



T.C.
EGE ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü

YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ
ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ROLÜ

Yüksek Lisans Tezi

Ezgi KULOĞLU

Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı

İZMİR

2024

T.C.
E G E Ü N İ V E R S İ T E S İ
Sosyal Bilimler Enstitüsü

**YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÇALIŞAN MOTİVASYONU
ÜZERİNDEKİ ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

Ezgi KULOĞLU

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ayşen TEMEL EĞİNLİ

Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı
Kişilerarası İletişim Yüksek Lisans Programı

ETİK KURALLARA UYGUNLUK BEYANI

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne sunduğum “**Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Rolü**” adlı yüksek lisans tezinin tarafımdan bilimsel, ahlak ve normlara uygun bir şekilde hazırlandığını, tezimde yararlandığım kaynakları bibliyografyada ve dipnotlarda gösterdiğimi onurumla doğrularım.

Ezgi KULOĞLU

ÖNSÖZ

Günümüz iş dünyasında revaçta olan yaklaşımlardan olan yetenek yönetimi, artan rekabet ortamında yetenekli çalışanların sürdürülebilirliğini sağlamaktadır. Yetenek yönetimi yaklaşımı her şirketin uygulayabileceği bir strateji olarak yer almaktadır. Sekiz farklı ve birbirini tamamlayan aşamadan oluşan yetenek yönetimi süreçleri her şirket bazında farklılaşabilmektedir. Şirketlerin kurum kültürleri ile uygun olacak şekilde tanımlanan stratejiler modern iş dünyasında da bu yaklaşımı ön plana çıkarmaktadır. Çalışmada ise uygulanan bu yaklaşımın motivasyon açısından çalışanlar üzerindeki etkisi incelenmesi amaçlanmıştır. Kişilerarası iletişim perspektifinde incelenen konu çalışanların bu süreçlerdeki motivasyonlarını farklı açılardan ele almaktadır. Yetenek yönetimi süreçlerinin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve motivasyonlarını ne düzeyde etkilediğini ölçmek için Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği ve Çok Boyutlu Motivasyon Ölçeği Uygulanmış akabinde amaçlı örneklem ile belirlenen ve yetenek yönetimi süreçlerine dahil olan çalışanlar ile yarı yapılandırılmış görüşme yapılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda ise yetenek yönetimi uygulamaları ve motivasyon arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Yapılan bu tez çalışmasının başta alanyazındaki tartışma ve araştırmalara akabinde de sektörde uygulanan yetenek yönetimi stratejileri sonucu doğan ihtiyaçlara katkı sağlamasını umuyorum.

İzmir, 11.06.2024

Ezgi Kuloğlu

ÖZET

Yetenek yönetimi kavramı, şirket içerisinde çalışanı doğru zamanda ve yerde doğru pozisyonda istihdam ettirmeyi ifade etmektedir. 1990'lı yıllarda ortaya çıkmaya başlamış olan bu yetenek yönetimi yaklaşımı günümüzde ön plana çıkmaktadır. Bu yaklaşım sekiz aşama ile ilerleyerek şirketler yetenekli çalışanlarını elde tutmaya ve daha iyi bir ortam sunmaya çalışmaktadır. Bu bağlamda da çalışan motivasyonu doğrudan etkilenmektedir. Çalışan motivasyonu çalışanın işini yapması için içsel ve dışsal olarak tatmin edilmesi böylece de bir hedefi gerçekleştirmesi olarak tanımlanmaktadır.

Bu çalışmada yetenek yönetimi ve çalışan motivasyonu kavramları açıklanmıştır. Bu bağlamda çalışanların yetenek yönetimi süreçlerini nasıl algıladıkları ve motivasyonlarına nasıl yansıdığını irdelenmektedir. Bu amaçla yapılan çalışmada karma araştırma uygulanmış olup X şirketindeki çalışanlara Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği ve Çok Boyutlu Motivasyon Ölçeği uygulanmıştır. Amaçlı örneklem ile seçilen 10 çalışan ile de yarı yapılandırılmış nitel görüşme tekniği ile görüşülmüştür. Elde edilen bulgular sonucunda yetenek yönetimi uygulamaları ve çalışan motivasyonunu arasında anlamlı bir sonuç çıkmış ve çalışanları olumlu etkilediği kanısına varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yetenek Yönetimi, Çalışan Motivasyonu

ABSTRACT

The concept of talent management refers to employing the right person in the right position at the right time within a company. This approach, which began to emerge in the 1990s, has become more prominent today. By progressing through eight stages, this approach helps companies retain talented employees and provide a better work environment. This directly affects employee motivation. Employee motivation is defined as the internal and external satisfaction that drives an employee to perform their job and achieve a goal.

This study explains the concepts of talent management and employee motivation. It explores how employees perceive talent management processes and how these processes reflect on their motivation. A mixed-methods approach was applied. The Talent Management Practices Scale and Multidimensional Motivation Scale were administered to employees at Company X. Semi-structured qualitative interviews were conducted with 10 employees selected through purposeful sampling. The results indicated a significant relationship between talent management practices and employee motivation. Talent management practices positively affect employees.

Keywords: Talent Management, Employee Motivation

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM: YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARI

1.1. Yetenek Kavramı.....	4
1.1.1. Yetenek Kavramının Diğer Kavramlarla İlişkisi.....	7
1.1.2. Örgütsel Yetenek.....	9
1.1.3. Yetenekli Çalışanların ve Özellikleri.....	10
1.2. Yetenek Yönetimi Kavramı.....	13
1.2.1. Yetenek Yönetiminin Gelişimi.....	14
1.2.2. Yetenek Yönetiminin Önemi Ve Sağladığı Faydalar.....	17
1.2.3. Yetenek Yönetimi İle İlişkili Kavramlar.....	18
1.2.3.1. Bilişsel Zeka ve Duygusal Zeka.....	19
1.2.3.2. Kariyer, Performans Yönetimi.....	20
1.2.3.3. Motivasyon ve Liderlik.....	21
1.2.3.4. Stratejik Yönetim ve Yönetişim.....	22
1.3. Yetenek Yönetimi Süreçleri/Aşamaları.....	22
1.3.1. Yetenek Yönetimi Stratejisinin Kapsamının Belirlenmesi.....	25
1.3.2. Kilit Pozisyonların ve Gerekli Yetkinliklerin Saptanması.....	27
1.3.3. Yetenekli Çalışanların Tespiti ve Sınıflandırılması.....	29
1.3.4. Yetenekli Çalışanları Çekme.....	31
1.3.5. Yetenekli Çalışanları Seçme ve Yerleştirme.....	32
1.3.6. Yetenekli Çalışanı Geliştirme.....	35
1.3.7. Yetenekli Çalışanı Elde Tutma.....	36
1.3.7.1. İş-Yaşam Dengesinin Sağlama.....	38
1.3.7.2. Maddi Olanaklar: Ücretlendirme ve Ödüllendirme.....	38
1.3.7.3. Çalışan Motivasyonu.....	40
1.3.7.4. Kariyer Olanakları.....	40
1.3.8. Örgütsel Yedekleme.....	40
1.3.8.1. Kutu Matrisi (9 Box Matris)	41
1.4. Yetenek Yönetimi Boyutları.....	43
1.4.1. Kuruma Güven.....	44
1.4.2. Kurum Desteği ve Operasyonel Uyum.....	44
1.4.3. Öz Yeterlilik Algısı.....	45
1.4.4. İş Tatmini.....	45
1.4.5. Yetkinlik.....	46
1.5. Yetenek Yönetimi Yaklaşımında Liderlik: Önemi ve Rolü.....	46

İKİNCİ BÖLÜM: ÇALIŞAN MOTİVASTONU

2.1. Motivasyon ve Çalışan Motivasyonu Kavramı.....	49
2.2. Motivasyon Çeşitleri.....	51
2.2.1. Dışsal Motivasyon.....	52
2.2.2. İçsel Motivasyon.....	53
2.3. Motivasyon Kuramları.....	55
2.3.1. Kapsam Kuramları.....	56
2.3.1.1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	56
2.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı (Motivasyon-Hijyen Kuramı).....	59
2.3.1.3. McClelland'ın Kazanılmış İhtiyaçlar (Başarma) Kuramı.....	60
2.3.1.4. Alderfer'in ERG (VIG) Kuramı.....	61
2.3.2. Süreç Kuramları.....	63
2.3.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı.....	63
2.3.2.2. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı.....	64
2.3.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı.....	65
2.3.2.4. Locke'un Amaç (Hedef Belirleme) Kuramı.....	67
2.4. Çalışan Motivasyonu Etkileyen Faktörler.....	68
2.4.1. Ekonomik Faktörler.....	69
2.4.2. Ücret Artışı (Gelir).....	70
2.4.3. Kara Katılma.....	71
2.4.4. Primli Ücret Uygulaması.....	71
2.4.5. Ekonomik Ödüller.....	72
2.4.6. Sosyal Yardım, Sağlanan Kolaylıklar ve Yan Haklar.....	72
2.5. Psiko-Sosyal Araçlar.....	73
2.5.1. Güvenlik Duygusu.....	73
2.5.2. Çalışmada Bağımsızlık.....	74
2.5.3. Sosyal Katılım (Sosyal Etkileşim)	74
2.5.4. Özel Yaşama Saygılı Olma.....	75
2.5.5. Dostluk, Yönetici Davranışları ve Başka Kişilerden Yararlanma.....	75
2.5.6. Öneri Sistemi.....	76
2.5.7. Değer ve Takdir Edilme.....	76
2.5.8. Rekabet Ortamı.....	76
2.5.9. Ceza.....	77
2.6. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar.....	77
2.6.1. Amaç Birliği.....	77
2.6.2. Yetki ve Sorumluluk Denkliği.....	78
2.6.3. Eğitim ve Yükselme Fırsatları.....	78
2.6.4. Çalışma Koşulları.....	78
2.6.5. İletişim ve Yönetici Davranışları.....	79
2.6.6. Kararlara Katılma.....	79
2.7. Çalışan Motivasyonunu Arttırmaya Yönelik Uygulamalar.....	79
2.7.1. İş Dizaynı.....	79
2.7.2. Personel Güçlendirme.....	80
2.7.3. Alternatif Çalışma Düzenleri.....	81

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ROLÜNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı.....	83
3.1.1. Araştırma Soruları.....	83
3.2. Araştırmanın Yöntemi.....	84
3.2.1. Veri Toplama Araçları.....	84
3.2.2. Araştırmanın Örneklemi.....	86
3.2.3. Araştırmanın Sınırlıkları.....	86
3.3. Araştırma Bulguları.....	87
3.3.1. Katılımcıların Demografik Bilgileri.....	87
3.4. Verilerin Analizi.....	91
3.4.1. Nicel Araştırma Verilerinin Analizi.....	91
3.4.2. Verilerin Dağılımı.....	91
3.5. Araştırma Verilerinin Güvenirliği.....	92
3.5.1. Nitel Araştırma Verilerinin Geçerlik ve Güvenirliği.....	93
3.6. Nicel Araştırma Bulguları ve Yorumları.....	93
3.6.1. Araştırma Hipotezlerine Ait Bulgular ve Yorumlar.....	93
3.6.2. Nitel Araştırma Verilerinin Analizi.....	97
3.7. Motivasyonun Sürdürülebilirliği Temasına Yönelik Katılımcı Görüşleri.....	99
3.8. Motivasyonun Korunması Temasına Yönelik Katılımcı Görüşleri.....	100
3.9. Motivasyonu Yükseltme Temasına Yönelik Katılımcı Görüşleri.....	102
SONUÇ.....	104
KAYNAKÇA.....	114
EKLER.....	139
ÖZGEÇMİŞ.....	146

TABLÖLER SAYFASI

Tablo 1: Yetenek Yönetimi Tanımları.....	13
Tablo 2: Yetenek Yönetimiyle Beraber değişen Koşullar.....	17
Tablo 3: Yetenekli Çalışanları Seçme ve Yerleştirmede Kullanılan Kanallar.....	33
Tablo 4: Yetenekli Çalışanlar İçin Çoklu Seçme ve Değerlendirme Yöntemleri.....	34
Tablo 5: Çalışan Motivasyonunun Tarihsel Süreçteki Değişimi.....	51
Tablo 6: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi- İhtiyaçlar Tanım.....	58
Tablo 7: McClelland Kazanılmış İhtiyaçlar Teorisi	61
Tablo 8: Öne Çıkan İş Dizaynı Uygulamaları.....	80
Tablo 9: Alternatif Çalışma Düzenleri.....	82
Tablo 10: Nicel Araştırma Demografik Bilgiler.....	87
Tablo 11: Katılımcıların Yaş Değişkenine yönelik Frekans Dağılımı.....	88
Tablo 12: Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Yönelik Frekans Dağılımı.....	89
Tablo 13: Katılımcıların Medeni Durumu Değişkenine Yönelik Frekans Dağılımı.....	89
Tablo 14: Katılımcıların Gelir Değişkenine Yönelik Frekans Dağılımı.....	89
Tablo 15: Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Yönelik Frekans Dağılımı.....	90
Tablo 16: Yarı Yapılandırılmış Görüşmeye Katılan Katılımcıların Demografik Bilgileri.....	90
Tablo 17: Normal Dağılım Testi.....	91
Tablo 18: Araştırmanın Güvenilirlik Analizi.....	92
Tablo 19: Yetenek Yönetimi Uygulamaları ile İş Motivasyonuna Yönelik Regresyon Analizi.....	94
Tablo 20: Yetenek Yönetimi Algılaması ile İş Motivasyonuna Yönelik Regresyon Analizi.....	95
Tablo 21: Yetenek Yönetimi Uygulamaları ile İçsel-Dışsal Motivasyona Yönelik Spearman Analizi.....	95
Tablo 22: Yetenek Yönetimi Uygulamaları ile Motive Olmamaya Yönelik Spearman Analizi.....	96
Tablo 23: Elde Edilen Kodlar, Kategoriler ve Temalar.....	97

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Yetenek Kavramı.....	5
Şekil 2: Yetenek Yönetiminin Özellikleri.....	6
Şekil 3: Yetkinlik Piramidi.....	8
Şekil 4: Yetenek Yönetimi Aşamaları.....	23
Şekil 5: Yetenek Yönetimi Süreci.....	24
Şekil 6: Kutu Matrisi.....	42
Şekil 7: Temel Motivasyon Süreci.....	49
Şekil 8: Çalışan Motivasyonunu Arttıran Araçlar.....	57
Şekil 9: Hijyen ve Motivasyon Faktörleri.....	59
Şekil 10: Alderfer ERG (VIG) Hiyerarşisi.....	62
Şekil 11: Vroom'un Beklenti Kuramı Formülü.....	64
Şekil 12: Eşitlik Teorisinde Karşılaştırma Süreci.....	66
Şekil 13: Eşitlik Kuramı Karşılaştırma Sonuçları.....	66
Şekil 14: Amaç/Hedef Belirleme Teorisinde Motivasyon Süreci.....	68
Şekil 15: Çalışan Motivasyonunu Arttırıcı Araçlar.....	69

KISALTMALAR

TDK	Türk Dil Kurumu
MVPs	Most Valuable Performers
CIPD	Chartered Institute of Personnel and Development
IQ	Intelligence Quotient
EQ	Emotional Quotient
TREAD	Training, Rewards, Education, Assignments, Development



GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında artan rekabet ortamı ile işgücü dinamikleri de değişmektedir. Şirketlerin sürdürülebilir bir iş ortamı oluşturmaları aynı zamanda sektörde rekabet avantajı elde etmelerine de yardımcı olmaktadır. Bu noktada yetenekli çalışanlara olan ihtiyaç, bu çalışanların ve yetenek yönetiminin önemi ön plana çıkmaktadır. Son zamanlarda pek çok şirket tarafından uygulanmakta olan yetenek yönetimi, yetenekli çalışanların şirkete çekilmesi ve elde tutulması gibi çeşitli süreçleri barındırmaktadır. Yetenek yönetimi, yalnızca yetenekli çalışanın şirkete çekilmesi değil şirket içindeki yeteneklerin de elde tutulması ve geliştirilmesi noktasında önemli bir yaklaşım sunmaktadır. Yetenek yönetimi temelinde doğru zamanda, doğru pozisyona, doğru çalışanı alma amacı yatmaktadır. Bu bağlamda gelişime açık çalışanların yüksek potansiyelli çalışanlar ile birleşmesine olanak sağlama anlayışı vurgulanmaktadır (Çelik & Zaim, 2011, s. 34). Yetenek yönetimi yaklaşımı günümüzde organizasyonel iyileşmeyi mümkün kılmak ve yetenekli çalışanları şirket bünyesinde tutabilmek için uygulanan stratejileri farklı bileşenlerle bir araya getiren bir anlayıştır. Şirkette uygulanan yetenek yönetimi çalışmaları kurum kültürü, vizyon ve misyonu ile de uyumlu bir şekilde oluşturularak şirketin kısa ve uzun vadeli hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Bununla birlikte, yetenek yönetimi şirket gelişiminin ve çalışan memnuniyetinin sağlanmasında da etkili bir yaklaşımdır. Bu bağlamda uygulanan aşamalar; yetenek yönetimi stratejisinin kapsamının belirlenmesi, kilit pozisyonların ve gerekli yetkinliklerin saptanması, yetenekli çalışanların tespiti ve sınıflandırılması, yetenekli çalışanı seçme, yetenekli çalışanı yerleştirme, yeteneği geliştirme, yeteneği elde tutma ve örgütsel yedekleme olmak üzere sekiz aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamaların yürütülmesinde yöneticiler etkin bir şekilde rol alması, gerek süreçlerin ilerlemesi konusunda gerekse çalışanlara destek olma açısından önemlidir. Yetenek yönetimi süreçleri ile çalışanların performansları, gelişimleri, yetkinlikleri analiz edilip takip edilmektedir. Böylece bu süreçler, çalışanların şirket içerisinde doğru bir istihdam edilmesine, çalışan ihtiyaçlarının karşılanmasına ve motive olmalarına da yardımcı olmaktadır.

Çalışan motivasyonu ise yetenek yönetimi süreçlerinin sürdürülebilir olması konusunda önemli bir etkiye sahiptir. Çalışanların işe başlama, devam etme, bulunduğu

pozisyonlarda istekli bir şekilde çalışması için motivasyonun sağlanması gerekmektedir (Önen & Tüzün, 2005, s.5). Bu çerçevede motivasyon, kişinin bir amaç doğrultusunda hareket etmesini sağlayan içsel veya dışsal faktörlere bağlı değişen bir güç olarak tanımlanmaktadır (Kaplan, 2007, s.4-5; Mutlu, 2017, s.134). Motivasyon çeşitleri iki başlık altında incelenmektedir. Bunlar içsel ve dışsal motivasyondur. Dışsal motivasyon, çevresel etkenlerden motive olma durumlarını ifade ederken içsel motivasyon ise daha çok kişinin içsel ihtiyaçları sonucu ortaya çıkan tatmin olma amacına dayanan, psikolojik temelli bir motive olma durumudur. Çalışanlar bu bağlamda çeşitli faktörler ile motive olmaktadır. Çalışan motivasyonunun arttıran başlıca araçlar ise; ekonomik faktörler, psiko-sosyal faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere üç başlık altında incelenebilmektedir. Bunun yanında şirketlerde uygulanabilecek motivasyon uygulamaları ile de çalışanlar daha motive bir şekilde çalışmaya teşvik edilebilmektedir. Bunların başında çeşitli iş dizaynı veya alternatif çalışma sistemlerinin uygulanması yer almaktadır.

Bu çalışmanın amacı son dönemlerde ön plana çıkan yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların motivasyonlarını nasıl etkilediğini tespit etmektir. Böylece yetenek yönetimi uygulamalarını kullanan şirketlere çalışanlarını nasıl motive edilebileceği konusunda öneriler sunulması amaçlanmaktadır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, yetenek yönetimi uygulamaları incelenmiştir. Konu kapsamlı bir şekilde ele alınarak yetenek ve yetenek yönetimi kavramına, gelişimine, yetenek yönetimi aşamalarına ve boyutlarına değinilmiştir. İkinci bölümde, çalışan motivasyonu incelenmiştir. Bu doğrultuda motivasyon ve çalışan motivasyonu kavramları, motivasyon kuramları, motivasyon çeşitleri, motivasyon arttırıcı araç ve uygulamalar ele alınmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise yetenek yönetimi uygulamalarının çalışan motivasyonunu nasıl etkilediğini tespit etmeye yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın konusu, amacı, yöntemi ve araştırma sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Bu bağlamda karma araştırma modeli seçilmiş olup Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği ile Çok boyutlu Motivasyon Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma süreci X şirketi çalışanları üzerinde uygulanmıştır. Araştırmanın nitel kısmında ise yetenek yönetimi uygulamaları kapsamındaki çalışanlar ile derinlemesine analize dayalı yarı yapılandırılmış görüşmeler

yapılmıştır. Elde edilen bulgular çerçevesinde yetenek yönetimi içerisinde dahil olan çalışanların, süreçlerini olumlu bir şekilde yorumladıkları ve yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların hem motivasyonlarını hem de şirket aidiyetlerini pekiştirdikleri sonucuna ulaşılmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARI

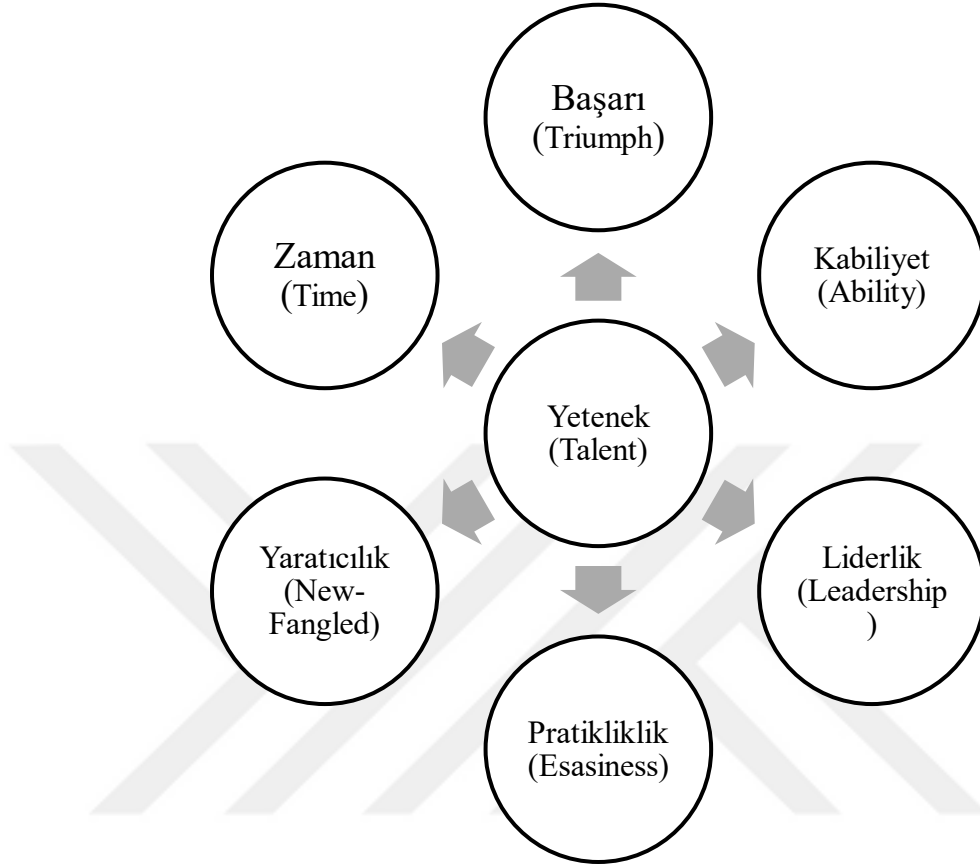
Yetenek Yönetimi Uygulamaları adlı bu bölümde yetenek kavramı tanımlanarak, yetenek kavramının özellikleri ve diğer kavramlarla ilişkisi açıklanmaktadır. Bununla birlikte yetenek yönetimi kavramı, yetenek yönetimi sürecinin gelişimi, yetenek yönetimi, kariyer yönetimi ve performans yönetimi arasındaki ilişki ortaya konulmaktadır.

1.1.Yetenek Kavramı

Yetenek Türk Dil Kurumu (TDK)'ye göre; *“bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, kabiliyeti ve kudreti”* olarak tanımlanmaktadır. (Türk Dil Kurumu, 2023). Michaels ve arkadaşlarına (2001) göre yetenek, bireyin doğuştan gelen yetenek, beceri, bilgi, deneyim, karakteri, zekâsı ve tutumu gibi pek çok faktörü içinde barındırması olarak tanımlanmaktadır. Buna göre yetenek kavramı, doğuştan geçerliliği olduğu gibi geliştirilebilen bir kabiliyet olarak hayatımızın her alanında yer almaktadır. Kişinin kabiliyetlerinin toplamı olan yetenek, uzun vadede kurumsal açıdan fark yaratabilen bireyleri ifade etmektedir. İnsanın karakter özelliği olarak yetenek, kişinin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme, sonuca varabilme gibi zihinsel özelliklerinin bütününe verilen addır (Güney, 2000, s.256). Uluslararası alanda geçerliliğe sahip olan Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) (2023) tanımına göre yetenek kavramı ise; kişinin organizasyonel performansında fark yaratabilmesini, potansiyeline ulaşarak organizasyona katkı sağlayabilme becerisidir. Örgütsel olarak yetenek kavramı değerlendirildiğinde, kurumun bugününe ve geleceğine sahip olunan performans ile katkı sağlayabilme becerisi olarak değerlendirilebilmektedir (Yazıcıoğlu, 2006, s.4). İnsan olarak yetenek ise işletmenin mevcut ve gelecekteki performansı üzerinde önemli bir fark ortaya koyabilecek bireyler olarak tanımlanmıştır (Hughes ve Rog, 2008, s.744).

Yetenek kavramı beraberinde pek çok farklı özelliği de beraberinde getirmektedir. Bu özellikler Şekil 1’de de görüldüğü gibi başarı, liderlik, yaratıcılık, kabiliyet, pratiklik ve zaman kavramlarından oluşmaktadır.

Şekil 1: Yetenek Kavramı



Kaynak: Doğan ve Demiral, 2008, s.151

İngilizce ‘TALENT’ anlamına gelen yetenek kavramının açıklaması ve özellikleri bu kelimelerin İngilizce baş harflerinden oluşmaktadır. Bununla yetenek kavramının özellikleri de ortaya çıkmaktadır. Şekil 1’de de görüldüğü gibi, Başarı kelimesinin karşılığı Triumph, Kabiliyet kelimesinin karşılığı Abiliy, Liderlik kelimesinin karşılığı Leadership, Pratiklik- kolaylaştırıcılık kelimesinin karşılığı Easiness, yaratıcılık kelimesinin karşılığı olan N harfi New Fangled ve son olarak zaman kelimesinin karşılığı Time kelimesi talent kelimesini oluşturmaktadır (Yumurtacı, 2014, s.191). Yetenek kavramı, bireylerin tekrar edebilen düşünme, hissetme ve davranışlarını verimli bir şekilde kullanabilme ve bunu mevcut işine uygulayabilmesidir (Buckingham & Vosburg, 2001, s.21). Tüm bunlarla beraber yetenek kavramı iş hayatında da önemli bir konumda yer almaktadır. Tabancalı ve Korumaz (2014) yeteneği performans ve potansiyel ile de bağlantısı olduğunu vurgulamaktadır. Buna bağlı olarak yetenek kavramının özellikleri incelendiğinde bireyin geliştirilebilir ve eğitilebilir tüm becerileri olup bireyin

potansiyelini göstermek istediği alanda ortaya koymaktadır. Akar (2015) tarafından yeteneğin genel özellikleri incelenmiş olup şekil 2’de gösterildiği şekilde özetlenmektedir.

Şekil 2: Yetenek Yönetiminin Özellikleri

•Yetenek doğuştan gelen varoluşsal bir yapıya sahiptir.
•Belli bir alanda özel olarak kabul edilen üst düzey bir kabiliyettir.
Kişiyi özel bir beceri olan yetenek kişinin sahip olduğu beceride ustalık düzeyine ulaştırmaktadır
Yetenek öğrenme ortamıyla birlikte performans ve başarıya etki etmektedir.
Yetenek; öğrenme, üretme, sergiye gücü ile birlikte kişinin potansiyelini de vurgulamaktadır. Böylece beceri ve yeterliliklerin gelişmesini sağlar.
Yetenek ve performans arasında paralel bir ilişki olup yeteneğin arttığı durumlarda başarının artmasından da söz edilmektedir.
Yetenek geliştirilebilir yapıya sahip olup doğal yetenek, öğrenme ortamı ve beceri olmak üzere üç farklı bileşenden oluşmaktadır.

Kaynak: Akar (2015) ‘ten yararlanılarak oluşturulmuştur.

Yeteneğin özellikleri kişilerin özellikleri ile özdeşleştiğinde bir anlam yaratmaktadır. Yarnall (2008) ise yeteneğin özelliklerini; istek, özdeşleşme ve sahip olunan özellik olmak üzere üç temel özelliğe dayandırmaktadır. İstek, kişinin tanınma ve başarıya iç güdüsünü yetenekli olmaya itmektedir. Böylece gerek iş hayatında gelişime açık olması gerekse özel yaşam arasındaki dengeyi koruması kişiyi yetenekli olma yolunda ilerletmektedir. Üç özellikten ikincisi olan özdeşleşme ise bireyin şirketle bir bütün olmasını ifade etmektedir. Rasyonel ve duygusal olarak şirketle bütünleşmeyi sağlayarak kişisel gelişime etki etmektedir. Son olarak sahip olunan özellik, kişinin rasyonel ve duygusal zekasının yetenekli olması ile ilişkisidir. Özellik, duygusal zekası yüksek olan kişiler, insan ilişkilerinde de becerikli olarak pek çok durumu fırsata çevirme yeteneklerine sahip olmaktadır. Tüm bunlar ışığında yetenek, kişinin sahip olduğu potansiyel, performans ve becerilerinin bir bütününden oluşmaktadır (Blass, 2007, s.3).

1.1.1. Yetenek Kavramının Diğer Kavramlarla İlişkisi

Yetenek kavramı literatürde birçok kavram ile ilişkilendirilebilmektedir. Bu kavramlar arasında öne çıkanlar; beceri, yetkinlik, deneyim, potansiyel ve beceridir. Yetenek kavramıyla anlamsal açıdan en çok karıştırılan iki kavram ise "yetkinlik ve beceri" kavramlarıdır. Bu kavramların yetenek ile ilişkisi şu şekilde ifade edilebilmektedir.

Yetenek ve beceri ilişkisine bakıldığında sanıldığı gibi aksine belirgin ayırt edici özellikler bulunmaktadır. Beceri, bir işin kolaylıkla, gereken nitelikte yapılabilme yeteneğine denilmektedir (Vatan, 2007, s.53-54). Çoğunlukla kişiden kişiye aktarılan beceri işin nasıl yapıldığını ifade etmektedir (Buckingham & Coffman, 2007). Bireylerin becerileri deneyimleri ile birlikte gelişmektedir. Bu bağlamda yetenek ile karıştırılan beceri kavramı, aktarılabilir bir süreci kapsarken yetenek kavramında ise bir aktarım söz konusu olmamaktadır. Doğuştan gelebildiği gibi geliştirilebilir bir süreçte olan yetenek, performans ile ilgili olan ve bireyin performans düzeyini belirleyen bir kavramdır. Beceri ise performansın yalnızca niteliğini belirleyebilmektedir. Beceri aynı zamanda bir işi fiziki veya düşüncel olarak yerine getirebilme durumunu içinde barındırarak, sonradan geliştirilebilir kavramdır. Yetenek ise kişide önceden beri var olan mevcut yapılabilir bir durumu ifade ederek beceri ile farklılaşmaktadır. Her ne kadar farklı kavramlar olsalar da örgütsel bağlamda birbirlerinden etkilenmektedirler.

Yetenek ve yetkinlik ilişkisine bakıldığında ise, yetkinlik kavramının da çoğunlukla yetenek kavramı ile karıştırılan bir kavram olduğu görülmektedir. Yetkinlik, bilgi, beceri ve tutumları içinde barındıran bir kavram olup iş hayatındaki performansı ve kabul görmüş olan ölçütlerle ölçülebilen ve geliştirilebilen bir olgudur (Lucia & Lepsinger, 1999). Buna göre yetkinliğin beceriden üstün olduğunu ve içerisinde hem bilgi hem de beceriyi barındırdığını söylemek mümkündür. Yetkinlikler kişilerin becerilerini çeşitli organizasyonlar için değer üretebilecek bir yetenek olarak da görülebilmektedir. Yetkinlikler, olayları analiz etme, yorumlama ve harekete geçmede önemli olup sonradan öğrenilmiş bir olgudur (Güner, 2016, s. 13). Yetkinlik Lucia ve Lepsinger (1999)'a göre; yetenek, kişilik özellikleri, ilgi, beceri ve davranış gibi unsurları kapsamaktadır. Bunu da Yetkinlik Piramidi adı altında Şekil 3'te belirtildiği göstermektedir.

Şekil 3: Yetkinlik Piramidi



Kaynak: Lucia & Lebsinger, 1999, s.7

Şekil 3’de de gösterildiği gibi yetkinlik unsurları, kişileri başarıya ulaştırmada farklı şekillerde değerlendirilmektedir. Yetkinlik unsurları, insan kaynakları yönetimi açısından çalışanların performanslarına yönelik gerekli yetkinliklerin tanımlanmasının yanında ne zaman ve nasıl sergilendiği konusuna da bir açıklama getirmektedir (Tak, vd., 2007, s. 246). Kısacası yetkinlik ve yetenek ilişkisi bir bütün olup yetkinliğin şirketlerde fark yaratabilmesine imkan tanıyan yeteneklerin bir bütünü oluşturduğu ifade edilebilmektedir (Ertürk, 2011).

Yetenek ve deneyim ilişkisine bakıldığında ise, yetenek ve deneyim arasında doğrudan bir ilişki olmadığını aksine ters bir orantının var olduğu görülmektedir. Yapılan pek çok araştırmada deneyim kazandıkça yapılan işin düzeyinde azalmaların olduğu tespit edilmiştir. İbicioğlu (2010) bu durumu deneyimli doktorların tıp bilgisini ölçen sınavlarda deneyimsiz doktorlara göre daha düşük puan aldıklarını belirterek ortaya koymaktadır. Yine aynı araştırma perspektifinde muhasebe denetimcileri incelenmiş ve yapılan değerlendirmelerde deneyim arttıkça yetenek düzeylerinde azalmalar görülmüştür. Buna bağlı olarak deneyim kazanmanın, yeteneği geliştirmede yeterli olmadığı belirtilmektedir. Yeteneğin fark edilmesinden itibaren üzerine sıkı bir şekilde çalışılması ile deneyim ve yetenek arasındaki ilişki desteklenebilir ve istenilen performans elde edilebilmektedir. Yeteneği deneyim ile geliştirmek kişinin bireysel

özellikleri, insanlarla ilişki kurması, vasıfları gibi pek çok faktör beceri ve kapasitesini arttırmaktadır (Güner, 2016, s. 25).

Potansiyel kavramı da yetenek kavramı ile ilişkili olan bir diğer kavramdır. Performans ve yetenek arasında doğrudan bir ilişki söz konusudur. Performans belirli bir amaca hizmet eden faaliyetlerin nicel ve nitel olarak çıktısıdır (Şimsek & Nursoy, 2002, s.43). Şirketler açısından performans önemli bir konu olup yetenek ile doğrudan ilişkilidir. Çalışanın şirket içerisinde yüksek bir performans sergilemesi yetenekli bireyler arasında bulunmasını da sağlar (Yalçın, 2013, s.8). Kaynak (1990)'a göre de performans ve yetenek arasında doğrusal bir ilişki söz konusudur. İş süreçlerinde gösterilen bireysel yetenek, doğuştan kazanılmış ve süreç içerisinde geliştirilmiş yeteneklerin tümü performansı ortaya koymaktadır (Kaynak, 1990, s.152). Böylelikle şirketler çalışanlarından yeteri düzeyde bir performans bekliyorsa yetenekli çalışanları bünyelerinde barındırmaları gerekmektedir.

Son olarak yetenek ve potansiyel kavramının ilişkisine bakıldığında, şirket içinde potansiyel vaat eden çalışanları bünyelerinde barındırmak istedikleri görülmektedir. Tam da bu noktada yetenek kavramından söz edebilmek mümkündür. Şirketler yüksek potansiyelli çalışanların şirket bünyesine dahil edilmesi, elde tutulması ve performanslarını ortaya koyacakları alanların yaratılması konusunda yetenek yönetimi uygulamasını yaklaşımını benimsemektedir (Yazıcıoğlu, 2006, s.1). Yetenek yönetiminde potansiyel kavramı önemli bir faktördür. Böylelikle çalışanın bugünkü ve gelecekteki performansı üzerinde etkiye sahip olarak şirketler, geleceğe yönelik yatırım yapılabilmektedir. Bu noktada yatırım, çalışanın potansiyel yeteneklerinin keşfedilmesinde ve geliştirilebilmesinde destek sağlamak ve ortam hazırlamaktır. Bu bağlamda potansiyel, çalışanın yeteneğinin bir göstergesi olup süreç içerisinde üst düzey bir performans gösterebileceğinin de bir ölçütünü ortaya koymaktadır (Altınöz, 2009, s.9).

1.1.2. Örgütsel Yetenek

Organizasyonel kabiliyet (Organizational Capabilty) olarak da bilinen örgütsel/organizasyonel yetenek Ulrich (1986) tarafından, finansal, stratejik ve teknolojik dönüşürüm yaratarak organizasyon içine uyarlanması, yeteneklerin entegre edilmesi ve sürdürülebilir bir özelliğe sahip olarak rekabet avantajı sağlayabilen bir olgu olarak

tanımlanmaktadır. Gubman (1999) örgütsel yeteneği, gözlenebilir ve ölçülebilir özelliğe sahip olan bireysel performansı şirket içi başarı sağlamada önemli bir kriter olarak tanımlamaktadır. Bireylerin potansiyel ve başarıları örgütsel yeteneği de artırarak şirketleri hedefe ulaşmada ve gelişmelerinde etkin olarak rol oynamaktadır. Örgütsel yetenek kavramı altında lojistik alanıyla alakalı yetenekler, öğrenme, değişim ve yenilik gibi katma değer sağlayan faktörler örnek gösterilebilmektedir (Ağraş & Kılınç, 2014, s.2).

1.1.3. Yetenekli Çalışanların Özellikleri

TDK'ye göre yetenekli kavramı, “*yeteneği olan ve kabiliyetli kimse*” olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2023). Buna bağlı olarak yetenekli çalışan kavramı, 1990'lerden itibaren insan sermayesinin önem kazanmasıyla birlikte ön plana çıkmaktadır. Çalışanların şirkete sağlayabilecekleri potansiyel katkı ve benzersiz özelliklere sahip olması yetenekli olduklarını işaret etmektedir (Lepak & Snell, 1999). Buna bağlı olarak şirketlerin sektörde rekabet avantajı elde edebilmek ve farklılaşabilmek için çeşitli becerilere sahip yetenekli çalışanlara sahip olmaları gerektiği ifade edilmektedir. Bu bağlamda Ceylan (2007) yetenekli çalışanları, sektörde rekabet üstünlüğü yaratmak, dönemin koşullarını karşılayacak bilgi ve niteliğe sahip potansiyeli olan ve ortalamanın üstünde bir başarı sergileyebilecek, uyumlu bireyler olarak tanımlamaktadır. Şirketler, yetenekli çalışanları yüksek potansiyelli iş görenler olarak adlandırılmaktadır (Boz, 2018, s.7). Yüksek potansiyelli iş görenler, potansiyelinin üstünde iş yapabilme kabiliyetine sahip olan ve bu özelliği ile başarılı olacağına inanılan bireyler olarak görülmektedir (Gelens vd., 2013, s.342). Buna bağlı olarak yetenekli çalışanlar, şirketler için önem arz edenler arasında yer almaktadır. Alan yazında yetenekli çalışanlar kilit (kritik) yetenek olarak da bilinmektedir (Çayan, 2011, s.11). Şirketlerde önemli bir göreve sahip olan kilit yetenekler, yönetim ve iş süreçlerinin her alanında var olabilen bireyler olup şirkete katma değer sağlamaktadır. Yetenek yönetimi açısından da kilit yetenekler önem arz etmektedir.

Yetenekli çalışanlar, iş süreçlerinde yüksek bir başarıya sahip olan bireyler olup şirket içerisindeki diğer çalışanlara ilham olma özelliğine sahip olarak değerlendirilmektedir (Berger & Berger, 2004). Brandt ve Kull (2007)'a göre yetenekli çalışanlar şirketin çekirdek yapısını oluşturmaktadır. Şirkete küçük bir yüzdeliği yetenekli çalışanlar

oluşturmaktadır. Gelişen sistem ile birlikte şirketler yetenekli çalışanları çekme ve elde tutma konusunda çeşitli çalışmalar gerçekleştirmektedir. Fishman (1998) yetenekli çalışanları şirketlerin en önemli kaynağı olarak görmektedir. Ona göre yetenekli iş görenler; bilgili, teknolojik okuryazarlığı yüksek, operasyonel süreçlere hakim ve çok yönlü kişiler olarak tanımlanmaktadır (Fishman, 1998, s.104). Yüksek potansiyele sahip yetenekli çalışanlar, şirket içerisinde kritik rollerde yer alarak şirkette değerli ve kaybedilmemek için çaba gösterilen bireyler arasında yer almaktadır.

Yeminli Personel ve Gelişim Enstitüsü (Chartered Institute of Personnel and Development- CIPD) yeteneğin şirket için önemli bir kavram olduğunu vurgulayarak içinde bulunduğu enstitüyü değiştirebileceğini açıklamaktadır (Boz, 2018, s.8). Buna bağlı olarak ise yetenekli çalışanlar, şirket içine sağladıkları katkılarla şirketin performansında fark oluşturabilmektedir (CIPD, 2007, s.3). Yetenekli çalışanlar, şirkete sağladıkları fayda ile birlikte çeşitli özelliklere de sahiptir. Bu özellikler arasında en önemli özellikleri kendilerini geliştirme eğiliminde olmaları olarak kabul edilmektedir (Altınöz, 2009, s.6). Sektörde yönetici koçluğu, liderlik geliştirme ve stil danışmanlığı yapan Margaret Butteriss ve Bill Roiter edinmiş oldukları 25 yıllık deneyim ve araştırmalar sonucunda Corporate MVPs: Managging Your Company's Most Valuable Performers (Kurumların En Değerli Çalışanları: Şirketinizin En Değerli Çalışanlarını Yönetmek) adlı eserinde yetenekli çalışanları kurumun en değerli çalışanları olarak tanımlamakta ve 8 maddede bu çalışanların özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır (<https://aydancag.com/yetenekli-calisanlarin-ozellikleri/> 07.02.2024):

- Değişim ve gelişim devamlı bir şekilde sürmektedir. Yetenekli çalışanlar, sürekli bir değişim içerisinde olup aynı davranmazlar.
- Yeni yetenekleri işletmeye çekme özellikleri vardır. Yetenekleri işletmeye çekmede başarılı olan bu çalışanlar şirkete değer sağlamaktadır. Diğer insanlar bu çalışanlarla çalışmak isterler.
- Her koşulda başarı sağlamaktadırlar. Bu çalışanlar her yerde başarılı olma potansiyeline sahiptir. Her türlü kültür ve çevrede başarıyı yakalayabilme potansiyelleri bulunur. Bu çalışanlar çalışacakları şirket tercihlerini dikkatli yapar.

- Şirketin elçileridir. Şirketi çok iyi temsil eden yetenekli çalışanlar, insanları etkiler. Böylece şirketler bu kişilerle çalışmak ister. En değerli çalışanlar olan bu iş görenler şirketlerin adeta büyükelçileridir.
- Kısıtlanmayı sevmeyiz. Sürekli öğrenmek ve gelişmek prensibine sahip olan yetenekli çalışanlar, hareket alanlarının daraldığı ve kısıtlandıkları yerlerden hoşlanmazlar.
- İyi bir rol modellerdir. Bu çalışanlar sadece kendilerini değil çevresindeki insanları da geliştirirler. İyi bir rol model olurlar.
- Güven kazanma konusunda başarılıdırlar. Diğer insanların güvenini kazanırlar. Dolayısıyla en değerli çalışanlar kıskanılabilmektedir. Özellikle yöneticiler bu çalışanların başarısını kıskanır ve onları bastırmaya çalışırlar.
- Takım olma konusunda başarılıdırlar. İyi bir takım oyuncusu olan yetenekli çalışanlar, şirket için değer yaratarak sadece kendi başarıları için değil şirket başarısı için de çalışırlar. Duraksama yaşan projelere son verme konusunda diğer takım arkadaşlarını cesaretlendirmektedirler.

Yetenekli çalışanların bu özelliklerinin yanında işletmelerin bu çalışanlarda aradıkları özellikler de bulunmaktadır. Fulmer ve Conger (2004) bu özellikleri şu şekilde aktarmaktadır:

- Öğrenme konusunda becerikli ve isteğe sahip olan
- Yeni fikirlere açık ve geliştirebilen
- Faaliyet içerisinde olduğu pazara odaklanabilen
- İnisiyatif alma becerisine sahip olan
- Kişilerarası iletişimi kuvvetli ve etkinlik sağlayabilen
- Takım çalışmasına yatkın olan
- Liderlik özelliklerine sahip olan
- Değişime açık ve değişimi yönetebilen
- Yaptığı işe değer katan
- Bilgi konusunda paylaşımcı ve etkin iletişim kurma becerisine sahip
- Yeni yetenekler çekmede başarılı

Tüm bunların yanında yetenekli çalışanlar da şirketlere karşı bir beklenti içerisinde. Kendini yenilemeyen ve bu çalışanların beklentilerini karşılayamayacak

olan şirketler, örgüte değer sağlayabilen bu yetenekler tarafından tercih edilmemekle karşı karşıya kalmaktadır (Muslu, 2013, s.60).

1.2. Yetenek Yönetimi Kavramı

Yetenek yönetimi pek çok farklı tanımlara sahip olan bir kavram olsa da üzerine çalışılması zor, karmaşık konulardan biridir. (Cappelli & Keller, 2014; Cıdal, 2023, s.3; Lewis & Heckman, 2006, s.139; Sloan, vd., 2003, s.5-6; Boz, 2016, s.10). Psikolojide bireylerin yetenekleri açıklanırken yönetim bilimine bakıldığında sistem içerisindeki yetenek potansiyelinin aynı zamanda çalışanların yeteneği olduğu ifade edilmektedir (Akar, 2015). Kavramın net bir tanımının olmaması Collings, McDonnell ve Scullion (2009), Lewis ve Heckman gibi pek çok araştırmacı tarafından eksiklik olarak görülmektedir.

Yetenek yönetimi kavramı, 1990'lı yıllarda ortaya çıkmıştır. Dönemin ilk çalışmacıları arasında yer alan Mc Kinsey ve Company (1997) bu kavramın popüler hale gelmesine katkı sağlamıştır (Boz, 2018, s. 12; Gündüzalp ve Özcan, 2018, s.20). Yetenek yönetimine dair farklı bakış açılarının olması net ve spesifik bir tanım yapılmasını zorlaştırmaktadır. Öyle ki Creelman (2004, s. 3) yetenek yönetimini bir zihniyet olarak görürken, Cheloha ve Swan (2005, s.5) “etkili yedekleme planlamasının kilit bileşeni” olarak ifade etmektedir. Redford (2005, s.20) ise yetenek yönetimini, “her düzeyde herkesin kendi potansiyelinin en üst noktasında çalışmasını sağlama girişimi” olarak ele almaktadır. Görüldüğü gibi araştırmacılar yetenek yönetimini farklı bakış açılarına göre yorumlasalar da ortak bir sonuç olan yetenekli iş gücünün değerlendirilmesine varmaktadır. Bu tanımların farklılıkları Tablo 1’de yer alan farklı tanımlar ile daha detaylı incelenmektedir.

Tablo 1: Yetenek Yönetimi Tanımları

Jackson ve Schuler (1990)	“Yetenek yönetimi, doğru zamanda, doğru yerde ve doğru zamanda doğru çalışanı istihdam ettirmektedir.”
Sloan, Hazucha, ve Van Katwyk (2003)	“Yetenek yönetimi doğru kişiyi doğru yerde ve doğru zamanda istihdam edebilmeleri için stratejik olarak liderlik yeteneğinin yönetilmesi” olarak tanımlanmaktadır.

Dutttagupta (2005)	“Yetenek yönetimi, mevcut yeteneğin şirkete kazandırılmasının stratejik bir yöntemi olup stratejik iş hedeflerine dayalı olarak doğru bireyler ile işlerin doğru zamanda uyumlandırılması için yeteneklerin kullanılabilir hale getirilmesini amaçlar.”
Ashton ve Morton (2005)	“Yetenek yönetimi, insan kaynakları, iş planlaması ve örgütsel etkinliklerde yeni bir rota oluşturmak için kullanılan stratejik ve bütüncül bir yaklaşımdır. Yetenek yönetimi uygulamaları şirketin bugün ve gelecekte fark yaratabilecek yetenekli bireylerin performans ve potansiyellerini geliştirmektedir. Bu stratejik uygulama tüm iş düzeyi kademeleri için geçerli olup genel olarak şirket içindeki performansın artırılmasını hedeflemektedir. Böylece tüm çalışanların potansiyellerine ulaşmasına olanak verilir.”
Cappelli ve Keller (2014)	“Yetenek yönetimi, şirketlerin stratejik işler başta olmak üzere gerek duyulan yeteneklerin önceden belirlenmesi ve karşılanma sürecini kapsar.
Atlı (2012)	“Yetenek yönetimi, şirketlere rekabet avantajı sağlayan, stratejik hedefler doğrultusunda yüksek performans ve potansiyele sahip çalışanların şirkete kazandırılması, geliştirilmesi ve elde tutulmasına yönelik insan kaynakları yönetiminde yükselen yeni rol ve sorumlulukların getirdiği yaklaşımdır.”
Bahadanlı (2013)	“Yetenek yönetimi, insan kaynakları süreçlerindeki yeni rol ve sorumlulukların getirdiği yeni bir yaklaşım ve yönetim felsefesidir.”
Silzer ve Dowel (2010)	“Yetenek yönetimi, şirketin stratejik hedeflere ulaşmak ve gelecekteki iş ihtiyaçlarının karşılanması için yetenekleri çekmek, geliştirmek, dağıtmak, elde tutmak için tasarlanmış olan bir sistem olup organizasyonlardaki süreçlere entegre edilen bir program, kültür ve normlar serisidir.”

Yetenek yönetimi, yetenekli çalışanlara uygun fırsatlar oluşturularak performanslarından yararlanabilme ve şirkete katma değer sağlayabilme, en yeteneklileri de geleceğin liderleri olarak yetiştirebilme düşüncesine dayalı olan bir süreç olarak yorumlanabilmektedir (Çelik ve Zaim, 2011, s.37). Tüm bunların yanında yetenek yönetimi, organizasyonlarda hem yeteneğin hem de yükselme potansiyeline sahip üretken, işletmeye bağlı çalışanların belirlenmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve cezbedilmesi için tasarlanmış bir insan kaynakları süreci olarak da ifade edilmektedir (Martin, 2015, s.114).

1.2.1. Yetenek Yönetiminin Gelişimi

Örgütsel değişimin hızlı bir şekilde gerçekleşmesi ile birlikte şirketler tarafından yetenekli çalışanlardan etkin bir şekilde yararlanma ihtiyacının doğması yetenek yönetimi

stratejisinin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır (Gündüzalp ve Özkan, 2018, s.23). Bununla birlikte insan kaynakları stratejilerinin şirketler açısından önem kazanması ile beraber şirketlerde kilit pozisyonlar önem kazanmıştır. Yüksek pozisyonlar için de dışarıdan bir iş gücü alımı yapılacaksa bunun yerine yapılacak içsel bir alım şirketlerin maliyetleri ve eforu açısından daha avantajlı olması kilit pozisyonların değerlendirilmesini gerekli kılmıştır. Dolayısıyla şirket içerisinde süreçleri daha işler kılmak ve bir çerçeve oluşturmak için yetenek yönetimi kavramı ortaya çıkmıştır (Brandt ve Kull, 2007, s.1).

McKinsey & Company Amerika’da 1997 ve 2000 yıllarında yapılan araştırmalar sonucunda “yetenek savaşları” olarak adlandırılan yetenek olgusu zaman içerisinde kavramsallaşmaktadır (Michaels, vd., 2001, s.9). Araştırmada iş hayatında deneyimlenen ama tam olarak ifade edilemeyen yetenekli çalışanları şirkete çekme araştırılmıştır. Buna göre 1990’lar sonrasında ekonominin alevlenmesi ile birlikte şirketler ihtiyaç duydukları yetenekli çalışanları kendi bünyelerine çekebilmek yüksek maaşlar büyük ikramiyeler teklif ederek adeta yarışmaktadırlar. 1990’ların sonunda işe alma ve elde tutmaya çalışma yetenek savaşlarının en kızıştığı dönem olarak bilinmektedir (Michaels, vd.,s 2001, s.1). 1990 sonrasında ekonominin durağanlaşması ile birlikte yetenek savaşları da yavaşlamış yerini daha stratejik bir planlamalara bırakmıştır. Bu araştırmaya bağlı olarak yetenekli çalışanlar şirketlerin nasıl bir performans sergilediklerini ortaya koymaktadır (Boz, 2018, s.24). Bu olgu ile beraber işverenler yetenekli çalışanlara daha fazla önem vermiştir. Yıllar içerisinde hızla değişen iş yaşam dengesi bu yeteneklerin yönetilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Özellikle iş-yaşam süreçlerinin öneminin artması ve pazarın daha küresel bir hale gelmesi yetenek savaşlarının da değerlendirmesini zorunlu kılmış, yetenek bir anlamda entelektüel bir sermaye olarak görülmeye başlamıştır (Bahadın, 2013, s. 23-37; Atlı, 2012, s. 37-57). Yetenek savaşları olgusu ise temelde iki noktaya dayanmaktadır. Bunlardan ilki, geleneksel rekabet üstünlüğü sağlayan kaynaklardan ziyade, bilgi çağı ile birlikte taklit edilmesi ve kopyalanması imkansız olan yeteneklerin elde edilmesidir (İles, 1997, s.347-353). İkinci temel ise, yetenekli çalışanların şirkete çekilerek elde tutulmasıdır, bu da zaman içerisinde zorlaşmıştır (Tucker, Kao, ve Verma 2005, s.22).

Yetenek savaşları ile beraber işletmeler arasındaki rekabet avantajı elde edilerek az sayıda nitelikli ve yetenekli insanı işe alma ve elde tutma çabaları başlamıştır (Heinen ve O'Neill, 2004, s.67). Bu da zaman içerisinde yetenek yönetimi kavramı doğurmuştur. Yetenekli çalışanların elde tutulması ve işletmeye çekilmesinin yanında kuşak sınıflandırması da yetenek yönetimini ortaya çıkarmada etkili olmuştur (Güner, 2016, s. 28). X, Y ve Z olarak isimlendirilen bu kuşaklar arasında X kuşağı (1960-1980), Y kuşağı (1980-1999) ve Z kuşağı (2000+) olarak bilinir. Bu kuşaklar arasında X kuşağı disiplinli ve sadakatli çalışanlar olarak nitelendirilse de Y kuşağı düşük sadakat, hırslı ve yenilikçi olmak özellikleriyle; Z kuşağı yüksek yaratıcılık, teknolojiye hakimlik, azim, hırslı, sadakat ve tatmin düzeyi düşük bir kuşak olarak tanımlanmaktadır (Demircioğlu, 2010). İş hayatında bu kuşak sınıflandırmasının yanında Genflux kuşak olarak tanımlanan bir kavram da yer almaktadır. Doğum yılları ile bir sınıflandırmanın bulunmadığı kuşaktır. Değişken kuşak olarak da bilinen bu kavram yeni bir çalışan profili oluşturmaktadır. Tam olarak bir kariyer hedefi olmayan bu kuşakta birden fazla beceri ve özellik bulunur. Bu kişiler bundan dolayı bir kariyer planı oluşturamamaktadır. Bu kuşak içerisinde 40 yaşında bir profesör, 30 yaşında bir mühendis ya da 22 yaşında yeni bir mezun yer alabilir. Bu kuşakta yer alan kişiler birden fazla görev ve sorumluluk alabilirken pek çok alanda fayda sağlamaktadır. Fakat eksik yönlerin geliştirmek konusunda eksiklik yaşanan bu çalışan profilinde yalnızca güçlü yanlar kullanılarak bir değişim, dönüşüm sağlanmaya çalışılmaktadır (Atlı, 2012).

1980'li yıllar yetenek yönetimi kavramının bir dönüm noktasıdır. Yetenek yönetimi kavramı 1990'lı yılların ortasından itibaren ve çeşitli alanlara konu olmuş olmasına istinaden yetenek savaşları 1980'li yıllardan itibaren iş dünyasında yaşanan değişimler ve bilgi toplumuna geçişle yaşanmaya başlanmıştır (Boz, 2018, s.25; Güner, 2016, s.28).

İnsan kaynakları çatısı altında gelişen yetenek yönetimi bu alanda da değişim ve dönüşüme ön ayak olmaktadır. Bu Tablo 2'de görüldüğü gibidir.

Tablo 2: Yetenek Yönetimiyle Beraber Değişen Koşullar

Eski Koşullar	Yeni Koşullar
Çalışanlar işe ihtiyaç duyar.	İşletmeler çalışanlara ihtiyaç duyar
Makineleşme, sermaye ve coğrafya rekabet avantajı yaratır	Yetenekli çalışanlar rekabet avantajı yaratır.
Yetenekli çalışanlar biraz fark yaratır.	Yetenekli çalışanların işletmeye büyük farklar yaratır.
İş imkanlarının sayısı azdır.	Yetenekli çalışan sayısı azdır.
Çalışan sadakati tam, iş güvencesi vardır.	Çalışan bağlılığı kısa süreli ve hareketli bir yapı vardır.
Örgüt tarafından teklif edilen ücret paketi kabul edilir.	Ücret paketlerinde çalışan talepleri vardır. İşletme teklifine bağlı kalınmaz.

Kaynak: Michaels, Handfield ve Axelrod, 2001, s.70

1.2.2. Yetenek Yönetiminin Önemi Sağladığı Faydalar

Günümüzde iş dünyasında yaşanan rekabet, taklit edilemez nitelikte olan insan sermayesi ile rekabet sürecinde öne geçmek önemli bir hale gelmiştir. Bununla beraber bilgi entelektüel bir sermaye olarak kabul edilmeye başlanmış ve işletmeler için önemli bir kavram olan insan sermayesine değinmektedir. Burada bahsi geçen insan sermayesi; yetenekli, yenilikçi, bilgili, yaratıcı, aidiyet duygusu gelişmiş ve en önemlisi de işletmenin hedeflerini benimseyebilen özelliklere sahip çalışanları kapsamaktadır (Alagöz ve Özpeynirci, 2007, s.169-171). Büyüme hedefi içinde olan işletmeler, doğru insan sermayesini bulabilmek ve doğru çalışanı doğru zamanda işe alabilmek için bir çaba içerisinde olmamaları halinde hedeflerine ulaşabileceklerinden söz etmek mümkün olamamaktadır. İşletmeleri her ne kadar sermaye, teknolojik gelişim gibi dünya ölçeklerine dayanan süreçler ilgilendirse de doğru ve yetenekli çalışanlar asıl istenilen hedefe ulaştırma konusunda gerekli rolü üstlenmektedirler (Ready ve Conger, 2007, s.1-9). Zaman içerisinde insan sermayesinin önemi kabul edilmiş yetenekli çalışanların değeri anlaşılmıştır. Bununla birlikte işletmeler artık yetenekli çalışanlarını elinde tutmak ve işletmeye daha fazla yetenekli çalışan kazandırmak için çalışmalara başlamıştır. Yetenek yönetimi kavramı ise bu farkındalık ile beraber işletmeler bünyesinde yer almaya başlamıştır. Yetenek yönetimi işletmelere yalnızca doğru iş gören bulmada değil birden farklı noktada fayda sağlar. Buna bağlı olarak yetenek yönetiminin somut faydaları şu

şekilde gösterilebilir (CRF Institute, 2011; O'Callaghan, 2008, s.5; Atlı, 2012, s.108-199):

- İşe stratejilerinde maliyetlerin azaltılmasını sağlar.
- Şirket içerisinde bilgi etkin bir şekilde yönetilir ve dağıtılır.
- İş stratejileri akıcı bir şekilde gerçekleştirilir.
- Daha fazla karlılık sağlanır.
- Rakiplere karşı avantaj elde edilir.
- Piyasadaki yetenekli ve en iyi çalışanlarla çalışma olanağına sahip olunur.
- İş görenlerin motivasyon ve şirket bağlılıklarında artış gözle görülür.
- Yaratıcı çalışanlara sahip olma
- Geleceğin liderlerini önceden fark etme
- Çalışan performanslarında artış yaşanması
- Riskli pozisyonlarda çalışan yedekleme
- İç terfi süreçlerini yürütme ve çalışan memnuniyetinde artışın görülmesi
- İşten ayrılma oranlarında düşüş
- İşletme dışındaki çalışanlar açısından cazip bir işletme olma
- Risklerin azalması
- Sürdürülebilir rekabet
- Müşteri ilişkilerinde iyileşme ve müşteriye elde tutma
- Motive çalışanlar ile işletmeye bağlı çalışanlar
- İş veren markası ile çalışanlara teklif sunmayı güçlendirme
- Üst pozisyonları hedefleyen çalışanların başarı düzeylerinde artış
- Performans artışı

1.2.3. Yetenek Yönetimi ile İlişkili Kavramlar

Yetenek yönetimi stratejisi birden fazla kavram ile ilişki içinde olup bu kavramlar çerçevesinde şekillenmektedir. Bu kavramların bilişsel (IQ) ve duygusal (EQ) zeka gelmektedir. Bunların yanında kariyer ve performans yönetimi, motivasyon ve liderlik, yönetim ve stratejik yönetim gibi birden fazla kavram doğrultusunda şekillenir.

1.2.3.1. Bilişsel Zeka ve Duygusal Zeka

Zeka kavramı iki boyuttan oluşan ve karmaşık konudur. İnsanlar zeka konusunda farklı özellikler göstermektedir. Kimisi sayılar kimisi sözcükler konusu iyiyken bir başka

kimse soyut veya somut alanlar konusunda daha iyi bir performans gösterir. Dolayısıyla kişiler bilişsel zeka (IQ) ve duygusal zeka (EQ) düzeyleri konusunda farklı kapasitelere sahip olup zeka türleri de ikiye ayrılmaktadır (Altay, 2011, s.10-11).

Bilişsel zeka (IQ), “bilgiyi elde etme, öğrenme, problem çözme gibi olaylara imkan tanıyan yetenekler bütünü.” Olarak tanımlanmaktadır (Arar, 2016, s.59). İngilizce Intelligence Quotient kısaca IQ olarak ifade edilen bilişsel zeka tanıma anlama ve uyum yeteneğini ortaya koymaktadır (Baltaş, 2006). Bu zeka türü temel bir zeka çeşidi olarak zekanın yönlerini 16 farklı test ile ölçerek zekanın yönlerini ortaya koyar. Bu testler arasında alt testlerden birinde başarılı olunması tüm testlerde benzer bir başarı yakalanacağı sonucuna varılarak alt testlerdeki bu performansı etkileyen etmenin zeka ile ilişkili olduğu değerlendirilmektedir (Colvin, 2011). İş yaşamında ise yüksek performansa sahip kişilerin zihinsel becerilerinin güçlü ve oldukları görülmektedir. Özellikle kimi işletme en iyi üniversitelerin başarılı mezunlarını işe almakta ve iş performansını arttırmaya çalışmaktadır. Bu gibi örnekler zekanın belirleyici bir güce sahip olduğunu göstermektedir. Fakat yapılan araştırmalar IQ ile başarı arasında bir bağlantı olmadığını, başarılı olmak için üstün zekalı olmaya gerek olmadığını ortaya koymaktadır (Colvin, 2011). Başarılı olmak için önemli olan bellektir. Pittsburgh Carnegie Mellon Üniversitesinde psikoloji profesörü olan Dr. William Chase başarı için önemli olanın bellek olduğunu ortaya koymuştur (Güner, 2016, s. 33). Araştırma kişilerin genel becerilerini imkansız gibi görülerek düzeylere çıkarabilmesini kanıtlamaktadır (Colvin, 2011).

İngilizce Emotional Quotient olan ve kısaca EQ olarak ifade edilen duygusal zekâ; “bir kişinin çevresel baskılarla ve isteklerle başa çıkmak için başarılı olma yetisinde olması, duygusal, kişisel ve sosyal yeteneklerinin bir bütünü olmasıdır” olarak tanımlanmaktadır (Beceren, 2004). Duygusal ve bilişsel zekâ birbirinden ayrı ve zıt bir şekilde düşünülmemelidir. Her iki zekâ türü de birbirini tamamlamaktadır. Özellikle yapılan araştırmalar IQ seviyesinin tek başına yeterli olmadığını ortaya koymuş ve sosyal becerileri içerisinde barındıran duygusal zekâ ile bir bütün oluşturduğunu ortaya koymaktadır (Colvin, 2011). Bazı kişileri sözel zekâları bazılarının sayısal zekâları daha fazla gelişebildiği gibi bazı kişilerin de bilişsel ya da duygusal zekâları gelişmektedir. İş hayatında karşılaşılan durumlar ve görevler sonucu her iki zekanın da kullanılması

oldukça kritiktir. Yetenekli kişiler çoğunlukla hem bilişsel hem de duygusal anlamda zengin bir temele sahiptir. Böylece iş yaşamında yüksek performans gösteren kişilerin zihinsel ve bilişsel zekalarının güçlü olduğu ve belleklerinin güçlü olduğu görülmektedir (Tümen, 2014, s.41). Duygusal zeka ile bilişsel zeka arasındaki en büyük fark zekanın geliştirildiği ortamların farklılığıdır (Güner, 2016, s. 33).

1.2.3.2.Kariyer, Performans Yönetimi

Kariyer ve performans yönetimi birbirleriyle bağlantılı olup yetenek yönetimi stratejilerinin bir bölümünü oluşturmaktadır. Bu ikili çalışanların farklı görev türleri arasında nasıl, hangi göreve, ne zaman geçeceklerini göstermektedir. Yetenek yönetiminin de temel amacı, işletme içinde fark yaratacak kişilerin uygun pozisyonlara getirilerek onları elde tutmaktır. Dolayısıyla bu amaca ulaşmak için kariyer ve performans yönetimine gereklilik vardır. Yetenekli çalışanın görev türünün nasıl, nerede ve ne zaman gerçekleştirebileceği kariyer yönetimi ile daha doğru bir şekilde belirlenmektedir (Güner, 2016, s.34).

Yetenek yönetimi, kariyer ve performans yönetimi ile birlikte işletme içinde fark yaratabilecek düzeyde olan çalışanları şirkete çekebilmek ve onları elde tutabilmeyi amaçlamaktadır (Gündoğmuş, vd., 2021, s.162). Bu noktada başta insan kaynakları yöneticileri olmak üzere tüm yönetici ekibine yetenekli personelin kendini geliştirebilmesi, işletmeye değer ve fayda katabilmesi, kendi istek, yetenek ve ihtiyaçları doğrultusunda kariyer hedeflerini gerçekleştirebilmelerine yönelik destek sağlanması gerekmektedir (Doğan ve Demiral, 2008, s.149) Hedefler doğrultusunda bu kişilere kişilik envanterleri, yetenek testleri, karakter analizleri gibi süreçler uygulanarak çalışanların şirket içerisindeki kariyerleri tayin edilebilmektedir. Uygulanan bu süreçler aynı zamanda çalışanların kariyerlerinde gösterebilecekleri performans düzeyleri de ortaya çıkarak kariyer gelişimleri ve performansları doğrultusunda bir misyon belirlenmektedir (Yüksel, 2014, s.81-82). Tümen (2014, s.44), sözünü ettiğimiz bu durum ile ilgili “yetenekli çalışanın şirketi her daim geleceğe taşımak için doğru yetenek ve becerilere sahip olup olmadığını belirleyerek mevcut yeteneklerini yüksek performans göstermek için kullanılabiliirliği” üzerinde durmaktadır. Böylece doğru bir kariyer ve performans yönetiminin rollerinden bahsedilebilmektedir.

Yetenek yönetimi uygulamaları doğru yeteneğin doğru pozisyona getirilmesini sağlarken bu aşamada çalışana doğru ve yeterli imkanlar da sağlamaktadır. Bu imkanların sağlanabilmesinde eğitimin göz ardı edilemeyecek bir önemi bulunmaktadır. Özellikle kariyer gelişimi sürecinde önemli bir etkiye sahip olan eğitim çalışanı beslemekte ve çalışanın kariyer hayatına artı etkiler katmaktadır. Eğitimin niteliği niceliği de önemlidir.

1.2.3.3.Motivasyon ve Liderlik

Motivasyon kavramı, kişiyi harekete geçmesini sağlayan çabaların bütünü olup hedeflerini gerçekleştirebilmek için ihtiyaçları doğrultusunda gösterdiği davranışlar olarak tanımlanabilmektedir (Karaman, 2010). Bu bağlamda motivasyon ve yetenek yönetimi arasında bağlantıdan söz edilebilir. Yetenek yönetimi de istenilen hedefe doğru uygulanan stratejiler olduğundan kişinin/çalışanın bu doğrultuda hareket etmesi için motive olması önemlidir. Dolayısıyla bu konuda yönetici ve liderlerin üzerine de görevler düşmektedir. Motivasyon sağlamak için sadece çalışanların harekete geçirilmesi değil, karşılaşılabilecekleri olumsuz etkenlerin de azaltılması gerekir (Güner, 2016, s.35). Bu bağlamda çalışanların ihtiyaçlarının belirlenmesi motivasyon yaratma açısından olumlu bir etkiye sahiptir (Garih, 2010). Çalışanın motivasyonunu yükseltmek, kişisel ve kariyer gelişimi anlamında teşvik olabilmelerini sağlayacaktır. Yüksek çalışma motivasyonuna sahip olan çalışanlar manevi anlamda da kendilerini iyi hissedecektir (Arısoy, 2007). Motivasyonu yüksek çalışanların performansları da artacak ve çalışma hayatına karşı daha pozitif bir bakış açısı elde edebileceklerdir. Böylece kurum hedeflerini gerçekleştirebilmek için de daha ve etkin ve verimli bir ortam sağlanacaktır. Sarıkurt (2007) motivasyonun çalışma ortamını iyi bir şekilde etkilediğini ve ulaşılmak istenen hedeflere ulaşma noktasında etkili olduğunu ileri sürmektedir.

Liderlik de bu noktada önemli bir etken olup yetenek yönetimi süreçleri ile bağlantılıdır. Liderler, çalışanların işlerini isteyerek yapabilmesi için motive edilmesi, yeteneklerinin ortaya çıkarılması için onları cesaretlendirme ve destekleme noktasında rol alırlar (Werner, 1993). Liderler, çalışanların motivasyonlarını ve yetkinliklerini etkileme yeteneğine sahip olması açısından değişime açık, sonuç odaklı ve insanları etkileyebilme özelliklerine sahip olabilmektedir (Keklik, 2012). Böylece liderler şirket içerisinde yürütülen süreçleri doğru yürütmekte ve bu noktada çalışanları da motive edebilmektedir. Liderler, şirket stratejilerini yerine getirmenin yanında çalışanları da

peşinden sürükleyebilme yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir (Vural ve Coşkun, 2011).

1.2.3.4.Stratejik Yönetim ve Yönetişim

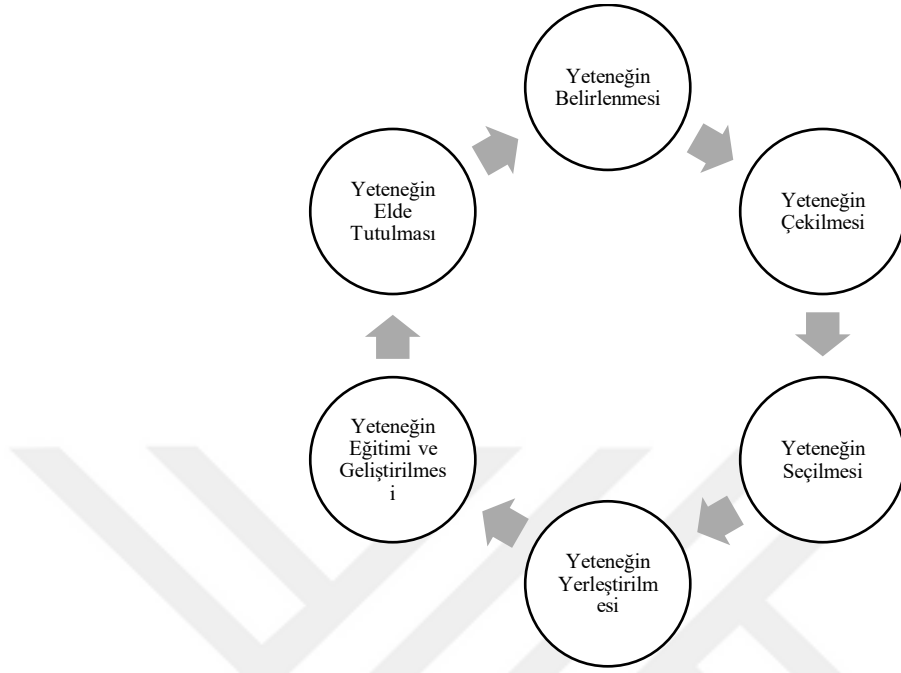
Stratejik liderlik olarak da ele alabileceğimiz stratejik yönetim, geleceği ön görmek ve biçimlendirme için gerekli olan stratejik yönetim anlayışını yaratabilmeyi ifade eder (Doğan ve Özdemir, 2021, s. 2-3). Bu perspektifte kurumun yenilikçi ve değerli hedeflere yönlendirerek rekabet ortamındaki stratejik değişime ayak uydurabilmektedir. Stratejik liderler ve içi kurumu hedeflerine ulaştırmak önemli olup bu yolda ilerlerken yetenekli iş gücünü çekmek, iş süreçlerinde etkili ve hızlı olmak konusunda da aktif bir şekilde görev almaktadır. Yetenek yönetimi uygulamalarında stratejik liderlerin ortaya çıkması büyük bir şekilde rol oynamaktadır (Terlemez, 2013, s.57-58).

Yönetişim ise yalnızca kurum içinde değil tüm paydaşlar ile şeffaf, adil ve güvenilir bir şekilde çalışmayı sağlamaktadır. Paydaşlar ile güven ilişkisi kurulmasıdır. Yönetişim ile birlikte kurum yönetimdeki modern yaklaşımları benimser ve kurumsal yönetişimin daha geniş bir bakış açısı kazanmasını amaçlamaktadır (Tunalı, 2009).

1.3. Yetenek Yönetimi Süreçleri / Aşamaları

Boz (2016), yetenek yönetimi sürecini potansiyel adayları bulma, çekme, yerleştirme, ücretlendirme, ödüllendirme, performans ve değerlendirme sürecinden oluştuğu şekilde tanımlamaktadır. Altundağ'a (2009, s.450) göre yetenek yönetimi süreçleri, insan kaynakları stratejileri için yetenek yönetimi stratejilerinin kullanılabileceğini öne sürmektedir. Bunun için şirket bünyesinde bulunan yetenekleri piyasa içerisinde yer alan yeteneklerle kıyaslayarak onların benzersiz oldukları benzersiz oldukları tespit edilmelidir (Geylan ve Tonus, 2013, s.33) Bu tespit ile beraber işletme kendine özgü yetenekleri belirleyerek, bir yetenek profili oluşturarak bu profile uygun yetenekli çalışanları işletme bünyesinde tutmaya ve çekmeye çalışmalıdır. Burada kritik olarak ifade edilebilecek nokta yetenek yönetimi süreçlerini uygularken profilleri doğru tespit ederek çalışanların profillerine uygun yetenek ve görev eşleştirmesi yapmaktır (Arar, 2016, s. 74). Bu aşamada yapılan yanlış değerlendirme ve eşlemeler şirketler için yanlış strateji başlangıcı olacağından bir yıkım doğurabilmektedir. Yetenek yönetimi süreçlerini bir döngü şeklinde düşünebilmektedir. Bu Şekil 4'te görüldüğü gibidir.

Şekil 4: Yetenek Yönetimi Aşamaları



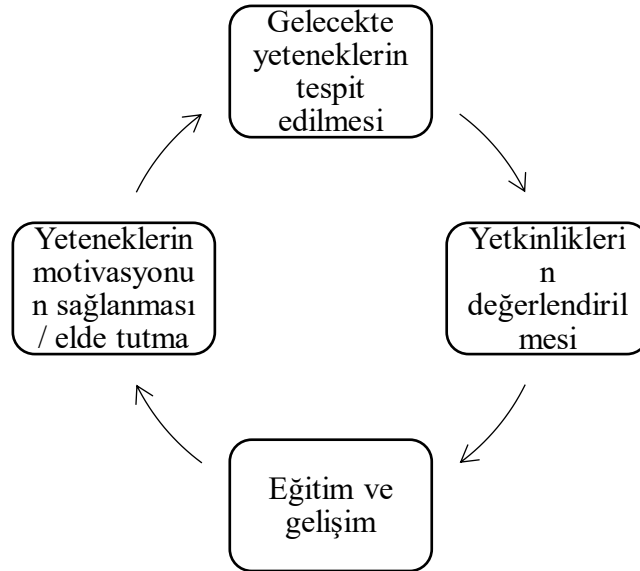
Kaynak: Arar, 2016

Arar (2016)'ya göre yetenek yönetimi süreçleri 7 aşamadan oluşmaktadır. Bu döngü içindeki amaç işletme için değer ve fark yaratacak yetenekleri işletmeye dahil etmektir. Aynı zamanda işletme içinde yer alan tüm çalışanların bu sürece dahil olmasını sağlamaktır. Yeteneğin belirlenmesi, süreç içerisinde organizasyonel esnekliğin sağlanması yönünden yetenek yönetimi süreçlerinin birinci aşamasını oluşturmaktadır (Yaltırık ve Yügeir, 2013, s.4). Şirkete kazandırılması hedeflenen yeteneğin belirlenmesi için öncesinde hazırlana yetkinliklere göre adaylar arasında seçim yapılır. Şirketin bir diğer diğer yürütmesi gerektiği aşamalardan biri de yeteneğin çekilmesi ile ilgili genel stratejiler geliştirmelidir (Armstrong, 2006, s.395). Yetenekli çalışanları şirkete çekerken şirket ile bilgiler verilmeli ve yetenekli çalışanı cezbetmeye çalışmalıdır. Bir diğer aşama ise yeteneğin seçilmesidir. Bunun için yetenekli çalışanın performans, potansiyel ve yetkinliklerine bakılarak şirkete dahil edilerek uygun pozisyona yerleştirilmesi hedeflenmektedir. Böylece yetenekler seçilerek yerleştirilir. Bir sonraki aşama olan yeteneğin gelişimi pozisyonuna uygun eğitimlerin verilerek kariyerlerine yatırım yapılmaktadır. Aynı zamanda yeteneği elde tutulması için de önemlidir.

Hiltrop (1999)'a göre yetenek yönetimi süreçleri insan kaynakları süreçlerini etkilemekte ve yetenekli çalışan ihtiyacı oluşmadan önce yetenek havuzları oluşturularak hazırlık yapılmasını gerektirmekte, işletme ve çalışan beklentileri göz önünde bulundurularak ve işe alım süreçleri birbiri ile bağlantılı olması sağlanmalıdır.

Yetenek yönetimi süreçlerinin başarıya ulaşması için işletme içinde senkronize bir şekil de yürütülmesi önemlidir. Bu süreçlerde özellikle orta kademe yöneticilerinin rolü önemlidir (Boz, 2018, s.37). Orta kademe yöneticileri tarafından üstlenilen roller, yetenekli çalışanların elde tutulmasını sağlamadaki etkilidir (Oehley, 2007, s.23). Aynı zamanda orta yönetimdeki yöneticiler üst yönetim ile de köprü görevinde olduğu için yetenek yönetimi süreçlerinde büyük önem taşımaktadır. Yetenek yönetimi süreci içerisinde şirketin değerlerini ve stratejisini, uzun dönemli ihtiyaçlarını tanımak; yetenekli çalışanları tespit edebilmek, performans değerlendirmelerinin uygun yapılması ve yeteneğin geliştirici faaliyetlerini planlamak, performansları doğru tahmin etmek ve bunun sonucunda çalışanın ödüllendirilmesi gibi bir süreç hakimdir (Davies ve Davies, 2010, s.419). Bı süreçler Şekil 5’de görüldüğü gibidir.

Şekil 5: Yetenek Yönetimi Süreci



Kaynak: Glen, 2006, s.44

Yetenek yönetimi süreç ve aşamaları işletmelerin ihtiyaçlarına ve kültürlerine bağlı olarak farklı şekillerde oluşturulabilmektedir. Bu bölümde işletmelerin izlediği yetenek yönetimi süreçleri genel hatlarıyla ele alınmıştır.

1.3.1. Yetenek Yönetimi Stratejisinin Kapsamının Belirlenmesi

İşletmelerin rekabet avantajı elde edebilmek için yetenek yönetimi stratejilerini belirlemeleri gerekir. Dolayısıyla uygulanacak stratejinin ilk aşaması stratejinin kapsamının belirlenmesidir. Burada şirket içerisinde sadece yetenekli çalışanları çekmek yeterli olmayıp planlı bir strateji ile süreci yönetmek, geliştirmek, yetenekli çalışanları elde tutmak, gelişimini desteklemek de önemlidir (Areiqat, Abdelhadi, Altrawneh, 2010, s.331). Demir ve Yılmaz (2010), Acar (2021) ve Alayoğlu (2010)'na göre yetenek yönetimi stratejisinin belirlenmesi noktasında, işletme “neredeyiz”, “ne olmak istiyoruz”, “iş ve işletme faaliyetlerinde yetenekler nasıl rol oynayacak”, “nasıl bir yol izleyeceğiz” gibi sorulara yanıt veren bir bakış açısı geliştirmeli ve bu perspektifte hareket etmelidir. Böylece işletmenin kültürü ama amacı doğrultusunda bütünleşik bir yetenek yönetimi stratejisi belirlenirken bu konuda ilk adım atılmış olur (Alayoğlu, 2010).

Yetenek yönetimi stratejisinin kapsamı belirlenirken dikkat edilmesi gereken noktalardan biri de hangi çalışanların yetenek yönetimi süreçlerine dahil edileceğidir. Kimi işletmeler, sadece yönetici pozisyonları için yetenek yönetimi süreçlerini uygularken kimi işletmeler ise tüm çalışanlarını dahil etmekte kimisi ise kilit pozisyondaki yetenekli çalışanlarını sürece dahil etmektedir (Çömlekçi ve Yıldız, 2021, s.27-28). Böylece yetenek yönetiminin kapsamı, işletmenin büyüklüğü, teknoloji gereklilikleri, yeni iş fırsatları, bağlı bulunan sektör gibi çeşitli unsurlar iç ve dış faktörler olmak üzere yetenek yönetimi sürecinin kapsamını etkilemektedir (Rothwell ve Kazanas, 2003, s.30). Tercih edilecek yetenek yönetimi kapsamına göre farklı bakış açılarına yönelik olarak yetenek yönetimi programları belirlenmektedir. Bunlar Berger ve Berger (2004, ss.187-188)'e göre üç başlık altında incelenmektedir.

- **Rol Temelli Program:** Bu yaklaşım ile belirli kilit pozisyonlarına yönelmektedir. Gerçekleştirilecek olan işin başarı düzeyi yüksel kritik bir rol olup doldurulması güç pozisyonlar için tercih edilir. İki farklı şekilde uygulanabilen rol temelli program; yönetsel pozisyonları kapsayan kilit pozisyonlara veya kritik uzmanlıklar gerektiren kritik pozisyonlara odaklanmaktadır. Yönetsel

pozisyonları kapsayan kilit pozisyonlara odaklanmada, yedekleme stratejisini kullanmaktadır. Böylelikle kilit pozisyonlarda yer alan yöneticilerin yedekleri belirlenerek bu kişilerin farklı bir pozisyona geçmesi veya işletmeden ayrılması durumlarında yerine geçecek kişilerin belirlenmesini amaçlar. Bir diğeri ise; işletme için önemli kritik uzmanlıkları içinde barındıran pozisyondaki kişilerin yedeklenmesini hedeflemeye dayanır. Bu görevler için yetenekli kişiler, pozisyonun yetkinlik düzeylerine bağlı olarak yetiştirilmektedir. İşletme bu yöntem ile pozisyonun boşalması durumuna karşın hazırlığını önden yapmaktadır.

- **Havuz Temelli Program:** Havuz temelli yaklaşım içerisinde işletme, şirket içindeki farklı düzeylerde yer alan yüksek potansiyele sahip yetenekli çalışanları farklı havuzlarda birleştirir. Böylece gereksinim duyulan pozisyonun niteliklerine bağlı olarak istenilen pozisyona en uygun olan kişinin havuzda yer alan kişiler arasından yapılmaktadır. Yetenek havuzu olarak tabir edilen bu havuz sisteminde çoğunlukla liderlik pozisyonu içerisinde yer alabilecek yetenekli çalışanlara odaklanmaktadır.
- **Bireysel Temelli Program:** Bu yaklaşım ise bulunduğu alan içerisinde ilerleme olanağı yüksek olan yetenekli kişilere odaklanılmış bir yaklaşımdır. Gelecek vaat eden çalışanlar üzerine uygulanan stratejinin yaratılmasıdır.

İşletmenin tercih edeceği bu yetenek yönetimi programları çalışanlara duyurulma noktasında farklı yaklaşımlar sergilenmektedir. Bunlar kapalı, açık ve karma olmak üzere üç sistemden oluşur. Kapalı sistem yaklaşımı, adayların ve gelişmelerin gizli tutulduğu bir sistem olup adaylar dahi yetenek yönetimi programı içerisinde olduklarından habersizdir. Açık sistem yaklaşımı, çalışanların gelecekteki adaylarını belirledikleri yaklaşımdır. Karma sistem yaklaşımı ise yetenek yönetimi programı içerisine dahil olan adaylar, adayları hakkında bilgi sahibidir. Diğer çalışanlara bu durum duyurulmamaktadır.

Yetenek yönetimi kapsamı belirlenip sınırları çizilirken yetenek yönetiminin kapsayıcı bir yaklaşım ile yoksa ayrıcalıklı bir yaklaşım ile mi ele alınacağı konusu olup ayrıcalıklı yaklaşımın benimsediği işgücü farklılaştırma konusunda da çalışanlardan mı yoksa işlerden mi başlanarak gerçekleştirileceği konuları tartışmalar arasında yer almaktadır (Cappelli ve Keller, 2014, s.307). Yetenek yönetimi stratejisinde kapsayıcı

yaklaşımın benimsenmesi, tüm çalışanların yeteneklerini sergileme potansiyeline sahip olduklarını ve her bir çalışana eşit yatırım yapılması gerektiğini ifade eder (Boz, 2018, s.43). Böylece her potansiyele sahip çalışanı geliştirmeye odaklanan bu yaklaşım çalışanların her birini yetenek olarak değerlendirmektedir (Gül ve Sönmez, 2022, s.91). Kapsayıcı yaklaşım yetenek yönetimi içerisinde tüm çalışanları kapsayarak her bir çalışanın şirkete katma değer yaratacak potansiyele sahip olduklarını öne sürmektedir. Ceylan (2007), bu noktada tüm çalışanların sisteme dahil edilmesini ve sahip oldukları değer ve potansiyellerin farkına olacaklarını savunmaktadır.

Ayrıcalıklı yaklaşım ise, çalışanlar şirkete sağladıkları değerlere ve pozisyonlarına göre farklılaşmaktadır. Buna bağlı olarak şirket tarafından bu çalışanlara yapılan yatırımlar da farklılaşır (Gallardo-Gallardo, Dries ve Gonzalez-Cruz, 2013). Bir diğer deyişle ayrıcalıklı yaklaşım yüksek performans ve potansiyele sahip çalışanları geliştirme amacını taşımaktadır (Rezaei ve Beyerlein 2018, s.5). Ayrıcalıklı yaklaşım şirketlere maliyet açısından daha karlı geldiği için daha yaygın bir şekilde kullanılmakta birlikte insan kaynakları uygulamalarında da kapsayıcı yaklaşımdan ayrıcalıklı yaklaşıma doğru bir geçiş söz konusudur. (Collings ve Mellahi, 2009; Becker ve Huselid, 2006).

1.3.2. Kilit Pozisyonların ve Gerekli Yetkinliklerin Saptanması

Yetenek yönetimi süreçlerinin uygulanabilmesi için yönetsel ve teknik pozisyonların araştırılması gerekmektedir (Çırpan ve Şen, 2009, s.113). Bunun için gerekli pozisyonlar ve kilit roller belirlenmelidir. Şirketler için önemli olan bu kilit pozisyonlar; stratejik işler (strategic jobs), önemli kimse pozisyonları (linchpin positions), A grubu pozisyonlar (A positions) veya önemli roller (pivotal roles) gibi farklı şekillerde isimlendirilebilmektedir (Capalli ve Keller, 2013; Collings ve Mellahi, 2009; Conger ve Fulmer, 2009; Huselid vd., 2005). Çoğunlukla kilit roller üst düzey yöneticiler başta olmak üzere yüksek potansiyele sahip olunması gereken pozisyonları hedeflemekte, üst düzey yöneticileri kapsamaktadır (Altuğ, 2019, s.47).

İşletmeler için kilit pozisyonların belirlenmesi stratejik hedeflere ulaşma noktasında önemlidir (Öner, 2014, s.38). Çoğunlukla şirketlerde yüksek performanslı çalışanlara ihtiyaç duyularak yeri doldurulması güç ve şirketin misyon ve vizyonuna uygun ve yerine getirmede etkin bir çalışan seçilmek istenmektedir (Kanap Güngör, 2013, s.65). Böylece şirketin uzun ve kısa dönem ihtiyaçları gözetilerek uygun kişiler kilit pozisyonlar için

tercih edilmektedir. Bununla beraber kritik pozisyonlar için, çalışanların sahip olması gereken yetkinlikler belirlenmektedir. Buna bağlı olarak da kilit pozisyonların doldurulabilmesi için yetenek havuzları gibi stratejilerin geliştirilmesini gerektirmektedir (Boz, 2018, s.55). Aynı zamanda bu yetenekli çalışanlardan en iyi sonucu alabilmek için ve iş gücünün devrinden kaçınmak için çalışanların motivasyonlarını, örgütsel bağlılık düzeylerini ve performans gelişimini desteklemeleri gerekmektedir (Collings ve Mellahi, 2009, s.308).

Bu noktada dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta ise kritik roller ve diğer pozisyonlar için gerekli yetkinliklerin belirlenmesidir. Böylece kilit pozisyonların hakkının verileceği ve istenilen performansın görülebilmesi için gerekli yetkinliklerin belirlenmesi gerekir. Döşemen (2012), bu özellikleri bilgi, beceri, deneyim, ilgi, eğitim ve deneyim alanı gibi unsurlar başta olmak üzere ayrıntılı bir şekilde ele alınmaktadır. Böylece tüm bu özellikler ilgili pozisyon için kişiyi yetiştirirken gerekli olacaktır. Hoffman (1999), bahsi geçen bu yetkinliklerin aynı zamanda seçme, yerleştirme, eğitim, terfi, performans değerlendirme, ödüllendirme, çalışan planlaması gibi noktalarda işletmeye kolaylık sağlayacağı teknik bir araç olarak değerlendirildiğini ifade etmektedir. Berger ve Berger (2011)'e göre yetkinliklerin, yetenek yönetimi sisteminin temel öğeleri arasında yer aldığını ve dokuz temel yetkinlikten oluştuğunu belirtmektedir. Bunlar; vatandaşlık, eylem yönelimi, iletişim, yaratıcılık, müşteri yönelimi, kişilerarası ilişkiler, liderlik, takım çalışması, teknik uzmanlıktır. Alanyazında konu edilen bu yetkinlikler yetenek yönetimi süreçlerinin değerlendirilmesinde önemli bir rolü bulunmaktadır. Bu değerlendirme sistemlerinde yetkinlik modelleri kullanılmaktadır. Atlı (2012) yetkinlik modellerini mevcut pozisyon için gerek görülen beceri, yetenek ve motivasyonu ifade eden bir davranış biçimi olarak yorumlamaktadır. Yetkinliklerin değerlendirilmesinde kullanılan bu modeller; genel kullanılabilir model, kritik rol için model, iş aileleri modeli, davranışsal kıyaslama olmak üzere dört modelden oluşmaktadır (Dalziel, 2011, s.14). Luecke (2009)'ye göre kilit pozisyonlar için aşağıda yer alan noktalara bağlı olarak yetkinlik belirlemesi yapılmalı ve sınıflandırılmalıdır:

- İşletme için gerekli ve iş gücü piyasası içinde zor bulunan çalışanlar,
- İşten ayrılmanın işletme için büyük bir kayba neden olması,
- İşe alım, eğitim ve uyumu zor, uzun sürecek olan olması,

- Müşteri ile doğrudan bağlantı içinde olanlar,
- İşletme içinde bilgi akışını yönetenler.

Verilen bu alanlar içinde yer alan yetenekli çalışanların yetkinlikleri doğru bir şekilde belirlenerek sınıflandırılma ve yedeklemelerinin yapılması gerekmektedir.

1.3.3. Yetenekli Çalışanların Tespiti ve Sınıflandırılması

Bu aşamada söz konusu pozisyondaki görevleri yerine getirebilecek çalışanları tespit edebilmek amaçlanmaktadır. Yetenek yönetimi çalışmalarının önemli bir noktası olan yetenekli çalışanların tespiti ve sınıflandırılması doğru bir şekilde işlemlerini de gerekli kılmaktadır. Yetenekli çalışanların tespiti ve sınıflandırılması altında yatan amaç, her çalışanın aynı performansı göstermemesi ve süreç içerisinde işletmeye en yüksek değeri katan kişilerin performanslarının belirlenmesidir. Yetenekli çalışanların belirlenmesinde potansiyel, performans ve önceden belirlenen yetkinlikler göz önüne alınmaktadır (Demirel ve Yaşarsoy, 2018, s.9).

Yetenekli çalışanların potansiyellerinin belirlenmesinde kurum içi ve kurum dışı olmak üzere iki farklı kaynaktan yararlanılmaktadır (Çırpan ve Şen, 2009, s.114). Burada öncelik şirketin kendi sahip olduğu yetenekleri değerlendirmesidir. Şirket içerisinde istenilen özellikleri taşıyan potansiyel adaylar değerlendirildikten sonra yeterli bir sonuç elde edilmediği takdirde şirket kurum dışından yeteneklere yönelmektedir. Çırpan ve Şen (2009), kurum içi veya dışı fark etmeksizin doğru yeteneklerin şirket içine dahil edilmesi noktasında “doğru kişinin kim olduğunun nasıl belirleneceği” noktasını ön planda tutmakta olup bunun için de performans, potansiyel ve kişinin güvenilirliğine dikkat edilmesi gerekliliğini savunmaktadır. Tümen (2014), yetenekli çalışanların tespitinde; çalışanların potansiyel, deneyimleri, bilgi, beceri, eğitim düzeyi, gücü ve değişimlere açık olup olmayışı gibi işletmenin beklentileri ile uyumu noktasında değerlendirildiğini öne sürmektedir. Bu gibi kriterler yetenekli çalışanların sınıflandırılmasında etkili olup işgücü piyasası içerisinde kolay bir şekilde temin edilemeyen, ihtiyaç duyulan, işletmeden ayrılması iş süreçlerinde aksamalara neden olacak, işe alım süreçlerinde ise eğitim ve gelişimi zaman gerektirecek, bilgi akışını yönetebilen ve müşteriler ile doğrudan iletişim halinde olabilecek kişilere odaklanılmaktadır (Atlı, 2012, s.126).

Sharma ve Bhatnagar (2009)'de çalışanların sınıflarını, performans ve potansiyellerini ana ölçüt almışlardır. Buna bağlı olarak da bir matris geliştirmişlerdir. Bu matrise göre çalışanlar A, B, C, D olmak üzere çalışanların potansiyelleri dört farklı şekilde sınıflandırılmaktadır. Performanslarını ise yüksek ve düşük olmak üzere iki şekilde değerlendirmektedir. Bu sınıflandırmaya göre A grubunda yer alan çalışanlar yüksek performansa sahip **yıldız – kilit** çalışanlar, B grubunda yer alanlar **yüksek performansa sahip mevcut durumu korumaya yönelik** olan çalışanlar, C grubunda yer alanlar **düşük performans gösteren şirket ile ilişkisi sorgulanması** gerekenler, D grubunda yer alanlar ise **düşük performans gösteren tedbir alınması** gereken soru işaretlerine sahip olan çalışanlardan oluşmaktadır (Altunoğlu, vd., 2015, s. 52).

Michaels ve arkadaşları (2001) ise bu yetenekli çalışanları birbirlerinden farklılaştırmak için A, B ve C olmak üzere üç farklı grupta sınıflandırmaktadır. Michaels ve arkadaşlarının (2001)'in sınıflandırmasına göre, A grubunda yer alan çalışanlar diğer çalışanları etkileyen ve motive eden, yüksek performansa sahip olan ve şirket çalışanlarının %10 ila %20'lik kısmını oluşturan kısımda yer alır. B grubunda alan çalışanlar ise şirket beklentilerini karşılayan, eksiksiz bir performansa sahip olan ve performansı her daim yukarı yönlü bir ivme kazanan bu çalışanlar şirkette %60- %70'lik bir kesimi oluşturmaktadır. C grubunda yer alan çalışanlar ise, şirket içinde performans ve potansiyel açısından kabul edilebilir davranışlara sahip olmayan tüm çalışanların %10-%20'lik kesimini oluşturmaktadırlar (Michaels, vd., 2001, s.127)

Berger ve Berger (2011) ise yetenekli çalışanların sınıflandırması TREAD (Training, Rewards, Education, Assignments, Development) adını verdikleri stratejik bir bakış açısı ile tespit etmektedir. Buna göre, işletmeler çalışanların performans ve potansiyellerine göre işletme bünyesine katkı sağlayacak olan çalışanları sınıflandırmaktadır. Böylece yetkinlikleri, liderlik ve şirkete ve diğer çalışanlara katkı sağlayabilecek rollere göre sınıflandırmaktadır. TREAD modeline göre %3'lük kesimde şirket için değerli görülen ve büyük beklentiye sahip olan süper koruyucu (superkeeper) çalışanlar, %20'lik kesimde şirketin geleceğinde önemli rollere sahip olan koruyucu (keeper) çalışanlar, %75'lik kesimde güvenilir kimseler (solid citizen) olarak adlandırılan şirket beklentilerini karşılayan çalışanlar, %2'lik kesim de ise şirket içimde uyumsuz tip olarak adlandırılan

beklentilere cevap vermeyen ve şirketin yatırım yapmaktan kaçındığı çalışanlar yer almaktadır (Berger ve Berger, 2011, s.5).

1.3.4. Yetenekli Çalışanları Çekme

Yetenek yönetimi stratejilerinden bir diğeri de yetenekli çalışanların şirkete çekilmesidir. Şirketin büyümesine katkı sağlayacak olan bu çalışanlar yetenek yönetimi yaklaşımının temelini oluşturmaktadır (Stumpf, 2010). Yetenek yönetimi bu temelde bütüncül bir yaklaşım belirlemekte olup doğru kişiyi doğru zamanda doğru işte çalıştırabilmeyi hedeflemektedir (Çiftçi, 2016). Akar (2015), şirket için gerekli olan yeteneklerin hangi pozisyonlar için olduğu, hangi yetkinliklere sahip olması gerektiği analiz edildikten sonra yetenekli çalışanları şirkete çekme sürecinin başladığını ifade etmektedir. Yetenek yönetimi temel süreçleri arasında işe alım aday değerlendirmesinin temelini oluşturmaktadır (Yavan, 2012). Bu noktada da yeteneği cezbetme şirketin gereksinim duyduğu yetenekli çalışanları şirkete çekme aşamasında önemlidir. Şirketin yetenekli çalışanları çekmesi yeteneği cezbetmesi ile mümkün olup bu doğrultuda yetenekli çalışanların seçilmesi, yerleşmesi ve işveren markasının yaratılması gibi tüm süreçlerin bir arada yürütülmesi ile mümkündür (Sullivan, 2005).

Yetenekli çalışanların şirkete çekme becerisinin geliştirilmesi sosyal, ekonomik ve demografik gelişmelerin sürdürülebilir bir şekilde yürütülmesi ve yetenek ile arasındaki bağın güçlendirilmesi bir sonraki dönem açısından daha önemli bir hale gelmektedir (Hiltrop, 1999, s. 428). Bu bağlamda yetenek savaşları içerisinde rakiplerden öne çıkabilmek için şirket içinde her adayı dahil etmek yerine şirket yapı ve kültürüne uygun şirkete bağlı olabilecek yetenekli çalışanları çekmek önem taşımaktadır (Erickson ve Gratton, 2007, s.12). Böylece yetenekli çalışanları işe çekmek sonraki süreçlerin aksamamasını sağlama noktasında önemlidir.

Günümüzde ise şirketler yetenekli çalışanları seçtiği kadar yetenekli çalışanlar da şirketleri seçmektedir. Şirketler bu bağlamda işveren markalarını güçlü kılmalı ve yetenekleri cezbederek verimliliği yükseltmek ve çalışanları şirkete bağlamak noktasında yönetime katkıda bulunmalıdır (Barrow ve Mosley, 2007, s.150). Şirketler her koşula uygun olabilecek esnek bir politika benimsemeli, güncel gelişmeleri, teknolojiyi takip etmeli, çalışma şartlarını düzenlemeleri ve rekabet avantajlarını yakalamalıdır (Boz, 2018, s. 67). Böylece şirketin gerek duyduğu pozisyonlar için yetenekli çalışanları şirkete

çekerek rakiplere karşı farklı ve cazip kılacak uygulamalara yer vermektedir (Alayoğlu, 2010, s.81).

1.3.5. Yetenekli Çalışanları Seçme ve Yerleştirme

Yetenekli çalışanların seçilmesi ve yerleştirilmesi süreci işe alım sürecinin ikinci basamağını oluşturmakta olup yetenek yönetimi yaklaşımının temellerinden biridir. Yetenek yönetimi yaklaşımında çalışanların seçilmesi aşamasında rakiplerden önce hareket edilmelidir. Bu bağlamda şirketler pozisyon boşaldıktan sonra yerine yeni birini arama ve başvuru değerlendirme anlayışını terk ederek iş başvurusunda bulunmamış adaylar için de şirketi çekici kılmakta ve bu adayları da değerlendirmektedir (Atlı, 2012, s.171). Yetenekli çalışanların yerleştirilmesi yüksek potansiyelli ve performanslı olmalarına göre değerlendirilerek şirket içerisinde ortaya koydukları farklılıklara bağlı olarak kariyer seçenekleri sunulmakta olup doğru çalışan doğru pozisyona yerleştirilmektedir (Akar, 2015, s.94). Yetenekli çalışanları yerleştirme sürecinde iki farklı yaklaşım ele alınmaktadır. Bunlardan birinci yaklaşımda şirketin kendi yetiştirmek üzere başlangıç seviyesi olarak dahil edeceği adayları yerleştirmekte, ikinci yaklaşımda ise pozisyonun gerekliliklerine uygun olan adayları şirket içerisine dahil etmektedir (Güner, 2016, s.42). Polat (2011), bu iki yaklaşım arasında birinci yaklaşımı havuz sistemine dayalı bir yetenek yönetimi uygulaması açısından değerlendirmekte ve yetenek yönetimi yaklaşımına uygun olduğunu belirtmektedir. Groysberg ve arkadaşları (2004) ise yetenekli çalışanların şirkete yerleştirilmesinin gereksinim eğrisinin ötesinde yapılması gerektiğini, bu aday ve çalışanların her zaman için aranarak bulunduğu takdirde uygun pozisyonlara yerleştirilmesi gerektiğini öne sürmektedir.

Yetenekli çalışanların seçilmesi ve yerleştirilmesi noktasında birden farklı etken ön plana çıkmaktadır. Bu süreç içerisinde çalışan yetkinliğini ön plana çıkaracak mülakatlara yoğunlaşmalı, bu mülakatları yapacak kişiler eğitilmeli ve izlenmeli, yürütülen bu süreci kurumsal bir yapıya kavuşturmalı, yetenekli çalışanların bulunmasında teknoloji etkin bir şekilde kullanılmalı ve bu teknolojinin içsel ve dışsal boyutlarını uygulamaya dökmeli, yetenekli aday özelliklerini incelemeli ve tüm bunların yanında şirketin bütçe çalışmalarına uygun koşullarda davranmak gerekmektedir (Altınöz, 2018, s.87).

Akar (2015), yetenekli çalışanların seçilmesi ve yerleştirilmesinin işletme içi ve dışı kanalların yardımıyla olduğunu vurgulamaktadır. Bu kanallar Tablo 3'te ele alındığı şekilde belirtilmektedir.

Tablo 3: Yetenekli Çalışanları Seçme ve Yerleştirmede Kullanılan Kanallar

Çalışan Referansı	Şirket içindeki çalışanların boş pozisyonlar için tanıdıkları kişileri önermeleri ve onlara referans olmaları ile bu kişilerin değerlendirmeye alınması.
Şirket Web Sitesi	Şirketin resmi internet sitesi üzerinden yetenekli çalışanlara ulaşma kanalıdır. Site doğru adayı çekecek şekilde düzenlenerek önemli kanallardan birini oluşturmaktadır.
Üniversiteler	Üst yetenek grubundaki gençlerin bulunabileceği önemli kanallar arasında yer alır. Şirketler genç yetenekleri bulabilmek için üniversitelerde sunum yaparak gençler ile görüşmektedir. Aynı zamanda bölüm hocaları başkanları ile görüşmeler düzenleyerek yetenekli gençlere ulaşmaya çalışmaktadır.
E-istihdam Sayfaları	Şirketler çeşitli işe alım kanalları üzerinden yetenekli çalışanlara ulaşmaya çalışmaktadır.
Çevrimiçi Simülasyonlar	Bu kanallar adayların istenilen pozisyon için kapasitelerini görmelerine yardımcı olan şirkete özel olarak hazırlanan çeşitli test, oyun gibi simülasyonlardır. Global çapta bu sistem iş okulları veya üniversitelerde yarışmalar şeklinde uygulanabilmektedir. Kilit işe alım kanallarından biridir.
Video Özgeçmiş-Çevrimiçi Kanallar	Adayların video yöntemi ile özgeçmişlerini paylaştıkları kanallar arasında yer alır.
Şirket İçi Haber Kanalları/Bültenler	Şirket içi insan kaynakları ve halkla ilişkiler birimi ile işbirliği ile kurum içi boş pozisyon duyurularını içeren araçlardır.
İstihdam Ajansları	İnsan kaynakları ajansları olarak da bilinen bu kanallar, yetenek avcıları olarak bilinen sektörü oluşturmaktadır. Sektör, şirket, pozisyon odaklı olan bu ajanslar şirketin pozisyon için en doğru kişiyi bulmasını sağlar.

Kaynak: Akar, 2015'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

Tablo.3'te de görüldüğü üzere işletmeler içinde bulunmuş olduğu günün şartlarına bağlı olarak yetenekli çalışanları seçme ve işe alma stratejilerinden kendilerine uygun olan yaklaşıma yönelebilmektedir (Boz, 2018, s.74). Her düzey için geçerli olan bu yaklaşımlar yeni yetenek ve bakış açılarının şirkete dahil edilmesinde oldukça etkilidir. Bunun yanında yetenekli çalışanların uygun pozisyon için değerlendirilmesi performans ve potansiyelinin ölçüsüne bağlı olup sonucunda kişinin terfi, işe alım veya potansiyelli çalışan olarak havuzda kalması veya çıkarılması ile süreç devam etmektedir (Çırpan &

Şen, 2009, s.114). Akar (2015), yetenekli çalışanların seçme ve değerlendirilmesi noktasında Tablo 4'te yer alan yöntemleri sıralamıştır.

Tablo 4: Yetenekli Çalışanlar İçin Çoklu Seçme ve Değerlendirme Yöntemleri

Seçme Yöntemi	Kullanım Biçimi	Değerlendiren	Yöntemin Odağı	Sonuçlar
Yapılandırılmış Görüşme	Adaylar ile yüz yüze gerçekleşen soru cevap sistemli görüşme	Görüşme kurulu veya tek görüşmeci	Adayın pozisyon için gerekli yetkililiklere uygun olup olmadığı ve duygusal yetenekleri	Geçmiş ve genel bilgi, deneyimlerini ifade eden yanıtlar.
Grup Testleri	5 ile 8 adayın dahil olduğu grupta verilen problemin çözülmesi	Değerlendirme grubu	Adayların kişilerarası ve sosyal becerilerinin ölçülmesi	Adayların liderlik, takım çalışması, çatışma yönetimi gibi becerilerinin ortaya çıkması
Sunum	Belirlenmiş bir konu perspektifinde adayın resmi bir sunum yapması	Değerlendirme grubu	Adayın konu-alan bilgisinin ölçülmesi, iletişim becerileri ve genel beceriler	Kendini ifade etme, ikna kabiliyeti, fikirleri ile etkileme becerisi
Tepsi Alıştırması	Ofis ortamında bir gün boyunca çalışma deneyimi	Eğitilmiş değerlendirme grubu	Yönetim becerisi, bilgi ve anlama düzeyi, organizasyon becerileri	Planlama, örgütlenme, baskı altında çalışma, problem çözme, doğru saptama yapma
Rol Oynama	Özel bir durumda adayın gösterebileceği tepki ve	Eğitilmiş değerlendiriciler	Kiş-i-müşteri odaklı beceriler, liderlik becerisi	Kişilerarası beceriler, kendine güven, etkileyici beceriler

	davranışlarının incelenmesi			
--	--------------------------------	--	--	--

Kaynak: Akar, 2015'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

1.3.6. Yetenekli Çalışanı Geliştirme

Yeteneğin geliştirilme aşamasında, yetenekli çalışanın bir üst kademeye yönelik gelişim faaliyetlerinin planlanması gerekmektedir. Bu çalışanların şirketin ihtiyaçları doğrultusunda eğitilip geliştirilerek gelecek pozisyonlara uyum sağlaması sağlanmalıdır. Bu noktada yöneticiler, yetenekli çalışanlara yetkinliklerini geliştirmek ve şirkete uyum sağlayabilmeleri açısından destek olmaları gerekmektedir (Cheese, vd. 2008, s.113-118). Yetenekli çalışana yönelik gerçekleştirilen geliştirme çalışmaları, şirketin gelecekteki gereksinimlerini karşılama konusunda da bir amaca da hizmet eder (Uyargil, vd., 2008, s.190). Geliştirme faaliyetlerindeki amaçlardan biri de yetenekli çalışanları yeni sorumluluklar alabilmeye hazırlama, yeni beceriler elde etmesini sağlama, aldığı sorumluluklardaki kabiliyetini ölçümleyebilmesini sağlamaya yönelik süreci de kapsamaktadır. Bu süreç içerisinde yetenekli çalışanın gizli potansiyelleri ortaya çıkarılarak şirkete bağlılıklarının da artması sağlanmaktadır (Muslu, 2013, s.11).

Yetenek yönetimi süreçleri içerisinde yeteneğin geliştirilmesi çeşitli, eğitim, mentorluk, koçluk, rotasyon gibi çalışmalar ile gerçekleştiriliyor olup her anlamda öğrenme ve gelişme uygulamaları adayı geleceğe hazırlama dahilinde dikkate alınmaktadır (Alayoğlu, 2010). Yetenekli çalışanlar bu noktada kendi bireysel yetkinliklerinin yanında şirketin ihtiyaçları doğrultusunda da geliştirilmektedir. Yetenekli çalışanların ihtiyaç duyduğu gelişim aktiviteleri farklı olabilmektedir (Çırpan & Şen, 2009, s.114). Bu bağlamda her yeteneğin geliştirilmesi birbirlerinden farklı olabileceği unutulmaması gereken noktalar arasında yer almaktadır.

Şirket içerisinde temel yetkinliklerin listesi çıkarıldıktan sonra bu yetkinlikleri destekleyici eğitim ve geliştirme çalışmaları yürütülmeli; her birey ayrı ayrı değerlendirilerek potansiyeli tespit edilmeli ve yetkinlikleri kapsamında ihtiyaç duyulan noktalara yönelik gelişim planları hazırlanmalıdır (Berger, 2008). Şirket içerisindeki yetenekli çalışanların geliştirilmesi onları cezbetme ve elde tutma konusunda önemli bir role sahiptir (Boz, 2008, s.79). Böylece çalışan şirket içerisinde gelişeceğini bildiği bir yeri daha fazla tercih etme eğilimindedir. Colvin (2011) yetenek geliştirme sürecini,

işletme içindeki var olan eğitim ve geliştirme çalışmalarının şirket misyonuna uygun olup yeni dahil olan çalışanların kolay bir şekilde benimsemesi, yetenek ve performansın artması için uygun bir program tasarlanması gerekliliğini öne sürmektedir. Buna bağlı olarak yöneticiler ekibi içerisinde yer alan çalışanlarının geliştirilmesinde ihtiyaçların giderilmesine destek sağlayacak bir ortam hazırlamalı; çalışanın da kendi kariyerini yönetmesi gerektiğinin bilincinde olmalıdır (Yavan, 2012).

Yeteneğin geliştirilmesi aşaması çalışanın işe alınması ile başlamaktadır (Güner, 2016, s.43). İşe alım aşamasında belirlenen çalışan yetkinlikleri gelecekteki konuma göre çeşitli eğitim, koçluk, rotasyon destekleri ya da diğer çalışma arkadaşlarıyla birlikte çalışmaya başlayarak eğitim ve gelişim fırsatları sunulmaktadır (Çelik ve Zaim, 2011). Yeteneği geliştirme sürecinde eğitim, küçük bir parça olup yalnızca eğitimden oluşmamaktadır. Hatta bu süreç öncelikle koçluk ve mentorluk çalışmaları ile başlamaktadır. Bu yöntemde çalışan ve süreç için yararlı olabilecek yönler ortaya çıkmaktadır. Çalışan için gelişim ve performans gibi olanaklar en uygun hale gelene kadar bireylerin yapıcı bir şekilde eleştirilmesi uygundur. İşletmeler geliştirme olanakları ve performansı en uygun hale getirmek için çalışmaktadır. Bu bağlamda yöneticiler, yetenekli çalışanlara gelişimini destekleyecek düzeyde geribildirim vermeli, samimiyeti illeterek yönetim düzeylerinde mentorluk süreçlerini kurumsal hale getirmelidir (Michaels vd., 2001, s.14).

Yetenek geliştirme süreci içerisinde gelişim programları çerçevesinde istenilenler ve ihtiyaçlar ortaya konmalıdır. Yetenekli çalışanların gelişimleri, anket, test, değerlendirme, görüşme ve 360 derece performans değerlendirmesi gibi teknikler ile sürecin nasıl ilerletilebileceği konusunda bir yol haritası çizilmeye çalışılmaktadır (Altınöz, 2009, s.79).

1.3.7. Yetenekli Çalışanı Elde Tutma

Yeteneği elde tutma stratejisi, şirket içinde önemli bir yere sahip değerli çalışanları kaybetmemek için gösterilen çaba şeklinde ifade edilebilmektedir (Gündüzalp ve Özkan, 2018, s.33). Bu bağlamda uzun vadede çalışan sadakatinin sağlanabileceği strateji ve çalışmalar uygulanmaktadır. Günümüzde yapılan çalışmalar yetenekli çalışanların elde tutulması konusunun yöneticiler için zor bir durum haline geldiğini göstermektedir (Boz, 2018, s.86). Samuel ve Chipunza (2009)'a göre bu durum yetenekli çalışanın birden

farklı işletmeden farklı teşvikler ile cezbedilmeye çalışılmasından kaynaklanmaktadır. Yetenekli çalışanlar şirket içerisinde kritik bir role sahip olmasından dolayı şirket içindeki pek çok çalışma bu çalışanların elde tutulmasına yönelik hazırlanmaktadır. Frank, Finnegan ve Taylor (2004), yetenekli çalışanların elde tutulmasını; “işletmenin öncesinde belirlenmiş olan iş hedeflerini belirlemesi konusunda, istenilen yetenekli çalışanların şirket bünyesinde tutulması için işverenler tarafından ortaya konulan gayret” olarak tanımlamaktadır. Bu noktada işletmeler yetenekli çalışanlarını kaybetmemek için şirkete karşı bağlılıklarını arttırarak mevcut işletmede kalmaları konusunda uygun ortamı yaratmalıdır (Ramlall, 2003, s.64).

Wellins ve Schweyer (2007)’ın yapmış olduğu araştırmalar sonucunda yetenekli çalışanların elde tutulabilmesi için iş-yaşam dengesinin gözetilmesi ve buna uygun olarak rol ve sorumlulukların yer aldığı bir pozisyonda kendilerini geliştirmeye/yenilemeye yönelik imkanın sunulduğu, beraber çalışmaktan zevk alınan çalışma arkadaşlarına sahip olunduğu ve kendini özgür hissettiği bir ortamda olmayı tercih ettikleri görülmektedir. Bununla birlikte yönetici ve liderleri tarafından değerli hissettirdikleri ve fikirlerine saygı göstermeleri, maddi ve manevi bir teşvik beklemektedirler (Alayoğlu, 2010). Hiltrop (1999)’un yapmış olduğu çalışmada yetenekli çalışanların elde tutulması aynı zamanda cezbedilmesi ile ilgili teknikleri ekle almaktadır. Bunlar aşağıda verildiği şekildedir:

- Yetenekli çalışanlar ile psikolojik sözleşmenin yapılması gerekmektedir. Burada adı geçen psikolojik sözleşme; çalışan ve işletme arasında kurulan yazılı olmayan bir sözleşme olup değişebilir bir şey olduğunun bilince olmasıdır.
- Yetenekli çalışanı elde tutmak ve cezbetme sürecinin üst yönetimin bir görevi olması ve işletmeye çekmek için bir öncelik haline getirilmesi gerekliliğidir.
- Sektör içinde rekabet arttırıcı ve diğerlerinden öne çıkan politikalar uygulamak.
- Ekip yöneticilerinin yetenekli çalışanların takibini yapma ve ihtiyaçlarını yerine getirme konusunda bilinçli hale getirmek.
- Yetenekli çalışana uygun değer teklisinde bulunmak.
- Yetenekli çalışanlara kendilerini geliştirebilecekleri fırsatlar ve kariyer olanakları sunmak, koçluk yapmak.
- Bireysel gelişimlerini desteklemek ve bilgiler sunmak.

- Yetenekli çalışanlara kariyer yolculuklarında her zaman yükselebilmelerine yönelik iş deneyimi sağlamak.
- İşletme için yetenek havuzu oluşturmak.

Verilen bu maddeler yetenekli çalışanların elde tutulabilmesi için şirketlerin uygulaması ve dikkat etmesi gereken noktaları belirtmektedir. Bu çalışanlar şirket için önemli olduklarını hissetmek isterler. Bunun yanında uygun çalışma ortamının sağlanması, şirkete sağladıkları katkıların farkında olunması, doğru pozisyonda çalışmalarını motive edici maddi imkanların sunulması mevcut şirket bünyesinde kalmalarını sağlarken şirkete karşı bağlılığın da gelişmesine katkı sağlamaktadır (Gündüzalp & Özen, 2018, s.33). Çalışanı elde tutmak için değerlendirebilen uygulamalar iş ve yaşam dengesinin sağlanması, ücretlendirme ve ödüllendirme, çalışan motivasyonu ve kariyer olanakları olarak dört başlık ile ifade edilebilmektedir:

1.3.7.1.İş-Yaşam Dengesinin Sağlanması

Çalışma hayatı içerisinde doğru bir şekilde kurulan iş-yaşam dengesi, çalışılan şirket içerisinde mutlu olma halini de pekiştirmektedir. Lockwood (2003, s.3), iş-yaşam dengesini, bireyin işi ile ilgili isteklerinin bireysel yaşam ile istekleri ile dengede olma hali şeklinde yorumlamaktadır. İş-yaşam dengesinin sağlanması şirkete olan bağlılığı da etkileyeceğinden işletmelerin buna yönelik çalışmalar yapması önemlidir. Özellikle bağlılığı maddi olmayan daha çok manevi detaylar olan takdir edilme, değer gördüğünü hissetme gibi yaklaşımlar şirkete bağlı bir çalışan yaratma konusunda önemlidir. Bu bağlamda çalışanlara işleri üzerinde daha fazla kontrol sahibi olmalarına yönelik imkan tanınması, maddi olmayan ödüllendirmeler iş-yaşam kalitesinin olumlu bir şekilde şekillenmesine neden olmakla birlikte iş ve özel yaşam arasında da bir denge kurmasına katkı sağlayacaktır (Garger, 1999, s.10-17; Gaylard vd., 2005, s.87-97). Şirketler için çalışanlara tanınan iş-yaşam dengesinin kurulması işletmede kalmaların yönelik dikkat edilmesi gereken detaylar arasında. Buna bağlı olarak şirket içinde iş-yaşam dengesinin sağlanabilmesine yönelik stratejilerin geliştirilmesi önemlidir.

1.3.7.2.Maddi Olanaklar: Ücretlendirme ve Ödüllendirme

Ücretlendirme ve ödüllendirme sistemleri yetenek yönetimi yaklaşımı içerisinde önemli bir süreç olup; potansiyel yeteneklerin şirkete çekilmesi, yerleştirilmesi ve elde tutulması gibi çeşitli konularda da etkiye sahiptir. Günümüzde ise şirket içerisinde

uygulanacak ücretlendirme sistemlerinde bireysel performansa dayalı bir sistem izlenmektedir. Böylece yüksek performansa sahip çalışan ile düşük performansa sahip çalışanın ikramiye ve maaşlarında farklılıklar görülerek yetenekli çalışanların elde tutulması desteklenmektedir (Surtherland & Jordaan, 2004; Griffeth, 2000). Buna bağlı olarak iş sınıflandırması yaparak ücretlendirmeleri belirlemek kabul görülen bir sistem olup A, B ve C olmak üç farklı ücretlendirme sınıfına ayrılır ve bunlar şu şekilde ifade edilebilir (Huselid, vd., 2005; Polat, 2011).

- A sınıfı olarak nitelendirilen işlerin ücretlendirme sistemi stratejik pozisyonlarda görev alan kişiler olup performanslarına yönelik ücretlendirmelerinin olması,
- B sınıfı olarak nitelendirilen işlerin iş seviyelerine/kıdemlerine bağlı olarak ücretlendirilmesi,
- C sınıfı olarak nitelendirilen işlerin ise piyasa koşullarına uygun olarak ücretlendirilmesi anlamına gelmektedir.

Yetenek yönetiminin öncülerinden biri olan Peter Cappelli, bu yaklaşım çerçevesinde, piyasa koşullarına uygun ancak yetenekli çalışanların yetkinlerine göre farklılaştırılmış ve kişinin performansına ve potansiyeline uygun bir ücretlendirme politikasının izlenmesi gerektiğini ve stratejik öneme sahip yetenekli çalışanlara daha yüksek bir ücret ödemesi yapılması gerekliliğini ortaya koymaktadır (Atlı, 2012, s.215).

Yetenek yönetimi yaklaşımında ödüllendirme ise maddi ve manevi olmak üzere iki farklı şekilde sağlanabilmektedir. Ödüllendirmeler çoğunlukla motivasyon sağlama amacıyla gerçekleştirilmektedir. Bu bağlamda yöneticiler çalışanların performans, davranış ve şirket için sağlanan faydada artış görülmesi gibi detaylara bağlı olarak ödül verebilmektedir. Bu ödül, maddi bir değere sahip olabileceği gibi bir takdir, kutlama gibi manevi bir dayanak da olabilmektedir. Bu bağlamda yapılan araştırmalar maddi ödüllerin çalışan üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu ve performansa yönelik artışı öne sererken; manevi ödüllerin de sosyal tanınma, saygınlık gibi çalışanların performansını olumlu etkileyecek şekilde artışa neden olduğu görülmektedir (Güner, 2016, s.43). Ödüllendirme sistemi içinde gayri resmi veya kişiye özel ödüller yöneticiler ile çalışanların ilişkilerini güçlendirmekte ve çalışan daha fazla teşvik etmektedir (Atlı, 2012, s.232). Ödüllendirme sistemleri aynı zamana personel devir hızını azaltmakta ve iş gücünü daha verimli kıldığına dair bilimsel olarak ortaya konmaktadır (Akın ve Erdost-Çolak, 2012). Bu

bağlam da yetenek yönetimi süreçleri içerisinde de çalışanı elde tutmak ve bağlılığını geliştirmek için maddi ve manevi ödül stratejilerinin kullanılması önemlidir.

1.3.7.3.Çalışan Motivasyonu

Şirket içi verimliliğin artması açısından önemli olan çalışan motivasyonu, yetenekli çalışanın elde tutulması açısından da kritik bir role sahiptir. Şirket içerisinde yeteri düzeyde motive olan çalışan farklı bir yere gitmeyi düşünmeyecektir. Bunun yanında motivasyon diğer unsurları da pekiştirmekte ve aidiyet duygusunun gelişmesine yardımcı olmaktadır. Motivasyonu yüksek çalışanların şirkete sağladıkları katma değer fazladır. Dolayısıyla çalışanın motivasyonunun geliştirilmesi önemli olup bu düzlemde çeşitli etkinlikler ve iletişimi arttıracak çalışmalar yapılabilmektedir.

1.3.7.4.Kariyer Olanakları

DeCenzo ve Robbins'e (2007) göre kariyer "kişinin iş yaşamı boyunca deneyimlediği deneyimler bütünüdür." şeklinde tanımlanmaktadır. Kariyer şirket ve çalışan bağlamında her iki şekilde de oldukça önemli bir süreci kapsar. Kariyer gelişim fırsatları ile çalışanlar iş ile ilgili niteliklerini, potansiyellerini görebildikleri gibi şirketler de çalışanların kariyer beklentilerinin farkına vararak doğru pozisyonlarda çalıştırmaya dikkat etmektedir; Böylece çalışanlar kariyer hedeflerini belirleyip gerçekleştirmelerine olanak sağlarken doğru pozisyonlarda çalışmaları şirket için de yüksek performans ve verim olarak geri dönecektir (Akar, 2015, s.98-99; Boz, 2018, s.91). Şirket için kariyer geliştirme fırsatları gelecekte ihtiyaç duyacakları nitelikli çalışanların tespit edilmesi noktasında da önemli olup belirli bir strateji içerisinde geliştirme olanaklarına sahip olacaklardır (Uyargil vd., 2008, s.307). Şirket içerisinde yetenekli çalışanlara sağlanan kariyer fırsatları çalışanın daha tutkun bir şekilde işine bağlanmasına ve elde tutulmasına da etki etmektedir.

1.3.8. Örgütsel Yedekleme

Organizasyonel yedekleme çeşitli nedenlerden dolayı kritik ve kilit pozisyonlar başta olmak üzere, çeşitli pozisyonların da aniden boşalması riskini ortadan kaldırmak için önceden yapılan bir planlama olarak bilinmektedir (Barutçugil, 2004, s. 331). Yetenek yönetimi uygulamalarında kritik öneme sahip pozisyonundaki kişilerin bir yedeğinin olması şirketin zaman ve maliyet açısından kayıp yaşamamasına ve boşluğun etkin bir şekilde yönetilmesine imkan tanır. Yedekleme yönteminde esas amaç veya uzun vadede geleceğe

yönelik çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak bu süreci doğru bir şekilde yönetebilmeyi kapsamaktadır (Yazıcıoğlu, 2006, s.32).

Örgütsel yedekleme sürecinde öncelikle gelecekte ihtiyaç duyulabilecek önemli pozisyonlar belirlenir ve şirket içindeki çalışanlar önceden tespit edilir. Buna bağlı olarak çalışanlara çeşitli gelişim fırsatları tanınarak pozisyona hazırlanır ve yerleştirilir (Çelik, 2019, s.61). Böylece şirket içinde bu yeteneklere ihtiyaç duydukları zaman istedikleri zamanda kullanabilmektedir. Yedekleme süreçleri içerisinde kullanılan iletişimin açık ve şeffaf olması, anahtar özelliklerin belirlenmesinde net ifade ortaya koymaktadır. Bu sürecin doğru yönetilmesi farklı departmanların değerlendirilmesinde farklı kaynaklardan bilgi sağlanması bu iletişim sürecinin bir parçasıdır. Yedekleme süreci sonunda çalışana bu konu hakkında bilgi verilip verilmemesi şirketin uyguladığı yetenek yönetimi stratejisinin nasıl bir iletişimi tercih ettiğine göre farklılık göstermektedir (Yaman, vd., 2021, s.2718-2719).

Charnet'e göre iş gücünün planlanması bugün ve gelecekteki liderlik pozisyonlarının korunması amacıyla geliştirilmesi gereken ve her şirketin farklı departman için lider görevleri ve yüksel potansiyelli bireyleri hazırlama süreci olarak tanımlar (Ahmadı, vd., 2012, s.217). Şirketler yetenek yönetimi çerçevesinde yedekleme sürecini doğru bir şekilde yürütebilmek için birkaç yöntem uygulamaktadır. Bunlar arasında en çok 9 box yöntemidir.

1.3.8.1. Kutu Matrisi (9 Box Matrisi)

Yetenek yönetimi stratejisinde en çok tercih edilen yedekleme matrisi olan 9 kutu matrisi, kritik pozisyonların belirlenmesi ve çalışanların yedeklenmesi konusunda önemli bir role sahiptir. Bu model çalışanların performans ve potansiyellerine göre bir dağılım söz konusudur. Yetenekli çalışanların yetenek değerlendirmeleri 9 box matrisi ile yapılmaktadır. Yetenekli çalışanlar, yetenek değerlendirmesi yoluyla şirketin ihtiyaçları baz alınarak temel yetenekleri karşılayıp karşılamadığına bakılmaktadır (Reni, vd., 2022, s.243). Bu bağlamda yalnızca yetenekler sadece belirlenmemekte aynı zamanda ölçülmektedir (Singh, 2021). Yeteneklerin değerlendirilmesinde ise 9 kutu matrisi olarak bilinen referans aracı kullanılmaktadır. 9 kutu matrisi, iş verenlerin yetenekli çalışanların yeteneklerini geliştirme ve ölçme faaliyetlerini incelemektedir. Bu matrisin 2 ana unsuru bulunur. Bunlar çalışanın performansı ve gelecekte göstereceği büyüme performansı olan

potansiyelidir. Yetenek yönetimi yaklaşımında yetenekli çalışanların gelişimini görmek ve bir sonraki pozisyon için uygun olup olmadıklarını ölçmek amacıyla kullanılan 9 kutu matrisi, yedekleme çalışmalarında da başvurulan yöntemler arasında yer almaktadır. Bu modeli uygulamadan önce takip edilmesi gereken adımlar şu şekilde gösterilebilir (Davies ve Davies, 2010, s.421-422):

- İlk olarak şirket için kilit pozisyonların belirlenmesi ve bu pozisyon için uygun yedeğin bulunması gerekmektedir. Bu durum ani bir işten çıkma ya da terfi durumunda iş sürekliliğini kesintiye uğratmamak için yapılmaktadır.
- Kilit pozisyonlar belirlendikten sonra bu pozisyonları yedekleyen farklı pozisyon ve yetenekli çalışanlardan aday belirlemesi yapılmaktadır. Bu noktada hem pozisyon hem de kişi bazlı yedekleme yapılmaktadır.
- Bir diğer aşama ise yedekleme planı oluşturmak. Burada 9 kutu matrisi devre girmektedir. Bahsi geçen 9 kutu matrisi Şekil 6’te görüldüğü gibidir:

Şekil 6: 9 Kutu Matrisi



Kaynak: Risus International, 2015

9 kutu matrisi, performans ve potansiyelin ön planda tutulmaktadır (Joos, vd., 2019). Modelin boyutları, düşük, orta ve yüksek olmak üzere değişmektedir. Orta uzun ve kısa vadede de yedekleme kutucukları yer alır. Yedekleme sürecine dahil olan çalışanlar performans ve potansiyelleri göz önüne alınarak bu matris içerisinde ilgili yerlere yerleştirilir. Buna bağlı olarak performansı orta ve yüksek aralığında yer alan adaylar

yedekleme sistemi içerisinde dahil olur ve gelişim planları yapılarak yedeklendiği pozisyona hazırlanmaktadır. Bu zaman içerisinde süreç izlenerek performans kontrolleri de bu matris üzerinden takip edilmektedir.

Yetenek yönetimi yaklaşımı içerisinde en çok görüşüne danışılan ve en yaygın kullanılan sistem 9 farklı kategoriye yerleştirilmiş 9 kutu matrisidir (Siahaan & Bahri, 2019). Çalışanların potansiyel ve performansları göz önüne alınarak oluşturulan bu matris iş potansiyelini analiz etmeyi kolaylaştırarak performans haritası oluşturmaktadır (Reni, vd., 2022, s.244). Bu matris aynı zamanda geleceğin liderlerini de etkili bir şekilde belirlemenin ve yetenekli çalışanların gelecekte hangi pozisyonda rol alacağının da belirlenmesi açısından yetenek yönetimi süreci içerisinde yedekleme yapmaya yardımcı bir araçtır (Nugroho, 2020). Şekil 6'da de görüldü gibi bu matris üzerinde yapılan değerlendirmeler, Yüksek düzeydeki profesyoneller, önemli performans gösterenler, geleceğin yıldızları ve işlenmemiş elmaslar olmak üzere stratejik öneme sahip pozisyonlar için bir tablo ortaya çıkarak bu kutucuklularda yer alan kişiler geliştirilmektedir (Taylor, Wellens ve Krishnamoorthy, 2021). Bu matris çerçevesinde çalışanlar şirketin belirlemiş olduğu belirli kriterleri karşılamaları durumunda dahil olmaktadır.

1.4.Yetenek Yönetimi Boyutları

Yetenek yönetimi yaklaşımı şirketin istenilen hedeflere ulaşma noktasında doğru çalışanları seçmesinde önemli bir role sahiptir. Şirketler yetenekli çalışanları kendilerine dahil etmek için çeşitli çalışmalar gerçekleştirmektedir. Yetenekli çalışanlar da kendilerini ve şirketlerini değerlendirmekte bunun sonucunda da yetenek yönetimi boyutları ortaya çıkmaktadır (Güner, 2016, s.47). Bu boyutlar çalışan yetkinlikleri, iş tatmini, öz yeterlilik, kuruma güven, kurum desteği ve kurum ile uyuma dayanmaktadır. Bu kavramlar yetenek yönetimini ölçmek üzere uygulanan ölçeğin boyutlarından yararlanılmakta olup beş boyutta incelenmektedir (Kanap Güngör, 2013, s.1).

1.4.1. Kuruma Güven

Mishra ve Morrissey (1990)'e göre örgütsel güven, şirketlerin çalışana sağladığı desteğin algısı, yöneticinin dürüst ve yaptığı işin arkasında duracağına olan inancı olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanıma göre ise kuruma olan güven, çalışanların kurum ile özdeşleşmiş hissetmesi ve kurum amaçları ile kendi amaçları arasında bir ilişki kurarak

kuruma karşı bağlılığının artmasıdır (Güner, 2016, s.48). Bu bağlamda yetenekli çalışanların kurumsal güvene dayalı bir ortamda çalışabilmesi için yönetici ve liderler tarafından bu güven ortamının oluşturulabilmesi gerekmektedir (İşçi, 2010). Çalışanların kuruma olan güveni yetenek yönetimi yaklaşımı için önemlidir. Böylece çalışanlar şirketlerinde uzun vadeli bir bağ kurarak şirkete karşı güvenleri artabilmektedir. Kurumlar da bu bağlamda çalışanlarını güçlendirmeli ve çalışanda bulunduğu şirket içerisinde güçlendiğine dair bir algı oluşması öneli olup kuruma karşı güveni artması gerekmektedir (Çöl, 2008, s.36). Çalışanlar nezdinde güvenin arttığı kurumlarda çalışan bağlılığı gelişmekle birlikte çalışma isteğinin artması, ilişkiyi sürme gibi çeşitli olumlu faktörler gelişmektedir.

Çalışanın kuruma karşı duyduğu güven bireysel bir olgudur (Büte, 2011). Buna bağlı olarak da şirket yetenek yönetimi çalışmaları ile yetenekli çalışanın kurumdaki sürekliliğini sağlamaya çalışmaktadır.

1.4.2. Kurum Desteği ve Operasyonel Uyum

Kurum desteği, şirketin çalışanı önemseydiği, değerini ve mutluluğunu arttırıcı çeşitli çalışmalarda bulunmasını ifade etmektedir. Algı temelli bir kavram olan kurum desteği bireylere göre değişkenlik göstermekle birlikte çalışanın ne kadar destek gördüğünü hissettiğine ve düşünmesine bağlı olarak değişmektedir (Demirel, 2013, s.224-225). Çalışanların adil bir ortamda çalışması, başarı ve yetkinliklerinin geribildirimler ve iletişim kanalları yoluyla geliştirilmesi, ücret, kariyer gelişimi tanıyan bir ortamın olması ve bunlar hakkında bilgilendirme, başarıların ödüllendirilmesi kurumun desteği ve operasyonel uyum ile ilişkili olup; çalışanların bireysel hedefleri doğrultusunda istedikleri hedefe ulaşabilmesini mümkün kılmaktadır (Eren, 2013).

Kurumsal destek ve operasyonel uyum, çalışanların fiziksel ihtiyaçlarının yanında duygusal ihtiyaçlarını da karşılamaya hazır olduğunu, işleri daha verimli bir şekilde yapabilmek için gerekli ihtiyaçlarının karşılanabileceğini çalışana hissettirdiği bir ortam oluşturma, ödüllendirme ve değer verdiğinin algılandığı bir süreci kapsar (İslamoğlu, Birsal ve Börü, 2007, s.25). Böylece bu boyutun temelinde çalışanların beklentileri ile kurumun beklentilerinin uyumlu hale getirilmesi ön plana çıkmaktadır. Aynı zamanda yalnızca çalışana değil, şirketin diğer işletmeler ile piyasa içerisinde uyum ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi, örgütsel performansı geliştirebilmesi, kurum hedeflerine

ulaşma konusunda çalışan fayda sağlayarak gerekli iyileştirmeler yapması açısından da önemlidir (Bingöl, 2006).

1.4.3. z Yeterlilik Algısı

Yetenek yönetimi yaklaşımı boyutlarından biri de öz yeterlilik algısı olup çalışanın kendinden beklenen durum ve davranışları yönetmesini sağlayan yeteneklere olan inancını ifade etmektedir. z yeterlilik örgütsel süreçler içerisinde birçok etkinliği etkilemektedir (Kanap Güngör, 2013, s.111). Barutçugil (2002), çalışanın kendi yetkinliklerine olan inancı olan öz yeterlilik algısının çalışanın başarı düzeyinin ölçülmesi, sınıflandırılması, güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konarak bunların geliştirilebileceği faaliyetler organize edilerek başarının pekiştirilmesine bağlı olduğunu ifade etmekte, başarısız olunan yanların da giderilmesini destekleyerek bireysel performanslarına göre ödüllendirme sistemlerinden yararlanarak destekleyici faaliyetlerde bulunulması gerekliliğini ne sürmektedir. Çalışanın z yeterlilik algısının güçlü olması; performans, iş tatmini, stres, liderlik, potansiyelini güçlendirme gibi çeşitli değişkenleri etkilemektedir. Meydan, Basım ve etin (2011), z yeterlilik algısını çalışanların zor ve gerçekçi hedefler seçerek bu hedeflere daha bağlı olmalarını sağladığını ve bireysel anlamda performanslarını olumlu etkilediğini söylemektedir.

z yeterlilik algısı, yetenek yönetimi süreçleri içerisinde yer alan performans yönetimi noktasında da etkili olup çalışanların değerlendirilmesini ve geribildirim almasını sağlamaktadır. Bu bağlamda çalışanların yerine getirdiği işler işletme için önemli sonuçlar doğuracağı bilincinin olması öz yeterlilik algısından oluşmakta olup beraberinde motivasyonu, kuruma olan güveni, bağlılığı ve gelecek hakkında net çizgilerin oluşmasını olumlu yönde etkilemektedir (ayan, 2011).

1.4.4. İş Tatmini

Yetenek yönetimi boyutlarından biri olan iş tatmini boyutu çalışanın içinden hoşlanma boyutu olarak da bilinmektedir. İş tatmini çalışanın yaptığı işe, çalışma ortamına, iş yerinde karşılaştığı davranışlara ve şirket tarafından aldığı hizmete karşı göstermiş olduğu olumlu ve olumsuz tepkilerin toplamı olarak tanımlanabilmektedir (Kanap Güngör, 2013, s.111). Yazıcıoğlu (2010) ise iş tatminini çalışanın işi ile yaşantısının memnuniyet gibi olumlu duygular ile sonuçlanan bir duygu ile algılanması olarak değerlendirir. Bu bağlamda iş tatmini yetenek yönetimi çalışmalarında çalışanların

iş tatmini duygularını pekiştirmeleri önemli olup şirketin uzun vadeli hedeflerine ulaşmasında büyük bir etkiye sahiptir (Güner, 2016, s.49).

Çalışanın işi onu motive ediyorsa bu “iş tatmini”, demotive edip çalışanın işini yapmasını engelleyici bir unsur oluşturuyorsa “iş tatminsizliği” olarak nitelendirilmektedir (Rutherford, vd., 2009, s.1146-1151). Bu bağlamda yetenekli çalışanları elde tutmak önemli olup kurum sürekliliğinin sağlanması için düzenli bir şekilde yönelik performans değerlendirmesi yapılmalı ve tüm şirket genelinde uygulamalıdır (Çakırer, 2009). Böylece yetenekli çalışanların hedeflerinin belirlenmesine katkı sağlayarak çalışanı harekete geçirmekte ve yeteneklerinin göz önünde bulundurularak çalışanın hedefleri ve belirlenerek yaptığı işten tatmin duyması sağlanmaktadır. Çayan (2011) iş tatminin çalışanların başarılarının ödüllendirilmesi, verimli ve verimsiz çalışanların arasındaki farkın görülmesini sağlayarak adaletli ortamın sağlanmasına ön ayak olur ve bu da çalışan bağlılığı ve performansında artışa neden olur.

1.4.5. Yetkinlik

Yetenek yönetimi boyutlarının son maddesi olan yetkinlik, çalışanın şirket hedeflerini gerçekleştirebilmek için kullandığı yetkinlikler olarak değerlendirilmektedir. Burada yetkinlikler bilgi, beceri ve tutumları içinde barındıran aynı zamanda gözlemlenebilir davranışlar bütünü olarak yer almaktadır. Bu yetkinlikler çalışanın işteki rolünü belirlemekte olup performans ile bağlı olarak belirli standartlar ile ölçülebilen eğitim ve gelişim yoluyla geliştirilebilmektedir (Düztepe ve Biçer, 2003, s.14). Büte (2011) yetkinliği şirket amaçları doğrultusunda ele alınması gerektiğini belirtmektedir. Şirket içinde ortak bir kültürün benimsenmesi çalışanları bilgi, beceri, tutum ve davranışlarına da etki edecek ve yetkinlikleri üzerinde büyük bir rol oynayacaktır. Çalışan yetenekleri aynı zamanda çalışanların bireysel olarak farklılıklarına, eğitim, deneyim, mesleki yeterliği gibi etkenler çerçevesinde şirket içerisindeki işlerinin farkına varmalı, bulunduğu departmana uygun nasıl bir performans geliştireceğini ve ne yapacağını bilmelidir (Atlı, 2012).

1.5. Yetenek Yönetimi Yaklaşımında Liderlik: Önemi ve Rolü

Yetenek yönetimi yaklaşımı içerisinde liderlik önemli bir role sahiptir. Koçel (2005) liderliği, birey veya toplum üzerinde belirli bir ikna kabiliyetine sahip ve hedefe yönelik doğru bir şekilde hareket ettirebilme yeteneğine sahip olan kişilerin yetkinliği olarak

tanımlamaktadır. Şirket içerisindeki yeteneklerin etkili bir şekilde yönetilmesi şirkete karşı bağlılığın artmasını sağlamada liderliğin önemli bir rolü bulunmaktadır (ISR, 2006, s.3). Doğan (2007)'a göre liderlik ise çalışanları bir amaca yöneltmeye ikna etme yeteneği ve liderin tüm grup üyelerini bir araya getiren ve bir amaç yöneltten kişi olarak nitelendirilmektedir. Bir lider çalışanları şirket stratejilerine ulaştırmak için yenilikçi ve yaratıcı hedeflere yöneltmeli ve sürdürülebilir bir rekabet ortamı oluşturmalıdır (Altıntaş, 2007, s.1). Bu bağlamda liderlik özelliklerinin verimli bir şekilde kullanılması çalışan bağlılığının artmasında önemli bir etkiye sahiptir. Liderlerin çalışanların yeteneklerini etkin bir şekilde yöneterek, potansiyeli yüksek çalışanları şirkete kazandırması gibi önemli görevlere sahiptir. (Doğan & Demirel, 2008). Çalışanlar konsept fikirlerden ziyade ortaya şirket içerisinde ortaya konan davranışlardan etkilenmektedir; dolayısıyla liderler de bir rol model oluşturacağından şirket içerisinde aktif ve geniş faaliyetlerde bulunmaları önemlidir (Economist Intelligence Unit, 2006).

Yetenek yönetimi, şirketin yetenekli çalışanlara sahip olabilmesi için öncelikle çalışanların kendilerini geliştirebilecekleri ve ortaya koyabilecekleri bir çalışma ortamının yaratılması gerekmekte olup, yönetim tarafından istenilen karar ve davranışlara uyumlu davranışları beklenirken liderlerin de bu süreçte bu çalışanlara gerekli öğrenme alanlarını oluşturabilmelerine imkan tanır (Peters, 2006, s.12; ISR, 2006, s.3). Buna bağlı olarak üst yöneticiler şirketin bağlı olduğu piyasa içerisinde daha fazla gelişebilmesi ve yetenek kaynaklarının arttırılması noktasında liderlere sorumluluk vermekte ve yetenek savaşları olgusu altında işletme dışı kaynaklar yerine şirket içi kaynaklara yönelmesi ve buna yönelik yetenek yönetimi süreçlerinin desteklenmesine yönelik sorumluluk atfetmektedir (Yavan, 2012). Tüm bunlara istinaden Peters (2006, s.12) ise liderlerin yerine getirmesi gereken temel ilkeleri şu şekilde sıralamaktadır:

- Çalışanlar her daim ön planda tutulmalıdır.
- Yetenekli çalışanların yetkinliklerini etkin bir şekilde nasıl yönetileceğini düşünmekte ve faaliyet göstermektedir.
- En iyi için çalışılmalıdır.
- Çalışan duygu, düşünce ve beklentilerine önem verilmektedir.
- Çalışanlar tarafından kendilerine yönetilen eleştiriler dikkate alınmalıdır.
- Çalışanlar tarafından hak edilen maddi imkanlar sağlanmalıdır.

Forman (2006)'a göre liderler yetenek yönetimi faaliyetlerinin her bir adımında aktif bir şekilde görev alarak yetenek yönetimi etkinliğinin arttırılabilmesini sağlayabilmektedir. Liderler, şirket içerisindeki yeteneklerin iyi bir şekilde yönetilerek getireceği olumlu sonuçları veya yaşanacak olan kayıpları görebilmeleri, çalışanların şirket bağlılığını arttırmayı ve şirket içinde verimli, karlı bir ortam sağlamayı amaçlamakta ve gerekleştirmelilerdir (Kaye ve Evans, 2003, s.42).



İKİNCİ BÖLÜM

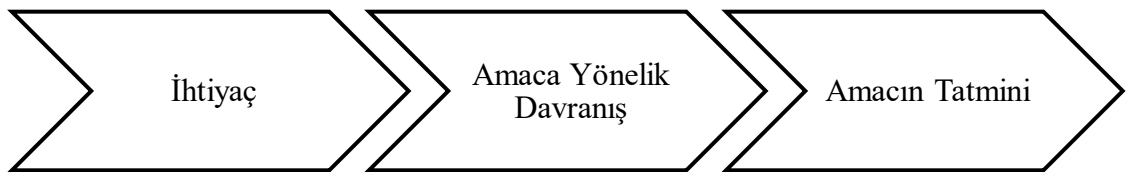
ÇALIŞAN MOTİVASYONU

Bu bölümde motivasyon ve çalışan motivasyonu kavramları, içsel ve dışsal motivasyon olmak üzere motivasyon türleri açıklanmaktadır. Bununla birlikte, çalışan motivasyonunu etkileyen faktörler ekonomik faktörler, psiko-sosyal araçlar, örgütsel-yönetimsel araçlar başlıkları altında detaylı olarak ele alınmaktadır.

2.1. Motivasyon ve Çalışan Motivasyonu Kavramı

Latince “motive” kelimesinden türeyen motivasyon kavramı, TDK’ye göre “isteklendirme, güdülendirme” anlamına gelmektedir (TDK, 2024). Bireyi harekete geçiren ihtiyaçlardan oluşan bir kavram olan motivasyon, bireyi herhangi bir amaç doğrultusunda uygun şekilde davranmaya iten içsel bir güç olarak da tanımlanmaktadır (Kaplan, 2007, s.4-5; Mutlu, 2017, s.134). Robbins ve Judge (2013, s.204)’ye göre motivasyon herhangi bir hedefe ulaşmak amacıyla gösterilen gayret, istikamet ve kararlılık iken; Ryan ve Deci (2000)’ye göre motivasyon kişinin bir amaç için harekete geçmesini ifade etmektedir. Daft (1997, s.526)’a göre ise motivasyon kavramı, herhangi bir davranışı sürdürmekte duyulan heyecan ve içsel, dışsal etkenlerden etkilenmedir. Motivasyon kavramına yönelik pek çok farklı tanım bulunmakta olup tüm bunlara dikkat ettiğimizde bir işi yapmak için harekete geçme, güdülenme ve davranışın devamını getirme şeklinde özetlenebilmektedir. Bu noktada önemli olan motivasyonun varlığının sürdürülebilmesidir. Kişinin davranışını bazı hedefler doğrultusunda “yönlendirme, sürdürme ve harekete geçirme” süreçlerini kapsayan motivasyon bu bağlamda üç temel noktaya dayanmaktadır (Greenberg ve Baron,1997, s.142; Kayacan, 2020, s.3). İhtiyacın karşılanması, hedefin gerçekleştirilmesi olarak tanımlanabilecek olan motivasyon süreci şekil 1’de gösterildiği gibi sürmektedir.

Şekil 7: Temel Motivasyon Süreci



Kaynak: Hodgetts, 1999, s.496

Şekil 7’de görülmüş olduğu gibi bireyin motive olma sürecine yönelik temel bir kurgu oluşturulmuştur. Bu bağlamda çalışan motivasyonu incelendiğinde çalışanlar ile işveren ya da yöneticiler arasındaki etkileşim sürecinden bahsedilebilmektedir. Bu bağlamda çalışan motivasyonu, çalışanların işe başlama, sürdürme ve görevlerini istekli bir şekilde yerine getirmelerini sağlayan güç olarak tanımlanabilmektedir (Önen ve Tüzün, 2005, s.5). Çakar ve Ceylan (2005) ise çalışan motivasyonunu çalışanların işlerine ilişkin tutumlarını güdülenmiş bir şekilde yerine getirmeleri şeklinde ifade etmektedir. Çalışanların kendi istek ve arzuları doğrultusunda hareket etmesi olarak tanımlanan çalışan motivasyonu kavramı 1930’larda örgütsel davranış çalışmaları içerisinde incelenmeye başlamış ve günümüze kadar gelmiştir (Koçel, 2005, s.235; Küçüközkan, 2015, s.100). Kişinin motive olabilmesi için öncelikle fiziksel ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir. Fiziksel ihtiyaçların karşılanması şart olsa da motivasyonun sürekliliği için yeterli değildir (Kim, 2005). Bu ihtiyaçlarla birlikte başarı, kişisel gelişim, kabul görme daha manevi ve soyut ihtiyaçların da karşılanması gerekmektedir. Özellikle öğrenme eylemi kişiyi motive etme anlamında itici bir güç oluşturmaktadır (Aydemir, 2013). Bu bağlamda çalışan motivasyonu incelendiğinde öğrenme, başarı ve performans ilişkisini bir arada barındırdığı görülebilmektedir. Çünkü çalışan yeterli motivasyona sahip değilse performans ve verimliliğinde düşüşler yaşanabilmektedir. Çalışanın gösterdiği performans ve buna yönelik sağlanan geribildirim motivasyonun artmasında önemli bir etkidir (Ertürk, 2001). Çalışanların bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak kullanılabilmesi için yönetici veya işverenler tarafından motive edilmesi gerekmektedir (Koçel, 2005, s.483). Performans, motivasyonun sağlanmasında önemli bir araç olmasından dolayı Maier “Performans =Yetenek x Motivasyon” formülünü oluşturmuştur (Latham, 2007, s.3). Bu formüle göre çalışanların hedeflenen performansa ulaşabilmeleri için yeteneklerini etkin ve verimli bir şekilde kullanmaları motivasyonun gelişmesini etkilemektedir. Motivasyonun somut bir olgu olmamasından dolayı, etkisi/sonucu iş performansı üzerinden rahat bir şekilde anlaşılabilmektedir (Keser, 2006, s.11). Her çalışan için motive olma durumu farklı olmasından motivasyon herhangi bir yöne sahip olgular arasındadır (Kayacan, 2020, s.5). Böylece çalışanlar aynı olaydan farklı şekillerde etkilenerek motivasyonları farklı yöne evirilebilmektedir.

Çalışan motivasyonu yıllar içerisinde farklı şekillerde sağlanmış olup farklı detayları odak noktasına almıştır (Pink, 2009). Bu bağlamda motivasyonun tarihsel gelişimi incelendiğinde Tablo 5’de görülen kavramların yer edindiği görülmektedir.

Tablo 5: Çalışan Motivasyonunun Tarihsel Süreçteki Değişimi

Motivasyon 1.0 Yaklaşımı	Yeme, içme, hayatta kalma gibi fiziksel ihtiyaçların karşılandığı motivasyon yaklaşımıdır. Antik çağlardan günümüze kadar gelmiş olan bu yaklaşım günümüzde yetersiz sayılan çalışan motivasyonu çalışmaları arasında yer almaktadır.
Motivasyon 2.0 Yaklaşımı	Ödül ve ceza sistemine dayanan bu yaklaşım, çalışan motivasyonu geliştirme noktasında en çok kullanılan sistemdir. Fayda sağlayan eylemler ödüllendirilirken (prim, yan hak, terfi vb.) zararlı sayılan eylemler cezalandırılmaktadır (işten kovulma, para cezası vb.). 20.yy koşullarına göre etkili bir yöntem olan bu yaklaşım 21.yy koşullarında her ne kadar uygulansa da yetersiz kalmaktadır.
Motivasyon 3.0 Yaklaşımı	Motivasyon 2.0’ın yetersizliğinden oluşan bu motivasyon yaklaşımı; çalışanın özerk olarak kabul edildiği yaklaşımlar arasındadır. Çalışana gerekli özgürlükler tanınmış kontrolün ellerinde olduğu bu yaklaşımda verimlilik ve şirket bağlılığına yönelik pozitif sonuçlar görülmektedir. Yaklaşımın temeli, esnek çalışma, istedikleri işi yapmaya izin verilmektedir. Yapılan iş sonucunda ödül kazanma yerine tatmin duygusu yatmaktadır.

Kaynak: Pink, 2009’dan yararlanılarak oluşturulmuştur

Şirket içerisinde yüksek motivasyonla çalışma sağlamak önemli olup motivasyon sürekli kılınmalıdır. Aksi takdirde iyi giden iş performansında düşüşler görülebilmektedir.

2.2. Motivasyon Çeşitleri

Motivasyon, şirket çalışanlarının görevlerini yerine getirmelerinde ve davranışlarını sürdürebilmelerinde etkilidir (Ayhan, 2009, s.48). Yeterli düzeyde güdülenme olmaz ise çalışanlar yeteri düzeyde motive olamadıkları için çaba sarf edemeyeceklerdir. Dolayısıyla görevler yerine getirilirken çeşitli şekillerde motive edilmeleri gerekmektedir (Çulpan, 1978, s.15). Kişini motive olmasında dış ve iç faktörlerin etkisi oldukça fazladır. Kişi motive olma sürecinde birden fazla faktörden

etkilenebilmektedir. Bunlar başlıca içsel ve dışsal motivasyon olarak ön plana çıksa da birden fazla motivasyon çeşidi yer almaktadır.

Şirketler de bu motivasyon çeşitlerini göz önüne alarak çalışanlarını motive etme yönünde çeşitli yaklaşımlar benimsemeleri gerekmektedir. Bu bağlamda motivasyon; içsel, dışsal motivasyon olmak üzere iki farklı başlıkta incelenebilmektedir.

2.2.1. Dışsal Motivasyon

20.yy'ın başlarında gerçekleştirilen araştırmalarda kişiyi motive eden faktörler incelendiğinde yalnızca dışsal faktörlerin varlığı dikkatleri çekmiştir (Mottaz, 1985). Dolayısıyla literatür incelendiğinde dışsal motivasyon faktörlerinin ön planda olduğu görülmektedir. Bu bağlamda dışsal motivasyon incelendiğinde dışarıdan gelen etkilere meydana gelen motivasyon türü olarak tanımlanabilmektedir (Akbaba, 2006, s.345). Dışsal motivasyon kaynakları çoğunlukla yönetici konumunda bulunan kişiler tarafından çalışanlara verilen; ödül, ceza, fiziksel etkenler, sosyal koşullar gibi çeşitli faktörler dışsal motivasyonun kaynakları arasında yer almaktadır (Vallerand, vd., 1991, s.1006). Daft (2000) dışsal motivasyonu kişinin üçüncü kişiler tarafından motive edilmesi şeklinde yorumlamaktadır. Dışsal faktörlere bağlı olarak oluşan bu motivasyonda ödül elde etmek için görevlerin yerine getirilmesi amacı yer almakla birlikte çalışanlarda işi yerine getirme sonrasında beklenen bir ödüle ulaşma isteği öne çıkmaktadır (Murphy, ve Alexander, 2000, s.28). Bu bağlamda ise kişiler iş yerindeki mevcut görevlerini herhangi bir ödüle ulaşmak amacıyla yerine getirdiklerini ifade etmek mümkündür.

Dışsal motivasyon konusu ile ilgili 1950 yılında Herzberg tarafından yapılan çalışmalar ön plana çıkmaktadır. Herzberg motivasyonu içsel ve dışsal olarak ele almış ve dışsal motivasyonu hijyen faktörleri ve motivasyon faktörleri olarak iki grupta incelemiştir (Kayım, 2018, s.37-38). Herzberg'in hijyen faktörleri arasında; ücret, statü, güvenlik, çalışma şartları, kişilerarası iletişim, politika ve yönetim gibi faktörler yer almaktadır. Bu unsurlar motivasyon faktörleri olarak da yer almakta, şirket içerisinde bulunması gereken unsurları kapsamaktadır. Dışsal motivasyon araçlarında özellikle ekonomik araçlar (ücret artışı, prim, ödüllendirme vb.) önemli olmakla birlikte günümüzde daha çok az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde ön plandadır.

Dışsal motivasyon; sosyal motivasyon ve örgütsel motivasyon olmak üzere de iki boyutta incelenmektedir (Mottaz, 1985, s.366; Aslan ve Doğan, 2020, s.293). Sosyal

motivasyon faktörleri arkadaşlık ilişkileri, destek görme, yardım görme gibi detaylar olurken, örgütsel motivasyon şirket tarafından sunulan imkanlar olarak değerlendirilmektedir (Dündar, Özutku ve Taşpınar2007, s.107). Bu bağlamda fiziksel motivasyon ve sosyal motivasyon faktörlerini dışsal motivasyon olarak değerlendirmek mümkündür.

- **Fiziksel motivasyon;** Organik güdüler olarak da bilinen fiziksel motivasyon temel motivasyon kaynaklarından bir tanesi olup kişilerin yaşamını sürdürebilmesi için temel ihtiyaçlarının karşılanması ile oluşmaktadır (Güner, 2016 s.56). Bireyin doğuştan gelen ihtiyaçlarından yola çıkarak motivasyon türüdür. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre beslenme, barınma, giyinme, ısınma ihtiyaçlarını kapsayan bu motivasyon türü, temel gereksinimleri kapsamaktadır (Kula ve Çakar, 2015, s.193). Böylece kişi ihtiyaçlarının karşılanmasından tatmin olarak motive olmaktadır. Bu motivasyon türünde erteleme, geçiştirme gibi etkenler mümkün olmamaktadır.
- **Sosyal Motivasyon ise;** Sosyalleşme insanlığın temel güdülerinde yer alan önemli olgulardan biridir. İletişim temelli bir yapıya sahip olan insanoğlu, güdülenme aşamasında da sosyalleşmeye ihtiyaç duymaktadır (Güner, 2016, s.57). Dolayısıyla kişilerin motivasyonu sağlanırken sosyal bir ortam oluşturma veya kişinin sosyalleşmeye çalışması motivasyonun önemli aşamalarından bir tanesidir. İnsanların toplumsal yaşantı içine bilinçli bir şekilde dâhil olurken diğer insanlar ile bir araya gelerek sosyalleşmekte ve kişiler motive olarak, davranışlarını sürdürebilme eğilimi gösterebilmektedir (Aslan ve Doğan, 2020, s.293).

2.2.2. İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon, 20.yy'ın ikinci yarısından itibaren ön plana çıkmaya başlayan motivasyon faktörleri arasında yer almaktadır (Kayacan, 2020, s.82). İçsel motivasyona yönelik yapılan çalışmalarda, bireyin herhangi bir amaç uğruna çabasını ve bu çabanın başarıya ulaşmasında kendini bağımsız ve ihtiyaçlarının karşılandığını hissetmesi olarak ifade edildiği görülmektedir (Onaran, 1981). Bu bağlamda incelendiğinde kişinin ihtiyaçlarının içsel ihtiyaçları çerçevesinde şekillendiği söylenebilmektedir. Bir başka

ifadeyle içsel motivasyon dışarıdan gelebilecek herhangi bir beklenti olmaksızın kişinin temel gereksinimlerine dayanan davranışlar bütünüdür (Güner, 2016, s.56). Sonradan öğrenilemeyen ve doğal olarak ortaya çıkan bu motivasyon dolaylı yoldan motive olma olarak da yorumlanabilir. Bireyler içsel ihtiyaçlarına yönelik olarak bir davranış sergilemektedir. Kariyer yaşamında içsel motivasyon yapılan davranış veya işin karşısında bir tatmin duygusunun yaşanması ve sonucunda kişinin kendi isteği ile çalışmasını ifade etmektedir (Akbaba, 2006, s.344-345). Bu da içsel motivasyonun dış etkenlere bağlı olmadan ortaya çıktığını ve motivasyon üzerinde tamamlayıcı bir etkiye sahip olduğunu söylemek mümkündür. İçsel olarak motive olan biri herhangi bir rekabet, baskı ya da ödül gibi dışsal bir faktörle harekete geçmemekte tamamen tatmin duygusu ile ilerlemektedir (Köse, 2019, s.137).

Bilişsel değerlendirme teorisi kapsamında içsel motivasyon incelendiğinde bu motivasyonun oluşmasında sosyal çevre, temel olarak psikolojik ihtiyaçların desteklenmesi veya engellenmesi gibi detaylar içsel motivasyonun aktive olmasını ve kişi üzerinde ne düzeyde etkili olacağını göstermektedir (Ryan ve Deci, 2000b, s.71). Öz belirleme teorisine göre ise içsel motivasyon davranışını harekete geçiren şey zevk ve tatmin duygusunu deneyimlemek olup ve motive olunarak gerçekleşen davranışlar için herhangi bir pekiştireçe gerek olmadığı da vurgulanmaktadır (Ryan & Deci, 2006). Genel olarak içsel motivasyon özetlendiğinde kişinin kendi yeteneklerini gösterme deneyimi, bağımsızlık hissiyatı, işin önemli görülmesi, sorumluluk alma, yaratıcılığın gelişmesi, çalışanın yetenek ve becerilerini kullanma, tatmin duygusu gibi detayların bir davranışı sergileme ve işi sürdürülebilir kılma duygusunun etkilenmesidir (Mottaz, 1985). Bu bağlamda ise içsel motivasyon için işin bireyi motive etmesi iken dışsal motivasyon ise kişiyi çevresel faktörler ve işin sonunda sahip olacağı ödül motive etmektedir (Ersarı & Naktiyok, 2012). 21.yy'a bakıldığında içsel motivasyon çalışmaları çalışanın kendini gerçekleştirme ihtiyacı doğrultusunda ortaya çıkmakta olup bunu tatmin etmeye yönelik uygulanan çalışmalar olarak algılanmaktadır (Erel & Yalçın, 2014, s.90). İçsel motivasyonun sağlanabilmesi için psikolojik olarak iyi bir düzeyde olmak da önemlidir. Bu bağlamda içsel motivasyonun altında psikolojik motivasyondan da söz edilmelidir.

Psikolojik motivasyon; motivasyonun sağlanması noktasında psikolojik anlamda motivasyon sağlamak önemli bir konudur (Aslan ve Doğan, 2020, s.293). Kişi yaşantısı

boyunca pek çok psikolojik güdü oluşturmaktadır. Psikolojik güdünün iki türlü ortaya çıkış şekli bulunmaktadır. Biri kendini öne çıkartma isteği diğeri ise bağımsız olma isteğidir (Güner, 2016, s.57). Bu güdüler kişinin tutum ve davranışlarını yönlendirmektedir. Bu nedenle etkilerini olayların sonuçlarında analiz etmek oldukça güçtür. Fizyolojik güdüler ile benzerlik gösterse de psikolojik güdülerin öğrenilerek kazanılması iki motivasyon türü arasındaki farkı göstermektedir. Psikolojik güdüler çalışma hayatında da anlaşılması güç olan etkenlerden biridir. Çalışanların algı biçimlerindeki farklılıktan dolayı aynı tutum sergilememeleri olası durumlar arasındadır.

2.3. Motivasyon Kuramları

Motivasyon kavramı çok geniş bir alanı kapsamakta bu anlamda da çok sayıda bilim dalı tarafından farklı kuramlarla açıklanmaktadır. Çalışan motivasyonu konusunda özellikle yönetim bilimi alanında geliştirilen kuramlar şirket içi motivasyonun geliştirilmesine yardımcı olmaktadır (Tınaz, 2000, s.33). Bu kuramlar ihtiyaçların nedenlerine ve giderilmesine yönelik çözümlere dayanmaktadır. Yönetici ve çalışanların motivasyonlarının arttırılmasına dayanan kuramlar kapsam ve süreç kuramları olmak üzere literatürde ikiye ayrılmaktadır (Ergül, 2005). Bu kuramlara artı olarak teknolojinin ve kuşakların değişimiyle beraber ortaya çıkan ihtiyaçlara yanıt olması açısından motivasyonda yeni yaklaşımlar da bulunmaktadır.

Kapsam kuramları, motivasyonu etkileyen içsel faktörlerle ilgili konuları incelemektedir (Tınaz, 2000, s.33; Koçel, 2003). Bireyin güdülenmesindeki konuların ve içeriklerin incelenmesi ile ortaya çıkan sonuçları göstermektedir (Ergül, 2005, s.69). Kapsam kuramlarının temeli Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramına dayanmakta ve bu bağlamda değerlendirmeler yapılmaktadır (Erel & Yalçın, 2014, s.85). Bu bağlamda kapsam kuramları; Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, Herzber'in Çift Faktör Teorisi, McClelland'ın Başarma Teorisi ve Aldefer'in VIG Teorisi yer almaktadır. Kapsam kuramları güdülenmeyi tetikleyen ihtiyaçlar perspektifinde çalışanın/bireyin motive olması konusundaki ihtiyacı belirlemeye yönelik çalışmalar yapmaktadır (Altok, 2009).

Süreç kuramları ise motivasyonu etkileyen dışsal faktörlere bağlı olarak değişen motivasyon durumlarını incelemektedir (Koçel, 2003). Bu kuramlar ihtiyaçlara, beklentilere, değer ve algı biçimlerine bağlı birden farklı değişkene göre değişmekte ve

özmler sunmaktadır (Metle, 2001, s.314). Böylece içsel ve dışsal faktörlere etkileri ve çalışan davranışları üzerindeki etkileri olmak üzere incelenmektedir (Küçüközkan, 2025, s.106).

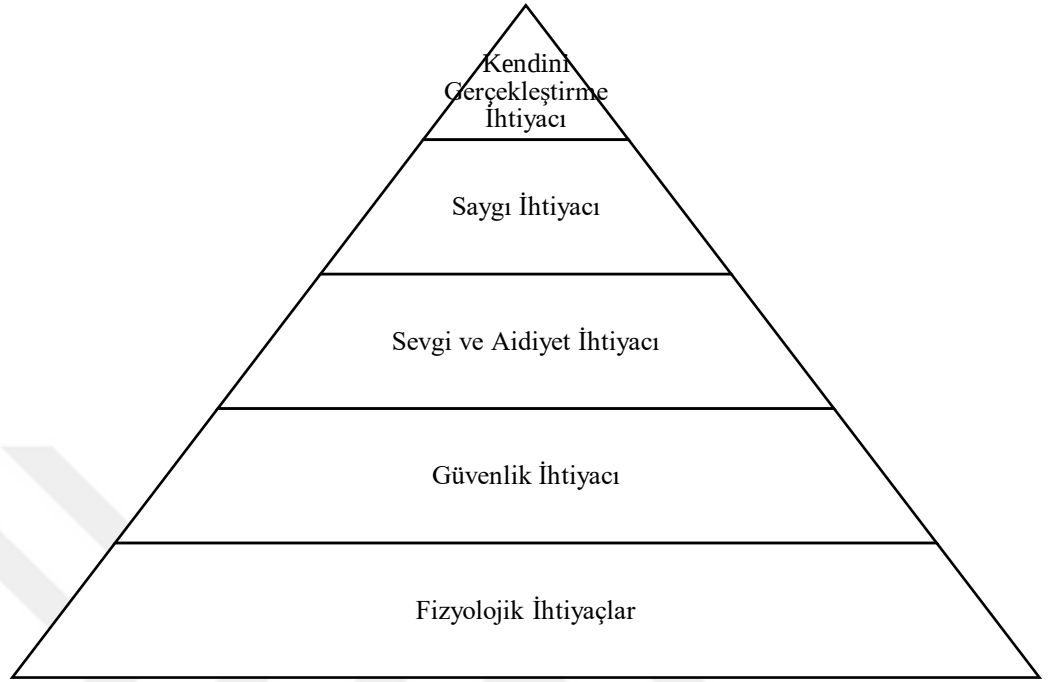
2.3.1. Kapsam Kuramları

Kapsam kuramları, kişilerin davranışlarını neden gerçekleştirdiği üzerine yoğunlaşan yaklaşımlardan biridir (Güner, 2016, s. 58). Bu bağlamda kapsam kuramları davranışın nasıl ortaya çıktığı bu noktada harekete geçirenin ne olduğu sorularına yanıt aramaktadır (Hodgetts, 1991, s.131). Bu konularda kapsam kuramlarının öncülerinden olan Abraham Maslow, Fredirick Herzberg, David MxClellannd ve Clayton Aldefer'in konu ile ilgili kurumları ön plana çıkmaktadır.

2.3.1.1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Motivasyon alışmaları incelendiğinde ilk sınıflandırmanın psikolog Abraham Maslow tarafından yapıldığı görülmektedir (Kayacan, 2020, s.9). Maslow'un öncülüğünde ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı geliştirilerek motivasyonun temelinde çeşitli gereksinimler olduğu ve bu gereksinimler sonucu davranışın ortaya çıktığı ileri sürülmektedir (ok ksz, 2021, s.51). Maslow'un klinik gözlemlerine dayanak geliştirdiği bu kuram beş genel kategori altında toplanmış ve hiyerarşik olarak sıralanarak kişinin yüksek düzey olarak adlandırılan ihtiyaçlarına geçmeden önce düşük düzey olarak adlandırılabilcek ihtiyaçların daha önce karşılama eğiliminde olduğunu göstermektedir (Wright ve Noe, 1996, s.363-364). Buna bağlı olarak kişinin ihtiyaçları her basamakta karşılandıkça her ihtiyacın da gerekli motivasyon eksikliğini yitirdiği ifade edilmektedir (Walsh, 2011). Bahsi geçen bu ihtiyaçlar şekil. 8'de gösterildiği şekildedir.

Şekil 8: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: Maslow, 1954, s.35

Şekil 8’de görüldüğü gibi kişinin motive olabilesi için bu beş temel ihtiyacın karşılanması gerekmektedir. Bu bağlamda bir ihtiyaç karşılanmadan diğer bir ihtiyaç karşılanamamaktadır. En altta yer alan ihtiyacın giderilmesi halinde bir üst basamaktaki ihtiyaca geçilmekte ve artık onun tatmin edilmesi gerekmektedir. Piramidin en altında fizyolojik ve güvenlik gibi temel ihtiyaçlar yer alırken üst basamaklarında saygı ve statü gibi daha çok toplumsal amaçla doyurulması gereken ihtiyaçlar yer almaktadır (Özkalp ve Kirel, 1996). Dolayısıyla bu kuram yalnızca motive olma ve davranışları anlama üzerine değil kişinin ihtiyaçlarının karşılanması konusunda da temel bir kuram olduğu ve yaşamın pek çok alanını etkilediği söylenebilmektedir (Üçok Öksüz, 2021, s. 51).

Maslow (1954), bu hiyerarşiye göre bir sonraki adıma geçebilmenin bir alt basamaktaki ihtiyacın tam olarak karşılanması gerektiğini öne sürerek kişinin belirli bir ihtiyaca yönelik motive olduğunu söylemektedir. Buna bağlı olarak bu hiyerarşideki ihtiyaçlar incelendiğinde Tablo 6’da verilen yorumlar yapılabilmektedir.

Tablo 6: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi- İhtiyaçlar Tanımı

Fizyolojik İhtiyaçlar	Hiyerarşinin en altında yer alan fizyolojik ihtiyaçlar, kişinin en temel ihtiyaçlarını ve biyolojik özelliklerini kapsar. Kişinin doğduğu andan itibaren sahip olduğu, beslenme barınma gibi ihtiyaçlarının yer aldığı kademedir (Güner, 2016, s.60; Kayacan, 2020, s.11). Fizyolojik ihtiyaçlar sürekli olup ancak bunlar karşılandığında birey diğer ihtiyaçlarına yönelmektedir (Şimsek, 2011). İşletmeler çalışanlarının yaşam düzeylerini devam ettirebilmelerini sağlayacak gerekli fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri için yeterli düzeyde ücret ödemeleri gerekmektedir (Greenberg ve Baron, 1997, s.144). Çalışılan yerin de çalışmaya uygun bir hale getirilmesi fizyolojik ihtiyaçların karşılanmasında etkilidir (Daft, 1997, s.530).
Güvenlik İhtiyaçları	Hiyerarşinin ikinci kademesinde yer alan güvenlik ihtiyaçları, kişinin can güvenliğinden emin olduğu fiziksel ve psikolojik tehditlerden korunmasını ifade etmektedir (Greenberg ve Baron, 1997, s.145; Güner, 2016, s.60). Kişi güvenliğinden tereddüt ettiği ve tehdit altında olduğunu düşündüğü durumlarda güvenlik ihtiyacı ortaya çıkmaktadır (Özkalp, vd., 1995). İşletmeler ise çalışanlarına iş güvencesi sağlayarak, iş güvenliğine dair tedbirler alarak ve sosyal yardımlarda bulunarak güvenlik gereksinimlerini karşılamaktadır (Daft, 1997, s. 530).
Sevgi ve Aidiyet İhtiyacı	Hiyerarşinin üçüncü basamağını oluşturan sevgi ve aidiyet ihtiyacı, kişinin çevresi ile ilişki kurma, arkadaşlık ilişkisi geliştirme, bir gruba dahil olma, sevilme gibi gereksinimlerinin karşılanmasını ifade eder (Kayacan, 2020, s.11-12). Sosyal ihtiyaçlar olarak da bilinen bu ihtiyaçlar kişinin sevmeye ve silme ihtiyacını tatmin edebileceği ortamda bulunmak veya ihtiyacı giderebilmek için öyle bir ortama geçmesidir (Özalp vd., 1995). İşletme perspektifinden baktığımızda bu ihtiyaç kişinin bir grup içinde bulunması, üstleri ile ilişkilerini geliştirmesi bu ihtiyacın karşılanmasında etkilidir (Daft, 1997, s. 530).
Saygı İhtiyacı	Hiyerarşinin dördüncü basamağında yer alan saygı ihtiyacı, kişinin başarı, takdir edilme, ikinci derecede tanınma ve saygı görme ihtiyaçlarını gidermesini ifade eder. Kişinin kendisine karşı saygısının gelişmesi başkaları tarafından kabul görmesini ifade etmektedir (Greenberg ve Baron, 1997, s.146). Bu bağlamda işletmeler çalışanlarına sorumluluk vererek kararlara katılımını sağlayabilir ve kişinin bir statü geliştirerek söz

	konusu bu ihtiyacının karşılanmasını sağlayabilmektedir (Daft, 1997, s.530).
Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	Hiyerarşinin en üst basamağında yer alan kendini gerçekleştirme ihtiyacı, kişinin daha fazlasını isteme, kapasitesi doğrultusunda potansiyelini gerçekleştirmesidir (Hodgetts, 1991, s.132). Birey bu bağlamda kendisi için önemli ihtiyaçlarını, ideallerini ve yeteneklerini geliştirme arzusu güderek önemli olan ideallerini gerçekleştirmesini ifade eder (Güner, 2016, s.61; Dinçer, 1996). İşletme içinde bu amaca ulaşmış kimseler işyerlerine değer katarak etkili bir performans göstermektedir (Greenberg ve Baron, 1997, s. 146).

2.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı (Motivasyon-Hijyen Kuramı)

Fredrick Herzberg ile tanınan Çift Faktör Teorisi, literatürde “Motivasyon-Hijyen Teorisi” olarak da bilinmektedir (Kayacan, 2020, s.13). Yönetim alanında yaptığı çalışmalar ile bilinen Herzberg, bu perspektifte çalışanların iş beklentilerini araştırmış ve sonucunda Çift Faktör Teorisini ortaya koymuştur (Durak, 1998, s. 70). Herzberg farklı işletmelerden iki yüz mühendis ve muhasebeci ile çalışmasını gerçekleştirmiş ve çalışan ihtiyaçlarının iki farklı kategoriden oluştuğunu ortaya koymuştur (Kayacan, 2020, s.14; Durak, 1998, s. 70). Bu bağlamda kişilerin ihtiyaçlarını gösteren sonuçlar, hijyen faktörleri olarak ifade edilirken diğerlerini ise motive edici faktörler olarak adlandırılarak bu iki faktörün birbirinden ayrıldığını öne sürmektedir (Güner, 2016, s. 61; Kondalkar, 2007, s. 105). Herzberg'in ortaya koyduğu hijyen ve motivasyon faktörleri ise Şekil 9'da gösterildiği gibidir.

Şekil 9: Hijyen ve Motivasyon Faktörleri

Hijyen Faktörleri	Motivasyon Faktörleri
• Ücret • Nezaret • Statü • Güvenlik • Çalışma Koşulları • Politikalar • Kişilerarası İletişim	• İşin Kendisi • İşte İlerleme • Tanınma • Gelişme • Sorumluluk • Başarma

Kaynak: Hodgetts, 1999, s.511

Şekil 9’da görüldüğü gibi hijyen faktörleri kişilerin işletmeden asgari olarak karşılanması gereken fiziksel şartlarla etkilenebilen faktörler olurken motive edici faktörler psikolojik temele dayanan, ihtiyaçları tetikleyen faktörler olarak ele alınmaktadır. Herzberg bu sonuçları elde edebilmek için çalışanlara “kendilerini işyerlerinde mutlu ve mutsuz hissettiren unsurları” ve “işlerini yaparken iyi ve kötü hissettikleri durumları” detaylı bir şekilde açıklamalarını istemiştir (Kayacan, 2020, s.14). Verilen cevaplar incelendiğine hijyen ve motivasyon faktörleri ortaya çıkmış ve kötü hissettiren durumların farklı olduğu sonucuna varmıştır (Robbins ve Judge, 2013, 207-208). Böylece Herzberg bu farkı; iş tatminin zıddını iş tatminsizliği olarak değil iş tatminin olmaması şeklinde yorumlamaktadır (Herzberg, 2004, ss.60-61).

Teoriye göre hijyen ve motivasyon faktörlerinden birinin eksik olması çalışanlarda motivasyonu olumsuz olarak etkiyebilmektedir. Tüm faktörlerin sağlanması durumunda ise çalışanların verimliliğinin artacağı işe ve çevrelerine pozitif bir etki elde edileceği öne sürülmektedir. Buna karşı bu faktörlerin belirli bir düzeyde tutulması motivasyonu düşürecektir (Şimşek, 2001). Herzberg’in teorisin çerçevesinde motivasyonu sağlamak için işin sonunda hak edilen terfi, kişisel gelişimi sorumluluk ve başarı imkanlarının da karşılanması gerekmektedir (Robbbins ve Judge, 2013, s.209).

2.3.1.3. McClelland’ın Kazanılmış İhtiyaçlar (Başarma) Kuramı

McClelland ve arkadaşlarının araştırmaları ile ortaya çıkan Kazanılmış İhtiyaçlar Teorisi ya da diğer bir ismiyle Başarma Teorisi, McClelland’ın ihtiyaçları karşılamaya yönelik farklı bir bakış açısı geliştirmesinden ortaya çıkmıştır (Üçok Öksüz, 2021, s.53). Burada “kazanılmış” olarak ifadesi, ihtiyaçların doğuştan değil yaşanan tecrübeler ile kazanıldığını vurgulamaktadır (Daft, 1997, s.534).

McClelland’a göre bireyler rekabet etme avantajı hissetmekte ve bu istek motivasyonu etkileyerek rekabet durumuna etki etmektedir (Üçok Öksüz, 2021, s.53). Bu da kişilerin başarma ihtiyacı içerisinde olduklarını ve yeteneklerinin başarıya ulaşmasının önündeki gereksinimlerinin karşılanmasına yönelik davranışları ifade etmektedir (Güner, 2020, s.64). Kazanılmış ihtiyaçlar teorisi kapsamında McClelland, uzun yıllar insan ihtiyaçlarına yönelik tematik testler uygulamış ve bunların sonucunda ihtiyaçları üç grup

altında değerlendirmiştir (Kayacan, 2020, s.16; Güner, 2020, s.64). Bunlar; başarı ihtiyacı, ilişki ihtiyacı ve güç ihtiyacıdır. Tablo 7’de görüldüğü şekilde açıklanmaktadır.

Tablo 7: McClelland Kazanılmış İhtiyaçlar Teorisi

Başarı İhtiyacı	Başarı ihtiyacı kişinin zor olan şeyleri başarma isteği ve başarma sonucunda yüksek yerlere ulaşma, ustalık gerektiren işleri tamamlama ve diğer herkesten üstün olma arzusunu barındırmaktadır.
İlişki İhtiyacı	Kişilerin kişisel ilişkilerini geliştirme, arkadaşlık ilişkileri kurma ve çatışma ortamından mümkün olduğunda kaçınma, uzak durma arzusunu içermektedir.
Güç İhtiyacı	Kişinin başkalarını etkileyerek kontrol etme ihtiyacıdır. Diğerleri üzerinde otorite kurarak başkalarından sorumlu olma arzusunu barındırmaktadır.

Kaynak: Daft, 1997, s.534

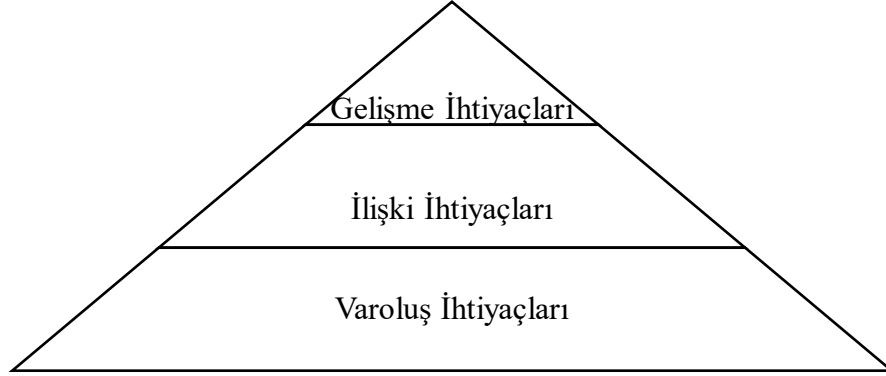
McClelland daha çok başarı ihtiyacı üzerinde durarak başarının fazlalığı ve güç kavramlarının öne çıktığını ifade etmektedir (Üçok Öksüz, 2021, s.53). Kazanılmış ihtiyaçlar teorisine göre yüksek başarıya sahip olan kişiler yapılan işin kendi kontrolleri dahilinde olmasını tercih ederek yerine getirebileceğine inandığı işi ortaya koyarak tam performans göstererek somut geri bildirimler almaktadırlar (Hodgetts, 1999, s.135-136). Böylece ihtiyaçlar karşılanarak kişinin yüksek bir motivasyon elde edeceği bir durum ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda McClelland çalışan motivasyonu üzerinde bireysel motivasyonun etkisini daha önemli görmektedir. Çalışanların ihtiyaçları belirlendiği takdirde başarı oranlarının artacağını ve şirket için de verimliliğin artacağına, yapılan işte doyum elde edilebileceğine dikkat çekmektedir (Koçel, 2005). McClelland her çalışanın farklı motivasyon araçlarıyla motive olabileceği sonucuna varmaktadır.

Çalışanlarda motivasyon faktörü başarı iken yönetici pozisyonundaki kişiler için bu durum güç faktörü ile ilişkilidir. Daha iyi bir yönetici olmaktan ziyade astların kendilerini güçlü görmeleri ve sorumlu hissetmeleri ihtiyacı ön plana çıkmaktadır (Kayacan, 2020, s. 18).

2.3.1.4. Alderfer’in ERG (VIG) Kuramı

Alderfer kuramı Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını basitleştirmiş ve açıklamak için geliştirilmiş bir kuramdır (Güner, 2016, s.64; Kayacan, 2020, s.19). Alderfer, Maslow’un beş adet olarak sıralanan ihtiyaçlarını sadeleştirilmiş ve varoluş, ilişki ve gelişme olmak üzere üçe indirmiştir (Alderfer, 1972, s.27). Bunlar Şekil 10’daki gibi sıralanmaktadır.

Şekil 10: Alderfer ERG (VIG) Hiyerarşisi



Kaynak: Alderfer, 1972, s.27

Alderfer ERG (VIG) Hiyerarşisi teorisine göre **varoluş ihtiyaçları**; Maslow'un ilk iki basamağında yer alan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. Bir diğer ifade ile temel ihtiyaçlar bu ihtiyaç piramidin birinci basamağını oluşturmaktadır. **İlişki ihtiyaçları**; Maslow'un sevgi ve aidiyet ihtiyacına karşılık gelmektedir. Bu ihtiyaçta kişinin sevilme, sayılma ve tanınma gibi ihtiyaçlarının tamamlanmasını ifade etmektedir. **Gelişme ihtiyaçları** ise Maslow'un piramidindeki son iki ihtiyaç olan saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacına karşılık gelmektedir. Böylece kişi kendini göstermek ve geliştirebilmek için çevresi ile iletişime geçmekte, yeni yeteneklerini keşfetme olanakları sağlamaktadır.

ERG hiyerarşisine göre birey var olma ihtiyacını karşıladıktan sonra bir diğer basamağa geçmekte ve onun ihtiyacını duymaktadır (Üçok Öksüz, 2021, s.53). Fakat basamaklar arasında katı bir hiyerarşiden bahsedilmemektedir. Birey kendi ihtiyaçlarını gözeterek ilişkilendirmeler kurar ve kendini geliştirmeyi amaçlamaktadır.

Alderfer'in ihtiyaçlar teorisi pek çok açıdan Maslow'un teorisine göre farklılıklara sahiptir. Bunlardan ilki Maslow'un hiyerarşisinde kişi bir alt basamakta yer alan ihtiyacını tatmin ettikten sonra onun motive edici özelliğini kaybederek bir üst basamaktaki ihtiyacını karşılanmaya yönelmektedir. Alderfer, ihtiyaçlar teorisinde ise bu durum kişilerin ihtiyaçlarını tatmin edemediği durumlarda bir alt basamağa her zaman geri dönebileceklerini öne sürmektedir. Kısacası Maslow bir ihtiyaç tatmin edilmeden bir sonraki basamaktaki ihtiyaca odaklanılamayacağını savunurken, Alderfer bireyin farklı zamanlarda oluşabilecek ihtiyaçlardan tatmin sağlanabileceğini söylemektedir (Wright ve

Noe, 1996, s.366). Bu teorisinin daha esnek bir yapıya sahip olduğu ifade edilebilir (Özer ve Topaloğlu, 2012, s.92).

2.3.2. Süreç Kuramları

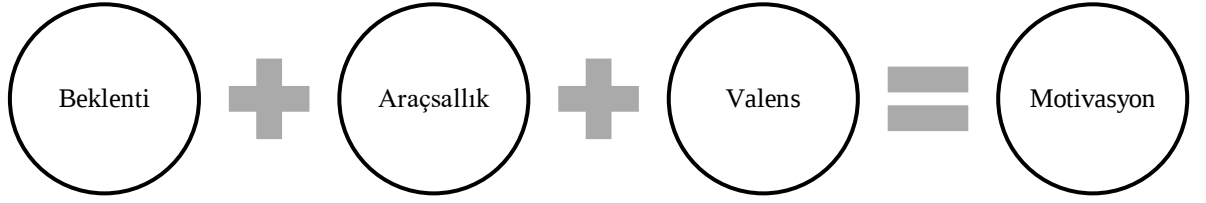
Süreç kuramları, çalışanların davranışlarını sergilemeleri noktasında onlara “nasıl” karar verdiklerini sorarak neden bu eylemi sürdürdüklerinin altında yatan dinamiği araştırmaktadır (Daft, 1997, s.535; Schermerhorn, Hunt, Osborn, 1998, s. 142). Süreç teorilerinde “bireyin hareket noktasında amacının ne olduğu ve bunu nasıl devam ettirdiği” ön planda yer almaktadır (Durak, 1998, s.80). Bir diğer ifade ile teorilerin temelinde davranışın sürekliliğinin nasıl sağlandığı yatmaktadır. Bu bağlamda süreç teorileri kapsamında; Vroom’un Beklenti Kuramı, Lawler ve Porter Geliştirilmiş Beklenti Kuramı, Adams’ın Eşitlik Kuramı ve Locke’un Amaç Kuramı yer almaktadır.

2.3.2.1. Vroom’un Beklenti Kuramı

Victor Vroom tarafından geliştirilen Beklenti Kuramı; motivasyon sürecinde bilişsel durumlara odaklanmakta sağlanan ödüllerin çalışanın davranışlarını nasıl şekillendirdiğini anlamlandırmaya çalışmaktadır (Kayacan, 2020, s.25). Bir başka deyişle çalışanların motive olup olmama durumları kendilerine verilen görevler neticesinden yerine getirdikleri sonucunda istenen ödülleri alma konusundaki beklentilerini ifade etmektedir (Üçok Öksüz, 2021, s.54). Beklenti kuramına göre bekleyiş içinde olma, sergilenen davranışın bir ödülle ödüllendirileceğinin algısıdır (Ulukuş, 2016, s.252). Böylece kişi davranışları karşılığında ödül geleceğini düşünmekte olup aksi olduğu takdirde bekleyiş algısı oluşmayarak çaba sarf edilmeyecek ve böylece davranışın tekrarı olmayacaktır (Vroom, 1964, s.167).

Beklenti teorisi kapsamında kişilerin davranışı, davranışını etkileyen unsur, davranış sonucunda elde edecekleri sonuç ve davranışın çekiciliğine bağlı olarak gelişmektedir (Robbins ve Judge, 2013, s.225). Vroom kuramında motivasyonu açıklarken üç kavram üstünde durmuş ve bunları formüle etmiştir. Bu kavramlar; araçsallık, valens ve beklentidir. Bu üç kavramın formülü ise Şekil 11’de görüldüğü şekildedir (Schermerhorn, vd., 1998, s.71):

Şekil 11: Vroom'un Beklenti Kuramı Formülü



Kaynak: Schermerhorn, Hunt, Osborn, 2013'ten yararlanılarak hazırlanmıştır.

Modelde yer alan kavramlardan **beklenti kavramı**; kişinin bir işi yerine getirmesine dair inancını ifade etmektedir. **Araçsallık kavramı**; kişinin gerçekleştirdiği iş sonucunda performansına bağlı olarak ödüllendirileceğini düşünmesi ve buna karşı inancıdır. **Valens kavramı** ise herhangi bir çıktının veya ödülün kişi tarafından algılandığı değere denilmektedir (Hodgetts, 1999, s.27). Şekil 11'deki formüle göre tüm faktörlerin düzeyinin yüksek olması, kişinin motivasyonun da yüksek olmasını sağlarken, bu üç faktörden birinin düzeyi sıfır olduğunda kişinin motivasyon düzeyinin de sıfır olacağı anlamına gelmektedir (Greenberg ve Baron, 1997, s.160). Buna istinaden motivasyon düzeyinin olumlu olabilmesi için üç faktör için de gerekliliklerinin çoğunun yapılması gerekmektedir. Bu teorinin temel özellikleri incelendiğinde aşağıda yer alan özellikler ortaya çıkmaktadır (Keser, 2006, s.39):

- Birey yaptığı işin sonucunda ödül alacağına inanmaktadır.
- Yapılan işin sonucunda elde edilecek olan ödülü isteme eğilimindedir.
- Yapılan iş sonucunda kendinden istenilen başarıya ulaşacağına dair inancı bulunmaktadır.

Bu kuram, yalnızca ihtiyaç ve istekler sonucu davranışın fonksiyonunu yönlendirmeyi değil sosyal çevre ve dışsal faktörlerin de davranışın bir fonksiyonu olduğunu ileri sürmektedir (Kese, 2006, 37-38). Yani kişinin motive olması yolunda içsel ve dışsal faktörlerin ortaklaşa bir rolü bulunmaktadır.

2.3.2.2. Lawler ve Porter Geliştirilmiş Beklenti Kuramı

Lawler ve Porter Vroom'un Beklenti Teorisi modelini esas alarak modellerini ortaya koymuşlardır. Lawyer ve Porter Geliştirilmiş Beklenti Kuramında, beklenti ve valens kişinin motivasyonunu etkilediğini kabul edilmekte olup buna ek olarak yetenek, nitelik ve rol algısının motivasyon ve performans sonucu oluştuğunu söylemektedir (Ulukuş, 2016, s.252-253). Bu iki faktörün yanında kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip

olması ve algılanan rol değişkenleri de teoriye eklenmektedir (Koçel, 2005, s. 496; Keser, 2006, s.40).

Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı'nda yer alan faktörler doğrusal olmayıp kişinin bilgi ve yeteneğe sahip olması ve algılanan rol faktörleri çaba-performans ilişkisine etki etmektedir (Kayacan, 2020, s.28). Dolayısıyla kişi, yüksek çaba harcadığı bir işte gerekli bilgi ve yetkinliğe sahip olmadığı müddetçe istenilen performansı elde edemeyecektir. Bir diğer faktör olan rol de önemlidir. Kişiye yüklenen roller yani beklenen davranış şekilleri, işin başarılı bir şekilde yerine getirilmesini sağlayan davranışlardır (Ulukuş, 2016, s.253; Kayacan, 2020, s.28). Böylece kişinin rol algısı ile uyumlu olması önemlidir (Tozkoparan, 2012, s.117-118). Yani şirket içerisinde bulunan her bir çalışan motivasyon sonucunda bir performansa sahip olabilmesi ve rol çatışmasının yaşanmaması için kendine uygun bir role sahip olması gerekmektedir (Galagher, vd. 2002, s.469-470).

Geliştirilmiş Beklenti Teorisine göre, bireyin motivasyon düzeyi, herhangi bir işe göstereceği çaba ve performansı sonucunda alacağı ödül beklentisinden doğduğu açıklanmaktadır (Hodgetts, 1999, s.519). Bu ödüller içsel ve dışsal ödüllerdir. Dışsal ödüller; ücret, övgü, statü, terfi, prim, iş güvenliği iken içsel ödüller; gelişim, kendini gerçekleştirme, kişisel doyuma ulaşma gibi daha manevi ve içsel tatmin yaratan ödüllerdir (Kayacan, 2020, s.29). Performans, içsel ödüllere ile dışsal ödüllere göre daha yüksek bir ilişki vardır (Tozkoparan, 2012, s.118).

2.3.2.3. Adam'ın Eşitlik Kuramı

J. Stacy Adams tarafından geliştirilen Eşitlik Kuramı, sosyal karşılaştırma kavramını ortaya koyarak çalışanların devamlı olarak kendilerini diğer çalışanlar ile çeşitli konularda karşılaştırmasına dayanmaktadır (Schermerhorn ve Osborn, 1998, s.69; Ulukuş, 2016, s.253). Adams, karşılaştırılan bu değişkenleri girdi (ödüller) ve çıktı (katkılar) olarak isimlendirmiş ve çalışanlar tarafından bu iki değişken düzeyinde karşılaştırma yapıldığı sonucuna varmıştır (Adams, 1965, s.280; Greenberg ve Baron, 1997, s.154). Bu karşılaştırma ücret, maaş, terfi, statü gibi konular olup özellikle de aynı düzeye sahip olan çalışanlarla karşılaştırma yapıldığı görülmektedir. Karşılaştırma süreci Şekil 12'deki şekilde gösterilmektedir.

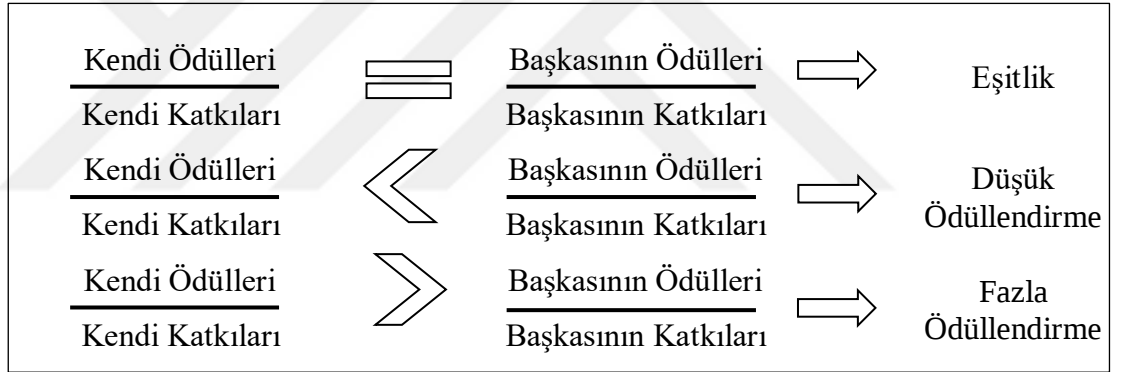
Şekil 12: Eşitlik Teorisinde Karşılaştırma Süreci



Kaynak: Kayacan, 2020, s.34 ‘den alınmıştır.

Çalışanlar arasında ortaya çıkan bu karşılaştırma sonucunda eşitsizlik oluşması kişiyi motive ederek ortaya çıkan yetersiz olan konunun giderilmesi noktasında çalışanı belirli bir davranış göstermeye itmektedir (Tucker, vd. 2002, s.138). Buna bağlı olarak Şekil 12’de de görülen katkı, kişinin algı düzeyine göre değişmektedir. Karşılaştırma sonucunda eşitlik ve eşitsizlik olmak üzere iki sonuç ortaya çıkmakta olup eşitsizlik ilkesi düşük ödüllendirme ve fazla ödüllendirme olarak ikiye ayrılmaktadır. Bu karşılaştırmalar ise Şekil 13’te gösterilmiştir.

Şekil 13: Eşitlik Kuramı Karşılaştırma Sonuçları



Kaynak: Wright ve Noe, 1996, s.350

Şekil 13’te de görüldüğü gibi çalışanların kendi içinde yaptığı bu karşılaştırma sonucunda kendi katkı ve ödülleri ile benzer bir sonucun çıktığı durumlarda eşitlik olduğunu algılamaktadır. Eğer kişi yaptığı karşılaştırmada kendine fazla bir ödüllendirme yapıldığını düşünürse eşitsizlik algılayarak suçluluk duygusu hissedebilmektedir. Bu durumda kendini kötü hissederek eşitsizliği gidermek için daha fazla çalışmak gibi sonucu ortadan kaldırmaya yönelik davranışlar sergilemektedir (McShane ve Glinow, 2010, s.371). Eğer kişi kendine düşük ödüllendirme yapıldığını gördüğünde ise bunu da bir eşitsizlik olarak algılayarak yine bu davranışı gidermeye yönelik eylemlerde bulunmaktadır (Koçel, 2005, s.498). Bu bağlamda Eşitlik Kuramı incelendiğinde durum her ne olursa olsun çalışma ortamı içerisinde eşitlik ihtiyacının varlığını vurgulamaktadır (McShane ve Glinow, 2010, s.154). Bu kuram kapsamında şirketlerde motivasyonun

yüksek tutulması amaçlanıyorsa, ücret düzenlenmeleri eşit olacak şekilde ayarlanmalı, çalışan katkı ve ödülleri konusunda şeffaf bir iletişim sergilenmesi önerilmektedir (Greenberg ve Baron, 1997, s.158).

2.3.2.4. Locke'un Amaç (Hedef Belirleme) Kuramı

Edwin Locke tarafından ortaya konulan Amaç (Hedef Belirleme) Kuramı, belirlenmiş olan hedeflerin kişilerin motive olma durumlarını da belirlediğini ortaya koymaktadır (Üçok Öksüz, 2021, s.54). Bu teori, bir işle ilgili görevi yerine getirirken bazı kişilerin performansının diğerlerinden daha üstün olmalarının nedenini açıklamaktadır (Locke ve Latham, 2013, s.3). Teorinin temelinde biyoloji biliminde yer alan hedef yönlü teori ve Aristoteles'in nihai nedensellik yaklaşımı yer almaktadır (Locke, 1996, s.118). Buna bağlı olarak kuram içerisinde yer alan hedef kavramı "*bir davranışın amacı*" olarak tanımlanmakta olup ulaşılmak istenen performans düzeyini belirlemektedir (Locke ve Latham, 2013, s.5). Kurama göre kişiler veya çalışanlar zor ve yüksek hedef karşısında hedef belirleyenlerin daha fazla motive olmakta ve performans göstermektedir. Locke'un amaç belirleme kuramı çerçevesinde yapılan çalışmalar sonucunda iki sonuca ulaşılmıştır (Locke ve Latham, 2013 s.5). Bunlar;

- Belirlenen hedef ile performans arasında doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiş bunun hedefin zorluk derecesi ile ortaya konulduğu tespit edilmiştir.
- Daha önceden belirlenmiş olan zorlu hedefler "elinden gelenin en iyisini yap" gibi belirsiz ve soyut hedef daha yüksek performans gösterilmesini sağlamaktadır.

Böylece Locke'un bu kuramı çerçevesinde belirlenen hedefler, performansını ve iş tatmini arttırdığı söylenebilmektedir (Bowditch, 1997). Bu kuramda motivasyon süreci Şekil 14'de görüldüğü şekilde gerçekleşmektedir.

Şekil 14: Amaç/Hedef Belirleme Teorisinde Motivasyon Süreci



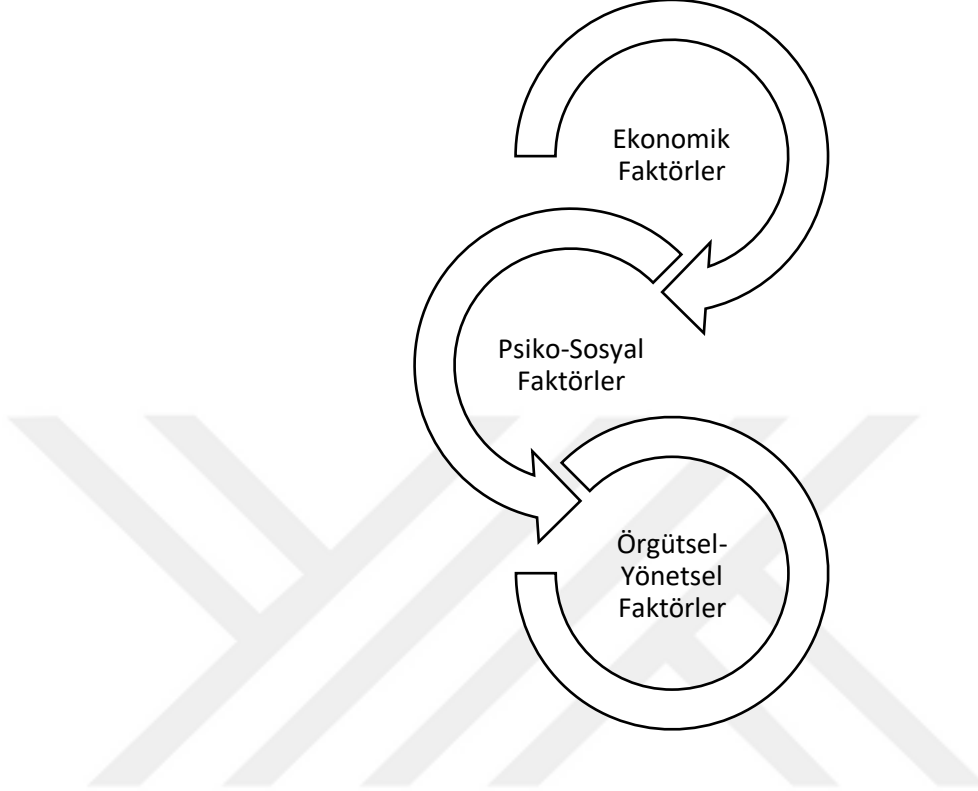
Kaynak: Schermerhorn, Hunt, Osborn, 1998, s.104

Buna göre ortaya konan bu teoride “hedef” kavramı temel motivasyon aracı olarak kullanılmaktadır (Greenberg ve Baron, 1997, s.150). Fakat bu hedeflerin motive edici olması için belirli ve zorlayıcı olması gerektiği de görülmektedir. Bu teori bağlamında amaçlara göre yönetim teorisi ile yakından ilişki olarak ast ve üstlerin ortak hedeflere sahip olduğu yönetim sistemi olarak da tanımlanarak kişisel hedef ve organizasyon hedefleri arasında uyum yakalanarak ortak hedefler belirlenmektedir (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 1998, s.105). Bu da motive olma yolunda önemli bir noktadır.

2.4. Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörler

Kişilerin davranışlarının birbirlerinden farklı olması motive edici unsurların ortaya konulmasını zorlaştırmaktadır. Kişiler her ne kadar olaylar karşısında farklı tepkiler verseler de motivasyon kapsamında genel ilkeler yer almakta fakat kişiler üzerindeki etkisi değişkenliğini her daim korumaktadır. Buna bağlı olarak şirket içinde uygulanan motivasyon unsurları bir şirkette olumlu bir etki yaratırken bir diğerinde olumsuz etkilere ya da motivasyon düzeyinin değişmemesine neden olabilmektedir (Eren, 2003). Dolayısıyla çalışanları motive ederek harekete geçmelerini sağlayacak bu faktörler şirket dinamiğine ve çalışan profiline uygun bir şekilde şirket kültürüne dahil edilmelidir. Çalışan motivasyonunu arttırıcı faktörler üç başlık altında sınıflandırılmaktadır. Bunlar Şekil 15’de de görüldüğü gibi ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel – yönetsel faktörler olarak incelenmektedir (Silah, 2001, s.109).

Şekil 15: Çalışan Motivasyonunu Arttırıcı Araçlar



Kaynak: Silah, 2001’den yararlanılarak geliştirilmiştir.

Dolaylı olsa da birbirlerinden etkilenen bu motivasyon araçları kendi içinde birçok dinamiğe sahiptir. Her bir detay çalışan motivasyonun arttırılmasında etkili bir unsur olup şirketler tarafından kurum kültürlerine entegre edilmesi gerekmektedir. Kişilere sağlanan bu faktörler çerçevesinde çalışma güdüsü geliştirilmektedir. Bu faktörler çalışanların içsel motivasyon geliştirilmesinde önemli olarak iş motivasyonunun daha sürdürülebilir olmasını sağlamaktadır.

2.4.1. Ekonomik Faktörler

Çalışan motivasyonunu arttırma yönünde uygulanan faktörler arasında en çok tercih edilen detaylardan biridir. Geleneksel ekonomik kuram modeli kapsamında çalışanların veya girişimcilerin gelirini arttırmak kendi çıkarlarını maksimize ederken motivasyon faktörlerini de olumlu etkilediği bilinmektedir (Alkış, 2001). Bu bağlamda ekonomik faktörler beş başlık altında incelenmektedir. Bunlar; ücret artışı (gelir), kara katılma, primli ücret, ödül ve sosyal yardım olanaklarıdır.

2.4.2. Ücret Artışı (Gelir)

İnsanların büyük bir çoğunluğunun para kazanmak için çalıştığı göz önüne alındığında şirketler tarafından sağlanan gelirin önemi oldukça yüksektir. Dolayısıyla bir motivasyon aracı olarak gelirde ücret artışı yapılması çalışanın motive olmasına katkı sağlayacaktır (Şahin ve İnfal Kesim, 2016, s.21). Usta (2012) ücreti, bir işin veya hizmet sonucunda çalışana ödenen para veya parasal değere sahip çalışanlar tarafından yararlanılan bir gelir çeşidi şeklinde ifade etmektedir. Bu durumda gelirde yapılacak olan artışın performansla orantılı bir şekilde yürütülmesi motivasyon aracı olarak kullanıldığının bir göstergesi olarak yer almaktadır. Bu bağlamda işveren ve yöneticiler tarafından ücret artışının motivasyonu sağlamada etkili bir araç olduğu düşünülmekte ve çalışanın çalışma sebebi olarak görülerek güçlü bir motivasyon aracı olarak düşünülmektedir (Sabuncuoğlu & Tüz, 2003). Pek çok çalışan için daha yüksek bir gelir elde etme düşüncesi performansta artış ve takım içi işbirliğinde bir özendirme aracıdır. Yetenekli çalışanın bu işletmeyi seçmesi, mevcut çalışanların işlerinde daha verimli olmaya çabalamaları ve çalışanların motive olması noktasında ücret etkili bir araçtır (Güner, 2016, s.66). Herpen ve arkadaşları (2003), ücretle ilgili yapmış oldukları çalışmada şirket çalışanlarının ücretle ilgili yapılan faaliyetlerden içsel motivasyonlarının etkilenmediği fakat dışsal motivasyon düzeylerinde önemli bir olumlu bir etki yarattığı ve artış sağladığı kanısına varılmıştır. Böylece çalışanların üretken olduğu ve şirkete katma değer yaratan bir ücretlendirme sisteminin oluşturulması şirket içerisinde bir motivasyon aracı olarak kabul edilmektedir (Baday, 2016, s.68-71).

Farklı bir bakış açısıyla ücret artışı ve para motivasyonda sınırlı bir etkiye sahiptir. Birçok kişi için gerek çevresel gerek hijyen faktörleri bağlamında önemli olarak kabul edilse de tek başına yeterli olmayıp diğer motivasyon unsurlarıyla da desteklenmesi gerekmektedir. Örneğin yüksek gelir düzeyine sahip olan bir çalışan ücret bağlamında tatmin olduğu için ücret artışından istenen düzeyde motive olamayacaktır. Bu bağlamda şirket içinde istenilen hizmeti göremeyen çalışan para ile motive olamamaktadır (Eren, 1991). Gellerman (1983), ücret politikalarının çalışanları güdülemekten ziyade olası çatışmaları önlemek ve çalışanın iş doyumunu belirli bir düzeyde korumayı amaçlamak olduğunu öne sürmektedir.

2.4.3. Kara Katılma

Çalışanların performans ve verimliliklerinde artış olması şirket karına katılmalarını sağlayabilmektedir. Bu sistem oldukça eski bir yapı olup etkili bir motivasyon aracıdır. Böylece çalışan şirkete sağladığı fayda ve kazandığı gelirle birlikte daha fazla kurumsal aidiyet geliştirmektedir. Bu sistemde her sene sonu şirketin kazandığı kar, çalışanlara dağıtılmaktadır (Barney ve Griffin, 1992). Çalışanların kara katılmalarındaki amaçlar arasında; çalışan ve işveren arasında ortak duygusunun yaratılması, yetenekli çalışanları işletmeye çekmek ve aidiyetlerini geliştirmek, başarılı çalışanları ödüllendirmek, verimlilik sonucu alınan pozitif dönüşte üretim faaliyetlerinde yer alanlara eşit olarak paylaşmak, şirketin ödeme politikalarında esnekliğe gidilmesi, çalışanın güvenlik ihtiyacının karşılanması gibi faktörler yer almaktadır (Sabuncuoğlu, 1984). Günümüzde kara katılma olarak hisse senedi paylaşımı yapılmaktadır. Fakat sistemin olumlu etkisi olduğu kadar kardan pay alamayan çalışanlar için hayal kırıklığı ve işletmeye karşı güvensizlik sorunu oluşabilmektedir (Alkış, 2001). Dolayısıyla motivasyon aracı olarak kara katılma iyi bir şekilde planlanmalıdır.

2.4.4. Primli Ücret Uygulaması

Çalışanın almış olduğu standart gelirin yanı sıra performansına veya verimliliğine istinaden daha özenli çalışmaya teşvik etmek amacıyla verilen ek ödemeler prim olarak nitelendirilmektedir. Demirtaş (2005) primi, çalışana daha verimli çalışmasına karşın sağlanan maaşının dışında ek ücret olarak tanımlamaktadır. Dışsal motivasyon faktörleri arasında yer alan primli ücret uygulaması, doğru uygulandığı takdirde etkili bir motivasyon aracıdır. Prim almak çalışanda ekstra verime ve performansında artışa sahip olabildiği gibi örgütsel bağlılığını da etkilemektedir. Primin temelli çalışma ile, çalışanların çalıştıkları saatler, satılan mallara göre ödeme olarak daha fazla verim sağlamaları amaçlanmaktadır (Maitland, 1997). Bu bağlamda prim sistemindeki kriter doğru bir şekilde belirlenmeli prim sisteminin esaslarının nelere göre belirlendiğini çalışanlara şeffaf bir şekilde açıklamaları gerekmektedir (Güner, 2016, s.68). Aksi halde bu sistem motivasyonu olumsuz bir şekilde etkileyebilir.

2.4.5. Ekonomik Ödüller

Dışsal motivasyon aracı olan çalışanlara sağlanan ekonomik ödüller, yaygın olarak kullanılan motivasyon araçları arasında yer almaktadır (Aslan ve Doğan, 2020, s.292).

Çalışanların grup halinde veya kişisel olarak ödüllendirilmesine yönelik uygulanan bu sistem başarı ve verimin artmasına yardımcı olmaktadır (Selen, 2016, s.70). Ekonomik ödüllendirme sisteminin temeli; şirketin maddi ve manevi değere sahip olan hizmetlerinin değerlendirilerek maddi karşılığının verilmesi ve uygulanan bu davranış ile çalışanlar üzerinde motive edici bir araç olarak kullanılmasına dayanmaktadır (Selen, 2016, s.70). Bu ekonomik ödüllendirme sistemi ödül alan çalışanın daha verimli çalışmasını sağlarken aynı zamanda diğer çalışanları da motive ederek ödül kazanmak için daha çok çabalamalarına ortam hazırlamaktadır. Eren (1993)'e göre ödüllendirme koşulları; çaba harcamaya değer şekilde yapılmışsa, ortaya konulan performans nesnel olarak ölçülmeli, bireysel bir kazanıma dayanmalı, artan verim ve performans yeni standart olarak kabul edilmemeli ve her başarının ödüllendirilmesi çerçevesinde belirlenmelidir. Bu koşulların sağlanması noktasında ödüller fayda sağlamaktadır.

Çalışanların ödüllendirilmesi verimin ve başarının artmasını olumlu yönde etkilemektedir. Bu noktada çalışanların nasıl ödüllendirileceği önceden belirlenerek adil bir sisteme göre yapılması gerekmektedir. Ödüllendirme çerçevesi oluşturulurken çalışanların ihtiyaç ve beklentileri ölçüsünde ödüllere yer verilmelidir (Ertürk, 2000).

2.4.6. Sosyal Yardım, Sağlanan Kolaylıklar ve Yan Haklar

Motivasyon araçları arasında bir diğer faktör ise çalışanlara sağlanan yan haklar, sosyal yardımlardır. Çalışanlara sağlanan ulaşım, yemek, özel sağlık sigortası, giyecek ve kira yardımı, özel emeklilik planı, daha iyi bir çalışma ortamı ve yaşam olanakları gibi ekonomik ve sosyal kolaylıklar çalışanın daha motive olarak çalışmasında etkilidir (Güner, 2016, s.69-70). Bu gibi yan haklar kuruma olan bağlılıkta da dolaylı yoldan bir artış göstermektedir. Çalışana sağlanacak daha iyi şartlar altında emekli olma olanağı, ücretli ve ücretsiz izinler, çocuk yardımları gibi imkanlar çalışanın kendini değerli ve güvende hissetmesine katkıda bulunarak motivasyon düzeyini olumlu bir şekilde etkilemektedir (Peker ve Aytürk, 2000). Sağlanan tüm bu sosyal kolaylıklar standardize

edilmiş prosedür haline getirilerek bunların uygulamaya koyulması çalışanlar için önem taşımaktadır.

2.5. Psiko-Sosyal Araçlar

Motivasyonu etkileyen bir diğer faktör de psiko-sosyal araçlar olarak ifade edilebilir. Bu bağlamda çalışanlar güvenlik duygusu, çalışma ortamında bağımsızlık, sosyal katılım, iş ve özel yaşam ayrımı, dostluk, iş ortamının çekiciliği, rekabet, statü gibi pek çok faktör ele alınabilmektedir. Bu bağlamda yapılan bir çalışmada çalışanların işlerini ve çalışmayı sevmeleri ve takdir sağlanan ücretten daha ön planda ve önemli olduğunu düşündükleri sonucuna ulaşılmış buna bağlı olarak da psiko-sosyal motivasyonel kaynaklarının daha önemli olduğu sonucuna varılmıştır (Defgaauw ve Dur, 2003). Yapılan farklı bir araştırmaya göre manevi olarak motive edilen bireyler, işbirlikçi bir davranış göstermekte ve etik olarak daha güçlü bir şirket ortaya çıkarmakta böylece manevi açıdan tehlikeli (işten kaytarma vb.) gibi problemlerin azalacağını ortaya koymaktadır (Brekke ve Nyborg, 2004). Tüm bunlar göz önüne alındığında psiko-sosyal motivasyon araçlarının çalışanların aidiyet duygularının gelişmesinde ve daha verimli iş çıktıları alınmasında etkili olduğu görülmektedir.

2.5.1. Güvenlik Duygusu

Şirket içinde güven duygusunun oluşması oldukça önemlidir. Çalışanlar ile karşılıklı bir güvenin kurulması motive edici faktörler arasında sayılmaktadır. Çalışanın işten atılma korkusunun olmaması, iş güvencesine sahip olması, şirket tarafından sağlanacak iş ve sosyal güvencelerin olması bu güvenin oluşturulmasında belirleyici olmaktadır. Çalışanlara sağlanan bireysel güvencelerin yanında emeklilik, kaza, işsizlik, hastalık gibi konularda da çeşitli güvencelerin sağlanması gerekmekte olup bu gibi faktörler bazı yasal yollar ile zorunlu hale getirilerek resmiyete dökülmüştür (Eren, 2003). Çalışan kendine sağlanan güvenlik duygusu ile beraber psikolojik güvence de istemektedir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin ikinci basamağında da yer alan güvenlik ve sosyal ihtiyaçların karşılanması, çalışanın psikolojik güvenceye ihtiyaç duyduğunun bir göstergesidir (Aydın, 2022, s.236). Kantar (2010), psikolojik güvence için iki görüşün bulunduğunu bunlardan birincisi çalışma anında ortaya çıkan olumsuzluğun ortadan kaldırılması gerekliliği, ikincisi ise işin işleyişi sırasında tüm koşulları olumlu kılacak şartların tanınması gerekliliğini öne sürmektedir. Çalışanların

çalıştıkları ortam ve şirket içerisinde psikolojik olarak rahat olmaları, kendilerini güvende hissetmelerine ve işlerine daha çok bağlanarak motivasyonlarını olumlu etkilemesine yardımcı olmaktadır (Aydın, 2013). Bu bağlam, güvenlik duygusunun iş çevresine ve koşullarına uyum sağlamak ile ortaya çıktığını bu bağlamda kişinin kendine olan güveninde de artış olacağı sonucuna da varılmaktadır. Çalışanlar yapacakları görevlerde kiminle, nasıl ve ne ölçüde çalışacaklarını bilmeleri ve başarı elde etmeleri güvenlerinin artmasına neden olacaktır (Eren, 2003).

2.5.2. Çalışmada Bağımsızlık

Bağımsızlık duygusu kişinin doğasından gelen bir duygudur. Bağımsız çalışma ve inisiyatif alma ihtiyacı benlik duygusunun tatmin edilmesi ve kişisel gelişimin artması konusunda önemlidir (Selen, 2016, s.72; Alsat, 2016, s.27). Bu bağlamda çalışanların birçoğu benliklerini tatmin edebilmek, kişisel güçlerini arttırmak ve yetkilerini kullanabilmek için bağımsızlık sağlayabilecekleri bir çalışma ortamı tercih etmektedir. Çalışanların kendilerini çalıştıkları ortam içerisinde özgür hissetmeleri bununla birlikte yetkilendirilmeleri de şirkete olan bağlılığının gelişmesinde ve kendini değerli hissetmesine yardımcı olmaktadır (Sabuncuoğlu, 1984). Çalışana sağlanan bağımsızlık, çalışma ortamında güven duygusunu pekiştirerek çalışanın işletmeyle bütünleşmesini sağlayarak, benimseme ve ait olma duygularının gelişmesini sağlamakta, dolayısıyla iş veriminin de artmasına ortam hazırlamaktadır (Alkış, 2001).

2.5.3. Sosyal Katılım (Sosyal Etkileşim)

Motivasyonun gelişimi noktasında sosyal katılımın etkisi oldukça önemlidir. Çalışanların iş yerinde bir gruba dahil olma ve iletişim kurma ihtiyacı oluşmaktadır. Çalışanların sosyalleşebileceği ortamların yaratılması, kabul görme duygularını pekiştirerek şirkete ait hissetmesini ve arkadaşlıklarla desteklenen bir çalışma ortamı oluşmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda çalışma çevresi ile de etkili iletişim kurabilen çalışanlar olumlu yönde ilerleyen bir motivasyon çizgisine sahiptir. Silah (2001) sosyal katılımı Hawthorne araştırmalarına göre yorumlamış ve “bir gruba dahil olarak iletişimde bulunmanın çalışan verimliliğini arttıracaktır”, yönünde bir sonuca varmaktadır. Dolayısıyla şirket içi ilişkilerin memnuniyet düzeylerinin yüksek tutulması motivasyon açısından önemlidir.

İş yerinde veya dışında yapılacak aktiviteler ile çalışanları mümkün olduğunca stres ortamından uzaklaştırmak gerekmektedir (Selen, 2016, s.76). İş ortamındaki sıradanlığın kırılabilmesi için çeşitli spor faaliyetleri, özel gün etkinlikleri, eğlenceler, geziler, personelin ailesiyle katılabileceği etkinlikler gibi boş vakitlerinde işletmeler bakımından değerlendirebilecek aktiviteler arasında yer almaktadır (Sabuncuoğlu & Tüz, 1998; Selen, 2016, s.77). Bu tarz sosyal katılımın sağlanabileceği ortamların yaratılması şirket içerisinde dayanışma ruhunu pekiştirecek çalışanlar arasında kaynaşmayı arttırarak etkileşimi sağlamaktadır. Böylece çalışanın motivasyonu artarken aynı zamanda etkinliklerde doğal liderlerin saptanabilmesini sağlayan ideal ortam oluşturulabilecektir.

2.5.4. Özel Yaşama Saygılı Olma

Şirketler tarafından çalışanların iş dışında da bir hayatı olduğu unutulmamalıdır. Aile ilişkileri, sosyal yaşantı, kişinin sorumlulukları, özel tutku ve zevkleri, hobileri pek çok detay özel (kişisel) yaşamın içine girmektedir. Çalışan iş dışındaki yaşantısında da tatmin olabilmeli ki iş süreci içerisinde de verimli olarak performansını düşürmeden devam ettirebilmelidir. Bu noktada gerek iş hayatı içinde gerekse kişisel yaşamlarında yöneticiler sorunların çözüme kavuşturulabilmesinde mümkün olduğunca yardımcı olarak, özel yaşamlarına hoşgörülü bir şekilde yaklaşmalı, çözüme kavuşması noktasında ellerinden geleni yapmalıdır (Herzberg, 1971; Eren, 2003). Fakat burada dikkat edilmesi gereken bir nokta bulunmaktadır. Yöneticilerin çalışanların iş dışı sorunlarının çözümlensinde yardımcı olmaya çalışırken tüm amaçlarını bu edinmemeli ve işletmeye dahil etmemelidir (Northcraft & Neale, 1996). İş süreçleri ve iş dışı konuların belirgin bir ölçü ile ayrılması gerekmektedir, tamamen karıştırılmamalıdır.

2.5.5. Dostluk, Yönetici Davranışları ve Başka Kişilerden Yararlanma

Şirket içerisinde dostluk ortamı oluşturmak çalışanı motive etme noktasında önemlidir. Yöneticilerin dostça davranması, iyi niyet göstermesi, çalışan ile bir bağ kurması motive edici faktörler arasında yer alır. Çalışanı şirket hedeflerine yönlendirme konusunda dostluk ilişkilerinin kurulması önemli olup şirketlerde sıklıkla kullanılan sistemler arasındadır. Bu sadece yönetici ve çalışan arasında değil çalışanın iş arkadaşları içerisinde de iyi arkadaşlık ilişkileri kurması çalışma ortamında daha motive bir şekilde çalışmasını sağlayacaktır. Yöneticinin bu noktada otoriter bir tavır sergilememesi önemlidir (Koçak ve Özudoğlu, 2012). Daha modern ve güncel yaklaşımları

benimseyerek çalışanlar ile dostluk ilişkisi oluşturmali çalışanları her daim bilgilendirerek şeffaf bir iletişim sergilemelidir. Böylece motivasyonu yüksek çalışanlar ile maksimum verim elde edilecektir (Luthans, 1995). Yöneticinin çalışanı motive etme noktasında zorlandığı durumlarında çalışanı olumlu bir şekilde etkileyebilecekleri kişilerden yardım talep edilebilir. Bu bağlamda bir iş arkadaşı ya da yönetici statüsündeki bir kişi de olabilir (Güven, 2013).

2.5.6. Öneri Sistemi

Şirket içerisinde çalışanların fikirlerini özgürce ortaya koyabileceği bir alanın yaratılması motivasyon süreci aşamasında önemlidir. Öneri sistemi içerisinde çalışanlar yöneticiler ile doğrudan bir iletişime geçme ihtiyacı duymadan fikirlerini özgürce aktarabildiği gibi yönetici ile doğrudan iletişimin kurulduğu ve aktarıldığı durumlar da bulunmaktadır. Böylece çalışanın her konuda ve koşulda işletmeye katılması söz konusudur. Öneri sistemi çalışan ve yönetici arasındaki etkileşimi de arttırmaktadır (Sabuncuoğlu, 1984). Sistem içerisinde öneriler belirli ölçütlere göre değerlendirilerek yararlı olacağı düşünülen görüşlerin üstüne gidilmektedir. Bu bağlamda gereksiz öneriler ile yöneticiler yormamak önemli bir husustur (Tümtürk, 2002). Önerinin kabulü ve uygulanmaya başlanması çalışan açısından bir doyum oluşturacak, işletmeye olan tutumu artacak ve motivasyonu olumlu etkilenecektir (Werther ve Davis, 1996).

2.5.7. Değer ve Takdir Edilme

İş dünyası içerisinde tanınan bir yerde çalışmak kişiye olumlu bir değer, statü kazandırmaktadır. Aynı zamanda çalışan işlerini yapılmaya değer olarak da gördüklerinde bu motivasyonlarına ve iş disiplinlerine de yansımaktadır. Çalışanın saygı gördüğü ve statüsünün arttığını fark etmesi daha gayretli ve motive bir şekilde çalışmasına yardımcı olur (Tuna ve Türk, 2006).

Çalışanın yaptığı iş fark etmeksizin işinin çıktısı sonunda takdir görmesi işine yönelik tatmin duygusu oluşmasına neden olur. Çalışanlara, çalıştıkları şirket içerisinde değer verilmesi adil bir şekilde davranılması motivasyonun gelişmesini sağlamaktadır (İncir, 1984).

2.5.8. Rekabet Ortamı

Şirket içerisinde rekabet ortamının yaratılması motive edici unsurlar arasında yer alır. Gülen (2011) şirket içerisindeki rekabeti, çalışanın itibar görmesi, tanınması ve

kendini gerçekleştirmesi gibi ihtiyaçları sonucu rekabet yönelmesini doğal olarak karşılayarak bir psiko-sosyal motivasyon aracı olmasını desteklemektedir. Çalışma ortamında kendini fazla hissettirmeden oluşan rekabetten kaçılmamalı aksine motive olmaya yönelik istenmesi gerekmektedir (Tuna ve Türk, 2006).

2.5.9. Ceza

Ceza sistemi motivasyonu olumsuz etkileyebilecek bir unsur olarak yer almaktadır. İstenmeyen davranışların bir daha tekrarlanmaması için uygulanan bir sistem olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanın tembellik yaptığı, işini aksattığı gibi durumlarda yöneticinin çalışanı uyardığı ve cezalandırdığı bir sistemdir (Eren, 1991). Bu noktada olumsuz yargı ve davranışlar oluşturmamak için çalışanın negatif yargılar geliştirebilmesinde olumlu pekiştiriciler kullanılması önemlidir (Selen, 2016, s.79). Yöneticiler ceza ölçüsünü iyi ayarlamalı, değiştirmek istedikleri davranışı iyi seçmelidirler (Gannon, 1979). Cezayı olumlu ve yapıcı nitelikte kullanmak bu noktada oldukça önemlidir.

2.6. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

Çalışan motivasyonunun gelişimi noktasında örgütsel ve yönetmel faaliyetlerin etkisi kaçılmazdır. Çeşitli unsurlara dayanan bu unsur çeşitli faktörleri de içerisinde barındırmaktadır. Bunlar; amaç birliği, yetki ve sorumlulukların denkliği, etliğin ve yükselme fırsatları, çalışma koşulları, iletişim ve yönetici davranışları, iş güvencesi, kararlara katılma gibi konular yer almaktadır.

2.6.1. Amaç Birliğı

Çalışanların ortak bir amaç çerçevesinde toplanmaları önemli bir konudur. Dolayısıyla ortak bir amaç etrafında toplanan çalışanlar motive olarak işletme amaçlarına uygun şekillerde hareket ederek bir denge kurulmuş olur (Silah, 2001). Şirket içerisinde çalışan, yönetici gibi tüm paydaşların ortak bir amaca sahip olması titiz bir çalışma ortamını beraberinde getirmektedir. Ortak amaca sahip olma kişilerin o şirkette çalışma süreleri boyunca motivasyonlarını sağlamalarına yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla şirket amaçları belirlenirken çalışanların nitelik ve yetkinlikleri de göz önüne alınması gerekmektedir (Feldman ve Arnold,1986).

2.6.2. Yetki ve Sorumluluk Denklği

Yöneticilerin çalışanlarına yetkilerini devretmesine bağlı olan bu sistem, çalışanların sorumluluk almalarını ve kendilerini geliştirmelerine imkan tanımaktadır (Silah, 2001). Böylece kendisine güvenildiğini hisseden çalışanın motivasyon düzeyinde artış görülmektedir. Bilgin (2004) yetki ve sorumluluğun aktarı hakkında “yetkinin arttımı veya sorumluluk devri, çalışanın bu görev ve sorumluluklara yeterli olduğunu bilmesi veya artan yetkiye layık olmaya çalışması çalışanı motive etmektedir.” sözleri ile ifade etmektedir. Çalışanlar yetki ve sorumluluklarının arttığı noktada daha etkin çalışarak verimlilikleri ve motivasyonları artmaktadır (Alsat, 2016, s.32).

2.6.3. Eğitim ve Yükselme Fırsatları

Şirket tarafından çalışana sağlanan eğitimler, kariyerinde gelişme ve ilerleme kat edebilmesine yönelik gerekli yatırım yapılmaktadır. Sağlanan bu gelişim fırsatları çalışanların motivasyonunu arttırmada destek olmaktadır (Önen ve Tüzün, 2005). Yükselmek için gerekli olan kazanımların verilmesi noktasında da eğitimlerin sağlanması önemli olup kazılan bilgi ve yeteneklerin daha üst görevlere ulaşması konusunda bu eğitimler bir basamak oluşturmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003). Topaloğlu ve Koç (2005) şirketlerde sağlanan eğitimin çalışanlar için yükselmenin başlıca gerekliliği olduğunu ifade etmektedir. Bu noktada eğitim ve yükselme olanaklarının birbiriyle bağlantılı olduğunu ve motivasyonu arttırmada da etkili olduğunu söylemek mümkündür. Çalışanlar yer aldıkları pozisyon ve sorumluluklarda kendilerini yetersiz hissetmemelerine ve yükselme olanaklarının dolduğunu bilmeleri, şirket tarafından desteklenmeleri çalışmaya olan motivasyonlarını arttırmaktadır (Güner, 2016, s.76).

2.6.4. Çalışma Koşulları

Şirket içinde koşulların iyi olması çalışanı motive eden unsurların başında gelmektedir. Çalışma koşullarından kasıt fiziksel şartlar kadar psikolojik şartların da karşılanmasını kapsamaktadır. Fiziksel olarak çalışma ortamının temiz olması, yeterli düzeyde aydınlatmaya sahip olması, ergonomik çalışma ortamının yaratılması çalışanların fiziksel sağlığını korumak önemli olsa da psikolojik açıdan stressiz ve mutlu bir çalışma ortamının yaratılması da motivasyonu sürdürmede etkili detaylar arasında yer almaktadır (Güner, 2016, s. 78). Fiziksel çevreyle ilgili yaşanan olumsuzluklar yorgunluk ve psikosomatik bozuklukların oluşabileceğini ortaya çıkarmaktadır (Akyıldız, 2001).

2.6.5. İletişim ve Yönetici Davranışları

Şirket içerisinde sağlıklı bir iletişim olması vizyon, misyon ve hedeflerin daha iyi anlaşılabilmesine yardımcı olmaktadır. İletişim kanallarının erişilebilir olması, astların üstlere üstlerinde astlara etkin bir şekilde iletişim yönetimi sağlaması ve sürecin sorunsuz ilerlemesi önemlidir (Yüksel, 2002). Böylece çalışanlar düşüncelerini efektif bir şekilde paylaşabilmektedir.

İletişimin doğru ve sorunsuz bir şekilde paylaşılmasında yönetici davranışlarının da etkisi bulunmaktadır. Yöneticinin yönetim tarzının iyi olması çalışan motivasyonunu yakından ilgilendirmekte ve iş tatminini arttırmaktadır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008). Yönetici çalışan merkezli olup çalışanların katılımını sağlayarak iş tatmini yaratmaya çalışmalıdır (Feldman & Arnold, 1983). Çalışanlar yöneticiler tarafından tatmin edilip desteklenmesi şirkete katılımlarını arttırmakla birlikte fikirlerinin dinlenmesi çalışan motivasyonunu arttırmaktadır.

2.6.6. Kararlara Katılma

Şirket içerisinde alınan kararlarda çalışanların da söz hakkı sahibi olması motivasyonel açıdan olumlu bir etki yaratmaktadır. Bu noktada yöneticiler çalışanlarının istek ve fikirlerine başvurarak onların da düşüncelerini öğrenip şirket için yapılacaklarda faydalanmalıdır (Güner, 2016, s. 77). Kim (2004)' göre yöneticinin çalışanlar ile karar verme yetkisini paylaşması ve onların düşüncesini alması iş tatminini arttırarak daha motivasyonlu bir şekilde çalışmasını desteklemektedir. Böylece şirket içerisinde bir takım ruhu oluşturularak motivasyonun pekiştirilmesi hedeflenmektedir (Eren, 2013).

2.7. Çalışan Motivasyonunu Arttırmaya Yönelik Uygulamalar

Şirketler için çalışan motivasyonuna yönelik çalışmalar yapmak önemli unsurlar arasındadır. Motive bir çalışanın daha verimli ve yüksek performansa sahip olmasının yanı sıra işine olan bağlılığı da artmaktadır. Bu bağlamda çalışan motivasyonunu arttırmaya yönelik işverenler tarafından çeşitli uygulamalar yürütülmektedir. Bunlar; iş dizaynı, personel güçlendirme ve alternatif çalışma düzenleri başlıkları altında detaylı çalışmalar yürütülmektedir.

2.7.1. İş Dizaynı

İngilizce “Job design” olarak bilinen iş dizaynı; iş ile ilgili süreçlerin planlanması ve çalışanlar gözünde işin cazip bir hale getirilmesi olarak tanımlanmaktadır

(Schermerhorn, vd., 1998 s.97; Grenberg & Baron, 1997, s.163). Bu bağlamda işi daha cazip kılabilmek ve çalışanı doğru yerde istihdam ettirebilmek için farklı teknikler geliştirilmiştir. Bu teknikler Tablo 8’de gösterildiği şekilde yer almaktadır.

Tablo 8: Öne Çıkan İş Dizaynı Uygulamaları

İş Rotasyonu	Çalışanların aynı işi yapması sonucu oluşan bıkkınlığı gidermek çalışanın ilgili olduğu farklı bir işi deneyimlemesini sağlamak amacıyla farklı bir iş koluna yönlendirilmesi iş rotasyonu olarak ifade edilir (Ay, 2005, s.35). Şirket tarafından oluşturulan rotasyon sistemine bağlı olarak saatlik, günlük, haftalık veya aylık olarak ayarlanabilmektedir (Schermerhorn, vd.,1998, s.98). Bu sistemle birlikte çalışanın ilgi duyduğu alanları deneyimlemesine, farklı beceriler geliştirmesine olanak sağlanarak motivasyonun pekişmesi hedeflenmektedir. Farklı becerilerin gelişmesi ve rutinin dışına çıkılması iş rotasyonunun temel faydaları arasında yer almaktadır (McShane, vd., 2010, s.180).
İş Genişletme	Çalışanların yapılacak işleri kendinin seçmesine imkan tanıyan sistemdir. Bu uygulama ile çalışanların iş rutinin değiştirerek daha fazla iş yüklenerek motivasyonun artması sağlanmaktadır (Kayacan, 2020, s.64). Böylece çalışanlara sorumluluk duygusu yüklenir, hatalarını telafi edebilme fırsatı tanınır ve işleri istedikleri metotta yapma fırsatı tanınmaktadır (Hulin & Blood, 1969, s.378). Bu metot psikolojik açıdan motivasyon faktörlerinin sağlanmaması yönünden eleştirilmektedir.
İş Zenginleştirme	Çalışanların yaptıkları işlerine daha fazla sorumluluk verilerek kendilerini geliştirmelerine fırsat tanımak aynı zamanda otonomi sağlayarak işlerini daha anlamlı hissetmelerini sağlamak amaçlanmaktadır (Kayacan, 2020, s.66; Timothy, vd., 2009, s.112). Çalışanlar iş zenginleştirme ile artan sorumluluklarla beraber kendi sınırlarını zorlayarak gelişme fırsatı elde ederken aynı zamanda performans ve iş tatmini de artmaktadır (Parker ve Ohly, 2002, s.235). Bu yatay iş artışı ile beraber Herzberg’in tanınma, ilerleme, gelişme, başarıma motivasyon faktörlerini ortaya çıkarmaktadır.

Kaynak: Kayacan, 2020, s.61-67; Parker ve Ohly, 2002, s.235; Timothy, vd., 2009, s.112; Hulin ve Blood, 1969, s.378; McShane, vd., 2010, s.180; Schermerhorn, vd, 1998, s.98; Ay, 2005, s.35 yararlanılarak geliştirilmiştir.

2.7.2. Personel Güçlendirme

Personel güçlendirme, çalışan motivasyonun artmasına ve dolayısıyla iş performansının ve iş tatmininin de artmasına yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda motivasyonu arttırmaya yönelik yapılan çalışmalardan biri de personel güçlendirme

alışmalarıdır. G ve yetkinin astlara devredilmesini kapsayan personel glendirmeyle beraber çalışanların verimliliğini arttırma, gvlere yaklaşımlarını ve kendi metotlarını oluşturmalarını sağlama imkanı vererek motivasyon kazanmalarını sağlamaktadır (Daft,1997,s.548). Bu yntem çalışanın yetki, otorite ve bilgileri noktasında desteklemesini sağlayarak motivasyonunu olumlu bir şekilde etkilemektedir.

Personel glendirme motivasyon çalışmalarının yanında bir ynetim biçimi olarak da kullanılmaktadır. Bylece ekip içerisinde yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme gibi özellikler beslenerek kişilerin yetkilerini arttırma ve karar verme becerilerini geliştirme çalışmaları yapılmaktadır (Koçel, 2005, s.316). Buradaki esas amaç personelin kendini geliştirmesi ve işinde başarılı olmak için doğru karar almasıdır (uhadar, 2005, s.4). Yeni ynetim anlayışına hizmet eden personel glendirme çalışanların kendi kararlarını almalarını sağlamaktadır. Personelin kendini geliştirmesi başarılı olması ve işiyle ilgili karar alması için şirketin çalışanı desteklemesi de önemlidir (Dalay, vd. 2002, s.220). Bu alışmalar personelin işi sahiplenmesini de hedeflemektedir. Buna bağlı olarak personel glendirme çalışanın bilgi alması, şirket tarafından beklenen katkıyı sağlaması, bağımsız karar verebilme ve performansa bağlı dlendirilmesi konularına dayandırılarak uygulanmaktadır (Daft, 1997, s.549). Bu sayede çalışan öz ynetim bilincine de kavuşturularak personel glendirme motivasyonun artması ile sonuçlanabilmektedir (Uzun, 2012, s.145).

2.7.3. Alternatif alışma Dzenleri

alışan motivasyonu arttırmada alternatif çalışma sistemleri sunmak motivasyonu olumlu olarak etkilemektedir. Bu noktada çalışanlara farklı alternatifler sunulmaktadır. Bunlar; esnek çalışma sreleri, iş paylaşımı ve evde /uzaktan çalışma gibi alternatifler olup Tablo 9’da verildiği şekildedir.

Tablo 9: Alternatif Çalışma Düzenleri

Esnek Çalışma Süreleri	1970’li yıllarda yaşanan kriz sonucunda esneklik uygulamaları başlamış olup teknolojinin gelişmesi, artan rekabet gibi unsurlara bağlı olarak yaygınlaşmaktadır (Tekeli, 2012, s.125; Yavuz, 1995, s.8). Günümüzde gelişmekte olan esnek çalışma süreleri daha çok finans, turizm, bankacılık, danışmanlık, yönetim gibi sektörler içerisinde yaygınlaşmaktadır (Yavuz, 1995). Bu sistemde çalışanlar haftalık çalışma saatlerini tamamlamalı bunun için de çalışma sürelerini kendileri belirlemektedir. Böylece çalışanların motive olmasıyla beraber verimlilik de artmaktadır (Robbins & Judge, 2013 s.248).
İş Paylaşımı	Çalışanların haftalık 40 saatlik iş planını iki ve üstü kişiler ile paylaşımlarını ifade etmektedir (Robbins & Judge, 2013 s.249). Bu uygulamada iş bölümü ve saatler paylaşıldığı gibi, ikramiye, sigorta ödemeleri ve alınan ücret gibi sağlanan yan haklar da kişiler arasında paylaşılmaktadır (Yavuz, 1995, s.50). Böylece şirkete birden fazla yetenek çekilerek iş tatmini ve motivasyon artırılması hedeflenmektedir.
Evde / Uzaktan Çalışma	Son zamanların revaçla olan çalışma biçimlerinden olan evde/uzaktan çalışma, sözleşmeye bağlı olarak çalışanın iş yapma sürecini evden yürütmesini kapsamaktadır (Yavuz, 1995, s.58). Bu alternatif çalışma biçiminde elde edilen verim geleneksel sisteme göre artmaktadır. Dolayısıyla motivasyon çalışanlar nezdinde artış göstermektedir.

Kaynak: Kayacan, 2020, s.70-73; Yavuz, 1995, s.50-58; Robbins & Judge 2013, s.248-249; Tekeli, 2012, s.125 ‘den yararlanılarak geliştirilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ROLÜNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Yetenek yönetimi uygulamalarının çalışan motivasyonu üzerindeki rolünün incelenmesine yönelik bu bölümde karma araştırma yöntemi kullanılmıştır. “Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği” ve “Yetenek Yönetimi Ölçeği” kullanarak nicel veriler analiz edilerek yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların motivasyonu ile ilişkisi hipotezler ile test edilmiştir. Derinlemesine veriler elde edilmek amacı ile nitel analiz yöntemi kullanılarak yetenek yönetimi uygulamasının olduğu şirket çalışanları ile yarı yapılandırılmış görüşme gerçekleştirilerek nitel veriler ile “nasıl” sorusuna yanıt aranmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Yetenek yönetimi uygulamalarının çalışan motivasyonu üzerindeki rolü başlıklı tezin amacı; işletmelerde gerçekleştirilen yetenek yönetimi uygulamalarının çalışan motivasyonu üzerine nasıl bir etkisinin bulunduğunu betimlemektir. Bu doğrultuda aşağıda yer alan araştırma soruları ve hipotezler belirlenmiştir.

3.1.1. Araştırma Soruları:

- Yetenek yönetimi uygulamaları çalışanlar tarafından nasıl algılanmaktadır? Çalışan nezdinde örgüt içinde uygulanan yetenek yönetimi nasıl algılanmaktadır?
- Yetenek yönetimi uygulamaları çalışan motivasyonunu nasıl etkilemektedir?
- Yetenek yönetimine ilişkin çalışanların algısı hangi motivasyon değişkenleri üzerinde etkili olmaktadır?

Araştırmanın hipotezleri bu sorular doğrultusunda aşağıda belirtildiği gibidir:

H₁: Şirketlerde uygulanan yetenek yönetimi uygulamaları çalışan motivasyonunu etkilemektedir.

H₀: Şirketlerde uygulanan yetenek yönetimi çalışmaları çalışanların motivasyonlarını etkilememektedir.

H₂: Çalışanların yetenek yönetimini nasıl algıladıkları çalışma motivasyonlarını etkilemektedir.

H₀: Çalışanların yetenek yönetimi çalışmalarını nasıl algıladıkları çalışma motivasyonunu etkilememektedir.

H₃: Yetenek yönetimi uygulamaları çalışanlarda içsel ve dışsal motivasyon sağlar.

H₀: Yetenek yönetimi uygulamaları çalışanlarda içsel ve dışsal motivasyon sağlamaz.

H₄: Yetenek yönetimi uygulamaları çalışanı motive edebildiği gibi demotive de edebilmektedir.

3.2. Araştırma Yöntemi

Bu araştırmada konunun derinlemesine incelenmesi için karma araştırma yöntemi kullanılmıştır. Karma araştırma, nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin bir arada kullanıldığı araştırma modelidir (Tunalı vd., 2016, s.107). Karma yöntem araştırmaları, araştırmacının bir çalışma veya birbirini izleyen çalışmalar içerisinde nitel ve nicel yöntem, yaklaşım ve kavramları birleştirmesi olarak tanımlanır (Creswell, 2003). Nicel araştırma yöntemi, ampirik ya da sayısal yöntem olarak adlandırılmaktadır. Bu gözlem ve ölçmeye dayalı, tekrarlanabilen objektif bir araştırma yöntemini ifade etmektedir (Altunışık,2005). Nitel araştırma “olguların doğal ortamında gözlemlendiği, çalışıldığı ve insanların olgulara ne gibi anlamlar yüklediğinin yorumlandığı” araştırmalar yöntemi (Denzin ve Lincoln, 2005) olup, tanımlamak, anlamak, yorumlamak ve anlamla ilgili terimlere ulaşılmasını sağlayan teknikleri kapsayan süreçleri içermektedir (Merriam, 2018, s. 13).

3.2.1. Veri Toplama Araçları

Nicel araştırma bölümü için nicel araştırmalarda veri toplama yöntemlerinden anket tekniği kullanılmıştır. Anket; bireylerin demografik özelliklerini, tercihlerini belirlemek için ya da bir konu, durum, olay hakkında bilgi toplamak veya bireylerin görüşlerini belirlemeye yönelik çeşitli soruların bir araya getirilmesiyle oluşturulan veri toplama aracıdır (Metin, 2021). Anket ile katılımcıların demografik özelliklerinin (olgusal sorularla) bir konu hakkında ne bildiklerinin (bilgi sorularıyla), bir konuya ilişkin davranışlarının (davranış sorularıyla) ve bir konu veya objeye ilişkin duygu ve görüşlerinin (inanç ve kanı sorularıyla) belirlenmesi mümkündür (Büyüköztürk, 2005). Anket, demografik sorular, Duran ve arkadaşları (2019) tarafından geliştirilen “Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği” ve Gagne, Forest, Gilbert, Aube, Morin Mlorni ve

diğerleri (2010) tarafından geliştirilen Çivilidağ ve Şekercioğlu (2017) tarafından Türkçe'ye uyarlanan “Çok Boyutlu Motivasyon Ölçeği” kullanılarak oluşturulmuştur.

Ölçek “bir psikolojik yapıyı (Bilişsel, duyuşsal ya da davranışsal eğilimi) ölçmek için geliştirilen, genel ya da alt ölçeklerde belirli bir psikolojik özelliğe ilişkin toplam puan elde edilen ve yapı geçerliği sağlanmış ölçme araçlarıdır” (Metin, 2021).

“Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği” Duran ve arkadaşları (2019) tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçek yetenek yönetimi uygulamalarını; ödüllendir, elde tutma, eğitim, elde tutma ve bağlılık, cezbetme, yetenek havuzu ve seçme yerleştirme olmak üzere 7 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek 49 maddeden oluşmaktadır. 7 madde cezbetme, 4 madde seçme yerleştirme, 7 madde bağlılık, 8 madde elde tutma, 7 madde eğitim, 11 madde ödüllendirme, 5 madde yetenek havuzu kavramlarını ölçmek için hazırlanmıştır. 5’li likert ölçeği kullanılmış olup; 1: Hiç Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım/Ortadayım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum şeklinde belirlenmiştir.

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

Nitel araştırma bölümü için ise nitel araştırma yöntemi olan görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme tekniği, “bir konu hakkında, ilgili katılımcı(lar)dan, sorulacak sorular çerçevesinde bilgilerin, duygu ve düşüncelerin alındığı sohbettir” (Aziz, 2011, s. 85). Derinlemesine veri elde etmek amacı ile görüşme türlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme türü, önceden tasarlanan bir dizi soruyu içeren bir soru formuna dayanmakta, bununla birlikte “görüşme esnasında verinin detayına inmek ya da eksik kalan bir noktanın tamamlanabilmesi için bu sorulara ek/sonda sorular getirilmesi imkanı” tanımaktadır (Karataş, 2017; Dömbekçi & Erişen, 2022).

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

3.2.2. Araştırmanın Örneklemi

Örneklem, “evreni temsil etmek üzere çeşitli tekniklerle çalışma evreni/araştırma nüfusu birimleri içinden seçilen ve üzerinde inceleme yapılan kesittir” (Creswell, 2017, s. 142). Bu noktada yapılacak araştırma konusu ve özellikleri gereği **“olasılığa dayalı olmayan” örneklem tekniklerinden amaçlı örneklem** olarak belirlenmiştir. Amaçlı örneklem, araştırmacının kendi yargılarına ya da edindiği bilgilere göre araştırmanın amacına en uygun olduğunu düşündüğü birimleri örneklem olarak seçmesidir (Taylan, 2015, s. 79). Amaçlı örneklem, araştırmacının keşfetmek, anlamak, iç görü kazanmak istediği ve çoğu şeyin öğrenilebileceği bir örneklem seçimine dayanmaktadır (Merriam, 2009; Patton 2002). Bu bağlamda araştırmanın nicel bölümü için anketler X şirketinde çalışan yetenek yönetimi uygulamalarına tabi olan 200 kişiye gönderilmiştir. Anketlere 46 katılımcı gönüllülük esası ile yanıt vermiştir. Katılımcıların her biri X şirketinin farklı departmanlarında çalışmaktadır. Araştırmanın nitel bölümü için ise 46 katılımcı arasından seçilen ve yine gönüllülük esasına dayalı olarak 10 katılımcı belirlenerek yarı yapılandırılmış görüşme gerçekleştirilmiştir.

3.2.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın gerçekleştirildiği X şirketi Yetenek Yönetimi Uygulamalarına yönelik bilgilerin toplanması söz konusu olduğu için veri gizliliği nedeni ile anketlerin ancak gönüllülük esasına dayalı olabileceğini belirtmişlerdir. Aynı zamanda şirketin bazı departmanları üretime ait olduğu için araştırmacının şirket içinde bulunmasına izin verilmemiştir. Bununla birlikte şirketin çalışanları iki ayrı şehirde bulunduğu için anketin online olarak iletilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu nedenle anket formu 200 çalışana iletilmiş olmasına rağmen 46 çalışanın yanıtlaması ile sonuçlanmıştır. Bununla birlikte

şirketin uyguladığı yetenek yönetimi modeli ve uygulamaları sözel olarak ifade edilmiş olup, ilgili verilerin kullanılmasına izin verilmemiştir.

3.3. ARAŞTIRMA BULGULARI

3.3.1. Katılımcıların Demografik Bilgileri

Nicel araştırma bölümü için anketi yanıtlayan 46 katılımcıya ait demografik bilgiler aşağıda Tablo 10’ da yer almaktadır.

Tablo 10: Nicel Araştırma Demografik Bilgiler

Katılımcı	Yaş	Cinsiyet	Gelir Düzeyi	Medeni Durum	Eğitim Durumu
K1	25-34	Kadın	Orta	Evli	Yüksek Lisans
K2	35-44	Kadın	Düşük	Evli	Lisans
K3	25-34	Kadın	Orta	Bekar	Lisans
K4	25-34	Kadın	Orta	Bekar	Lisans
K5	25-34	Erkek	Orta	Bekar	Yüksek Lisans
K6	25-34	Erkek	Orta	Evli	Yüksek Lisans
K7	25-34	Kadın	Orta	Bekar	Lisans
K8	25-34	Kadın	Orta	Bekar	Lisans
K9	35-44	Kadın	Orta	Evli	Yüksek Lisans
K10	35-44	Kadın	Orta	Evli	Yüksek Lisans
K11	35-44	Kadın	Orta	Evli	Lisans
K12	25-34	Erkek	Düşük	Bekar	Lisans
K13	25-34	Kadın	Orta	Evli	Lisans
K14	35-44	Kadın	Orta	Evli	Lisans
K15	18-24	Erkek	Orta	Bekar	Lisans
K16	25-34	Kadın	Orta	Evli	Lisans
K17	25-34	Erkek	Orta	Bekar	Lisans
K18	18-24	Kadın	Orta	Bekar	Lisans
K19	18-24	Kadın	Orta	Bekar	Lisans
K20	25-34	Erkek	Orta	Bekar	Lisans
K21	18-24	Kadın	Orta	Bekar	Lisans
K22	35-44	Kadın	Düşük	Evli	Lisans

K23	35-44	Kadın	Orta	Evli	Yüksek Lisans
K24	25-34	Erkek	Orta	Bekar	Ön Lisans
K25	25-34	Erkek	Orta	Bekar	Lisans
K26	25-34	Erkek	Düşük	Bekar	Lisans
K27	35-44	Kadın	Düşük	Bekar	Lisans
K28	25-34	Kadın	Orta	Bekar	Yüksek Lisans
K29	35-44	Kadın	Orta	Evli	Ön Lisans
K30	35-44	Kadın	Orta	Bekar	Lisans
K31	25-34	Kadın	Orta	Evli	Lisans
K32	25-34	Erkek	Yüksek	Evli	Lisans
K33	45-55	Kadın	Orta	Evli	Ön Lisans
K34	25-34	Erkek	Orta	Bekar	Lisans
K35	25-34	Kadın	Orta	Evli	Yüksek Lisans
K36	35-44	Kadın	Orta	Bekar	Lisans
K37	35-44	Erkek	Yüksek	Evli	Lisans
K38	25-34	Kadın	Orta	Evli	Lisans
K39	35-44	Kadın	Orta	Evli	Yüksek Lisans
K40	25-34	Kadın	Orta	Bekar	Yüksek Lisans
K41	35-44	Kadın	Orta	Evli	Lisans
K42	25-34	Erkek	Orta	Evli	Lisans
K43	25-34	Kadın	Orta	Evli	Lisans
K44	25-34	Kadın	Orta	Evli	Lisans
K45	25-34	Erkek	Orta	Evli	Lisans
K46	25-34	Erkek	Orta	Bekar	Lisans

Tablo 11: Katılımcıların Yaş Değişkenine yönelik Frekans Dağılımı

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-24	4	8,7	8,7	8,7
	25-34	27	58,7	58,7	67,4
	35-44	14	30,4	30,4	97,8
	45-55	1	2,2	2,2	100,0

Total	46	100,0	100,0
--------------	----	-------	-------

Katılımcıların çoğunluğu 25-34 (%58,7) yaş aralığındadır.

Tablo 12: Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Yönelik Frekans Dağılımı

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kadın	32	69,6	69,6	69,6
	Erkek	14	30,4	30,4	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Araştırma örnekleminin %69,6'sını kadın, %30,4'ünü erkek katılımcılar oluşturmaktadır.

Tablo 13: Katılımcıların Medeni Durumu Değişkenine Yönelik Frekans Dağılımı

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Evli	24	52,2	52,2	52,2
	Bekar	22	47,8	47,8	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların %52,2'sinin medeni durumu evlidir.

Tablo 14: Katılımcıların Gelir Değişkenine Yönelik Frekans Dağılımı

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Düşük	5	10,9	10,9	10,9
	Orta	38	82,6	82,6	93,5
	Yüksek	3	6,5	6,5	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Katılımcıların gelir seviyesinin çoğunlukla orta (n=38) düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 15: Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Yönelik Frekans Dağılımı

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ön Lisans	3	6,5	6,5	6,5
	Lisans	33	71,7	71,7	78,3
	Yüksek Lisans	10	21,7	21,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Araştırmada yer alan katılımcıların % 71,7’sinin öğrenim durumu Lisans derecesidir.

Nitel araştırma bölümü için yarı yapılandırılmış görüşmenin gerçekleştirildiği 10 katılımcının demografik bilgileri Tablo 16’da yer almaktadır. Yarı yapılandırılmış görüşme için şirket çalışanları arasından 10 kişi ile “Microsoft Teams” programı üzerinden online olarak görüşülmüştür. Görüşmeler 20-50 dakika aralığında sürmüştür. En kısa görüşme 20 dakika en uzun görüşme 48 dakikadır. Görüşme öncesinde katılımcıların her birinden sözlü olarak izin aldıktan sonra ses kaydına alınmıştır.

Tablo 16.: Yarı Yapılandırılmış Görüşmeye Katılan Katılımcıların Demografik Bilgileri

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

3.4. VERİLERİN ANALİZİ

3.4.1. Nicel Araştırma Verilerinin Analizi

Yüksek lisans araştırması kapsamında yapılan nicel araştırma sürecinde elde edilen veriler, SPSS paket istatistik programının 22.0 sürümüyle analiz edilmiştir.

3.4.2. Verilerin Dağılımı

“Sürekli değişkenlere ilişkin verilerin normal dağılım göstermesi, verilere ait aritmetik ortalama, ortanca ve tepe değerinin birbirine eşit olması anlamını taşır” (Ural ve Kılıç, 2013, s.285). Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini kontrol etmek için skewness (çarpıklık) ve kurtosis (basıklık) değerleri kontrol edilmiştir.

Tablo 17: Normal Dağılım Testi

Boyutlar	N	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Kişisel Düzenleme	46	-,235	,350	-,882	,688
Dışsal Düzenleme-Maddesel	46	,090	,350	,288	,688
Dışsal Düzenleme-Sosyal	46	,200	,350	-,600	,688
Motive Olmama	46	1,216	,350	,573	,688
İçe Yansıtılan Düzenleme	46	-,439	,350	-,350	,688
İçsel Motivasyon	46	-,453	,350	-,183	,688
Cezbetme	46	-1,206	,350	1,146	,688
Seçim Yerleştirme	46	-,538	,350	,035	,688
Bağlılık	46	-,478	,350	-,539	,688
Elde Tutma	46	-,613	,350	,516	,688
Eğitim	46	-1,163	,350	2,800	,688
Ödüllendirme	46	-,438	,350	-,227	,688
Yetenek Havuzu	46	-,016	,350	-,126	,688
Valid N (listwise)	46				

Skewness ve kurtosis değerlerinin ± 1.5 ya da ± 2.0 olması literatür bağlamında normal dağılımın sağlandığının kanıtı olarak kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2017; Tabachnick ve Fidell, 2013). Tablo 17’de göre Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeğinde yer alan eğitim boyutunun kurtosis değeri normal dağılımın gerçekleşmediğini göstermektedir. Dolayısıyla bu tez çalışmasının nicel araştırma veri analizi aşamasında

yapılması düşünölen analizlerin non-parametrik test tekniklerinden oluşması gerekmektedir.

3.5. Araştırma Verilerinin Güvenirliğı

“Güvenirlik, bir araştırmada kullanılan veri toplama tekniklerinin, aynı konuda bir başka zaman ve mekânda yapılan bir diğör araştırmada da aynı sonuçları ya da benzer sonuçları vermesi özelliğidir” (Aziz, 2014, s.58). Araştırma sürecinin güvenilirliğini kontrol edebilmek adına Cronbach Alpha (α) tercih edilmiştir. Özdamar’a (1999, s.522) göre Cronbach Alpha (α) değörleri; 0,00-0,40 (güvenilir değöl), 0,40-0,60 (düşük güvenilirlik), 0,60-0,80 (oldukça güvenilir) ve 0,80-1,00 (yüksek güvenilirlik) şeklinde değörlendirilebilir.

Tablo 18’e göre araştırmanın genel güvenilirliğinin Cronbach’s Alpha değeri ,939’tur. Bu değör ölçeğın dış güvenilirliğinin yüksek güvenirlkte olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 18: Araştırmanın Güvenirlilik Analizi

Genel Güvenirlilik- Cronbach Alpha- α	,939
Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeğı	Cronbach Alpha- α: ,777
Boyutlar	
Kişisel Düzenleme	,708
Dışsal Düzenleme-Maddesel	,606
Dışsal Düzenleme-Sosyal	,746
Motive Olmama	,792
İçe Yansıtılan Düzenleme	,776
İçsel Motivasyon	,666
Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeğı	Cronbach Alpha- α: ,964
Boyutlar	
Cezbetme	,915
Seçim Yerleştirme	,883
Bağlılık	,802
Elde Tutma	,856
Eğitim	,899
Ödüllendirme	,882
Yetenek Havuzu	,852

Yüksek lisans tez çalışmasında kullanılan Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeğının tamamının (α = ,777) oldukça güvenilir olduğü görölmektedir. Ölçme aracında yer alan boyutların güvenilirlikleri ise şu şekildedir: Kişisel düzenleme (α = ,708), dışsal

düzenleme-sosyal ($\alpha=,746$), motive olmama ($\alpha=,792$) ve içe yansıtılan düzenleme ($\alpha=,776$) boyutları oldukça güvenilirdir. Dışsal düzenleme-maddesel ($\alpha=,606$) ve içsel motivasyon ($\alpha=,666$) boyutlarının ise düşük güvenilirlik düzeyinde olduğu görülmektedir. Öte yandan Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeğinin tamamının ($\alpha=,964$) yüksek güvenilirlik düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Ölçme aracında yer alan boyutların güvenilirliklerinin ise 0,80-1,00 (yüksek güvenilirlik) aralığında olduğu görülmektedir.

3.5.1. Nitel Araştırma Verilerinin Geçerlik ve Güvenirliği

Nitel araştırma desenlerinde araştırmacının genelleme amacı gütmekten, anlamlandırmaya odaklı ve güvenilirliği yüksek araştırma süreci yürütmesi beklenmektedir (Büyüköztürk, 2021). Araştırmanın güvenilirliğini sağlamak için görüşme sorularının hazırlanmasında dil kullanımı, pilot bir araştırmanın yapılması, katılımcının onayının ve görüşme kayıtlarının alınması, katılımcı teyidi ve kodlayıcılar arası görüşbirliği alınması gerekmektedir (Aziz, 2011; Creswell, 2021). Nitel araştırma bölümünün güvenilirliğini sağlamak amacı ile araştırma soruları hazırlandıktan sonra konu ile ilgili uzman kişiler tarafından anlaşılabilirliği denetlenmesi sağlanmıştır. Ayrıca bir pilot araştırma yapılarak, çalışanlar tarafından soruların anlaşılıp anlaşılmadığına bakılmış bazı ifadelerde düzeltmeler yapılmıştır. Görüşme yapılırken her bir katılımcının onayı alınmış, görüşmeler katılımcıların izni ile ses kaydına alınmıştır. Araştırma ile ilgili deşifreler yapıldıktan sonra katılımcılara gönderilerek katılımcıların söylediklerinin doğru bir şekilde yazılıp yazılmadığına incelemeleri istenerek onayları alınmıştır. Araştırmada elde edilen nitel verilerin analizi sürecinde de araştırmacı bulguların anlamlı ve objektif ele alınmasına özen göstermiştir. Ayrıca kodlayıcılar arası görüş birliği ilkesinden hareketle, araştırmacı dışında iki kodlayıcı daha kodlayıcılar arası uzlaşma (üçgenleme) yöntemi ile nitel veri tabanı kodları için kodlayıcılar sonuçları karşılaştırmış (Creswell & Creswell, 2019) ve nihai kodlar elde edilmiştir. Bununla birlikte nitel verilerin analizi program kullanılarak belirlenen tema ve kodlar arasındaki ilişkilerin kodlayıcılar dışında program aracılığıyla denetimi sağlanmıştır.

3.6. Nicel Araştırma Bulguları ve Yorumları

3.6.1. Araştırma Hipotezlerine Ait Bulgular ve Yorumlar

H₁: Şirketlerde uygulanan yetenek yönetimi uygulamaları çalışan motivasyonunu etkilemektedir.

H₀: Şirketlerde uygulanan yetenek yönetimi çalışmaları çalışanların motivasyonlarını etkilememektedir.

Tablo 19: Yetenek Yönetimi Uygulamaları ile İş Motivasyonuna Yönelik Regresyon Analizi

Değişkenler		N	r	r ²	p
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken				
Yetenek Yönetimi Uygulamaları	İş Motivasyonu	46	0,26	0,06	,038
Alt Boyutlar					
Cezbetme	İş Motivasyonu	46	0,19	0,04	,185
Seçim Yerleştirme		46	0,16	0,02	,267
Bağlılık		46	0,38	0,14	,009
Elde Tutma		46	0,33	0,11	,027
Eğitim		46	0,32	0,10	,030
Ödüllendirme		46	0,13	0,01	,378
Yetenek Havuzu		46	0,03	0,00	,823

H₁ ve H₀ kapsamında yetenek yönetimi uygulamalarının iş motivasyonunu pozitif yönde etkilediğini tespit edebilmek için *Basit Doğrusal Regresyon Analizi* yapılmıştır. Analiz sonucuna göre yetenek yönetimi uygulamaları ile iş motivasyonu arasındaki doğrusal ilişki istatistiksel olarak anlamlı seviyededir (p=,038; p < 0,05). İki değişken arasındaki ilişkinin (r=0,26) düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. İki değişken arasındaki ilişki ise pozitifdir (-1 < r < +1). Bu bağlamda H₁ kabul edilirken H₀ reddedilmiştir. Yetenek yönetimi uygulamalarının alt boyutları bağlamında analiz sonuçları değerlendirildiğinde cezbetme (p=,185; p < 0,01 ve p < 0,05), seçim yerleştirme (p=,267; p < 0,01 ve p < 0,05), ödüllendirme (p=,378; p < 0,01 ve p < 0,05) ve yetenek havuzunun (p=,823; p < 0,01 ve p < 0,05) iş motivasyonunu etkilemediği tespit edilmiştir. Bağlılık (p=,000; p < 0,01 ve p < 0,05), elde tutuma (p=,027; p < 0,05) ve eğitim (p=,030; p < 0,05) boyutları ise iş motivasyonunu etkilemektedir.

H₂: Çalışanların yetenek yönetimini nasıl algıladıkları çalışma motivasyonlarını etkilemektedir.

H₀: Çalışanların yetenek yönetimi çalışmalarını nasıl algıladıkları çalışma motivasyonunu etkilemez.

Tablo 20: Yetenek Yönetimi Algılaması ile İş Motivasyonuna Yönelik Regresyon Analizi

Değişkenler		N	r	r ²	p
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken				
Yetenek Yönetimi Algılaması	İş Motivasyonu	46	0,32	0,10	,029

Yapılan regresyon analizi sonucuna göre yetenek yönetimi algılaması ile iş motivasyonu arasındaki doğrusal ilişki istatistiksel olarak anlamlı seviyededir ($p=,029$; $p < 0,05$). İki değişken arasındaki ilişki ($r=0,32$) orta düzeydedir. Değişkenler arasındaki ilişki de pozitif yönlüdür ($-1 < r < +1$). Bulgulara göre H_2 kabul edilmiş olup H_0 reddedilmiştir. Açıklanan varyans oranına ($r^2 = 0,10$) göre yetenek yönetimi algılaması iş motivasyonunun %10'unu açıklamaktadır. Yetenek yönetimini algılama durumunun iş motivasyonlarını istatistiksel bağlamda orta düzeyde etkilediği söylenebilir.

H₃: Yetenek yönetimi uygulamaları çalışanlarda içsel motivasyon sağlar.

H₀: Yetenek yönetimi uygulamaları çalışanlarda içsel motivasyon sağlamaz.

H_{3a}: Yetenek yönetimi uygulamaları çalışanlarda dışsal motivasyon sağlar.

H_{a0}: Yetenek yönetimi uygulamaları çalışanlarda dışsal motivasyon sağlamaz.

Tablo 21: Yetenek Yönetimi Uygulamaları ile İçsel-Dışsal Motivasyona Yönelik Spearman Analizi

Değişkenler		N	r	r ²	p
Yetenek Yönetimi Uygulamaları	İçsel Motivasyon				
Yetenek Yönetimi Uygulamaları	Dışsal Motivasyon	46	-0,00	-0,00	,496

Tablo 21'e göre yetenek yönetimi uygulamaları ile içsel motivasyon arasındaki ilişkide istatistiksel anlamlılık değeri $p < 0,05$ ve $p < 0,01$ ($p=,000$) düzeyindedir. İki

değişken arasındaki ilişkinin kuvveti $r = 0,48$ orta düzeydedir. İlişki yönü pozitifdir ($-1 < r < +1$). İki değişken arasında orta düzeyde pozitif doğrusal bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Açıklanan varyans oranına göre $r^2 = 0,23$ 'tür. Bu bulgu yetenek yönetimi uygulamaları %23'ünü içsel motivasyon ile açıklarken içsel motivasyon da %23'ünü yetenek yönetimi uygulamaları ile açıklamaktadır. Diğer bir ifadeyle yetenek yönetimi uygulamaları çalışanlarda içsel motivasyonu sağlayabilmektedir. Dolayısıyla H_3 kabul edilirken H_0 reddedilmiştir.

H_{3a} ve H_{a0} bağlamında yapılan Spearman analiz sonucuna göre yetenek yönetimi uygulamaları ile dışsal motivasyon arasındaki ilişkinin istatistiksel anlamlılık değeri $p = ,496$ ($p < 0,05$ ve $p < 0,01$) olduğundan ilişki istatistiksel olarak anlamlı değildir. Örneklem özelinde yetenek yönetimi uygulamaları çalışanlarda dışsal motivasyon sağlamadığı söylenebilir. Bu yüzden H_{a0} kabul edilirken H_{3a} reddedilmiştir.

H₄: Yetenek yönetimi uygulamaları çalışanı motive edebildiği gibi demotive de edebilmektedir.

Tablo 22: Yetenek Yönetimi Uygulamaları ile Motive Olmamaya Yönelik Spearman Analizi

Değişkenler		N	r	r^2	p
Yetenek Yönetimi Uygulamaları	Motive Olmama	46	-0,54	0,29	,000

Yetenek yönetimi uygulamaları ile motive olmama arasındaki ilişkide istatistiksel anlamlılık değeri $p < 0,05$ ve $p < 0,01$ ($p = ,000$) düzeyindedir. Dolayısıyla H_4 kabul edilmiştir. İki değişken arasındaki ilişkinin kuvveti $r = -0,54$ orta düzeydedir. İlişki yönü negatiftir ($-1 < r < +1$). Açıklanan varyans oranına göre $r^2 = 0,29$ 'tur. İlişkinin yönü negatif yönlü olduğu için yetenek yönetimi uygulamaları %29 oranında arttıkça motive olmama durumu da %29 oranında azalmaktadır. Diğer bir ifadeyle de yetenek yönetimi uygulamaları azaldığında çalışan demotive olabilmektedir.

3.6.2. Nitel Araştırma Verilerinin Analizi

Yüksek lisans çalışmasının nitel araştırma basamağında elde edilen görüşme verileri üzerinde niteliksel (tematik kodlama) ve betimsel içerik analizi yöntemi uygulanmıştır. Kodlama işlemi manuel olarak herhangi bir uygulama kullanılmadan yapılmıştır. Birbiriyle ilişkili olduğu düşünülen kodlar ve kategoriler temalaştırılmıştır. Betimsel içerik analizinde de temalar katılımcıların ifadeleriyle desteklenmiştir. 10 katılımcı ile yapılan görüşmede katılımcılar Katılımcı 1=K1, Katılımcı 2=K2 şeklinde kodlanmıştır. Tablo 23'te ulaşılan kodlar, kategoriler ve temalar yer almaktadır.

Tablo 23: Elde Edilen Kodlar, Kategoriler ve Temalar

	Kodlar	Kategoriler	Tema
			Motivasyon Sürecine Etkisi
Yetenek Yönetimi Uygulamalarının >> Çalışana Yansıması	Şeffaf iletişim	İletişim Etkisi	Motivasyonun Sürdürülebilirliği
	Açık iletişim		
	Olumlu iletişim		
	İlımlı üslup		
	Açık kapı politikası		
	Doğrudan iletişim		
	Destekleyici İletişim		
	Heyecan verici		
	Kendini geliştirme	İçsel Motivasyon	Motivasyonun Sürdürülebilirliği
	Mutlu etme		
	Ruhsal durumu etkileme		
	Aidiyet duygusunu yükseltme		
	İçsel yolculuk		
	İçsel tatmin		
	İçsel ihtiyaç		
	Güven ortamı yaratma	Güvenme	Motivasyonun Korunması
	Gizlilik esası		
	Karşılıklı güven		
	Güvende hissetme		
	Yöneticinin güven vermesi		

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

Araştırmanın amacına bağlı olarak araştırma sorusu “Yetenek yönetimi uygulamaları çalışan motivasyonunu nasıl etkiler?” şeklindedir. Bu doğrultuda yapılan görüşmelerde katılımcılardan çalıştıkları işletmede gerçekleştirilen yetenek yönetimi çalışmalarında motive olma durumlarını 1’den 10’a kadar numaralandırmaları istenmiştir. Görüşülen 10 katılımcıdan 6’sı motive olma düzeyini 7 olarak ifade etmiştir. Katılımcıların genel olarak biraz motive oldukları söylenebilir.

- 1: Motivasyonsuzluk
- 2: Çok motive olmama
- 3: Biraz motive olmama
- 4: }
- 5: } Ne motive olmama ne de motive olma durumu
- 6: }
- 7: Biraz motive olma
- 8: Motive olma
- 9: Çok motive olma
- 10: Daha çok motive olma

3.7. Motivasyonun Sürdürülebilirliği Temasına Yönelik Katılımcı Görüşleri

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

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

K4 açık iletişim, şeffaf iletişim bağlamında motivasyonunun sürdürülebilir olduğunu belirtirken benzer şekilde K2:

“Çünkü biliyorum yani bütün süreçleri bildiğiniz için ekstra bir motivasyon sağlıyor. İnsanlarla daha rahat iletişim kuruyorum. Çalıştığım insanlarla rahat iletişim kurmak tabi ki de motivasyonum devamlılığı için önemli.”

diyerek iletişimin öneminden bahsetmiştir. K5 de:

“Her zaman ılımlı bir üslup var, açık kapı politikası var her zaman, doğrudan iletişim kullanılıyor. Hiç çekinmediğim ve mobbinge maruz kalmadığım bir yerdeyim.”

belirterek iletişim faktörünün motivasyon sürecinde önemi üzerinde durmaktadır.

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

“Şöyle bireysel olarak konuşursam bende iyi bir yolculuk söyleyebilirim.... içsel anlamda motivasyonunuzu tatmin edici bir süreç var diyebiliriz o zaman.”

diyerek yetenek yönetim süreçlerinin içsel motivasyonunu tatmin ettiğini ifade etmektedir. K8 ise:

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

şeklinde belirterek şirketindeki yetenek yönetim süreçlerindeki örnekler üzerinden içsel motivasyonunun desteklendiğini ve bu durumun kendisini duygusal anlamda etkilediğini vurgulamıştır. Diğer bir katılımcı K5:

“... o süreç aslında içsel motivasyonum işe aidiyet olarak biraz daha düşüktü sonrasında bu çalışmalarla daha aidiyetim arttı diyebilirim aslında. o noktaları kesinlikle etkili olduğunu düşünüyorum.”

Çalışma sürecinde aidiyet duygusunun ve buna bağlı olarak içsel motivasyonunun düşük olduğundan bahsetmektedir. Yetenek yönetim uygulamaları ile aidiyetinin arttığının altını çizmektedir.

3.8. Motivasyonun Korunması Temasına Yönelik Katılımcı Görüşleri

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

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

şeklinde görüşünü belirterek yetenek yönetim süreçlerine bağlı olarak yansıtılan güveninin ve güven duyma durumunun motivasyonunu koruduğuna işaret etmektedir. K4 ise:

“... güzel bir güven ortamı yaratılması sağlamıştı bu da motivasyonunuzu süreç içerisinde olumlu bir yönde seyrettiğini gösterir.”

K4 Güven ortamının motivasyonunu olumlu etkilediğini vurgulamaktadır. Yetenek yönetim uygulamaları sürecinde kendini kanıtlama ihtiyacı hisseden K5 de:

“Evet kendimi kanıtlamam gerektiğini düşündüğüm bir noktadayım stres altında hissediyordum ama bu noktada başkanımızın da biraz onların bana sağladığı bu güven ve çalışma alanına gerçekten sonsuz bir alan açtılar.”

şeklindeki görüşünde aslında yöneticinin çalışana güven vermesinin önemi üzerinde durmuştur. Diğer bir katılımcı olan K6:

“Karşılıklı güven ortamını sağlıyor olması geleceğimle alakalı bir güven yaratıyor bu da pozitif yönde bir motivasyona sebep oluyor.”

K6 karşılıklı güven ortamının motivasyonunu olumlu etkilediğinden bahsetmektedir. Motivasyonun korunmasında çalışanın kariyerinin olumlu etkilenmesinin de rolü bulunmaktadır. Kariyer imkânı yakalayan, kariyer beklentisini karşılayan, doğru kariyere yönlendirildiğini gören çalışanlar kariyer açısından korunduklarını hissetmektedir. K2:

“Süreçte hani bizde çok bir eleme yaklaşımıyla yaklaşmadılar... hepinizi işe alacağız ve ileride siz bir yönetici adayısınız diye yaklaştılar ve bu da onların doğru söylediğini ifade ediyordu. Elemeye gitmediler öyle olsa olumsuz etkilenebilirdim ama siz programı bitirin biz sizi alacağız yaklaşımını hissettik.”

K2'nin görüşüne göre yetenek yönetim uygulamalarında çalışanlar, kariyer imkânına sahip olacaklarını hissetmektedir. K1 ise:

“...süreçteki aslında kariyerinin nasıl şekilleneceğine yönelik olarak sağlanan şeffaflığı bir motivasyon kaynağı diye söyleyebiliriz.”

K1'e göre yetenek yönetim süreçlerinde kariyer beklentisinin karşılanacağını bilmesi bir motivasyon kaynağı olarak görülmektedir. K3 de:

“Yetenek yönetiminde çalışanlar bu kapsamda bir çerçevenin almasıyla hani insanlar daha fazla nereye gideceğini hedeflerinin nasıl olacağını ilerleme basamaklarının nereye kadar ilerlediğini ve bunlar için neler yapılacağı ilgili bilgilendirmesi açık bir şekilde maddelerle yazılması hem çalışanı koruma altına alıyor hem de hedeflerimden nereye doğru evrileceğini bilgilendirmesi ile ilgili motivasyon sağlanabiliyor.”

diyerek kariyerin desteklenmesi anlamında çalışanın korunmasının motivasyon sağladığını vurgulamaktadır.

3.9. Motivasyonu Yükseltme Temasına Yönelik Katılımcı Görüşleri

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

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

şeklindeki görüşünde yetenek yönetimi sürecinde eğitimlerin motivasyonunu yükselttiğinden bahsetmektedir. Benzer şekilde diğer bir katılımcı K5 de:

“Şöyle benim mesela almış olduğum eğitimlerim motivasyonumu çok etkiledi. Aynı zamanda başlıca vermiş olduğum örnek vardı değerlendiricilik eğitimim kendisini benim motivasyonum en çok arttıran şeylerden birisi.”

K5 yetenek yönetimi sürecinde almış olduğu eğitimlerin motivasyonunu çok fazla etkileyerek artırdığını vurgulamaktadır. Kurum içi ilişkiler bağlamında çalışma arkadaşları, ofis ortamı, kurumun maddi ve manevi desteği ile kurumda kendini önemli

hissetme (fayda sağlama ve görevini yerine getirme) gibi unsurların çalışanın motivasyonunu yükselttiği söylenebilir. K1:

“Evet oluşturuyor. Şöyle buraya zaten işi severek geliyorum geldiğimde iş yaparken de aslında bir fayda sağladığımı düşünüyorum ama ne zaman ki yaptığım işin bana da faydası sağlamadığını düşünürsen orada motivasyonu düşebilir hani şu ana kadar işin operasyon kısmı yapmak herkese genelde sıkıcı gelir ama eğer onun size bir şey katacağını biliyorsanız o bir motivasyondur bende şu güne kadar böyle bir motivasyonla geldim diyebilirim.”

diyerek pozisyon ve görevin motive edici bir unsur olduğunu kabul etmektedir. Aynı zamanda fayda sağladığını fark etmesi de yaptığı işi anlamlı kılarak bir motivasyon sağlamaktadır. Kurum içindeki sosyal ortama değinen K4:

“...içerikler etkinlikler çalışan motivasyonunu artırıyor yani sosyal anlamda bir etkileşimin sağlanması motivasyonunu etkileyen zaten büyük faktörlerden biri.”

şeklindeki görüşünde kurum içi sosyalleşmenin önemine işaret etmektedir. Benzer şekilde K2 de:

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

diyerek kurum içindeki sosyal ortamın, sosyal etkileşimin kısaca ofis ortamının motivasyonu yükseltebileceğinden bahsetmektedir. K7 ise:

“benim motivasyonum para bana para vermediği sürece benim iş yerindeki mutluluğum yani yönetimin müdürümün iyi olması beni bir yere kadar götürür”

K7 kurum yönetiminin ve sosyal ortam desteğinin yanında finansal destek sağlaması gerektiğini vurgulayarak kurum içi finansal desteğin kendisini mutlu ettiğini ve motivasyonunu yükselttiğini ifade etmektedir.

Genel olarak yetenek yönetimi uygulamaları iletişim etkisi, içsel motivasyon, güvenme, kariyeri olumlu etkileme, eğitim desteği ve kurum içi ilişkiler bağlamında motivasyonu etkilemektedir. Bu etkide motivasyonun sürdürülebilir olmasını,

korunmasını ve yükselmesini sağlamaktadır. Diğer bir deyişle motivasyonu olumlu etkilediği söylenebilir.

SONUÇ

Son yıllarda dünyada ve ülkemizde yoğun rekabet ortamının artması ile birlikte şirketler de gelişim ve değişim sürecine girmeye başlamıştır. Özellikle teknolojik gelişmelerin hızlı bir şekilde ilerlemesi bilgi gücünü ön plana çıkartarak şirketlerin başarı elde edebilmek ve rekabeti sağlayabilmek için üretim faaliyetleri yerine başarı faktörünü ön planda tutmaya başlamalarına neden olmuştur. Bu değişimle beraber yeni kavramlar iş gücü piyasası içerisine girmeye başlamış ve çalışanların değeri ön plana çıkmaya başlamıştır. Zaman içinde farklılaşan geleneksel rekabet faktörlerinin değişmesi yerini yetenekli çalışanları elde etme rekabetine dönüşmüştür. Yetenek savaşları olarak isimlendirilen bu rekabet ortamı yetenek yönetimi kavramının şekillenmesine ve 1990'lı yıllarda dikkat çekmesini sağlamıştır.

Yetenek yönetimi kavramı şirketler tarafından iş süreçlerinde yetenekli çalışanları bulmayı ve elde tutmayı amaçlamaktadır. Böylece şirketler üretim faaliyetlerinin yanında artık yetenekli çalışanları elde tutarak büyümeyi hedeflemektedir (Fishman, 1998). Yıllar içinde değişen algı ile beraber yetenek yönetimi süreci önem kazanmış günümüzde pek çok büyük veya orta ölçekli şirkette uygulanmaya başlamıştır.

Yetenek yönetimi yaklaşımının temelinde doğru zamanda doğru kişiyi doğru yere yerleştirme amacı yer almaktadır. Böylece yeteneği doğru alanda kullanarak gerek şirket gerek çalışan için sürdürülebilir bir çalışma alanı yaratılmış olur. Bu hedef doğrultusunda ise yetenek yönetimi süreçleri/aşamaları olarak adlandırılan belirli aşamalar devreye girerek bir aday eleme ve seçme aşaması gerçekleşir. Yetenek yönetimi aşamalarına bakıldığında sekiz başlık altında toplandığı görülmektedir. Bunlar; yetenek yönetiminin kapsamının belirlenmesi, kilit pozisyonlar ve yetkinliklerin saptanması, yetenekli çalışanların tespit edilmesi ve sınıflandırılması, yetenekli çalışanları çekme, yetenekli çalışanları seçme ve yerleştirme, yetenekli çalışanları geliştirme, yetenekli çalışanları elde tutma ve örgütsel yedeklemedir (Boz, 2016; Arar, 2016; Armstrong, 2006; Glen, 2006).

Şirketler kendi yetenek yönetimi stratejilerini kurum kültürüne uygun olacak şekilde belirlemektedir. Böylece misyon, vizyon ve hedefleriyle entegre edilen yetenek

yönetimi yaklaşımı ve uygulamaları çalışanlar üzerinde de farklı etkilere sahiptir. Özellikle yetenek yönetimi süreçleri ile yetenekli çalışanların cezbedilmesi ve kuruma çekilmesi çalışanların motivasyon düzeylerini yakından etkilemektedir. (Hiltrop, 1999; O'Callaghan, 2008). Yetenek yönetimi süreçlerinin algılanma biçimleri, şirketin bu süreçleri çalışanlara nasıl aktardığı gibi çeşitli detaylar çalışanların yetenek yönetimi süreçlerindeki algılama biçimlerini etkileyerek çalışma motivasyonlarına yansımaya neden olmaktadır.

Çalışan motivasyonu kişinin iş başta olmak üzere herhangi bir işi yerine getirmesinde ve sürdürebilmesindeki güç olarak tanımlanmaktadır (Robbins ve Judge, 2013). Çalışan motivasyonu pek çok teorisyen tarafından araştırılmış bir kavram olup motivasyonun gelişme süreçleri farklılık göstermektedir. Bu teorisyenler motivasyonu farklı farklı perspektiflerde değerlendirerek motivasyonun oluşmasında birden fazla faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda çalışanı harekete geçirebilecek birçok faktör yer almakta bunlar; ekonomik, psiko-sosyal ve yönetsel faktörler olmak ele alınmaktadır (Silah, 2001). Ekonomik anlamda yeterli ücreti elde edemeyen, psiko-sosyal anlamda hak ettiği değeri göremeyen, yönetsel anlamda sorunlar ile karşılaşan çalışanların motive olma düzeyleri düşük olacaktır. Bunun için gerek manevi gerek maddi olarak çalışanların desteklenmesi gerekmektedir. İçsel ve dışsal motivasyon olarak adlandırılan bu motivasyon türleri, çalışanı davranışını ve bu davranışın sürdürülebilirliğini sağlamada ana etkindir. İçsel motivasyon genel anlamda kişinin tatmin duygusunun gelişmesini ve kendi farkındalık ve içsel sürecini açıklarken, dışsal motivasyon kişinin çevresel faktörlerden etkilenecek motive olmasını ifade etmektedir (Aslan ve Doğan, 2020). İş hayatında her iki motivasyon çeşidi de önemli olup ikisi de göz önünde bulundurularak çalışmalar yürütülmelidir. Çalışan motivasyonunu sağlayabilmek amacıyla çeşitli iş dizaynı düzenlemeleri, personel güçlendirme çalışmaları ve alternatif çalışma düzenleri ile çalışana seçenekler sunarak motive olmaları ve yetenekli çalışanı şirket içinde tutmaya yardımcı olmaktadır. Yetenek yönetimi uygulamaları da motivasyonun sağlanabilmesi noktasında günümüzde etkili faktörler arasında yer almaktadır.

Bu çalışmada tüm bu faktörler değerlendirilerek çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarını nasıl algıladıkları ve bunun çalışan motivasyonunu nasıl etkilediğini

betimleyebilmek amaçlanmış bu doğrultuda da karma araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu bağlamda araştırmanın nicel ve nitel bölümünü yetenek yönetimi uygulayan X şirketi ile gerçekleştirilmiştir. Nicel kısımda, Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği ve Çok Boyutlu Motivasyon Ölçeği uygulanarak ölçek soruları online anket yöntemiyle çalışanlara iletilmiştir. Yaklaşık 200 kişiye iletilen anketler gönüllük esasına dayalı olarak 46 kişi tarafından yanıtlanmıştır. Böylece çalışanların şirketleri tarafından uygulanan yetenek yönetimi süreçlerine yönelik algıları, boyutlarına ve motivasyon etkileri incelenmiştir. Elde edilen veriler hipotezler çerçevesinde analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular arasında yetenek yönetimi uygulamaları ve çalışan motivasyonu arasındaki uyum incelenmiş ve katılımcıların vermiş olduğu cevaplar arasında yetenek yönetimi uygulamaları ve çalışan motivasyonu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir seviye var olup pozitif bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Alt boyutları açısından değerlendirildiğinde bağlılık, elde tutma ve eğitim iş motivasyonunu etkilerken cezbetme, ödüllendirme, yetenek havuzu, seçme yerleştirme boyutlarının motivasyonu etkilemediği görülmektedir. Buna istinaden de çalışanların motivasyonu şirkette uygulanan yetenek yönetimi süreçlerinden olumlu bir şekilde etkilenmektedir. Bu bağlamda hipotezler incelendiğinde *“H0: Şirketlerde uygulanan yetenek yönetimi çalışmaları çalışanların motivasyonlarını etkilememektedir.”* hipotezi reddedilmiş ***“H1: Şirketlerde uygulanan yetenek yönetimi uygulamaları çalışan motivasyonunu etkilemektedir.”*** hipotezi kabul edilmiştir. Motivasyon, çalışanları belirli bir hedefe yönelik harekete geçirme olarak tanımlanan bir kavram olması açısından belirli bir hedefe doğru uygulanan stratejileri kapsayan yetenek yönetimiyle bu hedef bağdaşmaktadır (Karaman, 2010; Erdoğan ve Sahlepçioğlu, 2020, s.299; Höglund, 2012). Çalışan üzerindeki yetenek yönetimi algısı ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişkiye baktığımızda ise istatistiksel olarak doğrusal bir süreç hakim olarak anlamlı bulunmuştur. Bu doğrultuda ***“H2: Çalışanların yetenek yönetimini nasıl algıladıkları çalışma motivasyonlarını etkilemektedir.”*** Hipotezi kabul edilerek *“H0: Çalışanların yetenek yönetimi çalışmalarını nasıl algıladıkları çalışma motivasyonunu etkilemez.”* reddedilmiştir. Her iki değişken arasındaki orta düzey ilişki altında çalışanların yetenek yönetimi süreçlerini anladıkları kadar motive olabildiklerini ortaya koymaktadır. Şirket içerisinde çalışanlara uygulanan yetenek yönetimi çalışmaları aynı olsa çalışanların bakış açısına bağlı olarak bu süreçleri

algılanma düzeyi farklılaşabilmektedir. Örneğin yetenek yönetimi süreçlerinin bilinip bilinmemesi algılama düzeyini etkileyecek ve bu da oluşan algıya bağlı olarak çalışan motivasyonunu etkileyecektir (Gündüzalp ve Boydak Özen, 2019, s. 11). Bu nedenle nasıl anlaşıldığına bağlı olarak olumlu veya olumsuz motivasyon gelişmektedir. Çalışmada **yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların içsel-dışsal motivasyon üzerindeki etkisi** incelendiğinde **iki değişken arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu görülürken pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.** Bu bağlamda yetenek yönetimi uygulamaları içsel motivasyonu %23 oranında açıklamaktadır. Yani şirket içerisinde yetenek yönetimi uygulamaları çalışanların içsel motivasyonları üzerinde önemli bir etkisi olduğu, kişisel tatmin duygusunun yaşanabildiğini göstermektedir. Bu bağlamda **“H₃: Yetenek yönetimi uygulamaları çalışanlarda içsel motivasyon sağlar.”** hipotezi kabul edilmiş **“H₀: Yetenek yönetimi uygulamaları çalışanlarda içsel motivasyon sağlamaz.”** hipotezi reddedilmiştir. Örgütsel anlamda amaçların belirlendiği bir iş yerinde çalışanların kendini bu amaçlara ait hissetmesi ve hedefleri benimsemesi, yaptığı işlerle ilgili geribildirim alması gibi pek çok faktör içsel olarak motive olma sürecini artırmaktadır (Aslan ve Doğan, 2020, s.295). Yapılmış olan bu araştırmadan da yola çıkarak içsel motivasyonun yetenek yönetimi uygulamalarının hedefleri ve çeşitli süreçleri ile sağlanabildiğini desteklemektedir. Dışsal motivasyon ile olan ilişki incelendiğinde ise iki değişken arasında anlamlı olmayan bir ilişki bulunmaktadır. **Dolayısıyla yetenek yönetimi uygulamaları çalışanlarda içsel motivasyon sağladığı halde dışsal motivasyon sağlamamaktadır.** **“H_{3a}: Yetenek yönetimi uygulamaları çalışanlarda dışsal motivasyon sağlar.”** reddedilirken **“H₄₀: Yetenek yönetimi uygulamaları çalışanlarda dışsal motivasyon sağlamaz.”** hipotezi kabul edilmektedir. Çalışanları yalnızca harekete geçirecek motivasyon çalışmaları yapılmamalı aynı zamanda demotive olunacak olumsuz etkenlerin de kaldırılması gerekmektedir (Güner, 2016, s.35). Bu bağlamda yetenek yönetimi uygulamaları ile dışsal motivasyonu pekiştirecek uygulamalar yapılmıyor ise veya yetersiz kalıyorsa dışsal motive olma sürecini etkilemeyecektir. Bu doğrultuda yetenek yönetimi uygulamaları içsel motivasyonun tatmin edilmesinde daha etkili olduğu söylenebilmektedir. Son olarak ise yetenek yönetimi uygulamaları ile motive olmama arasında ilişki incelenerek negatif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu bağlamla **yetenek yönetimi uygulamaları**

azaldığında veya uygulanmama durumunda çalışanlar da demotive olmaktadır. Buna bağlı olarak da **“H4: Yetenek yönetimi uygulamaları çalışanı motive edebildiği gibi demotive de edebilmektedir.” hipotezi kabul edilmektedir.** Colling ve Mellahi (2009) yapmış olduğu çalışmada yetenek yönetimi uygulamalarının stratejilere uygun bir şekilde yürütülememesi çalışan motivasyonunu olumsuz etkileyerek demotive edebilmektedir. Fakat süreçlerin aksamadan ve uygun yürütülebilmesi, açık ve şeffaf bir iletişimin sağlanması da motive edici bir sonuç ortaya koyacağını ifade etmekteledir. Dolayısıyla bu hipotezi destekleyen bu araştırmadan da yararlanarak yetenek yönetimi süreçlerinin uygulanabilirliği ve nasıl uygulandığına bağlı olarak motivasyon etkilenebilmektedir. Yapılan tüm bu değerlendirmeler neticesinde yetenek yönetimi uygulamaları çalışanların motivasyonunu doğrudan etkileyen önemli bir faktör olduğunu söyleyebilmek mümkündür.

Çalışmanın nitel araştırma kısmı incelendiğinde ise anket sorularını cevaplayan 46 kişi arasından gönüllük esaslı 10 katılımcı ile görüşülmüştür. **Bu bağlamda “Yetenek yönetimi uygulamaları çalışan motivasyonunu nasıl etkiler?” sorusu üzerine yoğunlaşmış** ve bu bağlamda geliştirilen sorular ile katılımcılarla görüşülmüştür. Katılımcılar ile yapılan görüşmelerde şirket içerisinde gerçekleştirilen yetenek yönetimi uygulamalarında motive olma durumları sorulmuş ve 1’den 10’a kadar bir puan vermeleri istenmiştir. 10 katılımcı arasından 6’sı 7 vermiştir. **Böylece çalışanların bu süreçler içerisinde biraz motive oldukları söylenebilmektedir.** Katılımcılara yöneltilen sorular çerçevesinde içerik analizi yöntemiyle literatür destekli tema, kategori ve kodlar oluşturulmuş ve bunlar ekseninde değerlendirilmiştir. Buna göre yetenek yönetimin motivasyon üzerindeki etkisi 6 başlık altında kategorize edilmiştir. **Bunlar; “İletişim Etkisi”, “İçsel Motivasyon”, “Güvenme”, “Kariyeri Olumlu Etkileme”, “Eğitim Desteği”, “Kurum İçi İlişkiler”** olarak belirlenmiştir. Bu kategoriler altında elde edilen veriler değerlendirildiğinde yetenek yönetimi süreçleri içerisinde motivasyonun sürdürülebilirliği, iletişimin etkisi ve içsel motivasyonla bağdaştığı görülmektedir. Çalışanlar bu süreçler içerisinde olumlu bir iletişim süreci geçirdiklerini ve motivasyonlarının devam etmesindeki önemli süreçlerden biri olduğunu söylemektedirler. Açık ve şeffaf bir iletişim olduğuna da vurgu yapan çalışanlar aynı zamanda içsel motivasyonu da pekiştirdiğine değinmektedir. Fischer, Malycha ve

Schafmann (2019)'ın yaptığı araştırmada içsel motivasyon kişinin içten gelen istekleri doğrultusunda hareket ettiği anlamına gelerek şirket içi sağlanan çalışmalar, şeffaf iletişim, güven ortamının yaratılması gibi faktörlerin içsel motivasyonunu arttıracaklarını ve performansının olumlu etkileyeceğini ortaya koymaktadır. İşlerinde duymuş oldukları heyecan duygusu, mutluluk içsel olarak bir tatmin duygusu olduğu öne plana çıkmaktadır. Bu veriler ışığında yetenek yönetimi süreçleri içsel motivasyonu destekleyen bir yaklaşım olduğunu söylemek mümkündür. Aynı zamanda içsel olarak yaşanan bu tatmin duygusunun şirkete karşı aidiyet duygusunun gelişmesine katkı sağladığı da söylenmektedir. Mokonea ve arkadaşları (2022), yetenek yönetimi ve şirket bağlılığını incelemeleri sonucunda bu uygulamaların çalışanlarda bağlılığı arttırarak işten ayrılma niyetlerinin de azaldığı sonucuna varmışlardır. Böylece yetenek yönetimi uygulamalarının yalnızca motivasyon üzerinde değil şirket bağlılığını pekiştirme noktasında da olumlu etkileri olduğunu söylenebilmektedir. Yetenek yönetimi ile şirket aidiyeti pekiştirilmekte ve daha motive çalışanlar oluşmaktadır. Altuğ (2019)'un yapmış olduğu çalışma ve benzer çalışmalar da elde edilen bu sonuç ile tutarlılık göstererek çalışılmış konular arasında yer almaktadır.

Yetenek yönetimi uygulamaları içinde motivasyonun korunması noktasında ise kariyeri olumlu etkileme ve güvenme kategorileri öne çıkıyor. Çalışanlar şirket içerisinde güvende hissettiklerini dile getirmektedir. Karşılıklı bir güven ortamı yaratıldığı ve bu ortam içerisinde geleceklerine dair endişe duymadıkları ve kariyerlerini güvende hissettiklerini söylenmektedir. Dolayısıyla bu da çalışanların yetenek yönetimi uygulamaları içerisinde güven duygusu içerisinde olduklarına ve bunun da motivasyonu koruduğu ve olumlu etkilendiği sonucunu vermektedir. Bu durum aynı zamanda kariyer gelişiminin de olumlu etkilenmesini sağlamaktadır. Öyle ki çalışanlar yetenek yönetimi uygulamaları ile kariyer beklentilerinin karşılandığını, gerekli kariyer imkanlarının tanındığını ve desteklendiğini ifade etmektedir. Şirket içerisinde sağlanan yetenek yönetimi çalışmaları neticesinde çalışanlar doğru bir kariyer yönelimine bu sayede gerçekleştirebildiklerini söyleyerek motivasyonlarının da olumlu bir şekilde etkilendiğini söylemektedir. Bu bağlamda yetenek yönetimi uygulamalarının sağladığı güven ortamı kariyer gelişimin de olumlu etkilemekte ve korumaktadır. Dries ve Pepermans (2008) yaptığı çalışmalarda yetenek yönetimi uygulamalarının önemli olduğunu vurgularken

aynı zamanda bu stratejilerin çalışanların kariyer yollarını belirlemesi, kariyer gelişimini sağlaması ve motivasyonun korunması açısından kritik bir role sahip olduğunu ele almışlardır. Stahl ve arkadaşları (2007) ise yetenek yönetimi uygulamalarının şirket içerisinde güven konusunda önemli olduğunu söyleyerek çalışanların şirketin karar verme mekanizmalarına olan güveninin sağlamlığı motivasyonlarını koruduğunu ve şirket bağlılıklarının artabileceğini ifade etmektedir. Bu süreçler içerisinde kendini kanıtlama içerisinde hisseden çalışana yöneticilerin büyük bir etkisi bulunmaktadır. Yöneticinin çalışana güven vermesi kendini kanıtlama ihtiyacından doğan stresin önüne geçmektedir. Bu da motivasyonun korunmasında önemli bir etkidir. Aynı zamanda sağlanan güven ortamı çalışanı değerli hissettiren bir süreçtir. Kariyerin olumlu etkilendiği güven ortamında çalışanın kariyer imkânı yakalamasına, beklentisinin karşılanmasına doğru bir kariyer yolculuğuna dahi olmasında şirket tarafından korunulduğu düşüncesi hakim olarak olumlu bir motivasyon gelişmektedir.

Araştırma kapsamında yetenek yönetimi uygulamaları içerisindeki çalışanların motivasyonlarının yükseltilmesi noktasında iki kategori üzerinde durulmaktadır. Bunlar; eğitim desteği ve kurum içi ilişkilerdir. Shah ve arkadaşları (2024), yetenek yönetimi uygulanan şirketlerde eğitim olanaklarının sunulmasının çalışanların memnuniyetini geliştirdiğini ileri sürerek sürekli gelişim ortamının olması ve eğitim desteğinin sağlanması yüksek motivasyon düzeyinin korunacağını arttırılabileceğini belirtmektedir. Çalışanlara sağlanan eğitim olanakları ve eğitici aktiviteler karşısında hem profesyonel hem de kişisel anlamda gelişimin sağlandığını görülmektedir. Bu gelişim motivasyonun pekişerek yükselmesini sağlamaktadır. Yetenek yönetimi süreçlerinde kişinin almış olduğu eğitimlerin motivasyonu arttırdığı vurgulanmaktadır. Kurum içi ilişkiler bağlamında ofis ortamı, kurum içi sosyalleşmenin sağlanması, çalışma arkadaşları ile olan iletişim, fayda sağlama ile kurumun desteğini görerek kurum içinde değerli hissetme motivasyonun pekişmesindeki en önemli faktörler arasında yer almaktadır. Clenaghan (2015) tarafından Argos for Business’de yapılan araştırmada, şirket içinde kurulan iyi ilişkiler motivasyon kaynağı oluşturduğu görülmektedir. Böylece çalışanların %40’ı iş yerinde kurdukları yönetici ve arkadaşları arasındaki iyi ilişkiler nedeniyle pozisyonlarını koruduklarını göstermekle birlikte yetenek yönetimi çalışmalarında destekleyici bir ortamın oluşturulmasında motivasyonu arttıracakları vurgulanmaktadır. Bu çalışmada ise

alışan tarafından işin sevilmesi, pozisyon ve görevlerinin işe teşvik etmesi motive edici bir unsur oluşturduğu görülmektedir. Böylece fayda sağladığını düşünen çalışan motivasyonu da gelişmektedir. Bu durum için yetenek yönetimi çalışmaları çalışanları doğru pozisyonlarda olmasını sağladığını böylece pozisyon ve görevlerinin de motive edici bir faktör haline gelerek motivasyonun yükselmesini sağlamaktadır. İnsan sosyal bir varlık olduğu için etkileşim kurmaya ihtiyaç duyar ve bundan motive olur (Maslow, 1954). Dolayısıyla kurum içi ilişkiler bağlamında sosyalleşmenin önemi de önemlidir. İş arkadaşları ile kurulan ilişkiler, sosyal etkileşim, ofis ortamında sağlanan etkileşim motivasyonun korunması ve yükseltilmesindeki önemli faktörler arasındadır. Yetenek yönetimi süreçleri içerisinde sosyalleşebilme fırsatlarının olması ve yaratılmasını yanında finansal destek sağlanması da çalışanlar açısından önemli olduğu görülmektedir. Collings ve Mellahi (2009), yetenek yönetimi stratejilerinin çalışan davranışlarında olumlu bir etki yaratabilmesi için sosyal ve finansal açıdan bağlantılı olması gerektiğini ifade etmektedir. Finansal açıdan tatmin yaratılması da motivasyonu etkileyen önemli etkenler arasında yer almaktadır.

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

Gerçekleştirilen araştırmalar bağlamında her iki araştırma sonucu literatür ışığında karşılaştırıldığında, X şirketi çatısı altındaki çalışanlar şirket bünyesinde uygulanan yetenek yönetimi süreçlerinden memnun olduğu görülmektedir. Araştırmanın; *“şirketlerde uygulanan yetenek yönetimi uygulamaları çalışan motivasyonunu etkilemektedir”, “alışanların yetenek yönetimini nasıl algıladıkları çalışma motivasyonlarını etkilemektedir.”, “Yetenek yönetimi uygulamaları çalışanlarda içsel motivasyon sağlar”, “Yetenek yönetimi uygulamaları çalışanlarda dışsal motivasyon sağlamaz.” Yetenek yönetimi uygulamaları çalışanı motive edebildiği gibi demotive de*

edebilmektedir.” hipotezleri doğrulanmıştır. Çalışanlar kendilerine sağlanan imkanlar çerçevesinde doğru bir kariyer yolculuğuna sahip oldukları ve olabilecekleri bir ortamı olduğuna, gerekli eğitimler ile kişisel ve profesyonel olarak desteklendiklerine, ofis içi iletişimlerin kuvvetliliği olduğu gerek iş arkadaşı gerek yönetimi bazında destekleyici, açık ve şeffaf bir iletişimle karşılaşarak motivasyon düzeylerinin pekiştikleri ve arttığı görülmektedir. Smith (2019), şirket içinde çalışanlar ile kurulan iletişimin açık olması, gelecekteki hedefleri belirlenmesinde, süreçlerin aktarımında sağlanan açıklık çalışanın motivasyonunu pekiştirdiğini savunmaktadır. Bu bağlamda genel olarak yetenek yönetimi süreçlerindeki iletişimin açık olması çalışanların gelecekte kendilerini neyi beklediğini görmelerine yardımcı olması, ne yapmak istediklerine karar verebilecekleri bir şirkette olmalarının güvencesi gibi faktörlerin motive olmalarında etkili olduğu görülmektedir. Johnson ve arkadaşları (2020), yetenek yönetimi süreçlerindeki şeffaflığında gelecekte gelebilecekleri pozisyonlardaki rollerini anlamalarına ve kabul etmelerine yardımcı olduğunu öne sürmektedir. Yetenek yönetimi sürecinin çalışanların şirkete aidiyet duygusunu da etkileyerek yetenekli çalışanların kuruma olan bağlılığını da arttırdığı görülmektedir. Aynı zamanda yetenek yönetimi yaklaşımı ile beraber çalışanlara verilen değerin arttığı, bakış açılarının değiştiği de görülmektedir. Christensen ve Rog (2008), yetenek yönetimi stratejilerinin belirlenen hedefler ile uyumlu olması çalışanların bağlılıklarını sağlamayı pekiştirirken hesap verilebilirlik ve veri yönetimi sistemlerini rahat bir şekilde kurmayı içererek bu uygulamalar çerçevesinde çalışanların aidiyet ve bağlılık duygularına katkıda bulunmaktadır. Yönetim düzeyi gerek iletişim çalışmaları ile yakinen ilgilendiğini göstermektedir. Bu durum çalışanların motivasyon düzeylerini olumlu bir şekilde etkilemiştir. Böylece nicel ve nitel veriler birbirini tamamlayarak, nitel sonuçlar nicel verilerin altında yatan motivasyon faktörlerini açık bir şekilde ifade etmektedir.

Sonuç olarak araştırma daha önce literatürde yer alan Altuğ (2019), Güner (2016), Durak (1998), Özyurt (2021)’un yapmış oldukları araştırmalar ile tutarlı sonuçlar göstermiştir. Böylece yetenek yönetimi uygulamaları motivasyon ile birlikte değerlendirildiği olumlu bir etkileşim olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte kurum aidiyetinin arttığı, çalışanların daha değerli hissettikleri ve değer gördükleri ortamın oluştuğu da ortaya çıkan sonuçlar arasında yer almaktadır. Bu bağlamda yetenek

yönetimi daha çok içsel motivasyon konusunda etkili olan bir süreç olup dışsal motivasyon faktörlerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Gelecek araştırmalarda farklı veri toplama yetenekleri kullanılarak yetenek yönetim uygulamaları motivasyon perspektifinde değerlendirilebileceği önerilmektedir. Aynı zamanda kuşaklar bağlamında motive olma faktörleri değişmektedir. Gelecek araştırmalarda yetenek yönetiminin kuşak farklılıkları açısından motivasyon üzerindeki etkisinin incelenmesi ve yetenek yönetimi uygulamalarını çalışanlarına duyuran ve gizli tutan şirketlerin karşılaştırmaları önerilmektedir.



KAYNAKÇA

- Acar, S. (2021). Türkiye’de yetenek yönetimi çalışmalarındaki gelişmeler: Lisansüstü tezlere yönelik bir analiz (2007-2019). *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(3), 1079-1094.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Cilt 2, ss. 267-299). Academic Press Inc: New York.
- Agus Tamrin Reni, et al. (2022). Application of talent assessment using Korn Ferry's 9 Box Matrix concept at PT. Independent Talent Bank. *Jurnal Ilmu Sosial Mamangan*, 11(2), 241-256.
- Ağraş, S., & Kılınç, İ. (2014). Örgütsel yeteneklerin Türkiye’deki otel işletmeleri bağlamında analizi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(4), 1-35.
- Ahmadi, A. A., Ahmadi, F., & Abbaspalangi, J. (2012). Talent management and succession planning. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(1), 217.
- Akar, F. (2015). *Yetenek Yönetimi*. İstanbul: İmge Kitabevi Yayınları.
- Akbaba, S. (2006). Eğitimde motivasyon. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (13), 343-361.
- Akın, Ö. ve Erdost-Çolak, H.E. (2012). “İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla örgütsel performans arasındaki ilişki üzerine bir araştırma”. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*.
- Akyıldız, H. (2001). *Ücret Yapısının Oluşumu* (1. Basım). Isparta: Süleyman Demirel Üniv. Yayınları.
- Alagöz, A. ve Özpeynirci, R. (2007). “Bilgi toplumunda entelektüel varlıklar ve raporlanması.” *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 9(11), 167-184.
- Alayoğlu, N. (2010). “İnsan kaynakları yönetiminde yeni dönem: yetenek yönetimi.” *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 68-97.
- Aldefer, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth*. Free Press. New York.
- Alkış, H. (2001). *Çalışanların performansının artırılmasında motivasyon araçlarının kullanılması üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.

- Alsat, O. Ç. (2016). Çalışan motivasyonunu etkileyen faktörlerin iş tatminine etkisini belirlenmesine yönelik bir uygulama.
- Altay, Ü. (2011). *Yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin karar verme stillerine etkisi ve bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Altınöz, M. (2009). *Yetenek Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Altınöz, M. (2018). Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (39), 82-95.
- Altıntaş, N. (2007). Yetenek yönetimi nedir? http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=499&Where=danisma_merkezi&Category=0207&Topic=2 adresinden elde edildi. Erişim Tarihi: 23.04.2034
- Altıntuğ, N. (2009). “Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetim Yaklaşımı.” *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14.
- Altok, T. (2009). *Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlere ilişkin hizmet ve imalat işletmelerinde karşılaştırmalı bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Altuğ, E. S. (2019). *Yetenek yönetimi uygulamaları algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisinde işe cezbolmanın aracılık etkisi: bankacılık sektöründe bir araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2005). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS uygulamalı (4. Baskı). Sakarya: Sakarya Kitapevi.
- Altunoğlu, A., Atay, H., & Terlemez, B. (2015). İnsan kaynakları bakış açısından yetenek yönetimi: bankacılık sektörü uygulama örneği. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 37(1), 47-70. doi: 10.14780/iibd.43915
- Altıntuğ, N. (2009). “Rekabet üstünlüğünün sürdürülmesinde yeteneklerin rolü: yetenek yönetim yaklaşımı.” *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 445-460.
- Andrew Hoffman, “Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the US Chemical Industry”, *Academy of Management journal*, 42(4), 1999, s.351-371.
- Antoinette Lucia ve Richard Lepsinger, *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, 1999.

- Arar, T. (2016). *Z kuşağında kariyer geliştirmede yetenek yönetimi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.
- Areiqat, A. Y., Abdelhadi, T., & Al-Tarawneh, H. A. (2010). Talent management as a strategic practice of human resources management to improve human performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(2), 329-341.
- Argon, T. ve Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Arısoy, B. (2007). Örgütsel iletişimin motivasyon ve iş doyumu üzerine etkileri (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (10th edition). Philadelphia: Kogan Page Ltd.
- Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1986). *Organizational behavior*. McGraw-Hill.
- Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage: Taking a systematic approach of talent management. *Strategic Human Resource Review*, 4(5), 28–31.
- Aslan, M., & Doğan, S. (2020). Dışsal motivasyon, içsel motivasyon ve performans etkileşimine kuramsal bir bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(26), 291-301.
- Aslan, M., & Doğan, S. (2020). DIŞSAL MOTİVASYON, İÇSEL MOTİVASYON VE PERFORMANS ETKİLEŞİMİNE KURAMSAL BİR BAKIŞ. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(26), 291-301. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.638479>
- Atlı, D. (2012). *Yetenek Yönetimi*. İstanbul: Crea Yayıncılık.
- Ay, F. (2005). *İnsan kaynakları yönetiminde iş rotasyonu modelleri* (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Aydemir, O. (2024). Öğrenmede motivasyon ve dikkatin önemi. <http://www.egitim.aku.edu.tr/motivasyondikkat2.pdf> adresinden elde edildi. Erişim Tarihi: 03.05.2024
- Aydın, A. M. (2022). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi açısından günümüz öğrenci ihtiyaçlarının incelenmesi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 5(3), 234-251.

- Aydın, Ç. A. (2012). *Yetenekli çalışanların özellikleri*. Aydın Çağ.,
<https://aydancag.com/yetenekli-calisanlarin-ozellikleri> Erişim tarihi: 7 Şubat 2024
[2024ozellikleri/https://www.cipd.org/uk/knowledge/factsheets/talent-factsheet/#WhatIs](https://www.cipd.org/uk/knowledge/factsheets/talent-factsheet/#WhatIs) erişim tarihi: 04.02.2024
- Aydın, H. (2013). *Çalışanların motivasyonu etkileyen faktörler: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Avrupa yakasına bağlı sosyal tesislerde bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Ayhan, U. (2009). “Çalışanlar Açısından Motivasyonun Verimlilik Üzerine Etkileri.” *Türk İdare Dergisi*.
- Aziz, A. (2011). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri ve teknikleri*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Aziz, A. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri ve Teknikleri* (9. Baskı). Ankara: Nobel.
- Baday, M. (2016). *Performansa dayalı ücretlendirme sisteminin motivasyona etkileri üzerine dair bir alan çalışması* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- Bahadın, H. S. (2013). *İşletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisi (İlaç, tekstil ve otomotiv sektörlerinde araştırma)* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Baltaş, Z. (2006). *İnsanın dünyasını aydınlatan ve işine yansıyan ışık: Duygusal zekâ* (3. Basım). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barney, J. B., & Griffin, R. W. (1992). *The management of organisation: Strategy, structure, behaviour*. Boston, MA: Houghton Mifflin Company.
- Barrow, S. ve Mosley, R. (2007). Book reviews-the employer brand: bringing the best of brand management to people at work. *Journal of Brand Management*, 15(2), 150-151.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. Kariyer Yayınları. İstanbul.
- Beceren, E. (2024). Duygusal zekâ nedir? <http://duygusalzeka.net/icsayfa.aspx?Sid=7&Tid=3> adresinden elde edildi. Erişim Tarihi: 3 Mart 2024

- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here?. *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- Berger, L. A. (2008). *Talent management: This is the way to create excellence*. McGraw-Hill Companies.
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2004). *The talent management handbook*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Besim Yıldırım (Editör). “İletişim araştırmalarında yöntemler” (içinde). Konya: Literatürk Academia.
- Biçer, G., & Düztepe, Ş. (2003). Yetkinlikler ve yetkinliklerin işletmeler açısından önemi. *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, 1(2), 13-20.
- Bilgin, K. U. (2004). *Kamu performans yönetimi*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Arıkan Basın Yayım.
- Blass, E. (2007). Talent Management Maximising Talent for Business Performance, Executive Summary, Chartered Management Institute and Ashridge Consulting.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1992). *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods*. Boston: Allyn and Bacon.
- Boris Groysberg, Ashish Nanda, & Nitin Nohria, “The Risky Business of Hiring Stars”, Harvard business review, 82(5), 2004, s. 92-101.
- Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (1997). *A primer on organizational behavior*. John Wiley & Sons, Inc.: New York, NY, USA.
- Boz, H. (2016). Yöneticilerin yetenek yönetimi yetkinliklerinin işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde duygusal bağlılık, çalışmaya tutkunluk ve iş tatmininin aracılık etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. (Yayımlanmamış doktora tezi). Akdeniz Üniversitesi.
- Boz, H. (2018). *İşletmelerde yetenek yönetimi*. Akademisyen Kitabevi: Ankara.
- Bozkurt, Ö., & Bozkurt, İ. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18.
- Börü, D., İslamoğlu, G., & Birsal, M. (2007). Güven: bir anket geliştirme çalışması. *Öneri Dergisi*, 7(27), 49-59.

- Brant, E. ve Kull, F. (2007). *Talent management: how firms in sweden find and nurture value adding human resources* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Jönköping University, İsveç.
- Brekkee, A. K., Nyborg, K. (2004). “Moral Hazard and Moral Motivation: Corporate Social Responsibility as Labor Market Screening”, Memorandum, No: 25/2004, Department of Economic University of Oslo, ISSN: 0801-1117.
- Buckingham, M. ve Coffman, C. (2007). *Önce Bütün Kuralları Yıkın*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Buckingham, M. ve Vosburg R. M. (2001). The 21st century human resources function: It’s the talent, stupid!. *Human Resource Planning*, 24(4).
- Buran Köse, Ö., & Doğan, A. (2019). The relationship between social media addiction and self-esteem among Turkish university students. *Addicta: The Turkish Journal on Addictions*, 6(1).
- Business, Vol 4, No 1, May, 2012, p. 217.
- Büte, M. (2011). Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192.
- Büyüköztürk, Ş (2005). Anket geliştirme. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3 (2) (133-148)
- Büyüköztürk, Ş. (2017). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı* (23. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Cappelli, P. ve Keller, J. R. (2014). “Talent management: conceptual approaches and practical challenges”. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 305-331.
- Cengiz, D., Boz, D., Behdioğlu, S., & Kutlu, S. (2009). Yetenek yönetimi uygulamaları ölçeği geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(2), 158-189.
- Ceylan, N. (2007). İnsan kaynakları yönetiminde yetenek yönetimi ve bir uygulama (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Cheese, P., Thomas, R, J, ve Craig, E. (2008). *The talent powered organizatin: strategies for globalization, talent management and high performance*. London: Kogan Page Limited.

- Cheloha, R. Ve Swain, J. (2005). Talent management system key to effective succession planning. *HR Report*. 18(17), 5-7.
- Christensen Hughes, J., & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-757.
- Cıdal, H. (2023). *İşletmelerde yetenek yönetimi uygulamaları: Bursa makine ve tekstil sektörleri üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bursa Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- CIPD (2007). *Talent management: Research insight*. London: Chaeted Institute of Personel and Development.
- Clayton Glen, “ Key Skills Retention and Motivation: The War for Talent Still Rages and Retention is the High Ground. *Industrial and Commercial Training* ”, 38(1), 2006, s. 37-45.
- Clenaghan, D. (2015). Talent management and employee motivation. *The HR Director*. Erişim Tarihi: 04.07.2024, <https://www.thehrdirector.com/features/talent-management/talent-management-and-employee-motivation/>
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, 19(4), 304-313.
- Collings, D. G., McDonnell, A. ve Scullion, H. (2009). Global talent managenet: the law of the few. *Poznan University of Economics Review*, 9(2), 5-18.
- Colvin, A. J. (2011). An empirical study of employment arbitration: Case outcomes and processes. *Journal of Empirical Legal Studies*, 8(1), 1-23.
- Creelman, D. (2004). *Return on investment in talent management: measures you can put to work riht now*. Washington, ABD: Human Capital Institute.
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage
- Creswell, J. W., & Creswell, D. J. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications, Inc.

- Creswell, J.W. (2017). Araştırma deseni. Ankara: Eğiten Kitap.
- Creswell, J.W. (2021). Nitel araştırma yöntemleri: beş yaklaşıma göre nitel araştırma
- CRF Institute. (2011). *International HR Best Practice Report-Talent Management*. Hollanda: CRF Institute.
- Çakar, N. D., & Ceylan, A. (2005). İş motivasyonunun çalışan bağlılığı ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 52-66.
- Çakırer, M. (2009). *Yetenek pazarlama ve iş bulma sanatı*. İstanbul: Crea Yayıncılık.
- Çayan, D. (2011). *Yetenek yönetiminin çalışanların performansı üzerine etkileri ve Niğde sağlık sektöründe bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Niğde Üniversitesi, Niğde.
- Çelik, M. ve Zaim, A.H. (2011). Yetenek yönetimi yaklaşımı. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 10(20), 33-38.
- Çelik, S. (2019). *Dünyada ve Türkiyede yetenek yönetimi uygulamaları: Bir model önerisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Çırpan, H., & Şen, A. (2009). İşletmelerde yenilikçiliği geliştirmede etkili bir araç: yetenek yönetimi. *Çerçeve Dergisi*, 52(16), 110-116.
- Çiftçi, Ö. (2016). *Akıllı kurumlarda yetenek yönetimi uygulama modeli*. <https://hrdergi.com/akilli-kurumlarda-yetenek-yonetimi-uygulama-modeli-orneği> adresinden elde edildi. Erişim tarihi: 11.04.2024
- Çivilidağ, Aydın ve Güçlü Şekercioğlu (2017) “Çok boyutlu iş motivasyonu ölçeğinin türk kültürüne uyarlanması”. *Mediterranean Journal of Humanities*, 7(1), 143-156.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Çömlekçi, M. G., & Yıldız, M. L. (2021). Yetenek yönetimi uygulamaları algısının işe adanmışlığa etkisinde algılanan yönetici desteğinin rolü: bankacılık sektöründe bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 16(55), 24-50.
- Çuhadar, M. T. (2005), “Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25, 1-21.
- Çulpan, R. (1978). Bireysel ve örgütsel davranış: Beklentiler dengesi modeli. *Amme İdaresi Dergisi*, 13(2), 16-17.
- Daft, R. L. (1997). *Management* (4th ed.). The Dryden Press: Florida.

- Daft, R. L. (2000). *Organization theory and design* (7th ed.). U.S.A.: South-Western College Publishing, Thomson Learning.
- Dalay, İ., Coşkun, R., & Altunışık, R. (2002). *Stratejik boyutuyla modern yönetim yaklaşımları* (1. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yuima Dağıtım.
- Dalziel, M. M. (2011). Formulating Competencies. In L. A. Berger ve D. R. Berger (Eds.), *The talent management handbook: creating a sustainable competitive advantage by selecting and prmoting the best people* (pp.13-21). USA: McGraw Hill.
- David Lepak, Scott Snell, “The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development”, *Academy of management review*, 24(1), 1999, s.31-48.
- Davies, B., & Davies, B. J. (2010). Talent management in academies. *International Journal of Educational Management*, 24(5), 418-426.
- DeCenzo, D. A. Ve Robbins, S.P. (2007). *Fundamentals of human resource management*. New Jeysey: John Wiley and Sons.
- Deci, E. L., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G. ve Ryan, R. M. (1991). Motivation and education: The selfdetermination perspective. *Educational Psychologist*, 26(3-4), 325-346.
- Defgaauw, J. ve Dur, R. (2003). Signaling and screening of workers motivation, cessifo working paper, No.1099, Category 4, Labour Markets
- Demir, C., & Yılmaz, M. K. (2010). Stratejik planlama süreci ve örgütler açısından önemi. *Dokuz Eylöl Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Faköltesi Dergisi*, 25(1), 69-88.
- Demircioğlu, H.Ö. (2010). *Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi ve Finans Sektöründen Bir Uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Demirel, E.T. (2013). Mesleki stresin iş tatmine etkisi: Örgütsel desteğin aracılık rolü. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1), 220-241.
- Demirel, Y., & Yaşarsoy, E. (2016). İnsan kaynakları ve yetenek yönetimi ilişkisi. In E. Editor (Ed.), 7. *Ulusal Girişimcilik Kongresi Kitabı*. TEAM University, Taşkent.
- Demirtaş, S. (2005). *Çalışma yaşamında motivasyonun önemi ve teşvik araçlarının yeri* (Yayımlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2008). Introduction: The discipline and practice of qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of*

- qualitative research* (3rd ed., pp. 1-32). Thousands Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2011). *The Sage handbook of qualitative research* (4th ed.). Sage Publications.
- Doğan, S. (2007). *Vizyona dayalı liderlik* (2. Baskı). Kare Yayınları. Ankara.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008). “İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların kendilerine doğru yolculuk yöntemi: yetenek yönetimi.” *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 145-166.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008). “İşletmelerde personel güçlendirme kültürünün yaratılmasıyla müşteri memnuniyetinin sağlanması.” *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, 12, 282-303.
- Doğan, S., & Özdemir, L. (2021). Stratejik liderlik kavramı, özellikleri, yetkinlikleri ve stratejik liderlik davranışının işletmelere sağladığı katkılar. *Anlambilim MTÜ Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 1(1), 1-13.
- Dömbekçi, H.A.& Erişen, M.A. (2022). Nitel Araştırmalarda Görüşme Tekniği, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22 (2), 141-160.
- Döşemen, S. (2012). *Employer Branding, Yetenek Yönetimi*. İstanbul: Business School.
- Dries, N., & Pepermans, R. (2008). ‘Real’ high-potential careers: An empirical study into the perspectives of organisations and high potentials. *Personnel Review*, 37(1), 85-108.
- Durak, İ. (1998). *İşletmelerde çalışan insanlarda daha fazla yararlanma aracı olarak motivasyon süreci ve bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi. Denizli.
- Economist Intelligence Unit, “The CEO’s Role in Talent Management-How Top Executives from Ten Countries are Nurturing the Leaders of Tomorrow” *The Economist*, 2006, http://www.ddiworld.com/ddi/media/trend-research/ceos-role-in-talent-management_es_eiu_ddi.pdf ,(24.04.2024).
- Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, ve Beth Axelrod, “The war for talent” United States of America, McKinsey & Company, Inc, 2001.
- Edward Gubman, The Talent Solution. *Human Resource Planning*, Cilt: 22(1), 1999, s.20-22.

- Erdoğdu, A., & Salepçioğlu, M. A. (2020). Stratejik insan kaynakları yönetiminde yetenek yönetimi yaklaşımı. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 15(59), 291-314.
- Erel, G. Ö., & Yalçın, M. (2007). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Eren, E. (1991). *Yönetim ve organizasyon*. Beta Basım Yayın: İstanbul.
- Eren, E. (1993). *Yönetim psikolojisi*. Beta Basım Yayın: İstanbul.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon*. Beta Basım Yayın: İstanbul.
- Eren, E. (2013). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. Beta Yayıncılık: İstanbul.
- Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve motivasyon teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 67-79.
- Erickson, T. J., & Gratton, L. (2007). Burada çalışmak ne anlama geliyor? In İ. Gülfıdan (Çev.), *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Yetenek Yönetimi* (s. 11-30).
- Ersarı, G., & Naktıyok, A. (2012). İş görenin içsel ve dışsal motivasyonunda stresle mücadele tekniklerinin rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1).
- Ertürk, M. (2001). *İşletme biliminin temel ilkeleri*. Beta Basım Yayın Dağıtım. İstanbul.
- Ertürk, M. (2008). *Otel işletmelerinde çalışanların verimliliğini arttırmaya yönelik teşvik araçları ve bunların bölümler arası farklılıkları (Ankara ve İzmir otellerinde bir uygulama)* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eva Gallardo-Gallardo, Nicky Dries, ve Tomas Gonzalez-Cruz, “What is The Meaning of Talent in the World of Work?”, *Human Resource Management Review*. Cilt 23, 2013, s. 290-300.
- Fischer, C., Malycha, C. P., & Schafmann, E. (2019). The influence of intrinsic motivation and synergistic extrinsic motivators on creativity and innovation. *Frontiers in Psychology*, 10, 137.
- Fishman, C. (1998). The war for talent. *Fast Company*, 104(16).
- Forman, C. D. (2006). Talent metrics. *Leadership Excellence*, 23(1), 6-7.
- Frederick Frank, Richard Finnegan ve Creing Taylor, “The Race For Talent: Retaining and Engaging Workers in the 21st Century”, *Human Resource Planning*, 2004, s.12-25.
- Gallagher, K., Rose, B., McClelland, J., Reynolds, S., & Tombs, S. (2002). *People in organisations*. Open Learning Foundation Enterprises Ltd: America.

- Garger, E. M. (1999). Holding on to high performers: A strategic approach to retention. *Compensation and Benefits Management*, 15(4), 10-17.
- Garıh, Ü. (2010). *İş hayatında motivasyon*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Gary Latham, “Work Motivation: History, Theory”, research and practice. SAGE Publications, California, 2011.
- Gaylard, M., Sutherland, M., & Viedge, C. (2005). The factors perceived to influence the retention of information technology workers. *South African Journal of Business Management*, 36(3), 87-97.
- Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2013). The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 341-353.
- Gellerman, W. S. (1983). Parasal ödüller ve işgörenlerin tatmini. *Atatürk Üniversitesi İİ BF Araştırma Merkezi İşletme Dergisi*, 6(1-2).
- Geylan, R., & Tonus, Z. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Greenberg, J., & Baron, R. (1997). *Behavior in organizations*. Prentice Hall Inc.: New Jersey.
- Gül, D., & Sönmez, B. (2022). VUCA ve COVID-19 pandemisinde hemşirelerin yeteneklerini yönetmek. *YOBÜ Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 3(2), 239-249.
- Gülen, K. G. (2011). *Lojistik sektöründe durum analizi ve rekabetçi stratejiler*. İstanbul Ticaret Odası.
- Güler İslamoğlu, Melek Birsell, ve Deniz Börü, Kurum İçinde Güven: Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 2007, s.25.
- Gündoğmuş, E., Çolak, F., & Vardarlıer, P. (2021). İşletmelerde yetenek yönetimi uygulamaları. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 3(1), 161-166.
- Gündüzalp, S., & Boydak Özcan, M. (2018). Yetenek savaşlarından yetenek yönetimine. *Journal of Anatolian Education Research (JAER)*, 2(December), 14-46.
- Gündüzalp, S., & Boydak Özcan, M. (2019). Akademisyenlerin Yetenek Yönetimi Algısı. *Gazi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 1-14.

- Güner, M. B. (2016). *Çalışanların yetenek yönetimi algısının iş motivasyonuna etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güney, S. (2000). *Davranış bilimleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Herzberg, F. (2004). Bir kere daha çalışanları nasıl motive ederiz? In L. Aslan (Çev.), *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Motivasyon* (ss. 51-74). Acar Matbaacılık A.Ş. İstanbul.
- Hiltrop, J. M. (1999). The quest for the best: Human resource practices to attract and retain talent. *European Management Journal*, 17(4), 422-430.
- Hodgetts, R. M. (1991). *Organizational behavior: Theory and practice*. Macmillan Publishing Company. New York. s.131
- Höglund, M. (2012). Quid pro quo? Examining talent management through the lens of psychological contracts. *Personnel Review*, 41(2), 126-142.
- <https://www.cipd.org/uk/knowledge/factsheets/talent-factsheet/#Whatis> erişim tarihi: 04.02.2024
- Hughes, J., & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-757.
- Huselid, M. A., Beatty, R. W., & Brien, B. E. (2005). Birinci sınıf oyuncular mı, birinci sınıf konumlar mı? (İ. Gülfidan, Çev.). *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Yetenek Yönetimi* (s. 31-49). MESS Yayınları.
- ISR, “How To Retain & Motivate Your Talent”, Results of ISR’s Asia Pacific Talent Survey, White Paper, 2006, www.isrinsight.com (Erişim: 23.04.2024).
- İbicioğlu, H. (2010). *İnsan kaynakları yönetimi: Geleneksel ve stratejik yaklaşım*. Ankara: Alter Yayıncılık.
- İncir, G. (1984). Çalışanları isteklendirmede etkili birkaç özendirici. *Verimlilik Dergisi*. MPM Yayınları.
- İncir, G. (1984). *Çalışanların motivasyonuna genel bir bakış* (No. 313). Milli Prodüktivite Merkezi Yayını.

- İşçi, E. (2010). *Kuruma güven kavramı*. <http://emreisci.blogspot.com/2010/10/kuruma-guven-kavrami.html> Erişim tarihi: 15 Nisan 2024.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1990). Toward an understanding of the relationships among organizational change, individual differences, and changes in person-environment fit: A cross-level study. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1990, No. 1, pp. 275-279). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Johnson, A., et al. (2020). Transparency in talent management processes: Impact on employee expectations and organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 25(1), 45-58.
- Kanap Güngör, M. (2013). *Bilgi çağında insan kaynakları yönetimine bakış: İşletmelerde yetenek yönetimi ve çalışan performansı üzerine bir araştırma* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kantar, H. (2010). *İşletmede motivasyon*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Karaman, F. (2010). *İşletmelerde motivasyon ve verimlilik*. İstanbul: Etap Yayınevi.
- Karataş, Z. (2017). Sosyal bilim araştırmalarında paradigma değişimi: Nitel yaklaşımın yükselişi. *Türkiye Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 68-86.
- Kayacan, E. (2020). *Motivasyon teorileri ve uygulamalar*. Ekin Basım Yayın Dağıtım. Bursa
- Kaye, B., & Evans, S. J. (2003). From assets to investors. *T+D*, 57(4).
- Kayım, N. (2018). Herzberg'in çift-faktör teorisi bağlamında motivasyon: *Şeytan Marka Giyer* filmi. *Nosyon: Uluslararası Toplum ve Kültür Çalışmaları Dergisi*, (1), 31-45.
- Kaynak, T. (1990). *Organizasyonel davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Keklik, B. (2012). Sağlık hizmetlerinde benimsenen liderlik tiplerinin belirlenmesi: Özel bir hastane örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(1), 73-93.
- Keser, A. (2006). *Çalışma yaşamında motivasyon*. Alfa Akademi Basım Yayın Dağıtım.
- Kim, S. (2004). *Kendinizi ve başkalarını motive etmenin 1001 yolu* (A. Çimen, Çev.). İstanbul: Timaş Yayınları.
- Kirkland, S. (2009). Creating a common language for building a successful talent management program: Paving the path for succession, and success, within your organization. *Transfusion*, 49(S2), 1498-1501.

- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği* (10. baskı). Arıkan Yayıncılık. İstanbul.
- Kondalkar, V. G. (2007). *Organizational behaviour*. New Age International Ltd. New Delhi.
- Kula, S., & Çakar, B. (2015). Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi bağlamında toplumda bireylerin güvenlik algısı ve yaşam doyumu arasındaki ilişki. *Bartın Üniversitesi İİ BF Dergisi*, 6(12), 191-210.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 85-116.
- Locke, E. A. (1996). Motivation through conscious goal setting. *Applied & Preventive Psychology*, 5(1), 118.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2013). Goal setting theory. In E. A. Locke & G. P. Latham (Eds.), *New developments in goal setting and task performance* (ss. 3-15). Routledge-Taylor & Francis Group: New York.
- Lucia, A., & Lebsinger, R. (1999). *The art and science of competency models* (3rd ed.). Jossey-Bass Pfeiffer.
- Luecke, R. En İyi Elemanı İşe Almak ve Elde Tutmak, (Çev. Ö. Sarıkaya), İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları, 2009.
- Maitland, I. (1998). *Personel yönetimi: Güçlü şirket başarılı yönetim* (D. Uğur, Çev.). İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Martin Gannon, "Organizational Behavior: A Managerial And Organizational Perspective" Little, Brown and Company, Boston, 1979.
- Martin, A. (2015). Talent management: Preparing a "ready" agile workforce. *International Journal of Pediatrics and Adolescent Medicine*, 2(3-4), 112-116.
- Marylène Gagné, Forest Jacques, Gilbert Marie-Hélène, Caroline Aubé, Estelle Morin ve Angela Malorni, "The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages". *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 2010, S.628-646.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row Publishing. New York.
- Mehmet Kaplan, "Motivasyon teorileri kapsamında uygulanan özendirme araçlarının işgören performansına etkisi ve bir uygulama" (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Merriam, S.B. (2018). Nitel araştırma: desen ve uygulama için bir rehber. (Çev.
- Metin, M. (2021). Nicel veri toplama araçları. In B. Oral & A. Çoban (Eds.), *Kuramdan Uygulamaya Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Metle, M. (2001). Education, job satisfaction and gender in Kuwait. *International Journal of Human Resource Management*, 12(2), 311-332.
- Metle, M. A. K. (2001). Education, job satisfaction and gender in Kuwait. *International Journal of Human Resource Management*, 12(2), 311-332.
- Meydan, C. H., Basım, H. N., & Çetin, F. (2011). Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığın tükenmişlik üzerine etkisi: Türk kamu sektöründe bir araştırma. *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 57, 175-200.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. McKinsey & Company, Inc.: United States of America.
- Mishra, J., & Morrissey, M. (1990). Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan managers. *Public Personnel Management*, 19(4), 443-486.
- Mishra, J., & Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan managers. *Public personnel management*, 19(4), 443-486.
- Mokoena, W., Schultz, C. M., & Dachapalli, L. A. P. (2022). A talent management, organisational commitment and employee turnover intention framework for a government department in South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, 20, 10.
- Mottaz, J. C. (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26(3), 366.
- Mottaz, J. C. (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26(3), 365-385.
- Murphy, P. K., & Alexander, P. A. (2000). A motivated exploration of motivation terminology. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 3-53.
- Muslu, İ. (2013). *Yetenek Yönetimi ve Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması: Sivas İli Örneği, Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi*. Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Mutlu, E. (2017). *İletişim Sözlüğü* (1. Baskı). Ankara: Ütopya Yayınevi.

- Nancy Lockwood, "Talent Management: Driver For Organizational Success", HR Magazine, 16 (2), 2006, s. 139-154.
- Nazari, K., Emami, M., Soltani, H., Sharifi, S., Gilaninia, S., & Mousavian, S. J. (2012). Succession planning. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(1), 217.
- Nugroho, Y. A. B. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mengelola SDM Secara Profesional*. Penerbit Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya.
- O'Callaghan, A. (2008). Talent management review. Fasset, Johannesburg.
- Oehley, A-M. (2007). The development and evaluation of a partial talent management competency model. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Stellenbosch Üniversitesi.
- Onaran, O. (1981). Çalışma yaşamında güdülenme kuramları. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi.
- Öksüz, F. N. (2020). Yetenek yönetimi konusunda yazılmış Türkçe makaleler üzerine bir araştırma. *Ekonomi İşletme Ve Yönetim Dergisi*, 4(2), 207-222.
- Önen, L., & Tüzün, B. (2005). Motivasyon. Epsilon Yayıncılık: İstanbul.
- Öner, E. (2014). *Bankacılık sektöründe yetenek yönetimi ve ilişkilendirildiği insan kaynakları fonksiyonları: Bir uygulama* [Yüksek Lisans tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Özdamar, K. (1999). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi 1* (2. Baskı). Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özer, P. S., & Topaloğlu, T. (2012). Motivasyon ve motivasyon teorileri. In C. Serinkan (Ed.), *Liderlik ve motivasyon: Geleneksel ve güncel yaklaşımlar* (3. Baskı, ss. 83-103). Ankara: Nobel Basım ve Yayın Dağıtım.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (1996). *Örgütsel davranış*. Anadolu Üniversitesi Yayınları. Eskişehir
- Parker, S. K., & Ohly, S. (2008). Designing motivating jobs: An expanded framework for linking work characteristics and motivation. In J. P. Meyer & R. A. Cranny (Eds.), *Work Motivation* (pp. 260-311). Routledge.
- Patrick Kull, Eric Brandt, "Talent Management: How firms in Sweden find and nurture value adding human resources", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Jököping, İsveç, 2007.

- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Paul Iles, “Sustainable High-Potential Career Development: a Resource-based View”, *Career Development International*, 2(7), 1997, s.347-353.
- Peker, Ö., & Aytürk, N. (2000). *Etkili yönetim becerileri*. Yargı Yayınevi.
- Peters, T. (2006). Leaders as talent fanatics. *Leadership Excellence*, 23(11), 12-13.
- Pink, B. D. (2009). Book review: *Drive: The surprising truth about what motivates us* by Daniel Pink.
- Pink, D. H. (2009). *Drive Nasıl motive oluruz? Nasıl motive ederiz?* MediaCat Yayınları: İstanbul.
- Polat, S. (2011). “Yetenek Yönetimi” Ankara Sanayi Odası, <http://www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/sayilar/dosyamayishaziran2011.pdf> (14.04.2024).
- Ramhall, S. (2003). Managing employee retention as a strategy for increasing organizational competitiveness. *Applied H.R.M. Research*, 8(2), 63-72.
- Ready, D. A., & Conger, J. A. (2007). Make your company a talent factory. *Harvard Business Review*, 85(6), 68.
- Redford, K. (2005). Shedding light on talent tactics. *PersonnelToday*. <https://www.personneltoday.com/hr/shedding-light-on-talent-tactics/> (Erişim Tarihi: 15 Mart, 2024).
- Rezaei, F., & Beyerlein, M. (2018). Talent development: A systematic literature review of empirical studies. *European Journal of Training and Development*, 42(1/2), 75-90.
- Richard Hodgetts, *Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama*, (Çev: Canan Çetin ve Esin Can Mutlu), 2. Basım, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 1999.
- Richard Lueke, *En İyi Elemanı İşe Almak ve Elde Tutmak*, (Çev. Önder Sarıkaya), Harvard Business Press, İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2012.
- Risus International (2015). *Yedekleme Yönetim Süreci*, <https://www.risusinternational.com/tr/hizmetlerimiz/yetenek-yonetimi/yedekleme-yonetimi-sistemi-tasarimi/> (Erişim Tarihi: 28.05.2024).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Örgütsel Davranış*. (G. Ordun, Çev.). Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık: Ankara.

- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robert Fulmer, & Jay Conger, “Developing Leaders with 2020 vision: Companies Can Develop Deep, Enduring Bench Strength by Combining Succession Planning and Leadership Development to Create a Long-term Process for Managing the Talent Roster”, *Financial Executive*, 20(5), 2004, s. 38-42.
- Robert Lewis, ve Robert Heckman, “Talent Management: A Critical Review”, *Human Resource Management Review*, 16(2), 2006, s.139-154.
- Rodger Griffeth, Peter Hom ve Stefan Gaertner, “A Meta Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests and Research Implications Fort he Next Millennium”, *Journal of Management*, 26(3), 2000, s. 463-488.
- Rohtwell, W. J., & Kazanas, H. C. (2003). *The strategic development of talent: A framework for using talent to support your organizational strategy*. HDR Press.
- Rutherford, B., Boles, J., Hamwi, G. A., Madupalli, R., & Rutherford, L. (2009). The role of the seven dimensions of job satisfaction in salesperson's attitudes and behaviors. *Journal of Business Research*, 62(11), 1146-1151. doi: 10.1016/j.jbusres.2008.10.019
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2006). Self-regulation and the problem of human autonomy: Does psychology need choice, self-determination, and will? *Journal of Personality*, 74, 1557–1585. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2006.00420.x>
- S., Dündar, H., Özutku ve F., Taşpınar. (2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: Ampirik bir inceleme. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 107.
- Sabuncuoğlu, Z. (1984). *Çalışma psikolojisi* (2. basım). Bursa, Türkiye: Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2003). *Örgütsel psikoloji*. Bursa, Türkiye: Furkan Ofset Yayınları.

- Samuel, M. O., & Chipunza, C. (2009). Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea. *African Journal of Business Management*, 3(9), 410.
- Sarıkurt, T. (2007). *Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler ve Banka İç Kontrol Elemanları Üzerine Yapılan Bir Araştırma* [Yüksek lisans tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı].
- Scherman, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1998). Basic organizational behavior (2. baskı). John Wiley & Sons Inc.
- Schweyer, A. (2004). Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning (ss. 21-22).
- Selen, U. (2016). *Çalışanların iç ve dış motivasyon tekniklerine bakış açılarının değerlendirilmesi: Yerel yönetim örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Namık Kemal Üniversitesi, Tekirdağ.
- Sharan Merriam, Qualitative research: A guide to design and implementation. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2009.
- Sharma, R., & Bhatnagar, J. (2009). Talent management–competency development: Key to global leadership. *Industrial and Commercial Training*, 41(3), 118-132.
- Siahaan, S., & Bahri, S. (2019). Pengaruh penempatan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 16–30. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3402>
- Silah, M. (2001). Çalışma psikolojisi. Selim Kitabevi.
- Silah, M. (2001). Eğitim örgütlerinde hizmetin niteliğini arttırmak için personelin ödüllendirilmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(1), 95-109.
- Silzer, R., & Dowell, B. E. (2010). *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Singh, R. P. (2021). Talent management literature review. *Feedforward: Journal of Human Resource*, 1(1), 43–48.
- Sloan, E. B., Hazucha, J. F., & Van Katwyk, P. T. (2003). Strategic management of global leadership talent. In W. H. Mobley & P. W. Dorfman (Eds.), *Advances in global leadership*, Vol. 3 (ss. 235-274).

- Sloan, E. B., Hazucha, J. F., & Van Katwyk, P. T. (2003). Strategic management of global leadership talent. In J. V. Gallos (Ed.), *Advances in global leadership* (pp. 235-274). Emerald Group Publishing Limited.
- Smith, J. (2019). The role of communication in employee motivation: A review of literature. *Journal of Organizational Behavior*, 36(2), 245-261.
- Stahl, B. I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., & Wright, P. M. (2007). Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline. *INSEAD Faculty and Research Working Papers No. 34*, Fontainebleau.
- Stefan McShane, Mary Ann von Glinow, *Organizational Behavior*, McGraw Hill Companies Inc. New York, 2010.
- Stephan Heinen ve Colleen O'Neill, "Managing talent to maximize performance. Employment Relations Today", Cilt: 31, 2004, s.67-82.
- Stumpf, S. A. (2010). Talent management at the ADV Corporation. *Journal of the International Academy for Case Studies*.
- Sullivan, D. (2005). *Leys: Secret Spirit Paths in Ancient Britain*. Wooden Books.
- Sutherland, M., & Jordaan, W. (2004). Factors affecting the retention of knowledge workers. *South African Journal of Human Resource Management*, 2(2), 55-64.
- Süleyman Dünder, Hatice Özutku, ve Fatih Taşpınar, "İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme", Gazi Üniversitesi Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2, ,2007, s. 105-119.
- Şahin, T. K., ve İnfal Kesim, S. (2016). Araştırma görevlisi hekimlerin hastane enfeksiyonları konusundaki bilgi ve davranışlarının değerlendirilmesi.
- Şimşek, M. Ş. (2001). *İşletme bilimlerine giriş*. Konya.
- Şimşek, M., ve Nursoy, M. (2002). *Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme (Örnek Uygulamalar)*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Pearson.
- Tabancalı, E., ve Korumaz, M. (2014). Eğitim örgütlerinde yetenek yönetimi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 25(1), 139-156.

- Tak, B., ve Kaymaz, K. (2007). Yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetimi ve ücretlendirme sistemi üzerine bir inceleme.
- Tansley, C., Harris, L., Stewart, J., ve Turner, P. (2006). Change agenda: talent management: Understanding the dimensions.
- Taylan, A. (2015). Nitel ve nicel araştırmalarda evren ve örneklem seçimi ve sorunlar.
- Tekeli, S. (2012). İşsizlikle mücadele ve istihdam politikaları. İçinde M. Kemal Biçerli ve Verda Canbey Özgüler (Ed.), *İstihdam ve işsizlik* (ss. 124-143). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Terlemez, B. (2013). *Stratejik insan kaynakları bağlamında organizasyonlarda yetenek yönetimi: Bankacılık sektörü uygulama örneği* [Doktora tezi, Adnan Menderes Üniversitesi].
- Tınaz, P. (2000). Çalışma yaşamında motivasyon kuramları. *Mercek Dergisi*, 5(19).
- Tonus, Z. (2014). *Yetkinlikler ve yetenekler bağlamında işe alma*. Bursa: Ekin Yayınları.
- Topaloğlu, M., ve Koç, H. (2005). Büro Yönetimi: Kavramlar ve İlkeler. Ankara, Türkiye: Seçkin Kitabevi.
- Tozkoparan, G. (2012). Motivasyon süreç kuramları. In C. Serinkan (Ed.), *Liderlik ve motivasyon: Geleneksel ve güncel yaklaşımlar* (3. Baskı, ss. 105-132). Ankara: Nobel Basım Yayım Dağıtım.
- Traynor, S., Wellens, M. A., and Krishnamoorthy, V. (2021). Succession Management Intro, 9-Box, and Talent Review Forms. In *SAP SuccessFactors Talent: Volume 2* (pp. 9-5). Berkeley, CA: Apress. https://doi.org/10.1007/978-1-4842-6995-4_5
- Tucker, E., Kao, T., ve Verma, N. (2005). Next-generation talent management: Insight on how workforce trends are changing the face of talent management. *Business Credit*, 107(20-27).
- Tucker, M. L., McCarthy, A. M., & Benton, D. A. (2002). *The human challenge: Managing yourself and others in organizations*. Prentice Hall: New Jersey.
- Tuna, M., ve Türk, M. S. (2006). Kamu ve özel sektör matbaa işletmelerinde çalışanların içsel motivasyon düzeylerinin karşılaştırılması. *Selcuk University Social Sciences Institute Journal*, 16.
- Tunalı, S. B., Gözü, Ö., ve Özen, G. (2016). Nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin bir arada kullanılması: "Karma araştırma yöntemi". *Kurgu*, 24(2), 106-112.

- Tümen, E. (2014). *İşletmelerde İnsan Kaynağının Değerlendirilmesi Açısından Yetenek Yönetimi Yaklaşımı* [Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye].
- Tümtürk, A. (2002). *Motivasyon kuramları ve işletmelerde motivasyonu arttırmaya yönelik kullanılan araçlar* [Yüksek Lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu, Türkiye].
- Tünel, S. (2009). *Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Kurumsal Yönetişim Anlayışı ve Antakya Organize Sanayi Bölgesi Uygulaması* [Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Muhasebe Programı].
- Ulrich, D. (1986). Organizational capability as a competitive advantage: Human resource professionals as strategic partners. *Human Resource Planning*, 10(4).
- Ulukoş, K. S. (2019). Motivasyon teorileri ve lider yöneticilik unsurlarının bireylerin motivasyonuna etkisi. *The Journal of Academic Social Science*, 25(25), 247-262.
- Unit, E. I. (2007). Democracy index 2006: A pause in democracy's march.
- Ural, A., & Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Detay.
- Usta, I. (2012). *Ödüllendirmenin örgütsel bağlılığa etkisi: İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma* (Yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Uyargil, C., Özçelik, A.O., Adal, Z., Sadullah, Ö., Atay, İ. D., Dünder, G., Acar, A.C., ve Tüzüner, L. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Uzun, D. (2012). Motivasyonda yeni yaklaşımlar. *Liderlik ve motivasyon yaklaşımları* (3. Baskı, Editör: Celalettin Serinkan, s. 133-148). Ankara: Bobel Basım Yayım Dağıtım.
- Üçok Öksüz, E. (2021). *Örgüt içi iletişimin örgütsel bağlılığa ve çalışan motivasyonuna etkisinin incelenmesi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- van Herpen, M., von Praag, M., & Cools, K. (2003). The effects of performance measurement and compensation on motivation. *Tinbergen Institute Discussion Paper*, TI 2003-048/3.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley: New York.
- Vural, B.A. ve Coşkun, G. (2011). Kurumsal sosyal sorumluluk ve etik. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*.

- Walsh, P. R. (2011). Creating a “values” chain for sustainable development in developing nations: Where Maslow meets Porter. *Environment, Development and Sustainability*, 13(4), 789-805.
- Wellins, R. S., ve Schweyer, A. (2007). Talent Management in Motion: Keeping Up with an Evolving Workforce. (Human Capital Institute Araştırma Raporu, s. 9). DDI Research Report.
- Werner, I. (1993). Liderlik ve Yönetim. (Çev. V. Üner). İstanbul: Rota Yayınları.
- Werther, W. B., ve Davis, K. (1996). Manajemen personalia dan sumber daya manusia. Jakarta: Erlangga.
- Wright, P. M., & Noe, R. A. (1996). *Management of organizations*. Rixhard D. Irwin Inc. Company. Chicago.
- Yalçın, M. (2013). Yetenek yönetiminde kurumsal iletişim uygulamalarının rolü ve etkinliği (Yüksek lisans tezi, Ege Üniversitesi).
- Yaltırık, Y., ve Yüregir, O. H. (2013). Temel yeteneklerin belirlenmesi ve bir uygulama. *Ç. Ü. Fen ve Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 29(1), 1-9.
- Yaman, F., Aslan, M., ve Aksu, A. (2021). Yedekleme planı ve kariyer yönetim sisteminin çalışanın algıladığı görev performansına etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*.
- Yarnall, J. (2008). *Strategic Career Management: Developing Your Talent*. Elsevier Linecre House, Jordan Hill, Oxford.
- Yavan, Ö. (2012). Yetenek yönetimi. *Kamu-İş Dergisi*.
- Yazıcıoğlu, İ. (2010). Örgütlerde iş tatmini ve işgören performansı ilişkisi: Türkiye ve Kazakistan karşılaştırması. *Bilgi*, 55(1), 243-264.
- Yazıcıoğlu, S. (2006). *Yetenek yönetiminde bir uygulama: Üst düzey yönetici yedekleme amaçlı geliştirme programı* (Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul). Marmara Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı.
- Yumurtacı, A. (2014). Küreselleşen emek piyasalarında yeni bir olgu: Yetenek yönetimi. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(8).
- Yüksel, H. (2014). Bilgi çağı ve küreselleşme diyalektikleri çerçevesinde işletmelerde stratejik bir yaklaşım olarak yetenek yönetimi uygulamaları: Örgüt ve işgören

merkezli bir değerlendirme. *Social Sciences*, 9(4), 70-90.

<https://doi.org/10.12739/NWSA.2014.9.4.3C0122>

Yüksel, H. (2014). Çalışma yaşamı ve stres kavramı: Durumsal bir yaklaşım. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(3), 109-131.

Yüksel, İ. (2002). Hemşirelerin iş doyum düzeyini ayırt edici iş doyum öğelerinin diskriminant analiziyle belirlenmesi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(3), 67-78.



EKLER

Ek-1- Çok Boyutlu Motivasyon Ölçeği

Bu soru listesini “*Şu anki işinizde neden çaba sarf ediyorsunuz?*” sorusunu düşünerek yanıtlayınız.

	Hiç Uygun Değil	Çoğunlukla Uygun Değil	Uygun Değil	Orta	Uygun	Oldukça Uygun	Tamamen Uygun
1. Zamanımı israf ettiğimi düşündüğüm için işimde çaba sarf etmiyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. İlginç olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Çaba sarf etmeye değer olmadığını düşündüğüm için işimde az çaba gösteriyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. Heyecan verici olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. İşim anlamsız olmasına rağmen neden hala bu işi yaptığımı bilmiyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. İşimi yaparken eğlendiğim için işimde çaba sarf ediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) onayını almak için işimde çaba sarf ediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. İşimde çaba sarf etmenin benim için özel bir anlamı var.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9. Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana daha fazla saygı duyması için işimde çaba sarf ediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10. Bu iş, kişisel değerlerimle uyumlu olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11. Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana yönelik eleştirilerinden kaçınmak için işimde çaba sarf ediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12. Bu işte çaba sarf etmenin kişisel olarak önemli olduğunu düşündüğüm için işimde çaba gösteriyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13. Ancak işimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) beni ekonomik olarak ödüllendirirler.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14. İşimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi kötü hissederim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15. İşimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) bana daha fazla iş güvenliği sağlarlar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16. Şimdiki işimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi mahcup hissederim,	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
17. İşimde yeterince çaba sarf etmezsem işimi kaybetme riskim olur.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
18. İşim, kendimle gurur duymamı sağladığı için işimde çaba sarf ediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
19. Kendimi kanıtlamak zorunda olduğum için işimde çaba sarf ediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Ek-2- Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği

1. Kesinlikle Katılmıyorum	1	2	3	4	5
2. Katılmıyorum					
3. Kararsızım					
4. Katılıyorum					
5. Kesinlikle Katılıyorum					
1. İşyerim, çalışanların her gün heyecan ve hevesle gelecekleri bir iş ortamı oluşturur	1	2	3	4	5
2. İşyerim, örgüte katılımı sağlayacak bir kültür oluşturur	1	2	3	4	5
3. İşyerimde yöneticiler çalışanların iş veya görevleri ile ilgili düşüncelerine önem verirler	1	2	3	4	5
4. İşyerimde, iş görenler yöneticilerini iş veya görevleri ile ilgili rahatça eleştirebilirler	1	2	3	4	5
5. İşyerim, yetenekli çalışanları istihdam etmek için yatırım yapar	1	2	3	4	5
6. İşyerim, yetenekli çalışanları keşfetmek için lisans öğrencilerine yönelik çalışmalar yapar	1	2	3	4	5
7. İşyerim, yetenekli çalışanları bulmak için interneti kullanır	1	2	3	4	5
8. İşyerimde, işe alım süreci objektiftir ve alımlar adayların başarısına göre yapılır	1	2	3	4	5
9. İşyerim, ihtiyaç duyulan nitelikli çalışanların işe alımını sağlar	1	2	3	4	5
10. İşyerim, işe alım sürecinde öncelikli olarak aday becerililerini değerlendirir	1	2	3	4	5
11. İşyerim, mevcut çalışan ve işe başvuran adayların yetkinlik seviyelerindeki farkları belirler	1	2	3	4	5
12. Görevimi yerine getirmek için gerekli kaynak ve araçlara sahibim	1	2	3	4	5
13. İşimle ilgili fikir alınması motivasyonumu olumlu yönde etkiler	1	2	3	4	5
14. İş yerimde verilen prim ve ikramiyeler motivasyonumu artırır	1	2	3	4	5
15. İşimle ilgili övgü dolu sözler duymak motivasyonumu artırır	1	2	3	4	5
16. Yaptığım işlerden memnun olunması iş tatminimi olumlu yönde etkiler	1	2	3	4	5
17. Fiziksel çalışma koşulları motivasyonumu etkiler	1	2	3	4	5
18. Terfi olanakları mesleğimde motivasyonum için oldukça önemlidir	1	2	3	4	5
19. İşyerimde, çalışanların her gün işe gelmek için heyecan duydukları bir ortam vardır	1	2	3	4	5
20. İşyerim, misyonu ve vizyonu ile çalışanları arasındaki uyumluluğu sağlar	1	2	3	4	5
21. İşyerim, etkili kararlar vererek çalışanların güçlendiklerini hissetmelerini sağlar	1	2	3	4	5
22. İşyerim, çalışanlarına örgütte kalmak isteyecekleri bir kültür oluşturur	1	2	3	4	5
23. Çalışanların niçin bu işyerini seçtiklerini belirleyici yaklaşımları vardır	1	2	3	4	5

24. Çalışanların niçin bu işyerinden ayrıldıklarını belirleyici yaklaşımları vardır	1	2	3	4	5
25. Çalışanların niçin bu işyerinde kalmaya devam ettiklerini belirleyen yaklaşımları vardır	1	2	3	4	5
26. İşyerim, çalışanların işyerinde kalmalarını sağlayacak bir kültür oluşturur	1	2	3	4	5
27. İşyerim, mevcut çalışanlara işlerini iyi yapmalarını sağlayacak yeterli eğitimleri sağlar	1	2	3	4	5
28. İşyerim, kişisel gelişim hedefli eğitim (dil, liderlik, etkin iletişim, ekip çalışması, proje yönetimi, vs.) uygulamaları yapar	1	2	3	4	5
29. Teknik alanlarda ve uzmanlık konularında gelişimi hedefleyen eğitim uygulamaları yapılır	1	2	3	4	5
30. Yeni işe alınanlar için yetenek yönetimi girişimleri ile oryantasyon sürecini birlikte uygular	1	2	3	4	5
31. İşyerim, çalışanları vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirir	1	2	3	4	5
32. İşyerim, lider geliştirme programlarını uygulamaktadır	1	2	3	4	5
33. İşyerim, kariyer gelişim fırsatlarını destekleyen politikalar yaratır	1	2	3	4	5
34. İşimi en iyi şekilde yapmam yöneticilerimden takdir almamı sağlar	1	2	3	4	5
35. İşimi en iyi şekilde yapmam maaşıma zam almamı sağlar	1	2	3	4	5
36. İşimi en iyi şekilde yapmam, terfi etmeme yol açar	1	2	3	4	5
37. Genel olarak bu işyerinin ekstra çaba harcayan çalışanlarını ödüllendirdiğine inanıyorum	1	2	3	4	5
38. Çalıştığım yerde ödüller çalışana adil olarak verilmektedir	1	2	3	4	5
39. Yaptığım iş benim açımdan tatmin kaynağı olduğu için ödül beklentisi içinde olmamaktayım	1	2	3	4	5
40. Çalıştığım yerde ödüllendirme kriterleri iş görenlere açıkça aktarılmaktadır	1	2	3	4	5
41. İş yerimde genellikle maddi nitelikte ödüller verilmektedir	1	2	3	4	5
42. İş yerimde genellikle manevi nitelikte ödüller verilmektedir	1	2	3	4	5
43. İş yerinde aldığımız ödüllere ilişkin fikirlerimizi yöneticilerimizle rahatlıkla paylaşabiliriz	1	2	3	4	5
44. İşyerim, mevcut çalışanlara iş için gerekli becerilerinden dolayı ücret ayarlamaları sağlar	1	2	3	4	5
45. İşyerim, her düzeyde çalışan için daha geniş havuzlar oluşturur	1	2	3	4	5
46. İşyerim, örgütün büyüüp genişlemesini sağlayacak elemanların alımı için zemin oluşturur	1	2	3	4	5
47. İşyerim, her seviyedeki çalışanlar için yedek havuzunu oluşturur	1	2	3	4	5
48. İşyerim, büyüüp geliştikçe yaratılacak boş pozisyonları belirler	1	2	3	4	5
49. İşyerim, mevcut olan çalışan ve aday yetenek düzeylerindeki boşlukları tanımlar	1	2	3	4	5

Ek-3: Görüşme Soruları

Araştırma Soruları	Literatür Bilgisi
1. Yetenek yönetimi süreçleri hakkındaki düşünceleriniz nelerdir? Ek: Motivasyon düzeyinizi nasıl etkilediği düşünüyorsunuz?	Ofluoğlu ve Bayraktar (2021)
2. Sizce çalıştığınız işletmede motivasyon çalışmaları uygulanıyor mu? Bir örnekle açıklayabilir misiniz? Ek 1: Yeterli olduğunu düşünüyor musunuz? Ek 2: Peki sizce bu çalışmalar yetenek yönetimi süreçlerine de dahil ediliyor mu? Ek 3: Eğer motivasyon çalışmaları uygulanmıyorsa bu durum sizi nasıl etkiliyor?	Köse (2019)
3. İşletmenizde yapılan yetenek yönetimi çalışmalarında motive olma durumunuz nedir? Bunları etkileyen etmenler nelerdir? Ek 1: 1'den 10'a kadar bir rakam belirtecek olsaydınız kaç olurdu? Ek 2: Neden olabilir mi? Neden bu sebeplerle motive oluyorsunuz?	Duran vd. (2019)
4. Yetenek yönetimi süreçlerinde içsel motivasyonunuzun tatmin edildiğini düşünüyor musunuz? Ek 1: Düşünüyorsanız neden? Ek 2: Düşünmüyorsanız neden?	Dev vd. (2022)
5. Yetenek yönetimi süreçlerinde kullanılan iletişim üslubu motivasyonunuzu etkiliyor mu? İyi veya kötü bir örnekle açıklayabilir misiniz?	Doğan ve Demiral (2008); McCauley ve Wakefield (2006)

6. Yetenek yönetimi süreçlerinde kullanılan iletişimi beğeniyor musunuz? Ek 1: Motivasyonunuzu nasıl etkiliyor? Ek 2: Beğeniyorsanız neden Ek 3: Beğenmiyorsanız neden?	Sumelius & Smale (2021)
7. Yetenek yönetimi süreçleriniz iş yaşamında kendinizi kanıtlamanıza yardımcı oluyor mu? Ek: Bu durumun rekabetçi bir ortam yarattığını düşünüyorsanız motive olma etkeniniz nedir?	Çivilidağ & Şekercioğlu (2017)
8. Yetenek yönetimi süreçleri içerisinde hiç başarısız olduğunuz anlar oldu mu? Ek 1: Olduysa program içerisindeki motivasyonunuzu geri sağlamanıza yönelik çalışmalar yapıldı mı? Ek 2: Olmadıysa başarınız ve motivasyonunuz pekiştirildi mi?	Duran vd. (2019); Tabancalı & Korumaz (2014)
9. (Yetenek yönetimi süreçleri içerisinde) Şirket içerisinde içsel motivasyonunuzun tatmin edildiğini düşünüyor musunuz?	Aral vd. (2022); Sumelius & Smale (2021)
10. Yetenek yönetimi süreçlerinde kullanılan iletişim motivasyonunuzu etkiliyor mu? Örnek vererek açıkla mısınız? Ek 1: Nasıl bir iletişim olmasını isterdiniz? Ek 2: Yetenek yönetimi iletişimi nasıl?	Sumelius & Smale (2021); Aslan & Doğan (2020)
11. Yetenek yönetimi süreçlerinin heyecan verici olduğunu düşünüyor musunuz?	Lewis & Sequeira (2012)

12. Çalışmış olduğunuz pozisyon ve görevleriniz işiniz için itici bir güç oluşturuyor mu?	Uyulgan & Akkuzu (2014)
13. Yetenek yönetimi süreçleri içerisinde kendinizi kanıtlamak zorunda hissediyor musunuz? Ek 1: Evetse neden? / Hayırsa neden? Ek 2: Bu noktada motivasyonunuzun kırıldığını mı düşünüyorsunuz yoksa sizi daha çok motive ederek hırslanmanızı mı sağlıyor? Ek 3: Kariyer yapma imkanı vaat ediyor mu?	İbicioğlu vd. (2022); Arar (2016)
14. Yetenek yönetimi süreçleri içerisine dahil olmakta gurur duyuyor musunuz? Ek 1: Motivasyonunuzu nasıl etkiliyor? Ek 2: Sürece dahil olabilmek için kendinizi nasıl motive ediyorsunuz?	Duran vd. (2017);
15. Yetenek yönetimi çalışmaları içerisinde güven ortamı yaratıldığını düşünüyor musunuz? Örnek verebilir misiniz? Ek 1: Bu size nasıl hissettiriyor? Ek 2: Motivasyonunuzu nasıl etkiliyor, artırıyor mu azaltıyor mu?	Doğan & Demiral (2008)
16. Şirketinizde uygulanan yetenek yönetimi süreçlerinin çalışanlara doğru kariyer yolculuğuna dahi ettiğini düşünüyor musunuz? Ek 1: Evet/ Hayır nasıl, örnekle açıklayabilir misiniz? Ek 2: Bahsettiğiniz bu durumları motivasyon açısından değerlendirdiğinizde sizin şirketteki geleceğinize dair motivasyonunuz nasıl etkileniyor?	Kalafat (2012); Erdoğan (2019)
17. Sizce işletmenizdeki yetenek yönetimi süreçleri nasıl?	Al Aina & Atan (2020); Duran vd. (2017); Zaim (2011)

Ek: Sizin şirket içerisindeki performans ve motivasyonunuzu nasıl etkiliyor?	
18. Yetenek yönetimi süreçlerinin çalışanlara heyecan ve heves uyandıracak bir iş ortamı oluşturuyor mu? Ek: İşe giderken ne kadar heyecanlısınız?	(Duran vd., 2017)
19. İş yerinde ne kadar motivesiniz? Ek 1: Yetenek yönetimi süreçlerindeki motivasyonunuz nasıl?	Yüksel & Yılık (2022)
20. İş yerindeki motivasyon kaynağınız nedir?	Ünsar vd. (2010)
21. Yetenek yönetimi sürecinde istediğiniz kariyeri elde ettiğinizi düşünüyor musunuz?	(Ofloğlu & Bayraktar, 2021)

ÖZGEÇMİŞ

Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü'nden 2020'de mezun oldum. 2021 yılında Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kişilerarası İletişim yüksek lisans programını kazandım. Lisans öğrenimim boyunca çeşitli sosyal sorumluluk projelerinde yer aldım. İzmir Büyükşehir Belediyesi'nde protokol biriminde zorunlu stajımı tamamladım. Mezuniyetimin ardından bir süre freelance içerik yazarlığı yapmaya başladım. Şimdi de bir SEO ajansında içerik stratejisti olarak çalışmaya devam ediyorum.

