal Etki**

Sosyal etki çalışanların davranışının sosyal çevresi tarafından dolaylı veya doğrudan olarak etkilenmesidir. Yapılan araştırmalara göre çalışan sosyal bir varlık olduğu için ekonomik beklentileriyle birlikte sosyal beklentilerinin de karşılanacağı bir işletmede çalışmak istemektedir. Sosyal beklentileri karşılanan çalışanın iş tatmini olumlu etkilenmektedir (Özpehlivan, 2018: 56).

Çalışanların hayatında işinin büyük bir zamanı kapladığı düşünüldüğünde sosyal etkinin iş tatmini üzerinde etkisi daha iyi görülmektedir. Aynı tarzda eğitim alma, aynı

işte çalışma gibi etmenler iş tatmini üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle işe yeni başlayan çalışanlar işletmeyle ilgili olan unsurları, neyi nasıl yapacağını tam olarak bilememektedir. Bu durumda tecrübeli çalışanların işe yeni başlayan çalışanlara destek olması, yardımcı olması işe yeni başlayan çalışanların iş tatminini olumlu etkilemektedir (Demir, 2007: 148).

### **2.5.2.9. İşin Yapılandırılmasına Yönelik Faktörler**

Çalışanların iş tatminini artırmak amacıyla işletmeler tarafından farklı uygulamalar kullanılabilir. Bu uygulamalar iş dizaynı teknikleri olarak incelenecektir.

İş dizaynı işlerin kapsam ve özellikleriyle ilgilidir. İşin yapanlar üzerindeki etkisini dikkate alarak sosyal ve hukuk görünümelerini yeniden tasarlama sürecidir. İş dizaynı işin alanının değiştirilmesidir. Bu süreç sonucunda yeni bir iş alanı, iş içeriği oluşur. İş alanını işin sayısı ve özellikleri belirler (Dinçer, 1992: 140).

İş dizaynı teknikleri çalışanların tatmini üzerinde önemli bir rol oynar. Çünkü iş dizaynı teknikleri çalışanların yaptığı işle uyum sağlaması sonucunda iş tatminini artırır. İş dizaynlarıyla işteki roller yeniden düzenlenir ve bazı işlere yönelik sorumluluklar artarken bazılarına yönelik sorumluluklar azalabilir. Çalışanların bir kısmı sorumluluk alabileceği, kendi kararlarını verebileceği bir iş isterken çalışanların diğer kısmı daha basit bir iş istemektedir. Buna istinaden işinden beklentisini karşılayan çalışanın becerileri ve yetenekleri de zamanla artar (Demir, 2007: 150).

Çalışanların iş tatminini etkileyen iş dizaynı teknikleri şunlardır:

İş basitleştirme, Taylor'ın Bilimsel Yönetim yaklaşımına dayanmaktadır. Bu tekniğini amacı işi basit parçalara ayırarak nitelik gerektirmeyen işgücü kullanmak ve maliyetleri düşürmektir. Dolayısıyla bu tekniğin insan faktörüne önem vermediği söylenebilir. Bu teknikteki temel amaç ise aynı işe daha az masrafla, daha az çaba sarf ederek, daha kısa zamanda ulaşmaktır. Bu sebeple işlemlerin iş yükü dengesini sağlayacak ve daha kolay yapılacak şekilde birleştirilmesi, gereksiz işlerin elenmesi, işlem sıralarının değiştirilmesi gibi yöntemler uygulanır (Dinçer, 1992: 142).

İşin basitleştirilmesiyle verimliliğin artması hedeflense de çalışanların sürekli işin küçük bir bölümünde rol alması sıkılmalarına ve monotonluğa yol açmaktadır. Bu

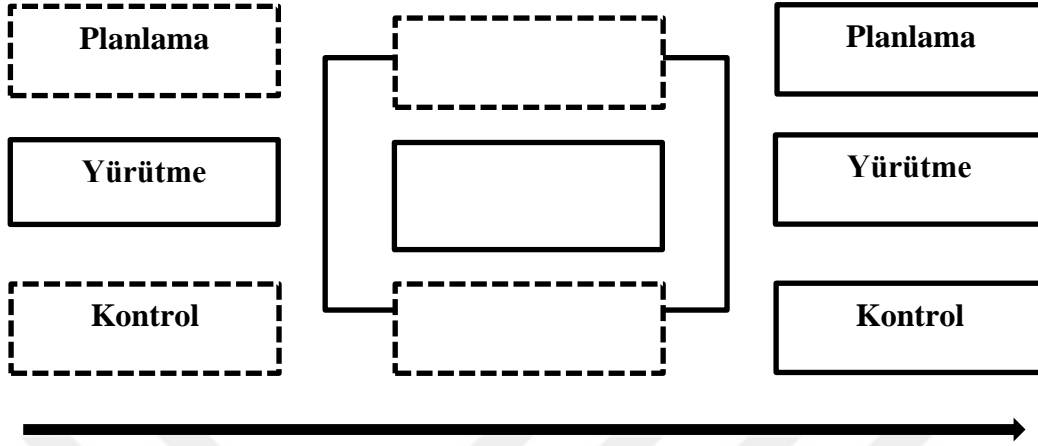
teknik işin verimliliğın artmasını sağlasa da çalışanların iş tatminini olumsuz etkileyecektir. İş basitleştirmede işler küçük parçalara ayrıldığı için o işi yapan çalışan kısa sürede uzmanlaşmaktadır. Ancak işin çok basit bir kısmını yaptığı için işletmeye yeterli katkı veremediğini hissedebilir. Sadece ilgili işte uzmanlaştığı için başka işlerde de çalışmamaktadır. Çalışanın sadece işin kendi yaptığı kısmı bilmesi, işin bütününe görememesi ve işin kendisi için bir anlam ifade etmemesi iş tatminini azaltmaktadır (Demir, 2007: 152).

İş rotasyonu, tek taraflı iş yükünü ve monotonluğu azaltmak, birçok deneyimli çalışana sahip olmak amacıyla çalışma yerlerinin ve iş görevlerinin bilinçli olarak değiştirilmesidir. Böylece devamsızlık yapıldığında ilgili işe başka bir çalışan veya iş yükü arttığında o iş için ek ikinci bir çalışan yerleştirilebilir. İş rotasyonu ile iş monotonluğunu ve çalışanların iş tatminsizliğini azaltmak, gelişimlerini desteklemek ve çalışanlara işin bütününe görerek kendi işinin önemini ve değerini anlatmak hedeflenir (Dinçer, 1992: 142).

İş genişletme, belirli bir işin çalışanın daha çok ve çeşitli işi yapabileceği şekilde yeniden tasarlanması sürecidir. Bu sayede işin bitirilme süresi uzar. Bu teknik ile çalışanın yaptığı işe benzer yapıda olan iş unsurları eklenerek işin kapsamı genişletir. Bu uygulamayla yorgunluk ve monotonluk azalır, çalışanların motivasyonu ve iş tatmini artar (Dinçer, 1992: 143).

İş zenginleştirme kavramı ilk kez F. Herzberg'in motive edici ve koruyucu faktörler üzerinde yaptığı araştırmalar neticesinde kullanılmaya başlanmıştır. İş zenginleştirme faaliyetlerin dikey olarak genişletilmesidir. İş basitleştirme, iş rotasyonu ve iş genişletme teknikleri işin ortaya çıkardığı olumsuzlukları yok etmeye çalışırken iş zenginleştirme etkinliği artırmayı hedefler. Dolayısıyla çalışanların yetki ve sorumluluğu artırılmalı, işin çalışan açısından daha anlamlı hale gelmesi sağlanmalı, işletme ortamı çalışanların istek ve beklentilerine uygun olarak yeniden tasarlanmalıdır. Böylece çalışanlar yeteneklerini sergileyebilecek, daha fazla gelişecek ve fikirlerini beyan edebileceklerdir. Bu da çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini artıracaktır. Şekil 2.6.'daki gibi yapı olarak farklı özelliklerde olan planlama, yürütme, kontrol gibi iş grupları bir bütün haline getirilir. Böylece işler dikey olarak genişletilir ve farklı

hiyerarşik kademedeki işler bir çalışanda toplanır. Çalışanın rolü, sorumluluğu yeniden düzenlenmiş olur (Dinçer, 1992: 143).



**Kaynak:** Dinçer, 1992: 144

**Şekil 2.6.** İş Zenginleştirme

Özerk çalışma grupları, çalışanların tek başına olmaksızın bir arada çalışma isteklerinden kaynaklanan bir tekniktir. Ortak bir amaç uğruna işbirliği içinde çalışma ve sorumluluğu paylaşma birçok çalışanın sevdiği bir yaklaşım olduğu için bu durum morali, motivasyonu ve iş tatminini artırır. Bu sebeple yarı bağımsız çalışma grupları işletmeler tarafından desteklenmektedir. Özerk çalışma gruplarının sınırları önceden belirlenmiştir. Çalışanlar bir işi yaparken çeşitli iş rolleri üstlenir. Kendilerine tanınan özerklik fırsatı ile aniden ortaya çıkan durumlarda inisiyatif kullanarak olayları çözebilir. Ayrıca özerk çalışma grupları kendi sınırları içinde önceden belli olan görevlerini rotasyonla gerçekleştirir. Böylece işlerin sıkıcılığı ve monotonluğu azalırken çalışanların yeteneklerini geliştirme, farklı, yeni unsurlar öğrenme olanağı artmaktadır (Demir, 2007: 160-161).

Son olarak zenginleştirilmiş sosyo-teknik iş sistemleri, işletmenin tamamının yada bir kısmının dengeli davranışsal teknik sistem haline getirilmesini öneren iş dizaynı tekniklerinden biridir. Özellikle uzmanlaşmış üretim hatları olarak dizayn edilen imalat süreçlerinde bu uygulamanın kullanılması yüksek boyutta değişiklikler yapılmasını gerektirir. Bu tekniğin amacı üretim sürecinin ve yerleşme düzeninin üretim

gereklere olduğu kadar çalışanların da istek ve ihtiyaçlarına hitap etmesidir (Dinçer, 1992: 146).

#### **2.5.2.10. İnsan Kaynakları Yönetimi Sistem ve Uygulamaları**

İnsan kaynakları yönetimi sistem ve uygulamaları çalışanların iş tatminini ve motivasyonunu artırmak için önemli bir faktördür. Yöneticilerin işletmenin başarılı ve verimli olması için çalışanların iş tatminini artırmada kullandığı araçlardan biridir. İnsan kaynakları yönetimi sistem ve uygulamaları ile tüm işletmeyi olumsuz etkileyecek olan devamsızlık, işten ayrılma gibi durumlar önlenmeye çalışılır. Çalışanların iş tatminini olumlu etkileyecek ve işletmeye zarar verecek durumları önleyecek olan insan kaynakları yönetimi sistem ve uygulamaları; çalışanların temin ve seçimi, sosyalleşme, kariyer planlaması, performans yönetimi ve ücret yönetimidir (Demir, 2007: 161-162).

Çalışanların temin ve seçimi, işletmenin ihtiyaç duyduğu özellikteki çalışanların araştırılması, bulunması ve seçilmesi ile ilgili faaliyetleri içerir. Bu işlev uygun nitelikte ve sayıda çalışanların bulunması ve seçilmesiyle birlikte potansiyel çalışanın işletmenin kültürüne, değerlerine, stratejilerine uygun olmasına da dikkat etmektedir. Bazen işletmelerin kuruluş aşamalarında, bazen terfi, emeklilik gibi durumlarda, bazen de yeni işlerin ortaya çıkması sebebiyle boş pozisyonların doldurulması gerekir. Bu noktada önemli olan doğru işe doğru çalışanın seçilmesidir. Yani hem çalışanın değerleri, istekleri ve yetenekleri arasında bir uyum olmalı hem de çalışan ve işletme arasında bir uyum olmalıdır (Doğan ve Önder, 2014: 5799). İş tatminini etkileyen unsurlardan biri olan kişi-işletme uyumu çalışanların ve işletmenin temel karakteristik özellikleri arasındaki uyumu ifade eder. İşletmelerin karakteristikleri kültür, iklim, değerler, normlar ve hedefler iken çalışan için değerler, hedefler, kişilik ve tutumdur. Bu özellikler arasında önemli benzerlikler olması durumunda kişi-işletme uyumundan söz edilebilir. Yapılan birçok araştırmada kişi-işletme uyumunun çalışanların iş tatminini olumlu etkilediği görülmüştür (Sökmen ve Bıyık, 2016: 223). Kısaca işletmelerin çalışanların temin ve seçimine önem vermesi iş tatminsizliğinin oluşturacağı devamsızlık, işten ayrılma, verimin düşmesi gibi olumsuzlukları engellemektedir. Doğru işe doğru çalışanın seçilmesi çalışanın yüksek performans sergilemesine sebep olmakta dolayısıyla çalışanın iş tatmini, işletmenin başarısı ve verimliliği artmaktadır.

Sosyalleşme, işe yani başlayan çalışanlarla ilgili bir kavramdır. Çalışanlar yeni işlerine önceki işlerden edindiği tutum ve beklentilerle başlar. Çalışanların çalışacağı işletmeyle ilgili kuralları, normları, kültürü, yeni işiyle ilgili teknik terimleri, sorumluluklarını bilmelidir. Bu süreç ise sosyalleşme eğitimleri sağlanır. Sosyalleşme süreci işletmenin kendisinin değil yeni çalışanın değişimi için kullanılan bir kavramdır. Dolayısıyla sosyalleşme bir bireyin sosyal bir grubun veya toplumun normlarını kabul etmesi ve öğrenmesi sürecidir. Bu sebeple insan kaynakları yönetiminin çalışanın başarılı ve mutlu olmasını, kendisinden beklenen davranışları göstermesini sağlamak için işletme ile olan uyumunu ortaya çıkaracak oryantasyonu uygulaması gerekir. Sosyalleşme eğitimlerinin amacı çalışanların iş tatminini, verimini ve tüm işletmenin performansını artırmaktır (Çalık, 2006: 2-5). Sosyalleşme eğitimi ile birlikte işletmenin çalışandan ne istediği açık ve net olarak anlaşılır. Çalışan da kendi değerlerine uygun olarak işletmeni başarıyla ulaştırmak için çabalar.

Kariyer, çalışanların çalıştığı yıllar boyunca işinde basamakları tek tek çıkararak sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve yeni beceriler kazanmasıdır. Kariyer planlaması ise çalışanların işletmede kendine bir kariyer yolu seçmesi ve bu süreçteki amaçlarını, amaçlarına ulaştıracak araçları belirlemesidir. Kariyer planlaması değişen çevre şartlarıyla birlikte işletmenin varlığını devam ettirebilmesi, çalışanların geliştirilmesi ve esnek bir yapı oluşturabilmesi için önem kazanmıştır. Bununla birlikte çalışanların işletmede kalmasını sağlamak ve etkinliğini artırmak için kariyer planlaması yapmak işletmeler için en değerli insan kaynakları uygulamalarından biri olmuştur. Yapılan çalışmalarda işletmeler tarafından kariyer planlaması yapılmasının ve gelişim fırsatları sunulmasının çalışanların iş tatmininde olumlu bir değişime sebebiyet verdiği, çalışanların daha üretken, işlerine bağlı, daha çok çabalayan, daha çok etkin ve işletmenin hedeflerini gerçekleştirmek için daha istekli olduğu belirlenmiştir (Taşlıyan, Arı ve Duzman, 2011: 233-234).

Performans “bir iş veya görev ile ilgili süreç ve kişilerin; kaynaklar, amaçlar ve sonuçlar doğrultusunda hazırlanan kriterlere göre nitel ve nicel olarak ölçülmesi ile elde edilen sonuçlardır.” İşletmeler amaçlarına ulaşmak için öncelikle yapılacakları planlamalı, iş sistemleri kurmalı ve bu iş sistemlerine uygun çalışanları temin etmelidir. Daha sonra çalışanlarını eğitmeli, geliştirmeli, motivasyonlarını artırmalıdır. Bu açıdan

performans değerlendirme işlerin nasıl ilerlediğini görmek için önemli bir uygulamadır. Performans yönetimi ise çalışan ile işletme uyumunu sağlamak amacıyla performans değerlendirmenin diğer insan kaynakları uygulamaları ile bütünleştirildiği, performansın planlandığı, geliştirildiği ve değerlendirildiği bir uygulamadır. Performans yönetimi çalışanların işe başladığı andan işten ayrıldığı son ana kadar çalışan-işletme uyumunu en üst noktaya ulaştırmayı hedefler. Dolayısıyla hem işletmenin hem de çalışanın beklentileri karşılanmış olur ve çalışanların iş tatmini olumlu etkilenir. Başka bir açıdan ise çalışanların performanslarının doğru ve adil olarak ölçülmesinin işletmenin performansını etkilediği araştırmalar tarafından belirlenmiştir. Performans sistemine ilişkin adalet algısının çalışanların tatmin ve kabullenme düzeyi ile işletmenin başarısını etkilediği tespit edilmiştir. Olumlu olan algılar hem çalışanların hem işletmenin performansını olumlu etkilemektedir (Düzgün ve Marşap, 2018: 788-789). Bu sebeple işletmeler hem kendi başarıları için hem de çalışanların motivasyonlarını ve iş tatminlerini artırmak için performans değerlendirme sistemlerini adil bir şekilde uygulamalıdır.

Ücret, bir çalışanın belirli bir zaman diliminde işletmede bedensel ve zihinsel bir çaba sarf ederek yaptığı iş karşılığında elde ettiği para ve para ile ölçülebilen değerlerdir. İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmesinde yardımcı olacak nitelikli çalışanları işletmeye çekmek, elde tutmak, onların iş tatminini ve motivasyonunu artırmak için kullandığı bir araçtır. Yetenekli çalışanları işletmeye kazandırmak ve işletmede kalmasını sağlamak için iş tatminini yükseltebilecek bir ücret belirlemek işletmenin hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırmaktadır. Bu sebeple çalışanların iş tatminini artıracak bir ücret almaları işletmenin başarısını olumlu etkilemektedir. Çalışanların performansına istinaden teşvik etmek amacıyla uygulanan maaş olarak adlandırılan temel ücret dışındaki ek ödemeler ve yan haklar da çalışanların iş tatminini ve verimliliğini artırmaktadır (Düzgün ve Marşap, 2018: 789). Ücret sisteminin adil olması da iş tatminini etkileyen bir unsurdur. Bu sebeple ücret sistemi yapılan işin niteliğine ve niceliğine olduğu kadar çalışanların performansına da yönelik olmalıdır. Ayrıca çalışanlar aldıkları ücreti kendileriyle benzer işi yapan çalışanların aldığı ücret ile kıyaslar. Ücretler arasında ciddi bir fark olmaması çalışanın iş tatmini olumlu etkiler (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 5). Özetlenecek olursa ücret sistemleri adil bir şekilde

kurulup çalışanların beklentilerini karşılasa ve performansa yönelik olursa iş tatminini artıracaktır.

## **2.6. İş Tatmininin Sonuçları**

İş tatmini hem çalışanı hem de tüm işletmeyi etkileyen bir kavram olduğu için oluşturduğu sonuçlar çok önemlidir. İş tatmini yüksek çalışanlar daha iyimser ve mutlu olurken iş tatminsizliği yaşayan çalışanlar birçok olumsuz durumla karşılaşır. Yapılan araştırmalara göre iş tatmininin sonuçları yüksek seviyede ve düşük seviyede olmak üzere ikiye ayrılır.

### **2.6.1. Yüksek Seviyede İş Tatmininin Sonuçları**

Yüksek seviyede iş tatmini sonucu oluşan unsurlar çalışanların iş tatminini olumlu etkileyen unsurlardır. Yüksek seviyede iş tatmininin sonuçları; performans, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık olarak incelenebilir.

Performans, iş tatminini etkileyen unsurlardan biridir. İş tatmini-performans ilişkisiyle ilgili birçok farklı görüş vardır. Schwab ve Cummings (1970) ve Nord (1976) yaptıkları çalışmalarda birçok fikir ayrılığına sebep olan iş tatmini- performans ilişkisini üç grupta toplamışlardır. Bunlar;

- Tatmin performansı doğurur
- Performans tatmini doğurur
- Tatmin-performans ilişkisi çok sayıda faktör tarafından etkilenmektedir

Tatmin performansı doğurur görüşüne göre çalışanın işini iyi yapmasının temelinde mutlu ve tatmin olması vardır. Bir çalışanın mutlu olması işini verimli yapmasını sağlamaktadır. Yani bir çalışanın performansında düşüklük varsa direk performansa yönelik iyileştirmeler yapmak yerine çalışanı mutlu edecek durumlar oluşturarak iş tatminini artırmak gerekir. Performans tatmini doğurur görüşü, Porter ve Lawler tarafından geliştirilmiştir. Bu görüşe göre tatmin bir neden değil performansın ve verilen ödüllerin bir sonucudur. Tatmin ve performans arasındaki ilişki ödüller aracılığıyla kurulmakta, performans ödülleri, ödüller de iş tatminini oluşturmaktadır. Tatmin-performans ilişkisi çok sayıda faktörle ilgilidir görüşüne göre ise tatmin ve performans arasında bir ilişki kurulabilmesi için belirli bazı durumlar olmalıdır. Mesela



Harman, performans ve iş tatmini ilişkisinin kurulabilmesi için çalışanların kendi verimliliği üzerinde kontrolü olması gerektiğini söylemiştir (Demir, 2007: 187-189). Bu konuda yapılan birçok çalışmada performans ve iş tatmini arasındaki anlamlı ilişkinin çalışanın özellikleri, ödüller, eşitlik duygusu gibi destekleyici faktörlerle bağlantılı olduğu belirlenmiştir (Dinç Özcan, 2011: 118).

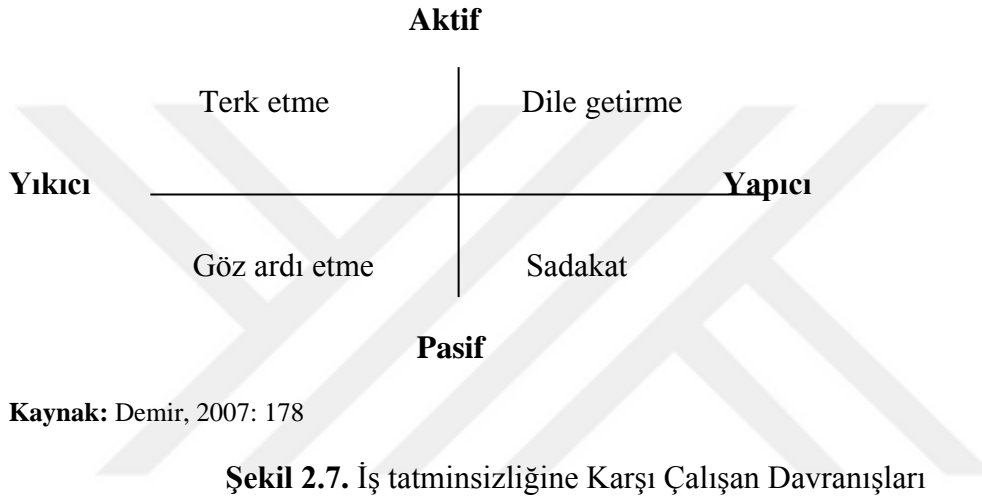
Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanın iş tanımları dışında işletmeden herhangi bir ödül beklemeden gönüllü olarak işletme faaliyetlerinde bulunmasıdır. Bu kavramda önemli olan nokta çalışanın kendinden istenilenin daha fazlasını yapması, gönüllü olarak işletmeye katkıda bulunmasıdır. İş tatmini ve örgütsel vatandaşlık ile ilgili yapılan araştırmalarda önemli bulgular elde edilmiştir. İş tatmini yüksek olan çalışanların işletmeye karşı olumlu duygular beslediği, yardımsever olduğu ve işletmenin amaçları için beklenenden daha fazlasını yaptığı tespit edilmiştir. Konuyla ilgili yapılan son çalışmalarda ise iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş ancak bu ilişkide algılanan adaletin önemli bir etkisi olduğu saptanmıştır (Dinç Özcan, 2011: 119).

Örgütsel bağlılık tanımıyla ilgili literatürde bir fikir birliği bulunmamaktadır. Örgütsel bağlılık; çalışanın işine, kariyerine, çalıştığı işletmeye olan bağlılığı, çalışanların işletmeye sadakatle bağlı olması, çalışan ile işletmenin amaçlarının uyum içinde olması, çalışanın işletmeyle özdeşleşmesi gibi pek çok farklı yönden açıklanmıştır. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında ise birçok çalışmada tutarlı pozitif ilişkiler tespit edilmiştir (Sıgır ve Basım, 2006: 138-140). Bu konuyla ilgili literatürde hakim olan görüş iş tatmininin örgütsel bağlılıktan önce geldiğidir. Bu görüşe göre örgütsel bağlılık iş tatmini sonucunda oluşur (Demir, 2007: 104). Yüksek düzeyde iş tatminin çalışanların işletmeyi sahiplenme duygusunu artırmakta dolayısıyla örgütsel bağlılık da artmaktadır (Dinç Özcan, 2011: 120).

### **2.6.2. Düşük Seviyede İş Tatmininin Sonuçları**

İş tatmininin düşük seviyede olması çalışanları olumsuz etkileyen bir durumdur. Bu durum sonucunda çalışanların farklı davranışları, devamsızlık, işten ayrılma niyeti ve işgücü devir hızında artış oluşabilmektedir. Çalışanlar iş tatminsizliği yaşadığı zaman sergilediği dört farklı davranış vardır. Bunlar şekil 2.7.'de belirtildiği üzere terk etme,

dile getirme, sadakat ve göz ardı etmedir. Terk etme davranışı çalışanın işletmeden ayrılmasına yönelik olan aktif ve yıkıcı bir tepkidir. Dile getirme davranışı çalışanların yaşadığı sorunları ve çözüm önerilerini yöneticisiyle konuştuğu aktif ve yapıcı bir davranıştır. Sadakat, çalışanların işletmeye duyduğu güveni ifade eder. Çalışma koşullarının yöneticiler tarafından iyileştirileceğine inanarak beklerler. Pasif ve yıkıcı bir davranıştır. Göz ardı etme ise pasif ve yıkıcı bir tepkidir. Çalışan durumun kötüleşmesi hakkında yorumsuz kalır. İşe gelmeme veya geç gelme gibi durumlar artar. Daha az çaba gösterir ve daha çok hata yapar (Demir, 2007: 177).



Devamsızlık, işten ayrılma niyeti ve işgücü devir hızındaki artış birbiriyle bağlantılı ve düşük iş tatmini sonucu oluşan davranışlardır. Devamsızlık, çalışanın çeşitli sosyal, ekonomik, psikolojik sebeplerle yöneticisine bilgi vermeden bulunması gereken zaman diliminde işinin başında bulunmamasıdır (Bacak ve Yiğit, 2010: 30). İş devamsızlığın nedenleri genel olarak; işe bağlı stres, motivasyon eksikliği, hastalanma, alkole bağlı problemler, iş tatminsizliği, düşük ücret, aşırı iş yükü, yönetici ve çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkiler, kadın çalışanların ev, eş ve çocuklardan kaynaklanan problemleri ve çeşitli kişisel problemlerdir (Deniz, 2005: 331). Organ ve Hammer (1982) tarafından yapılan çalışmalara göre iş tatmini ile devamsızlık arasında negatif yönde bir ilişki vardır. İş tatmini azaldığında devamsızlık artmaktadır (Turan ve Parsak, 2011: 6).

İşten ayrılma niyeti çalışanların çalıştığı işletmeden ayrılmayı planlamasını ve düşünmesini ifade eder. Çalışanların işlerinden memnun olmadığı durumlarda

tasarladığı bir eylemdir. Yapılan birçok çalışmada iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. İş tatmini azaldığında işten ayrılma niyeti artmaktadır (Yücel ve Demirel, 2013: 162-165). İş tatmini ve işten ayrılma niyetini etkileyen unsurlardan biri başarıdır. Başarılı olan çalışanlar işlerinden memnun olmakta ve çalışmaya devam etmektedir. Başarısız çalışanlar ise yönetim tarafından da istenmemesi sebebiyle işten ayrılmaya yönlendirilmektedir (Dinç Özcan, 2011: 122).

İşgücü devri kendini tatminsiz ve gerilim altında hisseden bazı çalışanların iş hayatının getirdiği stres ve baskılardan uzaklaşmak için kullandıkları yöntemlerden birisidir. Çalışanların işe başladıktan sonra emeklilik, ölüm, uzaklaştırma, terk etme gibi sebeplerle işten ayrılmaları personel devri olarak adlandırılır (Deniz, 2005: 330). İşgücü devir hızı genel olarak çalışanların işe girişleri ve işten çıkışları ile ilgili bir kavramdır. Yapılan birçok araştırmada iş tatminsizliğinin işgücü devir hızını artırdığı görülmüştür. İşgücü devir hızının yüksek olması genellikle işletmeler için maliyetlerin artması, bazı işlerin gecikmesi gibi olumsuz durumlara sebebiyet verebilir (Demir, 2007: 181). Bundan dolayı yöneticiler hem işletme için hem de çalışanların iş tatminini artırmak için çalışanları işten ayrılmaya iten sebepleri bulmalı ve iyileştirmeye çalışmalıdır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### **YETENEK YÖNETİMİ VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: MALATYA İLİ ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE MAKİNE VE TEÇHİZAT SEKTÖRÜ İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Bu bölümde yetenek yönetimi ve iş tatmini ile ilgili verilen teorik bilgiler doğrultusunda yapılan araştırmanın amacından, öneminden, modelinden, hipotezlerinden, veri toplama aracından, kapsamından, sınırlılıklarından, anakütleden, örneklemeden bahsedilmiş ardından elde edilen verilerin analizine yer verilmiştir.

#### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu çalışmanın amacı genel olarak yetenek yönetimi algısı ile çalışanların iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Artan rekabet koşullarıyla birlikte insan kaynakları işletmeler için önemli bir konuma ulaşmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin temel amaçlarından biri çalışanların yeteneklerinin işletmeye ve bireye faydalı olacak şekilde kullanılmasını sağlamaktır. Çünkü başarılı çalışanlar başarılı bir işletme demektir. Bu noktada işletmeler yetenekli çalışanları kazanmak, elde tutmak ve yeteneklerinden faydalanmak için yetenek yönetimi uygulamalarına ihtiyaç duymaktadır. Yetenek yönetimi 1980 yılı sonrası bilgi toplumuna geçiş ile birlikte işletmeler için önem kazanmaya başlamıştır. Yetenek yönetimi kısaca örgütün kısa ve uzun dönemli ihtiyaçlarının giderilmesi için gerekli kabiliyete sahip insanların işe alınmasını, geliştirilmesini ve elde tutulmasını sağlayan birtakım süreçleri içeren sistemdir.

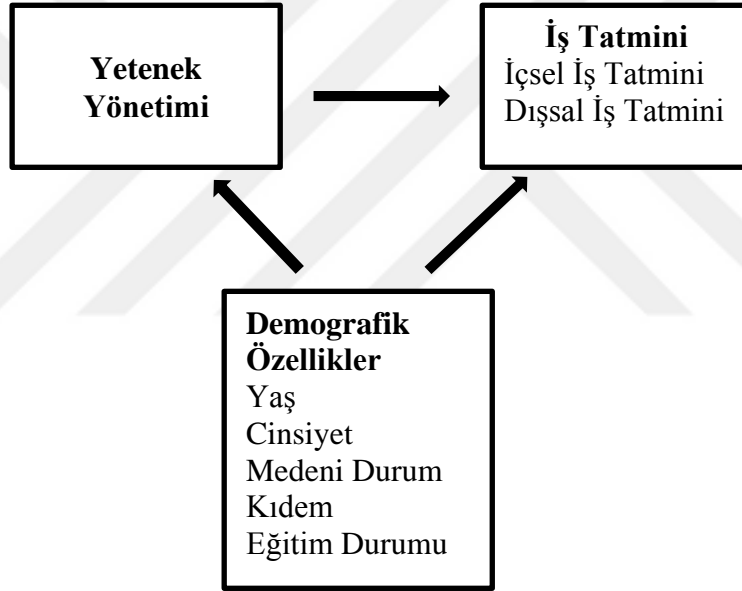
İş tatmini kavramı 1920'lerde ortaya çıkmış ve 1930 yılı sonrası önemi artmaya başlamıştır. İş tatmini, çalışanların işiyle, iş arkadaşlarıyla, iş ortamıyla ilgili beklentilerinin ne kadar karşılandığı, işine karşı ne derece memnuniyet beslediği ile ilgili bir kavramdır. Çalışma ortamında çalışanların iş tatminini olumlu etkileyen faktörleri bulmak ve bunları iyileştirmek işletme için kritik bir durumdur. Çünkü iş tatmini yüksek olan çalışanların performansı olumlu etkilenirken işletmelerin de verimliliği ve rekabet gücü artmaktadır.

Sonuç olarak bu çalışmadan elde edilen bulguların birçok işletme için önemli olabilecek noktaları hatırlatması ve tavsiye niteliğinde olması, birçok işletmenin faydalanabileceği veriler sunması ve literatüre katkıda bulunması çalışmanın önemini artırmaktadır.

### 3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

#### 3.2.1. Araştırmanın Modeli

Çalışanların demografik özellikleri ile yetenek yönetimi algısının çalışanların iş tatminlerine olan etkisini incelemek amacıyla bir araştırma modeli oluşturulmuştur. Bu araştırma modeli şekil 3.1.'de yer almaktadır.



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

#### 3.2.2. Araştırmanın Hipotezleri

Ulusal ve uluslararası alanda yapılan literatür taraması sonucunda araştırmanın amacı, temel olarak dikkate alınarak aşağıda bulunan ana araştırma hipotezleri ve bu hipotezlere bağlı alt hipotezler oluşturulmuştur:

**H1:** Yetenek yönetimi algısının çalışanların iş tatminleri üzerinde etkisi vardır.

**H1.1:** Yetenek yönetimi algısının çalışanların içsel iş tatminleri üzerinde etkisi vardır.

**H1.2:** Yetenek yönetimi algısının çalışanların dışsal iş tatminleri üzerinde etkisi vardır.

**H2:** Yetenek yönetimi algısı demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

**H3:** İş tatmini demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

**H3.1:** İçsel iş tatmini demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

**H3.2:** Dışsal iş tatmini demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

### **3.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Kullanılan anket üç bölüm, 43 ifadeden oluşmaktadır. Gözlem altında anket yöntemi uygulanmıştır. Hazırlanan anketler örneklem kütesine elden dağıtılıp elden toplanmıştır.

Anketin ilk bölümünde giriş açıklaması yapılarak anketi dolduracak çalışanlar bilgilendirilmiştir. Sonrasında sosyo-demografik kısımda çalışanların demografik özelliklerine yönelik sorulara yer verilmiştir. Bu kapsamda çalışanların yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, çalıştığı kurumdaki kıdemi ve eğitim durumu ile ilgili 5 soruya yer verilmiştir. İkinci bölümde çalışanların yetenek yönetimi algısını ölçmek için Altınöz ve Çöp (2010, 129-141)'ün yapmış olduğu araştırma yargıları ile Çayan (2011, 143)'ın literatür taraması sonucu elde ettiği yargılardan oluşan ve “Yetenek Yönetimi Algısının X ve Y Kuşaklarının İş Tatminlerine Etkisi” konulu doktora tezinde kullanılan yetenek yönetimi ölçeği yer almaktadır (Yalçın, 2019: 139). Kullanılan yetenek yönetimi ölçeği 18 sorudan oluşmaktadır. Üçüncü bölümde ise çalışanların iş tatmini düzeylerini ölçmek için Weiss Davis England ve Lofquist tarafından gerçekleştirilen Minnesota İş Tatmin Ölçeğinden yararlanılmıştır. Kullanılan iş tatmini ölçeği 20 sorudan oluşmaktadır. Bu ölçek ile içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve genel iş tatmini olmak üzere üç boyutla ilgili bilgiler elde edilmek istenmiştir.

Yetenek yönetimi ölçeğinde kullanılan sorular tablo 3.1.'de yer almaktadır.

**Tablo 3.1.** Yetenek Yönetimi Ölçeği

<b>Madde No</b>	<b>Madde</b>
1	Yöneticilerim, düşük performans gösterdiğim durumları bana iletirler.
2	Yöneticilerim, işimi nasıl daha iyi yapacağım konusunda beni bilgilendirirler.
3	Yöneticilerim, iş yerindeki problemleri nasıl ele almam gerektiğini bana bildirirler.
4	Yöneticilerim, eğitim programlarına katılmam konusunda beni desteklerler.
5	Yöneticilerim, mesleki becerilerimi geliştirmem için eğitim fırsatları hakkında beni bilgilendirirler.
6	Yöneticilerim, sorumluluk ve otoriteyi ele almam hususunda beni cesaretlendirirler.
7	Yöneticilerim, performans değerlemenin faydalı bir etki bırakmasını sağlarlar.
8	Yöneticilerim, işimle ilgili olarak bana sürekli geri bildirim sağlarlar.
9	Yöneticilerim, bana gelişimimle ilgili fırsatlar sağlarlar.
10	Yöneticilerim, işe karşı ilgimin artmasını sağlarlar.
11	Yöneticilerim, yetenekli çalışanlar arasında güçlü bir koordinasyon sağlamaktadır.
12	Yöneticilerim, pozisyonlar için yetenekli en iyi çalışanı seçmektedir.
13	Yöneticilerim, bireysel potansiyelimin gelişmesine destek vermektedir.
14	Yöneticilerim, yetenekli çalışanlara mentorluk yapmaktadır.
15	Bulduğum işletmede yetkin beyinleri işletmeye çekme stratejisi uygulanmaktadır.
16	Yetenekli çalışanlar için geleceğe dönük potansiyel performans değerlendirme yapılmaktadır.
17	Yetenekli çalışanlara iş rotasyonu uygulanmaktadır.
18	Yetenekli çalışanlara etkili liderlik yapılmaktadır.

İş tatmini ölçeğinde kullanılan sorular ve ölçtüğü alt boyutlar tablo 3.2.'de yer almaktadır.

**Tablo 3.2.** İş Tatmini Ölçeği ve Alt Boyutları

<b>Madde No</b>	<b>Madde</b>	<b>Ölçtüğü Alt Boyut</b>
1	İşimden, beni her zaman meşgul etmesi bakımından	İçsel İş Tatmini
2	İşimden, tek başıma çalışma olanağı olması bakımından	İçsel İş Tatmini
3	İşimden, ara sıra değişik şeyler yapabilme şansı bakımından	İçsel İş Tatmini
4	İşimden, toplumda saygın bir kişi olma şansı vermesi bakımından	İçsel İş Tatmini
5	İşimden, yöneticilerin yönetim tarzı bakımından	Dışsal İş Tatmini
6	İşimden, yöneticinin karar vermedeki yeteneği bakımından	Dışsal İş Tatmini
7	İşimden, vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansım olması bakımından	İçsel İş Tatmini
8	İşimden, sabit bir iş sağlaması bakımından	İçsel İş Tatmini
9	İşimden, başkaları için bir şeyler yapabilme fırsatı olması bakımından	İçsel İş Tatmini
10	İşimden, kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olma bakımından	İçsel İş Tatmini
11	İşimden, yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansına sahip olma bakımından	İçsel İş Tatmini
12	İşimden, iş ile ilgili kararların uygulanmaya konması bakımından	Dışsal İş Tatmini
13	İşimden, yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	Dışsal İş Tatmini
14	İşimden, terfi olanağının olması bakımından	Dışsal İş Tatmini
15	İşimden, kendi kararlarımı uygulama serbestliği vermesi bakımından	İçsel İş Tatmini
16	İşimden, işimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansı vermesi bakımından	İçsel İş Tatmini
17	İşimden, çalışma şartları bakımından	Dışsal İş Tatmini
18	İşimden, çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları bakımından	Dışsal İş Tatmini
19	İşimden, yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme bakımından	Dışsal İş Tatmini
20	İşimden, yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi bakımından	İçsel İş Tatmini

Anket formunda yer alan sosyo-demografik sorulara verilebilecek cevaplar çalışanların durumuna uyarlanarak hazırlanmıştır. İkinci bölümdeki yetenek yönetimi ölçeği ve üçüncü bölümdeki iş tatmini ölçeğiyle ilgili sorularda 5’li likert ölçeği kullanılmıştır.



Araştırmada elde edilen verilerin istatistiksel çözümlenmelerinde SPSS programından yararlanılmıştır. Frekans Analizi, Kaiser-Meyer ve Bartlett's Testleri, Faktör Analizi, Normallik Testi, T Testi, Tek Yönlü Anova, Korelasyon ve Regresyon Analizleri kullanılmıştır.

### **3.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları**

Bu araştırma Malatya ili 1. Organize Sanayi Bölgesinde makine ve teçhizat sektöründe faaliyette bulunan küçük ve orta ölçekli üç işletmedeki mavi ve beyaz yakalı çalışanları kapsamaktadır. Araştırmanın bir il özelinde üç işletmeyi kapsamaması araştırma bulgularının bu işletmelere yönelik olduğunu gösterir. Bu araştırmaya dayanarak daha geniş bir coğrafya için yapılan yorumların doğruluk derecesi sınırlı olacaktır.

Araştırma zaman yönetimi, mekan ve bütçe açısından sınırlandırılmıştır. Araştırmanın üç farklı işletmede yapılması ve bu işletmelerin farklı yerlerde bulunması, çalışanların iş temposundan dolayı anket doldurmak için yeterli zaman ayıramaması, anket formlarının elden toplanmasından dolayı sürenin uzaması araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır.

### **3.5. Anakütle ve Örneklem**

Araştırmanın anakütlesini Malatya ili 1. Organize Sanayi Bölgesinde makine ve teçhizat sektöründe faaliyette bulunan küçük ve orta ölçekli üç işletmedeki mavi ve beyaz yakalı toplam 260 çalışan oluşturmaktadır. Anket tüm çalışanlara uygulanmış olup 201 çalışandan geri dönüş alınmıştır. Geri dönüş oranı %77'dir. Belirlenen örnekleme tesadüfi olmayan örnekleme yöntemi olan kolayda örnekleme tekniğinden faydalanılmıştır. %95 güven aralığı ve %5 hata payı aralığı için hesaplanan örnekleme hacmi 155 bulunmuştur. 201 olarak alınan örnekleme sayısı hesaplanan örnekleme hacminden fazladır. Bu nedenle alınan örnekleme sayısının anakütleyi temsil ettiği kabul edilebilir.

### **3.6. Araştırmanın Bulguları ve Yorumları**

Bu bölümde Malatya ili 1. Organize Sanayi Bölgesinde makine ve teçhizat sektöründe faaliyette bulunan küçük ve orta ölçekli üç işletmede mavi ve beyaz yakalı çalışanların demografik özelliklerine yönelik bulgulara, yetenek yönetimi ve iş tatmini

ölçeği KMO ve Bartlett's testlerine, yetenek yönetimi ve iş tatmini ölçeği faktör analizine ve normallik testine yer verilmiştir.

### 3.6.1. Demografik Özelliklere Ait Bulgular

Araştırma kapsamında üç işletmeden ankete katılan çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem, eğitim durumunu kapsayan demografik özelliklerine ait frekans ve yüzde dağılımları tablo 3.3.'te yer almaktadır.

**Tablo 3.3.** Demografik Özelliklere Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları

Değişkenler	Gruplar	Sayı	Yüzde Oranı
Yaş	18-25	27	% 13,4
	26-30	31	% 15,4
	31-35	49	% 24,4
	36-40	39	% 19,4
	41-50	35	% 17,4
	51+	20	% 10,0
	Toplam	201	% 100,0
Cinsiyet	Kadın	15	% 7,5
	Erkek	186	% 92,5
	Toplam	201	% 100
Medeni Durum	Evli	135	% 67,2
	Bekar	66	% 32,8
	Toplam	201	% 100
Çalışılan Kurumdaki Kıdem	0-2 yıl	44	% 21,9
	2-5 yıl	47	% 23,4
	5-10 yıl	60	% 29,9
	10-15 yıl	28	% 13,9
	15-20 yıl	19	% 9,5
	20 yıl+	3	% 1,5
	Toplam	201	% 100
Eğitim Durumu	İlk Okul	7	% 3,5
	Orta Okul	22	% 10,9
	Lise	104	% 51,7
	Ön Lisans	21	% 10,4
	Lisans	46	% 22,9
	Lisans Üstü	1	% 0,5
	Toplam	201	% 100

Tablo 3.3. incelendiğinde çalışanların büyük çoğunluğu olan %61.2'sinin orta yaş diyebileceğimiz 31-35, 36-40, 41-50 yaş gruplarından olduğu görülmektedir. Genç yaş olarak adlandırabilen 18-25 ve 26-30 yaş grupları ise çalışanların %28.8'ini oluşturmaktadır. 51 yaşından büyük çalışanların ise oranı %10 ile en düşük olarak belirlenmiştir.

Ankete katılan çalışanların %7,5'inin kadın, %92,5'inin erkek çalışan olduğu görülmektedir. Bu dağılıma göre anket yapılan işletmelerde çalışan erkeklerin çoğunlukta olduğu görülmektedir. Araştırma yapılan işletmelerin makine ve teçhizat sektöründe yer alması erkek çalışan sayısının kadın çalışan sayısından daha fazla olması sonucunu oluşturmuştur.

Evli çalışanların %67,2 ile çoğunlukta olduğu görülmektedir. Bekar çalışanların oranı ise %32,8'dir. Evli çalışanların sayısının fazla olmasının nedeni sorumluluklarının daha fazla olmasıyla ilişkilendirilebilir.

Çalışanların %75,2'sinin işletmelerinde 0-10 yıl arasında çalışmakta olduğu görülmektedir. Çalışanların %23,4'ü 10-20 yıl arası çalışmaktadır. %1,5 ile 20 yıl ve üzeri çalışan kişi sayısı en düşük orana sahiptir. 2-10 yıl arası çalışanların fazla olması işe yeni başlayan çalışanların hala işletmelerinde devam ettiğini göstermektedir.

%51,7 ile çalışanların yarısından çoğunun lise mezunu olduğu görülmektedir. Lisans mezunları çalışanların %22,9'unu oluştururken eğitim durumu lisans üstü olan çalışanlar sadece %0,5'lik bir orana sahiptir. Araştırma yapılan işletmelerin idari personel ve mühendislik konularında faaliyette bulunduğu göz önüne alınırsa lisans mezunu oranı olağandır. Aynı zamanda teknik bir sektör olması sebebiyle imalat personellerinin lise mezunu olması normaldir.

### **3.6.2. Yetenek Yönetimi Ölçeği Faktör Analizleri**

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili çok sayıdaki değişkeni daha az sayıda değişkene indirebilen çok değişkenli bir analizdir. Bu analiz ile soru sayısı fazla olan bir ankette sorular arasındaki ilişkiler incelenerek belli bir grup altında toplanabilir ve soruların yüklerine bakılarak bazıları anketten çıkarılabilir (İslamoğlu, 2011: 238).

Yetenek yönetimi ölçeğine ait örneklem yeterliliği için yapılan analiz verileri tablo 3.4.'te gösterilmektedir.

**Tablo 3.4. Yetenek Yönetimi Ölçeği KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları**

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluk Ölçümü		,960
Bartlett's Testi	Ki-Kare	2059,295
	Serbestlik Derecesi	105
	Anlamlılık	,000

KMO ve Bartlett's testi faktör analizinin çıktısında yer alan testlerdendir. KMO testinin anlamlı olması örneklem büyüklüğünün faktör analizine uygunluğunu gösterir. Yani faktör analizi için örneklemin yeterli olup olmadığı ölçülür. Bartlett's testinde ise değişkenler arasında faktör analizi yapılabilecek güçte bir ilişki olup olmadığına bakılır.  $KMO > 0,60$  ve Barlett  $sig < 0,05$  olmalıdır (İslamoğlu, 2011: 244).

Bulunan KMO değerlerine bağlı olarak örneklem büyüklüğü hakkında yapılan değerlendirmeler şu şekildedir:

- 0,50-0,60 arası kötü
- 0,60-0,70 arası kabul edilebilir
- 0,70-0,80 arası iyi
- 0,80-0,90 arası çok iyi
- 0,90-1 arası mükemmel

Bu bilgiler doğrultusunda yapılan KMO test değeri 0,960 olarak ölçülmüştür. Yukarıda verilen değerlendirme baz alındığında 201 kişilik örneklem büyüklüğünün yapılan araştırma için mükemmel olduğu görülmüştür.  $KMO = 0,960 > 0,60$  olduğu için örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu anlaşılmaktadır. Yapılan Bartlett's testi sonucunda ise  $p = 0,000 < 0,05$  olduğundan değişkenler arasında ilişki olduğu kabul edilmiştir.

Yetenek yönetimi ölçeğine ilişkin faktör analizi tablo 3.5.'te yer almaktadır.

**Tablo 3.5.** Yetenek Yönetimi Ölçeği Faktör Analizi

S	Yetenek Yönetimi Ölçeği Maddeleri	Faktör Yükleri
		Yetenek Yönetimi Algısı
7	Yöneticilerim, performans değerlemenin faydalı bir etki bırakmasını sağlarlar.	,812
13	Yöneticilerim, bireysel potansiyelimden gelişmesine destek vermektedir.	,792
3	Yöneticilerim, iş yerindeki problemleri nasıl ele almam gerektiğini bana bildirirler.	,786
16	Yetenekli çalışanlar için geleceğe dönük potansiyel performans değerlendirilmektedir.	,776
9	Yöneticilerim, bana gelişimimle ilgili fırsatlar sağlarlar.	,773
14	Yöneticilerim, yetenekli çalışanlara mentorluk yapmaktadır.	,767
5	Yöneticilerim, mesleki becerilerimi geliştirmem için eğitim fırsatları hakkında beni bilgilendirirler.	,763
10	Yöneticilerim, işe karşı ilgimin artmasını sağlarlar.	,757
4	Yöneticilerim, eğitim programlarına katılmam konusunda beni desteklerler.	,757
15	Bulduğum işletmede yetkin beyinleri işletmeye çekme stratejisi uygulanmaktadır.	,754
2	Yöneticilerim, işimi nasıl daha iyi yapacağım konusunda beni bilgilendirirler.	,753
6	Yöneticilerim, sorumluluk ve otoriteyi ele almam hususunda beni cesaretlendirirler.	,735
11	Yöneticilerim, yetenekli çalışanlar arasında güçlü bir koordinasyon sağlamaktadır.	,730
12	Yöneticilerim, pozisyonlar için yetenekli en iyi çalışanı seçmektedir.	,727
17	Yetenekli çalışanlara iş rotasyonu uygulanmaktadır.	,711
Özdeğerler		9,083
Açıklanan Varyans Yüzdesi		60,556
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi		60,556

Tablo 3.5. incelendiğinde alınan örneklem büyüklüğüne göre maddelerin faktör yükünün 0,3'ten büyük olması gerekmektedir. Bu sebeple 1., 8. ve 18. maddeler faktör ölçütlerine uymadığı için çıkarılmıştır.

Özdeğerlere göre faktör sayısı belirlenirken özdeğeri 1 ve 1'den büyük faktörler dikkate alınır. Özdeğer bir faktör tarafından açıklanan toplam varyansı ifade eder. Toplam faktörlerin açıklama oranının %50'nin üstünde olması beklenir. Tablo 3.5 incelendiğinde ölçekte özdeğeri 1'den büyük 1 faktör görülmektedir. Özdeğeri 9,083 olan bu faktör varyansın %60,556'sını açıklamaktadır.

### 3.6.3. İş Tatmini Ölçeği Faktör Analizleri

İş tatmini ölçeğine ait örneklem yeterliliği için yapılan analiz verileri tablo 3.6.'da gösterilmektedir.

**Tablo 3.6.** İş Tatmini KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Uygunluk Ölçümü		,952
Bartlett's Testi	Ki-Kare	3909,995
	Serbestlik Derecesi	190
	Anlamlılık	,000

Yapılan KMO test değeri 0,952 olarak ölçülmüştür. KMO değerleri için yapılan değerlendirme baz alındığında 201 kişilik örneklem büyüklüğünün yapılan araştırma için mükemmel olduğu görülmüştür.  $KMO=0,952>0,60$  olduğu için örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu anlaşılmaktadır. Yapılan Bartlett's testi sonucunda ise  $p=0,000<0,05$  olduğundan değişkenler arasında ilişki olduğu kabul edilmiştir.

İş tatmini ölçeğine ilişkin faktör yükleri tablo 3.7.'de yer almaktadır.

**Tablo 3.7.** İş Tatmini Ölçeği Faktör Analizi

S	İş Tatmini Ölçeği Maddeleri	Faktör Yükleri	
		İçsel İş Tatmini	Dışsal İş Tatmini
16	İşimden, işimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansı vermesi bakımından	,829	
15	İşimden, kendi kararlarımı uygulama serbestliği vermesi bakımından	,826	
9	İşimden, başkaları için bir şeyler yapabilme fırsatı olması bakımından	,807	
4	İşimden, toplumda saygın bir kişi olma şansı vermesi bakımından	,798	
1	İşimden, beni her zaman meşgul etmesi bakımından	,796	
11	İşimden, yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansına sahip olma bakımından	,789	
3	İşimden, ara sıra değişik şeyler yapabilme şansı bakımından	,780	
2	İşimden, tek başıma çalışma olanağı olması bakımından	,778	
10	İşimden, kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olma bakımından	,775	
20	İşimden, yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi bakımından	,767	
7	İşimden, vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansım olması bakımından	,756	
8	İşimden, sabit bir iş sağlaması bakımından	,747	
6	İşimden, yöneticinin karar vermedeki yeteneği bakımından		,857
13	İşimden, yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından		,849
5	İşimden, yöneticilerin yönetim tarzı bakımından		,846
17	İşimden, çalışma şartları bakımından		,842
14	İşimden, terfi olanağının olması bakımından		,834
12	İşimden, iş ile ilgili kararların uygulanmaya konması bakımından		,829
19	İşimden, yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme bakımından		,803
18	İşimden, çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları bakımından		,770
Özdeğerler		11,342	3,355
Açıklanan Varyans Yüzdesi		56,710	16,776
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi		73,486	

Tablo 3.7. incelendiğinde alınan örneklem büyüklüğüne göre maddelerin faktör yükünün 0,3'ten büyük olması gerekmektedir. Bu yük değerinin altında bir faktör yükü olmadığı için ölçekten çıkarılması gereken bir madde bulunmamaktadır.

Tablo 3.7. incelendiğinde ölçekte özdeğeri 1'den büyük 2 faktör görülmektedir. 1. faktör olan içsel iş tatmini boyutunun özdeğeri 11,342'dir ve varyansın %56,710'unu açıklar. 2. faktör olan dışsal iş tatmini boyutunun özdeğeri 3,355'tir ve varyansın %16,776'sını açıklar. Bu iki faktör toplam varyansın %73,486'sını açıklamaktadır.

#### 3.6.4. Normallik Testi

Normallik testi, elde edilen verilerin dağılımını anlamak ve sonrasında yapılacak analizleri belirlemek için önemlidir. Veriler normal dağılım gösteriyorsa parametrik testler, veriler normal dağılım göstermiyorsa parametrik olmayan testler kullanılır. Tablo 3.8.'de yetenek yönetimi ve iş tatmini ölçeği ile alt boyutlarının normallik testi yer almaktadır.

**Tablo 3.8.** Yetenek Yönetimi Ölçeği ve İş Tatmini Ölçeği Puanının Normal Dağılım Sonuçları

	İstatistik	Sd	p	Çarpıklık	Basıklık	Ortalama	Medyan
Yetenek Yönetimi	,118	201	,000	,059	-1,247	3,4428	3,2667
İş Tatmini	,130	201	,000	-,373	-1,135	3,5384	3,7368
İçsel İş Tatmini	,149	201	,000	-,087	-1,423	3,3752	3,4167
Dışsal İş Tatmini	,200	201	,000	-,607	-1,000	3,7631	4,0000

Verilerin yetenek yönetimi ölçeği ve iş tatmini ölçeği puanlarına göre normal dağılıp dağılmadığını belirlemek için Kolmogorov-Smirnova analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda yetenek yönetimi ölçeği ve iş tatmini ölçeği ile alt boyutların p değeri 0,05'ten küçük olduğu için normal dağılım olmadığı bilgisi elde edilse de normal dağılımın bir başka varsayımı olan çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 2$  aralığında olması verilen normal dağıldığını gösterir (George ve Mallery, 2010).



### 3.7. Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Analizleri

Bu bölümde araştırmada kullanılan yetenek yönetimi ile iş tatmini ölçeklerin ve alt boyutların demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. İki seçenekli sorularda bağımsız örneklem t testi uygulanmış ikiden fazla seçenekli sorularda tek yönlü anova testi uygulanmıştır. Bağımsız örneklem t testi iki bağımsız örneklem ortalaması arasında anlamlı bir fark olup olmadığının araştırılması için kullanılır. Test sonucunda  $p < 0,05$  olursa anlamlı farklılıktan söz edilir. Tek yönlü anova testi ise ikiden fazla örneklem ortalamasının karşılaştırılması gereken durumlarda kullanılır. Test sonucu  $p < 0,05$  olursa anlamlı farklılıktan söz edilir.

#### 3.7.1. Bağımsız Örneklem T Testi Analizleri

Yetenek yönetimi algısı ve iş tatmini ile alt boyutların cinsiyete göre bir farklılık gösterip göstermediği Bağımsız Örneklem T Testi ile incelenmiştir. Bağımsız Örneklem T Testi sonuçları tablo 3.9.'da yer almaktadır.

**Tablo 3.9.** Cinsiyete Göre Yetenek Yönetimi Algısı ve İş Tatmini ile Alt Boyutlarının Bağımsız Örneklem T Testi

	Cinsiyet	Sayı	Ortalama	Std. S.	t	df	p
Yetenek Yönetimi	Kadın	15	3,39	1,280	-,189	199	,851
	Erkek	186	3,44	,985			
İş Tatmini	Kadın	15	3,55	1,142	,052	199	,959
	Erkek	186	3,53	,960			
İçsel İş Tatmini	Kadın	15	3,35	1,394	-,074	15,356	,942
	Erkek	186	3,37	1,068			
Dışsal İş Tatmini	Kadın	15	3,84	1,231	,280	199	,780
	Erkek	186	3,75	1,123			

Bağımsız Örneklem T Testi sonuçları incelendiğinde elde edilen bulgulara göre yetenek yönetimi ve iş tatmini ile alt boyutlarının  $p > ,05$  olduğu için cinsiyete göre anlamlı farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir.

Yetenek yönetimi ölçeğinin anlamlılık değeri 0,851 olarak bulunmuştur.  $0,851 > 0,05$  olduğu için yetenek yönetimi algısı ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık

bulunmamaktadır. Sorulara cevap veren katılımcıların kadın yada erkek olması yetenek yönetimi ölçeğine verdikleri cevapların ortalamalarını etkilememektedir.

İş tatmini ölçeğinin anlamlılık değeri 0,959 olarak bulunmuştur.  $0,959 > 0,05$  olduğu için iş tatmini ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Sorulara cevap veren katılımcıların kadın yada erkek olması iş tatmini ölçeğine verdikleri cevapların ortalamalarını etkilememektedir. İçsel iş tatmini boyutunun anlamlılık değeri 0,942 olarak bulunmuştur.  $0,942 > 0,05$  olduğu için içsel iş tatmini boyutu ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Dışsal iş tatmini boyutunun anlamlılık değeri 0,780 olarak bulunmuştur.  $0,780 > 0,05$  olduğu için dışsal iş tatmini boyutu ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Yetenek yönetimi algısı ve iş tatmini ile alt boyutların medeni duruma göre bir farklılık gösterip göstermediği Bağımsız Örneklem T Testi ile incelenmiştir. Bağımsız Örneklem T Testi sonuçları tablo 3.10.'da yer almaktadır.

**Tablo 3.10.** Medeni Duruma Göre Yetenek Yönetimi Algısı ve İş Tatmini ile Alt Boyutlarının Bağımsız Örneklem T Testi

	Medeni Durum	Sayı	Ortalama	Std. S.	t	df	p
Yetenek Yönetimi	Evli	135	3,39	,955	-,973	114,082	,333
	Bekar	66	3,54	1,102			
İş Tatmini	Evli	135	3,44	,988	-1,915	199	,057
	Bekar	66	3,72	,916			
İçsel İş Tatmini	Evli	135	3,34	1,040	-,543	114,199	,588
	Bekar	66	3,43	1,198			
Dışsal İş Tatmini	Evli	135	3,58	1,175	-3,516	158,203	,001
	Bekar	66	4,12	,935			

Bağımsız Örneklem T Testi sonuçları incelendiğinde elde edilen bulgulara göre yetenek yönetimi ve iş tatmini ile içsel iş tatmininin  $p > 0,05$  olduğu için medeni duruma göre anlamlı farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Dışsal iş tatmininin  $p < 0,05$  olduğu için medeni duruma göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Yetenek yönetimi ölçeğinin anlamlılık değeri 0,333 olarak bulunmuştur.  $0,333 > 0,05$  olduğu için yetenek yönetimi algısı ile medeni durum arasında anlamlı bir

farklılık bulunmamaktadır. Sorulara cevap veren katılımcıların evli yada bekar olması yetenek yönetimi ölçeğine verdikleri cevapların ortalamalarını etkilememektedir.

İş tatmini ölçeğinin anlamlılık değeri 0,057 olarak bulunmuştur.  $0,057 > 0,05$  olduğu için iş tatmini ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Sorulara cevap veren katılımcıların evli yada bekar olması iş tatmini ölçeğine verdikleri cevapların ortalamalarını etkilememektedir. İçsel iş tatmini boyutunun anlamlılık değeri 0,588 olarak bulunmuştur.  $0,588 > 0,05$  olduğu için içsel iş tatmini boyutu ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Dışsal iş tatmini boyutunun anlamlılık değeri 0,001 olarak bulunmuştur.  $0,001 < 0,05$  olduğu için dışsal iş tatmininin medeni duruma göre farklılık gösterdiği söylenebilir. Sorulara cevap veren katılımcıların evli yada bekar olması dışsal iş tatmini boyutuna ilişkin verdikleri cevapların ortalamalarını etkilemektedir. Bekar çalışanların 4,12 ortalamayla evli çalışanlara göre dışsal iş tatmininin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bekar çalışanların evli çalışanlara göre ücret, iş ve iş ortamı, yönetim tarzı gibi konularda daha memnun olduğu söylenebilir.

### **3.7.2. Tek Yönlü Anova Testi Analizleri**

Yetenek yönetimi algısı ve iş tatmini ile alt boyutların yaş dağılımına göre bir farklılık gösterip göstermediği Tek Yönlü Anova testi ile incelenmiştir. Tek Yönlü Anova Testi sonuçları tablo 3.11.'de yer almaktadır.

**Tablo 3.11.** Yaşa Göre Yetenek Yönetimi Algısı ve İş Tatmini ile Alt Boyutlarının Tek Yönlü Anova Testi Analizi

	Yaş	Sayı	Ortalama	Std s.	F	p
Yetenek Yönetimi	18-25	27	3,46	1,069	,830	,530
	26-30	31	3,64	1,172		
	31-35	49	3,55	1,097		
	36-40	39	3,31	,939		
	41-50	35	3,38	,884		
	51+	20	3,16	,704		
	Toplam	201	3,44	1,006		
İş Tatmini	18-25	27	3,72	,932	1,766	,122
	26-30	31	3,79	,947		
	31-35	49	3,64	1,011		
	36-40	39	3,44	,930		
	41-50	35	3,33	1,022		
	51+	20	3,16	,848		
	Toplam	201	3,53	,971		
İçsel İş Tatmini	18-25	27	3,49	1,122	1,771	,120
	26-30	31	3,58	1,123		
	31-35	49	3,58	1,070		
	36-40	39	3,25	1,064		
	41-50	35	3,22	1,007		
	51+	20	2,87	,944		
	Toplam	201	3,37	1,092		
Dışsal İş Tatmini	18-25	27	4,06	1,006	1,444	,210
	26-30	31	4,06	,976		
	31-35	49	3,73	1,149		
	36-40	39	3,71	1,139		
	41-50	35	3,48	1,227		
	51+	20	3,53	1,187		
	Toplam	201	3,76	1,128		

Tek Yönlü Anova Testi sonuçları incelendiğinde elde edilen bulgulara göre yetenek yönetimi ve iş tatmini ile alt boyutlarının  $p>,05$  olduğu için yaş gruplarına göre anlamlı farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir.

Yetenek yönetimi ölçeğinin anlamlılık değeri 0,530 olarak bulunmuştur.  $0,530>0,05$  olduğu için yetenek yönetimi algısı ile yaş dağılımı arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Sorulara cevap veren katılımcıların farklı yaş grupları içerisinde olması yetenek yönetimi ölçeğine verdikleri cevapların ortalamalarını etkilememektedir.

İş tatmini ölçeğinin anlamlılık değeri 0,122 olarak bulunmuştur.  $0,122>0,05$  olduğu için iş tatmini ile yaş dağılımı arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Sorulara cevap veren katılımcıların farklı yaş grupları içerisinde olması iş tatmini ölçeğine verdikleri cevapların ortalamalarını etkilememektedir. İçsel iş tatmini boyutunun anlamlılık değeri 0,120 olarak bulunmuştur.  $0,120>0,05$  olduğu için içsel iş tatmini boyutu ile yaş dağılımı arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Dışsal iş tatmini boyutunun anlamlılık değeri 0,210 olarak bulunmuştur.  $0,210>0,05$  olduğu için dışsal iş tatmini boyutu ile yaş dağılımı arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Yetenek yönetimi algısı ve iş tatmini ile alt boyutların eğitim durumuna göre bir farklılık gösterip göstermediği Tek Yönlü Anova testi ile incelenmiştir. Tek Yönlü Anova Testi sonuçları tablo 3.12.'de yer almaktadır.

**Tablo 3.12.** Eğitim Durumuna Göre Yetenek Yönetimi Algısı ve İş Tatmini ile Alt Boyutlarının Tek Yönlü Anova Testi Analizi

	Eğitim Durumu	Sayı	Ortalama	Std s.	F	p
Yetenek Yönetimi	İlk Okul	7	3,22	1,435	,363	,873
	Orta Okul	22	3,60	,986		
	Lise	104	3,43	,947		
	Ön Lisans	21	3,36	,933		
	Lisans	46	3,41	1,133		
	Lisans Üstü	1	4,33			
	Toplam	201	3,44	1,006		
İş Tatmini	İlk Okul	7	3,54	,822	,860	,509
	Orta Okul	22	3,86	,735		
	Lise	104	3,49	,991		
	Ön Lisans	21	3,34	1,134		
	Lisans	46	3,55	,971		
	Lisans Üstü	1	4,42			
	Toplam	201	3,53	,971		
İçsel İş Tatmini	İlk Okul	7	3,73	,639	1,337	,250
	Orta Okul	22	3,83	,780		
	Lise	104	3,29	1,089		
	Ön Lisans	21	3,28	1,117		
	Lisans	46	3,29	1,231		
	Lisans Üstü	1	4,50			
	Toplam	201	3,37	1,092		
Dışsal İş Tatmini	İlk Okul	7	3,28	1,110	,937	,458
	Orta Okul	22	3,90	,839		
	Lise	104	3,76	1,176		
	Ön Lisans	21	3,41	1,294		
	Lisans	46	3,91	1,060		
	Lisans Üstü	1	4,25			
	Toplam	201	3,76	1,128		

Tek Yönlü Anova Testi sonuçları incelendiğinde elde edilen bulgulara göre yetenek yönetimi ve iş tatmini ile alt boyutlarının  $p>,05$  olduğu için eğitim durumuna göre anlamlı farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir.

Yetenek yönetimi ölçeğinin anlamlılık değeri 0,873 olarak bulunmuştur.  $0,873>0,05$  olduğu için yetenek yönetimi algısı ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Sorulara cevap veren katılımcıların eğitim durumunun farklı olması yetenek yönetimi ölçeğine verdikleri cevapların ortalamalarını etkilememektedir.

İş tatmini ölçeğinin anlamlılık değeri 0,509 olarak bulunmuştur.  $0,509>0,05$  olduğu için iş tatmini ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Sorulara cevap veren katılımcıların eğitim durumunun farklı olması iş tatmini ölçeğine verdikleri cevapların ortalamalarını etkilememektedir. İçsel iş tatmini boyutunun anlamlılık değeri 0,250 olarak bulunmuştur.  $0,250>0,05$  olduğu için içsel iş tatmini boyutu ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Dışsal iş tatmini boyutunun anlamlılık değeri 0,458 olarak bulunmuştur.  $0,458>0,05$  olduğu için dışsal iş tatmini boyutu ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Yetenek yönetimi algısı ve iş tatmini ile alt boyutların kıdeme göre bir farklılık gösterip göstermediği Tek Yönlü Anova testi ile incelenmiştir. Tek Yönlü Anova Testi sonuçları tablo 3.13.'te yer almaktadır.

**Tablo 3.13.** Kıdeme Göre Yetenek Yönetimi Algısı ve İş Tatmini ile Alt Boyutlarının Tek Yönlü Anova Testi Analizi

	Kıdem	Sayı	Ortalama	Std s.	F	p
Yetenek Yönetimi	0-2 yıl	44	3,87	1,120	2,971	,013
	2-5 yıl	47	3,55	1,071		
	5-10 yıl	60	3,20	,977		
	10-15 yıl	28	3,20	,782		
	15-20 yıl	19	3,32	,676		
	20 yıl+	3	3,17	,367		
	Toplam	201	3,44	1,006		
İş Tatmini	0-2 yıl	44	3,93	,864	4,314	,001
	2-5 yıl	47	3,77	,913		
	5-10 yıl	60	3,38	,924		
	10-15 yıl	28	3,05	1,012		
	15-20 yıl	19	3,29	1,038		
	20 yıl+	3	3,22	1,018		
	Toplam	201	3,53	,971		
İçsel İş Tatmini	0-2 yıl	44	3,87	1,002	4,664	,000
	2-5 yıl	47	3,61	1,093		
	5-10 yıl	60	3,19	1,078		
	10-15 yıl	28	2,89	1,003		
	15-20 yıl	19	2,99	,983		
	20 yıl+	3	2,88	,921		
	Toplam	201	3,37	1,092		
Dışsal İş Tatmini	0-2 yıl	44	4,03	,882	2,091	,068
	2-5 yıl	47	3,99	,958		
	5-10 yıl	60	3,64	1,179		
	10-15 yıl	28	3,29	1,301		
	15-20 yıl	19	3,65	1,384		
	20 yıl+	3	3,70	1,382		
	Toplam	201	3,76	1,128		



Tek Yönlü Anova Testi sonuçları incelendiğinde elde edilen bulgulara göre yetenek yönetimi ve iş tatmini ile içsel iş tatmininin  $p < 0,05$  olduğu için kıdeme göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Dışsal iş tatmininin  $p > 0,05$  olduğu için kıdeme göre anlamlı farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir.

Yetenek yönetimi ölçeğinin anlamlılık değeri 0,013 olarak bulunmuştur.  $0,013 < 0,05$  olduğu için yetenek yönetimi algısının kıdeme göre farklılık gösterdiği söylenebilir. Sorulara cevap veren katılımcıların işletmede bulunduğu sürenin farklı olması yetenek yönetimi ölçeğine verdikleri cevapların ortalamalarını etkilemektedir. 0-2 yıl arası çalışanların yetenek yönetimi algısı 3,87 ortalama ile en yüksek, 20 yıl ve üstü çalışanların yetenek yönetimi algısı 3,17 ortalama ile en düşüktür. Yetenek yönetimi algısının hangi kıdem grupları arasında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan varyansların homojenliği testi sonucunda çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır. Test tablo 3.14.'te ve tablo 3.15.'te belirtilmiştir.

**Tablo 3.14.** Kıdeme Göre Anlamlı Farklılık Bulunan Yetenek Yönetimi Ölçeğinin Varyansların Homojenlik Testi

Varyansların Homojenlik Testi				
	Levene İstatistiği	df1	df2	p
Yetenek Yönetimi	4,074	5	195	,002

Varyansların homojenlik testi sonucunda p değeri  $0,002 < 0,05$  bulunmuştur. Bu sonuç varyansların homojen dağılmadığını göstermektedir. Varyanslar homojen dağılmadığı için yetenek yönetimi algısının hangi kıdem grupları arasında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla Tamhane testi kullanılmıştır.

**Tablo 3.15.** Kıdeme Göre Anlamlı Farklılık Bulunan Yetenek Yönetimi Ölçeğinin Çoklu Karşılaştırmalar Sonucu

Çoklu Karşılaştırmalar					
Tamhane					
Bağımlı Değişken	Kıdem(I)	Kıdem(J)	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	p
Yetenek Yönetimi	0-2 yıl	5-10 yıl	,67242	,21090	,030

Yapılan çoklu karşılaştırma testi sonucunda yetenek yönetimi algısında 0-2 yıl çalışma aralığı ile 5-10 yıl çalışma aralığı arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. 0-2 yıl arası çalışanların 5-10 yıl arası çalışanlara göre yetenek yönetimi algısının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

İş tatmini ölçeğinin anlamlılık değeri 0,001 olarak bulunmuştur.  $0,001 < 0,05$  olduğu için iş tatmininin kıdeme göre farklılık gösterdiği söylenebilir. Sorulara cevap veren katılımcıların işletmede bulunduğu sürenin farklı olması iş tatmini ölçeğine verdikleri cevapların ortalamalarını etkilemektedir. 0-2 yıl arası çalışanların iş tatmini 3,93 ortalamayla en yüksek, 10-15 yıl arası çalışanların iş tatmini 3,05 ortalamayla en düşüktür. İş tatmininin hangi kıdem grupları arasında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan varyansların homojenliği testi sonucunda çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır. Test tablo 3.16.'da ve tablo 3.17.'de belirtilmiştir.

**Tablo 3.16.** Kıdeme Göre Anlamlı Farklılık Bulunan İş Tatmini Ölçeğinin Varyansların Homojenlik Testi

Varyansların Homojenlik Testi				
	Levene İstatistiği	df1	df2	p
İş Tatmini	,604	5	195	,697

Varyansların homojenlik testi sonucunda p değeri  $0,697 > 0,05$  bulunmuştur. Bu sonuç varyansların homojen dağıldığını göstermektedir. Varyanslar homojen dağıldığı için iş tatmininin hangi kıdem grupları arasında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla Scheffe testi kullanılmıştır.

**Tablo 3.17.** Kıdeme Göre Anlamlı Farklılık Bulunan İş Tatmini Ölçeğinin Çoklu Karşılaştırmalar Sonucu

Çoklu Karşılaştırmalar					
Scheffe					
Bağımlı Değişken	Kıdem(I)	Kıdem(J)	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	p
İş Tatmini	0-2 yıl	10-15 yıl	,87714	,22578	,012

Yapılan çoklu karşılaştırma testi sonucunda iş tatmininde 0-2 yıl çalışma aralığı ile 10-15 yıl çalışma aralığı arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. 0-2 yıl arası çalışanların 10-15 yıl arası çalışanlara göre iş tatmininin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

İçsel iş tatmini boyutunun anlamlılık değeri 0,000 olarak bulunmuştur.  $0,000 < 0,05$  olduğu için içsel iş tatmininin kıdeme göre farklılık gösterdiği söylenebilir. Sorulara cevap veren katılımcıların işletmede bulunduğu sürenin farklı olması içsel iş tatmini ölçeğine verdikleri cevapların ortalamalarını etkilemektedir. 0-2 yıl arası çalışanların içsel iş tatmini 3,87 ortalamayla en yüksek, 20 yıl ve üstü çalışanların içsel iş tatmini 2,88 ortalamayla en düşüktür. İçsel iş tatmininin hangi kıdem grupları arasında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan varyansların homojenliği testi sonucunda çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır. Test tablo 3.18.'de ve tablo 3.19.'da belirtilmiştir.

**Tablo 3.18.** Kıdeme Göre Anlamlı Farklılık Bulunan İçsel İş Tatmini Boyutunun Varyansların Homojenlik Testi

Varyansların Homojenlik Testi				
	Levene İstatistiği	df1	df2	p
İçsel İş Tatmini	,693	5	195	,629

Varyansların homojenlik testi sonucunda p değeri  $0,629 > 0,05$  bulunmuştur. Bu sonuç varyansların homojen dağıldığını göstermektedir. Varyanslar homojen dağıldığı için içsel iş tatmininin hangi kıdem grupları arasında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla Scheffe testi kullanılmıştır.

**Tablo 3.19.** Kıdeme Göre Anlamlı Farklılık Bulunan İçsel İş Tatmini Boyutunun Çoklu Karşılaştırmalar Sonucu

Çoklu Karşılaştırmalar					
Scheffe					
Bağımlı Değişken	Kıdem(I)	Kıdem(J)	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	p
İçsel İş Tatmini	0-2 yıl	10-15 yıl	,97240	,25274	,013

Yapılan çoklu karşılaştırma testi sonucunda içsel iş tatmininde 0-2 yıl çalışma aralığı ile 10-15 yıl çalışma aralığı arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. 0-2 yıl arası çalışanların 10-15 yıl arası çalışanlara göre içsel iş tatmininin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Dışsal iş tatmini boyutunun anlamlılık değeri 0,068 olarak bulunmuştur.  $0,068 > 0,05$  olduğu için dışsal iş tatmini boyutu ile kıdem arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

### **3.8. Korelasyon Analizi**

Korelasyon analizi, bağımsız değişkenler arasında veya bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü gösteren bir analizdir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında bir değer alabilir. Katsayı değeri 1'e veya -1'e yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin gücü de artar (İslamoğlu, 2011: 259). Katsayının değeri negatif ise iki değişken arasında ters yönlü bir ilişki vardır. Katsayının değeri pozitif ise iki değişken arasında aynı yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir.

- 0,1 ile 0,3 arasındaki korelasyon zayıf
- 0,3 ile 0,5 arasındaki korelasyon orta
- 0,5 ile 0,8 arasındaki korelasyon güçlü
- 0,8'den büyük ise çok güçlü korelasyon olduğu söylenebilir.

Araştırmanın bu bölümünde yetenek yönetimi algısı ile iş tatmini ve alt boyutları arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile açıklanmıştır.

Yetenek yönetimi algısı ve iş tatmini arasındaki ilişki, yetenek yönetimi algısı ve içsel iş tatmini arasındaki ilişki, yetenek yönetimi algısı ve dışsal iş tatmini arasındaki ilişki tablo 3.20.'de açıklanmıştır.

**Tablo 3.20.** Yetenek Yönetimi Algısı ve İş Tatmini ile Alt Boyutların Korelasyon Analizi

		Yetenek Yönetimi	İş Tatmini
Yetenek Yönetimi	Pearson Correlation	1,000	,774
	Sig. (1-tailed)		,000
	N	201	201
İş Tatmini	Pearson Correlation	,774	1,000
	Sig. (1-tailed)	,000	
	N	201	201
		Yetenek Yönetimi	İçsel İş Tatmini
Yetenek Yönetimi	Pearson Correlation	1,000	,825
	Sig. (1-tailed)		,000
	N	201	201
İçsel İş Tatmini	Pearson Correlation	,825	1,000
	Sig. (1-tailed)	,000	
	N	201	201
		Yetenek Yönetimi	Dışsal İş Tatmini
Yetenek Yönetimi	Pearson Correlation	1,000	,491
	Sig. (1-tailed)		,000
	N	201	201
Dışsal İş Tatmini	Pearson Correlation	,491	1,000
	Sig. (1-tailed)	,000	
	N	201	201

Yetenek yönetimi algısı ve iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde  $P=0,000<0,05$  olduğu için değişkenler arasında anlamlı bir ilişki vardır. Korelasyon analizi sonucu elde edilen katsayı değerinin  $r=0,774$  olduğu görülmektedir. Referans değerler dikkate alındığında yetenek yönetimi algısı ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişki olduğu söylenebilir.

Yetenek yönetimi algısı ve içsel iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde  $P=0,000<0,05$  olduğu için değişkenler arasında anlamlı bir ilişki vardır. Korelasyon analizi sonucu elde edilen katsayı değerinin  $r=0,825$  olduğu görülmektedir. Referans

değerler dikkate alındığında yetenek yönetimi algısı ile içsel iş tatmini arasında çok güçlü bir ilişki olduğu söylenebilir.

Yetenek yönetimi algısı ve dışsal iş tatmini incelendiğinde  $P=0,000<0,05$  olduğu için değişkenler arasında anlamlı bir ilişki vardır. Korelasyon analizi sonucu elde edilen katsayı değerinin  $r=0,491$  olduğu görülmektedir. Referans değerler dikkate alındığında yetenek yönetimi algısı ile dışsal iş tatmini arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu söylenebilir.

### 3.9. Regresyon Analizi

Regresyon analizi ele alınan bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ve yönünü belirlemek için yapılır (İslamoğlu, 2011: 260). Analiz sonucu elde edilen p değeri,  $p<0,05$  ise iki değişken arasındaki ilişki istatistiki açıdan önemlidir, iki değişken arasında doğrusal bir ilişki vardır. Modeli açıklama göstergesi ise  $R^2$  ile ifade edilir. Bu değer 1'e ne kadar yaklaşırsa model o kadar iyi olur (Kılıç, 2013: 90).

Araştırmanın bu bölümünde yetenek yönetimi algısının iş tatmini ile alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmama durumu regresyon analizi ile açıklanmıştır.

Yetenek yönetimi algısının iş tatmini üzerindeki etkisi tablo 3.21.'de yer almaktadır.

**Tablo 3.21.** Yetenek Yönetimi Algısının İş Tatminini Etkilemesine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Beta	B	t	p	F	R	$R^2$
İş tatmini	Sabit		,963	6,202	,000	298,131	,774	,600
	Yetenek Yönetimi	,774	,748	17,266				

Tablo 3.21. incelendiğinde anlamlılık düzeyi  $p<0,05$  olduğu görülmektedir. Bu sebeple kurulan regresyon modeli anlamlıdır. Analiz sonuçlarına göre yetenek yönetimi algısının çalışanların iş tatminine pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu

görülmektedir.  $R^2=,600$  olduğu görülmektedir. Buna göre iş tatmininin %60'ı yetenek yönetimi tarafından açıklanmaktadır. Yani iş tatmininin %60'ının yetenek yönetimine bağlı olduğu söylenebilir.

Yetenek yönetimi algısının içsel iş tatmini üzerindeki etkisi tablo 3.22.'de yer almaktadır.

**Tablo 3.22.** Yetenek Yönetimi Algısının İçsel İş Tatminini Etkilemesine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Beta	B	t	p	F	R	R <sup>2</sup>
İçsel İş Tatmini	Sabit		,291	1,868	,000	425,029	,825	,681
	Yetenek Yönetimi	,825	,896	20,616				

Tablo 3.22. incelendiğinde anlamlılık düzeyi  $p<0,05$  olduğu görülmektedir. Bu sebeple kurulan regresyon modeli anlamlıdır. Analiz sonuçlarına göre yetenek yönetimi algısının çalışanların içsel iş tatminine pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir.  $R^2=,681$  olduğu görülmektedir. Buna göre içsel iş tatmininin %68'i yetenek yönetimi tarafından açıklanmaktadır. Yani içsel iş tatmininin %68'inin yetenek yönetimine bağlı olduğu söylenebilir.

Yetenek yönetimin algısının dışsal iş tatmini üzerindeki etkisi tablo 3.23.'te yer almaktadır.

**Tablo 3.23.** Yetenek Yönetimi Algısının Dışsal İş Tatminini Etkilemesine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Beta	B	t	p	F	R	R <sup>2</sup>
Dışsal İş Tatmini	Sabit		1,867	7,515	,000	63,220	,491	,241
	Yetenek Yönetimi	,491	,551	7,951				

Tablo 3.23. incelendiğinde anlamlılık düzeyi  $p < 0,05$  olduğu görülmektedir. Bu sebeple kurulan regresyon modeli anlamlıdır. Analiz sonuçlarına göre yetenek yönetimi algısının çalışanların dışsal iş tatminine pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir.  $R^2 = ,241$  olduğu görülmektedir. Buna göre dışsal iş tatmininin %24'ü yetenek yönetimi tarafından açıklanmaktadır. Yani dışsal iş tatmininin %24'ünün yetenek yönetimine bağlı olduğu söylenebilir.

### 3.10. Hipotez Sonuçları

Araştırma modeli çerçevesinde kurulan hipotezler Bağımsız Örneklem T Testi, Tek Yönlü Anova, Korelasyon ve Regresyon analizleriyle test edilmiştir.

“H1: Yetenek yönetimi algısının çalışanların iş tatminleri üzerinde etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

“H1.1: Yetenek yönetimi algısının çalışanların içsel iş tatminleri üzerinde etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

“H1.2: Yetenek yönetimi algısının çalışanların dışsal iş tatminleri üzerinde etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

“H2: Yetenek yönetimi algısı demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.” hipotezi yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu değişkenleri için reddedilirken kıdem değişkeni için kabul edilmiştir.

“H3: İş tatmini demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.” hipotezi yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu değişkenleri için reddedilirken kıdem değişkeni için kabul edilmiştir.

“H3.1: İçsel iş tatmini demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.” hipotezi yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu değişkenleri için reddedilirken kıdem değişkeni için kabul edilmiştir.

“H3.2: Dışsal iş tatmini demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.” hipotezi yaş, cinsiyet, kıdem, eğitim durumu değişkenleri için reddedilirken medeni durum değişkeni için kabul edilmiştir.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Rekabetin çetin geçtiği son zamanlarda işletmeler stratejik hedeflerini gerçekleştirmek, varlığını devam ettirmek ve rekabet üstünlüğü sağlamak için en değerli unsurlardan biri olan insan kaynağına daha fazla önem vermeye başlamıştır. Bu sebeple işletmeler yetenekli çalışanları bulmak ve işletmeye kazandırmak için yüksek emek harcamaktadır. Yeteneği çekme, seçme ve yerleştirme, geliştirme, elde tutma ve örgütsel yedekleme aşamalarını içeren yetenek yönetimi uygulamaları da işletmelerin başarılı olmak için emek harcadığı bir süreçtir.

İnsanı sadece verimliliğe katkıda bulunan bir maliyet unsuru olarak gören personel yönetimi anlayışından insanı fark yaratan değerli bir unsur olarak gören yeni rollere ve sorumluluklara sahip yetenek yönetimi anlayışına geçiş süreçlerinde birçok faktör etkili olmuştur. Rekabetin artması, küreselleşme, demografik faktörler, çağdaş yönetim teknikleri, entelektüel sermayenin önem kazanması, yetenek savaşları olgusu en önemli faktörlerdendir. Varlığını devam ettirmek isteyen işletmelerin kayıtsız kalamayacağı bu gelişmeler neticesinde yetenekli çalışanlara olan ihtiyaçları artmıştır. İşletmeler artık yenilikçi, fark yaratan, ileri görüşlü, sorumluluk alabilen, risk alabilen, hedefe odaklı, sağlıklı iletişim kurabilen, motivasyonu yüksek, olaylara farklı pencerelerden bakabilen, yeteneğini eylemleriyle gösterebilen, liderlik becerisi olan yetenekli kişilerle çalışmaya yönelmiştir. İşletmeler değişen çevreye ve müşteri isteklerine adapte olmanın, başarılı ve saygın bir konumda olmanın, iş stratejilerini gerçekleştirebilmenin yetenekli çalışanların üstün performans ve başarısıyla mümkün olacağını farkına varmıştır. Bir işletmenin başarılı ve saygın bir konumda olmak için çalışanlarından bekledikleri kadar çalışanlarına ne verdiği de önemlidir. Yetenekli çalışanlara sahip olmak isteyen işletmelerin adayların onları tercih etmesini sağlayacak bir imaj oluşturması, rakiplerinden farklı olması gerekir. Yöneticiler çalışanların yeteneklerini sergileyebileceği ve kendilerini geliştirebilecekleri bir ortam oluşturmalıdır. Çalışanlarının yeteneklerinin farklı olduğunun dolayısıyla beklentilerinin de farklı olacağını bilincinde olmalıdır. Çalışanlara yaptığı iş için uygun olduğunu hissettirmeli, işe, iş arkadaşlarına ve işletmeye karşı olumlu duygular beslemesini sağlamalıdır. Onlarla sağlıklı iletişim kurmalı, desteklemeli, sorumluluk almaya teşvik

etmeli, değer göstermeli ve takdir etmelidir. Böylelikle çalışanların iş tatmini yüksek olacak ve hem işletmenin hem çalışanların beklentisi karşılanmış olacaktır. Beklentileri ve istekleri karşılanmış, kendini değerli hisseden iş tatmini yüksek olan bir çalışan daha motive, daha istekli olacak ve işletmenin başarısı için üstün performans sergileyecektir. Bu sebeple yetenekli çalışanları işletmeye çekmek ve elde tutmak için çalışanların iş tatmininin yüksek olmasını sağlamak işletmeler için her zaman önemli olmuştur. Günümüzde başarılı olmanın yolunun yetenekli çalışanlardan geçtiğinin farkına varan işletmeler çalışanların mutlu olması, çok çaba sarf etmesi, yüksek performans göstermesi ve işletmede kalmaya devam etmesi için çalışanların istek ve beklentilerini dikkate almalı ve iş tatminini yükseltecek ortamlar oluşturmalıdır.

Yapılan bu araştırma üç bölümden oluşmaktadır. İlk iki bölüm yönetim ve organizasyon bilim dalında pek çok araştırmacının dikkatini çeken yetenek yönetimi ve iş tatmini konuları hakkında literatür taramasını içermektedir. Literatür taramasından sonra üçüncü bölüm olan araştırma bölümü yer almaktadır. Bu bölümde Malatya ilinde 1. Organize Sanayi Bölgesinde makine ve teçhizat sektöründe faaliyette bulunan üç farklı işletmenin çalışanlarının yetenek yönetimi algısı ile iş tatmini arasındaki ilişki, yetenek yönetimi algısının iş tatminine olan etkisi incelenmiştir. Araştırmada çalışanların demografik özelliklerinin yetenek yönetimi algısına ve iş tatminine etkileri test edilmiştir.

Yapılan araştırmada yetenek yönetimi algısı ile iş tatmini ve alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Benzer araştırma sonucu ilaç firmaları çalışanları üzerinde yetenek yönetimi algısının x ve y kuşakların iş tatminine etkisini inceleyen başka bir araştırmada görülmektedir. 401 ilaç firması çalışanları için 2019 yılında yapılan bu çalışmada çalışanların yetenek yönetimi algısı ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Yalçın, 2019: 151). 2018 yılında kamu üniversitelerinde görevli 362 akademik personel ile yapılan bir başka çalışmada yetenek yönetimi uygulamaları algısının iş tatminini olumlu etkilediği belirlenmiştir (Tarakçı, 2016: 89). Beş yıldızlı otel işletmelerinde 412 çalışan üzerinde yapılan araştırmada çalışanların yetenek yönetimi boyutu ile iş tatmini arasında anlamlı pozitif yönde etki olduğu tespit edilmiştir (Özgül Katlav ve Aykaç, 2021: 1160). Bir başka araştırma ise 407 gönüllü çalışan üzerinde yetenek yönetiminin iş tatmini ve örgütsel

bağlılıktaki rolünü incelemiştir. Araştırmada yetenek yönetimi ile iş tatmini, yetenek yönetimi ile içsel iş tatmini, yetenek yönetimi ile dışsal iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Çiftınar, 2019: 60). Yollar ve şehircilik bakanlığında 167 kişi ile yapılan bir çalışmada yetenek yönetiminin iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır. Yetenek yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesinde iş tatmininin dikkate alınması gereken kriterlerden biri olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Hamidi, Saberi, Safari, 2014: 113). Yetenek yönetimi ve iş tatminiyle ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında elde edilen sonuçların benzer olduğu görülmektedir.

Çalışanların demografik özelliklerinin yetenek yönetimi ve iş tatmini ile alt boyutlarına olan etkisi incelendiğinde yetenek yönetimi ve iş tatmini ile alt boyutlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği, yetenek yönetimi ve iş tatmini ile içsel iş tatmininin medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermediği, dışsal iş tatmininin medeni duruma göre anlamlı farklılık gösterdiği, yetenek yönetimi ve iş tatmini ile alt boyutlarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği, yetenek yönetimi ve iş tatmini ile alt boyutlarının eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği, yetenek yönetimi ve iş tatmini ile içsel iş tatmininin kıdeme göre anlamlı farklılık gösterdiği dışsal iş tatmininin kıdeme göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Benzer araştırmalar incelendiğinde 99 sağlık çalışanının iş doyumunu düzeylerini inceleyen bir araştırmada iş tatmininin, içsel iş tatmininin ve dışsal iş tatmininin cinsiyete, medeni duruma, eğitim durumuna, kıdeme göre anlamlı farklılık göstermediği, iş tatmini ve içsel iş tatmininin yaşa göre anlamlı farklılık gösterdiği, dışsal iş tatmininin yaşa göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Nal ve Nal, 2018: 135). Bu çalışmaya bakıldığında cinsiyet ve eğitim durumu değişkeni için sonuçlar benzerlik göstermektedir. 2018 yılında kamu üniversitelerinde görevli 362 akademik personel ile yapılan bir başka çalışmada yetenek yönetimi ve iş tatmininin medeni duruma göre farklılık göstermediği belirlenmiştir (Tarakçı, 2016: 80). Banka ve GSM sektöründe faaliyette bulunan 234 çalışanla yapılan bir araştırmada ise yetenek yönetiminin yaşa, cinsiyete, medeni duruma, kıdeme ve eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Karcıoğlu ve Atasever, 2019: 21). 342 banka çalışanıyla yürütülen bir araştırmada ise iş tatmininin, içsel iş tatmininin, dışsal iş tatmininin cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği, yaşa, eğitim durumuna, kıdeme

göre anlamlı farklılık gösterdiği, iş tatmininin ve dışsal iş tatmininin medeni duruma göre farklılık göstermediği, içsel iş tatmininin medeni duruma göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Özaydın ve Özdemir, 2014: 274-276.) Çalışanların demografik özelliklerinin yetenek yönetimi ve iş tatmini ile alt boyutlarına olan etkisi incelendiğinde elde sonuçlar bazı çalışmalar ile paralellik gösterirken bazı çalışmalar ile göstermemektedir.

Elde edilen bulgular ışığında çalışanlara kendi alanlarıyla ilgili sorumluluk, özgürlük ve inisiyatif verilmelidir. Böylelikle kendisine güvenildiğini hisseden çalışanlar için sonucunda bir katkısı olduğunu düşünecek ve iş tatmini daha yüksek olacaktır. Sürekli aynı işi yapan çalışanların yaşadığı bıkkınlığın azaltılması için belirli bir süre için iş rotasyonu uygulanmalıdır. Böylelikle çalışanlar için monotonluk azalacak ve iş tatminine olumlu katkısı olacaktır. Çalışanlara performansıyla ilgili geri bildirimde bulunulmalı ücret, terfi, bakımından destek sağlanmalıdır. Motive edici sosyal aktiviteler, rekabeti artıracak küçük yarışmalarla çalışanların iş tatminini artırılmalıdır.

Gerçekleştirilen araştırma makine ve teçhizat sektöründe faaliyette bulunan üç işletme çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Farklı sektörlerde uygulanacak araştırmalar farklı sonuçlar oluşmasını sağlayabilir. Benzer çalışma birden fazla şehirde, daha fazla sayıda işletmede yapılarak daha genel sonuçlara ulaşılabilir. Hem yetenek yönetimi hem iş tatmini farklı değişkenlerle birlikte incelenerek literatüre katkıda bulunulabilir.

## KAYNAKÇA

- Acar, O. K., "Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine: Cumhuriyet Dönemi Kamu Personel Yönetim Tarihçesi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2019/24(1), ss. 119-146.
- Akar, F., (2015), *Yetenek Yönetimi*, (1. Baskı), İmge Kitabevi Yayıncılık, Ankara.
- Akar, F. ve Balcı, A., "Yetenek Yönetiminin Bazı Türk Üniversitelerinde Uygulanmasına İlişkin Öğretim Üyesi Görüşleri", *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 2016/24(2), ss. 955-974.
- Aksakal, E. ve Dağdeviren, M., "Yetenek Yönetimi Temelli Personel Atama Modeli ve Çözüm Önerisi", *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 2015/30(2), ss. 249-262.
- Alagöz, A. ve Özpeynirci, R., "Bilgi toplumunda Entelektüel Varlıklar ve Raporlanması", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2007/9(11), ss. 167-184.
- Alayoğlu, N., "İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2010/(1), ss. 68-97.
- Altınöz, M., (2009), *Yetenek Yönetimi*, (1. Baskı), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Argüden, Y., (2013), "*Üstün Yetenekli Çalışanlar*", <<https://arge.com/makale/ustun-yetenekli-calisanlar/>> (04.01.2021).
- Atlı, D., (2013), *Yetenek Yönetimi*, (2. Baskı), Crea Yayıncılık, İstanbul.
- Aydın, A., (2012), "*Yetenekli Çalışanların Özellikleri*", <<https://aydancag.com/yetenekli-calisanlarin-ozellikleri/>> (04.01.2021).
- Bacak, B. ve Yiğit, Y., "İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2010/5(1), ss. 29-44.
- Başaran, İ. E., (2000), *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, (3. Baskı), Ankara.
- Bayrak Kök, S., "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma" *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2006/20(1), ss. 291-310.
- Bayraktar, A. S., (2019), *Stratejik İnsan Kaynakları Sürecinde Yetenek Yönetiminin Çalışanların Kariyer Memnuniyetine Etkisi ve Bir Uygulama*, Zonguldak Bülent

- Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Zonguldak.
- Biçer, G. ve Düztepe, Ş., "Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi". *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2003/1(2), ss. 13-20.
- Borjas, G. J., "Job Satisfaction, Wages and Unions", *The Journal of Human Resources*, 1979/14(1), pp. 21-40.
- Boylu, Y., "Turizm Eğitimi Almış Yeni Mezunların Oryantasyon Programlarına Yönelik Tutumlarındaki Değişimler", *Elektronik ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007/6(22), ss. 259-269.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ., "İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2008/9(1), ss. 1-18.
- Bozkurt, S. ve Doğan, A., "İş Değerleri İle İş Etiği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 2013/4(4), ss. 71-86.
- Brass, D., " Structural Relationships, Job Characteristics and Worker Satisfaction and Performance", *Administrative Science Quarterly*, 1981/26(3), pp. 331-338.
- Buckingham, M. and Vosburgh, R. M., "The 21st Century Human Resources Function: It's the Talent, Stupid!", *Human Resource Planning*, 2001/24(4), pp. 17-23.
- Budak, İ. (2007), Matematikte Üstün Yetenekli Öğrencileri Belirlemede Bir Model, Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Trabzon.
- Budak, İ., "Üstün Yeteneklilik Kavramı ve Tarihsel Gelişim Süreci", *Qafqaz Üniversitesi Dergisi*, 2008/(22), ss. 164-173.
- Büyükgoze, H. ve Özdemir, M., "İş Doyumu ile Öğretmen Performansı İlişkisinin Duygusal Olaylar Kuramı Çerçevesinde İncelenmesi", *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2017/18(1), ss. 311-325.
- Çalık, C., "Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Eğitimin Değişen Rolü ve Önemi", *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 2006/14(1), ss. 1-10.
- Çelik, M. ve Turunç, Ö., "Aile – İş Çatışması, İş Stresi ve Örgütsel Sadakatin İş Performansına Etkisi: Savunma Sektöründe Ampirik bir Çalışma", *Savunma Bilimleri Dergisi*, 2009/8(2), ss. 217-245.
- Çelik, M. ve Zaim, A. H., "Yetenek Yönetimi Yaklaşımı", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 2011/(20), ss. 33-38.

- Çınar, Z., "Coaching ve Mentoring", *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 2007/3(1), ss. 1-25.
- Çırpan, H. ve Şen, A., "İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi", *Çerçeve Dergisi*, 2009/52(16), ss. 110-116.
- Çiftpınar, P., (2019), Yetenek Yönetiminin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıktaki Rolü, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara.
- Demir, N., (2007), Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Deniz, M., (2005), "Bir Tutum Çeşidi Olarak İş Tatmini", *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler, (1. Baskı)*, ed. Mehmet Tikici, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Devine, M. and Powell, M., "Talent Management in the Public Sector", *The Ashridge Journal*, 2008, pp. 1-6.
- Dikmen, A. A., "İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 1995/50(3), ss. 115-140.
- Dinç Özcan, E., (2011), *Örgüt Yapısı ve İş Tatmini*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Dinçer, Ö., (1992), *Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikleri*, İz Yayıncılık, İstanbul.
- Doğan, A. ve Önder, E., "İnsan Kaynakları Temin ve Seçiminde Çok Kriterli Karar Verme Tekniklerinin Kullanılması ve Bir Uygulama", *Journal of Yasar University*, 2014/9(34), ss. 5796-5819.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö., "İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2008/17(3), ss. 145-166.
- Düzgün, M. S. ve Marşap, A., "Performans Değerlendirme ve Ücret Uygulamalarına İlişkin Algının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama", *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2018/25(3), ss. 787-810.
- Erdemir, E., "Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Rolü: Yetenek Savaşları Olgusu ve Türkiye'deki Yansımaları", *5. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, 03-05 Kasım, Kocaeli, ss. 29-38.
- Erdil, O. vd., "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama" *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2004/5(1), ss. 17-26.

- Erdoğdu, F. B., (2019), Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Görgül Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara.
- Fang Li, F. and Devos, P., (2008), Talent Management: Art or Science: The Invisible Mechanism between Talent and Talent Factory, University of Kalmar, ( Unpublished Master's Thesis), Sweden.
- Fettahlıoğlu, Ö. O. (2014). "İşletme Yönetiminde Yönetmel Pandora: Meritokrasi ve Yetenek Yönetimi", ., *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), ss. 175-186.
- Fettahlıoğlu, Ö. O., Ceyhan, S. ve Afşar, A., "Yetenek Yönetimi Uygulamaları ile Kendini Arayan İç Girişimcilere Yönelik Alan Araştırması" *Kahramanmaraş Sütçü İmam İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2016, ss. 131-148.
- Fox, J., (1998)., "Employee Empowerment: An Apprenticeship Model", <[https://members.tripod.com/j\\_fox/thesis.html](https://members.tripod.com/j_fox/thesis.html)>, (08.01.2021)
- Gagne, F., "Transforming Gifts into Talents: the DMGT as a Developmental Theory", *High Ability Studies*, 2004/15(2), pp. 119-147.
- Ganzach, Y., "Intelligence, Education and Facets of Job Satisfaction", *Work and Occupations*, 2003/30(1), pp. 97-122.
- George, D. and Mallery, M., (2010), SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 update (10. ed.), Boston: Pearson.
- Gerşil, G. ve Aracı, M., "Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynakları Uygulamalarındaki Dönüşüm: Kayseri Örneği", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2014/(44), ss. 73-114.
- Goffee, R. and Jones, G., "How to Manage the Most Talented, Leading Clever People", *Harvard Business Review*, March 2007, pp. 72-79.
- Görmüş, A. Ş., "Entelektüel Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2009/11(1), ss. 57-75.
- Guthridge, M., Komm, A. and Lawson, E., "Making Talent a Strategic Priority", *The McKinsey Quarterly*, 2008/(1), pp. 49-59.
- Gümüş, M. ve Öksüz, B., "İtibar Sürecinde Kilit Rol: Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi", *Journal of Yasar University*, 2009/4(14), ss. 2129-2150.



- Gürbüz, S., "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2011/15(2), ss. 397-418.
- Hamidi, N., Saberi, H. and Safari, M., "The Effect of Implementation of Talent Management on Job Satisfaction Governmental Organizations (Case Study Ministry of Roads and Urban)", *Journal of Novel Applied Sciences*, 2014/3(1), pp. 100-113.
- Huselid, M., Jackson, S. and Schuler, R., "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinands of Firm Performance", *The Academy of Management Journal*, 1997/ 40(1), pp. 171-188.
- İslamoğlu, A. H., (2011), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, (2. Baskı), Beta Yayıncılık, İstanbul.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U., " Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2010/24(4), ss. 195-216.
- İşcan, Ö. F ve Timuroğlu, M. K., "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, ), ss. 119-135.
- Jackson, S. E. and Schuler, R. S., "Human Resource Planning: Challenges for Industrial/Organizational Psychologists", *American Psychologist*, 1990/45(2), pp. 223-239.
- Karcioğlu, F. ve Atasever, S., "Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Kariyer Yönetimi İlişkisi: Farklı Sektörlerde Bir Uygulama" *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 2019/8(21), ss. 106-124.
- Karcioğlu, F., Timuroğlu, M. ve Çınar, O., "Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi Bir Uygulama", *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim* 2009/(63), ss. 59-76.
- Keser, A., "İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama", *Çalışma ve Toplum* 2005/(4), ss. 77-96.
- Kılıç, S., "Doğrusal Regresyon Analizi", *Journal of Mood Disorders*, 2013/3(2), ss. 90-92.
- Kıngır, S. ve Mesci, M., "Öğrenen Organizasyonlar". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007/6(19), ss. 63-81.
- Koçel, T., (2014), *İşletme Yöneticiliği*, (15. Baskı), Beta Yayıncılık, İstanbul.

- Lee, H. K., (1999), A Study on Core Competence Management, KDI School of International Policy & Management, (Master Thesis).
- Locke, E. A., (1976), "The Nature and Causes of Job Satisfaction", M. D. Dunnette (ed), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, ss. 1297-1349, Chicago.
- McCauley, C. and Wakefield, M., "Talent Management in the 21st Century", *The Journal of Quality & Participation*, Winter, 2006/29(4), pp. 4.
- Mergen, E., "Toplam Kalite Yönetimi", *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1993/11(1-2), ss. 25-33.
- Meykens, M. vd., "The Paradox of International Talent: Alternative Forms of International Assignments", *The International Journal of Human Resource Management*, 2009/20(6), ss. 1439-1450.
- Nal, M. ve Nal, B., "Sağlık Çalışanlarının İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi: Bir Kamu Hastanesi Örneği", *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2018/8(1), ss. 131-140.
- Öğüt, A., Akgemci, T. ve Demirsel, M. T., "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 2004/(12), ss. 277-290.
- Özaydın, M. ve Özdemir, Ö., "Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği" *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2014/6(1), ss. 251-281.
- Özgül Katlav, E. ve Aykaç, E., "Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Belek Örneği", *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2021/5(2), ss. 1150-1166.
- Özkalp, E., (2013), "Duygular, Tutumlar ve İş Tatmini", *Örgütsel Davranış*, (1. Baskı), ed. Ayşe Çiğdem Kirel ve Ozan Ağlargoç, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Ankara.
- Özmutaf, N. M., "Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2007/8(2), ss. 41-60.
- Özpehlivan, M., "İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri, Yararları ve Sonuçları", *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2018/2(2), ss. 43-70.
- Rabinowitz, W. vd., "Worker Motivation: Unsolved Problem or Untapped Resource", *California, Management Review*, 1983/25(2), pp. 45-56.

- Redford, K., (2005), "Shedding Light On Talent Tactics", Personnel Today, <<https://www.personneltoday.com/hr/shedding-light-on-talent-tactics/>> (04.01.2021).
- Renzulli, J. S., "What is This Thing Called Giftedness, and How Do We Develop It? A Twenty-Five Year Perspective", *Journal for the Education of the Gifted*, 1999/23(1), pp. 3-54.
- Saleh, S. and Otis, J., "Age and Level of Job Satisfaction", *Personnel Psychology*, 1964/17(4), pp. 425-430.
- Scheers, L. and Botha, J., "Analysing Relationship Between Employee Job Satisfaction and Motivation", *Journal of Business and Retail Management Research*, 2014/9(1), pp. 98-109.
- Schiemann, W. A., "From Talent Management to Talent Optimization", *Journal of World Business*, 2014/49(2), pp. 281-288.
- Selmer, J. and Chiu, R., "Required Human Resources Competencies in the Future: a Framework for Developing HR Executives in Hong Kong", *Journal of World Business*, 2004/39(4), pp. 324-336.
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F., "Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2005/5(1), ss. 55-64.
- Sevinç, A., "Kaynaklara Dayalı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 2006/2(3), ss. 183-197.
- Sharma, R. and Bhatnagar, J., "Talent Management – Competency Development: Key to Global Leadership", *Industrial and Commercial Training*, 2009/41(3), pp. 118-132.
- Sığrı, Ü. ve Basım, N., "İşgörenlerin İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2006/6(12), ss. 130-154.
- Smith, M. (2001). "The Learning Organization: Principles, Theory and Practis", <<https://infed.org/the-learning-organization>> , (08.01.2021).
- Solmon, L. C. and Tierney, M. L., "Determinants of Job Satisfaction among College Administrators" *The Journal of Higher Education*, 1977/48(4), pp. 412-431.
- Sökmen, A. ve Bıyık, Y., "Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Özdeşleşme, Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Tatmini İlişkisi: Bilişim Uzmanlarına Yönelik Bir Araştırma", *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 2016/9(2), ss. 221-227.

- Spector, P., (1997), *Job Satisfaction: Application, Assesment, Causes and Consequences*, SAGE Publications, California.
- Syptak, J., Marsland, D. and Ulmer, D., (1999), "*Job Satisfaction: Putting Theory into Practice*", <<https://www.aafp.org/fpm/1999/1000/p26.html>>, (20.02.2021).
- Şencan, H., "*Psikoteknik ve Uygulama Alanları*", <<http://www.abuyum.com/psikoteknik-ve-uygulama-alanlari-hk-makale/118/Page.aspx>> (30.11.2020).
- Tabancalı, E. ve Korumaz, M., "Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi", *International Journal of Social Science*, 2014/25(1), ss. 139-156.
- Tak, B., Sayılar, Y. ve Kaymaz, K., "Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme", *İşletme Fakültesi Dergisi*, 2007/8(2), ss. 233-266.
- Tarakçı, H., (2016), *Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kırıkkale.
- Taşlıyan, M., Arı, N. Ü. ve Duzman, B., "İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi: İİBF Öğrencileri üzerinde Bir Alan Araştırması", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2011/3(2), ss. 231-241.
- Tekinay, A., (2005), "*En Değerliler Nasıl Bulunur?*", <<https://www.capital.com.tr/yonetim/insan-kaynaklari/en-degerliler-nasil-bulunur>> (04.01.2021.)
- Turan, M. ve Parsak, G., "Yabancılaşma ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Bir Araştırma", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2011/20(2), ss. 1-20.
- Tutar, H., (2016), *Örgütsel Davranış (Örgüt Teorileri ve Çağdaş Yaklaşımlar Açısından)*, (1. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara.
- Ugboro, I. O. and Obeng, K., "Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction and Customer Satisfaction in TQM Organizations: an Empirical Study", *Journal of Quality Management*, 2000/(5), pp. 247-272.
- Ünsar, S., "Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2009/10(1), ss. 43-59.

- Vulpen, E., "Creating a Talent Management Strategy – the Full Guide", AIHR Digital, <<https://www.digitalhrtech.com/talent-management>> (09.01.2021).
- Yalçın, M., (2019), Yetenek Yönetimi Algısının X ve Y Kuşaklarının İş Tatminlerine Etkisi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İzmir.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Sökmen, A., "Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Departmanlarında Görev Yapan İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Adana’da Bir Uygulama", *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2007/(18).
- Yelboğa, A., "Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi", *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007/4(2), ss. 1-18.
- Yücel, İ. ve Demirel, Y., "Mevcut İş Alternatiflerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma İlişkisi Üzerine Etkisi: Başka Bir Yol Daha Olmalı!", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2013/27(2), ss. 159-177.
- Yüksel, Ö. ve Erkutlu, H., "Personeli Güçlendirme-Empowerment", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2003/5(1), ss. 131-142.
- Warech, M., "Competency-based Structured Interviewing at the Buckhead Beef Company", *Cornell Hotel and Restaurant Admisinration Quarterly*, 2002/43(1), pp. 70-77.
- Whittington, J., Goodwin V. and Murray, B., "Transformation Leadership, Goal Difficulty and Job Design: Independent and Interactive Effects on Employee Outcomes" *The Leadership Quarterly*, 2004/(15), pp. 593-606.
- <[www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)> (04.01.2021).
- <<https://dictionary.apa.org/>> (17.02.2021).

## EKLER

### ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket çalışması, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında Prof. Dr. Mehmet Deniz danışmanlığında hazırlamakta olduğum “ Yetenek Yönetimi ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma” konulu yüksek lisans tez çalışmasında kullanılacaktır.

Araştırma tamamen akademik nitelikli olup çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik kullanılacak ve alınan cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Zamanınızdan özveride bulunarak araştırmaya yapacağınız katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım.

Neslihan Kantarcı

#### SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1) Yaşınız

18-25  26-30  31-35  36-40  41-50  51+

2) Cinsiyetiniz

Kadın  Erkek

3) Medeni Durumunuz

Evli  Bekar

4) Çalıştığınız Kurumdaki Kıdeminiz

0-2 yıl  2-5 yıl  5-10 yıl  10-15 yıl  15-20 yıl  20 yıl+

5) Eğitim Durumunuz

İlk Okul  Orta Okul  Lise  Ön Lisans  Lisans  Lisans Üstü

	<b>YETENEK YÖNETİMİ</b>	<b>Hiçbir Zaman</b>	<b>Nadiren</b>	<b>Bazen</b>	<b>Sık Sık</b>	<b>Her Zaman</b>
<b>1</b>	Yöneticilerim, düşük performans gösterdiğim durumları bana iletirler.					
<b>2</b>	Yöneticilerim, işimi nasıl daha iyi yapacağım konusunda beni bilgilendirirler.					
<b>3</b>	Yöneticilerim, iş yerindeki problemleri nasıl ele almam gerektiğini bana bildirirler.					
<b>4</b>	Yöneticilerim, eğitim programlarına katılmam konusunda beni desteklerler.					
<b>5</b>	Yöneticilerim, mesleki becerilerimi geliştirmem için eğitim fırsatları hakkında beni bilgilendirirler.					
<b>6</b>	Yöneticilerim, sorumluluk ve otoriteyi ele almam hususunda beni cesaretlendirirler.					
<b>7</b>	Yöneticilerim, performans değerlemenin faydalı bir etki bırakmasını sağlarlar.					
<b>8</b>	Yöneticilerim, işimle ilgili olarak bana sürekli geri bildirim sağlarlar.					
<b>9</b>	Yöneticilerim, bana gelişimimle ilgili fırsatlar sağlarlar.					
<b>10</b>	Yöneticilerim, işe karşı ilgimin artmasını sağlarlar.					
<b>11</b>	Yöneticilerim, yetenekli çalışanlar arasında güçlü bir koordinasyon sağlamaktadır.					
<b>12</b>	Yöneticilerim, pozisyonlar için yetenekli en iyi çalışanı seçmektedir.					
<b>13</b>	Yöneticilerim, bireysel potansiyelimin gelişmesine destek vermektedir.					
<b>14</b>	Yöneticilerim, yetenekli çalışanlara mentorluk yapmaktadır.					
<b>15</b>	Bulduğum işletmede yetkin beyinleri işletmeye çekme stratejisi uygulanmaktadır.					
<b>16</b>	Yetenekli çalışanlar için geleceğe dönük potansiyel performans değerlendirme yapılmaktadır.					
<b>17</b>	Yetenekli çalışanlara iş rotasyonu uygulanmaktadır.					
<b>18</b>	Yetenekli çalışanlara etkili liderlik yapılmaktadır.					

	<b>İŞ TATMİNİ</b>	<b>Hiç memnun değilim</b>	<b>Memnun değilim</b>	<b>Orta düzeyde memnunuz</b>	<b>Memnunuz</b>	<b>Çok memnunuz</b>
<b>1</b>	İşimden, beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
<b>2</b>	İşimden, tek başıma çalışma olanağı olması bakımından					
<b>3</b>	İşimden, ara sıra değişik şeyler yapabilme şansı bakımından					
<b>4</b>	İşimden, toplumda saygın bir kişi olma şansı vermesi bakımından					
<b>5</b>	İşimden, yöneticilerin yönetim tarzı bakımından					
<b>6</b>	İşimden, yöneticinin karar vermedeki yeteneği bakımından					
<b>7</b>	İşimden, vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansım olması bakımından					
<b>8</b>	İşimden, sabit bir iş sağlaması bakımından					
<b>9</b>	İşimden, başkaları için bir şeyler yapabilme fırsatı olması bakımından					
<b>10</b>	İşimden, kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olma bakımından					
<b>11</b>	İşimden, yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansına sahip olma bakımından					
<b>12</b>	İşimden, iş ile ilgili kararların uygulanmaya konması bakımından					
<b>13</b>	İşimden, yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından					
<b>14</b>	İşimden, terfi olanağının olması bakımından					
<b>15</b>	İşimden, kendi kararlarımı uygulama serbestliği vermesi bakımından					
<b>16</b>	İşimden, işimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansı vermesi bakımından					
<b>17</b>	İşimden, çalışma şartları bakımından					
<b>18</b>	İşimden, çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları bakımından					
<b>19</b>	İşimden, yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme bakımından					
<b>20</b>	İşimden, yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi bakımından					