

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**YETENEK YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ÜZERİNE ETKİSİ VE BURSA OTOMOTİV
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

İLHAN ALYAY

İSTANBUL, 2019

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YETENEK YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ÜZERİNE ETKİSİ VE BURSA OTOMOTİV
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Yüksek Lisans Tezi

İLHAN ALYAY

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU

İSTANBUL, 2019

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

.....İşletme..... YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Tezin Adı: Yeknek Yönetiminin Örgütsel Başlılık Üzerine Etkisi ve
Öğrencinin Adı Soyadı: İlhan Akyay Busa Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama
Tez Savunma Tarihi: 04.01.2020

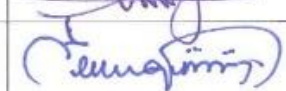
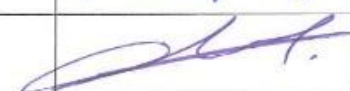
Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Doç. Dr. Burak KÜNTAY
Enstitü Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Program Koordinatörü

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

	Ünvan/Ad	İmza
Tez Danışmanı	Prof.-Dr. Zeyyat Sabuncyolu	
Üye	Prof. Dr. Senay Yürür	
Üye	Dr. Hakan Aslan	

İTHAF SAYFASI

Çok kıymetli eşim Ebru Alyay, ikizlerim Zeynep Ece Alyay ve Mete Alyay'a...



TEŐEKKÖR

Bu alıőma esnasında tecrübesiyle bana yol gösteren, destek olan, hızla cevap verip motive eden tez aşamasında bilgi birikiminde faydalanarak bilime katmış olduğu çalışmaları ile her daim kendisi ile çalıőmaktan keyif aldığım ve onur duyduğum hocam Sayın Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOğLU'na teőekkör ederim.

Zamanlarından özveride bulunup araőtırmama katılan iş arkadaşlarıma ve araştırmanın her aşamasında beni teşvik eden ve tez yazımının her esnasında beni destekleyen, kardeş bildiğim, çok takdir ettiğim değerli dostum Kerim Karadal'a, teőekkör ederim.

Tez çalıőmalarıma yoğunlaőmış olduğum zamanlarda kendilerinden üzülererek ayrı kalmak durumunda kaldığım en kıymetli varlıklarım olan ikizlerim Zeynep Ece Alyay ve Mete Alyay'a ve bu yoğun çalıőmalarım esnasında beni sürekli destekleyen ve yanımda olan çok sevdiğim eşim Ebru Alyay'a sonsuz őükranlarımı sunarım.

Her zaman bana olan samimiyeti ve iten sevgisi ile beni motive eden kardeşim Esra Koç'a; bir an bile olsun sevgisini eksik hissetmediğim annem Sebahat Alyay'a ve babam Sebahattin Alyay'a ve de bu zamana kadar desteğini esirgememiő olan ağabeyim İlker Alyay'a teőekkörü borç bilirim.

İlhan ALYAY
24.01.2020, BURSA

ÖZET

YETENEK YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ VE BURSA OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

İlhan ALYAY

İşletme Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU

Ocak 2020,74 Sayfa

Günümüzde bilgi ve teknolojinin hızlı gelişmesi ile birlikte işletmeler insan kaynaklarının öneminin farkındalığı daha da artmıştır. Sınırların kalktığı küresel pazarda rekabet edebilme veya ayakta kalabilmek için yetenekli insanların firmaya çekilmesi, sahip olunması ve elde tutulması yüksek kaçınılmaz duruma gelmiştir. Gün geçtikçe; işletme ile duygusal olarak bağlanmış yetenekli çalışanların diğer işletmelerce yetiştirilmesi, transfer edilmesi zor olmasından ötürü işletmelerin stratejik uygulamalarının en önde gelenlerinden ikisi yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık olmuştur.

İşletmelerin sahip oldukları entelektüel bilgi seviyesi, işletmelerin değerini doğrudan etkileyeme başladığından dolayı bilginin değer yaratma potansiyeline sahip olan yetenekli çalışanları geliştirmek ve işletmeye olan bağlılığını arttırmak tüm organizasyonlar için hayati önem taşıyan konu haline gelmiştir.

Bu çalışmanın amacı, çalışanların yetenek yönetimine olan algısının örgüte olan bağlılığını nasıl etkilediğini belirlenmesidir. Bursa ilinde otomotiv sektöründe çok uluslu bir şirketin fabrikalarında ankete dayalı çalışma yapılmıştır. Yetenek yönetimi uygulamaların gözden geçirilmesi, güçlü alanların belirlenmesi, gelişmeye açık alanların tespit edilmesi de amaçlandığı çalışmada aylık ücretli çalışanlara yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık ile sorular sorularak kavramların etkisi araştırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yetenek Yönetimi, Stratejik Yetenek Yönetimi, Örgütsel Bağlılık Elde Tutma

ABSTRACT

THE EFFECT OF TALENT MANAGEMENT ON ORGANITANIONAL COMMITMENT: RESEARCH ON EMPLOYEES OF AN AUTOMOTIVE OEM SUPPLIER

İlhan ALYAY

Master's of Business Administration

Thesis Supervisor: Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU

January 2020, Page:74

Today, with the rapid development of information and technology, the awareness of the importance of human resources has increased. In order to compete or survive in the market in which borders have been lifted, it has become inevitable to attract, possess and retain talented people. Since it is difficult to transfer talented employees who are strictly and emotionally connected with their own enterprises; talent management and organizational commitment are two of the most important strategic applications of enterprises,

Today, the level of intellectual knowledge has started to directly affect the value of the company, it has become vital for all organizations to develop talented employees who have the potential to create value and to increase their loyalty to the company.

The aim of this study is to determine how employees' perception of talent management affects their commitment to the organization. A survey-based study was carried out in the factories of a multinational company in the automotive industry of Bursa.

Keywords: Talent Management, Strategic Talent Management, Organizational Commitment and Employee Retention,

İÇİNDEKİLER

TABLolar	xi
ŞEKİLLER	xii
KISALTMALAR	xiii
1.GİRİŞ	1
2.YETENEK KAVRAMI	2
2.1 YETENEK KAVRAMI VE OLUŞUMU	2
2.1.1 Yetenek Kavramı	2
2.1.2 Yetenek Kavramının Oluşumu	7
2.2 İŞ YAŞAMINDA YETENEK KAVRAMI	8
2.3 YETENEK YÖNETİMİNİN ORTAYA ÇIKMASINDA ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER	10
2.3.1 Bilginin Artan Önemi Ve Teknolojin Gelişmesi	10
2.3.2 Küreselleşme Ve Rekabet Olgusu	11
2.3.3 Global Demografik Değişimler Ve İş Gücü Profiline Değişimi	11
2.3.4 Entelektüel Sermayenin Önem Kazanması	12
2.3.5 Yetenek Kıtlığı Ve Yetenek Savaşları Olgusu	13
3.YETENEK YÖNETİMİ KAVRAMI	14
3.1 YETENEK YÖNETİMİ	14
3.1.1 Yetenek Yönetimi Kavramı	14
3.1.2 Stratejik Yetenek Yönetimi	17
3.1.3 Global Yetenek Yönetimi	19
3.2 YETENEK YÖNETİMİNİN ÖNEMİ VE FAYDALARI	20
3.3 YETENEK YÖNETİMİ SİSTEMİNİN KAPSAMININ BELİRLENMESİ	21

3.4 YETENEK YÖNETİMİ STRATEJİSİ İLE İŞLETME STRATEJİSİ ARASINDAKİ UYUMUNUN SAĞLANMASI	22
3.5 YETENEK YÖNETİMİNDE YETKİ VE SORUMLULUK DAĞILIMI	22
3.5.1 Üst Yönetimin Sorumluluğu	22
3.5.2 Orta Kademe Yöneticilerin Sorumluluğu	23
3.5.3. İnsan Kaynakları Yönetimin Sorumluluğu	23
3.5.4. Yetenek Yöneticilerinin Sorumluluğu	24
3.6. YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARI	24
4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	27
4.1 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN KAVRAMI VE GELİŞİM SÜRECİ	27
4.1.1 Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Kavramı	27
4.2 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI	29
4.2.1 Nowday, Steers Ve Porter’ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	29
4.2.1.1 Uyum Boyutu	29
4.2.1.2 Özdeşleşme Boyutu	30
4.2.1.3 İçselleştirme Boyutu	30
4.2.2 Allen Ve Meyer’in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	30
4.2.2.1 Duygusal Bağlılık	31
4.2.2.2 Devam Bağlılık	32
4.2.2.3 Normatif Bağlılık	32
4.3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	33
4.3.1 Bireysel Özellikler	33
4.3.2 Örgütsel Özellikler	34
4.3.2.1 Yapısal özellikler	34
4.3.2.2 Psiko-sosyal değişkenler	35
4.3.2.3 İşin ve rollerin nitelikleri	35

4.3.2.4 İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları	35
4.3.3 Örgüt Dışı Faktörler	36
4.4 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI	36
4.4.1 Bireysel Sonuçlar	36
4.4.2 Örgüt Açısından Sonuçlar	37
4.4.2.1 Örgüte bağlılık ve işteki performans artışı	38
4.4.2.2 Örgüte bağlılık ve azalan devamsızlık	38
4.4.2.3 Örgüte bağlılık ve azalan iş gücü devir oranı ile işten ayrılma niyeti...	39
5. YETENEK YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ.....	40
5.1 YETENEK YÖNETİMİ, DUYGUSAL BAĞLILIK, DEVAM BAĞLILIĞI VE NORMATİF BAĞLILIK	41
5.2 YETENEKLİ ÇALIŞANLARI ELDE TUTAMA VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	42
5.2.1.Kurum Kültürü.....	44
5.2.2 Çalışan Motivasyonu	44
5.2.3 Yeteneklerin Ücretlendirilmesi Ve Teşvik Edilmesi.....	45
5.2.4 Performans Yönetimi	45
5.2.5 İş Yaşam Dengesi Programları.....	46
5.2.6 Sosyal Bağın Güçlendirilmesi	47
5.2.7 Çalışanların İş Süreçlerine Aktif Katılımı.....	47
5.2.5 Çalışanın Ödüllendirilme Ve Takdir Programları	48
5.3 YETENEK YÖNETİMİ, İŞVEREN MARKASI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	48
5.4 YETENEK YÖNETİMİ, ÇALIŞAN DEĞER TEKLİFİ SUNMAK, ÇALIŞAN MARKASI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	50
6. YETENEK YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ VE BURSA OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA	51

6.1 ARAŞTIRMANIN AMACI	51
6.2 ARAŞTIRMANIN EVRENİ, ÖRNEKLEMİ VE KAPSAMI.....	51
6.3 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	52
6.4 ANKET FORMU VE ÖLÇEKLER	53
6.4.1 Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği	53
6.4.2 Örgütsel Bağlılık Ölçeği	54
6.5 VERİ ANALİZ YÖNTEMİ.....	54
6.6 ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ.....	55
6.7 ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	55
6.7.1 Araştırmanın Örneklemi İle İlgili Bulgular	56
6.8 FAKTÖR VE GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ.....	59
6.8.1 Faktör Analizleri.....	59
6.8.2 Güvenirlilik Analizleri.....	63
6.9 TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER VE KORELASYON ANALİZİ	63
6.10 HİPOTEZ TESTLERİ.....	65
7. SONUÇ.....	70
KAYNAKÇA	75
EKLER.....	81
EK A.1 ANKET FORMU	82
EK A.2 ÖZGEÇMİŞ	86

TABLÖLAR

Tablo 2.1: İş Yaşamında Yeteneğin Unsurları.....	9
Tablo 3.2: Yetenek Yönetimi Tanımları	16
Tablo 6.1: Katılımcıların cinsiyete göre dağılımı	56
Tablo 6.2: Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımı	56
Tablo 6.3: Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımları	57
Tablo 6.4: Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımları	57
Tablo 6.5: Katılımcıların pozisyonlarına göre dağılımları.....	58
Tablo 6.6: Katılımcıların işletmesi için kıdemine göre dağılımı	58
Tablo 6.7: Katılımcıların mesleki deneyimlerine göre dağılımı	59
Tablo 6.8: Yetenek yönetimi ölçeğine ait KMO ve Bartlett test sonuçları.....	60
Tablo 6.9: Yetenek yönetimi ölçeği faktör analizi ve faktör yükleri	60
Tablo 6.10: Örgütsel bağlılık ölçeğine ait KMO ve Bartlett test sonuçları	61
Tablo 6.11: Örgütsel bağlılık ölçeği faktör analizi ve faktör yükleri.....	62
Tablo 6.12: Kavramların ve alt boyutların Cronbach Alfa güvenirlik sonuçları	63
Tablo 6.13: Kavramların ve alt boyutların tanımlayıcı istatistik sonuçları.....	64
Tablo 6.14: Kavramlara ve alt boyutlara ait korelasyon analizi sonuçları.....	65
Tablo 6.15: Yetenek yönetimi ile örgütsel bağlılığın uyum boyutu arasındaki ilişkiye ait regresyon analizi sonuçları.....	66
Tablo 6.16: Yetenek yönetimi ile örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyutu arasındaki ilişkiye ait regresyon analizi sonuçları.....	66
Tablo 6.17: Yetenek yönetimi ile örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutu arasındaki ilişkiye ait regresyon analizi sonuçları.....	67
Tablo 6.18: Yetenek yönetimi ile örgütsel bağlılığın arasındaki ilişkiye ait regresyon analizi sonuçları	68
Tablo 6.19: Hipotezlerin kabul ve ret durumlarının özeti.....	68
Tablo 6.20: Örgütsel bağlılığın demografik değişkenlere göre farklarını Anova ve t-testi sonuçları	69

ŞEKİLLER

Şekil 1:Yetenek Kavramı İle İlgili Terimler	4
Şekil 2:Francoys Gagne'nin Farklılaştırılmış Üstün Yeteneklilik Modeli	5
Şekil 3:Renzulli'nin Üç halka Üstün Yetenek Modeli	6
Şekil 4:Sternberg'in Üstün Yeteneklilik Modeli	6
Şekil 5:Stratejik Yetenek Yönetimi Şeması	18
Şekil 6: Global yetenek yönetimi tablosu	19
Şekil 7:Yetenek Yönetimin Uluslararası Pazardaki Uygulama Konuları	26
Şekil 8:Üç Boyutlu Örgüte Bağlılık Modeli	31
Şekil 9: İşveren markası modeli	49

KISALTMALAR

- AC : Affective commitment (duygusal bağlılık)
İK : İnsan kaynakları
İKY : İnsan kaynakları yönetimi
M.Ö. : Milâttan önce
NC : Normative commitment (normatif bağlılık)
OCQ : Organizational commitment questionnaire (örgütsel bağlılık anketi)
SPSS : Statistical package for social sciences (sosyal bilimler için istatistik paketi)
Vb. : Ve benzeri
Vd. : Ve diğerleri
5M : Men, materials, machines, money, management (makine, kapital, malzeme, yönetim, insan)

1.GİRİŞ

Günümüzde bilişim teknolojilerinin takip edilmesi zor bir hızda gelişmesi, ülkeler ve kıtalar arasındaki sınırların yok olması, rekabetin sert yaşandığını söylemek yanlış olmaz. Bu gibi etkenler Endüstride oyunun kurallarını sil baştan yeniden yazılmasına sebep olurken, işletmelerim ayakta kalabilmesi için fark yaratabilmesi gerekiyor ve bu kopyalanmaz insan kaynaklarını ile olduğu keşfedilmiştir. Nitelikli insan kaynağı gittikçe önem kazanmakta ve artık maddi olanaklar, bilim ve teknoloji, sektördeki konumu ve bunun gibi konular daha az önemli olmaktadır. Bu nedenle yetenekli insanları cezbedip sahip olmak ve onları kaybetmeyip elde tutmak bir yarış ve hatta bir savaş olarak tanımlanmıştır. Şirketleri ayakta kalmasına ve sektörde rakiplerine göre önde olmasına veya lider olmasını sağlayan nitelikli ve yetenekli çalışanı işe almak ve şirkete olan bağlılığını arttırmak artık işletmeler için stratejik öneme sahip olup şirket politikalarında yer almıştır (Atlı 2017, s. 1).

İşletmeler insan kaynaklarında yaşanan değişimi, yüksek potansiyelli çalışanların kazanılması, elde tutulması ve işletmeye katkı sağlayacak şekilde performans ortaya koyması, duygusal bağlılığın oluşturulması gibi uygulamalar ile yakalamaya çalışmaktadır. Yetenekli personellere kadrolar bulunması ve yetkinliklerinin yönetilmesi ve sürdürülebilir bir işletme oluşturulması maksadıyla; örgütsel bağlılığın ve onu etkileyen faktörlerin öneminin üzerinde durulması yeniden önem kazanmıştır. İşletmeler çalışanlardan olası en yüksek verimi alabilmesi, onların işletimlerine olan bağlılıklarının artmasıyla sağlanabilir (Gündoğdu 2018, s. 16). . Gün geçtikçe önem kazanan yetenek yönetiminde çalışanların elde tutulması ve bağlılıklarının artırılması ve de kilit pozisyonları korunması kaynakların en iyi duruma getirilmesini sağlamaktadır.

Yetenek Yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında yapılan çalışmalar incelenmiş ve sonucunda akademik yetenek yönetimin örgütsel bağlılığın uyum özdeşleştirme ve içselleştirme alt boyutlarında yapılmış olan çalışmamaların kısıtlı olduğu dikkat çekmiştir. Dolayısıyla bu çalışmanın literatüre bu manada var olan boşluğun doldurulmasına faydası olacağını ve otomotiv sektöründeki uygulamacılara rehber olacağını düşünülmektedir.

2.YETENEK KAVRAMI

2.1 YETENEK KAVRAMI VE OLUŞUMU

2.1.1 Yetenek Kavramı

Yetenek Kelimesinin anlamına Türk Dil Kurumuna baktığımızda; “Bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, istidat, kabiliyet, kudret”, “Bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite”, “Kişinin kalıtıma dayanan ve öğrenmesini çerçeveleyen sınır” ve “Dışarıdan gelen etkiyi alabilme gücü” olmak üzere dört farklı şekilde anlamlandırılmıştır. Yetenek sözcüğünün başına getirilen isme bağlı olarak yeteneğin niteliği ve birçok yetenek türü(üstün yetenek, sayısal, sözel, zihinsel, bedensel yetenek vb.) ifade edilmektedir.

İngilizcede yeteneğin alanına bağlı olarak kullanılan ili ayrı terim bulunmaktadır. Bunlar “gift” ve “talent” terimleridir. Gift sözcüğü esas olarak bireyin sistematik bir eğitim veya öğretimden almadan, kendisinin doğuştan sahip olduğu bir veya birden fazla alandaki ortalamanın üzerinde bir yapabilme potansiyeli anlamına gelmektedir. Bir başka ifadeyle; ham, doğal, doğuştan gelen kişinin akranları üzerindeki potansiyel eğilim ve yatkınlıklardır. Talent ise, tarihsel olarak önceleri ağırlık ölçüsü, sonrasında ise para birimi olarak da kullanılmış bir sözcüktür. Günümüzde ise Tanrı’nın bahsettiği armağan olan doğal ve doğuştan yeteneğin; sistematik eğitim sistemi ile uygulama süreci sonunda çevresel ve içsel etkenlerin de etkisiyle işlenerek özel bir yetenek alanında ürüne dönüşmesi, gözlenebilir bir hüner, marifet haline gelmesi anlamını ifade etmektedir. Diğer bir deyişle; Yetenek, üstün potansiyelin belirli bir alanında üstün başarıya dönüştürülmesidir (Atlı 2017, s. 25-26).

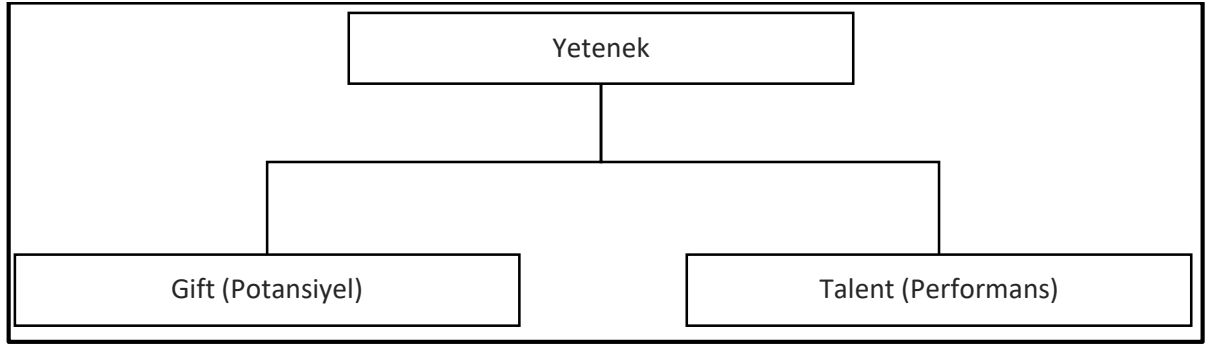
Modern literatürde Yetenek, oluşun anahtar kaynağı olarak nitelendirilmekte ve yetenekli çalışanların stratejik önemi vurgulanmaktadır. Daha geniş bir anlamda yetenek, bir kuruluşun başarılı çalışması için ihtiyaç duyduğu yetkin ve motive olmuş kişilerin varlığı olarak tanımlanmaktadır. Sıklıkla literatürde bu terimin yüksek potansiyeller, en iyi performans gösteren kişiler, yüksek nitelikli kişiler veya bilgili çalışanlar için bir

kullanıldığına rastlanmaktadır. Colling ve Mellahi'ye göre yetenekli inşalar iş gücünün geri kalanının aksine farklı insan kaynakları mimarilerine fayda sağlayabilir ve yetenekli insanlar işletmeye diğerlerinden çok daha fazla katkıda bulunurlar (Collings & Mellahi 2009, s. 305). Yeteneğin küresel yetenek savaşında taraflarca mücadele edilen değerli kaynak halinde geldiğine dair ortak bir anlayış var ve yetenek, sosyal ve örgütsel olarak önem kazanmaktadır.

Yetenek ve anlamı çok fazla tartışılmasına rağmen genel olarak, yetenek küresel bir çevreye yerleştirilmiş bir kuruluştaki en değerli varlıklardan biri olarak kabul edilir. İnsan kaynakları mimarlarından teorisinde Lepak ve Snell, bir kurumun rekabette avantaj sağlandığını potansiyelleri yetenek olarak tanımlamaktadır. Çünkü onlar için her çalışan yetenekli olarak görülmesinin basitlik olduğu belirtmekte ve her çalışanın yetenekli görülmesi farklı çalışan kategorilerinin farklı beceri seviyelerini ve yeteneklerinin göz ardı eder (Lepak & Snell 2002, s. 517). Bir işletmenin başarısı, kaynaklarının kullanımına ve bu kaynakların organizasyona bağlılıklarına bağlıdır. Ve bu yüksek performanslı organizasyonların başarısı ile güçlü bir şekilde bağlantılıdır. Üstelik yetenek kopyalanması zor olan birkaç rekabet avantajından biri olarak görülmektedir. Yeteneklerin çeşitli bağlamlarda çalışmaya adapte olmak zorunda olduklarını belirtilmiş ve problem çözme, analitik beceriler, iletişim becerileri, takım çalışması yetkinlikleri ve bilgiyi yanılama, erişme ve yönetme becerileri gibi genel yeteneklere de kayması dile getirilmiştir. Sonuç olarak yetenekli iş görenler sadece teknik becerilerden daha fazlasına sahip olmalıdır (Gravan , et al. 2012, s. 5). Yetenek yönetimi araştırma ve pratiğini ilerletmek adına hem akademisyenlerin hem de pratisyenlerin, yetenek için ortak bir tanım aramaya yönelik artan çabalarına rağmen; Boudreau yetenek sistemlerinin bireysel, örgütsel ve sosyal seviyelerde ilerleyeceği için tartışmalardaki çeşitliliğe izin verilmesini savunuyor. (Boudreau 2013, s. 286)

Türkçedeki yetenek kavramının İngilizcedeki karşılıklarını aşağıdaki tablodaki gibi yerleştirildiğinde kavramın tanımlanması daha iyi an+ l04/9aşılabilmektedir. (Gary 1997, s. 65)

Şekil 1:Yetenek Kavramı İle İlgili Terimler



Kaynak: (Atlı 2017, s. 26)

Akar ise yeteneğin genel özelliklerini şöyle sıralamıştır. (Akar 2015, s. 20-21)

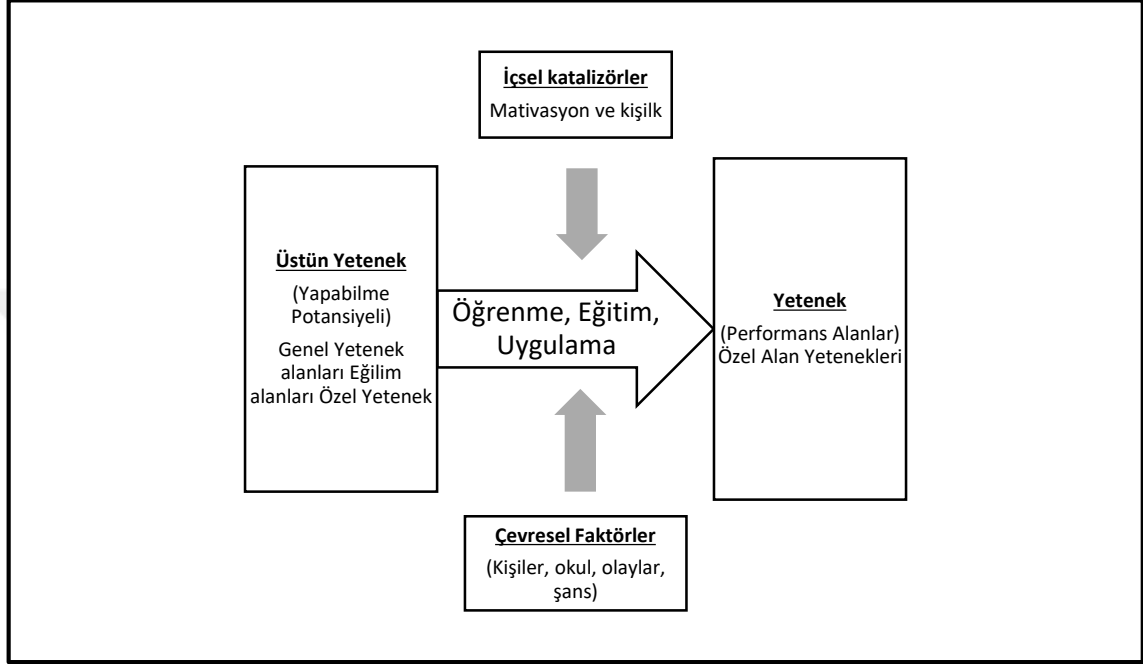
Yetenek:

- i. Doğuştan gelir,
- ii. Belli ve özel alanlardaki üst düzey kabiliyetlerdir,
- iii. Beceri kişiseldir,
- iv. Kişiyi ustalık düzeyine ulaştırır,
- v. Beceri ve yeterlik geliştirmeye temel teşkil eden; öğrenme, üretme, sergileme gücü olarak kişinin potansiyelini vurgular,
- vi. Kişi yeteneğini öğrenme ile başarıya ulaştırır,
- vii. Yetenek arttıkça başarı ve kazanım da artar,
- viii. Doğal yetenek, öğrenme ortamı, beceri olarak üç bileşenden oluşur,
- ix. Geliştirilebilir yapıdadır.

İlk olarak 1985 yılında Gagne tarafından üstün yetenek ve yetenek arasındaki farklılıklar incelenmiştir. Üstün yetenek teorisi mimarisi oluşturulmuştur. (Heller, et al. 2000, s. 273) Gagne ‘ göre üstün yetenek doğuştan gelen genetik meziyetler olmasına karşılık yetenek ise ev, okul, fiziksel ve sosyal çevre gibi ortamlardan etkilenecek veya etkileşimde bulunarak oluşan meziyetlerdir. Buna göre üstün yetenek kavramı potansiyel, yetenek ise yapabilmeyi ifade etmektedir. Yeteneğin varlığının göstergesi potansiyel halde olmasından çok o yetenek alanında performans sergiliyor olmasına bağlıdır. Gagne’nin modelinde üstün yetenek, zihinsel, yaratıcı, toplumsal, duygusal ve motor beceriler gibi

genel eğitim alanlarından birine aittir. Kişi ham haldeki üstün yeteneğini çevresel ve içsel faktörler etkisi ile öğrenme, eğitim ve pratik yapma yolları ile belirli bir yetenek alanında somutlaştırmaktadır.

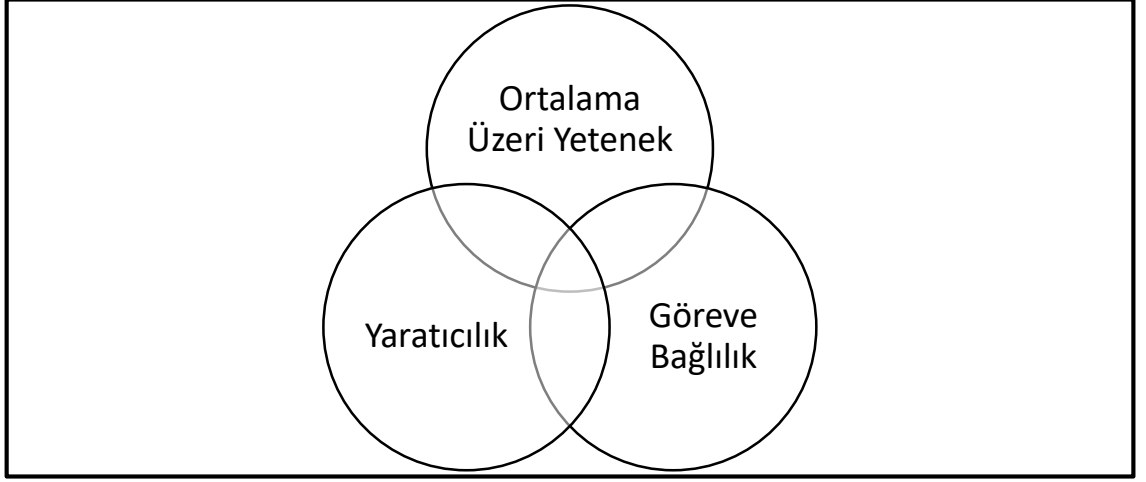
Şekil 2: Francoys Gagne'nin Farklılaştırılmış Üstün Yeteneklilik Modeli



Kaynak: (Atlı 2017, pp. 29-30)

Renzulli üstün yetenekli davranışın gelişimi için üç faktörü göz önünde bulundurur: Ortalama üstü yetenek, yaratıcılık ve görev taahhüdü. Renzulli'ye göre ortalama üstü yetenekler genel yeteneklere göre (bilgi işleme, deneyimlerin bütünleştirilmesi ve soyut düşünme gibi) özel yeteneklerin (bilgi edinme kapasitesi, bir faaliyette bulunma gibi) oluşturduğu farklılıklar olarak tanımlamaktadır. Yaratıcılık faktöründe anladığı ise; düşüncenin akıcılığı esnekliği ve özgünlüğü, deneyime açıklığı, teşviklere duyarlılığı ve risk almaya istekli oluşudur. Renzulli, göreve olan bağlılığın olmadan yüksek başarının olmasının mümkün olmadığı iddia etmektedir. Görev olan bağlılığı ise motivasyonu eyleme dönüştürme olarak tanımlamaktadır; Bunları ise sebat, dayanıklılık, sıkı çalışma, aynı anda kendine güven ve özel bir konuya olan özel bir ilgi olmak şekilde farklı anlamlarla örneklendirmektedir. (Renzulli, et al. 1997, s. 5).

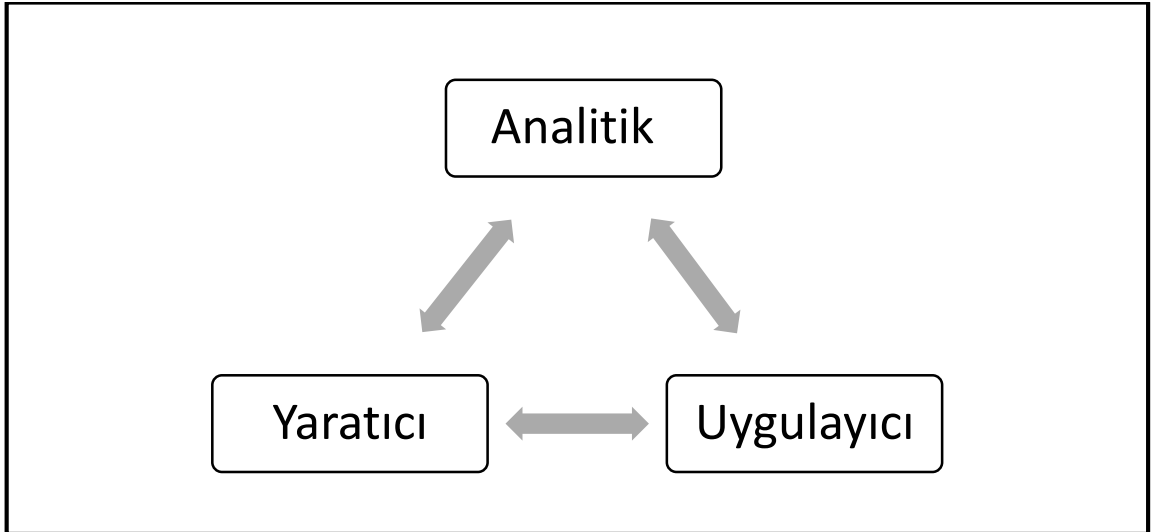
Şekil 3:Renzulli'nin Üç halka Üstün Yetenek Modeli



Kaynak: (Renzulli et al. 1997, s. 5-14)

Sternberg'e göre başarılı zekâ üç özelliğe sahiptir. Bunlar Yaratıcı yetenek, analitik yetenek ve pratik yetenektir. Analitik yetenek karşılaştırmayı farklılıkları anlamayı, hesaplamayı ve benzer problemleri yargılamayı içermektedir. Yaratıcı yetenek ise yaratma tasarlama hayal etme farz etme keşfetme icat etme ortaya çıkarma ve bulma gibi yeni sorunlara veya durumlara uygulandığı etkiyi ifade etmektedir. Pratik yetenek, gerçek hayattaki problemleri çözmeyi içerir. Pratik yetenek, taktik bilgiyle ilgilidir.

Şekil 4:Sternberg'in Üstün Yeteneklilik Modeli



Kaynak: (Sternberg & Grigorenk 2002, s. 447-479)

Yukarıdaki tanımlar ve modellerden hareketle çalışmaya rehberlik etmesi açısından yetenek ve yetenekli insan kavramıyla ilgili aşağıdaki maddeleri sıralayabiliriz. (Atlı 2017, s. 32-33)

- i. Literatürde yeteneğin unsurları olarak özellikle zeka, yaratıcılık ve motivasyon öğeleri vurgulanmaktadır.
- ii. Yetenekli kişi doğuştan bir yapabilme potansiyeline sahip kişidir.
- iii. Kişinin yetenekli sayıla bilmesi için belirli bir alanda fark yaratacak performansa sahip olması gerekir.
- iv. Kişinin yetenekli olması için doğuştan gelen potansiyeli ve yarattığı performansı ortalamanın üzerinde olmalıdır.
- v. Yeteneğin ortaya çıkmasında çevresel ve içsel faktörler etkilidir.
- vi. Deneme yanılma, uygulama ve eğitim-öğretim ile yetenek geliştirilebilir.

2.1.2 Yetenek Kavramının Oluşumu

İlk sistemli yaklaşım Yunanlı filozof Platon'un Devlet adlı eserinin "metaller mitos" olarak tanınan bölümünde insan doğasını tanımlarken üstün yetenekli çocukları "altın çocuklar" olarak adlandırılması ile başlamıştır. Bu çocukların özel eğitim ve öğretim geçtiğini ve devletin önemli konumlarında devleti yönetmek üzere yetiştirildiğinden bahsedilmiştir. Bu çocukların yeteneklerini ise; kolayca aldanmamaları sağlam ve mantıklı yargılama güçleri olarak belirtmiştir (Eyüboğlu & Cimcoz 1980, s. 414-415). Tarihte ilk yetenek uygulamaları yine Yunanistan'da Eski Sparta'da olduğu keşfedilmiştir. Sparta'da erkek çocukların 7 yaşına vardıklarında liderlik ve savaş becerisinde iyi olanların üstün yetenekli olduğu kabul edilerek dövüş ve savaş sanatıyla ilgili eğitimlere alınıyordu. Daha sonra Roma imparatorluğu döneminde ise mimari mühendislik hukuk ve yönetim alanında dersler verilmekteydi. (Atlı 2017, s. 33-34). Eski Çin'de ise üstün yetenekli çocuklar, yeteneklerin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi için imparatorluk sarayına gönderilmekteydi. Çin'de bu dönemde 4 farklı yetenek kavramı geliştirildi. Birincisi genel üstün yetenek yaklaşımı olup; bireyin liderlik, hayal gücü, özgünlük algılama duyarlılığı, mantık ve hafıza kapasitesi, okuma hızı gibi algısal ve zihinsel yeteneklerin bileşeni olarak görülmekteydi. İkincisi ise üstün yetenek ile

potansiyel üstün yeteneğin ayrılmasının yaklaşımıdır. Üçüncüsü ise üstün yeteneklilerin kendilerine has özel eğitimlerin kurgulanmasının ve almasının düşünmesidir. Dördüncüsü ise tüm üstün yeteneklilerin sınıf farkı gözetmeksizin eğitim hakkının olduğudur. (Budak 2008, s. 2)

Türk tarihinde Selçukluların “Gulamhane” adı verilen saray mektebi ilk üstün yeteneklerin eğitilmesi örneklerindendir. Saraydaki bu mektebe üst düzey yönetici ve askeri komutanların yetiştirilmesi için öğrencilerin seçimine, eğitime ve eğitim araçlarına önem verilmekteydi. (Topçu 2009, s. 27). Osmanlı İmparatorluğu’nda ise İç kısım anlamına Gelen “Enderun” tarihin ilk kamu yönetimi okulu olarak nitelendirilmektedir. Dünyaya eğitim sistemine öncelik olan bu kurumda on, on beş yıllık eğitimden sonra ihtiyaç duyulan üst düzey yönetici, askeri komutan ve sanatkârlar yetiştirilmekteydi (Ataman 1998, s. 182) (Eryılmaz 2002, s. 20). Üstün yeteneklilik konusunda Türkiye’deki yakın gelişmeler ise 1964 yılında Ankara açılan Ankara Fen lisesidir. Fen ve matematik alanında üstün yetenekli çocukların seçilerek eğitilmesiyle ülkenin ihtiyacı olan bilim adamı ve araştırmacıların yetiştirilmesi amaçlanmıştır. (Toffler & Toffler 1996, s. 92)

2.2 İŞ YAŞAMINDA YETENEK KAVRAMI

İş dünyasında uygulamacıların beklediği anlamda 1999’da açıklayan Maesen&schakel’a göre iki etkenden oluşmaktadır. Bunlardan ilki; bilişsel kapasite, kişilik özellikleri ve motivasyondan oluşan üçlü genetik etkenlerdir, ikincisi ise yetkinliklerdir. Bilgi ve beceriden oluşan yetkinlik, deneyim il yakın ilişki içerisinde. İşletimlerin çalışanların deneyimlerini ve yetkinliklerini araştırıp belirlemektedir. Akabinde yetkinliklerine göre pozisyonlarındaki eğitim ihtiyaçları belirlenmektedir. Eğitimler yetkinliklerin geliştirilmesi amaçlı verilmekte ve eğitim sonrasında tekrar yetkinlik düzeyinin ölçülmesi geri bildirim açısından önem arz etmektedir. Çalışanın kurum içerisindeki ve mesleki deneyimi, pozisyona ait gerekli yetkinlikleri karşılayıp karşılamadığı önemlidir. Aksi takdirde en deneyimli veya kıdemli çalışanların tüm pozisyonlarda başarılı olabileceğini savunmak zorunda kalınacaktır. Rol ve sorumlulukların yerine getirilmesinde yeterli olan yetkinliklerin sağlanmasıdır. Yetkinliklerin sağlanmadığı durumlarda performans düşüklüğü veya iş akışlarında aksama yaşanması muhtemeldir. Yâda yetkinliğin düşük

olduğu çalışanların yetenekli çalışanlarca açıkların telafi edilmesi de yine organizasyonlarda rastlanan durumlardır.

Micheal R. Losey de deneyimin yetkinliklerle ilgili geri bildirimler sonucu oluştuğu belirtmektedir. Bu nedenle yetkinlikler arasında deneyim de yer alır (Maesen & Schakel 1999, s. 5-8) (Losey 1999, s. 2). Ulrich ve arkadaşları ise iş yaşamında yeteneği ”yetkinlik, bağlılık ve katkı” unsurlarının bir bileşkesi olarak görmektedir. Buradaki bağlılık çalışanın organizasyona kazandırdıkları ile aldıkları arasındaki dengeyi ifade etmektedir. İş dünyasının aradığı yetenek niteliklerini ve önceden bahsettiğimiz yetenek ve yetkinlik kavramları ile birleştirdiğimizde şu şekilde bir tablo kurabiliriz (Dave 2009, s. 119).

Tablo 2.1: İş Yaşamında Yeteneğin Unsurları

Yetenek (Renzulli 1999)			Yetkinlik (Maesen&Schakel 1999,Losey 199, Hoogheimstra 1992, Savaş 2010)			
Zekâ	Yaratıcılık	Göreve Adanma	Bilgi	Beceri	Tutum / Davranış	Deneyim
Diğer Yaratma/Katkı (Ulrich ve diğ. 2009)						
Bağlılık (Ulrich ve diğ. 2009)						
İş yaşamında yetenek						

Kaynak: (Atlı 2017, s. 38)

İşletmeler için yetenek; Zekâ, yaratıcılık, bir işi başarıyla sonuçlandırma, beceri, tutum, deneyim ve davranıştan oluşan yetkinlik etkenlerinin bir bileşiminden oluşmaktadır. Performans kapasitesi işletme içim değer yaratabilme ve bağlılık unsurlarını da kapsamaktadır.

İnsanın işletmelerde fark yaratan ve karlılığı etkileyen en önemli unsur olduğunun anlaşılmasıyla birlikte 1980’den beri insan kaynağı;1990’lardan beri de insan sermayesi ve yetenek/yetenekli çalışan kavramları ile tanımlanmaktadır. Geleneksel personel yönetiminde maliyet unsuru sayılan çalışanlar, modern insan kaynakları yönetiminde

işletimlerin sahip olduğu en değerli varlıklar olarak kabul edilmektedir. Yetenek yönetiminde ise çalışanlar farkına varılması işletmeye çekilmesi işletmede tutulması gereken yetenekler olarak görölmeye başlanmıştır. (Atlı 2017, s. 38-39)

2.3 YETENEK YÖNETİMİNİN ORTAYA ÇIKMASINDA ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER

2.3.1 Bilginin Artan Önemi Ve Teknolojin Gelişmesi

Bilgi; araştırma-geliştirme karar alma, planlama, üretim, dağıtım süreçlerini ve dolayısıyla ekonominin çarklarını hızlandırmıştır. Bilgi teknolojileri ve dolayısıyla ekonominin çarklarını hızlandırmıştır. Bilgi teknolojilerinin doğurgan (jenerik) yapısı nedeniyle bilim teknoloji mühendislik ve yönetim alanındaki gelişmelerin yardımıyla tüm ekonomi etkilenmektedir. Sanayi çağındaki üretimin devindirici gücü makineler oluşken, bilgi çağındaki bu rolü insan beyninin bir uzantısı olan bilgisayarlar üstlenmiştir. (Toffler & Toffler 1996, p. 9) Artık bilim ve teknoloji öylesine iç içe girmiştir ki bilimsel araştırmaların sonuçlarının etkisi ok daha geniş alanlarda ve kısa sürede teknolojiye yansımıştır. Teknoloji de bilimsel araştırma sonuçlarını kolaylaştırmıştır. Bu karşılıklı etkileşim iş dünyasına yansımaları ise rekabetin artması çeşitli ve yeni ürünler, üretimde esneklik ve verimlilik, performans artışı ve maliyet düşüşleri, işletimlerin üretim ve yönetim planlarında büyük değişmeler, mesafelerin önemini kaybetmesi bilgi yönetimlerinin uygulamalarının öneminin artması şeklinde gerçekleşmiştir. Diğer yandan bilişim teknolojisindeki gelişmeler yönetim biçimlerini, yönetim biçimlerinde organizasyon yapılarını etkilemiştir. Bu süreçte klasik organizasyon yapıları yerine esnek ve yatay organizasyon yapılarına bırakılmaktadır. (Atlı 2017, s. 6)

Bilgi artışının çok hızlı olması toplumsal, kurumsal ve bireysel dönüşüm ihtiyacını yaratmasıyla, insan öğesi anahtar bir rol oynamaya başlamış ve insan kaynakları yönetimine yepyeni görev ve sorumluluklar getirmiştir. Bu görev ve sorumlulukların bizi getirdiği nokta ise, yetenek yönetimi yaklaşımına ortam hazırlamıştır. (Atlı 2017, s. 7)

2.3.2 Küreselleşme Ve Rekabet Olgusu

Küreselleşme olgusu, çalışanların büyük değişmelere yönelmesine sebebiyet vermiştir. Başta ofis ve yönetim işleri işe ilgili çalışanların iş hayatına, kurumlara ve işverenlere bakış açısı değişmiştir. Bu değişimde, çalışanların kurumlarına ve mevcut görevlerine olan bağlılıkları azalmış ve güven ve adanmışlık problemleri ortaya çıkmıştır. Azalan bağlılık, güven ve adanmışlık yerine daha çok beğenilme, takdir görme, güven duyma, yetkinliklerini hayata geçirebilme, anlamlandırma bilme, beklentileri karşılama, iş ve özel yaşam dengesini kurabilme ve maddi ve manevi ödüllendirme gibi şahsi beklentiler ön plana çıkmıştır. Bireysel yönler görülmesi fark edilmesi önemli bir konu haline gelmiştir. (Özer 2017, s. 8).

Rekabet olgusu getirdiği değişim ise, işletmelerin süreçleri, insan kaynakları, teknoloji ve iş modellerinde de dönüşümlere neden olmaktadır. Rekabet koşulları kimi sektörleri tamamen değiştirirken kimlerinde önemli farklılıklar oluşturmaktadır. Bu çevrede bir takım endüstriler nitel olarak önemsiz; bazıları ise daha da önemli hale gelmekte, bir kısmı ise tamamen ortadan kalmakta, hatta yeni yeni sektörler oluşabilmektedir. Tüm bu gelişmeler rekabet unsurunu stratejik bir faktör olarak ön plana çıkarmıştır. (Atlı, 2017, s. 8) Yenilikçi düşünce sistemi olan inovatif düşünce sistemine sahip olmak, bu düşünce sistemi ile katma değer yaratmak, yeni ürünler geliştirmek, müşteri ilişkilerinde fark yaratmak, verimliliği arttırmak, gibi kritik unsurların temelinde yetenek bulunmaktadır. Bu nedenle inovasyon kavramının önem kazanması, insan kaynaklarında yeteneklerin etkin bir şekilde kullanılmasını sağlayan “yetenek yönetimi” kavramına altyapı hazırlayan gelişimlerden biri olmuştur. (Atlı 2017, s. 12)

2.3.3 Global Demografik Değişimler Ve İş Gücü Profiline Değişimi

Gittikçe yaşlanmakta olan nüfus, küresel iş gücünden kaynaklan sürekli bir artış olan rekabet olgusu, artan boşanma, suç, intihar oranları, evsizlerin sayısında meydana gelen artış, iflaslar, tek ebeveynlerin artışına göre yükselen eğilim ve iş gücünde görev alan kadınların sayılarının artışı gibi sosyal değişimlerin kariyer kararları üzerinde etkisi vardır. Nüfus araştırmacıları kaç gencin iş gücüne katılacağını ve kaç yaşlının belirli bir

zaman diliminde işten çıkacağını oldukça yüksek bir doğrulukta tahmin edebilmektedir. Buda ekonomisi belirli bir güçte olan ülkelerin mevcut güçlerini kaybetmemelerini, hatta güçlendirebilmesi için yetenek yönetimi konusundaki uygulamalara önem vermektedir. Avrupa’da yaşanmakta olan nüfus örgütlerinin içinde sadece yeteneğin geliştirilmesinin değil aynı zamanda elde tutulmasının da önemli aktarmaktadır. Böylesine bir strateji kar amacı güden kurumlar için değil kamusal ve kar amacı gütmeyen topluluklar içinde önem arz etmektedir. Demografik değişimlere yanıt verme ihtiyacını vurgulamak için tasarlanmış olan yetenek yönetimi kavramı insan kaynaklarının yönetimlerindeki problemlere özel çözüm önerileri getirmiştir. (Özer 2017, s. 9)

2.3.4 Entelektüel Sermayenin Önem Kazanması

Kuruluşların Bilançolarında gösterilmeyen varlıklar, bilgi ekonomisinin değer yaratmakta temel aracı olan entelektüel sermaye ile açıklanmaktadır. Sanayi devrinde makine teçhizat ve fabrikası binası yatırımların önemli bir kısmını oluştururken; günümüzde şirketlerin sahip olduğu bilgi seviyesi şirketin değerini doğrudan etkilemeye başlamıştır. Entelektüel sermayeyi daha da geliştirmek bireyler ve kurumlar için rekabet etmek veya hayatta kalmak için önemli olmaya başlamıştır. İnsan sermayesi, müşteri sermayesi ve kurumsal sermaye olarak üç alt yapıda incelen entelektüel sermaye işletmelerin elle tutulmayan gözle görülmeyen zenginlidir. Bilgi, beceri, yetenek ve davranışların insan sermayesinin alt konuları olup kurumların kopyalanması zor rekabet unsurlarındandır (Atlı 2017, s. 22).

Michaels ve arkadaşları yetenek savaşı üzerinde etkisi olan üç önemli akım belirledi: “Endüstri Çağı’ndan Bilgi Çağına geri dönüşümsüz değişim, yüksek kalibreli yönetim yeteneğine yönelik yoğun talep ve insanların bir şirketten diğerine geçme eğilimi” (Micheal, Handfield-Jones, & Azelrod 2001, s. 3). Yetenek Yönetimi kavramı, “rekabetçi alanda kazanacak organizasyonların; en yetenekli insanları bulma, değerlendirme, işe alma ve koruma konusunda en iyisi olanlar” üzerine kuruludur (Pfeffer 2001, ps 248).

2.3.5 Yetenek Kıtlığı Ve Yetenek Savaşları Olgusu

1997 yılındaki yetenek yönetimi uygulamaları ve algıları üzerine yapılmış olan McKinsey&Company araştırmasının ismi “yetenek için savaş” olmuştur. Şirket üç yıl sonra ikinci bir anket çalışması ile araştırmalarını tamamladı akabinde ilk araştırmadaki bulguları güncellenmiş oldu. 112 büyük Amerikan şirketinin 13000 yöneticisi üzerinde yapılan bu çalışmada “yetenek savaşları” ifadesi iş dünyasında yerine aldı (McKinsey & Company 2001, s. 1). Manpower Inc. 2006 yılında 23 ülkede yaklaşık 33000 çalışan ile yaptığı araştırmanın adını “Talent Shortage” (yetenek kıtlığı) olarak adlandırmıştır. Araştırmadan boşalan pozisyonlara yetenekli insanların bulunmasının zorluklarından bahsetmektedir. Araştırmada kurumların %40’nın çalışanların yerini doldurmakta zorluk çektikleri belirtilmiştir. GFK’nın 2008 yaptığı araştırmada İK yönetimin en önemli problemin ne olduğu sorusuna en çok alınan cevap yetenekli çalışanları elde tutmak ve bağlılık, ikinci ise yetenek yönetimi olmuştur. (Atlı 2017, s. 22)

3.YETENEK YÖNETİMİ KAVRAMI

3.1 YETENEK YÖNETİMİ

3.1.1 Yetenek Yönetimi Kavramı

Yetenek yönetimin tanımı geniş bir yelpazede farklılıklar içererek oluşturulmaya çalışılmaktadır. Literatürde yapılan birbirinden farklı tanımlamalar; henüz net ve kapsayıcı bir Yetenek Yönetimi tanımlamasının mümkün olmadığını belirtmektedir. İlk olarak 2001 yılında Michael ve arkadaşları yetenek yönetimi tanımlarken oldukça belirsizdiler. (Micheal, et al. 2001, s. 1) Ve günümüze kadar tanımlar farklı anlamlara kaymıştır. Yakın zamanda ise tanımlanmış faaliyet ve süreçleri kapsayan stratejik bileşenler olarak anılmıştır. Yöneticilerin sıklıkla karşılaştığı ve hem akademik camiada ve hem den uygulayıcı alanlarda popüler hale gelen yetenek yönetimi, yıllar içinde kilit stratejik konulardan biri haline geldiği kolaylıkla tespit edilebilir. Yetenek yönetimi İnsan Kaynakları yönetiminde ve insan kaynakları gelişiminde ilgi duyulmaya başlanmış ve kurumsal insan kaynakları stratejilerinin temel bir bileşeni haline gelmiştir. Literatürde halen daha iyi tanımlanmamıştır ve tanımlara gelince belirsizlik ve farklı algılamalar vardır. Yetenek yönetimi kavramı ile alakalı oluşturulan büyük bir bilgi birikimi var. Bu bilgiler Yetenek yönetiminin neyle alakalı olduğunu anlamaya ve Yetenek yönetimin oldun bir kavram haline gelmesine katkıda bulunmaktadır.

Yetenek Yönetimi insan kaynakları planlaması, stratejik insan kaynakları yönetimi ve istihdam edilebilirliği içeren kavramlarla yakından ilişkili görünüyor. 2006 yılında Lewis ve Heckman yetenek yönetimi; kavramının etrafında konumlanan birkaç kaynak ile tanımlamışlardır. Bunlardan ilki; işe alma, geliştirme ve kariyer planlaması gibi temel insan kaynakları uygulamaları ve fonksiyonlarına benzer alt kavram olduğunu tanımlanmıştır. İkincisi; İnsan kaynakları planlaması terimi olarak tanımlanmış ve çalışanların korunması, ihtiyaçların karşılanması ve çalışanın mevcut konumundaki gelişiminin yönetilmesi olarak düşünülmüştür. Üçüncüsü ise yetenekli insanların yönetimi olarak odaklanılmış (Lewis & Heckman 2006, s. 140). Dördüncüsü ise

Organizasyonları rekabet koşullarında avantaj sağlayacak kilit pozisyonlara ve kilit pozisyonlardaki potansiyellere yoğunlaşmasıdır (Collings & Mellahi 2009, s. 310).

Lewis ve Heckman Yetenek yönetiminin tanımının ve hedeflerinin rahatsız edecek kadar yetersiz bulmuşlardır. Ve tartışmalardaki terimlerin net olmadığını ve alternatif kararlara gebe, kafa karıştıran sonuçların olduğunu tespit etmişlerdir. Onlar için yetenek yönetimi, tutarlılık ve titizlikten yoksun ve yeterince araştırmaya dayalı olmayan popüler bir konudur. Kavramın yeni olmadığını, sadece İnsan kaynaklarındaki standart çözümleri yeniden paketlemek için kullanıldığını iddia etmektedirler (Lewis & Heckman 2006, s. 139-152) .

Yetenek Yönetimi “Şirketin karşılaştacağı zorluklarla başa çıkabilmesi ve değerlerini hayata aktararak hedeflerine ulaşabilmesi için ihtiyacı duyduğu yetenekler ile sahip olduğu mevcut yetenekler arasındaki boşluğu belli bir sistem içerisinde kapatmaya çalışan, temelinde insan kaynağının olduğu yönetim süreci olarak tanımlanmıştır. (Şen & Çırpan 2009, s. 110).

Tablo 3.2: Yetenek Yönetimi Tanımları

Gruplar	
Yetenek yönetimi	• Yetenek yönetimi, tipik insan kaynakları işlevlerinin birleşmesinden oluşur, bu işlevler işe alma, geliştirme ve kariyer yönetimidir. • İnsan kaynakları terimi yetenek yönetimi ile yer değiştirmiştir • İnsan kaynaklarını yönetimine yüklenen yeni rollerdedir.
Yetenek Havuzu	• Yetenek yönetimi çalışanların tüm çalışanların tüm örgütte uygun bir akış içinde doğru noktalarda olmaları ve çalışmaların sağlamak üzere tasarlanan bir süreçler dizisidir. • İnsan kaynakları planlamasıyla ilgilidir. • Örgüt içinde iş gücü planlamasına ve örgütsel yedeklemeye odaklanır • Doğru kişinin doğru zamanda doğru pozisyonda çalışmasına yöneliktir.
Kapsayıcı yetenek yönetimi	• Yetenek yönetimi sadece çok özel pozisyonlara veya sınırlı alanlara odaklanmaz. Yetenek performansa bağlı olarak yönetilir. İnsancıl ve demografik algılar bağlamında farklılaştırmadan yeteneğin yönetimidir. • Her bir bireyi en yüksek performansa ulaştırmak için yönetmek en kritik noktasıdır. Çünkü demografik ve iş dünyası etkileri de kritik önem taşır • Her düzeydeki yöneticilerin tamamı iş birliği ve iletişim içinde olmalıdır. • Örgütün ve örgüt liderlerinin gelişimi ihtiyaçları yetenekle karşılanır, örgüt iş hedefleri örgütsel yedekleme çalışmalarıyla gerçekleştirilir.
Bütünsel yetenek Yönetimi	• Yetenek Yönetimi bir kavram ve strateji olarak i) İnsan kaynakları ile sistemi bütünleştirir (1) Tüm bölüm ve düzeyde uygulanır (2) Yönetim kurulu üyelerinden tüm çalışanlara kadar herkesin iş birliğini gerektirir. ii) Doğası yarar sağlamak üzerinedir. iii) Yeteneği iş stratejisi ile bütünleştirir(insan kaynakları ile değil) iv) Geleceğe dönük sürdürülebilirlik ve gelişime proaktif olmaktır. v) Yeteneği geliştirmek ve yönetmek için düzenlenmiştir süreçleri geliştirmektir. vi) Tüm yöneticiler ve iş görenler aynı kültür içinde iletişim içindedir.

Kaynak: (Özer 2017, s. 22)

3.1.2 Stratejik Yetenek Yönetimi

Stratejik yetenek yönetimi; organizasyonların sürdürülebilir rekabet avantajına katkı sağlayan kilit pozisyonların sistemsal olarak tanımlanması, rolleri sorumluluğunu alacak yüksek potansiyelli çalışanlardan oluşan bir yetenek havuzunun geliştirilmesi, yetenekli adayların yerini doldurmayı kolaylaştırmak için farklılıklar arz eden insan kaynakları mimarisinin geliştirilmesi ve bunları işletmelerine sürekli bir biçimde bağlılık duygusu hissetmelerinin sağlanmasını içermektedir. (Collings & Mellahi 2009, s. 304).

Tek odak noktasının en başarılı yeteneğe sahip olunması, rekabetçi başarıyı garantileyemez hale gelmiştir. Yeni ekonomide rekabetçi başarının altında yatan unsur rekabet etmek için gerekli olan tüm becerileri sağlamak ve sürdürmek için gerekli bir yetenekle güçlendirilmiş organizasyonların oluşturtulmasıdır.

Sanayi devriminde makineye yatırım yapılarak, verimliliğin ve performansın en üst düzeyde tutulması olasıydı. Daha sonrasında ise teknoloji, bilgi akışı ve metot gelişimleri ile makine yatırımlarına ilave edilmesi gerektiği anlaşıldı. Günümüz bilişim çağında ise; organizasyonlar varlıklarını korumak için en önemli aracın insan kaynağının olduğun farkına varılması ve yetenekli çalışanları cezbedip onları işe almak önemli bir konu haline gelmiştir.

Yetenek yönetimi stratejik açıdan beş perspektifte incelenmektedir. Bunlar; süreç, kültürel, rekabetçi, insan kaynakları planlama ve değişim yönetim perspektifidir.

Kültürel perspektif; yetenek yönetimini zihinsel inşa olduğuna ve başarı için yeteneğe ihtiyaç olduğuna inanan bir global bakış açısı vardır.

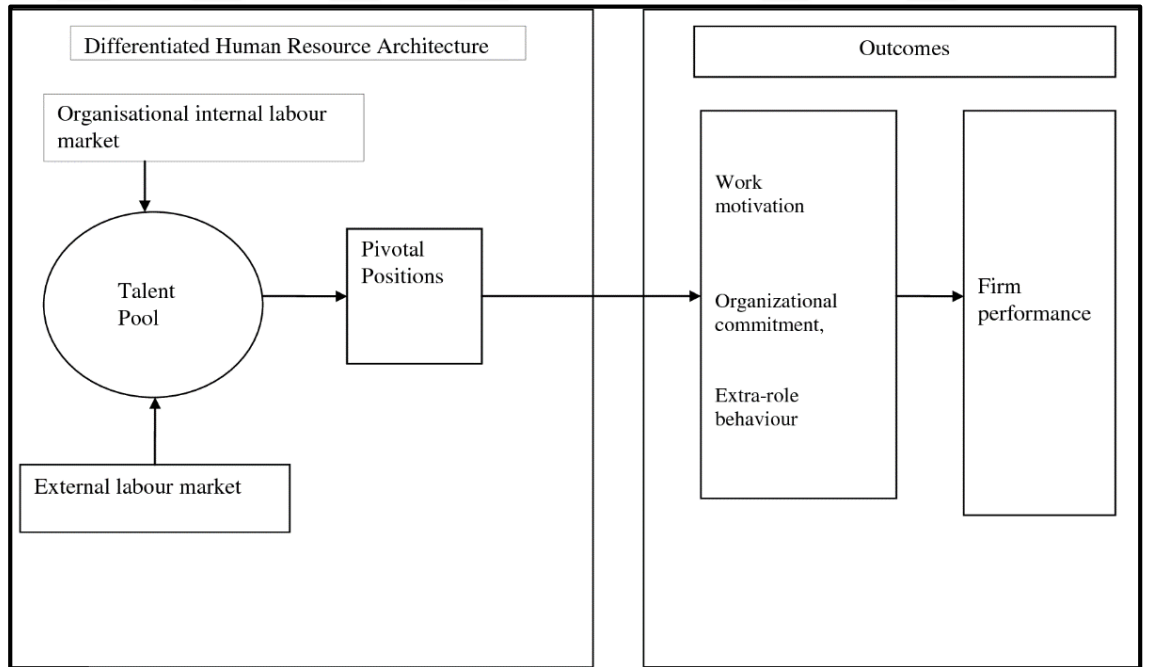
Rekabetçi perspektif; Yeteneklerin değerleri piyasalarda artış yapar, fikirleri yönetmeye başlar ve rekabetçi avantajın en önemli ve nihai kaynağıdır. Yetenek yönetimi yalnızca insan kaynakları uygulaması değildir. Aksine insanların aracılığıyla rekabetçi avantajından en çok faydalanma amacıyla bütünsel ve bütünleşmiş bir yaklaşıma götüren fikri bir inşadır.

İnsan kaynakları planlama perspektifi; doğru vakitte, doğru kişilerin doğru işlere aktarılması ve olması gereken şeylerin yapılması olduğunu savunan geniş insan kaynakları planlaması yaklaşımı vardır.

Değişim yönetimi perspektif; en son olarak şirket içinde değişimin katalizörü olarak yetenek yönetim uygulamalarını kullanan değişim yönetim bakış açısı vardır ve yetenek yönetimini kurumsal dönüşüm için daha da bütünsel bir stratejik insan kaynakları girişiminin bir alt boyutu olarak kullanılır (Özer 2017, s. 25).

Collings ve Mellahi, stratejik yetenek yönetimi noktasında insan kaynaklarının yeniden yapılandırılması gerektiğini iddia ederek, iç ve dış kaynaklardan faydalanarak oluşturulan yetenek havuzunu imkânlarıyla kilit pozisyonlara yelleştirilen çalışanların firma karlılığına olumlu katkı sağlayabileceğini iddia edilmiştir. Stratejik yetenek yönetimi insan kaynakları inşasındaki değişimden başlayarak, organizasyonun performansı dâhil tüm süreçleri şekildeki gibi göstermişlerdir (Collings & Mellahi 2009, s. 317).

Şekil 5:Stratejik Yetenek Yönetimi Şeması



Kaynak: (Collings & Mellahi 2009, s. 317)

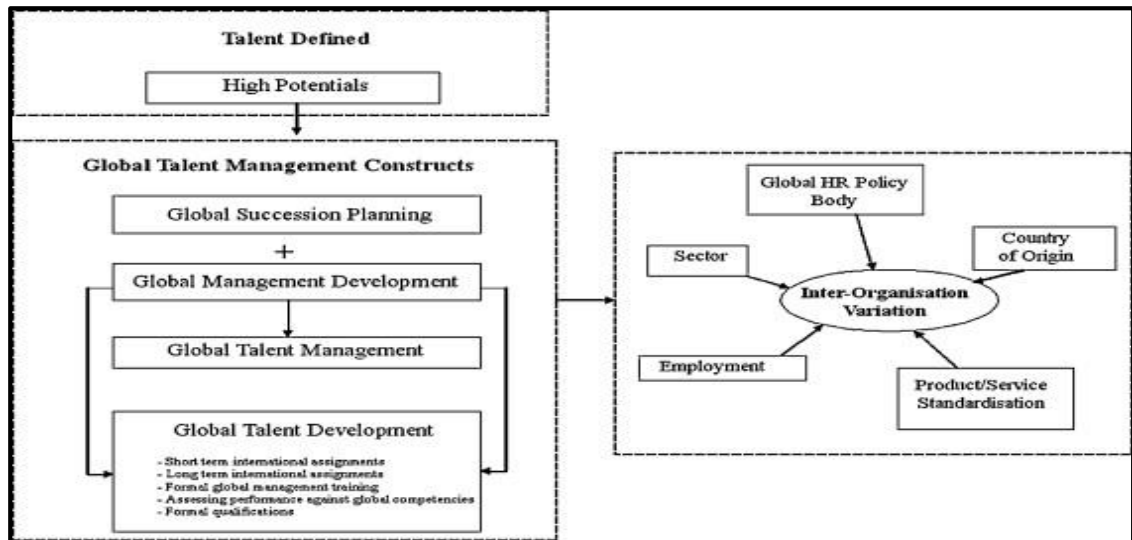
3.1.3 Global Yetenek Yönetimi

Günümüz iş hayatında işletmeler, karlılıklarını korumak ve arttırmak için çalışanların örgütsel davranışları araştırmaktadırlar. Uygulamacıların çalışanların davranışlarını analiz edip tespit edilen olumsuzluklar için çalışmalar ve iyileştirmeler yapmaktadırlar. Akademisyenler ise değişmeyen veya kopyalanmayan insan davranışları farklı metotlarla ve hipotezlerle tekrar tekrar çalışmaktadır.

Yeteneğin küresel olarak bol olması fakat mahallî olarak yetenek kıtlığının çekilmesi konuyu önemli yapan boyutudur. Global yetenek yönetimi sırasıyla insan kaynakları politikalarına planlamasına personel alımlarına değerlendirme telafi etme ve eğitim uygulama konularına odaklanmaktadır. Global yetenek yönetimi en geniş biçimde tanımlandığında; değişken, rekabetçi küresel bir çevrede sistemsel bir şekilde ulus ötesi insan kaynakları yönetimi aktivitelerini kullanılması, yüksek seviyede beşeri sermayesi olan çalışanların çekilmesi, geliştirilmesi ve elbette elde tutulmasıdır (Özer 2017, s. 27).

Global yetenek yönetimi, üst yönetimin tam desteği nedeniyle uygulayıcıları zor tercihler yapmak zorunda bırakacaktır. İşletmeler ihtiyacı olan yeteneği belirlenmesinin akabinde yüksek potansiyelleri de netleştirerek uygulamaya başlamalıdır. Ve olasılıklar arasında doğru olan kararlara ulaşmak çok önemlidir (Özer 2017, s. 27).

Şekil 6: Global yetenek yönetimi tablosu



Kaynak: (Özer 2017, s. 27)

3.2 YETENEK YÖNETİMİNİN ÖNEMİ VE FAYDALARI

Günümüz rekabet ortamında fark yaratan unsurun kopyalanmaz nitelikteki insan kaynakları olduğu işletmeler tarafınca bilmektedir. Şirketler için rekabette avantaj sağlayacak rakiplerinden bir adım önde olmasına sağlayacak vasıflı insanları işe alma ve elde tutma çabaları işletmelerin stratejilerinde ilk sıralarda yer edilmiştir. Bu doğrultuda yetenek yönetimi organizasyonlar için temel gereksinimdir. Yetenek yönetimini başarıyla uygulayan şirketlerin karlılıklarının pozitif yönde olduğunu görülmektedir ve bu şirketler hatta küresel çapta kriz esnasında bile çok iyi sonuçlar elde etmişlerdir. Yetenek yönetimi konusunda dünyada ilk 20 de bulunan işletmeler sektör ortalamasının yüzde 22'nin, üzerinde karlılık sağlamıştır (Atlı 2017, s. 59). Egon Zehnder International şirketinin yaptığı bir araştırmaya göre ise yetenek yönetimin uygulandığı fakat CEO'ların liderlik etmediği işletmelerin, CEO'ların liderlik ettiklerine göre karlılıklarında %26 azalma tespit edilmiştir. Yetenek Yönetimin varlığı ve uygulamadaki başarısı işletmelerin mali tablolarındaki değerler ile pozitif yönlü bir ilişkisi bulunmaktadır (Atlı 2017, s. 60).

Yetenek yönetimin örgütlere olan yararlarını daha önceden yapılmış olan araştırmalardan sağlanan verilere göre aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- i. Daha yüksek kazanç sağlama
- ii. Rakiplere karşı avantaj elde etme
- iii. En iyi çalışanlara sahip olma
- iv. Çalışan performansında ve bağlılığında artış yakalama
- v. Daha yaratıcı iş gücü ile çalışma
- vi. Çalışan motivasyonunda artış sağlama
- vii. Yüksek potansiyel sahibi kişileri belirleme
- viii. Önemli pozisyonlardaki kişilerin yedeklerini oluşturma
- ix. İşletme içi terfi oranının artması ve dolaylı memnuniyetin artması
- x. Liderlerin erken tespit edilmesi ve daha iyi yetiştirilmesi
- xi. Kilit pozisyonların belirlenmesi ve önlemlerin alınması
- xii. İşten ayrılmaların ve iş gücü devrinin azalması
- xiii. Yetenekli çalışanların kurum içinde örneklendirilerek diğer çalışanlarda performans artması

- xiv. İşletme dışındaki personeller için çekici görünüş oluşturma
- xv. İç müşteri bilinci oluşturarak dış müşteriyi memnun etme

3.3 YETENEK YÖNETİMİ SİSTEMİNİN KAPSAMININ BELİRLENMESİ

Yetenek yönetimi sisteminin kapsamı işletmenin işlem hacmi, teknolojik seviyesi, turnover oranı, yeni iş fırsatları, iş kolu gibi iç ve dış dinamiklere bağlıdır. Sistemin kapsamı farklı hedefler doğrultusunda gerçekleşen uygulamalarla değişmektedir. Bu kapsam üç farklı bakış açısıyla ele alınabilir. Bu bakış açıları aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Rol Temelli Program; Yerinin doldurulması zor olan veya süreçlerin yürütülmesinde kritik olan belli başlı kilit pozisyonlara odaklanılmasıdır. İki farklı şekilde uygulanır. Birincisi; Kurum kadrosunda olan yönetimsel pozisyonları kapsayan kilit pozisyonlara odaklanılmasıdır. Her bir kilit personelin ayrılması veya farklı bir pozisyona geçmesi durumunda yerine geçecek kişinin yetiştirilmesidir. İkincisi ise; organizasyon için önemli olan çok kritik uzmanlıkları içeren kilit pozisyonlara odaklanılmasıdır. Yine burada da her kilit personelin ayrılması veya farklı bir çalışma pozisyona geçmesi noktasında yerine geçecek kişinin yetiştirilmesidir.

Havuz temelli program; Kurum içinde çeşitli düzeylerdeki üstün yetenekli kişileri farklı havuzlarda toplayarak gereksinim duyulan pozisyonun ihtiyaçlarına en uygun kişilerin buralardan seçime dayalı bir sistem oluşturmaya dayalıdır. Yetenek havuzundaki liderlik pozisyonlarına geçebilecek kişilere odaklanılır.

Bireysel temelli program; Gelecekte değerlendirilecek olan, ilerleme yetkinliğine sahip olan yetenekli çalışanlara yönelik bir uygulamadır. (Atlı 2017, s. 62)

3.4 YETENEK YÖNETİMİ STRATEJİSİ İLE İŞLETME STRATEJİSİ ARASINDAKİ UYUMUNUN SAĞLANMASI

Organizasyonların en üst yöneticisi ve üst yönetimden başlayarak bütünsel olarak yürüttükleri yetenek yönetimi, işletme stratejileri ile aynı doğrultuda olmalıdır. Yetenek yönetimi stratejisi organizasyondaki bireylerin yönetilme metotları ve bunların çalışan politikasına uygulanmasını belirleyen temel bir felsefeyi içerir. Organizasyondaki insan kaynakları bölümü bu proste, stratejik işletme planının hedeflerini öğrenerek yetenek politikaları ve uygulamalarının birleştirilmesini sağlar. İşletme stratejisi ile yetenek yönetimi stratejisi uyumlandırılmalıdır. İşletme stratejisi ile uyumlu yetenek yönetimi stratejisi arasındaki bağlantı kurulması için tüm insan kaynakları fonksiyonlarında yetenek yönetimi yaklaşımı gözetilmelidir. İşletme stratejisinin girdileri bu fonksiyonları çalıştırarak iş sonuçları etkilenir. (Atlı 2017, s. 64)

3.5 YETENEK YÖNETİMİNDE YETKİ VE SORUMLULUK DAĞILIMI

Organizasyonlardaki çalışanların tamamını kapsayan yetenek yönetimi; geçiş aşamasında çok hassas dengeler üzerinde kurulmalıdır. Bu dengeleri kurmak için iletişimi yönetmek, değişimi gerçekleştirebilmek, örgüt bağlamı yaratmak ve etkin bir dönüşüm sağlamak gereklidir. Bu süreçte; üst yönetim, insan kaynakları bölümü, orta kademe yöneticiler ve yetenek yöneticileri sorumludur.

3.5.1 Üst Yönetimin Sorumluluğu

Üst yönetimde bulunanların liderlik özelliği göstermesi gereklidir, yetenek yönetiminde liderlik, işletmede bulunan tüm çalışanların görevlerini yerine getirebilmesi için yeteneğin zorunlu olduğunun anlamasını sağlamak için temel düzeyde ihtiyaçtır. Liderler, yeteneğin artmasını ve performansının güçlenmesini destekleyecek olan motivasyonu oluşturmak için yetenek düşünce inşası geliştirmelidirler. (Cheese, et al. 2008, s. 222). Yetenek yönetimi hukuksal, sağlam ve etik işletme ilkeleri ile üst yönetim aktivitelerinin sorumluluğundadır. Üst yönetim; beceri, yetenek değerlendirme, yerleştirme, edinme, gelişme, yerine yenilerini koyma ve ödüllendirme sistemlerinin işletme performansına hedefleri ve stratejik girişimleri ile tutarlı olduğunu ve sürdürülebilir rekabetçi avantajı

kazanabildiklerini ortaya koyabilmektedir. Bunun olmasını sağlamaktan üst yönetimin sorumlu tutulması, bir de yönetimin kurulunun sorumluluğudur. Bu sorumluluklar resmi kurumların veya uluslar ötesi düzenleyicilerin işi haline geldiğinde alınan sorumluluklarda iş işten geçmiş olur (Greco 2004, s. 261).

3.5.2 Orta Kademe Yöneticilerin Sorumluluğu

Yetenek yönetimi her seviyede etkin ve başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için orta düzey yöneticiler köprü görevi görmektedirler. Yıldız çalışanların gelişimlerini destekleyen orta düzey yöneticiler diğer yandan da üst yönetim ve insan kaynaklarından gelen liderlik geliştirme sistemlerinin oluşturtulmasını ve işleyişinde yardımcı olunmasını sağlar. Bu nedenle; orta düzey yöneticiler bulundukları konumlarda kilit pozisyonlar olarak görölmektedir. Ve de bu onların rol ve sorumluluk almalarını gerekli kılmaktadır. Orta düzey yöneticilerin yetenek yönetimine önem vermesini işletmede kurulacak olan sistemin başarısı açısından önem arz etmektedir. Yetenekli olan çalışanların ilk keşifleri orta düzey yöneticiler tarafınca yapılmaktadır. (Özer 2017, s. 31)

3.5.3 İnsan Kaynakları Yönetimin Sorumluluğu

İnsan kaynakları uygulamaları, işletmede yer alan insanların katılımı ve gelişimi ile ilgilidir. Bunlar; insan kaynakları yol haritalarının oluşturulmasında, politikalarının geliştirilmesinde, uygulanmasında ve de insan yönetimi aktivitelerinin bir kısmında veya tümünde işlev görmektedir. Örgüt gelişimi, insan kaynakları planlama, yetenek yönetimi, bilgi ve teknoloji yönetimi, işe alma ve seçme, öğrenme ve gelişme, ödöl yönetimi, çalışan ilişkileri, sağlık ve güvenlik, huzur ve mutluluk, insan kaynağı uygulamasını ve statüsü ihtiyaçlarının karşılanması, eşit fırsat ve farklılıkları konuları ve istihdam ilişkileri ile ilgili diğer konular olmaktadır. İnsan kaynaklı yöneticilerinin yeni vizyonu ve misyonu yetenek yönetimi olmalıdır. (Özer 2017, s. 32)

3.5.4 Yetenek Yöneticilerinin Sorumluluğu

Yetenek yönetimi konusunun insan kaynakları yönetiminden ayrı ve farklı olduğunu tespit eden iki grup vardır (Atlı 2017). Günümüzde yüksek hacimli kurumlar incelendiğinde özellikle çok uluslu büyük şirketlerde yetenek yöneticileri için kullanılan yetenek yöneticisi yetenek sorumlusu yetenek baskını gibi unvanların verilmiş olduğu yetenek yönetimi kademelerinin olduğunu görülmüştür. (Özer 2017, s. 33). Bu yöneticiler farklılık gösteren zıtlıklar ve değişimler ile mücadele etmek zorundadırlar. Bu doğrultuda yetenek yöneticilerin üzerinde durması gereken konuları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz. (Cheese, et al. 2008, s. 8).

- i. Yeteneğin küresel olarak bol fakat yerel olarak kıt olması yönetim danışmanlığı doğurmuştur. Genç insanların sayısının az olması yaşlı insanların sayısının fazla olması; yaşlıların emekliliklere az kalmış olması
- ii. Demografik farklılıklar ve eğitimsel eksiklikler sebebiyle yeni beceri ve yeteneklere olan artan talep
- iii. Yetenek sağlayıcılar ile kullanıcılar arasında var olan yeni kişilikler ve çalışma metodları
- iv. Nesiller arasında çalışmaya olan farklı yaklaşımlar ve daha çeşitli iş güçleri
- v. Çalışma dünyasında gerçekleşen sürekli bir değişim ve artan bilgi ve insan sayısı

3.6 YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARI

Yetenek yönetimi, işletmelerin günümüzde kaçınmaz oldukları ve benimseyip uyum sağlamaları gerektiren yeni bakış açılarından bir tanesi olarak görülse de bunun aksini söyleyen yetenek yönetimi içinde hiçbir yenilik içermediğini savunanlarda var. Yetenek yönetimi uygulamaları, çalışanları cezbetme, elde tutma, isteklendirme sağlama bağlılık, gelişim ve yeteneğin yerine yenisini koyma planlaması şeklinde sıralanabilir. Fakat bu uygulamalar işletmenin gereksinim duyduğu yetenekli çalışanları elde etmesini ve tutmasına yardımcı olan koordineli ve karşılıklı çalışacak yaklaşımların geliştirilmesi ve uygulanması gereklidir. Uygulama için içinde birkaç araç olabilecek olan daha tutarlı bir bütün sağlaması gereklidir. İşletmeler personel içindeki yeteneği geliştirmek için,

çalışanı eğitmesi ve elde tutulmasının da çok çok önemli olduğunu vurgulanmış ve aşağıdaki gibi sırasıyla önerilmiştir (Özer 2017, s. 34).

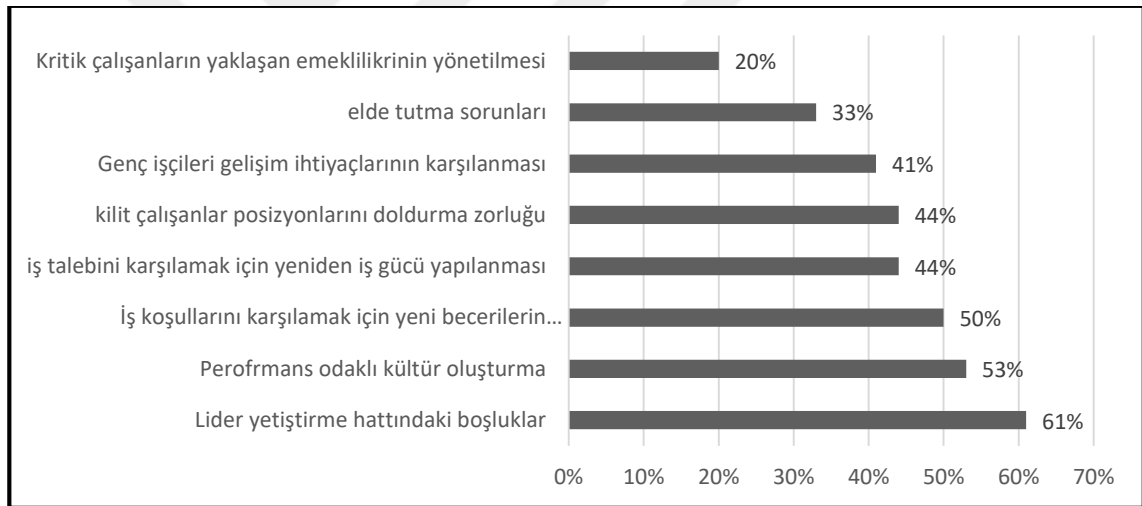
- i. Yetenek yönetimi programı, işletme içinde bulunan özel yetenekleri personeller için tüm kategorilere yönelik uygulanmalıdır.
- ii. Yetenek yönetimi uygulayan işletmeler, yetenek yönetimi planı ile mevcut insan kaynakları yönetim sistemini planını birbirlerinden ayrılmalıdırlar.
- iii. Yetenek yönetimi başka insan kaynakları uygulamalarının sonuçlarına odaklanmadan sonuç odaklı olmalıdır.
- iv. Gelişmekte olan ülkelerin yönetimi, ekonomik politikalarında yetenek yönetimine önemle yer vermelidir.

Yetenek havuzlarının kullanımı, liderlik yetilerinin geliştirilmesi, 360 derece değerlendirme yetenek havuzu, kültürel uyum gösteren seçimler, liderlik hatları ve değerlendirme merkezi yönetimi vasıtasıyla yetenek yönetimi çalışmaları uygulanmaktadır. Yetenek yönetimi uygulamalarının konularına göre oranları aşağıdaki gibidir (Özer 2017, s. 35):

- i. Her düzeyde pozisyonları doldurabilecek yedeklerin oluşturulması %28
- ii. Çalışanların işletmede kalmak istemelerini sağlayan kültür oluşturma %17
- iii. Mevcut çalışan ve olası aday yetenek düzeylerindeki açığı belirlemek %17
- iv. Kariyer fırsatlarını sağlayan politikalar oluşturmak %16
- v. İşletme büyüdükçe oluşacak pozisyonların tanımlanması %14
- vi. İhtiyaç duyulan nitelikli çalışan tiplerinin tespit edilmesini %14
- vii. En yüksek performansı gösteren çalışanların ödüllendirilmesi %13
- viii. Çalışanların işe gelmekte heyecan duyacakları ortam oluşturmak %12
- ix. Çalışanların işletme ile uyumlu hale getirmek %12
- x. İşe alım sürecinin başlarında adayları değerlendirmek %12
- xi. Çalışanların ortaya çıkardıkları işleri değerli gören kültür oluşturmak %7
- xii. Çalışan adayların işletmeye katılma isteği sağlayan kültür yaratmak %7
- xiii. Çalışanların düşüncülerine değer verildiği ortam yaratmak %7

Yetenek yönetimin uygulanmasında gerek yöneticilerin gerekse de çalışanların çalışma etiği konusunda teşvik edilmesi gerekir. Çalışan seçim kriterlerine, işe yerleştirilmesine, onları performansının değerlendirilmesine, terfilerinin ve ödül sistemlerinin yürütülmesinde arzu edilen etik davranışlar içerisinde uygulanması işletmenin temel prensiplerinden olmalıdır. Bu tür etik davranışlar firma performansını, mali tutarlılığı, işletmenin mali hedeflerinin yönlendirebilme yeteneğine sahip olan, buna odaklanıp motive olmuş liderler ve çalışan kadrosu ile sonuçlanabilir. Yetenek yönetimi stratejisi uygulamalarının bir istem iyileştirme veya süreç geliştirme çabasından ibaret olmadığı savunulmuştur. Uluslararası yetenek yönetimi uygulamaları hakkında yapılmış olan araştırmada birinci sırada, lider bulma ve yerleştirme konusunu göstermektedir (Özer 2017, s. 36).

Şekil 7: Yetenek Yönetimin Uluslararası Pazardaki Uygulama Konuları



Kaynak: Bersin & Associates

Yetenek yönetimi uygulamalarında çalışanların ruhsal durumlarına yönelik etkileri olabilmektedir, olumsuz etkiler ile karşılaşılmaması için işletmelerin yetenek yönetimine yatırım yapması gerekmektedir. Ayrıca, yetenekli çalışanlar dışlayıcı yetenek sınıflandırılmasını destekler gözükmektedir. Buna karşın firmaların yetenekli olmayan çalışanları kapsayıcı yetenek sınıflandırılmasını tercih ediyor olması gereklidir. İşletmelerin yetenek yönetimin eğilim olarak algılayıp yüksek hacimli işletmelerin uygulamalarını yüzeysel olarak içselleştirip bu uygulamaları piyasada güven oluşturmaya yaradığına inanıp bu uygulamalara çalışması doğru değildir.

4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu başlık altında; örgütsel bağlılık ve gelişim süreci, Örgütsel bağlılık yaklaşımları, örgütsel bağlılığın boyutları, örgütsel bağlılığın faktörleri ve örgütsel bağlılık sonuçları konularına yer verilmiştir.

4.1 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN KAVRAMI VE GELİŞİM SÜRECİ

Örgütsel araştırmalar 1950'lere kadar uzamaktadır. Becker (1960), Etzioni (1965), Kanter (1968), ve Saunders (1956) gibi organizasyon teorisyenleri örgütsel bağlılık kavramı üzerine önemli yeni fikirlerde bulunmuşlardır ve geleceği ışık tutan araştırmalar yapmışlardır. Bu çalışmaların tümü örgütsel bağlılığın çok değişkenli bir yapı olduğunu ortaya koymuştur. Kesin tanımdan kaçınılmasına rağmen, örgütsel bağlılığın örgütsel etkililiğin ve kalıcılığın geliştirilmesinde önemli olduğu gösterilmiştir (Carman-Tobin 2011, s. 34). 1966 yılında Örgütsel Bağlılığı ilk tanımlayanlardan biri olan Grusky “Üyenin bir bütün olarak sisteme olan ilişkisinin doğası.” olarak savunmuştur (Grusky 1966). Örgütsel Bağlılık; Salancik'e göre bireylerin bağlılık tutumlarının sonucunda ortaya çıkan davranışsal eylemlerdir (Salancik 1977). Kidron ise örgütsel bağlılığı “daha çekici alternatifler erişilebilir olduğunda örgüt üyeliğinin sürdürme niyeti” olarak tanımlamaktadır. 1990 yılından itibaren yoğunlukla çalışılan bu konuda değişik boyutlar ve arasındaki ilişkiler ve sonuçları ile çok boyutlu bir yapı olarak nitelendirile bilinir (Gündoğdu 2018, s. 37).

4.1.1 Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Kavramı

Bağlılık kavramı 1970'lerden beri akademisyenler ve araştırmacılar tarafından en çok çalışılan konulardan biridir. Bağlılık kavramı ile alakalı birçok tanımlama yapılmasına rağmen en çok öne çıkan bağlılık tanımı; iş-gören deviz hızı, devamsızlık gibi işteki iş davranışlarını ve iş tatminini etkileyen umut kırıcı şeylerin ne olduğunu anlamak olarak ifade edilebilir. Türk dil kurumunda ise Bağlılık Bağlı olma durumu, merbutiyet olarak tanımlanmış ve diğer anlamları olan birine karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat ve biyolojik olarak bağlaşımlaştırma olarak açıklanmıştır. Bağlılığın düşük

düzeyde olması yâda eksikliği ise; çalışan devamsızlığı, çalışan iş tatminsizliği ve çalışanlarda isteksizlik gibi sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Herscotich ve Meyer, bağlılığın; belirli hedeflere ulaşma ve örgütsel değişiminde daha güçlü davranışlar sergiye bilmek için örgütsel bağlılıktan daha sonra geldiğini iddia etmiştir (Gündoğdu 2018, s. 38) .

Örgütsel bağlılık; çalışanın işletmeye olan yaklaşımı ifade etmektedir ve çalışan ile işletme arasındaki ilişkiyi yansıtan, işletme üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik bir algıdır. Duygusal bağlılık; işletmede yer alan iş görenlerin psikolojik bağlılıklarını anlamlandırmaktadır. Örgütsel bağlılık, örgütün tamamıyla psikolojik olarak bağlantılı olmasına yanında, birçok zıt anlamı da içermektedir. Tüm tanımlamalarda örgütsel bağlılık kavram, örgüt ile birey arasındaki ilişkinin ortaya koyduğu temel unsur olarak ele alınmaktadır. Çalışanın işletmeye olan bağlılığı, çalıştığı işletmenin hedeflerinin benimsemesi ve örgüt içindeki varlığını sürdürmeyi istemesidir. Çalışan bağlılığının o örgütün bir üyesi olabilmek için güçlü istek duyara, örgütün değerlerini, vizyonunu ve hedeflerini benimseyip kabullenerek gösterebilir (Gündoğdu 2018, s. 39).

Örgütsel Bağlılık; akademisyenlerin farklı disiplinlerde ve uygulayıcıların son birkaç on yıl boyunca araştırdığı ve ilgisini çektiği konular arasındadır. Bağlılık, birey ve örgütsel değerler arasındaki uygunluktan kaynaklanır. İşletmelerde iş görenlerin örgüte bağlılıklarının sürdürülmesi beklenmektedir. Örgütsel bağlılık, örgüte duyulan sadakat, özveride bulunma, kendini adama ve katılma gibi kavramlarla ifade edilmektedir. Bağlılık, örgüte pozitif etkileri olan bir faktördür. Büyüme fırsatı bulunan örgütlerin çalışanları, örgütlerine daha fazla bağlılık duymaktadırlar. Buna karşılık sinizm ise, yetkinliği engellemekte, becerileri yansıtmaya imkân sağlamamakta ve bağlılığı etkileyen yetenek algılarını azaltabilmektedir (Karadal, et al. 2019, s. 220).

Bir kurumun değerlerine ve inançlarına güçlü bir şekilde inanan ve amaçlarını ve hedeflerini kolayca kabul eden ve kuruluş adına çok fazla çaba sarf etmeye hazır çalışanların çok yüksek bir kurumsal bağlılığa sahip oldukları kabul edilir (Angel ve Perry, 1981; Porter, Steers, Mowday ve Boulian 1974;). Bu, daha üst düzeyde bir

bağlılığa sahip bir kuruluşa güçlü bir şekilde bağlı bulunanların, kişisel kazanım için bir fırsat aramadan kurumsal hedeflere ulaşmak için motive edilebileceğini göstermektedir. (Dhar 2015, s. 421).

4.2 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI

4.2.1 Nowday, Steers Ve Porter'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Mowday, Porter ve Steers in yaklaşımı birkaç çalışmada yer almıştır (Mowday et. al. 1979,1982; Porter et al. 1974). Otuz yılı aşkın süredir ayakta duran ve uygulamaya hükmeden bu teoride, örgütsel bağlılığın 3 boyutu olduğunu önerilmiştir. İlki işletmenin hedeflerini ve değerlerini kabul etme ve yüksek bir inançla bunlara sahip çıkma (kimliğe bürünme). İkincisi işletmeye aitmiş gibi hissederek işletme adına göz ardı edilmeyecek derecede çaba gösterme (katılım). Üçüncüsü İşletmenin üyeliliğini sürdürmek için güçlü istek ve arzu duyma (sadakat). Yazarların oluşturmuş oldukları Örgütsel Bağlılık Ölçeği, işletmelerin bağlılıklarının ölçülmesinde belki de en çok kullanılan araç olarak kalmıştır. Bu nedenle yapmış oldukları bu yaklaşım tanımlamanın ötesine girmiştir (Gbadamosi 2003, p. 277).

4.2.1.1 Uyum Boyutu

Örgütsel bağlılığın uyum boyutunda, yararcı işletmelerde karşılıklı değişişim veya yapı ön plana çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle, işletmeden sağlanan fayda oranının, bu faydayı kazanmak için sarf edilen çaba ile olan ilişkisine dayanmaktadır. Yararcı işletmelerin birçoğunda, çalışanlar emirler uyarlar ve yerine getirirler fakat çıkarlarının ötesinde ve aldıklarında daha fazla örgüte kazandırmazlar, yani işletmeye olan duygusal bağlılıkları çok azdır. Bu doğrultuda, para ve mevki için var olan karşılıklı eşit değişimden farklı bir bağ yoktur. Böyle değerlendirilirse; uyum fayda ve çaba değerlendirilmesinde araçsal algı sonuçları ortaya çıkabilir. Uyum boyutu araçsal bir nitelik taşıması nedeniyle işletmenin gün geçtikçe daha fazla maliyetler ile kontrol gerçekleştirmeye çalışması ile sonuçlanmaktadır (Gündoğdu 2018, s. 42).

4.2.1.2 Özdeşleşme Boyutu

Özdeşleşme boyutunda yer alan çalışanlar tatmin verici ve kendilerini tanımlayıcı ilişkileri devam ettirmek için diğer çalışanların etkilerini kabul etmektedirler. Çalışanların yakın olma isteğine dayanan örgütsel bağlılık aşamasıdır. Çalışanlar, diğer bir çalışan ve ekip ile ilişkiye girmek ve bunu devam ettirmek için diğerlerinin hareket ve davranışlarını benimsiyorsa özdeşleşme var demektir (Gündoğdu 2018, s. 42).

4.2.1.3 İçselleştirme Boyutu

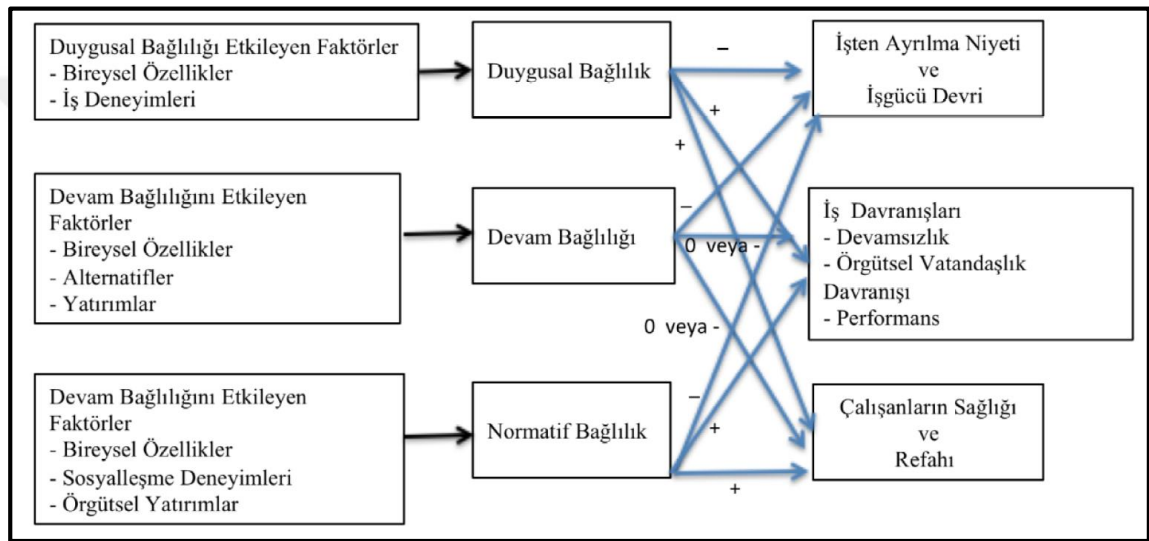
İçselleştirme boyutunda; işletmenin istediği tutum ve davranışların çalışanın kendi değerleri ile kesişmesidir. Bireysel ve örgütsel değerlerinin karşılıklı uyumlu olmasına içselleştirme olarak tanımlanabilir. Kişisel değerlerin örgütsel değerlerle uyumluluğu ve örgütsel değer sisteminin, bireyin tutum ve davranışlarını üzerindeki etkileri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Örgütlerin en çok oluşturmak istedikleri bağlılıkla içselleştirmededir. İçselleştirme kendi kendini devam ettirici olarak başlangıçtaki etki kaynağından bağımsızdır. Örgütün güçlü örgütsel değerleri hem içten gelerek benimsenen, hem de yaygın biçimde paylaşılan değerlerdir (Gündoğdu 2018, p. 43).

4.2.2 Allen Ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık kavramı; Örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanındaki en önemli kavramlardan biri olarak kabul edilir. Örgütsel bağlılık tek bir yapı olarak görülmesine rağmen, Meyer ve Allen onu iç farklı yöne ayırmıştır: duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık. Meyer ve Allen'a göre, duygusal bağlılık; bir çalışanın kuruma duygusal bağlanması, tanımlanması ve dahil olmasıdır. Devam bağlılığı; çalışanların kuruluştan ayrılma ile ilişkilendirildiği maliyetlere dayalı bağlılık ve normatif bağlılık bir çalışanın yükümlülüğün hissidir. (Meyer & Allen 1991, p. 67). Örgütsel bağlılığın tek boyutlu kavramdan çok boyutlu kavrama haline geçmesi Meyer ve Allen'nin geliştirdikleri 3'lü model işle başlamıştır. Çok boyutlu yapının gelişmesi ile birlikte birçok farklı olumlu iş sonuçları ortaya çıkmıştır. Bunlara örnek verilmek gerekirse; devamsızlık yapılan iş miktarı, iş performansı ve iş çabasıdır. (Gündoğdu 2018, s. 56).

Gellatly ve arkadaşları normatif bağlılık ile duygusal bağlılığın yüksek olduğunda işgücü devir oranının düştüğünü tespit etmiş ve yüksek devam bağlılık ile yüksek duygusal bağlılık olduğunda ise yüksek isteğe bağlı çaba tespit edilmiştir. Aynı kişiler Normatif bağlılığın ilk durumda doğru şeyi yapma isteği olarak ahlaki bir zorunluluk olarak adlandırsada ikinci olarak borçlu bir yükümlülüğü yerine getirilmesi olarakta anlamlandırılmıştır. Bu nedenle; duygusal, normatif ve devam bağlılıkları kombine edilerek farklı sonuçlar elde edilebilir. (Meyer, et al. 2017, s. 1206).

Şekil 8:Üç Boyutlu Örgüte Bağlılık Modeli



Kaynak: (Meyer, et al. 2002, s. 22)

4.2.2.1 Duygusal Bağlılık

Duygusal Bağlılık, Akademisyenler ve uygulayıcılar tarafından en çok araştırılan bağlılık türüdür. Allen ve Meyer, çalışanın kendisini işletmenin bir parçası olarak görmesinden kaynaklandığı için çok önemli olduğunu savunmuştur. Tanımlamasını ise; Çalışanların işletmeye olan duygusal ilgileri, işletmeye katılma, bağlanma ve işletmeyle özdeşleşme isteği olarak tanımlanmıştır. Bu tür bağlılıkta çalışanlar, kendilerini işletmenin bir parçası görmekte ve işletme onlar için büyük anlam ifade etmekte ve önem taşımaktadır. Duygusal bağlılık, organizasyondaki rollerin yapıya olan duygusal yakınlığını ve işletmeyle özdeşleşmelerini anlamlandırmaktadır. İşletmelerde bu tür bağlılık besleyen tüm çalışanlar, işletmenin değerlerini, amaç ve hedeflerini içselleştirir, işletmenin

varlığını sürdürebilmesi için çalışır, amaç ve hedeflere yakalaması için enerji harcar ve işletmenin bir parçası olarak kalmayı ister (Gündoğdu 2018, s. 57). Duygusal bağlılık genel olarak hem organizasyona çalışanı elde tutma ve iş performansına olumlu etkisi olduğu gibi hem de çalışanlara refah seviyelerin arttırılması gibi daha güçlü pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir (Meyer, et al. 2017, s. 1205).

4.2.2.2 Devam Bağlılık

Devam Bağlılık, Kişinin işsiz kalması durumunda katlanması gereken maliyetlere ilişkin kaygısını ile alakalı olan bağlılıktır. Devam bağlılığın nedeni, çalışanın mevcut işletmesinde devam etme mecburiyetidir. Başka bir iş ya da farklı gelir alternatiflerinin azlığı ve de seçenek yokluğu; çalışanın yaptığı yatırımların fazla olması, işletmeyi terk etmesinin maliyetini karşılanmayacak şekilde yükseltiyorsa çalışan, işletme içinde kalmaya devam etmesi mantıklı olan harekettir. Akademisyenler tarafından rasyonel bağlılık ile adlandırılan bu devam bağlılığı, çalışanların işletimlerde çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman ve gösterdiği çaba ile edindiği mevki, para, ün gibi kazanımlarını işletmeden ayrılmasıyla birlikte kaybedeceği düşüncesiyle oluşan devam hissiyatı olan bağlılıktır (Gündoğdu 2018, s. 58).

Devam bağlılığın etkisi az olmakla birlikte zaman zaman olumsuz etkileri de bulunmuştur. Devam bağlılığında, algılanan maliyetin yeterli iş imkânlarının bulunmamasından veya yüksek derecede fedakârlıktan ötürü olduğu tespit edilmiştir (Meyer, et al. 2017, s. 1205). Yapılan son araştırmalarda Devam bağlılığın iki alt boyutta incelenmesi gerektiği savunulmuştur. Bunlar; düşük alternatifin bulunduğu devam bağlılığı ve yüksek kişisel fedakârlığın bulunduğu devam bağlılıktır. Devam bağlılığı, ayrılma ile ilgili kişisel fedakârlıklar ve az sayıda algılanan alternatif nedeniyle bir kuruluşa bağlılıkta devam etme eğitışim olarak tanımlanabilir.

4.2.2.3 Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık zorunlu bağlılık olarak da adlandırılmış ve ahlaki değerleri, inançları içeren sadakatin önemli olduğuna inanan, işletmede kalmanın ahlaki bir zorunluluk

olarak hissedilmesinden ileri gelmektedir. Ayrılığın getireceği maliyetlerin hesaplanamaması devam bağlılığından ayrın en etken faktördür. Normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar, bireysel değerlere veya örgütte kalma yükümlüğünün oluşmasında yol açan ideolojilere dayanarak, örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görür ve örgütte kalmanın ya da örgütüne bağlılık göstermesinin doğru bir davranış olduğunu inanır (Gündoğdu 2018, s. 59). Örgüt içindeki sosyalleşme ve çalışanların örgüt içerisindeki yatırımlarının ölçümleri zor olması, ülke ve işletmelerin farklı kültür yapılarına sahip olmasından ötürü araştırma araçlarının yeterli olmaması normatif bağlılığın araştırılmasını ve geliştirilmesini zorlaştırmaktadır. (Meyer, et al. 2002, s. 22)

4.3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılığı etkileyen sebepler literatürde birçok farklı ayrımı yapılsa da en yaygın olarak ise üç faktöre ayrıldığı görülmektedir. Bu ayrımlar yazarlara göre farklılık göstermektedir. Allen ve Meyer üç alt boyutlu örgütsel bağlılık yaklaşımında, Bireysel Faktörler, Örgütsel faktörler ve Çevresel Faktörler olarak ele almıştır.

4.3.1 Bireysel Özellikler

Bireysel Özellikler, bireyi diğer çalışanlardan ayıran ve bireysel olarak farklılıkların ortaya çıkmasını sağlayan değişkenlerdir. Bireysel faktörler işletmenin hedef ve değerlerini içselleştirip işletmede uzun yıllar çalışabilmesi için önem arz etmektedir. Daha yaşlı ve deneyimli çalışanların kuruluşlarda daha iyi pozisyonlarda çalıştıkları, işleri işe daha mutlu oldukları ve de işlerinden daha çok tatmin oldukları için organizasyonda kalmak için kendilerini haklı görüyor ve organizasyona duygusal olarak bağlanıyorlar (Meyer & Allen 1984, s. 373). Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörlerin demografik değişkenler ve kişi ile ilgili değişkenler olduğu görülmektedir.

Cinsiyet, ırk ve kıdem gibi demografik özelliklerin örgütsel bağlılık faktörleriyle ilişkilidir. Farklı cinsiyetten ve ırktan oluşan gruplar arasında çalışma çalışanın da daha düşük düzeyde bağlılık ve daha az işletmede kalma isteği ve de daha büyük oranda devamsızlık yapmasına neden olmaktadır. Çalışanın farklı kıdeme sahip çalışanlar arasında olması, onun daha düşük oradan devamsızlık ve yüksek oranda işletmede kalma zorunluluğu hissetmesine neden olmaktadır (Gündoğdu 2018, s. 48). Yaş ve kıdem her

üç örgütsel bağlılık boyutuyla zayıf fakat olumlu orantılı da olsa bazı farklı bölgelerde devam bağlılığına ile alakalı daha güçlü ilgileşim tespit edilmiştir. Bu bölgelerde kıdem süresi normatif bağlılıkla daha az ilişkili olması bulunmak ve bu tam tersi durum olan normatif bağlılıkla olan ilişkiyi doğrulamıştır (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Laryssa 2002, s. 32).

4.3.2 Örgütsel Özellikler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler; yapısal özellikler, psiko-sosyal değişkenler, işin ve rollerin nitelikleri ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarıdır. Örgüt yapısı, iş yapma usulleri ve yönetsel düzenlemelerden oluşan bir yapıdır (Gündoğdu, 2018, s. 49). İş deneyimi değişkenlerini içeren korelasyonlar, genellikle kişisel özellikleri içerenlerden çok daha güçlüdür. Beklendiği gibi. Bu değişkenlerin duygusal bağlılıkla pozitif yönlü anlamlı bir ilişkisi vardır. Her durumda olduğu gibi bu özelliklerinde yine devam bağlılığın duygusal ve normatif bağlılığa göre tersi şeklinde davranış göstermektedir. (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Laryssa 2002, s. 32)

4.3.2.1 Yapısal özellikler

Yapısal özellikler; işletme büyüklüğü, merkezileşme seviyesi, sendikal faaliyetlerin bulunması, yönetim metodu, karar alma süreçlerine katılım, sosyal gruplar, rollerin çatışması, görev kimliği, çalışan beklentilerinin çalıştığı görevde karşılanması, sosyal iletişim tercihleri, astların beceri düzeyi, üst-ast ilişkileri, terfi imkânları, iletişim becerileri, çalışanın ihtiyaçlarının karşılanması ve denetim ilişkileridir (Gündoğdu, 2018, s. 50). İş deneyimi değişkenleri için yapılan analizlerde rol belirsizliği ve rol çatışmasının duygusal bağlılıkla daha güçlü bir ilişki gösterdiği ortaya koyulmuştur. Meyer ve arkadaşlarının yapmış oldukları çalışma; rol çatışması devam bağlılığı ile daha güçlü bir şekilde ilişkili olduğu ve de algılanan örgütsel destek ile normatif bağlılığın da yine güçlü bir şekilde bağlı olduğu ortaya koymuştur (Meyer, et al. 2002, s. 32).

4.3.2.2 Psiko-sosyal değişkenler

Psiko-sosyal değişkenler, algılanan işletme desteği, üst amir ve iş arkadaşı desteği, adil, esnek ve katılımcı yönetim ve liderlik tiplerini içermektedir (Gündoğdu 2018, s. 51). Algılanan güven yönetimi, çalışan özelliklerini tahmin etmeye veya değiştirmeye yardımcı olabilmektedir, Meyer ve arkadaşlarının sosyal kimlik teorisi gibi farklı teorilerden türetilebilen temel ilkelere odaklanılmasının faydaları özellikli yönetim uygulamasından daha faydalıdır. Bu nedenle, gelecekte kişi merkezli bağlılığın araştırılmasında altta yatan prensiplerin işleyişinin keşfedilmesi ve daha fazla vurgu yapılması teşvik edilmiştir. (Meyer et al. 2017, s. 1227).

4.3.2.3 İşin ve rollerin nitelikleri

Çalışanın rolünün üzerindeki kontrol seviyesi, gruplarla çalışması, işe ilişkin geri besleme alması, işinin sosyal etkileşime olanak vermesi, görevin netliği ve otonom yönetimi gibi faktörler yüksek derecede bağlılığa sebep olmaktadır (Gündoğdu 2018, s. 51). Rol çatışması ve belirsizliği arasında doğru orantılı anlamlı bir ilişki vardır ve her ikisi de örgüte bağlılık ile de negatif yönlü bir ilişki göstermektedir. Yerine getirilmesi gereken rolle açıkça tanımlanmış ve sorumlulukların tamamlandığında istenilen hedeflere ulaşıldığı zaman bireyin örgüte bağlılığı artmaktadır. (Bahadınlı 2013, s. 188)

4.3.2.4 İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları

Çalışanların, işletmeye olan bağlılıklarını kontrol etmesini ve yönetmesini destekleyen en önemli araçlardan birisi, insan kaynakları uygulamalarıdır (Gündoğdu 2018, s. 52). Demografik çalışan özelliklerinin ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki çalışan algısı çalışan profili ile benzerlik göstermektedir ve bu benzerlik ile işten ayrılma niyeti ve işe olan yorgunluğun tahmin edilmesini sağlamaktadır. (Meyer, et al. 2017, s. 1208)

4.3.3 Örgüt Dışı Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı etkenler; işgücü piyasası ve iş olanaklarıdır. Bu etkenler arasında olan iş imkânları bireyler açısından çok önemlidir. İş olanaklarındaki kısıtlı imkânlar, bireylerin işletmelerine daha yüksek seviyede bağlanmasını sağlamaktadır. Kısıtlı iş pazar olduğunu hisseden çalışanların örgüte olan bağlılığı daha fazladır.

Örgüt çalışanlarının içinde bulunduğu sektörün piyasa koşulları çok önemlidir. Sınırlı iş piyasasında yetersiz iş fırsatları algısı, işletmeye daha fazla bağlılığa sebebiyet vermektedir. Düşük iş olanakları olduğunu hisseden ve başka bir işe girmeden daha az seçeneği olan bireylerin işletmelerine olan bağlılığı daha da artmaktadır. İşletmenin gücü, çalışanlara sunulan çalışma koşulları, pozisyon imkânları ve performans ödülleriyle çok anlamlı ilişkilidir. Bu husularda iyileştirme yapıldığında çalışanın işletmeye bağlılığı da artacaktır (Gündoğdu 2018, s. 53).

Küçük işletmelerde, bireylerin bağlılıklarının daha çok olduğu, bunun en belirgin nedeninin ise, işverenleriyle ve çalışma arkadaşlarıyla birlikte bireysel ilişki içinde olması, doğrudan ve dolaylı yoldan sosyal hayat tarzlarını birbirlerine aktarabilen ortamların var olması gösterilmektedir (Gündoğdu 2018, s. 54).

4.4 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Yapılan akademik çalışmalarda, örgütsel bağlılık sonuçları çalışana ve işletmeye olan olumlu bağlılık ve olumsuz bağlılık olarak tanımlansa da; bazı araştırmalarda ise düşük örgütsel bağlılık, ılımlı bağlılık ve yüksek bağlılık olarak tanımlanmıştır.

4.4.1 Bireysel Sonuçlar

Örgütsel bağlılık çalışanların işletme içerisindeki bireysel durumları ve çalışanların işletme içerisindeki etkinliğinde rol göstermektedir. Örgüte olan yüksek bağlılıkta daha fazla çaba gösterme ve bireysel performansa sebep olma sonuçları elde edilir ve böylelikle kariyer gelişimleri ivmelenerek terfi imkânları artar. Çalışanların bağlılık

seviyelerine göre bireysel sonuçlar Randall tarafından aşağıdaki tablodaki gibi özetlenmiştir (Bahadınlı 2013, s. 182).

Tablo 7. Çalışanların Bağlılık Düzeylerine Göre Muhtemel Bireysel Sonuçlar

Bağlılık Düzeyi	Pozitif	Negatif
Düşük	- Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik ve özgünlük - Daha etkili insan kaynağı kullanımı	- Daha az terfi olanakları ve kariyerde daha yavaş ilerleme - İşletmedeki yanlış davranış ve tutumlara karşı sessiz kalmama sonucu bilgi uçuşmanın (whistle blowing) kişisel maliyeti
Orta	- Gelişmiş aidiyet, yaratıcılık güvenlik, sadakat ve görev duyguları - Yaratıcı bireysellik - İşletmeden ayrı olarak kimliğin korunması	- Sınırlı terfi ve kariyer olanakları - Diğer bölümlerde çalışanlar ile uzlaşma zorlukları
Yüksek	- Hızlı kariyer ilerlemesi - İşletme tarafından ödüllendirilen davranışlar - Tutkulu bir uğraşa sahip olan bir çalışan	- Bireysel gelişimin, yaratıcılığın, yenilikçiliğin ve hiyerarşik hareketliliğin sekteye uğraması - İşletmeye ait olmayan işler için kısıtlı zaman ve enerji ayırımı sonucu sosyal ve aile ilişkilerinde artan stres

Kaynak: Donna M. Randall, "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited", The Academy of Management Review, Vol. 12, No. 3, Jul.1987, ss. 46S

4.4.2 Örgüt Açısından Sonuçlar

Örgütsel bağlılığın sonuçlarına örgütsel açıdan bakıldığında işletmeye bağlı çalışanlara sahip olmanın işletme açısından faydalı olduğu ifade edilmiştir. Fakat İşletmelerine karşı farklılıkları yok olmuş derecede bağlılık duyan çalışanların sorgulamadan mevcudu kabul etmesi sonucunda işletmenin de de değişimlere uyum sağlama ve yenilik yapma

yeteneğinin körelebileceği ifade edilir. Araştırmalar ve bulgular dikkate alındığında, işteki performans artışı, azalan devamsızlık ve işten ayrılma niyetinin azalması dâhil olmak üzere birçok olumlu davranışsal sonuçlarla sebebiyet verdiği şaşırtıcı değildir. (Bahadınlı 2013, s. 183)

4.4.2.1 Örgüte bağlılık ve işteki performans artışı

Örgütsel bağlılık düzeylerinin bireysel ve örgütsel açıdan olası sonuçlarını değerlendirildiğinde yüksek seviyede örgütsel bağlılığın yüksek seviyede iş performansına neden olduğu ileri sürülmüştür (Bahadınlı 2013, s. 183).

Allen ve Meyer, büyük bir işletmenin üst düzey yöneticilerini kapsayan çalışmalarında çalışanların duygusal bağlılığı ile iş performansı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğunu, devam bağlılığı ile iş performansı arasında negatif bir ilişki olduğunu saptamıştır (Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, & Jakson, 1989, s. 156). Bir diğer çalışmada ise; meta analizi sonucunda iş performansı ile duygusal ve normatif bağlılık arasında olumlu ilişkiler tespit edilmişken, tam tersine devam bağlılığı ile negatif bir ilişki olduğu savunulmuştur. İş performansı ile işletmeye olan duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin diğer bağlılık alt boyutlarına göre güçlü olduğunu belirtmiştir (Meyer, et al. 2002, s. 48).

4.4.2.2 Örgüte bağlılık ve azalan devamsızlık

Devamsızlık üzerinde etkili olan en önemli unsur örgüte bağlılıktır. Örgüte bağlılık düzeyi devamsızlıkla negatif yönde ilişkilidir. Ve örgüte bağlılık düzeyindeki artış devamsızlık ve iş gücü devrinin azalmasına neden olacaktır. Yapılan başka bir çalışmada ise bağlılığı yüksek olan çalışanların bağlılıkları düşük olan çalışanlara göre daha az devamsızlık yaptıkları belirlenmiştir ancak aynı devamsızlığın örgüte bağlılıktan ziyade işe karşı duyulan bağlılıktan etkilendiği ortaya konulmuştur (Bahadınlı 2013, s. 185). Sadece duygusal bağlılık devamsızlıkla negatif etkileşim içindedir; devam ve normatif bağlılıkla ise pozitif orantılıdır. İstekli veya istemsiz yapılan devamsızlıklar

karşılaştırıldığında istemli devamsızlıklar duygusal bağlılıkla daha anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir (Meyer, et al. 2002, s. 36).

4.4.2.3 Örgüte bağlılık ve azalan iş gücü devir oranı ile işten ayrılma niyeti

İş gören devir oranı ve bağlılık arasında negatif bir ilişki vardır. İşletmelerde bağlılık arttıkça iş gücü devir oranında azalma meydana gelmektedir. Bazı araştırmalara göre, bağlılığı azalan bireylerin iş yerlerinden ayrılma eğilimleri artmaktadır. Özellikle devam bağlılık ve duygusal bağlılık türlerinin işgücü devrini etkilediğine ulaşılmıştır (Bahadınlı, 2013, s. 186). Duygusal ve normatif bağlılığından bağımsız olarak; çalışanların yüksek derecede devam bağlılığı duyduğu durumda, işverenlerinden ayrılıp maliyetlere katlanmaktan çekindikleri tespit edilmiştir. Fakat tersi durum ise mümkün değildir; Devam bağlılığın az olması çalışanların işten ayrılmasını etkilememektedir. Çalışanlar, işletmelerinden ayrılmak istemiyorlar yalnız ve yalnız duygusal bağlılıkları ve normatif bağlılıkları düşmedikleri sürece (Meyer, et al. 2002, s. 39).

5. YETENEK YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Günümüz endüstrisinde yaşanan hızlı değişim insan kaynakları yaklaşımını, insana bakışını ve rolünü değiştirmektedir. İş hayatında işletmeler, karlılıklarını korumak ve arttırmak için çalışanların örgütsel davranışları araştırmaktadırlar. Uygulamacıların çalışanların davranışlarını analiz edip tespit edilen olumsuzluklar için çalışmalar ve iyileştirmeler yapmaktadırlar. Akademisyenler ise değişmeyen veya kopyalanmayan insan davranışları farklı metotlarla ve hipotezlerle tekrar tekrar çalışmaktadır. İnsan kaynakları organizasyonlarının büyümesinde işletme stratejisinin belirlenmesinde ve insan yeteneklerinin geliştirilmesi, çalışan bağlılığı yaratılması gibi yeni roller tanımlanmıştır. (Atlı 2017, s. 51)

Organizasyonlardaki yetenek yönetimi; nitelikli çalışanları çekmeye, onları tutmaya ve kariyer gelişimini desteklemeye ve motive etmeye odaklanır (Lewis & Heckman, 2006). Bu bağlamda; Organizasyonlardaki yöneticilerin çalışanların örgüte olan bağlılığını arttırması gerekir (Balay 2001). Yetenek yönetimindeki liderlerin Yaklaşımların çalışanların kuruma olan bağlılığını sağlaması gereklidir; Başka bir deyişle çalışanların birincil değerleridir ve bu nedenle çalışanlar duygusal bağlılık sağlarlar. Çalışanların becerilerini geliştirmeleri için çevre ve fırsatların sağlanması örgütsel bağlılığın sağlanmasında önemli faktördür (Stairs, et al. 2006).Araştırmalarda; Yetenek yönetimi uygulamaları organizasyonlarda, çalışanların duygusal bağlılıkları ile organizasyonun performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. (Iqbal, et al. 2013).

Her ne kadar örgütsel bağlılığın bağımsız bir değişken olarak değerlendirildiği çok sayıda araştırma olmasına rağmen, Çalışanların bağlılık düzeylerini yöneticilerinin Yetenek yönetimi liderlik davranışları açısından inceleyen neredeyse hiçbir araştırma yapılmamıştır. Bu bağlamda Bu çalışma ile birlikte Çalışanların; liderlerinin yetenek yönetimi davranışlarını algılama şeklinin belirlenmesi ve bu davranışların çalışanların örgütsel bağlılıkları ile ilişkisi olup olmadığının incelenmesine büyük önem arz etmektedir. Alanındaki literatür dikkate alındığında; bu çalışma otomotiv yan sanayiinde ilk olarak kabul edilebilir. Bu çalışmanın genel amacı; Otomotiv yan sanayileri için

Çalışanlar tarafından algılanan yöneticilerin yetenek yönetimi liderliği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemektedir. Ve böylece Yetenek yönetimi liderliği tarafından bir örgütsel bağlılık derecesi öngörüsü ortaya koymaktır. Çalışanların kurum yöneticileri yetenek yönetimi liderliği hakkındaki algılarının örgütsel bağlılıklarını ngren önemli bir değişken olduğunu gösterebilir.

McKinsey Company'nin yapmış olduğu bir araştırmaya göre, Amerika Birleşik Devletleri'nde yetenek yönetimini başarıyla uygulayabilen ilk %25lik dilimde bulunanlar ile son %25'likte bulunanlar arasında karlılık karşılaştırıldığında %10'luk bir fark görülmektedir. Ayrıca aynı araştırmadan en iyi %25'lik dilimdeki işletmelerde çalışan bağlılığı ile liderlik kalite endeksinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. (Genç 2006)

5.1 YETENEK YÖNETİMİ, DUYGUSAL BAğLILIK, DEVAM BAğLILIğI VE NORMATİF BAğLILIK

Yetenek yönetimi, kuruluşun sürdürülebilir rekabet avantajına farklı bir şekilde katkıda bulunan kilit konumların sistematik olarak tanımlanmasını içeren faaliyet ve süreçlerdir. Ve bu kilit konumlarındaki rolleri yerine getirmek için yüksek potansiyel ve yüksek performans gösteren bir yetenek havuzunun geliştirilmesi ve de bu pozisyonların yetkili kişilerle doldurulmasını kolaylaştırmak için farklılaştırılmış bir insan kaynakları mimarisinin geliştirilmesi ve kişilerin kuruluşa olan bağlılıklarının sürdürmelerini sağlaması amaçlanmaktadır. Bu tanımdan anlaşılabildiği gibi örgütsel bağlılık yetenek yönetimin olmazsa olmaz olan temel açıklamalarından biridir. Organizasyonları tarafından yetenek olarak algılandıkları bilenler ile bilmeyenlerin kurum için de farklılıkları olunduğu ve algılanan yetenek durumunun ve sonuçlarının performans attırılmasının ve stratejik önceliklerin desteklenmesinin yanı sıra yetkinlik oluşturma taahhüdünün verilmesiyle de olumlu olarak ilgili olduğu tespit edilmiştir. (Björkman, et al. 2013).

Gelens ve arkadaşları; yetenek olarak belirlenen çalışanların duygusal bağlılığının: Algılanan rgtsel destek ile arasındaki rolüne çalışılmış ve Soncunda. Yetenek olarak tanımlanan çalışanların örgütsel desteği algılama olasılıklarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. (Gelens, et al. 2013).

Eğitim seviyesi ile işletmeye duyulan devam bağlılığı arasında istatistiksel açıdan önemli bir ilğileşim bulunmadığı; fakat eğitim seviyesi ile duygusal ve normatif bağlılık arasında istatistiksel bir ilişki olduğuna ulaşılmıştır. Mathieu ve Zajaz ‘ın yaptığı çalışmada, örgütsel bağlılığın gelişiminde demografik değişkenlerin ikincil bir öneme sahip olduğuna ortaya çıkmıştır (Gündoğdu 2018, s. 48).

Yetenek yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve yedekleme stratejisinden daha fazlası olmaktadır, işletmelerin rekabetçi sektör koşullarında varlık sürdürebilmesi, amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi, ihtiyaç olan yeteneğin cezbe dilmesi, işletmede elde tutulması ve duygusal bağlılığın geliştirilmesine amaçlayan sistematik bir yaklaşımdır. (Bahadınlı 2013, s. 18).

Organizasyonların yönetim sistemi çalışanların bağlılığı etkilediği anlaşılmaması ile işletmeler bağlılığın en üst düzeyde olacak yönetim sistemlerine geçmesi çok yakındır. Çalışanların potansiyellerine ve isteklerine göre yerleştirilmesi ve de yeni organizasyon şemalarına göre çalışanların yedeklenmesi hem kurum ve hem de çalışanlar için iki taraflı fayda sağlayan yönetimlerin tercih edilmesine sebebiyet vermektedir. Gün geçtikçe önem kazanan yetenek yönetiminde çalışanların elde tutulması ve bağlılıklarının artırılması ve de kilit pozisyonları korunması kaynakların en iyi duruma getirilmesini sağlamaktadır.

5.2 YETENEKLİ ÇALIŞANLARI ELDE TUTAMA VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Yetenek yönetiminde kilit pozisyonlarda çalışan yetenekli personelleri elde tutmak ve işletmeye olan bağlılığını arttırmak en önemli adımlardan biridir. Çalışanı elde tutma, işletmelerin kendileri için kritik çalışanları kaybetmemek amacıyla yürütölen faaliyetler olarak tanımlanabilir. Kurum için değerli olan çalışanın işletmenin faydalarını gözetmesi ve işletmeye bağlı olmasının sağlanması gereklidir. Bu bağlamda elde tutma uzun vadede çalışının bağlılığını sağlamaya yönelik bir stratejidir. Uzun süreli varlık gösteren işletmeler incelendiğinde çalışanları arasında ve işletmeye karşı bağlılık ve güçlü bir kimlik anlayışının olduğunu savunulmuştur. Bir işletme en yetenekli çalışanları bünyesine çekmiş ve rakiplerine karşı avantaj sağlamış olsa bile, yakalamış olduğuna avantajı koruyabilmesi için yetenekli ve değerli çalışanları elde tutması gereklidir. Bu

sebeple şirketler için kilit öneme sahip çalışanlarını elde tutmaya ve bağlılıklarını arttırmaya yönelik çeşitli faaliyetler yürütmektedir (Atlı 2017, s. 137).

Çalışanları kendi istekleriyle işten ayrılması ile oluşan çalışan sirkülasyonu, özellikle kilit yeteneklerin ayrılması sonunu da beraberinde getirmektedir. Bu tehdit edici durum ve iş gücü devri istenmeyen bir durumdur ve de işletmeler için maliyet yaratan temel konulardan biridir. İşten ayrılan eski bir çalışan her zaman işe alım ve yapılan eğitimler nedeniyle bir maliyet kaybı değil tam tersi, işletme ile işbirliği yapacak iş ortakları olabilirler. İş yaşamının doğal bir seyri olan işgücü devrinde, işletmeler sadece en iyilere odaklanarak ve yetenekli çalışanların bulunduğu sosyal ortamlarda aktif olarak yer alarak kendinin yenileyebilir ve yüksek yarar sağlayabilir (Somaya & Williamson 2008, p. 30).

Yakın zamanda iş dünyasında gittikçe artan çalışan bağlılığı sağlamaya yönelik uygulamalar oluşturulmaktadır bunlara; kurum kültürünü oluşturma, farklılıkların yönetimi, kurum içi iletişim faaliyetleri, sosyal etkinlikler, ödüllendirme ve takdir, çalışanların kararlara aktif katılım sağlaması, çalışanı güçlendirme, iş-yaşam dengesi programları, iş yerinin daha keyifli bir yer olması, kariyer hareketleri gibi örneklerdir.

Elde tutama, uzun vadeli çalışan bağlılığını sağlamaya yönelik bir stratejidir. Çalışan çalıştığı kuruma ilişkin bir bağlılık hissediyorsa, işletmede kalacaktır ve bu nedenle elde tutma faaliyeti başarılı olacaktır. İşletme için değerli olan kilit yetenekleri işletmeye bağlamanın iş sonuçları üzerinde oldukça önemli etkileri bulunmaktadır. Öncelikle bağlılık, alternatif iş olanakları olmasına rağmen, çalışanın bir işletmede kalıp o işletme için çaba sarf edip çalışmaya istekli olması yani duygusal bağlılık göstermesi olarak tanımlanır (Utkulu 2008, s. 80).

Çalışanı işletmeye bağlamak, çalışan memnuniyeti ve çalışan sadakatinden bir daha üst bir aşamadır. Bağlılık gönüllülük unsurunu içerdiğini de savunulmuştur. Bağlılık ayrıca işletmede kalarak çalışma konusunda özveri ve adanma ile iş gerekliliklerinin ötesinde isteğe bağlı bir çabadır. Çalışan bağlılığı Meyer ve Allen'e göre ister duygusal, ister devamlılık isterse normatif bağlılık unsurlarına bağlı olsun, bir işletmenin başarısı çalışanlarını örgüte bağlanmaları yönünde nasıl teşvik ettiğine bağlıdır. Taylor'a göre ise,

çalışanın amacı ile işletmenin amacı kesiştiği noktada çalışan bağlılığı oluşmaktadır. Bu yaklaşım birçok farklı faktörünü genelleterek karşılıklı beklentilerin keşşimi noktasından ele almaktadır (Atlı 2017, s. 140).

Yetenekli insanların bağlılıklarının sağlanmasında üzerinde durulması gereken temel noktalardan birisi, doğru işi doğru kişinin yapmasıdır. Bu sebeple işletmelerin hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak pozisyonları saptaması ve bunlar doğrultusunda yetenekli çalışanların pozisyonlar ile doğru bir şekilde eşleştirilmesi gereklidir. Çalışanın hangi işi daha iyi yaptığı, çalışanın hangi işi yapmaktan zevk aldığı ve işletmede yapılması gereken işler kesiştirildiğinde yeteneklerin yönetilmesi örgütsel bağlılığın oluşturulması ve işletmenin karlılığın sağlanması başarılmış olacaktır (Mucha 2007, s. 99).

5.2.1 Kurum Kültürü

İşletme kültürü, organizasyonların iş görenlerine ve müşterilerine yönelik alınan karar ve uygulamalarını şekillendiren temel düşünce yönü olarak adlandırılan, tüm üyelerin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hâkim değer ve inançları kapsayan varsayımlar, alışkanlıklar ve normlar sistemidir. Şirketin insan kaynaklarını ve çalışanlar arasındaki işlikleri bir arada tutan kurum kültürü yüksek öneme sahiptir. Yenilikçiliğe teşvik edebilmek için yalnız bireysel performans yeterli olmamaktadır, aynı zamanda bireyin paylaşıma ve yardıma açıklığı da bir o kadar gereklidir. Bu sebeple, yetenekli çalışanların potansiyellerin açığa çıkararak ve değer ortaya koymaları ve kuruma bağlılık hissetmelerinde yüksek performansı özendiren paylaşımcı bir kurum kültürüne gereksinim duyulmaktadır (Atlı 2017, s. 142).

5.2.2 Çalışan Motivasyonu

Çalışan motivasyonu, çalışan istek ve beklentilerindeki değişimler olarak bilinen fakat tam olarak hiçbir teorisinin tam olarak açıklayamadığı ileri sürülen isteklendirme kavramıdır. Günümüzdeki en çok kabul gören yaklaşım ise Motivasyon 3.0 yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda, çalışana özerklik tanınarak motive edilmesine dayanılmaktadır. İnsan doğası gereği kendi yaşamlarını kontrol etmek istemelerine dayanmasıdır. Çalışanlara

özerlik ve şahane bir iş ortamı oluşturması konusunda yönetimi bireylere bırakılıp, performans artışı, yüksek verimlilik ve buna bağlı iş pozitif sonuçları ve en iyi sonuçların elde edilmesi amaçlanmaktadır.

Bu bağlamda, çalışan motivasyonu, mutluluğu ve bağlılığını arttırmaya yönelik ortamın hazırlanması konusunda, üst yönetimin desteği ile yürütülen bir takım yeni uygulamalar da bulunmaktadır. Bu uygulamalardan biri mutluluktan sorumlu başkan yapılanmasıdır, insan kaynakları biriminden bağımsız ve yönetim kuruluna doğrudan bağlı olan kişi ve kişilerden oluşmaktadır. Yetenek havuzunda yer alan yüksek potansiyelli çalışanların iş tatmini sağlamak, motivasyonlarını yükseltmek, bağlılıklarını arttırmak ve olası psikolojik yıldırma vakalarında yetenek erozyonunu önlemek gibi sorumluluklar üstlenmektedir (Atlı 2017, s. 146).

5.2.3 Yeteneklerin Ücretlendirilmesi Ve Teşvik Edilmesi

Yetenek yönetiminde ücretler, işveren tarafından yetenekli çalışanları cezbederek işe almak ve bu iş görenlerin tatmin edilerek sürekli elde tutmak amacıyla kullanılır. Araştırmalar ücretin işe bağlılığı ile doğru orantılı olduğunu söylese de, maddi beklentilerin azımsanmayacak derecede etkisi bulunmaktadır. Hatta günümüzde ücretin iş seçiminde birincil etkenlerden olduğu söylemek yanlış olmaz. Fakat çalışanları işlerine ve çalıştığı işletmelere bağlayarak uzun süre çalışmada ücretin yanında teşvik programları da sağlanmaktadır. Teşvik programları performansa dayalı ücret sistemlerinde kullanılan yüksek performansın ödüllendirildiği, düşük performansın ise arttırılmaya çalışıldığı yöntemidir. Bu yöntem ile yüksek performans gösteren ve işletme için değerli görülen çalışanları elde tutmak için kullanılır (Atlı 2017, s. 147).

5.2.4 Performans Yönetimi

Performans Değerlendirme; Performans yönetimini dört aşamadan olacak şekilde göz atılırsa bunlar;

- i. Hedef belirleme ve planlama / yönlendirme süreci

- ii. Performans izleme süreci
- iii. Performans değerlendirme süreci
- iv. Ödül ücret, eğitim, gelişim, kariyer planlaması sürecinden oluşmaktadır.

Yukarıdaki dört aşamaya daha yakın bakacak olursak; öncelikle performans yönetiminin başarısında görev ve iş analizlerinin yapılması ve bu doğrultuda iş ve görevlerin tanımlanması çok önemlidir. Zira bu tanımlamalar yapılmazsa değerlendirmeler somut verilerle ölçülemez. Performans değerlendirme sonuçları ise ödül-ücret, eğitim, gelişim, yedekleme ve kariyer planlaması süreçlerine girdi sağlar. Bu süreçlerde çalışanın performans katkılarını görmesi yetenekli çalışanların bağlılık ve elde tutma programlarını da olumlu yönde etkiler (Atlı 2017, s. 151).

5.2.5 İş Yaşam Dengesi Programları

Çalışanın işten aldığı tatminin, kuruluşa bağlılığın ve verimliliğinin temel belirleyicilerinden biri iş-yaşam dengesinin sağlamasıdır. Diğer bir ifadeyle çalışlara sunulan iş ortamı onların iş ve özel hayatlarını ne kadar dengeliyorsa çalışanlarında işletmeye olan bağlılıkları o kadar artar. Çalışan işin gereklilikleri ile özel yaşamı arasında çatışma yaşadığında işten ayrılma eğilimine girer. Bu durumda hem işteki verimliliğin düşmesine hem de sosyal hayattaki sorunların artmasına neden olur. Yetenekli çalışanların cezbe dilmeleri ve işten ayrılmasının azaltılması için bu dengenin kurulması çok önemlidir. İş ve ailenin bir bütün gibi görülerek değerlendirilmesi her iki taraf için kazan kazan durumu oluşturmaktadır.

Esnek çalışma saatleri düzenlemeleri, çalışanların bir gününü ne zaman başlatıp ne zaman bitireceklerinin belirli sınırlar içerisinde kendilerinin karar vermesini sağlayan alternatif çalışma şeklidir. Çalışma saatlerindeki bu esneklik, çalışanın iş-yaşam dengesini kurabilmesine yardım eder. Uzaktan çalışma ise temel olarak evde istihdam ve mobil iş gibi değişik çalışma yönetimlerini içermektedir. Günümüzdeki birçok kuruluş iş-yaşam dengesi için etkin bir metot olarak benimsemekte ve bu tür çalışma türlerini desteklemektedir. Esnek çalışma saatlerinin verimlilik, isteklendirme ve bağlılık üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır (Atlı 2017, s. 153).

5.2.6 Sosyal Bağın Güçlendirilmesi

Yetenekli çalışanları işletmeye bağlamak için kullanılan yöntemlerde biri de şirket içi iletişimin ve sosyal bağların güçlendirilmesidir. İnsanlar çoğu kez kuruluşlarda, şirketteki meslektaşlarıyla aynı düşüncede oldukları için kalırlar. Bu sebeple, işletmeler yetenekli çalışanlarını diğer yetenekli insanlarla bir araya getirmek için çaba sarf etmektedir. Bunu resmi olmayan bir şekilde, şirket için sosyal etkinlikler yoluyla gruplar oluşturarak veya özel görevlendirme veya çalışma grupları kurarak yapmaktadırlar. Bunun paralelinde, İşletmedeki farklılıkların fark edilmesi ve tanımlanması çalışanların birbiriyle daha kolay bağlantı kurması ve yerlerini daha rahat bulmasına yardımcı olmaktadır. Farklılıkları doğru yönetimi ise işletmede inovatif yeteneği açığa çıkarmaktadır. Sosyal etkinlikler düzenleyen bir şirketen ayrılmak demek o kuruluşun sosyal bağından da kopmak demektir. Dolayısıyla şirket için değerli olan yetenekli çalışanların bağlılıklarını sosyal ilişkiler vasıtasıyla arttırılabilir. Bu şekilde oluşturulan bağlılık duygusal bağlılık olup devam ve sadakat bağlılığın çok daha etkilidir. Sosyal ilişkilerin geliştiği ilişkilerde; Ekip üyelerine destek ve yardım sağlanması, bireylerin etkinliklerini koordine edilmesi ve bağlılık duygusun geliştirilmesi, ait olma ihtiyacının giderilmesi gibi faydaları olur (Baltaş 2016, s. 37).

İşten ayrılanların Yönetimi; İşletmelerde işe son verme kararının çalışana bildirme tarzına, çalışan haklarının yerine getirilmesine, eski çalışanın geçiş döneminde desteklenmesine kadar çeşitli kurumsal davranışlar ile çalışanını destekleme yolunu tercih etmektedir. İşten ayrılan kişinin geleceğe ümitle bakmasını sağlarken, işletmenin toplum önünde itibarını olumlu yönde etkiler, kalan işgücünün motivasyonunu da arttırarak kuruma bağlılığını güçlendirir (Baltaş 2016, s. 35).

5.2.7 Çalışanların İş Süreçlerine Aktif Katılımı

Çalışanların iş süreçlerine aktif katılım, yönetimin her konudaki kararlarına katılım anlamına gelmemekte, belirli konularda çalışanlara şirket kültürünün sağladığı özerklik ile gerçekleşen katılımdan bahsedilmektedir. Toplam kalite yönetim sistemleri ile otonom yönetilen ekiplerin oluşturulması ve edilgenlik konumundan aktif, etken ve dinamik birer

karar alıcı gruplar haline getirilmesi amaçlanmaktadır. Öneri sistemlerinde ise çalışanların fikirlerinin bireysel ya da grup olarak toplanması, değerlendirilmesi ve uygulamaya konması sürecidir. Öneri sistemlerinin iki amacı vardır. Birincisi organizasyonun verimliliğin ve diğeri çalışanın maddi ve manevi kazançlarının sağlanmasıdır. Kazanç sağlayan çalışanların işletmeye bağlılıkları artacak, kendine olan güvenleri yükselerek, performansları artacaktır (Atlı 2017, s. 159).

5.2.5 Çalışanın Ödüllendirilme Ve Takdir Programları

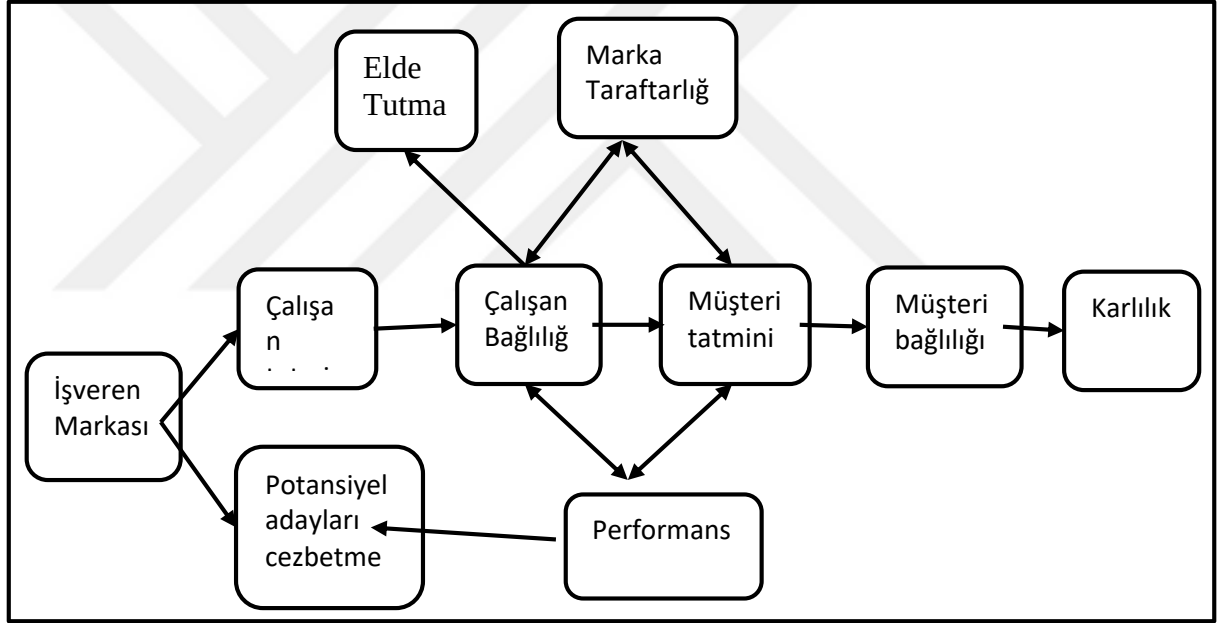
Çalışanın ödüllendirilme ve takdir programlarında, tanıma ve takdir sistemi işletmede çalışanların katma değer yarattıkları her başarı ya da performansın paylaşılmasını ve katkı sağlayan çalışanların ödüllendirilmesi ile diğer personelin özendirilmesini sağlayan yaklaşımları kapsayan paylaşma ödüllendirme ve özendirme kavramlarını ortaya çıkarmaktadır. Yapılan araştırmalarda çalışan bağlılığı etkileyen diğer faktörlerin yanında, takdir ve ödüllendirme olanaklarının da önemli bir faktör olduğu ortaya konulmuştur (Atlı 2017, s. 161).

5.3 YETENEK YÖNETİMİ, İŞVEREN MARKASI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

İşveren markası, mevcut çalışan ve potansiyel çalışanlarına yönelik marka yaratma sürecidir. İlk kez Simon Barrow tarafından kullanılan bu kavram fonksiyonel ekonomik ve psikolojik yaralar paketi olarak ifade etmiştir. Günümüzdeki birçok işletmenin dış marka oluşturma faaliyetleri nedeniyle ihmal ettiği işveren markası, göz ardı edilmeyecek kadar önemli bir konu haline geldiği söylenebilir; Çünkü yetenekli çalışanları cezbetme ve elde tutma başarılı bir işveren markasıyla aşılabacak zorluktur. Daha kapsayıcı bir tanımla ise işveren markası; işletmenin genel markası üzerine oturtulmuş, çalışanlarına sunduğu değer tekliflerini içeren pazarlama faaliyetlerinin ve bütünleşmiş pazarlama araçlarının kullanıldığı ve potansiyel ya da mevcut çalışan kitleri ile iletişim halinde olduğu bir yapıdır. (Atlı 2017, s. 95). Hedef çalışanlara ve mevcut çalışanlara da işveren markası hitap eder ve kendileri ile uyumlu uygulamalar, ilgi çekici özellikler, farklılık, değer teklifleri, faydalar, vaatler gibi nedenleri kullanarak istenen yetenekli çalışanları işletmeye çekmek sonrasında bu insanlar elde tutmak ve bağlılığını sağlamak en önemli fonksiyonlarından.

İşveren markasının hedefi hem çalışanlar hem de işletmeye katılması muhtemel çalışanlardır. Mevcut çalışanların işveren markasıyla duydukları iş tatmini; çalışanların bağlılık ve işe adanmasını sağlar, bu sebeple oluşacak müşteri tatmini ve müşteri bağlılığı karlılığa dönüşüp karlılık sağlayacaktır. Bu bağlantı hem mevcut çalışanların bağlılığını oluşturmaktadır Diğer yandan işveren markasının potansiyel adaylar için cazip olması, yetenekli çalışanları firmaya çekmekte ve performans artışı sağlayarak, çalışan bağlılığını pozitif yönlü etkilemektedir ve bu durum da müşteri memnuniyeti sağlanmaktadır. Tüm bu etkileşiminin asıl amacında işletme karlılığını arttırmak yatmaktadır. Eğer çalışan firmasını çalışabilecek en iyi yer olarak görürse başka bir işletmede çalışmayı düşünmez. Bu da çalışan bağlılığı artırarak çalışan iş gücü devir oranını düşürür.

Şekil 9: İşveren markası modeli



Kaynak: Robin Jeffery Katoen Ve Andreas Macioschek, “ Employer Branding And Talent Relationship-Management, İmproving The Organizational Recuietment Approach.”s.36

İşveren markası güçlendikçe, işletmedeki çalışan profil kalitesi artmaktadır. Çalışan kalitesi arttıkça işveren markası daha da güçlenmektedir Böylelikle kurumun çalışabilecek en iyi yer olarak algılanması kaçınılmazdır. Bu algı ile mevcut çalışanların motivasyonu, bağlılığını ve görev performansını artırırken, işletmeyi potansiyel çalışanlar için bir çekici bir kurum haline getirir.

5.4 YETENEK YÖNETİMİ, ÇALIŞAN DEĞER TEKLİFİ SUNMAK, ÇALIŞAN MARKASI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Çalışan değer teklifi sunmak, çalışanda tercih uyandırabilmek için onlara faydalar sunarak çalışana hitap etmek olarak tanımlanabilir. Çalışan değer teklifi bir işletmenin çalışanlarının isteklerini, beklentilerini ve hatta hayallerini nasıl karşılayabildiği ile ilgilidir. Örnek ile somutlaştırmak istersek; çalışan kurumun bir parçası olduğunda deneyimledikleri ve yaptığı işten çevre etkileşimine kadar liderliği, iş arkadaşları, ücretler ve sosyal destelemeler gibi her şeyin kurum tarafından sunulmasının genel toplamadır (Atlı 2017, p. 104). Bu yaklaşım çalışanda duygusal bağlanmayı oluşturmayı amaçlamaktadır. Marka bağlılığında olduğu gibi tekrar satın almanın uzun dönemde de devam etmesi ise Yetenek Yönetimi bağlamında da yüksek bir bilinirlik düzeyine sahip güçlü ve eşsiz çağrışımlarla hatırlanan ve kaliteli olarak bilinen bir markanın yetenekli çalışanların gözünde cazibesinin devamlı biçimde devam etmesi anlamı taşımaktadır. Bu cazibe hem yeni kuruma katılacak çalışanlar için cezbedici bir nitelik taşır hem de mevcut çalışanların bağlılıklarını artırır (Atlı 2017, s. 105).

İşletmeler için en değerli varlık olarak insan kaynaklarının görülmesi nedeniyle eğitim ve gelişim faaliyetlerine yapılan harcamalar da bir yatırım olarak görülmektedir. Bu yatırım nihayetinde çalışanların daha bilgili verimli ve etkili olacağı bunun sonucunda da müşteri memnuniyetinin ve karlılığın artacağı düşünülmektedir. Bazı işletmeler çalışan bağlılığın zayıflaması, iş gücü kaybının artması gibi sebeplerden ötürü eğitim yatırımlarının gereksiz olduğundan söz etmektedirler. Gerçekte ise bu negatif söylemler çoğunlukla kısa vadeli düşünen ve eğitim gelişim faaliyetlerine olan yatırımı küçümseyen işletmelere aittir (Atlı 2017, s. 126).

Günümüzde müşterilerin marka algısı büyük oranda çalışan davranışlarından etkilendiği için; Çalışan markası, işletmenin markasının çalışanlar tarafınca taşınması olarak tanımlanabilir. Çalışanlar üzerinde oluşan marka etkisi işletmeye yönelik bir duygusal bağlılık yaratır. Bu bağlılık, markanın sahip olduğu değerlerin içselleştirilmesi ile gerçekleşir. Yetenek Yönetimi yaklaşımında çalışanlar yalnız çalışan değil aynı zamanda birer şirket ortağı olarak kabul edilir. Bu ortaklık çalışanın her ortamda bir marka elçisi olarak kurum itibarına hizmet etmesi ile sonuçlanır (Atlı 2017, s. 110).

6. YETENEK YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ VE BURSA OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Çalışmanın bu bölümünde Bursa ilinde faaliyet gösteren otomotiv yan sanayi iş kollarında faaliyet gösteren ulus ötesi bir şirketler grubunun işletmelerinde yapılan anket çalışmasına dayalı gerçekleştirilen bir uygulama yer almaktadır. Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, kullanılan veri toplama araçları, yöntemi, evreni ve örnekleme, modeli, hipotezleri ve araştırmanın sınırlarına yer almaktadır.

6.1 ARAŞTIRMANIN AMACI

Çalışmanın amacı; otomotiv endüstrisinde yer alan çok uluslu şirketler grubunun yetenek yönetimi uygulamalarının algısının ölçülmesini ve çalışanların algıladığı örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin araştırılmasıdır. Bu anlamda uygulamacılara iyileştirmesi gereken açık hususların sunulması ve geliştirilmesi gereken konularda öneri verilmesi ve ilgili akademik yazına katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

Artan rekabet koşulları ve küreselleşme çağında şirketlerin ve organizasyonların başarılı olmasını sağlayan en önemli etkenlerden biri çalışanların yetenek bazlı yönetilmesi ve bağlılıklarının sağlanmasıdır. Kurumlar çalışanlarının görüş ve düşüncelerine önem vererek bu konular ile alakalı kendilerine veri toplayıp işlemektedirler. Çalışanlarla birlikte yetenekleri yönetmeyi ve devamlılığı sağlamaya çalışmak karlılığın arttırılması için şirketlerde kaçınılmaz olarak görülmektedir.

6.2 ARAŞTIRMANIN EVRENİ, ÖRNEKLEMİ VE KAPSAMI

Türkiye’de otomotiv endüstrisi son yıllarda kendini daha çok geliştirmekte ve büyümeye devam etmektedir. Hem dış ticaret satış istatistiklerine hem de iç satış rakamlarına bakıldığında piyasanın büyüklüğü her gün daha da büyümekte olduğu görülmektedir. Türkiye ihracatçılar birliğinin 2018 yılı verileri incelendiğinde 31,5 milyar dolar ile Türkiye’de yapılan ihracatın en büyük oranı otomotiv sanayi tarafından yapılmıştır.

Bursa ilinde iki ulus ötesi otomotiv ana sanayi şirketi bulunması nedeniyle Türkiye’de çok önemli bir yere sahiptir. Bunlara ilaveten birçok ulus ötesi otomotiv yan sanayi şirketi beraberinde konuşlanmaktadır. Araştırma otomotiv yan sanayinde faaliyet gösteren çok uluslu bir şirketler grubunda bulunan farklı losyonlardaki fabrikalardaki beyaz yaka çalışanlarının seçilmiştir. Bu araştırmanın anket ile veri toplanması 30 Mart ile 03 Mayıs 2019 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın örneklem büyüklüğü oluşturulurken öncelikle Bursa ilindeki tüm otomotiv sektörü işletmelerine ve çalışanlarına ulaşılması mümkün olmayacağı için kararsal örnekleme yöntemi kullanılarak verilerin toplanmasına karar verilmiştir.

Araştırmanın örneklemini, bu şirketler grubundaki fabrikalarda görev yapan aylık ücretli çalışan beyaz yakalar oluşturmaktadır. Araştırmada 421 çalışana anket yönlendirilmiştir ve 395 kişi geri dönüş alınmıştır. Belirlenen kişilere anket formları online ve mobil anket uygulamaları ile yönlendirilmiş ve doldurularak araştırmacıya geri dönmeleri istenmiştir. Anketlerde ise 361 anket ile analizler gerçekleştirilmiştir.

6.3 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Sosyal bilimler çalışmalarındaki yapılan genel sınırlılıkları bu çalışma için de geçerlidir. Anket çalışmaları Mart 2019 - Mayıs 2019 tarihleri arasında yapılmıştır ve toplam üç ay sürmüştür. Araştırmada otomotiv şirketler grubundaki 5 farklı yerleşkesindeki yetenek yönetimi uygulamalarından faydalanan maaş karşılığı tam zamanlı görev yürüten beyaz yaka çalışanları ile sınırlandırılmıştır.

Araştırmadaki çalışanların anketteki sorulara gerçekleri verecek şekilde içten ve doğru olacak türden cevap verdikleri kabul edilmiştir. Tercih edilen ölçeklerin ve seçilen araştırma yönteminin bu araştırmanın amacına ve araştırma probleminin çözümüne uyumlu olduğu, tercih edilen istatistiksel tekniklerin ve yapılan analizlerin araştırma amacına uygun olduğu kabullerine dayanmaktadır.

6.4 ANKET FORMU VE ÖLÇEKLER

Veri toplamak için çevrimiçi anket yöntemi kullanılmıştır. Anket tekniği ile soru cevap yoluyla sistemsal veri toplanabilmektedir. Anketler e-posta, kısa mesaj ve diğer mobil uygulamalar ile deneklere bağlantı iletilerek amaca uygun belirli bir hedef kitleye hitap ulaştırıldı. Denekler bağlantıya tıkladığında anketin açıklaması okuyup ölçeklere geçtiler. Veri için çevrimiçi “Google.forms” eklentileri kullanıldığından dolayı her bir veri ile tamamı tekilde veya çoğulda anlık olarak görülmekteydi.

Anket toplamda 4 bölüm, 2 ölçek ve 53 sorudan oluşmaktadır. İlk bölümde 7 sorudan oluşan bireylerin demografik özelliklerinin araştırıldığı genel bilgiler kısmı vardır. İkinci kısımda 3 sorudan oluşan bireylerin yetenek yönetimi uygulamaları konusunda genel memnuniyet algısı ölçeği kullanılmıştır. Anketin üçüncü kısımda 16 sorudan oluşan yetenek yönetimi algısı ölçeği kullanılmıştır. Anketin dördüncü kısımda 27 sorudan oluşan örgütsel bağlılık ölçeği yer almıştır.

Araştırmada 5’li Likert ölçeği “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneklerinden oluşturulmuş ve kendilerine en yakın hissettikleri seçeneği samimiyetle işaretlemeleri istenmiştir. Her bir ölçeğin bir sorusundaki verilen cevap nicel bir büyüklük ile temsil edilmiştir (1’den 5’e kadar). Değişkenlerin almış olduğu nicel değerler o değişkenin varlığının yüksek veya düşük cevaplandırıldığını göstermektedir. Uygulanmış olan anket formu yayının sonunda Ek 1’de yer almaktadır.

6.4.1 Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği

Bu araştırmada 2006 yılında Society for Human Resource Management aracılığıyla Shawn Fegley tarafından geliştirilen Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı Ölçeği kullanılmıştır. “Yetenek Yönetimi Algı Ölçeği” ile işletmelerin yetenek yönetimi uygulamaları, işe alım, çalışanların gelişimi ve elde tutulması açısından incelenmektedir (Fegley 2006). Fegley tarafından geliştirilen “Yetenek Yönetimi Algı Ölçeği” Bahadınlı tarafından (2013) tezinde Türkçeleştirilmiştir. Toplamda 16 sorudan oluşan bu ölçek 5’li

Likert ölçeği “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneklerinden oluşturulmuştur.

6.4.2 Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Araştırmada, Prof. Refik Balay (2001) tarafından türkçeleştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Toplam 27 sorudan oluşan bu ölçek, uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır. Bu 5’li Likert ölçeği “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneklerinden oluşmaktadır.

6.5 VERİ ANALİZ YÖNTEMİ

Araştırmada anketler ile toplanan verilerin analiz edilmesi için yazılım gereklidir ve sosyal bilimlerde en çok kullanılan IBM SPSS V22 (Statistical Package for Social Sciences- Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi) programı kullanılmıştır. Gerek ankete katılan bireylerin demografik özelliklerine ilişkin frekans dağılımları gerekse bireylerin algısal ölçümleri SPSS ile oluşturulmuş ve Excel programı vasıtasıyla yazıya dökülmüştür.

Ankete ile toplanan cevaplar ana bileşenlerine ayıran faktör analizine sokularak alt boyutları çıkartılmıştır. Araştırma verileri tablolara dönüştürülürken ortalama, standart sapma, frekans, yüzde, gibi istatistiksel ara sonuçlar hesaplanış ve kavramların arasındaki ilişkilerin tespiti için bu ara sonuçlar kullanılmıştır.

Uygulanan anket çalışmasının ve kavramlarının ve de alt boyutlarının tamamı için güvenilirlik tespiti yapmak için güvenilirlik Cronbach Alfa katsayısı kullanılmıştır. Yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık ile ilişkisi regresyon ve korelasyon analizleri ile incelenmiştir.

Gruplar arasındaki farklılıkların tespit etmek amacı ile bağımsız örnek t testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır (ANOVA). Bağımsız örnek t testi ile iki farklı veri kaynağından elde edilen verilere ilişkin ortalamalar karşılaştırılmıştır. Tek yönlü

ANOVA yoluyla ise bağımsız bir değişkenin, üç ya da daha fazla değeri için değişken ortalamalarının farklı olup olmadığını tespit edilmiştir.

6.6 ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Bu çalışmada bireylerin yetenek yönetimi algılarının örgütsel bağlılığı ne şekilde etkilediğini incelenmiştir. Bu doğrultuda çalışmanın bağımlı değişkeni örgütsel bağlılıktır. Çalışmanın bağımsız değişkeni ise yetenek yönetimi uygulanan organizasyonlardaki bireylerin yetenek yönetimi algılarıdır.

Araştırmanın kapsamında geliştirilen modelde yetenek yönetimi algısının alt boyutları olan soyut ve somut faktörler ile örgütsel bağlılığın alt boyutları olan uyum, özdeşleştirme ve içselleştirme arasındaki ilişki incelenmektedir.

H1a: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin soyut algılarının uyum bağlılıkları üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

H1b: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin soyut algılarının özdeşleştirme bağlılıkları üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

H1c: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin soyut algılarının içselleştirme bağlılıkları üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

H2a: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin somut algılarının uyum bağlılıkları üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

H2b: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin somut algılarının özdeşleştirme bağlılıkları üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

H2c: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin somut algılarının içselleştirme bağlılıkları üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

6.7 ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmanın 2019 yılında yapıldığı fabrikalarda 395 çalışan ile tamamlandı. Araştırmada birinci bölümde demografik özelliklerin ağırlıklarına yer verildi. İkinci bölümde kullanılan ölçeklerin sağladığı veriler için ana bileşenlerine ayıran faktör analizi yapılarak alt boyutların yapılarının uygunluğu test edilmekte ve güvenilirlik testlerin sonuçlarına yer

almaktadır. Üçüncü kısımda ise kullanılan ölçeklerin ortalama ve standart sapma değerlerine yönelik bulgulara ve korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmektedir. Dördüncü kısımda çalışmanın hipotezlerini validasyonu için yapılan regresyon testlerinin bulgularına yer verilmektedir. Son olarak beşinci bölümde ise t-testi ve Anova testleri ile demografik özelliklere göre bağımsız özelliklerin durumu ve yapılan analizlerin yeterlilikleri ait bulgulara yer verilmektedir.

6.7.1 Araştırmanın Örneklemi İle İlgili Bulgular

Çalışmada katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacı ile frekans analizleri yapılmış ve bunların sonucunda çalışanların cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, mevcut iş yerindeki pozisyonu, kıdem ve mesleki görev süresi olmak üzere demografik özellikleri açıklanmıştır. Frekans ve Yüzde değer tabloları SPSS programında oluşturulmuştur. Anketlerden geçerli sonuç alınan 359 çalışandan 75'i yani yüzde 20,9'unun kadın, 284'ü yani yüzde 79,1'i erkek olduğu görülmüştür. Anketteki geçerli katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları Tablo 6.1'de verilmiştir.

Tablo 6.1: Katılımcıların cinsiyete göre dağılımı

Cinsiyet	Frekans (n)	Yüzde (%)
Erkek	284	79,1
Kadın	75	20,9
Toplam	359	100,0

Çalışmaya katılan 359 çalışandan 224'ü yani yüzde 62,4'unun evli, 135'i yani yüzde 37,6'dı bekâr olduğu görülmüştür. Anketteki geçerli katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları Tablo 6.2'de verilmiştir.

Tablo 6.2: Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımı

Medeni Durum	Frekans (n)	Yüzde (%)
Evli	224	62,4
Bekâr	135	37,6
Toplam	359	100,0

Çalışmaya katılan çalışanların yüzde 5,6'sı 18-25 yaş aralığında, yüzde 37,9'u 26-30 yaş aralığında, yüzde 32,6'si 31-35 yaş aralığında, yüzde 13,9'u 36-40 yaş aralığında, yüzde 10'u 41 yaş ve üzerinde olduğu görülmüştür. Anketteki geçerli katılımcıların yaş aralıklarına göre dağılımları Tablo 6.3'de gösterilmiştir.

Tablo 6.3: Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımları

Yaş	Frekans (n)	Yüzde (%)
18-25	20	5,6
26-30	136	37,9
31-35	117	32,6
36-40	50	13,9
41 ve üstü	36	10,0
Toplam	359	100,0

Çalışmaya katılan çalışanlardan doktora mezunu çalışan bulunmazken; çalışanların yüzde 0,3'ü ilköğretim, yüzde 4,5'i lise, yüzde 7'si yüksekokul, yüzde 74,7'si lisans ve yüzde 13,6 sı yüksek lisans mezunudur. Anketteki geçerli katılımcıların eğitimlerine göre dağılımları Tablo 6.4'da gösterilmiştir.

Tablo 6.4: Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımları

Öğrenim Düzeyi	Frekans (n)	Yüzde (%)
İlköğretim	1	0,3
Lise	16	4,5
Yüksekokul	25	7,0
Lisans	268	74,7
Yüksek lisans	49	13,6
Toplam	359	100,0

Çalışmaya katılan çalışanların yüzde 2,8'i Ekip lideri, yüzde 6,1'i sorumlu, yüzde 59,6'sı uzman, yüzde 30,1'i yönetici ve yüzde 1,4'ü üst düzey yönetici pozisyonunda çalışmaktadırlar. Anketteki geçerli katılımcıların çalıştıkları pozisyonlara göre dağılımları tablo 6.5'de gösterilmiştir.

Tablo 6.5: Katılımcıların pozisyonlarına göre dağılımları

Kadro pozisyonu	Frekans (n)	Yüzde (%)
Ekip Lideri	10	2,8
Sorumlu	22	6,1
Uzman	214	59,6
Yönetici	108	30,1
Üst yönetim	5	1,4
Toplam	359	100,0

Çalışmaya katılan çalışanların yüzde 39,8'i 0-3 yıl, yüzde 27,9'i 4-6 yıl, yüzde 13,6'ü 7-9 yıl, yüzde 8,4'ü 10-12 yıldır mevcut iş yerindeki çalıştığı gözlenmiştir. Çalışanların yüzde 10,3'ü 12 yıldan daha uzun süredir mevcut iş yerinde çalışmaktadır. Anketteki geçerli katılımcıların çalışma sürelerine göre dağılımları tablo 6.6'de gösterilmiştir.

Tablo 6.6: Katılımcıların işletmesi için kıdemine göre dağılımı

İşletme İçi Kıdem	Frekans (n)	Yüzde (%)
0-3 yıl arası	143	39,8
4-6 yıl arası	100	27,9
7-9 yıl arası	49	13,6
10-12 yıl arası	30	8,4
12 yıl üstü	37	10,3
Toplam	359	100,0

Çalışmaya katılan çalışanların yüzde 16,2'si 0-3 yıl, yüzde 26,7'si 4-6 yıl, yüzde 19,5'i 7-9 yıl, yüzde 16,2'si 10-12 yıldır mevcut iş yerindeki çalıştığı gözlenmiştir. Çalışanların yüzde 21,4'ü 12 yıldan daha uzun süredir mevcut iş yerinde çalışmaktadır. Anketteki geçerli katılımcıların çalışma sürelerine göre dağılımları tablo 6.7'da gösterilmiştir.

Tablo 6.7: Katılımcıların mesleki deneyimlerine göre dağılımı

Mesleki Deneyim	Frekans (n)	Yüzde (%)
0-3 yıl arası	58	16,2
4-6 yıl arası	96	26,7
7-9 yıl arası	70	19,5
10-12 yıl arası	58	16,2
12 yıl üstü	77	21,4
Toplam	359	100,0

6.8 FAKTÖR VE GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ

Çalışmayla elde edilen verilerde yetenek yönetimi algısının ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarının tespiti için yapılan faktör analizlerine yer almaktadır. Alt boyutların oluşturulduğu faktör analizi sonucunda tespit edilen boyutlar için uygulanan güvenirlik testlerini de yine bu bölümde ele alınacaktır.

6.8.1 Faktör Analizleri

Faktör analizi, bir grup değişken arasında ilişkilerin ayrılması amacıyla kullanılan alt boyutların oluşturulmasıdır. Alt boyutların oluşturulması esnasında eleme ve sınıflandırma yapılmaktadır. Değişkenler arası ilişkileri tespit edilerek daha az sayıda değişkene dönüştürülmesine yardımcı olunmaktadır. Yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin alt boyutlarının tespit edilmesi için faktör analizinden faydalanılmıştır. Verilen faktör analizlerinin çözümlemesinin uygun olup olmadığı belirlemek amacıyla Kaiser_meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testleri uygulanmıştır. KMO değeri 0 ile 1 arasında değişir ve değer 1 'e yaklaştıkça iyi bir faktörleşme elde ettiğimizi göstermektedir. KMO'nun 0,80 üzerinde olması istenir, fakat çoğu zaman 0,60 üzerinde olması da yeterli görülmektedir. Güvenirliğin yükseldiğinde bağımsızlaştırmanın de olması için diğer bir kontrol olan Bartlett testi kullanılmaktadır. Bu test ile korelasyon matrisinin 0'dan farklı bir matris olduğu test edilir.

Yetenek yönetimi algısı ölçeğine KMO örneklem yeterlilik testi ve Bartlett küresellik testleri uygulanmıştır. Test sonucunda KMO değerinin 0,956 çıktığı gözlenmiştir. Bu

sonuca göre örneklem yeterliliğinin üst seviyede olduğu söylenebilir. Test sonuçları tablo 6.8’de gösterilmektedir.

Tablo 6.8: Yetenek yönetimi ölçeğine ait KMO ve Bartlett test sonuçları

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü		,956
Bartlett Küresellik Testi	Approx. Chi-Square	4697,795
	df	120
	Sig.	0,000

Yetenek yönetimi algısı ölçeğinde yer alan ifadelere yapılan faktör analizi sonucunda ölçek beklenildiği üzere 2 boyutlu çıkmıştır. İlk 7 ifadedeki 5. Soru hariç tamamı soyut, sonraki 9 ifade tamamı ise somut boyutta yer almaktadır. Bununla birlikte soyut boyutunda yer alacağı düşünülen 5 numaralı ifadenin beklenilenin aksine somut boyutu altında yer aldığı görüldüğü için çıkartılmıştır. Sorunun tam anlaşılmadığı veya çalışanlar için bu sorunun her iki alt boyutta anlam ifade ettiği görüşmüştür. Yetenek yönetimi algısı ölçeği faktör analizi sonuçları ve ifadelerin faktör yükleri tablo 6.9’de gösterilmektedir.

Tablo 6.9: Yetenek yönetimi ölçeği faktör analizi ve faktör yükleri

İfadeler	Somit	Soyut
1-Çalışanları işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirir.		,819
2-Her seviyedeki çalışanlar için geniş bir halef havuzunu oluşturur.		,836
3-Çalışanların işletmede kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.		,699
4- Çalışanların işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.		,684
6- Çalışanların yaptıkları işe şiddetle inandıkları bir kültür yaratır.		,653
7- Çalışanların her gün işe gelmek için heyecanlandıkları bir ortam yaratır.		,619
8- Çalışanların fikirlerinin dinlendiği ve değer gördüğü bir ortam yaratır.	,623	

9- Kariyer gelişimi ve yükselme fırsatlarını destekleyen politikalara sahiptir.	,653	
10- Mevcut çalışan ve işe başvuran adayların yetkinlik seviyelerindeki farkları belirler	,584	
11- İşletme büyüyüp geliştikçe yaratılacak boş pozisyonları belirler.	,503	
12-Çalışanları yaptıkları işleri etkileyecek kararları almaları konusunda yetkilendirir.	,671	
13- Doğru işe doğru insanı yerleştirir	,772	
14- Mevcut çalışanlarına işlerini daha iyi yapmalarına imkân tanıyacak uygun eğitimi verir.	,647	
15- Mevcut çalışanlarına işin gerektirdiği 4 becerilere hâkim olduklarında maaş ayarlaması yapar.	,827	
16- En yüksek performansı gösteren çalışanlarını ödüllendirir.	,826	

Çalışan performansı ölçeğine KMO örneklem yeterlilik testi ve Bartlett küresellik testleri uygulanmıştır. Test sonucunda KMO değerinin 0,939 çıktığı gözlenmiştir. Bu sonuca göre örneklem yeterliliğinin üst seviyede olduğu söylenebilir. Test sonuçları tablo 6.10’de gösterilmektedir.

Tablo 6.30: Örgütsel bağlılık ölçeğine ait KMO ve Bartlett test sonuçları

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü		,939
Bartlett Küresellik Testi	Approx. Chi-Square	4000,680
	df	190
	Sig.	0,000

Örgütsel bağlılık ölçeğindeki ifadelerle yapılan faktör analizi sonucunda ölçek beklendiği üzere 3 boyutlu çıkmıştır. Bununla birlikte bağlamsal performans boyutunda yer alacağını düşünülen 3, 4, 14, 15, 17, 21 ve 21 numaralı ifadelerin orta büyüklükte olduğu için analizlerde çıkartılmıştır. Çalışan performansı ölçeği faktör analizi sonuçları ve ifadelerin faktör yükleri tablo 6.11’de gösterilmiştir.

Tablo 6.11: Örgütsel bağlılık ölçeği faktör analizi ve faktör yükleri

İfadeler	Alt boyutlar		
	İçselleştirme	Özdeşleştirme	Uyum
1-Bu kurumdaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygıyla yapıyorum.			,570
2-Bu kurumda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum.			,746
5-Bu kuruma uyum sağlamada güçlük çekiyorum.			,691
6-Bu kurumun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum.			,699
7-Bu kurumda çalışma şevkimin her geçen gün azaldığını hissediyorum.			,639
8-Bu kurumda yönetimin beni firmaya bağlama çabalarından rahatsızlık duyuyorum.			,696
9-Bu kurumun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.		,697	
10-Bu kurumun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum.		,578	
11-Bu kurumun mesleğimle ilgili değişiklik ve yenilikleri takip etme olanağı sağladığı kanısındayım.		,808	
12-Bu kurum işimde beni en yüksek performansı göstermeye özendiriyor.		,788	
13- Bu kurumun eğitim ve öğretim etkinlikleri açısından uygun bir ortam sağladığını düşünüyorum.		,646	
16- Bu kurumda yeteneklerimi en üst düzeyde gerçekleştirdiğime inanıyorum.		,462	
18-Bu kurumun geleceğini gerçekten düşünüyorum.	,725		
19-Bu kurumun problemlerini kendi problemim olarak algılıyorum.	,768		
20-Kurumuma karşı yapılan eleştirileri kendime yapmış sayarım.	,748		
23-Kurumumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum.	,667		
24-Kurumumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım.	,764		
25-Kurumum övüldüğünde kendimi övülmüş hissediyorum.	,769		
26-Kurumumu başkalarına anlatmaktan zevk alıyorum.	,627		
27-Kurumumun yararı için her türlü fedakarlığı yaparım.	,730		

6.8.2 Güvenirlik Analizleri

Güvenirlik analizleri bir ölçeğin ölçmek istediği verileri tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme seviyesini veren analizlerdir. Bir ölçeğin güvenirliliğini ölçmede en yaygın olarak kullanılan içsel tutarlılık yöntemleridir. Cronbach Alfa katsayısının 0 ile 1 arasında değer alır ve kabul edilebilir bir değerin en az 0,7 olması istenir. Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenlik analizleri için elde edilen Cronbach alfa değerlerini tablo 6.12 de görebilirsiniz. Tablo 6.12’de görüldüğü gibi tüm boyutlar ve kavramlar için 0,8’den büyük sonucu bizlere ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 6.12: Kavramların ve alt boyutların Cronbach Alfa güvenilirlik sonuçları

Kavramlar ve alt boyutlar	Madde sayısı	Cronbach alfa değeri
Soyut Yetenek Yönetimi Boyutu	6	,867
Somut Yetenek Yönetimi Boyutu	9	,925
Yetenek Yönetimi	15	,953
Örgütsel Bağlılık Uyum Boyutu	6	,806
Örgütsel Bağlılık özdeşleşme Boyutu	6	,846
Örgütsel Bağlılık içselleştirme Boyutu	8	,905
Örgütsel Bağlılık	20	,917

6.9 TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER VE KORELASYON ANALİZİ

Bu bölümde kullanılan ölçeklerin tanımlayıcı ortalama ve standart sapma değerlerine yönelik sonuçlara ve korelasyon analizi bulgularına yer verilmektedir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin alt boyutlarına standart sapma ve ortalama değerleri tablo 6.13’de verilmiştir.

Tablo 6.43: Kavramların ve alt boyutların tanımlayıcı istatistik sonuçları

Kavramlar ve alt boyutlar	Ortalama	Standart Sapma
Soyut Yetenek Yönetimi Boyutu	3,178	0,483
Somut Yetenek Yönetimi Boyutu	3,226	0,600
Yetenek Yönetimi	3,214	0,606
Örgütsel Bağlılık Uyum Boyutu	4,235	0,735
Örgütsel Bağlılık özdeşleşme Boyutu	3,340	0,649
Örgütsel Bağlılık içselleştirme Boyutu	3,692	0,563
Örgütsel Bağlılık	3,748	0,869

Katılımcıların en yüksek düzeyde değerlendirdiği değişkenler; örgütsel bağlılığın uyum boyutu ($4,235 \pm 0,735$) ve örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutu ($3,692 \pm 0,563$) olarak gözükmektedir. Bu durum çalışanları maddi ve manevi olarak kuruma bağlı çalışanları olduğu göstermektedir. Fakat en düşük değerleri incelediğimizde yine örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyutu ($3,340 \pm 0,649$) çıkabilmektedir. Bu sonuç bizlerin çalışanları kuruma olan bağlılıklarına rağmen birbirlerine olan bağlılıklarının zayıf olduklarını vermektedir. Yetenek yönetimi kısmında ise soyut yetenek yönetiminden algılananın ($3,178 \pm 0,483$) somut yetenek yönetimine göre daha düşük olduğu gözükmektedir. Bu değerler ise firmanın aslında yapmış olduğu somut yetenek yönetimi boyutunun ($3,226 \pm 0,600$) soyut yetenek yönetimi boyutuna ($3,178 \pm 0,483$) göre daha başarılı algılandığıdır.

Değişkenler arasındaki ilişkinin anlamını, büyüklüğünü ve yönünü belirlemek için en çok kullanılan metot korelasyon analizidir. İki değişken arasındaki doğrusal ilişkileri ortaya çıkaran bu test, doğrusal olmayan bir ilişkide anlamlı çıkmayabilir. Korelasyon katsayısı, bir değişkendeki değişim diğer bir değişkendeki değişiminin ne kadarının açıkladığı gösterir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin alt boyutlarına ilişkin korelasyon analizi sonuçları tablo 6.14’da yer almaktadır.

Tablo 6.14: Kavramlara ve alt boyutlara ait korelasyon analizi sonuçları

Boyutlar	1	2	3	4	5	6	7
Soyut Yetenek Yönetimi Boyutu	1						
Somut Yetenek Yönetimi Boyutu	,813**	1					
Yetenek Yönetimi	,926**	,971**	1				
Örgütsel Bağlılık Uyum Boyutu	,424**	,430**	,443**	1			
Örgütsel Bağlılık özdeşleşme Boyutu	,458**	,445**	,467**	,597**	1		
Örgütsel Bağlılık içselleştirme Boyutu	,330**	,350**	,353**	,464**	,627**	1	
Örgütsel Bağlılık	,475**	,482**	,496**	,813**	,863**	,846**	1
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							

Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde sonuçların 0,330 ile 0,846 arasında değiştiği görülmektedir. En yüksek korelasyon yetenek yönetimi soyut ve somut alt boyutları arasındadır. Farklı kavramlardaki en yüksek korelasyon ise 0,458 ile Örgütsel Bağlılık özdeşleşme Boyutu ile Soyut Yetenek Yönetimi Boyutu arasındadır. Bu iki değişken arasında orta kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir. Yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık arasında ise 0,496 ile yine orta kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir.

6.10 HİPOTEZ TESTLERİ

Çalışma kapsamında yapılan regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde; yetenek yönetimi ölçeğinin alt boyutları olan soyut yetenek yönetiminin bağımlı değişken olan uyum bağlılığı üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna varılmaktadır ($p < 0,05$). Fakat somut yetenek yönetimin bağımlı değişken olan uyum bağlılığı üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir ($p > 0,05$). Bu sonuçlara göre H1a hipotezi kabul edilmekte ama H2a hipotezleri red edilmektedir. Modeldeki bağımsız değişken olan soyut yetenek yönetimi ve somut yetenek yönetimi,

bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık uyum boyutunun yüzde 19,6'sını açıklamaktadır. Yetenek yönetimi ile örgütsel bağlılığın uyum boyutu arasındaki ilişkiye ait regresyon analizi sonuçları tablo 6.15'de gösterilmektedir.

Tablo 6.15: Yetenek yönetimi ile örgütsel bağlılığın uyum boyutu arasındaki ilişkiye ait regresyon analizi sonuçları

ANOVA ^a						
	Standardized Coefficients	t	Sig.	F	Sig.	R Square
	Beta					
(Constant)		15,990	,000	43,468	,000 ^b	0,196
Soyut Yetenek Yönetimi	,279	3,325	,001			
Somut Yetenek Yönetimi	,184	2,202	,028			
a. Dependent Variable: Örgütsel Bağlılık Uyum Boyutu						
b. Predictors: (Constant),Soyut Yetenek Yönetimi, Somut Yetenek Yönetimi						

Çalışmadaki ikinci regresyon testinde; yetenek yönetimi ölçeğinin alt boyutları olan somut ve soyut yetenek yönetimin bağımlı değişken olan özdeşleştirme bağlılığı üzerinde istatistiksel açıdan anlamı etkileri olduğu sonucuna varılmaktadır ($p < 0,05$). Bu sonuçlara göre H1b ve H2b hipotezi kabul edilmektedir. Modeldeki bağımsız değişken olan soyut ve somut yetenek yönetim, bağımlı değişken olan özdeşleşme bağlılığın yüzde 22'sini açıklamaktadır. Yetenek yönetimi ile özdeşleştirme bağlılığı arasındaki ilişkiye ait regresyon analizi sonuçları tablo 6.16'de gösterilmektedir.

Tablo 6.56: Yetenek yönetimi ile örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyutu arasındaki ilişkiye ait regresyon analizi sonuçları

ANOVA ^a						
	Standardized Coefficients	t	Sig.	F	Sig.	R Square
	Beta					
(Constant)		13,459	,000	50,111	,000 ^b	,220
YY_SOMUT_ORT	,233	2,825	,005			
YY_SOYUT_ORT	,258	3,121	,002			
a. Dependent Variable: Örgütsel Bağlılık Özdeşleme Boyutu						

b. Predictors: (Constant),Soyut Yetenek Yönetimi, Somut Yetenek Yönetimi

Çalışma yapılan diğer bir regresyon testinde; yetenek yönetimi ölçeğinin alt boyutları olan somut yetenek yönetiminin bağımlı değişken olan uyum bağlılığı üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna varılmaktadır ($p < 0,05$). Fakat soyut yetenek yönetimin bağımlı değişken olan uyum bağlılığı üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir ($p > 0,05$). Bu sonuçlara göre H1c hipotezi kabul edilmekte ama H3c hipotezleri red edilmektedir. Modeldeki bağımsız değişken olan soyut yetenek yönetimi ve somut yetenek yönetimi, bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık uyum boyutunun yüzde 12,5'ini açıklamaktadır. Yetenek yönetimi ile örgütsel bağlılığın uyum boyutu arasındaki ilişkiye ait regresyon analizi sonuçları tablo 6.17'de gösterilmektedir.

Tablo 6.67: Yetenek yönetimi ile örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutu arasındaki ilişkiye ait regresyon analizi sonuçları

ANOVA ^a						
	Standardized Coefficients					
	Beta	t	Sig.	F	Sig.	R Square
(Constant)		18,307	,000	25,522	,000 ^b	,125
YY_SOMUT_ORT	,269	3,075	,002			
YY_SOYUT_ORT	,098	1,125	,261			
a. Dependent Variable: Örgütsel Bağlılık İçselleştirme Boyutu						
b. Predictors: (Constant),Soyut Yetenek Yönetimi, Somut Yetenek Yönetimi						

Çalışmadaki son regresyon testinde; yetenek yönetimi ölçeğinin alt boyutları olan somut ve soyut yetenek yönetimin bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı etkileri olduğu sonucuna varılmaktadır ($p < 0,05$). Bu sonuçlara göre H1d ve H2d hipotezi kabul edilmektedir. Modeldeki bağımsız değişken olan soyut ve somut yetenek yönetim, bağımlı değişken olan özdeşleşme bağlılığın yüzde 24,6'sını açıklamaktadır. Yetenek yönetimi ile özdeşleştirme bağlılığı arasındaki ilişkiye ait regresyon analizi sonuçları tablo 6.18'de gösterilmektedir.

Tablo 6.18: Yetenek yönetimi ile örgütsel bağlılığın arasındaki ilişkiye ait regresyon analizi sonuçları

ANOVA ^a						
	Standardized Coefficients					
	Beta	t	Sig.	F	Sig.	R Square
(Constant)		20,092	,000	58,021	,000 ^b	,246
YY_SOMUT_ORT	,311	3,838	,000			
YY_SOYUT_ORT	,207	2,548	,011			
a. Dependent Variable: Örgütsel Bağlılık Kavramı						
b. Predictors: (Constant),Soyut Yetenek Yönetimi, Somut Yetenek Yönetimi						

Yapılan regresyon analizleri sonucunda çalışmanın hipotezlerinin kabul ve red durumları tablo 6.19’da gösterilmektedir.

Tablo 6.19: Hipotezlerin kabul ve ret durumlarının özeti

Hipotez No	Hipotez	R	R ²	Sig.	p	Kabul/Ret
H2a	Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin somut algılarının uyum bağlılıkları üzerine anlamlı bir etkisi vardır.	,443 ^a	,196	,001	p<0,05	Kabul
H1a	Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin soyut algılarının uyum bağlılıkları üzerine anlamlı bir etkisi vardır.			,028	p>0,05	Red
H2b	Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin somut algılarının özdeşleştirme bağlılıkları üzerine anlamlı bir etkisi vardır.	,469 ^a	,220	,005	p<0,05	Kabul
H1b	Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin soyut algılarının özdeşleştirme bağlılıkları üzerine anlamlı bir etkisi vardır.			,002	p<0,05	Kabul
H2c	Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin somut algılarının içselleştirme bağlılıkları üzerine anlamlı bir etkisi vardır.	,354 ^a	,125	,002	p<0,05	Kabul
H1c	Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin soyut algılarının içselleştirme bağlılıkları üzerine anlamlı bir etkisi vardır.			,261	p>0,05	Red
H2d	Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin somut algılarının örgütsel bağlılıkları üzerine anlamlı bir etkisi vardır.	,443 ^a	,196	,000	p<0,05	Kabul

H1d	Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin soyut algılarının örgütsel bağlılıkları üzerine anlamlı bir etkisi vardır.			,011	p>0,05	Red
-----	---	--	--	------	--------	-----

Örgütsel bağlılığın demografik değişkenler ile ilişkisi incelenmek için t-testi ve Anova testleri analizleri yapılmıştır. Derece gösteren ve iki den fazla seçenekler için tek yön Anova testi yapılmış ve varyansların homojenliği incelenmiştir. Derece göstermeyen ve iki seçenekli değerler için ise t-testi analizleri yapılmıştır. Analizlerin çıktısı olarak elde edilen değişkenlerin sonuçları aşağıda tablo 6.20’de paylaşılmıştır.

Tablo 6.20: Örgütsel bağlılığın demografik değişkenlere göre farklarını Anova ve t-testi sonuçları

Demografik Değişkenler				
T-testi		t	p	Sonuç
Örgütsel bağlılık gösterme eğilimleri katılımcıların cinsiyetine göre farklılık gösterir.		0,439	0,661	hayır fark göstermez
Örgütsel bağlılık gösterme eğilimleri katılımcıların medeni durumlarına göre farklılık gösterir.		0,992	0,322	hayır fark göstermez
Anova Testi		F	p	Sonuç
Örgütsel bağlılık gösterme eğilimleri katılımcıların yaşlarına göre farklılık gösterir.		2,663	,032	evet fark gösterir
Örgütsel bağlılık gösterme eğilimleri katılımcıların öğrenim durumlarına göre farklılık gösterir.		3,292	,011	Evet fark gösterir
Örgütsel bağlılık gösterme eğilimleri katılımcıların firmadaki kıdem sürelerine göre farklılık gösterir.		,810	,520	Hayır fark göstermez
Örgütsel bağlılık gösterme eğilimleri katılımcıların mesleki deneyimlerine göre farklılık gösterir.		1,539	,190	hayır fark göstermez
Örgütsel bağlılık gösterme eğilimleri katılımcıların kadrolarına göre farklılık gösterir.		3,466	,009	evet fark gösterir

7. SONUÇ

Günümüz endüstrisinde yaşanan değişim, insan kaynakları yönetimini personel yönetimi rolleri olan kayıt altına alma, kontrol etme, veri derleme, toplama gibi sorumluluklarından uzaklaştırarak; stratejik insan kaynakları çizgisi doğrultusunda organizasyonların büyümesine, daha öncü rol almasına, işletme stratejisinin belirlenmesine ve stratejin hayata geçirilmesine sebep vermektedir. Bu değişim sürecinde alışla gelmiş insan kaynakları uygulamalarının gereksinimi karşılayamaz konuma gelmesi “yetenek yönetimi” olarak adlandırılan ve insan kaynakları yönetimine eklenen yeni rol ve sorumlulukların getirdiği yeni bir kavram ortaya çıkarmıştır. Yetenek yönetimi, kilit pozisyonlardaki yetenekli çalışanların üst yönetim tarafından en önemli performans sağlayıcı olarak görüldüğü; yetenek stratejisinin işletme hedefleri ile örtüştüğü, yetenekli çalışanların elde tutulması süreçlerini içeren ve üstün yetenekli yüksek potansiyelli çalışanların kendilerini ifade edebilecekleri en uygun ortamı sağlamaya çalışan bir yaklaşımdır (Atlı 2017, s. 189).

Yetenek yönetimin alt boyutlarından elde tutama ile ilgili ise otomotiv işletmelerinde bu konuya özellikle önem verilmekte ve üst yönetimin skor kartlarında yer almaktadır. Yapılan çalışmalar ve programlar yetenekli çalışanların elde tutulmasının önemine inanıldığını göstermektedir. Bu doğrultuda finansal gücü yüksek ve yeni yapılanmakta olan otomotiv işletmeleri hem cezbetme hem de elde tutama rekabetçi ücret politikasından faydalanmaktadır. Bunun dışında diğer elde tutma uygulamaları bağlğında söz ettiğimiz uygulamalar yürütölmektedir. Bunlardan ön plana çıkan katılımcı yönetim anlayışının sağlanmaya çalışılması, sosyal bağın güçlendirilmesi gibi uygulamalardır (Atlı 2017, s. 192).

Çalışmada toplanan verilerle yapılan analizlerde çalışanların yetenek yönetiminde duydukları memnuniyet algısı 5 üzerinden 3,202 seviyede gözökmektedir. Yetenek yönetimi içerisindeki alt boyutlar incelendiğinde ise soyut yetenek yönetimi memnuniyet algısı ortalaması 3,178 ve somut yetenek yönetimi memnuniyet algısı ise 3,226 ile ölçölmüştür. Çalışanların algıladığı somut yetenek yönetimi somut yetenek yönetimine

göre daha yüksek olmasının sebebi, bireylerin yeteneklerinin somut olarak takdir edilmesi fakat soyut olarak takdir edilmemesinden kaynaklanıyor şeklinde açıklanabilir.

İşletmeler çalışanların yalnızca emek veya bilgisinden değil, aynı zamanda onların fikri gücünden, üstün yeteneklerinden ve sahip oldukları yüksek potansiyelden en verimli nasıl faydalanabileceklerini arayışı içindedirler. İşletimlerdeki üst yönetimler bu konuyla ilgili çalışmalara gün geçtikçe daha çok önem vermekteler. Bu nedenle işletimlerin çalışanlara yönelik bakış açılarında, uygulamalarında bir değişim ve dönüşüm süreci yaşanmaktadır. Bu değişim ve dönüşümü zamanında yakalamak için insan kaynakları yönetimin uygulamalarının içinde yetenek yönetimi konusun işletmeler açısından en öncelikli ve kritik uygulama alanı olarak önem arz etmeye başladığını görülmektedir. İşletmelerin sahip oldukları entelektüel sermayenin gücünde, pazar payında, bilgi ve teknolojisinde olabilecek olumsuzlukları telafi edebilmek yetenekli çalışanla olabilecek olumsuzluklarla karşılaştırıldığında daha kolay olabileceği söylenebilir (Özer 2017, s. 160).

Çalışmada yetenek yönetimi olan memnuniyetin daha yüksek seviyelerde bulunması araştırma kümesinin olası iş gören kaybının daha kolay atlatılmasına sebebiyet sağlayacağı söylenebilir. İşletme üst yönetiminin sadece soyut değil aynı zamanda somut değerlendirmelerde de bulunması gereklidir. Çünkü küresel pazardaki payını korumak, bilgi ve teknolojiadaki gelişimleri kaçırmamak ve küresel dönüşümden geri kalmamak için kilit pozisyonların soyut ve somut olarak daha çok değerlendirilmesi ve olası yetenekli çalışan kayıplarını atlatabilmek için yedekleme çalışmalarına ağırlık vermesi gereklidir.

Araştırmadaki çalışanların yeteneklerine göre sınıflandırılması veya temel yetenek ve yetkinliklerinin belirlenmesi çalışanların algıladığı yetenek yönetimini olumlu etkileyecektir. Çünkü çalışanların değerlendirmelerinde yetenek yönetimini 5 üzerinden 4,309 ile önemli bulmaktadır. Fakat çalışanlar 5 üzerinden 2,638 olarak memnun ve 2,716 olarak da başarılı bulmuşlardır. Yetenek yönetimini çalışanların önemsemediği fakat yönetimin daha az önemsemediği yorumlanabilir. Üst yönetimin bir an önce yetenek yönetimi stratejisinin gözden geçirmesi gerektiği, yetenek yönetimindeki yetki ve sorumlukların gözden geçirilmesine gereksinim olduğu ve yetenek yönetimi uygulamalarının kontrol edilmesi ihtiyaç olduğu bu bulgular ile söylenebilir. Verilerde standart sapmalara baktığımızda ise yetenek yönetimin soyut boyutunun 0,483, somut

boyutunun 0,600 olduğunu ve de genel yetenek yönetimi uygulamalarından duyulan memnuniyet algısının ortalaması ise 0,606 seviyesidir. Standart sapmaların düşük olması ankete katılan çalışanların soruları genellikle aynı doğrultuda anladıklarını gösterdiği söylenebilir.

Yetenek yönetimi uygulamalarından genel olarak duyulan memnuniyetin soyut yetenek yönetimi ve somut yetenek yönetimi memnuniyet algısından daha düşük olmasının sebebi; soyut yetenek yönetimin soyut yetenek yönetiminden daha düşük puan alması ile alakalı olduğu söylenilir. Ayrıca çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarını ciddiye alması somut yetenek yönetimi algısının somut yetenek yönetimi algısına göre daha yüksek seviyede olmasını desteklemektedir. Somut yetenek yönetimi tanımlayan son iki anket sorusunun puanlarının düşük olması için farklı çalışma yapılmalıdır. Çünkü buradaki iki cevabın çok düşük puan alması genel analizlerle çekişmektedir. Çalışanların bu iki soruyu cevaplandırırken diğer örgütsel davranış konuları olan çalışan memnuniyeti veya örgütsel adalet gibi konular ile karıştırdıkları söylenebilir. Memnuniyetin artırılması gereklidir çünkü piyasadaki yetenek kıtlığında çalışanların elde tutulması yeteneklerinin iyi değerlendirilmediği için zor olabilir. Ödüllendirme ve kariyer planlaması konusunda yine üst yönetimin sadece yetenekli aday çalışanların belirlenmesi ve çekilmesi değil aynı zamanda işletmeye olan bağlılıklarının arttırılması sağlayan insan kaynakları stratejisi yürütmesi gerekli olduğu savunulabilir.

Çalışanların örgüte olan katkılarının artmasında etken olan en önemli faktörlerden bir tanesi, çalışanların içinde bulundukları işletmelere karşı hissetmiş oldukları bağlılıklarıdır. Bu kapsamda düşünüldüğünde, faaliyet alanı ne olursa olsun, herhangi bir işletmede yöneticilik görevini yerine getiren yöneticilerin, çalışanların bağlılıklarını arttıracak bir dizi faaliyetlerde bulunmalarının gerekmektedir. Dolayısıyla, işletmelerdeki yöneticilerin çalışanların işletmeye olan bağlılık düzeylerini güçlendirecek ve böylelikle onların işletmede kalmasına sağlayacak insan kaynakları faaliyetlerini geliştirmeleri ve uygulamalarına ağırlık vermesi önemli hale gelmiştir. Şirket yöneticileri bunu sağlarken her bir bağlılık türünün özünü iyi anlamalı ve çalışanların da bu doğrultuda yönlendirilmesine özen gösterilmiştir. (Gündoğdu 2018, s. 74)

Araştırmadaki verilerin analizi sonucunda örgütsel bağlılığın 5 üzerinden 3,755 olarak bulunması kurum içerisindeki çalışan bağlılığın iyi seviyede olduğunu gözlemlenebilir. Alt boyutlarına bakıldığında ise örgütsel bağlılık uyum boyutunun 4,235 olarak en yüksek bağlılığın boyutu olduğu görülmüştür. İkinci sıradaki uyum boyutu ise içselleştirme boyutu olan 3,692 seviyesidir. En düşük olan bağlılık boyutu ise 3,340 değeri ile özdeşleşme boyutudur. Araştırmadaki örgütsel bağlılık boyutlarının birbirlerinden uzak olması araştırmanın ileri boyutlara taşınması gerek olduğunu savunulabilir. Araştırmadaki standart sapma değerinin 0,869 olması ise soruların bir miktar daha anlaşılır olmasını gösterebilir. İçselleştirme ile uyum alt boyutları arasındaki 0,172 lik standart sapma farkı uyum boyutundaki son iki sorunun doğru algılanmadığını gösterebilir. Çünkü özdeşleşme boyutunun standart sapması içselleştirme standart sapmasına yakın olup 0,86 değerindedir. Uyum boyutunun standart sapmasının düşürüldüğünde daha da ortalamanın daha da yükseleceğini muhtemeldir.

Çalışmadaki örgütsel bağlılık özdeşleşme boyutunun diğer boyutlara göre düşük çıkmasının sebebini yetenek yönetiminden duyulan genel memnuniyet ve hissedilen başarının düşük ve de yetenek yönetiminin önem derecesinin yüksek olmasıyla açıklanabilir. Çalışanlar yetenek yönetimini önemsiyor fakat başarılı bulmadığı gibi memnun da olmuyor bu doğrultuda çalışanların kendilerini işletme ile özdeşleştiremiyor. Diğer bir bakış açısı ile bakıldığında ise çalışanların somut yetenek yönetiminden soyut yetenek yönetimi de göre daha memnun olduklarını üst yönetimin yetenek yönetimi ile ilgili düşüncelerini çalışanlarına aktaramadığından kaynaklandığı söylenebilir. Üst yönetim yetenek yönetime önem vermesine rağmen vermiyormuş gibi gözüküyor olduğunu söylemek yanlış olmayacağı gibi üst yönetimin iletişimi güçlendirerek uygulamaları daha açık ve anlaşılır şekilde çalışanlarına aktarması gerektiği söylemek doğru olacaktır.

Araştırmadaki örgütsel bağlılık özdeşleşme boyutunun düşük çıkması işletme içerisindeki farklı örgütsel davranış alt bilim dallarına çalışması gerektiğini gösterebilir. Özdeşleşme alt boyutunun isteklendirme, iş tatmini veya örgütsel sinizm ile alakalı olması söz konusu olabilir. Bu sebeple mükemmel organizasyonun oluşturulması için araştırma ve çalışmaların devam edilmesi gereklidir. Yetenek yönetimi ile örgütsel bağlılığın anlamlı

ilişkisi kanıtlayan, literatürü destekleyen aynı zamanda da uygulamacılara katkı sağlayan ve kaynak niteliği olan bu araştırmanın sonuçlarını alan çalışmalar ile özdeşleşmektedir.



KAYNAKÇA

Kitaplar

- Akar, F., 2015. *Yetenek Yönetimi*. Ankara: İmge Yayıncılık.
- Ataman, A., 1998. Özel Eğitim. A. Ü. Yayınları (Dü.). içinde Eskişehir: Yayın No:561.
- Atlı, D., 2017. *İnsan Kaynaklarının Yönetiminin Yeni Vizyonu Yetenek Yönetimi* (Geliştirilmiş 3. Baskı b.). İstanbul : Abaküs.
- Baltaş, A., 2016. *İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK* (2 b.). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Cheese, S., Gong, Y., & Shum, C., 2008. *The Talent Powered Organizations Strategies for Globalization*. UK: MPG Books.
- Dave, U., 2009. *İK yetkinlikleri* (Çev. Nazlı Şahinbaş Köksal b.). İstanbul: Hümanist Kitap Yayıncılık.
- Eryılmaz, B., 2002. *Kamu Yönetimi*. İstanbul: Erkam Matbaa.
- Eyüboğlu, S., & Cimcoz, A. M., 1980. *Platon* (4 b.). istanbul: Remzi Kitabevi.
- Greco, R. B., 2004. How Boards Can Shape Talent Plannig and Development. *Talent Management Handbook* (s. 259-262). içinde USA: Mcgraw-Hill.
- Gündoğdu, A., 2018. *Liderlik davranışları Ve Örgütsel Bağllık*. İstanbul: Kriter.
- Hançerlioğlu, O., 1995. *Dört Bin Yıllık Düşünce, Sanat ve Bilim Tarihinin Klasik Yapıtları Üzerine Eleştirel İnceleme* (Altıncı Baskı b.). İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Heller, A., Mönks, F., Subotnik, R., & Strenberg, J., 2000. *International Handbook of Giftedness and Talent* (2 b.). Oxford: elsevier.
- İz, F., & Alderson, A., 1984. *The Oxford Turkish - English Dictionary* (3 b.). İstanbul: Oxford University Press.
- Kolektif., 1995. *Cambridge Advanced Learner's Dictionary* (4th b.). Cambridge:
- Maesen, V., & Schakel., 1999. Lodewijk.
- McKinsey & Company, I., 2001. *The War for Talent, Organization and Leadership Practice*. USA: McKinsey & Company, Inc.
- Micheal, E., Handfield-Jones, H., & Azelrod, B., 2001. *The Wat for Talent*. McGraw-Hill Professional.

- Özer, Ş., 2017. *Yetenek Yönetimi Konaklama İşletmelerinin Yenilik Performasına Yönelik Bir Araştırma* (1. b.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Renzulli, Joseph, S., & Sally, M., 1997. *The Schoolwide Enrichment Model* (2 b.). Mansfield : Creative Learning Press.
- Stenberg, Robert, J., Davidson, & Janet, E., 2005. *Conceptions of Giftedness* (2 b.). Cambridge : Cambridge University Press.
- Stenberg, R. J., & Grigorenk, E., 2002. *The general factor of intelligence*. Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- TDK Sözlük., 2019. *TDK Sözlük*. MART 02, 2019 tarihinde <http://www.tdk.gov.tr/> adresinden alındı
- Toffler, A., & Toffler, H., 1996. *Zenginlik Devrimi* (Selim Yeniçeri (Çev.) b.). İstanbul: Koridor yayınları.

Süreli Yayınlar

- Abraham, R., 2000. Organizational Cynicism: Bases and Consequences. *Generic, Social and General. Psychology Monographs*, 26(3), 269-292.
- Balay, R., 2001. Özel ve Resmi Liselerde Örgütsel Bağlılık Organizational Commitment at Public and Private High Schools. *Eurasian Journal of Educational Research*, 92-99.
- Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A., & Sumelius, J., 2013. Talent or not? Employee reactions to talent identification. *Human Resource Management*, 52(2), 195-214.
- Boudreau, J. W., 2013. Appreciating and ‘retooling’ diversity in talent management conceptual models: A commentary on “The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resources Management Review*, 23(4), 286-289.
- Collings, D. G., & Mellahi, K., 2009. Strategic Talent Management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- Collings, D., & Mellahi, K., 2009. Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review* (s. 304-313). içinde
- Dean, J. J., Brandes, P., & Dharwadkar, R., 1998. Organizational Cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 345.
- Dean, J. J., Brandes, P., & Dharwadkar, R., 1998. Organizational Cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R., 1998. Organizational Cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 346.
- Dhar, R. I., 2015. Service quality and the training of employees: The mediating role of organizational commitment. *Tourism Management*, 46, 419-430.
- Gary, E., 1997. Giftedness and Talent in the Arts. *Journal of Aesthetics Education*, 31(4), 65-77.
- Gbadamosi, G., 2003. HRM and the commitment rhetoric: Challenges for Africa. *Management Decision*, 41(3), 274-280.

- Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., & Papermas, 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.
- Gravan , T., Carbery, R., & Rock, A., 2012. Mapping talent development: definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 5-24.
- Iqbal, S., Qureshi, T. M., Khan, M. A., & Hijazi, S. T., 2013. Talent management is not an old wine in a new bottle. *African Journal of Business Management*, 7(35), 3609-3619.
- Karadal, K., Sabuncuouğlu, Z., & Uçar, A., 2019. Investigation of The Relationship Between Organizational Cynism and Organizational Commitment. Lefkosa: 3. International EMI Entrepreneurship and Social Sciences Congress.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A., 2002. Examining the Human Resource Architecture The Relationships among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517-543.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J., 2006. Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16 (s. 139-145). içinde
- Losey, M. R., 1999. Mastering Competencies of HR Management. *Human Resources Management*, 38(2), 99.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J., 1984. Testing the" side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of applied psychology*, 69(3), 372-378.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J., 1991. A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment. *Human Resources MAnagement Review*, 1(1), 67.
- Meyer, J. P., Morin, A. J., & Wasti, A. S., 2017. Employee commitment before and after an economic crisis: A stringent test of profile similarity. *human relations*, 71(9), 1204-1233.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatyly, I. R., Goffin, R. D., & Jakson, D. N., 1989. Organizational Commitment and Job Performances: It's the Nature of the Commitment That Counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152-156.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Laryssa, T., 2002. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of

- Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Mucha, T. R., 2007. The Art and Sience of Talent Managment. *ORganizational Development Management Journal*, 22(4).
- Pfeffer, J., 2001. Fighting the war for talent is hazardous to your organization's health',. *Organizational Dynamics*, 29(4), 248-259.
- Somaya, D., & Williamson, I. O., 2008. Rethinking The War For Talent. *Mit Sloan Magament Review*, 49(4).
- Stairs, M., Galpin, M., Page, N., & Linley, A., 2006. Retention on a knife edge: The. *Selection&Development Review* (s. 19). içinde
- Şen , A., & Çırpan, H., 2009. İşletmelerde yeteneği geliştirmede etkili bir araç yetenek yönetimi. *Çevre Dergisi*, 17(52), 110-117.
- Utkulu, H., 2008. Örgüte duygusal, normatif ve deam bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2).

Diğer Yayınlar

- Bahadınli, H. S., 2013. İşletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisi (ilaç, tekstil ve otomotiv sektörlerinde araştırma), Yayınlanmamış doktora tezi. Marmara Üniversitesi: SBE.
- Budak, İ., 2008. *Matematikte Üstün Yetenekli Öğrencileri Belirlemede Bir model*.
- Carman-Tobin, M. B. (2011). Organizational commitment among licensed practical nurses: exploring associations with empowerment, conflict and trust. Iowa: University of Iowa.
- Eryılmaz, B., 2002. *Kamu Yönetimi*. İstanbul: Erkam Matbaa.
- Fındık, M., & Eryeşil, K., 2012. Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *International Iron & Steel Symposium* (s. 1250-1255). Karabük: International Iron & Steel Symposium.
- Genç, O., 2006. Yetenek Yönetiminde Başarılı Örnekler. İstanbul: 14. Ulusal İnsan Kaynakları Yönetimi Kongresi Sunumu.
- Grusky, O., 1966. Career Mobility and. Los Angeles: University Of California.
- Heller, A., Mönks, F., Subotnik, R., & Strenberg, J. (2000). *International Handbook of Giftedness and Talent* (2 b.). Oxford: elsevier.
- Maesen, V., & Schakel., 1999. Lodewijk.
- Ogunfowora, B., 2016. Media Depictions of CEO Ethics and Stakeholder Support of CSR. *Springer Science+Business Media Dordrecht*, 359.
- Payne, B. P., 2010. relationships of communication between deployed citizen-soldiers and colleagues on organizational commitment. Kansas City: Graduate Faculty of the University of Kansas.
- Salancik, G. R., 1977. Commitment is too easy. USA: Organizational Dynamics.
- TDK Sözlük., 2019. *TDK Sözlük*. MART 02, 2019 tarihinde <http://www.tdk.gov.tr/> adresinden alındı
- Topçu, Y. F., 2009. Üstün Yeteneklilerin ve Zekalıların eğitiminde Tarihi açısından Gulamhane ve Ahlak Nasr-ı. Eskişehir: Üstün Yetenekli Çocuklar Ulusal kongresi Sözlü Bildirisi.

EKLER



EK A.1 ANKET FORMU

Bu anket formu Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülmekte olan **"Örgütsel Sinizim ve Yetenek Yönetimin Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi"** başlıklı yüksek lisans tez çalışması için yapılmaktadır. Sizlerden edinilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Lütfen anket formuna **adınızı, soyadınızı veya kimliğinizi belirten hiçbir şey yazmayınız**. Soruları, parantez içindeki boşluklara X işareti koyarak cevaplandırınız. Örnek: (X).

Sorulara eksiksiz, gerçekçi ve içtenlikle cevap vermeniz, bu araştırmanın amacına ulaşmasına katkıda bulunacaktır.

Literatüre bilimsel katkı sunacak bu araştırma ve uygulamaya katkılarınız için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU

Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F.

İşletme Bölümü (Tez Danışmanı)

(Y.L.Öğrencisi)

İlhan ALYAY

Bahçeşehir Üniversitesi

İşletme

Bölümü

1- Lütfen size uygun cevabı işaretleyiniz.

KİŞİSEL BİLGİLER						
1	Cinsiyetinizi Belirtiniz	Erkek ()	Kadın ()			
2	Medeni Durumunuzu Belirtiniz	Bekâr ()	Evli ()			
3	Yaşınızı Belirtiniz	18-25 ()	26-30 ()	31-35 ()	36-40 ()	41 ve Üstü ()
4	Öğrenim Düzeyinizi Belirtiniz	İlkokul ()	Lise ()	Yüksekokul ()	Lisans ()	Yük. Lisans ()
5	Kadronuzu Belirtiniz	Operatör ()	Ekip Lideri ()	Sorumlu ()	Uzman ()	Yönetici ()
6	Bulunduğunuz Firmadaki Hizmet Sürenizi Belirtiniz	0-3 ()	4-6 ()	7-9 ()	10-12 ()	12 ve Üstü ()
7	Başka İşletmelerde Dâhil Mesleğinizi Kaç Yıldır Yapıyorsunuz?	0-3 ()	4-6 ()	7-9 ()	10-12 ()	12 ve Üstü ()

2- Lütfen her bir soruya ilişkin katılım düzeyinizi “X” işareti koyarak, yargılara katılım düzeyinizi belirtiniz.

YETENEK YÖNETİMİ GENEL MEMNUNİYET ALGISI ÖLÇEĞİ (Shawn Fegley)						
1	İşletmenizin yetenek yönetimi sistemi uygulamalarına sahip olması sizce ne derecede önemlidir.	Hiç önemli değil ()	Önemsiz ()	Ne önemli Ne önemsiz ()	Önemli ()	Çok önemli ()
2	Şirketinizde uygulanan yetenek yönetimi uygulamalarından genel olarak ne derecede memnunsunuz?	Hiç Memnun Değilim ()	Memnun Değilim ()	Ne memnunum Ne memnun değilim ()	Memnunum ()	Çok Memnunum ()
3	Şirketinizin yetenek yönetimi uygulamalarını ne derecede başarılı buluyorsunuz?	Çok başarısız ()	Başarısız ()	Ne başarılı ne de başarısız ()	Başarılı ()	Çok başarılı ()

3- Lütfen her bir soruya ilişkin katılım düzeyinizi “X” işareti koyarak, yargılara katılım düzeyinizi belirtiniz.

SORU NO	YETENEK YÖNETİMİ ALGISI ÖLÇEĞİ (Shawn Fegley)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalışanları işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirir.	()	()	()	()	()
2	Her seviyedeki çalışanlar için geniş bir halef havuzunu oluşturur.	()	()	()	()	()
3	Çalışanların işletmede kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.	()	()	()	()	()
4	Çalışanların işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.	()	()	()	()	()
5	Çalışanların emeklerine değer veren bir kültür oluşturur.	()	()	()	()	()
6	Çalışanların yaptıkları işe şiddetle inandıkları bir kültür yaratır.	()	()	()	()	()

7	Çalışanların her gün işe gelmek için heyecanlandıkları bir ortam yaratır.	()	()	()	()	()
8	Çalışanların fikirlerinin dinlendiği ve değer gördüğü bir ortam yaratır.	()	()	()	()	()
9	Kariyer gelişimi ve yükselme fırsatlarını destekleyen politikalara sahiptir.	()	()	()	()	()
10	Mevcut çalışan ve işe başvuran adayların yetkinlik seviyelerindeki farkları belirler	()	()	()	()	()
11	İşletme büyüyüp geliştikçe yaratılacak boş pozisyonları belirler.	()	()	()	()	()
12	Çalışanları yaptıkları işleri etkileyecek kararları almaları konusunda yetkilendirir.	()	()	()	()	()
13	Doğru işe doğru insanı yerleştirir	()	()	()	()	()
14	Mevcut çalışanlarına işlerini daha iyi yapmalarına imkân tanıyacak uygun eğitimi verir.	()	()	()	()	()
15	Mevcut çalışanlarına işin gerektirdiği önemli becerilere hâkim olduklarında maaş ayarlaması yapar.	()	()	()	()	()
16	En yüksek performansı gösteren çalışanlarını ödüllendirir.	()	()	()	()	()

4- Lütfen her bir soruya ilişkin katılım düzeyinizi “X” işareti koyarak, yargılara katılım düzeyinizi belirtiniz.

SORU NO	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ (Prof. Dr. Refik Balay)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Bu kurumdaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygıyla yapıyorum.	()	()	()	()	()
2	Bu kurumda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum.	()	()	()	()	()
3	Emek ve birikimlerim bu kurumdan ayrılmamı engelliyor.	()	()	()	()	()
4	Kurumun başarısına ilişkin çabamın mesai saatleriyle sınırlı olduğunu düşünüyorum.	()	()	()	()	()

5	Bu kuruma uyum sağlamada güçlük çekiyorum.	()	()	()	()	()
6	Bu kurumun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum.	()	()	()	()	()
7	Bu kurumda çalışma şevkimin her geçen gün azaldığını hissediyorum.	()	()	()	()	()
8	Bu kurumda yönetimin beni okula bağlama çabalarından rahatsızlık duyuyorum.	()	()	()	()	()
9	Bu kurumun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.	()	()	()	()	()
10	Bu kurumun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum.	()	()	()	()	()
11	Bu kurumun mesleğimle ilgili değişiklik ve yenilikleri takip etme olanağı sağladığı kanısındayım.	()	()	()	()	()
12	Bu kurum işimde beni en yüksek performansı göstermeye özendiriyor.	()	()	()	()	()
13	Bu kurumun eğitim ve öğretim etkinlikleri açısından uygun bir ortam sağladığını düşünüyorum.	()	()	()	()	()
14	Çalışma arkadaşlarımla kurum dışında da sık sık birlikte oluyorum.	()	()	()	()	()
15	Başka bir yerde çalışma olanağım olduğu halde bu kurumda çalışmayı tercih ediyorum.	()	()	()	()	()
16	Bu kurumda yeteneklerimi en üst düzeyde gerçekleştirdiğime inanıyorum.	()	()	()	()	()
17	Kurumumun başarısı için beklenenin ötesinde çaba gösteriyorum.	()	()	()	()	()
18	Bu kurumun geleceğini gerçekten düşünüyorum.	()	()	()	()	()
19	Bu kurumun problemlerini kendi problemim olarak algılıyorum.	()	()	()	()	()
20	Kurumuma karşı yapılan eleştirileri kendime yapılmış sayarım.	()	()	()	()	()
21	Zamanın çoğunu kurumuma ilişkin etkinlikler dolduruyor.	()	()	()	()	()
22	Kurumumun değerleriyle bireysel değerlerim oldukça benzerdir.	()	()	()	()	()
23	Kurumumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum.	()	()	()	()	()
24	Kurumumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım.	()	()	()	()	()
25	Kurumum övüldüğünde kendimi övülmüş hissediyorum.	()	()	()	()	()
26	Kurumumu başkalarına anlatmaktan zevk alıyorum.	()	()	()	()	()
27	Kurumumun yararı için her türlü fedakârlığı yaparım.	()	()	()	()	()

EK A.2 ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: İlhan Alyay

Doğum Tarihi: 29.04.1986

Medeni Hali: Ebru Alyay ile Evli, Ece Alyay ve Mete Alyay isimli bir kızı ve bir oğlu var

Sürücü Belgesi: B sınıfı - 2004

Askerlik: Tamamlandı

Tel : +90 (506) 795 44 85

E-mail : ilhanalyay@gmail.com

Sürekli Adresi: Çiftelavuzlar M. Ocak S. Npo.2 Osmangazi Bursa

Yabancı Dili: İngilizce - ÜDS: 59

Lise: Gazi Anadolu Lisesi – 2004

Lisans: İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü – İngilizce Makine Mühendisliği – 2011

Yüksek Lisans: Bahçeşehir Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü – İşletme Anabilim Dalı

Son İş Yeri: Beyçelik Gestamp – Üretim Yöneticisi – 15.10.2011 – Devam Ediyor

Üyelik: Makine Mühendisleri Odası – 2005 – Devam Ediyor

Referans: Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU +90 (532) 244 55 50

Prof. Dr. İsmail TATLIOĞLU +90 (532) 281 69 64