

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**İŞLETMELERDE YETENEK YÖNETİMİ
UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE
ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

HASAN AKAR

İSTANBUL, 2018

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**İŞLETMELERDE YETENEK YÖNETİMİ
UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE
ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

HASAN AKAR

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Umut Eroğlu

İSTANBUL, 2018

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Tezin Adı: İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Performansına Etkisi
Öğrencinin Adı Soyadı: Hasan Akar
Tez Savunma Tarihi:

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

İmza
Ünvan, Ad ve SOYADI
Enstitü Müdürü

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

İmza
Ünvan, Adı ve SOYADI
Program Koordinatörü

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

Jüri Üyeleri

İmzalar

Tez Danışmanı
Ünvan, Adı ve SOYADI

Ek Danışman
Ünvan, Adı ve SOYADI

Üye
Ünvan, Adı ve SOYADI

Üye
Ünvan, Adı ve SOYADI

TEŞEKKÜR

Çalışmanın en başından en sonuna kadar beni hiç yalnız bırakmayan, yapıcı yaklaşımı, yol gösterişi ile çalışmaya ışık tutan, çalışmayı bir yüksek lisans tezinin çok ötesine taşıyan ve profesyonel hayat ile bağlantılarını kurarak beni aydınlatan, değerli hocam tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Umut Eroğlu hocama teőekkürü bir borç bilirim.

Hayatımdaki en büyük desteğim, her tökezlediğimde elimden tutan, her zorlukta beni ayağa kaldıran, varlığından güç aldığım, bütün hayatının merkezine beni alan, ömrü boyunca iki kişiilik çalışarak bana daha iyi imkânlar sağlamaya çalışan, canım babam Mehmet Akar'a minnet ve teőekkürlerimi sunarım.

Benim üzüntülerime benden daha fazla üzülen, benim mutluluklarıma benden daha fazla sevinen, gecesiyle gündüzüyle tüm hayatını bana adayan, dünyadaki her şeyin önüne beni koyan, desteğini benden hiç esirgemeyen, bitmek bilmeyen tarifsiz sevgisiyle beni sarıp sarmalayan, fedakârlığın dünyadaki vücut bulmuş hali canım annem, Asiye Akar'a minnet ve teőekkürlerimi sunarım.

Desteğini, sevgisini, aşkını her zaman kalbimde hissettiğim, özel hayatımın ve profesyonel hayatımın mimarı, aklımdan geçeni gözlerimden okuyan, içimdeki çocuğu ayakta tutan kadın, tek sığınağım, arkamdaki güç, hayat arkadaşım, elmanın diğer yarısı, biricik eşiim Elif Akar'a teşekkür ederim.

Bu sürecin başında aramızda olmayan ancak sonrasında bütün süreci annesinin karnından izleyen, hayatımın en güzel hediyesi, dünyaya geldiğinde bize yaşattığı tarifsiz mutluluk için canım oğlum Mete Akar'a teşekkür ederim.

ÖZET

İŞLETMELERDE YETENEK YÖNETİM UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ

Hasan Akar

İşletme Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Umut Eroğlu

Mayıs 2018, 89 Sayfa

Günümüzde bilgi çağına geçişle birlikte işletmelerin en önemli kaynağı sahip oldukları insan kaynakları olmaya başlamıştır. İşletmeler küreselleşen ve rekabetin en üst seviyeye çıktığı bu ortamda pazar paylarını arttırmak ya da ayakta kalabilmek için yetenekli çalışanlara sahip olmaları gerektiğini fark etmişlerdir. Son yıllarda stratejik insan kaynakları uygulamalarının en önde geleni yetenek yönetimi uygulamalarını olmuştur.

Çalışmanın amacı; otomotiv sektöründe yer alan bir ana sanayi ve bir yan sanayi şirketindeki yetenek yönetimi uygulamalarının etkinliğini ölçülmesi, çalışan performansı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesidir. Araştırmada toplam 5 bölüm ve 60 sorudan oluşan bir anket 200 beyaz yakalı çalışana dağıtılmış ve 156 adet anket geri toplanarak ve değerlendirilmiştir.

Çalışma sonucunda yetenek yönetimi uygulamaları ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki tespit edilirken, devam bağlılığı arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bunlara ek olarak yetenek yönetimi uygulamalarının soyut boyutu ile duygusal bağlılık arasında; somut boyut ile de normatif bağlılık arasında pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: yetenek yönetimi, çalışan performansı, örgütsel bağlılık

ABSTRACT

EFFECTS OF TALENT MANAGEMENT PRACTICES ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND EMPLOYEE PERFORMANCE

Hasan Akar

Business Administration Master Program

Thesis Supervisor: Asst. Prof. Umut Eroğlu

May 2018, 89 pages

With the transition to the information age, the most important source of companies has become their human resources. Companies have realized that they must have talented employees in order to increase their market share or survive where globalization and competition are at highest level. In recent years, talent management practices have been the most prominent of strategic human resources practices.

Purpose of this study is; measuring the effectiveness of talent management practices in a main industry and a subsidiary industry company in the automotive sector, and examining the relationship between employee performance and organizational commitment. A survey consist of 5 sections and 60 questions were distributed to 200 white-collar employees and 156 questionnaires were collected and evaluated.

As a result, a positive and significant relationship was found between talent management practices and employee performance, where a negative and significant relationship was found between continuity commitment. A positive relationship was found between the abstract talent management and emotional commitment; also between the concrete talent management and the normative commitment.

Keywords: talent management, employee performance, organizational commitment

İÇİNDEKİLER

TABLolar	x
ŞEKİLLER	xii
KISALTMALAR	xiii
1. GİRİŞ	1
2. LİTERATÜR TARAMASI	3
2.1 YETENEK KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ	3
2.1.1 Yetenek Kavramı	3
2.1.2 Yetenek Kavramının Tarihsel Gelişim Süreci	5
2.1.3 Yetenek Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi	8
2.1.3.1 Yetenek ve yetkinlik ilişkisi	8
2.1.3.2 Yetenek ve beceri ilişkisi	9
2.1.3.3 Yetenek ve potansiyel ilişkisi	9
2.1.4 Yetenek Modelleri	10
2.1.4.1 Gagne'nin üstün yeteneklilik modeli	10
2.1.4.2 Renzulli'nin üstün yeteneklilik modeli	11
2.1.4.3 Sternberg'in üstün yeteneklilik modeli	12
2.2 YETENEK YÖNETİMİ	13
2.2.1 Yetenek Yönetimin Tanımı ve Önemi	15
2.2.2 Yetenek Savaşları Olgusu ve Yetenek Yönetiminin Ortaya Çıkışı	16
2.2.3 Yetenek Yönetiminin Ortaya Çıkmasındaki Faktörler	20
2.2.3.1 Bilginin ve bilişim teknolojilerinin artan önemi	20
2.2.3.2 Rekabet ve küreselleşme	22
2.2.3.3 Değişen işgücü profili ve hareketliliği	23
2.2.3.4 Çalışanların değişen demografik özellikleri	24

2.2.3.5 Entelektüel sermayenin artan önemi	26
2.2.4 Yetenek Yönetiminin İşletmeler Açısından Önemi ve Yararları	26
2.2.5 Yetenek Yönetimi ile İlgili Sorumluluklarının Dağıtımı.....	28
2.2.5.1 Tepe yönetimin sorumluluğu.....	28
2.2.5.2 İnsan kaynakları biriminin sorumluluğu.....	30
2.2.5.3 Orta kademe yöneticilerin sorumluluğu	31
2.2.6 Yetenek Yönetim Süreci.....	32
2.2.6.1 Kilit pozisyonların belirlenmesi	33
2.2.6.2 Gerekli yetkinliklerin saptanması.....	34
2.2.6.3 Yetenekli çalışanların tespit edilmesi ve sınıflandırılması.....	35
2.2.6.4 Yetenekli çalışanları çekmek	35
2.2.6.5 Yetenekli çalışanları seçme ve yerleştirme.....	36
2.2.6.6 Yetenekli çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi.....	38
2.2.6.7 Yetenekli çalışanları elde tutma	39
2.2.6.8 Performans değerlendirme ve ödüllendirme	40
2.3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	41
2.3.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı	41
2.3.2 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	42
2.3.2.1 Kişisel faktörler	42
2.3.2.2 Örgütsel faktörler	43
2.3.2.3 Örgüt dışı faktörler	45
2.3.3 Örgütsel Bağlılığın Boyutları.....	45
2.3.3.1 Duygusal bağlılık	48
2.3.3.2 Devam bağlılığı	49
2.3.3.3 Normatif bağlılık	49
2.3.4 Örgüte Bağlılığın Sonuçları	50

2.3.4.1 Örgütsel vatandaşlık	50
2.3.4.2 Çalışan performansı	51
2.3.4.3 Azalan iş gücü devir oranı ile işten ayrılma niyeti	51
2.3.5 Örgütsel Bağlılık ve Yetenek Yönetimi İlişkisi	52
2.4 ÇALIŞAN PERFORMANSI	54
2.4.1 Performans Kavramı	55
2.4.2 Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler	56
2.4.2.1 İş tatmini	56
2.4.2.2 Stres	57
2.4.2.3 Motivasyon	58
2.4.3 Performans Yönetimi	59
2.4.4 Performans Değerlendirme Kavramı	59
2.4.5 Yetenek Yönetimi ve Çalışan Performansı İlişkisi	60
3. VERİ VE YÖNTEM	62
3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI	62
3.2 ANKET FORMU VE ÖLÇEKLER	62
3.2.1 Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği	63
3.2.2 Görev ve Bağlamsal Performans Ölçeği	63
3.2.3 Örgütsel Bağlılık Ölçeği	64
3.3 ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEM	64
3.4 VERİ ANALİZ YÖNTEMİ	65
3.5 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	66
3.6 ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ	66
4. BULGULAR	69
4.1 ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ İLE İLGİLİ BULGULAR	69
4.2 FAKTÖR VE GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ	71

4.2.1 Faktör Analizleri.....	71
4.2.2 Güvenilirlik Analizi	76
4.3 TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER VE KORELASYON ANALİZİ	77
4.4 HİPOTEZ TESTLERİ.....	79
5. SONUÇ.....	85
KAYNAKÇA	90
EKLER.....	105



TABLULAR

Tablo 2. 1: Yetenek (talent) tanımı	4
Tablo 2. 2: Yeni ve eski iş dünyası gerçeklikleri	19
Tablo 4. 1: Katılımcıların cinsiyete göre dağılımları	69
Tablo 4. 2: Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımları	70
Tablo 4. 3: Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımları	70
Tablo 4. 4: Katılımcıların çalışma sürelerine göre dağılımı	71
Tablo 4. 5: Katılımcıların pozisyonlarına göre dağılımları.....	71
Tablo 4. 6: Yetenek yönetimi ölçeğine ait KMO ve Bartlett test sonuçları.....	72
Tablo 4. 7: Yetenek yönetimi ölçeği faktör analizi ve faktör yükleri	72
Tablo 4. 8: Çalışan performansı ölçeğine ait KMO ve Bartlett test sonuçları	73
Tablo 4. 9: Çalışan performansı ölçeği faktör analizi ve faktör yükleri	74
Tablo 4. 10: Örgütsel bağlılık ölçeğine ait KMO ve Bartlett test sonuçları	75
Tablo 4. 11: Örgütsel bağlılık ölçeği faktör analizi ve faktör yükleri.....	75
Tablo 4. 12: Değişkenlere ait güvenilirlik analizi	77
Tablo 4. 13: Alt boyutlara ait tanımlayıcı istatistikler	77
Tablo 4. 14: Alt boyutlara ait korelasyon analizi sonuçları	78
Tablo 4. 15: Yetenek yönetimi ile görev performansı arasındaki ilişkiye ait regresyon analizi sonuçları	79
Tablo 4. 16: Yetenek yönetimi ile bağlamsal performans arasındaki ilişkiye ait regresyon analizi sonuçları.....	80
Tablo 4. 17: Yetenek yönetimi ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye ait regresyon analizi sonuçları	81
Tablo 4. 18: Yetenek yönetimi ile devam bağlılığı arasındaki ilişkiye ait regresyon analizi sonuçları	81
Tablo 4. 19: Yetenek yönetimi ile normatif bağlılık arasındaki ilişkiye ait regresyon analizi sonuçları	82
Tablo 4. 20: Örgütsel bağlılık ile görev performansı arasındaki ilişkiye ait regresyon analizi sonuçları	83
Tablo 4. 21: Örgütsel bağlılık ile bağlamsal performans arasındaki ilişkiye ait regresyon analizi sonuçları	83

Tablo 4. 22: Hipotezlerin kabul ve red durumları..... 84



ŞEKİLLER

Şekil 2. 1: Gagne'nin üstün yeteneklilik modeli.....	11
Şekil 2. 2: Renzulli'nin üç halka üstün yeteneklilik modeli	12
Şekil 2. 3: Sternberg'in üstün yeteneklilik modeli.....	13
Şekil 2. 4: Tepe yönetimin yetenek yönetimi ile ilgili sorumlulukları	30
Şekil 2. 5: Yetenek yönetimine geçiş süreci	33
Şekil 2. 6: Yetenek yönetimi yaklaşımı ile işe alım kanalları.....	38
Şekil 2. 7: Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması	46
Şekil 2. 8: Üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli	47
Şekil 3. 1: Araştırma modeli	67

KISALTMALAR

- ABD : Amerika Birleşik Devletleri
ROI : Return on Investment
ROA : Return on Assets
ROT : Return on Talent
KMO : Kaiser-Meyer-Olkin testi



1. GİRİŞ

İnsan kaynakları kavramı, 18. yüzyılda İngiltere’de ortaya çıkan ve ardından batı Avrupa, Amerika ve Japonya’ya sıçrayan endüstri devrimi sonrasında git gide önem kazanmakla birlikte belki de hiçbir zaman son yıllardaki kadar önemli bir konu olarak görülmemiştir. Günümüzde teknolojinin hızla ilerlemesi, otomasyon teknolojilerinin git gide gelişmesi, bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler bilgi toplumuna hızlı bir geçiş sağlamıştır. Ulaşım imkânlarının kolaylaşması ile birlikte yurt dışı pazarlara girişler yaygınlaşmış ve şirketler kendilerini acımasız bir rekabet piyasasının içerisinde bulmuşlardır. Günümüz rekabet piyasası ve dinamik ekonomik koşulları içerisinde ayakta kalmak isteyen şirketler en önemli kaynaklarından birinin kendi yetişmiş insan kaynakları olduğunun farkına varmış ve kendi insan kaynakları üzerinde çalışmaları yoğunlaştırmıştır.

Günümüzde pazar payını ve karlılığını arttırmak, stratejik şirket hedeflerine ulaşmak isteyen şirketlerin yetenekli insan kaynaklarını bulma ve kendi bünyelerine katma arayışları artık bir yarıştan ziyade yetenek için bir “savaş” şeklinde nitelendirilmektedir. 1997 yılında McKinsey Quarterly tarafından yapılan “Yetenek Savaşları” (*War for Talent*) yetenek yönetimi konusuna dikkat çeken ve dünya çapında ses getiren önemli bir çalışma olarak öne çıkmaktadır (Michaels ve diğ. 2001). Organizasyonların üst seviyelerinde uyum sağlama, yüksek belirsizlik ortamlarında hızlı şekilde karar verebilme ve değişiklikler yaparak yönlendirme çok kritiktir. Bu yüzden daha iyi bir yetenek, mücadele etmeye değer (Chambers ve diğ. 2007). Geleneksel insan kaynakları yöntemlerinin ihtiyacı karşılayamadığı bu noktada “Yetenek Yönetimi” olarak adlandırılan ve stratejik insan kaynakları uygulamaları kapsamında yeni bir yönetim bakış açısının ortaya çıkmasına sebep olmuştur.

Bu çalışmada öncelikle işletmelerde stratejik insan kaynakları yaklaşımı olarak ortaya çıkan, yüksek potansiyelli çalışanları şirkete kazandırmayı, onları şirkette tutmayı ve onları şirketin üst yönetimine taşımayı hedefleyen yetenek yönetim sistemini ve bu sistemin örgütsel bağlılık ve çalışan performansına etkisi incelenecektir.

Bu bağlamda çalışmanın giriş bölümünü takip eden ikinci bölümünde literatür taraması kapsamında yetenek kavramı, yetenek kavramının tarihsel gelişim süreci ve iş yaşamına nasıl girdiğine değinilecektir. Yetenek kavramının benzer kavramlar ile ilişkisi ele alınacak olup, yetenek modelleri üzerinde durulacaktır. Yetenek yönetimini ortaya çıkaran faktörlere değinilerek, şirketler açısından yetenek yönetiminin önemi incelenecektir. Yetenek yönetimi ile ilgili yetki ve sorumluluklara değinilerek yetenek yönetim süreci adım adım açıklanacaktır. Örgütsel bağlılık kavramı ve önemi ile örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler incelenecektir. Örgütsel bağlılığın boyutlarına değinilerek örgütsel bağlılık ve yetenek yönetimi süreci arasındaki ilişki açıklanacaktır. Bu konulara ek olarak çalışan performansı kavramı ele alınacak olup çalışan performansını etkileyen faktörler incelenecektir. Yetenek yönetimi süreci ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye değinilip performans yönetimi konusu üzerinde durulacaktır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde yetenek yönetimi sisteminin çalışan performansı ve örgütsel bağlılığa etkisi, Bursa ilinde otomotiv ve otomotiv yan sanayi iş kollarında faaliyet gösteren uluslararası iki şirkette yapılan anket çalışması ile paylaşılacaktır. Çalışmanın dördüncü bölümünde de yapılan anket çalışmalarından elde edilen bulgular paylaşılacaktır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1 YETENEK KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ

Bu bölümde yeteneğin tanımı ve yetenek kavramı detaylı şekilde incelenecek olup yetenek kavramının tarihsel süreç boyunca geçirdiği değişimlere değinilecektir. Yetenek kavramının iş yaşamına girişi ve benzer kavramlarla ilişkileri açıklanacaktır. Ek olarak şu ana kadar ortaya konulmuş olan yetenek modellerine değinilecektir.

2.1.1 Yetenek Kavramı

Literatür incelendiğinde yetenek kelimesinin tarihsel gelişim süreci içerisinde farklı anlamlarda kullanıldığı ve sürekli bir dönüşüm içerisinde olduğu görülmektedir. Günümüzde de bu değişim sürecinin devam edeceği açıktır. Yetenek kavramı işletme açısından incelendiğine göre yetenek kavramını Türkçe ve İngilizce olmak üzere iki farklı şekilde incelemek faydalı olacaktır.

Türk Dil Kurumu yetenek kavramını dört farklı şekilde tanımlamıştır. Yapılan ilk tanımda yetenek; “Bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, kabiliyet, istidat” olarak tanımlanmış, ikinci tanımda “Bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite” olarak tanımlanmıştır. Türk Dil Kurumu eğitim bilimleri açısından yetenek kavramını tanımlamak istediğinde ise “Kişinin kalıtıma dayanan ve öğrenmesini çerçeveleyen sınır” olarak tanımlarken, eğitim bilimleri açısından ikinci bir tanım olarak “Dışarıdan gelen etkiyi alabilme gücü” şeklinde tanımlamıştır.¹

Atlı (2012)'ya göre yetenek; “yüksek potansiyel sahibi, engin bilgisi ve becerisi olan, değişimleri yönetebilecek, değer yaratarak kurumu geliştirebilecek kişilerdir. Diğer bir ifadeyle çalışan sahip olduğu bilgi ve beceriler ile işverene katkısı nedeniyle değerli olan çalışandır”. Akar (2012) yeteneği “Kişinin düşünme, hissetme davranma kalitesini belirleyen, davranışa dönüşerek üretken uygulamalara yansıyan, kişiyi ustalık düzeyine ulaştıran, potansiyelini oluşturan, performans ve başarısına yansıyan yüksek kabiliyetler bütünü, doğuştan gelen güç” olarak tanımlamaktadır. Bir diğer çalışmada ise Altınöz (2009) yeteneği “bireyin potansiyel olarak herhangi bir konuda neleri daha iyi

¹ <http://www.tdk.gov.tr/> [erişim tarihi 20 Kasım 2016].

yapabileceği konusundaki becerileri; iletişim yeteneği, ikna yeteneği, algılama yeteneği ve benzerleri” şeklinde tanımlamıştır.

İngilizce kaynaklara bakıldığında Türkçe “yetenek” kavramını karşılayan üç farklı tanım kullanılmaktadır. Bunlardan ilki “*Giftedness*” terimidir. Türkçeye en anlaşılabilir şekilde “üstün yeteneklilik” olarak çevrilebilecek olan *Giftedness* terimi, asıl olarak kişinin herhangi bir eğitim ya da öğretim sürecinden geçmeden, kendisine doğuştan bahşedilmiş ve tanrının bir hediyesi olarak isimlendirilebilecek yetenekleridir (Atlı 2010). Kişinin bir ya da birden fazla alanda beklenenin üzerinde bir potansiyele sahip olma ve yapılan işleri beklenen seviyeden yüksek bir verimle gerçekleştirme durumudur. Bu yüzden “*Giftedness*” yeteneğin genel alanları için kullanılır. Zihinsel, duygusal, motor yetenekleri, sayısal, sözel, güzel sanatlar yetenekleri, toplumu etkileyebilme ve yaratıcılık yetenekleri genel yetenekler olarak adlandırılabilir (Mc Pherson 1997, ss. 65-77).

“*Talent*” sözcüğü ise *Giftedness* sözcüğünden farklı olarak kendisine doğuştan bahşedilmiş ve tanrının bir hediyesi olarak isimlendirilebilecek yeteneklerin sistematik bir eğitim ve öğretim süreci sonrasında, çevresel etkenlerin ve içsel etkenlerin etkisiyle özel bir yetenek alanında ürüne dönüşmesi, gözlenebilir bir hüner, marifet olarak çevrilebilir. Başka bir deyişle “*Talent*” tanrı vergisi yeteneğin eğitim ve öğretim ile belirli bir yetenek alanında üstün performansa dönüşmesidir (Atlı 2010). Genellikle şiirsel anlatımlarda kullanılan akrostiş tekniğini kullanarak “TALENT” terimini *Triumph* (Başarı), *Ability* (Kabiliyet), *Leadership* (Liderlik), *Easiness* (Pratiklik), *New-fangled* (Yaratıcılık) ve *Time* (Zaman) olarak tanımlamıştır (Deb 2005, s. 19). Şekil 2.1’de verilmiştir.

Tablo 2. 1: Yetenek (talent) tanımı

T	⇒	Triumph (Başarı)
A	⇒	Ability (Kabiliyet)
L	⇒	Leadership (Liderlik)
E	⇒	Easiness (Pratiklik)
N	⇒	New-fangled (Yaratıcılık)
T	⇒	Time (Zaman)

Kaynak: Deb, T., 2005. *A Conceptual Approach to Strategic Talent Management*. New Delhi: Indus Publishing Company, s. 19 yararlanılarak tarafımdan hazırlanmıştır.

Gerek ülkemizdeki, gerek yurt dışındaki tanımlamalar ve yorumlar incelendiğinde yetenek kavramını konusunda temelde iki farklı görüşün hâkim olduğu görülmektedir. Birinci görüşte yeteneğin tanrı vergisi, doğuştan gelen bir güç, tanrının hediyesi, kişinin potansiyel gücü olarak tanımlanmıştır. Yetenek zaten doğuştan kişinin içindedir ve o kişi çevresindeki insanlara göre özeldir. IQ seviyesi yüksek, sayısal ya da sözel konulara doğuştan yatkın olan, 6 haneli sayıları hesap makinesi ya da kâğıt kalem olmadan çarpıp toplayabilen ya da herhangi bir müzik eğitimi almamış olmasına rağmen çok küçük yaşlarda müzik aleti çalabilen kişiler bu görüşü destekleyenlerin örnekleridir. İkinci görüş ise kişinin doğuştan gelen bazı yetenek ya da yatkınlıklarını inkâr etmemekle birlikte yeteneği, doğuştan gelen bu gücün sistematik bir eğitim ve öğretim ile belirli bazı yetenek alanlarında yüksek performansta çıktılar vermesi, organizasyona normal seviyenin üzerinde katkıda bulunması olarak tanımlamıştır. Doğuştan gelen ölçülebilir yetenekleri normal seviyede olan ancak sistematik bir eğitim öğretim ve doğru yönlendirme sonrasında işletmelerde, bilim ve güzel sanat alanlarında yüksek performans gösteren, buluşlara imza atan ve ödüller kazanan kişiler de bu görüşü destekleyenlerin örneklerini oluşturmaktadır.

2.1.2 Yetenek Kavramının Tarihsel Gelişim Süreci

Yetenek kavramının tarihçesi incelendiğinde yetenek kavramının çağlar boyunca toplumların ihtiyaçlarına ve zamanın gerekliliklerine göre değişim gösterdiği görülmektedir. Tarihin ilk çağlarında yetenek kavramı daha çok askeri amaçlar için kullanılmıştır. Üstün yetenek kavramı fiziksel özelliklere, dövüş sanatlarına olan yatkınlığına ve savaşlardaki liderlik özelliklerine bağlanmıştır. İlerleyen çağlarda ise üstün yetenek fiziksel özelliklerden çok zekâ ile ilişkilendirilmiştir. Bununla birlikte çağlar boyunca insanların ve toplumların hangi amaç ve hangi gereklilik için olursa olsun, içeriği ve kapsamı değişse de üstün yetenekli kişileri aramaktan vazgeçemedikleri görülmektedir (Deb 2005, s. 10-14)

Üstün yetenek kavramının işleyişine tarihte ilk kez Eski Sparta'da (M.Ö. 6. yy'da eski Yunanistan'ın güney kısımlarında bir bölge) rastlanmaktadır. Eski Sparta'da üstün yetenek, askeri alanda, erkek çocukların yedi yaşına vardıklarında dövüş ve savaş sanatıyla ilgili eğitime alınmasıyla değerlendirilmekteydi. O dönemde üstün yeteneklilik savaş becerileri ve liderlik ile eş değerdi. M.S. 618-907 yılları arasında eski Çin

İmparatorluğu'nda Tang Dynasty hanedanlığı döneminde de üstün yetenekli çocuklara ve gençlere yüksek değer verildiği görülmektedir. Üstün yetenekli çocuklar, yeteneklerinin değerlendirildiği ve işlendiği imparatorluk sarayına gönderilmekteydi (Budak 2008, s. 165).

Yetenekli insanlar ile ilgili olarak ilk sistematik yaklaşımın Platon tarafından oraya konulduğu görülmektedir. Platon "Devlet" adlı eserinin "metaller mitosunu" olarak bilinen bölümünde tanrı insanların mayasına altın, gümüş, tunç ve demir metallerini katmıştır. İnsanlar mayalarındaki bu metallere göre sınıflandırılmaktadır. Mayasına altın katılan sınıf geleceğin yöneticileri olan filozoflar; mayasına gümüş katılan sınıf savaşçılar, koruyucular ve seçkin sanatkârlar; mayasına tunç katılan sınıf esnaf, tüccar ve sanatkârlar; mayasına demir katılan sınıf ise işçiler ve kölelerden oluşmaktadır. Doğacak çocukların mayaları da ebeveynlerinin mayalarından oluşacaktır. Aralarında farklı mayada doğanlar olursa onlar da tespit edilip mayalarının ait olduğu sınıfa yerleştirileceklerdir. Platon mayasında altın olan üstün yeteneklileri "altın çocuklar" olarak isimlendirmiş ve eğitim kurumlarının ana vazifesinin gelecekte devleti yönetecek olan bu çocukları seçip gerektiği şekilde yetiştirmek olduğunu ifade etmiştir (Eyüboğlu ve Cimcoz 1999, ss. 95-98).

Yetenek kavramı Türk tarihinde ilk kez Selçuklu Devleti'nde karşımıza çıkmaktadır. Selçuklu Devleti'nde devşirme sistemine örnek oluşturan ve üst düzey devlet erkânının, gulâm sistemi ile yeteneklerine göre belirlendiği, saray mektebi olarak isimlendirilen "Gulâmhane"de eğitim aldığı bilinmektedir. Yine Selçuklu Devleti'nde ordunun temelini gulâmhanelerde askeri eğitim gören askerlerin oluşturduğu ve ordunun üst yönetimindeki komutanların da bunların arasında seçildiği bilinmektedir. Bunun yanı sıra gulâmhaneye seçilecek öğrencilere eğitim verecek olan öğretmenlerin de çok hassas şekilde seçilmesi Selçuklu Devleti'nin bu kurumlara ne kadar çok önem verdiğini göstermektedir (Yıldız & Topçu 2009).

Türk tarihindeki üstün yetenekli kişilerin tespit edilmesi, eğitilmesi ve konumlandırılması konusundaki en önemli kurum ise hiç şüphesiz Osmanlı İmparatorluğu dönemindeki Enderun mektebidir. Kelime kökeni Farsçadan gelen Enderun "büyük sarayların iç

bölümü” anlamına gelmektedir². Sarayın iç kısmında yer alan Enderun mektebinde on, on beş yıl eğitim gören üstün yetenekli öğrenciler eğitimlerinin sonunda yeteneklerine ve devletin ihtiyacına göre devletin ve ordunun üst kademelerinde göreve getirilmekteydiler (Ataman ve diğ. 1998, s. 182). Enderun mektebine alınanlara din dersleri, edebiyat, dil bilgisi, şiir, Arapça ve Farsça gibi dil ve edebiyat bilgisi dersleri; matematik, coğrafya ve mantık gibi müspet bilimler okutulurdu. Bunun yanında öğrenciler yeteneklerine göre sanat dallarına ve sportif faaliyetlere yönlendirilirdi. Aynı dönemde batılı ülkelerde böyle bir eğitim imkânına sadece soylu ailelerin çocukları sahip olabilirken Osmanlı Devleti’nde bu eğitimi alabilmenin tek kriteri başarılı ve yetenekli olmaktı (Atlı 2010).

1920’li yılların sonlarına gelindiğinde ise üstün yeteneklilik kavramı yüksek zekâ katsayısı (Intelligence Quotient-IQ) ile ilişkilendirilmeye başlanmıştır. Lewis Terman uzun süreçli, önemli bir çalışmasının kapsamına giren yetenekli çocuklar için IQ terimini kullanmıştır (Budak 2008, s. 165).

$$IQ = \frac{\text{Zihinsel Yaş}}{\text{Biyolojik Yaş}} \times 100 \quad (2.1)$$

Zihinsel yaş ile kast edilen zihinsel sonuçtur. Zihinsel sonuç; kişinin sözel, sayısal ya da performans alanlarına yönelik parçalardan oluşan zekâ testlerindeki başarısına göre elde ettiği sonuçtur. 8 yaşındaki bir çocuk 10 yaşında bir çocuğun çözebileceği zekâ testinin tüm bölümlerinde başarılı olduysa çocuğun zihinsel yaşı 10, biyolojik yaşı 8’dir (Sheffield 1999).

Üstün yetenekliler ile ilgili yakın tarihe bakıldığında ise 1957 yılı çarpıcı bir tarih olarak karşımıza çıkmaktadır. Dünya üzerinde soğuk savaşın hâkim olduğu bu yıllarda Sovyetler Birliği uzaya ilk uzay aracı olan Sputnik’i göndermiştir. Batılı ülkeler bu uzay yarışında Sovyetler Birliği’nin gerisinde kalma sebeplerini araştırırken en çarpıcı sebep olarak Sovyetler Birliği’nin üstün yetenekli ve üstün zekâlı çocukları verdiği önemi ve onları geliştirme programlarını fark etmiştir. Bu tarih batılı ülkeler için bir dönüm noktası olmuş

² <http://www.tdk.gov.tr/> [erişim tarihi 27 Kasım 2016].

ve üstün yetenekli çocukların tespit edilmesi ve eğitilmesi konusunda çığır açmıştır (Atlı 2010).

Günümüzde yetenek konusunda psikoloji kökenli çalışmalar yapılmış ve bazı bilim insanları yetenek kavramını modelleyerek üstün yeteneklilik modellerini ortaya koymuşlardı. Bu modeller daha çok psikoloji kökenli çalışmalar olduğu için bu çalışmada genel bir bilgi vermesi açısından üstün yeteneklilik modellerinin en önemlilerinden bahsedilecek ancak detaylı incelenmeyecektir. Bunlara ek olarak çalışmanın ilerleyen bölümlerinde yetenek kavramının benzer kavramlarla anlam kargaşasını engellemek ve yetenek kavramının daha net anlaşılabilmesi için benzer diğer kavramlarla ilişkisinin incelenmesi yararlı olacaktır.

2.1.3 Yetenek Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi

Yetenek kavramı çağlar boyunca ulusların ve devletlerin ihtiyaçlarına göre çok farklı şekilde değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır. İnsanlık tarihi boyunca birçok bilim dalı tarafında farklı açılardan incelenmiştir. Gerek yerli, gerek yabancı kaynaklar incelendiğinde yetenek kavramı ile karıştırılabilecek ve anlam kargaşası yaratabilecek bazı kavramların özel olarak ele alınması ve yeteneğin bu kavramlarla ilişkisinin açıklanması faydalı olacaktır.

2.1.3.1 Yetenek ve yetkinlik ilişkisi

Türk Dil Kurumu'na göre yetkinlik; yetkin olma durumu, olgunluk, kemal, mükemmeliyettir.³

Literatür incelendiğinde yetkinlik; üstün performans gösterenden vasat performans göstereni ayırt eden, kişinin bir görevi yüksek performansla yerine getirmesi için sergilediği tutum, davranış, yetenek ve bireysel özelliklerin bir bütünüdür şeklinde tanımlanmıştır (Ünsar 2009).

Shippmann ve arkadaşları yetkinlik modellerinin geliştirilmesi için yaptıkları çalışmalarda yetkinlik kavramını; yüksek performansı ortalama performanstan ayırt eden bilgi beceri ve özellikler, geleneksel olarak tanımlanan bilgi, beceri ve yetenekler, bir rol

³ <http://www.tdk.gov.tr/> [erişim tarihi 03 Aralık 2016].

veya işin temel sorumluluğunu gerçekleştirmede önemli olan, gözlemlenebilir davranışsal özellikler şeklinde tanımlanmışlardır (Shipmann ve diğ. 2000).

Literatürdeki diğer yetkinlik modelleri incelendiğinde yetkinliğin üç boyutunun olduğu görülmektedir. Bunlar; bilgi, beceri ve tutumdur. Yetenek kişinin zihinsel ve bedensel kapasitesi, yetkinlik ise kişinin bu zihinsel ve bedensel kapasitesini kullanarak yüksek performans elde etmek amacıyla kullandığı bilgi, beceri ve gösterdiği tutum şeklinde özetlenebilir.

2.1.3.2 Yetenek ve beceri ilişkisi

Beceri ile yetenek çoğu zaman birbiri ile karıştırılan kavramlardır. Beceri; elinden iş gelme durumu, ustalık, maharet, kişinin yatkınlık ve öğrenime bağlı olarak bir işi başarma ve bir işlemi amaca uygun olarak sonuçlandırma yeteneği, spor bilimleri açısından ele alındığında ise vücudun yapılması güç alıştırmalara yatkın olma durumu olarak tanımlanabilir.⁴

Beceri zaman içerisinde eğitim ve öğretimle, deneme yanılma yoluyla edinilen özelliklerdir. Yetenek genel, geniş ve kapsamlıdır. Birçok beceri bir araya gelerek bir yeteneği oluşturur (Bahadınlı 2013). Beceri kişiden kişiye transfer edilebilen, bir işin nasıl yapılması gerektiğini ifade eden bir kavramdır (Buckingham ve Coffman 2007). Beceri ve yetenek arasındaki en önemli ayrım becerilerin sonradan çalışma ve eğitim ile elde edilip bir kişiden başka kişi veya kişilere aktarılabilmesidir, ancak yetenek doğuştan gelen ve kalıtsal olan bir güçtür ve diğer kişilere aktarılma ihtimali sınırlıdır. Özetle beceri doğuştan gelen yeteneklerin üzerine sonradan öğrenilenlerin eklenmesi ile şekillenmektedir (Tak ve diğ. 2007).

2.1.3.3 Yetenek ve potansiyel ilişkisi

Potansiyel de yetenek ile ilişkilendirilen bir kavramdır. İşletmeler açısından incelendiğinde potansiyel; gelecekte oluşması, gelişmesi mümkün olan, kullanılmaya hazır güç ve yetenek olarak tanımlanabilir.⁵

Performans, bir çalışanın mevcut görev tanımı içinde görev ve sorumluluklarını hangi derecede yerine getirdiği, gösterdiği başarının ölçüsü iken, potansiyel bir çalışanın

⁴ <http://www.tdk.gov.tr/> [erişim tarihi 03 Aralık 2016].

⁵ <http://www.tdk.gov.tr/> [erişim tarihi 03 Aralık 2016].

gelecekte yerleştirileceği yeni bir pozisyonda başarılı olup olamayacağı ile ilgilidir (Berger ve Berger 2003, s. 6).

İşletmeler, yüksek potansiyele sahip çalışanların tespit edilmesi, bu kişilerin şirkete kazandırılması, şirket bünyesine katılan potansiyellerin elde tutulması ve işletmeye değer katacak şekilde yüksek performans göstermeleri amacıyla eğitilmesi için yetenek yönetimi uygulamalarına ihtiyaç duymaktadır. Potansiyel kavramı ile ilişkilendirildiğinde ise yetenek, potansiyel olarak bir işin yapılabilme becerisini ortaya koymaktadır (Akın 2002, ss. 97-113).

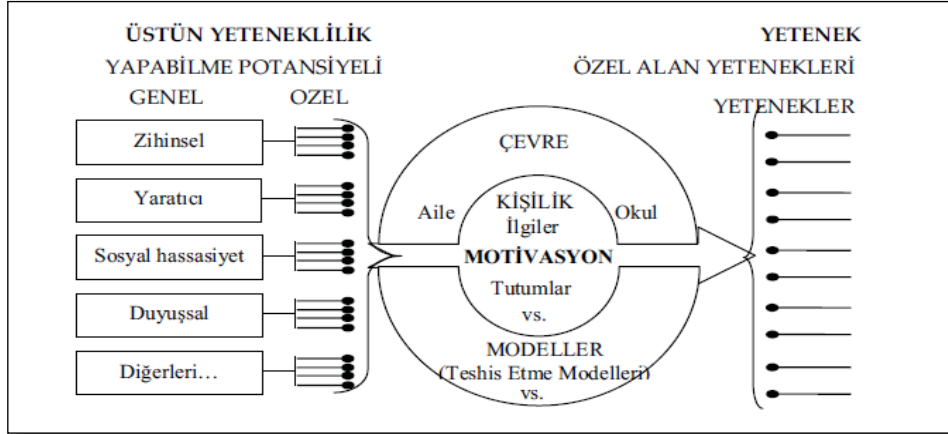
2.1.4 Yetenek Modelleri

Yetenek kavramı, yetenek kavramının tarihçesi, insanların ağlar boyunca yeteneği nasıl algıladığı ve yetenek kavramının diğer kavramlarla ilişkisi incelendikten sonra yetenek kavramının günümüzdeki ele alınışını incelemek yararlı olacaktır. Günümüzde yetenek kavramı daha çok psikoloji kökenli çalışmalarla sistematik şekilde ele alınmış, yetenek ve üstün yeteneklilik unsurları belirlenerek bu kavramları somutlaştırmaya çalışan bazı yetenek modelleri geliştirilmiştir. Bu çalışmada bu modellerden önde gelen 3 tanesine değinilecektir.

2.1.4.1 Gagne'nin üstün yeteneklilik modeli

Kanadalı psikolog Gagne yetenek kavramını üstün yetenek ve yetenek olarak ikiye ayırmıştır. Gagne'ye göre yetenekler, yapabilme ile yapma arasındaki psikolojik farka işaret etmektedir (Atlı 2010). Her birey zihinsel, yaratıcı, sosyal hassasiyet, duyusal ve diğer bazı becerilere sahiptir. Üstün yetenekli kişi sahip olduğu bu beceriler ile ortalamanın üzerinde yer alan kişidir. Yetenek ise faaliyet gösterilen alanda ortalamanın üzerinde performansı işaret etmektedir. Gagne'ye göre bireysel ilgiler, kişisel özellikler ve çevresel etmenler kişinin potansiyeli üzerinde katalizör etkisi yaparak kişilerin potansiyelini belirli bir yetenek alanında dışarıya yansıtır (Davis ve Rimm 1994). Gagne'nin üstün yeteneklilik modeli şematik olarak şekil 2.2'de verilmiştir.

Şekil 2. 1: Gagne'nin üstün yeteneklilik modeli



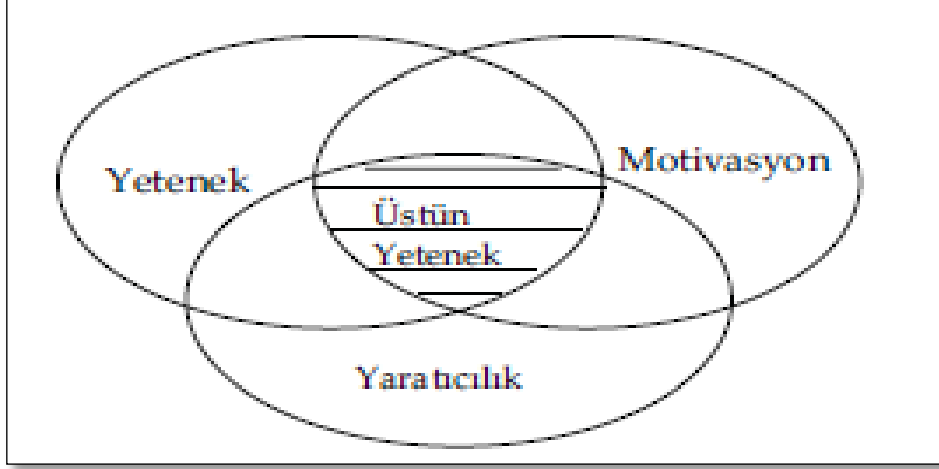
Kaynak: İbrahim Budak. Üstün Yeteneklilik Kavramı ve Tarihsel Gelişim Süreci. Journal of Qafqaz University Press, 22, 2008.

Gagne'nin üstün yeteneklilik kavramına en büyük katkısı yapma ile yapabilme arasındaki farkı vurgulamasıdır. Üstün yetenekli olarak vasıflandırılan her birey, üstün davranışlar sergileyen bir birey olarak tanımlanamaz. Bu kişi yapabilme potansiyeline sahiptir ancak yapan, icra eden değildir. Bireyler üstün yetenek sahibi olabilir ve bir alanda yüksek potansiyelleri olabilir ancak içsel ve dışsal katalizörler olmadan bu potansiyelin ortaya çıkması mümkün olamayabilir. Çevre potansiyelin ortaya çıkması adına büyük öneme sahiptir. Çevrenin potansiyelin ortaya çıkmasında pozitif ya da negatif etkisi olabilmesi çevreyi merkezi katalizör konumuna getirmektedir. Var olan bir potansiyel çevrenin pozitif katalizör etkisi ile yeteneklerin özel bir alanda ortaya çıkmasını sağlayacaktır (Gagne & St. Pere 2002, ss. 71-100).

2.1.4.2 Renzulli'nin üstün yeteneklilik modeli

Üç halka modeli olarak da bilinen modelinde Renzulli yetenek kavramını birbiri ile ilişkili 3 temel grupta ele almaktadır. Renzulli'ye göre bireyin yetenekli ya da üstün yetenekli olabilmesi için genel ve özel yetenek alanlarında ortalamanın üzerinde bir yeteneğe sahip olmalı, yaptığı işin sonunu getirebilecek yüksek motivasyona sahip olmalı ve yüksek düzeyde yaratıcılığa sahip olmalıdır. Bu öğelerden bir tanesine sahip olmak bireyi üstün yetenekli yapmaz. Üstün yetenekli bireyler bu üç öğenin kesişim kümesinde yer alır (Renzulli 1999, ss. 3-54). Şekil 2.3'te Renzulli'nin üç halka üstün yeteneklilik modeli görselleştirilmiştir.

Şekil 2. 2: Renzulli'nin üç halka üstün yeteneklilik modeli



Kaynak: İbrahim Budak. Üstün Yeteneklilik Kavramı ve Tarihsel Gelişim Süreci. Journal of Qafqaz University Press, 22, 2008.

Bu üç öğenin birleşimi özel ilgi alanlarına uygulandığında üstün yetenekli davranışlar ortaya çıkar. Üstün yetenekli bireyleri belirleme sürecinde bu üç öğeye sıkı sıkıya bağlı kalma zorunluluğu yoktur. Bu öğeler temel öğelerdir ancak belirleme sürecinde sadece bu üç öğeye bağlı kalınmamalıdır (Renzulli 1999, ss. 3-54).

2.1.4.3 Sternberg'in üstün yeteneklilik modeli

ABD (Amerika Birleşik Devletleri)'li Psikolog Prof. Robert J. Sternberg'in üç element modeli olarak da bilinen üstün yeteneklilik modeline göre insanlar üç yeteneğe ihtiyaç duyarlar. Analitik-hafıza yetenekler, sentetik-yaratıcı düşünce yetenekleri ve içerik uygulamalı yetenekler (Budak 2008, s. 170). Sternberg'in üstün yeteneklilik modelini anlayabilmek için bu üç yeteneğin açıklanması yararlı olacaktır.

Analitik-hafıza yetenekleri; bireyin öğrenmesinde, karşılaştırma yapmasında, analiz etmesinde ve değerlendirme yaparak bir sonuca varmasında etkili olan yeteneklerdir. Bu yetenekler eş anlamlı ya da karşıt anlamlı problemlere, sözel benzerliklere, sayı dizelerine birbirine yakın işlemlere, örneğin aşağıdaki boşluklara hangi kelimeler gelmelidir sorularına yatkınlık göstermektedirler (Sternberg 1985).

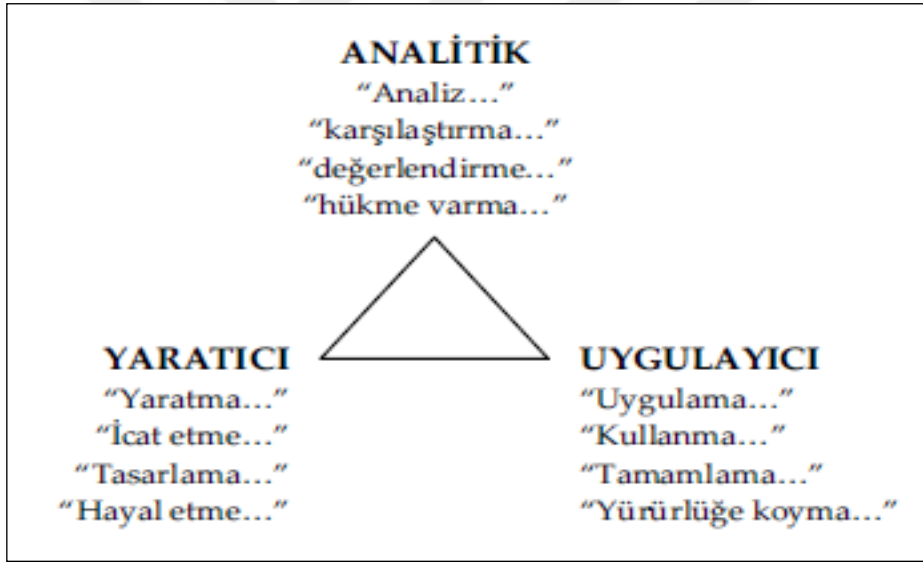
Sentetik-yaratıcı düşünce yetenekleri; sanat, bilim, tarih ve edebiyatta orijinal fikirler ve yüksek nitelikli fikirler üretmede kullanılan yeteneklerdir. Bu yeteneklere sahip kişiler

normal durumlarda bile olağan üstü fikirler yaratabilirler (Sternberg & Clinkenbeard 1995, s. 255).

İçerik uygulamalı (pratik) yetenekler; günlük yaşamda, iş yaşamında, okulda veya çevremizde başarılı olabilmek için kullanılan yeteneklerdir. Örneğin okul hayatında öğrenci sınavlara ve testlere nasıl çalışması gerektiğine, diğer öğrencilerle ve öğretmenlerle ilişkilerine, ödevlere ne kadar zaman ayırması gerektiğine dair sorulara bu yetenekleri ile cevap bulmaktadır. İş yaşamında bu yeteneklerden beklenenin üzerinde verim sağlamak için beklenen davranışları ortaya koymada faydalanılır (Sternberg & Clinkenbeard 1995, s. 255).

Sternberg'in üstün yeteneklilik modeli Şekil 2.4'teki gibi modellenmiştir.

Şekil 2. 3: Sternberg'in üstün yeteneklilik modeli



Kaynak: İbrahim Budak. Üstün Yeteneklilik Kavramı ve Tarihsel Gelişim Süreci. *Journal of Qafqaz University Press*, **22**, 2008.

2.2 YETENEK YÖNETİMİ

Günümüzün hızla ilerleyen teknolojisi, otomasyon teknolojilerinin günden güne inanılmaz bir hızla ilerlemesi, bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, internet kullanımının yaygınlaşması ile bilgiye ulaşımın kolaylaşması insanoğlunun bilgi toplumuna hızlı bir geçiş yapmasını sağlamıştır. Ulaşım imkânlarının kolaylaşması ile

birlikte yurt dışı pazarlara girişler yaygınlaşmış ve şirketler kendilerini acımasız bir rekabet piyasasının içerisinde bulmuşlardır. Bu acımasız rekabet piyasası ve sürekli değişen ekonomik koşullar içerisinde, kendini hızla yenileyebilen, sürekli yeniliğe ayak uydurabilen ve bakış açısını değiştirebilen şirketler ayakta kalabilmiş, diğer şirketler piyasadan silinmiştir.

Şirketler yakın geçmişe kadar sermayelerini, stoklarını, demirbaşlarını ve makine parklarını kaynak olarak görmüşler, bununla birlikte ellerindeki insan kaynağını bir kaynak olarak görmemişlerdir. (Cheatle 2001). Ancak günümüzün değişen rekabet koşulları ve trendler, şirketlerin en önemli kaynaklarından birinin kendi yetişmiş insan kaynakları olduğunun farkına varmasına ve kendi insan kaynakları üzerinde çalışmalarını yoğunlaştırmasına neden olmuştur (Al-Awamleh 2009, ss. 22-25).

Geçmişte insan kaynakları birimleri personel yönetimi, personel maaşlarının ve masrafların yönetilmesi ve personelin özlük hakları ile ilgilenmekte (Michael, 2006) ve bu birimlerin göstergelerini çalışan devir hızı ve devamsızlık gibi basit göstergeler oluşturmaktaydı (Phillips 2005). Ancak günümüzde insan kaynakları birimleri şirketlerinin rekabet gücünü arttırmak amacıyla yetkin ve kararlı çalışanlar geliştirmek için kültürel, yapısal ve kişisel teknikleri kullanan, çalışan yönetimi okulları veya akademileri kurmaktadır. Bu yaklaşım bile günümüz şirketlerinin insan kaynaklarını sahip oldukları en değerli varlık olarak görmeye başlamalarının kanıtı niteliğindedir. Bu da insan kaynakları yönetiminin öneminin git gide artmasına ve insan kaynakları birimlerinin şirketler içerisinde stratejik ortak konumuna gelmesine neden olmuştur (Decenzo & Robbins 2002).

Klasik personel yönetimi modelinden stratejik insan kaynakları yönetimine geçilen günümüz işletmelerinde insan kaynakları birimlerine yüklenen en önemli misyonlardan birisi de yetenek yönetimidir. Bu sayede insan kaynakları birimleri işletme stratejilerinin belirlenmesinde; kurum kültürünün değiştirilmesi, çalışan bağlılığı ve motivasyon sağlanmasında; yeni yeteneklerin keşfedilmesi, işletme bünyesine katılması ve geliştirilmesinde aktif rol almaya başlamışlardır (Güner 2016).

2.2.1 Yetenek Yönetimin Tanımı ve Önemi

Yetenek Yönetimi kavramını kesin bir şekilde tanımlamak oldukça zordur. Literatür incelendiğinde bu kavram üzerine uzlaşmış ortak bir tanım bulunmadığı, benzer bazı kavramların ve insan kaynakları uygulamalarının yetenek yönetimi şeklinde tanımlandığı görülmektedir (Bahadınlı 2013, ss. 16-25).

Hartley (2004)'e göre yetenek yönetimi yedek planlaması, insan kaynakları planlaması ve performans yönetiminin çok üzerinde geniş bir faaliyet alanı olan aktiviteler bütünüdür. Creelman (2004) yetenek yönetimini yetenekli çalışanların cezbedilmesi, işe alınması ve elde tutulması olarak tanımlamıştır. Bir diğer görüşe göre yetenek yönetimi; kurumlarda kilit noktalarda sürekli olarak liderlik pozisyonunu sağlamak ve insan kaynakları aracılığıyla bireysel yeteneklerin gelişmesini cesaretlendirmek, buna ek olarak yeteneğin arz, talep ve akışını yönetmek için karar verme sürecidir (Conaty & Charan 2011).

Yetenek yönetimi, rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmelerin, yetenekli bireyleri cezbederek kuruma çekmesi, kurumda kalmalarını sağlayacak elde tutma faaliyetlerini yerine getirmesi, yetenekli kişilerin gelişimlerini ve sürekliliklerini sağlayacak stratejiler üretmeleridir. Bilgi çağında yaşadığımız ve bu bilgileri en iyi şekilde kullanacak sermayenin insan olduğu düşünülürse, işletmelerin eleman bulma süreçleri ile yüksek potansiyele sahip bireylerin işletmelerde bulunma tercihleri bir buluşma stratejisini ön plana çıkarmaktadır (Luecke 2009).

Tüm literatür incelendiğinde yukarıda verilen tanımların yetenek yönetimini kısmen açıkladığı görülmektedir. Literatür incelendiğinde yetenek yönetimi kavramı konusunda 3 farklı bakış açısının olduğu ve tanımların 3 ana grupta toplandığı görülmektedir. Birinci yaklaşımı savunan yazarlar Byham (2001), Chowanec ve Newstrom (1991), Heinen ve O'Neill (2004), Mercer (2005), Olsen (2000)'e göre yetenek yönetimi insan kaynakları birimlerinin seçme, işe alma, geliştirme ve yedekleme gibi fonksiyon ve uygulamalarının tamamını ifade eder. Birinci yaklaşımı savunan yazarlar için yetenek yönetiminin klasik insan kaynaklarından farkı bu faaliyetlerin internet veya outsourcing kullanarak tüm işletme içerisinde uygulanmasıdır (Bahadınlı 2013, ss. 16-25).

İkinci görüşü savunan Kesler (2002), Pascal ve Schweyer (2004)'e göre yetenek yönetimi ile ilgili odaklanılması gereken asıl nokta yetenek havuzlarıdır. Bu yazarlara göre yetenek yönetimi tüm işletme bazında tanımlanmış işler için yeterli ve gerekli yetenekte çalışan akışını sağlamak üzere gerçekleştirilen süreçlerdir. Bu görüşe göre yetenek yönetiminin ilk basamağı işletmelerin sahip oldukları mevcut insan kaynağını tanımlarlarıdır. Bu yaklaşım daha çok yedekleme ve insan kaynakları planlamasına benzemektedir (Bahadınlı 2013, ss. 16-25).

Yetenek yönetimi ile ilgili üçüncü yaklaşımı benimseyen yazarlardan Buckingham ve Vosburgh (2001) ile Walker ve Larocco (2002)'ya göre yetenek yönetimi işletme sınırlarından ve pozisyonlardan bağımsız olarak yetenek kavramına odaklanmayı gerektirir. Yöneticiler önce mevcut insan kaynaklarında var olan yetenekleri belirlemeli, daha sonra bu yetenekleri destekleyerek gelişmeleri konusunda teşvik etmektedirler. Bu yaklaşıma göre yetenek performans seviyesine göre öncelikli olarak yönetilmesi gereken bir kaynaktır. Yine bu bakış açısına göre yetkin bir şekilde performans sergileyenler işletmelerce üstelendikleri rollerinden bağımsız olarak da ödüllendirilmelidirler.

Yetenek yönetimi ile ilgili olarak yapılan tanımları inceledikten sonra yetenek yönetimi kavramını şu şekilde özetleyebiliriz: Bilgi toplumuna geçişle birlikte işletmelerin ana faaliyet alanları olan üretim, satış, pazarlama, kalite vb. birimlerde yüksek verimlilik ve yüksek performans elde etmek için yetkin ve yetenekli insan kaynaklarına ihtiyaç duymaktadırlar. Bu insan kaynaklarının tespit edilmesi, cezbedilmesi ve şirket bünyesine katılması, şirket bünyesine katılan ya da şirkette mevcut olan insan kaynaklarının yeteneklerinin, bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi için eğitilmesi, performans ölçüm sistemlerinin oluşturulması, potansiyel gösteren ve yetenekli çalışanların yedeklenmesi için yetenek havuzlarının oluşturulması ve en sonunda bu çalışanların ödüllendirilmesini içeren; değişen günümüz koşulları ile birlikte insan kaynakları birimlerine yüklenerek insan kaynakları birimlerinin şirketlerin stratejik bir bölümü olmasını sağlayan sistemler bütünüdür.

2.2.2 Yetenek Savaşları Olgusu ve Yetenek Yönetiminin Ortaya Çıkışı

“Yetenek Savaşları” olgusu 1997 yılında McKinsey Company tarafından ortaya atılmıştır. Kendileri de daha sonra herkesin tecrübe ettiği ancak hiç kimsenin yüksek sesle

dile getiremediği bir fenomeni dile getirdiklerinin farkına varmışlardır. Yetenek savaşlarını şekillendiren şirketler bu savaş için hazırlık yapmakta ancak bu fenomen yüksek sesle dile getirilmemektedir. McKinsey Company tarafından yapılan araştırma sonrasında yetenek savaşları olgusu Amerika ve tüm dünyada konuşulmaya başlanmıştır (Michaels ve diğ. 2001, ss. 1-8).

1990'ların sonunda Amerikan şirketleri hızlı bir büyüme içerisine girmiş ve şirketler son 5 yılda gayri safi yurt içi hasılanın 2-3 katı kadar büyümüşlerdir. O yıllara kadar şirketler gayri safi yurt içi hasılaya paralel olarak büyüdüğü ve yönetici sayılarının da buna paralel olarak arttığı için herhangi bir problem ile karşılaşmamıştır. Ancak 1990'ların sonlarına gelindiğinde şirketlerin aynı büyüme oranında büyümeye devam etmeleri durumunda gelecek 15 yıl içinde mevcut yönetici sayısının 3'te 1'i oranında daha fazla yöneticiye ihtiyaç duyulacağı tespit edilmiştir (Chambers ve diğ. 2007).

Bu kadar çok talep olmasına rağmen, arz tam tersi yönde daralmaktadır. 2000-2015 yılları arasında 35-44 yaş arası yönetici miktarının yüzde 15 azalacağı ön görülmektedir. Dahası, önemli bir telafi edici eğilim de görülmemektedir. Kadınlar daha fazla iş gücüne katılmamakta, beyaz yakalıların üretkenlik artışları yatay bir trendte seyrediyor, göç seviyesi sabit ve mevcut yöneticiler kariyerlerini uzatmak istememektedirler (Chambers ve diğ. 2007).

İşte tam da bu ortamda Amerika'nın en büyük ve en prestijli yönetim danışmanlık firması McKinsey Company tarafından "daha iyi bir yetenek savaşmaya değer" sloganı ile ünlü "Yetenek Savaşları" raporu yayınlanmıştır. Bir yıllık çalışma boyunca Amerika'da değişik sektörlerde faaliyet gösteren 77 şirkette, yaklaşık 6.000 müdür ve yönetici ile görüşülmüş, buna ek olarak yetenek yönetimi konusunda iyi noktada olduklarını belirten 20 şirketle de durum çalışmaları yapılmıştır (Beechler & Woodward 2009).

McKinsey'nin araştırmasına göre önümüzdeki 20 yılın en önemli kurumsal kaynağı akıllı, sofistike, teknolojik açıdan okur yazar olan, küresel düzeyde zeki ve operasyonel açıdan çevik yöneticiler olacaktır (Beechler & Woodward 2009). Şirketler de geleceğin üst düzey yöneticileri olacak olan bu yetenekler için savaşa girmek üzeredirler ancak neredeyse hepsi bu savaşa çok kötü hazırlanmışlar ve savunmasız durumdadırlar (Chambers ve diğ. 2007).

Şirketlerin yetenekli yöneticilere ihtiyaçları olduklarını fark etmişlerdir bununla birlikte yöneticiler de şirket değiştirmenin avantajlarını fark etmişlerdir. 1980'lerin sonunda geleneksel anlaşma bozulmuş ve yöneticiler sadakat ve iş garantisinden vaz geçerek şirket değiştirmeye başlamışlardır. 1990'ların ortalarında internet kariyer sitelerinin de etkisi ile iş piyasasında büyük bir dalgalanma meydana gelmiştir. Bunu takip eden bir kaç yıl içinde iş değiştirme ile ilgili tüm korkular buharlaşmış ve birden fazla şirkette çalışmak adeta bir avantaj haline gelmiştir (Michaels ve diğ. 2001, ss. 1-8).

Günümüzde birçok yönetici pasif iş arayışındadırlar ve yeni iş imkânları için algılarını sürekli olarak açık tutmaktadırlar. McKinsey'in araştırmasına göre yöneticilerin yüzde 20'si yüksek olasılıkla 2 yıl içerisinde mevcut şirketlerinden ayrılacaklarını düşünmektedirler. Yine bu araştırmaya göre genç yöneticiler yaşlı yöneticilere göre yüzde 60 oranında ayrılma ihtimallerinin daha yüksek olduğunu düşünmektedirler (Michaels ve diğ. 2001, ss. 1-8).

Şirketler son 20 yılda fiziksel ve finansal varlıklarını titizlikle yönetmelerine rağmen çalışanları için aynı titizliği göstermemişlerdir. Ankete katılan yaklaşık 6.000 katılımcının sadece yüzde 23'ü şirketlerinin yetenekli çalışanları etkilemek için çalıştığı fikrine tamamen katılmakta ve sadece yüzde 10'u kendi yetenekli çalışanlarını ellerinde tutabildiklerini düşünmektedir. Çalışmanın bir diğer çarpıcı sonucu da; ankete katılanların sadece yüzde 16'sı kendi şirketlerinin yüksek performans sergileyen çalışanlarının farkında olduğu düşünmekte ve sadece yüzde 3'ü şirketlerinin çalışanları etkin şekilde geliştirdiğini ve düşük performans gösterenler ile hızlı yollarını ayırdığını düşünmektedir. Ankete katılan insan kaynakları bölümü çalışanlarının yüzde 78'i şirkette çalışan insan kalitesini koruyabilmek için birinci seviye yöneticilerin kaybedilmemesi gerektiğini düşünmekte ancak sadece yüzde 7'si kendi şirketlerinin bu şekilde davrandığını düşünmektedir. Bu sonuç araştırmanın en şok edici bulgusu olmakla birlikte bazı şeylerin değişmesi gerektiğini açıkça ortaya koymaktadır (Chambers ve diğ. 2007).

McKinsey'in çalışması yayınlandığında birçok ülkede ekonomik ve demografik güçlerin değişmesine neden olmuş, "Yetenek Savaşları" iş dünyasında yeni bir gerçekliği müjdelemiştir. Eski gerçeklik (insanlar işletmelere ihtiyaç duyar) yerini yeni iş dünyası gerçekliğine (işletmeler insanlara ihtiyaç duyar) bırakmıştır. Rekabet avantajının yeni kaynağı makineler, sermaye ya da coğrafya değil insanlar olacaktır. Çalışma ile ayrıca

gereksiz ve çoğu zaman kronik hale gelmiş yetenekli çalışanların işine son veren şirketlerin çokluğunu da ortaya koyulmuştur. Yeni gerçeklik pozisyonların şirketin işlerinin kötü gittiği zamanlarda da sabit olduğunu ancak yetenekli çalışanların her zaman kıt olduğunu göstermektedir. McKinsey'e göre gelecekte yetenekli çalışan talebi artacak ancak arzı azalacaktır. Bu da en parlak ve en iyi çalışan arayışını çok pahalı bir savaş haline getirecektir (Beechler & Woodward 2009). Eski ve yeni iş dünyası gerçeklikleri Tablo 2.1'de gösterilmiştir.

Tablo 2. 2: Yeni ve eski iş dünyası gerçeklikleri

Eski Gerçeklik	Yeni Gerçeklik
İnsanlar işletmelere ihtiyaç duyarlar.	İşletmeler insanlara ihtiyaç duyarlar.
Makineler, sermaye ve coğrafya rekabet için avantajdır.	Yetenekli çalışanlar rekabet için avantajdır.
Daha yetenekli bir çalışan biraz fark yaratır.	Daha yetenekli bir çalışan büyük bir fark yaratır.
İş kıttır.	Yetenekli çalışan kıttır.
Çalışanlar sadıktır ve iş güvencesi vardır.	Çalışanlar mobildir ve taahhütleri kısa sürelidir.
Çalışanlar kendilerine önerilen standardı kabul ederler.	Çalışanlar daha fazla isterler.

Kaynak: Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B., 2001. *The war for talent*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press. s. 6.

1990'lı yıllarda Amerika'da ortaya çıkan yetenek yönetimi kavramı 1997 yılında McKinsey'in araştırması sonrası popüler hale gelmiş, gerek akademik olarak gerekse de iş dünyasında üzerinde birçok araştırma yapılmıştır. Yetenek yönetimi kavramını insan kaynakları yönetiminden tamamen ayrı ve farklı bir süreç olarak gören bazı araştırmacılar olmasına rağmen yetenek yönetimini insan kaynakları yönetiminden ayrı görmek çok mümkün değildir (Ceylan 2007, s.47).

Yetenek yönetimini insan kaynakları bölümlerine yüklenmiş yeni bir misyon olarak gören araştırmacılara göre geçmişte personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine bir

geçiş yaşanmış, günümüzde ise insan kaynakları yönetiminden yetenek yönetimine bir geçiş yaşanmaktadır (İles ve diğ. 2010). Yetenek yönetimi bir işletmede yer alan tüm yöneticiler arasında iletişim ve iş birliği gerektiren, iş gücü planlaması, işe alım, iş gücünün eğitilmesi, yeteneklerin incelenmesi, performans değerlendirmesi, ödüllendirme ve mevcut yeteneklerin elde tutulması gibi birçok aşaması olan ve yeni insan kaynakları yönetiminin merkezinde yer alan bir yaklaşım olarak iş hayatına girmiştir (McCauley, C & Wakefield, M. 2006).

2.2.3 Yetenek Yönetiminin Ortaya Çıkmasındaki Faktörler

Tezin daha önceki bölümlerinde yetenek yönetiminin tarihsel gelişimi ve “Yetenek Savaşları” kavramı ele alınırken yetenek yönetiminin ortaya çıkmasına neden olan sebeplere yüzeysel olarak değinilmiştir. 1990’lı yıllarda Amerika’da ortaya çıkan yetenek yönetimi ve yetenek savaşları aslında bir sonuçtur ve iş dünyasının bu sonuca gelmesine neden olan faktörleri incelemek yararlı olacaktır.

Yetenek yönetimini ortaya çıkaran faktörler çok yönlü ve karmaşıktır. Teknolojinin hızla gelişimi ile internetin hayatımıza girmiş olması, iletişim ve seyahat imkânlarının gelişmesi ile artan mobilite, ekonomik krizler ve değişen insan ihtiyaçları gerek çalışanları gerek şirketleri hem sosyal hem de ekonomik anlamda değişime yönlendirmiştir. Bu değişime etki eden faktörleri çok derinlemesine inceleyip hem sosyal, hem ekonomik, hem psikolojik, hem de bilişimsel yönlerden çok farklı sınıflandırmalar yapmak mümkün olmakla birlikte bu tez kapsamında en önemlileri olarak görülen faktörlerden 5 tanesi sunulacaktır.

2.2.3.1 Bilginin ve bilişim teknolojilerinin artan önemi

Tarihsel sürece bakıldığında insanlığın küçük toplumlar halinde avcılık toplayıcılıktan yerleşik hayata geçişleri ile toprağı işlemeye başladıkları tarım toplumuna geçiş aşırı alan bir süreç olmuştur. Tarım toplumunun en önemli aktörü insan ve insanın kol gücü olmuştur. Aynı şekilde tarım toplumundan modern toplum olarak nitelenen sanayi toplumuna geçiş de uzun süreler almıştır. Sanayi toplumunda insan gücünün yerini makineler almış ve sanayi toplumunun baş aktörü konumuna gelmiştir. İnsanlar bu durumda makineleri kontrol eden, planlayan ve organize eden duruma gelmişlerdir.

Bununla birlikte bilgi teknolojilerinin hızlı şekilde geliştiği ve dünyanın küreselleştiği bilgi toplumuna geçiş çok hızlı gerçekleşmiştir (Atlı 2010, ss. 5-6).

1980’li yıllarda bilgi çağı kavramı ortaya çıkmış, işletmelerin değerlerini arttırmak ve rekabet edebilmek için makine, sermaye ve coğrafik avantajlardan çok insan sermayesine önem vermeleri gerekliliği ortaya çıkmıştır (Bahadınlı 2013, ss. 34-35).

Bilgi; araştırma geliştirme, karar alma, planlama, üretim, dağıtım süreçlerini hızlandırmış ve ekonominin çarklarını daha da hızlı hareket eder hale getirmiştir. Bilgi teknolojileri bilim, teknoloji, mühendislik ve yönetim kanalıyla tüm ekonomiyi etkilemekte ve sürekli bir verimlilik artışına yol açmaktadır. Hızla küreselleşen, iletişim ve ulaşım imkânlarının arttığı dünyada ulusal ekonomiler hızla uluslararası ekonomiler haline gelmiş ve iş dünyası yeni sorunla karşı karşıya kalmıştır. İşsizlik oranları artmasına rağmen, yetenekli çalışanların azlığı dikkat çekmekte ve şirketler yetkin personel bulamamaktan yakınmaktadır. İşletmelerin üstün nitelikli adayları bulma, cezbederek şirkete çekme, yetiştirme ve eğitme çalışmaları “Yetenek Savaşları” olgusunun doğmasına neden olmuştur (Erdemir 2007, s. 30).

Yaşanan bu bilgi teknolojileri devrimi kontrol edilemez şekilde her şeyi dönüştürmektedir. Yeni bir bilgi ya da yeni bir keşif var olan bir ürünü veya üretim teknolojisini bir anda geçersiz kılabilen ve piyasadan silmektedir. Bu acımasız rekabet ortamında işletmeler varlıklarını devam ettirebilmek adına yenilikçi uygulamalara mecbur kalmışlardır. Bu durumda bilgiyi kullanma yeteneği ve yaratıcılık kilit noktaya gelmiş ve işletmeler de bu yaratıcılık, yenilikçilik ve bilgiyi kullanma konusunda yetenekli çalışanlara ihtiyaç duymuşlardır (Atlı 2010, s. 7).

Bu keskin değişim ile kol gücüne dayalı sanayi işçiliğinden beyin gücüne dayalı bilgi işçiliğine doğru bir evrilme yaşanmaktadır. Bu yüksek belirsizlikteki iş dünyasında kesin olan tek şey işletmelerin bu acımasız rekabet ortamında rekabet üstünlüğünü elde tutabilmek ve varlıklarını devam ettirebilmek için bilgi, bilişim, teknoloji üretecek, bunları geliştirecek ve farklılaştıracak yetenekli çalışanlara olan ihtiyacının üst seviyede olduğu ve ilerleyen dönemlerde giderek artacağıdır (Atlı 2010, s. 7).

2.2.3.2 Rekabet ve küreselleşme

Rekabet; rakiplere karşı kazanmak için yürütülen çabaların tamamıdır. Alıcı ve satıcının bulunduğu yer olan pazarın vazgeçilmez unsurlarından biridir. Küreselleşme ve ulusal pazarların bütünleşmesi işletmelerin ulusal pazarlardan çıkmalarına ve uluslararası pazarlara girmelerine neden olmuştur. İşletmeler daha dinamik ve değişken olan bu pazarlarda uluslararası rakipleri ile kıyasıya bir rekabete girmişlerdir. Bu rekabetin bir sonucu olarak işletmeler daha kaliteli ürünleri daha ucuza üretmenin yollarını aramaya başlamışlar, kendi stratejilerini gözden geçirerek verimlilik ve karlılık unsurlarına daha fazla odaklanmaya başlamışlardır (Kurt & Bayraktaroğlu 2007, ss. 199-200).

Bu hızlı ve acımasız yarışta teknolojik yeniliklerin ve gelişmelerin de aynı hızla taklit edilebildiği düşünülürse, işletmeler arasında fark yaratacak en önemli faktörün beyin gücü ve yaratıcılığa bağlı insan faktörü olduğu görülmektedir (Atlı 2010, s. 8).

Günümüzde işletmelerin başarısı, küresel rekabet stratejilerini etkili bir şekilde kullanabilmeleri ve aynı zamanda sürekli yenilik, yaratıcılık ve gelişim içinde olmalarına bağlıdır. Günümüzün küresel ekonomisi çok karmaşık ve dinamik bir yapıdadır. İşletmelerin bu ortamda sürdürülebilir büyüme sağlayabilmeleri, rekabet edebilirlikleri ile doğru orantılı hale gelmiştir. Ekonomide yaşanan resesyonlar küreselleşmenin hızını kesmemiş aksine arttırmıştır. Gelişmekte olan pazarlar gelecekteki büyüme için önemli kaynaklar olarak ele alınmış ve bu pazarlara yeni yetenekler ile girmek büyümek isteyen işletmelerin hedefi olmuştur (Schwartz ve diğ. 2010).

Ekonomik sınırların ortadan kalkması, dünyanın tek ve büyük bir pazar haline gelmesi yöneticilerin ve insan kaynaklarının rollerinde önemli değişiklikler meydana getirmektedir. Yöneticilerin farklı kültürlerden gelen yetenekleri yönetmeleri artık bir zorunluluk haline almıştır (Ataman 2002, s.33). Küreselleşme ile birden fazla ülkede faaliyet gösteren işletmeler hem ekonomik ve teknolojik bütünleşmeyi sağlamak hem de sosyokültürel bütünleşmeyi de gerçekleştirmek zorunda kalmışlardır (Bahadınlı 2013).

Genel bir değerlendirme yapılacak olursa, şirketlerin rekabet stratejileri küreselleşme ve değişen dünya koşulları ile değişmiş, 1980'li yıllarda rekabet stratejileri işletme ve işletmenin kendi çevresi ile uyumu üzerine odaklanmış, 1990'lı yıllarda işletmelerin

kendi öz yeteneklerini oluşturmaları ve geliştirmeleri üzerine odaklanmış, 2000’li yıllarda ise yenilik (inovasyon) üzerine odaklanmıştır (Atlı 2010, s. 12).

Yenilikçi düşünce sistemine sahip olmak, bununla değer yaratmak, yeni ürün geliştirmek, satış, pazarlama, üretim ya da müşteri ilişkilerinde fark yaratmak, işletmenin verimliliğini ve karlılığını arttırmak gibi kritik konuların temelinde yetenek kavramı ve yetenekli çalışanlar yer almaktadır. Bu nedenle yenilik kavramının git gide önem kazanması insan kaynakları bölümlerini yeteneklerin şirkete kazandırılması, etkin bir şekilde kullanılması ve elde tutulmasını sağlayan yetenek yönetimi kavramını kurmaya ve uygulamaya mecbur bırakmıştır.⁶

2.2.3.3 Değişen işgücü profili ve hareketliliği

Küreselleşmenin bir etkisi olarak kültürel ve coğrafi sınırlar ortadan kalkmış, işgücü daha önceki dönemlere kıyasla hareketlilik kazanmıştır. Küresel işgücü rekabeti, daha düşük göç oranları ile mümkün olmaya başlamış, çalışanların farklı ülkelerde çalışmak istemesiyle daha da artmıştır. Gelişmekte olan ülkelere gelişmiş ülkelere doğru bir vasıflı işgücünün akışı başlamıştır (Beechler & Woodward 2009). Bununla birlikte işletmelerde farklı din, dil, ırk ve milletten çalışanlar birlikte çalışmaya başlamışlardır. Hatta birçok ülkede bu farklılıkları destekleyen ve ayrımcılığı engelleyen yasal değişiklikler yapılmış, farklılıkların yönetimi önemli bir insan kaynakları konusu durumuna gelmiştir (Barutçugil 2004, ss. 86-87).

Günümüzde özellikle serbest çalışmaya yönelim artmaktadır. Serbest meslek sahipleri toplam işgücünün önemli bir bölümünü oluşturur hale gelmiştir. Serbest çalışanlar şu an Amerika’da toplam iş gücünün yüzde 15’inden fazlasını oluşturmaktadırlar ve bu oran günden güne artmaktadır. İşveren ve çalışan arasındaki bağın zayıfladığı ve sadakatin azaldığı görülmektedir. Birden fazla işletmede çalışmak farklı iş tecrübeleri kazanmak ve kariyer yapmak olarak görülmektedir (Luecke 2009, ss. 76-77).

İnternet ekonomisinin ortaya çıkışı ve hızlı teknolojik ilerlemeler teknik bilgi ve birikime sahip yetkin çalışan ihtiyacının artmasına sebep olmuş, küreselleşen işgücü piyasası nitelikli çalışan rekabetini de tetiklemiştir. İnternetin giderek yaygınlaşması ile çalışanlar

⁶ <https://ekremozturk.com/secmeler/is-dunyasinda-guclenen-bir-kavram-yetenek-yonetimi/> [erişim tarihi 14 Ocak 2017].

kendi işletmeleri dışındaki fırsatları öğrenmelerine ve küresel işgücü pazarından haberdar olmalarına neden olmuştur (Luecke 2009, ss. 76-77).

İş yaşamının yanında sosyal yaşamın da küreselleşmesi ile iş ve özel yaşam arasındaki dengeye gösterilen özen giderek artmaya başlamıştır. Geçmişte işin gereği olarak görülen ve mecburiyet olarak algılanan uzun çalışma saatleri, hafta sonu toplantıları, 7 gün 24 saat cevaplanan telefonlar ve elektronik postalar, sık sık yapılan iş gezileri artık çalışanlar tarafından hoş karşılanmamaktadır. Yoğun iş temposu yüzünden aile ve kişisel gereksinimlerin ikinci plana atılması günümüz ailelerinde rahatsızlığa neden olmaktadır. Özellikle kadınların iş gücüne katılması ile bu rahatsızlıklar hat safhaya ulaşmış ve çalışanları daha insancıl koşullarda çalışma olanakları sağlayan şirketlere yönlendirmiştir (Luecke 2009, ss. 76-77).

İş gücündeki bu değişimler ve beklentilerin farklılaşması insan kaynakları bölümlerinin çalışanların yeteneklerini ön plana çıkarırken bunları şirket çıkarları ve hedeflerine uyumlu hale getirmeleri gerekliliğini ortaya koymuştur. Bu nedenle işletmeler değer verdikleri yetenekli çalışanlarını elde tutabilmek için daha dikkatli hareket etmekte ve yaratıcı çözümler üretmeye çalışmaktadırlar (Luecke 2009, ss. 76-77).

2.2.3.4 Çalışanların değişen demografik özellikleri

Küreselleşen dünyada demografik anlamda da önemli değişimler yaşanmaktadır. Günümüzde çalışanlar önceki nesil çalışanlara göre farklı özelliklere sahiptirler. Günümüzde insan kaynağı daha küresel düşünüp hareket edebilen ve bilginin önemini kavramış, kendine güvenen, beklentileri yüksek, iş ile özel hayat dengesine çok önem veren, hedef odaklı bir yapıdadır. Zaman içerisinde çalışanların beklenti ve davranışlarındaki değişimler nesil farklılıkları ile açıklanmaktadır. Bu tez kapsamında olmasa da bu farklılıkları daha iyi anlamak için farklı nesillerin kısaca tanıtılması yararlı olacaktır (Çetin, C. & Karalar, S. 2016, ss. 157-197).

Günümüz iş yaşamında aktif roller üstlenen dört kuşaktan söz edilmektedir. Bu kuşaklar; 1927-1945 yılları arasında doğan gelenekselci kuşak ya da yaşlı nesil, 1946-1964 yılları arasında doğan *Baby-Boomer* yani bebek patlaması nesli, 1965-1980 yılları arasında doğan X kuşağı ve 1981-1999 yılları arasında doğan Y kuşağı olarak sıralanabilir. Demografik veya sosyolojik açıdan bir tarih sınıflandırması olmamasına rağmen

araştırmacılar 2000 yılından itibaren yeni bir kuşak türü olarak Z kuşağını başlatma eğilimi göstermektedirler. (Çetin, C. & Karalar, S. 2016, ss. 157-197).

Gelenekselci kuşak ya da diğer adıyla yaşlı nesil genellikle kanaatkâr ve sadık yapıları ile bilinirler. İkinci dünya savaşından sonra 19 yıl içerisinde 76 milyon kişinin doğması nedeniyle *Baby- Boomer* ya da Nüfus Patlaması Nesli adını alan nesil ise geleneksel neslin aksine sadakat duygusu daha zayıf ve tüketim odaklı bir nesildir. Üçüncü nesil olan X kuşağı yasal kürtaj, doğum kontrolü gibi kadın haklarında yaşanan gelişmeler sonucunda doğum oranlarının azalması nedeni ile kuşaklar arasında en küçük grubu oluşturan nesildir. X kuşağı girişimci yönleri ağır basan, ücret odaklı bir nesil olması ile tanınır. Örgütten çok kendi gelişimlerine ve iyi oluş durumlarına önem veren bu bireyler kariyerlerinin sabit olmamasını ve işler arasında hareket edebilmeyi istemektedirler. X kuşağı işkolik olmadan iş, aile ve arkadaşlık ilişkilerini aynı anda yürüterek iş/yaşam dengesi kurmaya özen göstermektedir. Dördüncü kuşak olan Y kuşağının en önemli özelliği ücretten ziyade sevdiği işi yapmaya önem veren bir nesil olmasıdır. Hiyerarşik liderlik yerine başarıya dayalı liderliği benimseyen Y kuşağı üyeleri bireysel olduğu kadar yetenekli ve gerçekçi bir nesildir. 2000-2020 yılları arasında dünyaya geldiğine veya geleceğine inanılan Z kuşağı ise, aynı zamanda “Kristal nesil” olarak adlandırılmaktadır. Oldukça hırslı olan ve materyalist olan Z kuşağı, önceki kuşaklara kıyasla bilgiyi daha çabuk yorumlayabilmektedir. Motor becerileri oldukça gelişmiş olan Z kuşağı üyeleri aynı anda birden fazla işle ilgilenebilmektedirler. Henüz iş yaşamının içine tam anlamı ile girmemiş olan Z kuşağı üyelerinin çalışma hayatındaki davranışları ilerleyen dönemlerde daha net şekilde gözlemlenebilecektir (Bahadınlı 2013) (Çetin, C. & Karalar, S. 2016, ss. 157-197).

Kuşaklar arasında yukarıda sözü edilen değişiklikler olurken, gelişmiş ülkelerde yaşam süreleri artmakta, doğum oranları giderek azalmakta, az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde ise nüfus artış hızı giderek artmakta bu nedenler de genel nüfusun yaş dağılımını değiştirmektedir. Küresel açıdan dünya genelindeki nüfus dağılımının incelendiğinde yaşlı nüfusun hızla arttığı görülmektedir. Araştırmalara göre 2050 yılında Avrupa’da 65 yaş ve üzeri nüfusun toplam nüfusun üçte birini oluşturacağı ön görülmektedir. İş dünyası az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde hızlı nüfus artışı ve bunun sonucunda yoksullaşma, işsizlik, göç gibi sorunların giderek artması, gelişmiş ülkelerde ise genç nüfusun azalması

ve yaşlı nüfusun artması ikilemi ile karşı karşıya kalmaktadır (Bahadınlı 2013, s. 28) (Atlı 2010, ss. 13-14).

İş gücü piyasasını en çok etkilen toplumsal unsurlardan biri de kadınların iş gücü piyasasına giderek artan katılımlarıdır. 1973 ile 1993 yılları arasında ABD’de kadınların iş gücüne katılım oranı yüzde 51’den yüzde 69’a çıkmış, aynı tarihlerde Avrupa’da bu oran yüzde 45’ten yüzde 55’e çıkmıştır. Bunun sonucunda yetenekli kadın çalışanları çekmek ve bünyelerine katmak isteyen işletmeler esnek çalışma saatleri, part-time çalışma, ev-ofis çalışmaları ve bebek izinleri gibi çözümler üretmeye mecbur kalmışlardır (Tuy ve diğ. 2001).

2.2.3.5 Entelektüel sermayenin artan önemi

Günümüzde şirketlerin piyasa değerleri ile defter değerleri arasındaki farkın gittikçe açılması dikkatlerin entelektüel sermayeye çevrilmesine neden olmuştur. İşletmelerin finansal tablolarında gösteremedikleri bu sermaye kalemi aslında işletmelerin sahip oldukları bilgi yani entelektüel sermayedir. Sanayi toplumunda işletmelerin sermayelerinin büyük kısmını makine, teçhizat ve bina gibi fiziksel unsurlar oluştururken günümüz bilgi toplumunda işletmenin en önemli sermayesini entelektüel sermaye oluşturmaktadır. Bu süreçte bilginin değer yaratma potansiyeli olan entelektüel sermayeyi geliştirmek için yatırımlar yapmak işletmeler için hayati önem taşıyan bir durum haline gelmiştir (Kara 2005, s.25).

Bilgi ekonomisinden bireylerin, işletmeleri ve hatta devletlerin yararlanabilmeleri sahip oldukları insan sermayesine, bu sermayenin eğitim, nitelik, yetenek, beceri ve yaratıcılığına bağlıdır. Bu yeni anlayış insan sermayesinin fiziksel sermayeden çok daha önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu anlayış ile çalışanların sahip oldukları bilgi, beceri, yaratıcılık ve yeteneklerin toplamı olan insan sermayesi kopyalanması en zor olan rekabet unsuru haline gelerek yetenek yönetimi sistemine zemin hazırlayan gelişmelerden biri olmuştur (Lindahl, F. & Nordk, S. 2004, ss.1-2)

2.2.4 Yetenek Yönetiminin İşletmeler Açısından Önemi ve Yararları

Günümüzde başarılı bir şirket olabilmek için işletmelerin yetenek yönetimi sistemini neden kullanmaları gerektiği ve bu gereksinimlerin nedenleri anlatıldıktan sonra yetenek

yönetiminin işletmelere hangi alanlarda, ne oranlarda ve nasıl yararlar sağladığına değinmek faydalı olacaktır.

Sanayi toplumunda şirketler yapılan yatırımların şirkete sağladığı getiriye ölçmek ya da bir yatırımın yapılıp yapılmayacağına karar verebilmek için hep yatırımın geri dönüşü yani ROI (*Return on Investment*) ya da varlıkların geri dönüşü ROA (*Return on Assets*) kavramları üzerine yoğunlaşmışlardır. İşletmeler için en öncelikli konu yapılan yatırımların getirisinin ne olduğu olmuştur. Yetenek yönetiminin varlığı ve uygulamadaki başarısının işletmenin mali tablolar üzerindeki etkisinin ortaya çıkmaya başlaması ile literatüre yeni bir kavram olan yeteneklerin geri dönüşü yani ROT (*Return on Talent*) girmiştir. ROT işletmenin yeteneğe ve insan kaynağını ölçmeye yönelik bir metrik olarak kullanılmaya başlanmıştır (Chowdhury 2000, s.19).

Yetenek yönetiminin yaygınlaşması ile birlikte, işletmeler çalışanlarına yaptığı yatırımın geri dönüşünü hesaplamak için ROT'ı kullanılmaya başlamışlardır. Bu gösterge yöneticilerin ne kadar doğru insanları işe alıp, onları ne kadar etkin şekilde geliştirip, işletmenin hedeflerine ulaşması doğrultusunda ne kadar verimli kullandığını yani kısacası işletmenin yetenek yönetimi sisteminin ne kadar etkin şekilde kullandığını göstermeye yönelik bir metrik haline gelmiştir. İşletmelerde üretilen bilginin artması ROT'ı de arttıracaktır. Bunlara ek olarak yetenekli çalışanlar kendi çevrelerini de olumlu etkilerler ve bilgiyi paylaşarak diğer çalışanların da hızla gelişmesine destek olurlar. Bu durum işletme içerisinde yaratıcılığı ve yenilikleri arttıracak gibi şirket içi iletişimi ve etkileşimi de olumlu yönde etkileyerek şirketin hedeflerine ulaşmasında bir kaldıraç görevi görecektir (Kehinde 2012, s.185).

Yetenek yönetimini başarılı bir şekilde uygulayan şirketlere bakıldığında yetenek yönetiminin finansal göstergeler üzerinde olumlu etkileri olduğu açıkça görülmektedir. Yetenek yönetimi konusunda dünyada ilk yüzde 20'lik dilimde yer alan şirketler buldukları sektör ortalamalarının yüzde 22 üzerinde getiriler sağlamışlardır (Atlı 2010, ss.64-65). McKinsey Company'nin ABD'de yaptığı bir araştırmaya göre yetenek yönetimi konusunda ilk yüzde 25'lik dilimde yer alan şirketler son yüzde 25'lik dilimde yer alan şirketlere kıyasla karlılıklarının yüzde 10 daha fazla olduğu görülmüştür. Yine aynı araştırmada ilk yüzde 25'lik dilimde yer alan şirketlerde çalışan bağlılığı, liderlik ve kalite endekslerinin daha yüksek olduğu görülmüştür (Atlı 2010, ss.64-65).

Yetenek yönetimin başarılı bir şekilde uygulandığı şirketlerde yüksek potansiyel sahibi kişiler konusunda şeffaflık, önemli pozisyonların yedekleri konusunda şeffaflık, içeriden terfi oranlarında artış ve buna bağlı olarak memnuniyet gözlenmiştir. Bu faktörler çalışan performansını arttırarak daha yaratıcı çalışmaların ortaya çıkmasına zemin hazırlamış, çalışan motivasyonunu ve çalışanların şirkete bağlılıklarının artmasını sağlamıştır. Tüm bu başarı hikâyeleri elbette şirketlerin finansal sonuçlarına da yansımış ve karlılık oranları giderek artmış, böylelikle şirketler rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlamıştır (Chowdhury 2001).

2.2.5 Yetenek Yönetimi ile İlgili Sorumluluklarının Dağıtımı

Yetenek yönetimi stratejisi, insan kaynakları uygulamaları üzerine kurulu, işletme stratejisi ile entegre, sorumlulukları tek bir noktada toplamayıp işletme içerisinde tüm işletme içerisinde paydaşlara dağıtan ve tüm bölümlerin katılımını gerektiren bir uygulamadır (Cheese ve diğ. 2008).

İşletmelerde yetenek yönetimi sistemine geçiş çok hassas bir süreçtir. Bu süreçte değişimi yöneten insanlarla yeni stratejileri uygulamaları beklenen insanlar arasında iletişimi yönetmek ve başarılı bir dönüşüm için duygusal bağları tesis etmek oldukça önemlidir (Atlı 2010, s.73).

Bu bölümde işletmelerde yetenek yönetimi sisteminin kurulması ve uygulanması sırasında tepe yönetim, insan kaynakları birimleri ve orta kademe yöneticilerin rol ve sorumlulukları incelenecektir.

2.2.5.1 Tepe yönetimin sorumluluğu

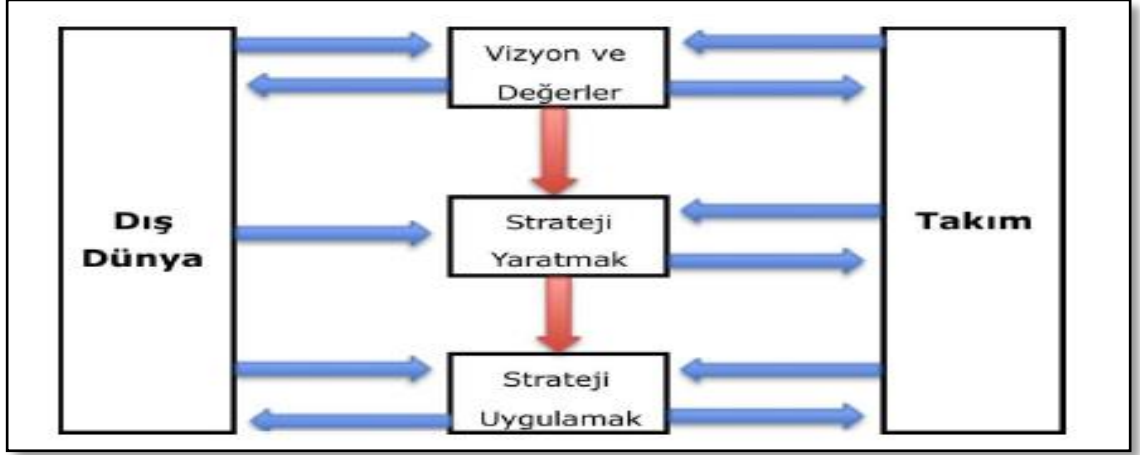
İşletmelerin tepe yöneticileri asıl olarak yeteneği yöneten kişilerdir. Bu anlamda sürecin asıl sahibi tepe yöneticileridir ve yetenek yönetimi sadece insan kaynaklarının sorumluluğuna bırakılmamalıdır. Yetenek Yönetimi konusuna en çok önem veren işletmelerden biri olan General Electric'in eski CEO'su Jack Welch, kendisini bir CEO'dan ziyade astronomik ücret paketine sahip bir insan kaynakları yöneticisi olarak tanımlamıştır. Jack Welch en önemli önceliklerinden birinin işletmeye vizyon, cesaret, dürüstlük, kararlılık ve mükemmeliyetçilik sahibi çalışanları katmak olduğunu ifade etmiştir (Slater 1999, s.3).

Yetenek yönetimi uygulamasına başlamanın ilk şartı öncelikle çalışanların değişime duyulan ihtiyaç konusunda inandırılmalıdır. Tam olarak bu noktada en büyük sorumluluk tepe yöneticilere düşmektedir. Yetenek yönetiminde tepe yönetimin inanması ve desteği sistemin sağlıklı işlemesi için ön bir koşuldur. Tepe yönetim yetenek yönetimi sistemine tam olarak inanmazsa ve yetenek yönetimini şirket stratejileri arasında ön plana taşımazsa, çalışanların sisteme olan inançları sarsılacak ve sistem kurulmadan yıkılmaya mahkûm olacaktır (Bahadınlı 2013, s.43).

Yetenek yönetimi stratejileri işletmenin değerler, vizyon ve iş stratejileri ile uyumlu olmalıdır. Üst yönetim değerleri belirlerken ve işletmenin bu değerlere uygun şekilde varlığını sürdürmesini sağlarken bu değerlerin yetenek yönetimi ilkelerini de destekleyen şekilde olması gerekmektedir. Şirket değerlerine vizyonuna ve hedeflerine uygun bir yetenek yönetimi stratejisi oluşturulması üst yönetimin sorumluluğundadır. Üst yönetim belirlenen stratejilerin uygulanması aşamasında insan kaynakları, yöneticiler ve çalışanlar arasında bir köprü oluşturmalı, uygulama kısmını operasyonel bir süreç olarak görmemelidir. İyi bir strateji uygulama safhası için aktif katılım ve uzak durma (*hands off*) arasında doğru dengeyi kurmalıdır. Uygulama sırasında taraflar ile aktif toplantılar organize edilmeli, uygulama aşamalarının takip edildiği çalışanlara hissettirilmelidir. Uygulamanın her aşamasında çalışanlardan geri bildirimler alınmalı ve değerlendirilmelidir (Caplan 2011, s.151).

Üst yönetimin yetenek yönetimi süreçlerini oluşturma aşamasında dış dünya ile iletişimini korurken rekabette sürdürülebilir üstünlük yakalanabilmesi için öncelikle işletme içerisinde değişimin gerektiğine inanmak zorundadır. İşletme içerisinde değişimin önündeki her türlü engeli kaldırmalı ve yetenek yönetimi bakış açısının işletmenin her kademesine yayılmasını sağlamalıdır. Sadece dış dünyadan alınan bilgiler doğrultusunda vizyon ve değerler yaratmak, strateji belirlemek ve uygulamak rekabet avantajı sağlamakta yeterli olmayacaktır. Bu noktaları stratejileri hayata geçiren çalışanlardan oluşan takımların içinde barındırdıkları yetenekler ile uyumlaştırmak da üst yönetimin görevi olacaktır. Ayrıca bu bilinci oluşturacak olan yine üst yönetim çalışanları olacaktır. Tepe yönetimin yetenek yönetimi ile ilgili sorumlulukları şekil 2.4'te gösterilmektedir.

Şekil 2. 4: Tepe yönetimin yetenek yönetimi ile ilgili sorumlulukları



Kaynak: Caplan, J., 2011, The Value Of Talent: Promoting Talent Management Across The Organization, Philadelphia: Kogan Page Limited Publishing, s.134.

2.2.5.2 İnsan kaynakları biriminin sorumluluğu

Yetenek yönetimi sürecinin uygulamaya alınmasında şüphesiz işletme içerisindeki en kilit aktörlerden biri insan kaynakları birimleridir. Bu değişim süreci faaliyet odaklıktan çözüm odaklılığa doğru bir değişimi zorunlu kılmıştır. Bu süreçte insan kaynakları birimi, yetenek yönetimi sisteminin tamamlayıcısı, alt yapısının hazırlayıcısı, sistemin sürekli iyileştiricisi, koordinatörü, kurumsal kültürün yaratıcısı ve sürecin denetçilerinden biridir (Lengick-Hall & Lengick-Hall 2004, s.41).

İnsan kaynakları birimi yetenek yönetimi ile ilgili çok yönlü sorumluluklara sahiptir. İnsan kaynakları süreçte operasyonel roller üstlenirken stratejik rolleri de birlikte götürmelidir; süreci hem kontrol eden bir nokta yer alırken aynı zamanda sürece ortak olmalıdır; kısa ve uzun dönemli niteliksel ve niceliksel hedefler koymalıdır. Tüm bu roller göz önüne alındığında yetenek yönetimi sürecinin gerçek sahibinin insan kaynakları birimleri olduğu söylenebilir (Bahadınlı 2013, s.49).

Ulrich ve Beatty'e göre insan kaynaklarının yetenek yönetim sürecinde bir ortaktan ziyade, aktif rol oynayan bir oyuncu olması gerekmektedir. Aktif rol oynayan bir oyuncu olarak insan kaynaklarının üstlenmesi gereken roller aynı çalışmada şöyle özetlenmiştir:

- a. Bir oyuncu olarak insan kaynakları koçluk yapar. Çalışanların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini keşfetmelerine destek olur, beceri ve yetkinliklerini geliştirip

eksiklerini tamamlamalarını sağlar, engellerin tespit edilip çözümlerinin bulunmasında yol gösterici bir rol oynar.

- b. İnsan kaynakları tasarımcı rolü üstlenir. İşletme kültürü, işletmenin hedef ve stratejileri doğrultusunda doğru organizasyon yapısının tasarlanmasında rol alır.
- c. İnsan kaynakları kurucu rolü üstlenir. İşletme kültürü çerçevesinde tasarlanan yetenek yönetimi sistemini kurar.
- d. İnsan kaynakları kolaylaştırıcı rol üstlenir. Mevcut sistemi var olan yetenekleri kazanacak şekilde değiştirir. Bu değişim sırasında da takımlar ve çalışanlar arasında iletişimi sağlayarak değişimi kolaylaştırır.
- e. İnsan kaynakları lider rolü üstlenir. Değişim sırasında nasıl bir tutum sergileneceği, bir bölümün nasıl etkin ve verimli şekilde yönetilmesi gerektiği konusunda işletmenin diğer bölümlerine örnek olarak liderlik yapar.
- f. İnsan kaynakları vicdani bir rol üstlenir. İşletmede her alanda ve her bölümde ayırım gözetilmeksizin kuralların doğru şekilde uygulandığından emin olur. (Ulrich & Beatty 2001, ss. 293-307).

2.2.5.3 Orta kademe yöneticilerin sorumluluğu

Her ne kadar işletmelerde uygulanacak yetenek yönetimi stratejisi üst yönetim tarafından ve yetenek yönetiminin tasarımı ve kuruluşu insan kaynakları tarafından belirlense de, yetenek yönetiminin uygulanmasından orta kademe yöneticileri sorumludur. Yetenek yönetimi uygulamalarına orta kademe yöneticiler dâhil edilmediği sürece yetenek yönetimi işletmeler için gerekli değeri yaratamaz. Belirlenen stratejilerin verimli bir şekilde işletilebilmesi için tüm seviyelerdeki hat yöneticileri bu sürece katılmalıdır. Süreç işletilmeye başlanmadan önce tüm orta kademe yöneticileri yetenek yönetiminin önemini, şirket stratejisindeki yerini ve sistemin hedeflerini kavramış olmalı, potansiyel yetenek havuzunu yönetmek için gerekli yetkinliklerle donatılmış olmalıdır. Sonuçta potansiyel yetenekleri yetiştirecek olanlar orta kademe yöneticilerdir. Her yönetici, tepe yönetim tarafından belirlenen stratejiler ve hedefler, insan kaynakları bölümü tarafından çizilen çerçeveler doğrultusunda yetenek yönetimi konusunda kendi potansiyelini aktarma çabası içinde olmalıdır (Keçecioğlu 2007, s. 509).

Yapılan araştırmalarda orta kademe yöneticilerin kimi zaman bu sorumluluğu üstlenmek konusunda çok da gönüllü olmadıkları gözlenmiştir. Yetenek yönetiminin gerekliliği pozisyonları gereği günlük operasyonel işlerle yoğun şekilde çalışan orta kademe yöneticiler tarafından tam olarak anlaşılammış ve günlük işlere ek bir görev olarak algılanmıştır. Bunun yanında günlük yoğun operatif işlerin arasında doğru önceliklendirme yapılamadığı ve yetenek yönetimi uygulamalarının zamanla heyecanını yitirdiğı gözlenmiştir. Bu noktada tepe yönetimin yapacağı düzenli değerlendirme toplantıları büyük önem taşıyacak ve orta kademe yöneticilerin dikkatlerini tekrar yetenek yönetim sistemine çekecektir (Altınöz 2009, s.92).

2.2.6 Yetenek Yönetim Süreci

Yetenek yönetimi kavramı ve işletme açısından önemi kavrandıktan, üst yönetimin desteği alınıp çalışanlar ile iç iletişim kanalları doğru şekilde kurulduktan ve çalışanlar ile yöneticilere gerekli eğitimler verildikten sonra, gerekli değişimlerin nasıl yapılacağı, değişimlerin işletme içindeki uygulamaları nasıl etkileyeceğı, bu süreçteki sıralama ve hızın bütün yapıyı ne şekilde etkisi altına alacağı üzerinde yoğunlaşılmalıdır. Yetenek yönetimine geçişin uzun vadeli bir süreç olduğu ve sonuçlarının kısa vadede ortaya çıkmayacağı unutulmamalıdır. Yetenek yönetimine geçiş sürecinde izlenilmesi gereken kilit noktalar sırası ile aşağıdaki gibi olacaktır ve şekil 2.5'te gösterilmiştir (MacFadyen 2007, s.10).

- a. Sürecin planlanması
- b. Üst yönetimin desteğinin sağlanması
- c. İşletme içindeki iletişim kanallarının doğru ve etkin bir şekilde kullanılması
- d. Tüm çalışan ve yöneticilere konu ile ilgili gerekli eğitim ve bilgilendirilmelerin sağlanması
- e. Kilit pozisyonların tanımlanması
- f. Kilit pozisyonlara gelecek çalışanların tespiti için sistematik olarak yetenek değerlendirilmesi yapılması
- g. Yetenek yönetimi uygulama planının geliştirilmesi

h. Yetenek yönetimi sürecinin takibi (MacFadyen 2007, s.10)

Şekil 2. 5: Yetenek yönetimine geçiş süreci



Kaynak: MacFadyen, K., 2007, Talent Management, An Experience from The Public Sector, Canada: Public Service Commission Presentation, s.10.

Yetenek yönetimi bir bütünlük içinde ve sistematik şekilde yerine getirilirse başarılı sonuçlar doğurur. Aşağıda yetenek yönetimi sisteminin işletmelerde uygulanması sırasında sıklıkla kullanılan uygulamalar açıklanacaktır.

2.2.6.1 Kilit pozisyonların belirlenmesi

İşletmeler şirket içinde tüm alanlarda birinci sınıf oyuncular bulunduramazlar. Her bir pozisyon için yetenekli, yüksek performans gösteren çalışan bulmak oldukça maliyetli olacaktır. Yüksek performans gösteren çalışanları cezbetmek, seçmek, geliştirmek ve elde tutmak için çok ciddi efor ve maddi kaynak sarf edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle yetenek yönetimi sürecinde kilit pozisyonlara odaklanmak ve kilit pozisyonları belirlemek gereklidir. Kilit pozisyonlar belirlendikten sonra birinci sınıf oyuncular kilit pozisyonlara yerleştirilir. Birinci sınıf pozisyonlar işletme stratejisini doğrudan daha ileriye götüren, şirket içinde fark yaratan ve şirkete rekabet avantajı sağlayan kritik pozisyonlardır. Kilit pozisyonlar şirket stratejisine direk katkısı olan pozisyonlar olduğu için kilit pozisyonları belirlemek için öncelikle işletmenin stratejisinin net bir şekilde belirlenmiş olması gerekmektedir. Kilit pozisyonlar şirket stratejisine göre belirlenmesi gerektiği için aynı sektörde yer alan yaklaşık aynı büyüklükteki firmalar arasında bile farklılık gösterebilir (Huselid ve diğ. 2008, s.34).

Kilit pozisyonların belirlenmesinde genellikle 3 yol izlenmektedir.

Birinci yol “ücret temelli” bakıştır. Buna göre işgücü piyasasındaki yeteneklerin bulunmasının, işletmeye katılması ve eğitiminin zorluğu, işletme için yarattıkları değerin büyüklüğünün genellikle ücretlere yansıdığı düşünülür. Bu nedenle ücret temelli bakış açısında en yüksek ücreti alan çalışanlar en kritik pozisyonlarda olan çalışanlardır. İkinci yol ise “organizasyon şeması” temelli yaklaşımdır. Bu yöntemde göre kilit pozisyonlar en fazla sorumluluk alan, en zorlu ortamlarda çalışan ve en yüksek beceriye sahip olan çalışanlardır. Üçüncü yol ise “strateji” temelli yaklaşımdır. Oysaki işletme için en kritik, en önemli pozisyonları belirlemek için çalışanın aldığı ücrete ya da organizasyon şemasındaki yerinden başlayıp geriye doğru gitmek yerine, stratejiden başlayıp ileri doğru gitmek gerekir. Öncelikle net bir şekilde ortaya konmuş bir işletme stratejisi olmalı ve kilit pozisyonlar bu stratejiye hizmet edecek pozisyonlardan seçilmelidir. Bu nedenle yetenek yönetiminde kilit pozisyonları belirlerken ücret ya da organizasyon şeması temelli yollar yerine strateji temelli yolu takip etmek yararlı olacaktır (Atlı 2010, s. 67).

2.2.6.2 Gerekli yetkinliklerin saptanması

Yetenek yönetiminin en kritik noktalarından birisi de işletmelerin yetenek yönetimi stratejisi uyarınca ihtiyaç duyulan yetkinliklerin belirlenmesidir. Yetkinlikler yetenek yönetimi için birçok konuda veri sağlamaktadır. İşletmeler kilit pozisyonları belirledikten sonra bu pozisyonlar için hangi yetkinliklere ihtiyaç duyduklarını öncelikli olarak belirlemelidirler. İhtiyacın ne olduğu tam olarak bilinmeden kilit pozisyonlar için çalışanları eğitmek ve geliştirmek ciddi zaman kaybına ve maddi kayıplara yol açacağı gibi yetenek yönetimi sisteminin başarısız olmasına neden olabilecektir (Atlı 2010, s.89).

Yetkinlik modeli bir pozisyonda başarıyı getiren bilgi, beceri, yetenek ve motivasyonu ifade etmektedir (Warech 2002, s.71). Yetkinlik modeli geliştirmede genellikle iş analizi ve değerlendirme temelli yaklaşım, araştırmaya dayalı yaklaşım, stratejiye dayalı yaklaşım veya değerlere dayalı yaklaşım olmak üzere 4 farklı yaklaşım kullanılmaktadır (Atlı 2010, s.89).

Farklı sektörlerde, farklı stratejiye sahip işletmeler için farklı kriterlere sahip yetkinlik modelleri bulunmaktadır. Yetkinlik modelleri de genel yetkinlik modeli, iş aileleri temelinde yetkinlik modeli, kritik rol temelli yetkinlik modeli ve liderlik temelli yetkinlik modeli olmak üzere kendi içerisinde 4’e ayrılmaktadır (Lawler 2008, s.102). Yetenek

yönetimi sürecinde yetkinlikler tespit edildikten sonra yetenekli çalışanların tespit edilmesine geçilmelidir.

2.2.6.3 Yetenekli çalışanların tespit edilmesi ve sınıflandırılması

Yetenek yönetim sisteminin temelini insan yani yetenekli çalışanlar oluşturduğu için yetenek yönetim sistemi oluşturulurken yetenekli çalışanların tespit edilmesi ve sınıflandırılması son derece önemlidir (Lawler 2008, s.102).

Yetenekli çalışanların tespit edilmesinde performans, potansiyel ve yetkinlik parametreleri göz önüne alınmalıdır. Potansiyel ve performans arasındaki en önemli fark performans çalışanın mevcut pozisyonunda gösterdiği başarı iken potansiyel çalışanın gelecekte planlandığı pozisyon için göstereceği başarı olasılığıdır (Alvey 2009, s.34).

Yetenekli çalışanlar için performans, potansiyel ve yetkinlik modeli oluşturulduktan sonra ölçüm kriterleri tespit edilir. Ölçümlerde çalışanların bilgi, beceri, potansiyel, deneyim, eğitim, gelişime açık yönleri, güçlü yanları gibi birçok özellik ile bu özelliklerin şirket beklentileri ve kurum kültürüne olan uyumu karşılaştırılır (Krauss 2007, ss.66-67).

Bunun ardından bir yetenek yönetimi komitesi kurulması faydalı olacaktır. Farklı uzmanlık alanlarından gelen yöneticilerden oluşan bu komite işletme içerisindeki çalışanların ölçümlerini inceleyip işletme hedef ve stratejileri doğrultusunda yetenekli çalışanları tespit eder. Tespit edilen çalışanlar üst yönetime raporlanır (Krauss 2007, ss.65).

Böylelikle çalışanlar yetenek matrisindeki yerlerine yerleşmiş olurlar. Yetenek matrisi aynı zamanda yedekleme haritası için de önemli bir veri kaynağı olacaktır. Sonrasında çalışanlar için şirket hedefleri ve kurum kültürü doğrultusunda gerekli aksiyon listeleri oluşturulur (Atlı 2010, s.90).

2.2.6.4 Yetenekli çalışanları çekmek

Günümüzde işletmeler için en iyi rekabet avantajı, ihtiyaç duyulan yetenekli çalışanlara sahip olmaktır. Yetenekli çalışanlara sahip olmanın yolu da bu kişileri işletmeye çekebilmekle başlamaktadır. (Heinen & O'Neill 2004).

Yetenekli çalışanları işletmeye çekebilmek doğru insana doğru mesajı verebilmekle alakalıdır. Sürecin ilk adımı işletmeler tarafından cezbedilmek istenen yetenekli aday

kitlesinin iyi tanımlanmasıdır. Cezbedilmek istenen kişide aranan özellikler açıkça belirlenmeli, kurumsal iletişim araçları verimli şekilde kullanılmalıdır (Atlı 2010, s.104).

Chowdhury 2000 yetenekli çalışanları cezbetmek için aşağıdaki yöntemleri önermektedir.

- a. Yetenekli insanlara müşteri olarak davranılmalıdır.
- b. Yetenekli insanları cezbetmek için mutlaka yetenek yönetim sistemine sahip olunmalıdır.
- c. İleriye yönelik takdir ve ödüllendirmeler şirkete ortaklık, hisse payı seçenekleri, performans bazlı ücret paketleri gibi maddi ödüllendirmeler taahhüt edilmelidir.
- d. Esnek bir iş çevresi ve pozitif bir kurum kültürüne sahip olunmalıdır.
- e. Kişiyeye talep ettiği uygun eğitim ve araştırma imkânları sağlanmalıdır.
- f. Performans gözden geçirme ve yedekleme planları doğru şekilde yönetilmeli ve adaylara bu konularda bilgilendirme yapılmalıdır.
- g. İşletmede vizyoner bir yönetim ve liderlik uygulanmalıdır.

2.2.6.5 Yetenekli çalışanları seçme ve yerleştirme

Yetenek yönetimine en önemli girdiyi sağlayan süreç şüphesiz yetenekli çalışanların seçilmesi ve yerleştirilmesi sürecidir. Bu nokta yetenek yönetimi sürecinin en kritik noktasıdır. Kilit pozisyonlar için belirlenen ideal profile ulaşabilme ve kendisine verilecek görevleri yüksek verimlilikle yerine getirebilme potansiyeline sahip adaylar bu aşamada belirlenir. Doğru seçme ve yerleştirme araçları ile gelecek vaat eden, yetenekli, potansiyeli olan, yaratıcı ve katma değer yaratabilecek çalışanların arasından en iyilerini seçmek ve bu adayları doğru pozisyonlarda görevlendirmek başarılı bir yetenek yönetimi için vazgeçilmez bir koşuldur (Bahadınlı 2013, s.70).

Yetenekli çalışanların işe alım süreci geleneksel işe alım süreçlerinden farklıdır. Uzun aday listeleri içinden en doğru olduğu düşünülen adayı ya da adayları seçme yolu günümüzde yeterli değildir. Efektif bir yetenek yönetimi sistemi uygulamak isteyen işletmeler sadece kendisine başvuru yapan adaylarla görüşmeler yapan pasif işe alım politikalarını terk ederek, daha aktif, henüz kendisine başvurmamış adaylar için bile cazip

hale gelmeye çalışan, dış kaynaklardan daha çok yararlanmaya çalışan, daha proaktif, hedefe odaklı işe alım politikaları yürütmelidirler (Gatewood ve diğ. 2008, s.7).

Geleneksel işe alım süreci sadece talep olduğunda işleyen bir süreçtir. Ancak yetenek yönetimi sisteminin uygulandığı işletmelerde işe alım süreci süreklilik gösterir. İşletme anlık ihtiyaçları karşılamayı değil, en çok tercih edilen işletme olmayı hedeflerler. Yetenek yönetiminde işe alım işlevi pazarlama işlemine benzer bir yapıda olmalıdır. İşe alım yapan kişiler aynı pazarlama bölümünün müşterilerin istek ve gereksinimlerini anlamaları gerektiği gibi adayların isteklerini, gereksinimlerini anlamalı, ürünlerini yani işletmelerini hem adayların gereksinimlerine hem de kendi gereksinimlerine uyarlamalıdır (Atlı 2010, s.125).

Yetenek yönetimi sisteminde çalışan seçme ve yerleştirme süreci 3 ana aşamadan oluşmaktadır.

- a. Yetenekli çalışan ihtiyacının belirlenmesi, insan kaynakları planlaması
- b. İhtiyacı karşılayabilecek nitelikli adayların araştırılıp bulunması
- c. Bulunan adaylar arasından çeşitli yöntemlerle uygun çalışanların seçilmesi ve işe yerleştirilmesi (Uyargil ve diğ. 2009, s.86)

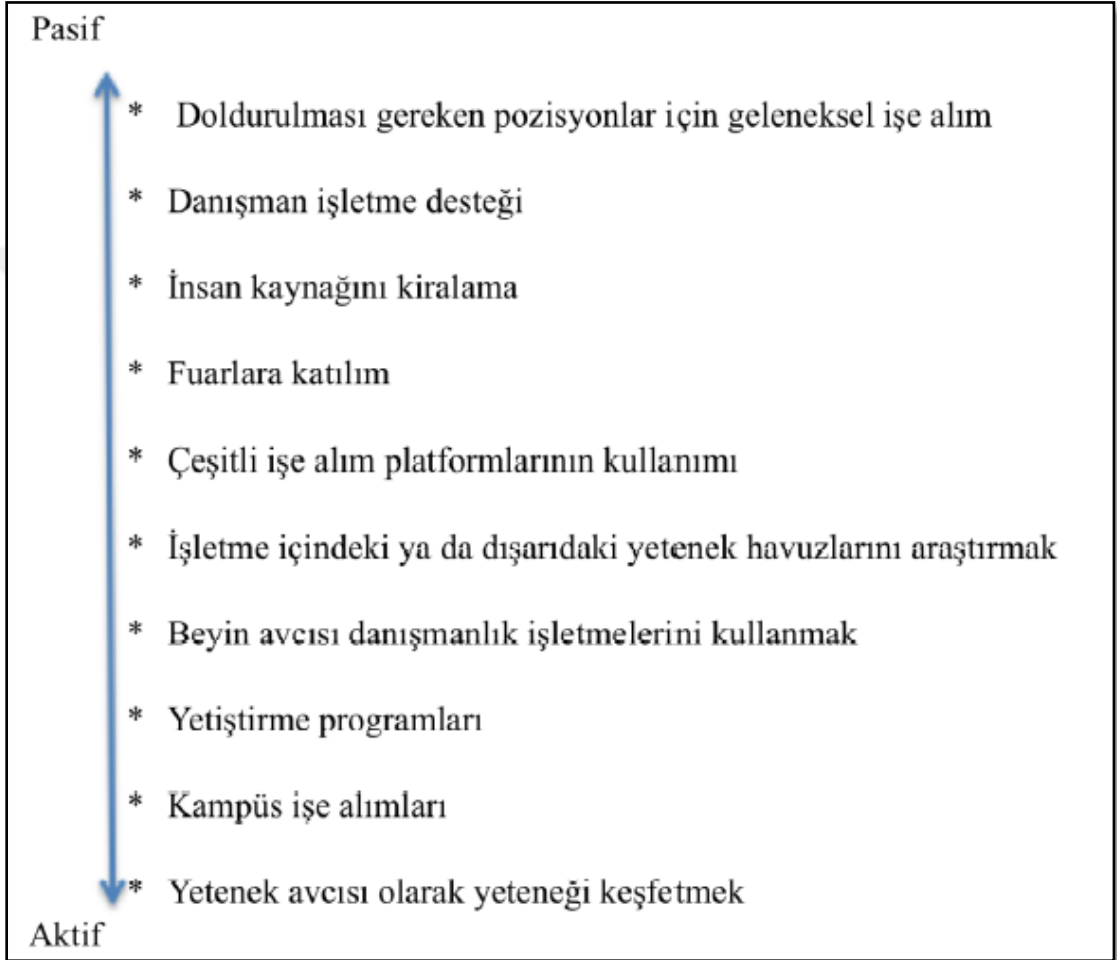
Yetenek yönetiminde kullanılan en etkili işe alım yöntemlerinden bir tanesi de yetenek/aday havuzu oluşturma yöntemidir. Yetenek/aday havuzu işletme içerisinden ya da dış kaynaklardan gelecek olan, işletmenin gelecek dönemde kilit pozisyonlarda çalışması beklenen adayların bulunduğu bekleme salonudur. İşletmeler bu havuzlar sayesinde yeni pozisyonlar ya da boşalacak olan pozisyonlar için hızlı şekilde aday bulabilmektedirler. Aday havuzu oluşturulurken, işletmenin iç kaynaklarından (işletmede mevcut çalışanlar arasından) veya işletme dışı kaynaklardan (işletmeye yapılan başvurular, iş ve işçi bulma kurumu başvuruları, üniversiteler ile yapılan çalışmalar sonucu ulaşılan adaylar vs.) çeşitli yöntemler ile işe uygun yetenekleri taşıyan adayların işe başvurularının sağlanması önem arz etmektedir (Kateon & Macioschek 2007, s.14)

Yetenek yönetimi açısından bakıldığında farklı deneyime, eğitim ve demografik özelliklere sahip yetenekli çalışanlar arandığında aktif işe alım kanalları tavsiye edilirken, çok fazla nitelikli çalışan gerektirmeyen ve başvuru sayısının çok olduğu durumlarda ise

daha pasif işe alım kanalları kullanılmasının önerilmektedir (Kateon & Macioschek 2007, s.14).

Yetenek yönetimi yaklaşımında işe alım kanalları pasif olan kanallardan aktif olanlara doğru bakıldığında aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Şekil 2. 6: Yetenek yönetimi yaklaşımı ile işe alım kanalları



Kaynak: Kateon, R. J., Macioschek, A., (2007) Employer Branding and Talent Relationship Management Improving The Organizational Recruitment Approach, *Yayınlanmamış Master Tezi*, Sweden: Sweden University, Umeae School of Business Administration, s.14.

2.2.6.6 Yetenekli çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi

Sanayi toplumundan çıkılıp bilgi toplumuna geçildiğinden bu yana işletmelerin rekabet edebilmek adına sahip oldukları en önemli silahları yaratıcı fikirlere sahip olan yetenekli çalışanlardır. Günümüzde çalışanların beklentileri de bu yönde değişmiş, çalışanlar artık

işe başladıktan sonra bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirebilecekleri kurumsal ortamları tercih etmeye başlamışlardır. Tezin önceki bölümlerinde bahsedilen Y kuşağına ait olan çalışanlarda bu özellik oldukça yoğun şekilde görülmektedir (Luecke 2009, ss. 116-117).

Günümüzde işletmeler çalışanlarını en değerli sermayeleri olarak görmeye başladıkları için çalışanların gelişimleri için yapmış oldukları harcamaları da bir yatırım olarak görmektedirler. Bu sayede çalışanların yetkinliklerinin artacağı böylece müşteri memnuniyeti, kalite ve karlılığın artacağı düşünülmektedir. Yetenek yönetimin uygulanmadığı ya da gerçek anlamda uygulanmadığı işletmeler ise iş değiştirmeler ve düşük çalışan bağlılığını bahane ederek eğitim yatırımlarını israf olarak görmekte ve eğitim bütçelerini küçültmektedirler (Luecke 2009, ss. 116-117).

Eğitim ve gelişim faaliyetleri özellikle yönetsel yedekleme amaçlı uygulandığında, potansiyel yöneticileri bulup onları işletme bünyesine katan ve işletmenin gelecek hedefleri uyarınca onları geliştiren yönetim geliştirme programları oldukça önem taşımaktadır. Bu programlar ile geleceğin yöneticilerinin bilgi, beceri, yetkinlik, davranışsal özelliklerinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır (Yazıcıoğlu 2006, s.77)

Bu gelişim faaliyetleri koçluk, mentörlük, üst yönetimin bakış açısına sahip olmayı sağlayan, üst yönetim tarafından çalışana verilen bir takım proje ve ödevler, üst düzey stratejik toplantılara katılma ve sınıf içi eğitimler şeklinde gerçekleştirilmektedir (Luecke 2009, ss. 116-117).

2.2.6.7 Yetenekli çalışanları elde tutma

Yetenekli çalışanları elde tutmak; işletmenin hedeflerine ulaşmak için amaç ve stratejilerini gerçekleştirecek çalışanlarını kaybetmemek adına gösterdiği çabaların tümü olarak tanımlanır (Frank ve diğ. 2004, s.13). Yani yetenekleri elde tutma stratejileri uzun vadede çalışan sadakatini sağlamayı hedefleyen stratejilerdir. Günümüz çalışan davranışlarının ve demografik yapısının değiştiği ortamda çalışanların sadakatinin sağlanması ve çalışanları elde tutmak oldukça zor olmaya başlamıştır. Çalışanların iş değiştirme eğiliminde gözlenen artış ve işgücü piyasasının hareketliliği işletmelerin özellikle kritik yeteneklerini elde tutma konusuna daha sistematik bir biçimde eğilmelerini gerektirmektedir. Yetenek yönetiminde kilit nokta birinci sınıf oyuncuların neyin memnun ettiğini anlamaktır. Yöneticilerin birinci sınıf oyuncular diye adlandırılan

yetenekli çalışanlarının istek, duygu ve düşüncelerini anlamak için terapist olmaları da gerekmez. Ancak birinci sınıf oyuncularını neyin memnun ettiğini anlamaya çalışırlarsa bundan işletmeleri yarar sağlayacaktır (Bahadınlı 2013, s.103).

2010 yılında yapılan ve Harvard Business Review de yayınlanan dünya çapında 100 işletme ve 20.000 çalışanı kapsayan araştırmaya göre; her üç yüksek potansiyelli çalışandan biri işi için tüm çabasını ortaya koymadığını itiraf etmiş, her dört çalışandan biri, bir yıl içerisinde başka bir işletmede çalışacaklarına inandıklarını ifade etmiş, her beş çalışandan birinin kişisel istek ve beklentilerinin işletmenin kendileri için planladıklarından farklı olduğunu ifade etmiştir. İşletmelerin sahip oldukları yeteneklerini elde tutabilmeleri için takip etmeleri gereken en uygun strateji işgücü piyasasında yetenekli ve potansiyelli buldukları her adaya yönelmek yerine, işletmenin sunduğu ortamın merak uyandırdığı, heyecanlandığı ve işletmeye sadakat gösterecek doğru insanları cezbetmektir. İşletmeler yetenekli kişileri bulma ve elde tutma arayışında ücret politikalarının, sağlık yardımlarının, eğitim programlarının ve diğer yetenek yönetimi uygulamalarının önemli olduğunu düşünmekle birlikte bu strateji yetenekli çalışanları ilk etapta işletmeye çekmekte yararlı olabilir ama doğru insanları işletmeye çekmek için en doğru yol olmayacaktır. Unutulmamalıdır ki çalışanlar seçeneklerinin ve amaçlarının işletme ile ne kadar bağdaştığına bakarak işlerini seçerler, daha da önemlisi işlerine bağlanırlar (Bahadınlı 2013, s.103-104).

2.2.6.8 Performans değerlendirme ve ödüllendirme

Performans değerlendirmenin temelinde kişileri değil başarıyı ölçmek, cezalandırmak değil gelişim potansiyellerini tespit ederek çalışanları geliştirmek yatmalıdır. Performans değerlendirmenin iki temel amacı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, çalışanların örgüt açısından değerlendirilmesi ve hak edenlerin ödüllendirilmesi için gerekli olan bilgiyi edinmektir. İkincisi ise; personele durumuyla ilgili geri bildirim sağlayarak onlara kendilerini değerlendirme ve geliştirme fırsatları sunmaktır. Performans değerlendirme sonuçları, bireylerin kendini geliştirme alanlarının tespit edilmesini de sağlar. Performans değerlendirme sonrası çalışanların performansları oranında ödüllendirilmesi oldukça önem arz etmektedir. Ödüllendirme çalışanın gelecekteki performansı için motivasyon unsuru olacaktır. Aksi durumda yetenekli çalışanı elde tutma zorlaşacak ve yetenek yönetim süreci tehlikeye girecektir (Tuncer 2013, s. 104).

2.3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Tezin önceki bölümlerinde tarım toplumundan sanayi toplumuna, sanayi toplumundan da bilgi toplumuna geçiş üzerinde durulmuştur. Bu geçişler sırasında işletmelerin mekanik bakış açılarının daha insan odaklı, insani bir bakış açısına geçişinden bahsedilmiş ve işletmeler için insan kaynağının ve yetişmiş insan gücünün giderek artan öneminden bahsedilmiştir. Günümüz koşulları işletmeleri yetenek yönetimi uygulamalarına yönlendirmiş ve işletmeleri yetenekli çalışanları bulma, cezbetme, eğitme ve işletmelerinde tutmak için bazı çabalara girmek durumunda bırakmıştır. Şüphesiz işletmeler yetenekli kişileri bulup, onları bünyelerine katıp, o kişiler için ayrı ayrı eğitim olanakları sağladıktan sonra o kişilerin işletmelerinden ayrılmasını istememekte ve bu kişilerle uzun yıllar birlikte çalışmak istemektedirler. Bu durumda da karşımıza örgütsel bağlılık kavramı çıkmaktadır. İşletmeler yetenekli çalışanlarına hem maddi hem manevi yatırımlar yaptıktan sonra o kişilerin örgüte bağlılıklarının artmasını, kişilerin işletme ile bir bağ kurarak işletmeden ayrılmamalarını istemektedir. Tezin bu bölümünde çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde durulacak, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılığın boyutları ve sonuçları incelenecektir.

2.3.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte karşı duyduğu aidiyet duygusu ve içinde bulunduğu örgüte karşı hissettiği bağın derecesi olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılık, bireyin örgüte karşı hissettiği sadakat, adanma duygusu ve özveride bulunması ile ilişkilidir (Paşamehmetoğlu & Yeloğlu 2013, s.156).

Bir başka tanımda ise örgüte bağlılık, çalışanların kimliklerini işletmenin amaçlarıyla özdeşleştirmeleri, işletmeye faydalı olabilmek adına fazladan çaba göstermeye gönüllü olmaları, kararlara katılarak işletmelerin değerlerini içselleştirmeleri olarak ifade edilmiştir (O'Reilly & Chatman 1986, ss. 492-499).

Örgütsel bağlılıktaki ana düşünce çalışanın örgüte duyduğu duygusal yakınlık ve kendisini örgüt ile bütünleştirmesidir. Çalıştığı örgüt ile arasında bir bağ kuran çalışan, örgütün amaç, hedef ve değerlerini benimseyecek, görevlerini yerine getirmek için üstün çaba ve performans sergileyecektir. Tüm bunların sonucunda ise örgütten ayrılmak

istemeyecek ve uzun süre örgütün bir parçası olmayı devam ettirmek isteyecektir (Ceylan & Demircan 2002, s.59).

Yapılan tanımlamalar incelendiğinde ortak nokta olarak bağlılıkları güçlü olan çalışanların performans düzeylerinin, bağlılık duymayan çalışanlara oranla daha yüksek olacağı düşüncesi ortaya çıkmakta ve bu durum örgüte bağlılık kavramını açıklarken temel alınan en önemli unsur olmaktadır (Gbadamosi 2003, ss. 274-280).

Çalışan bağlılığı, işletmelerin devamlılıklarını sağlamaları, büyümelerini ve gelişmelerini sağlayan potansiyel bir güçtür. Örgüte bağlılık düzeyleri düşük olan çalışanların işletmede birlikte çalıştıkları ve içerisinde yer aldıkları gruplara karşı da bağlılıklarının düşük olduğu gözlemlenmiştir. Örgütsel bağlılık seviyesinin düşük olması neticesinde işletme içerisinde söylenti, itiraz ve şikâyet gibi bir takım olumsuz davranışlar ortaya çıkmakta, bu olumsuz davranışlar işletmedeki otorite yapısını sarsmakta ve hatta zaman zaman yönetimin meşruluğu gibi konuların tartışıldığı düzeye gelmektedir. İşletme içinde oluşan bu olumsuz ortam, işletme içi performansı ve verimliliği düşürdüğü gibi yapılan işin kalitesini de etkilemekte böylelikle müşterilerinin güveninin azalmasına kadar uzanan olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Bahadınlı 2013, ss. 163-164).

2.3.2 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık kavramı dinamik bir süreçtir ve çalışanların örgüte bağlılıkları farklı faktörlerden, farklı oranda etkilenebilmekte, buna bağlı olarak da çok hızlı şekilde değişebilmektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin ortak noktası da çalışanların işletmede kalma ya da işletmeden ayrılma yönündeki kararlarıdır (Çırpan 1999, s.59).

Örgütsel bağlılığı inceleyen çalışmalara bakıldığında farklı kriterlerde farklı sınıflandırmalar ile karşılaşılmıştır. Bu çalışmada örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler; kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere 3 ana başlıkta incelenmiştir.

2.3.2.1 Kişisel faktörler

Kişisel faktörlerin örgüte bağlılığa olan etkisini belirlemeye yönelik yapılan araştırmalarda kişisel özellikler ile örgütsel bağlılık arasında çok güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Kişisel özellikler çok geniş alanda ele alınabilecek kavram olmakla

birlikte bu çalışmada cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, medeni hal, örgütteki ve pozisyondaki kıdemi kişisel özellikler kapsamında ele alınmıştır (Çırpan 1999, s.59).

Yapılan araştırmalar cinsiyet ile örgüte bağlılık arasındaki ilişki bağlamında incelendiğinde kadınların, erkeklere göre örgütsel bağlılığının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bunun nedeni olarak, kadınların işletmelerde buldukları pozisyonları elde etmede erkeklerden daha çok engel aştıkları ve bu durumun kadınların örgütsel bağlılığını arttırdığı şeklinde ifade edilmiştir (Uysal 2005, s.85).

Yaş ile ilgili olarak yapılan araştırmalar incelendiğinde bazı araştırmalarda yaş ile örgütsel bağlılık arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Bazı araştırmalarda ise yaş ile örgütsel bağlılık arasında doğru orantı olduğunu tespit edilmiştir. Yaş arttıkça kişinin organizasyondaki kıdemi ve dolayısı ile sağladığı gelir artmakta, bunlara ek olarak kişinin örgüt içerisindeki konfor alanı da artmaktadır. Dolayısı ile yaşın, organizasyon içerisindeki kıdemin ve konfor alanının artması kişinin örgütsel bağlılığını arttırmaktadır (Çetin 2006, s. 78). Yapılan bazı çalışmalara göre ise genç çalışanların duygusal, yaşlı çalışanların ise devam bağlılıkları yüksektir (Heinzman 2004, s.12).

Çalışanların eğitim düzeyleri ile örgütsel bağlılık arasında ise ters yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Eğitim düzeyi yüksel çalışanlar örgütün kendilerine sunabileceğinden daha yüksek beklentiler içerisine girmektedirler ve iş değiştirmek için daha fazla fırsata sahiptirler. Bu yüzden de örgüte olan bağlılıkları zayıftır. Bunun yanında eğitim düzeyi düşük olan kişilerin iş bulma olanakları daha düşük olduğu için bu kişilerin örgüte olan bağlılıkları yüksektir (Yalçın & İplik 2005).

Örgütsel bağlılık kavramı medeni hal açısından ele alındığında evli çalışanların ailelerini geçindirme sorumlulukları ve ailelerinin mevcut yaşam standardını koruma isteği nedeni ile örgütsel bağlılıklarının bekâr çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu görülmüştür (Durna & Eren 2005, s. 217).

2.3.2.2 Örgütsel faktörler

Çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen örgüt içi faktörler incelendiğinde işin içeriği, işin önemi, pozisyondaki rol belirsizliği ve çatışması, örgütsel adalet, yönetim ve liderlik tarzı en önemli faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunlara ek olarak kariyer geliştirme olanakları, örgütün büyüklüğü, kurumsallaşma derecesi, sendikalaşma, örgüt

imajı, toplam kalite yönetimi uygulamaları, esnek çalışma saatleri ve iş görenlerin örgütsel etik algılamaları da çalışan bağlılığını etkileyen örgütsel faktörler arasında yer almaktadır (Özdevecioğlu 2003, s. 116).

İşin içeriği ne kadar zengin olursa çalışanın örgüte bağlılık düzeyi de o oranda artmaktadır. İşin zorluk derecesi ve rekabetçilik doğru orantılıdır ve bu durum çalışanların örgüte bağlılıklarını etkiler. İşin karmaşıklık düzeyi arttıkça rekabetçilik de artmakta ve bu durum çalışanların gelişme güdüsünü tetiklemektedir. Yetenek ve bilgi seviyesinin arttığına inanan hırslı çalışanların örgüte olan bağlılığını arttırmaktadır (Akpınar 2007, s. 80).

Çalışan ve çalışanın çevresinde tarafından yapılan işe karşı duyulan saygı da çalışanın örgütsel bağlılığı açısından önem taşımaktadır. Yapılan işin önemi arttıkça çalışanın örgüte ve işine olan bağlılığı artmaktadır. Bunun dışında işin zorluk derecesi, işle ilgili gerekli sorumluluk ve yetkiye sahip olma gibi özellikler bağlılığı doğrudan etkilemektedir (Kırel & Özkalp, s. 135).

Rol belirsizliği çalışanın görev, yetki ve sorumluluklarının sınırının iyi çizilmemiş olması, çalışandan beklenen görev ile ilgili davranışların net olmaması olarak ifade edilebilir. Çalışanın yaptığı işin bütün içerisinde ne ifade ettiğini bilmemekte, işin amaç, hedef ve sonuçları hakkında yeterince bilgilendirilmemiş olmasıdır (Jones 1993). Rol çatışması ise çalışanların birbirinden farklı ve tutarsız görevler nedeniyle kendilerini baskı altında hissetmelerinin bir sonucudur. Çalışanın bir role ilişkin beklentilerin uyumsuzluğudur. Rol çatışması ve rol belirsizliği birbiri ile doğru orantılı olan kavramlardır, kendi aralarında pozitif yönlü ilişki mevcuttur bununla birlikte örgüte bağlılık ile negatif yönlü bir ilişki göstermektedir. Yerine getirilmesi gereken rolle ilgili olarak açıkça belirlenmiş, ölçülebilir ve adil şekilde değerlendirilen hedefler, hedefler başarıldığında ödül ve takdir sistemi olduğu zaman bireyin örgüte bağlılığı artmaktadır aksi durumda örgütsel bağlılık azalır (Bahadınlı 2013, ss. 168-169).

Örgütsel bağlılığa etki eden diğer bir faktör ise örgütsel adalet ve iş etiğidir. Örgütsel adalet ve etik, çalışma koşullarının, iş ilişkileri, ödül ve cezaların uygulanmasına dair kurallar ve sosyal normlardır. Bu bakımdan insan kaynakları yöneticilerinin örgütsel adaletin sağlanması konusunda, var olan kurallar ve sosyal normlara uyumun gözetilmesi

noktasında aktif rol almaları gerekmektedir. Zira örgütsel adalet ve iş etiğine aykırı davranan bir işletmedeki çalışanların işletmeye güvenmesi, ona inanması ve bağlılık göstermesi beklenemez (Çakır 2006, s.45).

Şirket içerisindeki yönetim ve liderlik tarzı, yöneticilerin çalışanlarını ve işi kontrol etme biçimleri, çalışanlarını önemsemeleri ve onların kararlara katılmalarını sağlamaları örgütsel bağlılığı etkileyen önemli unsurlardan bir tanesidir. Baskıcı yönetim biçimi, çalışanların kararlara katılmasına olanak sağlamama ve sıkı denetim uygulamaları, çalışanların sorumluluk almaktan kaçınmalarına hatta bu davranışlarının nedeni olarak yöneticilerini göstermelerine neden olmaktadır (Mutlu 2016, ss.12-13). Liderlik tarzı ile örgüte bağlılık ilişkisi konusunda yapılan araştırmalara göre, yöneticilere karşı duyulan memnuniyetin örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Özellikle esnek ve katılımcı liderlik tarzı örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilerken, otokratik yönetim tarzı katılmayı engelleyerek örgüte bağlılığı azaltmaktadır (Zaccaro & Dobbins 1989, ss. 267-273).

2.3.2.3 Örgüt dışı faktörler

Alternatif iş olanakları, örgütün içerisinde bulunduğu sektörün durumu, ülkenin sosyo-ekonomik durumu, ekonomik krizler, işsizlik oranı gibi faktörler örgütsel bağlılığa etki eden, örgüt dışı faktörler olarak sıralanabilir.

Alternatif iş olanakları, sadece kişilerin bireysel yetenekleri ile ilişkili olmayıp aynı zamanda işletmenin içerisinde bulunduğu sektörün durumu, ülkenin sosyo-ekonomik durumu, küresel ekonomik krizler gibi ulusal ve uluslararası değişkenlerle de ilişkilidir. Çalışan için potansiyel alternatif iş olanaklarının artması durumunda devam bağlılığı azalmakta; iş olanaklarının azalması, işsizlik oranının yüksek olması veya küresel ekonomik krizler durumunda çalışanın örgütsel bağlılığının arttığı gözlenmektedir (Karasu 2009, s.48).

2.3.3 Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Örgütsel bağlılık kavramının sınıflandırılması sırasında çeşitli araştırmacılar tarafından farklı boyutlar ele alınarak çok farklı sınıflandırmalar ortaya konulmuştur. Örgütsel bağlılık konusundaki geniş literatür tarandığında yapılan çalışmaların üç ana yaklaşımda

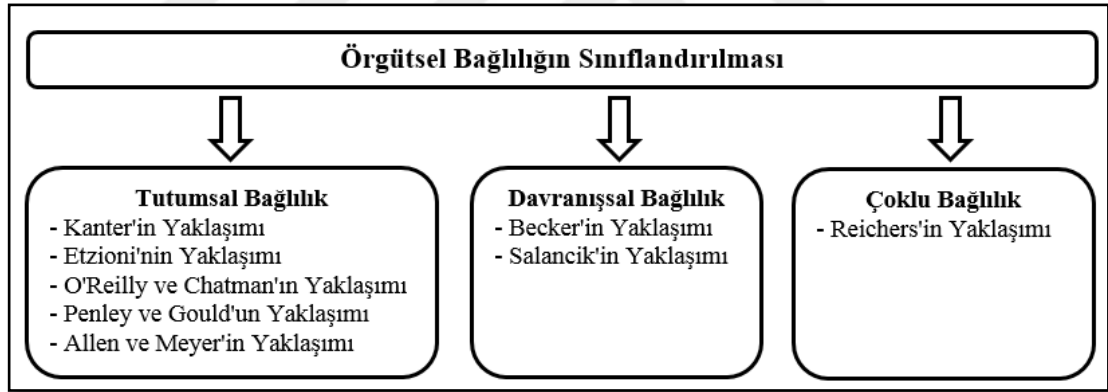
sınıflandırılması mümkündür. Bu yaklaşımlar tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılıktır (Bahadınlı 2013, s.175).

Örgütsel bağlılık araştırmacıları çalışmalarını çoğunlukla tutumsal bağlılık kavramı üzerine yürütmüşler, buna karşılık olarak klinik psikologlar daha çok davranışsal bağlılık kavramı üzerine çalışmışlardır (Bahadınlı 2013, s.175).

Tutumsal bağlılık, çalışanın işletme ile özdeşleşmesi ya da işletmenin ve çalışanın amaçlarının uyumlu olması durumudur. Davranışsal bağlılık ise çalışanın geçmişteki davranışları nedeni ile örgüte bağlı kalma süreci olarak tanımlanabilir. Çoklu bağlılık yaklaşımında ise işletme içi gruplar ve bu grupların amaçları çoklu bağlılığın merkezini oluşturmaktadır (Gül 2002).

Literatürde yer alan önemli araştırmalar, söz edilen bu üç ana yaklaşım altında Şekil 2.8'de gösterildiği gibi sınıflandırılabilir.

Şekil 2. 7: Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması



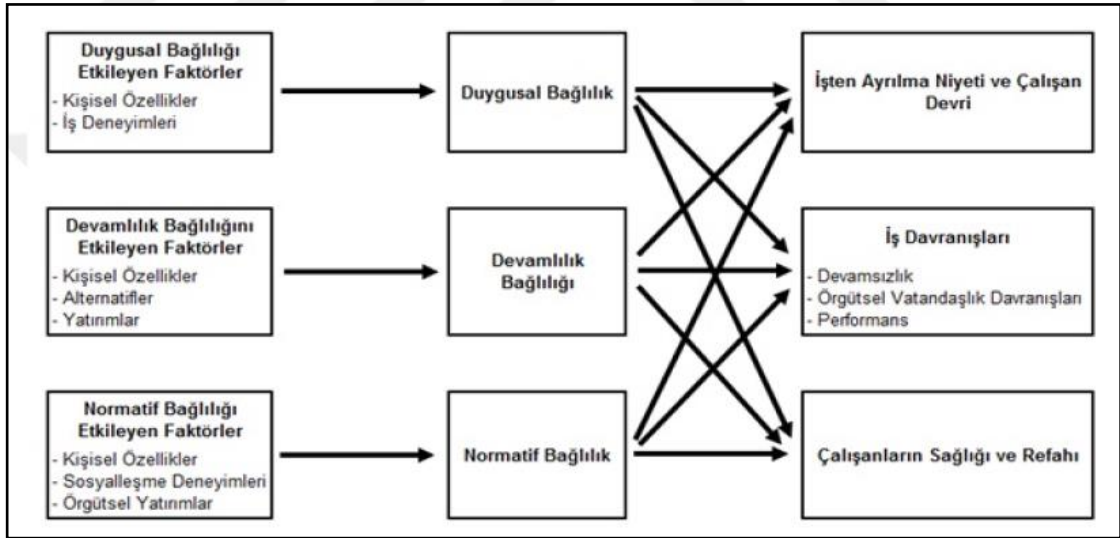
Kaynak: Gül, H., 2002, Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi, Ege Academic Review 2(1)

Örgütsel bağlılığın kavramsallaştırılması ve ölçümlenmesi noktasında birçok araştırma yapılmış olsa da Allen ve Meyer'in ileri sürdüğü üç boyutlu örgüte bağlılık modeli literatürde en yaygın kullanılan yaklaşım olmuştur. Bu çalışma kapsamında, literatürde en çok kullanılan yaklaşım olması ve örgütsel bağlılığın ölçümlenmesi için Allen ve Meyer'in üç boyutlu örgüte bağlılık ölçeği kullanılacağı için Allen ve Meyer'in üç boyutlu örgüte bağlılık modeli üzerinde daha detaylı olarak durulacaktır.

Allen ve Meyer'e göre duygusal bağlılık; çalışanın örgütün amaç ve değerlerini sahiplendiği, örgüte duygusal olarak bağlandığı ve istediği için örgütte kaldığı bir bağlılık türü, devam bağlılığı; çalışanın ihtiyacı olduğu için örgütten ayrılmadığı, örgütten ayrılması durumunda statü ve para kaybedeceğini düşündüğü, bu sebeple örgütte kalması gerektiğini düşündüğü bir bağlılık türü ve son olarak normatif bağlılık; çalışanın üstlendiği görev, sorumluluk ve edindiği rol sebebiyle yönetime ve çalışma arkadaşlarına karşı örgütte kalmak zorunda olduğunu düşündüğü için örgütte kaldığı bir bağlılık türü olarak ifade etmektedir (Meyer & Allen 1991, s.67).

Allen ve Meyer tarafından geliştirilen üç boyutlu örgüte bağlılık modeli ve içerdiği örgüte bağlılık türleri şekil 2.9'da özetlenmiştir.

Şekil 2. 8: Üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli



Kaynak: Mutlu, K., S., 2016, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanlar Tarafından Algılanışı ve Örgütsel Bağlılıkla İlişisine Yönelik Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Mersin: Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü s.5.

Allen ve Meyer tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel modelinde yer alan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarının dört ortak özelliği bulunmaktadır:

- a. Psikolojik durumu yansıtmaktadırlar,
- b. Çalışan ve işletme arasındaki ilişki seviyesini göstermektedirler,
- c. Örgütte kalma isteğini belirlemektedirler,
- d. İş gücü devir oranının azaltılması konusunda etkilidirler (Uyguç & Çımrın, 2004, s.91).

2.3.3.1 Duygusal bağlılık

Duygusal bağlılık çalışanların işletmenin değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını kabul ettikleri, benimsedikleri ve kendilerini örgütün bir parçası olarak gördükleri bağlılık türüdür. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, işletmede olmaktan mutlu olurlar, işe karşı her zaman olumlu tutum sergilerler. Bu bağlılık türünde çalışanlar işletmede kalmak zorunda oldukları için değil, gerçekten kalmak istedikleri için kalırlar. Çalışanların kendilerini şirketlerine adadıkları ve adeta şirket ile bütünleştikleri bu bağlılık türü işletmelerin en çok sahip olmak istedikleri bağlılık türüdür (Sığı 2007, s.264).

Duygusal bağlılık, literatürde üzerinde en çok durulan ve önemsenen bağlılık türüdür. Allen ve Meyer, bu bağlılık türünü, çalışanın kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinden ve işletmede kalma isteği duymasından kaynaklandığını düşündükleri için çok önemli görmektedir. Güçlü bir duygusal bağ kurarak işletmede kalan çalışanlar, zorunluluk hissettiklerinden değil, özellikle kendileri istediği için örgütte kalmaya devam etmektedirler (Meyer & Allen 1991, s.67).

Duygusal bağlılığa sahip olan çalışanlar, elde edecekleri maddi kazançlardan çok işletmenin amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesine odaklanmışlardır. Çalışan işletmenin başarısını veya başarısızlığını kendi performansımış gibi gördüğünden, işletmenin performansını her zaman ön planda tutmaktadır. İşletmeye gönülden bağlanmış, işletme hedef ve amaçları için üst düzey çaba gösteren ve işletmeye bir çıkar ilişkisinden çok duygusal olarak bağlanmış çalışanlara sahip olmak için tüm şirketler yoğun çaba sarf etmektedirler (Mutlu 2016, s.6).

2.3.3.2 Devam bağıllığı

Bu bağıllık çalışanların işletmeden ayrılma maliyeti hesapları üzerine odaklanmaktadır. Bu bağıllığın oluşmasını etkileyen en önemli iki faktör çalışanın işletmeye yapmış olduğu yatırımlar ve alternatif iş fırsatlarının azlığı ya da olmamasıdır. Çalışanın işletmede çalıştığı süreye bağlı olarak kıdeme dayanan kazançlar, emeklilik hakları, elde ettikleri yan haklar gibi maddi kazançları oldukça yüksek meblağlar oluşturabilmektedir. Bununla birlikte çalışanların, alternatif iş imkânlarının az olduğuna inanmaları, örgütlerine olan bağıllıklarını arttırmakta ve istemedikleri halde örgütte çalışmaya devam etmektedirler (Mutlu 2016, s.7).

Meyer ve arkadaşları yaptıkları araştırmalarda devam bağıllığı olan bireylerin, iş yerindeki verimliliklerinin olumsuz şekilde etkilendiğini ve çalışanların düşük performans gösterdiklerini belirtmektedirler. Çalışan işletmeye zaman ve emek harcadığını, kıdem ve emeklilik yatırımı yaptığını, bunun sonucu olarak da örgütte kalmasının bir zorunluluk olduğunu düşünmekte, bununla birlikte örgütte kalmak için minimum çalışma düzeyinde performans sergilemekte ve örgüte katkı sağlamamaktadır. Bu sebeple tür bir bağıllık örgütler açısından istenmeyen bir bağıllık türü olmaktadır (Uyguç & Çımrın 2004, s.92).

2.3.3.3 Normatif bağıllık

Normatif bağıllık; örgüt üyeliğinin sürdürülmesi konusunda çalışanların hissettiği yükümlülük duygusu şeklinde tanımlanabilir. Çalışanların ahlaki bir sorumluluk duygusu ile örgütte çalışmanın bir görev olduğunu düşündüğü, örgütte kalmanın doğru davranış olduğu düşündükleri için örgüt üyeliğini sürdürdükleri bağıllık biçimidir (Uyguç & Çımrın 2004, s.93).

Örgütün çalışanların kişisel ve mesleki gelişimi için yaptığı eğitim, sosyal aktivite, çeşitli örgütsel faaliyetler, staj veya işe alım öncesinde verilen eğitim bursları ve diğer karşılıksız ödemeler gibi yatırımlar ile çalışanlar, örgütlerine daha fazla borçluluk hissi ile bir sadakat duygusu beslerler. Bu duygularla çalışanlar örgüt üyeliklerini devam ettirirler (Karasu 2009).

Normatif bağıllıkta, çalışanlar, sorumluluk, ahlaki değerler, erdemli olma, sadakat gibi duygular ile örgüt üyeliğini sürdürmek isterler. Çalışanların böyle bir bağıllık

göstermelerinin nedeni kişisel yararları ya da işletme tarafından sağlanan maddi kazançlardan ziyade bunun “doğru ve ahlaki” olduğuna inanmalarıdır (Durna 2005).

2.3.4 Örgüte Bağlılığın Sonuçları

Yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılığın olumlu ve olumsuz birçok sonucunun olduğu görülmüştür.

İşletmeye bağlı çalışanlara sahip olmak işletme açısından kesinlikle avantajlı bir durum olmakla birlikte işletmelerine körü körüne bağlılık gösteren çalışanlar sorgulamadan mevcut durumu kabul etmeye meyilli olacakları için işletmenin yenilikçilik yönünü olumsuz etkileyebilecektir (Ceylan & Demircan 2005, s.53).

Örgütsel bağlılığın performans, devamsızlık, işe geç kalma, stres, çalışan devir oranı ve işten ayrılma niyeti gibi önemli iş davranışlarını etkilediği görülmüştür. İş tatmini, motivasyon, kararlara katılım ve örgütte kalma isteğini olumlu yönde, iş değiştirme ve devamsızlığı ise olumsuz yönde etkilediği bir çok araştırmada ortaya konulmuştur (Mutlu 2016, s.14).

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel bağlılığın sonuçları; örgütsel vatandaşlık, çalışan performansı ve azalan iş gücü devir oranı ile işten ayrılma niyeti şeklinde üç başlık altında incelenecektir.

2.3.4.1 Örgütsel vatandaşlık

Örgütsel vatandaşlık, çalışanın kendisine verilmiş olan iş tanımının dışında, ekstra çaba sarf ederek, işletmeye fayda sağlayacak zorlu ve kritik görevleri kendi isteği ile üstlenmesi durumudur (Çırpan 1999, s.65).

Duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalara göre; yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren çalışanlara özel bir uygulama yapmadıkları, çalışanların da bu davranışı sergilemeleri için herhangi bir yaptırım uygulamadıkları görülmüştür. Çalışmalara göre duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta ve duygusal bağlılık çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerini sağlayan önemli bir faktör olarak görülmektedir (Mutlu 2016, ss.14-15).

Bu çalışmalardan yola çıkarak duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesinde önemli bir faktör olduğunu, çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışını sergilemesini isteyen işletmelerin çalışanların duygusal bağlılığını artırıcı faaliyetleri yoğunlaştırması gerektiği söylenebilir (Çırpan 1999, s.65).

2.3.4.2 Çalışan performansı

Performans; belirli bir zaman aralığı içerisinde, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme seviyesi veya çalışanın davranış biçimi olarak da tanımlanabilir. Örgütsel açıdan performans, çalışanların çalışmaları ile işletme verimliliğine yapmış oldukları katkının düzeyini göstermektedir (Bingöl 2006, s.321).

Randall (1987) tarafından yapılan araştırmada yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde iş performansına yol açtığını ileri sürmüştür.

Meyer ve diğ. (1989) büyük bir gıda işletmesinin üst düzey yöneticileri ile yapılan araştırmada çalışanların işletmeye duygusal bağlılığı ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu, devam bağlılığı ile iş performansı arasında negatif bir ilişki olduğunu saptamışlardır.

Yine yapılan başka bir araştırmada Meyer ve diğ. (2002) iş performansı ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif ilişki saptanırken, devam bağlılığı ile negatif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu araştırma sonuçları, iş performansı ile örgüte duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin diğer bağlılık türlerine göre daha güçlü olduğunu ortaya koymaktadır.

Örgüte bağlılık, çalışanların işletmeleri ile bütünleşmesini ve işletmeye ekstra katkı sağlaması açısından, çalışanlardan yüksek performans elde edilmesinde etkili bir faktördür. Çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarının yüksek düzeyde olması devamlılık bağlılığını da beraberinde getirecektir. Böylelikle iş gören devri ile ilgili maliyetler azalacak ve çalışanların işte göstermiş oldukları performans düzeyi artacaktır (Özutku 2008, ss. 79-97).

2.3.4.3 Azalan iş gücü devir oranı ile işten ayrılma niyeti

Örgütsel bağlılık düzeylerinin diğer bir sonucu da çalışan devir oranı veya başka bir ifadeyle çalışanın işten ayrılma niyetidir. Tezin önceki bölümlerinde yetenekli çalışanın tespit edilmesi, cezbedilmesi, seçilmesi, işletme içerisine yerleştirilmesi, eğitim ve

çalışan gelişimi ile ilgili faaliyetlerin planlanmasının ne kadar zahmetli, uzun zaman alan ve maliyetli süreçler olduğu açıklanmıştır. Bu sebeplerden dolayı işletmeler çalışan devir oranının yüksek olmasını arzu etmemektedirler (Law 2005, ss. 383-393).

Örgüte bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında ters orantı bulunmaktadır. Çalışanların örgüte bağlılıkları arttıkça, işgücü devir hızı da buna paralel olarak düşmektedir. Bu konuda yapılan bazı çalışmalara göre, örgüte bağlılığı azalan çalışanların işletmeden ayrılma eğilimleri yükselmektedir. Özellikle devam ve duygusal bağlılık boyutlarının işgücü devrini etkilediği tespit edilmiştir (Law 2005, ss. 383-393)

2.3.5 Örgütsel Bağlılık ve Yetenek Yönetimi İlişkisi

Örgütsel bağlılık ve yetenek yönetimi kavramları birbiri ile iç içe geçmiş kavramlardır. Örgütsel bağlılıkta amaç çalışanlar üzerinde bağlılık oluşturarak çalışanların işletmeden ayrılmamasıdır. Bununla birlikte yetenek yönetimi sürecinin de en önemli maddelerinden bir tanesi yetenek yönetimi sistemi ile geliştirilen çalışanların işletmeye bağlamaktır. Literatürde yapılan çalışmalarda yetenek yönetimi uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Bahadınlı 2013, ss. 186-188).

Örgütsel bağlılık konusunda işletmelerin birincil amacı; uyguladıkları yönetsel ve idari politikalar sayesinde çalışan üzerinde duygusal, normatif, devam ya da diğer bağlılık türlerinden bir bağlılık kurarak çalışanların işletme dışına çıkmasını engellemek, iş gücü devir oranını azaltarak çalışanları bünyesinde tutmaktır. İkincil amacı da örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanların işletmeye karşı sadakat, aidiyet ve adanmış duygusu ile daha yüksek performans sergileyeceği fikrinden yola çıkarak, çalışanlardan daha yüksek verim elde ederek, işletme performansını, rekabet gücünü, maliyet avantajını ve pazardaki payını arttırarak işletmenin devamlılığını sağlamaktır (Bahadınlı 2013, ss. 186-188).

Yetenek yönetimi kavramında da en önemli noktalardan bir tanesi; işletme bünyesinde bulunan ve işletmeye alınan yetenekli çalışanların elde tutulmasıdır. Bütün yetenek yönetimi süreçleri çok başarılı şekilde yürütülse dahi işletmedeki yetenekli çalışanlar ile örgütsel bir bağlılık kurulamazsa var olan yetenekler elde tutulamayacak, böylelikle işletme yetişmiş iş gücü, tecrübe, zaman ve maddi kayıplar yaşayacaktır (Atlı 2010, ss.68-71).

Çalışanların sahip olduğu yeteneklerin nicelik ve niteliği arttıkça, işletmenin sahip olduğu çözümlenemez ve kopyalanamaz rekabet bileşenleri de giderek artmakla, bu artışa paralel olarak; yetenekli çalışanların, kurumsal bağlılığının sağlanması ve dolayısıyla rekabet üstünlüğü kaynağının rakiplere kaptırılmaması noktasında karşılaşılan sorunlar da giderek artmaktadır. Yönetim, üretim ve kurumsal süreçlerde, kilit yetenekleri oluşturduğunun farkında olan yetenekli çalışanlar, sadece maddi temellere, işsizlik korkusuna ya da statü endişesine yönelik dürtülerle, örgüte bağlılık geliştirmemektedirler. Rekabet üstünlüğünün sağlanmasında ve sürdürülmesinde, yeteneklere dayanan bir strateji izlemenin çok önemli olduğunun anlaşılması, bu yetenekleri örgüte bağlayan nedenlerin açığa çıkarılması amacıyla, çeşitli çalışmalar yapılmasını gündeme getirmiştir. Yeteneklere dayanan rekabet stratejilerinin, işletme açısından en büyük sakıncası, yeteneklerin işletmeye karşı sadakatinin sağlanamadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Keşfedilen ve geliştirilen yetenekler, kurumsallaştırılmadığı ve işletmeyle özdeşleştirilemediği zaman, kolayca başka işletmelere gitmekte ve rekabet üstünlüğünün bileşeni olan yeteneklerini de beraberlerinde götürmektedirler. Bu bağlamda, işletme yönetiminin, sahip olduğu insan kaynağının duygusal psikolojik, ekonomik, kültürel değerlerini, yetenek, ihtiyaç ve beklentilerini doğru tahlil ederek, onlarla duygusal bir bağlılık geliştirmesi çok önemli bir yöneticilik sorumluluğu olmaktadır (Altıntug 2009, ss. 445-460)

Shore ve Wayne'nin (1993) çalışmalarına göre yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık birbirini ile etkileşim halinde olan iki kavramdır. Çalışanlarda örgüt tarafından desteklendikleri algısının oluşması durumunda çalışanlar kendilerini örgüte karşı borçlu hissetmekte ve buna duygusal bağlılık olarak yanıt vermektedirler. Yetenek yönetimi uygulayan işletmelerde yetenekli çalışanlar bu örgütsel desteği daha çok hissetmekte, böylece daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedirler. Algılanan örgütsel desteğin, örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamakta önemli bir faktör olduğu ifade edilmektedir (Shore & Wayne 1993, ss. 774-780).

Höglund (2012) psikolojik kontrat bakış açısı ile örgütsel bağlılık ve yetenek yönetimi arasındaki ilişkiyi incelemiş, yetenek ve becerileri geliştirmeye yönelik psikolojik kontrat yükümlülüklerinin, insan sermayesi ile yetenek yönlendirmesi arasındaki ilişkide kısmi aracı rolü üstlendiğini ifade etmiştir. Çalışanlara, farklı yeteneklerini ortaya koyma

kriterine dayanarak, işletme içerisinde ayrımcı davranışlar gösterilmesinin, çalışanların hem motivasyonu hem de yeteneklerini geliştirmeye karşı hissettikleri zorunluluk üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu yine bu çalışmada ortaya konmuştur.

Bahadınlı (2013) ilaç tekstil ve otomotiv sektörlerinden toplam 569 beyaz yakalı personel ile yapmış olduğu çalışmada, yetenek yönetimi uygulayan işletmelerde doğru yeteneklerin doğru pozisyonlarda değerlendirilmesi konusundaki isabetli kararlar ve terfi olanaklarının, takdir edilmenin her kademedede çalışan için yetenekleri oranında mevcut olması örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Duygusal ve normatif örgüte bağlılık ile soyut yetenek yönetimi uygulaması algısı arasında pozitif bir ilişki mevcut iken, devam bağlılığı arasında ters yönlü zayıf bir ilişki gözlenmiştir. Bunlara ek olarak yetenek yönetimi uygulamalarında cinsiyetin örgütsel bağlılık ile anlamlı bir fark teşkil etmediği ortaya konulmuştur.

2.4 ÇALIŞAN PERFORMANSI

İşletmelerin varoluş sebebi kar elde etmek ve böylelikle sürekliliklerini sağlamaktır. Çalışmanın daha önceki bölümlerinde de belirtildiği üzere; işletmeler bu hedeflerine tarım, endüstriyel ve içinde bulunduğumuz bilgi toplumunda farklı unsurları kullanarak ulaşmaya çalışmışlardır. Tarım toplumunda toprak işleme, endüstri toplumunda makineleri ve bilgi toplumunda da yetenekli insanların kullanılması ön plana çıkmaktadır (Tuncer 2013, ss. 87-88).

Teknolojik gelişmeler ve küreselleşmenin etkisi altında olan işletmeler, artan rekabet koşullarında sürekliliklerini sağlayabilmek ve başarılı olabilmek için yüksek performanslı çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Böyle bir ortamda başarılı olmak isteyen işletmelerin en temel girdisi ise şüphesiz insan kaynağıdır. İşletmeler ne kadar donanımlı bir insan kaynağına sahip olsalar da çalışanlarını motive etmezlerse onlardan istenen faydayı elde edemeyeceklerdir (Tuncer 2013, ss. 87-88).

Klasik yönetim anlayışından uzaklaşıp, çağdaş işletme anlayışına geçildikçe, insan faktörü bir maliyet unsuru olmaktan çıkıp, işletmeler için katma değer sağlayan önemli bir sermaye unsuru haline dönüşmüştür. Böylece çalışanlar, incelenmeye, yorumlanmaya ve tarif edilmeye başlanmıştır. Bu da tanımlanması, ölçülmesi ve karşılaştırılması zor

olan birçok kavramı beraberinde getirmiştir. Bu kavramlardan biri de çalışan performansdır (Tarlıg 2006).

2.4.1 Performans Kavramı

Literatürde performans ile ilgili birçok tanım bulunmakla birlikte performans sözlük anlamı olarak, yapma, başarı, kapasite, bir işin üstesinden gelmek ve kendine düşen görevin etkin bir şekilde yerine getirilmesi olarak tanımlanmaktadır. İşlevsel açıdan performans, görev ve insan ile ilgili olup önceden belirlenen ölçüleri karşılayacak şekilde görevin yerine getirilmesi ve belirlenen amaçlara ulaşılabilme oranı olarak tanımlanmaktadır (Bingöl 1997, s. 223).

Performans; bir bireyin, grubun veya işletmenin önceden belirlenen hedefler ve bu hedeflere belirli bir dönem sonunda, nicel ve nitel olarak varmış olduğu nokta olarak da belirtilmektedir (Aydın 2010, s. 29).

Performans; bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir örgütün, amaçlı ya da planlanmış bir etkinlik sonucunda amaca ulaşma derecesini, o işle amaçlanan hedefe yönelik neye ulaşabildiğini, neyi sağlayabildiğini gösteren nicel ve nitel bir kavramdır. Birey açısından performans, hedefe ulaşma konusunda gösterilen amaç ve hedefin gerçekleşme derecesidir. Grup performansı, örgütün amaçları doğrultusunda bireyin veya grubun belirlenen hedeflere ve standartlara ne ölçüde ulaşabildiğinin göstergesi, verimlilik ve etkinlik düzeyidir. Örgütsel performans ise, belirli bir zamanda üretilen mal veya hizmetin miktarı, sistemin toplam performansı olarak tanımlanabilir (Kılınç 2016, ss.74-75).

Literatürde iş performansının çok boyutlu bir yapısı olduğu kabul görmekle birlikte uygulama açısından ise genellikle görev performansı ve bağlamsal performans olmak üzere iki tür performans boyutundan bahsedilmektedir (Jawahar & Carr 2007, s. 331).

Görev performansı; çalışanın iş tanımları kapsamı içine giren temel faaliyetlerin yerine getirilmesine yönelik bir performanstır. Bu anlamda görev performansının daha çok işin ustalık ve mesleki yönüyle ilgili olduğu söylenebilir. Görev performansı işler arasındaki farklılıkları ortaya koyan, işe ilişkin değişmeyen görev ve sorumlulukları nitelemektedir (Jawahar & Carr 2007 s. 330). Görev performansı, iş tanımında yer alan faaliyetlerden oluşan ve dolayısıyla işten işe farklılık gösteren, örgütün teknik esaslarına katkıda

bulunan, bireyin iş bilgisi ve ustalığının belirleyici olduğu performans boyutudur. Çalışanların mesleki anlamda yeterlilikleri, çalışma koşullarının elverişliliği, net bir şekilde tanımlanmış görevler ve ahlaki özellikler görev performansının yüksek olmasında etkili olan unsurlardır. (Özdevecioğlu & Kanıgür 2009, ss. 59-61).

Bağlamsal performans; çalışanın görev tanımına girmemekle birlikte, bu görevlerin icrasını kolaylaştırarak görev performansına destek olan davranışlardır. Bağlamsal performansın ortaya çıkmasında çalışanın kişilik özellikleri ve iyi niyetinin etkili olduğu söylenebilir (Özdevecioğlu & Kanıgür 2009, s.62). Bağlamsal performans, ana görev faaliyetleri ile doğrudan ilgili değildir fakat görevin başarılması için önemli bir çözücü olarak hizmet eden örgütsel, sosyal ve psikolojik çevreyi desteklemektedir. Resmi olarak işin parçası olmayan görevlerin başarılması için gönüllü olmak, şahsen uygun olmadıkları zamanlarda bile makul örgütsel kural ve usulleri izlemek ve örgütsel amaçları kabul etmek, desteklemek ve savunmak gibi davranışları içermektedir (Bağcı 2014, s.61).

2.4.2 Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler

Çalışanların performans düzeyini etkileyen çok fazla etmen vardır. Bu etmenler kültürden kültüre, insandan insana ve toplumdan topluma farklılık göstermekle birlikte genel olarak kabul görmüş çalışan performansını etkileyen etmenlerin bazıları aşağıda ele alınmıştır.

2.4.2.1 İş tatmini

İş tatmini; çalışanların işlerinin çeşitli yönlerine karşı beslemiş oldukları tutumların toplamıdır. Çalışanın işiyle ilgili genel tutumu olumlu ise çalışanın iş tatmini oluşmakta, olumsuz bir tutum gelişmesi halinde ise tatminsizlik ortaya çıkmaktadır. Buna göre iş tatmini; bir çalışanın genel olarak işine bakışı, işiyle ilgili rasyonel ve duygusal reaksiyonları veya işiyle ilgili olarak yaptığı değerlendirmelerin bir sonucu şeklinde tanımlanabilir (Çarıkçı 2001, ss. 161-178). İş tatmini denilince, işten elde edilen maddi çıkarların yanı sıra çalışanın beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk da akla gelmelidir (Akıncı 2002, ss. 1-25).

İş tatmininin en önemli şartı, çalışanın yeteneklerine uygun bir pozisyonda çalışmasıdır. Bu kavram yetenek yönetim süreci içerisinde de karşılaşılan en kilit kavramlardan bir tanesidir. Pozisyonun gerekliliklerini karşılayabilecek yeteneklere sahip olmayan bir çalışan pozisyonunda yeterince başarılı olamayacak, bu durumda da iş tatmininden söz

edilemeyecektir. Konu ile ilgili yapılan çeşitli araştırmalarda çalışanın içinde bulunduğu kurumun imajı, genel memnuniyet, stratejik bilinci geliştirme yönündeki çalışmalar, üst yönetimin liderliği, çalışanın bağlı olduğu ilk yönetici ile ilişkileri, kendisine bağlı olan çalışanlar ile ilişkileri, iş arkadaşları ile olan ilişkiler ve ekip çalışması, organizasyon içerisindeki görev ve sorumlulukları, çalışma ortamı ve koşulları, kişisel ve mesleki gelişim imkânları ile kariyer imkânları, ücret ve sosyal haklar, takdir tanıma ve ödüllendirme sistemi, sosyal imkânlar, örgütsel iletişim ve çalışanın işteki performansı konusunda aldığı açık ve net geri bildirimler gibi örgüt içi ve örgüt dışı faktörler çalışanın iş tatminini etkilemektedir (Top 2012, ss. 258-277, Kılınç 2016, s. 79).

İşletmelerde çalışanların iş tatmininin yüksek olması verimliliğin yüksek olması, iş gücü devir oranı ve devamsızlıkların azalması, örgütsel bağlılığın artması gibi örgüt tarafından arzulanan sonuçlar doğurmaktadır. İş tatmini kişinin yaşam doyumu ile de yakından ilişkilidir. İş tatminsizliğinin çalışanda yaratacağı kaygı onun ruh sağlığını olumsuz yönde etkileyebilmekte, çalışanda bıkkınlık, işi bırakma, devamsızlık, kavgacılık gibi istenmeyen davranışların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Aydın 2010, s. 32).

2.4.2.2 Stres

Bireyler yaşamlarını sürdürebilmek için çalışmak zorundadırlar ve hayatlarının büyük bir bölümünü çalışarak geçirmektedirler. Bu nedenle de bireyler iş yaşantısında çeşitli olaylar, ilişkiler ve değişikliklerle karşılaştıklarından hayatlarında bazı gerginlikler yaşamaktadırlar (Aydın 2010, s. 41). Stres, bireyin dış baskılara verdiği tepki olarak tanımlanabilir. Stres bir bireyi rahatsız eden durumlara tepki olarak ortaya çıkar ve normal bir tepki olarak adlandırılabilir. Sanılanın aksine stres her zaman olumsuz bir kavram değildir. Zorlukların üstesinden gelmeye yardımcı olabilmektedir. Örneğin, optimum seviyedeki bir stresin çalışanı motive ederek performansını artırabildiği ve iş tatminine ulaşmasını sağladığı gibi, olumsuz stres olarak adlandırılan aşırı stres bireyin iyi çalışmamasına ve başarısızlığına neden olabilmektedir (Nyangahu & Bula 2015, ss. 22-37).

İş hayatında yaşanan stres hem çalışanlar açısından, hem de yöneticiler açısından önemlidir, stresin hem bireysel hem de örgütsel sonuçları vardır. Uzun süreli stres, birey üzerinde fiziksel ve psikolojik olumsuz etkiler oluşturmaktadır. Çalışanların sağlığı ve

onun örgüte katkısı sonunda zarar görmektedir. Araştırmalara göre stres, devamsızlığa ve iş gücü devir oranının artmasına neden olabilmektedir. Dolayısı ile organizasyon bundan zarar görebilmektedir. Çalışanlardan birinde görülen stres diğer çalışanları da olumsuz etkileyebilmekte, böylece verimlilik azalmaktadır. Stresin azaltılması hem çalışanın örgüte katkısını arttırır, hem de çalışanların iş tatminini yükseltir (Balcı 2000, s. 108).

2.4.2.3 Motivasyon

Motivasyon, bir kişinin belirli bir görevi yerine getirmesi için gerekli enerjiyi sağlayan karmaşık güçleri ve ihtiyaçları temsil eder. Motivasyon ayrıca, performans ve üretkenliği arttıran ve işletmelerin vazgeçilmez bir bileşenidir (Muda ve diğ. 2014, s. 75).

İş gören motivasyonu ile performans yakından ilişkilidir. Motive olmayan personelden yüksek performans beklenmemelidir. Örgüt yöneticisi, örgüt içi ve dışı fizyolojik, psikolojik ve sosyal çevreyi ve gereksinimleri anlayıp yorumlayabiliyorsa, performansı maksimize etmek için iş görenlerden gerektiği gibi yararlanma yollarını belirleyecektir. Böylece hem iş görenlerin gereksinimleri karşılanacak hem de işletmenin amaçlarına ulaşması sağlanmış olacaktır. Yöneticinin iş görenleri işletme amaçları doğrultusunda yönlendirmesi ise ancak motivasyon ile olası olacaktır. Örgütsel hedeflerin başarımı için iş görenleri çok çalışmaya cesaretlendirmek tüm yönetimler için en önemli zorluklardan biridir. Yüksek motivasyonlu iş görenler örgütsel hedeflere ulaşma şansını kuşkusuz önemli derecede arttırmaktadırlar (Öğüt ve diğ. 2004, s. 245).

Çalışanın moral ve motivasyon düzeyinin yüksek olması, onun kendisinden beklenen performansı gerçekleştirebilmesini sağlar. Motivasyon içsel veya dışsal olabilir. Dışsal motivasyon, güvenlik, terfi, maaş ve yan ödemeler, hizmet sözleşmesi, çalışma ortamı ve çalışma koşulları gibi somut ödüller ile ilgilidir. İçsel motivasyon ise, kişinin yeteneğini kullanabilme, meydan okuma ve başarı alma hissi, takdir etme, sevecen ve saygılı bir tavırla muamele görme gibi psikolojik kazanımlarla ilgilidir. İnsanın davranışı onları motive eden unsurlar tarafından belirlenir. Bu nedenle çalışanların performansları, hem yetenek hem de motivasyon düzeyinin bir ürünüdür (Kuria & Nzuve 2015, s. 215).

Yukarıdaki faktörlerin dışında yükselme olanakları ve kariyer yönetimi sistemi, eğitim ve kişisel gelişim olanakları, kültürel ve sosyal olanaklar, yönetimin ve çalışma arkadaşlarının çalışan ile kurduğu iletişim, ücret, ödül ve cezalar ile örgütsel adalet

çalışanın motivasyonu konusunda rol oynayan diğer faktörler olarak sıralanabilir (Kurua & Nzuve 2015, s. 215).

2.4.3 Performans Yönetimi

Performans yönetiminde işletmenin etkinliklerini, becerilerini, çalışanlarının sorumluluklarını aldıkları kültürü meydana getirmeyi oluşturmayı amaçlanmaktadır. Uzlaşma sağlanan amaçlarda, performansı incelemek, geri bildirimde bulunmak, belirlenen hedefin önemini ortaya çıkarmak performans yönetiminin görevleri arasında bulunmaktadır. Çalışanların davranışlarını değerlendirmelerini içeren süreçten oluşmaktadır. Performans yönetimi işletme ve çalışanların daha verimli olmasını hedeflemekte, bilgi, beceri, çalışma ve gelişme planları gibi konular ile ilgilenmektedir. Öğrenme ve gelişme odaklı olup detaylı incelemeler yapmaktadır (Avcu 2016, ss. 47-48).

Çalışanlar sadece çalışan olarak görülmemekte, ekip arkadaşı olarak değerlendirilmektedir. Performans yönetimi bireylerin kişisel performansı dışında takım performansı ile de ilgilenmektedir. Belirli bir sürede yapılmayıp devamlılık göstermektedir. Kendini yönetmek üzerine yoğunlaşmaktadır. Çalışanlara yardım edilmesini ve çalışanların gelişimine teşvik edilmelerini sağlamaktadır. Performans yönetimi ile uzlaşma sağlanan amaçlara yönelik beceri kazandırılması eğitimi ortaya çıkmakta, iş görenler bu süreçte geri bildirim elde etmekte, rehberlik ve danışmanlık hizmetlerini de almış olmaktadır (Avcu 2016, s. 48).

2.4.4 Performans Değerlendirme Kavramı

Performans yönetiminin en önemli boyutu performans değerlendirme kavramıdır. İş yaşamında vasıfsız çalışandan en üst düzey yöneticiye kadar herkesin ilgilendiği konulardan bir tanesi performanslarının doğru ve adaletli şekilde değerlendirilmesidir. Örgüt ile ilgili yönetsel kararların alınmasında, terfi ve ödüllendirmelerde, örgüt sistematığının işletilmesinde performans sonuçlarına sıkça başvurulmaktadır. Bu nedenle performans değerlendirme yöntemlerinin örgüt yöneticileri tarafından iyi biliniyor olması, yöneticilerin bu konuda tecrübeli ve eğitilmiş olması oldukça önemlidir (Helvacı 2002, ss. 155-169).

Performans değerlendirmenin temelinde kişileri değil başarıyı ölçmek, cezalandırmak değil gelişim potansiyellerini tespit ederek çalışanları geliştirmek yatmalıdır. Performans

değerlendirmenin iki temel amacı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, çalışanların örgüt açısından değerlendirilmesi ve hak edenlerin ödüllendirilmesi için gerekli olan bilgiyi edinmektir. İkincisi ise; personele durumuyla ilgili geri bildirim sağlayarak onlara kendilerini değerlendirme ve geliştirme fırsatları sunmaktır. Performans değerlendirme sonuçları, bireylerin kendini geliştirme alanlarının tespit edilmesini de sağlar. Böylece gerçek verilere dayalı bir eğitim ve geliştirme programı uygulanabilir. Bunun için değerlendirme sonuçlarının açık, şeffaf ve gerçekçi olması gerekmektedir (Tuncer 2013, s. 104).

Performans değerlendirme süreci belli aşamalardan oluşmaktadır. Performansın doğru bir şekilde değerlendirilmesi için bu aşamaların her birinin etkin bir şekilde planlanması ve uygulanması gerekmektedir. Bu aşamalar; performans kriterlerinin ve değerlendirme sıklığının belirlenmesi, performans standartlarının belirlenmesi, değerlemeyi yapacak kişi ya da kişilerin belirlenmesi, değerlendirenlerin eğitilmesi, değerlendirme yönteminin belirlenmesi, değerlendirme sonuçlarının personele iletilmesidir (Kılınç 2016, s. 86).

2.4.5 Yetenek Yönetimi ve Çalışan Performansı İlişkisi

Yetenek yönetimi uygulamalarına sahip olan işletmelerin ilk amacı şüphesiz çalışan performansının artırılmasıdır. Bunun için işletmeler ve akademik çevre tarafından yetenek yönetimi ile çalışan performansı arasındaki ilişki hep merak edilmiştir. Genel varsayım olarak yetenek yönetimi uygulamalarının çalışan performansını pozitif yönde etkilemesi beklenmektedir. Literatürde bu konu ile yapılmış olan çok sayıda çalışmada yetenek yönetimi uygulamalarının çalışan performansına pozitif yönde katkı yaptığı tespit edilmiştir.

Yetenek yönetimi sisteminin tüm adımları olması gerektiği şekilde uygulanırsa çalışan performansı ve işletme performansının artmaması için bir neden yoktur. Kilit pozisyonların ve bu pozisyonlar için ihtiyaç duyulan yetkinliklerin tespit edilmesi ve bu yetkinliklere sahip olan çalışanların bu pozisyonlarda değerlendirilmesi şüphesiz yüksek performans için atılacak en kritik adımdır. Yetkinlikleri uygun personelin işletmeye çekilmesi ve işletmede geliştirilmesi çalışanın performansını arttıracaktır (Atlı 2010, ss. 90-101), (Berger & Berger 2003, ss. 6-10).

Kehinde (2012), yetenek yönetiminin işletmenin performansı üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmasında, yetenek yönetimi uygulamaları ile karlılık ve yatırımların getirileri arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirtmiştir.

Yetenek yönetiminin çalışanların performansları üzerindeki etkisinin incelendiği, sağlık sektöründe yapılan bir uygulamada performans üzerinde etkisinin olduğu saptanmıştır. Aynı çalışmada yetenek yönetimi algısı ile motivasyon ve yetkinlik arasında ilişki tespit edilmiştir (ayan 2011, s.174).

Yetenek yönetimi ile ilgili basın işletmelerinde yapılan başka bir çalışmada, yetenek yönetiminin basın işletmelerinde uygulanmasının önemi vurgulanmış, basın işletmelerinde kurulacak yetenek yönetimi sistemlerinin işletme verimliliğini ve çalışma hayatının kalitesini arttıracadı, bunun da çalışan performansına olumlu yansıtacağı sonucuna varılmıştır (Atlı 2010, s. 277).

Güngör (2013)'ün bankacılık sektöründe görev yapan çalışanlar üzerinde gerçekleştirdiği araştırma bulgularına göre; yetenek yönetiminin çalışan performansı üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu saptanmıştır. Çalışanların yeteneklerinin yönetilebilmesi için alt boyutlar olan kurumsal güven, öz yeterlilik algısı, kurumsal destek ve uyum, iş tatmini ve yetkinlikler konularındaki algıların dikkatle ele alınması gerekliliği vurgulanmıştır.

Yetenek yönetimi sisteminin uygulandığı, Türkiye'de üretim sektöründe faaliyet gösteren çok uluslu bir işletmede yapılan bir diğer çalışmada, çalışmaya katılan çalışanların % 80.65'i yetenek yönetimi sisteminin kendi performansları üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu bildirmişlerdir. Çalışmada işletme performansını arttırmak isteyen işletmelerin yetenek yönetimi kurmaları gerektiği sonucuna varılmıştır (Karalar 2008, ss. 145-151).

Bayık (2015) Diyanet işleri başkanlığında yaptığı yetenek yönetimi sisteminin çalışan performansına etkisini araştırdığı çalışmasında, kamu kurumları içerisinde çalışan sayısı bakımından değerlendirildiğinde en büyük 5 kurumdan biri olan Diyanet işleri başkanlığında performans değerlendirme sistemlerinin sadece mevcut durumu betimlemekten öteye gitmediğini performans yönetimi ile entegre edilmemiş bir yetenek yönetiminin de olmadığını gözlemlemiştir.

3. VERİ VE YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde Bursa ilinde faaliyet gösteren otomotiv ana sanayi ve otomotiv yan sanayi iş kollarında yer alan uluslararası iki firmada yapılan anket çalışması yer almaktadır.

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, yöntemi, araştırmanın evreni ve örnekleme, araştırmanın modeli ve bu modelden oluşturulan hipotezler ile araştırmanın sınırlılıklarına yer verilmektedir.

3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI

Çalışmanın amacı; otomotiv sektöründe yer alan bir ana sanayi ve bir yan sanayi şirketindeki yetenek yönetimi uygulamalarının etkinliğini ölçülmesi, çalışan performansı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesidir. Bu çerçevede literatürde yetenek yönetimi sisteminin etkinliğinin ölçümünde sıkça kullanılan ölçeğin ve alt boyutlarının değerlendirilmesi, örgütsel bağlılık ve algılanan çalışan performansı ile ilişkisinin incelenmesi, uygulayıcılarına iyileştirmeye açık noktaların tespiti ve geliştirilmesi konusunda önerilerde bulunulması, böylelikle akademik yazına ve iş dünyasına bu alanda katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

3.2 ANKET FORMU VE ÖLÇEKLER

Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket yöntemi soru cevap şeklinde sistematik bir veri toplama aracıdır. Anket ulaşılmak istenen amaca uygun belirli bir hedef kitlesine hitap etmektedir.

Anket toplam 5 bölüm ve 60 sorudan oluşmaktadır. İlk bölümde çalışanların yetenek yönetimi uygulamaları konusunda genel memnuniyetini ölçmeyi amaçlayan ve anket soruları dışında serbest görüş belirtmelerine imkân veren genel memnuniyet algısı ölçeği kullanılmıştır. Anketin ikinci bölümü 16 sorudan oluşan yetenek yönetimi algısını ölçeği kullanılmıştır. Anketin üçüncü bölümünde 17 sorudan oluşan görev ve bağlamsal performans ölçeğine yer verilmiştir. Anketin dördüncü bölümünde 18 sorudan oluşan örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Anketin son bölümünde çalışanların demografik özelliklerinin sorulduğu genel bilgiler bölümü yer almaktadır.

Araştırmada 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. 5’li Likert ölçeği “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneklerinden oluşturulmuş, katılımcılardan kendilerine en uygun seçeneği işaretlemeleri istenmiştir. Her bir ölçeğin değeri standart skorlar olarak (1’den 5’e kadar) temsil edilmiştir. Değişkenlerin almış olduğu sayısal skorlar o değişkenin varlığının yüksek oranda veya düşük oranda kullanıldığını göstermektedir. Araştırmada uygulanan anket formunun örneği Ek 1’de yer almaktadır.

3.2.1 Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği

Araştırmada 2006 yılında Society for Human Resource Management aracılığıyla Shawn Fegley tarafından geliştirilen Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı Ölçeği kullanılmıştır. “Yetenek Yönetimi Algı Ölçeği” ile işletmelerin yetenek yönetimi uygulamaları işe alım, çalışanların gelişimi ve elde tutulması açısından incelenmektedir (Fegley 2006). Bahadınlı (2013) tarafından işletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını incelendiği doktora tezinde Fegley tarafından geliştirilen “Yetenek Yönetimi Algı Ölçeği” Türkçeleştirilmiştir. Bahadınlı (2013) tezinde bu ölçeğin Cronbach Alfa değerini soyut boyutu için 0.876 olarak, somut boyutu için 0.899 olarak hesaplamıştır. Cronbach Alfa değerinin 0.70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir. Toplam 16 sorudan oluşan bu ölçek 5’li Likert ölçeği “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneklerinden oluşturulmuştur.

3.2.2 Görev ve Bağlamsal Performans Ölçeği

Araştırmada kullanılan “Görev ve Bağlamsal Performans Ölçeği” iki boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ilk 9 ifade görev performansını belirlemeye yöneliktir ve Goodman & Syvante (1999) tarafından geliştirilmiştir. Ölçekteki diğer 8 ifade ise Jawahar & Carr (2007) tarafından geliştirilmiştir ve bağlamsal performans ölçmeyi amaçlamaktadır. Görev ve bağlamsal performans ölçekleri Bağcı (2014) tarafından yürütülen çalışma ile Türkçe literatüre kazandırılmıştır. Çalışmada, Cronbach Alfa değeri görev performansı için 0.88, bağlamsal performans için 0.85 olarak tespit edilmiştir. Toplam 17 sorudan oluşan bu ölçek 5’li Likert ölçeği “Kesinlikle Katılmıyorum”,

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

3.2.3 Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Araştırmada, Allen ve Meyer (1991) tarafından geliştirilen “Örgüte Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Wasti (2000) tarafından Türkçe tercümesi yapılan toplam 18 sorudan oluşan bu ölçek, duygusal, normatif ve devamlı bağlılık olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır. Wasti (2000) tarafından 351 kamu ve 916 özel sektör çalışanı üzerinde ölçeğin Türk çalışanlarına uygunluğu sınanmıştır. Toplam 18 sorudan oluşan bu ölçek 5’li Likert ölçeği “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneklerinden oluşmaktadır.

3.3 ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEM

Türkiye’de otomotiv piyasası son 20 yılda kendini geliştirerek büyümeye devam etmektedir. Hem ihracat hem de ithalat kalemlerinde uzun dönemde bakıldığında piyasanın ticaret hacmi her geçen gün daha da büyümektedir. 2014 Yılı TÜİK verilerine göre otomotiv piyasası Türkiye’nin en büyük piyasasıdır. İstihdam anlamında bakıldığında 43.600 kişi otomotiv ana sanayinde istihdam edilmektedir, sayılara yan sanayi, dağıtım, pazarlama ve satış ağlarında çalışanlarda dâhil edildiğinde yaklaşık olarak 450.000 kişinin bu sektörde çalıştığı tahmin edilmektedir Türkiye’deki istihdamın yüzde 17’si otomotiv sanayi tarafından yapılmaktadır. (Yarar & Yılmaz 2016, ss. 77-83). Türkiye ihracatçıları birliği verileri incelendiğinde 2017 yılı itibari ile 28,5 milyar dolar ile Türkiye’de yapılan ihracatın yüzde 19,4’ü otomotiv sanayi tarafından yapılmıştır.⁷

Bursa ili otomotiv sanayi anlamında Türkiye’de önemli bir yere sahiptir. 2 tane uluslararası otomotiv şirketinin üretim tesisleri Bursa’da bulunmaktadır. Bunlara ek olarak da birçok uluslararası ve ulusal otomotiv yan sanayi şirketi Bursa’da faaliyet göstermektedir. Bursa Ticaret ve Sanayi Odasının 2018 yılı verilerine göre Bursa’da otomotiv ve otomotiv yan sanayi alanında faaliyet gösteren 603 adet işletme bulunmaktadır.⁸

⁷ <http://www.tim.org.tr> [erişim tarihi 30 Mart 2018].

⁸ <http://www.btso.org.tr/default.asp?page=members/members.asp> [erişim tarihi 30 Mart 2018]

Araştırmanın kapsamında Bursa ilinde otomotiv ve otomotiv yan sanayi dallarında faaliyet gösteren, yetenek yönetimi sisteminin yeterli süredir uygulandığı işletmeler belirlenmiştir. Bu işletmeler ile iletişime geçilmiş, çalışma hakkında bilgi verilerek çalışmaya katılmak isteyip istemediği sorulmuştur. Olumlu cevap veren işletmelerden biri otomotiv ana sanayinde diğeri otomotiv yan sanayinde faaliyet gösteren 2 şirket seçilmiştir.

Yetenek yönetimi uygulamaları olan bu iki şirkette çalışan ve bu uygulamalardan yararlanan beyaz yaka çalışanlar bu araştırmanın ana kütlesini oluşturmaktadır. Bu araştırmada araştırma evreninden örneklem yapılırken, tesadüfi örnekleme şeklinin bir türü olan kümelere göre örnekleme metodu kullanılmıştır.

Veri toplama, Eylül 2017 - Aralık 2017 tarihleri arasında Bursa ilinde biri otomotiv ana sanayi, diğeri de otomotiv yan sanayi iş kolunda faaliyet gösteren uluslararası iki şirkette gerçekleştirilmiştir. Anket formları seçilen işletmelerin insan kaynakları bölümlerine ya da şirket çalışanlarına elden teslim edilmiş ve teslim alınmıştır. Şirketlerin talebi üzerine çalışmada şirket isimleri belirtilmemiştir. Çalışanların anket formlarına daha objektif cevap verebilmesini sağlamak amacı ile çalışanların isimleri alınmamıştır. Gönderilen 200 adet anket formundan 156 adedi geri alınmıştır. Anketlerin geri dönüşüm oranı % 78'dir.

3.4 VERİ ANALİZ YÖNTEMİ

Çalışmada veri toplama araçları ile elde edilen verilerin analiz edilmesi IBM SPSS V21.0 (Statistical Package for Social Sciences- Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi) paket programı kullanılarak bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir. Ankete katılan çalışanların demografik özelliklerine ilişkin frekans dağılımları incelenmiş, grafiksel ve şekilsel gösterimler Excel programı ile yapılmıştır.

Ankete verilen cevaplar faktör analizine tabi tutularak boyutlandırılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken frekans, yüzde, ortalama, standart sapma gibi tanımlayıcı istatistiksel metotlar kullanılmıştır.

Uygulanan anket çalışmasının güvenilirliğini saptamak amacıyla Cronbach Alfa (α) katsayısı kullanılmıştır.

Yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık ve algılanan çalışan performansı ile ilişkisi regresyon ve korelasyon analizleri ile incelenmiştir.

3.5 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Sosyal bilimler alanında yapılan çalışmaların genel sınırlılıkları bu çalışma için de geçerlidir. Anket çalışmaları Eylül 2017 - Aralık 2017 tarihleri arasında yapılmış ve toplam 4 ay sürmüştür. Araştırma zaman açısından söz konusu dönemi kapsayan anlık bir çalışma olduğu için zaman açısından belirtilen zaman aralıkları ile sınırlandırılmıştır. Araştırma biri otomotiv ana sanayi diğeri otomotiv yan sanayi iş kollarında faaliyet gösteren, yetenek yönetimi uygulamalarının yeterli süredir uygulandığı iki şirketin, yetenek yönetimi uygulamalarından faydalanan beyaz yaka çalışanları ile sınırlandırılmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların ankette yer alan sorulara gerçekleri gösterecek şekilde samimi ve doğru olarak cevap verdikleri varsayılmıştır. Seçilen örneklemin evreni temsil etme gücüne sahip olduğu, tercih edilen ölçeklerin ve seçilen araştırma yönteminin bu araştırmanın amacına ve araştırma probleminin çözümüne uyumlu olduğu, tercih edilen istatistiksel tekniklerin ve yapılan analizlerin araştırma amacına uygun olduğu varsayımlarına dayanmaktadır.

3.6 ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

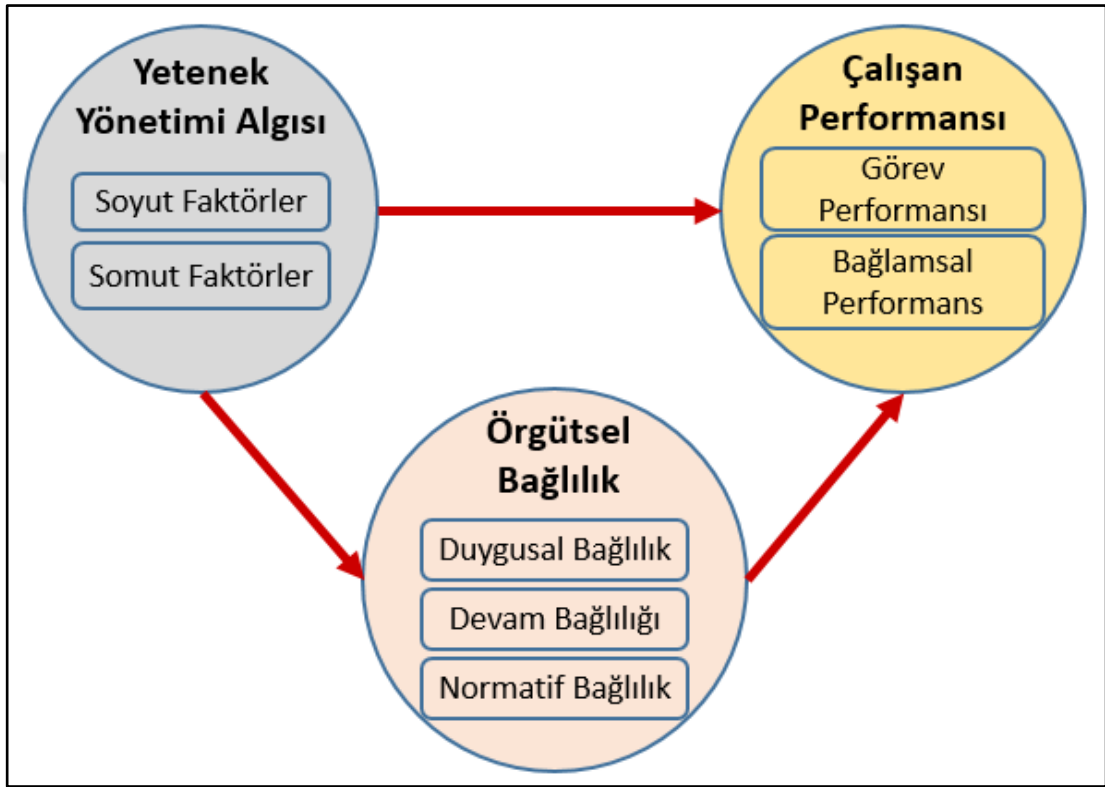
Bu araştırmada çalışanların yetenek yönetimi algılarının çalışan performansı ve örgütsel bağlılığı nasıl etkilediği incelenmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın bağımlı değişkenleri çalışan performansı ve örgütsel bağlılıktır. Araştırmanın bağımsız değişkeni ise yetenek yönetimi uygulanan işletmelerdeki çalışanların yetenek yönetimi algılarıdır.

Bu yaklaşıma ek olarak çalışanların yetenek yönetimi algısının, örgütsel bağlılık üzerinden çalışan performansını dolaylı olarak etkileyebileceği için örgütsel bağlılığın çalışan performansına etkisi de incelenmektedir. Bu yaklaşımda araştırmanın bağımlı değişkeni çalışan performansı, bağımsız değişkeni ise örgütsel bağlılık kavramı olacaktır.

Araştırma kapsamında geliştirilen model şekil 3.1'de gösterilmektedir. Modele göre yetenek yönetimi algısının alt boyutları olan soyut faktörler ve somut faktörler ile çalışan performansının alt boyutları olan görev performansı ve bağlamsal performans arasındaki

ilişki incelenmektedir. Yine aynı şekilde, yetenek yönetimi algısının alt boyutları olan soyut faktörler ve somut faktörler ile örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasındaki ilişki de incelenmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılık kavramının alt boyutları olan duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığının çalışan performansının alt boyutları olan görev performansı ve bağlamsal performans arasındaki ilişki de araştırılmaktadır.

Şekil 3. 1: Araştırma modeli



Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H1a: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin soyut algılarının görev performansları üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

H1b: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin soyut algılarının bağlamsal performansları üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

H2a: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin somut algılarının görev performansları üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

- H2b: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin somut algılarının bağlamsal performansları üzerine anlamlı bir etkisi vardır.
- H3a: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin soyut algılarının duygusal bağlılıkları üzerine anlamlı bir etkisi vardır.
- H3b: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin soyut algılarının devam bağlılıkları üzerine anlamlı bir etkisi vardır.
- H3c: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin soyut algılarının normatif bağlılıkları üzerine anlamlı bir etkisi vardır.
- H4a: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin somut algılarının duygusal bağlılıkları üzerine anlamlı bir etkisi vardır.
- H4b: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin somut algılarının devam bağlılıkları üzerine anlamlı bir etkisi vardır.
- H4c: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin somut algılarının normatif bağlılıkları üzerine anlamlı bir etkisi vardır.
- H5a: Çalışanların duygusal bağlılıklarının görev performansları üzerine anlamlı bir etkisi vardır.
- H5b: Çalışanların duygusal bağlılıklarının bağlamsal performansları üzerine anlamlı bir etkisi vardır.
- H6a: Çalışanların devam bağlılıklarının görev performansları üzerine anlamlı bir etkisi vardır.
- H6b: Çalışanların devam bağlılıklarının bağlamsal performansları üzerine anlamlı bir etkisi vardır.
- H7a: Çalışanların normatif bağlılıklarının görev performansları üzerine anlamlı bir etkisi vardır.
- H7b: Çalışanların normatif bağlılıklarının bağlamsal performansları üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

4. BULGULAR

Araştırma Eylül 2017 - Aralık 2017 tarihleri arasında araştırmanın yapıldığı işletmelerde çalışan 156 çalışan ile tamamlanmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler dört bölümde incelenmiştir. Birinci bölümde çalışanların demografik özelliklerine yönelik bulgulara yer verilmektedir. İkinci bölümde çalışmada kullanılan ölçekler için faktör analizi yapılarak faktör yapılarının uygunluğu test edilmektedir ve güvenilirlik analizlerine yönelik bulgulara yer verilmektedir. Üçüncü bölümde çalışmada kullanılan ölçeklerin tanımlayıcı istatistikler kapsamında, ortalama ve standart sapma değerlerine yönelik bulgulara ve korelasyon analizi bulgularına yer verilmektedir. Son olarak dördüncü bölümde araştırmanın hipotezlerini test etmek için yapılan regresyon analizlerine ilişkin bulgulara yer verilmektedir.

4.1 ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ İLE İLGİLİ BULGULAR

Araştırmada katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacı ile tamamlayıcı analizler yapılmış ve bu analizlerin sonucunda çalışanların cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, mevcut iş yerindeki çalışma süresi ve şirketteki görevi olmak üzere demografik özellikleri açıklanmıştır.

Araştırmaya katılan 156 çalışandan 38'i yani yüzde 24,4'ünün kadın, 118'i yani yüzde 75,6'sının erkek olduğu görülmüştür. Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları Tablo 4.1'de verilmiştir.

Tablo 4. 1: Katılımcıların cinsiyete göre dağılımları

Cinsiyet	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kadın	38	24,4%
Erkek	118	75,6%
Toplam	156	100,0%

Araştırmaya katılan çalışanların yüzde 6,4'ü 20-24 yaş aralığında, yüzde 25,0'i 25-29 yaş aralığında, yüzde 32,7'si 30-34 yaş aralığında, yüzde 21,2'si 35-39 yaş aralığında, yüzde 9,6'sı 40-44 yaş aralığında bulunmaktadır. Çalışanların yüzde 5,1'inin 45 yaş ve üzerinde

olduğu görülmüştür. Katılımcıların yaş aralıklarına göre dağılımları Tablo 4.2’de gösterilmiştir.

Tablo 4. 2: Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımları

Yaş Grubu	Frekans (n)	Yüzde (%)
20-24	10	6,4%
25-29	39	25,0%
30-34	51	32,7%
35-39	33	21,2%
40-44	15	9,6%
45+	8	5,1%
Toplam	156	100,0%

Araştırmaya katılan çalışanlardan ilköğretim mezunu ve doktora mezunu herhangi bir çalışan bulunmamaktadır. Çalışanların yüzde 1,9’u lise mezunu, yüzde 4,5’i ön lisans mezunu, yüzde 82,7’si lisans mezunu, yüzde 10,9’u yüksek lisans mezunudur. Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımları tablo 4.3’te gösterilmiştir.

Tablo 4. 3: Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımları

Eğitim Durumu	Frekans (n)	Yüzde (%)
İlköğretim	0	0,0%
Lise	3	1,9%
Ön Lisans	7	4,5%
Lisans	129	82,7%
Yüksek Lisans	17	10,9%
Doktora	0	0,0%
Toplam	156	100,0%

Araştırmaya katılan çalışanların yüzde 45,5’i 1-5 yıl, yüzde 39,1’i 6-10 yıl, yüzde 8,3’ü 11-15 yıl, yüzde 4,5’i 16-20 yıldır mevcut iş yerindeki çalıştığı gözlenmiştir. Çalışanların yüzde 2,6’sı 20 yıldan daha uzun süredir mevcut iş yerinde çalışmaktadır. Katılımcıların çalışma sürelerine göre dağılımları tablo 4.4’te gösterilmiştir.

Tablo 4. 4: Katılımcıların çalışma sürelerine göre dağılımı

Çalışma Süresi	Frekans (n)	Yüzde (%)
1-5	71	45,5%
6-10	61	39,1%
11-15	13	8,3%
16-20	7	4,5%
20+	4	2,6%
Toplam	156	100,0%

Araştırmaya katılan çalışanların yüzde 10,3'ünün sorumlu, yüzde 78,2'sinin uzman, yüzde 11,5'inin yönetici pozisyonlarında görev aldıkları görülmüştür. Katılımcıların çalıştıkları pozisyonlara göre dağılımları tablo 4.5'te gösterilmiştir.

Tablo 4. 5: Katılımcıların pozisyonlarına göre dağılımları

Şirketteki Görevi	Frekans (n)	Yüzde (%)
Sorumlu	16	10,3%
Uzman	122	78,2%
Yönetici	18	11,5%
Toplam	156	100,0%

4.2 FAKTÖR VE GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ

Bu bölümde; çalışanların yetenek yönetimi algısı, çalışan performansı ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin alt boyutlarının tespit edilmesi için yapılan faktör analizlerine yer verilmektedir. Faktör analizi sonucunda tespit edilen boyutlar için her bir boyuta uygulanan güvenilirlik testleri de bu bölümde paylaşılacaktır.

4.2.1 Faktör Analizleri

Faktör analizi, bir grup değişken arasında ilişkilere dayanarak verilerin daha anlamlı ve özet bir biçimde sunulmasını sağlayan çok değişkenli bir analiz türüdür. Aslında bir tür sınıflandırma yöntemi olan faktör analizi, “değişkenler arası ilişkileri tespit ederek daha az sayıda değişkene dönüştürülmesine yardımcı olur. Yetenek yönetimi algısı, çalışan performansı ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin alt boyutlarının tespit edilmesi için faktör analizinden yararlanılmıştır. Verilerin faktör çözümlenmesine uygun olup olmadığını

belirlemek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testleri uygulanmıştır.

Yetenek yönetimi algısı ölçeğine KMO örneklem yeterlilik testi ve Bartlett küresellik testleri uygulanmıştır. Test sonucunda KMO değerinin 0,896 çıktığı gözlenmiştir. Bu sonuca göre örneklem yeterliliğinin üst seviyede olduğu söylenebilir. Test sonuçları tablo 4.6'da gösterilmektedir.

Tablo 4. 6: Yetenek yönetimi ölçeğine ait KMO ve Bartlett test sonuçları

Toplam Açıklanan Varyans		53,325
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü		0,896
Bartlett Küresellik Testi	Approx. Chi-Square	1.122,123
	df	120,000
	Sig.	0,000

Yetenek yönetimi algısı ölçeğinde yer alan ifadelerle yapılan faktör analizi sonucunda ölçek beklenildiği üzere 2 boyutlu çıkmıştır. İlk 7 ifade soyut, sonraki 9 ifade ise somut boyutta yer almaktadır. Yetenek yönetimi algısı ölçeği faktör analizi sonuçları ve ifadelerin faktör yükleri tablo 4.7'de gösterilmektedir.

Tablo 4. 7: Yetenek yönetimi ölçeği faktör analizi ve faktör yükleri

İfadeler	Boyutlar	
	Somit	Soyut
Çalışanları işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirir.		0,762
Her seviyedeki çalışanlar için geniş bir halef havuzunu oluşturur.		0,845
Çalışanların işletmede kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.		0,812
Çalışanların işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.		0,719
Çalışanların emeklerine değer veren bir kültür oluşturur.		0,612
Çalışanların yaptıkları işe şiddetle inandıkları bir kültür yaratır.		0,727
Çalışanların her gün işe gelmek için heyecanlandıkları bir ortam yaratır.		0,608

Çalışanların fikirlerinin dinlendiği ve değer gördüğü bir ortam yaratır.	0,696	
Kariyer gelişimi ve yükselme fırsatlarını destekleyen politikalara sahiptir.	0,727	
Mevcut çalışan ve işe başvuran adayların yetkinlik seviyelerindeki farkları belirler.	0,626	
İşletme büyüyüp geliştikçe yaratılacak boş pozisyonları belirler.	0,692	
Çalışanları yaptıkları işleri etkileyecek kararları almaları konusunda yetkilendirir.	0,667	
Doğru işe doğru insanı yerleştirir	0,589	
Mevcut çalışanlarına işlerini daha iyi yapmalarına imkân tanıyacak uygun eğitimi verir.	0,680	
Mevcut çalışanlarına işin gerektirdiği önemli becerilere hâkim olduklarında maaş ayarlaması yapar.	0,650	
En yüksek performansı gösteren çalışanlarını ödüllendirir.	0,605	

Çalışan performansı ölçeğine KMO örneklem yeterlilik testi ve Bartlett küresellik testleri uygulanmıştır. Test sonucunda KMO değerinin 0,904 çıktığı gözlenmiştir. Bu sonuca göre örneklem yeterliliğinin üst seviyede olduğu söylenebilir. Test sonuçları tablo 4.8’de gösterilmektedir.

Tablo 4. 8: Çalışan performansı ölçeğine ait KMO ve Bartlett test sonuçları

Toplam Açıklanan Varyans		56,798
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü		0,904
Bartlett Küresellik Testi	Approx. Chi-Square	1.624,127
	df	136,000
	Sig.	0,000

Çalışan performansı ölçeğinde yer alan ifadelerle yapılan faktör analizi sonucunda ölçek beklenildiği üzere 2 boyutlu çıkmıştır. Bununla birlikte bağlamsal performans boyutunda yer alacağı düşünülen 11 numaralı ifadenin beklenilenin aksine görev performansı boyutu altında yer aldığı görülmüştür. Çalışan performansı ölçeği faktör analizi sonuçları ve ifadelerin faktör yükleri tablo 4.9’de gösterilmektedir.

Tablo 4. 9: Çalışan performansı ölçeği faktör analizi ve faktör yükleri

İfadeler	Boyutlar	
	Bağlamsal Perf.	Görev Perf.
İşime ilişkin hedefleri başarıyla sonuçlandırırım.		0,690
İşimin gerektirdiği performans kriterlerini karşılarım.		0,672
İşimle ilgili tüm görevlerde uzmanlığımı kullanırım.		0,669
İşimin tüm gerekliliklerini yerine getiririm.		0,659
Görevlere ilişkin belirlenmiş olan sorumluluklardan daha fazlasını üstlenebilirim.		0,690
Daha üst düzey bir rol için uygun olduğumu düşünürüm.		0,468
İşle ilgili tüm alanlarda yeterliyim, görevlerin ustalıklı üstesinden gelirim.		0,593
Görevlerimi beklendiği gibi yaparak işimde iyi bir performans sergilerim.		0,649
Hedeflenen işleri başarmak ve verilen tarihte bitirmek için planlı ve organize çalışırım.		0,616
Geçerli bir mazeretim olsa dahi işimi aksatmamaya gayret gösteririm.	0,635	
İşimi mümkün olan en az hatayla yerine getiririm.		0,553
Görevlerimi yerine getirirken ekstra bir özen gösteririm.	0,817	
Belirli bir tarihte tamamlanması gereken işimi daima zamanında ya da zamanı gelmeden önce yerine getiririm.	0,861	
Diğer çalışanlar eleştirdiğinde ben örgütümü savunurum.	0,800	
Örgüt dışındakiler eleştirdiğinde ben örgütümü savunurum.	0,820	
Örgütümü toplum içinde temsil etmekten gurur duyarım.	0,850	
Potansiyel kullanıcıların örgütümün ürün ve hizmetlerini kullanmalarını teşvik ederim.	0,830	

Örgütsel bağlılık ölçeğine KMO örneklem yeterlilik testi ve Bartlett küresellik testleri uygulanmıştır. Test sonucunda KMO değerinin 0,865 çıktığı gözlenmiştir. Bu sonuca göre örneklem yeterliliğinin üst seviyede olduğu söylenebilir. Test sonuçları tablo 4.10'da gösterilmektedir.

Tablo 4. 10: Örgütsel bağlılık ölçeğine ait KMO ve Bartlett test sonuçları

Toplam Açıklanan Varyans		63,924
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü		0,865
Bartlett Küresellik Testi	Approx. Chi-Square	1.737,446
	df	153,000
	Sig.	0,000

Örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan ifadelerle yapılan faktör analizi sonucunda ölçek beklenildiği üzere 3 boyutlu çıkmıştır. Bununla birlikte normatif bağlılık boyutunda yer alacağı düşünülen 14 numaralı ifadenin beklenilenin aksine duygusal bağlılık boyutu altında yer aldığı görülmüştür. Örgütsel bağlılık ölçeği faktör analizi sonuçları ve ifadelerin faktör yükleri tablo 4.11’de gösterilmektedir.

Tablo 4. 11: Örgütsel bağlılık ölçeği faktör analizi ve faktör yükleri

İfadeler	Boyutlar		
	Duygusal	Devam	Normatif
Meslek hayatımın geri kalan kısmını çalışmakta olduğum kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.	0,672		
Çalıştığım kurumun meselelerini gerçekten de kendi meselelerimmiş gibi hissediyorum.	0,661		
Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum.	0,706		
Kendimi çalıştığım kuruma “duygusal olarak bağlı” hissediyorum.	0,877		
Kendimi çalıştığım kurumda “ailenin bir parçası olarak” görüyorum.	0,750		
Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor.	0,757		
Şu anda isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu kuruluştaki çalışıyorum.		0,608	
İstesem de şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmak çok zor olur.		0,640	
Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam hayatım altüst olur.		0,679	

Fazla alternatifim olmadığı için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum.		0,724	
Çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey verdim ki buradan ayrılmayı düşünemiyorum.		0,743	
Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam başka iş bulma imkânım sınırlı olur.		0,594	
Bu kurumda çalışmaya devam etmek için zorunluluk hissetmiyorum.			0,860
Benim için avantajlı olsa da çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	0,843		
Çalıştığım kurumdan ayrılısam kendimi suçlu hissederim.			0,708
Çalıştığım kurum sadakat gösterilecek bir kurumdur.			0,742
Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım kurumdan şu anda ayrılamam.			0,867
Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.			0,807

4.2.2 Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, bir test aracının veya ölçeğin ölçmek istediği veri setini tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme seviyesidir. Bir ölçeğin güvenilirliğini ölçmede farklı metotlar kullanılmaktadır. Bu yöntemler; test-yeniden test, alternatif formlar yaklaşımı, içsel tutarlılık analizidir. İçsel tutarlılığın ölçümünde en yaygın araç Cronbach Alfa katsayısıdır. Alfa değeri 0 ile 1 arasında değer alır ve kabul edilebilir bir değer en az 0.7 olması istenmektedir. Güvenilirlik ve geçerlilik arasında yakın bir bağ vardır. Eğer ölçek geçerliliğe sahipse güvenilirliğe de sahiptir.

Alfa katsayısına bağlı olarak anketin güvenilirliği şöyle yorumlanabilir: Alfa Katsayısı 0,40 ve daha düşük bir oradaysa anket güvenilir değil, 0,40 ve 0,60 arasındaysa anket güvenilirliği düşük, 0,60 ve 0,80 arasındaysa ölçek oldukça güvenilir, 0,80 ve 1.00 arasındaysa anket yüksek derecede güvenilirdir. (Kalaycı 2006, s. 405). Bu çalışmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik analizleri tablo 4.12’de verilmiştir.

Tablodaki değerler incelenecek olursa tüm boyutlar için Cronbach Alfa katsayısının 0,80'den büyük olduğu görülecektir. Buradan hareketle araştırmada kullanılan ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 4. 12: Değişkenlere ait güvenilirlik analizi

Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach Alfa
Soyut Yetenek Yönetimi Boyutu	7	0,880
Somut Yetenek Yönetimi Boyutu	9	0,863
Görev Performansı Boyutu	10	0,867
Bağlamsal Performans Boyutu	7	0,931
Duygusal Bağlılık Boyutu	7	0,895
Devam Bağlılığı Boyutu	6	0,824
Normatif Bağlılık Boyutu	5	0,881

4.3 TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER VE KORELASYON ANALİZİ

Bu bölümde araştırmada kullanılan ölçeklerin tanımlayıcı istatistikler kapsamında, ortalama ve standart sapma değerlerine yönelik bulgulara ve korelasyon analizi bulgularına yer verilmektedir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin alt boyutlarına ait standart sapma ve ortalama değerleri tablo 4.13'te verilmiştir.

Tablo 4. 13: Alt boyutlara ait tanımlayıcı istatistikler

Boyutlar	Ortalama	Standart Sapma
Soyut Yetenek Yönetimi Boyutu	3,014	0,744
Somut Yetenek Yönetimi Boyutu	2,976	0,741
Görev Performansı Boyutu	2,948	0,701
Bağlamsal Performans Boyutu	3,098	0,871
Duygusal Bağlılık Boyutu	3,133	0,725
Devam Bağlılığı Boyutu	2,524	0,772
Normatif Bağlılık Boyutu	2,864	0,897

Katılımcıların en yüksek düzeyde değerlendirdiği değişkenler; çalışan performansı ölçeğinin bağlamsal performans boyutu ($3,098 \pm 0,871$) ve örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık boyutudur ($3,133 \pm 0,725$). Bu durum çalışanların işletmelerine

duygusal olarak bağılı olduklarını göstermektedir. Çalışanlar işletmenin değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimsemekte ve kendilerini örgütün bir parçası olarak görmektedirler. Tüm bunların yanı sıra çalışanlar görev tanımlarının dışında zor görevler için gönüllü olmakta ve bu görevleri başarı ile tamamlamak için ekstra çaba sarf etmektedirler. Katılımcıların en düşük düzeyde değerlendirdiği değişken, örgütsel bağlılık ölçeğinin devam bağılılığı boyutudur. Bu durum çalışanların işletmelerine yaptıkları yatırım miktarının fazla olmadığını ve örgütten ayrılma konusunda bir endişe duymadıklarının göstergesi olabilir. Alternatif iş olanaklarının fazlalığı da düşük düzeyde devam bağılılığı geliştirilmesinin bir sebebi olabilir.

İki değişken arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek için en sık kullanılan yöntem Korelasyon Analizidir. Doğrusal ilişkileri ortaya çıkaran bu analiz, doğrusal olmayan bir ilişkide anlamlı çıkmayabilir. Korelasyon katsayısı, bir değişkendeki değişimin diğer bir değişkendeki değişimin ne kadarını açıkladığını gösterir (Nakip 2006, s.342).

Araştırmada kullanılan ölçeklerin alt boyutlarına ilişkin korelasyon analizi sonuçları tablo 4.14'te yer almaktadır.

Tablo 4. 14: Alt boyutlara ait korelasyon analizi sonuçları

Boyutlar	1	2	3	4	5	6	7
Soyut Yetenek Yönetimi Boyutu	1						
Somut Yetenek Yönetimi Boyutu	0,554**	1					
Görev Performansı Boyutu	0,593**	0,819**	1				
Bağlamsal Performans Boyutu	0,546**	0,611**	0,611**	1			
Duygusal Bağlılık Boyutu	0,785**	0,361**	0,449**	0,450**	1		
Devam Bağlılığı Boyutu	-0,621**	-0,804**	-0,801**	-0,601**	-0,472**	1	
Normatif Bağlılık Boyutu	0,325**	0,403**	0,446**	0,400**	0,209**	-0,472**	1
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							

Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde sonuçların -0,804 ile 0,819 arasında değiştiği görülmektedir. En yüksek korelasyon yetenek yönetimi uygulamalarının somut boyutu ile çalışan performansının görev performansı boyutu arasındadır. Bu iki değişken arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışan bağlılığının devam bağlılığı boyutu ile somut yetenek yönetimi boyutu ve görev performansı boyutu arasında negatif yönlü güçlü bir ilişki; soyut yetenek yönetimi boyutu ve bağlamsal performans boyutu ile negatif yönlü nispeten güçlü bir ilişki tespit edilmiştir.

4.4 HİPOTEZ TESTLERİ

Regresyon analizi, bağımlı bir değişken ile bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu varsayılan bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin matematiksel bir model ile açıklanması olarak da tanımlanmaktadır (Nakip 2006, s.310).

Çalışma kapsamında yapılan regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde; yetenek yönetimi ölçeğinin alt boyutları olan soyut yetenek yönetimi ve somut yetenek yönetiminin bağımlı değişken olan görev performansı üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna varılmaktadır ($p < 0,05$). Bu sonuçlara göre H1a ve H2a hipotezleri kabul edilmektedir. Modeldeki bağımsız değişken olan soyut yetenek yönetimi ve somut yetenek yönetimi, bağımlı değişken olan görev performansının yüzde 69,8'ini açıklamaktadır. Yetenek yönetimi ile görev performansı arasındaki ilişkiye ait regresyon analizi sonuçları tablo 4.15'te gösterilmektedir.

Tablo 4. 15: Yetenek yönetimi ile görev performansı arasındaki ilişkiye ait regresyon analizi sonuçları

Değişkenler	Standardized Coefficients	t	Sig.
	Beta		
Soyut Yetenek Yönetimi	0,201	3,772	0,000
Somit Yetenek Yönetimi	0,707	13,252	0,000
R Square	0,698		
F	177,043		
Sig.	0,000		
a. Bağımlı Değişken: Görev Performansı			

Çalışma kapsamında yapılan regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde; yetenek yönetimi ölçeğinin alt boyutları olan soyut yetenek yönetimi ve somut yetenek yönetiminin bağımlı değişken olan bağlamsal performans üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna varılmaktadır ($p < 0,05$). Bu sonuçlara göre H1b ve H2b hipotezleri kabul edilmektedir. Modeldeki bağımsız değişken olan soyut yetenek yönetimi ve somut yetenek yönetimi, bağımlı değişken olan bağlamsal performansın yüzde 59,1'ini açıklamaktadır. Yetenek yönetimi ile bağlamsal performans arasındaki ilişkiye ait regresyon analizi sonuçları tablo 4.16'te gösterilmektedir.

Tablo 4. 16: Yetenek yönetimi ile bağlamsal performans arasındaki ilişkiye ait regresyon analizi sonuçları

Değişkenler	Standardized Coefficients	t	Sig.
	Beta		
Soyut Yetenek Yönetimi	0,300	4,106	0,000
Somut Yetenek Yönetimi	0,445	6,104	0,000
R Square	0,436		
F	59,123		
Sig.	0,000		
a. Bağımlı Değişken: Bağlamsal Performans			

Çalışma kapsamında yapılan regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde; yetenek yönetimi ölçeğinin alt boyutu olan soyut yetenek yönetiminin bağımlı değişken olan duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna varılmaktadır ($p < 0,05$). Ancak somut yetenek yönetiminin bağımlı değişken olan duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir ($p > 0,05$). Bu sonuçlara göre H3a hipotezi kabul edilmekte, H4a hipotezi reddedilmektedir. Modeldeki bağımsız değişken olan soyut yetenek yönetimi ve somut yetenek yönetimi, bağımlı değişken olan duygusal bağlılığın yüzde 62,4'ünü açıklamaktadır. Yetenek yönetimi ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye ait regresyon analizi sonuçları tablo 4.17'te gösterilmektedir.

Tablo 4. 17: Yetenek yönetimi ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye ait regresyon analizi sonuçları

Değişkenler	Standardized Coefficients	t	Sig.
	Beta		
Soyut Yetenek Yönetimi	0,844	14,180	0,000
Somut Yetenek Yönetimi	-0,107	-1,802	0,074
R Square	0,624		
F	127,043		
Sig.	0,000		
a. Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık			

Çalışma kapsamında yapılan regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde; yetenek yönetimi ölçeğinin alt boyutları olan soyut yetenek yönetimi ve somut yetenek yönetiminin bağımlı değişken olan devam bağlılığı üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna varılmaktadır ($p < 0,05$). Bu sonuçlara göre H3b ve H4b hipotezleri kabul edilmektedir. Modeldeki bağımsız değişken olan soyut yetenek yönetimi ve somut yetenek yönetimi, bağımlı değişken olan devam bağlılığını yüzde 69,1 oranında açıklamaktadır. Yetenek yönetimi ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye ait regresyon analizi sonuçları tablo 4.18’de gösterilmektedir.

Tablo 4. 18: Yetenek yönetimi ile devam bağlılığı arasındaki ilişkiye ait regresyon analizi sonuçları

Değişkenler	Standardized Coefficients	t	Sig.
	Beta		
Soyut Yetenek Yönetimi	-0,253	-4,687	0,000
Somut Yetenek Yönetimi	-0,664	-12,291	0,000
R Square	0,691		
F	171,003		
Sig.	0,000		
a. Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı			

Çalışma kapsamında yapılan regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde; yetenek yönetimi ölçeğinin alt boyutu olan soyut yetenek yönetiminin bağımlı değişken olan normatif bağlılık üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna varılmaktadır ($p > 0,05$). Somut yetenek yönetiminin bağımlı değişken olan normatif bağlılık üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). Bu sonuçlara göre H3c hipotezi reddedilmekte, H4c hipotezi kabul edilmektedir. Modeldeki bağımsız değişken olan soyut yetenek yönetimi ve somut yetenek yönetimi, bağımlı değişken olan normatif bağlılığı yüzde 17,7 oranında açıklamaktadır. Yetenek yönetimi ile normatif bağlılık arasındaki ilişkiye ait regresyon analizi sonuçları tablo 4.19’te gösterilmektedir.

Tablo 4. 19: Yetenek yönetimi ile normatif bağlılık arasındaki ilişkiye ait regresyon analizi sonuçları

Değişkenler	Standardized Coefficients	t	Sig.
	Beta		
Soyut Yetenek Yönetimi	0,147	1,663	0,098
Somut Yetenek Yönetimi	0,321	3,648	0,000
R Square	0,177		
F	16,454		
Sig.	0,000		
a. Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık			

Çalışma kapsamında yapılan regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde; örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutları olan duygusal bağlılık ve normatif bağlılığın bağımlı değişken olan görev performansı üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna varılmaktadır ($p > 0,05$). Devam bağlılığının ise bağımlı değişken olan görev performansı üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). Bu sonuçlara göre H5a ve H7a hipotezleri reddedilmekte, H6a hipotezi kabul edilmektedir. Modeldeki bağımsız değişkenler olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık, bağımlı değişken olan görev performansını yüzde 65,4 oranında açıklamaktadır. Örgütsel bağlılık ile görev performansı arasındaki ilişkiye ait regresyon analizi sonuçları tablo 4.20’de gösterilmektedir.

Tablo 4. 20: Örgütsel bağlılık ile görev performansı arasındaki ilişkiye ait regresyon analizi sonuçları

Değişkenler	Standardized Coefficients	t	Sig.
	Beta		
Duygusal Bağlılık	0,094	1,728	0,086
Devam Bağlılığı	-0,715	-11,915	0,000
Normatif Bağlılık	0,089	1,644	0,102
R Square	0,654		
F	95,873		
Sig.	0,000		
a. Bağımlı Değişken: Görev Performansı			

Çalışma kapsamında yapılan regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde; örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın bağımlı değişken olan bağlamsal performans üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna varılmaktadır ($p < 0,05$). Bu sonuçlara göre H5b, H6b ve H7b hipotezleri kabul edilmektedir. Modeldeki bağımsız değişkenler olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık, bağımlı değişken olan bağlamsal performans yüzde 41,5 oranında açıklamaktadır. Örgütsel bağlılık ile bağlamsal performans arasındaki ilişkiye ait regresyon analizi sonuçları tablo 4.21’de gösterilmektedir.

Tablo 4. 21: Örgütsel bağlılık ile bağlamsal performans arasındaki ilişkiye ait regresyon analizi sonuçları

Değişkenler	Standardized Coefficients	t	Sig.
	Beta		
Duygusal Bağlılık	0,216	3,069	0,003
Devam Bağlılığı	-0,427	-5,475	0,000
Normatif Bağlılık	0,153	2,179	0,031
R Square	0,415		
F	35,985		
Sig.	0,000		
a. Bağımlı Değişken: Bağlamsal Performans			

Yapılan regresyon analizleri sonucunda çalışmanın hipotezlerinin kabul ve red durumları tablo 4.22’de gösterilmektedir.

Tablo 4. 22: Hipotezlerin kabul ve red durumları

Hipotez No:	Hipotez	Kabul/Red
H1a:	Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin soyut algılarının görev performansları üzerine anlamlı bir etkisi vardır.	✓
H1b:	Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin soyut algılarının bağlamsal performansları üzerine anlamlı bir etkisi vardır.	✓
H2a:	Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin somut algılarının görev performansları üzerine anlamlı bir etkisi vardır.	✓
H2b:	Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin somut algılarının bağlamsal performansları üzerine anlamlı bir etkisi vardır.	✓
H3a:	Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin soyut algılarının duygusal bağlılıkları üzerine anlamlı bir etkisi vardır.	✓
H3b:	Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin soyut algılarının devam bağlılıkları üzerine anlamlı bir etkisi vardır.	✓
H3c:	Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin soyut algılarının normatif bağlılıkları üzerine anlamlı bir etkisi vardır.	✗
H4a:	Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin somut algılarının duygusal bağlılıkları üzerine anlamlı bir etkisi vardır.	✗
H4b:	Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin somut algılarının devam bağlılıkları üzerine anlamlı bir etkisi vardır.	✓
H4c:	Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin somut algılarının normatif bağlılıkları üzerine anlamlı bir etkisi vardır.	✓
H5a:	Çalışanların duygusal bağlılıklarının görev performansları üzerine anlamlı bir etkisi vardır.	✗
H5b:	Çalışanların duygusal bağlılıklarının bağlamsal performansları üzerine anlamlı bir etkisi vardır.	✓
H6a:	Çalışanların devam bağlılıklarının görev performansları üzerine anlamlı bir etkisi vardır.	✓
H6b:	Çalışanların devam bağlılıklarının bağlamsal performansları üzerine anlamlı bir etkisi vardır.	✓
H7a:	Çalışanların normatif bağlılıklarının görev performansları üzerine anlamlı bir etkisi vardır.	✗
H7b:	Çalışanların normatif bağlılıklarının bağlamsal performansları üzerine anlamlı bir etkisi vardır.	✓

5. SONUÇ

Tarihin ilk çağlarında yetenek kavramı daha çok askeri amaçlar için kullanılmıştır. Üstün yetenek kavramı fiziksel özelliklere, dövüş sanatlarına olan yatkınlığına ve savaşlardaki liderlik özelliklerine bağlanmıştır. İlerleyen çağlarda ise üstün yetenek fiziksel özelliklerden çok zekâ ile ilişkilendirilmiştir. Bununla birlikte çağlar boyunca insanların ve toplumların hangi amaç ve hangi gereklilik için olursa olsun, içeriği ve kapsamı değişse de üstün yetenekli kişileri aramaktan vazgeçemedikleri görülmektedir (Deb 2005, s. 10-14).

Tarihsel sürece bakıldığında insanlığın küçük toplumlar halinde avcılık toplayıcılıktan yerleşik hayata geçişleri ile toprağı işlemeye başladıkları tarım toplumuna geçiş aşırı alan bir süreç olmuştur. Tarım toplumunun en önemli aktörü insan ve insanın kol gücü olmuştur. Daha sonra tarım toplumundan modern toplum olarak nitelenen sanayi toplumuna geçiş olmuştur. Sanayi toplumunda insan gücünün yerini makineler almış ve sanayi toplumunun baş aktörü konumuna gelmiştir. İnsanlar bu durumda makineleri kontrol eden, planlayan ve organize eden duruma gelmişlerdir. Nihayet günümüzde bilgi teknolojilerinin hızlı şekilde geliştiği ve dünyanın küreselleştiği bilgi toplumuna geçiş gerçekleşmiştir (Atlı 2010, ss. 5-6).

Bilgi toplumuna geçişle birlikte sanayi toplumunda işletmenin baş aktörü konumunda olan makineler yerini insan kaynağına bırakmışlardır. İşletmeler ana faaliyet alanları olan üretim, satış, pazarlama, kalite vb. birimlerde yüksek verimlilik ve yüksek performans elde etmek için yetkin ve yetenekli insan kaynaklarına ihtiyaç duymaktadırlar. Bu insan kaynaklarının tespit edilmesi, cezbedilmesi ve şirket bünyesine katılması, şirket bünyesine katılan ya da şirkette mevcut olan insan kaynaklarının yeteneklerinin, bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi için eğitilmesi, performans ölçüm sistemlerinin oluşturulması, potansiyel gösteren ve yetenekli çalışanların yedeklenmesi için yetenek havuzlarının oluşturulması ve en sonunda bu çalışanların ödüllendirilmesini içeren; stratejik insan kaynakları uygulamalarının en önemlilerinden biri olan yetenek yönetimi süreci ortaya çıkmıştır.

Yetenek yönetimi sistemlerinin uygulandığı işletmeler bu sistemi devam ettirmek için, yetenek yönetimi sisteminin henüz kurulmadığı işletmeler de bu sistemi kurmak için ciddi manada iş gücü, zaman ve kaynak harcamak durumundadır. Şüphesiz bu iş gücü, zaman ve maddi kaynakları ayıran işletmeler yetenek yönetimi sisteminin etkinliğini incelemek, çalışanlarının performansı, örgüte olan bağlılık üzerinde nasıl etkiler yarattığını görmek istemektedirler.

Çalışmanın literatür araştırması kısmında öncelikle yetenek kavramı ve yetenek kavramının tarihsel gelişim süreci ele alınmıştır. Yetenek kavramının benzer kavramlar ile karışmaması için benzer kavramlar ile ilişkisi anlatılmıştır. Yetenek yönetiminin tanımı ve önemi anlatılarak yetenek savaşları olgusuna yer verilmiştir. Yetenek yönetiminin ortaya çıkmasındaki sebepler ele alınarak işletmeler açısından önemine değinilmiştir. Yetenek yönetimi sürecindeki sorumluluklar açıklanarak yetenek yönetimi süreci ele alınmıştır. Örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler açıklanarak örgütsel bağlılığın boyutlarına yer verilmiştir. Örgütsel bağlılığın sonuçları anlatılarak, örgütsel bağlılığın yetenek yönetimi ile ilişkisi açıklanmıştır. Literatür çalışmasının son bölümünde çalışan performansı kavramına yer verilerek, performansı etkileyen etmenler açıklanmıştır. Performans yönetimi süreci ele alınmış ve yetenek yönetiminin çalışan performansı ile ilişkisine yer verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırmanın amacı açıklanmış, anket formu ve ölçekler tanıtılmıştır. Araştırmanın evreni, veri analiz yöntemi, sınırlılıklarına yer verilmiştir. Araştırmanın modeli çizilerek hipotezler oluşturulmuştur. Araştırmanın son bölümünde ise örneklem ile ilgili bulgulara, faktör ve güvenilirlik analizlerine, tanımlayıcı istatistik ve korelasyon analizine yer verilmiştir. Hipotez testleri uygulanarak hipotezlerin kabul ya da ret durumları belirlenmiştir.

Çalışanların yetenek yönetimi algısının somut boyutunun çalışanların görev performansı ile pozitif yönlü, nispeten çok güçlü ve anlamlı bir ilişkisi olduğu, (Korelasyon katsayısı: 0,819; $p < 0,05$); aynı şekilde çalışanların bağlamsal performansı üzerine de pozitif yönlü, nispeten güçlü ve anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir (Korelasyon katsayısı: 0,611; $p < 0,05$). Bu sonuçlardan hareketle; doğru kişilerin doğru işlere yönlendirildiği, çalışanlara gelişimlerine uygun eğitimlerin verildiği, kariyer imkânlarının sunulduğu,

çalışanların fikirlerine değer verilen ve yüksek performans gösteren çalışanların ödüllendirildiği işletmelerde çalışan performansının artacağı söylenebilir.

Çalışanların yetenek yönetimi algısının soyut boyutunun çalışanların görev performansı ile pozitif yönlü, çok az güçlü ve anlamlı bir ilişkisi olduğu, (Korelasyon katsayısı: 0,593; $p < 0,05$); benzer şekilde çalışanların bağlamsal performansı üzerine de pozitif yönlü, çok az güçlü ve anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir (Korelasyon katsayısı: 0,546; $p < 0,05$). Yetenek yönetiminin soyut boyutu daha çok işletme kültürü ile ilgilidir. Çalışanların işletmede kalmak isteyecekleri, emeklerine değer verilen, aynı zamanda çalışanların da yaptıkları işe inandıkları ve her gün işe gelmek için heyecan duydukları bir işletme kültürünü yaratan işletmelerde çalışan performansının artacağı söylenebilir.

Yetenek yönetiminin soyut ve somut boyutları bir bütün olarak değerlendirildiğinde yetenek yönetim sisteminin doğru bir şekilde kurulması ve işletilmesinin işletmedeki çalışanların performansını pozitif yönde ve güçlü şekilde etkileyeceği sonucuna varılmıştır. Günümüzde küreselleşmenin de etkisiyle piyasalardaki rekabet üst seviyeye çıkmıştır. Bu rekabet koşullarında işletmeler çalışanlarından daha yüksek performans sağlamak istemektedirler. Yetenek yönetimi sistemini henüz kurmamış işletmelerin kısa süre içinde doğru planlanmış bir yetenek yönetimi sistemi kurmaları tavsiye edilmektedir. Yetenek yönetimi sistemini kurmuş olan işletmelerin de sistemin verimliliğini ve işlevselliğini belirli aralıklarda kontrol ederek, çalışanların görüşlerini alarak yetenek yönetimi sistemini geliştirmeleri tavsiye edilmektedir.

Çalışanların yetenek yönetimi algısının somut boyutunun çalışanların normatif bağlılığı ile pozitif yönlü, nispeten zayıf ve anlamlı bir ilişkisi olduğu (Korelasyon katsayısı: 0,403; $p < 0,05$), devam bağlılığı boyutu ile ise negatif yönlü, güçlü ve anlamlı bir ilişkisi olduğu (Korelasyon katsayısı: -0,804; $p < 0,05$) tespit edilmiştir. Bununla birlikte yetenek yönetiminin somut boyutunun örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ile anlamlı bir ilişkisi tespit edilememiştir (Korelasyon katsayısı: 0,361; $p > 0,05$). Bu sonuçlardan hareketle yetenek yönetimi kapsamında çalışanlara verilen eğitimlerin, kariyer geliştirme fırsatlarının, çalışanların düşüncelerine değer verilmesinin ve performans ödüllendirmelerinin çalışanların şirkete olan sadakatini arttırdığı söylenebilir. Çalışanların bu uygulamalar neticesinde kendilerini şirketlerine borçlu hissettikleri ve yüksek bir sadakat ile işletmelerine bağlandıkları sonucuna varılabilir. Bu uygulamaların

aynı şekilde devam bağlılığını azaltacağı, çalışanların işletmede mecburen değil sadakat duygusu ile çalışacağı söylenebilir.

Çalışanların yetenek yönetimi algısının soyut boyutunun çalışanların duygusal bağlılığı ile pozitif yönlü, güçlü ve anlamlı bir ilişkisi olduğu (Korelasyon katsayısı: 0,785; $p < 0,05$), devam bağlılığı boyutu ile ise negatif yönlü, nispeten güçlü ve anlamlı bir ilişkisi olduğu (Korelasyon katsayısı: -0,621; $p < 0,05$) tespit edilmiştir. Bununla birlikte yetenek yönetiminin soyut boyutunun örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu ile anlamlı bir ilişkisi tespit edilememiştir (Korelasyon katsayısı: 0,325; $p > 0,05$). Bu sonuçlardan hareketle çalışanların işletmede kalmak isteyecekleri, emeklerine değer verilen, aynı zamanda çalışanların da yaptıkları işe inandıkları ve her gün işe gelmek için heyecan duydukları bir işletme kültürünü yaratan işletmelerde çalışanların duygusal bağlılığının artacağı söylenebilir. Aynı şekilde böyle bir işletme kültürünün kurulması çalışanların devam bağlılığını azaltacağı düşünülebilir.

Yetenek yönetimi tüm boyutları ile bir bütün olarak değerlendirildiğinde işletme kültürünün oluşturulmasına yönelik çalışmaların çalışanların duygusal bağlılığını arttırdığı; eğitim olanakları, kariyer gelişim fırsatları ve performans ödüllерinin ise çalışanların normatif bağlılığını arttırdığı görülmektedir. Yetenek yönetiminin her iki boyutunun da çalışanların devam bağlılığı ile negatif bir ilişkisi olduğu ve iyi yetenek yönetimi uygulamalarının devam bağlılığını azalttığı söylenebilir. Çalışanların işletmede mecbur oldukları ya da daha iyi imkânlar bulamayacaklarına inandıkları için değil, işletmeye duygusal olarak ya da sadakatle bağlı olmaları ve işletmede kalmayı tercih etmeleri işletmeler açısından önemlidir. Çalışma sonuçlarından da görüleceği üzere yetenek yönetiminin her bir boyutu örgütsel bağlılığın farklı boyutları ile ilişkilidir. Yetenek yönetimi kuracak olan işletmelerin ya da yetenek yönetimi sistemini kullanan işletmelerin yetenek yönetimi sisteminin iki boyutuna da özen göstermeleri, bir boyut üzerine yoğunlaşp diğer boyutu ihmal etmemeleri tavsiye edilmektedir. Aksi durumda yetenek yönetimi sistemi kurulmasının çalışan bağlılığını arzu edilen oranda arttırmayacağı gözden kaçırılmamalıdır.

Çalışanların duygusal bağlılıklarının bağlamsal performans ile pozitif yönlü, çok az zayıf ve anlamlı bir ilişkisi olduğu (Korelasyon katsayısı: 0,450; $p < 0,05$); görev performansı ile anlamlı bir ilişkisi olmadığı (Korelasyon katsayısı: 0,449; $p > 0,05$) tespit edilmiştir.

Çalışanların devam bağlılığının görev performansı ile negatif yönlü, güçlü ve anlamlı bir ilişkisi olduğu (Korelasyon katsayısı: 0,801; $p < 0,05$), aynı şekilde bağlamsal performans ile negatif yönlü, çok az güçlü ve anlamlı bir ilişkisi olduğu (Korelasyon katsayısı: 0,601; $p < 0,05$) görülmüştür.

Çalışanların normatif bağlılıklarının bağlamsal performans ile pozitif yönlü, nispeten zayıf ve anlamlı bir ilişkisi olduğu (Korelasyon katsayısı: 0,400; $p < 0,05$); görev performansı ile anlamlı bir ilişkisi olmadığı (Korelasyon katsayısı: 0,446; $p > 0,05$) tespit edilmiştir.

Örgütsel bağlılık kavramına bir bütün olarak bakıldığında duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile çalışanların bağlamsal performansları arasında pozitif yönlü az güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarının çalışanların görev tanımları dışında yer alan zorlu görevler için sorumluluk almak isteyecekleri, yaptıkları işlere ekstra özen göstererek hatasız işler yapmak isteyecekleri ve işletmelerini her ortamda eleştirilere karşı savunacakları sonucuna varılabilir. Devam bağlılığı ile çalışan performansının her iki boyutu arasında negatif yönlü, güçlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Devam bağlılığının düşmesinin çalışanların görev performanslarını ve bağlamsal performanslarını arttıracığı yargısına varılabilir. İnisiyatif almaktan çekinmeyen, zorlu görevlere talip olan ve işini ortalamanın üzerinde hatasız bir şekilde yapan çalışanlara sahip olmak isteyen işletmelerin, örgütsel bağlılığı artırıcı faaliyetler üzerinde çalışmalarını tavsiye edilmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B., 2001. The war for talent. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press
- Atlı, D., 2012. Yetenek yönetimi, İstanbul: Crea Yayıncılık.
- Altınöz, M., 2009. Yetenek yönetimi. Ankara: Nobel Yayınları.
- Deb, T., 2005. A Conceptual approach to strategic talent management. New Delhi: Indus Publishing Company, s. 19.
- Platon, 1999. Devlet, S. Eyüboğlu, M.A.Cimcoz (Çev.), İstanbul, Türkiye İş Bankası Yayınları, ss. 95-98.
- Ataman, A., Eripek, S., Özyürek, M. & Konrot, A., 1998, Özel eğitim, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, s. 182.
- Sheffield, L.J., 1999, Definition and identification of mathematical promising, developing mathematically promising students, Reston Virginia: NCTM Inc.
- Buckingham, M. & Coffman, C., 2007, Önce bütün kuralları yıkın, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Berger, L. & Berger, D., 2003, The talent management handbook, New York: Mc Graw Hall.
- Davis, G.A. & Rimm,S.B. 1994, Education of the gifted and talented, 3.Baskı, Boston: Allyn and Bacon,
- Sternberg, R. J., 1985, Beyond IQ: A Triarchic theory of human intelligence, New York: Cambridge University Press.
- Cheatle, K., 2001, Mastering human resource management, New York: Palgrave Publishing LLC.

- Phillips, J. J. 2005, Investing in your company's human capital, United States of America: AMACOM.
- Decenzo, D. A. & Robbins, S. P., 2002, Human resource management, 7. Baskı, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Charan, R. & Conaty, B., 2011, The talent masters: why smart leaders put people before numbers, London: Random House Business Books Inc.
- Creelman, D., 2004, Return on investment in talent management: measures you can put to work right now. Washington DC: Human Capital Institute
- Luecke, R., 2009, En iyi elemanı işe almak ve elde tutmak, Ö. Sarıkaya (Çev), İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları (orijinal basım tarihi 2002).
- Pascal, C. & Schweyer, A., 2004, Talent management systems: best practices in technology solutions for recruitment, retention, and workforce planning, New York: Wiley.
- Kurt, M. & Bayraktaroğlu, S., 2007, Türkiye'de işletmecilikte yeni perspektifler, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Ataman, G., 2002, İşletme yönetimi, 2. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitapevi, s.33
- Barutçugil, İ., 2004, Stratejik insan kaynakları yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Tuy, P., Hannsen, E., Price, D., 2001, Değişen işgücü piyasasında kamu istihdam hizmeti, Cenevre: Uluslararası Çalışma Ofisi İLO Yayınları.
- Chowdhury, S., 2001, The talent era: achieving a high return on talent, New Jersey: Financial Times Prentice Hall.
- Cheese, P., Thomas, R.J. & Craig, E., 2008, The talent powered organization, Philadelphia: Kogan Page Limited Publishing.
- Slater, R., 1999, Jack welch and the ge way, New York: Soundview Executive Book Summaries, McGraw Hill, s.3.
- Caplan, J., 2011, The value of talent: promoting talent management across the organization, Philadelphia: Kogan Page Limited Publishing.

- Lengick-Hall, C. & Lengick-Hall, M. L., 2004, Bilgi ekonomisinde insan kaynakları yönetimi, İstanbul: Dışbank Yayınları, s.41.
- MacFadyen, K., 2007, Talent management, an experience from the public sector, Canada: Public Service Commision Presentation, s.10.
- Huselid, M.A., Beatty R.W., Becker, B.E., 2008, A player or a positions? the strategic logic of workforce management, harvard business on talent management, Boston: Harvard Business Press, ss.23-41.
- Lawler, E. E., 2008, Talent: making people your competitive advantage. San Francisco: Jossey Bass, s.102.
- Alvey, S., 2009, Çalışanları geliştirmek, M.İnan (çev). İstanbul: Optimist Yayınları (orijinal basım tarihi 1992).
- Gatewood, R. D., Field, H. S., Barrick, M., 2008, Human resource selection, 6. Baskı, , Ohaio: Southwestern Cengage Learning.
- Uyargil, C., Adal, Z., Ataay, İ. D., Acar, A. C., Özçelik, A. O., Dündar, G., Sadulah, Ö.ve Tüzüner L., 2009, İnsan kaynakları yönetimi, 4.Baskı, İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım.
- Paşamehmetoğlu, A. & Yeloğlu, H.O, 2013, Örgütsel Davranış, Ünsal Sığırı-Sait Gürbüz (Ed.), İstanbul: Beta Yayınları.
- Kırel, Ç. & Özkalp, E., 2010, Örgütsel Davranış, 4. Baskı, Eskişehir: Ekin Yayınları.
- Çakır, Ö., 2006, Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerine Etkileri, 1. Baskı, Ankara: Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası Yayınları.
- Bingöl, D., 2006, İnsan Kaynakları Yönetimi, 6.Baskı, Erzurum: Arıkan Yayınları.
- Bingöl, D., 1997, Personel Yönetimi, 3. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Balcı, A., 2000, Öğretim Elemanlarının İş Stresi, Kuram ve Uygulamalar, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kalaycı, Ş. 2006, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Nakip, M., 2006, Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve Uygulamalar, 2.Baskı, Ankara:
Seçkin Yayıncılık.



Sürekli Yayınlar

- Mc Pherson G. E., 1997. Giftedness and Talent in the Arts. *Journal of Aesthetic Education*, **31**(4), ss.65-77.
- Budak İ.,2008. Üstün Yeteneklilik Kavramı ve Tarihsel Gelişim Süreci. *Journal of Qafqaz University Press*, **22**.
- Ünsar S., 2009, Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, **10** (1), ss. 43-53.
- Shippmann, J., Ronald, A. A., Carr, L., Hesketh, B., 2000, The Practice of Competency Modeling. *Personnel Psychology*, **53**(3), s. 703.
- Tak, B., Sayılar, Y., Kaymaz, K., 2007, Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, **8**(2), s.248.
- Akın, A., 2002, İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik). *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, **3**(1), ss. 97-113
- Gagne, F., & St. Pere, F., 2002. When IQ is Controlled, Does Motivation Still Predict Achievement?. *Intelligence* **30**(1), ss. 71-100.
- Renzulli J.S., 1999, What Is This Thing Called Giftedness and How Do We Develop It? A Twenty Five Year Perspective, *Journal for the Education of the Gifted* **23**(1), ss 3-54.
- Sternberg, R.J. & Clinkenbeard, P. R., 1995, The Triarchic Model Applied to Identifying, Teaching, and Assessing Gifted Children, *Roeper Review* **17**(4), s. 255.
- Michael, G., 2006, Consistently Acquiring and Retaining Top Talent. *Workforce Management* **85**(19), s 6.
- Hartley, D., 2004, Digital Beat. *T + D* **3**(58), ss. 22-25.
- Byham, W. C., 2001, Are leaders born or made?, *Workspan* **44**(12), ss.56-60.

- Chowanec G. D. & Newstrom, C.N., 1991, The Strategic Management Of International Human Resources, *Business Quarterly* **56**(2), ss. 65–70.
- Heinen, S. J. & O'Neill, C., 2004, Managing Talent To Maximize Performance, *Employment Relations Today* **31**(1), ss. 67–82
- Mercer, S. R., 2005, Best-In-Class Leadership, *Leadership Excellence* **22**(3), s.17
- Olsen, R., 2000, Harnessing The Internet With Human Capital Management, *Workspan* **43**(11), ss 24–27.
- Kesler, G., 2002, Why The Leadership Bench Never Gets Deeper: Ten Insights About Executive Talent Development, *Human Resource Planning* **25**(1), ss.32–44.
- Beechler, S., Woodward, I.C., 2009, The global “war for talent”, *Journal of International Management* **15**(1), p. 274.
- Iles, P., Chuai, X., Preece, D., 2010, Talent Management in HRM in Multinational Companies in Beijing: Definitions, Differences and Drivers, *Journal of World Business* **45**(2), p. 179.
- McCauley, C. & Wakefield, M., 2006, Talent Management in 21st Century: Help Your Company Find, Develop and Keep its strongest Workers, *The Journal for Quality & Participation* **29**(4).
- Erdemir, E., 2007, İşe Almada Pazarlama Bakış Açısı ve Aday Odaklılık, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi **18**(57), s. 30.
- Çetin, C. & Karalar, S., 2016, X, Y ve Z Kuşağı Öğrencilerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma, *Yönetim Bilimleri Dergisi* **14**(28), ss. 157-197.
- Chowdhury, S., 2000, Return on Talent, *Executive Excellence* **17**(11), s.19
- Kehinde, J. S., 2012, Talent Management: Effect on Organizational Performance, *Journal of Management Research* **4**(2).

- Ulrich, D. & Beatty, D., 2001, From Partners To Players: Extending The HR Playing Field, *Human Resource Management* **40**(4), ss. 293-307
- Keçecioğlu, T., 2007, İnsan Kaynakları Profesyonellerinin Gelecekteki Rollerine Farklı Bakış Açıları, *Ege Academic Review* **7**(2), s. 509.
- Warech, M.A., 2002, Competency-Based Structured Interviewing, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* **43**(1), s.71.
- Frank, F.D., Finnegan, R.P., Taylor, C.R., 2004, The Race For Talent: Retaining And Engaging Workers In the 21st Century, *Human Resource Planning* **27**(3), s.13.
- O'Reilly, C. & Chatman, J., 1986, Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior, *Journal of Applied Psychology* **71**(3), ss.492-499.
- Ceylan, A., Demircan, N., 2002, Çalışanların Örgüte Bağlılığı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi* **31**(1).
- Gbadamosi, G., 2003, HRM And The Commitment Rhetoric: Challenges For Africa, *Management Decision* **41**(3), ss. 274 – 280.
- Çetin. Ö.M., 2006, The Relationship Between Job Satisfaction, Occupational and Organizational Commitment of Academics, *Journal of American of Business* **8**(1), s.78.
- Yalçın, A., İplik, F.N., 2005, Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki ilişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana ili Örneği, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* **14**(1).
- Durna, U., Eren, V., 2005, Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık, *Doğuş Üniversitesi Dergisi* **6**(2), s. 217.
- Özdevecioğlu, M., 2003, Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* **18**(2), s. 116.
- Jones, M., L., 1993, Role conflict: cause of burnout or energizer?, *Social Work* **38**(2), ss. 136-142.

- Zaccaro, J.,S., Dobbins, H.,G., 1989, Contrasting Group and Organizational Commitment: Evidence for Diffences Among Multilevel Attachments, *Journal of Organizational Behavior* **10**(3), ss. 267-273.
- Gül, H., 2002, Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi, *Ege Academic Review* **2**(1).
- Meyer, J., P., & Allen, N.,J., 1991, A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review* **1**(1).
- Uyguç, N., & Çımrın, D., 2004, DEÜ Araştırma Ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler, *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi* **19**(1), ss. 91-99.
- Sığrı, Ü., 2007, İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* **7**(2), s.264.
- Ceylan, A., Demircan, N., 2005, İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı Ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi* **6**(1), s.53.
- Randall, M., D., 1987, Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited, *The Academy of Management Review* **12**(3), ss. 460-471.
- Meyer, J., P., Stanley D., J., Herscovitch L., & Topolnytsk, L., 2002, Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, *Journal of Vocational Behavior* **61**(1), ss.20–52.
- Meyer, J., P., Paunonen, S., V., Gellatly, I., R., Goffin R., D., & Jackson D., N., 1989, Organizational Commitment and Job Performances: It's the Nature of the Commitment That Counts, *Journal of Applied Psychology* **74**(1), ss.152-156.
- Özutku, H., 2008, Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* **37**(2), ss.79-97.

- Law, W., D., 2005, Interactive Organizational Commitment And Hardiness In Public Accountants' Turnover, *Managerial Auditing Journal* **20**(4), ss. 383-393.
- Shore ,L., M., & Wayne, S., J., 1993, Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support, *Journal Of Applied Psychology* **78**(5), ss. 774-780.
- Tuncer, P., 2013, Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi* **88**(1), ss. 87-108.
- Tutar, H., & Altınöz, M., 2007, Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* **65**(2), s. 202.
- Çarıkcı, İ.,H., 2001, Çalışanlarda İş tatminini Etkileyen Kişisel Özellikler ve Örgütsel Sonuçları- Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, *MPM Verimlilik Dergisi* **4**(1), ss. 161-178.
- Akıncı, Z., 2002. Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* **4**(1), ss. 1-25.
- Nyangahu, K., P., & Bula, H., O., 2015, Relationship Between Work Stress and Performance of Employees: A Case Study of Transit Hotel in Nairobi City County, *Archives of Business Research* **3**(6), ss. 22-37
- Muda, I., Rafiki, A. & Harahap, M., R., 2014, Factors Influencing Employees' Performance: A Study on The Islamic Banks in Indonesia, *International Journal of Business and Social Science* **5**(2), ss. 73-80.
- Öğüt, A., Akgemci, T. & Demirsel, M.,T., 2004, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* **12**(1), ss. 245-258.
- Kuria, R., N. & Nzuve, S., N., M., 2015, Factors Perceived to Influence Employees' Performance: A Case of The Kenyan State Law Office, *Journal of Business & Economic Policy* **2**(3) , ss. 214-220.

- Helvacı, M., A., 2002, Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi **35**(2), ss. 155-169.
- Top, M., 2012, Hekim ve Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Profili, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi **41**(2), ss. 258-277.
- Jawahar, I., M., & Carr, D., 2007 Conscientiousness And Contextual Performance The Compensatory Effects of Perceived Organizational Support And Leader-Member Exchange, Journal of Managerial Psychology **22**(1), ss. 330-349.
- Özdevecioğlu, M., & Kanıgür, S., 2009, Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri, KİİB Dergisi, **11**(1), ss. 53-82.
- Bağcı, Z., 2014, Çalışanların İş Doyumunun Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, **24**(1), ss. 58-72.
- Mowday, R., T., Porter, L., W. & Dubin, R., 1974, Unit Performance, Situational Factors and Employee Attitudes in Spatially Separated Work Units, Organizational Behavior and Human Performance, **12**(1), ss. 231-248.
- Brett, J., F., Cron, W., L., & J., W., Slocum, 1995, Economic Dependency on Work: A Moderator of the Relationship Between Organizational Commitment and Performance, Academy of Management Journal, **38**(1), ss. 261-271.
- Darwish, Y., A., 2000, Organizational Commitment: A Mediator Of The Relationships Of Leadership Behavior With Job Satisfaction and Performance in a Non-Western Country, Journal of Managerial Psychology **15** (1), ss. 6-28.
- Wright, T., A., 1997, Job Performance and Organizational Commitment, Perceptual and Motor Skills **85**(2), ss. 447-450.
- Çakar, D., N., & Yıldız, S., 2009, Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Algılanan Örgütsel Destek” Bir Ara Değişken Mi?, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, **8**(28).

Altıntuğ, N., 2009, Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetim Yaklaşımı, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi **14**(3), ss.445-460.

Höglund, M., 2012, Quid pro quo? Examining Talent Management Through The Lens of Psychological Contracts, Personnel Review **41**(2), ss.126-142.

Yayar, R., & Yılmaz, E., 2016, Dünya ve Türkiye Otomotiv Sanayi Üzerine Genel Bir Değerlendirme, Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi **2**(7), ss. 72-83.

Goodman, S., A., & Svyantek, D, .J., 1999, Person–Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter, Journal of Vocational Behavior **55**,(1), ss. 254–275.

Diğer Yayınlar

- Bahadınlı, H.S., (2013). İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (İlaç, Tekstil ve Otomotiv Sektörlerinde Araştırma), Doktora tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akar, F., (2012). Yetenek Yönetiminin Bazı Türk Üniversitelerinde Uygulanmasına İlişkin Öğretim Üyelerinin Görüş ve Önerileri, Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Atlı, D., (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu Yetenek Yönetimi ve Basın İşletmelerinde Bir Uygulama, Doktora tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Al-Awamleh, R.A., (2009). Developing Future Leaders: The contribution of Talent Management , Doktora tezi, Jefferson City: Greenleaf University.
- Güner, M. B., (2016). Çalışanların Yetenek Yönetimi Algısının İş Motivasyonuna Etkisi, Yüksek lisans tezi, İstanbul: Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ceylan, N., (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, s. 47
- Kara, S., (2005). Entellektüel Sermaye Bileşenlerinden İnsan Sermayesinin Ölçülmesine Yönelik Alternatif Bir Yaklaşım, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.25
- Lindahl, F. & Nordk, S., (2004). Talent Attraction in Knowledge Intensive Organizations, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Linköping Swedish: Linköping Universitet Ekonomiska Institutionen.
- Krauss, J.A., (2007). Succession Planning and Talent Management Recommendations ro Reduce Workforce Attrition and Prepare for an Aging Population, Yayınlanmamış Doktora Tezi, USA:Wilmington University.

- Kateon, R. J., Macioschek, A., (2007). Employer Branding and Talent Relationship Management Improving The Organizational Recruitment Approach, Yayınlanmamış Master Tezi, Sweden: Sweden University, Umeae School of Business Administration,
- Yazıcıoğlu, S., (2006). Yetenek Yönetiminde Bir Uygulama: Üst Düzey Yönetici Yedekleme Amaçlı Geliştirme Programı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı.
- Çırpan, H., (1999). Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uysal, G., (2005). İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Heinzman. J., (2004). The Relationship of Age, Tenure and Job Satisfaction to Organizational Commitment: A Study of Two Mid-Western Firms, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Florida: Nova Southeastern University, s.12.
- Akpınar, A. T., 2007, Örgütsel Öğrenme ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki: Türkiye Otomotiv Lastik Sektöründe Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mutlu, K., S., 2016, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanlar Tarafından Algılanışı ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkinine Yönelik Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Mersin: Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karasu, Y., 2009, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Etik Açısından Çalışanlar Tarafından Algılanışı ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkinine Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Tarlıg, Y., T., 2006, Performans Değerleme Süreci İle Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlara Karşı alışan Tutumunu Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın, A., 2010, Orman Ürünleri Sanayi Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının alışan Performansı Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Yapısal Bir Model, Doktora Tezi, Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Kılınç, E., 2016, Psikolojik Sözleşmenin alışan Performansına Etkisine İlişkin Kamu-Özel Hastanelerde Karşılaştırımlı Bir Araştırma: Gaziantep Örneği, Doktora Tezi, Kilis: Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Güngör, M., K., 2013, Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetimine Bakış: İşletmelerde Yetenek Yönetimi ve alışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Avcu, M., S., 2016, Stratejik Yönetim Süreçlerinin Örgütsel Vatandaşlık ve alışan Performansı Üzerine Etkileri ve Atatürk Havaalanı Ofis alışanları Örneği, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- ayan, D., 2011, Yetenek Yönetiminin alışanların Performansı Üzerine Etkileri ve Niğde Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Niğde: Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Karalar, B., E., 2008, The Effects of Talent Management on the Performance of the Employees in the Manufacturing Sector and an Application in a Multinational Company Operating in Turkey, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.
- Bayık, H., 2015, Diyanet İşleri Başkanlığında Yetenek Yönetiminin alışan Performansına Etkisi: Yedi Bölge Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Türk Hava

Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Programı.

Schwartz, J., Kwan, A., Liakopoulos, A., 2010. Talent Edge 2020: Blueprints For The New Normal. Deloitte Report, New York: Deloitte Consulting LLP.

Fegley, S., 2006 Talent Management, Survey Report, Alexandria: Society For Human Resource Management Research Department.

Yıldız-Topçu, F.,2009, Üstün Yetenekli ve Zekalıların Eğitim Tarihi Açısından Gulamhaneler ve Ahlak-I Nasiri, Üstün Yetenekli Çocuklar II. Ulusal Kongresi, 26.03.2009, Anadolu Üniversitesi Kongre Merkezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi s.27

S. Arzu Wasti, 2000, Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27.05.2000, Nevşehir : Erciyes Üniversitesi, ss.401-410.

Chambers, E., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S.M. & Michaels, E. G., 2007, The war for talent [Online], The Online Journal of McKinsey & Co., http://www.executivesondemand.net/managementsourcing/images/stories/artigos_pdf/gestao/The_war_for_talent.pdf [erişim tarihi 19 ekim 2016].

Türk Dil Kurumu, [online]. <http://www.tdk.gov.tr/> [erişim tarihi 20 Kasım 2016].

Türk Dil Kurumu, [online]. <http://www.tdk.gov.tr/> [erişim tarihi 27 Kasım 2016].

Türk Dil Kurumu, [online]. <http://www.tdk.gov.tr/> [erişim tarihi 03 Aralık 2016].

Kobi Finans Dergisi, [online]. <https://ekremozturk.com/secmeler/is-dunyasinda-guclenen-bir-kavram-yetenek-yonetimi/> [erişim tarihi 14 Ocak 2017].

Türkiye İhracatçılar Meclisi, [online]. <http://www.tim.org.tr> [erişim tarihi 30 Mart 2018].

<http://www.btso.org.tr/default.asp?page=members/members.asp> [erişim tarihi 30 Mart 2018].

EKLER



EK 1: Anket Formu

YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARI ALGI ARAŞTIRMASI

Değerli Katılımcı,

Bu anket çalışması Bahçeşehir Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bölümünde yürütülmekte olan bir yüksek lisans tezi için hazırlanmıştır. Tezin amacı işletmelerdeki yetenek yönetimi uygulamalarının etkinliğini ölçümlemek ve çalışanların performansı ve örgüte olan bağlılıkları arasındaki ilişkileri incelemektir. Paylaştığınız görüşler yetenek yönetimi uygulamalarının, akademik yazında ve uygulamacıları açısından geliştirilmesine ışık tutacaktır. Görüşleriniz bilimsel ahlaka uygun olarak gizli tutulacak ve sadece araştırmacı tarafından değerlendirilecektir.

Bize ayırdığınız değerli zamanınız ve sağlayacağınız katkılar için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Tez Danışmanı Dr. Öğr. Üyesi Umut Eroğlu

Tezin sahibi Hasan Akar

I. BÖLÜM: GENEL MEMNUNİYET ALGISI ÖLÇEĞİ

Aşağıda yer alan ifadeler sizlerin şirketinizde uygulanan yetenek yönetimi uygulamalarıyla ilgili genel memnuniyetinizi ölçmeyi amaçlamaktadır.

İşletmenizin yetenek yönetimi sistemi uygulamalarına sahip olmanız sizce ne derecede önemlidir.	Hiç önemli değil	Önemsiz	Ne önemli ne önemsiz	Önemli	Çok Önemli
Şirketinizde uygulanan yetenek yönetimi uygulamalarından genel olarak ne derecede memnunsunuz?	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Ne memnunum ne memnun değilim	Memnunum	Çok Memnunum
Şirketinizin yetenek yönetimi uygulamalarını ne derecede başarılı buluyorsunuz?	Çok başarısız	Başarısız	Ne başarılı ne de başarısız	Başarılı	Çok başarılı
Şirketinizin yetenek yönetimi uygulamalarında ne olsaydı bu uygulamaların daha başarılı olurdu? Lütfen görüşlerinizi aşağıdaki boş bırakılan alana yazınız.					

II. BÖLÜM: YETENEK YÖNETİMİ ALGISI ÖLÇEĞİ

Aşağıda yer alan ifadeler sizlerin şirketinizde uygulanan yetenek yönetimi uygulamalarıyla ilgili görüşlerinizi almayı amaçlamaktadır.

Çalışanları işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Her seviyedeki çalışanlar için geniş bir halef havuzunu oluşturur.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Çalışanların işletmede kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Çalışanların işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Çalışanların emeklerine değer veren bir kültür oluşturur.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Çalışanların yaptıkları işe şiddetle inandıkları bir kültür yaratır.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Çalışanların her gün işe gelmek için heyecanlandıkları bir ortam yaratır.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Çalışanların fikirlerinin dinlendiği ve değer gördüğü bir ortam yaratır.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kariyer gelişimi ve yükselme fırsatlarını destekleyen politikalara sahiptir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Mevcut çalışan ve işe başvuran adayların yetkinlik seviyelerindeki farkları belirler.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletme büyüyüp geliştikçe yaratılacak boş pozisyonları belirler.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Çalışanları yaptıkları işleri etkileyecek kararları almaları konusunda yetkilendirir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Doğru işe doğru insanı yerleştirir	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Mevcut çalışanlarına işlerini daha iyi yapmalarına imkân tanıyacak uygun eğitimi verir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

Mevcut çalışanlarına işin gerektirdiği önemli becerilere hâkim olduklarında maaş ayarlaması yapar.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
En yüksek performansı gösteren çalışanlarını ödüllendirir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

III. BÖLÜM: GÖREV VE BAĞLAMSAL PERFORMANS ÖLÇEĞİ

Aşağıda yer alan ifadeler sizlerin kendi performansınız ile ilgili görüşlerinizi almayı amaçlamaktadır.

İşime ilişkin hedefleri başarıyla sonuçlandırırım.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşimin gerektirdiği performans kriterlerini karşılarım.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşimle ilgili tüm görevlerde uzmanlığımı kullanırım.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşimin tüm gerekliliklerini yerine getiririm.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Görevlere ilişkin belirlenmiş olan sorumluluklardan daha fazlasını üstlenebilirim.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Daha üst düzey bir rol için uygun olduğumu düşünürüm.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşle ilgili tüm alanlarda yeterliyim, görevlerin ustalıklı üstesinden gelirim.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Görevlerimi beklediği gibi yaparak işimde iyi bir performans sergilerim.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Hedeflenen işleri başarmak ve verilen tarihte bitirmek için planlı ve organize çalışırım.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Geçerli bir mazeretim olsa dahi işimi aksatmamaya gayret gösteririm.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşimi mümkün olan en az hatayla yerine getiririm.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Görevlerimi yerine getirirken ekstra bir özen gösteririm.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

Belirli bir tarihte tamamlanması gereken işimi daima zamanında ya da zamanı gelmeden önce yerine getiririm.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Diğer çalışanlar eleştirdiğinde ben örgütümü savunurum.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Örgüt dışındakiler eleştirdiğinde ben örgütümü savunurum.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Örgütümü toplum içinde temsil etmekten gurur duyarım.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Potansiyel kullanıcıların örgütümün ürün ve hizmetlerini kullanmalarını teşvik ederim.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

IV. BÖLÜM: ALLEN MEYER ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

Aşağıda yer alan ifadeler şirketinize olan bağlılığınızı değerlendirmek amacıyla sorulmaktadır.

Meslek hayatımın geri kalan kısmını çalışmakta olduğum kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Çalıştığım kurumun meselelerini gerçekten de kendi meselelerimmiş gibi hissediyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kendimi çalıştığım kuruma “duygusal olarak bağlı” hissediyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kendimi çalıştığım kurumda “ailenin bir parçası olarak” görüyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

Şu anda isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu kuruluştta çalışıyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İstesem de şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmak çok zor olur.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam hayatım altüst olur.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Fazla alternatifim olmadığı için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey verdim ki buradan ayrılmayı düşünemiyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam başka iş bulma imkânım sınırlı olur.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Bu kurumda çalışmaya devam etmek için zorunluluk hissetmiyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Benim için avantajlı olsa da çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Çalıştığım kurumdan ayrılısam kendimi suçlu hissedirim.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Çalıştığım kurum sadakat gösterilecek bir kurumdur.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım kurumdan şu anda ayrılamam.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

V. GENEL BİLGİLER

Aşağıda alınan bilgiler verilerin demografik özelliklere göre nasıl farklılaştığını öğrenebilmek için sorulmaktadır.

Yaşınız:	
Cinsiyetiniz:	() Kadın () Erkek
Öğrenim Durumunuz:	() İlköğretim () Lise () Ön Lisans () Lisans ()Yüksek Lisans () Doktora () Diğer
Şirketteki Göreviniz:	
Şirketteki Çalışma Süreniz:	

