

T.C
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**KİŞİYE ÖZGÜ (İDİOSİNKRATİK)
ANLAŞMALARIN ÇALIŞANI ELDE
TUTMAYA ETKİSİ ve BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

YAREN ZENGİN

İstanbul, 2016

T.C
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**KİŞİYE ÖZGÜ (İDİOSİNKRATİK)
ANLAŞMALARIN ÇALIŞANI ELDE
TUTMAYA ETKİSİ ve BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

YAREN ZENGİN
Danışman: PROF. DR. CANAN ÇETİN

İstanbul, 2016



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

İŞLETME Anabilim Dalı YÖNETİM VE ORGANİZASYON Bilim Dalı TEZLİ
YÜKSEK LİSANS öğrencisi YAREN ZENGİN'nin KİŞİYE ÖZGÜ (İDİOSİNKRATİK)
ANLAŞMALARIN ÇALIŞANI ELDE TUTMAYA ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA adlı tez
çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 10.01.2017 tarih ve 2017-1/36 sayılı kararıyla
oluşturulan jüri tarafından oy birliği oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 19 / 01 / 2017

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

1. Tez Danışmanı	Prof. Dr. CANAN ÇETİN	
2. Jüri Üyesi	Prof. Dr. NESRİN SUNGUR ÇAKMAK	
3. Jüri Üyesi	Yrd. Doç. Dr. SERDAR BOZKURT	

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı : Yaren ZENGİN
Anabilim Dalı : İşletme
Programı : Yönetim ve Organizasyon
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Canan ÇETİN
Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans - Ocak 2017
Anahtar Kelimeler : Kişiyi Özgü (İdiosinkratik) Anlaşmalar, Çalışanı Elde Tutma

ÖZET

KİŞİYE ÖZGÜ(İDİOSİNKRATİK) ANLAŞMALARIN ÇALIŞANI ELDE TUTMAYA ETKİSİ ve BİR ARAŞTIRMA

Çalışmada kişiyi özgü (idiosinkratik) anlaşmaların çalışanı elde tutma üzerindeki etkisi yazılım sektöründe yapılan bir araştırma ile ölçülmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda kişiyi özgü anlaşmaların alt boyutları olan; görev ve iş sorumlulukları, program esnekliği, lokasyon esnekliği, finansal teşviklerin çalışanı elde tutmaya etkisi ve ayrıca demografik özelliklerin kişiyi özgü anlaşmalar ve çalışanı elde tutma ile ilişkisi incelenmiştir. Örneklem grubunu İstanbul ili sınırlarında faaliyet gösteren yazılım firmalarında görev yapan 200 kişi oluşturmaktadır. Araştırma, anket yöntemi kullanılarak yürütülmüştür. Katılımcılara demografik özellikler, çalışanı elde tutma ve kişiyi özgü anlaşmalar ile ilgili ölçeklerin yer aldığı üç bölümden oluşan anket formu uygulanmıştır. Elde edilen verilerin analizi SPSS Statistics 17.0 programı ile gerçekleştirilmiştir. Normal dağılıma uygun olduğu saptanan verilerden yararlanarak sosyo-demografik ölçümler, güvenilirlik analizi, frekans analizi, faktör analizi, korelasyon, regresyon analizleri, T testi ve anova testi uygulanmıştır.

Çalışma sonucunda kişiyi özgü anlaşmaların ve kişiyi özgü anlaşmaların alt boyutlarının çalışanı elde tutmaya etki ettiği saptanmıştır. Kişiyi özgü anlaşma algılarının; medeni durum, yaş ve çalışanların işletmede yer aldıkları pozisyon değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği; cinsiyet ve eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre çalışanı elde tutma algılarının ise cinsiyet, medeni durum, yaş ve çalışanların işletmede yer aldıkları pozisyon değişkenlerine göre farklılık gösterdiği; fakat eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Yaren ZENGİN
Field : Business Administration
Programme : Management and Organization
Supervisor : Prof. Dr. Canan ÇETİN
Degree Awarded and Date : Master – January 2017
Keywords : Idiosyncratic Deals, I-Deals, Employee Retention

ABSTRACT

THE EFFECT OF IDIOSYNCRATIC DEALS ON EMPLOYEE RETENTION AND A RESEARCH

The purpose of this study is to investigate effects of idiosyncratic deals on employee retention. The research was conducted with employees who work in software sector. Accordingly, effects of dimensions of idiosyncratic deals; task and work responsibilities, schedule flexibility, location flexibility and financial incentives on employee retention and moreover how demographic features effect i-deals and also employee retention was looked into. Sample group consisted of 200 employees who work in firms that taking place in software sector in İstanbul. The investigation was carried out by using survey method. The survey was formed from three part which are demographic, idiosyncratic deals and employee retention questionnaires. The data set that acquired from surveys was analyzed by using SPSS 17.0 statistical package program. Distribution of data was normal so socio-demographic measurements, reliability analysis, frequency analysis, factor analysis, correlation and regression analysis, T Test, Anova were used.

The result of the study, idiosyncratic deals has effects on employee retention. Employee's perception of I-deals was found to vary depending on their marital status, age, position that they work in variables; on the other hand does not vary depending on sex, educational background variable. Besides, employee's perception of employee retention was found to vary depending on sex, age, marital status and position that they work in variables; but does not vary depending on educational background variable.

ÖNSÖZ

Bugüne kadar maddi ve manevi hiçbir fedakârlıktan kaçınmayarak hep yanımda olup beni destekleyen annem Zöhre ZENGİN başta olmak üzere aileme,

Bu tez çalışmasının gerçekleştirilmesi sürecinde değerli bilgilerini benden esirgemeyen, gerek eğitim gerekse sosyal hayatım ile ilgili tavsiyelerinin hayatıma kattığı önemi asla unutmayacağım saygıdeğer danışmanım Prof. Dr. Canan ÇETİN'e,

Çalışmam boyunca benden bir an olsun yardımlarını sakınmayan yol arkadaşım Tuğçe KUMRAL'a,

Son olarak, doğrudan ya da dolaylı olarak hayatımdan geçerek “ben” olmamı sağlayan herkese tüm kalbimle sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul, 2017

Yaren ZENGİN

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
TABLO LİSTESİ	iv
ŞEKİL LİSTESİ.....	vi
KISALTMALAR	vii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1	
1. KİŞİYE ÖZGÜ (İDİOSİNKRATİK) ANLAŞMALAR.....	4
1.1 KİŞİYE ÖZGÜ(İDİOSİNKRATİK) ANLAŞMALAR TANIMI.....	4
1.2 KİŞİYE ÖZGÜ ANLAŞMALARIN İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ	8
1.3 KİŞİYE ÖZGÜ ANLAŞMALARA BENZER KAVRAMLAR.....	9
1.3.1 Psikolojik Sözleşmeler	9
1.3.2 Sosyal Değişim Teorisi	13
1.3.3 Algılanan Örgütsel Destek Kuramı	15
1.4 KİŞİYE ÖZGÜ ANLAŞMA TÜRLERİ.....	17
1.5 KİŞİYE ÖZGÜ ANLAŞMALARDA YAPILACAK MÜZAKERELER	20
1.6 KİŞİYE ÖZGÜ ANLAŞMALARIN ÇALIŞANLARDA YARATTIĞI ADALET ALGISI.....	23
BÖLÜM 2	
2. ÇALIŞANI ELDE TUTMA(EMPLOYEE RETENTION).....	25
2.1 ÇALIŞANI ELDE TUTMA TANIMI	25
2.2 ÇALIŞANI ELDE TUTMANIN İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ	27
2.2.1 Çalışanların İşletmede Kalma Nedenleri.....	27
2.2.2 Çalışanların İşletmeden Ayrılma Nedenleri	27
2.2.3 Rekabet Avantajı.....	29
2.2.4 Çalışanı Kaybetme Maliyeti.....	31
2.3 ELDE TUTULMASI GEREKEN ÇALIŞANLAR ve ÖZELLİKLERİ	33
2.4 ÇALIŞANI ELDE TUTMA İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	39
2.4.1 Yetenek Yönetimi (Talent Management).....	39

2.4.1.1	Yetenekli Çalışana Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi	43
2.4.1.2	Yetenek Yönetiminde Sorumluluk Dağılımı.....	44
2.4.1.3	Yetenek Yönetimi Süreci	46
2.4.1.4	Yetenek Havuzu	47
2.4.1.5	Yetenek Savaşları.....	48
2.4.2	Entelektüel Sermaye.....	54
2.4.3	Çalışan Devir Oranı.....	57
2.5	ÇALIŞANI ELDE TUTMA STRATEJİLERİ.....	58
2.5.1	Oryantasyon Programı	60
2.5.2	Çıkış Mülakatı	61
2.5.3	İş- Özel Yaşam Dengesi.....	64
2.5.4	Çalışan Memnuniyeti	65
2.5.5	Yan Haklar	67
2.5.6	Ücret.....	70
2.5.7	Ödüllendirme.....	71
2.5.8	Kariyer İmkânı	72
2.5.9	Esnek Çalışma Saatleri.....	73
2.5.10	Fiziksel İyileştirme	76
2.5.11	İş Rotasyonu, İş Zenginleştirme, İş Genişletme.....	78

BÖLÜM 3

3. KİŞİYE ÖZGÜ (İDİOSİNKRATİK) ANLAŞMALARIN ÇALIŞANI ELDE TUTMAYA ETKİSİ ve YAZILIM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA 80

3.1	Kişiyeye Özgü (İdiosinkratik) Anlaşmalar ile İlgili Literatürde Yer Alan Çalışmalar	89
3.2	Çalışanı Elde Tutma ile İlgili Literatürde Yer Alan Çalışmalar	94

BÖLÜM 4

4. YAZILIM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA: KİŞİYE ÖZGÜ (İDİOSİNKRATİK) ANLAŞMALARIN ÇALIŞANI ELDE TUTMAYA ETKİSİ..... 101

4.1	ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ ve AMACI.....	101
4.2	ARAŞTIRMANIN EVRENİ ve ÖRNEKLEMİ	101
4.3	ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	101
4.4	ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	102
4.4.1	Veri Toplama Araçları	102
4.4.2	Araştırmada Kullanılan Ölçekler	103

4.4.2.1	Kiřiye Özgü Anlařmalar Öłçeęi.....	103
4.4.2.2	Çalıřanı Elde Tutma Öłçeęi	103
4.4.2.3	Demografik Bilgiler Formu.....	104
4.5	ARAşTIRMA MODELİ.....	104
4.6	ARAşTIRMANIN HİPOTEZ VE ALT HİPOTEZLERİ	105
4.7	ARAşTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULAR ve YORUMLAR.....	107
4.7.1	Ankete Katılanların Sosyo-Demografik Özellikleri.....	107
4.7.1.1	Cinsiyet	107
4.7.1.2	Medeni Durum	108
4.7.1.3	Yaş	109
4.7.1.4	Eğitim Durumu.....	110
4.7.1.5	Toplam Çalışma Süresi	111
4.7.1.6	Yazılım Sektöründe Toplam Çalışma Süresi	112
4.7.1.7	Çalışmakta Olunan İşyerinde Çalışma Süresi	113
4.7.1.8	Pozisyon Dağılımı.....	114
4.7.1.9	Gelir Dağılımı	115
4.7.2	Araştırma Değişkenlerinin Güvenilirlik Analizi	116
4.7.2.1	Kiřiye Özgü Anlařmalar Öłçeęi İçin Güvenilirlik Analizi	116
4.7.2.2	Çalıřanı Elde Tutma Öłçeęi İçin Güvenilirlik Analizi.....	116
4.7.3	Faktör Analizleri	117
4.7.4	Hipotezlerin Test Edilmesi.....	121
4.7.4.1	Korelasyon Analizi.....	121
4.7.4.2	Regresyon Analizi.....	124
4.7.4.3	Sosyo-Demografik Özellikler ile Değişkenler Arasındaki İlişki	131
	SONUÇ ve ÖNERİLER.....	143
	EKLER.....	149
	KAYNAKÇA	158

TABLO LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 2.1 İşletme Açısından Çalışanların Sınıflandırılması	34
Tablo 2.2 Yetenek Savaşları ile Değişen Gerçeklikler	52
Tablo 2.3 War For Talent 1997, 2000 Survey, Katılımcı Sayıları	53
Tablo 2.4 Entelektüel Sermayeyi Meydana Getiren Unsurlar	55
Tablo 4.1 Araştırmanın Hipotezleri	105
Tablo 4.2 Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	107
Tablo 4.3 Medeni Durum Dağılımı.....	108
Tablo 4.4 Yaş Dağılımı	109
Tablo 4.5 Eğitim Durumu Dağılımı	110
Tablo 4.6 Toplam Çalışma Süresi	111
Tablo 4.7 Yazılım Sektöründe Toplam Çalışma Süresi	112
Tablo 4.8 Kişinin Çalışmakta Bulunduğu İşyerinde Çalışma Süresi	113
Tablo 4.9 Pozisyon Dağılımı.....	114
Tablo 4.10 Aylık Gelir Dağılımı	115
Tablo 4.11 Kişiyeye Özgü Anlaşmalar Ölçeği- Güvenilirlik Analizi.....	116
Tablo 4.12 Çalışanı Elde Tutma Ölçeği- Güvenilirlik Analizi	116
Tablo 4.13 KMO ve Bartlett's Testi	117
Tablo 4.14 Kişiyeye Özgü Anlaşmalar Ölçeği Faktör Dağılımı.....	118
Tablo 4.15 Faktör Analizi Sonrasında Ölçekten Çıkarılan İfadeler	119
Tablo 4.16 Faktör Analizi Sonrası KMO ve Bartlett's Testi	119
Tablo 4.17 Faktör Analizi Sonrası Arındırılan Ölçeğin Faktör Dağılımları	120
Tablo 4.18 Kişiyeye Özgü Anlaşmalar Ölçeği için Faktörlerin Açıklayıcılığı.....	120
Tablo 4.19 Faktör Analizi Sonrası Faktörlerin Güvenilirlik Analizi	121
Tablo 4.20 Kişiyeye Özgü Anlaşmalar ve Çalışanı Elde Tutma- Korelasyon Analizi	122
Tablo 4.21 Kişiyeye Özgü Anlaşmalar Ölçeğinin Alt Boyutları ile Çalışanı Elde Tutma Arasında Korelasyon Analizi	123
Tablo 4.22 Çalışanı Elde Tutma ile Kişiyeye Özgü Anlaşmalar Arasındaki İlişkiye Ait Model Özeti	125
Tablo 4.23 Modeldeki Katsayıların Tahmin Değerleri ve Bunlara İlişkin T Değerleri	125
Tablo 4.24 Görev ve İş Sorumlulukları ile Çalışanı Elde Tutma Arasındaki İlişki Modeli Özeti	126
Tablo 4.25 Görev ve İş Sorumlulukları İle Çalışanı Elde Tutma Arasındaki İlişki Modeli Katsayılar Tablosu	127
Tablo 4.26 Program Esnekliği İle Çalışanı Elde Tutma Arasındaki İlişki Modeli Özeti.....	127
Tablo 4.27 Program Esnekliği İle Çalışanı Elde Tutma Arasındaki İlişki Modeli Katsayılar Tablosu.....	128
Tablo 4.28 Lokasyon Esnekliği ile Çalışanı Elde Tutma Arasındaki İlişki Modeli Özeti	129

Tablo 4.29 Lokasyon Esnekliği ile Çalışanı Elde Tutma Arasındaki ilişki Modeli Katsayılar Tablosu.....	129
Tablo 4.30 Finansal Teşvikler ile Çalışanı Elde Tutma Arasındaki İlişki Modeli Özeti	130
Tablo 4.31 Finansal Teşvikler ile Çalışanı Elde Tutma Arasındaki İlişki Modeli Katsayılar Tablosu.....	130
Tablo 4.32 Çalışanı Elde Tutma ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişki-T Testi.....	131
Tablo 4.33 Kadın-Erkek Arasında Çalışanı Elde Tutma Algısı.....	132
Tablo 4.34 Kişiyeye Özgü Anlaşmalar ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişki-T Testi	132
Tablo 4.35 Çalışanı Elde Tutma ile Medeni Durum Değişkeni Arasındaki İlişki-T Testi.....	133
Tablo 4.36 Bekar-Evli Grupları Arasında Çalışanı Elde Tutma Algısı	134
Tablo 4.37 Kişiyeye Özgü Anlaşmalar ile Medeni Durum Değişkeni Arasındaki İlişki-T Testi	134
Tablo 4.38 Bekar-Evli Arasında Kişiyeye Özgü Anlaşmalar Algısı	135
Tablo 4.39 Çalışanı Elde Tutma ile Eğitim Durumu Arasındaki İlişki-Anova.....	135
Tablo 4.40 Kişiyeye Özgü Anlaşmalar ile Eğitim Durumu Arasındaki İlişki-Anova	136
Tablo 4.41 Çalışanı Elde Tutma ile Yaş Değişkeni Arasındaki İlişki-Anova.....	136
Tablo 4.42 Çalışanı Elde Tutma-Yaş Ortalama Değerler	137
Tablo 4.43 Kişiyeye Özgü Anlaşmalar ile Yaş Değişkeni Arasındaki İlişki-Anova	137
Tablo 4.44 Kişiyeye Özgü Anlaşmalar-Yaş Ortalama Değerler.....	138
Tablo 4.45 Çalışanı Elde Tutma ile Pozisyon Değişkeni Arasındaki İlişki-Anova	138
Tablo 4.46 Çalışanı Elde Tutma-Pozisyon Ortalama Değerler	139
Tablo 4.47 Kişiyeye Özgü Anlaşmalar ile Pozisyon Değişkeni Arasındaki İlişki-Anova.....	140
Tablo 4.48 Kişiyeye Özgü Anlaşmalar - Pozisyon Ortalama Değerler	140
Tablo 4.49 Hipotez Testlerinin Sonuçları	141

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1.1 Kişiyeye Özgü Anlaşmalarda Müzakere Fazları	20
Şekil 1.2 Yetenek Açığı Oranları 2006-2015.....	22
Şekil 2.1 Geleneksel Yetenek Yönetim Süreci	46
Şekil 3.1 Yetenek Yönetiminde Temel Sorular	82
Şekil 3.2 Bilgi Teknolojileri Sektörü Alt Kategorileri – 2015 (milyar TL)	86
Şekil 3.3 Bilgi ve İletişim Teknolojileri Sektörü İhracatı – 2015 (milyon TL)	86
Şekil 3.4 Sektörde Yaşanan Başlıca Problemler - 2015.....	87
Şekil 4.1 Araştırma Modeli	104
Şekil 4.2 Cinsiyet Dağılımı	107
Şekil 4.3 Medeni Durum Dağılımı.....	108
Şekil 4.4 Yaş Dağılımı	109
Şekil 4.5 Eğitim Durumu Dağılımı	110
Şekil 4.6 Toplam Çalışma Süresi	111
Şekil 4.7 Yazılım Sektöründe Toplam Çalışma Süresi	112
Şekil 4.8 Kişinin Çalışmakta Bulunduğu İşyerinde Çalışma Süresi	113
Şekil 4.9 Pozisyon Dağılımı.....	114
Şekil 4.10 Aylık Gelir Dağılımı	115

KISALTMALAR

A.g.e.	:	Adı geçen eser
AB	:	Avrupa Birliği
CAWI	:	Bilgisayar Destekli Web Görüşmesi
CEDEFOP:		Centre Europeen Pour Le Developpement de la Formation Professionelle
I-deals	:	Idiosyncratic Deals
İK	:	İnsan Kaynakları
KMO	:	Kaiser-Myer-Olkin
MVP	:	Most Valuable Performers
PERYÖN	:	Türkiye İnsan Yönetimi Derneği
RAF	:	İngiliz Hava Kuvvetleri
SPSS	:	Statistical Package for Social Sciences
TDK	:	Türk Dil Kurumu
Vb.	:	ve benzeri

GİRİŞ

Bilgi ekonomisi ile kas gücünden beyin gücüne geçiş sayesinde beşeri sermayenin önemi artmıştır. Geleneksel personel yönetiminde çalışanlar maliyet unsuru olarak görülürken, modern insan kaynakları yönetiminde çalışanlar işletmelerin sahip olabileceği en değerli varlıklar olarak kabul edilmektedir. Yetenek yönetiminde ise çalışanlar, farkına varılması, işletmeye çekilmesi ve belirli süre boyunca işletmede kalması sağlanan yetenekler şeklinde görülmeye başlanmıştır.

Özellikle, çağımızın rekabetçi iş dünyası koşullarında rakiplere karşı üstünlük sağlayabilmenin yolu müşterilere farklı veya benzersiz ürün ve hizmet sunabilmekten geçmektedir. Bunu sağlamak ise işgörenlerin sahip oldukları bilgi ve yeteneklerin işletmenin her noktasında doğru biçimde uyarlanıp kullanılıyor olmasından geçmektedir. Bu sebeple firmalar için insanların yönetiminin yanı sıra yeteneklerin yönetimi de önemli hale gelmeye başlamıştır. Yetenek geneldir, hamdır, geniş çerçevelidir, kapsamlıdır, spesifik bir beceriyle sınırlandırılmaz, öğrenme yoluyla kazanılması ve transfer edilebilmesi olasılığı düşüktür.

Yetenekli çalışanı kaybetmek işletme için maddi ve manevi kayıp olabilmektedir. Bir çalışanın işten ayrılmasının işletmeye yükleyeceği maliyetler; işe yeni çalışan alınana kadar oluşan boşluğun neden olduğu kayıplar, geride kalan çalışanlarda motivasyon düşüklüğünden kaynaklanan kayıplar, işe yeni çalışan alınırken yapılacak işe alma, işlem, zaman maliyetleri; alınan kişinin eğitim masrafları, işe alışma sürecinde oluşabilecek hatalardan veya performans düşüklüğünden kaynaklı kayıplar şeklinde çoğaltılabilir.

Tüm bu nedenlerden dolayı işletmeler için yetenekli çalışanı elde tutmak, üzerinde durulması gereken önemli bir konu haline gelmiştir.

Çalışanların işletmeden niçin ayrıldığını bilmek ve çözüm odaklı yaklaşımlarda bulunmak çalışanı elde tutmada etkili bir adımdır. Çalışanlar birbirinden farklı sebeplerden ötürü işlerinden ayrılmayı tercih ederler ya da etmek durumunda kalırlar. İçinde bulundukları kendilerini geliştirmeye imkan vermeyen koşullar ve yöneticileri ile

yaşanan sorunlar çalışanın işletmeden ayrılmasında büyük rol oynamaktadır. Sanılanın aksine ücret, bir çalışanın işten ayrılmasını tetikleyen ilk unsur değildir.

İşletme yönetiminin ve ilgili departmanların çalışanın istek ve ihtiyaçları konusunda fikir sahibi olması ve talepler doğrultusunda iyileştirmelere gitmesi çalışanın motivasyon, bağlılık ve dolayısıyla verimliliğinin artmasına yardımcı olmaktadır. Mutlu olan çalışanın işletmeden ayrılma olasılığı düşmektedir.

Çalışanı elde tutmak için uygulanabilecek çeşitli araçlar mevcuttur: oryantasyon programı, işte kalma-ayrılma mülakatları, yan haklar, ücret, ödüllendirme, kariyer imkanı, esnek çalışma saatleri, fiziksel iyileştirme, iş rotasyonu-genişletme-zenginleştirme bu araçlardan bazılarıdır.

Kişiyeye özgü (idiosinkratik) anlaşmalar ise işveren ile işgören arasında gönüllülük esasına dayanan, hem örgüt hem de çalışan için karşılıklı yarar sağlaması beklenen ve bireysel müzakereler yolu ile yapılan anlaşmalardır. Bireysel olarak elde edilen hakları kapsadığı için aynı koşullarda aynı işi yapan çalışanların dahi birbirlerinden farklı şekilde sahip olduğu hakları da ifade eder. Kişiyeye özgü anlaşmalar görev ve iş sorumluluklarında, program ve lokasyon esnekliği konularında ve finansal teşvikler konusunda uygulanması mümkün olan anlaşmalardır.

Bu çalışmada kişiyeye özgü anlaşmaların çalışanı elde tutmaya etkisini ölçmek amaçlanmıştır. Çalışma dört bölümden oluşacaktır.

İlk bölümde kişiyeye özgü anlaşmalar kavramı ile ilgili etraflıca bilgi verilmeye çalışılacaktır. Bu sebeple başlangıçta kişiyeye özgü anlaşmalar kavramı tanımlanacak, bu kavramın işletmeler açısından önemine değinilecek ve kişiyeye özgü anlaşmalar ile ilgili kavramlar açıklanacaktır. Sonrasında kişiyeye özgü anlaşma türleri açıklanmaya çalışılacak ve kişiyeye özgü anlaşmalarda müzakere kavramına değinilecektir. Son olarak ise kişiyeye özgü anlaşmaların çalışanlarda yaratmış olduğu adalet algısı hususuna değinilecektir.

İkinci bölümde çalışanı elde tutma kavramına yer verilecek, öncelikle kavram tanımlanacak, çalışanı elde tutmanın işletmeler açısından önemine vurgu yapılmaya çalışılacak sonrasında işletmede tutulması gereken çalışanların özelliklerinden ve

alışanı elde tutma ile ilgili kavramlardan bahsedilecektir. Son olarak ise çalışanı elde tutma stratejilerine yer verilecektir.

Üçüncü bölümde kişiye özgü anlaşmaların çalışanı elde tutmaya etkisine ilişkin noktalara değinilmeye çalışılacak ve araştırma yapmaya uygun görölmüş olan yazılım sektörü hakkında bilgiler verilmeye çalışılacaktır.

Son olarak dördüncü bölümde ise İstanbul ilinde yazılım sektöründe görev yapan çalışanlara uygulanan anketlerden toplanan verilerin SPSS 17.0 istatistik paket programı ile analiz edilmesi şeklinde yürütölen araştırma ile ilgili bilgilere yer verilecektir. Bu bölümde araştırmanın önemi ve amacı, evreni ve örneklemi, sınırlılıkları, yöntemi, modeli yer alacaktır. Ayrıca çalışmanın hipotezlerine, uygulanan analizlere ve elde edilen bulguların yorumlanmasına da yine bu bölümde yer verilecektir.

Sonuç bölümünde ise çalışma hakkında genel bilgilerin özetine, araştırma bulguları ile ilgili yorumlara, elde edilen sonuçlara ilişkin değlendirmelere, gelecekte konu ile ilgili çalışmak isteyen araştırmacılara yapılan önerilere yer verilerek çalışma sonlandırılacaktır.

BÖLÜM 1

1. KİŞİYE ÖZGÜ (İDİOSİNKRATİK) ANLAŞMALAR

Çalışmanın bu bölümünde kişiye özgü (idiosinkratik) anlaşmalar kavramı ile ilgili detaylı bilgi verilmeye çalışılacaktır. Bu bağlamda öncelikle kişiye özgü anlaşmalar kavramı tanımlanacak, bu kavramın işletmeler açısından önemine değinilecek ve kişiye özgü anlaşmalar ile ilgili kavramlar açıklanacaktır. Daha sonra kişiye özgü anlaşma türleri açıklanmaya çalışılacak ve kişiye özgü anlaşmalarda müzakere kavramına değinilecektir. Son olarak ise kişiye özgü anlaşmaların çalışanlarda yaratmış olduğu adalet algısı hususuna değinilecektir.

1.1 KİŞİYE ÖZGÜ (İDİOSİNKRATİK) ANLAŞMALAR TANIMI

Kişiye özgü anlaşmalar, işveren ile işgören arasında gönüllü olarak yapılan karşılıklı yarar sağlayan standart dışı anlaşmalardır. Bireysel edinilmiş hakları ifade eder ve çalışanın bireysel olarak meslektaşlarından farklı olarak kazanmış olduğu haklardır¹.

Kişiye özgü anlaşma kavramı ilk olarak Denise M. Rousseau tarafından örgütsel davranış literatürüne kazandırılmıştır². Rousseau, bu anlaşmaları “Idiosyncratic Deals” olarak isimlendirmiş ve bu kavramı “I-deals” şeklinde kısaltarak kullanmıştır. “Idiosyncratic” kavramı, Türkçe’de, “idiosinkratik” olarak, Türk Dil Kurumu’nun, Bilim ve Sanat Terimleri Sözlüğü’nde “*özel durumla ilgili, özel duruma ait olan*” biçiminde tanımlanmaktadır³. Başka bir deyişle, “idiosyncratic” kavramı, Türkçe’de “kişiye özgü, kişiye has, kişiye mahsus, ona has, nev’i şahsına münhasır, sadece belirli bir duruma özgü olan” anlamları ile karşılık bulmaktadır. Bu çalışmada “Idiosyncratic” kelimesi, “sadece bir kişi ile o kişi için yapılan” anlamını taşıdığından “kişiye özgü (idiosinkratik)” olarak kullanılmıştır. Türkiye’de kişiye özgü anlaşmalarla ilgili kongrelerde yayınlanmış iki makale dışında başka çalışma mevcut değildir. Yayınlanan

¹ Denise M. Rousseau, Violet T. Ho ve Jerald Greenberg, “I-Deals: Idiosyncratic Terms in Employment Relationships”, **Academy of Management Review**, Vol.31, No.4, (2006), s.977.

² Denise M. Rousseau, “Idiosyncratic deals: Flexibility Versus Fairness?”, **Organizational Dynamics**, Vol.29, No.4, (2001), s.260.

³ TDK, **Bilim ve Sanat Terimleri Sözlüğü**,

http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_bilimsanat&view=bilimsanat&kategoriget=terim&kelimeget=idiosinkratik&hngget=md (4 Ocak 2016)

makalelerde “Idiosyncratic Deals” ilk olarak 2013 yılında kişiye has anlaşmalar olarak 2014 yılında ise kişiye özgü anlaşmalar olarak çevrilmiştir. Bu araştırmanın geri kalanında ise kişiye özgü anlaşma olarak nitelendirilecektir.

Rousseau’ya göre, bir çalışana tanınan bir kaynağın “kişiye özgü anlaşma” kapsamına girebilmesi için, o kaynağın müzakereler neticesinde elde edilmiş bir kaynak olması gerekmektedir. Müzakere kapsamında elde edilebilecek kaynaklar temel olarak maddi ve manevi olarak iki şekilde sınıflandırılabilir⁴. Maddi kaynaklar objektif olup, işveren ve çalışan arasında takas edilmesi daha rahat olan kaynaklardır ve genellikle para ile alakalı konuları içerir (örneğin, maaş, prim vb.). Diğer taraftan manevi kaynaklar ise daha subjektif ve iki taraf arasında değer verilen ilişkilerin varlığı söz konusu olduğunda ortaya çıkar. (Örneğin bir yöneticinin, çalışanın kişisel sorunlarını dikkate alarak gerektiğinde ofis dışından çalışmasına olanak tanınması gibi). Kişiye özgü anlaşmaların kapsamı, bireyin gereksinim ve isteklerine, örgütün de bu gereksinim ve istekleri yerine getirmek isteme hevesine göre değişkenlik gösterebilir. Bir çalışan kariyer geliştirme imkanı elde etmek için işvereni ile müzakere ederken, diğer çalışan daha esnek çalışma koşullarına sahip olabilmek amacıyla müzakere edebilir. Sergilediği performansa göre iş yükünün azaltılması, dışardan çalışma imkanı, ödüllerde değişiklikler talep etme gibi konular kişiye özgü (idiosinkratik) anlaşmaların temalarını oluşturabilecek konulara örnektir⁵.

Kişiye özgü anlaşmalar bireysel olarak çalışan ile işverenin müzakere etmesi yolu ile yapılan, aynı grupta yer alıp aynı şartlar altında çalışan kişiler arasında bile farklılık gösteren, hem çalışan hem de işveren için yarar sağlayan, istihdam ilişkisinde farklı kapsamları olan anlaşmalardır⁶.

Kişiye özgü anlaşmaları diğer kişiyi temel alan anlaşmalardan ayıran bir takım karakteristik özellikler mevcuttur. Bunlar⁷:

⁴ Rousseau, Ho ve Greenberg, s.986.

⁵ Eda Çalışkan, “Kişiye Has (İdiosinkratik) Anlaşmalar ve İşe Tutkunluk Arasındaki İlişkide İş Özyeterliliğinin Rolü”, 1. **Örgütsel Davranış Kongresi**, Sakarya:Sakarya Üniversitesi, Kasım 2013, s.295-302.

⁶ Denise M. Rousseau, **I-deals: Idiosyncratic Deals Employees Bargain for Themselves**, UK: M.E. Sharpe, 2005, s.8-13.

⁷ Rousseau, Ho ve Greenberg, s.978-979.

- Bireysel müzakereler sonucu elde edilmişlerdir. Çalışanın işvereniyle müzakere ederek ileriye dönük olarak yapmış olduğu müzakereler neticesinde kazandığı, diğer çalışanların sahip olmadığı ayrıcalıklı haklardır. Bazı çalışanlar işletmeye sağladığı katkıları, tecrübeleri, bilgisi yeteneği ve diğer karakteristik özellikleri temel alındığında diğer çalışanlara göre daha değerlidir. Değerinin farkında olan çalışanlar işveren ya da yöneticisi ile spesifik düzenlemeler yapmaya daha eğilimlidir.

- Heterojenite hâkimdir. Heterojenite ile kastedilen çalışanın aynı şartlarda çalışan diğer takım ya da iş arkadaşlarından farklı bir hak elde edebilmiş olmasıdır. Kişiye özgü anlaşmaların uygulandığı işletmelerde aynı koşullarda çalışan her bireyin aynı haklara sahip olması gibi bir vaat yoktur. Kişiler iş yerinde göreceli olarak ödül ya da hem işletme hem de kendisi için fayda yaratan haklar kazanabilmektedirler.

- Hem işgören hem de işverenin yarar sağlayacağı anlaşmalardır. Kişiye özgü anlaşmalar hem çalışanın hem de işverenin çıkarlarını korumaya yöneliktir. Kişiye özgü anlaşmalar ile çalışanın yanı sıra işverenin de fayda görecektir olması kişiye özgü anlaşmaların diğer çalışan temelli anlaşmalardan farklılaştığı noktalardandır⁸. Çünkü işletmeler değerli katkılar sunan çalışanı cezbetmeyi, motive etmeyi ve elde tutmayı amaçlar. Her iki tarafın da çeşitli beklentileri arasından müzakere edilerek kabul edilen anlaşmalar iki tarafı da tatmin edecek kazan-kazan (win-win) stratejisinin sonuçlarını elde etmeye yardımcı olur.

- Kapsamda çeşitlilik vardır. Çalışanlara sunulan standartlaşmış temel çalışan paketleri dışında, çalışanlar bireysel olarak standart kapsamın dışında da haklar elde etme imkânına erişmektedirler. Örneğin bir çalışan aynı grup içinde çalıştığı iş arkadaşlarına oranla daha esnek saatlerde çalışıp aynı ücrete sahip olabilme hakkını elde edebilir. Diğer taraftan başka bir çalışan bu ayrıcalığı görev tanımı, ücret gibi farklı unsurlar üzerinde müzakere edip elde edebilmektedir. Burada söz konusu olan bir çalışanın kapsam dışına çıkarak diğerine göre göreceli olarak farklı hakları elde edebiliyor olması durumudur.

⁸ Denise M. Rousseau, "Extending The Psychology Of The Psychological Contract", **Journal of Management Inquiry**, Vol.12, (2003), s.229-238.

Kişiye özgü anlaşmaların temelinde yatan çalışanın işiyle ilgili işvereni ile müzakere edebilmesi, yeni haklar oluşturabilmesi halidir. Bu müzakereler çalışanın çalışma koşullarını etkileyecek konularda söz sahibi olması ve yeni koşullar yaratmasını sağlayacak katılımda bulunabilme yetkisini içermektedir⁹.

Kişiye özgü anlaşmalar çalışanın işletmeye geçmişte yaptığı, hali hazırda yapmaya devam ettiği ve gelecekte de yapmaya devam edeceğine dair farklılaşmış katkılarını temel almaktadır.

Kişiye özgü anlaşmalar bireysel istihdam konusunda epey geniş kapsamlı bir takım düzenlemeler bağlamında oluşmaktadır.

Kişiye özgü anlaşmaları diğer benzeri anlaşmalardan ayıran bir takım farklar mevcuttur.

Öncelikle kişiye özgü anlaşmalar diğer çalışan temelli anlaşmalardan farklı olarak müzakereye açıktır. Çalışanlar bu hakları karşılıklı müzakereler sonucu elde etmektedirler. Üzerinde tartışılmayan, yoruma kapalı anlaşmalar kişiye özgü anlaşma kapsamına girmemektedir.

İltimascılık (kayırmacılık), akrabalara yapılan ayrıcalıklar (nepotizm) ya da yandaşlık gibi kişi bazlı, ekstra imkân tanınan anlaşmalarda olduğu gibi tek bir çalışana yönelik değil de tüm çalışanların ihtiyaçları ve istekleri doğrultusunda bireysel olarak farklı haklar elde edebilecekleri anlaşmalardır. Kayırmacılık gibi anlaşma türlerinde olduğu gibi işletmenin yapısının zayıflamasına, yasa dışı uygulamalara kapı açılmasına neden olmaz¹⁰.

Ayrıca benzeri diğer anlaşmalardan ayıran en önemli özelliklerden biri de sadece çalışanın çıkarları değil işverenin çıkarlarının da dikkate alınması ve anlaşma detaylarının karşılıklı yarar sağlayacak doğrultuda düzenlenmesidir¹¹.

⁹ Richard Barry Freeman ve Joel Rogers, **What Workers Want**, NY: Cornell University Press, 1999, s.6-7.

¹⁰ Rousseau, *I-Deals: Idiosyncratic Deals Employees Bargain For Themselves*, s.44-48.

¹¹ Denise M. Rousseau, "Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate", **Academy of Management Perspectives**, Vol.18, No.1, (1 February 2004), s.120-127.

1.2 KİŞİYE ÖZGÜ ANLAŞMALARIN İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ

Kişiyeye özgü anlaşmalar kişiden kişiyeye farklılık gösterir. Kimi çalışanlar çalışma saatleri, iş programı ile ilgili konularla alakalı bireysel anlaşmalar yapmaya meyilli iken diğere çalışanlar kariyer imkânları ile ilgili anlaşmaları ön planda tutarlar¹².

İş-işçi yasalarında liberalleşme, sendikaların güçsüzleşmesi, işgücü piyasasındaki kıtlık gibi bazı faktörler kişiyeye özgü anlaşmaların artışını desteklemektedir. Şaşırtıcı olmayacak şekilde yetenekli çalışanlar, yüksek tahsil görmüş profesyoneller ve yöneticiler kendileri için anlaşmalar yapmak üzere müzakerelerden kaçmayacağı gibi bu tür fırsatların üstüne düşerler¹³.

Kişiyeye özgü anlaşmalarda kaynak dağılımı çalışanın bireysel ihtiyaçlarını, önceliklerini karşılayacak şekilde yapıldığından kaynakların boşa harcanmasının önüne geçilmesine yardımcı olur. Şöyle ki yirmili yaşlarda bir çalışan için seyahat imkanı heyecanla karşılanırken, kırkların sonlarında geniş bir aileye sahip bir çalışan için külfet olarak görülebilmektedir¹⁴.

Thomas ve arkadaşları tarafından 375 yöneticinin katılımı ile gerçekleştirilen bir araştırmada kişiyeye özgü anlaşmaların görece yaşlı ve öz değerlendirme yetisi düşük çalışan grubu için örgütsel bağlılık ilişkisini güçlendirdiğini ortaya çıkarmıştır¹⁵.

Bireylerin kendi kariyerlerini planlama sorumlulukları arttıkça firmaların örgütsel bağlılık yaratmak amacıyla kendilerini daha yeni uygulamalar yapmak konusunda baskı altında hissetmeye başlaması yadsınamaz bir gerçektir. Kişilerin bireysel ihtiyaçlarını birebir karşılamaya yönelik yapılan kişiyeye özgü anlaşmalar da bu uygulamaların içinde hatırı sayılır bir yer edinmeye başlamıştır. İşletmeler bu anlaşmaların çalışanı motive edeceğini, işlerinde daha fazla efor sarf etmesine yardımcı olacağını düşünmektedir.

¹²Rousseau, Ho ve Greenberg, s.986.

¹³ Severin Hornung, Denise M. Rousseau ve Jürgen Glaser, “Creating Flexible Work Arrangements Through Idiosyncratic Deals”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.93, No.3, (2008), s.655–664.

¹⁴ Rousseau, Ho ve Greenberg, s.982-983.

¹⁵ Thomas W.H. Ng ve Daniel C. Feldman, “Idiosyncratic Deals and Organizational Commitment”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol.76, (2010), s.419.

Rousseau 2005 yılında yayınladığı çalışmada bu konuyla ilgili yapılmış olan daha önceki çalışmaların da çalışanların kişiye özgü anlaşmalar yapıldığında sistematik olarak pozitif reaksiyon gösterdiğini ortaya koyduğunu vurgulamıştır¹⁶.

Thomas'ın yaptığı çalışmada ise kişiye özgü anlaşmaların neden olduğu pozitif etkilerin var olduğunu kabul edip, bu etkilerin bireysel farklılıklardan kaynaklı olarak çeşitlilik gösterebileceğinin öneminin saptanması amaçlanmıştır. Ayrıca bu anlaşmaların işletmeler için masraflı olacağına değinilmiş ve anlaşmaların yapılacağı kişinin işletmeye pozitif geri dönüş yapacak kişiler içinden seçilmesi gerektiği üzerinde durulmuştur. Çünkü eğer yapılan anlaşmalar istihdam ilişkisine olumlu katkılar sağlamazsa kullanılan kaynaklar çöpe gitmiş olarak görülecektir. Spesifik olarak elde edilen sonuç; kendine saygısı düşük olan çalışanların olaya duygusal yaklaşp bu tip anlaşmaları kendilerine kişisel olarak sunulan ödül olarak görüp, işletmeye kendini borçlu hissederek geri dönüşünü pozitif olarak yapmak istedikleri; diğer taraftan kendine saygısı yüksek çalışanların bu anlaşmaları yetkinliklerine bağlı olarak hak ettiklerini düşünerek karşılığında işletmeye borçlu hissetmeyip geri dönüş sağlamayacakları yönündedir. Araştırmada ikinci değişken yaş unsurudur ve yaşı ilerleyen çalışanların bu tip anlaşmalar ile örgüte bağlılığının artacağı konusunda sonuçlara ulaşılmıştır. Yani; kişiye özgü anlaşmaların görece yaşlı ve öz değerlendirme yetisi düşük çalışan grubu için örgütsel bağlılık ilişkisini güçlendirdiği kabul edilmiştir¹⁷.

1.3 KİŞİYE ÖZGÜ ANLAŞMALARA BENZER KAVRAMLAR

Literatürde kişiye özgü anlaşmalar kavramı ile bazı kavramlar benzerlik göstermektedir. Benzerlik gösteren psikolojik sözleşmeler, sosyal değişim teorisi ve algılanan örgütsel destek kuramı kavramları bu bölümde açıklanmaya çalışılacaktır.

1.3.1 Psikolojik Sözleşmeler

Psikolojik sözleşme, işletmelerin ve kişilerin uygun istihdam anlaşmalarıyla bir araya geldiği ve çalışanlarla işverenin birbirlerine karşı olan yükümlülükleri üzerine

¹⁶ Thomas W.H. Ng ve Daniel C. Feldman, s.419.

¹⁷ Thomas W.H. Ng ve Daniel C. Feldman, A.g.e.

kurulu, kişi ile işletme arasında, yazılı olmayan ve üzerinde konuşulmamış beklentilerin toplamı olarak kabul edilmektedir¹⁸. Bir diğer açıdan psikolojik sözleşme, çalışanın ve işletmenin birbirlerine olan karşılıklı beklentilerini ortaya koyan, açıkça dile getirilmemiş, yazılı olmayan ve taraflar arasındaki karşılıklı güvene dayalı olan sözleşme çeşididir.

İşveren ve işgören arasında imzalanan yazılı sözleşmeler ile belirlenen konulardaki boşluk ve belirsizlikler, işgörenlerin tutum ve davranışlarını açıklamakta yeterli olmayınca literatürde psikolojik sözleşme kavramı ortaya ıkmıřtır¹⁹.

Psikolojik sözleşme; öznel, gönüllülük esaslı, dinamik ve enformel olduğundan, oluşum esnasında tüm detayları ortaya koymak mümkün deėildir²⁰. Dolayısıyla, psikolojik sözleşme ile ilgili genel özellikler şu şekilde belirtilebilir:

- Psikolojik sözleşmeler algılara dayalı olan, bireylerin zihninde oluşan ve genellikle muğlak, yazılı olmayan sözleşmelerdir.
- Psikolojik sözleşmenin tarafları yani işgören ile işveren/amir/örgüt arasında karşılıklı bağımlılık ve yükümlülük ilişkisi bulunmaktadır.
- Psikolojik sözleşmeler durağan olmayan, kişilere ve zamana göre değişen sözleşmelerdir.

Fazlasıyla hızlı bir değişimin süregeldiği iş dünyasında, işletmeler yeni çalışanlarını seçerken sahip oldukları, bilgi, beceri ve yeteneklerini de dikkate almaktadırlar. Buna karşı çalışanların da işletmeden beklentileri şekil değiştirmektedir. Psikolojik sözleşmeler çalışanların daha esnek olmalarına imkan tanımakta, çalışan ve yönetici arasında duygusal bir bağ oluşturarak otoriteyi yumuşatmakta, karşılıklı iletişimi ve güven duygusunu pekiştirmekte, örgütsel bağlılığın artmasına destek olmakta, çalışan devir oranını düşürmekte, çalışanların performansının yükseltmesine yardımcı olmakta, çalışanların iş doyumlarını artırarak verimlerini ykseltmektedir²¹.

¹⁸ Hande Mimarğlu, , “Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum Ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri zerinde Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), s.32.

¹⁹ Mimarğlu, s.48.

²⁰ Jean M Hiltrop, “Managing the Changing Psychological Contract”, **Employee Relations**, Vol.18, No.1, (1996), s.37.

²¹ Selen Doğan, alışan İlişkileri Yönetimi, 1.Baskı, Ankara: Kare Yayınları, 2005, s.189.

Çalışanlarla psikolojik sözleşmenin oluşturulması ve devam ettirilmesinin dayalı olduğu faktörler:

- kariyer gelişim olanakları,
- maddi ödüller,
- işin kapsamı,
- kişisel destek,
- sosyal bir çalışma atmosferi,
- özel yaşama saygı gösterilmesi, olarak belirtilmektedir.

Değişen istihdam ilişkisi ile yetenekli çalışanların da işletmede kalma nedenlerinin başkalaştığı ortaya konulmaktadır. Yetenekli çalışanın işletmede kalma isteğinin iç ve dış beklentilerinin karşılanması ile artması ve işletmeye olan bağlılığının da aynı şekilde artış göstermesi beklenmektedir. Sadakat ve bağlılık konusundaki ilerlemeler, geleneksel uygulamaların bir adım ilerisinde koşulların gerçekleşmesi halinde, gelişen bir bağlılık yaklaşımını ön plana çıkarmaktadır. Bu durum yetenekli çalışanların belirli bir işletmeye bağlanmak yerine kariyerlerine yoğunlaşma çabaları olarak karşımıza çıkmaktadır²². Günümüzde çalışanlar psikolojik sözleşme yaparken, kazandıkları ücretin yanı sıra, işletmenin sunduğu eğitim ve gelişim fırsatı, kariyer planı desteği gibi işletmenin sahip olduğu imaj ile de ilgilenmektedirler.

Yapılan araştırmalara göre, psikolojik sözleşmenin şartları yerine getirilmediği zaman psikolojik sözleşme ihlâli oluşmaktadır²³. Psikolojik sözleşme ihlâli, yazılı olmayan bir sözleşmenin ihlâli olsa da işgörenlerin tutum ve davranışları üzerine önemli ölçüde etki etmekte ve psikolojik sözleşmelerdeki değişme, işgörenlerin tutum ve davranışlarındaki değişimleri anlamaya yönelik ipuçları taşımaktadır²⁴.

²² Mehmet Altınöz, Serdar Çöp ve Demet Çakıroğlu, “ Büro Ortamında Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **Electronic Journal of Vocational Colleges**, Cilt.4, Sayı.3, (Ağustos, 2014), s.101-110.

²³ William H. Turnley ve Daniel C. Feldman, “The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect”, **Human Relations**, Vol.52, No.7, 1999, s.895-922.

²⁴ David J McDonald ve Peter J. Makin, “The Psychological Contract, Organisational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff”, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.21, No.2, 2000, s.84-91.

İşverenler, işgörenlere verdikleri sözleri sıklıkla ihlâl etmektedirler²⁵. Burada dikkat edilmesi gereken noktalardan biri şudur ki psikolojik sözleşme ihlâli oluşması için sadece işverenlerin sözlerini tutması yeterli bir etken değildir. Psikolojik sözleşme ihlâli, işgörenin örgütün psikolojik sözleşmeye ilişkin yükümlülüğü/yükümlülükleri yerine getiremediğini algılaması halinde ortaya çıkmaktadır²⁶.

Psikolojik sözleşme ihlallerinin ortaya çıkardığı birtakım sonuçlar vardır. Turnley ve Feldman, çalışmalarında psikolojik sözleşme ihlallerinin sonuçları ile ilgili beklentilerini aşağıdaki üç başlık altında incelemiştir²⁷:

- Psikolojik sözleşme ihlalleri, işgörenin başka bir iş bulma isteğinin artış göstermesine neden olur.
- Psikolojik sözleşme ihlalleri, işgörenin görev ve sorumluluklarını yerine getirmeme olasılığının artış göstermesine yol açar.
- Psikolojik sözleşme ihlalleri, işgörenin işletmeye bağlılığını olumsuz yönde etkilerken işgörenin çalışma isteğinin azalmasına neden olur.

Kişiyeye özgü anlaşmalar ilişkiler üzerindeki belirsizlikleri yok edip adalet algısını üst seviyeye taşıdığı için psikolojik sözleşme ihlallerinden kaynaklanan güven problemlerinin üstesinden gelmeye yardımcı olabilmektedir²⁸.

Kişiyeye özgü anlaşmalar psikolojik sözleşmenin bir türü gibi görünse de aralarında belirgin farklar bulunmaktadır²⁹. Kişiyeye özgü anlaşmalar kişiselleştirilmiş, formelleştirilmiş iki kişi arasında müzakere edilirken üçüncü partilerin bunu izleyebildiği koşullardır. Psikolojik sözleşmeler gibi resmi olmayan, gözlemlenemeyen, mental tabanlı anlaşmalar değildir.

Guerrero, Bentein ve Lapalme tarafından 2013 yılında büyük bir Kanada kökenli şirkette direktör pozisyonunda yer alan yüksek performanslı 136 çalışana

²⁵ Jerry Hallier ve Philip James, "Management Enforced Job Change and Employee Perceptions of the Psychological Contract", **Employee Relations**, Vol.19, No.3, 1997, s.223.

²⁶ Turnley ve Feldman, s.897.

²⁷ Turnley ve Feldman, s.898.

²⁸ Guerrero, Bentein ve Lapalme, Idiosyncratic Deals and High Performers, s.327.

²⁹ Severin Hornung ve Diğerleri, "Beyond top-down and bottom-up work redesign: Customizing job content through idiosyncratic deals", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. No.31, 2010, s.187–215.

yapılan araştırma kişiye özgü anlaşmaların istihdam ilişkisinde psikolojik sözleşme ihlallerinin telafi yollarını incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmacıların çıkış noktaları daha önce Corporate Executive Board tarafından yapılmış olan araştırmada yüksek performanslı çalışanların %30'dan fazlasının kendilerini işletmeye duygusal olarak bağlı hissetmediği sonucuna ulaşılmış olmasıdır. Kişiye özgü anlaşmaların psikolojik sözleşme ihlallerinde güven sadakat ilişkisi üzerinde tampon etkisi olup olmadığı incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre kişiye özgü anlaşmalar ihlallerden kaynaklanan güven kaybının önüne geçemez fakat yüksek performanslı çalışan ve örgüt arasındaki bağı korumak ve kollamak için bir yöntemdir. Ayrıca bu çalışma ile önceki çalışmaların ortaya koyduğu kişiye özgü anlaşmalar güven inşa eder yargısının aksine var olan güvenin işletme ve çalışan yararı için sürdürülebilmesine yardımcı olur sonucuna varılmıştır³⁰.

1.3.2 Sosyal Değişim Teorisi

Psikolojik sözleşmelere konu olan, örgütsel destek kuramının dayanağı Sosyal Değişim teorisi Blau'nun (1964), çalışanlar ile örgütler arasında var olan ancak açık ifade edilemeyen, ihlal edildiğinde ciddi anlamda olumsuz sonuçlar doğuran karşılıklı zorunluluklar olduğunu ifade ettiği teoridir³¹. Bir değişim ilişkisi olarak çalışan-örgüt ilişkisi, hem sosyal hem de ekonomik olarak şekillenebilmektedir. Blau'ya göre sosyal değişim, bireylerin elde etmeyi umdukları geri dönüşler ile motivasyon kazanıp, gönüllü olarak sergiledikleri davranışlardır. Sosyal değişim teorisine göre bireyler birbirlerine gelecekte birtakım geri dönüşler elde edecekleri umuduyla iyilik yapmaktadırlar. Teoriye göre; örgütlerin, sosyal değişimi başlatıp devam ettirmeleri için çalışanlara mutlu edecek yatırımlar yapmaları ve bunun işgörenler tarafından doğru algılanmasını sağlamaları gerekmektedir.

Sosyal değişim teorisi ile karşılıklı iletişim ve etkileşimin önemi vurgulanmaktadır. Çalışanın kendisine yararı dokunacak bir tavır ile karşılaşması

³⁰ Sylvie Guerrero, Kathleen Bentein ve Marie-E`ve Lapalme, "Idiosyncratic Deals and High Performers" **Academic Journal**, Vol.29, No.2, (Haziran, 2014), s.323.

³¹ Jacqueline.A-M Coyle-Shapiro ve Neil Conway, "Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts and Perceived Organizational Support", **Journal of Applied Psychology**, Vol.90, No.4, 2005, s.777.

sonucunda yardım etme eğiliminin artacağı belirtilmektedir. Burada değiş-tokuş ilkesinin varlığından söz edilmektedir. Bu ilke ile bağlılık, güven, memnuniyet çerçevesinde ilerlemenin iş akışındaki verimliliği arttıracığı yönünde bir yargıya ulaşmak mümkündür³². İyiliği yapan taraf, karşı tarafın yaptığı iyiliğin karşılığını ödeyeceğine dair bir beklenti içerisine girmektedir. Sosyal değişim ilişkisi tarafların birbirlerinin beklentilerini karşıladıkları sürece devam etmektedir. Değişime taraf olan bir bireyin karşı tarafa verdiği her şey onun için bir maliyet ve bireyin karşı taraftan aldığı şeyler ise ödüdür.

Bir diğer açıdan sosyal değişim teorisi, değerli kaynakların sosyal süreç doğrultusundaki hareketi olarak ifade edilebilmektedir. Bu teori, bir kaynağın hareketine devam etmesi sonucunda karşılık olarak değerli bir geri dönüş olacağı varsayımına dayanmaktadır³³.

Çalışan birey örgütte kendisinin desteklendiğini, değer gördüğünü ve adil davranıldığını algılar ise yaptığı işte verimliliğinin artması ve çalışanın içinden gelerek kendisini işine ve görevine adanması daha olası hale gelmektedir³⁴.

Karşılıklı beklentilere dayanan teoride, gelecekte gerçekleşmesi beklenen olası geri dönüş bireysel değerlendirmelere bağlıdır. Söz konusu geri dönüş, örgüte karşı minnet duymak ve güven beslemek şeklinde olabilmektedir³⁵. Oluşacak değişimler, yazılı bir sözleşme ile belirlenmemiş yükümlülükleri içermektedir. Ortada yazılı bir sözleşmenin olmaması taraflar arası karşılıklı destek ve aralarında var olan ilişkinin yatırımı olarak kabul edilebilmektedir. İlişkiler genellikle görece değeri daha düşük faydaların değişimi ile başlamakta ve taraflar birbirlerine güven duydukça değeri yüksek faydaların değişimi ile ilişki şekil değiştirerek devam etmektedir.

³² İdil Çağır Erkoç, Algılanan Örgütsel Destek Ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Öz Yeterlilik Faktörünün Düzenleyici Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015), s.10.

³³ Richard M. Emerson, "Social Exchange Theory", **Annual Review of Sociology**, Vol.2, 1976, s.359.

³⁴ Mine Afacan Fındıklı, "Algılanan Lider Desteği ve Algılanan Örgütsel Destek İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: İstanbul'da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma" **İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, Sayı.77, (2015) , s.139.

³⁵ Julian Gould Williams ve Fiona Davies, "Using Social Exchange Theory to Predict the Effects of HRM Practice on Employee Outcomes: An Analysis of Public Sector Workers", **Public Management Review**, Vol.7, No.1, (March, 2005), s.3-4.

Sosyal değişim, çalışanlarda güven algısı oluşmasını sağlayarak örgüte var olan aidiyet duygularının artmasına ve pozitif örgütsel çıktılar üretilmesine yardımcı olurken negatif örgütsel çıktılar üretilmesinin önüne geçmektedir.

Sosyal değişim teorisinde kişiye özgü anlaşmalarda olduğu gibi karşılıklı beklenti durumu var olsa da yazılı bir anlaşma yapılmaz.

Kişiye özgü anlaşmaların aksine daha yavaş ilerleyen bir süreç hakimdir. Sosyal değişimde belirli bir süre geçiren tarafların birbirlerini tanıyıp güven kazanması beklenirken kişiye özgü anlaşma işe alınma aşamasında taraflar birbirlerini tanımadan da çalışan ile işveren arasında yapılabilmektedir. Ayrıca sosyal değişim teorisine göre görece düşük fayda değişimi ilişkiler kuvvetlendikçe daha büyük fayda değişimlerinin oluşmasına neden olurken, kişiye özgü anlaşmalar çalışan ile yöneticisi arasında kuvvetli bir bağ yokken dahi büyük fayda sağlayacak anlaşmalara gebe olabilmektedir.

Sosyal değişim ilişkileri yalnızca örgüt ile birey arasında değil, aynı zamanda bireyler arasında da meydana gelmektedir fakat kişiye özgü anlaşmalar çalışan ile yöneticisi veya işvereni tarafından yapılmaktadır.

Taraflar arasında oluşan sosyal değişim ilişkilerini psikolojik sözleşme, çalışma ortamı, örgüt yapısı ve işin yapısı ile tarafların beklentileri gibi bazı unsurların şekillendirdiği düşünülmektedir.

1.3.3 Algılanan Örgütsel Destek Kuramı

Eisenberger ve arkadaşları, algılanan örgütsel desteği “örgütte çalışanın katılımına önem verilmesi ve iyiliğinin önemseniş olmasına yönelik algılar ve çalışanları etkileyen faaliyetlerin gönüllük esasına dayalı olarak örgüt tarafından gerçekleştirilmesine ilişkin duygular” şeklinde tanımlanmaktadır³⁶.

Örgütsel destek ise örgüt değerlerinin çalışanların esenliğini göz önünde bulundurarak çalışanların mutluluklarının artmasını sağlanmayı ifade eder ve örgütsel

³⁶ Ömer Turunç ve Mazlum Çelik “Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt.17, Sayı.2 , 2010, s.185.

bağlılığın önemli ayaklarından³⁷. Diğer bir tanıma göre algılanan örgütsel destek; çalışanın iş yerindeki faaliyetleri sonucunda çalıştığı örgüte sağladığı katkının, örgüt tarafından artı değer olarak kabul edilmesi, örgütün çalışanın iyiliğiyle ilgileniyor olması ve bunun da çalışan tarafından algılanması durumudur³⁸. Çalışanların örgütsel destek algısı yüksek olduğunda teorik olarak örgüte faydalı davranışlar gösterme eğilimleri artış göstermektedir. Bu noktada algılanan örgütsel destek teorisi Blau'nun sosyal değişim teorisini temel alarak değerlendirilmektedir. Bu teoriye göre çalışanlar işleriyle ilgili çaba ve performanslarını, örgütün gelecekte kendilerine sağlamasını bekledikleri maddi ve manevi ödüllere bağlı olarak şekillendirirler³⁹. Aynı doğrultuda algılanan örgütsel destek de işgörenin zamanla işverenleri ve örgütü ile etkileşimi sonucunda gelişim gösterir ve örgütün çalışanlara olan bağlılığının algılanma seviyesini yansıtır⁴⁰.

Kraimer algılanan örgütsel desteği üç alt boyuta ayırır; finansal destek (mali ödüller, emek-para), uyum desteği (işe uyum), ve kariyer desteği (kariyer gelişim ihtiyacını karşılama) olarak sıralamıştır.⁴¹ Örgütsel destek özellikle işten ve iş dışından gelen talepleri karşılamak konusunda güçlük çeken çalışanlar için önem arz etmektedir.

Algılanan örgütsel destek, çalışanların örgütten farklı farklı beklentileri olduğunu göstermektedir. Örgütün, çalışanın hastalıklarını, yapmış oldukları hatalarını, sergiledikleri üstün performansını algılayıp önemseydiği ve çalışana hissettirdiği, örgütün adaletli ücret ödeme isteğinin ve çalışanın işini anlamlı ve ilgi çekici kılmaya ilişkin olası tepkilerini ifade etmektedir⁴². Örgüt tarafından desteklendiğini algılayan çalışanların minnettarlık hissederek, bağlılık açısından karşılık verme olasılıklarında artış gerçekleşebilmektedir.

³⁷ Mahmut Özdevecioğlu, "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt.18, Sayı.2, 2003, s.116.

³⁸ Chan M. Hellman, Dale R. Fuqua ve Jody Worley, "A Reliability Generalization Study on The Survey of Perceived Organizational Support: The Effects of Mean Age and Number of Items on Score Reliability", **Educational and Psychological Measurement**, Vol.66, No.4, 2006, s.631-642.

³⁹ Christiana L Stamper ve Mark C. Johlke, "The Impact of Perceived Organizational Support on The Relationship Between Boundary Spanner Role Stress and Work Outcomes", **Journal of Management**, Vol.29, No.4, 2003, s.571.

⁴⁰ Nigar Demircan Çakar ve Sibel Yıldız, "Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Algılanan Örgütsel Destek Bir Ara Değişken mi?", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 8, Sayı 28, 2009, s.76.

⁴¹ Seçil Önderoğlu, "Örgütsel Adalet Algısı, İş Aile Çatışması ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar" (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010), s.12.

⁴² Caroline Aube, Vincent Rousseau ve Etselle M. Morin, "Perceived Organizational Support and Organizational Commitment the Moderating Effect of Locus of Control and Work Autonomy", **Journal of Managerial Psychology**, Vol.22, No.5, (2007) s.479-495.

Örgütsel destek kişiye özgü anlaşmalarla bağlantılı olsa da farklılaştığı noktalar da mevcuttur⁴³.

Örgütsel destek teorisine göre örgütün desteğini hisseden çalışanlarda örgüte amaçlarına ulaşması konusunda yardım etme sorumluluğu hissi artmakta ve çalışanlar çok daha olumlu tutum sergilemektedirler. Ayrıca bu teori çalışanların tecrübeleri ile pozitif çıktılar alabilecekleri şekilde desteklenmeleri gerektiğini öne sürmektedir. Çünkü alınacak çıktılar örgütün eksik kaldığı noktaları için doğal bir tedavi işlevi görebileceği ihtimali söz konusudur.

Benzer şekilde kişiye özgü anlaşmaların isteğe bağlı bileşenleri vardır. Özellikle, örgütün unsurları, araçları, kişiye özgü anlaşma yapısı yapmamaya karar verme serbestisine sahiptir. Bu ölçüde, örgütsel destek teorisiyle uygun şekilde, örgütlerden isteğe bağlı aktiviteleri çalışanlara fayda sağlayacak şekilde angaje edip, değer biçmeleri beklenir. Fakat bu demek değildir ki isteğe bağlı aktiviteleri içeren kişiye özgü anlaşmalar ihtiyaç dışı ve gereksizdir. Bilakis, isteğe bağlı olarak bireysel müzakereler sonucunda elde edilmiş olan kişiye özgü anlaşmalar algılanan örgütsel desteğe katkı sağlayan unsur olarak görülebilmektedir.

Tüm bunlar dışında benzer olarak kişiye özgü anlaşmalar da örgütsel desteğin üç boyutu olan uyum desteği, finansal destek ve kariyer desteği gibi farklı boyutlarda çalışan ve yöneticiye anlaşma olanakları sunmaktadır.

1.4 KİŞİYE ÖZGÜ ANLAŞMA TÜRLERİ

Pazarın doğal eğilimi insanları ihtiyacından daha fazlasıyla ödüllendirmemek yönündedir.

Linda Babcock ve Sarah Laschever

Kişiye özgü anlaşmalar çeşitli formlarda ele alınır. Kişiye özgü anlaşmalar çalışanlara gelecek hakkında tahminde bulunmak, geçmişte harcanan eforun geri ödemesinin peşine düşmek, işten çıkarılma tehdidini takip etmek gibi konularda

⁴³ Christopher C. Rosen ve Diğerleri, "Let's Make a Deal: Development and Validation of the Ex Post I-Deals Scale", *Journal of Management*, Vol.39, No.3, (January,2011), s.709-742.

yardımcı olabilmektedir. Çalışanların pazarlık gücünü etkileyen unsurlardan en önemlileri pazarlığın ne zaman yapıldığı ve pazarlık fırsatını doğuran durumlardır. Çalışanlar işe alınmadan önce pazarlık yapabileceği gibi işini sürdürürken veya dışardan teklif geldiği dönemlerde pazarlık yapabilmektedirler. Çalışanların anlaşmayı nasıl gördüğü, işvereni ile sıkı ilişkileri olup olmadığına mı yoksa ekonomik değişime mi bağlı olduğu soruları zamanlama ve içinde bulunulan dönemin fonksiyonudur.

Bir çalışan işte, işletmede kaldığı sürece çeşitli konularda pazarlık edebilir ki genellikle insanlar kariyeri boyunca birçok kez pazarlık yapabilme eğilimindedir. Kişiyeye özgü anlaşmalar kritik zamanlarda çalışanların kariyerinde güçlü etkiler yaratabilmektedir.

3 temel özellik çalışanların işverenleri ile müzakere ettiği kişiyeye özgü anlaşmaların türlerini karakterize etmektedir ⁴⁴ : Bunlardan **ilki** zamanlamadır. Müzakerenin yapıldığı zaman önemli bir noktadır. “Ex-ante i-deals” çalışanın işe alındığı sırada yapılan kişiyeye özgü anlaşmaları ifade eder. Ex-post anlaşmalar ise çalışan ile işveren arasında ilk formal ilişki kurulduktan sonra yapılan anlaşmalardır. Ex-post anlaşmalar da kendi içinde farklılaşabilmektedir: elde tutma temelli anlaşmalar (işten çıkma-çıkarılma durumu söz konusu olduğunda yapılan anlaşmalar), performans bazlı anlaşmalar (geçmişteki performansı göz önünde bulundurarak gelecekteki potansiyel katkıları temel alan anlaşmalar) gibi. **İkinci** özellik ise müzakerenin nasıl başlatıldığı konusudur. Çalışan proaktif olarak pazarlık süreci başlatabilir veya işverenin yaratmış olduğu anlaşma fırsatına karşılık olarak reaktif olarak pazarlık sürecine dahil olabilmektedir. **Üçüncü** özellik ise anlaşmanın içeriğidir. Bilhassa kişiyeye özgü anlaşmalar ile sağlanan kaynakların doğası dikkate alınmalıdır. İçerik ile zamanlama bir noktadan sonra iç içe geçmektedir. İki kavramı birbirinden net çizgilerle ayırmak çok doğru olmayacaktır. Çünkü kimi zaman işe yeni başlayan çalışana bazı kaynakları hemen sağlamak mümkün olamayabilirken, hali hazırda belirli süredir çalışana o kaynakları sunmak çok daha mantıklı bir davranış olabilmektedir. Ayrıca aynı şartlar altında yapılan anlaşmalar bile içerik bakımından farklılık gösterebilmektedir. Bireysel

⁴⁴ Rousseau, *I-Deals: Idiosyncratic Deals Employees Bargain For Themselves*, s.87-111.

ihtiyaçlar temel alındığından her çalışan kendi koşullarına göre içerik yaratılmasını talep edecek ve anlaşmanın temel kalıpları o yönde şekillenecektir.

İşe alınma esnasında yapılan anlaşmalar pazar gücüne, işe alınacak bireyin ayrıcalıklı yetkinliklerine, endüstrinin ne kadar rağbet gördüğüne, ülkedeki işe alım normlarına karşılık olarak müzakereye tabii olabilmektedir⁴⁵. İşe alma esnasında işveren ve çalışan adayı arasında yapılan anlaşmalarda pazarlık konusu daha çok istihdam ile alakalı olarak maaş, başlangıç tarihi, görev tanımı gibi konular olmaktadır. Unutulmaması gereken şudur ki bireysel olarak yapılan her anlaşma kişiye özgü olmayabilir. Çalışanlar çoğu kez maaş, başlangıç tarihi gibi konularda ortak skalalarda bululaşabilmektedir.

İşe alındıktan sonra yapılan anlaşmalar iki kesitli olarak düşünülebilmektedir. Bu kesitlerden biri performans bazlı (performance-based i-deals) , çalışanın işletmeye sağladığı katkılar sonrasında kazandığı anlaşmalardır. Diğeri ise çalışanı kaybetmemek, işten ayrılmasını önlemek amacıyla yapılan elde tutma amaçlı (retention/termination-based i-deals) yapılan anlaşmalardır.

Proaktif anlaşmalar performans bazlı olarak çalışanlar tarafından sürecin başlatıldığı, talebin ilk olarak çalışandan geldiği ve çalışanın ilk adımı anlattığı anlaşmalardır.

Reaktif anlaşmalar ise proaktif anlaşmaların tersi olarak kabul edilebilir. İşverenin anlaşma ortamı oluşturduğu durumlarda çalışanın etkiye tepki olarak pazarlığa oturduğu anlaşma tipleridir. Çalışanın işverene anlaşmaya oturmak için inanmasına neden olan üç durum söz konusudur:

- Personelerle ilişkin, işverenin aksiyon alması gereken organizasyonlar (rn. terfi ya da transfer),
- İşverenin karşılık vermekle yükümlü olduğu çalışan katkıları (zel bir projenin bitmesi üzerine),

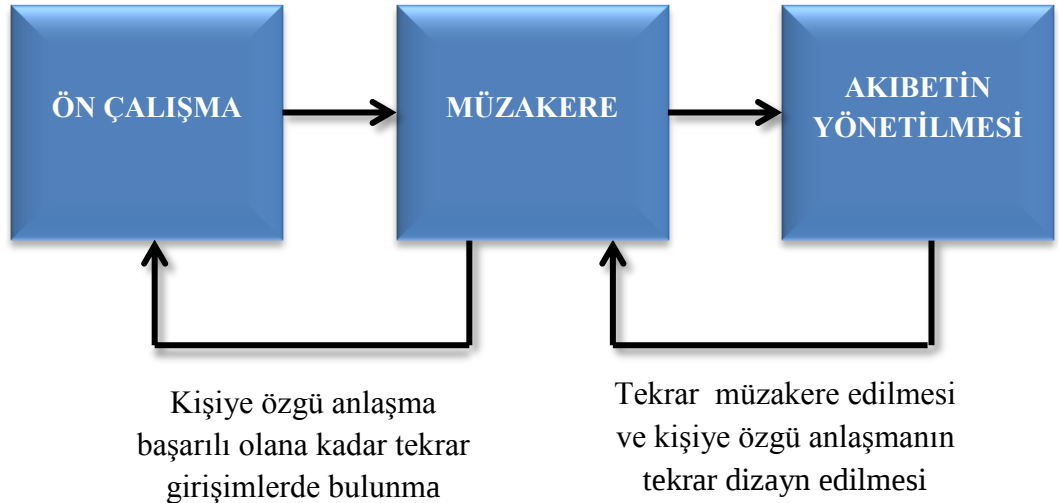
⁴⁵ Rousseau, *I-Deals: Idiosyncratic Deals Employees Bargain For Themselves*, s.88.

- Geçmişteki işverenin sözünü tutmaması veya taahhüdü zedelemesi üzerine yasal düzenlemeler.

1.5 KİŞİYE ÖZGÜ ANLAŞMALARDA YAPILACAK MÜZAKERELER

Kişiyeye özgü anlaşmalar; çalışanı cezbetmek, elde tutmak, motive etmek ve değerli çalışan yetiştirmek konusunda işverene yardımcı olmaktadır. Devam etmekte olan süreçlerin tekrar düzenlenmesi, yapılan müzakerelerin üstünde değişiklik yapılması, geri bildirim verip geri besleme sağlanması, ustalığa meydan okunması gibi durumlar üzerinde tekrar tekrar ayarlamalar yapılma ihtiyacı doğurabilmektedir.

Çalışanlar genellikle kişiyeye özgü anlaşmalar için girişimde bulunur, anlaşmayı yaratır ve sürdürür. Bu da kişiyeye özgü anlaşmaların oluşturulma sürecinin üç evrede toplanmasına sebep olmuştur. Bu evreler sırasıyla: ön çalışma, müzakere ve akibetin yönetilmesi olarak belirlenmiştir. Vivien Clark bu evreleri Şekil 1.1'deki gibi model haline getirmiştir⁴⁶.



Şekil 1.1 Kişiyeye Özgü Anlaşmalarda Müzakere Fazları

Kaynak: Denise M. Rousseau, *I-deals: Idiosyncratic Deals Employees Bargain for Themselves*, UK: M.E. Sharpe, 2005, s.113.

⁴⁶ Rousseau, *I-deals: Idiosyncratic Deals Employees Bargain for Themselves*, s.113.

- **Ön Çalışma:** başarılı bir müzakerenin arkasında yatan tüm çalışmaları bünyesinde barındıran evredir. Bu süreçte bilgi toplanır, ilişkiler kurulur, var olan ilişkilerin güçlenmesi sağlanır. İş yeri ve işveren hakkında ne kadar bilgi sahibi olunursa o kadar güçlü bir müzakere ortamına zemin hazırlanır. Yapılmak istenen anlaşma için işletmenin buna hazır olup olmadığı, kaynak yeterliliği, niçin bu anlaşma ile ilgilenmesi gerektiği gibi bilgilere sahip olmak çalışanın istediği şeyin olabildiğini desteklemesi açısından önem taşımaktadır. Ayrıca çalışanın müzakere edeceği üstü ile iyi ilişkiler içinde olması müzakerenin seyrini olumlu etkilemektedir. Neyin müzakere edilebilir olduğu üzerinde durulur ve bu sorunun cevabı aranır. Pazar araştırması ve benchmarking yapabilmek için işletme dışındaki örgütler incelenir ve olabildiğince fazla bilgi edinmek amaçlanır. Elde edilen bilgilerin işletmeye nasıl uyarlanabileceği ile ilgili çalışmalar yapılır.

- Müzakere aşamasında anlaşmanın oluşturulup kabul edilmesi, çalışan ile işverenin karşılıklı iletişimi sayesinde mümkündür. Talep etme taktikleri, müzakere stratejileri ve yaratıcı problem çözme tekniklerini içeren iletişim; anlaşma sağlanmasına, işveren ve çalışanın beklentilerinin net bir şekilde belirlenip kişiye özgü anlaşmanın ortaya çıkması için kullanılan bir araçtır.

- Son adım ise kabul edilen anlaşmanın yürütülme, sonuçlarının takip edilme aşamasıdır. Burada çalışan ve işveren kadar, diğer çalışanların ve yöneticilerin de bu anlaşmadan nasıl etkilendiği konusu üzerinde durulmaktadır. Anlaşmanın ortaya çıkardığı negatif sonuçlar incelenir ve pozitif çıktılara çevirmenin yolları aranır. Gerekli noktalarda anlaşma üzerinde değişiklikler yapabilmek adına tekrar müzakereler yapılır ve geri bildirimler doğrultusunda anlaşmanın devamlılığı sağlanır.

Kişiyeye özgü anlaşmalar yapılırken çevresel koşullar dikkate alınmalıdır. Piyasadaki değişkenlik, yeteneğe olan talep ve yetenekli işgücü arzı çalışanların müzakere edebilme oranına büyük ölçüde etki eder.

ManpowerGroup'un 42 ülke ve bölgede 41,000 işe alım yöneticisi ile yaptığı araştırma sonucunda Yetenek Açığı Raporu'nda işverenlerin %38'i yetenek açığıyla karşı karşıya olduklarını ve doğru becerilere sahip çalışan bulmakta güçlük çektiklerini

belirtmektedir⁴⁷. Japonya %83 ile küresel yetenek krizinde ilk sıraya yerleşirken, ardından %68 ile Peru, yüzde 65 ile Hong Kong, yüzde 61 ile Brezilya ve Romanya gelmektedir. Yetenek açığının en az olduğu ülkeler ise %18 ile Çek Cumhuriyeti, %14 ile Hollanda, İspanya ve İngiltere, %11 ile İrlanda olarak belirlenmiştir⁴⁸. 2006 ile 2015 yılları arasında ölçülen yetenek açığı oranları Şekil 1.2’de verilmektedir.



Şekil 1.2 Yetenek Açığı Oranları 2006-2015

Kaynak : ManPower Group, Yetenek Açığı 2015 Raporu, s.1.

Araştırma raporuna göre yetenek açığının 2007 yılından bu yana en yüksek orana ulaştığı sonucu elde edilmiştir. Bu sonuca göre yetenekli çalışanın zor bulunup kolay kaybedileceği piyasada işverenlerin bu sonuçları dikkate almaları gerekir. Araştırma sonuçlarına göre yetenek açığı bulunan meslekler sırasıyla;

- Zanaatkâr
- Satış Temsilcisi
- Mühendis
- Teknisyen
- Şoför
- Yönetici/İdareci
- Muhasebe ve Finans Personeli
- Yönetici Asistanı/Sekreter
- BT Personeli (programcı/geliştirici)
- Üretim ve Makine Operatörü şeklindedir.

Bir önceki yıl Türkiye’de %63 olan yetenek açığı rakamlarının 2015’te %52’ye gerilediği ortaya çıkmış olsa da 2015 araştırmasındaki işverenlerin %63’ünün bir önceki yıl doldurmakta zorlandıklarını ifade ettikleri pozisyonlarla ilgili yine aynı derecede zorluk çektiklerini belirtilmiştir.

⁴⁷ Manpower, **Yetenek Açığı Araştırması**, İstanbul, 2015, s.1 <http://www.manpower.com.tr/mp-include/themes/manpower/pdf/2015-talen-tr.pdf>

⁴⁸ Manpower, A.g.e.

Rapora göre işverenler yetenek açığı ile mücadele etmek için yeterli çaba göstermemektedirler. İşverenlerden beşte birinden fazlası bu konuda herhangi bir stratejisinin olmadığını belirtmiştir. Hem işverenler hem de işgörenler müzakere yaparlarken iş gücü arzını dikkate almaları ve müzakerelerini bu doğrultuda yönlendirmeleri gerekmektedir.

1.6 KİŞİYE ÖZGÜ ANLAŞMALARIN ÇALIŞANLARDA YARATTIĞI ADALET ALGISI

Çalışan ile işveren arasında yapılan anlaşma taraflar için adil görünse de başkaları için aynı adaleti taşıyor olabilir mi? sorusu akıllara gelmektedir. Çalışanlar kendi anlaşmaları ile iş yerindeki diğer çalışanların yapmış olduğu anlaşmaları karşılaştırma eğilimindedirler. Bu da iş yerinde adalet konusunda algı farklılıklarına yol açabilmektedir. Bazı çalışanlara yapılan ayrıcalıklı muamele anlaşmanın dışındaki kişilerin gözüne bataabilmektedir. Akıllara gelecek diğer soru bu muameleyi görmeyi gerçekten hak etti mi yoksa yandaşlık, taraf tutma gibi durumlar mı söz konusu olacaktır. Bu gibi durumların önüne geçmek için örgütün tarafsızlığını ve adaletli davrandığını tüm çalışanlarına ve üçüncü partilere göstermesi gerekmektedir⁴⁹.

Anlaşmanın içeriği sadece anlaşmanın yapıldığı çalışan ve işveren tarafından bilinirse diğer çalışanlar anlaşma ile ilgili dokundurmalar yapabilmekte ve söylentiler çıkarabilmektedir. Kapalı kapılar ardında saklı tutularak yapılan anlaşmalar taraf tutulduğu algısını ortaya çıkarmakta ve diğer çalışanlarda sürekli kendilerinden bir şeyler saklandığı şüphesi uyandırmaktadır. Ayrıca bu şekilde saklı yapılan anlaşmalar nedeniyle kişiye özgü anlaşmaların gerçek doğasından uzaklaşılacak ve çalışanların gözünde adaletli bir ortamın varlığına olan inanç azalacaktır.

⁴⁹ Rousseau, *Idiosyncratic deals: Flexibility Versus Fairness*, s.266.

Çalışanların kişiye özgü anlaşmaları adil olmadığı yönündeki yargılarının önüne geçilmelidir. Kişiye özgü anlaşmalarda adaletin ve açıklığın sağlanması açısından bazı önemli noktalara dikkat etmek gereklidir⁵⁰.

Bunun için ilk olarak tüm çalışanların eşit derecede aynı haklara sahip olabileceği hissi uyandırılmalıdır. Üçüncü kişilerin anlaşmaların adaletine inanmalarını sağlayacak en önemli noktalardan bir tanesi kendilerinin de gerekli şartları yerine getirdiğinde aynı ayrıcalığı elde edecek olduğuna inanmasından geçmektedir.

Daha sonra aynı kademedeki çalışanların aynı hakları elde edebileceği ve bu anlaşmaların arzu edilen bazı çıktıların alınabilmesi için yapıldığı algısının oluşturulması gereklidir. Örneğin işe yeni başlayan bir çalışana tanınan ekstra haklar hali hazırda çalışmakta bulunan bireyler için anlaşılması güç ve adaletsizlik olarak görülebilecekken, bir süredir çalışan ve anlaşma yapıldıktan sonra daha verimli olduğu gözlemlenen çalışanlarla yapılan anlaşmalar daha anlaşılır ve adaletli olarak nitelendirilecektir⁵¹.

Tarafların bağımsız olduğu durumlarda bir çalışana yapılan özel muamele diğer çalışanlar için maliyet olabilir. Özellikle kişiye özgü anlaşmalar ücret odaklı olduklarında üçüncü partiler tarafından daha adaletsiz olarak algılanmaktadır. Kaynakların sıkıştırıldığı sıfır toplamli durumlarda çalışanlar genellikle diğer iş arkadaşının yaptığı anlaşmadan dolayı kayıp yaşar. Anlaşma nedeniyle bir çalışan için izin kullanmasının sağlanması diğer çalışanın ekstra çalışmasına neden olabilir. Ya da aynı şekilde ortak havuzdan daha fazla komisyon verilmesi geri kalan paranın azalmasına ve diğer çalışanlara verilecek payların düşmesine neden olabilir. Tüm bunların yaşanmasını önlemek işletmenin devamlılığı için gereklidir⁵².

Çalışmanın bir sonraki bölümünde çalışanı elde tutma kavramı etraflica incelenmeye çalışılacaktır.

⁵⁰ Michel Tremblay, Bruno Sire, ve Annie Pelchat, "A Study of The Determinants and Impact Of Flexibility on Employee Benefit Satisfaction", **Human Relations**, Vol.51, No.5, (1998), s.667-688.

⁵¹ Byron W. Brown ve Stephen A. Woodbury, "Seniority, External Labor Markets, and Faculty Pay", **Quarterly Review of Economics and Finance**, Vol.38 (Kış, 1998), s.771-798.

⁵² Rousseau, Ho ve Greenberg, s.988.

BÖLÜM 2

2. ÇALIŞANI ELDE TUTMA(EMPLOYEE RETENTION)

Çalışmanın bu bölümünde çalışanı elde tutma kavramı ile ilgili detaylı bilgi verilmeye çalışılacaktır. Bu bağlamda; öncelikle çalışanı elde tutma kavramı tanımlanacak, çalışanı elde tutmanın işletmeler açısından önemine vurgu yapılmaya çalışılacak daha sonra işletmede tutulması gereken çalışanların özelliklerinden ve çalışanı elde tutma ile ilgili kavramlardan bahsedilecektir. Son olarak ise çalışanı elde tutma stratejilerine yer verilecektir.

2.1 ÇALIŞANI ELDE TUTMA TANIMI

1980’li ve 1990’lı yıllarda çalışanlar için önemli olan işlerini kaybetmemek olsa da bu durum zamanla değişmiş ve iş gücü devir oranlarında ortalama %25’lik bir artış meydana gelmiştir. Bu durum çalışanlar tarafından işverene değil, iş verebilirliğe bağlanmaya başlanmıştır. Sürecin bu şekilde devam etmesiyle birlikte çalışanları elde tutmak işletme yönetimi için adeta bir dilemma haline gelmiştir⁵³.

Şirketlerden ayrılan eleman sayısı giderek artmakta ve elde tutma git gide çok daha fazla önem kazanmaktadır. Bunun yanında iyi kuruluşların en iyi çalışanlarını elde tutmakta zorlandıkları da yadsınamaz bir gerçektir. Yapılan bir çalışmaya göre⁵⁴;

- Çalışanların %33’ü –üç kişiden biri- “yüksek risklidir”; yani şu anda birlikte çalıştığı işverenine bağlı değildir ve gelecek iki yıl içinde şirketten ayrılmayı planlamaktadır.
- Yine çalışanların %39’u -yaklaşık olarak on kişiden dördü- kendisini “tuzağa düşmüş” gibi hissetmektedir. Örgüte bağlı olmamakla birlikte gelecek 2 yıl boyunca şirketten ayrılmayı düşünmemektedir.
- Sadece %24 oranında çalışan – yaklaşık dört kişiden biri- “gerçekten sadıktır”. İşletmeye bağlıdır ve önlerindeki 2 yıl boyunca işletmeden ayrılmayı düşünmemektedir.

⁵³ Michael Hay, “Strategies for Survival in the War of Talent,” **Career Development International**, Vol.7, No.1, (February 2002), s.52.

⁵⁴ Harvard Business School, **Çalışanları Elde Tutmak**, 1. Baskı, İstanbul, Optimist Yayınları, 2011, s.17.

Araştırma sonuçlarına bakılacak olunursa, çok sayıda çalışan çalıştıkları işletmelerden ayrılmayı planlıyor gibi bir sonuca ulaşmak mümkündür.

Elde tutma işletmenin yetenekli, hızla değişen düzene ayak uydurup rekabet avantajı sağlayan çalışanlarını alıkoyma yeteneğidir. Elde tutma tüm çalışanları ömür boyu istihdam etmek anlamına gelmemektedir. İyi çalışanların belirlenen işlev veya seviye için en uygun süre boyunca iş yerinde tutulması anlamına gelmektedir. Her görevin ideal görev süresi belirlenip ve ilgili çalışanın optimal süre boyunca işletmede kalması sağlanmalıdır⁵⁵. Örneğin bir restoranda çalışacak eleman belirli yaş aralığında ve fiziki olarak elverişli kişilerden seçilerek beklenen yeterlilik sağlanana kadar elde tutulup sonrasında işten ayrılmasına müsaade edilir. İşletmecinin çalışanını elinde tuttuğu süreyi iyi belirlemesi ve maksimum fayda azalmaya başladığında tedbir alması gerekmektedir.

Elde tutma kati suretle, her ne sebeple olursa olsun, işletmeye olumlu yönlerden katkı sağlamayan çalışanlara yatırım yapmayı sürdürmek değildir. Elde tutmanın önemi, ekonomik koşullara, politik değişimlere, coğrafi bölgeye hatta kültürden kültüre göre dahi çeşitlilik arz eder⁵⁶. Örnek vermek gerekirse Japonya gibi doğu kültürlerinde ömür boyu istihdam anlayışı benimsenmektedir. Çalışanlar genellikle tüm profesyonel hayatlarını tek bir şirkette geçirmekte ve bu yadırganmamaktadır. Diğer taraftan Amerika gibi batı kültürünün benimsendiği ülkelerde çalışanların çok sık iş değiştirmesi son derece normal bir olay olarak değerlendirilir.

Yeteneği elde tutma süreci temel olarak dört aşamadan oluşmaktadır: kurum kültürü, mevcut yönetici, terfi ve kişi-çevre uyumu. Bu aşamaların yürütülmesine imkân sağlayacak ve yeteneğin değerlendirilmesinde önemli bir yere sahip olan yöntem ise performans değerlendirme uygulamalarıdır⁵⁷.

⁵⁵ Harvard Business School, s.14.

⁵⁶ Harvard Business School, s.15.

⁵⁷ Nezahat Güçlü, "Örgüt Kültürü", **Kırgızistan Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı.6, 2003, s.147-159.

2.2 ÇALIŞANI ELDE TUTMANIN İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ

Çalışanı elde tutma kavramı işletmeler için önem taşımaktadır. Bu kavramın niçin işletmeler için önem taşıdığı konusuna bu bölümde yer vermeye çalışılacaktır.

2.2.1 Çalışanların İşletmede Kalma Nedenleri

Çalışanların bir işletmede kalma sebepleri değişkenlik gösterebilmektedir. Kültür, işten ayrılma sebeplerini etkileyen faktörlerden biridir. Kimi kültürlerde bireylerin iş değiştirmesi hoş karşılanmazken, özgür bir şekilde iş değiştirilebilen kültürlerde işte kalma sebepleri şu şekilde sıralanabilir⁵⁸:

- **İşletme ile iftihar etmek:** bireyler becerili, firmanın geleceği hakkında net bir öngörüye sahip olan, sağlam stratejiler belirleyen, diğerlerini de motive eden liderlerin yer aldığı ve iyi yönetilen işletmelerde çalışmayı tercih ederler.
- **Uyumlu üst yönetici:** çalışanların kendi yöneticileriyle kurduğu iletişim çalışanın işyerine olan bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir. İnsanlar çalışma ortamında desteklenmekten hoşlanırlar.
- **Ücret:** adil ücret sistemi uygulayan ve ücret dışında yan haklar tanıyan işletmelerin çalışanları işten ayrılmak istemeyecektir. Ayrıca maddi olmayan ödeneklerin dışında çalışanlara tanınan eğitim, kariyer, öğrenme bazlı ödeneklerde yine çalışanın işletmede kalmasını sağlar.
- **İlişki:** hatırı sayılır iş arkadaşları ile çalışmak bir çok kişi için işte kalma konusunda belirleyici faktör olabilir.
- **Anlamlı çalışma:** tüm bunların dışında çalışanlar ilgi alanlarına giren, yaptığı işi anlamlı hissettiren şirketler için çalışmayı tercih ederler.

2.2.2 Çalışanların İşletmeden Ayrılma Nedenleri

Hay Grup tarafından 50 ülke 330 işletme üzerinde yapılan araştırmaya göre, yetenekli bir çalışanın elde tutulamamasının maliyeti yaklaşık olarak o çalışanın on

⁵⁸ Harvard Business School, s.21.

sekiz aylık maaşına tekabül etmektedir. Araştırma sonuçlarına göre maddi kayıp dışında manevi kayıplarda yaşanmaktadır. Yapılan bu çalışmada işten ayrılmanın temel iki nedeni çalışanların içinde bulundukları ortam şartlarının ve yöneticilerinin kendilerinin yeteneklerini geliştirmelerine, kullanmalarına olanak tanımadıkları yönündeki görüşleri ve patronları ile ilişkilerinde mutsuz olmaları olarak ortaya konmuştur⁵⁹. Burada dikkat edilmesi gereken nokta şudur ki çalışanların işten ayrılmasında etkili olan ilk faktör ücret değildir. Çalışanlar kendilerini geliştirebilecekleri bir ortamda çalışmayı öncelikli şart olarak belirlemektedir.

Çalışanların işten ayrılmasının temel sebebi koşulların değişmesi olarak ele alınabilmektedir. Sözelimi:

- Üst düzey yönetimin kalitesinin düşmesi; yönetimin başına çalışanın güvenmediği, kendini huzursuz hissetmesini sağlayan bir yöneticinin geçmesi çalışanları dolaylı veya dolaysız olarak etkiler. Yöneticilerden kaynaklanan gergin ve stresli ortamlar çalışanın işyerine olan bağlılığını olumsuz yönde etkilemektedir.
- Bireysel sorumluluklarının isteği dışında değiştirilmesi, beklentilerin artması ya da tatmin olamaması işten ayrılma sebeplerindendir.

Bir genelleme yapmak gerekirse değinilmesi gereken nokta şudur ki: çalışanlar genellikle yanlış sebeplerden dolayı işten ayrılır⁶⁰. Yani niçin mutsuz olduklarını veya şirket içindeki iyileştirme fırsatlarının varlığını algılayamadan ayrılırlar. Bir örnekle açıklamak gerekirse; bir mühendise yöneticilik terfi verildiğinde rolünü benimseyememiş olmasına rağmen bunu şirketi sevmediğine bağlayarak iş değiştirme kararı alabilir. Oysaki asıl sorun yöneticilik kademesinin o mühendise uygun olmamasıyla ilişkili olabilir. Yeni bir şirkette yine yönetici pozisyonunda işe başlarsa yine mutsuz olmaya devam edecektir ki bu da iş hayatına bakışını olumsuz etkileyecektir.

⁵⁹ Hay, s.52-53.

⁶⁰ Harvard Business School, s.22.

Jim Harris ve Joan Brannick' e göre Amerikalı işçilerin %53 'ünün, önümüzdeki 5 yıl içinde kendi istekleriyle işlerinden ayrılmaları beklenmektedir⁶¹.

2.2.3 Rekabet Avantajı

Finansal sermayenin finansal olmayan sermayeye oranla nispeten daha kolay bulunabilmesi, teknolojinin gelişmesi ve süreçlerin kolay bir şekilde taklit edilebilmesi gibi faaliyetler kısa süreli kazançlar elde etmek açısından işletmelere rekabet avantajı sağlıyor olsa da yetenek yönetimi işletmeye uzun dönemli rekabet avantajı sağlamaktadır⁶².

İşletmeler, daha fazla ekonomik değer üreterek rakiplerine göre rekabet üstünlüğü elde edebilmektedirler. Fakat rekabet üstünlüğünün sürekliliğinin sağlanması için ortaya çıkarılan değerın özgünlüğü ve kopya edilemiyor olması gibi unsurlar dikkate alınmalıdır. Rekabet üstünlüğü sağlamaya yardımcı olacak dinamiklerin uzun yıllara yayılmasının önüne geçen en büyük engel işletmelerin sahip oldukları insan kaynaklarını bir zenginlik olarak değerlendirmeyip sahip oldukları yetenekleri göz ardı ediyor olmalarıdır⁶³.

Rakip işletmelerin yetenekli adayları cezbetmek için oluşturduğu uygulamalara yönelik bir rekabet analizi yapılarak işletmenin rakiplerinden farklı ve üstün yönlerini ortaya çıkaran bir konumlandırma stratejisi uygulanmalıdır⁶⁴. Düzenli aralıklarla işgücü devir oranı gözlemlenerek etkili uygulanan stratejiler ile yetenekli çalışanların işletmeden ayrılmasının önüne geçilmelidir. Yetenekli çalışanların öneminin arttığı bir ortamda dış müşterilere verilen değer iç müşteri olarak nitelendirilen çalışanlara da aynı oranda verilmelidir. İç müşterilerini kazanabilen işletmelerin dış müşterilerini de kazanarak kurumsal itibarının artış göstereceği gerçeği göz önünde bulundurulmalıdır⁶⁵.

⁶¹ Harvard Business School, s.21-23.

⁶² Alayoğlu, s.69.

⁶³ Nevriye Altuntuğ, "Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetim Yaklaşımı", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.14, Sayı.3, 2009, s.456.

⁶⁴ Erkan Erdemir, "İşe Almada Pazarlama Bakış Açısı ve Aday Odaklılık", **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, Cilt.18, Sayı.57, 2007, s.26-43.

⁶⁵ Çayan, s.79.

Elde tutma değişen koşullar ile hem rekabetçi hem de zorlayıcı hale gelmiştir. Bu değişim ve gelişmeler dñrt ana başlık altında toplanabilir⁶⁶.

- **Demografik değişiklikler**

Bazı ÷lkelerde demografik değişiklikler elde tutmayı ÷zellikle zorlaştırmaktadır. Amerika bu duruma ÷rnek olabilecek ÷lkelerdendir. Çalışanların ortalama yaşının 35'ten 55'e çıkmayıyla toplam işgücü olgunlaşmıştır. Buna karşın toplam ekonomi işgücünden daha fazla bñyñmektedir. Ayrıca ilk yñnetici yaş aralığı olan 35-45 yaş arasındaki nñfus azalmaktadır.

Tñm bu değişimler becerili çalışan sayısında eksiklik ve uygun çalışanları elde tutma konusunda rekabet artışına sebep olmaktadır.

- **Yeni ekonomik gerçeeklikler**

Dñnyanın her bñlgesinde çarpıcı değişimler yaşanmaktadır. Bazı ÷lkeler soğuk savaşlarla karşı karşıya kalırken bazı ÷lkeler kıt kaynakların etkili kullanılamaması sorunlarıyla bařa çıkmak durumunda kalmaktadır. Bazı ÷lkelerde işsizlik oranı dñřerken ekonomi bñyñmekte, durum bñyleyken ticari kuruluşların cazip çalışanları rakiplerinden ÷nce işletmeye çekebileceği maaş ve ikramiyeleri sağlayacak kaynakları olmalıdır. Bu iki eğilim – sıkı bir emek piyasasıyla nakit zengini ve çalışana aç şirketleri- bir araya geldiğinde iyi çalışanı kendine çekip alıkoymanın herkes için giderek zorlaştığı ciddi bir yetenek savaşı sınavı başarıyla verilebilir.

- **Kñltñrel beklentiler**

İnsanların iş ile ilgili beklentilerinin de elde tutulmaya etkisi vardır. Bazı kñltñrlerde aynı şirkette ÷mñr boyu istihdam anlayışı baş gñsterirken diğer kñltñrlerde aynı şirkette çok uzun zaman çalışmak hoş gñrñlmez. ÷stelik yeni insan kaynakları yaklaşımlarına gñre aynı iş yerinde uzun sñre çalışmak çalışanın kendine olan gñvensizlięinin işareti olarak sayılabilmektedir. Dolayısıyla kñltñr elde tutmayı etkileyen ÷nemli faktñrlerden biridir.

⁶⁶ Harvard Business School, s.26.

Ayrıca bazı kültürler erkeklerin ev dışı çalışma pozisyonlarında tutunmasını bekler. Diğerlerinde ise cinsiyet, yaş, etnik köken vb. bağlamında işgücü bileşimi değişkenlik göstermeyebilmektedir.

Özetle bir işletmenin elde tutma hedefleri kurumun iş yaptığı sektörün içinde bulunduğu kültür, bölgedeki istihdam eğilimlerini şekillendiren kültürel etkenlere bağlı olarak çok veya az zorlayıcı olabilmektedir.

- **İş dünyasındaki çalkantılar**

Çalışma dünyasındaki çalkantılar da elde tutmayı genellikle daha fazla zorlaştırmaktadır. Serbest çalışma doğrultusunda eğilimin artması ile çalışanlar dönemlik olarak anlaşma temelinde müşterilerine hizmet vermektedirler.

İşverenin koruyucu ve çalışanın da sadık bir köle olarak görüldüğü dönem kapanmıştır. Çalışanlar çıkarları doğrultusunda iş değiştirmekten çekinmemektedir. Örneğin Amerika'da insanların çoğu 18-32 yaş arasında ortalama 8.6 farklı iş değiştirmektedir.

Tüm bu eğilimleri bir araya getirdiğimizde işletmelerin artık çalışanları çok küçük yaşlarda alıp iş yaşamları boyunca işletmede kalmalarını beklemeleri doğru değildir. Bunun yerine çalışanları aktif ve yaratıcı olmaları konusunda cesaretlendirmek gerekmektedir.

2.2.4 Çalışanı Kaybetme Maliyeti

Geçtiğimiz konular içerisinde zaman zaman çalışanı kaybetmenin işletme açısından yüksek maliyetli olduğuna değinilmiştir. İşten ayrılan bir çalışan tecrübesi, öğrendikleri, işin nasıl yapılacağı bilgisi (know-how) gibi kazanımlarını da beraberinde götürmektedir. O kişinin yerini doldurmak işletme açısından zor bir süreç doğurur. Çalışanların bir işletmede kalmasını sağlayan etkenler farklılık gösterir. Kimi çalışanlar tatmin edici bir ücret talep ederken kimi çalışanlar kariyerini destekleyecek eğitim paketleri talep etmektedir.

Etkili bir ücret paketi ya da kariyer gelişim planı kişilerin motivasyonları ile doğru orantılı olarak şekillendirilebildiğinde ayırt edici bir özelliğe dönüşür⁶⁷.

Bir çalışanın işten ayrılmasının işletmeye yükleyeceği maliyetler şu şekilde sıralanmıştır⁶⁸:

- İşe alınacak yeni çalışan için harcanacak işe alma, işlem ve zaman maliyetleri (örneğin; açık pozisyonu duyurmak için hazırlanan ilanlar, yapılan yazışmalar, mülakat sürecindeki harcamalar, seçim ve benzeri işlere ayrılan araç gereç ve personel maliyetleri),
- İşe yeni alınacak kişinin işletmede alacağı hizmet içi eğitim maliyetleri,
- İşe yeni alınan kişinin, işleri baştan öğreniyor olması sebebiyle almakta olduğu ücrete oranla daha az iş yapmasının yaratmış olduğu maliyet artışı,
- İşe yeni alınan kişinin işi iyi bilmemesi nedeniyle, işteki hataların ve kazaların maliyeti artırıcı etkisi,
- İşten ayrılan personelin işten ayrıldığı gün yeni çalışanın işe başlayamaması ve işe geç başlamasından kaynaklanan süreçte boş kapasite üretim kaybı,
- Yeni başlayan personelin kullandığı araçlara anında adapte olamamasından kaynaklanan üretimde yaşanacak dönemsizlik,
- İşten ayrılan çalışanların birden fazla olması durumunda işlerin zamanında yetiştirilebilmesi için ödenen fazla mesailerin artması veya siparişleri zamanında karşılayabilme gücü ortaya çıkmaktadır.

Çalışanların elde tutulamaması müşteri memnuniyetini ve karlılığı da aşındırır. İç müşteri olan yetenekli bir çalışanı kaybetmek müşteri karlılığının erozyona uğramasına sebep olabilmektedir. Çalışanlar şirkette ne kadar kalırsa o kadar yakından tanınırlar bu da çalışanlar arasındaki iletişimi kuvvetli hale getirmeye yardımcı olmaktadır. Dış müşteriler ise tanıdık isimlerle karşılaşmaktan memnuniyet duyarlar.

⁶⁷ Bülent Marancı, “Yetenekli Elemanı Elde Tutmanın Yolları”, **Bilişim Dergisi**, Cilt.40, Sayı.141, (Ocak 2012), s.28-32.

⁶⁸ Ferhat Şenatalar, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, 2. Baskı, İstanbul:İstanbul Üniversitesi Kitabevi, 1978, s.109.

Tanıdık çalışanların işten ayrılması müşterilerin alıştığı hizmet kalitesinin değişmesine neden olabilir ve başka işletmelere kayabilirler bu da müşterinin de kaybedilmesi anlamına gelmektedir⁶⁹.

Strateji uzmanı ve yazar Frederich Reichheld Amerikan şirketlerinin ortalama olarak müşterilerinin yarısını beş yılda, çalışanlarının yarısını dört yılda, yatırımcılarının yarısını ise bir yıldan az zamanda kaybettiğini dile getirmektedir⁷⁰.

“Liderler, en iyi çalışanlarına, en iyi müşterilerine baktıkları gibi bakarlar: bir kez onları elde ettiklerinde, onları alıkoymak için mümkün olan her şeyi yaparlar.”

Frederick F. Reichheld

Yatırım aracı olarak görülüp geliştirilen çalışanlar, işletmeden ayrıldığında sadece çalışan sayısı azalmakla kalmayıp aynı zamanda işletmenin yetenek havuzu da boşalmaktadır. Çalışan için yapılmış harcamalar ise bir başka işletmeye transfer edilmiş olmaktadır. Bu sebeple işletmeler yetenek göçünü önlemek için yeni stratejiler geliştirip, tedbir almak ve elde tutma politikaları yürütmek durumundadırlar. Elde tutma stratejileri uzun vadede çalışan sadakatini, bağlılığını geliştirmeye yönelik çalışmalardır.

2.3 ELDE TUTULMASI GEREKEN ÇALIŞANLAR ve ÖZELLİKLERİ

İşletmeler için işgücünün önemi yüksektir ve rekabet avantajı sağlamak için sahip olduğu işgücünü iyi tanımakla yükümlüdürler. İşgücünü tanımaktan kasıt isimlerini, pozisyonlarını, maaşlarını, nerede oturduklarını biliyor olmak değil; çalışanların yetenekleri hakkında bilgi sahibi olmak, neleri yapıp neleri yapamayacakları hakkında fikir yürütebiliyor olmak, hedefleri ve performanslarını takip ediyor olabilmek gibi durumlar söz konusudur.

⁶⁹ Harvard Business School, s.19.

⁷⁰ Frederich Reichheld ve Thomas Teal, **The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value**, Boston: Harvard Business School Press, 2001, s.34.

Her çalışan işletmeye eşit derecede katma değer sağlamaz. Bu nedenle çalışanların sağladığı katma değeri bireysel olarak anlamak önemli ve gereklidir. Bunu anlamak için de bazı soruların cevaplarını verebiliyor olmak gerekir. Bu sorular⁷¹;

- İşletmenin rakiplerinden farklılaşmak istediği noktalar nelerdir? Üretim verimliliği, yenilikçilik, hizmet vb.?
- İşletme farklılaşma istediğini yerine getirmek için değer zincirinin hangi noktasında daha fazla söz sahibidir?
- Hangi çalışan ya da çalışan grupları farklılaşmanın gerçekleştirilmesi için daha yüksek potansiyel taşır?

Bu ve benzeri soruların cevaplarını bulmak işletmenin yüksek katma değer sağlayan çalışanlarını belirlemesine ve odaklanması gereken noktaları saptamasına yardımcı olacağı gibi işleyişin akıcı olmasını ve süreçlerin kısılmasını da sağlar.

Bir işletmenin insan kaynağını, sağladığı katma değere göre çeşitli şekillerde sınıflandırmak mümkündür. Thomas Stewart'ın yapmış olduğu “İşletme Açısından Çalışanların Sınıflandırılması” matrisi Tablo 2.1’de verilmektedir⁷²:

Tablo 2.1
İşletme Açısından Çalışanların Sınıflandırılması

Yeri zor doldurulan, Düşük katma değer sağlayan	Yeri zor doldurulan, Yüksek katma değer sağlayan
Yeri kolay doldurulan, Düşük katma değer sağlayan	Yeri kolay doldurulan, Yüksek katma değer sağlayan

Kaynak: A. Thomas Stewart, **Entelektüel Sermaye**, Nurettin Elhüseyni (çev.), İstanbul: Kontent Kitap, 2000, s.98.

4 farklı yargıdan oluşan matriste çalışanlar sağladıkları katma değere göre 4 sınıfta gruplandırılmıştır⁷³:

⁷¹ Tamer Keçecioglu, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Değer ve Yapabilirlik Yaratması Üzerine: Vizyondan Eyleme”, **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt.24, Sayı.1, (Ağustos 2008), s.250.

⁷² A. Thomas Stewart, **Entelektüel Sermaye**, Nurettin Elhüseyni (çev.), İstanbul: Kontent Kitap, 2000, s.98.

Yeri kolay doldurulan, düşük katma değerliler: Yarı kalifiye ya da vasıfsız olarak nitelendirilen çalışanlar bu kategori altında değerlendirilir. Bu kategorideki bir çalışanın işletme açısından diğer bir çalışandan farkı yoktur. İşverenler bu tür çalışanları kaybetmekten endişe duymazlar çünkü yerini dolduracak başka bir çalışan bulmak oldukça kolaydır.

Yeri zor doldurulan, düşük katma değerliler: Bu kategoride yer alan çalışanlar, tecrübeli, tecrübeli yarı kalifiye ya da vasıfsız çalışanlardır. Deneyimli yönetici asistanları, büro işlerini yapan çalışanlar, karmaşık işleri yapmayı öğrenmiş ama konuya çok fazla hakim olamayan elemanlar bu kategoridendir. Bu çalışanlar işten ayrıldıklarında yerlerine işletmeye özgü uygulamaları bilen, işleyişi kolayca ayak uydurabilecek yeni bir çalışanı bulmak zordur. Buna karşın işletme yöneticileri genellikle bu tip çalışanları önemsemez; çünkü pazar performansına ilişkin ürettikleri ekstra bir katma değer yoktur sadece kendilerine yüklenen görevleri yerine getirir, üstünde iyileştirme konusunda fikir yürütmezler.

Yeri kolay doldurulan, yüksek katma değerliler: Vasıflı bazı mühendisler ve işletmeciler bu kategoride yer almaktadır. Bu çalışanlar yaptıkları işlerle önemli katma değer yaratabilirler fakat buna rağmen yerleri kolay doldurulabilir çalışanlardır. Belli başlı teknik bilgiye sahip olduklarından aynı bilgiye sahip olan başka çalışanlar bulmak çok da zor değildir. Örneğin, bir makine mühendisi fabrikadaki makine aksamında yaşanması muhtemel sorunların önüne geçebilir. Fakat o kişi işletmeden ayrıldığında yerine kolaylıkla bir başka makine mühendisi bulunabilir.

Yeri kolay doldurulamaz, yüksek katma değerliler: İşletme içinde yeri kolay kolay doldurulamayacak olan ve yüksek katma değer sağlayan çalışanlar bu grupta yer alır. Bu çalışanlar işin teknik bilgisi dışında detaylarına da hakim, süreç hakkında bilgi sahibi ve sorunlara pratik çözüm üreten, işletmenin lokomotif hizmet ve ürünlerini yönlendirebilen çalışanlardır. İşletme sahipleri ve yöneticilerin elde tutmakla yükümlü hissettikleri gruptur.

⁷³ Melih Arat, “İşten Atılmamanın Püf Noktaları”, *Milliyet*, 29 Nisan 2001, <http://www.milliyet.com.tr/2001/04/29/isyasami/ais.html> (19 Haziran 2016).

Bir diğerk sınıflandırma ise McKinsey'in yapmış olduğu sınıflandırmadır.

McKinsey 1940 yazında yaşanan Alman Hava Kuvvetleri ile İngiliz Hava Kuvvetleri (RAF) arasındaki saldırıdan esinlenerek yetenekleri sınıflandırmak üzerine bir çalışma yapmıştır. RAF, Almanya saldırısına hazırlıksız yakalanmış ve sahip olduğu az sayıdaki pilotu en doğru şekilde değerdendirmenin yolunu onları 3 gruba ayırmakta bulunmuştur⁷⁴: A sınıfı filo; uçuş yönetmeyi ve yeni pilot eğitmeyi bilen en iyi pilotlardan oluşmaktadır. B sınıfı filo; A sınıfı kadar tecrübeli olmayan fakat A sınıfı tarafından rahatça yönlendirilebilen pilotlardan oluşmaktadır. C sınıfı ise tecrübesiz, havada başarılı olamayacağı gibi diğerkleri için de tehlike oluşturabileceğinden endişe edildiğinden karadaki görevler için uygun bulunmuş pilotlardan oluşturulmuştur.

Görevlere A ve B sınıfı pilotlar gruplandırılarak gönderilmiş ve az kişiyle de olsa saldırıyı geri püskürtmeyi başarmışlardır.

McKinsey bunu çalışanları A-B-C şeklide çalışan gruplarına ayırarak işletmeye uyarlamıştır. A grubu çalışanlar sonuç odaklı, çözüm üretebilen, diğerk çalışanlara ilham veren, yüksek performanslı kişilerdir. B grubu sınırlı potansiyeli olup kendisinden istenilen görevi yerine getirebilen fakat ekstra katkı sağlamayan kişilerden oluşur. C grubu ise yeterli verimlilikte olmayan, nadir olarak kabul edilir sonuçlar elde eden çalışan grubudur. Bir işletmede A grubu çalışanlar en iyi %10-20'lik kısmı; B grubu çalışanlar, ortadaki %60-70'lik kısmı; C grubu çalışanlar ise en alttaki %10-20'lik kalan kısmı oluşturmaktadır⁷⁵.

Bu sınıflandırma bazı kaynaklarda pareto kuralı ile de bağdaştırılmıştır. İtalyan ekonomist Vilfredo Pareto, 1897 yılında İtalya'da servet dağılımı ile ilgili saptamalarda bulunmuştur. Nüfusun %20'sinin sahip olunan servetin %80'ine, İtalya'da nüfusun %20'sinin toprakların %80'ine sahip olduğuna ilişkin bulgular elde etmiştir. Sonrasında bahçesinde elde ettiğiki bezelye mahsulünün %80'ini ekmiş olduğiki bezelye tohumlarının %20'sinden sağladığını da tespit etmesiyle birlikte önemli azınlık-

⁷⁴ Ed Michaels, Helen Handfield-Jones ve Beth Axelrod, **The War For Talent**, Boston:Harvard Business School Press, 1st Edn., 2001.

⁷⁵ Ed Michaels ve Diğerkleri, s.88.

önemsiz çoğunluğa ilişkin bir model oluşturmuştur. Oluşturulan model Cours d'Economie Politique isimli eserinde yayınlanmıştır⁷⁶.

Varsayıma göre, genellikle sonucun çoğunluğunun oluşmasında etkili olan kesim azınlıktır ve bu fikir çeşitli alanlara uyarlanabilir. Örneğin bir işletmenin %80'lik yıllık gelirini müşterilerinin %20'sine yaptığı satışlardan elde ettiği kazanç oluşturmaktadır.

Diğer alanlara da uyarlanabilen bu kural yetenek yönetiminde de baş göstermektedir. Uzmanlara göre işin %80'i çalışanların %20'si tarafından yapılmaktadır. Şirketin geleceğinin %95'i ise çalışanların sadece %5'ini oluşturan en değerli çalışanlara bağlıdır. Bu %5'lik kısım kritik yeteneklerdir⁷⁷.

Microsoft'un kurucusu Bill Gates'in en değerli çalışanlarla ilgili yapmış olduğu bir saptama dikkat çekicidir: *“En önemli 20 çalışanımızı işten çıkardığımızı düşünelim. Size kesinlikle söyleyebilirim ki son derece önemsiz bir şirket haline geliriz.”*⁷⁸.

Performansı yüksek çalışanları cezbetmek, işe almak, eğitmek, geliştirmek ve elde tutmak için gerekli maddi ve yönetsel kaynaklar dikkate alındığında, bir işletmenin tüm pozisyonlarda birinci sınıf oyunculara sahip olmasının mümkün olmadığı söylenebilir. Bu nedenle birinci sınıf oyunculara sahip olan işletmeler değil, doğru yeteneklere sahip olan işletmeler kazanacaktır. İşletmeler, en iyi çalışanları stratejik konumlara, iyi performans gösteren çalışanları destek konumlarına yerleştirerek ve işe yaramayan çalışanlar ile değer kazandırmayan işleri tasfiye ederek, işgücü yönetiminde bir portföy yöntemini benimsemelidirler. Doğru stratejiyi etkin şekilde uygulayan işletmeler, çalışanların yeteneklerinden en yüksek oranda yarar sağlayacaktır⁷⁹.

⁷⁶ Murat Yılmaz, “80/20 Kuralı”, *Türk Kütüphaneciliği Dergisi*, 2005, Cilt.19, Sayı.3, <http://www.tk.org.tr/index.php/TK/article/view/122/120> (19 Haziran 2016).

⁷⁷ N. Aslı Tekinay, “En Değerliler Nasıl Bulunur?”, <http://www.capital.com.tr/yonetim/insan-kaynaklari/en-degerliler-nasil-bulunur-haberdetay-3289> (1 Mayıs 2005).

⁷⁸ Tekinay, A.g.e.

⁷⁹ Mark A. Huselid, Richard W. Beatty ve Brian E. Becker, “Birinci Sınıf Oyuncular mı, Birinci Sınıf Konumlar mı?”, *Harvard Business Review*, Sayı.552, 2008, s.33.

Butteriss ve Roiter yüksek potansiyeli yüksek çalışanları kurumların en değerli çalışanları olarak nitelendirmekte ve özelliklerini şöyle sıralamaktadır⁸⁰:

- İçsel güdülerini sayesinde motive olurlar. Çalışanlar sürekli değişir ve gelişirler. Daima aynı şekilde davranmazlar.
- Yeni yetenekleri işletmeye çekmek konusunda çok başarılıdırlar. İnsanlar onlarla çalışmak ister.
- Her koşulda başarılı olmaya çalışır, başarısızlıktan hoşlanmazlar. Her türlü kültür ve çevrede bu çalışanların başarıyı yakalama olasılığı yüksektir. Çalışacakları işletmeleri itinayla seçerler ve hemen hemen her yerde başarılı olma potansiyelleri yüksektir.
- Şirketin büyükelçileridir; şirketi ciddi anlamda iyi temsil ederler. İşletmenin saygınlığının artmasına katkı sağlarlar. İnsanlar bu kişilerle çalışmaktan keyif alır, memnuniyet duyarlar.
- Kısıtlanmaya gelemeyizler; aktif olarak öğrenmek ve gelişmek isterler. Hareketlerinin kısıtlandıkları yerlerden haz etmezler.
- İyi rol modeli olurlar; yalnızca kendilerini geliştirmekle kalmayıp çevrelerindeki insanların da gelişmesine destek olurlar.
- İş arkadaşlarının saygı ve güvenini kazanırlar. Birçok çalışan en değerlilere (MVPs: Most Valuable Performers) gıpta eder. Bazı yöneticiler en değerlilerin başarılarından rahatsız olup onları bastırmaya çalışırlar.
- İyi takım oyuncularındır; işletmede değer yaratırlar. Yalnız kendi çıkarları için değil, işletmenin de iyiliği için çalışırlar. Yerinde sayan projeleri noktalayacak cesarete sahiptirler.

⁸⁰ Margaret Butteriss ve Bill Roiter, **Corporate MVPs: Managing Your Company's Most Valuable Performers**, 1.Baskı, Kanada: Wiley, 2004, s.33-44.

2.4 ÇALIŞANI ELDE TUTMA İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Literatürde çalışanı elde tutmanın ilişkili olduğu bazı kavramlar mevcuttur. Bu kavramlardan; yetenek yönetimi, entelektüel sermaye ve çalışan devir oranı bu bölümde açıklanmaya çalışılacaktır.

2.4.1 Yetenek Yönetimi (Talent Management)

Yetenek yönetimi kavramını incelemekten önce yetenek kavramına bakılacak olunursa, Türk Dil Kurumu (TDK) Büyük Türkçe Sözlüğü'nde yetenek kavramı dört farklı şekilde tanımlanmaktadır⁸¹:

- bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, kabiliyet, istidat,
- bir duruma uyabilme konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite,
- kişinin katılıma dayanan ve öğrenmesini çerçeveleyen sınır,
- dışardan gelen etkiyi alabilme gücü.

TDK'nın yanı sıra bir diğer tanıma bakıldığında ise yetenek, devamlı yaşanan tekrarı olan ve üretkenliğe geçişi olabilecek duygular, fikirler ve davranış kalıpları şeklinde tanımlanmaktadır⁸².

Yetenek ile beceri kavramları birbirlerinin yerine sıkça kullanılan iki kavram olsa da eş anlamlı iki kelime değildir. Yetenek kavramının daha net bir şekilde ortaya konulması açısından bu iki kavram arasındaki farkı açıklamak faydalı olacaktır.

Beceri, belirli edinimleri, bir süre zarfında deneme yanılma yolu, eğitim, okul veya kurslarla kazanmaktır. Beceride yapma, yapabiliyor olma önem taşır. Örneğin, güzel konuşma, hızlı matematik işlemleri yapma, güzel yazı yazma, hızlı daktilo yazabilme, iyi resim çiziyor olma, güzel şarkı söyleyebilme beceri kavramı ile açıklanabilir. Yetenek kavramı ile beceri kavramı çok yakından ilişkilidir. Başarının yeteneğe mi yoksa beceriye mi bağlı olduğu konusu bazı durumlarda tam olarak

⁸¹ Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlüğü.

http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_bilimsanat&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5766b8d6d3ca45.36865831 (04 Ocak 2016).

⁸² Nihat Alayoğlu, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt.1, Sayı.1, 2010, s.68-97.

netleştirilememektedir. Yetenek geneldir, hamdır, geniş çerçeveli, kapsamlıdır, özel tek bir beceriyle sınırlandırılmaz. Birden fazla beceri bir araya gelerek yeteneği oluşturur. Yeteneğin sergilenebilmesi yahut kanıtlanabilmesi için o yeteneği ortaya koyacak bir takım becerilerin sergileneiyor olması gereklidir. Yetenek özdür. İnsanlar kendi başlarına birden fazla konuda, yalnızca belirli bir konuda ya da bir grup konuda yetenekli olabilir⁸³.

Yani özetle beceriler öğrenme yoluyla elde edilebilir ve kişiden kişiye transferi mümkünken, yetenek büyük oranda doğuştan gelen ve kalıtsal bir yeterlilik olduğundan öğrenme yoluyla kazanılması ve transfer edilebilmesi olasılığı düşüktür.

Uluslararası kaynaklarda “talent management” olarak geçen yetenek yönetimi ise; bir firmanın bütün kademelerinde yer alan yöneticiler arasında işbirliği ve uyumu gerektiren; işgücü planı yapılması, personel alımı, eğitilmesi, geliştirilmesi, yeteneklerin gözden geçirilmesi, yedekleme planlaması, performans değerlendirme, yeteneklerin elde tutulması gibi farklı adımlar içeren ve günümüzde birçok firmanın zorunlu şekilde yüz yüze kaldığı yeni bir yaklaşım şeklinde incelenmektedir⁸⁴.

Bu ifadelerden yola çıkarak yetenek yönetimini, firmanın karşı karşıya geleceği zorlukların üstesinden gelebilmesi ve stratejilerini hayata geçirerek amaçlarına ulaşabilmesi için ihtiyacı olan yeteneklerle sahip olduğu mevcut yetenekleri arasındaki boşluğu sistematik şekilde kapatmaya çalışan, merkezinde “insan kaynağının” yer aldığı bir yönetim süreci şeklinde tanımlamak mümkündür⁸⁵.

Yeteneklerin değerinin anlaşılıp rekabet kaynağı olarak kabul edilmesi yönetim düzeyinde, takribi 30-40 yıllık tarihi bir ilerlemenin sonucunda olmuştur. Yönetim alanında, yeteneklerin; işletmeyi, diğer işletmelerden farklı bir noktaya taşıma kapasitesine sahip olduğuna ilk işaret eden kişi Selznick’tir. Selznick yetenekleri, yer

⁸³ Hüner Şencan, “Psikoteknik ve Uygulama Alanları” <http://www.abuyum.com/psikoteknik-ve-uygulama-alanlari-hk-makale/118/Page.aspx> (10 Şubat 2016).

⁸⁴ Duygu Atlı, **Yetenek Yönetimi**, 1.Baskı, İstanbul: Crea Yayıncılık, 2012, s.99.

⁸⁵ Hüseyin Çırpan ve Aykut Şen, “İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi”, **Çerçeve Dergisi**, Sayı.52, (Eylül 2009) s.110-116.

aldıkları işletmeyi diğer işletmelerin önüne geçirme potansiyeli taşıyan, ayırt edici unsurlar olarak nitelendirmektedir⁸⁶.

Yetenek yönetimi, özellikle önemli yerlerde liderliğin devam ettirilebilmesine yönelik ve kişisel gelişimin önünü açabilmek için oluşturulmuş sistematik bir süreç şeklinde kabul edilmektedir⁸⁷.

Yetenek yönetimi temel olarak potansiyeli yüksek adayları bulma, işletmeye çekme, yerleştirme, sahip olduğu yeteneğini değerlendirme, geliştirme, ücretlendirme, ödüllendirme ve performans değerlendirme bileşenlerinden oluşmaktadır⁸⁸.

Sosyo-ekonomik gelişme sırasında toplumlar ilkel toplumlardan bilgi toplumlarına uzayan bir başkalaşım yaşamışlardır. İlkel toplumdan tarım toplumuna geçişte yerleşik hayat ve insanların ekip-biçme becerisi kazanması ile tarım toplumları oluşmuştur. Makineleşme ile sanayi toplumuna geçen insan gücünün yerini teknolojik makineler almıştır. 1980’li yıllarda bilgi çağı kavramı doğmuş işletmelerin değerlerini arttırmak amacıyla maddi sermayeden ziyade zihinsel sermayeye önem vermeleri gerektiği ortaya çıkmıştır⁸⁹.

Sanayi toplumunda pasif ve ikincil bir konumda yer alan insan unsuru, sonraki dönemlerde işletmelerin yetenekli işgörenlere sahip olmasının en değerli kaynak şeklinde görülmeye başlanmasıyla birlikte firmaların için öncelikli unsur haline gelmeye başlamıştır. Çalışana bakış açısının şekil değiştirmesiyle birlikte insan kaynakları kavramına da bakış açısı aynı ölçüde değişmiş, personel yönetimi olarak kullanılan kavram 1980’li yıllar itibarıyla “İnsan Kaynakları Yönetimi” olarak ifade edilmeye başlanmıştır⁹⁰.

İşletmelerde rekabet avantajı oluşturan insan kaynağının bulunması, işletmeye kazandırılması ve geliştirilmesi amacıyla stratejiler oluşturma, plan yapma, örgütleme,

⁸⁶ Philip Selznick, **Leadership in Administration**, 1.Press, Berkeley:University of California Press, 1984, s.42.

⁸⁷ Mehmet Altınöz, **Yetenek Yönetimi**, 1.Baskı, İstanbul: Nobel Yayınevi, 2009, s.18.

⁸⁸ Mehpare Alp, “Mühendislerle Yetenek Yönetimi Uygulamaları FNSS Savunma Sistemleri A.Ş.” **FNSS Savunma Sistemleri El Kitabı**, (Şubat 2012), s.6.

⁸⁹ Dicle Çayan, “Yetenek Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri ve Niğde Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi SBE, 2011), s.16.

⁹⁰ Alayoğlu, s.74.

yönetme ve denetim faaliyetlerinin tümünü kapsayan disiplin “İnsan Kaynakları Yönetimi” olarak adlandırılmaktadır⁹¹.

1990’lı yıllardan itibaren ise, küreselleşme ve özellikle bilişim teknolojilerindeki gelişmelerle yaşanan hızlı ve mecburi değişim süreciyle beraber, İnsan Kaynakları Yönetiminde yeni eğilimler ve arayışlar tekrar baş göstermiştir.

Bu yeni eğilimin stratejik yönetim süreciyle birleştirilmesi ile “Stratejik İnsan Kaynakları” kavramı ortaya çıkmıştır. Strateji kavramı ile firmaların kendi davranışlarının yanında rakiplerinin davranışlarını ve yeterliliklerini de dikkate alması gerektiğine vurgu yapılmaktadır. İnsan kaynakları anlayışının değişmesiyle birlikte bilginin en önemli yetkinlik konumuna geldiği, yeteneklerin ödüllendirildiği farklı kuşakların aynı çalışma ortamında yer aldığı ve işletmeye bağlılık gibi olguların önem kazandığı bir yetenek pazarında pazarlama tabanlı yetenek stratejisi geliştirmenin önemi de artmaktadır⁹². Özellikle, çağımızın rekabetçi iş dünyası koşullarında rakiplere karşı üstünlük kazanabilmenin yolu müşterilere farklı veya benzersiz ürün ve hizmet sunabilmekten geçmektedir. Bunu sağlayabilecek kaynak ise, işgörenlerin sahip oldukları yeteneklerin işletmenin her noktasına doğru biçimde uyarlanıp kullanılıyor olmasıdır. Bu sebeple işletmeler için “insanların yönetimi”nden ziyade “yeteneklerin yönetimi” önemli hale gelmeye başlamıştır⁹³.

Geleneksel personel yönetimi döneminde maliyet unsuru olarak görülen çalışanlar modern insan kaynakları yönetiminde işletmelerin sahip olduğu en değerli varlıklar olarak kabul edilmektedir. Yetenek yönetiminde ise çalışanlar; farkına varılması, işletmeye çekilmesi ve işletmede tutulması gereken yetenekler olarak görülmeye başlanmıştır⁹⁴.

Yetenek yönetimi, 1990’lı yılların sonunda ABD’de ortaya çıkan İngilizce “Talent Management”’in karşılığı olarak kullanılan bir kavramdır. Kavramın uygulamaya geçmesi ise McKinsey’in 1997’de yapmış olduğu araştırma ile olmuştur. Yetenekli çalışanları bulma sürecinde yaşanan zorlukları belirlemek amacıyla

⁹¹ Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi, 2007, s.341.

⁹² Çayan, s.16.

⁹³ Alayoğlu, s.74.

⁹⁴ Atlı, s.80.

uluslararası yönetim danışmanlığı firması Mckinsey tarafından yapılmış olan araştırma yetenek savaşları kavramının olgusallaşmasına neden olmuştur. Yetenek savaşları ve Mc Kinsey'in araştırmasına ileren bölümlerde, ayrı bir başlık altında daha detaylı şekilde yer verilecektir.

2.4.1.1 Yetenekli Çalışana Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi

Uzun soluklu rekabet avantajı sağlayabilmek için insan faktörüne önem verilmesi gerektiğinin bilincine varan işletmelerde insan kaynaklarına olan bakış değişmiştir. İşletme stratejisinin hayata geçirilmesinde insan kaynakları yönetiminin stratejik bir iş ortağı olarak görülmesi yaygınlaşmaya başlamıştır. Nitekim The RBL Group ve Michigan Üniversitesi Ross İşletme Okulu tarafından yapılan araştırmada insan kaynaklarının sahip olması gereken yetkinlikler⁹⁵;

- güvenilir ve aktivist
- kültür ve değişim yöneticisi
- yetenek yöneticisi
- strateji mimarı
- operasyoncu ve iş ortağı olarak belirtilmiştir.

Eğitim, performans yönetimi, motivasyon, kişisel gelişim, görev tanımları, seçme yerleştirme ve benzeri uygulama ve yöntemlerden oluşan “insan kaynakları” tanımının tek başına yeterli gelmediği noktada faaliyet odağının yanı sıra değer katma amaçlı yeni bir vizyon arayışına girmiştir ve insan kaynakları uygulamalarının ihtiyacı karşılayamaz hale gelmesiyle birlikte “Yetenek Yönetimi” olarak isimlendirilen yeni bir yaklaşım ortaya çıkmıştır⁹⁶. Nitekim günümüzde yetenek yönetimi tüm insan kaynakları fonksiyonlarını da içine alan yeni bir yaklaşım olarak ele alınmaktadır.

Yetenekli çalışana sahip olan işletmeler çalışanlarını doğru pozisyonlarda doğru şekilde değerlendirerek değişimin ve belirsizliğin süregeldiği iş ortamında fark

⁹⁵ Dave Ulrich ve Diğerleri, **İK Yetkinlikleri**, N. Şahinbaş Köksal (çev.), İstanbul:Ünal Ofset, 2009, s.110-118.

⁹⁶ Atlı, s.98.

yaratabileceklerdir. Bu nedenle yapılması gereken doğru kişilerin istihdam edilmesi ve potansiyellerinden olabildiğince yüksek oranda faydalanılmasıdır⁹⁷.

Yetenek yönetimi ile insan kaynakları birimlerinin işletme stratejisinin “iş ortağı” olma rolü, yerini yetenek bakış açısının entegre olduğu yeni bir yapıya bırakmıştır. Yetenek yönetimi stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımları üzerine kurulmuş ve yönetimin çalışana bakışındaki değişimi ifade eden yeni bir vizyonu, yaklaşımı ifade etmektedir⁹⁸. Bu yeni yaklaşıma işletmelerine yer veren ve doğru bir şekilde uygulayan işletmeler rekabet gücü kazanmaktadırlar.

İşletmeler küresel anlamda yaşanan yetenek kıtlığının farkına vardıklarından üst yönetimler de yetenek yönetimi kavramının üstüne düşmeye başlamışlardır. Bu yaklaşımın en önemli sebebi artan işgücü karmaşası ve yoğun rekabete bağlanabilmektedir.

Güçlü ekonomilerde yetenek havuzu sistemleri oluşturulurken, yerel emek pazarlarının büyüklüğü de örgütlerin aday elde etme çabalarını kısıtlamaktadır. Bu noktada küresel işgücünün organizasyona çekilmesi, kazılan işgücünün elde tutulması ve yönetilmesinde insan kaynaklarına ve yetenek yönetimine duyulan ihtiyaç kaçınılmaz olarak artış göstermektedir⁹⁹.

2.4.1.2 Yetenek Yönetiminde Sorumluluk Dağılımı

İnsan kaynaklarının fonksiyonu olması sebebiyle başlangıçta yetenek yönetimi sürecinin sorumluluğunun insan kaynaklarında olduğu düşünülse de stratejik önemi olan bu sürecin tüm şirketi ilgilendiren bir uygulama olması sebebiyle sorumluluk sadece insan kaynakları departmanı ile sınırlı değildir. Üst kademe yöneticilerin gerekli desteği veriyor olması ve zaman ayırması gerekmektedir. Bu bilincin üst yönetim tarafından oluşturulması ve tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ile insan kaynakları departmanı sürecin yöneticisi konumunda yer alabilecektir. Süreç boyunca herkesin sürecin farkında olması ve bilinçli hareket etmesi sistemin verimliliğinin artmasına

⁹⁷ Altıntuğ, s.77.

⁹⁸ Atlı, s.101.

⁹⁹ Tamer Keçecioğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi Yoluyla Rekabetçi Avantaj Kazanmak**, 1. Baskı, İstanbul: Hümanist Yayıncılık, 2012, s.170.

katkı sağlayacaktır. Unutulmamalıdır ki; bir işletmenin yetenek yönetimi süreci çeşitli aşamalardan oluşmaktadır ve bu süreç, aşamaların en zayıfı kadar güçlü olabilir¹⁰⁰.

Yetenek yönetimi uygulaması ile başarılı sonuçlar elde edebilmek için, yetenekli çalışanların yetiştirilmesi noktasında üst kademe yöneticileri kadar hat yöneticilerinin de ciddi sorumlulukları vardır. Yöneticiler tarafından bu durum ekstra zaman ve emek gerektirmesi sebebiyle ek bir sorumluluk olarak görülse de bu noktada yöneticilere düşen görev başarıyı önleyecek tutum ve davranış içerisine girmeden belirlenen potansiyel sahibi adayları yetiştirmek için gerekli çabayı gösteriyor olmalarıdır¹⁰¹.

Lider yetiştirmede iyi olan işletmelerde planlama ve geliştirmenin ön saflarında olanlar insan kaynakları yöneticileri değil işletme müdürleridir. Astlarının gelişim ihtiyaçlarının farkına varmak, onlara yeni beceriler geliştirmeleri konusunda imkanlar tanımak, profesyonel ve kişisel gelişim olanakları sağlamak hat yöneticisinin görevlerindendir¹⁰². Özetle yetenek yönetiminde başta üst yönetim olmak üzere hat liderleri ve insan kaynakları departmanının birlikte üstlendiği bir süreç söz konusudur.

Başka bir deyişle yetenek yönetiminde orta kademe yöneticiler köprü niteliği taşımaktadırlar. Daha önce de bahsi geçtiği gibi yetenek yönetimi firmanın her kademesinde doğru şekilde uygulanırsa başarı sağlanmaktadır. Orta kademe yöneticiler, üst yönetim ve insan kaynakları bölümüyle birlikte eşgüdümlü çalışarak yetenek yönetimini çalışanların benimsemesi sürecinde, yönetimi temsil eder, çünkü potansiyel sahibi yetenekleri ilk fark edecek olanlar yine hat yöneticilerdir¹⁰³.

İnsan kaynakları yöneticileri ise işletmelerin halihazırda ihtiyaç duyduğu ve gelecek dönemde ihtiyaç duymasını beklediği yeteneği bulmak, şirkete kazandırmak ve uygun pozisyona yerleştirmekle yükümlüdürler¹⁰⁴.

¹⁰⁰ Douglas A. Ready ve Jay A. Conger, "Şirketinizi Bir Yetenek Fabrikası Haline Getirin", İlker Gülfidan (çev.), **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler**, İstanbul: MESS Yayınları, 2008, s.71-91.

¹⁰¹ Altınöz, s.91-92.

¹⁰² Jeffrey Cohn, Rakesh Khurana ve Laura Reeves, **İşiniz Ona Bağlıymış Gibi Yetenek Geliştirmek**, İlker Gülfidan (çev.), 1. Baskı, İstanbul: MESS Yayınları, 2008, s.60.

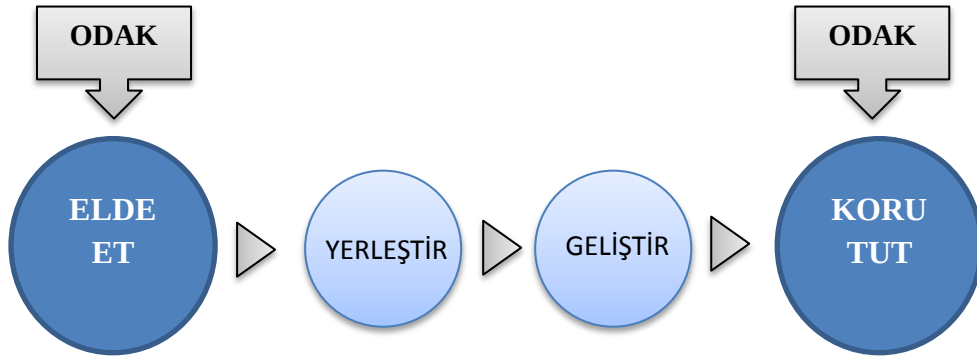
¹⁰³ Athi, s.121.

¹⁰⁴ Ulrich ve Diğerleri, s.119.

2.4.1.3 Yetenek Yönetimi Süreci

Yetenek yönetimi 21. Yüzyıl ile stratejik bir önem kazanmaya başlamaktadır¹⁰⁵. İşletmeler için sahip oldukları yetenekleri kaybetmek hem olumlu hem de olumsuz ekonomik koşullarda ciddi önem taşımaktadır¹⁰⁶. Yetenek yönetimi, başarılı ve kalıcı rekabet üstünlüğünün temel faktörlerindendir ve işletmelerin atılgan, yenilikçi ve yaratıcı olmasına olanak tanımaktadır. Bu nedenlerle yetenek yönetim süreci işletmelerin üzerinde durmaları gereken bir konudur ve etkili yönetilmesi ile işletme başarılı sonuçlar elde etmektedir.

Yetenek yönetimi uygulamaları farklı bilim insanlarınca farklı şekillerde gruplanmıştır. Genelleme yapılacak olunursa; öncelikle kritik pozisyonların ve yetkinliklerin belirlenmesi ilk adım olarak uygundur. Belirlenen yetkinliklere uygun yeteneklerin seçim ve değerlendirme süreci bir sonraki aşamayı oluşturur. Seçilen çalışanın tanınması ve sınıflandırılmasının yapılması bir diğer önemli adımdır. Ayrıca performans değerlendirme ve potansiyel belirleme, bunlara uygun eğitim ve gelişim programları tasarlanması peşi sıra gelmesi gereken uygulama adımlarıdır. Tüm bunların dışında işe alınan çalışanın elde tutulması ve işletmede verimliliğinin sağlanması için ücretlendirme, motivasyon konular da yetenek yönetimi uygulamalarının son ayağında yer alır. Geleneksel yetenek yönetim süreci Şekil 2.1’de verilmektedir.



Şekil 2.1 Geleneksel Yetenek Yönetim Süreci

Kaynak: Murphy, Mahon, Gerard Lyons ve Ger O’Mahoney, Member of Deloitte Touche Tohmatsu “If People are Our Greatest Assets.”, Management Briefing- Employee Retention Strategies, 2005.

¹⁰⁵ Öznur Yavan, “Hüner Yönetimi”, **Kamu-İş Dergisi**, Cilt.12, Sayı.2, (2012), s.77.

¹⁰⁶ Rochelle Turoff Mucha, “The Art and Science of Talent Management”, **Organization Development Journal**, Vol.22, No.4, (Winter, 2004) , s.99.

Şekilde 2.1’de görüldüğü gibi yetenekleri elde etmek kadar elde tutmak da önem taşımaktadır. Elde ettiği yetenekli çalışanı işletmede tutamayan işletmeler ciddi maliyet kaybı ile karşılaşacaktır. Bu nedenle işletmelerin elde ettiği çalışanı eğitmek ve geliştirmekle yükümlü olduğu kadar onu kaybetmemekle de yükümlü olduğu göz ardı edilmemelidir.

Yetenek yönetimi sürecinde var olan potansiyellerin gerçeğe dönüştürülmesi konusunda Amerikan Prodüktivite ve Kalite Merkezi ile birlikte Yaratıcı Liderlik Merkezi tarafından yürütülen bir araştırma sonucunda yetenek yönetiminde en iyi sekiz uygulama şu şekilde belirtilmiştir¹⁰⁷:

- Yetenek yönetimini olabildiğince geniş çerçevede tanımlamak,
- Yetenek yönetimini değişik parçalarını içine alan bir sistem içerisinde bir araya getirmek,
- Katma değeri en yüksek yetenekler üzerine yoğunlaşmak,
- Yetenek yönetimi uygulamaları hakkında üst yönetimin fikirlerini almak,
- Çalışanların hangi yetenek ve davranışlarını geliştirmeleri gerektiğini belirten yetkinlik modelleri geliştirip açıklamak,
- Olası yetenek çatışmalarını saptayabilmek için sistemi gözlemlemek,
- Yetenek yönetimini, elde tutma ve performans değerlendirme çalışmalarında etkin kılmak ve
- Yetenek yönetimi sisteminin sonuçlarını düzenli olarak değerlendirmektir.

2.4.1.4 Yetenek Havuzu

Yetenekli çalışanların işletmeler için ne kadar önemli olduğu dikkate alındığında bu çalışanların belirli bir gruplandırma ile işletme için faydalı hale getirilmesi için bir takım çalışmalar yapma ihtiyacı doğmuştur. İnsan kaynakları departmanı, işletmelerde öncelikle zengin bir yetenek havuzu oluşturmak ve sonrasında

¹⁰⁷ Cindy McCauley ve Michael Wakefield, “Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop, and Keep its Strongest Workers”, **Journal for Quality & Participation**, Vol.29 No.4, (Winter 2006), s.4-7.

bu kapsamdaki çalışanlara güvende oldukları hissini vererek yetki ve sorumluluk almalarını sağlayabilmek için büyük görevler üstlenmektedir¹⁰⁸.

Yetenek havuzu oluşturabilmek için en temel girdi olan seçme ve yerleştirme süreci kritik önem taşımaktadır. Doğru ve etkili bir seçme ve yerleştirme sistemi ile yüksek potansiyel taşıyan, işletme için artı değer yaratabilecek yenilikçi ve umut vaat eden çalışanların işletmeye kazandırılması sağlanabilmektedir.

Yapılan araştırmalara göre yetenek yönetimin etkinliğinin, birden fazla yetenek havuzu oluşturarak arttırılabileceği sonuçlarına ulaşılmıştır¹⁰⁹.

Yetenek havuzlarını oluştururken önceliğin işletme içerisindeki çalışanlara verilmesi, çalışanların işletmeye olan güvenini, bağlılığını geliştiren ve moralini yükselterek performansını arttırmaya yarayan bir uygulamadır. Ayrıca işletme dışından aday bulma, seçme ve yerleştirme çalışmaları maliyet açısından işletme içi kaynakların kullanılmasına göre dezavantaja sahip olacağından dikkate alınması gereken bir noktadır¹¹⁰.

2.4.1.5 Yetenek Savaşları

Yetenek Savaşları, 1980’li yıllarda “Bilgi Çağı”nın oluşumu ile paralel olarak ortaya çıkmıştır. Servet yaratabilmek konusunda bilgi kavramının öne çıktığı dönemi tanımlamak için bilgi çağı kavramı kullanılmaktadır. Değişen ve gelişen düzen ile maddi sermaye yerini zihinsel sermaye bırakmaya başlamıştır. Zihinsel sermaye, kısıtlamalar olmadan yönetim ve toplum ilişkilerini değiştirmiştir.

Yetenek kavramına, 1980’li yıllar öncesi dönemde çok önem verilmemiştir. Bu dönemde endüstride ve iş dünyasında uzun dönemli istihdamın yaygın olduğu iş/kariyer modeli yer almaktadır. Çalışanlar işletme bazlı eğitimler aldıkları için başka bir işletmeye geçiş yaptıklarında edinmiş oldukları tecrübe yeterli gelmemektedir. Unvanlar, görev ve sorumluluklar kısıtlıdır ve işveren-işgören ilişkileri bu doğrultuda

¹⁰⁸ Yavan, s.87.

¹⁰⁹ Selen Doğan ve Özge Demiral, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi”, **Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.17, Sayı.3, 2008, s.145–166.

¹¹⁰ Jean Marie Hiltrop, “The Quest for the Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talent”, **European Management Journal**, Vol.17, No.4, 1999, s.426.

ilerlemektedir. İş düzenlemeleri ise genellikle fabrika ve ofis ortamında sürdürülebilecek tarzda yapılmaktadır. Dikey örgüt stratejileri benimsenmekte, temel ücret sistemleri uygulanmakta ve geleneksel kariyer anlayışı benimsenmektedir. Yani işletmeler arası geçişler, sahip olunan işletme bazlı eğitim ve tecrübe nedeniyle sınırlı ve zordur¹¹¹.

1980'li yıllar sonrasına bakılacak olunursa hızlı bir değişimin yaşandığı yadsınamaz bir gerçektir. Örgütlerin yeni yapılanmalarında etkili olan iki önemli faktör mevcuttur. Öncelikle, haberleşme ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler ile sürekli değişimin zorunlu hale gelmeye başlaması yeni yapılanmalara ön ayak olmuştur. İkinci olarak ise sınırların kalkması ve globalleşmenin artması ile uluslararası rekabet unsurunun süregelmesi yine işletmeleri ulusal sınırlar dışında düşünmeye ve kararlar almaya itmektedir¹¹².

1951 yılında ABD'de mavi yakalı olarak tanımlanan, sendikaların büyük çoğunluğunu oluşturan işçi sayısı, tüm çalışanların %50'sini oluşturmuş iken, sonrasında %20'lere gerilemiştir ve istihdam içinde mavi yakalı çalışanların payının git gide azalması da gündem maddesi haline gelmiştir. Bilgi toplumunda aktif nüfus içinde hizmet sektörünün payı artmakta; tarım ve sanayinin payı azalmakta, bilgili, nitelikli insan varlığına ihtiyaç duyulmaktadır¹¹³. Bilgi Ekonomisi, çalışanların bilgi ve becerilerinin, makinelerin ya da teknolojinin üstünlüğünün yerini alarak rekabet avantajını belirlediği tüm işlerden oluşur¹¹⁴.

Yetenek savaşlarının temelini bilgi ekonomisine geçiş ile birlikte, nitelikli işgücüne olan ihtiyaç ve rekabette üstünlük elde etmek isteyen işletmelerin, bu üstünlüğü yaratıp koruyabilmelerini sağlayacak kritik öneme sahip çalışanları bünyelerine dahil etmek ve elde tutmak amacıyla vermiş oldukları mücadele oluşturmaktadır. Gelişmiş ülkelerde yetenekli işgücünün bir pazar olarak algılanması çok daha öne çıkmasına sebep olmuş ve arz-talep dengeleri değişmeye başlamıştır.

¹¹¹ David Sears, **Successfull Talent Strategies: Achieving Superior Business Results Through Market-Focused Staffing**, USA:Amacom, 2002, s.40.

¹¹² Ergin Sait Varol, **Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Yeni Gelişmeler**, 1. Baskı, İstanbul, 2001, s.66.

¹¹³ Coşkun Can Aktan ve Mehtap Tunç, "Bilgi Toplumu ve Türkiye", **Yeni Türkiye Dergisi**, (Mart-Nisan 1998), s.118-134.

¹¹⁴ Mark L Lengnick-Hall, ve Cynthia A Lengnick-Hall, **Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Günhan Günay (çev.), Dışbank: Rota, 2004, s.31.

Geleneksel süreçte adayların satıcı, işletmelerin alıcı oldukları işgücü pazarında roller tam tersine dönmeye başlamıştır. Bilginin öncelik kazandığı, müşterilerin yetenekli çalışanları ödüllendirdiği, birbirinden farklı nesillerin birlikte çalışmaya başladığı ve işyerine nezaket, bağlılık, sadakat gibi kavramların zayıfladığı bir pazarda pazarlama odaklı bir yetenek stratejisi oluşturup doğru şekilde uygulamak önem kazanmıştır. Yakın gelecekte belirli alanlarda söz konusu eğilimin ülkemizde de geçerli olması ihtimali yüksektir¹¹⁵. Nitekim günümüzde Türkiye’de yetenek yönetimi uygulamalarına yer veren işletmelerin sayısı artış göstermektedir.

Türk Telekom “*Herkes potansiyeldir.*” sloganıyla yetenek yönetimi modeli ve iş sonuçları ile çalışanlarının geleceğe dair potansiyellerini değerlendirip, fark yaratan yetenekleri belirlediklerini vurgulamaktadır¹¹⁶.

Boyner Grup Morhipo’nun kendi içinde “*yetenek keşfi yapmak*” ve “*yönetici yetiştirmek*”, “*farklı kariyer geçmişlerinden gelen kişilere şans vermek*”, “*çalışanlarının gönüllü faaliyetlerini desteklemek*” ve “*toplumsal yatırım projeleri ile çalışanlarının kalbini kazanmak*” şeklinde girişimler ile yetenek yönetimini işletmeye entegre etmeyi amaçlamaktadır¹¹⁷.

Bilim İlaç firmasında geleceği düşünerek lider kadrolar yetiştirmek amacıyla yıldızlar takımı adı verilen, potansiyeli yüksek çalışanlardan oluşturulan bir yetenek havuzu bulunmaktadır. Yıldızlar takımında bulunan çalışanlar eğitimlerin yanı sıra *simülasyon, çalıştay, vaka çözümlemeleri* gibi farklı gelişim araçlarından yararlanmakta ve yöneticileri ile birlikte gelişim-aksiyon planları hazırlayarak bir sosyal sorumluluk projesi yönetmektedirler¹¹⁸.

Turkcell Grup’ta da uygulanan yetenek yönetimi sürecinin; *akıllı hedefler, kurum kültürüne ve değerlerine uygun davranışlar ve geleceğe yönelik potansiyel* olmak üzere üç ana unsuru bulunmaktadır. Yetenek havuzunda hazır yedek olarak

¹¹⁵ Erkan Erdemir, “Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Rolü: Yetenek Savaşları Olgusu ve Türkiye’deki Yansımaları”, **5. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli: Koceli Üniversitesi, 2006, s.31.

¹¹⁶ Türk Telekom, Yetenek Yönetimi, <https://www.turktelekomkariyer.com/kariyer-ve-gelisim/yetenek-yonetimi.aspx> (17 Haziran 2016)

¹¹⁷ Boyner Grup, Morhipo’nun Yetenek Yönetimi, <http://boynergrup.com/morhiponun-yetenek-yonetimi/> (17 Haziran 2016)

¹¹⁸ Burcu ÖZÇELİK, “Yeteneği Yönetmek Yetenek İster” **Hürriyet İK**, (19 Mart 2012).

nitelendirdikleri yaklaşık 150 çalışanı bulunan Turkcell, açılan yönetim pozisyonlarında öncelikle yetenek havuzunu değerlendirmektedir¹¹⁹.

Örnekler çoğaltılabilir fakat Türkiye’de yetenek yönetiminin hak ettiği ilgiyi görmediğine de değinmek gerekir. Bilinçli olan işletmeler çeşitli uygulamalarla yetenek yönetimi sürecinin üstesinden gelmeye çalışıyor olsada küçük orta boy işletmeler içinde yetenek yönetiminin öneminin farkında olmayan işletmelere de rastlamak mümkündür.

Yetenek savaşlarına zemin hazırlayan bazı sebepler şu şekildedir:

Küreselleşmenin süregeldiği günümüzde rekabet unsuru yetenek savaşlarına zemin hazırlayan unsurların başında gelmektedir. Dünya genelinde işletme sayısının artması ile iş görme anlayışlarındaki değişimler neticesinde üstün nitelikli çalışanlara daha fazla ihtiyaç duyulması ve bilgi toplumu bireylerinin çalışma anlayışlarının farklılaşması sonucu çalışanların işletmelerden beklentilerinin değişmesi ile işletmeye bağlılıklarının zayıflaması yetenek savaşlarına temel oluşturan sebeplerdendir.¹²⁰ İşletme sayısının artış göstermesi, hizmet ve ürün çeşitliliği sağlanması ile müşteriler seçim yapabilme hakkı kazanır ve işletmenin fark yaratmak amacıyla yeteneklere özen göstermesi gerekmektedir. Ayrıca örgüt ve iş yapılarının farklılaşması, iş gücü ile ilgili değişimler de yetenek savaşlarına zemin hazırlayan değişkenlerdir. İşgücündeki değişimlerden kasıt; işgücünün hareketliliği, değişen profili - kariyer odaklılık, örgüte bağlılığın zayıflaması, iş-özel yaşam dengesi - gibi faktörleri içerir. Örgüte bağlılığın azalması ve iş özel yaşam dengesi gereksinimi gibi değişkenler de yetenek savaşlarına zemin hazırlamıştır.

Bilgi ekonomisinin doğuşu yetenek savaşları kavramının ortaya çıkmasında etkili olan en önemli unsur olarak görülmektedir. İnsan faktörünün rekabet üstünlüğünde önemli roller üstlenmeye başlaması yine etkili olan diğer unsurdur. Kısaca, yetenek savaşları kavramı işletmelerin yetenekli insanları kazanmak ve elde

¹¹⁹ Turkcell, Daha Fazla Kariyer, <http://www.turkcell.com.tr/tr/hakkimizda/insan-kaynaklari/daha-fazla-kariyer> (10 Temmuz 2016).

¹²⁰ Jean-Marie Hiltrop, “The Quest For The Best: Human Resources Practices To Attract And Retain Talent” **European Management Journal**, Vol.17, No.4, 1999, s.422-499.

tutmakta diğer işletmeler ile zorlu bir rekabet yarışı içinde oldukları gerçeğini ortaya koymuştur ¹²¹.

Değişen koşullar sebebiyle ortaya çıkan yetenek savaşları kavramı nedeniyle işletmeler yeni düzenlemelere gitmek durumunda kalmışlardır. 1997 yılında Mc Kinsey tarafından yapılmış olan araştırmaya göre yetenek savaşları olgusundan önce ve yetenek savaşlarının yaşandığı dönem sonrasını özetleyen gerçeklere Tablo 2.2’de yer verilmektedir¹²².

Tablo 2.2
Yetenek Savaşları ile Değişen Gerçeklikler

Eski Gerçeklik	Yeni Gerçeklik
İnsanların işletmelere ihtiyacı vardır.	İşletmelerin insanlara ihtiyacı vardır.
Rekabet avantajını sağlayan; makine, sermaye ve coğrafya vb.	Rekabet avantajı yetenekli çalışanlar ile sağlanır.
İyi yetenekler fark yaratır.	İyi yetenekler büyük farklar yaratır.
Çalışanlar şirkete sadıktır.	Çalışanlar hareketli, taahhütleri kısa sürelidir.
İşler kısıtlıdır.	Yetenekli çalışanlar kısıtlıdır.
İnsanlar standart çalışma paketlerini kabul eder.	İnsanlar çok daha fazlasını talep eder.

Kaynak: Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, Beth Axelrod, The War for Talent Boston: McKinsey&Company, Inc.,Harvard Business School Press, 2001, s.6.

Tablo 2.2’de de görüldüğü gibi eskiden çalışanlar işletmelere ihtiyaç duyarken yeni düzende işletmeler çalışanlara ihtiyaç duyar hale gelmiştir. Rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmeler yeteneklerini elde tutmak için çaba sarf etmelidir çünkü çalışanların iş değiştirme eğilimi yüksektir. Ayrıca çalışanlar çok daha fazlasını talep eder, standart çalışma paketleriyle yetinmezler. Bu nedenlerle işletmeler uygulamalarını gözden geçirmeli ve yeni düzene ayak uydurmalıdırlar.

¹²¹ Ath, s.58.

¹²² Ed Michaels ve Diğerleri, s.6.

Mc Kinsey tarafından yapılan araştırmada gelecek yirmi yılın en önemli kurumsal kaynağının “yetenek” olacağı vurgulanmıştır. Diğer taraftan işletmelerin rekabet avantajı sağlamaları için gereken beş aksiyon da şu şekilde belirtilmiştir¹²³:

- yetenek anlayışı benimsenmeli,
- yetenekli çalışanlar ödüllendirilmeli,
- işe alım stratejileri yenilenmeli,
- işletmelerde gelişim planları yapılandırılmalı,
- çalışanlar farklılaştırılmalı ve yarattıkları farka göre değerlendirilmelidir.

Araştırma 1997 yılında yapılmış olunmasına rağmen halen günümüzde geçerliliğini korumakta ve işletmelerde yapılan yetenek yönetimi çalışmalarının temellerini oluşturmaktadır.

Mc Kinsey araştırması

McKinsey&Company 1997 yılında Amerika’da 77 büyük ölçekli firma ile yaptığı araştırmayı 2000 yılında 35 büyük ölçekli ve 19 orta ölçekli firma ile tekrarlamış (War For Talent 1997 Survey, War For Talent 2000 Survey) ve işletme performansında yetenekli çalışanın önemini ortaya koymuştur¹²⁴. Tablo 2.3’te 1997 ve 2000 yıllarında araştırmaya katılan firmalar ve katılımcılarla ilgili detaylar yer almaktadır.

Tablo 2.3
War For Talent 1997, 2000 Survey, Katılımcı Sayıları

	1997	2000
Firma Sayısı		
Büyük Ölçekli Firmalar	77	35
Orta Ölçekli Firmalar	Yok	19
Katılımcı Sayısı		
Yönetim Kurulu Üyeleri	360	400
Üst Düzey Yöneticiler	5600	4100
Orta Düzey Yöneticiler	Yok	2400
İK Uzmanları	72	Yok

Kaynak: Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, Beth Exelrod, The War for Talent Boston: McKinsey&Company, Inc.,Harvard Business School Press, 2001, s.22.

¹²³ Ed Michaels ve diğerleri 2001, s.11.

¹²⁴ Ed Michaels ve diğerleri 2001, s.22.

Araştırma, yetenek yönetimi konusunda yüksek performans gösteren işletmelerin, orta derecede performans gösteren işletmelere göre farklı olarak neler yaptıklarını açığa çıkarmak için tasarlanmıştır. İşletmelerde başarılı bir yetenek havuzu oluşturmak için hangi yolun izlendiği, en yüksek iki yüz yönetsel pozisyon konusunda nasıl seçim yapıldığı, yeteneklerin işe-işyerine ne şekilde cezbediliyor olduğu ve nasıl işe alındığı, sonrasında işe alınan çalışanların hangi yöntemlerle geliştirildikleri ve ayrıca gelecekte yönetsel pozisyonlara atanacak genç yetenek hattının nasıl oluşturulduğu hakkında elle tutulur veriler somut elde etmek amaçlanmıştır.

1997 yılında yapılan araştırmaya katılan 6000 uzman içinden %23'ü yetenek sahibi kişileri işletmelerine çekebildiklerini ve yalnızca %10'u sahip oldukları yüksek potansiyelli çalışanların tamamına yakınıni elde tutabildiklerini dile getirmiştir. Elde edilen verilere göre performansı yüksek olan işletmelerin, performansı orta derecede olan işletmelerden ayrılmasını sağlayan en büyük etkenin daha iyi insan kaynakları uygulamalarına sahip olmaları değil, yetenek kavramının önemine karşı hissettikleri güçlü inanç olduğu sonucuna varılmıştır.

Tez çalışmasının çeşitli kısımlarında, bilgileri destekleyebilmek amacıyla McKinsey araştırmasının bulgularına zaman zaman yer verilecektir.

İlerleyen yıllarda bu konu üstüne çeşitli araştırmalar yapılmış ve yapılan araştırmaların sonuçları da McKinsey'in yaptığı bu araştırmaların bulgularını destekler niteliktedir.

2.4.2 Entelektüel Sermaye

Entelektüel sermaye değişen ve gelişen düzende rekabet avantajı sağlayan ve kurumların temelini sağlamlaştıran, kurum geleceği için sadece maddi varlıkların yeterli olmadığını vurgulayan bir olgudur. Bilginin önemi bilgi ekonomisine geçişle birlikte artmış, işletmelerin piyasa ve defter değeri arasında büyük farklar oluşması entelektüel sermayenin önemini gözle görülür hale getirmiştir. Bu farkındalığın kazanılmasını sağlayan ise entelektüel sermaye ölçüm araçlarıdır¹²⁵.

¹²⁵ Elif Haykır Hobikoğlu, "Entelektüel Sermayenin Önemi, Sınıflandırılması ve Ölçme Yöntemleri: Kuramsal Bir Çerçeve" *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı.1, 2011, s.89.

Piyasada rekabet edebilmek için katma değer yaratmak gerekmektedir. Bilgi toplumu ekonomisinde entelektüel sermaye kavramı ilk kez Thomas Stewart tarafından ortaya konulmuş ve araştırmacıların ilgisini çekmiştir. Steawart entelektüel sermayeyi, zenginlik yaratmak maksadı ile kullanıma hazır olan; enformasyon, bilgi, entelektüel mülkiyet ve tecrübeler ve benzeri entelektüel malzemeler olarak tanımlamıştır. Bir diğer taraftan kolektif beyin gücünün yansıması olarak görülmektedir¹²⁶.

Annie Brooking'e göre entelektüel sermaye işletmenin faaliyetini sürdürebilmesini sağlayan maddi olmayan varlıkların tümüdür¹²⁷. Entelektüel sermayeyi meydana getiren unsurlar Tablo 2.4'te verilmektedir.

Tablo 2.4
Entelektüel Sermayeyi Meydana Getiren Unsurlar

Entelektüel Sermayeyi Meydana Getiren Unsurlar
İnsan sermayesi
Müşteri sermayesi
Ar-ge
Entelektüel mülkiyet
Bilgi
Entelektüel Varlıklar
Yapısal Sermaye
İlişki Sermayesi
İnovasyon
Bilgi Teknolojileri

Kaynak:Patrick H, Sullivan, Value-Driven Intellectual Capital, New York:John Wiley and Sons Press, s.5-8.

Şirketler devamlılıklarını sağlamak amacıyla entelektüel sermayenin sürekli gelişimini destekleyecek yapılandırmalara gitmektedirler. Entelektüel sermaye, işletme

¹²⁶ Stewart, *Entelektüel Sermaye*, s.20.

¹²⁷ Annie Brooking, *Intellectual Capital:Core Assets for the Third Millennium Enterprise*, London:Thomson Business Press, 1996, s.13.

bilançosunda maddi olarak görünmeyen Firmaların rekabet üstünlüğünün kalıcılığı için hizmet eden varlıkların tümüdür.

Piyasa değeri ve defter değeri arasındaki fark işletmenin sahip olduğu entelektüel sermayesidir.

Entelektüel sermaye; beşeri sermaye, yapısal-organizasyonel sermaye ve müşteri-ilişkisel sermayesi olarak üçe ayrılabilir¹²⁸.

Özellikle beşeri sermaye büyüme üzerinde ciddi etkilere sahip olarak çalışanın niçin elde tutulması gerektiğini net olarak açıklık getirmektedir.

Beşeri sermaye nitelikli emek ile ölçülmektedir. Beşeri sermaye kavramının literatüre girmesi Smith, Mill ve Marshall'ın çalışmaları ile olmuştur. Denison, Berker ve Schultz ise beşeri sermaye kavramını geliştirerek günümüze uyarlamıştır. Beşeri sermaye işletmede yer alan kişilere özgü kabiliyetlerin toplamıdır, kabiliyet, beceri, bilgi gerektirir. İçsel büyüme modelleri fiziksel ve beşeri sermaye birikimine ayrılmış olan kaynakların başında emek büyük önem arz etmektedir¹²⁹.

Kas gücünden beyin gücüne geçiş ile beşeri sermayenin önemi artmış ve performans arttırıcı, değişimler zorunlu hale gelmiştir. İşletmelerin sahip oldukları patent sayıları, telif hakları, logolar, marka değerleri kurumun pazardaki ününü ve görünmeyen değerini oluşturarak, şirketin sahip olduğu bilginin işletmeye sağladığı gücü temsil etmektedir¹³⁰.

Entelektüel sermayenin işletme içi ve dışı birçok faydası bulunmaktadır. Entelektüel sermaye ile işletmedeki hiyerarşik düzen kırılır ve ast-üst ilişkisi gibi geleneksel örgütlere has çalışma düzenini ortadan kaldırılır. İşletme içerisindeki kutuplaşmaların ortadan kalkmasına yardımcı olur. İşletmedeki personelin değeri, önemi artar ve işletmede personel eğitimine gereken özenin gösterilmesi sağlanır¹³¹. Entelektüel sermaye bir noktada beyin gücünü ifade etmektedir. İşletmede sorun

¹²⁸ Hobikoğlu, s.89.

¹²⁹ İlker Parasız, **Ekonomik Büyüme Teorileri**, 2. Baskı, Bursa:Ezgi Kitabevi, 2003, s.179.

¹³⁰ Hobikoğlu, s.86-99.

¹³¹ Pelin Baytekin, **Bilgi Yönetimi & Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme**, 1. Baskı, İzmir: Ege Üniversitesi Yayınları, 2012, s.80.

oluştduğunda yaratıcı fikir üretme, sorun çözme, bilgi sermayesine katkıda bulunma noktalarında devreye giren entelektüel sermaye ile işletmeler rekabet ortamında var olan teknolojilerini nasıl kullanmaları gerektiği, kaynaklarını maksimum verimle nasıl harcayacakları konusunda bilgi edinerek pazara girerler ve bu yolla olabildiğince az seviyede zarar, en yüksek seviyede kar sağlarlar¹³².

2.4.3 Çalışan Devir Oranı

“Ölçemediğiniz şeyi yönetemezsiniz” ilkesinden yola çıkarak yetenekli çalışanların işletmede tutulması sürecinde başarı ölçüm kriteri olarak çalışan devir oranları dikkate alınmaktadır. Çalışan devir oranı genellikle son bir yıl içerisinde işletmeden ayrılanların o yıl içerisinde işletmede çalışan ortalama personel sayısına bölünmesi ile hesaplanır.

Yüksek çalışan devrinin işletme açısından olumsuz etkileri her zaman göz önünde bulundurulmalıdır¹³³: Göreceli olarak yüksek çalışan devrinin olumsuz etkileri:

- Ayrılan çalışan ile birlikte kaybolan bilgi, tecrübe (know-how) ve bu nedenle ortaya çıkacak aksamalar, maliyetler ve verimsizlik
- Yeni bir çalışan arama ve temin etme
- İşe alınan yeni çalışanın eğitimi, geliştirilmesi
- Nitelikli bir çalışanın işletmeden ayrılmasının diğer çalışanlar üzerinde bırakacağı olumsuz etki, şirket imaj kaybı olarak belirtilebilir.

Yüksek çalışan devrinin olumsuz etkileri ve maliyetleri dışında başka kayıplar da söz konusu olabilmektedir. Örneğin ayrılmayı planlayan veya şirket tarafından belirli bir süre içerisinde işletmeden ayrılması gerektiği kendisine ihbar edilen çalışanın veriminde düşüş başlaması muhtemeldir. Araştırmalar ayrılan her çalışanın ayrıldığı işletmeye ortalama bir ile iki yıllık maaşı tutarında maliyet oluşturduğunu belirtmektedir.

¹³² Hakan Bayram, **Bilgi Toplumu ve Bilgi Yönetimi**, 1. Baskı, İstanbul: Etap Yayınları, 2010, s.41.

¹³³ Salih Ertör ve Pınar Ertör Akyazı, “Yetkin Personelin Şirkette Tutulması”, **Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Sayı.2, 2010.

Çalışan devir oranının yüksek olması; yetenekli iş gücünü kaybetme olasılığının artması, sürdürülebilir rekabet avantajını kaybı, işe yeni alınacak çalışanların maliyeti, kalan çalışanların psikolojik olarak etkilenmesi gibi olumsuz sonuçlar doğurmaktadır¹³⁴.

İşletmelerin çalışan devir oranının yüksek olmasının nedenlerini ortaya koyabilmek ve yüksek devir oranlarını önleyebilmek adına işten ayrılmalarda sistematik olarak işten çıkış mülakatları yapmaları, bunları dokümanite edip doğru analiz çalışmaları yapmaları etkili insan kaynakları yaklaşımı açısından “olmazsa olmaz” bir uygulamadır.

Çalışanını elde tutmak isteyen bir işletme işten ayrılan çalışanların oranını iyi hesaplayabilmeli ve olası işten çıkışları önlemelidir. Elinde tutamadığı her çalışan personel devir oranının artış göstermesine bu da yukarıda bahsi geçen olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına neden olacaktır.

2.5 ÇALIŞANI ELDE TUTMA STRATEJİLERİ

Yetenekli çalışanları elde tutmak ve işletmede kendilerinden en doğru şekilde yararlanabilmek için beceri, bilgi ve yetenek kavramlarını gözden çıkarmamak gerekmektedir¹³⁵:

- **Beceri**; bir işi yapabilmek üzere bir tekniği veya yöntemi uygulayabilme yetkinliği şeklinde kabul edilmektedir. Beceri, önceden planlanmış ve sistematik olarak birbirini takip eden adımların uygulanması şeklinde kabul edilmekte ve öğrenilebilmesi mümkün olan bir özellik olarak nitelendirilmektedir.

- **Bilgi**; var olduğu bilimsel yöntemlerle kanıtlanan kesin ve gerçek olguları kapsamaktadır. Uygulama aşamasında yapılan yanlışlardan öğrenilen ve başka bir yerde

¹³⁴ Courtney Bibbly, “Should I Stay or Should I Leave? Perceptions of Age Discrimination, Organizational Justice, and Employee Attitudes on Intentions to Leave”, **The Journal of Applied Management and Entrepreneurship**, Vol.13, No.2, (April 2008), s.63-86.

¹³⁵ Marcus Buckingham ve Richard M Vosburgh, “The 21st Century Human Resources Function: It’s The Talent, Stupid!”, **Human Resource Planning**, Vol.24, No.4, 2001, s.17–23.

belirli bir kaydı bulunmayan soyut ifadeleri içermektedir. Bilgi sonradan öğrenilmesi mümkün olan bir yeti olarak nitelendirilmektedir.

• **Yetenek;** bireyin yaşadığı duygu, düşünce ve davranışları üretken bir şekilde yaşamın her alanına taşıyabilmesidir. Azimli olmak, sabır göstermek, stratejik düşünebilmek ve empati kurarak yaklaşmak ya da herhangi bir konuya yoğunlaşabilmek gibi özellikler yetenek olarak kabul edilmektedir.

Bu çıkarımlar doğrultusunda, yeteneğin sonradan kazanılmasının bilgi ve beceriye oranla daha zor olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları departmanı elindeki çalışanların yeteneklerini eksiksiz tespit edebilmeli, tespit edilen yetenekler doğrultusunda da bilgi ve becerileri çeşitli yöntemler ile destekleyecek stratejiler geliştirmelidir.

En iyi yetenekleri kendine çekmeye çalışan işletmeler daha üniversite yıllarının başından gençlerin markaya bağlılığını sağlamak, güvenini kazanmak için şirket turları, özel staj programları düzenlemektedirler.

Yetenekli bir çalışan bulmak, işletmeye kazandırmak, işi öğretip gelişimini takip etmek ve en verimli zamanında işletmede tutamamak işletmenin başına gelebilecek en kötü senaryolardandır. Bunun bilincine varan işletmeler çalışanlarını mutlu edip işletmeye bağlamak için birbirinden farklı uygulamalara imza atmaktadırlar.

Yetenekli çalışanları elde tutmak için etkili olan beş strateji şu şekilde özetlenebilir¹³⁶;

- Doğru kişiyi ele almak
- İşletmeyi tercih edilen bir işveren haline getirmek
- Doğru kültürü beslemek
- Çalışanların moral çöküntüsünden kaçınmalarını sağlamak
- Elde tutma becerilerini güçlendirmek

İşletmeler çalışanlarını elde tutmak amacıyla çeşitli girişimlerde bulunmaktadır. Bu girişimleri alt başlıklar halinde incelemek mümkündür.

¹³⁶ Harvard Business School, s.35-107.

2.5.1 Oryantasyon Programı

Fransızca “orientation” kelimesinden dilimize uyarlanmış olan oryantasyon kavramı “*yeni bir çevreye alışma, alıştırma programı*” anlamında kullanılmaktadır. Oryantasyon programı, işe yeni başlayan çalışanların işletme kültürüne ve işe en kısa süre içinde uyum sağlaması amacıyla gerçekleştirilen bir takım faaliyetlerden oluşmaktadır¹³⁷.

Oryantasyon eğitiminin süresi, iki hafta ile altı ay arasında değişebilmektedir. Bazı işletmelerde bir-iki gün süren oryantasyon eğitimi, bazı işletmelerde her çalışan düzeyi için minimum on- on beş günlük süreçlerde uygulanmaktadır. Bazı işletmelerde ise oryantasyon eğitimi uygulaması yerine bölüm yöneticisinin yönlendirmesi ve yeni çalışanın iş arkadaşlarıyla etkileşimde bulunması ile öğrenme şeklinde süreç işlemektedir¹³⁸.

İşletmelerde oryantasyon eğitime ihtiyaç duyulmaktadır. Personel seçim sürecinin tüm aşamaları tamamlandıktan sonra işe en uygun çalışan yerleştirilmiş olsa bile işe başlayan çalışanın yeni görevini tamamen bilmediği, işini tam olarak başarı ile yürütemeyeceği kabul edilir¹³⁹.

Oryantasyon eğitiminin amaçları:

- İşe yeni başlayan çalışanların işe ve işletmeye yabancılaşmasını önlemek ve sosyal anlamda kaynaşmayı sağlamak,
- İşe yeni başlayan çalışanın kendine güven kazanmasını ve gerginliklerin önlenmesini sağlamak,
- Başlangıç maliyetlerini ve işgücü devir oranını en aza indirmek
- İşe yeni başlayan çalışanların belirsizlik ve bilgisizlikten doğabilecek şikâyetlerinin önüne geçmek,

¹³⁷ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, 4. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1997, s.324.

¹³⁸ İlhami Fındıkcı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 7. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları, 2009, s.244.

¹³⁹ Ayşe Kocabacak, “Yeni Çalışanları İşletmede Tutmanın Yolu: Çalışan Oryantasyonu, Perakendecilik Sektöründe Çalışan Oryantasyonu Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Çalışma”, **Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Sayı.20, (2010), s.20-23.

- İşe yeni başlayan çalışanların anlamlı iş beklentileri geliştirmesine, olumlu tavırlar sergilemesine ve iş doyumuna ulaşmasına yardımcı olmak,
- Yeni başlayan çalışana sorumluluklarını net bir şekilde açıklamak, ileride oluşabilecek gereksiz zaman kaybı ve buna bağlı problemleri önlemektir.

Tüm bu amaçlar dikkate alındığında çalışanı elde tutmak için oryantasyonun önemi ortaya çıkmaktadır.

2.5.2 Çıkış Mülakatı

İşten ayrılma mülakatları olarak da adlandırılan çıkış mülakatları; kendi isteğiyle işten ayrılan veya işten çıkarılan kişiler ile işletmeyi temsil eden yetkili ve/veya insan kaynakları yöneticisi arasında yapılan görüşmelerdir¹⁴⁰. Günümüzde uygulaması giderek artan işten ayrılma mülakatlarının önemi işletmeler tarafından anlaşılmaya başlanmıştır. Çalışan bağlılığı ve yetenek yönetimi sürecine katkı sağlamak konusunda önemli veriler kazanmaya yardımcı olan çıkış mülakatları işletmeden referans isteme sürecinde ise çalışanlar için ayrı bir önem arz etmektedir.

İnsan kaynaklarından yetenek yönetimine geçtiğimiz bu dönemde yeni kavramlar da gündemimize oturmaktadır. Günümüzde kurumların en çok üzerinde durdukları konular arasında yetenekli çalışanı seçmek ve sonrasında o çalışanın işletmede kalmasını sağlamak yer almaktadır. Özellikle itibar yönetiminin öneminin gittikçe artması ve işe almak kadar işten çıkarmanın da prosedür ve politikalarla desteklenmesi gerektiğinin ortaya çıkması işletmeleri bu yönde girişimlerde bulunmaya itmektedir. Çalışanın işten ayrılma tarihinden önce yapılan çıkış mülakatları birçok farklı amaca hizmet etmektedir.

Çalışanın kurumdan neden ayrılmak istediğini ayrıntılarıyla anlamak, elde edilecek verilerle sorunları irdelemek ve çözüme kavuşturmak, çalışanların işe bağlılığını artırmak için geliştirilebilecek stratejiler için zemin oluşturmak ve çalışan devir oranını azaltmak gibi amaçlara hizmet etmektedir.

¹⁴⁰ Fatma Ulucan Özkul ve Zehra Özdemir, “Çalışan Hilelerinin Önlenmesinde Proaktif Yaklaşımlar: Kurumsal işletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerine Nitel Bir Araştırma”, **Öneri Dergisi**, Cilt.10, Sayı.40, (2013), s.75-89.

Çıkış mülakatlarında İK sorumlusuyla adayın rolü değişir, çıkış görüşmesinde çalışan şirketi anlatır İK görevlisi dinler. İşten ayrılan kişi geride kalacak ve benzer davranışlara maruz kalan çalışma arkadaşlarını korumak ve kendi karşılaştığı haksızlıkların tekrarlanmasını önlemek için insan kaynakları veya ilgili şirket yöneticilerine dürüstçe işleri, yöneticileri veya bölümleriyle ilgili sıkıntılarını dile getirebilmektedirler. Bu da işletme yönetiminin olayları artı ve eksileriyle çalışanların gözünden görmesine yardımcı olabilmektedir.

Değer verilen bir çalışanla çıkış görüşmesi yapıldığında o çalışanı kazanmak için çok geç olabilmektedir. Ancak, ayrılan kişiden alınacak geribildirimler, sonrasında alınması gereken önlemlere ve stratejik kararlara temel oluşturabilmek adına önemlidir. Üretken bir çalışanı rahatsız eden, motivasyonunu azaltan ve işten ayrılmasına sebep olan nedenler diğerleri için de sorun teşkil edebilecektir. Şirkette süregelen sıkıntıları tespit edip çözümler üretilmeye başlanırsa, hem çalışanlara verilen değer gösterilir hem de daha verimli bir çalışma ortamı için zemin hazırlanmış olur.

İşten ayrılan personel işletmenin dışarıdaki sözcüsü olarak görülür ve işletme ile ilgili bilgilerin toplanabileceği önemli bir kaynaktır. Bu nedenle “biz çalışanımıza değer veriyoruz, işten çıkarsak bile destek oluyoruz” mesajı vermek işletmenin faydasına bir hareket olmaktadır. Bu hem diğer çalışanların bu tatsız süreçten daha az etkilenmesini sağlar hem de işten çıkarılan kişinin ayrıldığı işletmeye karşı daha olumlu duygular beslemesine neden olur. Böylece ayrıldığı işletme ile ilgili konuşurken daha dikkatli olur, şirket içi sırları korumakta daha titiz davranır. Tüm bunlar dışında işten ayrılma mülakatı marka yönetimi, kurum itibarı, toplam kalite yönetimi açısından da önem taşır.

Çalışan işten ayrılırken bile önemsendiğini hisseder ve referanslarında yer verebilirken, geride kalan çalışan arkadaşlarının sorunlarına çözüm olabilmekten hoşnut kalabilir. Rahat bir ortamda yapılacak işten ayrılma mülakatının detaylı verilere ulaşılmasını sağlayacağı unutulmamalıdır. Günümüzde işletmeler için kopyalanamaz bir yatırım kaynağı olan çalışanları elde tutmak önemlidir. İşten ayrılan çalışanın neden ayrıldığı saptanırsa kalan çalışanlar için iyileştirmeler yapıp işletmede kalmaları sağlanabilir. Ayrıca örgütsel hafızanın korunmasında, personel devir oranını

düşürmekte işten çıkış mülakatlarının etkisi yadsınamaz. Sonuç olarak doğru yürütüldüğü takdirde işten ayrılma mülakatları hem şirket hem de ayrılan çalışan için yararlı bir uygulama olduğu söylenebilir.

Türkiye İnsan Yönetimi Derneği (PERYÖN) Bilgi Yönetimi Platformu ve Towers Watson'ın yaptığı "2014 Yılı Çalışan Devir Oranı" anketine göre son dört yılın en yüksek çalışan devir oranlarına ulaşılmıştır¹⁴¹.

PERYÖN'ün açıklamasına göre, farklı sektör ve büyüklüklerde 82 şirketin katılımıyla gerçekleştirilen "2014 Yılı Çalışan Devir Oranı" anketinde, işe alımların oluşturduğu devir oranında % 32 ile son 4 yılın en yüksek rakamına ulaşılmıştır. Diğer bir deyişle şirketlerde çalışan her 100 kişiden 32'sini işe yeni alınanlar oluşturmuştur. Buna karşılık askerlik, emeklilik, iş akdinin feshi ve istifa gibi nedenler dahil, işten çıkışların oluşturduğu devir oranı da son dört yılın en yüksek rakamı olan %21'e çıkmıştır. İstifa ederek kendi isteğiyle işten ayrılanların oranı ise %11'dir.

Araştırma sonuçları dikkate incelendiğinde işe alınan çalışanı kaybetme riskinin çok yüksek olduğu ve elde edilen çalışanın işletmede tutulmasının önemi ortaya çıkmaktadır.

Özel istihdam bürosu Manpower firmasının Genel Müdürü Ebru Çoş işten ayrılan çalışanlarla ayrıntılı çıkış mülakatı yaparak, gerçek ayrılma nedenlerini öğrenmenin önemine vurgu yapmaktadır. Çalışanların günümüzde sürücü koltuğunda olduğuna ve yetenekli çalışanın zor bulunur, kolay kaybedilir olmasına dikkat çekmektedir. Çıkış mülakatları ile elde edilen bilgiler doğrultusunda koruma programları düzenlenebileceğini ve bu programları uygulayabilmek için işverenlerin kendi işyerlerinde olup bitenin farkında olmaları gerektiğini bunun yanı sıra etkili bir "yetenekleri elde tutma" (retention) programı uygulamalarını önerdiklerini dile getirmektedir. Memnun olmayan çalışanın işletmeden ayrılma olasılığını göz önünde bulundurarak daha fazla uğraş vermeleri gerektiğini, her çalışana hitap edecek programlar ve aktiviteler düzenleyerek bunları şirket hayatının bir parçası haline getirip

¹⁴¹ Türkiye İnsan Yönetimi Derneği, 2014 Yılı Çalışan Devir Oranı, 2015, https://www.pervon.org.tr/wp-content/uploads/arastirma_raporlari/Calisan_Devir_Orani_2014_karsilastirmali.pdf (14 Haziran 2016), s.4-15.

Çalışanların şirketi sevmesi ve çalışmaya devam etmek istemesi için nedenler oluşturulması gerektiğini de ayrıca sözlerine eklemektedir¹⁴².

2.5.3 İş- zel Yaşam Dengesi

Günümüzde yeni kuşakların da iş yaşamına katılmasıyla birlikte çalışanlar özel hayatlarına da daha fazla zaman ayırmaya zen göstermektedirler. İyi bir denge yakalayan işgörenlerde iş tatmini de daha fazla olmaktadır. Bu işgörenlerin sadakat ve güven duygularında da artış görülmektedir. Bu nedenlerden dolayı işverenler de iş özel yaşam dengesi olanakları yaratarak işgörenleri etkilemek için çaba göstermeleri gerektiğinin farkına varmışlardır. İşverenlerin denge sağlamaya yönelik gösterdiği çabaları sonucunda¹⁴³;

- Çalışanın işte ve evde mutlu geçirdiği zaman artacaktır. Örgütlerde de mutlu çalışanlar daha üretken olacaklarından dolayı daha fazla fayda sağlayacaklardır.
- alışan ve yönetim arasındaki ilişki gelişecek ve çalışan, işveren ve örgüt üçgeninde daimi huzur ortamı sağlanacaktır.
- Çalışanın artan özsaygısı, özgüveni, sağlığı, konsantrasyonu ile üretkenliği artacaktır.
- Günümüzde rgtsel yönetimler için sadakat ve bağlılık iki önemli kavramdır ve iki yılda bir örgüt değiştiren çalışanlar nedeniyle bu kavramların dikkatleri üzerlerine çekmeye devam etmesi beklenmektedir.
- İş yaşam dengesinin getireceği huzur ortamı çalışanın özel problemlerini iş ortamına taşımasının veya işte yaşanan olumsuzlukları özel yaşamına taşımasının önüne geçecektir.
- İş zel yaşam dengesi politikaları başarılı olduğunda çalışanlar çalışmak için yaşamak yerine yaşamak için çalıştıklarının daha net farkına varacaklardır.

¹⁴² Burcu ÖZÇELİK, “İyi Elemanı Elde Tutmanın Yolları” **Hürriyet İK**, (5 Eylül 2010).

¹⁴³ Stephen Bevan ve Diğerleri, “Family Friendly Employment: The Business Case”, **Institute for Employment Studies Research Brief**, Department for Education and Employment, London: 1999, s.127.

- Çalışanlar arasında gerginlik azalacaktır.
- Kendini iyi hisseden çalışanların sahiplenme ve sorumluluk alma istekleri de artacaktır.
- Çalışanların işten ayrılma eğilimleri azalacaktır.

İş özel yaşam dengesini sağlayabilen çalışanlar ve işverenler karşılıklı olarak fayda elde ederken, işletmenin verimliliği de artacaktır. İşe gelmeme oranları azalacak, çalışanların işten kaytarma ve ayrılma isteği oranı düşecek ki bu da çalışan devir oranının en aza inmesine yardımcı olacak, çalışanlar çalışma saatleri içinde olabildiğince verimli olarak çalışacak, üretkenlik artacak, işletmenin itibarı gelişecek, müşteriler daha güler yüzlü hizmet alma imkanı bulacaklardır. Müşterisi memnun olan işletme yönetimi çalışanını elde tutmak isteyecek ve bu yönde adımlar atacaktır. Dolayısıyla çalışanını elde tutmak isteyen işverenler çalışanların iş özel yaşam dengesini sağlamakla yükümlüdürler.

2.5.4 Çalışan Memnuniyeti

İlk olarak 1920’lerde kullanılmaya başlanan çalışan memnuniyeti kavramı tanımlaması ve de nitelendirilmesi oldukça güç olan bir kavramdır.

Çalışanların çalıştıkları iş ve çalışma ortamı ile ilgili memnuniyetleri veya hoşnutlukları, iş doyumu diğer bir ifadeyle çalışan memnuniyeti olarak tanımlanmaktadır. Tatmin, kurumdaki beklentiler ve bireysel ihtiyaçlar arasındaki uyumu ifade etmektedir¹⁴⁴. Bir başka şekilde çalışanın gerek maddi gerekse manevi beklentileri ve bunların gerçekleşme olasılığının kesiştiği nokta çalışan tatminini oluşturur¹⁴⁵.

¹⁴⁴ Selin Yıldız, “İşletmelerde Performans Değerleme ve Bir Araştırma Örneği”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003), s.32.

¹⁴⁵ Reyhan Çabukel, “Çalışan Memnuniyeti Analizleri”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), s.4.

Çalışan memnuniyetini etkileyen içsel, dışsal ve bireysel faktörler mevcuttur¹⁴⁶. İçsel faktörler: işin yapısındaki çeşitlilik, iş ortamında sağlanan serbestlik, işe katılabilme oranı, fiziksel koşullar ve sosyalleşme imkanları; dışsal faktörler: yönetsel, finansal örgütsel olarak gruplandırılabilir. Bireysel faktörler ise yaş, cinsiyet, medeni durum, karakter, eğitim, kıdem, statü gibi birçok farklı değişkeni kapsar.

İşletmenin iç müşterisi konumunda olan çalışanın memnuniyeti onun iş yerine ve yaptığı işe olan bağlılığını arttıracak gibi işten ayrılma olasılığını en aza indirmeye yardımcı olmaktadır.

Yapılan araştırmalara göre çalışan memnuniyeti, verimlilik ve müşteri memnuniyeti ile pozitif yönde; işe devamsızlık ve personel devir hızı oranı ile de negatif yönde ilişki içindedir. Bu araştırmalara göre, çalışan memnuniyetinin artmasına bağlı olarak çalışanların işteki verimlilikleri artmakta ve çalışan verimliliğinin artması neticesinde de müşteri memnuniyetinde artış saptanmaktadır. Çalışan memnuniyetinin artış göstermesi ile çalışanların işteki devamsızlık oranı ve personel devir oranı da azalmaktadır. Bütün bu olumlu etkiler sebebiyle, yöneticilerin çalışan memnuniyetini artırmaya yönelik girişimlerde bulunmaları ve çalışanları neyin memnun edebileceğini çok iyi tahmin etmeleri ve bunu sağlayacak faaliyetlerde bulunmaları gerekmektedir¹⁴⁷.

Çalışanlar işletmedeki çalışma koşullarından memnun olduklarında¹⁴⁸;

- Performans artışı gözlemlenir.
- İşe devamsızlıklar azalır.
- Çalışan devir hızı düşer.
- İşletmedeki diğer çalışanların motivasyonunu düşüren davranışlar azalır.
- Çalışan sağlığı artar. Dolayısıyla hem işletme hem de çalışanlar çalışan memnuniyetinden olumlu yönde etkilenir.

¹⁴⁶ Elbeyi Pelit ve Yüksel Öztürk, “Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Doyum Düzeyleri: Sayfiye Şehir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi** Cilt.2, Sayı.1, (2010), s.43-72.

¹⁴⁷ Abdullah Karataş ve Selen Doğan, “Örgütsel Etiğin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı.37, Ocak-Haziran 2011, s.1-40.

¹⁴⁸ Can Burak Öğer, “İnsan Kaynaklarında Çalışan Memnuniyeti ve Bir Örnek Olay”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009), s.38-45.

2.5.5 Yan Haklar

Çalışanlar çalışacakları işletmeleri seçerken işletmenin sunduğu yan hakları önemli bir kriter olarak görmektedir. Birbirinden kapsamlı sigortalar, bireysel emeklilik, sosyal imkanlar gibi bir takım hakları bir araya getiren işletmeler çalışanlar için cazip konuma gelmekte, mutlu ve işletmelerine bağlı çalışanlarla yollarına devam etmektedirler¹⁴⁹.

Alanyalı&Alanyalı firması yönetici ortağı Mehtap Alanyalı öne çıkan sektörlerle ilgili yaptığı değerlendirmede günümüzde Türkiye’de ilaç ve hızlı tüketim ürünleri sektörlerinde yan hakların en çok ve en iyi derecede uygulandığını dile getirtmekte; bu sektörlerde yan haklar uygulamalarına ağırlık verilmesinin nedenini ise rekabetin yüksek olmasına ve nitelikli insan gücünün elde edilip, işletmede tutulmaya çalışılmasının güç olmasına bağlamaktadır¹⁵⁰.

İşletmelerin uyguladıkları insan kaynakları politikalarını, kendi yapısal özelliklerini ve geleneklerini dikkate alarak tercih edebilecekleri farklı ücret sistemleri mevcuttur: kıdeme, performansa(bireysel-grup-organizasyonel), beceriye, yetkinliğe, zamana dayalı olmak üzere çeşitlendirilebilir¹⁵¹. Türkiye’de işletmeler ücretlendirme politikaları belirlenirken ilk olarak performans odaklı ücretlendirme, farklı çalışma gruplarına yönelik değişkenlik gösteren ücretlendirme, elde edilen yeteneğin işletmeye tutundurulması politikaları, etkin maliyet yönetimi ve yan haklar politikalarının iyileştirilmesi gibi uygulamalara gidilmektedir.

Dünyada ve Türkiye’de gün geçtikçe yaygınlaşan esnek yan hak uygulamalarının konu alındığı bir konferansta konuşmacı olarak yer alan Can Suntay, Mercer Türkiye Yan Haklar Danışmanlığı Birimi Yöneticisi, esnek yan hakların, çalışanların yan haklar paketini bireysel olarak tekrar düzenleyebilmesine olanak sağlayan, çalışanlara seçme hakkı sunan bir platform olduğunu ve esnek yan hak uygulamalarının Türkiye’de son bir yılda %31 oranında artış gösterdiğini

¹⁴⁹ Esnek Yan Haklarla Çalışana Seçim Fırsatı Tanınıyor, 2015, <http://www.kariyer.net/ik-blog/esnek-yan-haklarla-calisan-secim-firsati-taniniyor/> (13 Mart 2016)

¹⁵⁰ Yan Haklar Aileye Kayıyor, 2004, <http://www.capital.com.tr/yonetim/insan-kaynaklari/yan-haklar-aileye-kayiyor-haberdetay-734> (18 Mart 2016)

¹⁵¹ Gizem Akalp, “İnsan Kaynakları Yönetimi’nde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış”, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt.5, Sayı.1, 2003.

belirtmektedir. Yeni yan hak uygulamaları içinde en sık tercih edilenler gözlük, diş, diyet programları gibi sağlık hizmetleri, internet erişimi olan akıllı telefonlar, tabletler, akaryakıt desteği, temel ihtiyaçlar için kullanılmak üzere indirimli alışveriş kuponları, spor kulübü üyelikleri ve kreş imkanı gibi haklardır¹⁵².

İşletmeler tarafından farklı çalışma koşullarına göre değişen ihtiyaçlara karşılık verebilmek adına çalışanlara seçim özgürlüğü tanımak amacıyla esnek yan haklar uygulanmaya başlanmıştır. İşverenler, farklılaşma politikalarını desteklemek amacıyla rekabetçi bir yan hak paketi sunarak zaten var olan maliyetlerin dışına çıkmayarak bütçeyi verimli bir şekilde kullanabilmektedir. Çalışanlar ise, sıfır maliyetle elde ettikleri yan hakları devam ettirebildiği gibi ihtiyaçlarına yönelik olarak da bazı yan haklardan ekstra yararlanacağı gibi diğerlerinden daha az yararlanabilmektedir. Bu durumda hem işletmeler memnuniyeti yüksek, verimli çalışanlarla çalışma imkanı elde ederken çalışanlar da kazandığı hakları işe iş özel yaşamını dengeleyici, motivasyonunu yükseltici yönde değerlendirebilmektedirler¹⁵³.

Günümüzde birden fazla kuşağın bulunduğu iş dünyasında nesil farklılıkları farklı ihtiyaçlar doğmasına sebep olmaktadır. Esnek yan haklar paketleri belirlenirken çalışanların yaşı, cinsiyeti, medeni durumu gibi etkenler de dikkate alınmaktadır. Bekar çalışanlar sağlık sigortası ve hayat sigortasının yerine check-up, tatil paketi ve spor ile ilgili hakları tercih ederken; evli çalışanlar hayat sigortası ve alışveriş kuponlarından yararlanmayı tercih etmektedirler. Erkek çalışanlar check-up, kritik hastalıklar sigortası ve çok kapsamlı alışveriş çeklerini kullanmak isterken kadın çalışanlar tercihlerini eş için hayat sigortası ve spor yardımı olarak değerlendirmek istemektedirler.

Bir işletme örneği olarak PepsiCo, çalışanlarının farklılık gösteren ihtiyaç ve isteklerine uyum sağlayabilmek adına MyFlex Esnek Yan Hakları Programı'nı geliştirmiştir¹⁵⁴.

PepsiCo Türkiye tarafından 2013 Ekim ayında uygulamaya konulan MyFlex Esnek Yan Hakları Programı, işletme bünyesinde yer alan farklı yaş gruplarının

¹⁵² Yan Haklar Kurtaracak, 2015, <http://www.capital.com.tr/arastirmalar/yan-haklar-kurtaracak-haberdetay-12025> (4 Eylül 2016)

¹⁵³ Yan Haklar Kurtaracak, a.g.e.

¹⁵⁴ Pepsico İnsan Kaynakları,(t.y.) <http://www.pepsico.com.tr/careers/path/> (14 Haziran 2016)

birbirinden farklı gereksinim ve taleplerine karşılık olarak geliştirilmiş, çalışanların kendi ihtiyaçları ve beklentileri doğrultusunda farklı yan hak seçenekleri içeren bir program olmuştur. Program tasarımı çalışanlara yapılan anketler yardımıyla elde edilen öngörülerini doğrultusunda belirlenmiştir. Çalışanlarına 100'e yakın farklı seçenek arasından seçme imkanı tanımaktadır. Şöyle ki geniş araç portföyünden istediği aracı seçebilme, çalışanın araç tercih etmediği hallerde nakit karşılığını verme ya da ilgili bütçeyi diğer yan haklarda kullanabilme opsiyonları sunma gibi alternatifler örnek olarak gösterilebilmektedir. Bunlar dışında içeriğinde diş ve göz teminatlı sağlık sigortasından aile için hayat sigortasına, bireysel emeklilik seçeneğinden alışveriş, tatil, spor kulübü ve hobi deneyimleri seçenekleri gibi farklı yan haklar sunulmaktadır. PepsiCo Türkiye'nin MyFlex Yan Haklar Programı dışında çalışanlarına olağan olarak sunduğu haklar ise iş gereği araç & akaryakıt, statü gereği akaryakıt, cep telefonu, şirket ürünlerinde indirim, sağlık sigortası, hayat sigortası, iş seyahati kaza sigortası, check-up, yıllık izindir¹⁵⁵.

Tüm yan hakların içinde bulunduğu, kapsam dahilindeki tüm çalışanların kullanıcı adı ve şifreleri ile giriş yapabildikleri bir MyFlex Seçim Portalı mevcuttur. Sisteme giriş yaptıklarında her çalışana tanımlanan ve sistemde kullanabileceği toplam esnek yan hak bakiyesi belirtilmektedir. Çalışanlar verilen seçenekler içinde tercih ettiklerini ekleyip-çıkdıkça bakiye de yan tarafta artıp azalmakta ve oluşturduğu yan haklarını aktif bir şekilde alışveriş sepeti mantığı ile görebilmektedirler. Belirlenen talepler İnsan Kaynakları tarafından değerlendirilip ilgili kişilere yeni yan hak tanımlamaları yapılmaktadır. Çalışanlar bir yıllık yan haklarını da esnek bir şekilde belirleyebilmekte ve bir sonraki seçim dönemine kadar bu yan haklarını kullanabilmektedirler. Yeni seçim döneminde ise yeni yan haklarını yine esnek şekilde belirleyebilmektedirler¹⁵⁶.

¹⁵⁵ PepsiCo'da Çalışmanın Avantajları, (t.y.) <http://www.pepsicojobs.com/tr-tr/pepsico'da-%C3%A7al%C4%B1%C5%9Fman%C4%B1n-avantajlar%C4%B1> (18 Haziran 2016)

¹⁵⁶ PepsiCo'da yan haklara özgürlük geldi, 2014, <http://www.kariyer.net/ik-blog/pepsicoda-yan-haklara-ozgurluk-geldi/> (02 Nisan 2016)

2.5.6 Ücret

Ücret genel olarak çalışanın, bir işi gerçekleştirmek üzere zihinsel, bedensel ya da her iki türlü sunduğu emek karşılığında almakta olduğu bedeldir. Para; beslenme, barınma ve güvenlik gibi temel insani ihtiyaçları karşılamak için kullanılan bir araç olduğu gibi, iş dışındaki zamanları değerlendirmede ve kişilerin ilgi alanları ile alakalı diğer giderleri karşılamakta araçsallık işlevi görmektedir. Kimi zaman ücret, başarı ve tanınmanın, dolayısıyla statünün sembolü olarak da görülmektedir. Çalışanlar, aldıkları ücreti, örgütlerine yaptıkları katkıların karşılığı olarak değerlendirmektedirler. Para kazanmak çalışanların yaşamlarını idame ettirebilmeleri için gerekli olsa da her çalışan için çalışma yaşamında öncelik değildir. Farklı kriterler çalışanlar tarafından yapılan iş ve iş yeri seçiminde etkili olmaktadır¹⁵⁷.

Ücret kimi zaman çalışanlar tarafından bir işi başarma duygusu, işteki çaba ve performansının tanınması ve karşılığının verilir verilmemesi ile ilgili psikolojik duygular ile de ilişkilendirilir. Ayrıca ücret, çalışma koşulları, örgüt içindeki görece pozisyon, çalışandan beklentiler, yetki derecesi, denetim alanı, başarı düzeyi gibi konular hakkında bilgi veren bir unsur olarak da görülmektedir¹⁵⁸.

İşletmeler zamana dayalı ücret sistemleri, özendirici ücret sistemleri, kar paylaşımı gibi farklı sistemler içinden uygun olan ücretlendirme sistemini seçerek örgüte entegre etmektedirler. Ücret politikaları belirlenirken belli başlı kriterlerden söz edilebilmektedir.

Öncelikle şirket içi denge belirlenmeli ve yeni düzenlemeler yapılırken belirlenen denge göz önünde bulundurulmalıdır. Sonrasında ise bireysel performans ölçüm ve değerlendirmeleri yapılmaktadır. Piyasa araştırması ve konumlandırma ile ilgili çalışmalar sürdürülürken ekonomik göstergeler de dikkate alınmaktadır.

İşletmelerin belirledikleri kriterler doğrultusunda, çalışanlara yıllık ikramiyeler, ek paketler, özel sağlık sigortası, aileyi kapsayan sağlık yardımı, emeklilik sigortası,

¹⁵⁷ Hugh J. Arnold ve Daniel C. Feldman, **Organizational Behavior**, NewYork:McGraw-Hill Book Company, 1st Edn., 1986, s.86.

¹⁵⁸ Mustafa Yaşar Tınar, "İş Davranışlarını Açıklama Yeterliliği Açısından Güdülenme Kuramları", **Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.3, Sayı.2, 1988, s.1-20.

yemek ve ulaşım hizmetleri, gösterilen başarıya dayalı ekstra maaş ikramiyesi, prim, çeşitli tazminatlar (dil, görev, unvan, lokasyona bağlı), kurs ve eğitim masraflarının karşılanması gibi birbirinden farklı imkânlar sunulmaktadır.

Tüm bunlar ile ücretin önemi vurgulansa da ücretin çeşitli gereksinimleri karşılamak ve çalışanı güdülemek amacıyla bir aracı olduğu kabul edilmesine rağmen, çalışanın güdülenmesi ve doyum sağlaması hususundaki önemi göreceli bir öneminin göreceli olduğu söylemek mümkündür. Gereksinim ve güdülerini tatmin edecek başka seçeneklerin ortaya çıkması halinde ücretin önemi azalacaktır¹⁵⁹.

Bu nedenlerle pratikte de işletmeler ücret üzerinde dururken içinde bulunduğu pazarı çok iyi tanıyıp, çalışanlarının ihtiyaçlarını net bir şekilde belirlemekle yükümlüdür. İşletmeler uzun ömürlü olabilmek adına doğru bir ücret politikası benimseyip uygulamalıdır.

2.5.7 Ödüllendirme

İşletmelerde hangi ücret politikası uygulanırsa uygulansın, ödüllendirme tüm ücret politikalarına hizmet eden bir araç olarak kabul edilmektedir. Fakat ödüllendirme kriterlerinin objektif, ölçülebilir ve uygulanabilir kriterler olması önem taşımaktadır. Ödül sisteminin çeşitli faydaları vardır. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür¹⁶⁰:

- Olumlu bir kurum kültürü oluşturulması esnasında insanların gurur ve başarı duygularını tatmalarına yardımcı olmaktadır.
- Performans, takım çalışması ve toplam kalite kavramlarının ve değerlerinin daha net bir şekilde belirlenmesini sağlamaktadır.
- Yüksek potansiyelli çalışanlara hak ettikleri takdirde ödüllendirilecekleri mesajını vererek çalışanı yüksek potansiyelini kullanmaya teşvik etmektedir.

¹⁵⁹ Özlem Çakır, **Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri**, 1.Baskı, Ankara: Kamu-İş, 2006, s.32-44.

¹⁶⁰ Zeki Atıl Bulut, "İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları Ve Uygulanan Yöntemler", **Mevzuat Dergisi**, Sayı.79, (Temmuz 2004).

- Çalışanın davranışlarının işletme için önemli olduğu bilincine varmasına katkıda bulunmaktadır.
- İnsan Kaynakları tarafından oluşturulmaya çalışılan, sistem, prosedür ve görev tanımları uygulamalarının bütünleşmesine aracı rol oynamaktadır.
- Ödüllendirilen çalışanın diğer çalışanlara model oluşturmasını sağlamaktadır.

2.5.8 Kariyer İmkânı

TDK'nın Güncel Türkçe Sözlüğünde bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık olarak tanımlanan kariyer kavramı daha kapsamlı olarak, bir kişinin iş yaşantısındaki aktivite, sorumluluk, tutum ve davranışlarının gelişimi olarak tanımlanabilmektedir¹⁶¹. Kariyer; çalışanların iş yaşamları boyunca yaptıkları işler ve iş süreçlerindeki gelişme ve ilerlemelere işaret ettiğinden, örgütteki tüm çalışanları kapsayacak şekilde, örgütsel konum ve iş ayırımı yapılmadan tanımlanması gerekir. Bu da demek oluyor ki yöneticilerden tutun işletmede görev yapan hizmetliye kadar her çalışanın kariyerinin varlığından söz etmek mümkündür.

Kariyer yönetimi ise en yalın anlatımla; kişilerin iş hayatlarına dair yaptıkları planlamalar ve bu planların doğru yönetilmesi ile hedefe ulaşmalarıdır. Kariyer yönetimi ile çalışanların motivasyonlarının yüksek tutulması sağlanır. Kariyer yönetimi uygulaması iyi işleyen organizasyonlarda çalışanlar ne zaman hangi statüde olacaklarını tahmin etmekte güçlük çekmedikleri gibi kişinin bunu bilmesi, onun işine ve kuruma bağlılığını arttırır, motivasyonunun yükselmesine, işine ve işyerine olan saygısının artmasına yardımcı olur. Böylece çalışanlar kariyerlerini kolay şekillendirebildikleri, belirsizliğin süregelmediği işletmelerden ayrılmak istemezler.

¹⁶¹ Canan Sümer, “İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinliği Olarak Örgütsel Kariyer Planlama Ve Geliştirme, Türk Psikoloji Bülteni”, 1999, http://www.psikolog.org.tr/bulten/yazilar/09_kariyerp.htm

2.5.9 Esnek Çalışma Saatleri

İnsan Kaynakları departmanları yetenekli çalışanı bulma, işe alma, geliştirme, eğitime ve onu elde tutma konusunda yeni yöntemler arayışındadırlar. Son yıllarda en çok üzerinde durulan ve popüler olan çalışma yöntemlerinden biri ise esnek çalışma saatleridir.

Esnek çalışma, işin yapısı ve niteliğine göre, gerek çalışma zamanları gerekse mekan kullanımı açısından, iş hukuku ve toplu iş sözleşmeleri düzenlemesi ya da iş-verenin izin/isteği doğrultusunda işgörenlere yönelik farklı şekilde düzenlenebilen standart dışı çalışma imkanları olarak tanımlanabilmektedir¹⁶². Başka bir deyişle esnek çalışma bir işin nerede, ne zaman yapılacağına dair resmi veya resmi olmayan biçimde izin veren politikalar ve uygulamalardır¹⁶³.

Regus'un 95 ülkeden 24 bin kıdemli yönetici ve işletme sahibiyle yaptığı araştırmaya göre, esnek çalışma saatlerinin çalışanların sadakatini artırma hususunda önemli etkileri olduğu saptanmıştır. Araştırmanın küresel ortalamasına bakıldığında çalışanların %71'i esnek çalışmanın sadakati arttırdığını düşünmektedir. Türkiye'de bu oran %64 seviyesindedir. Bunun yanı sıra Amerika'da %77, Almanya'da %72, Bulgaristan'da %81 gibi sonuçlar elde edilmiştir. Esnek çalışmanın sadakate olan etkisi Japonlarda %56 oranı ile en alt sırada yer almaktadır¹⁶⁴.

Daha önceki bölümlerde iş yerlerindeki çalışan devir oranının sürdürülebilir bir işletme profili için önemli bir faktör olduğu üzerinde durulmuştu. Özellikle Y kuşağı çalışanların çok daha hızlı iş değiştirdiği bilinmektedir. Bu konu ile ilgili olarak araştırmada yer alan dikkate alınması gereken başlık ise *“bir önceki işimde esnek çalışma imkanı sunulsaydı orada kalabilirdim”* seçeneğidir. Türkiye'de çalışanların %59'u fikirlerini bu doğrultuda beyan etmiştir. Bu oranın küresel ortalaması ise yine aynı oranlarda çıkmıştır.

¹⁶² İnsan Kaynakları Terimleri Ansiklopedik Sözlük, “Çalışma Psikolojisi”, İstanbul: Değişim Yayınları. 2007, s.20.

¹⁶³ Gill Maxwell, Leith Rankine, Sheena Bell ve Anna MacVicar , “The Incidence and Impact of Flexible Working Arrangements in Smaller Businesses”, **Employee Relations**, Vol.29, Cilt.2, (2007), s.138-161.

¹⁶⁴ Profesyoneller Esnek Çalışma İstiyor, (2014), <http://www.sabah.com.tr/iste-insan/2014/02/23/profesyoneller-esnek-calisma-istiyor> (26 Ağustos 2016)

Adaylar iş tekliflerini değerlendirirken esnek çalışma saatlerinin de önemli bir etken olduğunu belirtmektedirler. Türkiye’deki çalışanların %78’i küresel ortalama da çalışanların %79’u “esnek çalışma imkanı sunulan bir iş teklifini sunulmayana tercih ederdim” demiştir. Bu oran Almanya, Çin, Brezilya gibi ülkelerde ise %82’ye kadar çıkmaktadır.

Araştırma sonucunda esnek çalışma uygulamalarının verimliliği, yaratıcılığı ve sorumluluk duygusunu arttırmaya yardımcı olduğu saptanmıştır.

Araştırmanın bir diğer sonucuna göre esnek çalışma uygulamalarının sadece çalışan üretkenliğini artırmakla kalmadığını, bununla beraber atıl ofis alanlarını ve trafikte harcanan zaman kaybını azaltma yönünde yararları sayesinde çalışanların çok daha verimli hale gelmesine yardımcı olduğunu ortaya koymaktadır. Anket katılımcıları esnek çalışma uygulamaları ile çalışana daha fazla sorumluluk duygusu yüklediğini, karar alma ve yaratıcılık konularında önemli faydaları olduğunu vurgulamaktadırlar.

Uzmanlara göre üretkenliği artıran bir dizi ortak unsur içinde esnek çalışma en üst sıralarda yer almaktadır.

Araştırmanın Türkiye verileri de şu şekildedir:

- Ankete Türkiye’den katılan çalışanların %70’i esnek çalışmanın üretkenliğe pozitif yönde etkisi olduğu düşünürken, bu oran küresel ortalamalarda % 75 olarak ölçülmüştür.
- Türkiye’deki çalışanların % 74’ü esnek çalışmanın çalışanı sorumluluk duygusuna teşvik ettiğini ve zaman yönetimini iyileştirdiğini düşünmektedir.
- Katılımcıların %66’sına göre, esnek çalışma karar alma süreçlerinin kalitesini arttırmakta ve süreci hızlandırmaktadır. Türkiye’deki çalışanların %71’i esnek çalışmanın yaratıcılığa katkı sağladığını düşünürken, %72’si daha sağlıklı ve kârlı iş bağlantılarının bu sayede elde edildiğini dile getirmektedir.

Kısacası esnek çalışma saatlerinin etkisiyle sorumluluk duygusu artan çalışanın stresinin azaldığı, verimliliği, üretkenliği ve yaratıcılığının arttığı verilerine ulaşılmıştır. Ofis içi kullanılmayan alanların azalması ve diğer etkenler nedeniyle maliyetlerin düşmesi ile işletme ve çalışan için kazan kazan stratejisi olarak nitelendirilebilir.

Araştırma, Türkiye’deki işletmelerin %82’sinin doğum izninden dönen kadın çalışanlarını işe geri almadığını, bu uygulamalarından dolayı işletmelerin önemli fırsatları kaçırdıklarını ortaya koymaktadır.

Buna karşılık Türkiye’de bulunan işletmelerin %64’lük kısmı kadın çalışanların işletmelere yetenek ve uzmanlıklar konusunda çok faydası olduğunu söylemektedir. Araştırmaya Türkiye’den katılanların %54’ü işe geri dönen yeni doğum yapmış annelerin uzaktan çalışma taleplerinin artış gösterdiğini, %54’ü eve yakın çalışmanın önemli bir teşvik olduğunu, %44’ü ise iş seyahati yerine video-konferans imkanı tanımanın çalışan annelere yardımcı olacağını düşünmektedir. Esnek çalışma fırsatları sunarak kadın çalışanlara çözüm üretmenin onları işletmeye kazandırmak adına atılmış güçlü bir adım olacağı unutulmamalıdır.

Regus Türkiye Ülke Müdürü Erim Denel, “Kadınların ekonomiye katılmamasının, bazı ülkelerde kişi başı gayri safi yurtiçi hasılanın %27’si kadar bir maliyete neden olduğunu ve yönetimde kadın sayısı çok olan şirketlerin daha yüksek kâr elde ettiğini ortaya koyan raporlar sunmaktadırlar. İşletmelerin çalışma politikalarını çalışan anneleri dikkate alarak uyarlamalar yapması gerektiği artık bilinen bir gerçektir. Gün geçtikçe daha fazla sayıda anne, şirketlerden esnek çalışma talep ediyor. Esnek saatler, eve daha yakın lokasyonlarda çalışma imkanı veya iş seyahati yerine video konferans seçeneği sunulması gibi teşvikler, çalışan annelerin istihdama yeniden kazandırılmasında ve çalışma alanlarını geleceğe taşınmasında büyük önem taşıyor.” şeklinde araştırma sonuçlarını yorumlamaktadır¹⁶⁵.

¹⁶⁵ Çalışan Anne Esnek Çalışma İstiyor, 2014, <http://www.kariyer.net/ik-blog/calisan-anne-esnek-calisma-istiyor/> (22 Nisan 2016)

2.5.10 Fiziksel İyileştirme

1960'lı yılların sonlarına doğru iş yeri ortamlarının çalışan verimliliğini etkilediği bilincine varılmaya başlanmış ve çalışanların hem iş yerinde hem de özel hayatlarında mutluluğunu olumlu yönde etkilemek amacıyla iş yeri düzeninin üstünde durulmaya başlanmıştır. Kübik ofis, açık ofis gibi türler denenmeye başlanmış ve her ikisinin de olumlu ve olumsuz yanları olduğu kanısına varılmıştır.

İş yerlerinde yapılan fiziksel iyileştirilmelerin çalışan memnuniyeti ve sadakatini de pozitif yönde etkilemekte olduğu fark edildikten sonra iş yerleri çalışanın her türlü ihtiyacını karşılayabileceği yaşam alanları haline getirilmeye çalışılmaktadır.

Fiziksel iyileştirmelere Türkiye'de verilebilecek en iyi örneklerden bir tanesi e-ticaret sitesi olan Sahibinden.com'un Sahiplex ismi verilen binasıdır. Ofis 2013 yılında yeni bir lokasyona taşınmadan önce tüm çalışanlardan ikamet adreslerini çevrimiçi bir haritada işaretlemeleri istenmiş ve herkes için en uygun konumda bir bina tercih edilmiş ve böylece ulaşım sorunu en aza indirgenmiştir. Şirket içi iletişimi arttırmak adına kafeler, oturma alanları tasarlanmış, konferans salonu olarak kullanılan alan boş zamanlarda spor etkinliklerinin yapılabileceği bir komplekse yer verilmiş, çalışanların kendilerini yaratıcı hissedebilecekleri yağmur ormanları atmosferi oluşturulan odalar düzenlenmiş, ofis içinde koşu parkuru yapılmış, çalışanların bisikletle şirket içinde dolaşabilmesi için alanlar oluşturulmuş gerektiğinde uykusu gelen çalışanın uyuyabileceği yerler dahi hazırlanmıştır. Tüm bunlar yapılırken çalışanların kendilerini evinden daha rahat hissetmesini sağlamak ve işletmede kaldıkları süreyi uzatırken verimliliklerini en yüksek safhada kalmasını sağlamak amaçlanmıştır¹⁶⁶.

Great Place to Work Enstitüsü'nün yapmış olduğu "Türkiye'nin En İyi İşverenleri" araştırmasının 2016 yılı listesinde 4. sırada yer alan İnşaat malzemeleri üreticisi Hilti'de ise "*Kimse bir şeye sahip değil, herkes her şeye sahip*" anlayışı benimsenmiş ve boşlukları odalarla doldurmak yerine olduğu gibi bırakarak ilişkilerin

¹⁶⁶ 2000 Yılında 2.700 İlanla Yola Çıktık, (t.y.) <https://www.sahibinden.com/kurumsal/hakkimizda/> (10 Haziran 2016)

şeffaf, sağlam ve interaktif olmasını sağlayacak bir tasarım yapılmıştır ve ofiste genel müdür dahil kimsenin odası bulunmamaktadır¹⁶⁷.

Tüm bunlara bakıldığında eski düzenin artık verimlilik açısından faydalı olmadığı, günümüzde işletmelerin çalışanlarını elde tutmak üzere fiziksel iyileştirmelere gitmeleri gerektiği kaçınılmazdır.

Fiziksel iyileştirmelerle sınırlı kalmayıp mobil çalışma sistemi uygulanarak çalışanların başka bir ortamdaki işini yürütmesine imkan tanınmaktadır.

Gelişen teknoloji ve mobil cihazların kapsamının, kullanımının artış göstermesi ve internete erişilebilecek alanların çoğalmasıyla birlikte iş dünyası da yön değiştirmeye başlamıştır. İş saatleri içerisinde işyeri dışında mobil çalışma popüler hale gelmiştir. Artı ve eksileri tartışılmakta olan bu çalışma yöntemi bir taraftan işverene tasarruf olanağı sağlarken diğer taraftan yedi gün yirmi dört saat mesai başında kalmak zorunda olan çalışan için handikaplar oluşturmaktadır. Sektör, departman, pozisyon, online platformdan işin yönetilebilmesi, entelektüel kapasite ve sermaye gibi değişkenlere bağlı olan mobil çalışma kapsamında BAREM Araştırma Merkezi'nin yapmış olduğu bir araştırmaya göre ayda ortalama 4 gün mobil çalışan yöneticilerin beşte dördünün mobil çalışmayı özgürlük olarak görmediği ortaya konmuştur¹⁶⁸.

Mobil çalışmanın Türkiye'de nasıl algılandığını detaylandırmak amacıyla BAREM tarafından bir araştırma yapılmıştır¹⁶⁹. Bilgisayar Destekli Web Görüşmesi (CAWI) yönteminden yararlanılarak gerçekleştirilen Türkiye'de Mobil Çalışma Kültürü Araştırması'na farklı sektörlerde görev alan 70 üst kademe, 95 orta kademe ve 41 ilk kademe olmak üzere toplamda 206 yöneticinin katıldığı araştırma yöneticilerin mobil çalışmayı çalışan memnuniyeti ve bağlılığı için yararlı gördüğünü ortaya koymuştur. Ayrıca işletme imajına katkı sağlama ve maliyetleri düşürme açısından da mobil çalışmaya ılımlı bakılmaktadır.

¹⁶⁷ Deniz Türsen, "Ofisler Yaşam Alanına Döndü", **Hürriyet** **İK**, 22 Mayıs 2015, <http://www.hurriyet.com.tr/ofisler-yasam-alanina-donu-29079269> (13 Haziran 2016)

¹⁶⁸ Mobil çalışan yöneticilere göre "mobil çalışma" özgürlük değil, 2015, <http://www.marketingturkiye.com.tr/haber/mobil-calisan-yoneticilere-gore-mobil-calisma-ozgurluk-degil> (12 Haziran 2016)

¹⁶⁹ "Mobil Çalışma Özgürlük mü Yoksa?", 2015, <http://www.barem.com.tr/mobil-calisma-ozgurluk-mu-yoksa/> (14 Haziran 2016)

Araştırmaya katılanların %82'si mobil çalışmanın çalışan memnuniyetini arttırdığını düşünmektedir. Yine katılımcıların %82'si mobil çalışma ile zaman ve paradan tasarruf edildiği görüşündedir. %73'lük bir oranda mobil çalışmanın işletme imajına katkı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yöneticilerin %65'i bu yöntemin çalışan bağlılığını da olumlu yönde etkilediğini vurgulamıştır.

Araştırmada katılımcı yöneticilerden mobil çalışmaya yatkın çalışanın sahip olması gereken özellikleri belirtmeleri istendiğinde ise ilk sıralarda sorumluluk sahibi olması % 37, zamanı doğru yönetebilmesi %19, iş disiplini % 11 ve etkin teknoloji kullanımı % 9 olarak yer almıştır.

Son olarak araştırma sonuçlarına göre bu sistemin uygulanabilmesi için işletmenin yeterli teknolojik alt yapıya sahip olması, işletme sahiplerinin sisteme sıcak bakıyor olması ve işletmenin uygun faaliyet alanında yer alması gerektiği de vurgulanmıştır.

2.5.11 İş Rotasyonu, İş Zenginleştirme, İş Genişletme

İş rotasyonu dilimize Fransızca “rotation” kelimesinden geçmiştir. İş rotasyonu iş değiştirme anlamında kullanılmaktadır. Bir diğer deyişle bir birimde görev yapan çalışanların düzenli bir biçimde yer değiştirmesi anlamında kullanılmaktadır. Ayrıca iş rotasyonu; seçilmiş bir iş grubunun belli sürelerde değişik görev alanlarında planlı şekilde kullanılması¹⁷⁰ şeklinde de tanımlanmıştır. Başka bir tanıma göre ise yöneticilerin transferi veya yükseltilmesi veya onların bir lider ve karar alıcı olabilmeleri için yeteneklerinin farklı işlerde geliştirilmesi ve test edilmesi şeklinde ifade edilmektedir¹⁷¹.

Avrupa Birliği (AB) iş gücü piyasasında iş rotasyonunun tanımı; ‘bir çalışanın, üretim akışını etkilemeden, yaptığı işten ayrılarak işletme içinde bir başka işe geçmesi ile kendini geliştirmesi şeklinde yorumlanmaktadır.

¹⁷⁰ Cahide Meltem Şermet, “İnsan Kaynaklarında İş Rotasyonu Tekniği ve Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004), s.5.

¹⁷¹ Cavide Uyargil ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 7. Baskı, İstanbul:Beta Yayınları, 2015, s.47-72.

Kalıcı rotasyon, geçici rotasyon, proje bazlı rotasyon gibi süre bazlı rotasyon çeşitleri olduğu gibi iş dizaynı, görev ve sorumluluklar da değişiklik yapılarak iş rotasyonu sağlanabilmektedir¹⁷².

İş rotasyonu kavramı ortaya atılırken kişinin ömür boyu çalışabilmesi, kendini geliştirebilmesi ve kariyerine yön verebilmesi gibi unsurlar üzerinde durulmuştur. Kişinin, iş rotasyonu sayesinde yetenek ve becerileri arttırılarak işletmenin her alanında istihdam edilecek şekilde yetiştirilebilmesi amaçlanmaktadır. İşletmenin her alanında bilgi sahibi olan çalışanın işletmeye olan bağlılığı artacak ve daha sadık bir çalışan haline gelecektir. Sadık çalışanın elde tutulması işveren ve yöneticiler açısından daha kolay olmaktadır.

İş zenginleştirme; işin içeriğinin zenginleştirilmesidir. İş zenginleştirme, iş görenin motivasyonunu arttırmak amacıyla, yer aldığı işte başarı, tanınma, sorumluluk, gelişme ve ilerleme imkanlarının gerçekleşmesi için işin yeniden uygun bir şekilde dizayn edilmesidir¹⁷³.

İş zenginleştirme ile çalışan motivasyonunun arttırılması, işte monotonluğu önüne geçilmesi, iş doyumunun sağlanması, sorumluluk duygusunun aşılması amaçlanmaktadır.

İş genişletme, bir iş görenin kendi yaptığı işe, iş tanımının yanı sıra, kişinin sorumluluğunu arttırıcı ve becerilerini geliştirici bazı ek sorumluluklar yüklemektir¹⁷⁴.

İş genişletme ve zenginleştirme küçük parçalara ayrılmış, monoton, rutin, tekrarlı ve işlerin; çalışanda yarattığı olumsuz duyguların neden olduğu devamsızlık, verimsizlik gibi örgütsel sorunlara çözüm üretmek adına işlerin yatay ya da dikey olarak yeni görevlerle yüklenerek, yapılarının değiştirilmesi şeklinde özetlenebilir.

Çalışmanın bir sonraki bölümünde kişiye özgü anlaşmaların (idiosinkratik) anlaşmaların çalışanı elde tutmaya etkisi ve yazılım sektörü incelenmeye çalışılacaktır.

¹⁷² Esra Kılıç, “İş Tatmini ve İş Rotasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine İlişkin Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), s.27-29.

¹⁷³ Uyargil, s.56-60.

¹⁷⁴ Fındıkçı, s.239.

BÖLÜM 3

3. KİŞİYE ÖZGÜ (İDİOSINKRATİK) ANLAŞMALARIN ÇALIŞANI ELDE TUTMAYA ETKİSİ ve YAZILIM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Çalışanı elde tutma bir işletmenin yetenekli çalışanlarını alıkoyma kabiliyetidir. Bu demek değildir ki işletme tüm çalışanlarını sonsuza kadar çalıştırmalıdır. Aksine hızla değişen dünyada işletmenin rekabetçi kalmasına yardımcı olan çalışanları belirli işlev ya da seviye için en uygun süre boyunca elde tutmak anlamına gelmektedir¹⁷⁵.

Yetkinliği yüksek çalışan ile kastedilen yetenekli çalışandır ve yetenek kişinin sahip olduğu doğuştan gelen, sonradan edinilmesi mümkün olmayan özellikleridir. İşletmenin var olan ve gelecekteki performansına önemli bir katkıda bulunmasını sağlayacak bilgi, kariyer deneyimi, beceriler, kişisel özellik bileşenlerinin oluşturduğu bir bütündür¹⁷⁶. Bu sebeple işe alınırken yeteneklerine odaklanılan çalışanların işletmede tutulması önem arz etmektedir.

Yetenekli çalışanların temel özelliklerinin başında değişim ve gelişime olan eğilimlerinin sürekli olması gelmektedir. Hırslı, akıllı ve yaratıcıdırlar. Başarı duygusu ve takdir ile motive olan yetenekli çalışanlar zorlu işleri sever, kendilerini vererek üstesinden gelmek için sınırlarını zorlarlar ki bu da işletmenin lehine bir durumdur.

Bradford Smart, yetenekli çalışanın önemine vurgu yapmak amacıyla yürüttüğü çalışmalar ile üstün yeteneğe sahip liderlerin üretkenliklerinin, ortalama yeteneğe sahip liderlere göre %94 oranında daha yüksek olduğu; daha yetenekli yatırım bankacılığı yöneticilerinin, ortalama yeteneğe sahip yöneticilere göre iki kat daha fazla üretken oldukları; en üst %3'lük dilimde yer alan programcılarının, ortalama programcılardan %1200 daha fazla kod satırı üretebildikleri ve en üst %3'lük dilimde

¹⁷⁵ Harvard Business School, s.14.

¹⁷⁶ Opas Piansoongnern ve Diğerleri, "Talent Management In Thai Cement Companies: A Study Of Strategies And Factors Influencing Employee Engagement" **African Journal of Business Management** Vol.5, No.5, (2011), s.1579.

bulunan satışçılarının ortalama yeteneğe sahip satışçılara göre %250 daha fazla verimli oldukları sonuçlarına ulaşmıştır¹⁷⁷.

Türkiye İnsan Yönetimi Derneği (PERYÖN), Bilgi Yönetimi Platformu ve Towers Watson tarafından yapılan farklı sektör ve büyüklükteki 82 işletmenin katılımcı olduğu 2014 Yılı Çalışan Devir Oranı Anketi'nin sonuçlarına göre; işe alımların sebep olduğu devir oranında %32 ile son 4 yılın en yüksek rakamına ulaşıldığı; buna karşılık askerlik, emeklilik, iş akdinin feshi ve istifa gibi tüm sebeplerle işten çıkışların oluşturduğu devir oranının ise yine son 4 yılın en yüksek rakamı olan %21'e ulaştığı; istifa ederek (kendi isteği ile) işten ayrılanların oranının ise %11 olduğu kaydedilmiştir¹⁷⁸.

İşletmelerin başarısı ve performansı büyük oranda elindeki kaynakların, özellikle en önemli unsuru oluşturan insan gücünün en etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasına bağlıdır. İşletme dışı nedenler, işletme içi nedenler, kişisel yaşam koşullarıyla ilgili nedenlerden dolayı işgörenin kendi isteğiyle ya da işverenin iradesiyle çalışmakta olduğu işyerini terk etmesiyle işten ayrılımlar gerçekleşmektedir. Çalışanların işten ayrılma nedenleri arasında; yüksek potansiyelli çalışanların kendi kariyerlerini kendilerinin yönetmek istemeleri; işyerinde kariyer fırsatları bulamamaları, değer görmemeleri, kendilerini geliştirmelerini sağlayacak görevlerde bulunmamaları; yabancı dil bilen, yüksek donanımlı ve nitelikli çalışanların yurtdışında da çalışma imkanlarına sahip olmaları gibi bir çok değişken etkili olmaktadır. Çalışan devir oranının yüksek olması işletme için ekstra maliyetlerin oluşmasına ve dolaylı olarak rekabet gücünün azalmasına sebep olmaktadır¹⁷⁹. Bu durumda çalışan devir oranını minimuma indirmek için çalışanlarını elde tutmanın işletmeler açısından önemi ortaya çıkmaktadır. Çalışanı elde tutmak adına kullanılabilecek farklı araçlar mevcuttur.

Çalışanını kaybetmek işletme için olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Kurum kültürüne ve iş yapış biçimine hakim olan çalışanı kaybetmek işlerin aksamasına sebep olabileceği gibi çalışanın gittiği bir diğer işletme için rekabet avantajı sağlamasına

¹⁷⁷ Dave Ulrich ve Norm Smallwood, **Liderlik Markası**, Fadime Kahya (çev.), Harvard İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2009, s.8.

¹⁷⁸Peryön ve Towers Watson, **Çalışan Devir Oranı Araştırması İşgücü Analitikleri**, İstanbul, Haziran 2015, s.7.

¹⁷⁹ Seçil Taştan, "İnsan Kaynakları Performans Kriterleri", **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt.4, Sayı.2, (2002).

yardımcı olacak entelektüel sermaye kazanımı anlamına gelmektedir. İşyerine bağlı çalışanın verimliliği yüksek olurken müşteri memnuniyetine de katkısı büyük olmaktadır.

Yeteneklerin etkin bir şekilde yönetilmesi konusunda üzerinde durulması gereken esas nokta, işletmelerin belirlemiş oldukları hedeflere ulaşabilmelerini sağlayamaya yardımcı olacak ihtiyaçların belirlenmesi ve bu ihtiyaçlar doğrultusunda yetenekli çalışanlar elde edip, yapılacak işler ile işe uygun çalışanların doğru bir şekilde eşleştirilmesidir¹⁸⁰. Etkin bir yetenek yönetimi uygulayabilmek için cevaplanması gereken üç temel soru Şekil 3.1’de verilmektedir.



Şekil 3.1 Yetenek Yönetiminde Temel Sorular

Kaynak: Rochelle Turoff Mucha, “The Art And Science of Talent Management”, **Organization Development Journal**, Vol.22, No.4, (Winter, 2004), s.99.

Çalışanı elde tutma her sektör ve işletme için önem taşımakla birlikte bu çalışma Türkiye’de yazılım sektörü ele alınarak sürdürülmüştür.

Yetenek Savaşları ilk olarak bilişim sektöründe yaşanmaya başlamıştır¹⁸¹. İnternet erişiminin artması ve bilişim endüstrisindeki gelişmeler ile yeni iş ve becerilere olan gereksinim artmaktadır. Yeni iş ve beceriler sadece bilişim endüstrisinde değil, bilişimden yararlanan tüm endüstrilerde ciddi anlamda kaynak ihtiyacı doğurmaya

¹⁸⁰ Mucha, s.98.

¹⁸¹ Nevin Ceylan, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), s.23.

başlamıştır. Gerek tedarikçileri gerekse müşterileri ile buluşmak isteyen işletmeler, kamu kuruluşları, reklam-medya-tanıtım kuruluşları da dahil olmak üzere tüm çalışma ortamlarında başarılı olabilmek adına yeni uzmanlık becerilerine sahip çalışan arayışı süregelmektedir. Var olan çalışanlarını bilişim konularında eğitmek ve çağa ayak uydurabilmek adına konuya hakim çalışanlar elde etmek, elde edilen ve/veya hali hazırda konuya hakim çalışanları elde tutmak ciddi bir mesele haline gelmiştir. Bundan 10-15 yıl önce büyük veri analisti ya da siber güvenlik uzmanı gibi meslekler olmadığı gibi gelecekte de şu an öngöremediğimiz yepyeni meslekler doğacak ve bu meslekler yetkinliği yüksek çalışanlara ihtiyaç duyulmasına sebep olacaktır.

İş dünyası açısından başlıca sıkıntılardan bir tanesi bir yandan bilişim temelli bir dönüşüm gerçekleştirebilecek teknik olarak yeterli bilgi ve beceriye sahip yeni çalışanları bünyelerine dahil ederken diğer yandan da dönüşüme uğrayan yeni kadroları yönetebilecek yetileri bulunan yöneticileri kazanıp elde tutabilmek haline gelmiştir. Görüldüğü üzere gelişen teknoloji sadece ilgili departmanları değil yönetimden alt kademelere kadar tüm departmanları ilgilendiren bir değişime gidilmesini gerektirmektedir.

Her iş yerinde bilgi teknoloji departmanlarının kurulmaya başlanması ve ihtiyaca yönelik yazılım programlarının işletmelerde kullanılmaya başlanması yazılımcılara olan gereksinimin niçin artış gösterdiğini açıklamaktadır.

Yazılımcıdan önce “Yazılım Nedir?” diye incelemek gerekirse¹⁸²;

- Elektronik aygıtların belirlenen bir işi yapmasını sağlayan donanımı kullanmak için gerekli programların tümüne yazılım (software) denir.
- Bir birinden farklı görevleri yapabilmek amacıyla tasarlanmış elektronik araçların birbirleriyle haberleşebilmesini ve aralarındaki uyumu sağlayarak görevlerini ya da kullanılabilirliklerini geliştirmeye yarayan makine komutları olarak nitelendirilir.
- Başka bir söylemle, ortaya çıkan bir problemi çözebilmek maksadıyla bilgisayar dili kullanılarak ortaya çıkarılmış anlamlı anlatımlar bütünüdür.

¹⁸² Milli Eğitim Bakanlığı, “Bilişim Teknolojileri Kodlamaya Hazırlık”, Ankara:2011, s.7.

- Hem bilgisayar sistemini oluşturan donanım parçalarının yönetimini hem de kullanıcıların işlerini yapmak için gerekli olan komutlar topluluğuna yazılım denilmektedir.

Başlıca üç yazılım türü bulunmaktadır¹⁸³:

- İşletim Sistemleri; bilgisayar donanımının doğrudan denetiminden ve aynı zamanda yönetiminden, temel sistem işlemleri ile birlikte uygulama yazılımlarını çalıştırmaktan sorumlu olan sistem yazılımını ifade eder. (Unix, Linux, Windows, MacOS, Android vb.)
- Uygulama Yazılımları; cihazlarda yazı, resim, müzik vb. etkinlikleri yapabilmek için kullanılan programlardır.
- Hizmet Yazılımları; genel sistem destek işlemlerini yapmak için kullanılan yedekleme, anti-virüs çoğunluğu işletim sistemi parçası olan disk yönetim hizmetleri gibi programlardan oluşur.

Çamaşır makinesinden ulaşım araçlarına, bankaların kullandıkları sistemlerden hastane ekipmanlarına, günümüzde kullanılan akıllı telefonlardan, bu telefonların vazgeçilmezi olan uygulamalara hayatın birçok alanına yazılım programları nüfuz etmiş ve etmeye de devam etmektedir. Bu yazılım programlarını geliştiren ve uygulanmasına destek olan uzman kişilere yazılımcı denilmektedir. Yazılım sektöründe satış, pazarlama, test, ar-ge, teknik gibi farklı departmanlar yer almaktadır.

Herhangi bir sektörde yer alan bir iş yerinde teknolojik dönüşüm yapılırken gerek işletme içinde gerekse işletme dışındaki yazılımcılardan destek alınmaktadır. War for Talent'ta yer alan verilere göre, en iyi yazılımcılar sıradan yazılımcılara oranla 10 kat daha iyi kullanılabilir kod yazabilmekte ve en iyi yazılımcıların ürettiği ürünler, sıradan yazılımcıların ürettiği ürünlere göre 5 kat daha fazla kar getirisine sahip olmaktadır¹⁸⁴. Ülkemizde eğitim sisteminden kaynaklı yeni mezun iyi yazılımcı bulmak oldukça güçtür.

¹⁸³ Milli Eğitim Bakanlığı, s.8.

¹⁸⁴ Ed Michaels ve diğerleri 2001.

Yazılım sektörü diğer sektörler ile kıyaslama yapıldığında en fazla genç nüfusun istihdam edildiği sektör olarak da değerlendirilebilmektedir. Bu nedenledir ki yazılım sektöründeki gelişme aynı zamanda Türkiye’deki işsizlik oranının düşmesine de katkı sağlama konusunda ciddi bir potansiyeline sahiptir. Ayrıca yazılım sektörü kadın ve/veya engelli çalışan istihdamı konusunda da önemli imkânlar sunmaktadır.

2015 yılında Bilgi ve İletişim Teknolojileri sektörünün istihdamı bir önceki yıla göre %2,2 artarak 113 bin kişiye çıkmıştır. Bilgi teknolojileri kategorisi istihdamı ise toplam istihdamın %66’sı ile 74 bin dört yüz kişi olmuştur¹⁸⁵.

Yazılım ihracatı bir önceki yıla oranla %49 büyümüştür. Yazılımdan elde edilen cironun %14’lük kısmı ise ihracattan gelmiştir¹⁸⁶.

Toplam ihracatın %30’u ise teknokentlerden yapılmakta ve rapora göre, en fazla ihracat yapılan ülkeler Azerbaycan, Amerika Birleşik Devletleri (ABD), Kuzey Kıbrıs Türkiye Cumhuriyeti, İngiltere ve Birleşik Arap Emirlikleri olmuştur. Dolar bazında incelendiğinde ise 2015 yılı toplam ihracat büyüklüğü 788 milyon Amerikan Doları’dır. Amerikan doları bazında da en fazla büyüme %29 ile iletişim teknolojileri donanım, %20 ile yazılım kategorilerinde gerçekleşmiştir.

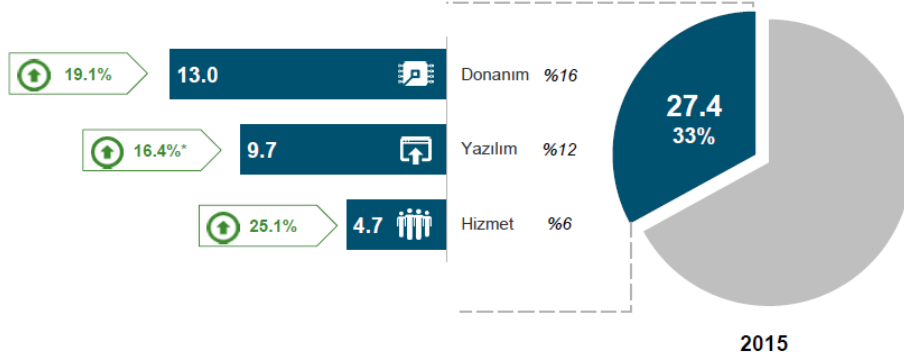
2015 yılında 27,4 milyar TL’lik büyüklüğe ulaşan bilgi teknolojileri sektörü alt kategorilerine ayrıldığında¹⁸⁷ (Bkz. Şekil 3.2):

- Bilgi teknolojileri donanım : 13 milyar TL
- Bilgi teknolojileri yazılım : 9,7 milyar TL
- Bilgi teknolojileri hizmet : 4,7 milyar TL değerlerine ulaşılmıştır.

¹⁸⁵ TÜBİSAD, **Bilgi ve İletişim Teknolojileri Sektörü 2015 Pazar Verileri**, İstanbul, Mayıs 2016, s.18.

¹⁸⁶ TÜBİSAD, s.15.

¹⁸⁷ TÜBİSAD, s.9.

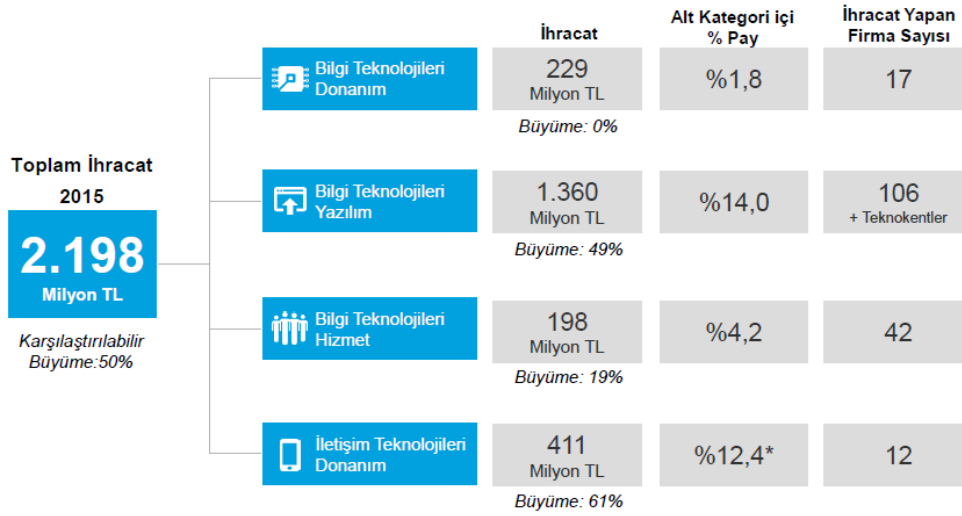


Şekil 3.2 Bilgi Teknolojileri Sektörü Alt Kategorileri – 2015 (milyar TL)

Yazılım alt kategorisi kapsamında yer alan unsurlar ise:

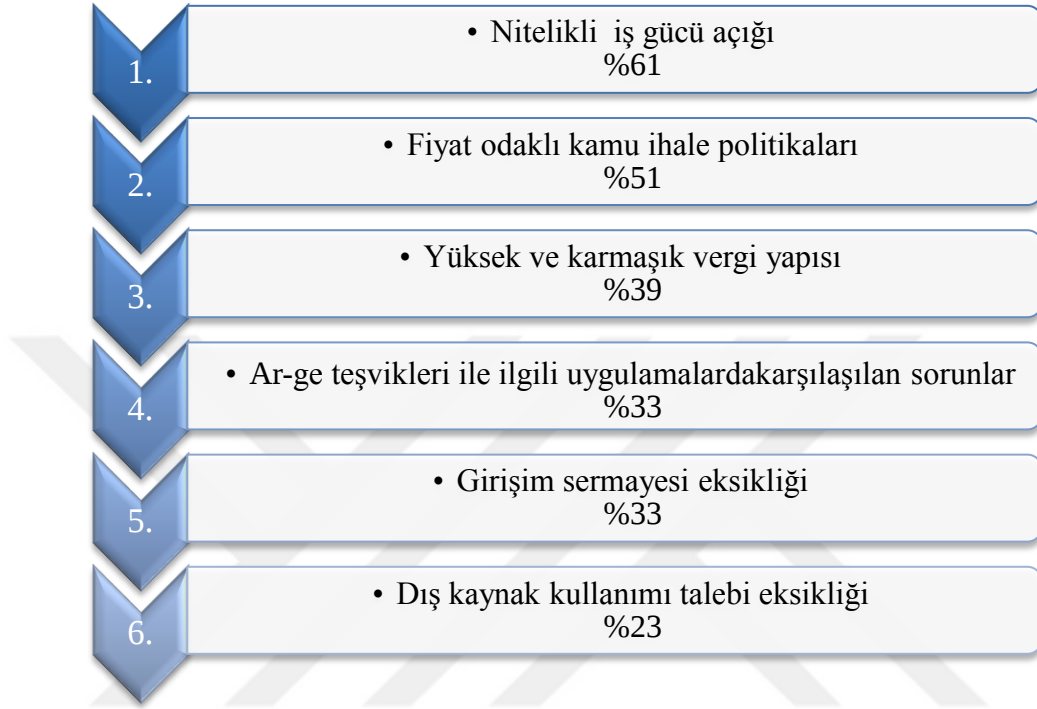
- İşletim sistemleri ve veri tabanları
- Sistem yönetim yazılımları
- Masaüstü uygulamaları
- Güvenlik yazılımları
- İş uygulamaları
- Mobil uygulama ve oyun yazılımları olarak belirlenmiştir.

Bilgi İletişim teknolojileri ihracat yapılabilme oranı görece yüksek olan bir alan olmaya adaydır. Özellikle yazılım ve hizmet alt kategorilerinde yapılmakta olan ihracat oranı değerleri dikkate alındığında sektörün önünün açık olduğu aşikardır. 2015 yılı kategori bazlı ihracat oranları Şekil 3.3’te verilmektedir.



Şekil 3.3 Bilgi ve İletişim Teknolojileri Sektörü İhracatı – 2015 (milyon TL)

Sektörde yaşanan sorunlar üzerine yapılan araştırma sonucunda ilk sırayı nitelikli işgücü açığı almıştır¹⁸⁸. Bu da yetenekli çalışanı işe alan bir işletmenin onu kaybetme lüksünün olmadığını göstermektedir.



Şekil 3.4 Sektörde Yaşanan Başlıca Problemler - 2015

Çalışanları işe alma ve elde tutma, bir madeni paranın iki yüzü gibidir. İnsan kaynakları yönetiminin birer alt fonksiyonu olan ve birbirini tamamlayan bu iki unsurun başarıyla uygulanması; işletmelere gerekli olan birinci sınıf insan kaynağına sahip olma ve dolayısıyla bulundukları piyasada rekabet gücü avantajı elde etme imkanı sağlar. Stratejik hedeflerine ulaşmak isteyen işletmeler için çalışanların işletme içerisinde kalmasını sağlamak, her departman ve kademedeki yöneticinin temel sorumlulukları arasındadır. İşletmelerin yetenekli çalışanlarını elde tutabilmeleri için çeşitli araçlara başvurması gerekmektedir. Bu araçlar içinde uygulanabilecek en yeni yöntemlerden biri de kişiye özgü anlaşmalardır.

Kişiyeye özgü anlaşmalar, gönüllük esas olan, işveren ile çalışan arasında karşılıklı fayda unsurları temel alınan standart olmayan kişisel anlaşmalardır.

¹⁸⁸ TÜBİSAD, s.15.

Bireyselleştirilmiş olan bu tipte anlaşmalar örgütte aynı işi yapan çalışanlar arasında farklılık gösterebilmektedir. Kişiyi özgü anlaşmaları diğer adil olmayan kişi temelli anlaşmalardan ayıran bazı karakteristik özellikler mevcuttur. Bunlar¹⁸⁹:

- Çalışan tarafından bireysel olarak müzakere edilmektedir.
- Aynı şartlar altında çalışan kişiler için dahi farklı istihdam koşulları görülebilmektedir.
- Hem çalışan hem de işveren için yarar sağlamaktadır.
- İstihdam ilişkisinde kapsam çeşitliliği sağlamaktadır.

Kişiyi özgü anlaşmaları kimler için uygulamak daha mümkündür¹⁹⁰;

- İş değiştirme imkanı yüksek olan çalışanlar,
- Müzakereye hazır olan çalışanlar,
- İş ve pazar konusunda bilgi sahibi olan çalışanlar,
- Küçük işletmeler ve yeni açılanlar,
- Bilgi odaklı işletmeler.

Kişiyi özgü anlaşmaların işlemesi için teşvik edici koşullar¹⁹¹;

- Yönetici ile çalışan arasında kaliteli bir ilişkinin var olması,
- Sorumluluk ve rollerin iyi anlaşılması ve üstünde anlaşma sağlanmış olması,
- Performans kriterlerinin açık ve iyi belirlenmiş olması,
- Çalışanların performans değerlendirme sürecine güvenmesi,
- Aynı iş yerinde çalışanlar tarafından performans kriterlerinin iyi kavranmış olması,
- İş arkadaşlarının karşılıklı destekleyici ilişkilere sahip olması,
- İş arkadaşlarının yöneticiye güvenmesi,
- İşte görevlerin esnekliğinin kısıtlandığı noktada meşru nedenlerin iletiliyor olması,

¹⁸⁹ Rousseau, *I-Deals: Idiosyncratic Deals Employees Bargain For Themselves*, s.8.

¹⁹⁰ Rousseau, *Idiosyncratic Deals: Flexibility Versus Fairness?*, s.265.

¹⁹¹ Rousseau, *Idiosyncratic Deals: Flexibility Versus Fairness?*, s.270.

- Bu anlayışların işletmenin geri kalanı tarafından paylaşıp benimsenen bir inovasyon kaynağı olarak görülmesidir.

3.1 Kişiyeye Özgü (İdiosinkratik) Anlayışmalar ile İlgili Literatürde Yer Alan Çalışmalar

Kişiyeye özgü anlayışmalar kavramı Rousseau tarafından 2001 yılında örgütsel davranış yazınına kazandırılmış, görece kısa bir geçmişe sahip olsa da gelecek dönemlerde üstünde sıkça durulması beklenen bir kavramdır.

Ulusal ve uluslararası literatürde kavram ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık, motivasyon, iş özel yaşam dengesi, iş tasarımı, liderlik ilişkileri, istihdam ilişkisi ve sosyal karşılaştırma gibi konular ile bağdaştırıldığı görülmektedir.

Kişiyeye özgü anlayışmalar ile ilgili uluslararası literatürde yer alan çalışmalar kronolojik olarak incelendiğinde:

Hornung, Rousseau ve Glaser'ın (2008)¹⁹² kamu kurumlarında yürütmüş oldukları çalışmalara göre; çalışma saatlerinde esnekliği temel alan kişiyeye özgü anlayışmaların iş aile çatışmasını önlemeye yardımcı olduğu ve çalışanın gelişmesine yönelik fırsatlar ile ilgili kişiyeye özgü anlayışmaların ise performansı, motivasyon ve örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği ortaya konmuştur. Gelişmeye yönelik kişiyeye özgü anlayışmalar için yöneticinin otoritesi, çalışanın girişkenliği ile ilişkilendirilmiştir.

Rosen, Slater, Trevor King and Aimee King (2008)¹⁹³ tarafından yapılan iki aşamadan oluşan; çalışma saati esnekliği, iş yükü ve kariyer geliştirme ile ilgili kişiyeye özgü anlayışmaları konu alan çalışmada çalışanın işe girdikten sonra finansal konular ile ilgili kişiyeye özgü anlayışma yapabilme imkanının olması durumunda pazarlık eğiliminin arttığı, yapılan kişiyeye özgü anlayışmaların rekabet avantajı sağladığı, iş tatmini ve çalışan bağlılığına pozitif yönde etki ettiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

¹⁹² Severin Hornung, Denise M. Rousseau ve Jürgen Glaser “Creating Flexible Work Arrangements Through Idiosyncratic Deals”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.93, No.3, (2008), s.655–664.

¹⁹³ Christopher Rosen ve Diğerleri, “Measuring Idiosyncratic Work Arrangements: Development and Validation of the Ex-Post I-deals Scale”, **Academy of Management Annual Meeting Proceedings**, (2008), s.1-5.

Rousseau, Hornung ve Kim (2009)¹⁹⁴ tarafından kişiye özgü anlaşmalarda zamanlama, içerik ve istihdam ilişkisini incelemek üzere hastane çalışanları üzerinde yapılan çalışmada; kişiye özgü anlaşmaların istihdam ilişkisine pozitif etki ettiği, çalışanın gelişmesine yönelik anlaşmaların pozitif çıktılara destek olduğu, sosyal değişimden kaynaklanan istihdam tecrübesine katkı sağladığı ve işe alım sonrası yapılan anlaşmaların işe alım öncesi yapılan anlaşmalara göre daha etkili olduğu sonuçları elde edilmiştir.

Hornung, Glaser ve Rousseau (2009)¹⁹⁵ tarafından hastane çalışanları üzerinde iki aşamalı olarak yürütülen, iş ve istihdam koşullarını belirlemede örgütsel bağlılığın incelendiği çalışmada; çalışanların işlerini içsel ve dışsal açıdan tatmin edici hale getirmek için kişiye özgü anlaşmalardan yararlanılabileceği ortaya konmuş, işe girdikten sonra yapılan kişiye özgü anlaşmaların iş tatminine, otonomi ve adalet dağılımına olumlu etki ettiği saptanmıştır.

Ng ve Feldman (2010)¹⁹⁶ tarafından kişiye özgü anlaşmalar ile örgütsel bağlılık ilişkisini incelemek üzere yapılmış olan çalışmada öz saygı, temel öz değerlendirme ve yaş moderatör rol oynayan araçlar olarak yer almıştır. Yöneticiler arasında yürütülen araştırmaya göre; öz değerlendirme yetisi düşük olan yöneticiler için kişiye özgü anlaşmalar ile etkili örgütsel bağlılık arasındaki bağın güçlü olduğu ortaya konmuştur. Yaş ile kişiye özgü anlaşmalar arasında iki yönlü etkileşime rastlanmamış fakat öz değerlendirmeyi de kapsayan üç yönlü etkileşim konusunda kayda değer sonuçlar elde edilmiş; öz değerlendirme yetisi düşük olan yaşça büyük çalışanlar için kişiye özgü anlaşmalar ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin daha güçlü olduğu saptanmıştır.

Hornung, Rousseau, Glaser, Angerer ve Weigl (2010)¹⁹⁷ tarafından yukarıdan aşağı müdahaleler ile aşağıdan yukarı iş becerisi ve görev temelli kişiye özgü anlaşmaları incelemek amacıyla doktorlar üzerinde yürütülen araştırmada; işin dizayn

¹⁹⁴ Denise M. Rousseau, Severin Hornung ve Tai G. Kim, “Idiosyncratic Deals: Testing Propositions on Timing, Content and the Employment Relationship”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol.74, (2009), s.338–348.

¹⁹⁵ Severin Hornung, Denise M. Rousseau ve Jürgen Glaser, “Why Supervisors Make Idiosyncratic Deals: Antecedents and Outcomes of I-deals from a Managerial Perspective”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol.24, No.8, (2009), s.738 – 764.

¹⁹⁶ Thomas W.H. Ng ve Daniel C. Feldman, “Idiosyncratic Deals and Organizational Commitment”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol.76, (2010), s.419.-427.

¹⁹⁷ Severin Hornung ve Diğerleri, “Beyond top-down and bottom-up work redesign: Customizing job content through idiosyncratic deals”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol. No.31, 2010, s.187–215.

edildiği görev temelli kişiye özgü anlaşmalar sayesinde işveren ve işgören çıkarlarının birbirine yaklaştığı, iş karakteristiğinin pozitif etkilendiği ve ilişki temelli anlaşmaların ilişkilerin güçlenmesine yardımcı olduğu sonuçları elde edilmiştir.

Anand, Vidyarthi, Liden ve Rousseau (2010)¹⁹⁸ tarafından kişiye özgü anlaşmalar ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini incelemek üzere yönetici-ast çiftleri ile yürütülen araştırmada; kişiye özgü anlaşmalar ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında güçlü bir pozitif ilişkinin var olduğu saptanmıştır.

Hornung, Glaser, Rousseau ve Weigl (2011)¹⁹⁹ tarafından kişiye özgü anlaşmalar ile klasik liderlik boyutları arasındaki ilişkiyi incelemek üzere doktorlar üzerinde yapılan araştırmada; kişiye özgü anlaşmaların profesyonel gelişim ve çalışma esnekliği konusunda olumlu etkileri olduğu, çalışanın gelişimi ile alakalı anlaşmaların çalışan bağlılığını pozitif, iş-aile çatışmasını negatif yönde etkilediği ve hatta gelişim ile bağlılık arasındaki ilişkinin çift yönlü olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Rosen, Slater, Chang ve Johnson (2011)²⁰⁰ tarafından işe girdikten sonra yapılan kişiye özgü anlaşmaların çalışan ayağının ölçülebilmesi amacıyla bir ölçek geliştirmek üzere üç aşama şeklinde yürütülen çalışmada; görev ve iş sorumlulukları, program esnekliği, lokasyon esnekliği ve finansal teşvikler olmak üzere dört boyuttan oluşan bir ölçek hazırlanmıştır. Çalışma ile konu ile ilgili lokasyon ve finans boyutuna ilk defa bir ölçekte yer verilmiş ve kişiye özgü anlaşmaların iş tutumlarına ciddi anlamda etki ettiği kanısına varılmıştır.

Bal, Jong, Jansen ve Bakker (2012)²⁰¹ tarafından kişiye özgü anlaşmaların çalışanların emeklilik sonrası işe devam etme motivasyonu ile ilişkisini incelemek üzere özellikle çalışanın gelişimine yönelik ve esneklik temelli anlaşmalar ele alınarak yapılan araştırmada; çalışana esneklik sağlayan anlaşmaların işe devam etme isteğini pozitif yönde etkilediği, uygun iklimin gelişime yönelik anlaşmalar ile işe devam etme

¹⁹⁸ Smriti Anand ve Diğerleri, "Good Citizens In Poor-Quality Relationships: Idiosyncratic Deals As A Substitute For Relationship Quality", **Academy of Management Journal**, Vol.53, No.5, (2010), s.970-988.

¹⁹⁹ Severin Hornung ve Diğerleri, "Employee-Oriented Leadership And Quality Of Working Life: Mediating Roles Of Idiosyncratic Deals", **Psychological Reports**, Vol.108, No.1, (2011), s.59-74.

²⁰⁰ Christopher C. Rosen ve Diğerleri, "Let's Make a Deal: Development and Validation of the Ex Post I-Deals Scale", **Journal of Management**, Vol.39, No.3, (January,2011), s.709-742.

²⁰¹ P. Matthijs Bal ve Diğerleri, "Motivating Employees to Work Beyond Retirement: A Multi-Level Study of the Role of I-Deals and Unit Climate", **Journal of Management Studies**, Vol.49, No.2, (2012), s.306-331.

motivasyonu arasındaki ilişkiyi güçlendirdiği, özellikle düşük uyum koşulları ya da yüksek gelişime açık iklimlerde kişiye özgü anlaşmaların ciddi farklar yaratacağı sonuçları elde edilmiştir.

Guerrero, Bentein ve Lapalme (2013)²⁰² tarafından psikolojik sözleşme ihlallerinin neden olduğu güvensizliğin dolaylı olarak etkin bağlılığa olan negatif etkilerini azaltmak konusundaki rolünü incelemek üzere yöneticiler ile yürütülen araştırmada; kişiye özgü anlaşmaların psikolojik sözleşme ve bağlılık konusundaki ilişkiye pozitif yönde aracı rol oynadığı görülmüştür. Yani kişiye özgü anlaşmalar arttıkça psikolojik ihlaller ve bağlılık arasındaki negatif yönlü ilişki zayıflamaktadır.

Hornung, Rousseau, Weigl, Müller ve Glaser (2013)²⁰³ tarafından kişiye özgü anlaşmalar ile iş dizaynı arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkideki performans, öz yeterlilik, psikolojik gerginlik gibi unsurların incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiş; görev, kariyer ve esneklik bazlı kişiye özgü anlaşmaların yer aldığı araştırma sonucunda; iş otonomisinin görev temelli kişiye özgü anlaşmalar ve performans ilişkisinde, yetenek edinmenin kariyer temelli anlaşmalar ve mesleki öz yeterlilik ilişkisinde ve fazla mesaiyi azaltmanın ise esneklik temelli anlaşmalar ile duygusal ilişkilerde aracı rolde oldukları saptanmıştır. Her üç anlaşma tipi için lider üye değişimi öncül kabul edilirken, her üç anlaşma tipinin de motive edici, çalışanın profesyonel gelişimini destekleyici ve iş yeri stresinin önüne geçmeye yardımcı nitelikte olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Vidyarthi, Chaudhry, Anand ve Liden (2014)²⁰⁴ tarafından esnekliği temel alan kişiye özgü anlaşmalar ile çalışan davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla çalışan ve yönetici gruplarına üzerinde yürütülen çalışma sonucunda; örgütsel destek ve kariyer tatmini ile pozitif yönde ilişki içinde olduğu saptanmıştır.

Singh (2014)²⁰⁵ tarafından kişiye özgü anlaşmaların sosyal karşılaştırma teorisi ve sosyal değişim teorilerinin sebep olduğu çalışan çıktılarındaki rolünü incelemek

²⁰² Sylvie Guerrero, Kathleen Bentein ve Marie-E`ve Lapalme, "Idiosyncratic Deals and High Performers" **Academic Journal**, Vol.29, No.2, (Haziran, 2014), s.323-334.

²⁰³ Severin Hornung ve Diğerleri, "Redesigning Work Through İdiosyncratic Deals", **Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.23, No.4, (2013), s.608-626.

²⁰⁴ Prajya R. Vidyarthi ve Diğerleri, "Flexibility I-Deals: How Much Is Ideal?", **Journal of Managerial Psychology**, Vol.29, No.3, (2014), s.246 – 265.

²⁰⁵ Satvir Singh, "Idiosyncratic Deals to Employee Outcomes: Mediating Role of Social Exchange Relationships and Social Comparison and Moderating Role of Unit Climate", **ETD Collection for University of Texas**. (2014).

üzere özel bir üniversitede çalışmakta olan akademisyenler üzerinde yapılmış olan araştırmada; kişiye özgü anlaşmalar ile çalışan çıktıları arasında doğrudan, algılanan örgütsel destek ile dolaylı ilişki olduğu saptanmış ve lider-üye değişiminde sosyal karşılaştırma arasında ise kısmi destek olduğu ortaya konmuştur.

Ho ve Kong (2015)²⁰⁶ tarafından kişiye özgü anlaşmaların sinyalizasyon işlevi ve etkileşimini araştırmak için üç farklı aşama halinde yürütülmüş çalışmada; görev temelli anlaşmaların yeterliliğinde alıcının tatminine gerek olduğu, yetkinliğin örgütsel vatandaşlık ile pozitif yönde tatmine ihtiyaç duyduğu, finansal anlaşmaların ise lider üye değişimi, algılanan örgütsel destek ve öz saygı konularında önemli etkileşime neden olduğu saptanmıştır.

Kişiye özgü anlaşmalar ile ilgili ulusal literatürde yer alan çalışmalar kronolojik olarak incelendiğinde:

Çalışkan (2013)²⁰⁷ tarafından kişiye özgü anlaşmalar ile işe tutkunluk arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla farklı sektörlerde çalışanlar ile yürütülen araştırmada; kişiye özgü anlaşma yapan çalışanların anlaşma yapmayan çalışanlara göre işe tutkunluk konusunda anlamlı düzeyde pozitif yönde farklılık gösterdiği, işe girdikten sonra yapılan kişiye özgü anlaşmaların adanmışlık ve yoğunlaşma boyutlarında işe tutkunluğu daha çok etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu çalışma ulusal yazında konu ile ilgili ilk çalışma niteliği taşımaktadır.

Rofcanin ve Fındıklı (2014)²⁰⁸ tarafından kişiye özgü anlaşmalar kavramını Türkiye’de değerlendirmek, sonuçlarını ve aracı etkilerini incelemek için çalışan ve yöneticiler üzerinde yapılan araştırma sonucunda; kişiye özgü anlaşmaların yaratıcılık ve performans üzerinde pozitif yönlü etkisinin olduğu ve kişiye özgü anlaşmalar ile çalışan çıktıları arasında pozitif duyguların aracı etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

²⁰⁶ Violet T. HO ve Dejun Tony Kong, “Exploring the Signaling Function of Idiosyncratic Deals and Their Interaction”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol.131, (2015), s.149–161

²⁰⁷ Eda Çalışkan, “Kişiye Has (İdiosinkratik) Anlaşmalar Ve İşe Tutkunluk Arasındaki İlişki”, **1.Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı**, Sakarya Üniversitesi, (2013), s.295-300.

²⁰⁸ Yasin Rofcanin, ve Mine Afacan Fındıklı, “Kişiye Özgü Anlaşmalar Ve Çalışan Çıktıları: Pozitif Duyguların Aracı Rolü”, **2.Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı**, Melikşah Üniversitesi, (2014), s.35-38.

3.2 Çalışanı Elde Tutma ile İlgili Literatürde Yer Alan Çalışmalar

Çalışanı elde tutma kavramı yetenek yönetimi altında sıklıkla incelenmeye tabii tutulmuş bir kavramdır. Gün geçtikçe kavramın işletmeler için önemi artmaktadır. Literatürde yer alan çalışmaların hepsini bu tez çalışmasına sığdırmak mümkün olmadığından olabildiğince her konudan örnekler seçilerek çalışanı elde tutmanın diğer kavramlarla olan ilişkisi açıklanmaya çalışılacaktır.

Literatürde kavram ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde motivasyon, iş özel yaşam dengesi, personel devir oranı, performans, örgütsel bağlılık, memnuniyet, iş tatmini, çalışma saatleri ve ücretlendirme gibi konular ile bağdaştırıldığı görülmektedir.

Brown ve Yoshioka (2003)²⁰⁹ tarafından çalışan davranışı, işe bağlılığı ve memnuniyeti ile çalışanı elde tutma arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kar amacı gütmeyen gençlik ve rekreasyon organizasyonunda görev alan çalışanlar üzerinde yürütülen araştırmada; işe bağlılığın çalışanı elde tutma konusunda etkili olduğu, çalışan memnuniyetinin artması ile çalışanı elde tutmanın daha kolay hale geldiği sonuçları elde edilmiştir.

Ramlall (2004)²¹⁰ tarafından motivasyon teorilerinin çalışanı elde tutma üzerindeki etkilerini incelemek üzere yapılan çalışmada; çalışan motivasyonunun artış göstermesinin çalışanı elde tutma konusunda pozitif etkileri olduğu saptanmıştır. Motivasyon teorilerinin sentezlenmesi sonucunda çalışanı elde tutma uygulamalarında dikkat edilmesi gereken bazı faktörler üstünde durulmuştur. Çalışanın bireysel gereksinimleri olduğu ve bu gereksinimlerin politik, ekonomik ve sosyal koşullardan etkilendiği, çalışanın iş çevresinin üretkenlik, saygınlık gibi beklentilerini karşılaması, sorumluluklarının kendini değerli faydalı hissedip meydan okuyabileceği, net açık ödüllendirilebilir hedeflerden oluşması, yönetici ve liderlerin öğretici, koçluk yapan ve gelişmeye yardımcı olabilecek kişiler olması, adil ve eşitlikçi bir iş ortamının var olması, efor sarf ettiği görevin çalışanı tatmin etmesi, çalışanın mesleki ve kişisel

209 William A. Brown ve Carlton F. Yoshioka, "Mission Attachment And Satisfaction As Factors In Employee Retention", **Nonprofit Management and Leadership**, Vol.14, No.1, (Güz, 2003), s.5-18.

210 Sunil Ramlall , "A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations", **The Journal of American Academy of Business**, Vol.5, No. 1&2, (Eylül, 2004), s.52-65.

gelişimini destekleyici koşullar sağlanması çalışanın motivasyonunun artmasına dolayısıyla elde tutmayı kolaylaştırmaya yardımcı olan faktörlerdir.

Hausknecht, Rodda ve Howard (2009)²¹¹ tarafından içerik modeli oluşturularak on iki elde tutma faktörünü ortaya çıkarmak üzere eğlence ve konaklama sektöründe görev alan çalışanlar ile yürütülen araştırmada çalışanların yorumlarının kodlanması tanımlanmış literatürel çerçeveyi desteklerken sırasıyla iş tatmini, somut ödüller, örgütteki kişilere olan bağlılık derecesi, örgütsel bağlılık, örgütsel prestij, alternatiflerin kısıtlılığı, işletmeye olan hizmet süresi algısı, terfi imkanları, lokasyon, örgütsel adalet, iş ile ilgili esnek düzenlemeler ve çalışanın organizasyon dışında sorumlulukların var olması gibi iş dışında etkileyici faktörler kavramlarının çalışanın işletmede kalmasında etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yüksek performanslı çalışanların işletmede tutulup düşük performanslıların ayrıldığı durumlarda devir oranının fonksiyonel olduğu, aksi takdirde yüksek performanslı çalışanların işletmeden ayrılıp düşük performanslıların kaldığı durumlarda ise işlevsiz olduğu belirtilmiştir. Yüksek performanslı ve saat ücreti karşılığı çalışmayan kişiler için sağlanan geniş imkanların ve örgütsel prestijin işletmede kalmaları konusunda etkili olduğu buna karşılık düşük performanslı ve saatlik ücret ile çalışan kişilerin işletmede kalmasında ödüllendirmenin etkili olduğu saptanmıştır.

Samuel ve Chipunza (2009)²¹² tarafından hem özel sektör hem de kamuda çalışanı elde tutma ve çalışan devir oranını etkileyen motivasyon değişkenlerini araştırmak üzere ikisi kamu ve ikisi özel sektör olmak üzere dört farklı organizasyonda görev alan çalışanlar üzerinde yapılan çalışmada; hem kamu hem de özel sektörde yer alan organizasyonlarda iş güvenliği, eğitim, gelişim, başarı ve yaratıcı düşünmeyi destekleyici motivasyon değişkenlerinin çalışan devir oranının düşmesine yardımcı olduğu ve çalışanı elde tutmaya olumlu etki ettiği ortaya konmuştur.

²¹¹ John P. Hausknecht, Julianne Rodda ve Michael J. Howard “Targeted Employee Retention: Performance Based And Job-Related Differences in Reported Reasons for Staying”, **Human Resource Management**, Vol. 48, No. 2, (Mart – Nisan 2009), s 269– 288.

²¹² Michael O. Samuel ve Crispin Chipunza , “Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea”, **African Journal of Business Management**, Vol.3, No.8, (Eylül, 2009), s.410-415.

Yang, Wan ve Fu (2012)²¹³ tarafından personel devir oranının ciddi önem arz ettiği konaklama sektörü çalışanları üzerinde yapılan çalışmaya göre; kalitesiz eğitim, yetersiz ödeme, fahiş iş talebi, iş-aile çatışması, uygunsuz çalışma saatleri ve güvensiz iş ortamı gibi hususların çalışan performansını düşürdüğü ve çalışanı elde tutmaya olumsuz etki ettiği saptanmıştır. Ayrıca yöneticiler tarafından astların ihtiyaçlarının iyi algılanması, çalışanlara kariyer geliştirme olanakları sunulması ve gelişime yönelik çeşitli eğitim programları uygulanması gerektiği ortaya konmuştur.

Steinmetz, Vries ve Tijdens (2014)²¹⁴ tarafından çalışma zamanı ve ücret değişkenlerinin çalışanı elde tutmaya olan etkisini incelemek amacıyla sağlık çalışanları üzerinde yapılmış olan araştırmada; yarı zamanlı çalışma saatleri, fazla mesai ve işe gidiş-geliş sürelerinin uzun olmasının çalışanın işletmede kalma isteğini negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışan memnuniyetsizliğinin çalışanın işten ayrılma isteği göstergesi olduğu kabul edilmiştir. Ücret ile ilgili özellikler düşük ücret karşılığı çalışan kişilerin işletmede kalma niyetinin, yüksek ücret karşılığı çalışanlara göre daha düşük olduğu saptanmıştır. Çalışma ve işe ulaşım zamanını ile ücret ve ücret tatminine yönelik iyileştirmelerin çalışanın işletmede kalma isteğini pozitif yönde etkileyeceği ortaya konmuştur.

Deery ve Jago (2015)²¹⁵ tarafından çalışanı elde tutma stratejileri ile iş-özel yaşam dengesi arasındaki ilişkiyi incelemek üzere konaklama endüstrisinde daha önce yapılmış olan çalışmalar ile literatür taraması şeklinde gerçekleştirilen çalışmada; çalışanı yönetme ve elde tutmada iş özel yaşam dengesinin anahtar değişkenlerden biri olduğu; iş tatmini, örgütsel bağlılık, stres, alkol bağımlılığı gibi kişisel faktörler ile iç içe geçtiği dolayısıyla da çalışanı elde tutma konusunda üzerinde ciddi anlamda durulması gereken bir etken olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

²¹³ Jen-Te Yang, Chin-Sheng Wan ve Yi-Jui Fu, “Qualitative Examination of Employee Turnover and Retention Strategies in International Tourist Hotels in Taiwan”, **International Journal of Hospitality Management**, Vol.31, (2012), s.837– 848.

²¹⁴ Stephanie Steinmetz, Daniel H de Vries ve Kea G Tijdens, “Should I Stay or Should I Go? The Impact of Working Time and Wages on Retention in The Health Workforce”, **Steinmetz et al. Human Resources for Health**, (2014), s.12-23.

²¹⁵ Margaret Deery ve Leo Jago , “Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 27, No.3, (Nisan 2015), s.453 -472.

Coetzee ve Stoltz (2015)²¹⁶ tarafından çalışanı elde tutma ile çalışan memnuniyetini etkileyen kariyer uyumluluğu ilişkisini incelemek üzere otomotiv sektörü çalışanları üzerinde yapılan araştırmada; kariyer uyumluluğu ve özellikle kariyer endişesinin çalışan memnuniyetini; işletme tarafından sağlanan kariyer geliştirme imkanları, iş-özel yaşam dengesi, eğitim ve gelişim imkanları ve iş karakteristiği gibi faktörler dikkate alındığında etkilediği, çalışanını elde tutmak isteyen işletmeler tarafından çalışanın kariyer hedefinin, amaç ve planlarının dikkate alınması gerektiği ortaya konmuştur.

Tüm bu literatür çalışmaları değerlendirildiğinde; kişiye özgü anlaşmaların çalışanı elde tutmak için kullanılabilecek etkili bir araç olduğu söylenebilmektedir.

Çalışanı elde tutmada demografik değişkenler, kişiye özgü (idiosinkratik) anlaşmaların alt boyutları olan görev ve iş sorumlulukları, program esnekliği, lokasyon esnekliği ve finansal teşviklerin etkisi olması beklenmektedir.

Çalışanların yaşlarının, cinsiyetlerinin ve medeni durumlarının elde tutma algısının farklılaşmasına neden olması beklenmektedir. Yaşı büyük olan X kuşağı çalışanlarının Y kuşağı çalışanlara göre elde tutma algısının yüksek olması beklendiği gibi evli çalışanların ise üstlendikleri sorumluluklardan dolayı bekar çalışanlara göre daha yüksek elde tutma algısına sahip olmaları araştırmada beklenilendir.

Kişiye özgü anlaşma algısının ise Y kuşağı çalışanlarda X kuşağı çalışanlara göre daha yüksek olması, evli çalışanlarda da yine bekar çalışanlara göre daha yüksek olması beklenmektedir.

Kişiye özgü anlaşmaların alt boyutlarından olan görev ve iş sorumlulukları, çalışanların görev ve iş sorumlulukları hususunda müzakere yolu ile elde edebildikleri hem işletme hem de çalışan açısından karşılıklı fayda sağlayacak anlaşmaları kapsamaktadır.

²¹⁶ Melinde Coetzee ve Elleen Stoltz, "Employees' satisfaction with retention factors: Exploring the role of career adaptability", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.89, (2015), s.83–91.

Çalışanların görev tanımlarında bireysel gereksinimler doğrultusunda değişiklik yapmak, onların işlerine bağlılıklarını arttıracak gibi iş konusunda kararlara katılabileceğinin göstergesi niteliğindedir. Çalışan, sorumlulukları konusunda söz hakkı elde ettiğinde motivasyonu ve çalışma arzusu artarken, verimliliği ve üretme isteği de pozitif yönde etkilenmektedir. İşine bağlı ve örgütte değer gördüğünün bilincinde olan çalışanı elde tutmak giderek kolaylaşmaktadır. Yetenekli çalışanların monotonluktan ve kendilerini işlevsiz hissetmekten rahatsız oldukları göz önünde bulundurularak; bu doğrultuda iş rotasyonu, iş zenginleştirme ve iş genişletme gibi yöntemler uygulanabilmektedir.

Çalışanın isteği doğrultusunda, yöneticisinin çalışanı sahip olduğu yeteneğini geliştirmeye yönelik görevlere ataması, çalışanın kişiliği, becerileri ve yeteneklerine uyacak görevler hakkında müzakere imkanı tanınması, yöneticinin çalışanın resmi iş gerekliliklerinin yanı sıra arzuladığı sorumlulukları alabilmesi konusunda destekte bulunması, çalışana işini tamamlama tarzı konusunda esneklik tanınması, çalışanın güvendiği yeteneklerini kullanıp ekstra fayda sağlayacağına inandığı noktalarda sorumluluk almasına izin verilmesi ve gerektiğinde yeteneklerini daha iyi kullanabileceği görevlere atanması görev ve iş sorumlulukları ile alakalı anlaşmalar içinde yer alır. Tüm bunlar karşılıklı fayda esas alınarak uygulandığından hem çalışanın memnun, motive olmasına destek olurken hem de çalışanın işletmede tutulmasına yardımcı olmaktadır.

Çalışanlar için iş programları ile alakalı düzenlemelere gidebilmek, standart prosedürler dışında uygulama yapabilme imkanı elde etmek önem arz etmektedir. Yönetici ile yapılan müzakereler sonucunda program ile alakalı olarak anlaşmalar yapmak hem zamanı hem de kaynakları etkili kullanmak açısından önem taşımaktadır. Kendini fiziksel ve zihinsel olarak uygun olduğu zamanlarda gerekli işleri yapmak üzere ayarlanmış bir çalışanın verimliliğinde artış olması kaçınılmazdır. Programında gerekli düzenlemeler yapıldığında çalışanın iş özel yaşam dengesini sağlaması kolaylaşacaktır. Ayrıca, çalışanın programı ile ilgili yapılan düzenlemeler esnek çalışma saatlerini destekler nitelikte olduğunda işletme açısından maliyetlerin düşmesine yardımcı olmaktadır.

Yöneticinin çalışanın iş programını hazırladığı esnada çalışanın kişisel ihtiyaçlarını dikkate alması, çalışma saatleri belirlenirken iş dışındaki yaşamının göz önünde bulundurulması ve gerekli durumlarda çalışana zaman yaratılıp iş dışındaki konular ile alakalı da katılım imkanı sağlanması çalışanı yöneticisine ve iş yerine daha bağlı hale getirmektedir. Günümüzde işten ayrılmaların en büyük nedeninin kişinin yöneticisi ile anlaşamaması olduğu bilgisi dikkate alındığında, yöneticisine bağlı çalışanın elde tutulma oranının artacağını da söylemek mümkündür.

Lokasyon esnekliğinin iş özel yaşam dengesini destekler nitelikte olduğu söylenebilmektedir. Çalışanın ulaşım için harcayacağı süreyi işe ayırabiliyor olması, kendini rahat hissettiği ortamda çalışabilmesi çalışanın motivasyonu için önemlidir. Bir yere yetişme telaşı içine girmeyecek olan çalışanın aklını işine veriyor olması beklenmektedir. Kişinin işyerinde olduğu sürenin tamamını iş yapmakla geçirmediği varsayıldığında, dışarıdan çalışan bir kişinin zamanının bir kısmını özel işlerine ayırması bir kayıp olarak değerlendirilmemelidir, kalan zamanı etkili kullanıp kullanmadığı dikkate alınmalıdır. Ayrıca kişinin işletme içinde de farklı bir lokasyonda çalışma imkanı tanınması yine motive edici bir unsurdur.

Bireysel ihtiyaçları doğrultusunda çalışana işyeri dışından çalışma imkanı verilebilmesi, istisnai durumları olan çalışanların işini dışardan yürütebilmesi konusunda anlaşmalar yapılabilmesi çalışanın moral ve motivasyonuna katkıda bulunmaktadır.

Çalışanlara uygulanan genel ücret politikalarının dışında bireysel olarak yapılan finansal anlaşmalar çalışan motivasyonunun, iş tatmininin ve işe bağlılığının artmasına yardımcı olmaktadır.

1980’li yıllardan sonra performansa dayalı ücret sistemleri uygulanmaya başlansa da öncesinde de üstün performansın ödüllendirildiği uygulamalar izlenmiştir. 1946 yılında, Fransa’da olağanüstü performans gösteren kamu çalışanlarına bireysel ya da grup olarak maddi ödüller verilmiştir. 1950’li yıllardan itibaren, Japonya’da başarılı bürokratlara çalışkanlık ödeneği sağlanmıştır. 2000’li yılların başından itibaren de bireysel performansa dayalı ücret uygulamaları özel sektör dışında kamuda da yaygınlaşmaya başlamıştır.

Gerek performansa dayalı gerekse başka sebeplerden ötürü işletmelerde bireysel finansal teşviklerin uygulanma imkanının mevcut olduğunu söylemek mümkündür.

Kişiyeye özgü anlaşmaların finansal teşvik boyutunda ise bireysel ihtiyaçların karşılanması konusunda yöneticinin çalışana teminat vermesi, bireysel mali durumundan dolayı çalışanın ücretinde düzenleme yapılması, çalışanın sahip olduğu yeteneklerinden ve işe katkılarından dolayı finansal konularda müzakere yapma hakkı sağlanması ve çalışanın maaşının artırılması imkanı sunulması gibi ifadeler yer almaktadır.

Çalışanlar emeklerinin karşılığını somut olarak aldıklarında kendilerini daha değerli hissedecekleri gibi motivasyon ve verimliliklerinde olumlu yönde değişim gözlenmektedir. Bu tip çalışanları elde tutmanın diğer çalışanlara göre daha kolay olacağı söylenebilmektedir.

Çalışmanın bir sonraki bölümünde yazılım sektöründe kişiyeye özgü anlaşmaların çalışanı elde tutmaya olan etkisini ölçmek üzere yapılmış olan araştırma ile ilgili detaylara yer verilecek, elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular paylaşılacaktır.

BÖLÜM 4

4. YAZILIM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA: KİŞİYE ÖZGÜ (İDİOSİNKRATİK) ANLAŞMALARIN ÇALIŞANI ELDE TUTMAYA ETKİSİ

Bu bölümde yazılım sektöründe görev yapan çalışanların katılımı ile gerçekleştirilen araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın evreni ve örnekleme, araştırmanın sınırlılıkları, veri toplama araçları, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, ölçeklere ilişkin yapılmış olan faktör analizleri, araştırma modeli, hipotez ve alt hipotezleri, öne sürülen hipotezleri test etmek amacı ile yapılan regresyon ve korelasyon analizleri ve elde edilen bulgular ile yorumlara yer verilmektedir.

4.1 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ ve AMACI

Bu araştırma ile yazılım sektöründe görev alan çalışanların, işletmede yapılmakta olan kişiye özgü anlaşmalardan ne ölçüde etkilendikleri ve bu durumun çalışanı elde tutmaya etki edip etmediği ölçülmek istenmiştir.

4.2 ARAŞTIRMANIN EVRENİ ve ÖRNEKLEMİ

Kişiye özgü anlaşmaların çalışanı elde tutmaya olan etkisini ortaya koymak üzere yapılan araştırmanın evrenini İstanbul'da yer alan küçük orta boy işletme olarak nitelendirilen yazılım şirketlerinde görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında internet ortamında hazırlanan anketler 29 işletmeye gönderilmiş, 203 anket dönüşü gerçekleşmiş ve 200 tanesinde sorular eksiksiz yanıtladığından geçerli sayılmış ve araştırmaya dahil edilmiştir.

4.3 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Çalışmanın evrenini İstanbul ilinde yazılım sektöründeki işletmelerde görev alan çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışmada İstanbul ilindeki tüm çalışanlara ulaşmak mümkün olmadığından bir grup çalışan üzerinde çalışma yürütülmeye çalışılmıştır. Dağıtılan anketlere geri dönüş oranının oldukça düşük olması araştırmanın sınırlılıklarındandır. Geri dönüşü sağlanan 203 anketten 3 tanesi eksik/yanlış/alakasız

bilgi paylaşımından dolayı geçersiz sayılmış ve sonuçta değerlendirmede 200 anketin verilerinden yararlanmak durumunda kalınmıştır.

4.4 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada anket ile veri toplama yöntemi uygulanmıştır. Araştırma kapsamında kişiye özgü anlaşmaların çalışanı elde tutmaya etkisini ortaya koyma amacı ile bir ölçme aracı geliştirilmeye çalışılmıştır. Bu çalışma kapsamında anket uluslararası literatürde yer alan çalışmalar dikkate alınarak hazırlanmıştır. Sorulara verilecek cevaplar (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde beşli Likert halinde sunulmuştur. Üç bölümden oluşan anket çalışmasının ilk bölümünde demografik özellikleri ölçmeyi amaçlayan on yargı bulunmaktadır. Bu yargıların dokuzu kapalı uçlu, bir tanesi ise açık uçludur. (Bkz. Ek 1, s.152-153) İkinci bölümde çalışanların gözünde kişiye özgü anlaşmaların önemini belirlemeye yönelik 16 ifadeden oluşan ölçek yer almaktadır. (Bkz. Ek 1, s.154-155) Son olarak üçüncü bölümde ise çalışanı elde tutmanın önemini belirlemeye yönelik 11 ifadeden oluşan ölçek yer almaktadır. (Bkz. Ek 1, s.155)

Araştırmada toplanan veriler SPSS 17.0 Statistics paket programında tanımlı istatistik yöntemlerinden demografik değişkenlere yönelik T testi, Anova ve frekans analizleri yapılmış, diğer değişkenlere ise güvenilirlik analizi uygulanmış, KMO ve Bartlett's testi ve sonrasında faktör analizi kullanılarak analize tabi tutulmuştur. “Kişiye Özgü Anlaşmalar” ölçeğindeki ifadeler faktör analizi uygulanarak faktörler belirlendikten sonra ölçek faktör dağılımını etkileyen ifadelerden arındırılmıştır.

Faktörlere ayrı ayrı güvenilirlik analizi yapıp Cronbach Alpha değerleri saptanmıştır. Ardından korelasyon ve regresyon analizleri yapılarak araştırma yorumlanmaya hazır hale getirilmiştir.

4.4.1 Veri Toplama Araçları

Araştırma, literatür taraması ve anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak üç bölümden oluşan bir anket hazırlanıp, internet ortamında katılımcılara ulaşılarak veri seti elde edilmiştir.

4.4.2 Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Kişiyeye özgü anlaşmaların çalışanı elde tutmaya etkisini ölçmek üzere kullanılan ölçüm araçları: kişiyeye özgü anlaşmalar ölçeği, çalışanı elde tutma ölçeği ve demografik bilgiler formudur.

4.4.2.1 Kişiyeye Özgü Anlaşmalar Ölçeği

İşyerlerinde uygulanan kişiyeye özgü anlaşmaların varlığını ve etkilerini ölçmek amacıyla Christopher C. Rosen (2011) ve arkadaşları tarafından geliştirilmiş olan 16 maddeden oluşan “Kişiyeye Özgü Anlaşmalar” ölçeği kullanılmıştır. 5’li likert formunda hazırlanan anket görev ve iş sorumlulukları 6 madde (1.,2.,3.,4.,5. ve 6. maddeler), program esnekliği 3 madde (7., 8. ve 9. maddeler), lokasyon esnekliği 2 madde (10. ve 11. maddeler) ve finansal teşvikler olmak 5 madde (12., 13., 14., 15. ve 16. maddeler) üzere dört boyuttan oluşmaktadır²¹⁷. (Bkz. Ek 1, s.154-155)

Başlangıçta 22 maddesi bulunan ölçek çalışmasından tam olarak faktöre yerleşmedikleri için 1 ifade görev iş sorumluluklarından,1 ifade finansal teşvikten, çapraz yüklenmelerdeki yükseklikten dolayı 2 ifade program esnekliğinden ve 2 ifade lokasyon esnekliğinden olmak üzere 6 ifade ölçekten çıkarılmış ve 16 maddeli ölçek hazırlanmıştır.

Yapılan analizler sonucunda görev ve iş sorumlulukları için $\alpha = .83$, program esnekliği için $\alpha = .78$, lokasyon esnekliği için $\alpha = .89$ ve finansal teşvikler için $\alpha = .86$ olarak saptanmıştır.

4.4.2.2 Çalışanı Elde Tutma Ölçeği

İşyerlerinde çalışanı elde tutma yönelik ölçümleri yapabilmek amacıyla Eva Kyndt (2009) ve arkadaşları tarafından geliştirilmiş olan 11 maddeden oluşan tek boyutlu “Çalışanı Elde Tutma” ölçeği kullanılmıştır²¹⁸.(Bkz. Ek 1, s.155)

Yapılan çalışmada çalışanı elde tutma ölçeği için $\alpha = .91$ olarak saptanmıştır.

217 Christopher C. Rosen ve Diğerleri, “Let’s Make a Deal: Development and Validation of the Ex Post I-Deals Scale”, **Journal of Management**, Vol.39, No.3, (January,2011), s.709-741.

218 Eva Kyndt, Filip Dochy, Maya Michielsen ve Bastiaan Moeyaert, “Employee Retention: Organisational and Personal Perspectives”, **Vocations and Learning**, Vol.2, No.3, (November, 2009), s.195-215.

4.4.2.3 Demografik Bilgiler Formu

Araştırmaya katılan kişiler ile ilgili demografik özelliklere ulaşabilmek amacıyla anketin ilk bölümünde cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, toplam çalışma süresi, yazılım sektöründe çalışma süresi ve halen bağlı bulundukları işletmede çalışma süresi, işletmedeki pozisyon, aylık gelir olmak üzere dokuzu kapalı uçlu ve bağlı bulundukları departman açık uçlu şekilde sorulmuştur.

4.5 ARAŞTIRMA MODELİ

Araştırma kapsamında ele alınan değişkenlerin aralarında bir ilişki olup olmadığının belirlenebilmesi amacıyla ilgili literatür taraması yapılmıştır. Söz konusu değişkenlerin literatürde birbirleriyle ilişkilendirilebildiğinin tespit edilmesinin ardından açıklayıcı bir araştırma modeli geliştirilmiştir. Araştırma modeli, Şekil 4.1’de gösterilmiştir.



Şekil 4.1 Araştırma Modeli

Şekil 4.1’de görüldüğü üzere araştırmada iki farklı temel değişken yer almaktadır. Dört boyuta sahip olan kişiye özgü anlaşmalar değişkeni bağımsız değişken, tek boyutlu çalışanı elde tutma değişkeni ise bağımlı değişken olarak incelenmeye alınmıştır. Ayrıca katılımcıların demografik özelliklerinin, kişiye özgü anlaşmaların çalışanı elde tutma üzerindeki etkileri de incelenmektedir. Oluşturulan model doğrultusunda, araştırma kapsamında test edilmek istenen hipotez ve alt hipotezler belirlenmiştir.

4.6 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZ VE ALT HİPOTEZLERİ

Hipotez, araştırma problemindeki değişkenler arasında hangi türde bir ilişkinin var olduğuna ilişkin beklentileri ve yargıları ifade etmektedir. Hipotez, araştırmacının değişkenler arasında var olduğunu düşündüğü ilişkilere dair öngörülerdir²¹⁹.

Tablo 4.1 Araştırmanın Hipotezleri

H ₀ :	Kişiye özgü (idiosinkratik) anlaşmaların, çalışanı elde tutma üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.
H ₁ :	Kişiye özgü (idiosinkratik) anlaşmaların, çalışanı elde tutma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
H ₀ :	<i>Kişiye özgü (idiosinkratik) anlaşmaların alt boyutu olan görev ve iş sorumluluklarının, çalışanı elde tutma üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.</i>
H ₁ :	<i>Kişiye özgü (idiosinkratik) anlaşmaların alt boyutu olan görev ve iş sorumluluklarının, çalışanı elde tutma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
H ₀ :	<i>Kişiye özgü (idiosinkratik) anlaşmaların alt boyutu olan program esnekliğinin, çalışanı elde tutma üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.</i>
H ₁ :	<i>Kişiye özgü (idiosinkratik) anlaşmaların alt boyutu olan program esnekliğinin, çalışanı elde tutma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
H ₀ :	<i>Kişiye özgü (idiosinkratik) anlaşmaların alt boyutu olan lokasyon esnekliğinin, çalışanı elde tutma üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.</i>
H ₁ :	<i>Kişiye özgü (idiosinkratik) anlaşmaların alt boyutu olan lokasyon esnekliğinin, çalışanı elde tutma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
H ₀ :	<i>Kişiye özgü (idiosinkratik) anlaşmaların alt boyutu olan finansal teşviklerin, çalışanı elde tutma üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.</i>

²¹⁹ Remzi Altunışık ve Diğerleri, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 6. Baskı, Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2010, s.20.

H ₁ :	<i>Kişiye özgü (idiosinkratik) anlaşmaların alt boyutu olan finansal teşviklerin, çalışanı elde tutma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
H ₀ :	Kişiye özgü anlaşmalar çalışanların cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.
H ₁ :	Kişiye özgü anlaşmalar çalışanların cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermektedir.
H ₀ :	Çalışanı elde tutma çalışanların cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.
H ₁ :	Çalışanı elde tutma çalışanların cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermektedir.
H ₀ :	Kişiye özgü anlaşmalar çalışanların medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.
H ₁ :	Kişiye özgü anlaşmalar çalışanların medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.
H ₀ :	Çalışanı elde tutma çalışanların medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.
H ₁ :	Çalışanı elde tutma çalışanların medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.
H ₀ :	Kişiye özgü anlaşmalar çalışanların eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir.
H ₁ :	Kişiye özgü anlaşmalar çalışanların eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.
H ₀ :	Çalışanı elde tutma çalışanların eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir.
H ₁ :	Çalışanı elde tutma çalışanların eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.
H ₀ :	Kişiye özgü anlaşmalar çalışanların yaşına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.
H ₁ :	Kişiye özgü anlaşmalar çalışanların yaşına göre anlamlı farklılık göstermektedir.
H ₀ :	Çalışanı elde tutma çalışanların yaşına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.
H ₁ :	Çalışanı elde tutma çalışanların yaşına göre anlamlı farklılık göstermektedir.
H ₀ :	Kişiye özgü anlaşmalar çalışanların işletmede yer aldıkları pozisyona göre anlamlı farklılık göstermemektedir.
H ₁ :	Kişiye özgü anlaşmalar çalışanların işletmede yer aldıkları pozisyona göre anlamlı farklılık göstermektedir.
H ₀ :	Çalışanı elde tutma çalışanların işletmede yer aldıkları pozisyona göre anlamlı farklılık göstermemektedir.
H ₁ :	Çalışanı elde tutma çalışanların işletmede yer aldıkları pozisyona göre anlamlı farklılık göstermektedir.

4.7 ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULAR ve YORUMLAR

Anketlerden elde edilen veriler SPSS 17.0 istatistik paket programı kullanılarak değerlendirilmiş ve ortaya çıkan sonuçlar yorumlanmıştır.

4.7.1 Ankete Katılanların Sosyo-Demografik Özellikleri

Bu bölümde örneklem grubunun demografik özelliklerine ait bulgular frekans analizinin sonucunda oluşan tablo ve şekiller yardımı ile elde edilmiştir. Örneklem grubunun; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, sektörde ve iş yerinde çalışma süreleri, pozisyon ve aylık gelir gibi değişkenlere ait bulgulara yer verilmiştir.

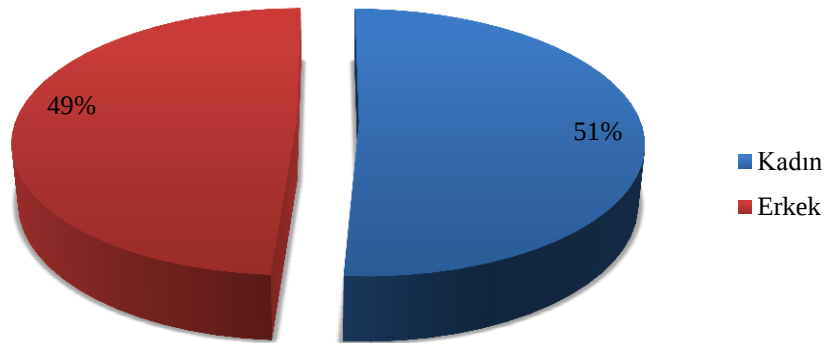
4.7.1.1 Cinsiyet

Ankete katılanların cinsiyet dağılımları Tablo 4.2’de gösterilmektedir.

Tablo4.2
Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	102	51,0	51,0	51,0
Erkek	98	49,0	49,0	100,0
Toplam	200	100,0	100,0	

Tablo 4.2’de görüldüğü üzere katılımcı 200 kişiden 102’si (%51) kadın ve 98’i (%49) de erkektir. (Bkz. Şekil 4.2)



Şekil 4.2 Cinsiyet Dağılımı

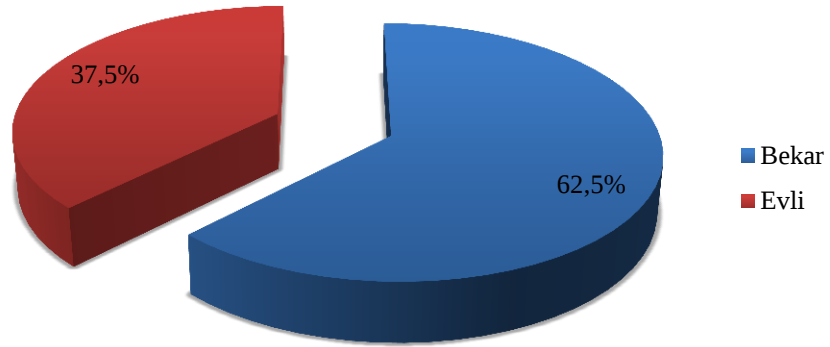
4.7.1.2 Medeni Durum

Anket katılımcılarının medeni durum dağılımları Tablo 4.3'te gösterilmektedir.

Tablo 4.3
Medeni Durum Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Bekar	125	62,5	62,5	62,5
Evli	75	37,5	37,5	100,0
Toplam	200	100,0	100,0	

Tablo 4.3'e bakıldığında katılımcı 200 kişiden 125'i (%62,5) bekar ve 75'i (%37,5) de evlidir. (Bkz. Şekil 4.3)



Şekil 4.3 Medeni Durum Dağılımı

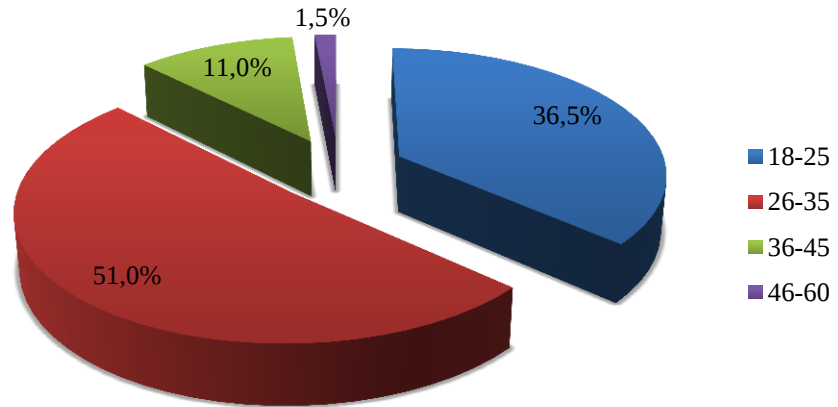
4.7.1.3 Yaş

Anket katılımcılarının yaş dağılımları Tablo 4.4'te gösterilmektedir.

Tablo 4.4
Yaş Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
18-25	73	36,5	36,5	36,5
26-35	102	51,0	51,0	87,5
36-45	22	11,0	11,0	98,5
46-60	3	1,5	1,5	100,0
Toplam	200	100,0	100,0	

Tablo 4.4'e bakıldığında katılımcı 200 kişiden 73'ü (%36,5) 25 yaş ve altı, 102'si (%51) 26-35, 22'si (%11) 36-45 ve 3'ü (%1,5) de 46-60 yaş aralığındadır. (Bkz. Şekil 4.4)



Şekil 4.4 Yaş Dağılımı

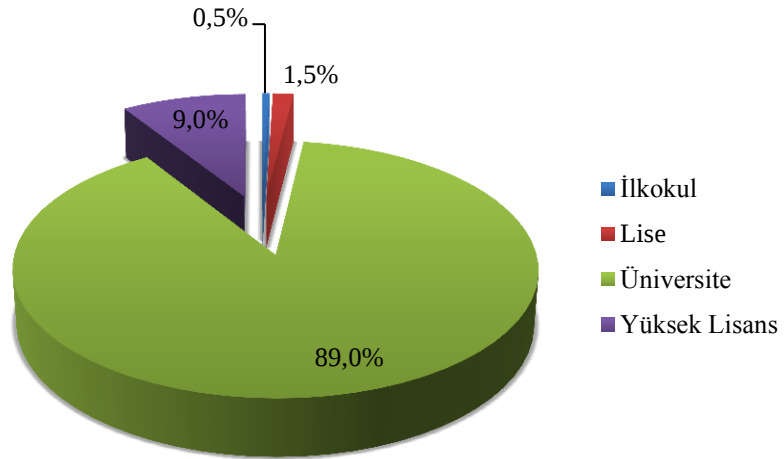
4.7.1.4 Eğitim Durumu

Ankete katılanların eğitim durumu dağılımları Tablo 4.5’te gösterilmektedir.

Tablo 4.5
Eğitim Durumu Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkokul	1	,5	,5	,5
Lise	3	1,5	1,5	2,0
Üniversite	178	89,0	89,0	91,0
Yüksek Lisans	18	9,0	9,0	100,0
Toplam	200	100,0	100,0	

Tablo 4.5’e bakıldığında katılımcı 200 kişiden 1’i (%0,5) ilkokul, 3’ü (%1,5) lise, 178’i (%89) üniversite ve 18’i (%9) de yüksek lisans mezunudur. (Bkz. Şekil 4.5)



Şekil 4.5 Eğitim Durumu Dağılımı

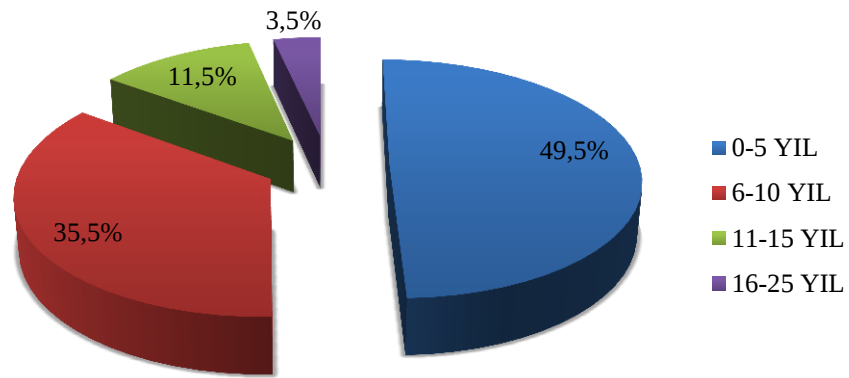
4.7.1.5 Toplam Çalışma Süresi

Ankete katılanların toplam çalışma süreleri Tablo 4.6’da gösterilmektedir.

Tablo 4.6
Toplam Çalışma Süresi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-5 Yıl	99	49,5	49,5	49,5
6-10 Yıl	71	35,5	35,5	85,0
11-15 Yıl	23	11,5	11,5	96,5
16-25 Yıl	7	3,5	3,5	100,0
Toplam	200	100,0	100,0	

Tablo 4.6’ya bakıldığında toplam çalışma sürelerinin 200 kişiden 99’unun (%49,5) 0-5 yıl arasında, 71’inin (%35,5) 6-10 yıl arasında, 23’ünün (%11,5) 11-15 yıl arasında ve 7’sinin de (%3,5) 16-25 yıl arasında dağılım gösterdiği görülmektedir. (Bkz. Şekil 4.6)



Şekil 4.6 Toplam Çalışma Süresi

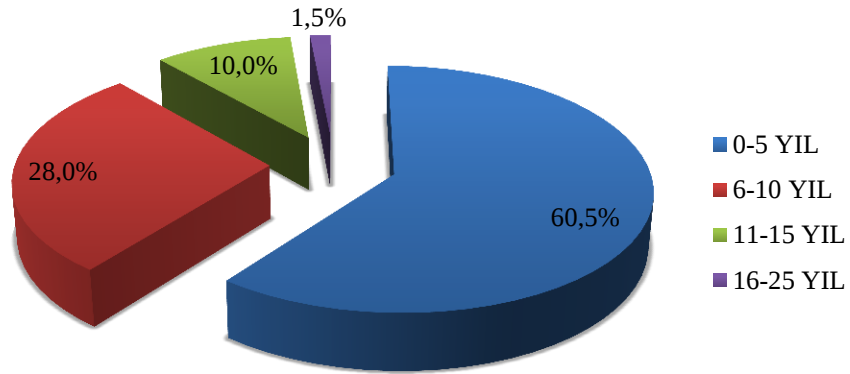
4.7.1.6 Yazılım Sektöründe Toplam Çalışma Süresi

Ankete katılanların yazılım sektöründeki çalışma süreleri Tablo 4.7’de gösterilmektedir.

Tablo 4.7
Yazılım Sektöründe Toplam Çalışma Süresi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-5 Yıl	121	60,5	60,5	60,5
6-10 Yıl	56	28,0	28,0	88,5
11-15 Yıl	20	10,0	10,0	98,5
16-25 Yıl	3	1,5	1,5	100,0
Toplam	200	100,0	100,0	

Tablo 4.7’ye bakıldığında 200 kişiden 121’inin (%60,5) yazılım sektöründe 0-5 yıl arası, 56’sının (%28) 6-10 yıl arasında, 20’sinin (%10) 11-15 yıl arasında ve 3’ünün de (%1,5) 16-25 yıl arasında deneyimleri olduğu görülmektedir. (Bkz. Şekil 4.7)



Şekil 4.7 Yazılım Sektöründe Toplam Çalışma Süresi

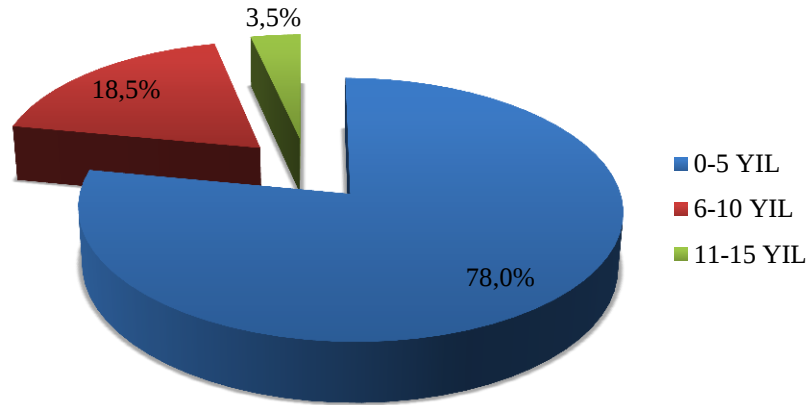
4.7.1.7 Çalışmakta Olunan İşyerinde Çalışma Süresi

Ankete katılanların hali hazırda çalışmakta oldukları kurumdaki çalışma süreleri Tablo 4.8’de gösterilmektedir.

Tablo 4.8
Kişinin Çalışmakta Bulunduğu İşyerinde Çalışma Süresi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-5 Yıl	156	78,0	78,0	78,0
6-10 Yıl	37	18,5	18,5	96,5
11-15 Yıl	7	3,5	3,5	100,0
Toplam	200	100,0	100,0	

Tablo 4.8’e bakıldığında katılımcı 200 kişiden 156’sının (%78) hali hazırda çalıştıkları işyerinde 0-5 yıl arasında, 37’sinin (%18,5) 6-10 yıl arasında, 7’sinin (%3,5) 11-15 yıl arasında dağılmakta olduğu görülmektedir. (Bkz. Şekil 4.8)



Şekil 4.8 Kişinin Çalışmakta Bulunduğu İşyerinde Çalışma Süresi

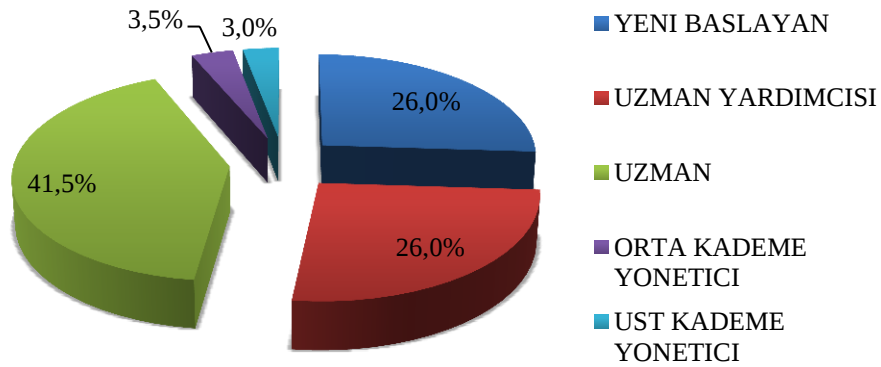
4.7.1.8 Pozisyon Dağılımı

Ankete katılanların pozisyon dağılımları Tablo 4.9’da gösterilmektedir.

Tablo 4.9
Pozisyon Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yeni Başlayan	52	26,0	26,0	26,0
Uzman Yardımcısı	52	26,0	26,0	52,0
Uzman	83	41,5	41,5	93,5
Orta Kademe Yönetici	7	3,5	3,5	97,0
Üst Kademe Yönetici	6	3,0	3,0	100,0
Toplam	200	100,0	100,0	

Tablo 4.9’a bakıldığında katılımcı 200 kişiden 52’si (%26) yeni başlayan, 52’si (%26) uzman yardımcısı, 83’ü (%41,5) uzman, 7’si (%3,5) orta kademe yönetici ve 6’sı (%3) üst kademe yönetici konumundadır. (Bkz. Şekil 4.9)



Şekil 4.9 Pozisyon Dağılımı

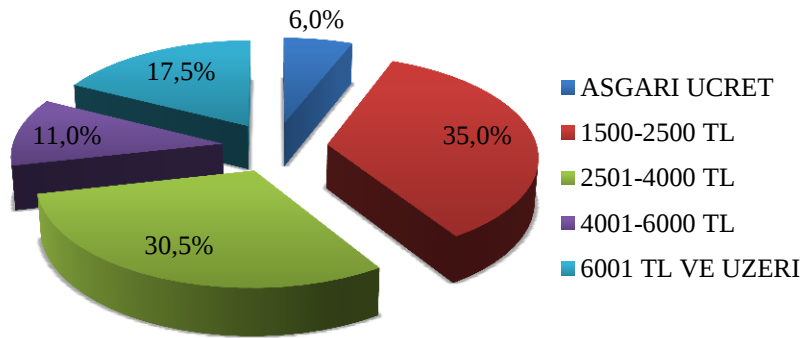
4.7.1.9 Gelir Dağılımı

Ankete katılanların aylık gelir dağılımları Tablo 4.10’da gösterilmektedir.

Tablo 4.10
Aylık Gelir Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Asgari Ücret	12	6,0	6,0	6,0
1500-2500 TL	70	35,0	35,0	41,0
2501-4000 TL	61	30,5	30,5	71,5
4001-6000 TL	22	11,0	11,0	82,5
6001 TL ve Üzeri	35	17,5	17,5	100,0
Toplam	200	100,0	100,0	

Tablo 4.10’a bakıldığında katılımcı 200 kişiden 12’sinin (%6) asgari ücret, 70’inin (%35) 1500-2500 TL arasında, 61’inin (%30,5) 2501-4000 TL arasında, 22’sinin (%11) 4001-6000 TL arasında ve 35’inin (%17,5) 6001 TL ve üzeri aylık kazancı olduğu görülmektedir. (Bkz. Şekil 4.10)



Şekil 4.10 Aylık Gelir Dağılımı

4.7.2 Araştırma Değişkenlerinin Güvenilirlik Analizi

Anket formunda bulunan ölçekler değerlendirmeye tabi tutulmadan önce Cronbach's Alpha yöntemi ile güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir²²⁰. Yapılan güvenilirlik analizinde her iki ölçeğin de güvenilir olduğu görülmüştür. Elde edilen sonuçlar aşağıda detaylı olarak sunulmaktadır.

4.7.2.1 Kişiyi Özgü Anlaşmalar Ölçeği İçin Güvenilirlik Analizi

Tablo 4.11
Kişiyi Özgü Anlaşmalar Ölçeği- Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Standardize Edilmiş Cronbach's Alpha	Toplam İfade Sayısı
,970	,970	16

Cronbach's Alpha değeri ,970 > ,70 olduğundan kullanılan ölçek güvenilirdir.

4.7.2.2 Çalışanı Elde Tutma Ölçeği İçin Güvenilirlik Analizi

Tablo 4.12
Çalışanı Elde Tutma Ölçeği- Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Standardize Edilmiş Cronbach's Alpha	Toplam İfade Sayısı
,902	,894	11

Cronbach's Alpha değeri ,902 > ,70 olduğundan kullanılan ölçek güvenilirdir.

Yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda her iki ölçekte yer alan ifadelerin birbirleriyle tutarlı bir şekilde aynı şeyi ölçtüklerinden emin olunmuştur.

²²⁰ Beril Durmuş, E .Serra Yurtkoru ve Murat Çinko, *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*, 4. Baskı, İstanbul: Beta Basın Yayın, 2011, s.89.

4.7.3 Faktör Analizleri

Çalışmanın bu kısmında anket formunda bulunan kişiye özgü anlaşmalar ölçeğine faktör analizi uygulanmıştır. Tek boyutlu çalışana elde tutma ölçeği ise dağılımında bir sorun görülmediğinden analize tabi tutulmasına gerek kalmamıştır. Faktör analizi, birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek az sayıda kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir²²¹.

Faktör analizi yapılmadan önce veri setinin faktör analizine uygun olup olmadığını değerlendirmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve Bartlett (Barlett's test of sphericity) testi uygulanmıştır. Analizlerle ilgili bütün değerler Tablo 4.13'te verilmektedir.

Tablo 4.13
KMO ve Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		,935
Bartlett's Testi	Approx. Chi-Square	3586,283
	Df	120
	Sig.	,000

KMO değeri $0,935 > 0,50$ olduğundan veri seti faktör analizi yapmaya uygundur. KMO değerinin yanında Bartlett's testinde Sigma değerinin $0,05$ 'ten küçük olması da yine verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Literatürde görev ve iş sorumlulukları, program esnekliği, lokasyon esnekliği, finansal teşvikler olmak üzere dört boyut, 16 ifadeden oluşan kişiye özgü anlaşmalar ölçeğine asal bileşenler (principal component) analizi, direct oblimum rotasyonu ile uygulanmıştır.

²²¹ Şener Büyüköztürk, "Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Sayı.32, (2002), s.472.

Tablo 4.14’te model matrisinde Faktör dağılımı incelediğinde ifadelerin faktörlere düzgün dağılmamış olduğu görülmektedir.

Tablo 4.14
Kişiyeye Özgü Anlaşmalar Ölçeği Faktör Dağılımı

Model Matrisi ^a				
	Bileşen			
	1	2	3	4
KOA1	,866			
KOA2	,775			
KOA3	,895			
KOA4	,789			
KOA5			,744	
KOA6	,504			-,459
KOA7	,306			-,545
KOA8		,409		-,426
KOA9	,717			
KOA10	,705	,336		
KOA11	,815		-,332	
KOA12		,970		
KOA13		,831		
KOA14		,783		
KOA15		,697		
KOA16		,841		

Ekstraksiyon Metodu: Temel Bileşen Analizi

Rotasyon Metodu : Kaiser Normalizasyonu ile Oblimin

a.Rotasyon sayısı : 18 yineleme

Faktörleri düzenlemek için ölçekte yer alan ifadelerden, faktör dağılımını olumsuz etkileyenler çıkarılmak durumunda kalınmıştır. Çıkarılan ifadeler Tablo 4.15’te verilmiştir. (Bkz. Şekil 4.15, s.120)

Tablo 4.15
Faktör Analizi Sonrasında Ölçekten Çıkarılan İfadeler

	Ölçekten Çıkarılan İfadeler
3.	Yöneticim bana resmi iş gerekliliklerinin dışında da arzuladığım sorumlulukları alabilmem konusunda imkanlar sunar.
4.	Özgün katkılarıma karşılık olarak, yöneticim işimi tamamlama tarzım(şeklim) konusunda daha fazla esneklik tanır.
5.	İşe taşıdığım yeteneklerimden kazanç sağlamak için ekstra sorumluluk talep ederim.
6.	İlk görevimi takiben, yöneticim beni özgün yeteneklerimin değerlendirileceği daha cazip bir pozisyona atar.
9.	Yöneticim resmi izin ve hastalık zamanlarının dışında, işle ilgili olmayan konulara da zaman ayırıp, katılabilmeme müsaade eder.
15.	Yöneticim organizasyona sağladığım olağanüstü katkılarımdan dolayı maaşımı resmi poliçeler dışında arttırır.

Sonuç olarak anket faktörlere düzgün dağılmayan ifadelerden arındırıldıktan sonra KMO değeri ,894 olmuştur. (Bkz. Tablo 4.16)

Tablo 4.16
Faktör Analizi Sonrası KMO ve Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		,894
Bartlett's Testi	Approx. Chi-Square	2101,608
	df	45
	Sig.	,000

Faktör dağılımı ise Tablo 4.17'deki gibi düzenli hale gelmiştir. (Bkz. Tablo 4.17, s.121)

Tablo 4.17
Faktör Analizi Sonrası Arındırılan Ölçeğin Faktör Dağılımları

Model Matrisi ^a				
	Bileşen			
	1	2	3	4
KOA1		,857		
KOA2		,939		
KOA7			-,773	
KOA8			-,688	
KOA10				,721
KOA11				,953
KOA12	,828			
KOA13	,793			
KOA14	,559			
KOA16	,916			

Ekstraksiyon Metodu: Temel Bileşen Analizi
 Rotasyon Metodu : Kaiser Normalizasyonu ile Oblimin
 a.Rotasyon sayısı : 11 yineleme

Faktörlerin varyans dağılımları Tablo 4.18’de sunulmuştur. Varyansı açıklama güçleri toplamı %89,903 olan bu faktörlerin arasında açıklama gücü daha yüksek ve dolayısıyla en önemli olan faktörün görev ve iş sorumlulukları olarak adlandırılan birinci faktör olduğu görülmüştür.

Tablo 4.18
Kişiyi Özgü Anlaşmalar Ölçeği için Faktörlerin Açıklayıcılığı

Faktör İsmi	Faktörün Açıklayıcılığı (%)
1. Görev ve İş Sorumlulukları	71,744
2. Program Esnekliği	7,929
3. Lokasyon Esnekliği	5,345
4. Finansal Teşvikler	4,885

Faktör analizi sonrası ölçek faktör dağılımını olumsuz etkileyen ifadelerden arındırıldıktan sonra tekrar güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizi sonrası ortaya çıkan Cronbach's Alpha değerleri Tablo 4.19'da sunulmuştur.

Tablo 4.19
Faktör Analizi Sonrası Faktörlerin Güvenilirlik Analizi

Faktör İsmi	Cronbach's Alpha Değeri
5. Görev ve İş Sorumlulukları	,929
6. Program Esnekliği	,918
7. Lokasyon Esnekliği	,877
8. Finansal Teşvikler	,933

Tablo incelendiğinde 1. faktör için Cronbach's Alpha katsayısı 0,929, 2. Faktör için 0,918, 3. Faktör için 0,877 ve son olarak 4. Faktör için 0,933 değerleri saptanmıştır. Sosyal bilimler için bu katsayının 0,05'ten büyük olması yeterli olduğundan faktör analizi sonrası yapılan analiz sonucuna göre arındırılan ölçekte yer alan 4 faktör de güvenilirlerdir.

4.7.4 Hipotezlerin Test Edilmesi

Bu bölümde, değişkenler arasındaki ilişkinin tespit edilmesi ve hipotezlerin test edilmesi amacıyla uygulanan korelasyon analizi ve regresyon analizi sonuçlarına yer verilmektedir.

4.7.4.1 Korelasyon Analizi

Korelasyon analizinde iki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve şiddeti hesaplanır. Ancak korelasyon, neden-sonuç ilişkisinin göstergesi değildir²²². Korelasyon katsayısı r , -1 ile +1 arasında bir değerdir ve -1'e yakınsa negatif, +1'e yakınsa da pozitif ilişki var demektir.

²²² U. Erman Eymen, *SPSS 15.0 Veri Analiz Yöntemleri*, 1. Baskı, İstatistik Merkezi, 2007, s.92.

<u>r</u>	<u>İlişki</u>
0,00-0,25	Çok Zayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	Çok Yüksek

Çalışanı elde tutma ile kişiye özgü anlaşmalar arasında bir bağ olup olmadığını test etmek amacıyla ölçeklere korelasyon analizi uygulanmış ve elde edilen korelasyon analizi sonuçları Tablo 4.20’de verilmiştir.

Tablo 4.20
Kişiye Özgü Anlaşmalar ve Çalışanı Elde Tutma- Korelasyon Analizi

		KİŞİYE ÖZGÜ ANLAŞMALAR	ÇALIŞANI ELDE TUTMA
KİŞİYE ÖZGÜ ANLAŞMALAR	Pearson Korelasyon	1	,784**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	200	200
ÇALIŞANI ELDE TUTMA	Pearson Korelasyon	,784**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	200	200

** Korelasyon 0.01 oranında anlamlıdır.

Tabloda görüldüğü üzere çalışanı elde tutma ile kişiye özgü anlaşmalar arasında 0,01 düzeyinde, 0,784 oranında pozitif yönde yüksek oranda bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Kişiye özgü anlaşmalar ölçeğinin alt boyutları ile çalışanı elde tutma arasındaki ilişkiyi incelemek için de ayrıca korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına Tablo 4.21’de yer verilmiştir. (Bkz. Tablo 4.21, s.124)

Tablo 4.21
Kişiyi Özgü Anlaşmalar Ölçeğinin Alt Boyutları ile Çalışanı Elde Tutma Arasında
Korelasyon Analizi

		Korelasyon				
		Çalışanı Elde Tutma	Görev ve İş Sorumlulukları	Program Esnekliği	Lokasyon Esnekliği	Finansal Teşvikler
Çalışanı Elde Tutma	Pearson Korelasyon	1	,757**	,703**	,631**	,716**
Görev ve İş Sorumlulukları	Pearson Korelasyon	,757**	1	,751**	,730**	,724**
Program Esnekliği	Pearson Korelasyon	,703**	,751**	1	,716**	,735**
Lokasyon Esnekliği	Pearson Korelasyon	,631**	,730**	,716**	1	,771**
Finansal Teşvikler	Pearson Korelasyon	,716**	,724**	,735**	,771**	1

** Korelasyon 0.01 oranında anlamlıdır.

Tablo 4.21'deki değişkenler arası korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde;

- Tüm alt faktörler ile çalışanı elde tutma arasında pozitif yönde bir ilişkinin var olduğu,
- Her biri için korelasyon analizin 0,01' düzeyinde anlamlı olduğu,
- Görev ve iş sorumlulukları ile çalışanı elde tutma arasında $r=0,757$ ve $\text{Sigma}= 0,000<0,05$ olduğundan istatistiki açıdan anlamlı bir ilişkinin var olduğu ve bu iki değişken arasında ki değer genel skalaya göre 0,70-0,89 arasında yer aldığından yüksek düzeyde pozitif bir ilişkinin varlığı,

Program esnekliği ile çalışanı elde tutma arasında $r=0,703$ ve $\text{Sigma}= 0,000<0,05$ olduğundan istatistiki açıdan anlamlı bir ilişkinin var olduğu ve bu iki değişken arasında ki değer genel skalaya göre 0,70-0,89 arasında yer aldığından yüksek düzeyde pozitif bir ilişkinin varlığı,

Lokasyon esnekliği ile çalışanı elde tutma arasında $r=0,631$ ve $\text{Sigma}=0,000<0,05$ olduğundan istatistiki açıdan anlamlı bir ilişkinin var olduğu ve bu iki değişken arasında ki değer genel skalaya göre 0,50-0,69 arasında yer aldığından orta düzeyde pozitif bir ilişkinin varlığı,

Finansal teşvikler ile çalışanı elde tutma arasında $r=0,716$ ve $\text{Sigma}=0,000<0,05$ olduğundan istatistiki açıdan anlamlı bir ilişkinin var olduğu ve bu iki değişken arasında ki değer genel skalaya göre 0,70-0,89 arasında yer aldığından yüksek düzeyde pozitif bir ilişkinin varlığı,

sonuçlarına ulaşılmıştır.

Ayrıca konu tablo incelendiğinde tüm faktörlerin kendi aralarında da anlamlı bir ilişki içinde oldukları ve korelasyon değerlerinin 0,70'ten büyük olması sebebiyle var olan ilişkilerin seviyesinin yüksek olduğundan da bahsetmek mümkündür.

4.7.4.2 Regresyon Analizi

Regresyon analizi, herhangi bir değişkenin (bağımlı değişken) bir veya birden fazla değişkenle (bağımsız değişken) arasında olan ilişkisini matematiksel bir fonksiyon şeklinde yazmak amacıyla kullanılır. Regresyon analizi, bağımsız değişken sayısına göre; basit regresyon analizi (tek bağımsız değişken) ve çoklu regresyon analizi (birden fazla bağımsız değişken) olmak üzere iki grupta toplanmaktadır²²³.

Araştırma modelinde yer alan değişkenler kapsamında geliştirilen hipotezleri test etmek amacıyla %95 güven sınırında uygulanan regresyon analizlerinin sonuçlarına bu bölümde yer verilmektedir.

$Y = A + B \cdot X$ eşitliğinde Y bağımlı değişken, A sabit sayı, B bağımsız değişkenin katsayısı ve X ise bağımsız değişkeni ifade etmektedir. Aynı denklemi araştırma modelimize uygulayacak olursak;

²²³ Neyran Orhunbilge, *Uygulamalı Regresyon ve Korelasyon Analizi*, 2. Baskı, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 2002, s.12.

Çalışanı Elde Tutma= A + B*Kişiy e Özgü Anlaşmalar şeklinde yazmak mümkündür.

Tablo 4.22’de çalışanı elde tutma ile kişiy e özgü anlaşmalar arasındaki ilişkiy e ait model özeti görölmektedir.

Tablo 4.22
Çalışanı Elde Tutma ile Kişiy e Özgü Anlaşmalar Arasındaki İlişkiy e Ait Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Tahmini Hata
1	,784 ^a	,615	,613	,53111

a. Predictors: (Constant), Kişiy e Özgü Anlaşmalar

Tablo 4.22’de incelenmesi gereken R² değeridir. Elde edilen sonuca göre, çalışanı elde tutmanın %61,5’inin kişiy e özgü anlaşmalara bağılı olduğı anlaşılmaktadır. Ortaya çıkan varyans analizi tablosunda ise; F değerinin anlamlı bulunması ve Sigma (anlamlılık) değerinin (Sig.= 0,000<0,05) olması nedeniyle, hesaplanan R= ,784 değerinin ve modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğı sonucuna varılmaktadır.

Tablo 4.23’te modeldeki katsayıların tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri yer almaktadır.

Tablo 4.23
Modeldeki Katsayıların Tahmin Değerleri ve Bunlara İlişkin T Değerleri

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	T	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit)	1,283	,114		11,286	,000
KİŞİYE ÖZGÜ ANLAŞMALAR	,619	,035	,784	17,775	,000

a. Bağımlı Değişken: Çalışanı Elde Tutma

Çalışanı elde tutma ve kişiy e özgü anlaşmalar değişkenlerine ait regresyon denklemi, “Çalışanı Elde Tutma= 1,283+0,619*Kişiy e Özgü Anlaşmalar” şeklinde

yazılır. Tablo 4.23'e göre kişiye özgü anlaşmalarda yapılan 1 birimlik artış, çalışanı elde tutmayı 0,619 birim artıracaktır. Yani değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Sig.= 0,000<0,05 olduğundan bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi istatistiki açıdan anlamlıdır. Bu nedenle, H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Buradan hareketle; Kişiye özgü (idiosinkratik) anlaşmaların, çalışanı elde tutma üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu söylenebilir. Korelasyon katsayıları tablosunda da, iki değişken arasında pozitif yönde yüksek oranda bir ilişki olduğu saptanmıştır. Dolayısı ile kişiye özgü anlaşmaların çalışanları elde tutmaya yardımcı olduğu söylenebilir.

Kişiye özgü anlaşmaların alt boyutlarının (görev ve iş sorumlulukları, program esnekliği, lokasyon esnekliği, finansal teşvikler) çalışanı elde tutmaya etkisini ölçebilmek amacıyla alt boyutlar ile çalışanı elde tutma arasında regresyon analizleri yapılmıştır.

Tablo 4.24'te Görev ve iş sorumlulukları ile çalışanı elde tutma arasındaki ilişki modeli verilmiştir.

Tablo 4.24
Görev ve İş Sorumlulukları ile Çalışanı Elde Tutma Arasındaki İlişki Modeli Özeti

Model	R	R ²	Düzenlenmiş R ²	Std. Tahmini Hata
1	,757 ^a	,573	,571	,55921

a. Gösterge: (Sabit), Görev ve İş Sorumlulukları

Tablo 4.24'teki R² değeri incelendiğinde; çalışanı elde tutmanın %57,3'ünün görev ve iş sorumluluklar alt boyutuna bağlı olduğu görülmektedir. F değerinin anlamlı bulunması ve Sigma değerinin (Sig.= ,000< ,05) olması nedeniyle, hesaplanan R= ,757 değerinin ve modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4.25'te, Görev ve iş sorumlulukları ile çalışanı elde tutma arasındaki ilişki modelindeki katsayıların tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri görülmektedir. (Bkz. Tablo 4.25, s.128)

Tablo 4.25
Görev ve İş Sorumlulukları İle Çalışanı Elde Tutma Arasındaki İlişki Modeli
Katsayılar Tablosu

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit)	1,531	,109		14,019	,000
GÖREV VE İŞ SORUMLULUKLARI	,504	,031	,757	16,297	,000

a. Bağımlı Değişken: Çalışanı Elde Tutma

Çalışanı elde tutma ve görev ve iş sorumlulukları değişkenlerine ait regresyon denklemi, “Çalışanı Elde Tutma= 1,531+0,504*Görev ve İş Sorumlulukları” şeklinde yazılır. Tablo 4.25’e göre görev ve iş sorumluluklarında yapılan 1 birimlik artış, çalışanı elde tutmayı 0,504 birim artıracaktır.

Ayrıca Sig.=0,000<0,05 olduğundan bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi istatistiki açıdan anlamlıdır. Bu nedenle, H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Buradan hareketle; Kişiye özgü (idiosinkratik) anlaşmaların alt boyutu olan görev ve iş sorumluluklarının, çalışanı elde tutma üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu söylenebilir. Korelasyon katsayıları tablosunda da, iki değişken arasında pozitif yönde yüksek oranda bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Tablo 4.26’da program esnekliği ile çalışanı elde tutma arasındaki ilişki modeli verilmiştir.

Tablo 4.26
Program Esnekliği İle Çalışanı Elde Tutma Arasındaki İlişki Modeli Özeti

Model	R	R ²	Düzenlenmiş R ²	Std. Tahmini Hata
1	,703 ^a	,495	,492	,60817

a. Gösterge: (Sabit), Program Esnekliği

Tablo 4.26'daki R^2 değeri incelendiğinde; çalışanı elde tutmanın %49,5'inin program esnekliği alt boyutuna bağlı olduğu görülmektedir. F değerinin anlamlı bulunması ve Sigma değerinin ($\text{Sig.} = ,000 < ,05$) olması nedeniyle, hesaplanan $R = ,703$ değerinin ve modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4.27'de, program esnekliği ile çalışanı elde tutma arasındaki ilişki modelindeki katsayıların tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri görülmektedir.

Tablo 4.27
Program Esnekliği İle Çalışanı Elde Tutma Arasındaki İlişki Modeli Katsayılar Tablosu

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	T	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit)	1,771	,111		16,014	,000
PROGRAM ESNEKLİĞİ	,464	,033	,703	13,927	,000

a. Bağımlı Değişken: Çalışanı Elde Tutma

Çalışanı elde tutma ve program esnekliği değişkenlerine ait regresyon denklemi, “Çalışanı Elde Tutma= $1,771 + 0,464 \cdot \text{Program Esnekliği}$ ” şeklinde yazılır. Tablo 4.27'ye göre program esnekliğinde yapılan 1 birimlik artış, çalışanı elde tutmayı 0,464 birim artıracaktır.

Ayrıca $\text{Sig.} = 0,000 < 0,05$ olduğundan bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi istatistiki açıdan anlamlıdır. Bu nedenle, H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Buradan hareketle; kişiye özgü (idiosinkratik) anlaşmaların alt boyutu olan program esnekliğinin, çalışanı elde tutma üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu söylenebilir. Korelasyon katsayıları tablosunda da, iki değişken arasında pozitif yönde yüksek oranda bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Tablo 4.28'de lokasyon esnekliği ile çalışanı elde tutma arasındaki ilişki modeli verilmiştir. (Bkz. Tablo 4.28, s. 130)

Tablo 4.28
Lokasyon Esnekliği ile Çalışanı Elde Tutma Arasındaki İlişki Modeli Özeti

Model	R	R ²	Düzenlenmiş R ²	Std. Tahmini Hata
1	,631 ^a	,399	,396	,66359

a. Gösterge: (Sabit), Lokasyon Esnekliği

Tablo 4.28'deki R² değeri incelendiğinde; çalışanı elde tutmanın %39,9'unun lokasyon esnekliği alt boyutuna bağlı olduğu görülmektedir. F değerinin anlamlı bulunması ve Sigma (anlamlılık) değerinin (Sig.= ,000< ,05) olması nedeniyle, hesaplanan R= ,631 değerinin ve modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4.29'da, lokasyon esnekliği ile çalışanı elde tutma arasındaki ilişki modelindeki katsayıların tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri görülmektedir.

Tablo 4.29
Lokasyon Esnekliği ile Çalışanı Elde Tutma Arasındaki İlişki Modeli Katsayılar Tablosu

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit)	1,651	,142		11,603	,000
LOKASYON ESNEKLİĞİ	,464	,041	,631	11,456	,000

a. Bağımlı Değişken: Çalışanı Elde Tutma

Çalışanı elde tutma ve program esnekliği değişkenlerine ait regresyon denklemi, “Çalışanı Elde Tutma= 1,651+0,464*Lokasyon Esnekliği” şeklinde yazılır. Tablo 4.29'a göre program esnekliğinde yapılan 1 birimlik artış, çalışanı elde tutmayı 0,464 birim artıracaktır.

Ayrıca Sig.=0,000<0,05 olduğundan bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi istatistiki açıdan anlamlıdır. Bu nedenle, H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Buradan hareketle; kişiye özgü (idiosinkratik) anlaşmaların alt boyutu olan lokasyon esnekliğinin, çalışanı elde tutma üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu

söylenebilir. Korelasyon katsayıları tablosunda da, iki değişken arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Tablo 4.30’da Finansal teşvikler ile çalışanı elde tutma arasındaki ilişki modeli verilmiştir.

Tablo 4.30
Finansal Teşvikler ile Çalışanı Elde Tutma Arasındaki İlişki Modeli Özeti

Model	R	R ²	Düzenlenmiş R ²	Std. Tahmini Hata
1	,716 ^a	,513	,510	,59721

a. Gösterge: (Sabit), Finansal Teşvikler

Tablo 4.30’daki R² değeri incelendiğinde; çalışanı elde tutmanın %51,3’ünün finansal teşvikler alt boyutuna bağlı olduğu görülmektedir. F değerinin anlamlı bulunması ve Sigma değerinin (Sig.= ,000< ,05) olması nedeniyle, hesaplanan R= ,716 değerinin ve modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4.31’de, finansal teşvikler ile çalışanı elde tutma arasındaki ilişki modelindeki katsayıların tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri görülmektedir.

Tablo 4.31
Finansal Teşvikler ile Çalışanı Elde Tutma Arasındaki İlişki Modeli Katsayılar Tablosu

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	T	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit)	1,644	,115		14,278	,000
FİNANSAL TEŞVİKLER	,539	,037	,716	14,439	,000

a. Bağımlı Değişken: Çalışanı Elde Tutma

Çalışanı elde tutma ve finansal teşvikler değişkenlerine ait regresyon denklemi, “Çalışanı Elde Tutma= 1,644+0,539*Finansal Teşvikler” şeklinde yazılır. Tablo 4.31’e göre program esnekliğinde yapılan 1 birimlik artış, çalışanı elde tutmayı 0,539 birim artıracaktır.

Ayrıca Sig.=0,000<0,05 olduğundan bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi istatistiki açıdan anlamlıdır. Bu nedenle, H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Buradan hareketle; kişiye özgü (idiosinkratik) anlaşmaların alt boyutu olan finansal teşviklerin, çalışanı elde tutma üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu söylenebilir. Korelasyon katsayıları tablosunda da, iki değişken arasında pozitif yönde yüksek düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır.

4.7.4.3 Sosyo-Demografik Özellikler ile Değişkenler Arasındaki İlişki

Sosyo-demografik özelliklerin kişiye özgü anlaşmalar ve çalışanı elde tutma arasındaki ilişkiye olan etkilerini incelemek amacı ile T Testi ve Anova testlerine başvurulmuştur.

Cinsiyet değişkeni ile çalışanı elde tutma arasında ilişki olup olmadığını ölçmek için yapılan bağımsız iki örnek T testi sonuçları Tablo 4.32’de verilmiştir.

Tablo 4.32
Çalışanı Elde Tutma ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişki-T Testi

Bağımsız Örneklem Testi										
		Varyans Eşitliği için Levene's Testi		Ortalamaların Eşitliği için T-testi						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkı	Std. Hata Farkı	95% Fark Aralığında Güven Oranı	
									Alt	Üst
ÇALIŞANI ELDE TUTMA	Varyanslar eşit kabul edildiğinde	3,182	,076	2,658	198	,008	,31616	,11893	,08162	,55070
	Varyanslar eşit kabul edilmediğinde			2,653	194,137	,009	,31616	,11918	,08112	,55121

Tabloda 4.32’de yer alan Sig. (2-tailed) değerinin 0,008<0,050 olması değişkenler arasında anlamlı farklılık olduğuna işaret etmektedir. Buna göre çalışanı

elde tutma çalışanların cinsiyetine göre farklılık göstermektedir. H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Kadın ve erkek grupları arasındaki anlamlı farklılık değerleri detaylı şekilde Tablo 4.33'te verilmiştir.

Tablo 4.33
Kadın-Erkek Arasında Çalışanı Elde Tutma Algısı

	CINSİYET	Miktar	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması
ÇALIŞANI ELDE TUTMA	KADIN	102	3,3449	,79802	,07902
	ERKEK	98	3,0288	,88319	,08922

Tablo 4.33'te yer alan ortalamalar dikkate alındığında $3,34 > 3,02$ olduğundan kadınların çalışanı elde tutma algısının erkeklere göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

Kişiyeye özgü anlaşmalar ile cinsiyet arasında ilişki olup olmadığını ölçmek için yapılan bağımsız iki örnek T testi sonuçları Tablo 4.34'te verilmiştir.

Tablo 4.34
Kişiyeye Özgü Anlaşmalar ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişki-T Testi

Bağımsız Örneklem Testi

		Varyans Eşitliği için Levene's Testi		Ortalamaların Eşitliği için T-testi						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkı	Std. Hata Farkı	95% Fark Aralığında Güven Oranı	
									Alt	Üst
KİŞİYE ÖZGÜ ANLAŞMALAR	Varyanslar eşit kabul edildiğinde	2,861	,092	1,114	198	,267	,16370	,14699	-,12616	,45357
	Varyanslar eşit kabul edilmediğinde			1,112	195,885	,267	,16370	,14718	-,12655	,45396

Tablo 4.34’te görüldüğü üzere Sig. (2-tailed) $0,267 > 0,05$ olduğundan kişiye özgü anlaşmalar ile cinsiyet değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık saptanamamıştır. Kadınların ortalama değeri 3,1924, erkeklerin ise 3,0287 çıkmıştır ki oldukça yakın değerlerdir. Bu durumda Kişiyeye özgü anlaşmalar çalışanların cinsiyetine göre farklılık göstermemektedir olan H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Medeni durum değişkeni ile çalışanı elde tutma arasında ilişki olup olmadığını ölçmek için yapılan bağımsız iki örnek T testi sonuçları Tablo 4.35’te verilmiştir.

Tablo 4.35
Çalışanı Elde Tutma ile Medeni Durum Değişkeni Arasındaki İlişki-T Testi

Bağımsız Örneklem Testi										
		Varyans Eşitliği için Levene's Testi		Ortalamaların Eşitliği için T-testi						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkı	Std. Hata Farkı	95% Fark Aralığında Güven Oranı	
									Alt	Üst
ÇALIŞANI ELDE TUTMA	Varyanslar eşit kabul edildiğinde	,181	,671	-2,887	198	,004	-,35345	,12243	-,59489	-,11202
	Varyanslar eşit kabul edilmediğinde			-161,615 2,920		,004	-,35345	,12103	-,59246	-,11445

Tabloda 4.35’te yer alan Sig. (2-tailed) değerinin $0,004 < 0,05$ olması değişkenler arasında anlamlı farklılık olduğuna işaret etmektedir. Buna göre çalışanı elde tutma çalışanların medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir. Yani H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Bekar ve evli grupları arasındaki anlamlı farklılık değerleri detaylı şekilde Tablo 4.36’da verilmiştir.

Tablo 4.36
Bekar-Evli Grupları Arasında Çalışanı Elde Tutma Algısı

MEDENİ DURUM	Miktar	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması
ÇALIŞANI ELDE TUTMA BEKAR	125	3,0575	,85230	,07623
EVLI	75	3,4109	,81413	,09401

Tablo 4.36’da yer alan ortalamalar dikkate alındığında 3,41> 3,05 olduğundan evlilerin çalışanı elde tutma algısının bekarlara göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

Kişiyeye özgü anlaşmalar ile medeni durum arasında ilişki olup olmadığını ölçmek için yapılan bağımsız iki örnek T testi sonuçları Tablo 4.37’de verilmiştir.

Tablo 4.37
Kişiyeye Özgü Anlaşmalar ile Medeni Durum Değişkeni Arasındaki İlişki-T Testi

		Varyans Eşitliği için Levene's Testi		Ortalamaların Eşitliği için T-testi						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkı	Std. Hata Farkı	95% Fark Aralığında Güven Oranı	
									Alt	Üst
KİŞİYE ÖZGÜ ANLAŞMALAR	Varyanslar eşit kabul edildiğinde	,141	,708	- 3,467	198	,001	-,51250	,14783	-,80403	-,22097
	Varyanslar eşit kabul edilmediğinde			- 3,406	147,374	,001	-,51250	,15046	-,80984	-,21516

Tabloda 4.37’de yer alan Sig. (2-tailed) değerinin $0,001 < 0,050$ olması değişkenler arasında anlamlı farklılık olduğuna işaret etmektedir. Buna göre kişiye özgü anlaşmalar çalışanların medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir. Yani H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Bekar ve evli grupları arasındaki anlamlı farklılık değerleri detaylı şekilde Tablo 4.38’de verilmiştir.

Tablo 4.38
Bekar-Evli Arasında Kişiye Özgü Anlaşmalar Algısı

	MEDENİ DURUM	Miktar	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması
KİŞİYE ÖZGÜ ANLAŞMALAR	BEKAR	125	2,9200	,98478	,08808
	EVLI	75	3,4325	1,05641	,12198

Tablo 4.38’de yer alan ortalamalar dikkate alındığında $3,43 > 2,92$ olduğundan evlilerin kişiye özgü anlaşmalar algısının bekarlara göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

Eğitim durumu değişkeni ile çalışanı elde tutma arasında ilişki olup olmadığını ölçmek için yapılan One-Way Anova testi sonuçları Tablo 4.39’da verilmiştir.

Tablo 4.39
Çalışanı Elde Tutma ile Eğitim Durumu Arasındaki İlişki-Anova

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Karesi	F	Sig.
Gruplar Arasında	2,095	3	,698	,958	,414
Gruplar İçinde	142,883	196	,729		
Toplam	144,978	199			

Tablo 4.39’da Sigma $0,414 > 0,05$ olduğundan gruplar arası anlamlı farklılık saptanamamıştır.

Eğitim durumu değişkeni ile kişiye özgü anlaşmalar arasında ilişki olup olmadığını ölçmek için yapılan One-Way Anova testi sonuçları Tablo 4.40'ta verilmiştir.

Tablo 4.40
Kişiye Özgü Anlaşmalar ile Eğitim Durumu Arasındaki İlişki-Anova

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Karesi	F	Sig.
Gruplar Arasında	2,625	3	,875	,807	,491
Gruplar İçinde	212,525	196	1,084		
Toplam	215,151	199			

Tablo 4.40'ta Sigma 0,491 > 0,05 olduğundan gruplar arası anlamlı farklılık saptanamamıştır.

Yaş değişkeni ile çalışanı elde tutma arasında ilişki olup olmadığını ölçmek için yapılan One-Way Anova testi sonuçları Tablo 4.41'de verilmiştir.

Tablo 4.41
Çalışanı Elde Tutma ile Yaş Değişkeni Arasındaki İlişki-Anova

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Karesi	F	Sig.
Gruplar Arasında	12,106	3	4,035	5,952	,001
Gruplar İçinde	132,872	196	,678		
Toplam	144,978	199			

Tablo 4.41'de Sigma ,001 < 0,05 olduğundan gruplar arası anlamlı farklılık vardır. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu saptamak amacıyla, varyans homojen dağıldığından (0,125 > 0,05), Tukey testi yapılmıştır. Tukey testi sonucunda;

- Yalnızca 18-25 36-45 yaş grupları arasında Sigma değeri ,002 <,05 olduğundan anlamlı farklılık vardır.

Tablo 4.42
Çalışanı Elde Tutma-Yaş Ortalama Değerler

TANIMLAYICI	
Yaş	Ortalama
18-25	2,95
36-45	3,69

Anlamlı farklılığın gruplar arasında dağılımını incelemek için Tablo 4.42’de ortalama değerleri (2,95 < 3, 69) karşılaştırılmıştır. Yani analiz sonucuna göre 36-45 yaş grubu, 18-25’ e oranla çalışanı elde tutmaya daha çok önem vermektedir. Bu durumda çalışanı elde tutma çalışanların yaşına göre farklılık göstermektedir, H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Yaş değişkeni ile kişiye özgü anlaşmalar arasında ilişki olup olmadığını ölçmek için yapılan One-Way Anova testi sonuçları Tablo 4.43’te verilmiştir.

Tablo 4.43
Kişiye Özgü Anlaşmalar ile Yaş Değişkeni Arasındaki İlişki-Anova

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Karesi	F	Sig.
Gruplar Arasında	35,530	3	11,843	12,923	,000
Gruplar İçinde	179,621	196	,916		
Toplam	215,151	199			

Tablo 4.43’te Sigma 0,000 < 0,05 olduğundan gruplar arası anlamlı farklılık vardır. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu saptamak amacıyla, varyans homojen dağılmadığından (0,027<0,05), Games-Howell testi yapılmıştır. Games-Howell testi sonucunda;

- 18-25 ve 26-35 Sig ,013 < ,05
- 18-25 ve 36- 45 Sig ,000 < ,05
- 26-35 ve 36- 45 Sig. ,000 < ,05 yaş grupları arasında Sigma değerleri <0,05 çıktığından anlamlı farklılık vardır.

Tablo 4.44
Kişiyeye Özgü Anlaşmalar-Yaş Ortalama Değerler

TANIMLAYICI	
Yaş	Ortalama
18-25	2,7
26-35	3,16
36-45	4,05

Anlamlı farklılığın gruplar arasındaki dağılımını incelemek için Tablo 4.44’te ortalama değerleri (2,70 <3,16<4,05) karşılaştırılmıştır. Yani analiz sonucuna göre 36-45 yaş grubu, 26-35’e, 26-35 de 18-25’ e oranla kişiyeye özgü anlaşmalara daha çok önem vermektedir. Bu durumda kişiyeye özgü anlaşmalar çalışanların yaşına göre farklılık göstermektedir, H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

İşyerinde çalışmakta olunan pozisyon değişkeni ile çalışanı elde tutma arasında ilişki olup olmadığını ölçmek için yapılan One-Way Anova testi sonuçları Tablo 4.45’te verilmiştir.

Tablo 4.45
Çalışanı Elde Tutma ile Pozisyon Değişkeni Arasındaki İlişki-Anova

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Karesi	F	Sig.
Gruplar Arasında	25,945	4	6,486	10,626	,000
Gruplar İçinde	119,033	195	,610		
Toplam	144,978	199			

Tablo 4.45’te Sigma 0,000 < 0,05 olduğundan gruplar arası anlamlı farklılık vardır. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu saptamak amacıyla, varyans

homojen dağılmadığından ($0,003 < 0,05$), Games-Howell testi yapılmıştır. Games-Howell testi sonucunda;

- Yeni Başlayan ile Uzman(,000), Orta Kademe Yönetici (,033) ve Üst Kademe Yönetici (,011) arasında
- Uzman Yardımcısı ile Üst Kademe Yönetici (,044) arasında anlamlı farklılık vardır.

Tablo 4.46
Çalışanı Elde Tutma-Pozisyon Ortalama Değerler

TANIMLAYICI	
Pozisyon	Ortalama
Yeni Başlayan	2,72
Uzman Yardımcısı	3,06
Uzman	3,43
Orta Kademe Yönetici	3,83
Üst Kademe Yönetici	4,19

Anlamlı farklılığın gruplar arasındaki dağılımını incelemek için Tablo 4.46’da ortalama değerleri ($2,72 < 3,06 < 3,43 < 3,83 < 4,19$) karşılaştırılmıştır. Yani analiz sonucuna göre; çalışanı elde tutmaya verilen önem sırasıyla üst kademe yönetici, orta kademe yönetici, uzman ve yeni başlayanıdır. Ayrıca üst kademe yönetici ise uzman yardımcısına oranla çalışanı elde tutmaya daha çok önem vermektedir. Bu durumda çalışanı elde tutma çalışanların işletmede yer aldıkları pozisyona göre farklılık göstermektedir, H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

İşyerinde çalışmakta olunan pozisyon değişkeni ile kişiye özgü anlaşmalar arasında ilişki olup olmadığını ölçmek için yapılan One-Way Anova testi sonuçları Tablo 4.47’de verilmiştir. (Bkz. Tablo 4.47, s.141)

Tablo 4.47
Kişiye Özgü Anlaşmalar ile Pozisyon Değişkeni Arasındaki İlişki-Anova

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Karesi	F	Sig.
Gruplar Arasında	63,862	4	15,966	20,578	,000
Gruplar İçinde	151,289	195	,776		
Toplam	215,151	199			

Tablo 4.47’de $\text{Sigma } 0,000 < 0,05$ olduğundan gruplar arası anlamlı farklılık vardır. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu saptamak amacıyla, varyans homojen dağıldığından ($0,240 > 0,05$), Tukey testi yapılmıştır. Tukey testi sonucunda;

- Yeni Başlayan ile Uzman Yardımcısı (,000) Uzman(,000), Orta Kademe Yönetici (,000) ve Üst Kademe Yönetici (,000) arasında
- Uzman Yardımcısı ile Yeni Başlayan (,000), Uzman (,047), Orta Kademe Yönetici (,033) ve Üst Kademe Yönetici (,002) arasında
- Uzman ile Yeni Başlayan (,000), Uzman Yardımcısı (,047) arasında
- Orta Kademe Yönetici ile Yeni Başlayan (,000), Uzman Yardımcısı (,033) arasında
- Üst Kademe Yönetici ile Yeni Başlayan (,000), Uzman Yardımcısı (,002) arasında anlamlı farklılık saptanmıştır.

Tablo 4.48
Kişiye Özgü Anlaşmalar - Pozisyon Ortalama Değerler

TANIMLAYICI	
Pozisyon	Ortalama
Yeni Başlayan	2,29
Uzman Yardımcısı	3,05
Uzman	3,48
Orta Kademe Yönetici	4,08
Üst Kademe Yönetici	4,68

Anlamlı farklılığın gruplar arasındaki dağılımını incelemek için Tablo 4.48’de ortalama değerleri ($2,29 < 3,05 < 3,48 < 4,08 < 4,46$) karşılaştırılmıştır. Yani analiz sonucuna göre; kişiye özgü anlaşmalara sırasıyla en çok önem veren üst kademe yönetici, orta kademe yönetici, uzman, uzman yardımcısı ve yeni başlayanlar. Ayrıca; üst kademe yönetici, orta kademe yönetici ve uzman; sırasıyla uzman yardımcısı ve yeni başlayan çalışanlara göre kişiye özgü anlaşmalara daha fazla anlam yüklemektedir. Bu durumda kişiye özgü anlaşmalar çalışanların işletmede yer aldıkları pozisyona göre farklılık göstermektedir, H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.49’da, uygulanan regresyon analizleri, T testi ve Anova testleri sonucunda kabul veya reddedilen hipotezler görülmektedir. H_0 ve H_1 şeklinde oluşturulan 15 hipotez çiftinin 12’sinde H_1 kabul edilmiş, 3’ünde H_1 reddedilmiştir.

Tablo 4.49
Hipotez Testlerinin Sonuçları

Hipotezler	Sonuç
H_1 : Kişiye özgü (idiosinkratik) anlaşmaların, çalışanı elde tutma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H_1 : Kişiye özgü (idiosinkratik) anlaşmaların alt boyutu olan görev ve iş sorumluluklarının, çalışanı elde tutma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H_1 : Kişiye özgü (idiosinkratik) anlaşmaların alt boyutu olan program esnekliğinin, çalışanı elde tutma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H_1 : Kişiye özgü (idiosinkratik) anlaşmaların alt boyutu olan lokasyon esnekliğinin, çalışanı elde tutma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H_1 : Kişiye özgü (idiosinkratik) anlaşmaların alt boyutu olan finansal teşviklerin, çalışanı elde tutma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H_1 : Kişiye özgü (idiosinkratik) anlaşmalar çalışanların cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RED
H_1 : Çalışanı elde tutma çalışanların cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	KABUL
H_1 : Kişiye özgü (idiosinkratik) anlaşmalar çalışanların medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	KABUL
H_1 : Çalışanı elde tutma çalışanların medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	KABUL
H_1 : Kişiye özgü (idiosinkratik) anlaşmalar çalışanların eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RED

H ₁ : Çalışanı elde tutma çalışanların eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RED
H ₁ : Kişiyeye özgü (idiosinkratik) anlaşmalar çalışanların yaşına anlamlı göre farklılık göstermektedir.	KABUL
H ₁ : Çalışanı elde tutma çalışanların yaşına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	KABUL
H ₁ : Kişiyeye özgü (idiosinkratik) anlaşmalar çalışanların işletmede yer aldıkları pozisyona göre anlamlı farklılık göstermektedir.	KABUL
H ₁ : Çalışanı elde tutma çalışanların işletmede yer aldıkları pozisyona göre anlamlı farklılık göstermektedir.	KABUL



SONUÇ ve ÖNERİLER

Kişiyeye özgü (idiosinkratic) anlaşmaların çalışanı elde tutmaya etkisi ve bir araştırma konulu çalışmamızın amacı kişiyeye özgü (idiosinkratic) anlaşmaların çalışanı elde tutmaya bir etkisinin var olup olmadığını araştırmak olup bu bağlamda birinci bölümde kişiyeye özgü anlaşmalar kavramı ile ilgili detaylı bilgilere yer verildi. Öncelikle kişiyeye özgü anlaşmaların tanımı yapılarak bu kavramın işletmeler açısından önemine değinildi ve kişiyeye özgü anlaşmalar ile alakalı kavramlar açıklandı. Daha sonra, kişiyeye özgü anlaşmaların türleri açıklandı ve kişiyeye özgü anlaşma esnasında yapılan müzakerelere yer verildi. Bölüm sonunda ise kişiyeye özgü anlaşmaların çalışanlar üzerinde yarattığı adalet algısı kavramı açıklandı.

İkinci bölümde, çalışanı elde tutma kavramı ile ilgili açıklamalar yapılmaya çalışıldı. Öncelikle çalışanı elde tutma kavramı tanımlanarak işletmeler açısından önemine değinildi. İşletmede tutulması gereken çalışanların özellikleri ile ilgili bilgiler verildikten sonra çalışanı elde tutma ile ilgili kavramlardan bahsedilip çalışanı elde tutma stratejilerine yer verilerek çalışmanın ikinci bölümü tamamlandı.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, kişiyeye özgü anlaşmaların çalışanı elde tutmaya etkisine ilişkin hususlara yer verildikten sonra araştırmanın uygulanmış olduğu yazılım sektörü hakkında bilgi verilmeye çalışıldı.

Son olarak dördüncü bölümde ise İstanbul ilinde yazılım sektöründe görev yapan çalışanlara uygulanan net 200 anketten toplanan veriler SPSS 17.0 istatistik paket programı ile analiz edilerek çalışmanın araştırma kısmı detaylandırıldı. Bu bölümde araştırmanın önemi ve amacı, evreni ve örneklemini, sınırlılıkları, yöntemi ve modeline yer verildi. Bahsi geçenlerin yanı sıra çalışmanın hipotezlerine, uygulanan analizlere ve elde edilen bulguların yorumlanmasına da yine bu bölümde değinildi.

Günümüz iş yaşamına bakıldığında iş arayanlar için iş bulma büyük bir sorun haline gelmiş olsa da işletmeler için de yetenekli çalışanlarını işletmede tutabilme ayrı bir sorun teşkil ettiğinden bir dilemma oluşmuştur. Oysa çalışanın optimum sürede

işletmede tutulması işletmenin faydasına olan bir durumdur. Çalışanını kaybetmek işletme için bir takım maliyetler oluşmasına sebep olmaktadır. İşletmede işten ayrılma işe yeni çalışan alma kaynaklı oluşacak ekstra maliyetlerin önüne geçilmesi, entelektüel sermayenin korunması, verimliliğin artması, çalışan bağlılığının sağlanması adına çalışanı elde tutmak gerekmektedir. Çalışanı elde tutma işletmeye katkı sağlayan yetenekli çalışanı gerekli süre zarfında, belirli bir işlev için alıkoyma kabiliyetidir.

Çalışanın işten ayrılma isteği ekonomik gelişmelere, demografik değişikliklere, kültürel beklentilere ve özel hayatındaki ihtiyaçlara göre değişkenlik göstermektedir. Kimi zaman ise iş yerinde beklentilerinin karşılanmaması, yöneticileri ile aralarında çıkan anlaşmazlıklar, belirsizlik içeren durumlar çalışanın işten ayrılmasını tetiklemektedir.

İşletmelerin kopyalanamaz kaynakları içinde yer alan, beşeri sermayeyi oluşturan yetenekli çalışanın elde edilmesi ve elde tutulması kolay değildir. Entelektüel sermayeyi güçlendirmek ve rekabet avantajı sağlamak amacıyla işletmeler verimli çalışanını kaybetmemek için harekete geçmelidirler. Kişiye özgü (idiosinkratik) anlaşmalar da çalışanı elde tutma adına uygulanabilecek etkili bir araç niteliği taşımaktadır.

Kas gücünün yerini beyin gücüne bırakmış olduğu günümüzde, çalışanları memnun etmek için bireysel ihtiyaçlarının gözetilmesi önemli bir konu haline gelmiştir. İşletme sahipleri ve yöneticilerin, çalışanların birer iç müşteri olduklarını ve en az dış müşterileri kadar özen beklediklerini unutmamaları gerekmektedir. Kişiye özgü anlaşmalar da çalışanların bireysel ihtiyaçları doğrultusunda şekillenen, müzakere sonucu elde edilen geniş kapsamlı anlaşmalar olduğundan çalışanın elde tutulmasında etkili olması beklenmektedir. Bu tip anlaşmaların gerçekleşebilmesi için karşılıklı fayda şartının sağlanıyor olması gerektiğinden her iki tarafın da iyiliğine bir durumdur. Çalışanlar arası adalet duygusu oluşturulduğu ve kaynaklar etkili kullanıldığı takdirde işletmeler için uygulanması kolay, başarı sağlayan anlaşmalar haline gelmektedirler.

Özellikle teknoloji tabanlı sektörlerde çalışanı elde tutma git gide güçleşmektedir. Çalışmada, yeterli sayıda nitelikli çalışanın yer almadığı ve var olan

yetenekli çalışanların iş değiştirme fırsatlarının görece daha fazla olduğu yazılım sektörü incelenmek üzere ele alınmıştır.

Çalışmada kişiye özgü (idiosinkratik) anlaşmaların çalışanı elde tutmaya etkisi, kişiye özgü (idiosinkratik) anlaşmaların alt boyutlarının çalışanı elde tutmaya etkisi ve demografik özelliklerin kişiye özgü anlaşmalar ve çalışanı elde tutmaya etkisine ilişkin 15 hipotez çifti kurulmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre kişiye özgü anlaşmaların çalışanı elde tutma üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır. Kişiye özgü anlaşmalar ölçeğinin alt boyutları olan görev ve iş sorumlulukları, program esnekliği, lokasyon esnekliği ve finansal teşvikler olmak üzere dört boyutun da çalışanı elde tutmayı pozitif yönde etkilediği sonucu çıkarılmıştır. Çıkarılan sonuçlara göre; çalışanı elde tutma ile görev ve iş sorumlulukları, program esnekliği ve finansal teşvikler değişkenleri arasında pozitif yönde yüksek oranda bir ilişki, lokasyon esnekliği ile ise pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Yani kişiye özgü anlaşmaların boyutlarında yapılacak iyileştirmeler çalışanı elde tutma oranının artmasına yardımcı olmaktadır.

Örgütlerde her çalışanın kendi başına bir birey olup birbirlerinden farklı ihtiyaçlarının olduğu dikkate alındığında çıkan sonuçlar beklenen ile aynı doğrultudadır. Çalışanların gereksinimleri karşılandığında işe ve işletmeye olan bağlılığı artar. Motivasyonu yüksek olan çalışanın verimliliği artacağı gibi hata yapma oranı ve işe devamsızlık oranı düşer. Kişiye özgü anlaşmalar sayesinde görev ve iş ile alakalı sorumlulukları konusunda düzenlemeler talep eden çalışan hem kaynakları hem de zamanını etkin kullanmaya çaba gösterir. Programında standart prosedürü takip etmek zorunda kalmadan değişiklikler yapabilmesi çalışanın kararlara katılımını destekler niteliktedir ki bu da kendini örgütte değerli hissetmesine yardımcı olur. İç müşterinin mutluluğunun dış müşterinin mutluluğuna pozitif yönde etki edeceği unutulmamalıdır. Lokasyon esnekliği ile kastedilen çalışanın gerekli durumlarda işletme dışından çalışma imkanı elde etmesi, bir masaya bağlı kalmamasıdır. Özellikle yoğun şehirlerde, satış temsilciliği gibi işletme dışına ziyaretlerde bulunulması gereken bazı pozisyonlarda görev alan çalışanlar için iş yeri dışından çalışabiliyor olmak büyük bir kazanımdır. Yolda harcayacağı süreyi evinden yahut bir kafeden çalışarak geçirmek, işyerine

dönmek zorunda kalmamak motivasyonunu arttıracak gibi işlerin aksamasının önüne geçilmesine yardımcı olabilecektir. Finansal teşvikler ile ilgili yapılan kişiye özgü anlaşmalar da çalışanın emeğinin karşılığının somut göstergesi sayılabilmektedir. Bireysel olarak sağladığı katma değerın ödüllendirilebileceğı ihtimalinin var olduğunu bilen çalışan artı değer üretmek konusunda daha hevesli olur. Özetlemek gerekirse kişiye özgü anlaşmalar, çalışanı elde tutma araçları olan kariyer imkanı sağlamayı, iş özel yaşam dengesini, ödüllendirme ve yan hakları destekler niteliktedir. Bunun yanı sıra çalışan devir oranının düşmesine yardımcı olurken entelektüel sermayenin gelişmesine katkıda bulunur. Kısaca kişiye özgü anlaşmalar ve alt boyutlarının çalışanı elde tutmaya etkisi vardır.

Kişiye özgü anlaşmaların cinsiyet ve eğitim durumu değişkenlerine göre, çalışanı elde tutmanın ise eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediğı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Çalışanı elde tutmanın cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği, kadınların çalışanı elde tutma algılarının erkeklere göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Kişiye özgü anlaşmaların medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği, evli çalışanların kişiye özgü anlaşmalar algısının bekar çalışanlara göre daha yüksek olduğu söylenebilmektedir.

Evli çalışanların kendileri dışında eşleri ve ailelerinin de çıkarlarını gözetmek durumunda kaldıkları ve bu nedenle de gerek iş-özel yaşam dengesini sağlamak, gerekse aileleri için ekstra haklar elde etmek amacıyla kişiye özgü anlaşmalar yapmaya olan eğilimlerinin yüksek olduğu söylenebilmektedir.

Çalışanı elde tutmanın medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği, evli çalışanların çalışanı elde tutma algısının bekar çalışanlara göre daha yüksek olduğu söylenebilmektedir.

Özel yaşamına karşı sorumluluk duygusu ağır basan evli çalışanların belirsizlikten kaçmak, var olan düzenini bozmamak gibi nedenlerden ötürü çalışanı elde tutma algısı bekarlara göre daha yüksektir.

Kişiye özgü anlaşmaların yaş değişkenine göre 18-25, 26-35 ve 36-45 yaş grupları için anlamlı farklılık gösterdiği, analiz sonucuna göre 36-45 yaş grubu, 26-35 yaş grubuna, 26-35 yaş grubu da 18-25 yaş grubuna oranla kişiye özgü anlaşmalara daha çok önem verdiği söylenebilmektedir.

Bu sonuç beklenilenin aksinedir. Çünkü Y kuşağı çalışanların iş özel yaşam dengesi, kariyer hedefi, eğlenebilecekleri iş ortamı, hareket alanı ve kişisel beklentileri göz önünde bulundurulduğunda kişiye özgü anlaşmalara verdikleri önemin X kuşağı çalışanlara göre daha yüksek olması beklenmektedir.

Çalışanı elde tutmanın yaş değişkenine göre 18-25 ve 36-45 yaş grubu için anlamlı farklılık gösterdiği, 36-45 yaş grubu çalışanların 18-25 yaş grubundaki çalışanlara oranla çalışanı elde tutmaya daha çok önem verdikleri ortaya çıkmıştır.

Geçmiş dönemlerde ya da bazı kültürlerde çok sık iş değiştirmek tasvip edilmese de günümüzde insan kaynakları trendleri içerisinde iş değiştirme sıklığına bakış açısı değişmiştir. Sıkça iş değiştiren çalışanlar insan kaynakları departmanlarınca sorunlu çalışanlar olarak nitelendirilmekten çıkıp aksine bu çalışanların kendilerine olan güvenin yüksek olduğu algısı yayılmaktadır. Bu nedenle 1980'li yıllar sonrası doğmuş ve iş hayatında belirli pozisyonlarda yerlerini almış Y kuşağının elde tutma algısı önceki kuşaklara göre daha düşük seviyelerde kalmaktadır. Bu algının iş hayatında kısa süredir varlığını gösteren Z kuşağının iyice aktif hale gelmesi ile birlikte daha çok düşüş göstermesi de beklenmektedir.

Kişiye özgü anlaşmaların çalışanların işletmedeki pozisyonlarına göre anlamlı farklılık gösterdiği, kişiye özgü anlaşmalara sırasıyla en çok önem verenin üst kademe yönetici, orta kademe yönetici, uzman, uzman yardımcısı ve yeni başlayan olduğu görülmüştür.

Yüksek pozisyonda çalışanların kariyer hedefleri ve işletmeye sağladıkları katkıya karşılık beklentilerinin farklı olması işletmedeki pozisyon ile kişiye özgü anlaşma yapma ihtiyacı arasındaki anlamlı farklılaşmanın bazı sebeplerinden sayılabilmektedir.

Çalışanı elde tutmanın çalışanların işletmedeki pozisyonlarına göre anlamlı farklılık gösterdiği, çalışanı elde tutmaya verilen önemin en çok üst kademe yönetici daha sonra orta kademe yönetici sonra uzman ve en son yeni başlayan şeklinde sıralandığı sonucuna ulaşılmıştır.

İşletmelerde yüksek pozisyonlara yetenekli çalışan temin etmek daha güçtür. Ayrıca pozisyon seviyesi yükseldikçe çalışan maliyeti artmaktadır. Yetenekli üst düzey bir çalışanın yeni bir işletmede kendisine uygun bir iş bulma ihtimali de yüksek olduğundan pozisyon ile çalışanı elde tutma arasındaki ilişkinin önemi göz ardı edilmemelidir.

Örneklem grubunun içinde hali hazırda çalışmakta oldukları işletmede 0 ile 5 yıl arasında çalışanların oranının % 78 olduğu dikkate alındığında, yazılım sektöründe görev yapan çalışanların işyeri değiştirme oranının ne kadar yüksek olduğu da anlaşılmaktadır. Personel devir oranının bu denli yüksek olduğu sektörlerde çalışanı elde tutmak ayrı bir önem taşımaktadır. Bu nedenle işletmelerin konunun önemini göz ardı etmemeleri gerekmektedir.

Araştırmanın kısıtlılıkları arasında örneklem grubunun yaş ve eğitim durumu açısından çok farklılaşmaması yer almaktadır. Konu üzerinde çalışmak isteyen araştırmacı arkadaşlarımıza önerimiz; kuşak farklılıklarını, mal ve hizmet çeşidine göre işletmeleri, kamu veya özel sektöre bağlılık durumlarına işletmeleri ya da büyüklükleri, faaliyet alanları, hukuki yapılarına göre işletme boyutlarını dikkate alınarak kişiye özgü anlaşmalar üzerinde yoğunlaşmaları şeklinde olabilir. Ayrıca Hofstede'nin kültür boyutları açısından kişiye özgü anlaşmalar konusu ele alınması gelecek çalışmalara ışık tutabilir. Son olarak çalışanlar açısından adalet algısı, kişiye özgü anlaşmalardan yararlanamayan çalışanların moral ve motivasyonlarının olumsuz etkilenmemesi ile alakalı yapılabilecek uygulamalar da yine gelecek dönemlerde üstünde durmaya değer konulardır.

İşveren ve yöneticilerin çalışanların beklentilerini dikkate alarak kişiye özgü anlaşmalara gereken önemi vermeleri, çalışanların ise müzakere güçlerinin farkında olup taleplerini net bir şekilde belirtmeleri çalışanı elde tutma açısından faydalı olacaktır.



EKLER

EK – 1: ANKET FORMU

AÇIKLAMA

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bölümü yüksek lisans öğrencisi Yaren ZENGİN ve tez danışmanı Prof. Dr. Canan ÇETİN tarafından yürütülmekte olan “**Kişiy e Özgü (İdiosinkratik) Anlaşmaların Çalışanı Elde Tutmaya Etkisi – Yazılım Sektöründe Yapılan Bir Araştırma**” isimli çalışma için veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır.

Araştırmanın amacı; işletmelerde uygulanan kişiy e özgü anlaşmalar konusunda bilgi toplamak ve yetenekli çalışanı elde tutmaya olan etkisini incelemektir.

Anket cevapları kesinlikle gizli tutulacak ve elde edilen veriler bahsi geçen bilimsel araştırma dışında kullanılmayacaktır. Araştırma sonuçları arzu eden katılımcılarla araştırma tamamlandıktan sonra paylaşılacaktır.

Araştırmaya katılmak için gerekli tek koşul **yazılım sektöründe herhangi bir departmanda** çalışıyor olmanızdır. Araştırma sorularını cevaplamak kuşkusuz biraz zamanınızı alacaktır. Fakat üniversite iş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek adına bize yardımcı olacağınızı ümit etmekteyiz.

Bütün soruların eksiksiz yanıtlanması anketin geçerliliği ve sağlıklı sonuçlar alınabilmesi adına önemlidir.

İşbirliğiniz ve ilginiz için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla...

Tezi Hazırlayan: Yaren ZENGİN (e-mail: yarenzengin@gmail.com, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Öğrencisi)

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Canan ÇETİN (e-mail: canancetineylul@gmail.com, Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı)

Bölüm 1

Formu Dolduran Katılımcı Hakkında Genel Bilgiler

Cinsiyetiniz : ☐ Kadın ☐ Erkek

Medeni Durumunuz : ☐ Evli ☐ Bekâr

Yaşınız : ☐ 18-25 ☐ 26-35 ☐ 36-45 ☐ 46-60 ☐ 61 ve üzeri

Lütfen aşağıdaki soruları kendinize uygun şekilde cevaplayınız.

	0-5 yıl	6-10 yıl	11- 15 yıl	16- 25 yıl	26 yıl ve üzeri
Toplam çalışma süreniz	☐	☐	☐	☐	☐
Yazılım sektöründe çalışma süreniz	☐	☐	☐	☐	☐
Halen bağlı olduğunuz işletmede çalışma süreniz	☐	☐	☐	☐	☐

Bağlı bulunduğunuz departman; _____

Çalışmakta olduğunuz işletmedeki pozisyonunuz:

- ☐ Yeni Başlayan
- ☐ Uzman Yardımcısı
- ☐ Uzman
- ☐ Orta Kademe Yönetici
- ☐ Üst Kademe Yönetici

Aylık geliriniz;

- ☐ Asgari Ücret
- ☐ 1500-2500 TL
- ☐ 2501-4000 TL
- ☐ 4001-6000 TL
- ☐ 6001 TL ve üzeri

Eğitim Durumunuz;

- ☐ İlkokul
- ☐ Lise
- ☐ Üniversite
- ☐ Yüksek Lisans
- ☐ Doktora

Bölüm 2

Lütfen aşağıdaki yargılara katılma derecenizi halen çalışmakta olduğunuz işiniz ve işyerinizi baz alarak değerlendiriniz.

Bu ölçekte (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.

KİŞİYE ÖZGÜ (İDİOSİNKRATİK) ANLAŞMALAR ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İsteğim doğrultusunda, yöneticim beni yeteneklerimi daha iyi geliştirmemi sağlayacak görevlere atar.	1	2	3	4	5
2. Yöneticim ile kişiliğim, becerilerim ve yeterliliklerime daha iyi uyacak görevler konusunda müzakere yaparım.	1	2	3	4	5
3. Yöneticim bana resmi iş gerekliliklerinin dışında da arzuladığım sorumlulukları alabilmem konusunda imkanlar sunar.	1	2	3	4	5
4. Özgün katkılarım karşılık olarak, yöneticim işimi tamamlama tarzım(şeklim) konusunda daha fazla esneklik tanır.	1	2	3	4	5
5. İşe taşıdığım yeteneklerimden kazanç sağlamak için ekstra sorumluluk talep ederim.	1	2	3	4	5
6. İlk görevimi takiben, yöneticim beni özgün yeteneklerimin değerlendirileceği daha cazip bir pozisyona atar.	1	2	3	4	5
7. Yöneticim iş programımı ayarlarken kişisel ihtiyaçlarımı göz önünde bulundurur.	1	2	3	4	5
8. Yöneticim çalışma saatlerimi belirlerken isteğim doğrultusunda iş dışındaki taleplerim ile de uyumlu olmasını sağlar.	1	2	3	4	5
9. Yöneticim resmi izin ve hastalık zamanlarının dışında, işle ilgili olmayan konulara da zaman ayırıp, katılabilmeme müsaade eder.	1	2	3	4	5
10. Bireysel ihtiyaçlarımdan ötürü, işimin bir kısmını ofis dışında tamamlayabilmemi sağlayacak özel bir düzenleme yapılması konusunda yöneticimle müzakere ederim.	1	2	3	4	5
11. İstisnai durumlarım nedeniyle yöneticim işimi ofis dışında herhangi bir yerden yapabilmeme izin verir.	1	2	3	4	5
12. Yöneticim ücret düzenlemesinin (saatlik-aylık) bireysel ihtiyaçlarımı karşılayacağı konusunda bana teminat verir.	1	2	3	4	5
13. Yöneticim şahsi mali durumumdan dolayı bana uygun ücret düzenlemesi yapar.	1	2	3	4	5
14. Yöneticim kendime özgü yeteneklerimden ve işe katkılarımdan dolayı benimle	1	2	3	4	5

ücret konusunda müzakere yapmaya her zaman hazır olmuştur.					
15. Yöneticim organizasyona sağladığım olağanüstü katkılarımdan dolayı maaşımı resmi poliçeler dışında arttırır.	1	2	3	4	5
16. İlk görevimi tamamladıktan sonra, yöneticimle bireysel katkılarımın ödüllendirilmesi için yeni bir ücret planı geliştirmesi konusunda müzakere ettim.	1	2	3	4	5

Bölüm 3

Lütfen aşağıdaki yargılara katılma derecenizi halen çalışmakta olduğunuz işiniz ve işyerinizi baz alarak değerlendiriniz.

Bu ölçekte (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.

ÇALIŞANI ELDE TUTMA ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. 3 yıl içinde başka bir şirkette çalışmayı planlıyorum.	1	2	3	4	5
2. Bu şirketteki işim beni tatmin eder.	1	2	3	4	5
3. Eğer başka bir iş yapmak veya başka bir faaliyette bulunmak isteseydim, ilk bu önce şirket içindeki olasılıklara bakardım.	1	2	3	4	5
4. Bu şirkette kendim için gelecek görüyorum.	1	2	3	4	5
5. Bir işim olduğu sürece bu şirket veya bir başka şirkette çalışıyor olmamın önemi yok.	1	2	3	4	5
6. Bana kalsa, önümüzdeki 5 yıl daha bu şirkette çalışıyor olurum.	1	2	3	4	5
7. Baştan başlayacak olsam çalışmak için bir başka şirketi seçerdim.	1	2	3	4	5
8. Eğer başka bir şirketten etkili bir iş teklifi alsaydım, işi kabul ederdim.	1	2	3	4	5
9. Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	1	2	3	4	5
10. Bu şirket için çalışmayı seviyorum.	1	2	3	4	5
11. Daha önce başka bir şirkette iş aradım.	1	2	3	4	5

Anketimiz burada sona ermiştir. İlgi ve işbirliğiniz için tekrar teşekkür eder, saygılar sunarız.

EK – 2: KİŞİYE ÖZGÜ ANLAŞMALAR ÖLÇEĞİ İZİN YAZISI

"Let's Make a Deal: Development and Validation of the Ex Post I-Deals Scale" Ask for permission



tez yazışmaları x

yaren zengin 29.10.2015 ★
Dear Madam, It is Yaren and I am from Turkey. I study at Marmara University, ...

Daisy Chang <cchang@msu.edu> 29.10.2015 ☆
Alıcı: bana ▾

İngilizce ▾ > Türkçe ▾ İletiyi çevir İngilizce için kapat x

Hi Yaren,

Thank you for your message. You are welcome to use the scale. The items should be available in the paper, and if you have any additional questions, please don't hesitate to contact me.

Thanks!

Daisy

"Let's Make a Deal: Development and Validation of the Ex Post I-Deals Scale" Ask for Permission



tez yazışmaları x

yaren zengin 29.10.2015 ★
Dear Mr. Rosen It is Yaren and I am from Turkey. I study at Marmara Universit...

Chris Rosen <CRosen@walton.uark.edu> 2.11.2015 ☆
Alıcı: bana ▾

İngilizce ▾ > Türkçe ▾ İletiyi çevir İngilizce için kapat x

Hi Yaren,

Please feel free to use our questionnaire in your research.

Take Care,

Chris

"Let's Make a Deal: Development and Validation of the Ex Post I-Deals Scale" Ask for permission



tez yazışmaları x

yaren zengin 29.10.2015 ★
Dear Mr. Johnson, It is Yaren and I am from Turkey. I study at Marmara Univer...

Johnson, Russell <johnsonr@broad.msu.edu> 29.10.2015 ★
Alıcı: bana ▾

İngilizce ▾ > Türkçe ▾ İletiyi çevir İngilizce için kapat x

Hi Yaren,

Yes, you can use the scale. Best of luck with your research!

Cheers,
Russ

Sent from my iPhone

...

EK – 3: ÇALIŞANI ELDE TUTMA ÖLÇEĞİ İZİN YAZISI

"Employee Retention: Organisational and Personal Perspectives" Ask for permission



tez yazışmaları x

yaren zengin 29.10.2015 ★
Dear Mr Dochy, It is Yaren and I am from Turkey. I study at Marmara Universit...

Filip Dochy <filip.dochy@ppw.kuleuven.be> 29.10.2015 ★
Alıcı: bana ▾

İngilizce ▾ > Türkçe ▾ İletiyi çevir İngilizce için kapat x

Dear Yaren,

Yes you can use the scale, as long as you refer to its origin in our article.
I wish you a successful research.

Best regards,

Filip Dochy, Prof. Dr.
Full professor
Professor of Research on Learning & Development and Corporate Training, KU Leuven, Belgium
Research Unit on Occupational and Organisational Psychology and Professional Learning (O2L)
Special Professor of Educational Innovation & IT, University of Maastricht, The Netherlands.
Email: Filip.Dochy@ppw.kuleuven.be
Tel 0032 16 32 59 14 / 0032 16 32 63 60

Publications:
<https://liras.kuleuven.be/cv?u=U0015308>
<https://perswww.kuleuven.be/~u0015308/index.html>

EK – 4: ANKETİN GÖNDERİLDİĞİ İŞLETMELER

Yazılım Sektöründe Bir Araştırma / Yüksek Lisans Tezi Anket Çalışması



Gelen Kutusu x tez yazışmaları x

yaren zengin <yarenzengin@gmail.com> 3 May ☆
Alıcı: datasoft, vega, info, info, info, info, nehim, satis, info, info, soner.arduc, info, info, info, info, destek, info ▾

Merhaba

Ben Yaren. Marmara öğrencisiyim. Yüksek lisans çalışıyorum. Sizlerden ricam 5 dakikanızı ayırarak anketi doldürmenizdir. Teşekkür ederim İyi çalışmalar Yaren Zengin

Tıklanabilir Anket linki: [https://liras.kuleuven.be/cv?u=U0015308](#)

Her türlü soru ve öneri için: yarenzengin@gmail.com

Mail Delivery Subsystem
Delivery to the following address failed: datasoft@datasoft.com.tr

Mail Delivery Subsystem
Delivery to the following address failed: vega@vegayazilim.com.tr

Mail Delivery Subsystem
Delivery to the following address failed: info@ceoyazilim.com

Mail Delivery Subsystem
Delivery to the following address failed: info@elkomyazilim.com

Mail Delivery Subsystem
Delivery to the following address failed: info@akinsoft.com

Mail Delivery Subsystem
Delivery to the following address failed: info@etakip.com

Mail Delivery Subsystem
Delivery to the following address failed: nehim@nehim.com.tr

Mail Delivery Subsystem
Delivery to the following address failed: satis@hissyazilim.com

Mail Delivery Subsystem
Delivery to the following address failed: info@bmsproje.com

Mail Delivery Subsystem
Delivery to the following address failed: info@atabul.com.tr

Mail Delivery Subsystem
Delivery to the following address failed: soner.arduc@secpayazilim.com

Mail Delivery Subsystem
Delivery to the following address failed: info@makroyazilim.com

Mail Delivery Subsystem
Delivery to the following address failed: info@dobay.com.tr

Mail Delivery Subsystem
Delivery to the following address failed: info@zgbilisim.com

Mail Delivery Subsystem
Delivery to the following address failed: info@beycon.com.tr

Mail Delivery Subsystem
Delivery to the following address failed: destek@interyazilim.com

Mail Delivery Subsystem
Delivery to the following address failed: info@isglobalbilisim.com

gönderen: yaren zengin <yarenzengin@gmail.com>

alıcı: datasoft@datasoft.com.tr, vega@vegayazilim.com.tr, info@ceoyazilim.com, info@elkomyazilim.com, info@akinsoft.com, info@etakip.com, nehim@nehim.com.tr, satis@hissyazilim.com, info@bmsproje.com, info@atabul.com.tr, soner.arduc@secpayazilim.com, info@makroyazilim.com, info@dobay.com.tr, info@zgbilisim.com, info@beycon.com.tr, destek@interyazilim.com, info@isglobalbilisim.com

tarih: 3 Mayıs 2016 19:13

konu: Yazılım Sektöründe Bir Araştırma / Yüksek Lisans Tezi Anket Çalışması

3 May ☆

7 May ☆

Yazılım Sektöründe Bir Araştırma / Yüksek Lisans Tezi Anket Çalışması



Gelen Kutusu x tez yazışmaları x

yaren zengin <yarenzengin@gmail.com>
Alıcı: info, bogazici, info, info, info, bilgi, bilgi, info, bilgi, info, info, info

3 May ☆

Merhaba

Ben Yaren. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı öğrencisiyim. Yüksek lisans tezimi yazılım sektörü ile ilgili bir araştırma için yapacağım. Sizlerden ricam 5 dakika gibi kısa bir süre ayırıp anket çalışmamı doldurmanız. Teşekkür ederim. İyi çalışmalar. Yaren Zengin

Tıklanabilir Anket linki: <https://tr.surveymonkey.com/r/D8Z9TLZ>

Her türlü soru ve önerileriniz için : yarenzengin@gmail.com

gönderen: yaren zengin <yarenzengin@gmail.com>

alıcı: info@giz.com.tr, bogazici@bogaziciyazilim.com, info@kafein.com.tr, info@basaribilisim.com, info@secretyazilim.com, bilgi@allmediasoft.com, bilgi@asaran.com.tr, info@mobimyazilim.com, bilgi@axoft.com.tr, info@daraplus.com, info@delta-yazilim.com, info@om.com.tr

tarih: 3 Mayıs 2016 20:53

konu: Yazılım Sektöründe Bir Araştırma / Yüksek Lisans Tezi Anket Çalışması

Mail Delivery Subsystem <mailer-daemon@googlemail.com>
Alıcı: bana

KAYNAKÇA

Kitaplar

Alp, Mehpare. “Mühendislerle Yetenek Yönetimi Uygulamaları FNSS Savunma Sistemleri A.Ş.” **FNSS Savunma Sistemleri El Kitabı**. 2012.

Altınöz, Mehmet. **Yetenek Yönetimi**. 1.Baskı, İstanbul: Nobel Yayınevi, 2009.

Altunışık, Remzi Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu ve Engin Yıldırım. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**. 6. Baskı, Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2010.

Atlı, Duygu. **Yetenek Yönetimi**. 1.Baskı, İstanbul: Crea Yayıncılık, 2012.

Bayram, Hakan. **Bilgi Toplumu ve Bilgi Yönetimi**. 1. Baskı, İstanbul: Etap Yayınları, 2010.

Baytekin, Pelin. **Bilgi Yönetimi & Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme**. 1. Baskı, İzmir: Ege Üniversitesi Yayınları, 2012.

Brooking, Annie. **Intellectual Capital:Core Assets for the Third Millennium Enterprise**. London:Thomson Business Press, 1996.

Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**. 4. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1997.

Çakır,Özlem. **Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri**. 1.Baskı, Ankara: Kamu-İş, 2006.

Doğan, Selen. **Çalışan İlişkileri Yönetimi**. 1.Baskı, Ankara: Kare Yayınları, 2005.

Durmuş, Beril. E .Serra Yurtkoru ve Murat Çinko. **Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi**. 4. Baskı, İstanbul: Beta Basın Yayın, 2011.

Erdemir, Erkan. “Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Rolü: Yetenek Savaşları Olgusu ve Türkiye’deki Yansımaları”, **5. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**. Kocaeli: Koceli Üniversitesi, 2006.

Eymen, U. Erman. **SPSS 15.0 Veri Analiz Yöntemleri**. 1. Baskı, İstatistik Merkezi, 2007.

Fındıkçı, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 7. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları, 2009.

Freeman, Richard Barry ve Joel Rogers. **What Workers Want**. NY: Cornell University Press, 1999.

Harvard Business School. **Çalışanları Elde Tutmak**. 1. Baskı, İstanbul, Optimist Yayınları, 2011.

Hugh, J. Arnold ve Daniel C. Feldman. **Organizational Behavior**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1st Edn., 1986.

İnsan Kaynakları Terimleri Ansiklopedik Sözlük. “Çalışma Psikolojisi”, İstanbul: Değişim Yayınları. 2007.

Keçecioğlu, Tamer. **İnsan Kaynakları Yönetimi Yoluyla Rekabetçi Avantaj Kazanmak**. 1. Baskı, İstanbul: Hümanist Yayıncılık, 2012.

Lengnick-Hall, Mark L. ve Cynthia A Lengnick-Hall, **Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi**. Günhan Günay (çev.), Dışbank: Rota, 2004.

Margaret Butteriss ve Bill Roiter, **Corporate MVPs: Managing Your Company's Most Valuable Performers**. 1. Baskı, Kanada: Wiley, 2004.

Michaels, Ed. Helen Handfield-Jones ve Beth Axelrod, **The War For Talent**. Boston: Harvard Business School Press, 1st Edn., 2001.

Orhunbilge, Neyran. **Uygulamalı Regresyon ve Korelasyon Analizi**. 2. Baskı, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 2002.

Parasız, İlker. **Ekonomik Büyüme Teorileri**. 2. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2003.

Ready, Douglas A. ve Jay A. Conger. “Şirketinizi Bir Yetenek Fabrikası Haline Getirin”, İlker Gülfidan (çev.), **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler**. İstanbul: MESS Yayınları, 2008.

Reichheld, Frederich ve Thomas Teal. **The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value**. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

Rousseau, Denise M. I-deals: Idiosyncratic Deals Employees Bargain for Themselves. UK: M.E. Sharpe, 2005.

Sears, David. **Successfull Talent Strategies: Achieving Superior Business Results Through Market-Focused Staffing**. USA: Amacom, 2002.

Selznick, Philip. **Leadership in Administration**. Berkeley: University of California Press, 1984.

Stewart, A. Thomas. **Entelektüel Sermaye**. Nurettin Elhüseyni (çev.), İstanbul: Kontent Kitap, 2000.

Stewart, Thomas. **Entelektüel Sermaye**. Nurettin Elhüseyni (çev.), İstanbul: Mess Yayınları, 1997.

Şenatalar, Ferhat. **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**. 2. Baskı, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Kitabevi, 1978.

Ulrich, Dave ve Norm Smallwood. **Liderlik Markası**. Fadime Kahya (çev.), Harvard İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2009.

Ulrich, Dave. Wayne Brockbank, Dani Johnson, Kurt Sandholtz ve Jon Younger. **İK Yetkinlikleri**. N. Şahinbaş Köksal (çev.), İstanbul: Ünal Ofset, 2009.

Uyargil, Cavide ve Diğerleri. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 7. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2015.

Varol, Ergin Sait. **Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Yeni Gelişmeler**. 1. Baskı, İstanbul, 2001.

Yüksel, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 6. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi, 2007.

Süreli yayınlar

Akalp, Gizem. “İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış”, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. Cilt.5, Sayı.1, Sıra.9, No.33, 2003.

Aktan, Coşkun Can ve Mehtap Tunç. “Bilgi Toplumu ve Türkiye”, **Yeni Türkiye Dergisi**. Mart-Nisan 1998, ss.118-134.

Alayoğlu, Nihat. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**. Cilt.1, Sayı.1, 2010, ss.68-97.

Altınöz, Mehmet., Serdar Çöp ve Demet Çakıroğlu. “Büro Ortamında Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Electronic Journal of Vocational Colleges*. Cilt.4, Sayı.3, Ağustos 2014, ss.101-111.

Altuntuğ, Nevriye. “Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetim Yaklaşımı”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt.14, Sayı.3, 2009, ss.445-460.

Anand, Smriti, ve Diğerleri. “Good Citizens In Poor-Quality Relationships: Idiosyncratic Deals As A Substitute For Relationship Quality”, **Academy of Management Journal**. Vol.53, No.5, 2010, ss.970-988.

Aube,Caroline., Vincent Rousseau ve Etselle M. Morin. “Perceived Organizational Support and Organizational Commitment the Moderating Effect of Locus of Control and Work Autonomy”, **Journal of Managerial Psychology**. Vol.22, No.5, 2007, ss.479-495.

Bal, P. Matthijs, Simon B. De Jong, Paul G. W. Jansen ve Arnold B. Bakker. “Motivating Employees to Work Beyond Retirement: A Multi-Level Study of the Role of I-Deals and Unit Climate”, **Journal of Management Studies**. Vol.49, No.2, 2012, ss. 306-331.

Bibbly,Courney. “Should I Stay or Should I Leave? Perceptions of Age Discrimination, Organizational Justice, and Employee Attitudes on Intentions to Leave”, **The Journal of Applied Management and Entrepreneurship**. Vol.13, No.2, April 2008, ss.63-86.

Brown, Byron W. ve Stephen A. Woodbury. “Seniority, External Labor Markets, and Faculty Pay”, **Quarterly Review of Economics and Finance**. Vol.38 Winter, 1998, ss.771-798.

Brown, William A. ve Carlton F. Yoshioka. “Mission Attachment And Satisfaction As Factors In Employee Retention”, **Nonprofit Management and Leadership**. Vol.14, No.1, 2003, ss.5-18.

Buckingham, Marcus ve Richard M Vosburgh. “The 21st Century Human Resources Function: It’s The Talent, Stupid!”, **Human Resource Planning**. Vol.24, No.4, 2001, ss.17-23.

Bulut,Zeki Atıl. “İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları Ve Uygulanan Yöntemler”, **Mevzuat Dergisi**. Sayı.79, Temmuz 2004.

Büyüköztürk, Şener. “Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. Sayı.32, 2002, ss.470-483.

Coetzee, Melinde ve Elleen Stoltz. “Employees' satisfaction with retention factors: Exploring the role of career adaptability”, **Journal of Vocational Behavior**. Vol.89, 2015, ss.83-91.

Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M. ve Neil Conway, “Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts and Perceived Organizational Support”, **Journal of Applied Psychology**. Vol.90, No.4, 2005, ss.774-781.

Çırpan, Hüseyin ve Aykut Şen. “İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi”, **Çerçeve Dergisi**. Sayı.52, Eylül 2009, ss.110-116.

Deery, Margaret ve Leo Jago. "Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. Vol. 27, No.3, 2015, ss.453 -472.

Demircan, Nigar Çakar ve Sibel Yıldız. "Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Algılanan Örgütsel Destek Bir Ara Değişken mi?", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt 8, Sayı 28, 2009, ss.68-90.

Doğan, Selen ve Özge Demiral. "İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi", **Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt.17, Sayı.3, 2008, ss.145–166.

Emerson, Richard M. "Social Exchange Theory", **Annual Review of Sociology**. Vol.2, 1976, ss.335-362.

Erdemir, Erkan. "İşe Almada Pazarlama Bakış Açısı ve Aday Odaklılık", **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**. Cilt.18, Sayı.57, 2007, ss.26–43.

Ertör, Salih ve Pınar Ertör Akyazı. "Yetkin Personelin Şirkette Tutulması", **Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**. Sayı.2, 2010, ss.5-22.

Fındıklı, Mine Afacan. "Algılanan Lider Desteği ve Algılanan Örgütsel Destek İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: İstanbul'da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma" **İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**. Sayı.77, 2014, ss.136-157.

Guerrero, Sylvie, Kathleen Bentein ve Marie-E`ve Lapalme. "Idiosyncratic Deals and High Performers" **Academic Journal**. Vol.29, No.2, Haziran, 2014, ss.323-334.

Güçlü, Nezahat. "Örgüt Kültürü", **Kırgızistan Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**. Sayı.6, 2003, ss.147-159.

Hallier, Jerry ve Philip James. "Management Enforced Job Change and Employee Perceptions of the Psychological Contract", **Employee Relations**, Vol.19, No.3, 1997, ss.222-247.

Hausknecht, John P., Julianne Rodda ve Michael J. Howard. "Targeted Employee Retention: Performance Based And Job-Related Differences in Reported Reasons for Staying", **Human Resource Management**. Vol. 48, No. 2, 2009, ss.269–288.

Hay, Michael. "Strategies for Survival in the War of Talent," **Career Development International**. Vol.7, No.1, February, 2002, ss.52-55.

Hellman, Chan, M. Dale, R. Fuqua ve Jody Worley. "A Reliability Generalization Study on The Survey of Perceived Organizational Support: The Effects

of Mean Age and Number of Items on Score Reliability”, **Educational and Psychological Measurement**. Vol.66, No.4, 2006, ss.631-642.

Hiltrop, Jean M. “Managing the Changing Psychological Contract”, **Employee Relations**. Vol.18, No.1, 1996, ss.36-49.

Hiltrop, Jean-Marie. “The Quest For The Best: Human Resources Practices To Attract And Retain Talent” **European Management Journal**. Vol.17, No.4, 1999, ss.422-430.

Ho, Violet T. ve Dejun Tony Kong. “Exploring the Signaling Function of Idiosyncratic Deals and Their Interaction”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. Vol.131, 2015, ss.149–161

Hobikoğlu, Elif Haykır. “Entelektüel Sermayenin Önemi, Sınıflandırılması ve Ölçme Yöntemleri: Kuramsal Bir Çerçeve” **Sosyal Bilimler Dergisi**. Sayı.1, 2011, ss.86-99.

Hornung, Severin, Denise M. Rousseau, Jürgen Glaser, Peter Angerer ve Matthias Weigl. “Beyond top-down and bottom-up work redesign: Customizing job content through idiosyncratic deals”, **Journal of Organizational Behavior**. Vol. No.31, 2010, ss.187–215.

Hornung, Severin, Denise M. Rousseau ve Jürgen Glaser. “Creating Flexible Work Arrangements Through Idiosyncratic Deals”, **Journal of Applied Psychology**. Vol.93, No.3, 2008, ss.655–664.

Hornung, Severin, Denise M. Rousseau ve Jürgen Glaser. “Why Supervisors Make .Idiosyncratic Deals: Antecedents and Outcomes of I-deals from a Managerial Perspective”, **Journal of Managerial Psychology**. Vol.24, No.8, 2009, ss.738 – 764.

Hornung, Severin, Jürgen Glaser, Denise M. Rousseau, Peter Angerer ve Matthias Weigl. “Employee-Oriented Leadership And Quality Of Working Life: Mediating Roles Of Idiosyncratic Deals”, **Psychological Reports**. Vol.108, No.1, 2011, ss.59-74.

Hornung, Severin, Denise M. Rousseau, Matthias Weigl, Andreas Müller ve Jürgen Glaser. “Redesigning Work Through İdiosyncratic Deals”, **Journal of Work and Organizational Psychology**. Vol.23, No.4, 2013, ss.608-626.

Huselid, Mark A., Richard W. Beatty ve Brian E. Becker. “Birinci Sınıf Oyuncular mı, Birinci Sınıf Konumlar mı?”, **Harvard Business Review**. Sayı.552, 2008, ss.31-38.

Karataş, Abdullah ve Selen Doğan, “Örgütsel Etiğin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Sayı.37, Ocak-Haziran 2011, ss.1-40.

Keçecioğlu, Tamer. “İnsan Kaynakları Yönetiminin Değer ve Yapabilirlik Yaratması Üzerine: Vizyondan Eyleme”, **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. Cilt.24, Sayı.1, Ağustos 2008, ss.245-257.

Kocabacak, Ayşe. “Yeni Çalışanları İşletmede Tutmanın Yolu: Çalışan Oryantasyonu, Perakendecilik Sektöründe Çalışan Oryantasyonu Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Çalışma”, **Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**. Sayı.20, 2010, ss.17-34.

Kyndt, Eva., Filip Dochy, Maya Michielsen ve Bastiaan Moeyaert. “Employee Retention: Organisational and Personal Perspectives”, **Vocations and Learning**. Vol.2, No.3, November 2009, ss.195-215.

Marancı, Bülent. “Yetenekli Elemanı Elde Tutmanın Yolları”, **Bilişim Dergisi**. Cilt.40, Sayı.141, Ocak 2012, ss.28-33.

Maxwell, Gill. Leith Rankine, Sheena Bell ve Anna MacVicar. “The Incidence and Impact of Flexible Working Arrangements in Smaller Businesses”, **Employee Relations**. Vol.29, Cilt.2, 2007, ss.138-161.

McCauley, Cindy ve Michael Wakefield. “**Talent Management** in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop, and Keep its Strongest Workers”, **Journal for Quality & Participation**. Vol.29 No.4, Winter 2006, ss.4-7.

McDonald, David J ve Peter J. Makin. “The Psychological Contract, Organisational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff”, **Leadership & Organization Development Journal**. Vol.21, No.2, 2000, ss.84-91.

Mucha, Rochelle Turoff. “The Art and Science of Talent Management”, **Organization Development Journal**. Vol.22, No.4, 2004, ss.96-100.

Ng, Thomas W.H. ve Daniel C. Feldman. “Idiosyncratic Deals and Organizational Commitment”, **Journal of Vocational Behavior**. Vol.76, 2010, ss.419-427.

Özdevecioğlu, Mahmut. □”Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. Cilt.18, Sayı.2, 2003, ss.113-130.

Özkul, Fatma Ulucan ve Zehra Özdemir. “Çalışan Hilelerinin Önlenmesinde Proaktif Yaklaşımlar: Kurumsal işletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerine Nitel Bir Araştırma”, **Öneri Dergisi**. Cilt.10, Sayı.40, 2013, ss.75-89.

Peliş, Elbeyi ve Yüksel Öztürk. “Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Doyum Düzeyleri: Sayfiye Şehir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**. Cilt.2, Sayı.1, 2010, ss.43-72.

Piansoongnern, Opas ve Diğerleri. "Talent Management In Thai Cement Companies: A Study Of Strategies And Factors Influencing Employee Engagement" **African Journal of Business Management**. Vol.5, No.5, 2011, ss.1578-1583.

Ramlall, Sunil. "A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations", **The Journal of American Academy of Business**. Vol.5, No. 1&2, 2004, ss.52-65.

Rosen, Christopher C., Daniel J. Slater, Chu-Hsiang Chang ve Russell E. Johnson. "Let's Make a Deal: Development and Validation of the Ex Post I-Deals Scale", **Journal of Management**. Vol.39, No.3, January 2011, ss.709-741.

Rosen, Christopher, Daniel J. Slater, Trevor King ve Aimee King. "Measuring Idiosyncratic Work Arrangements: Development and Validation of the Ex-Post I-deals Scale", **Academy of Management Annual Meeting Proceedings**. 2008, ss.1-5.

Rousseau, Denise M. "Idiosyncratic deals: Flexibility Versus Fairness?", **Organizational Dynamics**. Vol.29, No.4, 2001, ss.260-273.

Rousseau, Denise M. "Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate", *Academy of Management Perspectives*. Vol.18, No.1, February 2004, ss.120-127.

Rousseau, Denise M. "Extending The Psychology Of The Psychological Contract", **Journal of Management Inquiry**. Vol.12, 2003, ss.229-238.

Rousseau, Denise M., Severin Hornung ve Tai G. Kim. "Idiosyncratic Deals: Testing Propositions on Timing, Content and the Employment Relationship", **Journal of Vocational Behavior**. Vol.74, 2009, ss.338-348.

Rousseau, Denise M., Violet T. Ho ve Jerald Greenberg. "I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships", **Academy of Management Review**. Vol.31, No.4, 2006, ss.977-994.

Samuel, Michael O. ve Crispin Chipunza. "Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea", **African Journal of Business Management**. Vol.3, No.8, (Eylül, 2009), s.410-415.

Singh, Satvir. "Idiosyncratic Deals to Employee Outcomes: Mediating Role of Social Exchange Relationships and Social Comparison and Moderating Role of Unit Climate", **ETD Collection for University of Texas**. 2014.

Stamper, Christiana L ve Mark C. Johlke. "The Impact of Perceived Organizational Support on The Relationship Between Boundary Spanner Role Stress and Work Outcomes", **Journal of Management**. Vol.29, No.4, 2003, ss.569-588.

Steinmetz, Stephanie, Daniel H de Vries ve Kea G Tijdens. "Should I Stay or Should I Go? The Impact of Working Time and Wages on Retention in The Health Workforce", **Steinmetz et al. Human Resources for Health**. 2014, ss.12-23.

Taştan, Seçil. “İnsan Kaynakları Performans Kriterleri”, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. Cilt .4, Sayı.2, Sıra.5, No.52, 2002.

Tınar, Mustafa Yaşar. “İş Davranışlarını Açıklama Yeterliliği Açısından Güdülenme Kuramları”, **Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt.3, Sayı.2, 1988, ss.1-20.

Tremblay, Michel. Bruno Sire, ve Annie Pelchat, “A Study of The Determinants and Impact Of Flexibility on Employee Benefit Satisfaction”, **Human Relations**. Vol.51, No.5, 1998, s.667-688.

Turnley, William H. ve Daniel C. Feldman. “The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect”, **Human Relations**. Vol.52, No.7, 1999, ss.895-922.

Turunç, Ömer ve Mazlum Çelik. “Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. Cilt.17, Sayı.2, 2010, ss.183-206.

Vidarthi, Prajya R., Anjali Chaudhry, Smriti Anand ve Robert C. Liden. “Flexibility I-Deals: How Much Is Ideal?”, **Journal of Managerial Psychology**. Vol.29. No.3, 2014, ss.246-265.

Williams, Julian Gould ve Fiona Davies. “Using Social Exchange Theory to Predict the Effects of HRM Practice on Employee Outcomes: An Analysis of Public Sector Workers”, **Public Management Review**. Vol.7, No.1, March 2005, ss.1-24.

Yang, Jen-Te, Chin-Sheng Wan ve Yi-Jui Fu. “Qualitative Examination of Employee Turnover and Retention Strategies in International Tourist Hotels in Taiwan”, **International Journal of Hospitality Management**. Vol.31, 2012, ss.837– 848.

Yavan, Öznur. “Hüner Yönetimi”, **Kamu-İş Dergisi**. Cilt.12, Sayı.2, 2012, ss.75-77.

Tezler

Ceylan, Nevin. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama” **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Önderoğlu, Seçil. “Örgütsel Adalet Algısı, İş Aile Çatışması ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar” **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.

Mimaroğlu, Hande. “Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum Ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

Kılıç, Esra. “İş Tatmini ve İş Rotasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine İlişkin Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

Şermet, Cahide Meltem. “İnsan Kaynaklarında İş Rotasyonu Tekniği ve Bir Uygulama”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.

Öğır, Can Burak. “İnsan Kaynaklarında Çalışan Memnuniyeti ve Bir Örnek Olay”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.

Yıldız, Selin. “İşletmelerde Performans Değerleme ve Bir Araştırma Örneği”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.

Çabukel, Reyhan. “Çalışan Memnuniyeti Analizleri”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

Çayan, Dicle. “Yetenek Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri ve Niğde Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.

Erkoç, İdil Çağıl. Algılanan Örgütsel Destek Ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Öz Yeterlilik Faktörünün Düzenleyici Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015.

Diğer Kaynaklar

2000 Yılında 2.700 İlanla Yola Çıktık. (t.y.).
<https://www.sahibinden.com/kurumsal/hakkimizda/> (10 Haziran 2016).

Arat, Melih. “İşten Atılmamanın Püf Noktaları”, **Milliyet**. 29 Nisan 2001,
<http://www.milliyet.com.tr/2001/04/29/isyasami/ais.html> (19 Haziran 2016).

Bevan, Stephen ve Diğerleri, “Family Friendly Employment: The Business Case”, **Institute for Employment Studies Research Brief**, Department for Education and Employment, London: 1999.

Boyner Grup. Morhipo’nun Yetenek Yönetimi, <http://boynergrup.com/morhiponun-yetenek-yonetimi/> (17 Haziran 2016)

Çalışan Anne Esnek Çalışma İstiyor. 2014. <http://www.kariyer.net/ik-blog/calisan-anne-esnek-calisma-istiyor/> (22 Nisan 2016).

Çalışkan, Eda. “Kişiyi Has (İdiosinkratik) Anlaşmalar ve İşe Tutkunluk Arasındaki İlişkide İş Özyeterliliğinin Rolü”, 1. **Örgütsel Davranış Kongresi**. Sakarya:Sakarya Üniversitesi, Kasım 2013, s.295-302.

Esnek Yan Haklarla Çalışana Seçim Fırsatı Tanınıyor. 2015. <http://www.kariyer.net/ik-blog/esnek-yan-haklarla-calisana-secim-firsati-taniniyor/> (13 Mart 2016).

Milli Eğitim Bakanlığı. “**Bilişim Teknolojileri Kodlamaya Hazırlık**”, Ankara, 2011.

Mobil çalışan yöneticilere göre “mobil çalışma” özgürlük değil. 2015. <http://www.marketingturkiye.com.tr/haber/mobil-calisan-yoneticilere-gore-mobil-calisma-ozgurluk-degil> (12 Haziran 2016).

Mobil Çalışma Özgürlük mü Yoksa?. 2015. <http://www.barem.com.tr/mobil-calisma-ozgurluk-mu-yoksa/> (14 Haziran 2016).

ÖZÇELİK, Burcu. “İyi Elemanı Elde Tutmanın Yolları” **Hürriyet İK**. 5 Eylül 2010.

ÖZÇELİK, Burcu. “Yeteneği Yönetmek Yetenek İster” **Hürriyet İK**. 19 Mart 2012.

Pepsico İnsan Kaynakları. (t.y.) <http://www.pepsico.com.tr/careers/path/> (14 Haziran).

Pepsico’da Çalışmanın Avantajları. (t.y.). <http://www.pepsicojobs.com/tr-tr/pepsico'da-%C3%A7al%C4%B1%C5%9Fman%C4%B1n-avantajlar%C4%B1> (18 Haziran 2016).

PepsiCo’da yan haklara özgürlük geldi. 2014. <http://www.kariyer.net/ik-blog/pepsicoda-yan-haklara-ozgurluk-geldi/> (02 Nisan 2016).

Peryön ve Towers Watson. **Çalışan Devir Oranı Araştırması İşgücü Analitikleri**. İstanbul, Haziran 2015.

Profesyoneller Esnek Çalışma İstiyor. 2014. <http://www.sabah.com.tr/iste-insan/2014/02/23/profesyoneller-esnek-calisma-istiyor> (26 Ağustos 2016).

Rofcanin, Yasin ve Mine Afacan Fındıklı. “Kişiyi Özgü Anlaşmalar Ve Çalışan Çıktıları: Pozitif Duyguların Aracı Rolü”, **2.Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı**. Melikşah Üniversitesi, 2014, ss.35-38.

Sümer, Canan. “İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinliği Olarak Örgütsel Kariyer Planlama Ve Geliştirme”, **Türk Psikoloji Bülteni**. 1999, http://www.psikolog.org.tr/bulten/yazilar/09_kariyerp.htm

Şencan, Hüner. “Psikoteknik ve Uygulama Alanları” <http://www.abuyum.com/psikoteknik-ve-uygulama-alanlari-hk-makale/118/Page.aspx> (10 Şubat 2016).

Tekinay, N. Aslı. “En Değerliler Nasıl Bulunur?”, <http://www.capital.com.tr/yonetim/insan-kaynaklari/en-degerliler-nasil-bulunur-haberdetay-3289> (1 Mayıs 2005).

Türk Telekom. Yetenek Yönetimi, <https://www.turktelekomkariyer.com/kariyer-ve-gelisim/yetenek-yonetimi.aspx> (17 Haziran 2016)

Turkcell. Daha Fazla Kariyer, <http://www.turkcell.com.tr/tr/hakkimizda/insan-kaynaklari/daha-fazla-kariyer> (10 Temmuz 2016).

TÜBİSAD. **Bilgi ve İletişim Teknolojileri Sektörü 2015 Pazar Verileri**. İstanbul, Mayıs 2016.

Türk Dil Kurumu, **Güncel Türkçe Sözlüğü**. http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_bilimsanat&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5766b8d6d3ca45.36865831 (04 Ocak 2016).

Türk Dil Kurumu, **Bilim ve Sanat Terimleri Sözlüğü**. http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_bilimsanat&view=bilimsanat&kategoriget=terim&kelimeget=idiosinkratik&hngget=md

Türsen, Deniz. “Ofisler Yaşam Alanına Döndü”, **Hürriyet İK**. 22 Mayıs 2015, <http://www.hurriyet.com.tr/ofisler-yasam-alanina-dondu-29079269> (13 Haziran 2016).

Yan Haklar Aileye Kayıyor. 2004. <http://www.capital.com.tr/yonetim/insan-kaynaklari/yan-haklar-aileye-kayiyor-haberdetay-734> (18 Mart 2016).

Yan Haklar Kurtaracak. 2015. <http://www.capital.com.tr/arastirmalar/yan-haklar-kurtaracak-haberdetay-12025> (4 Eylül 2016).

Yılmaz, Murat. “80/20 Kuralı”, *Türk Kütüphaneciliği Dergisi*, 2005, Cilt.19, Sayı.3, <http://www.tk.org.tr/index.php/TK/article/view/122/120> (19 Haziran 2016).