

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Hüseyin BOZ

YÖNETİCİLERİN YETENEK YÖNETİMİ YETKİNLİKLERİNİN İŞTEN
AYRILMA NİYETİ İLE İLİŞKİSİNDE DUYGUSAL BAĞLILIK, ÇALIŞMAYA
TUTKUNLUK VE İŞ TATMİNİNİN ARACILIK ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE
BİR ARAŞTIRMA

İşletme Ana Bilim Dalı
Doktora Tezi

Antalya, 2016

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Hüseyin BOZ

YÖNETİCİLERİN YETENEK YÖNETİMİ YETKİNLİKLERİNİN İŞTEN
AYRILMA NİYETİ İLE İLİŞKİSİNDE DUYGUSAL BAĞLILIK, ÇALIŞMAYA
TUTKUNLUK VE İŞ TATMİNİNİN ARACILIK ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE
BİR ARAŞTIRMA

Danışman

Prof. Dr. Nilgün ANAFARTA

İşletme Ana Bilim Dalı

Doktora Tezi

Antalya, 2016

T.C.
Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Hüseyin BOZ'un bu çalışması, jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan	: Prof. Dr. Ferda ERDEM	(İmza)
Üye (Danışmanı)	: Prof. Dr. Nilgün ANAFARTA	(İmza)
Üye	: Prof. Dr. Işıl PEKDEMİR	(İmza)
Üye	: Prof. Dr. Beykan ÇİZEL	(İmza)
Üye	: Yrd. Doç. Dr. İbrahim AKSEL	(İmza)

Tez Başlığı: Yöneticilerin Yetenek Yönetimi Yetkinliklerinin İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisinde Duygusal Bağlılık, Çalışmaya Tutkunluk ve İş Tatmininin Aracılık Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma

Onay: Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 28/11/2016

Mezuniyet Tarihi : 15/12/2016

İmza
Prof. Dr. İhsan BULUT
Müdür

AKADEMİK BEYAN

Doktora Tezi olarak sunduğum “Yöneticilerin Yetenek Yönetimi Yetkinliklerinin İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisinde Duygusal Bağlılık, Çalışmaya Tutkunluk ve İş Tatmininin Aracılık Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımda yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

İmza

Hüseyin BOZ

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ.....	v
TABLOLAR LİSTESİ.....	vi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	viii
ÖZET.....	ix
SUMMARY.....	x
ÖNSÖZ.....	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YETENEK YÖNETİMİ VE İLGİLİ KAVRAMLAR

1.1 Yetenek, Yetenekli İşgören ve Yetenek Yönetimi.....	4
1.1.1 Yetenek Kavramı.....	5
1.1.2 Yetenekli İşgören ve Yetenekli İşgörenlerin Özellikleri.....	7
1.1.3 Yetenek Yönetimi Kavramı.....	10
1.2 Yetenek Yönetiminin Önemi ve İşletmelere Sağladığı Yararlar.....	16
1.3 Yetenek Yönetiminin Ortaya Çıkışı ve Gelişim Süreci.....	18
1.4 İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Sürecinde Yetenek Yönetiminin Yeri.....	23
1.5 Yetenek Yönetiminde İşletmedeki Farklı Kesimlerin Sorumlulukları ve İşletmede Yetenek Odaklı Bakış Açısının Benimsenmesi.....	25
1.6 İşletmelerde Yetenek Yönetimi Süreci ve Uygulamaları.....	30
1.6.1 Yetenek Yönetiminin Kapsamının Belirlenmesi.....	30
1.6.1.1 Ayrıcalıklı Yaklaşımda İşgücü Farklılaştırmanın Bireylerle Başlaması ve İşlerle Başlaması.....	32
1.6.2 Yetenek Yönetimi Stratejilerinin Belirlenmesi ve İşletme Stratejisi ile Uyumlu Hale Getirilmesi.....	35
1.6.3 Yetenek Yönetimi Kapsamında Gerçekleştirilen Uygulamalar.....	38
1.6.3.1 İşletmedeki Stratejik İşlerin (Kilit Pozisyonların) ve İşgörenlerde Aranan Gerekli Yetkinliklerin Saptanması.....	39
1.6.3.1.1 İşletmedeki Stratejik İşlerin Saptanması.....	39
1.6.3.1.2 İşgörenlerde Aranan Gerekli Yetkinliklerin Saptanması.....	41
1.6.3.2 Yetenekli İşgörenlerin Belirlenmesi ve Sınıflandırılması.....	45
1.6.3.3 Yetenekli İşgörenleri Cezbetme ve İşe Alma.....	48
1.6.3.3.1 İşveren Markası ve İşgören Değer Teklifi (Employee Value Proposition) ...	49

1.6.3.3.2 Yetenekli İşgörenlerin Cezbedilip İşe Alınmasında Yarar Sağlayan Kanallar ve Elektronik Ortamdan Yararlanma.....	52
1.6.3.3.3 Yetenekli İşgörenlerin İşe Alımında Değerlendirme Merkezlerinden Yararlanma	53
1.6.3.4 Yetenekli İşgörenleri Geliştirme	55
1.6.3.4.1 Koçluk ve Mentorluk Uygulamaları.....	57
1.6.3.4.2 Yedekleme Planlaması ve Yetenek Havuzundan Yararlanma	59
1.6.3.4.3 Performans Yönetim Sistemlerinden Yararlanma.....	60
1.6.3.5 Yetenekli İşgörenleri Elde Tutma.....	61
1.6.3.5.1 İş-Yaşam Dengesini Sağlama.....	62
1.6.3.5.2 Ücretlendirme ve Ödüllendirme	63
1.6.3.5.3 Kariyer Fırsatları Sunma ve İddialı İş Sağlama.....	64

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK, DUYGUSAL BAĞLILIK, İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMLARI VE BU KAVRAMLARIN YETENEK YÖNETİMİ İLE İLİŞKİLERİ

2.1 Çalışmaya Tutkunluk.....	66
2.1.1 Çalışmaya Tutkunluk Kavramı ve Boyutları.....	66
2.1.2 Çalışmaya Tutkunluğun Öncülleri ve Sonuçları	70
2.2 Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Bir Boyutu Olarak Duygusal Bağlılık	73
2.2.1 Örgütsel Bağlılık ve Duygusal Bağlılık Kavramlarına Genel Bakış.....	73
2.2.2 Örgütsel Bağlılığın ve Duygusal Bağlılığın Öncülleri ve Sonuçları	75
2.3 İş Tatmini.....	78
2.3.1 İş Tatmini Kavramına Genel Bakış	78
2.3.2 İş Tatmininin Öncülleri ve Sonuçları	80
2.4 İşten Ayrılma Niyeti Kavramı	82
2.5 Çalışmaya Tutkunluk, Duygusal Bağlılık ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi	85
2.5.1 Çalışmaya Tutkunluğun İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi.....	85
2.5.2 Duygusal Bağlılığın İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi.....	87
2.5.3 İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi.....	89
2.6 Çalışmaya Tutkunluk, Duygusal Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetinin Yetenek Yönetimi ile İlişkisi	92

2.7 Çalışmaya Tutkunluk, Duygusal Bağlılık ve İş Tatmininin Aracı Etkileri	100
--	-----

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİLERİN YETENEK YÖNETİMİ YETKİNLİKLERİNİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLE İLİŞKİSİNDE DUYGUSAL BAĞLILIK, ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK VE İŞ TATMİNİNİN ARACILIK ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1 Araştırmanın Amacı	103
3.2 Araştırmanın Önemi ve Alanyazına Katkısı.....	104
3.3 Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	105
3.4 Araştırmanın Yöntemi	106
3.4.1 Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri	106
3.4.2 Araştırmanın Hipotezleri	107
3.4.3 Araştırmanın Veri Toplama Tekniği, Pilot Uygulaması, Evreni ve Örneklemi.....	107
3.4.3.1 Araştırmanın Veri Toplama Tekniği ve Pilot Uygulaması.....	107
3.4.3.2 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	108
3.4.4 Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	109
3.4.5 Araştırmada Kullanılan İstatistik Paket Programları ve İstatistiksel Analizler.....	110
3.5 Araştırmanın Bulguları ve Bulguların Yorumları	111
3.5.1 Araştırmaya Katılanların Betimleyici İstatistikleri.....	111
3.5.2 Ölçeklerin Açıklayıcı Faktör Analizleri, Doğrulayıcı Faktör Analizleri ve Güvenilirlik Analizleri	112
3.5.2.1 Yetenek Yönetimi Yetkinlikleri Ölçeğine İlişkin Analizler.....	113
3.5.2.1.1 Yetenek Yönetimi Yetkinlikleri Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi.....	113
3.5.2.1.2 Yetenek Yönetimi Yetkinlikleri Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi, Yapı Güvenilirliği (CR) ve Açıklanan Ortalama Varyansı (AVE)	116
3.5.2.2 Çalışmaya Tutkunluk Ölçeğine İlişkin Analizler	121
3.5.2.2.1 Çalışmaya Tutkunluk Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi	121
3.5.2.2.2 Çalışmaya Tutkunluk Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi, Yapı Güvenilirliği (CR) ve Açıklanan Ortalama Varyansı (AVE)	123
3.5.2.3 İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Analizler	125
3.5.2.3.1 İş Tatmini Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi	125

3.5.2.3.2 İş Tatmin Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi, Yapı Güvenilirliği (CR) ve Açıklanan Ortalama Varyansı (AVE).....	127
3.5.2.4 Duygusal Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	130
3.5.2.5 İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	131
3.5.3 Araştırmanın Ana Değişkenlerinin Ortalama Puanları, Standart Sapmaları ve Korelasyon Değerleri.....	131
3.5.4 Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Analizler ve Yorumları.....	132
3.6 Araştırma Hipotezleri Bağlamında Bulguların Değerlendirilmesi.....	106
SONUÇ	140
KAYNAKÇA	148
EK 1- Araştırma Anket Formu	180
ÖZGEÇMİŞ	183

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi ve Değişen Rollerini	25
Şekil 1.2 Yetenek Yönetimi Stratejisinin Uygulama Düzeyleri.....	36
Şekil 1.3 İşletme Stratejisi ile Yetenek Yönetimi Stratejisinin Uyumlandırılması	38
Şekil 1.4 İşveren Markasının İşleyişi	51
Şekil 2.1 İşgören Tutkunluğunun Öncül ve Sonuçları	72
Şekil 2.2 Öncülleri ve Sonuçları ile Örgütsel Bağlılığın Boyutları.....	78
Şekil 3.1 Araştırmanın Modeli	106
Şekil 3.2 Yetenek Yönetimi Yetkinlikleri Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi-İlk Model.....	118
Şekil 3.3 Yetenek Yönetimi Yetkinlikleri Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi-Modifikasyonlu Model.....	119
Şekil 3.4 Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi	124
Şekil 3.5 İş Tatmini Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi-İlk Model	128
Şekil 3.6 İş Tatmini Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi-Modifikasyonlu Model	129
Şekil 3.7 Yetenek Yönetimi Yetkinliklerinin İşten Ayrılma Niyetine Doğrudan Etkisi-İlk Model.....	134
Şekil 3.8 Yetenek Yönetimi Yetkinliklerinin İşten Ayrılma Niyetine Doğrudan Etkisi-Modifikasyonlu Model	134
Şekil 3.9 Doğrudan Etki Model Çizimi	135
Şekil 3.10 Aracı Etkisi Model Çizimi	136
Şekil 3.11 Araştırma Modeli İçin Yol Diyagramı-İlk Model.....	137
Şekil 3.12 Araştırma Modeli İçin Yol Diyagramı-Modifikasyonlu Model.....	138

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 Yetenek Yönetimini Tanımlamada Farklı Bakış Açıları	12
Tablo 1.2 Yetenek Yönetimi Tanımları.....	15
Tablo 1.3 İş Yaşamında Değişen Gerçeklikler.....	23
Tablo 1.4 Yöneticilerin Yetenek Yönetimi Yetkinliklerinin Boyutları ve Tanımları	28
Tablo 1.5 İşletmede Konumlarına Göre Görevler	40
Tablo 1.6 Yetkinlik Yaklaşımlarının Karşılaştırılması.....	44
Tablo 1.7 TREAD İşgören Sınıflandırması.....	47
Tablo 1.8 Yetenekli İşgörenleri Cezbetme Kanalları	52
Tablo 1.9 Değerlendirme Merkezleri: Çoklu Seçme Yöntemleri.....	54
Tablo 3.1 Araştırmada Kullanılan Ölçekler	110
Tablo 3.2 Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Demografik Özellikleri.....	112
Tablo 3.3 Yetenek Yönetimi Yetkinlikleri Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuçları.....	113
Tablo 3.4 Yetenek Yönetimi Yetkinlikleri Ölçeğinde Analizden Çıkarılan İfadeler.....	114
Tablo 3.5 Yetenek Yönetimi Yetkinlikleri Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi	115
Tablo 3.6 Yetenek Yönetimi Yetkinlikleri Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri	117
Tablo 3.7 Yetenek Yönetimi Yetkinlikleri Ölçeği'nin Yapı Güvenilirliği ve Ortalama Açıklanan Varyansı	121
Tablo 3.8 Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuçları	122
Tablo 3.9 Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi..	122
Tablo 3.10 Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri	124
Tablo 3.11 Çalışmaya Tutkunluk Ölçeğinin Yapı Güvenilirliği ve Ortalama Açıklanan Varyansı.....	125
Tablo 3.12 İş Tatmini Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuçları	126
Tablo 3.13 İş Tatmini Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi.....	127
Tablo 3.14 İş Tatmini Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri	128
Tablo 3.15 İş Tatmini Ölçeği'nin Yapı Güvenilirliği ve Ortalama Açıklanan Varyansı	130
Tablo 3.16 Duygusal Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	130
Tablo 3.17 İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	131

Tablo 3.18 Ana Değişkenlerin Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Aralarındaki Korelasyon Değerleri.....	132
Tablo 3.19 Araştırma Modelinin Gözlenen ve Gizil (Örtük) Değişkenleri.....	133
Tablo 3.20 Yetenek Yönetimi Yetkinliklerinin İşten Ayrılma Niyetine Doğrudan Etkisinde Yol Modeli Uyum İndeksleri.....	134
Tablo 3.21 Araştırma Modeli Yol Analizinin Uyum İndeksleri	138
Tablo 3.22 Hipotez Testlerine İlişkin Sonuçlar.....	140

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ACCA	: Association of Chartered Certified Accountants
AGFI	: Adjusted Goodness of Fit Index (Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi)
AVE	: Açıklanan Ortalama Varyans
CEO	: Chief Executive Officer
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index)
CIPD	: Chartered Institute of Personnel and Development
CR	: Construct/Composite Reliability (Yapı Güvenilirliği)
GFI	: Goodness of Fit Index (Uyum İyiliği İndeksi)
HR	: İnsan Kaynakları (Human Resources)
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
MESS	: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası
RMSEA	: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation)
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
sd	: Serbestlik derecesi
SEM	: Structural Equation Modeling (Yapısal Eşitlik Modellemesi)
TLI	: Tucker-Lewis indeksi (Tucker-Lewis Index)
UWES	: Utrecht Work Engagement Scale
vd.	: Ve diğerleri
YEM	: Yapısal Eşitlik Modellemesi

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı, yöneticilerin sahip olduğu yetenek yönetimi yetkinliklerinin, işgörenlerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ve bu ilişkide duygusal bağlılık, çalışmaya tutkunluk ve iş tatmini değişkenlerinin aracı rol üstlenip üstlenmediklerini araştırmaktır. Bu temel amaçla bağlantılı olarak ülkemizde faaliyet gösteren ve yetenek yönetimi uygulamaları ile öne çıkan bankaların, Antalya ilinde faaliyet gösteren şubelerinin yetenekli işgörenlerine yönelik nicel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Yetenek yönetimi uygulaması olan beş farklı bankanın Antalya ili genelindeki şubelerinden 376 yetenekli işgörenin katılımıyla yapılan araştırmanın hipotezlerinin test edilmesinde yapısal eşitlik modellemesinden yararlanılmıştır. Yapısal eşitlik modellemesiyle gerçekleştirilen veri analizlerinin sonucu, banka yöneticilerinin sahip olduğu yetenek yönetimi yetkinliklerinin, kendilerine bağlı işgörenlerinin işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan anlamlı etkisinin olduğunu göstermiştir. İşgörenlerin duygusal bağlılıklarının ve iş tatminlerinin yöneticilerin yetenek yönetimi yetkinlikleri ile işgörenlerin işten ayrılma niyeti arasında aracı etkiye sahip olduğu da tespit edilmiştir. Ancak, çalışmaya tutkunluğun yöneticilerin yetenek yönetimi yetkinlikleri ile işgörenlerin işten ayrılma niyeti arasında aracılık etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bunun yanında, yöneticilerin sahip olduğu yetenek yönetimi yetkinliklerinin, işgörenlerin duygusal bağlılıklarını, işgörenlerin çalışmaya tutkunluklarını ve işgörenlerin iş tatminini pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Ayrıca, araştırmada işgörenlerin duygusal bağlılıklarının ve iş tatminlerinin işten ayrılma niyetlerini doğrudan negatif yönde etkilediği tespit edilmiş ve fakat işgörenlerin çalışmaya tutkunluklarının işten ayrılma niyetleri üzerinde doğrudan anlamlı bir etkisinin olmadığı bulunmuştur. Araştırmanın sadece bankacılık sektörü ve Antalya iliyle sınırlı tutulması bir kısıt oluşturmakla birlikte, günümüzde önemi gittikçe artma eğilimi gösteren yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin bu bulguların; gerek akademik alanyazın, gerekse başta bankacılık sektörü olmak üzere tüm sektörlerdeki uygulamacılar açısından önemli bir katkı sağladığı söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Yetenek Yönetimi, Yetenek Yönetimi Yetkinlikleri, Çalışmaya Tutkunluk, Duygusal Bağlılık, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti, Bankacılık, Yapısal Eşitlik Modellemesi.

SUMMARY

THE MEDIATING EFFECTS OF AFFECTIVE COMMITMENT, WORK ENGAGEMENT AND JOB SATISFACTION ON THE RELATIONSHIP BETWEEN MANAGERS' TALENT MANAGEMENT COMPETENCIES AND INTENTION TO QUIT: A RESEARCH ON BANKING SECTOR

Main purpose of this study is to do a research whether managers' talent management competencies have a mediator role on intention to quit and affective commitment, work engagement, job satisfaction variables. Due to that reason, a quantitative research has been done towards the talented workers who work in Antalya branches of the prominent banks in talent management implementation. Structural equation modeling was used in this study to be able to test the hypotheses which were created with participation of 376 talented workers of Antalya branches of 5 banks which has talent management implementation. As a result of the data analysis using the structural equation modeling, the study has shown that talent management competencies that bank managers have a direct effect on workers' intention to quit. It was found that affective commitment and job satisfaction have a mediator role on the relationship between managers' talent management competencies and intention to quit. But, it was found that workers' work engagement does not have a mediator role on the relationship between managers' talent management competencies and intention to quit. Also, managers' talent management competencies affect workers' affective commitment, work engagement, and job satisfaction in a positive way. Beside, workers' affective commitment and job satisfaction have a negative effect on intention to quit. But, it was found that workers' work engagement does not have a meaningful effect on intention to quit in this study. Banking sector and Antalya province are limitations of this study. Yet, those findings about talent management implementations whose importance tend to increase have contributed a lot not only academic literature but also banking sector and other sectors' implementations.

Keywords: Talent Management, Talent Management Competencies, Work Engagement, Affective Commitment, Job Satisfaction, Intention to Quit, Banking, Structural Equation Modeling.

ÖNSÖZ

Yöneticilerin sahip olduğu yetenek yönetimi yetkinliklerinin işgörenlerin işten ayrılma niyetine etkisini araştıran bu çalışmanın ortaya çıkması sürecinde bana hep güvenen, yol gösteren, akademisyenliğinin yanında insani yönü ile de bana çok şey katan değerli danışman hocam Prof. Dr. Nilgün ANAFARTA'ya ne kadar teşekkür etsem azdır. Yüksek lisans eğitimimde danışmanlığımı yapan, akademik kimliğiyle benim için çok değerli bir örnek olan, tez izleme komitemde bulunarak bu eserin ortaya çıkmasında önemli bir rol üstlenen değerli hocam Prof. Dr. Ferda ERDEM'e ve yoğun çalışma temposunun içinde bana zaman ayırarak neleri ve nasıl yapmam gerektiğini büyük bir içtenlikle anlatan ve tez izleme komitemde yer alarak beni onurlandıran değerli hocam Prof. Dr. Beykan ÇİZEL'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Tez savunma jürimde yer alma inceliğini göstererek çalışmanın son şeklini almasında katkılarını esirgemeyen değerli hocalarım Prof. Dr. Işıl PEKDEMİR ve Yrd. Doç. Dr. İbrahim AKSEL'e çok teşekkür ederim. Tez çalışmasının istatistiki analizlerinde takıldığım her noktada yardımcı olan, yapıcı eleştirileriyle benim için hep iyi bir yol gösterici olan, iyi yürekli insan, değerli hocam Prof. Dr. Ayşe ANAFARTA'ya en içten teşekkürlerimi sunarım.

Bireysel yeteneklerimi keşfetmem konusunda beni hep cesaretlendiren, bu günlere gelmemde maddi ve manevi yönden güçlerinin yettiği her türlü desteği sunan, sorgulayan ve özgür bir birey olarak yetişmemi sağlayan, hayatta en kötü şeyin emek vermeden ve haksız biçimde elde edilen kazanç olduğunu öğreten değerli anne ve babam iyi ki varsınız, sizlere ne kadar teşekkür etsem yetersiz kalır. Hayatımı anlamlı ve yaşanması kılan, tezimin yazımı aşamasında her türlü fedakarlığıyla bu eserin ortaya çıkmasına uygun koşulları sağlayan sevgili eşim, senden esirgelediğim zamanları telafi edeceğim, herşey için çok teşekkür ederim. Sevgili kardeşlerim her konuda varlığınız bana güç veriyor.

Tez yazım aşamasında iş ortamını aile ortamına çevirerek stresli günlerime katlanan, birlikte sevinip birlikte üzüldüğüm oda arkadaşlarım, değerli dostlarım Öğr. Gör. Dr. Gözde Seval ERGÜN ve Öğr. Gör. Banu ÖZÜŞEN'e yürekten sevgi ve teşekkürlerimi sunarım.

Bana ilk heceleri ve kelimeleri öğreten, kendini mesleğine adanmış değerli insan, köy okulu öğretmeni, ilkokul öğretmenim Hikmet SARIKAYA ve üzerimde emeği olan tüm hocalarım aldığım her akademik derecedeki payınız sonsuzdur, sizlere minnettarım.

Hüseyin BOZ

Antalya, 2016

GİRİŞ

Baş döndürücü bir hızla gelişen ve ilerleyen teknolojinin etkisiyle işletmelerin rekabette ayakta kalması gün geçtikçe daha zor hale gelmektedir. Özellikle 1980’li yıllardan itibaren bütün dünyada küreselleşmenin ve bilgi ekonomisinin artan etkisiyle işletmeler kendilerini yoğun bir rekabet ortamının içinde bulmuşlardır. Gün geçtikçe daha dinamik bir görünüm kazanan rekabet anlayışı, hangi sektörde faaliyet gösterdiğine bakılmaksızın işletmelerin çevrelerinde yaşanan değişimlere kayıtsız kalmamasını ve bu değişimlere uygun yönetsel kararlar alabilmesini gerekli kılmaktadır. Bu süreçte işletmeler arasında her alanda baş gösteren rekabetçi anlayış yüksek potansiyele sahip ve yüksek performans göstereceğine inanılan yetenekli işgörenlerin cezbedilerek işletmeye kazandırılması, yetiştirilip geliştirilmesi ve elde tutulması konularında da kendisini göstermeye başlamıştır.

Özellikle McKinsey&Company araştırmacılarının 1997 yılında yaptığı araştırmayla (Collings ve Mellahi, 2009; Michaels vd., 2001) gündemi işgal etmeye başlayan “*yetenek savaşı*” olgusu işletmelerin dikkatlerini bütünüyle yetenekli işgörelere yöneltmesinde etkili olmuştur. McKinsey&Company araştırmacılarının sözü edilen bu çalışmasının gerçek anlamda *yetenek yönetimi* adı verilen kavramında ortaya çıkmasının yolunu açtığı söylenebilir. Hakkında özellikle son dönemlerde çok sayıda çalışma yapılmasına karşın tanımlanması konusunda tam bir uzlaşa sağlanamadığı görülen yetenek yönetiminin ana hatları itibariyle yetenekli olarak değerlendirilen işgörelerin cezbedilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulmasına odaklandığını söylemek yanlış olmayacaktır. Birçok ülkede işsizlik oranlarının ciddi düzeyde olmasına karşın, işleri yapacak olan gerekli donanıma sahip yetenekli işgörelen kıtlığının yaşanması yetenek yönetimini işletme stratejileri içinde önemli bir konuma getirmiştir. İşletmeler açısından günümüz rekabet ortamında önemi son derece açık olan yetenekli işgörelenin yönetilmesi büyük önem arz etmektedir. Yetenek yönetimi konusunda her koşulda geçerli olan, her işletme için aynı şekilde ele alınabilecek yetenek yönetimi süreçlerinin olduğunu söylemek doğru olmayacaktır. Yani her işletme yetenekli işgörelere dönük farklı yetenek yönetimi stratejileri ve süreçleri izleyebilmektedir.

Son dönemde akademik çalışmalarda ve uygulamacılar arasında yetenek yönetimi ile ilgili üzerinde önemle durulan konulardan birisi, yetenek yönetimi uygulamalarının işletmelerde ne gibi örgütsel ve bireysel sonuçlar ortaya çıkardığıdır. Yapılan bu tez çalışması da işgörelenin algılarına dayalı olarak, yöneticilerin sahip olduğu yetenek yönetimi yetkinliklerinin işgörelenin duygusal bağlılıklarını, çalışmaya tutkunluklarını, iş tatminlerini

ve işten ayrılma niyetlerini nasıl etkilediğini araştırmaktadır. Ayrıca çalışmada algılanan yetenek yönetimi yetkinlikleri ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde duygusal bağlılık, çalışmaya tutkunluk ve iş tatmininin aracı bir rol üstlenip üstlenmediği de araştırılmaktadır. Araştırma Türkiye’de yetenek yönetimi uygulamalarının en yoğun uygulandığı sektörler arasında yer alan bankacılık sektöründe çalışan yetenekli işgörenler bağlamında ele alınmıştır.

Üç ana bölümden oluşan tez çalışmasının ilk bölümünde yetenek, yetenekli işgören ve yetenek yönetimi kavramları öncelikle ele alınmaktadır. İlgili bölümde daha sonra yetenek yönetiminin önemi ve işletmeye sağladığı yararlar ele alınarak, yetenek yönetiminin ortaya çıkışı ve yetenek savaşları olgusu ile yetenek yönetiminin gelişim süreci ele alınıp irdelenmektedir. Bölümün devamında işletmelerdeki yetenek yönetimi süreci ve yetenek yönetimi uygulamaları ayrıntılı biçimde ele alınmaktadır. Bu bağlamda öncelikle, yetenek yönetiminde işletmedeki farklı kesimlerin sorumlulukları ve yetenek odaklı bakış açısının benimsenmesi, yetenek yönetiminin kapsamının belirlenmesi ve yetenek yönetimi stratejilerinin belirlenerek, bunların işletme stratejileri ile uyumlandırılması konusu üzerinde durulmaktadır. Bu kısımda ayrıca araştırma kısmında önemli bir yere sahip olan yöneticilerin yetenek yönetimi yetkinlikleri üzerinde durulmaktadır. Daha sonra yetenek yönetimi uygulamaları kapsamında kilit pozisyonların belirlenmesi, işgörenlerde aranan gerekli yetkinliklerin belirlenmesi, yetenekli işgörenlerin belirlenmesi ve sınıflandırılması, yetenekli işgörenleri cezbetme ve işe almaya dönük uygulamalar, yetenekli işgörenleri geliştirmeye dönük uygulamalar ve yetenekli işgörenin elde tutulmasına dönük uygulamalar ayrıntılı biçimde ele alınmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde çalışmaya tutkunluk, duygusal bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti konuları ve bu konuların yetenek yönetimi ile ilişkileri ele alınmaktadır. Bu bölümde öncelikle çalışmaya tutkunluk kavramı ve boyutları, örgütsel bağlılığın bir boyutu olarak duygusal bağlılık kavramı, iş tatmini kavramı ve işten ayrılma niyeti kavramı ele alınmaktadır. Daha sonra sözünü edilen bu kavramların araştırmaya ışık tutacak ve hipotezlerin dayanaklarını oluşturacak biçimde ilişkileri irdelenmektedir. Bu bağlamda, çalışmaya tutkunluk, duygusal bağlılık ve iş tatmininin her birisinin işten ayrılma niyeti ilişkisi alanyazına dayalı olarak ele alınmaktadır. Bu bölümün son kısmında ise, yetenek yönetimi ile yukarıda ele alınmış bulunan kavramların ilişkileri alanyazına dayalı olarak incelenmektedir. Ayrıca bu kısımda yetenek yönetimi ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde iş tatmini, çalışmaya tutkunluk ve duygusal bağlılığın aracılık etkileri de incelenmektedir.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümü, yetenekli olarak sınıflandırılan işgörenlerin algılarına dayalı olarak yöneticilerinin sahip olduğu yetenek yönetimi yetkinliklerinin, bu işgörenlerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ve bu ilişkide çalışmaya tutkunluk, duygusal bağlılık ve iş tatmininin aracılık etkisini tespit etmeye yönelik ülkemizde yetenek yönetimi uygulamaları ile öne çıkan sektörlerden olan bankacılık sektöründe yapılan bir araştırmayı içermektedir. Bu bölümde öncelikle araştırmanın amacı, alanyazına sağladığı katkı, kapsamı ve sınırlılıkları, yöntemi, modeli ve değişkenleri, hipotezleri, evreni ve örnekleme ile araştırmada kullanılan ölçekler üzerinde durulmaktadır. Daha sonra istatistik paket programları vasıtasıyla gerçekleştirilen istatistiksel analizlerin bulguları yer almaktadır. Bölümün son kısmında ise bütün bulguların genel bir değerlendirilmesi yapılarak alanyazınla bağlantılı olacak biçimde sonuç kısmına yer verilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

YETENEK YÖNETİMİ VE İLGİLİ KAVRAMLAR

1.1 Yetenek, Yetenekli İşgören ve Yetenek Yönetimi

McKinsey danışmanlardan oluşan bir grup araştırmacının 1997 yılında “yetenek savaşı” olgusunu ortaya atmasından bu yana (Michaels vd., 2001) yetenek yönetimi konusu uygulayıcılar arasında ve akademik alanda ilgi görmeye başlamıştır. Nispeten yeni olan yetenek yönetimi vurgusu günümüzün dinamik rekabet çevresine uygun olarak, rekabet avantajı kaynaklarını geleneksel insan kaynağı ile ilişkilendiren alanyazında ve stratejik insan kaynakları yönetiminde paradigma değişimini temsil etmektedir (Collings ve Mellahi, 2009: 304).

Yetenek yönetimi alanı kuşkusuz son yıllarda yönetim alanında akademik çalışma sayısı hızla büyüyen alanlarından biri haline gelmiştir. Neredeyse on yıl önce yayımlanan yetenek yönetimi alanında ilk akademik değerlendirme çalışmalarından biri olan Lewis ve Heckman (2006: 139) yetenek yönetimi konusunun popüler yayınlar ve insan kaynakları uygulamacıları arasında yoğun şekilde ele alınmasına karşılık, yetenek yönetiminin gelişimine destek sağlayan akademik çalışmaların yetersizliğinden yakınmıştır. Yetenek yönetimi alanındaki akademik çalışmalar, bu alanda vizyon ve liderlik sunan işletmelerin gerisinde kalmıştır (Al Ariss vd., 2014: 173). Lewis ve Heckman (2006)’ın çalışmasından bugüne geçen dönemde yetenek yönetimi alanının kavramsal ve düşünsel gelişiminde belirli ölçüde bir yol kat edilmiştir. Alanın gelişmesi konusunda önemli gelişmeler olmasına karşın, alanda hala cevaplanmayı bekleyen çok sayıda soru vardır (Collings vd., 2015: 233). Collings ve Mellahi (2009) yaptıkları akademik değerlendirme çalışmasında yetenek yönetimine stratejik bir önem atfederek stratejik yetenek yönetimini tanımlayıp, bir stratejik yetenek yönetimi modeli geliştirmişlerdir. Dries (2013: 273) ise çalışmasında yetenek yönetimine ilişkin araştırma gündeminin kurama dayalı olmaktan çok olguya (phenomenon) dayalı geliştiğini iddia etmiştir.

Yetenek yönetimi alanına dair daha önceki çalışmalar, daha çok yönetsel ve eylemsel bir gündeme sahipken, son zamanlarda yapılan çalışmalar yetenek yönetiminin katkısının anlaşılmasında daha çoğulcu bir anlayış ortaya çıkarmıştır (Collings, 2014; Thunnissen vd., 2013). Bu tez çalışmasında da olduğu gibi, özellikle son yıllarda yetenek yönetiminde işgören bakış açısı büyük ilgi görmüştür (Collings vd., 2015: 233). Son zamanlarda yapılan araştırmalar, yüksek potansiyele sahip yetenekli işgörenlerin elde

tutulabilmesi için, yetenek yönetimi yaklaşımlarının bu işgörenlerin bireysel amaçları ve beklentileri ile örgütün gereksinimleri arasında denge sağlaması gerektiğine vurgu yapmaktadır (Farndale vd., 2014). Bu durum eski çalışmaların yönetsel yöneliminde bir değişikliğe işaret etmektedir (Farndale vd., 2014; Gelens vd., 2014; Sonnenberg vd., 2014; Björkman vd., 2013). Gerçekten olguya dayalı akademik çalışmaların ortaya çıkması alandaki tematik çalışmaların ve kuramsal parçalanmanın açıklanmasına yardımcı olmuştur (Cappelli ve Keller, 2014; Dries, 2013).

Son dönemde yetenek yönetimi ile ilgili alanyazında öne çıkan konular arasında; uluslararası iş operasyonlarının yetenek gereksinimlerinin tanımlanması (Tarique ve Schuler, 2010), tepe yönetim yeteneğinin yönetilmesi (Joyce ve Slocum, 2012), yetenek yönetimi uygulamaları ile iş operasyonlarının stratejik yönetimlerini birbirine bağlama (Collings ve Mellahi, 2009), göçmen yetenekler ve farklılıkların yönetilmesi (Al Ariss ve Crowley-Henry, 2013), işgücünün farklı kuşaklarının yönetilmesi (Klifman, 2009) sayılabilir. Alanyazında vurgulanan başka önemli bir konu ise işletmelerin yetenekli işgörenleri işletmeye almasında sıkıntı olmamasına karşılık, onların işletme içinde etkili şekilde yönetilmesinde başarısız olunmasıdır. Aynı durum ülkelerin uluslararası yetenekli işgücünü yönetmesinde de görülmektedir (Turchick-Hakak ve Al Ariss, 2013).

Capelli ve Keller'e (2014: 305) göre çağdaş yetenek yönetiminde yeni temalar olarak üç konuya odaklanılmaktadır:

- Belirsizliği yönetmek kadar, yetenekli işgörenleri elde tutmayı da içine alan açık işgücü piyasası meydan okuması.
- Aynı örgüt içinde işgörenlerin farklı işlere geçişine olanak veren yeni modeller.
- Yeteneğe yapılan yatırımlardan en büyük geri dönüşün elde edilmesi için stratejik işlerin belirlenmesi.

1.1.1 Yetenek Kavramı

Cheese vd.'ne (2008) göre "yetenek" kelimesi geleneksel kullanımda doğuştan sahip olunan özel bir armağandan (special gift) bahsetmek için kullanılmaktadır. Günümüz iş yaşamında ise yetenek insanların sahip oldukları tüm değişik niteliklerini kapsamaktadır. Temelde yetenek, bir kişinin sahip olduğu ve işe aktardığı tüm deneyimlerinin, bilgisinin, becerilerinin ve davranışlarının toplamı anlamını taşımaktadır. Diğer yandan yetenek, örgütlerin iş hedeflerine ulaşmak için elde etmek, elde tutmak ve geliştirmek istediği insan kaynaklarını tanımlamak için kullanılan kapsayıcı bir kavramdır (Cheese vd., 2008: 46).

Michaels vd.'ne (2001: xii) göre yetenek, "bireyin içsel doğuştan gelen yatkınlıklarını, becerilerini, bilgisini, deneyimini, zekasını, muhakeme gücünü, tutumunu, karakterini ve gayretini içine alan kişisel kabiliyetlerin toplamıdır". Burada yetenek aynı zamanda bireyin öğrenme ve gelişme kabiliyetini de içermektedir (Michaels vd, 2001: xii).

Boudreau ve Ramstad'a (2007: 2) göre, kaynak olarak görülen yetenek, bireylerin veya grupların potansiyel ve ortaya çıkmış olan kapasitelerini ve onların örgüt içi ile ve örgüte katılım gösterilmesi durumunda nasıl organize olduklarını göstermektedir. Yeteneğin her insan doğasında bulunduğunu dile getiren Buckingham ve Vosburgh (2001), insan kaynaklarının en temel sorumluluğunun bireylere performanslarını arttırmaları konusunda yardımcı olduğundan bahsetmişlerdir. Buckingham ve Vosburgh'a (2001: 17-18) göre işletmelerin gelecekte başarılı olmalarının yolu, her işgörenin sahip olduğu benzersiz yetenekleri kalıcı performansa dönüştürmekten geçmektedir.

Altınöz'e (2009: 4) göre yetenek, bireyin potansiyel olarak herhangi bir konuda neleri daha iyi yapabileceği konusundaki becerisini ifade eder. Bu kapsamda iletişim yeteneği, ikna yeteneği, algılama yeteneği ve benzerleri örnek olarak verilebilir.

Lewis ve Heckman (2006) kaleme aldıkları yetenek yönetimine ilişkin makalelerinde yetenek; değerli, nadir ve zor taklit edilebilir olandır. Ancak yazarlar çalışmasında yetenek ile ilgili belirli tanımlamaların her zaman açık olmadığını da altını çizmektedirler. Bu görüşü destekler yönde Dries (2013) yeteneğin tanımlanmasında altı farklı bakış açısına işaret etmiştir. Bunlar şu şekilde ele alınmıştır (Dries, 2013: 275):

- *İnsan kaynakları yönetimi bakış açısından yetenek* insan sermayesi olarak görülmektedir.
- *Endüstriyel/Örgütsel psikoloji bakış açısından yetenek* bireysel farklılık olarak görülmektedir.
- *Eğitim psikolojisi bakış açısından yetenek* üstün yeteneklilik olarak görülmektedir.
- *Meslek/Çalışma Psikolojisi bakış açısından yetenek* kimlik olarak görülmektedir.
- *Pozitif psikoloji bakış açısından yetenek* güç olarak görülmektedir.
- *Sosyal psikoloji açısından yetenek* yetenekli bireyin algısı olarak görülmektedir.

Sears'a (2003: 24-25) göre örgütler için yetenek ile ilgili aşağıdaki hususlara değinmekte yarar vardır:

- Yetenek, işgörenlerin becerilerini ve kabiliyetlerini temsil eder.
- Yetenek sıklıkla yönetsel yetenek olarak değerlendirilir. Ancak yeteneğin kapsamı, uzmanlaşmış örgütsel oyuncularını da içine alacak biçimde genişler.

- Yetenek insanların örgütlerin sınırlarını değiştirebilmedeki beceri ve kabiliyetlerini temsil eder.

- Yetenek diğer örgütlerdeki insanların beceri ve kabiliyetlerini de kapsayabilir.

İnsanlar mevcut durumda örgüt sınırlarının dışında da çalışabilmektedir. Ancak genişletilmiş girişimler için gelecekteki işlerde o örgüt dışındaki bireylerin örgüte geçişine gereksinim duyulabilir.

Mevcut çalışmada yetenek kavramı Dries (2013)'ın ele aldığı şekilde *insan kaynakları yönetimi bakış açısından* insan sermayesi olarak görülmektedir. İnsan sermayesi anlayışı işgörenlerin değerlerinin (örneğin örgütün temel yetkinliklerine sağlayabileceği potansiyel katkı) ve eşsiz olmasının (örneğin yerine başka bir işgörenin geçmesinin zorluğu) değerlendirilmesine işaret eder (Lepak ve Snell, 1999). Değerlerinin üzerinde becerilere sahip ve eşsiz işgörenler, bir örgütün yetenekli işgörenleri olarak değerlendirilmektedir. Uygulamada örgütler sıklıkla yetenekli işgörenlerden yüksek potansiyelliler diye söz etmektedir. Yüksek potansiyelliler “mevcut durumda olandan daha fazlasını yapabileme potansiyeline sahip olduğuna” inanılan bireylerdir (Gelens vd., 2013: 342; Silzer ve Church, 2009: 380).

1.1.2 Yetenekli İşgören ve Yetenekli İşgörenlerin Özellikleri

Yetenekli işgörenler ifadesi örgütte işleri ileriye taşıyabilen çekirdek işgörenler ve liderlerden bahsetmek için kullanılmaktadır. Berger ve Berger'e (2004) göre yetenekli işgörenler işleri en iyi başaranlardır ve diğer işgörelere üstün performans göstermeleri konusunda ilham verirler. Yetenekli işgörenler örgütün çekirdek yetkinlikleri olup işletmedeki işgörenlerin küçük bir yüzdesini temsil ederler (Brandt ve Kull, 2007: 3). Fishman'a (1998: 104) göre işletmelerin son dönemlerde en önemli kaynağı olan yetenekli işgörenler zeki, teknolojik açıdan okur yazarlık düzeyi yüksek olan, işleri yaparken operasyonel çeviklik gösteren ve sofistike işgörenlerdir. Başka bir şekilde yetenekli işgören “gelecek için sahip olduğu yüksek potansiyel ya da işlerde üstlendiği kritik roller ile bir örgüt için kesinlikle değerli olan birey” olarak tanımlanmaktadır (Cutajar, 2012: 14).

Thorne ve Pellant (2007: 8) yetenekli işgöreni, diğer işgörenlerden daha yüksek bir kabiliyete sahip ve bunu kullanmakta zorluk çekmeyen kişi olarak ele almaktadır. Yetenekli işgörenler doğal olarak diğer işgörenlerden öndedirler. Yetenekli işgörenler sahip oldukları yetenekleri ile başkaları tarafından imrenilir ve onlara ilham verir.

Berger ve Berger (2011: 4) yetenekli işgörenler için süper koruyucu (superkeeper) kavramını kullanmaktadır. Bu bireyler tüm bireylerin içinde küçük bir gruptur ve tüm

işgörenlerin %3'ünü oluşturur. Yetenekli işgörenler diğer işgörenlerin de üstün performans göstermesi için ilham veren ve örgütün öz yeteneklerini somut hale getiren üstün performansa sahip işgörenler olarak tanımlanmaktadır. Berger ve Berger'e (2011: 4) göre, Bill Gates "en iyi 20 işgörenimizi bizden uzaklaştırırsanız, Microsoft önemsiz bir şirket olur" sözlerini sarf ederek yetenekli işgörenlerin bir işletme için ne anlam ifade ettiğini en güzel biçimde vurgulamıştır. İş yaşamında yetenekli işgören kavramı, yüksek potansiyele sahip, engin bir bilgi ve beceriye sahip olan, değişimleri yönetebilecek, değer yaratarak kurumu geliştirebilecek kişiler için kullanılmaktadır (Dutttagupta, 2005).

CIPD (2007) yeteneğin örgüt için özel olduğunu, örgütün içinde bulunduğu endüstrinin ve işin doğasının yeteneği büyük ölçüde etkilediğini, çok dinamik ve örgütsel önceliklerle bağlantılı olarak zaman içinde değişebileceğini dile getirmiştir. Yetenekli bireyler gerek hemen sağladıkları katkılarla, gerekse uzun vadede sahip oldukları yüksek potansiyel düzeyiyle örgütsel performansta fark oluşturabilirler (CIPD, 2007: 3).

Altınöz'e (2009: 6) göre yetenek sınıflandırmasına dayanarak, yetenekli işgörenlerin kendilerini geliştirme eğilimi içinde olmaları, en önemli yetenek özelliklerinden biri olarak kabul edilmektedir. Bu açıdan yetenekli işgörenler, gelişime ve değişime açık olmalı ve öğrenen örgütlerin özelliklerine uygun bir davranış modeli benimsemelidir (Altınöz, 2009: 6). Ceylan'ın (2007: 9) ifadeleriyle ise yetenekli işgören "rekabet üstünlüğü yaratmada kritik öneme sahip, çağın gereksinimlerini karşılayacak düzeyde bilgi ve nitelik sahibi, yüksek potansiyelli, ortalamanın üstünde, hatta üst düzeyde verim sergileyebilecekleri öngörülen, uyum kabiliyeti yüksek bireyler" olarak tanımlanmaktadır.

Areiqat vd. (2010) yetenekli işgörenlerin çoğunlukla diğerlerinden farklı olduklarına ve aşağıda sayılan özelliklere sahip olduklarına dikkat çekmiştir:

- Çoğunlukla farklı değerlere ve motivasyona sahiptirler.
- Kendilerinden çok şey beklenir, bunun yanı sıra kendileri de çok şey bekler.
- Kolay sıkılırlar.
- Farklı işler yapmayı (meydan okumaları) tercih ederler.
- Karmaşıklıkla başa çıkabilirler, ancak kendi içlerinde karmaşıktırlar.

Yönetici koçluğu, liderlik geliştirme ve strateji danışmanlığı alanında çalışan iki isim olan Margaret Butteriss ve Bill Roiter'in yazdıkları "Corporate MVPs: Managing Your Company's Most Valuable Performers (Kurumların En Değerli Çalışanları: Şirketinizin En Değerli Çalışanlarını Yönetmek)" adlı eserde yetenekli işgörenleri "kurumların en değerli işgörenleri" olarak tanımlayıp, onlara ilişkin özellikleri şöyle sıralamaktadırlar (Tekinay, 2005: 1);

- *Değişim ve gelişimleri sürekli*. Sürekli değişir ve gelişirler. Devamlı olarak aynı şekilde davranmazlar.

- *Yeni yetenekleri işletmeye çekerler*. Yeni yetenekleri şirkete çekmede son derece başarılıdırlar. İnsanlar onlarla birlikte çalışmak isterler.

- *Her koşulda başarılıdırlar*. Her yerde başarılı olabilirler. Bu işgörenler her türlü kültür ve çevrede başarıyı yakalayabilirler. Çalışacakları şirketleri dikkatle seçerler, ancak bu işgörenlerin hemen hemen her yerde başarılı olma potansiyelleri vardır.

- *Şirketin elçileridirler*. Şirketi gerçekten de çok iyi temsil ederler. İnsanlar bu kişilerle birlikte çalışmaktan keyif alırlar. En değerli işgörenler şirketlerin büyükelçileri gibidir.

- *Kısıtlanmaya gelemmezler*. Sürekli öğrenmek ve gelişmek isterler. Hareket edemedikleri, kısıtlandıkları yerlerden nefret ederler.

- *İyi rol modeli olurlar*. Sadece kendilerini geliştirmekle kalmazlar, diğer insanları da geliştirmek isterler. Diğerlerine çok iyi rol modeli olurlar.

- *Güven kazanmayı başarırlar*. Diğerlerinin güvenini kazanırlar. Pek çok insan “en değerli çalışanları” kıskanır. Özellikle de yöneticiler “en değerli çalışanlar”ın başarılarından nefret ederler ve onları bastırmaya çalışırlar.

- *İyi takım oyuncularındırlar*. Şirket için değer yaratırlar. Hepsi iyi birer takım oyuncusudur. Sadece kendileri için değil şirketin iyiliği için de çalışırlar. Durağan projelere son verme konusunda cesaretleri vardır.

Ram Charan’ın 2007’de yayımlanan “Know-How: The 8 Skills That Separate People Who Perform From Those Who Don’t” eserinde ise yetenekli işgörenlerin sahip oldukları özellikler şöyle ele alınmıştır (Altınöz, 2009: 11);

- Çok bağlanmadan ve inat etmeden sürekli araştırmaya ve incelemeye istekli olmak,
- “Ne pahasına olursa olsun” demeden, kayda değer bir şeyi başarmak için tutku sahibi olmak,
- Başkalarının fikirlerini çürütmeye gerek duymadan, yeni ve değişik fikirlere açık olmak,
- Sorunları abartmadan ve neyin başarılabilirliği konusunda gerçekçi olmak,
- Hataları kabul etmek ve aynı hataları tekrar etmeden sürekli olarak öğrenmeye istekli olmak,
- Kibirli olmamak ve başkalarının vereceği tepkiden çekinmemek.

Yetenekli işgörenlerden söz edildiğinde ‘kritik yetenek’ diye adlandırılan bir kavramı da ele almakta yarar vardır. Çünkü yetenek yönetimini anlama ve kavramada kritik yetenek

kavramı önemli bir konuma sahiptir. Deloitte Araştırma Raporu'nda (2008) kritik yetenek, “şirketin iş performansında yüksek oranda pay sahibi olan, müşteriler ve hissedarlar için ise ortalamanın üzerinde bir değer yaratan gruplar ve bireyler” olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu raporda, kritik yetenek olarak adlandırılan bireyler olmaksızın örgütsel stratejilerin hayata geçirilemeyeceği vurgulanmaktadır. Bunun yanı sıra, kritik yeteneğin mutlaka işletmenin en üst noktasındaki bir yönetici olmasının gerekmediğine de dikkat çekilmektedir. Örneğin yine bu rapora göre, bir ilaç işletmesinin laboratuvarında çalışan bilim insanları ya da klinik tedavi uzmanları, petrol sektöründe petrol bulan ve bunu ayıklayan bir jeolog ya da petrol mühendisi, bir imalat işletmesinde imalatta Altı Sigma Standartları'nı hassasiyetle uygulayan bir makine ustası ya da perakende işletmelerinde doğru ürünleri doğru yerde ve doğru zamanda bulundurabilen stok yöneticileri kritik yetenek olarak adlandırılabilirler. Buradan da anlaşıldığı üzere, kritik yetenekler işletmelerin faaliyet raporlarında hiç adları anılmayan gizli kahramanlar da olabilmektedir (Deloitte Araştırma Raporu, 2008: 1-2).

1.1.3 Yetenek Yönetimi Kavramı

Yetenek yönetimi üzerinde çalışılması zor ve karmaşık bir olgu olarak görülmektedir. Bunun ana nedeni olarak kavramın üzerinde anlaşmaya varılmış tam bir tanımının olmaması dikkat çekmektedir (Cappelli ve Keller, 2014; Gelens vd., 2013; Collings ve Mellahi, 2009; Lewis ve Heckman, 2006). Lewis ve Heckman'a (2006: 139) göre “yetenek yönetiminin tanımı, kapsamı ve genel hedefleri konusunda netlik olmaması rahatsız edici bir eksiklik” olarak görülmektedir. Benzer biçimde Collings vd.'de (2009: 6) yetenek yönetimi kavramının tanımı ve kuramsal gelişimi bakımından eksik ve konuyla ilgili karşılaştırmaya olanak veren ampirik kanıtların yetersiz olduğundan söz etmiştir. Günümüzde akademik dünyada ve uygulamacılar arasında sıklıkla kullanılan yetenek yönetimi kavramı 1990'lı yılların sonunda ortaya çıkmıştır. Kavramın popüler hale gelmesi ise McKinsey&Company danışmanlık şirketi araştırmacılarının 1997 yılında yaptıkları çalışma sonrasında olmuştur (Michaels vd., 2001).

Yetenek yönetimi alanyazını incelendiğinde kavrama ilişkin ortak bir tanımlamaya gidilmediği göze çarpmaktadır. Yetenek yönetimine dair farklı bakış açıları birbirinden farklı tanımları ortaya çıkarmıştır. Uygulama odaklı alanyazındaki bazı çalışmalara bakıldığında yetenek yönetiminin tanımlanması konusunda farklı durumlar göze çarpmaktadır. Creelman (2004: 3) yetenek yönetimini bir “zihniyet” olarak görmektedir. Cheloha ve Swain (2005: 5) yetenek yönetimini “etkili yedekleme planlamasının kilit bir bileşeni” olarak değerlendirmektedir. Redford (2005: 20) ise yetenek yönetimini “her düzeyde herkesin kendi potansiyelinin en üst noktasında çalışmasını” sağlama girişimi olarak ele almıştır.

Yetenek yönetiminin tanımlanması konusundaki karmaşıklıktan söz eden Lewis ve Heckman'ın (2006) kaleme aldıkları "Talent management: A critical review" isimli çalışması yetenek yönetimi kavramını tanımlama konusundaki farklılıkları ortaya koyması açısından önemlidir. Yapılan farklı yetenek yönetimi tanımlarını bir araya getiren Lewis ve Heckman (2006) kavrama ilişkin tanımlamaları üç temel bakış açısına dayalı olarak ele almıştır.

Lewis ve Heckman'ın (2006) çalışmasına göre *birinci bakış açısına sahip araştırmacılar* (Heinen ve O'Neill, 2004; Byham, 2001) yetenek yönetimini işe alma, seçme, geliştirme, kariyer yönetimi ve yedekleme yönetimi gibi belirli alanlardaki tipik insan kaynakları yönetimi departmanı uygulamaları, fonksiyonları ve faaliyetlerinin bir araya getirilmesi olarak görmektedir. Kısaca bu araştırmacılar geleneksel "İnsan Kaynakları" teriminin yerine "Yetenek Yönetimi" terimini yerleştirmektedirler (Collings ve Mellahi, 2009: 305; Lewis ve Heckman, 2006: 140).

İkinci bakış açısına sahip araştırmacılar yetenek yönetimi söz konusu edildiğinde öncelikli olarak yetenek havuzu kavramına odaklanmaktadır. Bu araştırmacılara göre yetenek yönetimi örgüt içerisindeki işlere işgörenlerin uygun akışını düzenlemek için tasarlanmış bir settir (Kesler, 2002). Bu yaklaşım tipik biçimde yedekleme planlaması/yönetimi veya insan kaynakları planlamasıyla örtüşmektedir (Jackson ve Schuler, 1990). Ancak işe alma ve seçme gibi insan kaynakları uygulama ve süreçlerini de içine alabilmektedir (Lewis ve Heckman, 2006: 140).

Yetenek yönetimine *üçüncü bakış açısına sahip araştırmacılar* ise jenerik olarak yeteneğe odaklanmaktadır. Bu bakış açısında yeteneğe dair iki görüş öne çıkmaktadır. *İlk görüşe göre* yetenek (tipik olarak yüksek performanslı ve yüksek potansiyelli yetenek) öncelikle performans düzeylerine göre yönetilir. Burada belirli pozisyon ya da sınırlara odaklanılmamaktadır. Performans için yeteneğin yönetilmesi yetenek yönetimi olarak adlandırılmaktadır. Bu görüş bağlamında yüksek yetkinlikleri olan bireyler aranmalı, işe alınmalı, özellikli rollerini yerine getirdiklerinde ya da örgütün özellikli gereksinimlerine yanıt verdiklerinde elde tutulmaları için farklılaştırılmış şekilde ödüllendirilmelidir (Huselid vd., 2005; Buckingham ve Vosburgh, 2001). Bu görüşe göre örgütler genellikle özellikli işler için yedekleme havuzlarından çok yetenek havuzlarının performansını yönetmeye teşvik edilir. Yüksek performans için yeteneği yönetmek kritik öneme sahiptir ve işgörenler farklı performans düzeylerine göre sınıflandırılmaktadır. Bu görüşe sahip olan araştırmacılar işgörenleri yüksek, orta ve düşük performans gösterenler (ya da A, B, C düzeyinde performans gösterenler) olarak sınıflandırabilmektedirler (Collings ve Mellahi, 2009; Axelrod vd., 2002; Michaels vd., 2001). İnsancıl ve demografik açılardan ortaya çıkan *ikinci*

görüŖ ise yeteneği farklılaŖtırmamayı iyi olarak görüyor. Bu görüŖe göre yetenek kritiktir, çünkü yetenek her bireyin yüksek performans göstermesi için onları yönetmede güçlü bir insan kaynağı fonksiyonu olarak rol üstlenir (Walker ve Larocco, 2002; Buckingham ve Vosburgh, 2001) ya da demografik eğilimleri ya da iş eğilimleri yeteneğini daha değerli hale getirir (Tucker vd., 2005; Gandossy ve Kao, 2004). Lewis ve Heckman'ın (2006) bu sınıflandırmasının özeti Tablo 1.1'de verilmiştir.

Tablo 1.1 Yetenek Yönetimini Tanımlamada Farklı BakıŖ Açılı

<i>Destekleyen Yazar/Yazarlar</i>	<i>Yetenek Yönetimine BakıŖ</i>	<i>Açıklama</i>
Heinen ve O'Neill (2004) Byham (2001)	İnsan Kaynakları = Yetenek Yönetimi	- Yetenek yönetimi tipik insan kaynakları bölümü uygulamalarının (işe alma, seçme, geliştirme, kariyer/yedekleme yönetimi) bir araya getirilmesidir. - İnsan kaynaklarının yerini yetenek yönetimi almaktadır.
Jackson ve Schuler (1990) Kesler (2002)	Yetenek Havuzu Anlayışı	- Yetenek yönetimi örgüt içerisindeki işlere işgörenlerin uygun akışını düzenlemek için tasarlanmış bir settir. - İnsan kaynakları planlaması ile bağlantılı. - İçsel işgücü planlaması ve yedekleme planlamasına benzerlik taşır. - Doğru iş, doğru yerde, doğru işgören anlayışı hakim.
Buckingham ve Vosburgh (2001) Walker ve Larocco (2002) Gandossy ve Kao (2004) Tucker vd. (2005)	Jenerik Yetenek Yönetimi	1) Yeteneği performans düzeylerine göre yönetmek -Yetenek yönetimi özel pozisyonlara ve sınırlara odaklanmaz. 2) Yeteneği insancıl ve demografik algılarla, farklılaŖtırmadan yönetmek - Her bireyi yönetmek kritiktir, çünkü demografik özellikler ve iş eğilimleri yeteneği daha kritik hale getirir. - Her düzeyde yöneticilerin işbirliği ve iletişimi önemlidir. - Başarılı iş sonuçları elde etmek için yetenek ile örgütlerin gelişim gereksinimlerini ve liderlerini uyumlandırmak gerekir.

Kaynak: Lewis ve Heckman'ın (2006) makalesine dayalı olarak araŖtırmacı tarafından oluşturulmuŖtur.

Collings ve Mellahi (2009) ise Lewis ve Heckman'ın (2006) çalışmasında yer alan üç bakıŖ açısından farklı olarak yetenek yönetimi ile ilgili farklı bir bakıŖ açısına yer vermiştir. Bu bakıŖ açısında, işletmenin rekabetçi avantajı üzerinde potansiyel etkiye sahip olabilmek için kilit pozisyonların tanımlanması vurgulanmıştır (Boudreau ve Ramstad, 2005; Huselid vd., 2005). Buna göre, yetenek yönetimi süreci yetenekli işgörenlerden önce kilit pozisyonların tanımlanmasından başlamalıdır. Sonrasında yetenekli işgörenler, tanımlanmış

ve geliştirilmiş olan bu pozisyonlara yerleştirilmelidir (Hartman vd., 2010: 170). Collings ve Mellahi (2009: 304) yetenek yönetimini stratejik bakış açısından ele almışlar ve “*stratejik yetenek yönetimi*”ni “örgütün sürdürülebilir rekabet avantajına katkı sağlamak için farklılaştırılmış olan kilit pozisyonların sistematik biçimde tanımlanmasını, ilgili rolleri yerine getirmeleri için yüksek potansiyelli ve yüksek performanslı bireylerin içinde yer aldığı bir yetenek havuzunun geliştirilmesini ve bu pozisyonların yetkin bireylerle doldurulmasını kolaylaştırmak için farklılaştırılmış bir insan kaynakları mimarisinin geliştirilmesini ve sözü edilen yetenekli bireylerin örgüte bağlılığının devamlı kılınması çalışmalarını içine alan faaliyetler ve süreçlerdir.” şeklinde tanımlamıştır.

Sweem (2009) yetenek yönetimi konusundaki çalışmasında, yapılan diğer tanımlamaların ışığında “*bütünsel yetenek yönetimi*” (holistic talent management) kavramına yer vermiştir. Bu çerçevede bütünsel yetenek yönetimi (Sweem, 2009: 24-25);

- Tüm örgütsel departmanlar ve örgütsel düzeyler ile insan kaynaklarını ve insan kaynakları sistemlerini bütünleştirir.

- Üst yönetimden en alt düzeydeki yönetime kadar tüm düzeylerdeki yöneticilerin işbirliğini içerir.

- İşlerin yapılmasını kolaylaştırır.

- Yetenek yönetimi stratejisi ile işletme stratejisini uyumlu hale getirir.

- Gelecekteki büyümenin ve sürdürülebilirliğinin öncüsüdür.

- Yetenekli işgörenlerin geliştirilmesi ve yönetilmesi için daha ileri süreçleri geliştirir.

- Tüm işgörenler ile yöneticiler arasında örgüt kültürü içinde bağlantılar kurulmasına olanak sağlar.

Başka bazı çalışmalarda yetenek yönetimi tanımlanırken beş farklı bakış açısına yer verilmiştir. Bunlar süreç bakış açısı, kültürel bakış açısı, rekabetçi bakış açısı, gelişimsel bakış açısı ve insan kaynakları planlaması bakış açısıdır. Aşağıda bu farklı bakış açıları kısaca ele alınmıştır (Agrawal, 2010: 483; Powell ve Lubitsh, 2007: 26):

- *Süreç bakış açısı (The process perspective)*: Bu bakış açısına göre yetenek yönetimi örgütteki kişilerin yeteneklerini en uygun (optimum) hale getirecek tüm süreçleri içine alır.

- *Kültürel bakış açısı (Cultural perspective)*: Bu bakış açısına göre yetenek yönetimi eylemler bütününden çok bir zihniyet değişimi olarak ele alınır ve örgütün başarısı için yeteneğe gereksinim vardır.

- *Rekabetçi bakış açısı (The competitive perspective)*: Bu bakış açısına göre yetenek yönetimi yetenekli insanların tanımlanması, onların ne istediğinin ve onlara neler

verilebildiğinin ortaya konulmasıyla ilgilidir. Bu bakış açısı işgörenleri işletmenin sahip olduğu en değerli varlık olarak görmektedir.

- *Gelişimsel bakış açısı (Developmental perspective)*: Bu bakış açısında yetenek yönetimi en üst düzey potansiyele sahip işgörenler için hızlandırılmış gelişim yolları ile ilgili olarak dikkat çekmektedir. Bu bakış açısından değerlendirildiğinde işgörenlerin işletmeye alımından sonra onların geliştirilmesi, onlara yatırım yapılması ve gelişimleri için kariyer fırsatları sunulması önemlidir.

- *İnsan kaynakları planlaması bakış açısı (The HR planning perspective)*: Bu bakış açısına göre yetenek yönetimi doğru kişileri doğru işlerle, doğru zamanda ve doğru şeyleri yapma konusunda eşleştirme ile ilgilidir.

McCauley ve Wakefield'e (2006) göre, yetenek yönetimi bir süreçler bütünüdür. Yetenek yönetimi süreçleri, iş gücü planlamasını, yetenek açığı analizini, işe almayı, kadrolamayı, eğitim ve geliştirmeyi, yeteneğin elde tutulmasını, yeteneğin gözden geçirilmesini, yedekleme planlamasını ve değerlendirmeyi içine alır. Performansı sürdürmek ve bununla bağlantılı olarak sürdürülebilir başarı elde etmek için şirket bu süreçleri işletme stratejileri ile aynı düzeye getirmelidir (McCauley ve Wakefield, 2006: 4).

Yetenek yönetimi son dönemde ortaya çıkan ve doğru zamanda, doğru işe, doğru kişiyi almayı amaçlayan uzun soluklu uygulamaları kapsayan uygulamacı temelli olarak ortaya çıkmış bir terimdir. Yetenek yönetimi işgücü planlamasını, yedekleme planlamasını, işgörenlerin gelişimini ve kariyer yönetimini içerir (Cappelli ve Keller, 2014: 306).

“Yetenek yönetimi, yüksek potansiyeli ile örgüt için özel değeri olan işgörenlerin sistematik biçimde cezbedilmesi, tanımlanması, geliştirilmesi, çalışmaya tutkun hale getirilmesi/elde tutulması ve işletme içinde bunların yayılmasıdır.” (CIPD, 2007: 3). Bu tanım yetenek yönetiminin yeteneğin cezbedilmesinden, yeteneğin elde tutulmasına kadar uzanan farklı aşamaları içerdiğinin altını çizmektedir. Yetenek yönetimini “bir örgütte yüksek potansiyelli insanları işe alma, geliştirme ve elde tutmadır” biçiminde kısaca tanımlamak da mümkündür (ACCA, 2006: 6).

Yetenek yönetimi “işletmenin şimdiki ve gelecekteki gereksinimlerini karşılamak üzere; gerekli beceri ve yeteneklere sahip olan bireylerin cezbedilmesi, geliştirilmesi, elde tutulması ve onlardan yararlanılması için süreçleri geliştirerek işyeri verimliliğini arttırmada bütünleşik stratejiler ya da sistemlerin uygulanması” olarak da tanımlanabilmektedir (Lockwood, 2006: 2). Bu tanım aşağıda görüldüğü üzere yetenek yönetiminin birkaç önemli yönünü kapsamaktadır (Oehley, 2007: 13):

- Sürekliliği olan sistematik bir örgütsel uygulama sürecidir.

- Örgüt stratejileri ile uyumlandırılmalıdır.
- Yüksek potansiyeli olan yetenekli bireylere odaklıdır.
- Çıktı temelli olup, örgütün stratejik hedeflerini karşılamayı amaçlar.

Atlı (2012: 106) yetenek yönetimi kavramını “işletmelere rekabet avantajı sağlamak amacıyla, işletmenin stratejik hedefleri doğrultusunda gereksinim duyduğu yüksek performans ve potansiyele sahip kişilerin işletmeye kazandırılması, geliştirilmesi ve elde tutulmasını kapsayan insan kaynakları yönetimine yüklenen yeni rollerin ve sorumlulukların getirdiği yeni bir yaklaşım ve yönetim felsefesidir” biçiminde tanımlamıştır. Atlı (2012) yetenek yönetiminin insan kaynakları yönetimi ile aynı olduğunu ifade eden görüşlerin olmasına karşın, gerek iş dünyasındaki uygulamalar, gerekse akademik yazındaki ilgiye bakarak yetenek yönetiminin yeni bir aşamaya işaret ettiğini vurgulamaktadır.

Alanyazın incelendiğinde yukarıda yer verilenlerin yanında daha başka yetenek yönetimi tanımları da mevcuttur. Bu tanımlardan bir bölümü Tablo 1.2’de görülmektedir.

Tablo 1.2 Yetenek Yönetimi Tanımları

Kaynak	Tanım
Al Ariss vd. (2014: 177)	Yetenek yönetimi “örgütün sürdürülebilir rekabet avantajına farklılaştırılmış katkı sağlayan sistematik pozisyonların tanımlanmasını; bu pozisyonların doldurulması için farklı yetenek havuzunun geliştirilmesi ve pozisyonların doldurulmasının kolaylaştırılması için farklılaştırılmış insan kaynakları mimarisinin geliştirilmesini; örgüte bağlılığın sürdürülmesi ve toplumun refahı için yerel ve ulusal bağlamların dikkate alınmasını” içine alır.
Cappelli ve Keller (2014: 307)	“Örgütlerin stratejik işlerinde gereksinim duyduğu yetenekleri önceden belirleme ve karşılama sürecidir.”
Gelens vd. (2013: 342)	“Yetenek yönetimi örgütün rekabet avantajına katkı sağlamak için işgörenlerin sahip oldukları göreceli potansiyellerine göre farklılaştırılmış olarak yönetimidir.”
Serim Bahadınlı (2013: 19-20)	“Yetenek yönetimi, insan kaynakları yönetimine yüklenen yeni rollerin ve sorumlulukların getirdiği yeni bir anlayış, bir yönetim felsefesidir. Yetenek yönetimi, liderlik yönetimi ya da insan kaynakları ve yedekleme planlamasından daha fazlası olup, işletmelerin rekabetçi pazar koşullarında varlığını sürdürebilmesi, hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli yeteneğin cezbedilmesi, elde tutulması ve geliştirilmesine yönelik stratejik ve sistematik bir yaklaşımdır.”
Agrawal (2010: 484)	Yetenek yönetimi “yeni işgörenlerin geliştirilmesi ve bütünleştirilmesi, mevcut olan işgörenlerin geliştirilmesi ve elde tutulması ve yüksek yetenekli işgörenlerin şirkette çalışmalarını için cezbedilmesi sürecini” ifade eder.
Çırpan ve Şen (2009: 110)	“Şirketin karşılaştığı zorluklarla baş edebilmesi ve stratejilerini hayata geçirerek hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli yetenekler ile sahip olduğu mevcut yetenekleri arasındaki boşluğu sistematik olarak kapatmaya çalışan, merkezinde ‘insan

	kaynağı'nın yer aldığı bir yönetim süreci"dir.
Ceylan (2007: 46-47)	"Yetenek yönetimi, İKY' ye yüklenen yeni rollerin ve sorumlulukların getirdiği yeni bir anlayış, bir yönetim felsefesidir. Yetenek Yönetimi, liderlik yönetimi ya da yedekleme planlamasından daha fazlası olup, organizasyonun genel amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli yeteneğin; cezbedilmesi, elde tutulması ve geliştirilmesine yönelik sistematik bir yaklaşımdır."
Yazıcıoğlu (2006: 7)	"İşletmenin stratejik hedefleri doğrultusunda gereksinim duyacağı yetkinliklere sahip yüksek potansiyelli işgörenlerin, işletme içinden ya da dışından tespit edilmesi, işletmeye kazandırılması ve bunların yetkinlikleri doğrultusunda sistemin adapte edilerek planlı bir şekilde yetiştirilmesidir."
Ashton ve Morton (2005: 30)	"Yetenek yönetimi insan kaynakları ve iş planlamasında ya da örgütsel etkililik için yeni bir rota oluşturmada stratejik ve bütünsel bir yaklaşımdır. Bu uygulama örgütler için şu an ve gelecekte fark oluşturabilecek yetenekli bireylerin performans ve potansiyelerini artırır. Uygulama bütün işgücü düzeyleri arasında performansın artırılmasını arzular, buna dayalı olarak ne olursa olsun herkesin potansiyellerine ulaşmasına olanak verir."
Dutttagupta (2005: 2)	"Mümkün olan en geniş anlamda yetenek yönetimi yeteneğin örgüte akışının stratejik olarak yönetimidir. Stratejik iş hedeflerine dayalı olarak doğru bireyler ile doğru işlerin doğru zamanda uyumlandırılması için yetenek sunusunun kullanılabilir hale getirilmesini sağlamayı amaçlar."

Kaynak: Yazar tarafından ilgili kaynaklardan derlenerek oluşturulmuştur.

1.2 Yetenek Yönetiminin Önemi ve İşletmelere Sağladığı Yararlar

Giriş düzeyinde bile işgörenlerin dışarıdan temini pahalı olduğundan, bu durum kilit pozisyonlar için daha da önemli hale gelmektedir. Bu durumda özellikle yüksek pozisyonlar için içsel işe alım uygulamaları, dışsal işe alım uygulamalarına nazaran işletmelerin lehine olacaktır. İşletmenin insan kaynakları sermayesi, işletmenin ayakta kalması ve refahı için hayati önem taşımaktadır. Bunun yanında bir işgören için işletmede kariyer ve ilerleme olanağı olması motive edici bir faktördür. Bu nedenle, bu süreçleri içine alan işleyebilir bir çerçeve yaratma gereksinimi yetenek yönetimini ortaya çıkarmıştır (Brandt ve Kull, 2007: 1).

İşletmeler arası rekabetin yoğun biçimde yaşandığı günümüz dünyasında, taklidi kolay olmayan insan sermayesi rekabette öne geçmek isteyen işletmeler için çok değerli hale gelmiştir. Bilgi ekonomisine geçişle birlikte insan sermayesinin farkedilmesi nitelikli işgörenlerin işletmeler açısından önemini arttırmıştır. İşletmelerin gereksinim duyduğu nitelikli işgücünün yetersizliği, işletmelerin sahip olduğu maddi olanaklar, teknoloji, pazar payı vb. konuların yetersizliğinden çok daha önem arzeder durumdadır (Atlı, 2012: 106-107). Büyüme arzusu taşıyan işletmelerin doğru işgörenleri doğru işe doğru zamanda yerleştirme durumları sözkonusu değilse ortaya attıkları hedeflerine ulaşmaları pek mümkün

olmamaktadır. Elbette işletmeler sermaye, bilgi teknolojisi ve dünya ölçeğinde süreçlere odaklanır ve bu yönde hareket eder, ancak işletmeleri nihayetinde başarıya ulaştıracak olan sahip olduğu işgörenler ve onların yetenekleri olmaktadır (Ready ve Conger, 2007: 1-9).

McKinsey&Company araştırmacılarının 1997 yılındaki çalışmalarında da dikkat çektiği üzere, artık işletmeler için yetenekli işgörelere sahip olup onları elde tutmak konusunda yarışmaktan da öte, yetenekli işgörelere için “savaş”maktan (Michaels vd., 2001) söz edilmektedir. İşletmelerin rekabette öne geçmelerine olanak tanıyan yetenekli işgörelere işe alma ve elde tutma çabası işletme stratejileri içerisinde önemli bir yer tutmaya başlamıştır. Bu açıdan bakıldığında yetenek yönetimi işletmeler açısından temel bir gereklilik haline gelmiştir (Atlı, 2012: 106-107). Öyle ki Pepe’ye (2007: 207) göre birçok CEO açısından yetenekli işgörelere sahip olmak, ekonomik düzenin seyrinden ve rakiplerin hamlelerinden bile daha çok önem taşımaktadır.

McKinsey&Company araştırmacılarının çalışmalarına (1997 ve 2000 yıllarında gerçekleştirilen çalışmalar) göre, günümüzü de içine alan yaklaşık 20 yıllık zaman diliminde işletmeler için en önemli kaynak yetenek olacaktır. Ancak, ironik biçimde aynı zaman diliminde yetenek kıtlığının yaşanması da öngörülmektedir. Bundan dolayı, yeteneği tanımlama, geliştirme ve elde tutma gibi yetenek yönetimi faaliyetleri işletmelerin en önemli ilgi alanları olacaktır (Michaels vd., 2001).

Scott ve Revis (2008) yaptıkları çalışmada yetenek yönetimi stratejilerini izleyen işletmelerin yetenekleri işletmelerine çekme konusunda daha başarılı olduklarını dile getirirken, Gürsoy ve Swanger (2007) ise yetenek konusunun finansal performansa doğrudan etkisi olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Yetenek yönetimi işletmelere çok sayıda yarar sağlayabilmektedir. Bu yararlar Chowdhury’nin 2002’de yayımlanan “The Talent Era: Achieving a High Return on Talent” adlı eserinde yer verilmiştir. Bu çalışmaya dayalı olarak yetenek yönetiminin işletmelere sağladığı yararlar şöyle özetlenebilir (aktaran Atlı, 2012: 108-109);

- Daha yüksek karlılık
- Rakiplere karşı rekabet avantajı
- Piyasanın en iyileriyle çalışma olanağı
- İşgörelere motivasyon ve bağlılığında artış
- Daha yaratıcı işgörelere
- İşgörelere performansında artış
- Yüksek potansiyel sahibi olan kişiler konusunda saydamlık
- Önemli pozisyonların yedekleri konusunda saydamlık

- İçeriden terfilerde daha yüksek bir oran ve buna bağlı memnuniyet
 - Geleceğin liderlerinin erken tanınması
 - Stratejik pozisyonların yedeklenerek pozisyon boşalması durumunda belirsizliğin ortadan kalkması
 - Üst pozisyonlara çıkacak kişilerin başarı oranlarında artış
 - İşten ayrılmaların azalması
 - Yeterince yetenekli olmayan işgörenlerinde de yetenekli işgörenleri öykünmesi nedeniyle performans artışı
 - İşletme dışındaki yetenekli işgörenler için cazip bir şirket olmak
 - İşgörelere iç müşteri bilinciyle müşteri odaklı yaklaşım.
- İşletmelere sürekli değişen ekonomik ortamda yetenek yönetiminin sağlayabileceği somut yararlar aşağıdaki gibi sayılabilir (CRF Institute, 2012: 2; O'Callaghan, 2008: 5):
- İşe alım maliyetlerinde azalma
 - Bilginin etkili şekilde yönetimi ve transferini sağlama
 - İş stratejisini gerçekleştirme
 - Mal ve hizmetlerdeki yeni gelişmelerin paylaşımı
 - Sürdürülebilir rekabet avantajı yaratma
 - Riskleri azaltma
 - Müşteri değer ilişkileri yaratarak müşteriyi elde tutma (Yetenekli bireyler çoğu zaman değerli müşteri ilişkileri için kritik öneme sahiptir.)
 - Uygun kapasiteyi koruyup sürdürme
 - Motive olmuş ve yüksek düzeyde çalışmaya ve işletmeye tutkun işgörenler yaratma
 - Yedekleme planlamasını destekleme ve yedekleme oranında artış
 - İşveren markasının ve işgören değer teklifi sunmanın güçlendirilmesi

1.3 Yetenek Yönetiminin Ortaya Çıkışı ve Gelişim Süreci

Yetenek savaşlarının ortaya çıkmasına, haliyle yetenek yönetiminin önem kazanmasına zemin hazırlayan ana etmenler olarak; bilginin öneminin artması ve bilişim teknolojilerindeki gelişmeleri, rekabet ve küreselleşmeyi, demografik değişimlerin yaşanması ve işgücü profiline değişimini, işgücünün hareketliliğini, işgörenlerin örgüte bağlılığında gözlemlenen düşüşü, değişen kariyer anlayışını, iş-yaşam dengesinin önemini artmasını, örgütsel değişimlerin yaşanmasını, yeni yönetim tekniklerinin ortaya çıkmasını ve entelektüel sermayenin artan önemini saymak mümkündür (Serim Bahadınlı, 2013: 23-37; Atlı, 2012: 37-57; Ceylan, 2007: 22-30).

McKinsey&Company Amerika’da ilkini 1997, ikincisini 2000 yılında yaptığı araştırmalar “yetenek savaşı” (Michaels vd, 2001) olgusunun kavramsallaşmasında etkili olmuştur. Araştırmalar yetenekli işgörenlerin şirketlerin performansı üzerinde nasıl etkili olabileceğini ortaya koymaktaydı (Michaels vd., 2001: ix). “Yetenek savaşı” olgusu dikkatlerin yetenekli işgörenlere yönelmesinde etkili olmuştur. Yetenek savaşı kavramı, iki temel varsayıma dayanmaktadır. Bunlardan birincisi, bilgi ekonomisiyle birlikte geleneksel rekabet üstünlüğü sağlayan kaynakların önemini kaybederek, bunun yerini kolayca taklit edilemeyip, kopyalanamayan insan yeteneklerinin almış olmasıdır (Iles, 1997: 347-353). İkinci varsayım ise, yetenekli bireylerin cezbedilmesi ve elde tutulmasının özelliğli (spesific) demografik ve psikolojik sözleşme eğilimlerinin sonucunda gitgide zorlaşmış olmasıdır. (Dries, 2013: 273; Tucker vd., 2005).

Yetenek savaşlarıyla birlikte işletmelerin rekabet avantajı elde ederek rakiplerinin önüne geçebilmesini sağlayacak az sayıdaki nitelikli ve yetenekli insanı işe alma ve elde tutma çabaları işletmelerin stratejilerinde önemli bir yer bulmaya başlamıştır (Heinen ve O’Neill, 2004: 67). McKinsey&Company araştırmacılarının çalışmalarında dile getirdikleri görüşleri, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme konusunda işletmelerin insan kaynaklarının sağlayacağı yararlarla ilgili artan bir farkındalık yaratma konusunda etkili olmuştur (Lowe vd., 2002). Hammadde ve teknoloji gibi geleneksel üretim faktörleri başka işletmelerce kolaylıkla taklit edilebildiğinden, rekabet avantajı elde etmedeki etkileri azalmıştır (Cheese vd., 2008). Michaels vd.’ne (2001) göre yetenekli işgörenlerin cezbedilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması konusunda daha iyi uygulamaların, uygulamaları gerçeğleştiren şirketlerin hissedarlarına ortalamanın %22’si oranında daha fazla getiri sağlamıştır (Sweem, 2009: 16). Yetenek yönetimi açasından 1980’li yıllar dönüm noktası niteliğindedir. “Yetenek savaşları” ve “yetenek yönetimi” kavramları 1990’ların ortasından itibaren ortaya çıkmış ve akademik çalışmalara konu olmaya başlamış olmasına rağmen, yetenek savaşlarının gerçeğ anlamda 1980 yılı sonrası iş yaşamında meydana gelen değişimler ve bilgi toplumuna geçişle yaşanmaya başladığı söylenebilir (Ceylan, 2007: 12-13). Bu çerçeveden değerlendirildiğinde, yetenek yönetiminin tartışılmaya ve akademik alanyazında yer almaya başlamasından önceki süreci irdelemekte yarar görölmektedir.

1980’li yıllara kadar olan dönem yetenek açasından değerlendirildiğinde; ilgili dönemde sanayide ve iş dünyasında kabul gören iş/kariyer modeli uzun dönemli istihdama dayalıdır. İşgörenler ayrıntılı ve işletme temelli eğitimler aldıkları için işgören transferleri kolay olmamaktadır. Unvanlar, görevler ve sorumluluklar belli olup işveren-işgören ilişkileri bu çerçevede yürümektedir. Sınırlı iş düzenlemeleri söz konusudur, genel itibariyle tam

zamanlı ve sürekli fabrikada ya da ofis ortamında çalışma egemendir. Dikey örgütlenme ön planda olup, birtakım uygun teşviklerle birlikte temel ücreti esas alan ücret sistemleri uygulanmaktadır. Geleneksel kariyer anlayışı söz konusu olup, işletmeler arası geçişler işletme temelli eğitim ve deneyimlerin bir sonucu olarak zor olmaktadır (Ceylan, 2007: 18).

Kapalı istihdam sistemlerine dayalı geleneksel içsel işgücü piyasalarının açık hale gelmesiyle 1980'lerden bu yana rekabet ortamındaki çarpıcı değişiklikler meydana gelmiştir (Cappelli, 1995). Artık bu dönemden itibaren yeni rekabet anlayışı; yetenek konusundaki sunu ve istem belirsizliği çerçevesinde karakterize edilmektedir. Bu ana kadar geleneksel içsel işgücü piyasalarının anlayışıyla ilişkilendirilen pek çok yetenek yönetimi uygulamalarında kademeli olarak keskin değişimler meydana gelmiştir (Cappelli ve Keller, 2014: 312). Piore (2002: 275) 1980 sonrası yeni oluşan rekabet ortamındaki işgücü gereksiniminin eskisi gibi istikrarlı olmadığını dile getirerek, işletmelerin içsel işgücü piyasalarındaki bürokratik kurullarla çok da uyumlu olmayan örgüt yapısının değişmeye başladığını belirtmiştir.

Bu dönemde sade hale getirilen örgütsel hiyerarşiler, iyi tanımlanmış kariyer basamaklarının yavaş yavaş ortadan kalkmasına neden olan daha yaygın iş tanımlarıyla birleşmektedir. Terfiler, transferler ve bireysel yöneticilik yetkisi verilerek işe yeni alınanlarla ilgili alınacak kararlarda, personellerin görüşleri daha merkeziyetçilikten uzak bir hal almıştır. Devamlı istihdam güvencesi sağlamaya yönelik artık herhangi bir istek ya da güç olmadığı için, işverenler işgörenleri, kariyerlerini kontrol altına almaları konusunda cesaretlendirmişlerdir. 1980 sonrası dönemde belki de en temel değişiklik, dışarıdan işe alımın yaygın hale gelmesidir. Artık işverenler örgütün tüm seviyelerindeki, hemen hemen tüm iş türleri için dışarıdan işe alım yapmaktadırlar (Cappelli ve Keller, 2014: 312). Cappelli ve Hamori (2005), içsel işgücü piyasalarındaki en büyük şirketlerin zirvesindeki 10 yöneticiyi incelemişler ve 1980'lerdeki akranlarıyla kariyerlerini kıyaslamışlardır. Sonuçta yöneticilerin şu anda tek bir işverenle ciddi anlamda daha az zaman harcadıklarını ve şirketler arası kariyer inşa etmenin daha olası olduğunu tespit etmişlerdir. Royal ve Althausen (2003) ve Bidwell (2011) çalışmalarında orta düzey ve üst düzey işlerde dışsal işe alımın yaygın hale geleceğini saptamışlardır. ABD'deki büyük işverenler 2. Dünya Savaşı'ndan 1980'lere kadar olan dönemde dışarıdan kendi boşluklarının sadece %10'unu doldururken, güncel tahminler işletmelerin boşluklarının %60'ından fazlasının dışarıdan doldurulduğunu öne sürmektedir (Crispin ve Mehler, 2013).

Yetenek yönetimi konusundaki istemdeki belirsizlik daha çok insan sermayesi gereksinimlerini ve tüketici istemlerini önceden tahmin etme konusundaki zorluklardan ileri gelmektedir. Bunun sonucu olarak, işgücü planlaması neredeyse tümüyle ortadan

kaybolmuştur. 1960'ların ortalarında, personel bölümleriyle ilgili bir çalışma, şirketlerin %96'sının özel işgücü planlama görevini kusursuz bir şekilde sağlamada yeterli olduğunu bulurken, 1990'ların ortalarında ise Conferance Board anketine cevap olarak şirketlerin sadece %19'unun işgücü planlamasıyla uğraştıklarını rapor etmiştir (Cappelli ve Keller, 2014: 313). İşgücü planlamasındaki bu genel düşüş, yedekleme planlaması konusunda da benzer düşüşü beraberinde getirmiştir. 2005'de yapılan bir araştırma işverenlerin sadece %29'unun yedekleme planlaması programlarına sahip olduğunu göstermiştir (Fegley, 2006).

Yetenek yönetimi konusundaki sunu tarafındaki belirsizlik ise ileride gereksinim duyulan yetenek ve yetkinlikler ile işgücü devrini önceden tahmin etmedeki zorluktan ileri gelmektedir. Eğer ileride gereksinim duyulan yetkinlikler önemli ölçüde değişirse, şu anda güçlü görünen yetenek havuzu ileride yetersiz kalabilir. Örgütlerin geçmişteki işgücü devri oranlarını kullanarak, ilerideki işgücü devrini tahmin etmek olanaklı olmasına rağmen, çoğunlukla gönüllü işgücü devri kaçınılmazdır (Allen vd., 2010: 51). Bundan dolayı gönüllü işgücü devri, ileriye yönelik tahminlerde hataya yol açacaktır. Rakip işletmelerden deneyimli işgörenlerin işe alınmasının artması (dışsal işe alım) işgörenleri elde tutulması endişelerini de beraberinde getirmiş ve gelecekteki içsel sununun tahmininin daha da zorlaşmasına yol açmıştır. Bundan da öte, artık gelecekte işletmelerin işgücü piyasasındaki yeteneklerin ve yetkinliklerin kullanılabilirliği hususunda sınırlı kontrol hakları sözkonusudur (Cappelli ve Keller, 2014: 313). Belirsizlik altındaki yetenek yönetimi gerçeği, eski döneme göre çok farklıdır. Son dönemde dışsal işe alım sadece artmakla kalmamış, işgücü ve yedekleme planlaması, içsel geliştirme ve hatta değerlendirmenin yerine zamanında işe alım yapan pek çok işletme için yetenek yönetimi stratejisi fiili bir durum haline gelmiştir (Cappelli, 2010: 543). Stratejik işleri doldurmak için dışsal işe alımlara güvenmek, işgörenleri işgücü piyasasının önüne atmış ve ne zaman işgücü piyasası zor duruma girse, bu durumun yetenek eksikliğiyle sonuçlanmasına yol açmıştır. Tıpkı işletmeler için içsel geliştirmelere yapılan yatırımı karşılamak güç olduğu gibi; son araştırmalar bilgiye dayalı, sosyal ve sosyobilişsel engellerin dışsal adaylar için de işletmelerin tanımlama, cezbetme, seçme, bedelini karşılama, işe alma ve alıştırma ile ilgili konulardaki maliyetlerini karşılayabilme kabiliyetlerini sınırlandırdığını göstermiştir (Cappelli ve Keller, 2014: 313).

Calo (2008: 406-408) günümüzde işletmelerin karşı karşıya olduğu demografik riskleri iki gruba ayırmıştır. İlk risk türü olan kapasite riski; uzmanlık ve bilgi birikimi kaybına ve bugün çok sayıda 1946-1964 yılları arasında doğan (baby boomers) jenerasyonun yaklaşan emekliliğine değinmektedir. Özellikle Amerika'da ve Batı Avrupa'da, sorunun dönüm noktası, emekliliği gelmiş olan yaşlı işgörenler ile daha genç işgörenlerin işgücüne

katılımının bütünleştirilmesinde saklıdır. Birbirinden çok farklı jenerasyonların işgücü piyasasında birlikte yer alması demografik bir risk olarak karşımıza çıkmaktadır. Sözü ettiğimiz Amerika ve Batı Avrupa’da nüfusun eğitim seviyesi ortalamanın üstünde olmasına rağmen, eğitilmiş işgörelere duyulan istem halen yetersizdir (Tucker vd., 2005). Özellikle Çin’in de (Chuai vd., 2008: 902) içinde yer aldığı dünyanın diğler bölgelerinde kilit rolleri karşılayacak eğitim yada deneyim eksikliği olan genç işgörelerin sayısı oldukça fazladır (Tulgan, 2001). İkinci tür demografik risk ise, verimlilik riskidir. Bu risk türü sayısı daha da artan yaşlı işgörelerin çalıştırılmasının maliyetiyle (işgücünün maliyeti, modası geçen yetenek ve motivasyon vb.) bağlantılı olan negatif etkiye işaret eder (Calo, 2008).

Psikolojik sözleşme alanyazını işgören ve işveren arasındaki bağın zayıflamasıyla ilgilenmiştir. Genel itibariyle psikolojik sözleşme alanyazını, örgütlerin uzun vadeli istidam ve kararlılık konusunda verdikleri sözleri gitgide tutmamalarından dolayı, işgörelerin kendileri ve örgütleri arasına mesafe koyduklarına hükmetmektedir (Tucker vd., 2005). Fakat aynı zamanda yetenek kıtlığı, işverenden tüm işgörelere doğru olan ilişkinin yönünün bireysel işgörelere doğru değişmesine neden olmuştur (Rousseau, 2001).

Yetenek savaşları öncesi ve sonrasındaki iş yaşamına ilişkin gerçeklikleri daha iyi görmemizi sağlayabilecek olan Tablo 1.3 aşağıda yer almaktadır (Michaels vd., 2001: 6). Tablodan da anlaşılacağı üzere yetenek yönetimiyle birlikte, eski durumda insanlar şirketlere gereksinim duymaktayken, yeni durum şirketlerin insanlara gereksinim duyduğunu göstermektedir. Önceleri rekabet avantajı sağlamada makine, sermaye ve coğrafik yapı gibi unsurlar etkili iken, yeni dönemde rekabet avantajının yolu yetenekli bireylere sahip olup onları elde tutabilmekten geçmektedir. Eski gerçeklik daha iyi yeteneğin birtakım farklar yaratacağına işaret ederken, yeni gerçeklik daha iyi yeteneklerin büyük farklar yaratacağına işaret etmektedir. Eski gerçeklikte işler kıt olarak görülürken, yeni gerçeklikte kıt olan yetenekli bireylerin sayısıdır. Eski gerçeklik bağlamında işgörelere işletmelerine sadıktır ve işleri güvence altındadır, yeni gerçeklikte ise bireyler işgücü piyasasında hareket halindedirler ve bağlılıkları kısa sürelidir. Eski gerçeklikte kendilerine önerilen standart ücret paketlerini kabul eden işgörelere, yeni gerçeklikte önerilen standart ücret paketlerinden fazlasını beklemektedirler.

Tablo 1.3 İş Yaşamında Değişen Gerçeklikler

<i>Eski Gerçeklik</i>	<i>Yeni Gerçeklik</i>
İnsanlar şirketlere gereksinim duyar.	Şirketler insanlara gereksinim duyar.
Makineler, sermaye ve coğrafik yapı rekabet avantajı sağlar.	Yetenekli bireyler rekabet avantajı sağlar.
Daha iyi yetenek birtakım farklar yaratır.	Daha iyi yetenek büyük farklar yaratır.
İşler kıttır.	Yetenekli bireylerin sayısı kıttır.
İşgörenler sadıktır ve işler güvence altındadır.	Bireyler hareket halindedir ve bağlılıkları kısa dönemlidir.
Bireyler önerilen standart ücret paketlerini kabul ederler.	Bireyler önerilen standart ücret paketlerinden fazlasına istem duyarlar.

Kaynak: Michaels vd., 2001: 6

1.4 İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Sürecinde Yetenek Yönetiminin Yeri

Günümüz işletmelerinde, işletmelerin sahip olduğu işgörenlerin bilgisi, deneyimi, zekası, becerileri ve yetenekleri rekabette avantaj sağlayan en önemli unsurlar arasında sayılmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminden önce 1980’li yıllara kadar olan dönemde daha çok işgörelere dönük teknik ve mekanik faaliyetlerin yürütüldüğü personel yönetimi söz konusuydu. Personel yönetimi kapsamında işletmelerde işgörenlerin işe alınması, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi gibi faaliyetler yürütülerek, temel işlevlerden sorumlu yöneticilerin üstlenmek zorunda kalacakları iş yükleri omuzlarından alınmıştır. Personel yönetimi işlev olarak kendi alanı içinde kalmış ve işletme stratejilerinin nasıl yönlendirileceği konularına dair kararların alınmasına neredeyse hiç katılmayarak sınırlı rolünün gereklerini yerine getirmiştir (Uyargil vd., 2008: 1-2). 1980’li yıllarda işletmelerin nitelikli işgörenlerini sahip oldukları en değerli kaynak olarak görmeye başlamasıyla birlikte, personel yönetimi yerini insan kaynakları yönetimine bırakmıştır (Düren, 2000: 98). İnsan kaynakları yönetimi insanların işgörenlerin nasıl yönetilmesi gerektiği konusunda yeni bir düşünce tarzı olarak dikkat çekmektedir ve örgütün stratejik amaçlarını gerçekleştirmek için insan kaynağını yönetme ve kontrol etme üzerinde yoğunlaşmaktadır. Aynı zamanda insan kaynakları yönetimi işgören gereksinimlerine ve onların işletmeye bağlılık duymalarının önemine ağırlık vermektedir (Bingöl, 2006: 5). Personel yönetimi daha çok sadece işgörelere dönük faaliyet göstermekte iken, insan kaynakları yönetiminin tüm yönetim kademeleri ve işgörenleri kapsadığı dikkat çekmektedir. Personel yönetimi daha çok işgörenlerle ilgili faaliyetlerde başarılı olarak işletmenin bu alandaki gereksinimini karşılamakla ilgilenirken, insan kaynakları yönetimi işletmenin rekabet edebilirliğine doğrudan katkıda bulunmak misyonunu üstlenmiştir (Uyargil vd., 2008: 4). Personel yönetiminde işgöreni bir maliyet kalemi gören

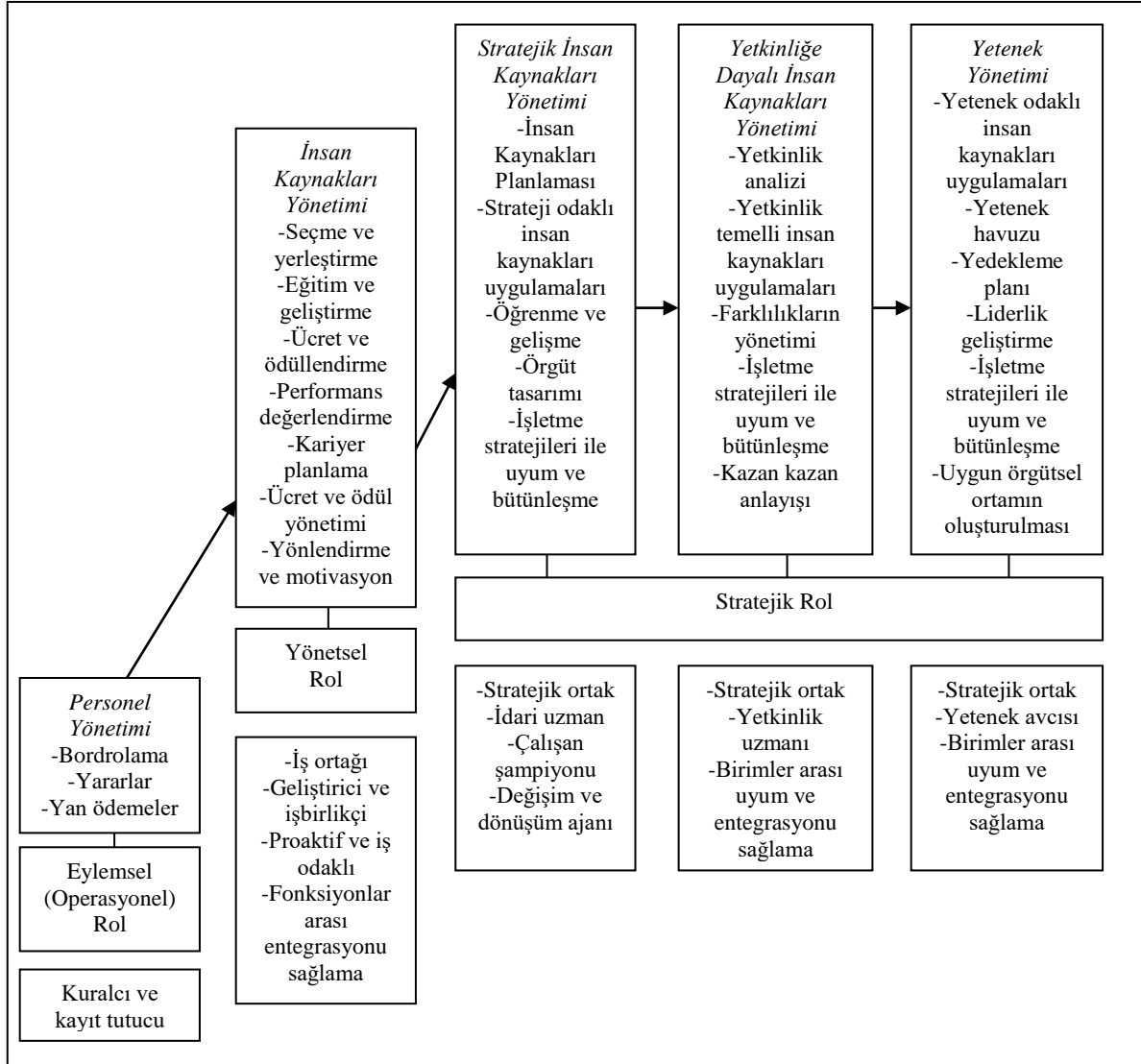
anlayış yerini insan kaynakları yönetiminde işgöreni bir üretim kaynağı ve katma değer yaratabilmenin önemli bir ögesi olarak gören stratejik bir anlayışa bırakmıştır (Atlı, 2012: 93).

İnsan kaynakları yönetiminin işletmelerin stratejileriyle bütünleşmeye başlamasıyla birlikte, işgücünün rekabetçi strateji kaynağı olarak kullanılmasının bir gereği olarak stratejik insan kaynakları yönetimi gündeme gelmiştir. İnsan kaynakları yönetimi alanı, stratejik insan kaynakları yönetimi aracılığıyla işletmelerin stratejik yönetim süreciyle bütünleşmeye çalışmıştır. İnsan kaynakları yönetimini personel yönetiminden ayıran en önemli fark insan kaynakları yönetiminin stratejik bakış açısına sahip olması, işletmenin en değerli varlığı olan işgörenlerin yönetimine stratejik, kapsamlı ve iç tutarlılığı olan bir boyut getirmesi iken; stratejik insan kaynakları yönetimini insan kaynakları yönetiminden ayıran en önemli fark ise, stratejik insan kaynakları yönetiminin daha stratejik olmasıdır (Bingöl, 2006: 9-10).

Stratejik insan kaynakları yönetimi ile yaklaşık olarak aynı dönemde tartışılmaya başlanan başka bir yaklaşım ise yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimidir. Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimine özellikle bireysel farklılıklar, liderlik araştırmaları ve çoklu zeka anlayışı gibi alanlarda yapılan araştırmalar sonucunda ulaşılan gelişmeler zemin hazırlamıştır (Mayatürk Akyol ve Budak, 2013: 156). İnsanların nitelikleri itibariyle birbirlerinden farklı olduklarını, sözkonusu farklılıkların işletme ortamında zenginlik ve yaratıcılığın kaynağı olduğunu savunan yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi yaklaşımı, işletmede içerisinde farklılıkları ortaya çıkararak daha barışçıl ve tatmin edici bir örgütsel ortam oluşturularak işgörenlerin etkili ve verimli olabilecekleri pozisyonlarda çalıştırılmasını mümkün kılan, bununla birlikte kazan-kazan mantığına uygun bir anlayışı temsil eder (Budak, 2008: 51).

İnsan kaynakları yönetiminin gelişim sürecinde özellikle son dönemde üzerinde durulmaya başlanan yeni kavram ise “yetenek” olmuştur. Bugünün rekabet koşullarında rakiplerin önüne geçebilmenin yolu işletmenin müşterilerine farklı ve benzersiz mal veya hizmetler sunmaktan geçtiği düşünüldüğünde, bunu sağlamanın en iyi yolunun ise nitelikli işgörenlerin sahip oldukları yeteneklerinin işletme süreçlerinin her kademesinde etkili ve doğru biçimde ele alınması gerektiği konusunda genel bir uzlaşma sözkonusudur. Bu bağlamda, son dönemde artık “insanların yönetimi”nden çok “yeteneklerin yönetimi” öne çıkmaya başlamıştır (Alayoğlu, 2010: 74-75). Geleneksel anlamda insan kaynakları ölçüm ve uygulamalarının işletme gereksinimlerini karşılayamaz duruma gelmesinin sonucu olarak yetenek yönetimi ortaya çıkmıştır (Atlı, 2012: 98-99). Yetenek yönetimi kavramı, personel yönetimi kavramı ve stratejik insan kaynakları yönetimi üzerine inşa edilen ve işletme yönetiminin işgörelere bakışında değişime işaret eden bir aşamadır (Li ve Devos, 2008: 16-

17). Bu kısımda ele alınan tüm değerlendirmeler de gözönüne alınarak, aşağıda yer alan Şekil 1.1'de insan kaynakları yönetimi alanında yaşanan gelişme ve dönüşümleri toplu biçimde görmek mümkündür.



Şekil 1.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi ve Değişen Rollerini

Kaynak: Alayoğlu, 2010: 75

1.5 Yetenek Yönetiminde İşletmedeki Farklı Kesimlerin Sorumlulukları ve İşletmede Yetenek Odaklı Bakış Açısının Benimsenmesi

Cheese vd.'ne (2008) göre insan kaynakları uygulamaları üzerine kurulu, fakat sadece insan kaynaklarının sorumluluğunda olmayan yetenek yönetimi yaklaşımının benimsenmesi işletmedeki tüm işgörenleri içine alır. Avrupa'da insan kaynaklarının geleceğini ele alan bir araştırmada (Economist Intelligence Unit, 2006: 3), araştırmaya dahil olan şirketlerin CEO'ları yetenek yönetiminin sadece işletmelerin insan kaynakları bölümlerine bırakılamayacak kadar önemli bir konu olduğuna dikkat çekmişlerdir (Collings vd., 2009: 6).

Yetenek yönetimi süreçleri tasarlanırken ve yetenek yönetimi uygulamaları gerçekleştirilirken işgörenlere yetenek odaklı bakış açısının benimsenmesinde işletme içerisinde başta tepe yönetiminin olmak üzere, insan kaynakları bölümünün ve ortak kademe yöneticilerin üzerine düşen birtakım sorumluluklar vardır (Al Ariss vd., 2014; Serim Bahadınlı, 2013; Dries ve Pepermans, 2012; Atlı, 2012; Demircioğlu, 2010; Çırpan ve Şen, 2009; Altınöz, 2009; Oehley, 2007; Ceylan, 2007).

Bir işletmenin tepe yöneticisi aslında yeteneği yöneten kişidir. General Electric'in eski CEO'su olan Jack Welch kendisini 'yüksek ücret paketine sahip bir insan kaynakları yöneticisi' olarak tanımlamıştır. Bir işletmede tepe yönetimi işletmenin stratejilerini eylemlere dönüştürecek işgörenlerini tek tek kazanma sorumluluğunu üstünde taşır (Atlı, 2012: 115). Eski bakış açısına göre insanların yönetilmesinden sorumlu olarak insan kaynakları görülürken, yeni bakış açısına göre CEO'dan başlayarak bütün yöneticilerin kendi yetenek havuzlarının güçlendirilmesinden sorumlu olduğu dile getirilmektedir (Michaels, 2001: 16). Peters (2006: 12) başarılı liderleri 'yetenek fanatikleri' olarak adlandırmakta ve başarılı liderlerin yetenekli işgörenlere sahip olma konusunda ilgili işgörenlerin kendilerini geliştirip yaratıcı yönlerini ortaya koyabilecekleri işletme ortamını sağlamakla görevli olduklarını dile getirmektedir. Peters'a (2006: 12-13) göre yetenek fanatiği liderlerin işgörenleri her zaman ön planda tutma, zamanlarının önemli bir bölümünü yetenekli işgörenlerin nasıl yönlendirileceği konusuna ayırma, her zaman en iyi için çalışma, işgörenlerin beklentilerine kulak verme, aldığı eleştirileri dikkate alma, işgörenlerin hak ettiği farklılaştırılmış ücretleri verme gibi sorumlulukları vardır.

Son yıllarda yetenek yönetimi, çoğu işletmenin insan kaynakları bölümlerinin temel başarı faktörleri içerisinde yer almaya başlamıştır. İşletmelerin insan kaynakları bölümlerinin başarılı olmasında en önemli sorumluluk, yetenekli işgörenlerin işletmeye çekilmesi ve onlardan etkin bir şekilde yararlanılmasını sağlayan yetenek yönetimi anlayışının benimsenmesidir (Pepe, 2007: 208). İnsan kaynakları bölümü 'yetenek yöneticisi' rolüyle yetenek yönetimi sistemini tanımlayan, altyapısını hazırlayan, yöneten, sistemin sürekli geliştirilmesini üstlenen, taraflar arası koordinasyonu sağlama görevini üstlenen yeteneğe ve üstün performansa dayanan sürdürülebilir bir örgüt kültürünün oluşturup denetleyenidir. Bu bağlamda yeteneğe bakış açısının değiştirilmesi, yeteneklerin işletmeye çekilmesi, doğru yeteneklerin seçilmesi ve işletmeye uyumlu hale getirilmesi, yeteneklerin geliştirilmesi ve elde tutulması insan kaynakları bölümünün inisiyatifinde gerçekleştirilir (Atlı, 2012: 117-118). Nitelikli adayların cezbedilerek işletmeye çekilmesi konusunda insan kaynakları bölümünün önemli sorumlulukları vardır. Söz konusu yetenekli bireylerin işletmeye

kazandırılması insan kaynakları bölümünün performansından etkilenecektir. Yetenekli bireyleri işletmeye çekebilme konusunda gerçekleştirilebilecek insan kaynakları bölümü faaliyetleri Hiltrop'a (1999: 422-425) göre şöyle sayılabilir:

- Yetenekli işgören ihtiyacının ortaya çıkmasını beklemeden, önceden hazırlıklı olacak biçimde her an başvurulacak bir yetenek havuzu oluşturulmalıdır.

- İşgören bulma ve seçme süreçlerinde işletmelerin beklentileri kadar işgören adaylarının beklentileri ve memnuniyetleri de gözönünde tutulmalıdır.

- İşletmelerin işe alma süreçlerini oluşturan adımlar mümkün olduğunca birbirinden kopuk olmamalı ve bu adımların üzerinde uzmanlaşılmalıdır.

Yetenek yönetimi süreçlerinin başarılı şekilde yerine getirilebilmesinde sorumluluk taşıyan bir kesim de orta kademe yöneticilerdir. Yetenek yönetimi stratejisinin başarısı işletme içinde iyi şekilde sürdürülmesine bağlıdır. Yetenek yönetiminde üstlendikleri rolleri ile orta kademe yöneticiler astlarının işletmede kalma kararı vermeleri üzerinde de son derece etkili olmaktadır (Oehley, 2007: 23). Orta kademe yöneticiler yetenek yönetiminin sahada başarılı şekilde uygulanmasında çok kritik rol üstlenmektedirler. Başka bir anlatımla, potansiyelli işgörenleri yetiştirip geliştirecek olanlar ne tepe yönetim ne de insan kaynakları bölümüdür. Potansiyelli işgörenleri yetiştirecek olanlar orta kademe yöneticileridir. Böyle bir sorumlulukları olmakla birlikte, bazı yöneticilerin bu rollerini yerine getirmeme yönünde direnç sergiledikleri de görülebilmektedir. Bu konuda etkili olan gerekçelerden birisi potansiyelli adayların yetiştirilmesinin yük olarak görülmesi ve zaman harcamayı gerektirmesidir. Yöneticilerin ikinci gerekçesi ise yetiştirdikleri potansiyelli adayların zamanla kendi yerlerini alabileceği endişesidir. Bu direncin önüne geçmek için tepe yönetiminin kararlılığı ve açık iletişimle bölüm yöneticilerinin kaygılarının önüne geçmesi önem taşımaktadır (Çırpan ve Şen, 2009: 115-116). Orta kademe yöneticiler tepe yönetimi ve alt kademeler arasında üstlendiği köprü vasıfesiyle yetenek yönetiminin işgörenlerce benimsenmesinde yönetimi temsil eder (Atlı, 2012: 121). Hat yöneticileri olarak da anılan, orta kademe yöneticiler bir taraftan bireysel yıldız işgörenlerin gelişmeleri için katkı sağlarken, diğer taraftan üst düzey yöneticilere ve insan kaynakları yetkililerine işletme için dengeli bir liderlik geliştirme sisteminin oluşturulması ve işleyişinin sağlanmasına yardımcı olmak durumundadırlar (Cohn vd., 2005: 61). Kilit önemde olan orta kademe yöneticilerin sahip oldukları 'yetenek yönetimi yetkinlikleri' (Oehley, 2007: 16) yetenekli işgörenlerin cezbedilmesi, işletmeye alınması, eğitilip geliştirilmesi ve elde tutulması açısından çok değerli görülmektedir.

Çalışmanın ilerleyen kısımlarında yetenekli işgörenlerle ilgili olarak daha ayrıntılı ele alınmakla birlikte kısaca yetkinlik “bireylerin işleri için bugün ve gelecekte gereksinim duyacakları bilgi, beceri ve değerlerdir” (Ulrich ve Ulrich, 2011: 523) şeklinde tanımlanabilir. Bu bağlamda, Oehley (2007) yöneticilerin yetenek yönetimi sürecinde üstlendikleri önemli rollerle bağlantılı olarak alanyazına dayandırarak orta kademe yöneticilerde olması gereken yetenek yönetimi yetkinliklerini ortaya koymuştur. Yetenek yönetimi yetkinlikleri “özellikle hat yöneticiler de denilen orta kademe yöneticilerin işletme için arzu edilen özellikli iş sonuçlarına ulaşmak için yetenekli işgörenleri cezbetmek, seçmek, işletmeye tutkun hale getirmek, geliştirmek ve elde tutmak için gereksinim duyulan davranış desenlerinin bütünüdür” biçiminde ele alınabilir (Oehley, 2007: 16). Yöneticilerin yetenekli işgörenleri yönetirken sahip olmaları beklenen yetkinlikler; ‘yetenek yönetimi zihniyeti sergileme’, ‘yeteneği cezbetme ve işe alma’, ‘yetenekli işgörenleri belirleme ve farklılaştırma’, ‘yetenekli işgörenleri geliştirme’, ‘olumlu ilişkiler kurma ve geliştirme’, ‘anlamli ve iddialı iş sağlama’, ‘adil davranma ve ödüllendirme’, ‘iş-yaşam dengesini yönetme’ olmak üzere ele alınmaktadır (Oehley, 2007: 61). Söz konusu yetenek yönetimi yetkinliklerinin ne anlam ifade ettiği Tablo 1.4’de ele alınmıştır.

Tablo 1.4 Yöneticilerin Yetenek Yönetimi Yetkinliklerinin Boyutları ve Tanımları

<i>Yetenek Yönetimi Zihniyeti Sergileme</i>
İşletmenin diğer işletmelerden daha iyi performans ortaya koymasını sağlayacak biçimde işletmenin bütün düzeylerinde daha iyi yeteneklere sahip olma konusunda ısrarlı ve sürekli bir inanç sergileme. İşletmede bu görüşünü düzenli olarak vurgulama.
<i>Yeteneği Cezbetme ve İşe Alma</i>
İşinin ehli ve işine kendini adanmış işgörenleri işletmeye cezbetme ve işe alma. İşgörenlerin doğru teknik uzmanlıklara ve başarı oryantasyonu ve motivasyonuna sahip olmasını sağlama.
<i>Yetenekli İşgörenleri Belirleme ve Farklılaştırma</i>
İşgörenleri değerlendirmede uygun yönetsel kararları almak ve uygun eylemleri gerçekleştirmek amacıyla, değişik düzeylerdeki işgörenleri performans düzeylerine göre belirleme ve farklılaştırma.
<i>Yetenekli İşgörenleri Geliştirme</i>
İşgörenlerin gelişim gereksinimlerini doğru şekilde değerlendirme, bütün işgörenlerin potansiyellerini tam olarak geliştirmeleri için fırsatlar ve olanaklar sağlama.
<i>Olumlu İlişkiler Kurma ve Sürdürme</i>
Kişilerarası farkındalığın önemini anlama ve işgörenlerle iyi ilişkiler kurma ve sürdürme konusunda kabiliyete sahip olma.
<i>Anlamli ve İddialı İş Sağlama</i>
Astlara işletmenin stratejik yönelimi ve astın bağlı bulunduğu bölümün stratejik yönelimi için bireysel katkı sunma olanağı tanıma. İşgörelere onların işletmeye tutkunluklarını sağlamak için mücadele gerektiren iddialı

aktif iş fırsatları yaratma.
<i>Adil Davranma ve Ödüllendirme</i>
İşgörenlerin gösterdikleri başarının farkında olma ve buna uygun şekilde işgörelere ödüllendirme ve tanınma sağlama.
<i>İş Yaşam Dengesini Yönetme</i>
İşgörenlerin kişisel ve aile yaşamları üzerinde olumsuz etki bırakabilecek iş faktörlerini kontrol etme.

Kaynak: Oehley, 2007: 61

Etkin bir yetenek yönetimi sisteminde önemli bir adım yetenek bakış açısının benimsenmesidir. Yetenek bakış açısının benimsenmesi, işletme amaçlarını gerçekleştirmede ve rekabette avantaj yaratmada yetenekli işgörenlerin kritik bir unsur ve gereklilik olduğuna duyulan güçlü inanç ve bunu işletmenin en önemli önceliklerinden biri haline getirmek anlamını taşımaktadır (Ceylan, 2007: 59). Yetenek zihniyetine sahip olma yetenek yönetiminin başlangıç noktasıdır denilebilir. Bir yönetici yeteneğin kendi sorumluluğunda olduğuna inanırsa, yönetici açısından diğer aşamaların gerçekleştirilmesi mantıklı ve doğal görülecektir. Yetenek zihniyeti taşıma bütün düzeylerde daha iyi yeteneklere sahip olarak, rakiplerden daha iyi nasıl performans gösterilebileceğine dair yerleşmiş bir inançtır. Bu inanç daha iyi yeteneğin rekabet avantajının kritik kaynağı olduğuna işaret eder. Daha iyi yetenek diğer performanslar için kaldıraç görevi görmektedir. Başka bir anlatımla, yetenek zihniyeti diğer yetenek yönetimi süreçlerinin inşa edilerek aktifleştirilmesinde kolaylaştırıcı bir rol üstlenmektedir. Yetenek zihniyetine sahip olan yöneticiler yetenek yönetimini işlerinin büyük ve önemli bir parçası haline getirirler. Bu yöneticiler yetenek yönetimine dair işleri devretmezler, zamanlarının ve enerjilerinin büyük kısmını yetenek havuzlarını güçlendirmeye ve işletmedeki diğer yöneticilerin yetenek havuzlarını güçlendirmelerine yardım etmeye ayırırlar. Sonuç olarak yetenek zihniyeti taşıyan yöneticiler, yetenek havuzlarını güçlendirmenin gerekliliği ve gerekli adımların atılması konusunda tutkulu ve şevklidirler (Michaels vd., 2001: 22).

Yukarıda da kısaca özetlendiği üzere yetenek bakış açısının benimsenmesi sürecinde işletmedeki tepe yöneticilerinden birinci düzey yöneticilere kadar herkes yeteneğin ve yetenekli işgörenin işletmenin başarısına katkı sağladığının bilincinde olmalı ve bu bilinçle hareket etmelidir. Yeteneğe ve yetenekli işgörelere bu şekilde bir yaklaşım yetenek yönetimi sisteminin kurulması sürecinde kritik bir aşamaya işaret eder.

1.6 İşletmelerde Yetenek Yönetimi Süreci ve Uygulamaları

Farklı işletmelerde yetenek yönetimi sistemlerinin değişik biçimlerde tasarlandığı bilinmekle birlikte, genel hatlarıyla yetenek yönetimi sisteminin tasarlanmasında işletmenin yetenek bakış açısını benimsemiş olmasının, yetenek yönetimi sisteminin kapsamının belirlenmesi ve yetenek yönetimi stratejisi ile işletmenin genel stratejisinin uyumunun sağlanmasının önem taşıdığı bir gerçektir.

1.6.1 Yetenek Yönetiminin Kapsamının Belirlenmesi

İşletmeler için yetenek yönetimi sistemi yapılandırılırken önem verilmesi gerekli temel konulardan birisi hangi işgörenlerin sisteme dahil edileceğidir. Bu aşamada işletmeler genellikle benimsedikleri işletme politikalarına göre hareket etmektedirler. Bazı işletmelerin tüm işgörenleri yetenek yönetimi sistemine dahil ettiği gözlenirken, bazı işletmelerin sadece yönetici pozisyonları ve belli başlı birkaç kritik pozisyon için yetenek yönetimi sistemini oluşturdukları bilinmektedir. Rothwell ve Kazanas'a (2003: 30) göre yetenek yönetimi sisteminin kapsamını içerisinde işletmenin büyüklüğü, teknoloji gereklilikleri, işgücü devir oranı, yeni iş fırsatları, işletmenin bağlı olduğu sektör gibi unsurların yer aldığı iç ve dış faktörler etkileyebilmektedir.

Yetenek yönetiminin kapsamının tespiti bir ayrıma göre üç farklı açıdan ele alınabilir. Söz konusu bakış açıları Berger ve Berger'e göre (2004: 187-188) şöyle özetlenebilir;

- *Rol Bazlı Program*: Bu yaklaşımda zor ya da işin başarısında kritik etkiye sahip olan belirli kilit pozisyonlara yönelinmektedir. Yöneltilen pozisyonları kapsayan kilit pozisyonlara odaklanılması ya da kritik uzmanlıkları içine alan kritik pozisyonlara odaklanılması şeklinde iki farklı şekilde uygulanabilmektedir. Yöneltilen pozisyonları kapsayan kilit pozisyonlara odaklanmada her yöneticinin yedek ya da yedeklerinin belirlenerek ilgili yöneticinin başka pozisyona geçmesi ya da işletmeden ayrılması halinde yerine geçecek kişilerin hazır tutulması temel amaçtır. Kritik uzmanlıkları içine alan kritik pozisyonlara odaklanmada, ilgili pozisyonlardaki kişilerin yedekleri belirlenir ve bu belirlenen yedekler ilgili pozisyonun yetkinlik düzeylerine ulaşabilmeleri için yetiştirilir. Bu sayede pozisyondaki kritik olarak değerlendirilen kişinin ayrılması ya da yer değiştirmesi durumunda işletme kendini hazırlamış olur.

- *Havuz Bazlı Program*: Bu yaklaşımda işletme içindeki farklı düzeylerdeki yüksek potansiyele sahip kişiler farklı havuzlarda birleştirilerek gereksinim duyulan pozisyonun niteliklerine göre en uygun kişilerin ilgili havuzdan seçimine dayalı bir sistem

oluşturulmasına çalışılır. Bu yaklaşımda yetenek havuzundaki, liderlik pozisyonlarına geçebilecek kişilere odaklanıldığı göze çarpmaktadır.

- *Bireysel Bazlı Program*: Geleceği olan, ilerleme potansiyeli yüksek yetenekli kişilere odaklı bir yaklaşımdır.

Cappelli ve Keller (2014) yetenek yönetiminin kapsamını oluştururken ve sınırlarını çizerken iki konu etrafında tartışmaların sürdüğünü ifade etmişlerdir. Bunlardan ilki yetenek yönetiminin *kapsayıcı (inclusive) bir yaklaşımla* mı, yoksa *ayrıcalıklı (exclusive) bir yaklaşımla* mı ele alınacağı konusudur. İkinci tartışma konusu ise, ayrıcalıklı yaklaşım benimsendiğinde işgücünü farklılaştırma çabalarının bireylerden mi, yoksa işlerden mi başlanarak gerçekleştirileceğidir (Cappelli ve Keller, 2014: 307). Söz konusu soruların cevaplarını bulması işletmelerde uygulanması düşünülen yetenek yönetiminin kapsamının belirlenmesinde büyük önem arz etmektedir.

Yetenek yönetiminde kapsayıcı yaklaşıma göre, bütün işgörenler yetenek sergileme potansiyeline sahiplerdir ve her birine eşit yatırım yapılmalıdır. Diğer yandan ayrıcalıklı yaklaşımda ise bireyler örgüte sağladıkları katma değere göre ya da pozisyonlarının stratejik önemine göre farklılaştırılmalıdır. Sonuçta, ayrıcalıklı yaklaşımda bireylere yapılan yatırımlar da farklılaştırılmış olacaktır (Gallardo-Gallardo vd., 2013; Dries, 2013 Iles vd., 2010). Collings ve Mellahi (2009) ayrıcalıklı yaklaşımın sağladığı maliyet etkililiği ve verimlilik dolayısıyla işletmelerde daha yaygın olarak kullanıldığını belirtmişlerdir. Becker ve Huselid'e (2006) göre insan kaynakları alanyazınında standart ve kapsayıcı insan kaynakları uygulamalarından, ayrıcalıklı ve farklılaştırılmış insan kaynakları uygulamalarına doğru genel bir yönelim söz konusudur.

Yetenek yönetiminde kapsayıcı yaklaşımda, yetenek yönetimi uygulaması tüm işgörenleri içerecek şekilde gerçekleştirilir. Bu yaklaşıma göre, örgütün bütün işgörenleri örgüt için katma değer yaratabilecek potansiyel güce sahip olarak görülmektedir. Bunun tersine ayrıcalıklı yaklaşımda ise, ya işgörenlerin ya da yapılan işlerin belli bir kesimi diğerlerinden farklı değerler yaratmaktadır (Gallardo-Gallardo vd., 2013: 295). Ceylan'a (2007: 59) göre uygun olan yaklaşım tüm işgörenlerin sisteme dahil edilerek potansiyellerinin belirlenmesidir. Bu şekilde bir yaklaşım işletmenin tüm işgörenlerinin değerlendirilerek, sahip olduğu değerlerin ve yüksek potansiyellilerin farkında olunmasını sağlayacaktır. Bu iki yaklaşımın ilgili olduğu nokta kıt olan kaynakların yatırımıyla ilgilidir. Örgütlerin yetenek yönetimi uygulamasına giderken tüm işgörenlerini geliştirmeye mi yönelmesi gerektiği, yoksa belirli bireyleri ya da işleri farklılaştırarak mı yetenek yönetimi uygulayacağı yetenek yönetiminin kapsamının belirlenmesinde önemli bir karardır (Cappelli ve Keller, 2014: 307).

Kapsayıcı yaklaşım muhtemelen 1960 ve 1970'lerde emeklilik politikaları ve sağlık yardımları gibi alanlarda işgörenlere eşit davranmayı gerektiren işyeri düzenlemeleri neticesinde, buna cevap olarak geliştirilmiştir. Ayrıcalıklı yaklaşım ise uzun bir geçmişe sahiptir. Bu yaklaşım askeri alandaki hiyerarşik düzenleme uygulamalarından esinlenerek uygulama alanı bulmuştur (Cappelli ve Keller, 2014: 307). Ayrıcalıklı yaklaşımlar işgücü farklılaştırmaya ilginin artmasının bir yansıması olarak, yetenek yönetimi akademik alanyazınında baskın hale gelmiştir (Huselid ve Becker, 2011; Collings ve Mellahi, 2009; Lepak ve Shaw, 2008). İşgücünün farklılaştırılması ya da bölümlendirilmesi kavramı stratejik insan kaynakları yönetimi alanyazınında kilit bir kuramsal gelişmedir ve örgütlerin en fazla getiriye umdukları işgörenlere ya da işlere kıt kaynaklarını yatırmalarını önerir (Cappelli ve Keller, 2014: 308). Ayrıcalıklı yaklaşım strateji alanyazınındaki kaynak optimizasyonu kuramları ile bağlantılıdır (Majumdar, 1998).

1.6.1.1 Ayrıcalıklı Yaklaşımında İşgücü Farklılaştırmanın Bireylerle Başlaması ve İşlerle Başlaması

İşgücü farklılaştırması stratejik başarı elde etmek için fazlasıyla getiri sağlayacağı beklentisiyle, özellikli işler ya da işleri yapan özellikli bireyler için yapılan farklı düzeydeki yatırımları ifade eder. Hatta bölümlendirme ya da farklılaştırmanın “*yetenek yönetiminin temeli*” olduğu da vurgulanmaktadır (Ledford ve Kochanski, 2004: 217). Gerçekten, işgücünün farklılaştırılmasının genel itibarıyla yetenek yönetimini insan kaynakları yönetiminden ayıran temel bir ilke olduğunun alanyazınında tartışıldığı görülmektedir (Collings ve Mellahi, 2009; Chuai vd., 2008; Boudreau ve Ramstad, 2005). Öyle ki, örneğin insan kaynakları yönetimi işletmedeki tüm işgörenleri kapsamına alıp yönetmeyi içerirken, yetenek yönetimi bu işgörenlerden yüksek değere sahip ve benzersiz olanları (örneğin yüksek potansiyellileri) yönetmeye odaklanmaktadır (Chuai vd., 2008). İşgücünün farklılaştırılması uygulaması, işletmenin bütün işgörenlere eşit şekilde yatırım yaparken, gereksiz şekilde yüksek maliyetlere katlanıldığı görüşünü temel almaktadır (Lepak ve Snell, 1999; Becker ve Huselid, 1998; Williamson, 1981). *Kaynak tabanlı görüş* (the resource-based view) özellikle değerli, benzersiz ve taklit edilmesi zor kaynakların, işletmelerin uzun dönemli yüksek performans sergilemelerinde ve rekabet avantajı sağlamalarında etkili olduğuna işaret etmektedir (Barney, 1991). Bu nedenle *işlem maliyeti ekonomisi modelini* inşa eden Williamson'a (1981) dayanarak, Lepak ve Snell (1999) işletmelerin sınırlı kaynaklarının değerli ve benzersiz yeteneğe sahip (örneğin yüksek potansiyelli) işgörenlerin cezbedilmesi, seçilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulmasına yatırılmasının; yüksek düzeyde verimlilik ve

bunun sonucunda sözkonusu işgörenlerden, ilgili yeteneklerden yoksun olanlara oranla çok daha yüksek getiriler elde edilebileceğini savunmuşlardır (Collings ve Mellahi, 2009). Ayrıca, sözü edilen yüksek potansiyelli bireyler işletmenin en değerli stratejik pozisyonlarının doldurulmasında kilit rol üstleneceklerdir (Becker ve Huselid, 2006; Becker ve Huselid, 1998). İşletmelerdeki farklılaştırma eğilimlerine ek olarak, başka bir eğilim de işgörenlerin ayırt edici yetkinliklerini ve gereksinimlerini temel alan daha bireysel muamele ve tanınmanın ön plana çıkmasıdır (Lawler ve Finegold, 2000). Böylesi bir durum hem işgörenler, hem de örgütler için işgücünün farklılaştırılmasının desteklenmesine olanak sağlamaktadır.

İşgücü farklılaştırılması konusundaki çalışmalar genellikle elde tutma, verimlilik ve karlılık gibi çıktılar üzerindeki olumlu etkileri vurgulamaktadır (Combs vd., 2006; Huselid ve Becker, 2011; Lepak vd., 2003; Becker vd., 1997). Bununla birlikte bu çalışmalar performansın çok boyutlu olduğu gerçeğiyle birlikte kişisel iyi olma hali gibi insancıl hedefleri de gözardı etme eğilimindedirler. (Thunnissen vd., 2013). İşgörenler üzerinde işgücü farklılaştırmanın etkisi pek çalışılmamıştır (Huselid ve Becker, 2011). Björkman vd.'ne (2013) ve Marescaux vd.'ne (2013) göre yetenek yönetimi (özellikle işgücünün farklılaştırılması) işgörenler üzerinde etkilidir ve bu etki işgörenleri özellikle, örneğin yüksek potansiyelli grup (high potential) ve yüksek potansiyelli olmayan (non-high potential) gruplar şeklinde farklılaştırabilir.

Yetenek yönetiminin kapsamı belirlenirken ayrıcalıklı yaklaşım tercih edildiğinde, bunu ikinci bir tartışma takip eder. İşgücü farklılaştırmayı esas alan bu yaklaşıma göre, farklılaştırmada bireylere mi, yoksa işlere mi odaklanılacaktır (Cappelli ve Keller, 2014: 308).

Bireysel farklılaştırma bakış açısı köklerini işletmelerin *kaynak tabanlı görüşünde* bulur. Lepak ve Snell'e (1999: 35) göre kaynak tabanlı görüş ekseninde "insan sermayesinin değerinin doğal olarak potansiyelinin, işletmenin rekabet avantajına ya da temel yetkinliğine sağlayacağı katkıya bağlı" olduğunu savunmaktadır. Lepak ve Snell'e (1999) göre insan kaynakları yönetimi alanyazınında baskın olan *kaynak tabanlı görüş, işlem maliyeti ekonomisi (transaction cost economics)* ve *insan sermayesi kuramı (human capital theory)* bağlamında işgörenlerin farklılaştırılmasına yapılan yatırımların, daha yüksek değer ve daha yüksek benzersiz insan sermayesi sağlayarak nasıl rekabet avantajı elde edilebileceğini göstermiştir. Bazı araştırmacılar bu çalışmanın kapsamını genişleterek, işletmenin özellikli (spesific) becerileri ile rekabet avantajı arasındaki ilişki üzerinde hareketlilik kısıtlamalarının nasıl önemli sınırlayıcı koşullar oluşturduğunu göstermek için umut verici çaba sergilemişlerdir. (Campbell vd., 2012).

Yüksek performanslı işgörenlerin işletme performansına diğer işgörenler ile oranlanamayacak şekilde yüksek düzeyde katkısı vardır. Bilgi işçilerinin verimliliği üzerine yapılan bir araştırma yüksek performanslı işgörenlerin ortalama performans gösteren işgörelere oranla birçok kez daha değerli olduğunu göstermiştir (Felin ve Hesterly, 2007: 211–212). Birçok uygulamacı yetenek yönetiminde ABC şeklindeki sınıflandırmayı takip etmiştir. Bu sınıflandırmada bazı işgörenler gerçekten iyi performans gösterenler (A grubu işgörenler) iken, bazı işgörenler ise gerçekten kötü performans gösterenlerdir (C grubu işgörenler). Bunların dışında kalan çok sayıdaki işgören ise ortalama bir kategoride toplanmıştır (B grubu işgörenler). Bu sınıflandırmaya dayalı görüş; A grubu işgörenlerin işe alınması ve elde tutulmasını, C grubu işgörenlerden ise kurtulunmasını üstü kapalı ifade etmiştir (Axelrod vd., 2002; Michaels vd., 2001).

Hunter vd. (1990) işlerin çeşitliliği karşısında yüksek performanslı işgörenler ile düşük performanslı işgörenleri karşılaştırdığında çıktıda anlamlı farklılık saptamıştır, ancak aradaki fark büyük ölçüde işin karmaşıklığına göre değişmektedir. Daha geriye gidildiğinde Jacobs (1981) bireysel performans, işler ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi modellemek için *durumsallık kuramını (contingency theory)* kullanarak bazı örnek bireysel performansların bazı işlerde, örgütün toplam performansında önemli ölçüde ek bir artışın nasıl sağlandığını göstermiştir. Son dönemde karşılaşılan bu tartışmalar farklılaştırma için işlerden başlanmasını destekler niteliktedir. Bu bakış açısından değerlendirildiğinde, örgütsel performans için bazı işler, diğer işlere göre daha kritik öneme sahiptir. İşletmeler daha fazla kaynağı bu kritik işlere aktardığında, işletme performansını etkilemek için bireysel performans en yüksek potansiyele sahip olacaktır (Boudreau ve Ramstad 2007; Huselid vd., 2005). Elbette farklılaştırmada önceliği işlere verecek şekilde odaklanmak bireysel farklılıkları yok saymaz. Bu sadece işe öncelik verir, bireysel farklılıkların göreceli değeri işin niteliğine bağlı olacaktır (Gallardo-Gallardo vd., 2013; Humphrey vd., 2009). Humphrey vd. (2009) bazı rollerin takım performansı için diğer rollerden daha önemli olduğunu saptamışlardır. Buna dayalı olarak kadrolama kararlarında farklı rollerin stratejik önemi hesaba katılarak bireysel niteliklerin göz önüne alınması gerekmektedir.

İş farklılaştırma bakış açısı aynı zamanda yetenek yönetiminin tarihsel görüşü ile de tutarlıdır. Tarihsel görüş içinde kilit işler yönetim pozisyonlarıydı. Bu kilit işleri başarmak için potansiyeli olan bireyler merkezi görevde bulunmaktaydı ve bu işlerin başarılmasında ilgili kilit işlerdeki bireylerin geliştirilmesi çalışmaları işletmelerin en önemli giderlerini oluşturmaktaydı. Bu durum birçok uygulamacının bakış açısını da yansıtmaktadır. Kimlerin az sayıdaki kilit rollere yerleştirileceğine odaklanıldığında, tipik olarak üst yönetim ve

yönetim pozisyonları ile kilit teknik pozisyonlar öne çıkmaktadır (Cappelli ve Keller, 2014: 309).

1.6.2 Yetenek Yönetimi Stratejilerinin Belirlenmesi ve İşletme Stratejisi ile Uyumlu Hale Getirilmesi

Hızla değişen dünyada uzun dönemli stratejilere sahip işletmeler ayakta kalabilmekteyken, diğerleri rekabete dayanamamaktadır. Strateji, “rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu” şeklinde tanımlanabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 33). Başka bir anlatımla strateji işletmelerin belirlediği hedeflere ulaşması için izleyeceği yola denmektedir. Strateji kavramı, önceleri askeri anlamdaki savaşlar için kullanılırken, daha sonra işletmeler tarafından rekabet koşullarında üstünlük elde edebilmek ve farklılık yaratabilmek için izlenen yol olarak değerlendirilmiştir (Ülgen ve Mirze, 2004: 33; Güçlü, 2003: 68).

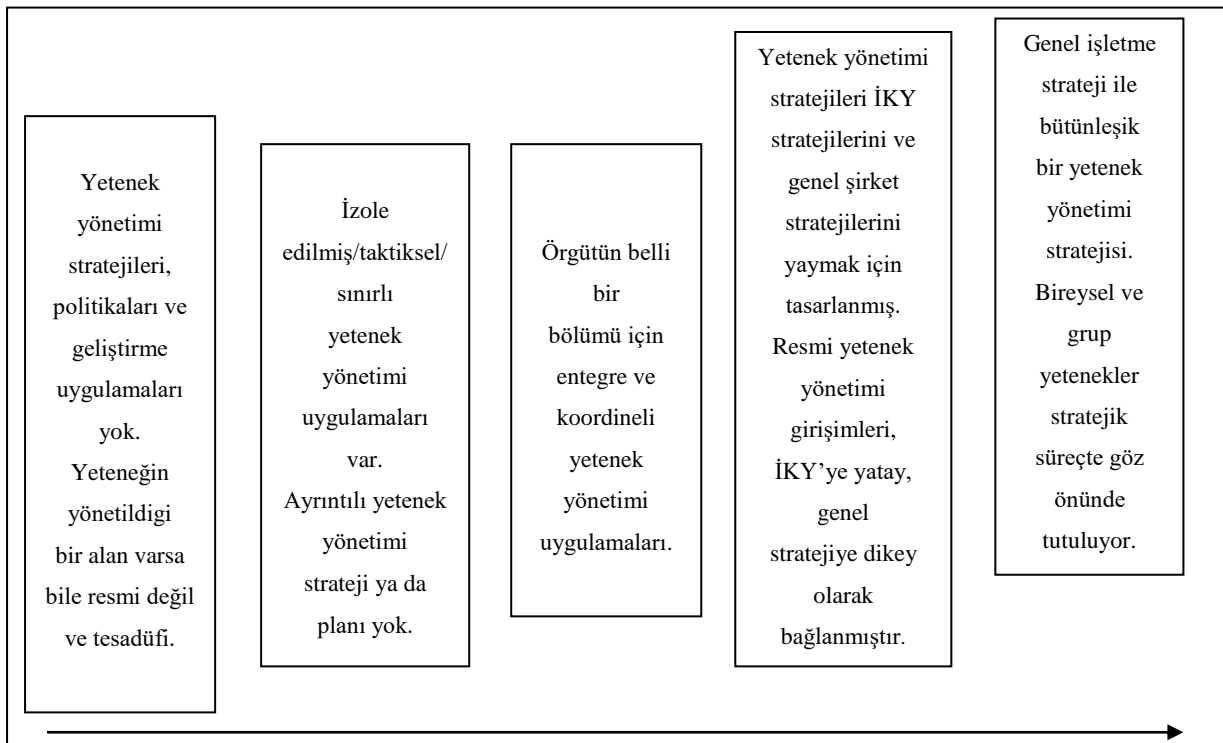
Yetenek yönetimi stratejisi bir örgütün bugün için, gelecekte rekabette mükemmeliğe ulaşmada katkı sağlayacağına inandığı en iyi bireylere yapılacak yatırım tiplerini belirgin hale getirir. Bir yetenek yönetimi stratejisi işgücünü insan kaynağı varlıklarının her bir bireyin örgütün başarısı için bugünkü ve gelecekteki potansiyel katkısının değerlendirilmesine dayalı olarak farklılaştırılmış bir portföy olarak görür. İşletmenin yetenek yönetimi inancına göre farklı bireylere farklı şekillerde yatırım yapılabilecektir (Berger ve Berger, 2011: 4). Berger ve Berger’e (2011: 12) göre, yetenek yönetimi stratejisi süper koruyucu bireyleri yetiştirip geliştirmeyi, kilit pozisyonlardaki koruyucu bireyleri elde tutmayı ve eğitim, ödüllendirme, işlere atama ve geliştirmeyi uygun biçimde tahsis etmeyi içermelidir.

Yetenek yönetimi birçok kuruluş için stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir (Ashton ve Morton, 2005). Cheese vd.’ne (2008) göre, çoğu işletme başarı sağlamada yeteneğin önemli bir rol oynadığının farkına varmakla birlikte, stratejik olarak yeteneği az sayıda örgüt yönetmektedir. Alanyazın incelendiğinde yetenek yönetimi ile strateji ilişkisine dikkat çekilen oldukça çok sayıda çalışma vardır (Collings ve Mellahi, 2009; Boudreau ve Ramstad, 2007; Lewis ve Heckman, 2006; Lockwood, 2006; Ashton ve Morton, 2005).

Yetenek yönetimi uygulaması başlangıçta mevcut örgütsel gereksinimleri karşılamak için gerekli beceri ve yeteneklere sahip bireyleri işe alma ve geliştirme sürecini iyileştirmek için geliştirilmiştir. Yıllar geçtikçe yetenek yönetimi, insan kaynakları alanının genişleyen sorumlulukları ve gelişmesiyle birlikte örgütün hedefleri ve stratejileri ile birleşmiştir. Yetenek yönetimi artık idari bir süreç olmaktan uzaklaşarak stratejik odak noktası haline

gelmiş ve örgütsel çıktılarını sürükleyicisi olarak devamlı bir örgütsel uygulamaya dönüşmüştür (Oehley, 2007: 11).

Aslında resmi olarak adı yetenek yönetimi olarak konulmasa da birçok işletme de belli ölçüde de olsa yetenek yönetimi süreç ve uygulamalarını görmek mümkündür. CIPD'nin (2006: 6) yaptığı bir araştırma bu durumu göz önüne sermiştir. Bu araştırma bağlamında işletmelerin yetenek yönetimine ilişkin uygulama düzeylerinin farklılıklar gösterdiği Şekil 1.2'de ortaya konulmuştur.



Şekil 1.2 Yetenek Yönetimi Stratejisinin Uygulama Düzeyleri

Kaynak: CIPD, 2006: 6

Bingham (2008: 82-83) bir örgütün yeteneği stratejik biçimde yönetmeye ve yetenekten yararlanmaya başlaması için dört adım önermektedir:

- Öğrenen bir marka yaratma ve işletme içinde öğrenme kültürü oluşturma.
- Tüm istihdam döngüsü boyunca örgütsel yetenek yönetmek için öğrenme işlevini kullanma.
- Beceri eksikliğini gidermek için eylemde bulunma.
- Stratejik ortak olma.

Bingham'a (2008: 80-83) göre işletmeye katılan ve işletmede kalan işgörelere uygun bir öğrenme kültürü sağlanmalıdır. İşgörelere işletmenin bugünkü ve gelecekteki beceri gereksinimlerinin karşılanması için işletme tarafından farkedilmeli ve geliştirilmelidir. Örgütteki liderler stratejik biçimde yeteneği yönetmenin yararlarını öğrenmelidir. Tepe

yönetici konumundaki liderler kilit işgörenlerin geliştirilmesine katkıda bulunmalıdır. Örgütler, kilit varlıklarından yarar sağlayacağı yeteneği yönetmek için eylemde bulunmalıdır.

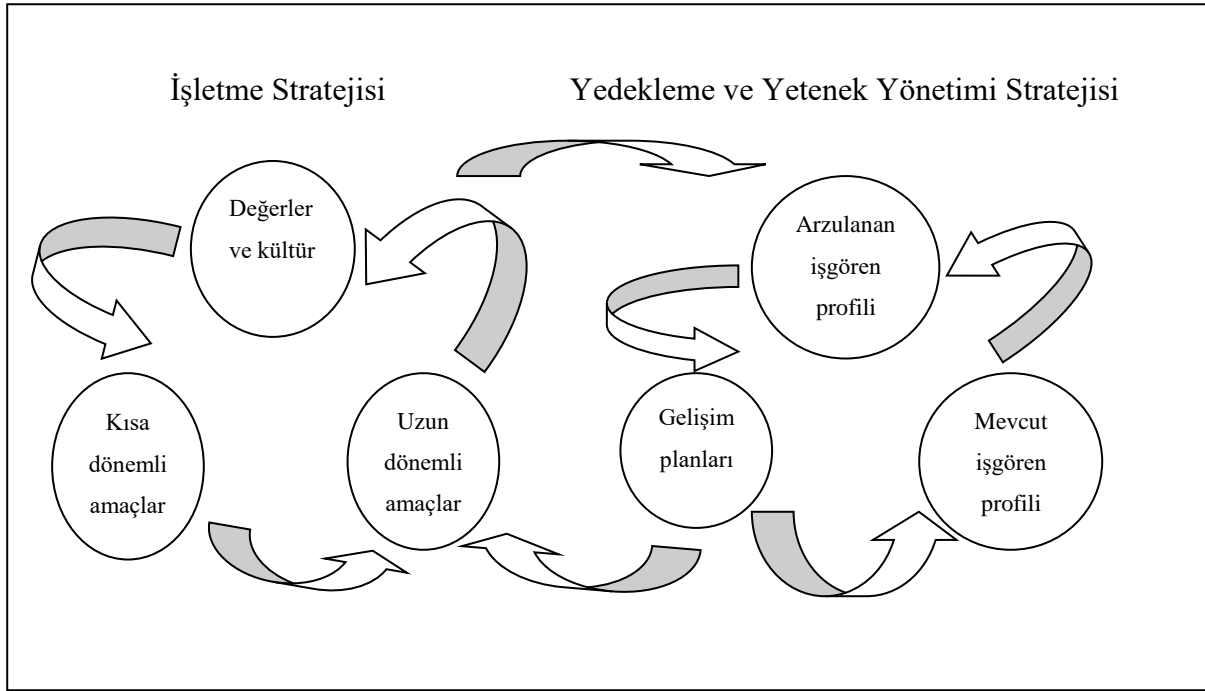
Lockwood (2006) yetenek yönetimini örgütsel başarı için birincil sürükleyici güç olarak görmektedir. Hiltrop (1999) ve Scullion vd.'ne (2010) göre ise üst düzey yetenek, yüksek performanslı işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajının temel kaynağı olarak görülmektedir. Bu durum iş performansını arttıracığı beklentisiyle yetenek yönetiminin, örgütlerin insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile geniş biçimde bağlanmasıyla sonuçlanır (Al Ariss vd., 2014; Farndale vd., 2010).

McDonnell (2011) işletmenin çıkarlarını en üst düzeye çıkarmak için örgütsel strateji ile yetenek yönetimi stratejisinin ilişkilendirilmesinin önemine dikkat çekmiştir. Yetenek yönetimi stratejisi işletme stratejisinin içinde güçlendirilmeye, desteğe ve yaşamaya gereksinim duyar. Sürdürülebilir işletme stratejisinin işleyebilmesi için işletme en iyi yeteneklerini kullanmalıdır. Sürdürülebilirlik girişimlerini uygulamak ve kilit işgörenleri harekete geçirmek ve onları ödüllendirmek için fırsatlar belirlenmelidir (Wirtenberg, 2011: 377). İşletmelerin üst yönetimlerinden başlayarak bütünleşik bir süreç olarak yürüttükleri yetenek yönetimi, işletme stratejileriyle paralel olmalıdır. Yetenek yönetimi stratejileri, örgütteki insanların yönetilme yollarını ve bunların işgörelere ilişkin politikaya uygulanmasını belirleyen temel bir felsefeyi içerir (Atlı, 2012: 112). Yetenek yönetimi aslında şirketler için genel stratejinin bir parçasıdır. Yetenek yönetimi en yüksek örgütsel etkililik için, örgütlerin mevcut en iyi kaynakları kullanarak nasıl rekabet edebileceğine öncelik vermektedir (Sweem, 2009: 19-20).

Aralarında Byham (2001) ve Fegley'in (2006) olduğu araştırmacılar yetenek yönetimini insan kaynakları süreçlerinin bir seti olarak değerlendirmişler ve örgütsel gereksinimleri karşılayacak insan sermayesini sağlamak için yetenek yönetimine ilişkin stratejinin örgütsel strateji ile uyumlandırılması gerektiğine vurgu yapmışlardır. İşletme stratejisi ile yetenek stratejisi arasındaki bütünleşme derecesi işletmeden işletmeye değişir. Fakat yetenek yönetiminde tutarlılık ve bütünlüğü sağlamak için işletme stratejisi ile yetenek stratejisi uyumlandırılması önemli görülmektedir. Smita (2007) işletme stratejisi ile yetenek yönetimi stratejisinin uyumlandırılmasını Şekil 1.3'de görüldüğü biçimde ele almıştır. Şekilden anlaşılacağı üzere uyumlandırma sürecinde işletmenin kültürü ve sahip olduğu değerler ile işletmenin kısa ve uzun dönemli amaçları, yetenek yönetimi strateji bağlamındaki mevcut ve arzulanmış işgören profili ve gelişim planları ile uyumlu hale getirilmektedir.

Yetenek yönetimi bir insan kaynakları girişimi değildir, fakat örgütsel stratejiyle bütünleşmiştir. Yetenek yönetimi stratejinin işletme genelinde ve işletmenin tüm düzeylerinde

sürdürülmesi için bir anakurgu sağlar. Bir örgütün yetenek yönetiminin sadece bir yönünü kullanması yeterli olmayacaktır. Eğer örgüt tam bir içerik oluşturmak ve strateji inşa etmek istiyorsa bütün yetenek yönetimi uygulamalarını bütünleştirmelidir. Bütünleştirilmiş yetenek yönetimi bağlamı, örgütün gelecekte büyümesine katkı sağlayacaktır (Sweem, 2009: 25).



Şekil 1.3 İşletme Stratejisi ile Yetenek Yönetimi Stratejisinin Uyumlandırılması

Kaynak: Smita, 2007: 2, <http://www.slideshare.net/vidurastogi/talent-management-13698541>.

Yetenek yönetimi stratejisi bir bütün olarak iş strateji içerisinde geliştirilmeli ve işletmenin günlük süreçlerinde uygulanmalıdır. İşgörenlerin işletmeye çekilmesi ve elde tutulması sadece insan kaynakları bölümüne bırakılmamalı, bu süreçte bütün örgütsel düzeyler sorumluluk almalıdır. İş stratejisi orta kademe yöneticilerin astlarının yeteneklerini geliştirmeleri konusundaki sorumluluklarını da içermelidir. İşgörenlerin örgütün bütünsel hedefleri konusunda bilgi sahibi olmaları için, bütün örgütsel bölümler arasında bilgi paylaşımı açık olmalıdır (Rani ve Joshi, 2012: 21).

1.6.3 Yetenek Yönetimi Kapsamında Gerçekleştirilen Uygulamalar

Her işletmenin yapısına ve benimsediği yetenek yönetimi stratejisine göre farklılık göstermekle birlikte, belli başlı birtakım yetenek yönetimi uygulamaları vardır. Bu uygulamalar arasında işletmedeki stratejik işlerin (kilit pozisyonların) ve işgörenlerde aranan gerekli yetkinliklerin saptanması, yetenekli işgörenlerin belirlenmesi ve farklılaştırılması (sınıflandırılması), yetenekli işgörenleri cezbetme ve işe alma, yetenekli işgörenleri geliştirme

ve yetenekli işgörenleri elde tutma ana hatlarıyla sayılabilir. Çalışmanın bu kısmında bu uygulamalar sırasıyla ayrıntı biçimde ele alınmaktadır.

1.6.3.1 İşletmedeki Stratejik İşlerin (Kilit Pozisyonların) ve İşgörenlerde Aranılan Gerekli Yetkinliklerin Saptanması

1.6.3.1.1 İşletmedeki Stratejik İşlerin Saptanması

İşletme için kritik öneme sahip işler; “stratejik işler” (strategic jobs) (Cappelli ve Keller, 2014; Becker ve Huselid, 2006), “kilit pozisyonlar” (key positions) (Collings ve Mellahi, 2009; Çırpan ve Şen, 2009), “önemli kimse pozisyonları” (linchpin positions) (Conger ve Fulmer, 2003), “A grubu pozisyonlar” (A positions) (Huselid vd., 2005) ve “önemli roller” (pivotal roles) (Collings ve Mellahi, 2009; Boudreau ve Ramstad, 2007) gibi değişik biçimlerde adlandırılabilir. Bu çalışmada kritik öneme sahip sözkonusu işler için “stratejik işler” tabirinin kullanılması uygun görülmüştür.

Geleneksel anlamda yetenek yönetimi çabaları, işletme performansı üzerinde en önemli etkiye sahip olduğu varsayımıyla, yönetim düzeyi işlerin doldurulmasına odaklanmaktaydı. Yönetici pozisyonlarına dikkat çekilmesi akademik alanyazına da yansımaktadır. Genel itibarıyla, CEO ve tepe yönetimi takımlarının yedeklemelerinin öncüllerine ve sonuçlarına odaklanılmıştır. Ancak, son zamanlardaki işgücü farklılaştırma alanyazınına bakıldığında yönetim işleri tanımı gereği neredeyse stratejik olmakla beraber, stratejik işler potansiyel olarak işletmenin stratejik yetkinliklerine dayalı olarak, işletme içerisinde herhangi bir yerde bulunabilir. Örneğin, pazarlama ve satış odaklı bir şirkette satış pozisyonları stratejik iş olabilir. Yönetim takımı dışındaki bu tip stratejik işler bu yaklaşımın en anlaşılabilir yönü olarak lanse edilmiştir (Cappelli ve Keller, 2014: 309-310).

Çırpan ve Şen’e (2009: 113) göre işletmelerdeki stratejik işler, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek olan işlerdir. Collings ve Mellahi’ye (2009) göre yetenek yönetimi sistemleri stratejik işlerin ya da kritik öneme sahip rollerin belirlenmesiyle başlamalıdır. Bu tür bir yaklaşım, bu stratejik işlerin doldurulması için yetenek havuzlarının (talent pools) geliştirilmesinin gerektiğini işaret etmektedir. Bu nedenle işe alım sözkonusu rolün gereksinimlerine dayalı olarak yönetilmeli ve “içsel geliştirme ve dışsal işe alma” kombinasyonu en uygun şekilde uygulanmalıdır. Yeteneklerden en iyi sonucu alabilmek ve işgücü devrinden kaçınmak için örgütlerin işgörenlerinin çalışma motivasyonunu, örgütsel bağlılıklarını ve ekstra-rol performanslarını geliştirmeleri de gerekmektedir (Collings ve Mellahi, 2009: 308).

Huselid vd. (2005) stratejik işlerin, yükselme potansiyelini temsil etmesiyle, işgörenlerin performansında doğrudan stratejik etkisi ve yüksek değişkenliği olan ikili kriterleri karşılaması gerektiğini savunur. Bu nedenle, stratejik işler seçim, değerlendirme ve geliştirmeye yapılan yatırımlar ile gelirleri arttırarak ya da maliyetleri azaltarak önemli bir getiri elde edebilmede en büyük potansiyele sahip işlerdir. Benzer şekilde Jacobs (1981) bireysel performansın işletmenin performansını, işletmenin belirli bazı bölümlerinde yerleşik bulunan işlerde, işletmenin diğer bölümlerinde bulunan işlerden daha fazla etkilediğini savunmuştur. Boudreau ve Ramstad (2007) ise örgütün başarısını en çok etkileyen işgörenlerin kalite ve uygunluğunun arttırılması için işlerin tanımlanmasına odaklanmışlardır.

Huselid vd. (2005: 40-41) çalışmasında işletmedeki konumlarına göre işleri Tablo 1.5’de olduğu şekliyle ele almıştır. Tablodan da anlaşılacağı ve detaylı biçimde yer verildiği üzere stratejik işler birinci sınıf konumlar olarak ele alınmıştır.

Tablo 1.5 İşletmede Konumlarına Göre Görevler

	<i>Birinci Sınıf Konum: Stratejik</i>	<i>İkinci Sınıf Konum: Destek</i>	<i>Üçüncü Sınıf Konum: Fazlalık</i>
<i>Tanımlayıcı Özellikler</i>	Doğrudan stratejik etkisi vardır. Sahip oldukları yüksek potansiyel sayesinde bu konumdaki kişiler arasında yüksek performans çeşitliliği sergilenir.	Stratejik konumları destekleyerek dolaylı bir stratejik etki sağlar ve stratejik çabalar için bir temel oluşturarak düşüş riskini asgariye indirir. Ya da potansiyel bir stratejik etkisi vardır, ama o konumdaki kişiler arasında çok az performans çeşitliliği gösterir.	Şirketin çalışması için gerekli olabilir, ama çok az stratejik etkisi vardır.
<i>Yetki Kapsamı</i>	Özerk karar verme	Normal olarak, belirli süreç ve prosedürlerin izlenmesi zorunludur.	Çalışmada çok az takdir yetkisi
<i>Ücret Paketinin Birincil Belirleyicisi</i>	Performans	Görev düzeyi	Piyasa fiyatı
<i>Değer Yaratma Üzerindeki Etkisi</i>	Geliri önemli ölçüde arttırarak ya da maliyetleri düşürerek değer yaratır.	Değer yaratan konumları destekler.	Çok az olumlu ekonomik etki.
<i>Hataların Doğurduğu</i>	Çok yüksek maliyetli	Çok yüksek maliyetli	Çok maliyetli olması

<i>Sonuçlar</i>	olabilir, ama kaçırılan gelir fırsatları şirket için daha büyük kayıptır.	olabilir ve değeri yok edebilir.	gerekmez.
<i>Yanlış Kişiyi İşe Almanın Doğurduğu Sonuçlar</i>	Kaybedilmiş eğitim yatırımı ve gelir fırsatları açısından önemli bir masraf.	Yerine birisi alınarak oldukça kolaylıkla telafi edilebilir.	Yerine birisi alınarak oldukça kolaylıkla telafi edilebilir.

Kaynak: Huselid vd. (2005). “Birinci Sınıf Oyuncular Mı, Birinci Sınıf Konumlar Mı?”. (Çev. İ. Gülfidan). *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Yetenek Yönetimi*, MESS Yayınları, s. 40-41.

Stratejik işler kapsadığı ideal bireysel performansla işletmenin rekabet avantajına katkı sağlayan işlerdir. Bu işler dışında kalan işler ise stratejik olmayan işlerdir. Stratejik olmayan işler, ortalama performansa sahip işgörenlerce kolayca doldurulabilir. Bu işler stratejik olmadıklarından ve sonuçta işletme performansı için çok düşük bir katkı sağlayacağından, yetenekli işgörenlerin bu işlere yerleştirilmeleri gerekli değildir (Cappelli ve Keller, 2014: 310; Huselid vd, 2005; Jacobs, 1981). Yetenek yönetimi genel düşüncesinin içerisine stratejik iş kavramını yerleştirmek anlaşılır olabilir. İşverenler sadece tepe yönetimi işlerini stratejik işler olarak değerlendirmek yerine, diğer işlerden stratejik nitelikte olanları da buraya eklemeli ve sonrasında bu işleri en iyi şekilde nasıl karşılayabileceğini kararlaştırmalıdır. Bu işleri yapacak olanlar dışardan mı sağlanacak, yoksa işletme içerisinden mi sağlanacaktır? Eğer işletme içerisinden sağlanacaksa uygun adayların geliştirilmesi ve belirlenmesi ile ilgili uygulamalar neler olacaktır? Yetenek yönetimi açıkça hem bu stratejik işlerin belirlenmesini, hem de bireylerin yeteneklerinin değerlendirilme ve geliştirilmesini içerir (Cappelli ve Keller, 2014: 310). İşletmenin belirlediği stratejilerin hayata geçirilmesi noktasında stratejik görülen yönetsel ve teknik işler belirlenmelidir. Bu işlerin belirlenmesinde, ilgili işte yaşanması olası bir başarısızlığın, arzu edilen hedefe doğrudan ulaşmayı etkileyecek nitelikte olması esastır. Aksi durumda, tüm işler için yetenek yönetimi uygulamalarını gerçekleştirmek gerekmektedir, ancak bu durum işletme için çok maliyetli olacaktır (Çırpan ve Şen, 2009: 113).

1.6.3.1.2 İşgörenlerde Aranılan Gerekli Yetkinliklerin Saptanması

İşletmedeki stratejik işlerin belirlenmesinin yanında, işgören yetkinliklerinin değerlendirilerek neler olduğunun belirlenmesi de önemli yetenek yönetimi faaliyetlerindedir. Yetkinlik, Türk Dil Kurumu Sözlüğü’nde “yetkin olma durumu, olgunluk, kemal, mükemmeliyet” gibi anlamlara gelmektedir (<http://www.tdk.gov.tr>). Yetkinlik kavramını yönetim alanında ilk kez 1959 yılında kullanan Robert White, kavramı kişilik

özellikleri, üstün performans ve yüksek motivasyon arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için ele almıştır (Le Deist ve Winterton, 2005: 31). Diğer yandan, insan kaynakları yöneticileri ise yetkinlik kavramına seçme ve yerleştirme, eğitim, performans değerlendirme, terfi, ödüllendirme sistemleri ve personel planlaması aracılığı ile işletmeyi stratejik hedeflere götürecek teknik bir araç olarak bakmaktadırlar (Hoffman, 1999).

Ulrich ve Ulrich'e (2011: 523) göre yetkinlik "bireylerin işleri için bugün ve gelecekte gereksinim duyacakları bilgi, beceri ve değerlerdir". Yetkinlik bir işi tam olarak yapabilmek için gerekli niteliktir. Yetkinlik; performans, kişisel özellik, kapasite, kabiliyet ya da tutum değildir. Yetkinlik iş için performansla, ölçülebilir standartlarla ilişkilendirilebilir ve işi geliştirebilir (Cooper, 2000: 26). Yetkinlik başarılı performansla ilişkili bir karakteristiktir. Yetkinlikler bireylerin yaptıkları iş ile değil, bireylerin kendisiyle bağlantılıdır. Yetkinlikler iş tanımları ve iş şartnameleri ile karıştırılmamalıdır. İş tanımları yapılmakla yükümlü olunan işi tarif eder. İş şartnameleri ise bir pozisyona getirilmek için gerekli görülen eğitim, deneyim ve başka mesleki gereksinimleri listelemektedir (Rothwell ve Kazanas, 2003: 35).

Yetkinlik insan kaynakları alanındaki güncel konular arasındadır. İşletmelerde temel yetkinlikler belirlenmekte ve inşa edilmektedir. Rekabette mükemmellik için şirket üniversiteleri de denilen işletme akademileri işletmeyi yetkinlikleri geliştirmek için desteklemektedir. İnsan kaynakları departmanı iş sonuçlarını ileriye taşıma konusunda performansın ölçülmesi ve potansiyelin belirlenmesi için yetkinlik temelli modeller oluşturur (Akbaş, 2013: 8-9). İnsan kaynakları yönetimi içinde yetkinlik genel itibariyle, "mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici olan bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar" olarak ifade edilmektedir (Budak, 2008: 51). Ünsar (2009: 45) yetkinliği "üstün performans gösterenden, vasat performans göstereni ayırt eden bireyin bir görevi başarıyla yerine getirirken sıklıkla tekrarladığı tutumlar, yetenek, davranış, motif ve diğer bireysel karakterler" olarak tanımlamıştır. Yetkinlik, işletmelerin işgörenlerden bekledikleri davranışları ortaya koyan bir yaklaşım olarak görülmektedir. Yetkinlik, işgörenlerin iş ve kariyer hedeflerine ulaşma sürecinde kendilerine sağlanan olanakları kullanmak yoluyla, kişisel gelişimlerini ve işletmelerini daha ileriye götürebilmek için sergilenen davranışları ortaya koymaktadır (Biçer ve Düztepe, 2003: 14).

Yetkinlik tanımlarında da genel itibariyle görülebileceği üzere yetkinliklerin beş ortak özelliği olarak; bilgi, beceri, tutum, gözlemlenebilir davranış ve üstün performans ele alınabilir (Budak, 2008: 52-53). Berger ve Berger'e (2011) göre yetkinlikler yetenek yönetimi sistemlerinin temel öğelerindedir. İşgören değerlendirilmesi için kullanılan yetkinlikler daima örgütün yetenek yönetimine olan inancını içine almalıdır. Farklı işletmeler tarafından

yetenek yönetimi sürecinde farklı sayıda yetkinlik ele alınabilmekle birlikte, Berger ve Berger'e (2011) göre yetkinlik değerlendirmesinde dokuz farklı temel yetkinlikten söz etmek mümkündür. Bunlar; eylem yönelimi (action orientation), vatandaşlık (citizenship), iletişim, yaratıcılık/yenilikçilik, müşteri yönelimi, kişilerarası beceri, liderlik, takım çalışması ve teknik/fonksiyonel uzmanlıktır (Berger ve Berger 2011: 7-8).

Yetkinliklerin yetenek yönetimi sürecinde değerlendirilmesinde yetkinlik modellerine gereksinim duyulmaktadır. Yetkinlik modeli bir pozisyondaki başarı için gerek görülen beceri, yetenek ve motivasyonu gösteren davranışı ifade etmektedir (Atlı, 2012: 130). Yetkinlik modeli geliştirmenin ve kullanmanın farklı yolları vardır. Dalziel'e (2011: 14) göre bu modeller; *genel kullanılabilir model*, *kritik rol için model*, *iş aileleri modeli* ve *davranışsal kıyaslama* şeklindedir.

Yetkinlik modeli oluşturmada *genel kullanılabilir modeli* ele alan Daniel Goleman, bireylerin öğrenme ve gelişim kapasitesinin bazı niteliklere bağlı olduğunu ifade etmiştir. Bu nitelikler sosyal ve duygusal zekanın öz farkındalık (duygusal öz farkındalık), sosyal farkındalık (empati ve örgütsel farkındalık), öz-yönetim (başarma oryantasyonu, uyumluluk, duygusal öz-kontrol, olumlu bakış) ve ilişki yönetimi (koçluk ve mentorluk, etki, ilham verici liderlik, takım çalışması) gibi boyutlarını ele almaktadır. Bu boyutların içinde bulunan yetkinlikler bazı davranışsal tanımları içermektedir. Bireyler yetkinliklerini farklı yollarla sergileyebilmektedir. Bu yetkinlikler işgörenlerin pozisyon düzeylerine göre değişik seviyelerde görülebilmektedir. Modelin özünde, başarılı bireylerin sahip olduğu yetkinliklerin sektörden bağımsız olduğu ve tüm işletmeler tarafından ortak olarak kullanılabileceği fikri yatar. Genellikle genel kullanılabilir model çoğu işletme tarafından yetkinlik modeli oluşturmada kullanılmakla birlikte, bazı yöneticiler bu modelden işletmedeki bazı özel roller için yararlanamadıkları için tatmin olmamaktadırlar. İşletmede özellikli bir rol işletmenin çıktıları için kritik hale geldiğinde, bu rol için kendi yetkinlik modelinin oluşturulması gerekli olmaktadır. Bu durumda işletmeler *kritik rol için model* oluşturmayı tercih etmektedir. Bu model oluşturma anlayışında işgörenlerin bilgi, beceri, yetenek ve katma değerlerinin bileşimi olarak oluşturulan rol tanımlarına dayalı belirlenen yetkinlikler sözkonusudur. *İş ailelerini esas alan modelde* ise, yetkinlikler işletmede olan fonksiyonlar için oluşturulmaktadır. Burada insan kaynakları yetkinlikleri, finans yetkinlikleri gibi her fonksiyona özgü teknik yetkinlikler ortaya konulmaktadır. *Davranışsal kıyaslama* ise yetkinlik yaklaşımlarının en son geldiği aşamadır denilebilir. Bu anlayışta yetkinlik modeli oluşturan işletme, sektörde yetkinlik modeli oluşturmada başarısı kabul görmüş başka işletmelerle kıyaslamalı olarak modelini kurgular. Bu yaklaşım bazen dışarıdan yardım almayı gerektirebilir. Bu durumda işletme

yetkinlik modelini geliştirebilmek için bazı işletmelerle işbirliği kurabilir (Atlı, 2012: 131-132; Dalziel, 2011: 14-21).

İşletmelerde yetkinlik modelleri oluşturulmasında araştırmaya dayalı yaklaşım, strateji dayalı yaklaşım ve değerlere dayalı yaklaşım olmak üzere üç tür yaklaşımdan söz edilmektedir. Araştırmaya dayalı yetkinlik yaklaşımında işletmede üstün performanslı olarak algılanan yöneticiler önerilmekte ve bunların başarılarında rol oynayan kritik olaylara dayalı örnekler vermeleri istenen görüşmelere tabi tutulmaktadır. Bu yaklaşıma göre, toplanan bütün veriler analiz edilerek başarıya olanak tanıyan faktörler belirlenmektedir. Stratejiye dayalı yetkinlik yaklaşımında işletmenin stratejik yönüne/geleceğine göre yetkinliklerin belirlenmesi sözkonusudur. Bu yaklaşımda işletmenin tepe yöneticileri genelde gelecekte öngörülen fırsatlar, güçlükler ve önem kazanacak yetkinlikler konusunda görüşmeye tabi tutulurlar. Buna dayalı olarak yetkinlikler belirlenebileceği gibi bazen de benzer stratejik aşamalardan geçmiş işletmelerin veri tabanlarından yararlanılarak da belirlenebilir. Değerlere dayalı yetkinlik yaklaşımında ise, yetkinlik resmi ya da gayri resmi olarak işletmenin normlarına ve kültürel değerlerine göre geliştirilebileceği gibi, tepe yöneticilerinin duygu ve tutumlarına göre de belirlenebilir. Bu yaklaşımların sahip olduğu avantaj ve dezavantajları Tablo 1.6’da bir arada görmek mümkündür (Uyargil vd., 2008: 292-293).

Tablo 1.6 Yetkinlik Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

	<i>Araştırmaya Dayalı Yaklaşım</i>	<i>Stratejiye Dayalı Yaklaşım</i>	<i>Değerlere Dayalı Yaklaşım</i>
<i>Avantajları</i>	-Gerçek davranışlara dayalıdır. -Uygulamaların meşruiyeti sağlar. -Yöneticilerin yoğun katılımı vardır.	-Yetkinlikler geçmişe değil, geleceğe yöneliktir. -Yöneticilerin yeni beceriler geliştirmelerine olanak verir. -Örgütlerin değişim çabalarını destekler.	-Yetkinlikleri motive etme özelliği güçlüdür. -Değerler örgüte uzun süreli stratejik istikrar ve yön sağlar.
<i>Dezavantajları</i>	-Gelecekteki değil, geçmişteki yetkinliklere dayalıdır. -Soyut ve ölçülemeyen yetkinlikleri kapsamaz. -Finansal kaynak ve insan kaynağı ihtiyacı yüksektir.	-Geleceğe ilişkin tahminler doğru çıkmayabilir. -Yetkinlikler gerçek davranışlara değil, spekülasyonlara dayalıdır.	-“Hatalı” değerler isabetsiz yetkinliklere neden olur. -Yetkinliklerin gerçek davranışlara dönüştürülmesi güçtür. -Yetkinlik geliştirme süreci çok etkili/güçlü olmayabilir.

Kaynak: Uyargil vd., 2008: 293.

İşletmelerde yetkinlik modellerine ilginin giderek artmasında etkin olan nedenleri aşağıdaki gibi ele almak mümkündür (Uyargil, 2008: 291);

-Yetkinlikler üstün performansın tanımlanmasında ve geliştirilmesinde bir araçtır.

-Yetkinlikler işletmede ortak bir dil yaratarak neyin vurgulanması gerektiğini daha kolay ortaya koyarlar.

-Yetkinlikler sistematik bir çerçeve oluşturarak yedekleme planlaması ya da performans değerlendirme kriterlerinin seçimi gibi bazı uygulamaları meşrulaştırır ve bunların örgütte kabulünü kolaylaştırır.

Yetenekli işgörenlerin belirlenmesi öncesi herşeyden önce performans, potansiyel ve yetkinlik modeli oluşturulur ve ölçüm kriterleri belirlenir. Ölçümede kullanılan araçların belirlenmesinde işgörenlerin gereksinimlerini de dikkate alan araçların kullanılmasına dikkat edilmelidir. Ölçümlerde işgörelere dair onların sahip olduğu bilgileri, becerileri, potansiyelleri, deneyimleri, aldıkları eğitim ve gelişime açık yönleri gibi birçok alan ve bu alanların işletmelerin beklentileri ve işletmenin kültürü ile uyumu gibi konularda değerlendirmeler gerçekleştirilir (Atlı, 2012: 132-133).

1.6.3.2 Yetenekli İşgörenlerin Belirlenmesi ve Sınıflandırılması

İşletmedeki kilit pozisyonlar da dediğimiz stratejik işlerin ve işgörenlerden beklenen yetkinliklerin belirlenmiş olması, işgörenlerin farklılaştırıp sınıflandırılmasını da beraberinde getirmektedir. İşgörenlerin sınıflandırılmasında işletmeler kendileri açısından işgücü pazarından kolay temin edilemeyen ve çok gerekli görülen, işten ayrılması işletme faaliyetlerinde ciddi aksamalara yola açabilecek, işe alım süreci ve eğitilmesi zaman gerektiren, işletme içinde bilgi akışını yöneten ve müşterilerle doğrudan ilişki kurabilen kişilere odaklanmaktadır (Atlı, 2012: 126).

İşletmedeki stratejik işlerin belirlenmesinden ve işgörenlerde aranan yetkinliklerin belirlenmesinden sonra, ilgili stratejik işlerde görev alacak işgörenlerin işletmenin stratejik hedeflerini daha ileriye taşıyabilmelerine katkı sunmak için yönetilmeleri önemlidir. İşletme öncelikle neden bazı işlerde görev alanlara farklı davranılması gerektiğini açık ve anlaşılır şekilde işgörenlerine açıklayabilmelidir. Daha sonra bu işlerde görev alanlara yatırımlar yapıp, performans düzeyleri takip edilerek değerlendirilmelidir. Bu işgören aktif biçimde geliştirilmeli ve bu işgörelere tatmin edici bir ücret sağlanmalıdır. Son aşamada ise, stratejik işler için yedekleme planlamalarının yapıp, stratejik işlerin her biri için güçlü bir yedek havuzu inşa edilmelidir (Huselid vd., 2005: 42).

Daha iyi performans gösteren işletmeler; bireylere dönük fırsatları, ödemeleri ve diğer yatırımları farklılaştıran işletmelerdir. Bu işletmeler en iyi performans gösteren işgörenleri esasen ortalama düzeyde performans gösteren işgörelere oranla daha iyi ödemelerle ödüllendirebilmektedir. Söz konusu işletmeler orta düzey performans gösteren istikrarlı işgörenlerin katkılarını arttırabilmek adına da onların gelişimlerini onaylarken, zayıf performans gösteren işgörenleri ise elde tutma eğilimi göstermezler. En iyi olarak bahsedilen işletmelerin her bölümünde titiz yetenek değerlendirmeleri gerçekleştirilmektedir. Bu süreç bütçeleme süreci ile benzer yoğunlukta ve önemdedir (Michaels, 2001: 15).

İşgörenlerin farklılaştırılıp sınıflandırılması işletmedeki işgörenlerin performans ve potansiyellerini değerlendirmeye ve buna dayalı olarak terfileri, ödemeleri ve gelişim fırsatlarını orantılı tahsis etmeye zemin hazırlar. Michaels vd. (2001) işgörenleri A,B,C grubu işgörenler olarak farklılaştırmıştır. Bu sınıflandırmaya göre A grubu işgörenler, diğer işgörenleri etkileyip onları motive eden, standartların dışında olağanüstü performans sergileyebilen işgörenlerdir, tüm işgörenlerin en iyi %10-%20'lik kısmını oluşturur. B grubu işgörenler beklentileri karşılayan, eksiksiz performans gösteren işgörenlerdir, ancak yukarı yönlü hareketlilikleri sınırlıdır, tüm işgörenlerin %60-%70'lik kısmını oluştururlar. C grubu işgörenler ise hemen hemen hiç kabul edilebilir sonuçlar elde edemeyen işgörenlerdir, tüm işgörenlerin altındaki %10-%20'lik kısmını oluştururlar (Michaels vd., 2001: 127). İşgörenin elde tutulmasını en üst düzeye çıkarabilmek için A grubu işgörenlerin geliştirilmesi ve onlara daha yüksek düzeyde ödemeler yapılması, B grubu işgörelere yapabileceklerinin en iyisini yapmalarına katkı sağlamak için destek verilmesi ve onların geliştirilmesi öncelikli olmalıdır. C grubu işgörelere ise katı bir şekilde performanslarını geliştirmeleri konusunda yardım sağlanmalı ve fakat mümkünse bu işgörenler stratejik işlerden (kilit pozisyonlardan) alınmalıdırlar (DeLong ve Vijayaraghaven, 2003; Michaels vd., 2001).

Berger ve Berger (2011: 6) işgörenleri sınıflandırmada kısaca TREAD (Training, Rewards, Education, Assignments, Development) adını verdikleri ve işgörelere stratejik açıdan bakmayı sağlayan ve Tablo 1.7'de ele alınan bir sınıflandırma sunmuşlardır. TREAD işletmenin eğitim, ödüllendirme, işe atamalar ve geliştirme konusundaki bugünden yaptığı yatırımları bahsetmede kullanılır. Bu yatırımların büyük kısmının gelecekte geri döneceği düşünülmektedir. Bu yaklaşıma göre, örgütler mevcut durumdaki performansları ya da sahip oldukları potansiyelleriyle işgörenlerin örgütlere sağlayabileceği katma değere göre işgörenleri sınıflandırmaktadır. Yatırım yapılacak işgören grupları kararlaştırılırken performans düzeyleri ve sahip oldukları yetkinliklere göre, liderlik ve başkalarını geliştirme özelliklerine göre, pozisyonunun örgütte rol model olmasına göre sınıflandırılabilir. TREAD

işgören sınıflandırmasında %3'lük kesim en değerliler olarak görülen ve kendilerinden büyük beklentiler olan *süper koruyucu (superkeeper)* işgörenlerden oluşmaktadır. %20'lik kesimi oluşturan ve *koruyucu (keeper)* olarak adlandırılan işgörenler örgütün geleceği için kendilerine önemli yatırımlar yapılabilecek bir grup olarak ele alınmaktadır. %75'lik bir işgören kitlesinden oluşan *güvenilir kimseler (solid citizen)* örgütün beklentilerine cevap veren işgörenlerdir. Ancak örgütte %2 ile temsil edilen ve *uyumsuz tip (misfit)* denilen bir kesim de vardır ki, örgütler bu kesime yönelik yatırım yapma inancı taşımazlar, bu işgörenler beklentilere cevap vermeyen işgörenlerden oluşur (Berger ve Berger, 2011: 5). TREAD işgören sınıflandırmasına ilişkin ayrıntılar Tablo 1.7'de ele alınmaktadır.

Tablo 1.7 TREAD İşgören Sınıflandırması

	<i>Bedel-Ödeme (Compensation)</i>	<i>Eğitim/Geliştirme</i>	<i>Kariyer Yolları</i>	<i>Görünürlük (Visibility)</i>
<i>Süper koruyucu (superkeeper)</i>	Piyasa koşullarına göre çok hızlı arttır.	Büyük yatırımlar	Çok hızlı	Çok yüksek düzeyde tanınma (recognition)
<i>Koruyucu (keeper)</i>	Piyasa koşullarına göre hızlı arttır.	Önemli yatırımlar	Hızlı	Yüksek tanınma
<i>Güvenilir kimse (solid citizen)</i>	Rekabetçi seviyeye ulaşana kadar orta düzeyde arttır.	Sadece işletmenin bugünkü/gelecekteki koşulları için yetkinlikleri arttırmaya yönelik yatırımlar	Orta düzeyde ya da hiç	Tanınma
<i>Uyumsuz tip (misfit)</i>	Hiç arttırma.	Sadece, eğer başarılı olma olasılığı varsa durumunu korumak ya da sonraki işi için yatırım	Hiç	-

Kaynak: Berger ve Berger, 2011: 6

İşgörenleri bu şekilde farklılaştırarak sınıflandırma bazı avantajlar sağlamaktadır. Bunların başında yetenekli işgörenlerin işgören devrinin düşmesi gelmektedir. Diğer işgörenlerden farklı olduğu belirlenerek, ayrı geliştirme uygulamalarına ve ödeme düzenlemelerine tabi tutulan yetenekli işgörenler işletmelerinde iş yaşamlarını sürdürmeyi tercih edeceklerdir. Farklılaştırmanın sağlayacağı başka bir avantaj ise, zaten kıt olan işletme kaynaklarını gelecekte işletmeye en büyük getiriye sağlaması beklenen en yüksek potansiyelli işgörelere aktarılmasına olanak sağlamasıdır (Oehley, 2007: 22-23).

1.6.3.3 Yetenekli İşgörenleri Cezbetme ve İşe Alma

Yetenekli işgörenlerin işletmeye çekilmesi, doğru bireylere doğru mesajı vermeyi gerektirmektedir. Sözkonusu süreçte işletmeler açısından yetenekli bireyleri cezbetmek için hedeflenen aday kitlesini iyi tanımlamak, adaylarda aranan özellikleri açıkça belirlemek ve kurumsal iletişim araçlarını verimli kullanmak kritik öneme sahiptir. Yetenekli bireylerin cezbedilmesi, yetenekli bireylerin elde tutulmasında da önemli bir adım olarak görülür. İşletmelerin yetenekli bireyleri bir tüketici gibi görüp, onları etkileyip kazanma çalışmaları günümüzdeki birçok kurumsal işletmede görülmektedir (Atlı, 2012: 148-149). Yeteneği işletmeye cezbetme becerisinin geliştirilmesi demografik, sosyal ve ekonomik gelişmeler insan yeteneği ile sürdürülebilir karlılık arasında var olan bağlantıyı güçlendirdikçe önümüzdeki dönemde daha da önemli hale gelmesi beklenmektedir (Hiltrop, 1999: 428). Yetenek savaşlarında üstün gelebilmenin yolu her işgören adayını işletmeye almak için uğraşmaktan ziyade, işletmenin sunduğu ortamın meraklarını uyardığı ve heyecanlandığı, işletmeye sadık olabilecek bireyleri cezbetmektir (Erickson ve Gratton, 2007: 12). Elbette yetenekli işgörenleri işletmeye cezbetmek gereklidir, ancak yeterli değildir. Bununla beraber yetenekli işgörenlerin işe alınması konusunda izlenecek yollarda bu sürecin aksamadan yerine getirilmesinde son derece önemlidir.

Günümüzde işletmelerin işgörenleri seçmesinden çok, işgörenlerin işletmeleri seçmeye başladıklarını söylemek yanlış olmayacaktır. Bunun da etkisiyle işletmelerin esnek hareket ederek kendilerini her koşula uygun hareket edecek şekilde yenilemeleri, teknolojik açıdan günceli takip ederek kullandıkları çalışma şartlarını düzenlemeleri ve rekabet avantajlarını yakalamaları gerekmektedir. Kendisini yenilemeyen, güncel koşullara ayak uydurmakta zorlanan, işgörenlerine son teknolojik olanaklardan yararlanma fırsatları sunamayan işletmeler, yetenekli işgörenlerce tercih edilmeyeceklerdir (Altınöz, 2009: 10). İşletmeler en yetenekli bireyleri bulma ve elde tutma mücadelesinde genel itibarıyla ücret politikaları, sağlık bakım yardımları, eğitim programları ve diğer yeteneğe dönük çalışmalarının sektörün geri kalanıyla eşdeğer düzeyde olmasını sağlayarak, rekabet halindeki işletmelerden geri kalmamaya gayret etmektedir. Bu şekilde izlenen bir strateji işgören adaylarını işletmenin kapısına kadar getirebilmekte, ancak işleriyle ilgili heyecan duyacak, işletmeye ve işletmenin misyonuna sadakat gösterecek yüksek nitelikli işgörenlerin, kapının eşliğinden içeri girmeleri her zaman kolay olmayacaktır. Bu tip yetenekli işgörenler diğer bütün sunulan olanakların yanında kendi amaçları ile işletmenin amaçlarının ne ölçüde örtüştüğüne de bakarak işlerini seçerler (Erickson ve Gratton, 2007: 12-13). Sınırlı sayıda olan bu gibi becerikli ve yetenekli işgörenler için rekabet edebilmek için, işletmelerin yetenekli işgörenleri cezbetmek ve işe almak için sistemlerini bu duruma uygun olacak şekilde tasarlamaya

gereksinimleri vardır. İşletmenin gereksinim duyduğu alanlarda yetenekli bireylerin cezbedilmesi ve işe alımlarının sağlanması için işletmeyi rakiplerine oranla farklı ve cazip kılacak, benzersiz uygulamalara yer verilmelidir (Alayoğlu, 2010: 81). İyi işletmeleri gerçek anlamda diğerlerinden ayıran yetenekli işgörenleri cezbetme ve elde tutma konusundaki yetenekleri olmaktadır (Erickson ve Gratton, 2007: 14). Çalışmanın bu kısmında işletmelerin yetenekli işgörenleri işletmeye cezbetme ve işe alma konusunda ne gibi uygulamalar gerçekleştirebilecekleri ele alınmaktadır.

1.6.3.3.1 İşveren Markası ve İşgören Değer Teklifi (Employee Value Proposition)

Amerikan Pazarlama Birliği pazarlama alanında markayı; bir satıcı veya satıcılar grubu tarafından, ürün ve hizmetlerin rakiplerinkinden ayırt edilmesi için kullanılan bir isim, ifade, tasarım, sembol veya herhangi bir özellik olarak ele almıştır (Erdil ve Uzun, 2010: 5; Keller, 2003: 3; Kotler, 1997: 443).

Londra İş Okulu'ndan Barrow ve Ambler işveren markası kavramını “işveren tarafından sunulan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik yararlar paketi” şeklinde ele almışlar ve işveren markasının temel rolünün önceliklerin odaklanması için verimliliği arttırmak ve işgörenlerin işe alımı, elde tutulması ve bağlılıklarının ilerletilmesi konusunda yönetime tutarlı bir çerçeve sağlamak olduğuna değinmişlerdir (Barrow ve Mosley, 2007: 150). Backhaus ve Tikoo'ya (2004) göre işveren markası işletmenin bir işveren olarak diğer rakiplerinden farklılaşan niteliklerini göstermekte, işletmenin iş teklifinin veya iş ortamının benzersiz yönlerini öne çıkarmaktadır. Bu bağlamda, *işveren markalaması* tanınabilir ve benzersiz bir işveren kimliği oluşturma süreci olarak, *işveren markası* ise işletmeyi işveren olarak rakiplerinden farklılaştıran bir kavram olarak ele alınmaktadır (Backhaus ve Tikoo, 2004: 502). İşveren markası; iş arayışında olan bireyler üzerinde işletme kimliğinin geliştirilmesi yolu ile işletme imajının arttırılmasını esas almaktadır (Gomes ve Neves, 2010: 225). Rosethorn'e (2009: 19-20) göre işveren markası işletme ve işgörenler arasında iki yönlü bir anlaşmayı ifade etmektedir ve işgörenlerin işletmeye katılmayı ve işletmede kalmayı tercih etmesi için gerekli nedenleri içerir. İşveren markası markanın işgörenler üzerindeki etkileri dikkate alındığında öne çıkmaktadır. İşveren markası işgörelere ve potansiyel işgörelere yönelik olarak marka yaratma sürecini ifade etmektedir. Yetenekli işgören adaylarının cezbedilmesinde kilit bir faktör olarak görülen işveren markası, birçok işletmenin dış marka yaratma faaliyetlerine ağırlık vermelerinden dolayı geri planda kalmıştır. Ancak günümüzde işveren markası ihmal edilemeyecek kadar önemli bir konumdadır. Kavramı bu kadar önemli hale getiren durumun işletmelerin öyle ya da böyle bir işveren imajına sahip olmalarından

ötürü, bu imajlarını yönetmenin yollarını aramaları ve işgücünün çok çabuk yer değiştirmesinden ileri gelmektedir denebilir. İnsan kaynakları alanında konunun önemine dikkat çeken Sullivan (2005) ve Minchington (2009) işveren markasını insan kaynaklarını krizden çıkartacak eşsiz bir araç olarak görmekte-dirler (Atlı, 2012: 150-151).

İyi bir işveren markasının aşağıdaki konularda yararlar sağladığı ileri sürülmektedir (Baş, 2011'den aktaran Güler, 2015: 13-14):

- İşgörenlerin motivasyonları ve performanslarının yükseltilmesine katkı sağlar.
- İşletmede çalışmak için başvuruların nitelik ve niceliklerinde, adaylara götürülen teklifin kabul edilmesinde önemli derecede artışa olanak sağlar.
- İşgörenlerin işletmeleriyle gurur duymaları ve çevrelerindeki diğer insanlara burada çalışmaları yönünde tavsiye etme oranlarını artırır.
- Daha yetenekli adayların istihdam edilmesine katkı sağlar.
- İşletmede güçlü bir örgüt kültürü oluşturulmasını kolaylaştırır,
- İşe alım maliyetlerinin azaltılmasına yardımcı olur.
- Artan işgücü kalitesi, nitelikli personelin bilgi birikimi ve deneyimleri ile birlikte işletmenin rekabet gücünü artırır.

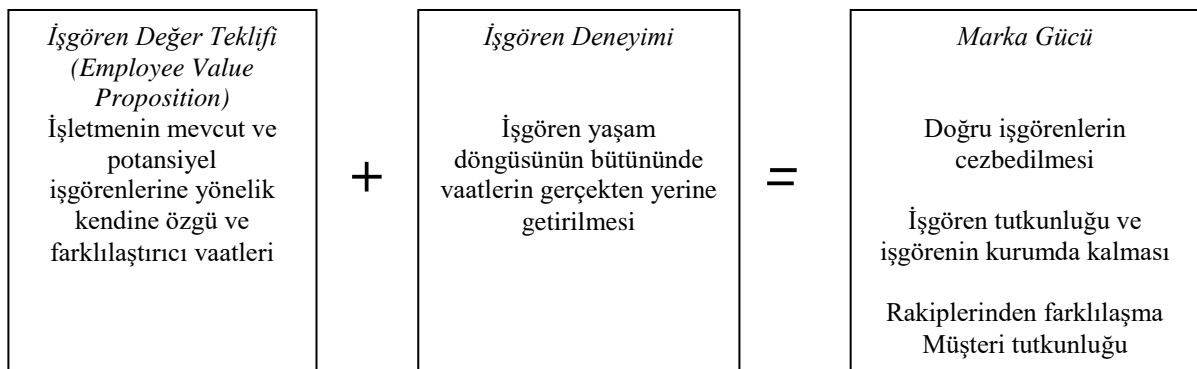
İşveren markası işletmenin işveren olarak farklılaşmasına da olanak tanımaktadır. İşveren kendini rakiplerinden farklılaştırırken işletmenin “işveren” olarak konumlandırılmasında temel pazarlama tekniklerinden yararlanılmaktadır. İşveren markası kapsamında işgörenler, “mevcut ya da potansiyel işgörenler” olarak ikiye ayrılarak ele alınmaktadır. İşverenler “mevcut müşterileri korurken, yenilerini işletmeye çekme” amacıyla hareket ederler. Bunun yanında işverenlerin müşterilere (mevcut ve potansiyel işgörelere) sunduğu duygusal ve akılcı faydalar yani *değer teklifleri* önem kazanır (Atlı, 2012: 151-152).

Her işletmenin müşterilerine dönük müşteri değer teklifleri söz konusudur. Bu değer teklifi işletmelerin müşterileriyle iş yapıyor olmasından ötürü gerekli görülmektedir. Ancak az sayıda işletme yetenekli işgörenlerin işletmeye katılması ve elde tutulması konusunun neden önemli olduğu hakkında bilince sahiptir. İşletmelerin müşteri yönetimine duyduğu ilgiyi, insan yönetimine de göstermesi gereklidir. Yetenekli işgörenler iddialı ve ilgi çekici işleri ve büyük gelişim fırsatlarını arzu etmektedirler. Büyük işletmelerde, büyük liderlerle çalışma isteği yetenekli işgörenler açısından değerli bulunmaktadır. Yetenekli işgörenler; açık, dürüst ve performans odaklı kültürle birlikte, önemli değer yaratma fırsatlarının kendilerine sunulmasını isterler (Michaels, 2001: 12). İşgören değer teklifleri işgörenlerin gereksinim ve beklentilerinin karşılık bulmasının yanında, mevcut ve potansiyel işgörenlerin işletmeyi nasıl

algılayıp değerlendirdikleri ile ilgili algının oluşmasına da olanak tanımaktadır (Atlı, 2012: 162-163).

İşgören değer teklifi bireylerin işletmenin bir parçası olduğunda deneyimleyeceği ve kabul edeceği iş çevresi, liderlik, iş arkadaşları, ödeme ve daha fazlası için işten duyacağı içsel tatmin gibi herşeyin bir bütünüdür. İşgören değer teklifi bireylerin gereksinimlerinin, beklentilerinin ve hatta hayallerinin nasıl daha iyi şekilde karşılanabileceğine odaklanır. Güçlü bir işgören değer teklifi iyi bireyleri, tıpkı çiçeklerin arıları cezbediği gibi, işletmeye katılmaya cezbeder. Güçlü bir işgören değer teklifi işgörenlerin işine ve işletmesine tutkun hale gelmesinde önem taşır. İşgören değer teklifi iş alma broşürlerindeki süslü kelimeler ya da konferans odalarının duvarlarındaki ilham veren posterler değildir. İşgören değer teklifi bireylerin işletmede günden güne edindiği gerçek deneyimin ne olduğudur (Michael, 2001: 43).

İşletmeler sundukları işgören değer teklifleri ile işgörenlerin kendilerini geliştirmeleri ve kendilerinde olan potansiyeli gerçekleştirmeleri için gereken koşulları hazırlamaya gayret gösterirler. Söz konusu bu gayret yeteneğin ortaya çıkacağı çevresel, maddi ve psikolojik ortamı hazırlamakla ilgilidir (Atlı, 2012: 163). İşletmeler yetenek savaşını kazanmanın zor olduğu ortamda, işgörenleri cezbetme ve elde tutma konusunda pazarlamaya benzer bir yol izlemelidir. Yüksek yetenekli bir bireyin işletmede çalışmayı neden tercih etmesi gerektiğine dair bir soru sözkonusu olduğunda, işletme güçlü bir değer teklifine sahip olmaya gereksinim duyar (Michaels, 2001: 44). Aşağıda yer verilen Şekil 1.4’de de ele alındığı üzere Rosethorn (2009: 20) işveren markasının tanımlanması ve yönetilmesinin en iyi yolunun, işgören değer teklifi ve işgören deneyiminin birleşimi ile mümkün olabileceğini ifade etmektedir.



Şekil 1.4 İşveren Markasının İşleyişi

Kaynak: Rosethorn, 2009: 20

1.6.3.3.2 Yetenekli İşgörenlerin Cezbedilip İşe Alınmasında Yarar Sağlayan Kanallar ve Elektronik Ortamdan Yararlanma

Yetenek yönetimi kapsamında işe alım çabaları geleneksel anlamda işe alımdan farklılıklar taşır. İşletmeler istedikleri niteliklere sahip bireylerin kendi işletmelerine katılabilmesi için, rakiplerinden önce hareket etmek durumundadırlar. Yetenek yönetiminde başarılı işletmeler kendilerine yapılan başvuruları değerlendiren veya herhangi bir pozisyon boşaldığında boş pozisyonu doldurmak için işe alım gerçekleştiren anlayışı terketmektedirler. İşletmeler artık kendilerine hali hazırda iş başvurusunda bulunmamış olan adaylar için bile çekici olmaya gayret etmektedirler (Atlı, 2012: 171-172).

İşletmenin gereksinim duyduğu yetenekli işgörenlerin cezbedilmesi ve işe alımında geleneksel anlamda adaylara ulaşmada kullanılan ilan, gazete, referans kişiler gibi yöntemler yerini, elektronik ortamın etkin kullanıldığı araçlara bırakmaya başlamıştır. Yetenekli işgören adaylarını işletmeye cezbetmede etkili olan işletme içi ve işletme dışı cezbetme kanallarının neler olduğu ve tanımları Tablo 1.8’de ele alınmıştır (Akar, 2015: 88-90).

Tablo 1.8 Yetenekli İşgörenleri Cezbetme Kanalları

<i>Kanal</i>	<i>Açıklama</i>
İşgören referansı	Örgüt içinden işgörenlerin tanıdıkları kişileri önermeleri ve referans olmaları
Kurumun web sitesi	Aday kaynağı yaratan en önemli kanallardan biridir, ancak web sitesinin yetenekli, doğru adayı çekecek şekilde düzenlemesi gereklidir.
Üniversite ve iş okulları	En üst yetenek grubundaki gençlerin bulunabileceği en önemli noktalar. Örgütler üniversitelerde sunumlar, görüşmeler, ilgili hoca ve bölüm başkanları ile görüşmelerle en yetenekli gençlere ulaşmaya çalışırlar.
E-istihdam	Adayların ve örgütlerin en çok kullandıkları web sitesi portallarıdır.
Çevrimiçi simülasyonlar	Örgütlerin adayların gerçek kapasitelerini görmek için kullandıkları çevrim içi oyun ya da testlerdir, örgüte özel hazırlanırlar. Küresel örgütler, bu simülasyonları yüzlerce iş okullu ya da üniversitelinin katıldığı yarışmalar halinde uygulayabilmektedir. Bu yöntem kilit bir işe alım kanalı özelliği taşır.
Video özgeçmiş ve diğer çevrim içi kanallar	Bazı video sitelerinde adaylar kendi video özgeçmişlerini paylaşabilmektedirler.
Kurum içi haber bültenleri	Örgütte genelde halkla ilişkiler ve insan kaynakları birimlerinin işbirliği içinde basılı ya da elektronik ortamda, kurum içi bilgi akışını düzenleyen ve boş pozisyonların duyurularını da içeren araçlardır.
İstihdam ajansları	Yetenek avcıları olarak da bilinen sektör, örgüt, pozisyon odaklı, en doğru adaya ulaşmak üzere kurum dışından hizmet alınan, insan kaynakları ajanslarıdır.

Kaynak: Akar, 2015: 89

İşletmeler günümüz koşullarına uygun olarak işe alma stratejilerini yeniden düşünmeli ve yeniden inşa etmelidir. İşe alımlar giriş düzeylerinde olduğu kadar, orta ve üst düzeylerde de, yani işletmenin her düzeyinde gerçekleşebilir. Bu durum yeni yetenek ve bakış açılarının işletmeye aktarılabilmesinin güçlü bir yoludur. Bu durum yeteneğin yeni kaynaklarına bir yönelişi ifade eder. İşletmeler öncelikle gereksinim duydukları içsel yetenekleri belirlemeli, sonrasında ise işletmenin dışında sektörden ve hatta duruma göre sektörün de dışından yeni yüzler bakmalıdır. Bu konuda agresif hareketi benimseyen işletmeler işgören adayları bulma konusunda yeni ve farklı yöntemler kullanabilmektedirler. Söz konusu işletmeler her zaman “yetenek avcılığı” yapmakta ve işgören alımı konusunda illa ki boş pozisyonların oluşmasını beklememektedirler. Bu işletmeler yetenek pazarında bulunan yetenekli bireyleri cezbederek, onları işletmelerine almanın yolunu aramaktadırlar. Sözü edilen işletmelere göre genellikle orta kademe yöneticiler kilit işe alımcılar olarak görülmektedir (Michaels, 2001: 13).

Çoğunlukla işletmedeki yetenek yönetimi çalışmaları içsel yetenek olarak adlandırılan işletme içindeki yetenekli işgörelere odaklanma ile birlikte, günümüzde özellikle son dönemde işletme dışındaki yetenekli işgörelere yönelik uygulamalarda da artışlar sözkonusudur. Barındırdığı fırsatlar ve tehditlerle dışsal yetenek işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır. Dışsal yeteneğin işletmeye alınabilmesinde yönetici arama kurumları ile çevrimiçi (online) iş ortamları ve sosyal medya etkin rol üstlenebilmektedir. Yönetici arama kurumları genellikle işletmedeki üst düzeylerdeki stratejik işlerde görev alacak yeteneklerin bulunmasında ve işletmeye alımında etkili olurken, çevrimiçi iş ortamları ve sosyal medya genellikle örgüt hiyerarşisinde alt düzeylerde ve giriş düzeyindeki stratejik nitelikli işlerde yetenekli işgörelerin bulunması ve işe alımında etkili olmaktadır. Çevrimiçi iş ortamları ve sosyal medya işletmenin potansiyel işgörelere için çekiciliğini arttırabilir, ayrıca işverene daha fazla potansiyel işgörelere ulaşabilme konusunda fırsatlar sunabilir (Cappelli ve Keller, 2014: 321-323).

1.6.3.3.3 Yetenekli İşgörelere İşe Alımında Değerlendirme Merkezlerinden Yararlanma

Yetenek yönetimi kapsamında işe alım sürecinde sık kullanılan önemli uygulamalardan birisi değerlendirme merkezleri yöntemidir. Değerlendirme merkezleri yöntemi 1956 yılında ilk olarak ABD’de endüstride kullanılmıştır. Sonrasında bu yöntem hem kamuda hem özel sektörde birçok işletme tarafından tercih edilmiştir. Değerlendirme merkezleri başta işgörelere seçilmesi olmak üzere yönetsel yeteneğin başlangıç evresinde tespit edilmesi, geliştirme planlarının yapılması, işgörelere eğitim gereksinimlerinin

belirlenmesi ve terfi gibi amaçlarla kullanılabilir. Birkaç işgören seçim yönteminin birlikte kullanımını belirten değerlendirme merkezleri yöntemi bir bireyin potansiyelini değerlendirmek için görüşmeleri, testleri, simülasyonları, oyunları ve gözlemleri kullanmaktadır (Bingöl, 2006: 212). Değerlendirme merkezleri yöntemi bireyin mevcut ve potansiyel yetkinlikleri hakkında kapsamlı ve objektif bilgi edinilmesi amacıyla birden fazla ve farklı değerlendirme tekniğinin kullanılmasını içine almaktadır (Atlı, 2012: 178-179). Campbell ve Bray'e (1993: 691) göre genellikle yönetsel işler için seçimler yapılmasında kullanılan değerlendirme merkezlerinin amacı, alt düzey yönetimde işini iyi şekilde gerçekleştirebilecek ve daha üst yönetim kademelerine çıkabilecek potansiyeli barındıran adayları tespit etmektir. Altınöz'e (2009: 98) göre değerlendirme merkezi uygulamaları işletmedeki kritik önemdeki pozisyonlar için en uygun görülen işgörenin seçilmesine olanak veren ve yetkinliklerin ortaya çıkarıldığı bir yöntemdir. Doğru iş ile doğru kişiyi biraraya getirme amacı güden bu yöntem sayesinde yüksek potansiyele sahip ve geleceği olan yetenekli işgörenlerin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bununla birlikte bu yöntem gelişim programları aracılığı ile işgörenlerin güçlü ve gelişmeye gereksinim duyulan yetkinlik alanlarının ortaya çıkarılmasını sağlayan gelişim kontrol aracı olarak da vazife üstlenmektedir (Altınöz, 2009: 98). Ceylan'a (2007: 87) göre değerlendirme merkezi uygulamalarında görev üstlenen değerlendiricilerin, konu ile ilgili gerekli eğitimleri almış ve deneyim sahibi kişilerden oluşması önemli görülmektedir.

Çoklu değerlendirme yöntemi olarak da bilinen değerlendirme merkezi yöntemi özellikle büyük ölçekli işletmeler tarafından sıklıkla kullanılmaktadır. Bu yöntem adayların seçiminde diğer yöntemlere göre masraflı ve zaman alıcı olmasına karşın, en yüksek geçerliliğe sahip değerlendirme yöntemi olarak kabul edilmektedir (Akar, 2015: 93). Değerlendirme merkezleri yönteminin kapsamına giren uygulama ve yöntemleri Tablo 1.9'da görmek mümkündür.

Tablo 1.9 Değerlendirme Merkezleri: Çoklu Seçme Yöntemleri

<i>Seçme Yöntemi</i>	<i>Kullanım Biçimi</i>	<i>Değerlendiren</i>	<i>Yöntemin Odağı</i>	<i>Edinilen Kanıtlar/Sonuçlar</i>
<i>Yapılandırılmış Görüşme</i>	Adaylarla soru cevap şeklinde yüzyüze görüşme	Görüşme kurulu ya da tek değerlendirici	Pozisyonun gerektirdiği teknik ve duygusal yetenekler	Geçmiş bilgi ve deneyimleri gösteren yanıtlar
<i>Grup Testleri</i>	5-8 adayın katıldığı bir grup problem durumunun	Seçim takımı veya değerlendirme grubu	Kişilerarası ve sosyal beceriler	Liderlik becerileri, takım çalışması, çatışma yönetimi

	çözümlemesi			
<i>Sunum</i>	Seçilmiş bir konu başlığında adayın dinleyicilere resmi bir sunum yapması	Seçim takımı veya değerlendirme grubu	İletişim becerileri, konu-alan bilgisi, genel yetenekler	Kendini ifade, ikna etme ve fikirleriyle etkileme becerisi
<i>Tepsi Alıştırması (In Tray Exercise)</i>	Ofis ortamında bir tam gün çalışma deneyimi	Seçim kurulu ya da eğitilmiş değerlendirme grubu	Yönetimsel yetenekler, organizasyon becerileri, bilgi ve anlama	Baskı altında çalışma, planlama, örgütlenme, öncelik belirleme, problem çözme, doğru saptama yapma
<i>Rol Oynama</i>	Özel bir durum ve konuda, adayın gösterebileceği tepki davranışlarının incelenmesi	Eğitilmiş değerlendiriciler	Liderlik becerileri, kişi-müşteri odaklı beceriler	Etkileyici beceriler, insan ilişkilerinde anlayışlı davranma durumu, kendine güven

Kaynak: Akar, 2015: 93

Değerlendirme merkezleri uygulamalarında aşağıda söz edilen hususlar önem taşımaktadır (Altınöz, 2009: 100):

- Değerlendirme süreci için, daha önceden belirlenmiş pozisyonların iş tanımı, konumu ve değerlendirme kriterlerinin açık şekilde belirlenmesi.
- Adayların değerlendirmeye katılmadan önce süreç içeriği hakkında bilgilendirilmesi
- Herkes için geçerli olan bir değerlendirme ölçeğinin kullanılması.
- Değerlendirmeyi yapanların, değerlendirilmesi gereken davranışları izlemeleri için zamanlamanın aşamalar halinde ayrıntılı biçimde ele alınması.
- İş tanımları ve nitelikleriyle bağlantılı olarak bireysel ve grup tartışma ve sunum konularının hazırlanması.
- Koşullar uygunsa birden fazla değerlendiricinin gözlem için bulunması.
- Terfi ve transfer gibi durumlar için uygulama yapıldığında, ilgili bireylere sonuca ilişkin bilgi sunulması.

1.6.3.4 Yetenekli İşgörenleri Geliştirme

Sıklıkla yetiştirme kavramı ile karıştırılabilen geliştirme kavramı, yetiştirmeye oranla daha kapsamlıdır. Alanında yetişmiş, teknik beceri sahibi bireylerin yaptıkları işleri değiştirerek işletmelerinde ve içinde yaşadıkları toplumda daha çok verimli olmalarını

sağlayabilecek birer değişim elemanı olarak eğitilmesi geliştirmenin temel bir amacıdır. Geliştirme faaliyeti sayesinde, işgörenlerin yetenekleri ile işletmenin gelecekteki gereksinimlerinin karşılanması için gayret gösterilir (Uyargil vd., 2008: 190). Yetenek yönetiminde geliştirme, işgörenleri yeni sorumluluklar alabilmeye hazırlamada sürekli yeni beceriler ve yapabilme kabiliyeti edinilmesini sağlama süreci olarak ele alınabilir. Yetenek yönetimi uygulayan işletmeler, işgörenlerinin yeteneklerinin gelişimi ile işletmelerinin amaçlarının ve stratejilerinin başarılması arasında bir bağ kurmalıdır. Her düzeydeki yöneticinin sorumluluğu ve öncelik vermesi gereken konu, bireysel yeteneklerin geliştirilmesi ve işletmeye uyumunun sağlanmasıdır (Cheese vd., 2008: 113-118).

Yetenek savaşlarını kazanma konusunda işe alma mücadelesini kazanmaktan daha fazlasına gereksinim duyulmaktadır. İşletmeler yetenekli işgörenlerini geliştirmeyi de işletmelerinin önemli bir parçası haline getirmek durumundadır. Yetenekli işgörenlerin geliştirilmesi konusunda atılacak adımların, onları cezbetme ve elde tutmada da kritik bir önem taşıdığı akılda tutulmalıdır. Eğer yetenekli işgören adayları işletmede gelişim olanakları bulabileceğine inanmıyorsa işletmeyi tercih etmeyecek, aynı şekilde mevcut yetenekli işgören bu fırsatları göremiyorsa işletmeden ayrılma eğiliminde olacaktır. Çoğu yönetici geliştirmeden sadece eğitimi (training) anlıyor olsa da, eğitim geliştirmenin sadece küçük bir parçasıdır. Geliştirme öncelikle işlerin genişletilmesi, koçluk ve mentorluk aracılığı ile gerçekleştirilmektedir. Koçluk ve mentorluk yoluyla geliştirme yarayışlı buluşların ortaya çıkarılmasına olanak tanır. İşletmeler temel olarak geliştirmeyi hızlandırarak ve sürekli kılarak bireyleri geliştirme eğiliminde olmalıdırlar. İşletmeler geliştirme ve performansı en uygun hale getirebilmek hususunda işlerle bireyleri eşleştirmelidir. İşletmeler yetenekli işgörenlerin geliştirilmesiyle bağlantılı olarak geribildirim sıklığını ve samimiyetini iletmeli, ayrıca bütün yönetim düzeylerinde mentorluğu kurumsal hale getirmelidir (Michaels vd., 2001: 14). Hiltrop'a (1999: 422-430) göre yetenekli bireylerin elde tutulması için, onlara eğitim ve geliştirme fırsatlarının sağlanması çok önemli görülmektedir. İşgörenler eğitim sayesinde yapıcı ve bireysel geri dönüşler sağladığını farkettiğinde, işletmeler bu durumdan genellikle işgörenlerin işletmeye bağlılığı, işgören tatmini ve işgörenleri elde tutma gibi kazanımlar sağlayacaktır (Garger, 1999: 10-17).

Yetenek yönetiminin işletme dışında bulunan potansiyel işgörenleri de kapsayacak biçimde işgücünün tüm bileşenleri ile ilişkili olmasına karşın, daha çok işletme içerisindeki işgörelere odaklandığı söylenebilir. İşletmeler, yetenekli işgörenleri geliştirme uygulamaları bağlamında, işgören yeteneklerinin geliştirilmesi ve yeniden düzenlenmesine

odaklanmaktadır. Bu sayede, işletmenin yetenekli işgörenleri işletme dışından çok, işletme içinde işlerini ve kariyerlerini değiştirme şansına sahip olacaklardır.

Yetenek geliştirme programlarının ortaya konabilmesi için yetenekli işgörenlerin istek ve gereksinimlerinin tespit edilmesi gerekmektedir. Yetenek gelişim programları için işgörenlerin yetenek gelişim gereksinimleri anket, test, görüşme, değerlendirme merkezleri ve 360 derece performans değerlendirme gibi farklı tekniklerle belirlenebilmektedir (Altınöz, 2009: 79).

Bazı eğitim ve geliştirme müdahaleleri hem işgörenler hem de işletmeler açısından son derece yüksek yararlar sağlamaktadır. Liderlik geliştirme girişimleri, önemli bilgilerin aktarımı için mentorluk yöntemini kullanma, yararlı değerlendirme ve geribildirim sağlama ve işletmenin bütün birimlerinde geleceğin liderlerini ortaya çıkarmak için iş rotasyonları yöntemlerini kullanır (Cohn vd., 2005; Hiltrop, 1999). Stallworth'a (2003: 405) göre mentorluk ve rol modelliği, öncülü olarak duygusal bağlılıkla yüksek düzeyde ilişkili bulunmuştur. Yetenekli işgörenleri geliştirmede başarılı sonuçlar sağlayan yöntemlerden bir diğeri ise koçluk uygulamalarıdır (Garger, 1999). Ayrıca işgöreni geliştirmede daha fazla sorumluluk ile iddialı ve zorlu görevlerin verilmesi (Gandossy ve Kao, 2004) ve değerlendirme ve düzenli geri bildirim toplantılarının kullanılması da (Kesler, 2002) öne çıkan uygulamalar arasındadır.

Çalışmanın bu kısmında bazılarını yukarıda da kısaca değinilen, yetenekli işgörenlerin geliştirilmesinde katkı sağlayan birtakım uygulamalar ayrıntılı olarak ele alınacaktır. Sözü edilen uygulamaların yetenekli işgörenleri geliştirmenin yanında, cezbetme ve elde tutma gibi diğer yetenek yönetimi uygulamalarına katkı sunabileceği de akılda tutulması gereken önemli bir noktadır.

1.6.3.4.1 Koçluk ve Mentorluk Uygulamaları

Koçluk, “işgörenin yöneticisiyle birebir çalışarak, performansını ve zorluklara karşı yetkinliğini arttırmak için uygulanan, başarısı geribildirime ve etkili bir iletişime bağlı olan gelişime yönelik etkinliktir” biçiminde tanımlanabilmektedir (Gregory ve Levy, 2010: 110). Başka bir tanıma göre kısaca “istenen performansa ulaşmak için koç ve danışan arasında kurulan planlı ve sistematik bir gelişim ilişkisi” olarak tanımlanan koçluk, yetenek yönetiminin geliştirme uygulamalarında özellikle kısa sürede ve bireysel anlamda hızlı geri dönüşler sağladığı için, yetenekli işgörenleri geliştirmede sık kullanılan bir gelişim aracı durumuna gelmiştir. Koçlukta temel amaç, danışanın ortaya koyduğu hedeflere ve sahip olduğu vizyona koçun desteğiyle ulaşmasıdır (Atlı, 2012: 194). Son dönemde önde gelen örgütsel gelişim stratejilerinden biri olan koçluk, yönetici ve işgören arasındaki geleneksel

ilişkiyi değiştirmeye çalışan bir yönetim anlayışı olarak ilgi görmektedir (McLean vd., 2005; Ellinger vd., 2003).

İşletmelerde etkili ve verimli biçimde gerçekleştirilen koçluk uygulamaları, gerek işgören gerekse örgüte kazanımlar sağlamaktadır. Yaygın biçimde gerçekleştirilen etkili koçluk örgütün yenilikleri daha çabuk öğrenmesine ve böylelikle değişimlere kolay uyum sağlamasına olanak verecektir. Yeni becerilerin elde edilmesi ve paylaşılması işgörene motivasyon sağlayacaktır. Etkili koçluk desteği gören işgören, sonraki süreçte iyi bir koç adayı olacak ve işletme içinde artan koç sayısı koçluk uygulamalarının yayılmasına ortam oluşturabilecektir (Redshaw, 2000: 106-109).

Koçluk ile yakından bağlantılı bir kavram olan mentorluk ise, “örgüt içindeki deneyimli işgörenlerin, yani mentorların yeni gelenlere nasihat ederek ve danışmanlık yaparak bu kişilerin kişisel ve örgütsel gelişimlerini tamamlamalarına yardımcı olunması sürecidir” biçiminde ele alınabilmektedir (Özkalp vd., 2006: 57). Mentorluk işgöreni geliştirmeye dönük, kariyer odaklı ve hayatın tüm yapılarını içeren uzun dönemli bir süreç olarak dikkat çekmektedir (Ellinger vd., 2003: 436). Mentorler genel itibarıyla işgörenler için, işgörene yol gösterip rehberlik eden bir rol modelidirler. Mentorler işgörene gelecekte işletmede yerine getirecekleri rol hakkında değerli tavsiyelerde bulunur ve yapmayacağı davranışları gösterirler. Genelde mentor kimseler, öğretici, nasihat eden, tavsiyelerde bulunan, yönlendiren, işgörenlerin kişiler arası ilişkilerinde ve gelişiminde, kariyer planlamasında geri beslemelerde bulunan, deneyim sahibi, tecrübeli yöneticiler olarak bilinmektedir (Özkalp vd., 2006: 57). İşletmelerdeki uygulamalarda mentorler, işgörenin kurum kültürüne uyum sağlaması ve/veya yeni görevinde kendisini bekleyen zorlukları aşması için yol gösterirler, bilgi ve deneyimleri kullanmak suretiyle işgörene akıl hocalığı yaparlar. Günümüzde mentorluk sisteminin kullanılmasında amaç bireylerin potansiyelini geliştirmek, kurum kültürünü aktarmak, kariyer açısından işgöreni desteklemek, bunun sonucunda işgörenin yeteneğini açığa çıkarmak üzerine kuruludur (Atlı, 2012: 196).

Mentorlukta ana hatlarıyla üst düzey yöneticiler seviyesinde, yüksek performanslı bir işgörenin kariyer gelişimini sağlamak üzere deneyimini paylaşması sözkonusudur. Koçlukta hedef ise, işgörenin öğrenmesini kolaylaştırmak üzerine kuruludur. İşletmelerde üç uygulama alanı koçluk ve mentorluğun arasındaki farklılığı ortaya koyabilmektedir. Bunlar, odak alanı, yetenek ve sahiplik şeklinde ele alınmaktadır. Koçluğun odak alanı, işgörene nasıl daha iyi başaracaklarını öğrenmelerine yardımcı olmaktır. Mentorluğun odak alanında ise, işgörenlerin başarması için bir kaynak olabilmek esası sözkonusudur. Mentorler eğitime ve öğretme gibi becerilere sahip olması beklenen kimselerdir. Koçlar ise insanları yönlendirmeden

başarmalarını sağlamak için bilgi, teknik ve yeteneklere sahip olmak durumundadırlar. Koçlukta, performansın sahipliği ve yönlendirmesi işgörene ait iken, mentorlukta bu sorumluluk mentor ve işgören arasında paylaşılmıştır (Eğri, 2013: 15-16).

1.6.3.4.2 Yedekleme Planlaması ve Yetenek Havuzundan Yararlanma

Yedekleme planlaması, “liderlik ve kilit yönetim pozisyonlarının beklenmedik nedenlerle boşalması durumunda, doğru yeteneklerle doldurmaya hazırlıklı olmak için yürütülen etkinlikler” olarak tanımlanabilmektedir (Akar, 2015: 115). Yedekleme planlaması, “işletmelerde kritik pozisyonları doldurmak, bugünden gelecekteki yöneticilik gereklerinin belirlenmesi ve işletme bünyesinde bu gerekleri dolduracak kişilerin hazır bulundurulması faaliyeti” biçiminde de ele alınabilmektedir (Akarsel, 2007: 4). Conger ve Fulmer’e (2003: 79) göre yedekleme planlaması “örgütün uzun vadeli ayakta kalması için gerekli olan stratejik işlerin” işletme içinden olası adaylarla doldurulabilmesine olanak sağlar. Yedekleme planlaması ile potansiyel adaylar terfi için geliştirilir ve dışsal yöneticilerin işe alımı için işletmede varolan açık belirlenir. Yedekleme planlamasının işletme üzerindeki etkisinin en üst düzeye çıkması için liderlik geliştirme stratejileri ile ilişkilendirilir. Örgütün yedekleme planlamasının gücü ve liderlik geliştirme girişimleri işgörenlere yükselme amaçları için işletmede kalmaları konusunda ciddi bir mesaj olacaktır (Cohn vd., 2005).

Yetenek yönetiminde her zaman önemli bir konu, kıt geliştirme kaynaklarının odağında hangi işgörenlerin olması gerektiği ile ilgilidir. Bu grup genellikle işletmenin yetenek havuzu olarak bilinir ve tipik olarak gelecekte stratejik işleri doldurabilecek yüksek potansiyelli adaylar ile halen stratejik işlerde çalışmakta olan yüksek performanslı işgörenleri kapsar (Cappelli ve Keller, 2014: 314). Yeteneklerin güçlü ve derin havuzlarının kullanılabilirliği olarak ele alınan yetenek havuzlarını, bir dizi çeşitli düzeylerde çeşitli liderlik rolleri olarak varsaymak mümkündür (Kesler, 2002). Bu bağlamda, yüksek potansiyelli işgörenler özellikli bir pozisyon için yetiştirilmek yerine, değişik yönetim pozisyonlarını doldurmak için içsel liderlik yeteneği akışını sağlamak için bir grup olarak belirlenir ve geliştirilir (Byham, 2001: 56-60).

İşgücü planlaması yetenek havuzunu güçlendirme konusunda işgörenlerin performans ve potansiyellerini düzenli temellere dayandırarak, görüşerek eylem planlarını kararlaştırmak için örgütün liderleri tarafından tercih edilen bir yoldur. Bu sayede, proaktif biçimde yapılan planlama yetenek fazlalığı ya da kıtlığının önüne geçilmesini sağlayacaktır. İşgücü planlaması, sadece yönetim düzeylerine odaklı olarak bunu gerçekleştiren yedekleme planlamasından çok farklıdır (Handfield-Jones vd., 2001: 53-58). İşgücü planlaması işe alma,

elde tutma, yeniden yayma ile liderlik ve işgören geliştirme gibi yetenek ile ilgili insan kaynakları fonksiyonlarının her bir unsurunun bütünleşik biçimde tasarlanması konusunda yetenek yönetimi sürecinde önemli bir rol oynar. Yetenek istem ve sunusunda gelecekte olabilecek değişikliklerin tahminlenmesi, örgüt stratejisi içinde yetenek eylem planlarının hazırlanabilmesi ve uygulanabilmesine olanak verir (Sullivan, 2002: 46-50).

1.6.3.4.3 Performans Yönetim Sistemlerinden Yararlanma

İşgörenlerin performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan örgütsel sistem performans yönetim sistemi olarak adlandırılmaktadır. İşletmelerde performans değerlendirme sistemleri işgörenlerin belirli bir dönemdeki fiili başarılarını ve gelecekteki gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalar olarak dikkat çekmektedir. Performans değerlendirme işgörenlerin eğitim ve gelişim gereksinimlerinin tespitinde değerli veriler sağlamaktadır. Başarılı ve başarısız işgörenlerin tespitine imkan vermesi sayesinde performans değerlendirme ayrıca, başarılı işgörenlerin ödüllendirilmesi ya da başarısız olan ve değişik eğitim-geliştirme ve benzeri yöntemlerle performansı istenen düzeye getirilememiş işgörenlerin işten ayrılma kararlarının alınmasında dikkate alınmaktadır (Uyargil vd., 2008: 245-246). Performans yönetimi sistemleri yüksek potansiyelli işgörenleri belirlemede, personel geliştirme planlarını düzenlemede ve yedekleme planlaması sistemi ya da yetenek havuzunun oluşturulurken derecelendirmeye bağlantılı kullanılabilir (Byham, 2001: 56-60). Bu şekilde, yüksek potansiyele sahip işgörenlerin gelişim gereksinimlerinin karşılanmasında, doğru geliştirme eylemlerinin en üst düzeyde etkililiğini sağlamak için tam olarak değerlendirilmesine olanak tanır (Buckingham ve Vosburgh, 2001: 17-23). Yetenekli işgörenlerin performanslarının, yetenek yönetiminde hem geliştirme hemde elde tutma işleviyle bağlantılı olduğu görülmektedir. İşgörenlerin performans sonuçlarına göre onlara, geliştirme, kariyerlerinde ilerleme, terfi etme, somut ve soyut yararlar sağlamak ve ödüller sunmak mümkün görülmektedir. Aksi sözkonusu olursa, yani işgörenlerin performansları etkin şekilde değerlendirilmezse, işgörenler değerleri konusunda tatminsizlik yaşayacaklardır (Akar, 2015: 95). Performans değerlendirme süreci örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi işe ve örgüte ilişkin tutumlar üzerinde etkili olabilmektedir. Bununla birlikte, bireyler örgütlerde performans değerlendirme sistemlerinin kendilerinin işlerinden tatmin olmaları ve örgüte bağlanmaları üzerinde yararlı olduğuna inandıklarında, değerlendirme sürecinin iş tutumları üzerinde en büyük etkiye sahip olduğu görülmektedir (Levy ve Williams, 1998: 53-65).

1.6.3.5 Yetenekli İşgörenleri Elde Tutma

Yetenekli işgörenleri sadece cezbedip işletmeye almak ve onların gelişimleri için çalışmalarda bulunmak, yetenek yönetimi süreçlerinin tam anlamıyla yerine getirildiği anlamını taşımamaktadır. İşletmelerde yetenekli işgörenleri elde tutma konusu da önemli bir yetenek yönetimi uygulaması olarak ele alınmalıdır.

Dünya çapında gerçekleşen yüksek işgücü devri karşısında, yöneticiler yetenekli işgörenlerin elde tutulması konusunda ciddi endişe duymaktadırlar. Günümüz iş dünyasında, yetenekli işgörenler çoğu işletme için rekabette fark yaratan önemli bir faktör haline gelmiştir. Gerek özel sektörde olsun gerekse kamu sektöründe olsun, artık işletmeler rekabet avantajı elde edebilme noktasında, işgörenlerinin uzmanlık düzeylerine güvenmektedir. Son zamanlarda yapılan çalışmalar, yetenekli işgörenlerin elde tutulmasının yöneticiler için zor bir görev haline geldiğini göstermektedir. Burada ana etken, yetenekli işgörenlerin birden fazla işletme tarafından farklı teşviklerle cezbedilmeye çalışılmasından ileri gelmektedir (Samuel ve Chipunza, 2009: 410). İşgören devrinin tam tersi diyebileceğimiz bir çabayı ifade eden işgöreni elde tutmayı kısaca “işletmenin iş hedeflerini başarma konusunda, arzu edilen işgörenlerin işletmede tutulması için işveren tarafından ortaya konulan gayret” olarak tanımlamak mümkündür (Frank vd., 2004: 13). Yetenekli işgöreni elde tutmanın temel amacı verimlilik sağlamada ve hizmetlerin sunumunda önemli bir etkiye sahip olan başarılı bireylerin kaybedilmesinin önüne geçmektir (Samuel ve Chipunza, 2009: 411). İşletmeler yetenekli işgörenleri kaybettiklerinde, özellikle bilgi kaybı yaşamalarının sonucunda, bu durumdan ekonomik olarak da etkilenmektedirler. Bu durum, zaman geçtikçe işletmeler için daha önemli bir sorun oluşturacağından, işletmeler yetenekli işgörenlerin işletmeye bağlılıklarını sağlayarak, onların işletmede kalmaları konusunda gereksinim duydukları bir iş ortamını yaratmalıdır (Ramlall, 2003: 64).

İşgörelere birtakım ek ödemeler ve maddi yararlar sağlanarak, destekleyici bir çalışma kültürü sunarak ve iş-yaşam dengesi faaliyetleri geliştirerek ve ilerleterek, elde tutmayı daha yüksek düzeylere taşımak mümkündür. Son dönemde yapılan çalışmaların ayrıntıları incelendiğinde, işgörenlerin işletmelerden ayrılmalarının (yani elde tutulamamalarının) nedenleri olarak bazı somut (ödemeler ve maddi yararlar) ve soyut (yönetici ile ilişkiler, iş-yaşam dengesi, işin içeriği, kariyer yolu, üst yönetimi güven) faktörlerden etkilendiği görülmektedir. Sözü edilen konularda işletmenin yetersiz kalması, yetenekli işgörenlerin tercihlerini bu konularda daha iyi fırsatlar sunan işletmelerden yana kullanmasına yol açmaktadır (Oladapo, 2014: 22-23). Alayoğlu'na (2010: 82-83) göre ise, yetenekli işgörenlerin elde tutulmasında, işgörelere işletme için ne ölçüde önemli

olduklarının hissettirilebilmesi, işletme olarak onların gösterdikleri performans ve katkılarının farkında olduğunun gösterilmesi, işgörenlere uygun bir çalışma ortamının sağlanması, işgörenlerin niteliklerine bağlı olarak doğru pozisyonlarda çalıştırılması, onları motive edecek ölçüde ücret ve ödül planları sunularak işletmeye bağlılıklarının güçlendirilmesi gibi uygulamalara yer verilmesi önemli görülmektedir.

Hiltrop (1999: 424-426) çalışmasında yetenekli işgörenlerin cezbedilmesi ve elde tutulması ile ilgili ilke ve teknikleri birlikte ele almış ve aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

- Eylemlere psikolojik sözleşmenin, yani işgören ile işletme arasındaki yazılı olmayan sözleşmenin, değişmekte olduğunun bilinmesiyle başlamak.
- Yetenekli işgöreni işletmeye çekme ve elde tutmayı üst yönetimin bir önceliği haline getirmek.
- İşgücü pazarında işletmenin çekiciliğini arttıracak politikalar ve uygulamalar yaratmak.
- Hat yöneticilerini yetenekli işgörenlerin gereksinimlerinin karşılanması ve takibinin yapılması konusunda sorumlu hale getirmek.
- Başarılı bir işgören değer teklifi yaratmak.
- Yetenekli işgörenlere kariyer planlaması ve koçlukla bütünleşik biçimde öğrenme ve kendini geliştirme fırsatları sunmak.
- Yetenekli işgörenlerin bireysel gelişim gayretlerini desteklemek ve bilgi desteği sağlamak.
- Yetenekli işgörene işle ilgili gerçekleri aktarmak.
- Yetenekli işgörene iddialı ve kariyerini yükseltmeye dönük iş deneyimleri sağlamak.
- İnsan kaynakları yöneticilerinin rollerini yeniden tanımlamak.
- İşletmenin kendi yetenek havuzunu mümkün olduğu ölçüde oluşturmak.

Çalışmanın bu kısmında yetenekli işgörenlerin elde tutulmasıyla bağlantılı olarak ele alınabilecek olan birtakım uygulamalara yer verilecektir.

1.6.3.5.1 İş-Yaşam Dengesini Sağlama

Lockwood'a (2003: 2) göre iş-yaşam dengesi, "bireyin işiyle ilgili istemleri ve bireysel yaşam istemlerinin dengede olması hali" olarak ele alınmaktadır. Bağlılığın büyük ölçüde değer görme ve takdir edilme gibi maddi olmayan varlıklara dayalı olarak kurulan duygusal bir ilişki olduğunu unutmamak gerekir. Bu nedenle, işgörenlerine işleri üzerinde daha fazla kontrol sahibi olma ve işlerini programlayabilme gibi maddi olmayan ödüllendirmeler

sağlama işgörenin iş yaşam kalitesine olumlu yansıtacak ve bu durum işgörenin işletmesine aidiyet hislerini güçlendirecektir (Garger, 1999: 10-17). İş yaşamı ile özel yaşamı arasında iyi bir denge oluşturarak stresin azaltılması işgörenlerin elde tutulmasına katkı sağlar (Gaylard vd., 2005: 87-97).

Yetenek yönetiminin artan önemi, işgörenlerin motivasyonlarının sağlanması bakımından daha esnek iş düzenlemelerini gerekli kılmıştır. Yetenekli işgörenler iş-yaşam kalitesine, iş zamanı üzerindeki kontrole, iş özerkliğine ve serbest zaman kullanımına diğer işgörelere oranla daha fazla önem vermektedirler. Bahsedilen iş-yaşam kalitesinin artırılması, iş-yaşam dengesinin sağlanabilmesi yoluyla gerçekleştirilebilir (Altınöz, 2009: 89).

İş-yaşam dengesi uygulamaları insan kaynakları yönetimi açısından, işgöreni işletmede tutma stratejilerinin önemli bir parçası olarak değerlendirilebilir. Alanda yapılan araştırmalar işletmelerin işgörenlerin değişen gereksinimlerine karşılık verecek ve işgörenleri kazanacak ve elde tutacak esnek iş-yaşam dengesi stratejileri geliştirmenin önemini vurgulamaktadır. İşgörenlerin iş tatminini, örgüte olan bağlılığını ve moralini gözetip, işyerindeki sorun ve stres yaratan etmenleri azaltan işletmeler, yetenekli ve değerli işgörenleri gerek cezbedip işe alma, gerekse elde tutma konusunda becerilerini geliştirebileceklerdir (Küçükusta, 2007: 244). İşgörelere sunulan iş ortamları, onların iş hayatları ve özel hayatlarını dengeleyebildiği ölçüde, işgörenlerin işletmeye olan bağlılıkları ve bunun neticesinde işletmede kalmaları artacaktır. İş yaşam dengesini sağlama konusunda işgörenlerin geleneksel iş ortamlarından bağımsız olarak çalışmalarına olanak tanıyan uzaktan çalışma (tele-working) ve işgörenlerin çalışma saatlerini belirli ölçüler dahilinde belirlemelerine olanak tanıyan esnek çalışma saatleri gibi uygulamalar gerçekleştirilebilmektedir (Atlı, 2012: 220-223).

1.6.3.5.2 Ücretlendirme ve Ödüllendirme

Günümüz işletmelerinin günden güne bireysel performansa dayanan ücretlendirmelere yönelmeye başladığı görülmektedir. Performansa dayalı ücret ya da değişken ücret yüksek performanslı işgörenlerin ortalama ya da düşük performans gösteren işgörelere nazaran daha yüksek ikramiyeler ya da maaşlar almasına olanak tanımakta ve bu durum yetenekli işgörenlerin elde tutulmasını desteklemektedir (Sutherland ve Jordaan, 2004; Griffeth vd., 2000). Buradan anlaşılacağı üzere, işgörenlerin kendi çalışma, çaba ve becerilerinin karşılığında adil ve eşit olarak kabul edilebilecek parasal değerde bir ödeme paketi arayışında olduğu söylenebilir. Yetenek yönetimi kapsamında, geleneksel ünvana dayalı ücret belirleme

ölçütlerini bilgiye, yetkinliğe, performansa ve potansiyele dayalı değişken ücret sistemine çevirmek işletmenin değerini yükseltecek bir yaklaşım olarak görülebilir. Böylesi bir yaklaşım işgörenlerin ücretlerini beceri ve yetkinliğe bağlar. Yetenek yönetimi uzmanlarından Peter Cappelli de yetenek yönetiminde piyasaya uygun, işgörenin yeteneklerine göre farklılaştırılmış ve kişiye özgü ücretlendirme politikalarının önemine işaret ederek, önemli ve zor bulunan yetenekli işgörelere, diğer işgörelere oranla daha yüksek ücret ödenmesi gerektiğini vurgulamıştır (Atlı, 2012: 215).

İşgörenler için sağlanan emeklilik hakları, tasarruf fonu, sağlık yardımı, hisse opsiyonları gibi yararlar sunan standart iş sözleşmesinin, elde tutmayı etkilemede önemli bir faktör olmadığı tespit edilmiştir. Büyük olasılıkla bunlar işgörenlerin bakış açısıyla, her işletme tarafından standart olarak yerine getirilmesi gerekli şeyler olarak görülmektedir. Diğer yandan, işgörenler açısından, iş arkadaşları ya da yöneticileri tarafından paraya dayalı olmayan tanınma, ya da takdir görme, bildiri almak çok önemlidir. İşgörenlerin motive edilmesinin en ucuz ve etkili yolu olarak da nitelendirildiği görülen tanınma sağlama ya da takdir etme işgörenlerin gelişim sağlanması ve elde tutulmasında önemli bir role sahiptir. Tanınma ya da takdir görme sözlü ya da yazılı olabilmektedir. Bunun yanında, gayri resmi, kişiye özel ödüller de yöneticiler ile işgörenin ilişkilerini güçlendirerek, işgörenin çalışmaya olan hevesini arttırmaktadır (Atlı, 2012: 232; Oehley, 2007: 33).

1.6.3.5.3 Kariyer Fırsatları Sunma ve İddialı İş Sağlama

Kariyeri “bir bireyin yaşamı boyunca edindiği işle ilgili deneyimleridir” biçiminde kısaca tanımlamak mümkündür (DeCenzo ve Robbins, 2007: 233). Kariyer hem işgörenler, hemde işletmeler için önem taşımaktadır. Kariyer geliştirme uygulamaları sayesinde işgörenler ilgilerinin, değerlerinin, niteliklerinin, güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varırlar, işletmedeki olası iş fırsatları hakkında bilgi edinirler. Bunun yanında işgörenler bu uygulamaların etkisiyle kariyer hedeflerini belirleyebilirler ve bu hedefleri gerçekleştirebilecek eylem planlarını oluşturabilirler. İşletmeler ise kariyer geliştirme uygulamaları sayesinde ileride gereksinim duyacakları nitelikli işgörenleri, önceden belirli bir sistem çerçevesinde geliştirme olanağına sahip olacaklardır (Uyargil vd., 2008: 307). Yetenekli işgören açısından kariyer değerlendirildiğinde, yetenekli işgörenler kendini üretken hissettikleri, iddialı işler denilebilen heyecan verici ve keşfedici işlerde çalışma isteği taşırlar. Bundan dolayı, yetenekli işgörenin memnun olmadığı, kendisini heyecanlandırmayan bir görev ya da pozisyon işletmeden uzaklaşması üzerinde önemli bir faktördür. Bu bağlamda bakıldığında, yetenekli işgörenlerin kariyerlerinin planlanması işgörenlerin olduğu kadar

işletmenin de ilgisini gerekli kılmaktadır. İşletmeler işgörenlere planlı ve sistematik kariyer planları sunmalı ve onların gelişimleri konusunda sorumluluk almalıdırlar. Yetenekli işgörenlerin kariyer beklentileriyle orantılı olarak, doğru pozisyonlarda çalıştırılmaları hem gösterdikleri performans sayesinde işletmelerin hedeflerine katkıda bulunabilecek hemde işletmenin bir üyesi olarak iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının artmasında etkili olabilecektir (Akar, 2015: 98-99).

Sektör, ekonomik koşullar ve iş zorlukları dikkate alınmadan, heyecan verici ve iddialı iş sağlama yetenekli işgörenin tutkunluğunun sağlanmasına ve elde tutulmasına olanak veren önde gelen faktörler arasındadır. İşgörenler için iddialı işlere atanmalar, eğer onlar başkalarını etkileyecek sonuçlar elde etme başarısını gerekli görüyorlarsa, iş onun sorumluluklarını arttırıyorsa ve sorun çözme ya da yeteneklerini arttırma olanağı sağlayacaksa çekici bulunmaktadır. İşlerin iddiasız olması, yani mücadele gerektirmemesi işgörenlerin işletmede kalıp kalmama kararını etkileyen en önemli faktörlerden birisi olarak görülmektedir (Oehley, 2007: 31-32; Sutherland ve Jordaan, 2004: 55-64).

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK, DUYGUSAL BAĞLILIK, İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMLARI VE BU KAVRAMLARIN YETENEK YÖNETİMİ İLE İLİŞKİLERİ

2.1 Çalışmaya Tutkunluk

2.1.1 Çalışmaya Tutkunluk Kavramı ve Boyutları

Uzun yıllar psikoloji alanında yapılan çalışmalarda olumsuz psikolojik durumlar üzerinde durulmuştur. Ancak, özellikle son dönemde Seligman ve Csikszentmihalyi'nin (2000) çalışmasıyla, dikkat daha çok insanların güçlü yönlerine ve faaliyetlerini en uygun düzeyde gerçekleştirmelerine yönelmiştir. İlgili çalışmada psikoloji biliminin insan yaşamındaki olumsuzlukları gidermeye odaklanmaktan çok, insan yaşamında gerekli olumlu niteliklerin inşasına katkı sağlaması gerektiğine işaret edilmiştir. İlgili çalışmada ayrıca psikolojinin kişilerin güçlü yanlarını ve erdemlerini de ele alması gerektiğine değinilmiştir (Kanten ve Yeşiltaş, 2013: 84). Alanyazında pozitif psikoloji olarak geçen bu yaklaşım “bireylerin, grupların ve kurumların canlanmasına ya da en uygun işleyişine katkı sağlamak için koşulların ve süreçlerin çalışması” olarak tanımlanabilmektedir (Gable ve Haidt, 2005: 104). Sheldon ve King'e (2001: 216) göre pozitif psikoloji sıradan insanların dayanıklılıklarının ve erdemlerinin bilimsel olarak çalışılmasından daha fazlası değildir. Pozitif psikoloji ortalama insanı tekrar ele almakta ve onun ne şekilde çalıştığı ile, neyi doğru yaptığı ile, ne şekilde ilerlediği ile ilgilenmektedir. Kısaca pozitif psikoloji psikolojinin kendisidir. Linley vd.'ne (2006: 6) göre pozitif psikoloji bireylerin yaşama uyum göstermelerini sağlamak niyetiyle araştırmalar gerçekleştiren bir alan olup, temel amacı bireylerin kendilerini tanımalarını ve geliştirmelerini sağlamaktır. Pozitif psikolojiye olan ilginin artması ve bu alandaki çalışma sayılarında görülen artış, olumsuz duygu ve davranışların kenara bırakılarak, olumlu yaklaşımları içinde barındıran kavramların öne çıkmasına katkı sağlamıştır (Shimazu vd., 2008: 511; Klusman vd., 2008: 129).

Çağdaş işletmeler rekabette öne geçmede, örgütsel performans ve yeniliklerin artırılmasında işgörenlerin kritik bir yere sahip olduklarının farkındadır. Bu işletmeler yaratıcı, gelişime açık ve işine bağlı işgörenleri cezbetme ve elde tutma amacıyla hareket etmektedir (Kanten ve Yeşiltaş, 2013: 84). Çağdaş işletmelerin gözdesi durumundaki işgörenler ise üretken bireyler olup, yüksek nitelik taşırlar. İşletme içerisinde değişimi yaratıp, yaratılan değişimin parçası olma eğilimindedirler. Bu işgörenler çalıştıkları kuruma ve işlerine

karşı pozitif yaklaşıma sahip olup girişkendirler. Daha fazla sorumluluk bilincine sahip, kurumlarına bağlı ve onu anlamlı hale getiren bireylerdir (Xanthopoulou vd., 2009: 184; Cartwright ve Holmes, 2006: 201). Günümüz çalışma yaşamında insan sermayesinin öneminin artması, yeni birtakım yaklaşımları gündeme getirmiştir. Özellikle son dönemde yönetim ve organizasyon konularında çalışan araştırmacılar pozitif psikolojinin etkisiyle pozitif örgütsel davranış olarak isimlendirilen yeni bir akım üzerinde durmaktadır (Kanten ve Yeşiltaş, 2013: 84). Luthans'a (2002: 59) göre pozitif örgütsel davranış, "günümüz iş hayatının gelişimi için ölçülebilir, geliştirilebilir ve etkin bir şekilde yönetilebilir pozitif yönelimli insan kaynaklarına ilişkin güçlü yönler ve psikolojik kapasiteler ile ilgili yapılan çalışma ve uygulamalar" biçiminde ele alınmaktadır. Pozitif örgütsel davranış işgörenlerin işletmede mutlu ve huzur dolu bir hayat sürdürmeleri amacıyla yola çıkarken, işgörenlerin işletmedeki gelişimini özellikle hedeflemektedir (Karacaoğlu ve İnce, 2013: 184).

Seligman'ın (2000) savunduğu pozitif psikoloji ve Luthans'ın (2002) ve öncüsü olarak kabul görüldüğü pozitif örgütsel davranış akımlarının etkisiyle örgüt psikolojisi alanında pozitif kavramlara yönelik hem profesyonel iş yaşamında, hem de akademik camiada ivme kazanmıştır (Kanten ve Yeşiltaş, 2013: 84). Bu bağlamda çalışma yaşamında stres, tükenmişlik, çatışma, iş tatminsizliği, işten ayrılma niyeti, psikolojik yıldırma (mobing), sapkın davranışlar gibi birtakım olumsuz duygu, tutum ve davranışların yerini öz yeterlilik, mutluluk, umut, esenlik, diğergamlık, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüte bağlılık ve çalışmaya tutkunluk gibi kavramlar almaya başlamıştır (Esen, 2011: 3).

İşgörenler iş yaşamlarında sadece olumsuzluklardan uzaklaşmakla yetinmez, işlerini yaparken mutlu olmayı ve işlerinin anlam taşımasını da arzu ederler. Bu bağlamda, son dönemde ilgi çekmeye başlayan konulardan birisi olarak çalışmaya tutkunluk (work engagement), öne çıkan pozitif örgütsel davranış konularından biri olarak yoğun ilgi görmektedir (Schaufeli vd., 2006: 702).

Pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranışın etkisiyle iş yaşamında öne çıkmaya başlayan çalışmaya tutkunluk (work engagement) kavramı tutkunluk (engagement) kavramına dayanmaktadır. Türkçe örgütsel davranış yazınında "tutkunluk", "cezbolma", "bütünleşme" gibi karşılıklar bulan "engagement" ifadesi Redhouse İngilizce-Türkçe Sözlüğü'nde "nişanlanma; randevu; söz, vaat, taahhüt; belirli bir süre için ücretli iş" gibi anlamlar taşımaktadır. Aynı sözlükte kelimenin köküne işaret eden "engage" fiilinin ise "işe almak, angaje etmek, tutmak; söz vermek, taahhüt etmek; birbirine geçmek, birbirine geçirmek, birbirine tutturmak" gibi anlamlara geldiği görülmektedir (www.redhouse.com.tr). "Engagement" yerli akademik yazında Turgut (2010) tarafından "tutkunluk" olarak

kullanılmıştır ve çalışmada da bu şekilde ele alınmıştır. Caldwell ve Fairhurst'a (2011: 366) göre tutkunluk "işgörenlerin işletmenin başarısına katkı sağlamak için, işlerine isteklerine dayalı olarak gayretlerini koymaları ve işe daha fazla enerji, yaratıcılık ve tutku katmaları" anlamına gelmektedir.

Kahn (1990) tarafından *kişisel tutkunluk (personal engagement)* kavramı ortaya atılmıştır. Kahn'a (1990: 694) göre *kişisel tutkunluk* "bireylerin işle ilgili ortaya konacak performansta kendilerini rollerine kaptırmaları" şeklinde ele alınmıştır. Kahn'a (1990: 694) göre kişisel tutkunluğu olan bireyler görevlerini yerine getirdiği sırada fiziksel olarak alakalı, bilişsel açıdan ihtiyatlı ve duygusal yönden bağlıdırlar.

Ünal'a (2013: 1) göre örgütsel davranış alanyazınında işgören tutkunluğu (employee engagement); örgüte tutkunluğu (organizational engagement) ve çalışmaya tutkunluğu (work engagement) bünyesinde barındırmaktadır. Saks (2006: 604) geliştirdiği yaklaşımla işgören tutkunluğunu irdelemiş ve örgüte tutkunluk ve çalışmaya tutkunluk olmak üzere ikiye ayırmıştır. Saks (2006) çalışmasında işgören tutkunluğunu bilişsel, duygusal ve davranışsal bileşenleri olan ve bireylerin rol performansları ile bağlantılı bir yapı olarak ele almıştır. Çalışmada işgören tutkunluğunun bir boyutu olan çalışmaya tutkunluk (work engagement) kavramına odaklanılmaktadır.

Çalışmaya tutkunluk kavramını açıklarken karşımıza çıkan ilk zorluk kavramın Türkçeleştirilmesiyle ilgilidir. Yabancı alanyazın tarandığında karşımıza "work engagement" veya "job engagement" şeklinde çıkan bu kavramın ülkemizde yapılan farklı çalışmalarda farklı şekillerde Türkçeleştirildiği dikkat çekmektedir. Kavramın "işe bağlanma" (Agin, 2010), "çalışmaya tutkunluk" (Batuk, 2011; Turgut, 2011; Turgut, 2010), "işle bütünleşme" (Demir, 2011; Arı, 2011), "işe kapılma" (Öner, 2008), "işe cezbolma" (Esen, 2011) ve "işe tutkunluk" (Çağlar, 2011) gibi farklı şekillerde kullanıldığı görülmektedir. Çalışmada kavram Turgut (2011; 2010) ve Batuk (2011)'a benzer şekilde *çalışmaya tutkunluk* olarak ele alınmıştır.

Pozitif Psikoloji'nin etkisiyle öne çıkan çalışmaya tutkunluk kavramı öncelikle tükenmişlik (burnout) kavramı ile ilgili yapılan çalışmalar içerisinde araştırmalara konu olmuş ve ilk başlarda *tükenmişlik kavramının tersi* (Maslach vd., 2001) olarak değerlendirilmiştir (Schaufeli vd., 2002: 71). İşe ilişkin olumsuz bir zihinsel süreç olan tükenmişlik üzerine uzun süreli çalışmalar gerçekleştiren araştırmacılar, önceleri tükenmişliğin zıddı olarak gördükleri çalışmaya tutkunluğu, 2000'li yıllardan itibaren ayrı ve sistematik bir kavram olarak incelemeye başlamışlardır. Önceleri çalışmaya tutkunluk tükenmişliğin üç boyutu olan *bitkinlik, işe yabancılaşma ve düşük düzeyde profesyonel yeterliliğin* tam karşıtı olarak ele

alınmıştır. Bu bağlamda bakıldığında tükenmişliğin düşük olması, çalışmaya tutkunluğun yüksek olmasına işaret etmektedir (Bal, 2009: 546). Daha sonraki süreçte ise çalışmaya tutkunluk tükenmişlikten bağımsız olarak kendi başına ele alınmıştır (Schaufeli vd., 2002).

Çalışmaya tutkunluk, Schaufeli vd. (2002: 74) tarafından kısaca “dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma özelliklerini içeren işle ilgili olumlu ve tatminkar bir zihinsel durum” biçiminde tanımlanmaktadır. Roberts ve O’Davenport (2002: 21) ise çalışmaya tutkunluğu "bireyin işini yaparken şevk duyması ve işiyle bütünleşmesi" olarak tanımlamış ve çalışmaya tutkunluğu yüksek olan bireylerin işleriyle ilgili kendi kendilerini kolaylıkla motive edebildiklerinden söz etmiştir. Çalışmaya tutkun işgörenler müşterilerinin ve adına çalıştıkları örgütlerinin istedikleri sonuçları elde edebilmek için diğer işgörelere oranla daha sıkı ve verimli biçimde çalışma eğilimindedirler. Çalışmaya tutkun bireylerin enerjileri yüksektir ve bu bireyler işleriyle güçlü şekilde özdeşleşmişlerdir. Çalışmaya tutkunluğu yüksek olan bireyler işlerine karşı hevesli ve çalışırken zamanın uçup gittiği hissine kapılan bireyler olarak dikkat çekmektedir. Günümüz işletmeleri proaktif hareket edebilen, kendi profesyonel gelişimi için sorumluluklar alabilen, yüksek performans standartlarına bağlılık gösteren çalışmaya tutkun bireylerin arayışı içerisinde (Bakker vd., 2008: 188).

Çalışmaya tutkunluğun üç ana boyutu dikkat çekmektedir. Bunlar, dinçlik (vigor), adanmışlık (dedication) ve yoğunlaşmadır (absorption). Dinçlik işgörenin yüksek düzeyde enerjiye sahip olması ve çalışırken zihinsel olarak dirençli, işiyle ilgili gayret gösterirken istekli, işinde zorluklarla karşılaştığında sabırlı olabilen, yılmayıp sebat eden özelliklerle tanımlanmaktadır. Çalışması sırasında kendini dinç hisseden birey yaptığı işle güdülenmekte olup, karşılaşılabileceği zorluklara rağmen sabırla işini yapmaya devam edecektir. Diğer bir boyut olan adanmışlık işgörenin işine verdiği önemi ve işine karşı hissettiği aitlik duygusunu nitelemektedir. Çalışmaya adanmış olan işgörenler yaptıkları işin ilgi çekici olduğunu, mücadele gerektirdiğini, bir amaca hizmet ettiğini ve anlamlı olduğunu düşünmektedirler. Bunun yanında yaptıkları iş işgörelere ilham vermektedir. Bundan dolayı, işgörenler işlerini hevesle yapmaktadırlar ve işleriyle gurur duymaktadırlar. Çalışmaya tutkunluğun son boyutu olan yoğunlaşma bireyin yaptığı işe tamamen konsantre olup odaklanmasını ve mutlu bir şekilde çalışmaya dalmasını ifade etmektedir. Bu boyut bağlamında, birey çalışırken yaptığı işe kendisini kaptırmakta, zamanın nasıl geçtiğini anlamamakta ve çalışma sırasında mola vermekte güçlük yaşamaktadır (Alarcon ve Lyons, 2011: 464; Turgut, 2011: 156; Schaufeli vd., 2002: 74). Adanmışlık ve dinçlik boyutları çalışmaya tutkunluğun ana boyutları olarak değerlendirilirken, yoğunlaşma çalışmaya tutkunluğun bir sonucu olarak ele alınmaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2004: 295).

Bu çalışmada çalışmaya tutkunluk kavramının aracı değişken olarak (yetenek yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında) belirlenmesinin en önemli nedenlerden biri, örgütsel davranış konulu araştırmalarda pozitif psikoloji akımının etkisiyle, bu kavrama olan ilginin son yıllarda giderek artmış olmasından kaynaklanmaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2004; Schaufeli vd., 2002; Kahn, 1990).

2.1.2 Çalışmaya Tutkunluğun Öncülleri ve Sonuçları

Pozitif Psikoloji ile bağlantılı olarak son zamanlarda çalışılan bir örgütsel davranış konusu olmasına karşın çalışmaya tutkunluk ile ilgili alanyazında kavramın öncüllerini ve sonuçlarını tespit etmeye dönük çalışmalarda önemli ölçüde artış göze çarpmaktadır. Çalışmaya tutkunluk konusunda yapılan çalışmalar incelendiğinde çalışmaya tutkunluğun, “iş istemlerini azaltmaya yardımcı olan, işgörenlerin iş hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıran, kişisel gelişimi ve öğrenmeyi teşvik eden faktörler” (Bal, 2009: 548) olarak tanımlanan iş kaynakları ile olumlu bir ilişkisinin olduğu ortaya konulmaktadır. Bu bağlamda örneğin, işgörenin iş arkadaşları ve amirinden gördüğü sosyal desteğin artması çalışmaya tutkunluk düzeyini de arttırmaktadır. Ayrıca işgörenin işi üzerinde kontrol hakkına sahip olabilmesi, işgörene yönelik koçluk uygulamalarının olması, işgörenin performansını değerlendiren geribildirimlerin olması, işgörenin işindeki görev çeşitliliği ve işgörene sağlanan eğitim olanakları arasında sayılabilen iş kaynakları çalışmaya tutkunluk düzeyini arttıracak faktörler olarak dikkat çekmektedir (Bal, 2009; Hakanen vd., 2006; Schaufeli ve Bakker, 2004; Salanova vd., 2003; Demerouti vd., 2001). Britt vd.’ne (2001) göre yapılan işin önem derecesi çalışmaya tutkunluğun öne çıkan öncülleri arasındadır. Kahn (1990) işi bireysel olarak anlamlı bulmanın, işten kaynaklanan istemleri yerine getirecek güveni kendinde hissetmenin ve işte kendini güvende hissetmenin çalışmaya tutkunluğun öncülleri arasında yer aldığını vurgulamıştır. Harter vd. (2003) iş kontrolünün ve işle ilgili görevlerin belirgin olmasının çalışmaya tutkunluk üzerinde etkisi olduğunu saptamıştır. Bakker vd. (2003) ise özerkliğin çalışmaya tutkunluğun belirleyicileri arasında olduğunu bulgularla ortaya koymuştur.

Bazı araştırmalara göre çalışmaya tutkunluk kavramının olumlu iş çıktıları, işgörenin esenliği, işgörenin iş performansı, işgörenin öz-yeterlik algısı ve işe bağlılık ile ilişkili olduğuna ilişkin bulgular mevcuttur (Koyuncu vd., 2006; Schaufeli ve Bakker 2004; Sonnentag, 2003; Schaufeli vd., 2002). Çalışmaya tutkunluğun olası sonuçları işle ilgili olumlu tutumlar, kişisel sağlık, ekstra rol davranışları ve performansla ilgilidir. Çalışmaya tutkun olmayan işgörenlerle karşılaştırıldığında, çalışmaya tutkun bireyler işlerinden daha çok

tatmin olurlar, örgütlerine daha bağlı olurlar ve örgütlerinden ayrılma niyeti taşımazlar (Schaufeli ve Bakker, 2004). Koyuncu vd.'ne (2006) göre iş-yaşam deneyimleri, özellikle kontrol, ödüller ve tanınma ile değer uyumunun çalışmaya tutkunluğun her üç boyutunun da tahmincisi olduğu bulunmuştur. Ayrıca aynı çalışmada çalışmaya tutkunluğun özellikle de adanmışlık boyutunun iş tatmini ve işten ayrılma niyeti gibi değişik iş çıktılarının tahmincisi olduğu; öte yandan dinçlik boyutunun da değişik psikolojik esenlik (iyi olma) hali çıktılarının belirleyicisi olduğu bulgulanmıştır (Koyuncu vd., 2006: 299). Sonnentag'a (2003) göre, çalışmaya tutkun işgörenler inisiyatif alma eğilimindedir, proaktif davranışlar sergilerler ve diğer işgörelere nazaran öğrenme motivasyonları daha yüksektir. Bunun yanında, çalışmaya tutkun işgörelerin diğer işgörelere oranla işlerinden daha fazla tatmin oldukları, örgütlerine kendilerini daha bağlı hissettikleri ve ayrıca bu işgörelerin işten ayrılma niyetlerinin de daha düşük olduğu bulgulanmıştır (Schaufeli ve Bakker, 2003; Demerouti vd., 2001).

İşgörelerin değerleri ile çalıştıkları işletmelerin örgütsel değerlerinin uyumuna işaret eden birey ile örgütün uyumu da çalışmaya tutkunluğun öncülleri arasında sayılabilir. Bireyler sahip oldukları değerler ile çalıştıkları örgütün değerleri arasında uyum olduğuna kanaat getirdiklerinde, arzu ettikleri öz-imaıları ile örgütsel rol beklentileri arasında uyum algılayacaklardır (Kristof, 1996; Kahn, 1990). Bunun yanında, psikolojik iklim de iş ile ilgili tutumların gelişmesinde anlamlı bir etkiye sahiptir. İşyerinde hakim olan iklim çalışmaya tutkunluğun gelişmesinde önemli bir güç olarak dikkat çekmektedir (Harter vd., 2003; Kahn, 1990).

Saks'ın (2006) çalışmasında iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti çalışmaya tutkunluğu da içine alan işgörel tutkunluğu (employee engagement) ile sebep-sonuç ilişkili olarak bulunmuş, buna karşın ilgili çalışmada algılanan yönetici desteği, ödül ve farkındalık ile işgörel tutkunluğu arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Erim'in (2009) çalışmasında alanyazından derlediklerine göre, işgörel tutkunluğu ile işgörel performansı arasında ve içerisinde toplam hissedar getirisinin, faaliyet kar marjının, işgörel devrinin, devamsızlığın ve müşteri odaklılığın olduğu diğer önemli örgütsel çıktılar arasında güçlü ilişkiler sözkonusudur. Bunun yanında, Gallup Araştırması işgörel tutkunluğu ile verimlilik, karlılık, işgörelin elde tutulması, güvenlik ve müşteri tatmini arasında ilişkiler olduğu istatistiki olarak gösterilmiştir (Erim, 2009: 145).

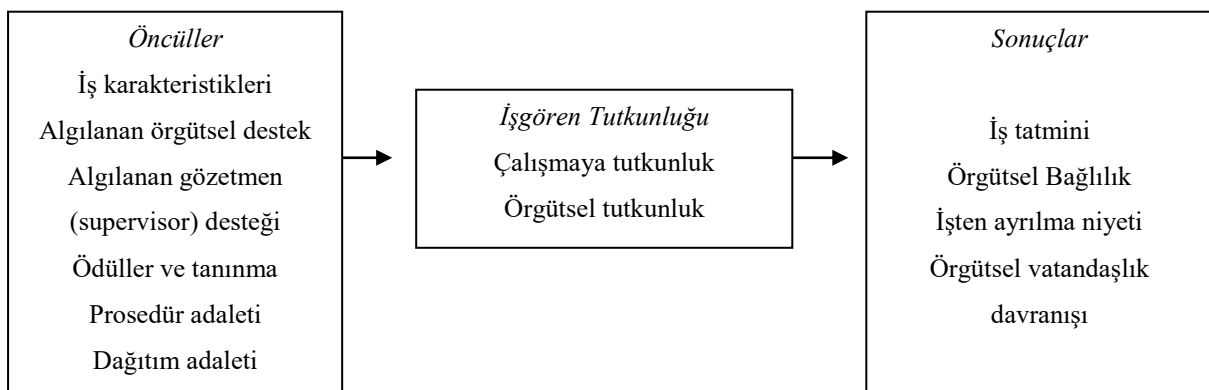
Roberts ve O'Davenport (2002) çalışmaya tutkunluğun belirleyicilerini kariyer geliştirme, örgüt ile özdeşleştirme ve ödüllendirici çalışma ortamı olarak üç kategori halinde ele almıştır. Haklarında uzun dönemli kariyer gelişim planları söz konusu olan bireyler,

mevcut iş koşullarında daha tutkun olacaklardır. Benzer şekilde daha ödüllendirici iş ortamları da bireylerin çalışmaya tutkunluğunu arttıracaktır (Erim, 2009: 143).

Alanyazına bakıldığında Salanova vd. (2005) çalışmaya tutkunluğun hizmet iklimini açıklamada katkı sağladığını ve bunun sonucunda işgörenlerin performansının artarak sadık müşteriler oluşmasına olanak tanındığını bulgulamıştır. Harter vd.'ne (2002) göre çalışmaya tutkunluğun düzeyine bağlı olarak, işletme temelinde performans ile arasında olumlu anlamda bir ilişki sözkonusudur. İşletme temelinde performans göstergeleri olarak müşterilerin memnuniyeti ve sadakati, karlılık, verimlilik, işten ayrılma seviyeleri ve güvenlik ele alınmaktadır. Britt vd. (2001) işgörenin yaptığı işi anlamlı bulmasının, bireyde yararlı olma algısı yaratarak, kendine verdiği değer üzerine olumlu katkısı bulunduğunu savunmaktadır.

Tutkun bireyler için bireysel sonuçlar olarak, işle ilgili olumlu tutum ve işle güçlü bir özdeşleşme; içerisinde olumlu duygular ve daha düşük tükenmişlik riskini barındıran iyi bir zihinsel sağlık; iyi bir performans; işsel motivasyonda artış; özellikle öz yeterliliği içine alan kişisel kaynakların ve iş kaynaklarının kazanımı sayılabilmektedir. Diğer yandan, örgütler için daha yüksek düzeylerdeki işgören tutkunluğu değerli ve yetenekli işgörenlerin elde tutulması; pozitif işletme imajı oluşturulması; sağlıklı, rekabetçi ve etkili bir örgüt haline gelme ve olumlu iş birimi performansı elde edilmesi gibi sonuçlar sağlamaktadır (Schaufeli ve Salanova, 2008).

Aşağıda yer verilen Şekil 2.1 toplu şekilde işgören tutkunluğunun ve işgören tutkunluğunun bir parçası olan çalışmaya tutkunluğun olası öncülleri ve sonuçlarını göstermesi açısından önem taşımaktadır.



Şekil 2.1 İşgören Tutkunluğunun Öncül ve Sonuçları

Kaynak: Saks, 2006: 604

Şekil incelendiğinde işgören tutkunluğunun olası öncülleri arasında işe ilişkin karakteristikler, örgütün işgörene sağladığı destek, gözetmen desteği, işgörene ödül ve

tanınma sağlanması, prosedür adaleti ve dağıtım adaleti sayılabilmektedir. Şekle göre, işgören tutkunluğunun sonuçları arasında ise iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyetinde azalış ve örgütsel vatandaşlık davranışı sayılabilmektedir.

2.2 Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Bir Boyutu Olarak Duygusal Bağlılık

2.2.1 Örgütsel Bağlılık ve Duygusal Bağlılık Kavramlarına Genel Bakış

Örgütsel bağlılık 1960'ların başında yönetim biliminde ele alınmaya başlanan bir konu olmuş (Suliman ve Al-Juanibi, 2010: 1472) ve örgütsel davranış, endüstriyel psikoloji ve insan kaynakları yönetimi alanlarında önemli bir yere sahip olmuştur (Karim ve Noor, 2006: 89). “Örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı örgütle olan ilişkisini karakterize eden psikolojik bir durumdur” (Allen ve Grisaffe, 2001: 211). Wiener (1982: 421) örgütsel bağlılığı, “örgütsel amaç ve çıkarları karşılamaya yönelik olarak, bireyi belirli bir yönde hareket etmeye zorlayan normatif baskıların toplamıdır” biçiminde ele almıştır. Mowday vd.'ne (1979: 226) göre örgütsel bağlılık “belirli bir örgütte bireyin örgütle özdeşleşme ve katılımının görece gücü” olarak tanımlanabilmektedir. Becker vd. (1996: 464) örgütsel bağlılığın, işgörenlerin çalıştıkları işletmelere yönelik psikolojik bağlılıklarını gösterdiğini belirtmiştir. Genel itibarıyla, örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesini, kendi amaç ve hedefleri ile özdeşleştirmesini, örgüte sağladığı faydalar ile aldığı ödüller arasındaki eşitliği hissetmesini, örgütün başarısı ve etkinliği için tüm gücüyle çalışmasını ve kendi yararına olacağını düşündüğü durumlarda bile duygusal ve ahlaki değerlerini göz önüne alarak örgütünü bırakmamasını ortaya koymaktadır (Perçin ve Özkul; 2009: 23).

Örgütsel bağlılığın sonuçları üzerine yapılan araştırmalar işgörenler ile işgörenlerin çalıştığı işletmeler arasında psikolojik bir bağ olduğuna işaret etmişler (Bagrami, 2003: 13-23) ve işgörene sağlanan çeşitli yararların örgütsel bağlılığı arttırdığını göstermişlerdir. Örgütsel bağlılığın sağladığı yararlar arasında ise işten ayrılma niyetinin azalması (Yasmin ve Marzuki, 2015; Aslan, 2013; Guntur vd., 2012; Winterton, 2004; Wasti, 2002: 542; Griffeth vd., 2000: 483; Arnold ve Feldman, 1982: 350-360) ve daha yüksek performans düzeyleri (Erdem vd., 2016; Winterton, 2004) sayılabilir.

Meyer ve Allen (1997) bir birey tarafından farklı derecelerde deneyimlenebilecek şekilde örgütsel bağlılığın ayırt edilebilir üç bileşenini ele almıştır. Bu üç boyut örgütsel bağlılıkla ilgili alanyazında üç bileşenli model adıyla yerini almıştır. Çok boyutlu bir yapı olarak görülen örgütsel bağlılık “işgören ile çalıştığı örgütü arasında psikolojik bir bağ olup, düşük düzeyde olması durumunda işgören örgütünden gönüllü olarak ayrılacaktır” (Allen ve

Meyer, 1990: 3). Örgütsel bağlılığın bu çok boyutlu modeli yüksek düzeyde kabul görmekte ve örgütsel araştırmalarda yaygın şekilde tercih edilmektedir (Bagram, 2003).

Üç bileşenli modelin geliştirilmesindeki temel mantık, ele alınan bağlılık bileşenlerinin her birinin farklı deneyimler sonucu gelişmesi ve iş davranışları üzerinde farklı etkilere sahip olmasından ileri gelmektedir (Aşan ve Özyer, 2008: 133). Üç bileşenli model kapsamında, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık örgütsel bağlılığın ayırt edici bileşenleri olarak görülür ve bu psikolojik durumların her biri işgörenler tarafından değişen derecelerde deneyimlenebilir. Duygusal bağlılık işgörenin örgüte duygusal olarak bağlanmasını, örgütle özdeşleşmesini ve örgüte tutulmasını ifade eder; devam bağlılığı bir örgütü bırakmanın yol açacağı maliyetin farkında olmaktan bahseder; normatif bağlılık ise çalışmaya devam etme zorunluluğu hissini yansıtmaktadır (Meyer vd., 2002: 21; Allen ve Meyer, 1990: 1). “Güçlü duygusal bağlılığı olan işgörenler örgütte kalmayı istedikleri için, güçlü devam bağlılığı olanlar örgütte kalmaya gereksinim duydukları için, güçlü normatif bağlılığı olanlar örgütte kalmak zorunda oldukları için kalırlar” (Allen ve Meyer, 1990: 3). Örgüte duygusal olarak bağlananlar “insanlar mükemmel ve iş eğlenceli olduğu için burada çalışıyorum” derken, örgüte normatif bağlılık gösterenler “işletme bir işe ihtiyacım olduğunda beni işe aldı, işletmeye borçlu olduğum için burada çalışıyorum” derler. Örgüte devam bağlılığı ile bağlananlar ise “kazancı daha fazla olan başka bir işe gireceğimi bilsem ayrılırdım” şeklinde bir yaklaşım sergilemektedirler (Ağca ve Ertan, 2008: 139). Örgütsel bağlılık, bu ayrı bileşenlerin her birinin farklı öncülleri bir fonksiyonu olarak diğerlerinden bağımsız olarak gelişmektedir.

Mevcut çalışma açısından önem taşıyan örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık, işgörenleri örgüte duygusal açıdan yaklaştıran ve onları çalıştıkları örgütün bir parçası oldukları için mutlu olmalarını sağlayan bağlılık tipi olarak ele alınmaktadır (Wiener, 1982: 423). Duygusal bağlılık örgütsel amaçları benimseme, onlara bağlanma ve onunla özdeşleşme ile ilgili olumlu duygulara sahip olmak şeklinde ele alınabilir. Duygusal bağlılık, örgütün amaç ve kurallarına karşı duyulan saygı, yöneticilere duyulan sevgi ve saygı, duygusal yakınlık, örgütsel vizyon ve misyonun paylaşılması ile oluşan bağlılık türü olarak görülmektedir (Tutar, 2007: 106). Duygusal bağlılığı olan işgören kendisini örgütüne ait ve onun bir parçası olarak hissettiğinden, ilgili örgütte bulunmaktan büyük bir mutluluk duyar ve örgütten ayrılmayı aklına getirmez (Meyer ve Herscovitch, 2001). Genel itibariyle duygusal bağlılığın, işgörenlerin örgütün sahip olduğu değerleri ve hedefleri benimsemeleri ile ilgili olduğu görülmektedir. İşgören kendini örgütün ayrılmaz bir parçası olarak hisseder ve daima öyle kalmayı arzu eder. Duygusal bağlılık sadakat, adanmışlık, fedakarlık, dürüstlük gibi çoğu

olumlu örgütsel davranışı güdülemektedir. Duygusal bağlılık, kişilik özellikleri ve işe ilişkin faktörlere ilişkin tutumsal bir olgu olup örgütsel hedefleri destekleme yönünde işgörenlerin gönüllülüğüne dayanmaktadır (Mir vd, 2002: 190; Jaros vd., 1993: 952).

Duygusal bağlılık, örgütsel bağlılık boyutlarından belki de en önemlisidir. Duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler örgütün amaçlarını benimsemekte ve bu amaçlarla kendisini özdeşleştirmektedir. Bireyler örgütün amaç ve kurallarına saygı duymakta ve yöneticilerini sevmektedir. Ayrıca duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler örgütün misyon ve vizyonunu paylaşmaktadır. Duygusal bağlılık bireyin iş deneyimlerinin, işletmeye yönelik algılamalarının ve kişisel özelliklerinin birleşiminin sonucu olarak organizasyona karşı gelişen olumlu tutumların bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Çarıkçı ve Çelikkol, 2009: 159; Kaya ve Selçuk, 2007: 179).

2.2.2 Örgütsel Bağlılığın ve Duygusal Bağlılığın Öncülleri ve Sonuçları

Örgütsel bağlılığın öncülleri ile ilgili çok sayıda görgül araştırma yapılmıştır. Bunlardan bir kısmı örgütsel bağlılığın boyutlarından birine ilişkin sonuçları ele alırken, diğer bir kısmı ise genel anlamda örgütsel bağlılığın öncüllerine ilişkindir. Aşağıda da görüleceği üzere çalışmada öncelikle genel anlamda örgütsel bağlılığın öncülleri ve sonrasında örgütsel bağlılık boyutlarından olan duygusal bağlılığın öncüllerinin neler olabileceği üzerinde durulmaktadır.

Genel anlamda örgütsel bağlılığın öncülleri konusunda yoğun biçimde çalışılmıştır. Currivan'ın (1999) örgütsel bağlılığın öncüllerini araştırdığı çalışmada akranların desteği (peer support), gözetmen desteği (supervisor support) ve rol çatışmasının (role conflict) örgütsel bağlılık üzerinde pozitif; diğer yandan iş rutinleşmesi ve iş yükünün ise örgütsel bağlılık üzerinde negatif etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Glisson ve Durick'in (1988) çalışmasında içerisinde örgütün yaşının, örgütteki liderlik anlayışının, çalışma gruplarının büyüklüğünün ve çalışma grupları tarafından sağlanan hizmet tipinin bulunduğu örgüt karakteristiklerinin örgütsel bağlılığın en güçlü tahminicisi olduğu bulunmuştur. Rayton (2006) tarafından yapılan bir çalışmada, örgütsel bağlılığın en önemli belirleyicisinin işe bağlılık düzeyi (algılanan özerklik düzeyi) olduğu kanıtlanmış; ayrıca bu çalışmada örgütsel bağlılık üzerinde ücret düzeyi, iş rutinleşmesinin düzeyi, akran desteği ve açık iş beklentileri değişkenlerinin anlamlı etkilerinin olduğu da ortaya konmuştur. Peng vd. (2016) öz özdeğerlendirmenin (core self-evaluation) örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini, örgütsel bağlılığın iş tükenmişliğini negatif yönlü etkilediğini, örgütsel bağlılığın iş tatminini olumlu yönde etkilediğini ve örgütsel bağlılığın öz özdeğerlendirme ile iş tatmini arasında

aracılık rolü üstlendiğini tespit etmiştir. Karcıoğlu ve Çelik (2012) mobingin (psikolojik şiddet) örgütsel bağlılığı anlamlı ve negatif yönlü olarak etkilediği bulgusuna ulaşmıştır. Özcan vd. (2016) duygusal zeka düzeyinin, işgörenlerin örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisinin olduğunu tespit etmiştir. Şeşen ve Kahraman (2014) iş arkadaşlarının sosyal kaytarma davranışının bireyin örgütsel bağlılığına anlamlı ve negatif yönlü etki ettiğini, bunun yanında örgütsel bağlılığın bireyin kendi sosyal kaytarma davranışını anlamlı ve negatif yönlü etkilediğini bulmuştur. Uğurlu ve Üstüner (2011) yaptıkları çalışmada örgütsel adaletin ve yöneticinin etik liderlik anlayışının örgütsel bağlılığı anlamlı ve pozitif yönlü etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Börk ve Adıgüzel (2015) rol belirsizliği ve rol çatışmasının örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediğini bulmuştur. Aydın vd. (2013) dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir. Biswas ve Bhatnagar'ın (2013) çalışması işgören tutkunluğunun örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini bulmuştur. Çekmecelioğlu ve Dinçel (2014) işletmenin kurumsal itibar uygulamalarının sosyal sorumluluk boyutu ve çalışma ortamı boyutu ile örgütsel kıvancın (organizational pride) işgörenin örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir. Dhar (2015) eğitime erişim olanağı algısı, eğitimin desteklenmesi algısı ve eğitimden yarar sağlandığı algısının örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini, ayrıca örgütsel bağlılığın ise müşteri hizmet kalitesini olumlu yönde etkilediği ve eğitime ilişkin algılar ile müşteri hizmet kalitesi arasında aracılık rolü üstlendiği sonucunu elde etmiştir. Fu ve Deshpande (2014) etik iş iklimlerinden önemseme ikliminin (caring climate) örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini, örgütsel bağlılığın iş performansını olumlu yönde etkilediğini ve örgütsel bağlılığın iş tatmini ile iş performansı arasında aracılık rolü üstlendiğini tespit etmiştir. Imran vd. (2014) yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılık ile iş performansı ve işe karşı tutum arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki bulmuştur. Top vd. (2013) dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında, örgütsel bağlılık ile örgütsel güven arasında ve iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler tespit etmiştir.

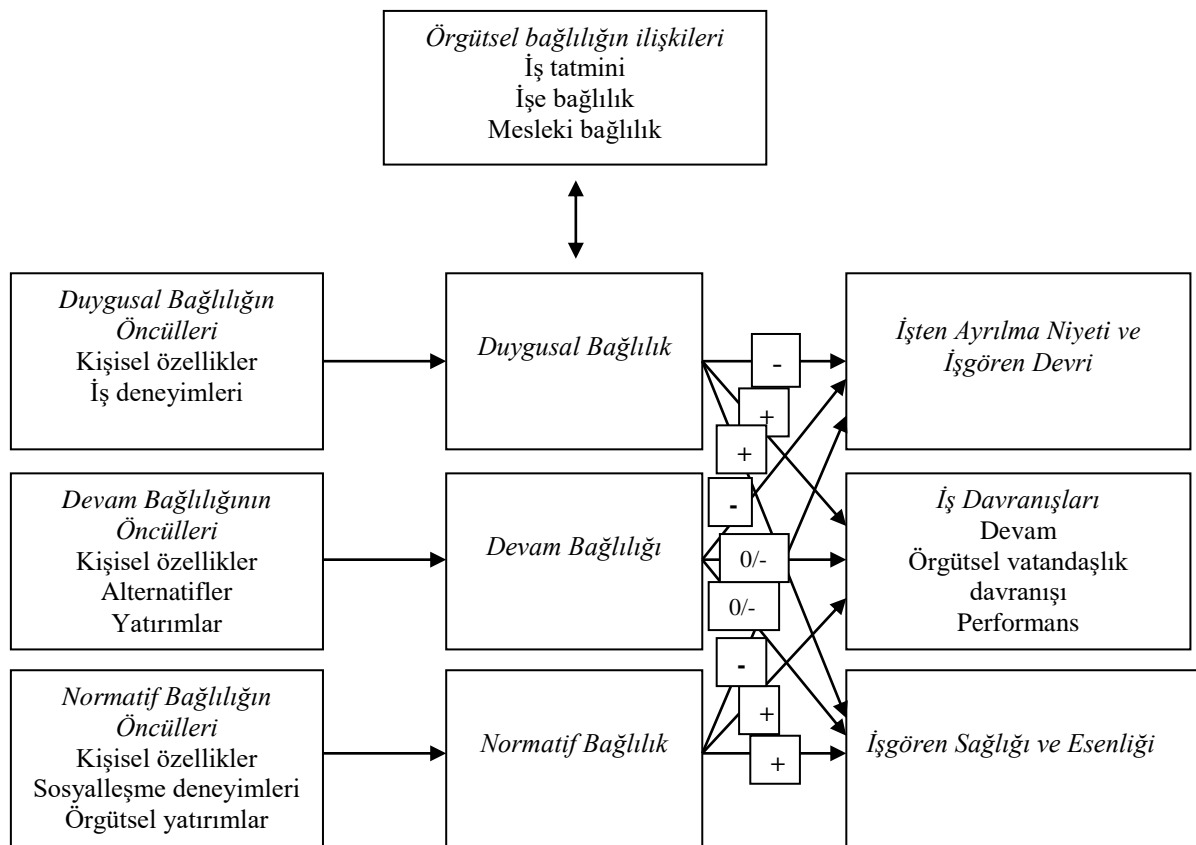
Örgütsel bağlılığın boyutlarından olan duygusal bağlılığın belirleyicilerini Meyer ve Allen (1991) kişisel karakteristikler, iş deneyimi ve örgütsel yapı olmak üzere üç kategoriye ayırarak ele almıştır. Bireysel karakteristikler kategorisi demografik karakteristikleri (yaş, görev süresi, cinsiyet ve eğitim) ve kişisel eğilimleri (başarma gereksinimi, birleşme ve özerklik gibi gereksinimlerin yerine getirilmesi) bağlılık ile bağlantılı olarak ele almaktadır. Duygusal bağlılık için iş deneyimi belirleyicileri işgörenin örgütte kendini rahat hissetme gereksiniminin tatmininin (fiziksel ve psikolojik olarak) yanında, işgörenin iş rolündeki

yetkinliği hisleri yer almaktadır. Duygusal bağlılık için örgütsel yapı belirleyicileri karar vermede adem-i merkeziyetçilik, politika ve prosedürlerin resmileşmesi ve işgören/gözetmen ilişkilerini içermektedir. Orta kademe yöneticilerin işgörenlere mentorluk yapması ve onlara rol modeli olması da duygusal bağlılıkla pozitif ilişkili bulunmuştur (Stallworth, 2003: 413). Yousef (2016) iş tatmininin duygusal bağlılığı olumlu yönde etkilediğini, duygusal bağlılığın örgütsel değişime karşı olan tavrı olumlu yönde etkilediğini ve duygusal bağlılığın iş tatmini ile örgütsel değişime karşı tavır arasında aracılık rolü üstlendiğini tespit etmiştir. Özcan vd. (2016) yaptıkları çalışmada işgörenlerin duygusal zeka düzeyinin duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Kesen ve Sipahi'nin (2016) çalışması örgütsel imajın örgüte olan duygusal bağlılığı olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Gupta vd. (2016) duygusal bağlılığın algılanan örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ve algılanan örgütsel destek ile çalışmaya tutkunluk arasında aracılık rolü üstlendiğini bulmuştur. Top vd. (2013) duygusal bağlılığın örgütsel güven üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu tespit etmiştir. Demirtaş ve Akdoğan (2015) etik iklimin duygusal bağlılığı olumlu yönde etkilediğini, aynı zamanda etik iklimin etik liderlikle duygusal bağlılık arasında aracılık rolü üstlendiğini bulmuştur.

Yapılan birçok araştırmada örgütsel bağlılığın işgücü devri ya da işten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir olumsuz etkiye sahip olduğu yaygın biçimde tespit edilmiştir (Yasmin ve Marzuki, 2015; Elangovan, 2001; Griffeth vd., 2000; Arnold ve Feldman, 1982). Yapılan araştırmalarda örgütüne bağlı bireylerin performanslarının da yüksek olacağına işaret edilmektedir (Erdem vd., 2016; Winterton, 2004). Örgütsel bağlılık işten ayrılma niyeti, işgören devri, devamsızlık, iş performansı gibi örgütsel çıktılar ile bağlantılıdır. Bunun yanında örgütsel bağlılık örgütsel vatandaşlık davranışları ve olumlu sosyal davranışlar ile de ilişkilidir (Testa, 2001: 227). Duygusal bağlılık ilk düzey yöneticilerin bireysel performansıyla pozitif ilişkili bulunmuştur (Meyer vd., 1989: 152-156). Örgüte duygusal olarak bağlı işgörenlerin işe devamsızlıkları azalacak, geç kalma, işten ayrılma gibi oranları azalacaktır (Mathieu ve Zajac, 1990). Alanyazında duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve ters yönlü ilişki olduğuna dikkat çeken çok sayıda çalışma vardır (Yasmin ve Marzuki, 2015; Aslan, 2013; Guntur vd., 2012; Suliman ve Al-Juanibi, 2010; Ahmad ve Omar, 2010; Addae vd., 2008).

Meyer vd. (2002: 22) üç bileşenli örgütsel bağlılık modelini öncül ve sonuçları bağlamında Şekil 2.2'de görüldüğü biçimde ele almıştır. Şekilden de anlaşılacağı üzere, iş tatmini ve mesleki bağlılık örgütsel bağlılığın boyutları ile ilişkilidir. Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutunun öncülleri arasında kişisel özellikler ve iş deneyimleri, devam

bağlılığının öncülleri arasında kişisel özellikler, olası alternatifler ve yatırımlar ve normatif bağlılığın öncülleri arasında ise kişisel özellikler, sosyalleşme deneyimleri ve örgütsel yatırımlar sayılmaktadır. Yine şekilden anlaşılacağı üzere, duygusal bağlılığın sonuçları arasında sayılan işten ayrılma niyeti ve işgören devri duygusal bağlılıkla ters yönlü ilişkili iken, iş davranışları ve işgören sağlığı ve esenliği duygusal bağlılıkla pozitif ilişkilidir. Devam bağlılığının sonuçları arasında gösterilen işten ayrılma niyeti ve işgücü devri devam bağlılığı ile ters yönlü ilişkili iken; devam bağlılığının iş davranışları ile işgören sağlığı ve esenliği üzerinde ya etkisi yoktur ya da ters yönde ilişkilidir. Normatif bağlılık ise işten ayrılma niyeti ve işgücü devri ile ters yönlü ilişkili iken; iş davranışları ile işgören sağlığı ve esenliği ile pozitif yönlü ilişkilidir (Meyer vd., 2002: 21).



Şekil 2.2 Öncülleri ve Sonuçları ile Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Kaynak: Meyer vd., 2002: 22

2.3 İş Tatmini

2.3.1 İş Tatmini Kavramına Genel Bakış

Örgütsel davranışa doğrudan etkisi nedeniyle iş tatmini endüstriyel ve örgütsel psikoloji alanyazınında hatırı sayılır bir öneme sahiptir (Baş, 2002: 19). İş tatmini iki ana nedenden ötürü alanyazında en çok araştırılan konular arasına girmektedir. İlk olarak, iş

tatmini çalışma koşullarının sorumluluk, görev çeşitliliği ve iletişim gibi bireye özgü değerlendirilmesi ile ilgilenenler için önem taşır. İkinci olarak ise, iş tatminsizliğinin işe devamsızlık, örgütsel verimliliğin düşmesi, işle ilgili dalgalanmalar yaşanması ve işletmenin sabote edilmesi gibi çalışma yaşamına ilişkin sorunların ana sebebi olarak görülmesidir. İki neden birlikte değerlendirildiğinde, iş tatmininin, çalışma koşulları ile bu çalışma koşullarının bireysel ve örgütsel sonuçları arasında bağlantı kuran önemli bir kavram olarak dikkat çektiği söylenebilir (Dormann ve Zapf, 2001: 483).

İş tatmini ile ilgili yapılan araştırmalar verimlilik, devamsızlık ve işgören devri gibi iş ile ilgili davranışların ortaya konulmasında önemli görülmektedir (Oshagbemi, 1999). Özellikle işgörenlerin elde tutulmasının temelleri konusunda ilgili alanyazında iş tatmini en kilit alanlar arasında yer almaktadır (Gaylard vd., 2005). Bu nedenle özellikle işletmelerin yetenek yönetimi uygulamalarının da işgörenlerin iş tatmini üzerindeki etkisini göz önünde bulundurmaları, işgörenlerin elde tutulması konusundaki gidişatla ilgili ipuçları verebilecektir.

İş tatmini geniş anlamda “bireylerin işlerine karşı sahip olduğu genel tutumu” ifade etmektedir (Greenberg ve Baron, 2000: 170). İş tatmini, “bir işgörenin genel olarak işin kendisine veya işin belirli birtakım yönlerine karşı hissetmiş olduğu duygular ve tutumlardır” biçiminde de tanımlanabilmektedir (Aşan ve Özyer, 2008: 135). İş tatmini işgörenlerin işlerinden umduklarını bulmasının sonucu olarak ortaya çıkan olumlu bir tutuma işaret etmektedir (Eren, 1996: 234). İş tatmini işgörenlerin işlerini sevmeleri ölçüsünde değerlendirilir. İşgörenler algılarına dayalı olarak işleri ve iş çevrelerine karşı olumlu ya da olumsuz tutum geliştirir. İşgörenin iş çevresi işgörenin gereksinimlerini, değerlerini ve kişisel karakteristiklerini karşıladıkça, iş tatmininin düzeyi yükselecektir (Abraham, 2012: 27).

Luthans’a (1995: 126) göre iş tatmininin öne çıkan üç özelliği söz konusudur. Bunlar;

- İş tatmini iş ortamında gelişen durumlara verilen duygusal bir tepkidir.

- Genel olarak iş tatmini beklentilerin hangi düzeyde karşılandığı veya aşılığının ortaya konulmasıyla ilgilidir.

- İş tatmini birbiriyle ilişkisi bulunan çeşitli tutumları barındırmaktadır.

İş tatmini genellikle çok yönlü bir yapı olarak kabul edilir ve farklı boyutları vardır. İş tatmini üzerinde etkili olan bireye ilişkin ve işe ilişkin birçok faktörden söz edilebilmektedir. Farklı araştırmacılar tarafından iş tatminini belirleyen faktörler konusunda farklı sınıflandırmalar yapılmıştır. Herzberg’in Motivasyon-Hijyen Kuramı’na göre başarı, tanınma, ilerleme, özerklik gereksinimi, kendini gerçekleştirme önemli motive edici faktörler olarak yüksek düzeye çıkması iş tatminini yükseltirken; kişisel yaşam, gözetim, üstler, astlar ve akranlarla olan ilişkiler hijyen faktörler olarak iş tatmini üzerinde etkili olmaktadır (Graham

ve Mesner, 1998: 197). Başka bir sınıflandırma olan Smith, Kendall ve Hulin'in sınıflandırmasına göre, iş tatminini etkileyen işe ilişkin beş temel faktör; işin kendisi, ücret düzeyi, yükselme fırsatı, yönetim ve çalışma arkadaşları olarak ele alınmaktadır (Çekmecelioğlu, 2007: 84).

İş tatminini içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini olarak iki boyuta ayırarak ele almak olanaklıdır. İçsel iş tatmini bireyin, işini iyi yapması ya da üstlendiği görevleri başarıyla yerine getirmesinden ötürü sağladığı kazanımlara ilişkin değerlendirmesidir. Diğer yandan dışsal iş tatmini ise, bireyin yönetici ya da işletme tarafından kendisine sunulan statü, tanınma ve terfi gibi kazanımlara ilişkin değerlendirmeleridir. İçsel iş tatmini daha çok iş ile ilgili iken, dışsal iş tatmini ise daha çok işletmenin kimliği ve özelliği ile ilgilidir (Gürbüz, 2010: 232).

2.3.2 İş Tatmininin Öncülleri ve Sonuçları

İş tatmini çalışma yaşamının kalitesini etkileyen birçok faktörün bir sonucudur (Winterton, 2004). Yapılan çalışmalar iş tatminini işle/görevle ilişkili karakteristikler, bireysel karakteristikler ve örgütsel karakteristiklerin etkilediğini göstermiştir (Zeffane, 1994). İşle/görevle ilgili durum iş tatmininin belirleyicileri olarak en fazla ilgi gören konudur (Glisson ve Durrick, 1988). Rol belirsizliği iş tatmini üzerinde etkili olan işle/görevle ilgili öncüllerden biridir (Rayton, 2006; Kinicki vd., 2002; Glisson ve Durick, 1988; Goldstein ve Rockart, 1984). İşle/görevle ilgili bir diğer öncül ise, beceri çeşitliliği ya da işin karmaşıklığıdır (Kinicki vd., 2002; Goldstein ve Rockart, 1984; Abdel-Halim, 1981). Bunun yanında iş tatmininin iş karakteristikleri ile ilgili öncülleri arasında işe bağlılık (Rayton, 2006), işten geribildirim alma (Spector, 1985), iş karşılığı ödeme (Rayton, 2006; Scott vd, 2006; Spector, 1985), birey-iş uyumu (Saks ve Ashforth, 2002), çalışma saatleri (Gazioğlu ve Tansel, 2006), iş yükü ya da aşırı iş yükü (Scott vd., 2006; Curry vd., 1986), iş eğitimi (Gazioğlu ve Tansel, 2006) ve ödüllendirmenin adil olması (Curry vd., 1986) sayılabilmektedir.

İş tatminini etkileyen örgütsel karakteristikler arasında ise liderlik karakteristikleri (Rayton, 2006; Kinicki vd., 2002; Goldstein ve Rockart, 1984), gözetim (Spector, 1985), algılanan performans değerlendirme süreci bilgisi (Levy ve Williams, 1998), akranların karakteristikleri (Goldstein ve Rockart, 1984), birey-örgüt uyumu (Kristof-Brown vd., 2002), iletişim kalitesi (Kinicki vd., 2002) ve kariyer fırsatları (Rayton, 2006) sayılabilmektedir.

İş tatminini etkileyen öncüllerden sonuncusu ve alanyazında diğerlerine göre daha az ilgi göreni bireysel karakteristiklerdir (Glisson ve Durick, 1988). Bu karakteristikler içine kişilik eğilimleri (Akıncı, 2002; Dormann ve Zapf, 2001), yaş (Scott vd., 2006; Spector, 1985), eğitim düzeyi (Gazioğlu ve Tansel, 2006; Akıncı, 2002), sağlık problemleri (Gazioğlu

ve Tansel, 2006), ailevi koşulları, değer yargıları, iş deneyimi, içinde yaşadığı sosyal yapı ve çevresi (Akıncı, 2002) girebilir.

Görgül çalışmalar iş tatminsizliği olan işgörenin devamsızlık yapma, uzun dinlenme süreleri kullanma ya da pasif iş davranışı sergileme gibi geri çekilme eylemlerinde bulunabileceğini göstermektedir (Winterton 2004; Spector, 1985). İş tatmini ve işgören performansı arasındaki bağ çok tartışmalı bir araştırma konusudur. Bununla birlikte, bazı çalışmalar, bireysel iş tatmini ile bireysel iş performansı arasında pozitif, ancak düşük düzeyde bir ilişki olduğunu göstermiştir (Petty vd., 1984). İş tatmininin; alternatif pozisyon için arayışta bulunma niyeti (Arnold ve Feldman, 1982), işten ayrılma niyeti (Scott vd., 2006; Testa, 2001; Elangovan, 2001; Spector, 1985) ve işten ayrılma (Testa, 2001; Arnold ve Feldman, 1982) üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. İş tatmininin sonuçları konusunda çözülmemiş bir tartışmanın da, iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan bir etkisinin mi olduğu, yoksa örgütsel bağlılık aracılığıyla mı etkili olduğu konusundadır (Elangovan, 2001). Bunun yanında iş tatmini örgütsel vatandaşlık davranışları ve olumlu sosyal davranışlar ile de ilişkilidir (Testa, 2001).

Son dönemde alanyazında yapılan çalışmalar incelendiğinde iş tatmini ile ilişkili farklı değişkenler dikkat çekmektedir. Fu ve Deshpande (2014) etik iş iklimlerinden önemseme ikliminin (caring climate) iş tatminini olumlu yönde etkilediğini, iş tatmininin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini ve iş tatmininin önemseme iklimi ile örgütsel bağlılık arasında aracılık rolü üstlendiğini bulmuştur. Imran vd. (2014) iş tatmini ile iş performansı arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Peng vd. (2016) öz özdeğerlendirmenin (core self-evaluation) iş tatminini olumlu yönde etkilediğini, iş tatmininin iş tükenmişliğini negatif yönlü etkilediğini, iş tatmininin örgütsel bağlılık ile iş tükenmişliği arasında aracılık rolü üstlendiğini ve iş tatmini ile örgütsel bağlılığın öz özdeğerlendirme ile iş tükenmişliği arasında aracılık rolü üstlendiğini bulmuştur. Aras ve Karakiraz'ın (2013) çalışması zaman temelli iş aile çatışması ve düşük başarı hissi ile iş tatmini arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişkiler tespit etmiştir. Börk ve Adıgüzel (2015) rol belirsizliği ve rol çatışmasının iş tatminini olumsuz yönde etkilediğini bulmuştur. Şeşen ve Kahraman (2014) iş arkadaşlarının sosyal kaytarma davranışının bireyin iş tatminine anlamlı ve negatif yönlü etki ettiğini, bunun yanında iş tatmininin bireyin kendi sosyal kaytarma davranışını anlamlı ve negatif yönlü etkilediğini bulmuştur. Keklik ve Çoşkun Us (2013) örgütsel adaletin tüm boyutlarının (etkileşim adaleti, süreç adaleti ve dağıtım adaleti) iş tatmini üzerinde etkili olduğunu tespit etmiştir. Diğer yandan Demircan Çakar ve Yıldız (2009) ise örgütsel adaletin süreç adaleti ve dağıtım adaleti boyutlarının iş tatmini üzerinde etkili olduğunu ortaya

koymuştur. Çetin ve Varoğlu (2015) psikolojik sermayenin iş tatminini arttırdığını, ayrıca iş tatmininin psikolojik sermaye ile işten ayrılma niyeti arasında aracı rol üstlendiğini bulmuştur. Aydın vd. (2013) dönüşümcü liderlik tarzının iş tatminini olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir. Biswas ve Bhatnagar (2013) işgören tutkunluğunun iş tatminini olumlu yönde etkilediğini bulmuştur. Çekmecelioğlu ve Dinçel (2014) işletmenin kurumsal itibar uygulamalarının çalışma ortamı boyutu ile örgütsel kıvancın (organizational pride) işgörenin iş tatminini olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Erkuş ve Fındıklı (2013) psikolojik sermaye ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki tespit etmiştir. Top vd. (2013) yaptıkları çalışmada dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasında, iş tatmini ile örgütsel güven arasında ve iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki bulmuştur.

2.4 İşten Ayrılma Niyeti Kavramı

İşten ayrılma niyeti bir işgörenin davranış niyetlerinden bahseder ve “bilinçli ve planlanmış biçimde işletmeyi terk etmeye niyetlenmek” olarak tanımlanabilmektedir (Tett ve Meyer, 1993: 260). Rusbult vd. (1988: 599) işten ayrılma niyetini, işgörenlerin istihdam koşullarından tatminsiz olmaları durumunda gösterdikleri yıkıcı ve aktif bir eylem şeklinde ele almışlardır. İşten ayrılma niyeti genellikle belirli bir zaman anakurgusu temel alınarak ölçülmektedir. Diğer yandan işgören devri ise, niyetten de öte işgörenin gerçek anlamda işletmeden ayrılmasını ifade etmektedir. İşgörenin işinden ayrılmasının nedenleri arasında emeklilik, işten çıkarılma ve gönüllü istifa sayılabilmektedir (Winterton, 2004). İşgören devrine ilişkin modeller demografik, örgütsel, işe ve işgücü piyasasına ilişkin faktörlerin bireyin işinden ayrılma kararında etkili olduğunu ortaya koymaktadır. (Arı vd., 2010: 146). Mor Barak vd.’ne (2001: 628) göre işten ayrılma niyetinin sonrasında ekonomik, psikolojik ve sosyolojik boyutları olan işgören devrinin ve devamsızlık düzeylerinin artmasına yol açması, tüm örgütler bakımından işten ayrılma niyetinin tespitini gerekli kılmaktadır.

Özellikle yüksek performans gösteren işgörenlerin işletmeden ayrılması işletmeler tarafından arzu edilmeyen bir durum olarak görülmektedir. İşten ayrılma öncesinde işgörenlerin işten ayrılmaya niyetlenmesi işten ayrılma davranışı açısından önemli bir sinyal olmakta, niyet aşamasında bunun nedenlerinin tespit edilip ortadan kaldırılması işgörenin kazanılması anlamında işletmelere yol gösterici olabilmektedir (Arı vd., 2010: 144). Yapılan birçok çalışma çoğu durumda bireyin işgören devrinin en iyi tahminicisinin bireyin işten ayrılma niyeti olduğunu göstermiştir. İşten ayrılma niyeti işgücü devri kararlarının en önemli

ve doğrudan öncülüdür (Mitchell vd., 2001; Griffeth vd., 2000; Currivan, 1999; Tett ve Meyer, 1993; Arnold ve Feldman, 1982).

İşgörenler çalışma ortamının çeşitli boyutlarını değerlendirir ve çalışma ortamlarına karşı olumlu ya da olumsuz duygusal tepkiler geliştirir. Olumlu tepkiler işgörenlerin işletmede kalmasına, olumsuz tepkiler ise işletmeden ayrılmasına teşvik eder. Bununla birlikte değerli yatırım çıktıkları ya da biriktirilmiş kazanımlar gibi iş bağlamı ya da örgütle ilgili başka bazı faktörlerde sözkonusudur ki bunlar bireylerin işten ayrılma niyetlerini sınırlamaktadır. (Lachman ve Diamant, 1987). İşten ayrılma niyetleri belirli bir işte çalışma esnasında edinilen ve başka bir işe transfer edilemeyen çeşitli kazanımlar ve yatırımlar tarafından sınırlanmaktadır (Sheldon, 1971).

İşgörenin elde tutulmasını belirleyen faktörlere bakıldığında, alanyazında iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetinin gerçek işgören devrinin önemli belirleyicileri olduğu çok kez ortaya konulmuştur (Elangovan, 2001; Griffeth vd., 2000; Currivan, 1999; Tett ve Meyer, 1993; Arnold ve Feldman, 1982). Werbel ve Bedeian'a (1989) göre, işten ayrılma niyeti performans ile ters yönlü ilişkilidir.

Ashford vd. (1989) iş güvencesizliğinin işten ayrılma niyetine yol açtığını ortaya koymaktadır. Buna göre istihdamlarıyla ilgili iş güvencesinin olmadığını düşünen işgörenler, rasyonel biçimde başka fırsatları araştırmaktadır. Benzer şekilde Rosenblatt ve Ruvio'nun (1996) çalışması da iş güvencesizliği algısının işten ayrılma niyetini en güçlü şekilde etkilediğini göstermiştir. Jenkins'e (1993) göre ise kişilik işten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir faktör olarak görülmektedir. Çoğu kişilik faktörleri arasında yüksek düzeyde kendini gerçekleştirme, fedakarlık ve özerklik uyumu olanların, işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu görülmektedir.

Bazı araştırmalar (Jackson vd., 1986; Jackson ve Maslach, 1982) tükenmişlik düzeyi arttıkça işten ayrılma niyetinin arttığını ortaya koyarak tükenmişliğin işten ayrılma niyetinin öncüllerinden biri olabileceğine işaret etmişlerdir. Cropanzano vd. (1997) ise örgütsel politikaların işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğunu ifade etmiştir. İçsel ödüllerin de işten ayrılma niyetini etkilemesi olanaklı görülmektedir (Lachman and Diamant, 1987).

Ülkemizde ve dünyada son dönemde yapılan çalışmalara bakıldığında işten ayrılma niyeti ile ilişkisi olduğu tespit edilen farklı değişkenler dikkat çekmektedir. Lagerlund vd. (2015) liderlik algısının işten ayrılma niyeti ile güçlü ve ters yönlü ilişkisinin olduğunu tespit etmiştir. Tekingündüz ve Kurtuldu (2015) yaptıkları çalışmada iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişki, iş stresi ile işten ayrılma niyeti arasında ise anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Lee vd. (2015) iş yaşamı

kalitesinin işten ayrılma niyetinin anlamlı bir belirleyicisi olduğunu bulmuştur. Çetin ve Varoğlu'nun (2015) çalışması psikolojik sermayenin ve iş tatmininin işten ayrılma niyeti ile anlamlı ve negatif yönlü ilişkili olduğu göstermiştir. Erkuş ve Fındıklı (2013) psikolojik sermaye ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişki tespit etmiştir. Voight ve Hirst (2015) yüksek performanslı işgörenlerin yükselme odaklı olmalarının ya da duygusal bağlılıklarının yüksek olmasının etkisiyle, işten ayrılma niyetlerinin azaldığını tespit etmiştir. Cerit ve Özdemir (2015) iş yükünün fazlalığı algısı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir. Portoghese vd. (2015) iş özellikleri ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolü üstlendiğini, diğer yandan lider-üye etkileşiminin doğrudan işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğunu bulgulamıştır. Akyüz ve Dalkılıç Yılmaz (2015) örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve ters yönlü etkisinin olduğunu bulmuştur. Eryeşil ve Öztürk (2015) çatışma yönetimi stratejileri ve alt boyutları olan problem çözme, uzlaşma, uyma, kaçınma ve zorlama ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğunu tespit etmiştir. Kim ve Fernandez (2015) işgöreni güçlendirmenin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü doğrudan ve dolaylı etkilerinin olduğunu bulmuştur. Kurtulmuş ve Karabıyık (2016) öğretmenlere yönelik yaptıkları çalışmada farklılıkların yönetimi algısının işten ayrılma niyetinin anlamlı bir belirleyicisi olduğunu tespit etmiştir. Karavardar (2015) örgütsel adalet algısının boyutlarından olan dağıtım adaleti ve kişilerarası adaletin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif yönlü etkisinin olduğunu bulmuştur. Kaya vd. (2016) genel politik davranışlar ve ödeme ve terfi gibi örgütsel politikaların işten ayrılma niyeti ile anlamlı ve pozitif yönlü, algılanan örgütsel adaletin ise işten ayrılma niyeti ile anlamlı ve negatif yönlü ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Behery vd. (2016) psikolojik sözleşmelerin güçlü işveren-işgören ilişkileri geliştirerek işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin azalmasında anlamlı bir rol üstlendiğini, aynı zamanda örgütsel bağlılık ve işgören tatmininin bu ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiğini bulmuştur. Demirtaş ve Akdoğan (2015) yaptıkları çalışmada etik iklimin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediğini tespit etmiştir.

Duygusal bağlılık, çalışmaya tutkunluk ve iş tatmini genellikle işten ayrılma niyeti ile diğer belirleyici değişkenler (örneğin yöneticinin yetenek yönetimi yetkinlikleri gibi) arasında aracı rol üstlenebilmektedir (Agarwal ve Gupta, 2015; Alias vd., 2014; El Badawy ve Bassiouny, 2014; Chami-Malaeb ve Garavan, 2013; Serim Bahadınlı, 2013; Tanton, 2007).

2.5 Çalışmaya Tutkunluk, Duygusal Bağlılık ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi

2.5.1 Çalışmaya Tutkunluğun İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi

Başarılı bir yetenek yönetimi stratejisi geliştirebilmek için, işgörenler çalışmaya ve/veya örgütlerine bağlanmak ya da tutkun hale gelmek gereksinimi taşırlar. Etkili yetenek yönetimi politikaları ve uygulamaları insan sermayesi için bağlılığı açıklayarak işgörenlerin daha tutkulu hale gelmesine ve işgören devrinin düşmesine olanak sağlar. İşgören tutkunluğu ve haliyle içinde barındırdığı çalışmaya tutkunluk bir kırılma noktası olabilir. Bu yönüyle değerlendirildiğinde yetenek yönetimi stratejisi işgören tutkunluğu olmaksızın sürdürülemez denebilir (Sweem, 2009: 25).

Alanyazında gerçekleştirilen araştırmalara bakıldığında, genellikle çalışmaya tutkunluk (ve çalışmaya tutkunluğu içinde barındıran işgören tutkunluğu) ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve ters yönlü ilişkilerin saptandığı görülmüştür (El Badawy ve Bassiouny, 2014; Alarcon ve Edwards, 2011; Agin, 2010; Bal, 2008; Koyuncu vd., 2006).

Alarcon ve Edwards (2011) çalışmasında tükenmişlik kontrol altında tutulduğunda çalışmaya tutkunluğun iş tatmini ve işten ayrılma niyetinin öncülü olup olmadığını araştırmışlardır. Araştırmanın sonuçları tükenmişlik kontrol altında tutulduğunda, çalışmaya tutkunluğun iş tatmini ve işten ayrılma niyetinin anlamlı bir belirleyicisi olduğu tespit edilmiştir (Alarcon ve Edwards, 2011: 294).

Agin (2010) tıbbi ürünlerin tanıtım, satış ve pazarlamasından sorumlu tıbbi satış mümessilleri ve bölge müdürlerinden oluşan bir gruba yönelik gerçekleştirdiği araştırmada, işgörenlerin sosyal destek algısı ve iş güvencesi ile çalışmaya tutkunluklarının ve çalışmaya tutkunluk ile işletmede kalma ve işten ayrılma niyetlerinin ilişkisini araştırmıştır. Araştırma sonuçları çalışmaya tutkunluk ile işletmede kalma niyeti arasında anlamlı ve pozitif, çalışmaya tutkunluk ile işten ayrılma niyeti arasında ise anlamlı ve negatif bir ilişkiyi ortaya koymuştur. Yani işgörenlerin çalışmaya tutkunluk düzeyleri yükseldikçe, işletmede kalma eğilimi de yükselmektedir. Diğer yandan işgörenlerin sosyal destek algısının çalışmaya tutkunluk ile anlamlı ve pozitif ilişkili, işgörenlerin iş güvencesinin ise çalışmaya tutkunluk ile anlamlı ve negatif ilişkili olduğu bulgulanmıştır (Agin, 2010: 67).

El Badawy ve Bassiouny (2014) dönüşümcü liderlik tarzı ile işten ayrılma niyetinin ilişkisinde çalışmaya tutkunluğu da içine alan işgören tutkunluğunun aracılık etkisini araştırmışlardır. Araştırmanın sonuçları dönüşümcü liderlik tarzı ile işgören tutkunluğu arasında anlamlı ve pozitif, dönüşümcü liderlik tarzı ile işten ayrılma niyeti arasında ise anlamlı ve negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir. İşgören tutkunluğu ile işten ayrılma niyeti

arasında ise anlamlı ve ters yönlü ilişki bulgulanmıştır. Araştırmada ayrıca işgören tutkunluğunun dönüşümcü liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolünü üstlendiği ortaya konulmuştur (El Badawy ve Bassiouny, 2014: 159).

Bal (2008) çalışmasında farklı sektörlerde faaliyet gösteren 21 şirkette görev yapan 1033 beyaz yakalı işgörene yönelik bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmada öz-yeterlik, ortamsal faktörler (gözetmen desteği, iş özerkliği, performans geribildirim ve ödüller), esenlik ve işten ayrılma niyeti ile çalışmaya tutkunluk ilişkisi ele alınmıştır. Araştırma sonuçları, önemli bir kişisel kaynak olarak görülen öz-yeterliğin çalışmaya tutkunluk üzerinde ortamsal faktörlere nazaran daha fazla etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bunun yanında çalışmaya tutkunluğun işten ayrılma niyeti ile anlamlı ve ters yönlü ilişkili olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca çalışmaya tutkunluğun geribildirim dışındaki bağımsız değişkenler ile esenlik ve işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolü üstlendiği de tespit edilmiştir (Bal, 2008: 70-120).

Koyuncu vd. (2006) ülkemizde faaliyet gösteren bir bankanın kadın yöneticileri ve profesyonellerine yönelik çalışmaya tutkunluğun potansiyel öncül ve sonuçlarını incelemek üzere bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmada çalışmaya tutkunluğun işten ayrılma niyeti ile anlamlı ve ters yönlü ilişkili olduğu bulgulanmıştır. Araştırma sonuçlarına dayalı olarak çalışmaya tutkunluk, özellikle çalışmaya tutkunluğun adanmışlık boyutu, işten ayrılma niyeti ve iş tatmininin iyi bir belirleyicisidir. Yine çalışmaya tutkunluk, ama özellikle dinçlik boyutu, psikolojik iyi olma halinin (esenlik) iyi bir belirleyicisidir (Koyuncu vd., 2006: 299).

Wesley ve Krishnan (2013) yaptıkları çalışmada Hindistan'da 154 otel işgöreninin tutkunluk düzeyleri ile işten ayrılma niyetlerinin ilişkisini araştırmışlardır. Araştırma sonuçları işgören tutkunluğunun işten ayrılma niyeti ile anlamlı ve ters yönlü ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Wesley ve Krishnan, 2013: 60).

Camgöz vd. (2016) yaptıkları araştırmada iş güvencesizliği ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide cinsiyetle bağlantılı çalışmaya tutkunluğun aracılık etkisini araştırmayı amaçlamaktadır. Araştırmada iş güvencesizliği değişkeni bireyin işini kaybedeceğine ilişkin genel endişeleri ve bireyin işinden sağlayacağı ayrıcalıkları (kariyer ilerlemesi, teşvik edici iş gibi) kaybedeceği endişesi olarak ikiye ayrılarak ele alınmıştır. Marmara Bölgesi'nde görev yapan 107'si kadın, 202'si erkek olmak üzere 309 özel banka işgörenine yönelik gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre, bireyin işinden sağlayacağı ayrıcalıkları kaybedeceği endişesi ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde cinsiyetle bağlantılı olarak çalışmaya tutkunluk aracılık rolü üstlenmektedir, fakat aynı aracılık etkisi bireyin işini kaybedeceğine ilişkin genel endişeleri ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde tespit edilmemiştir. Bireyin işinden sağlayacağı ayrıcalıkları kaybedeceği endişesi ile işten ayrılma niyeti ilişkisindeki çalışmaya

tutkunluğun aracılık etkisi kadınlarda erkeklere nazaran daha büyüktür. Erkekler için, bu ilişkide çalışmaya tutkunluk kısmi aracılık rolü üstlenmektedir ve işten ayrılma niyetini hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkileyebilmektedir. Diğer yandan, her iki cinsiyet için bireyin işini kaybedeceğine ilişkin genel endişelerinin işten ayrılma niyeti ile doğrudan anlamlı ve pozitif yönlü ilişkili olduğu tespit edilmiş, ancak çalışmaya tutkunluk aracılığı ile dolaylı bir ilişki tespit edilememiştir (Camgöz vd., 2016: 1).

2.5.2 Duygusal Bağlılığın İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi

Örgütsel bağlılık işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan etkili olabilmektedir. Duygusal bağlılık, devamlı bağlılığı ve normatif bağlılıktan oluşan örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki sözkonusu olmaktadır. Duygusal bağlılık, işten ayrılma niyeti üzerinde belki de en önemli etkiye sahip örgütsel bağlılık boyutu olarak dikkat çekmektedir (Çarıkçı ve Çelikkol, 2009: 160). Çakar ve Ceylan (2005) özel sektörden ve kamu sektöründen bir grup işgörene yönelik gerçekleştirdikleri araştırmada, iş motivasyonu, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Bu çalışmada dikkat çeken en önemli sonuç, duygusal bağlılığın diğer bağlılık biçimlerine nazaran işten ayrılma niyeti üzerinde daha etkili olmasıdır (Çakar ve Ceylan, 2005: 64).

Yasmin ve Marzuki'nin (2015) yaptığı araştırmada Pakistan'ın Punjab kentinde psikiyatri hastanelerinde çalışan 305 psikiyatri hemşiresinin örgütsel bağlılıklarının işten ayrılma niyetine etkisi incelenmiştir. Araştırma sonuçları duygusal bağlılık ve normatif bağlılığın hemşirelerin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisinin olduğunu, ancak devam bağlılığının anlamlı etkisinin olmadığını göstermiştir (Yasmin ve Marzuki, 2015: 89).

Alıca (2008) yaptığı çalışmada, bir kamu bankasının işgörenlerinin iş tatmin düzeyleri, örgütsel bağlılık düzeyleri ve işten ayrılma niyetlerini analiz etmiştir. Çalışmadan elde edilen en önemli bulgu örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde iş tatminine göre daha belirleyici bir değişken olduğudur. Bu çalışmada iş tatmini ve örgütsel bağlılığın banka işgörenlerinin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin olduğu ve işten ayrılma niyeti ile her iki değişkenin anlamlı ve ters yönlü ilişkili olduğu bulgulanmıştır. Yani işgörenlerin iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları arttıkça, işten ayrılma niyetleri azalmaktadır (Alıca, 2008: 90).

D'Amato ve Herzfeldt (2008) Avrupa'da yönetsel kuşaklar arasında öğrenme, örgütsel bağlılık ve yeteneğin elde tutulması ilişkisini araştırmışlardır. Araştırma bağlamında 1666 Avrupalı yöneticiye ulaşılmış ve yöneticiler doğum yıllarına dayalı olarak dört kuşağa ayrılmıştır. Bulgular daha genç kuşakların aynı örgütte kalmaya daha az meyilli ve örgütsel bağlılıklarının daha düşük düzeyde olduğunu göstermiştir. Ayrıca araştırma en genç kuşakta

yer alan yöneticiler daha yaşlı kuşaktakilere nazaran daha güçlü öğrenme oryantasyonuna ve daha düşük örgütsel bağlılığa sahip olduğunu göstermiştir. Bunun yanında aynı örgütteki en genç kuşaktaki yöneticilerin öğrenme oryantasyonu işte kalma niyetlerinin öncülüdür ve bu ilişkide örgütsel bağlılık aracılık rolü üstlenmektedir (D'Amato ve Herzfeldt, 2008: 929).

Meyer vd.'nin (2002) yaptıkları meta analiz çalışmasında örgütsel bağlılığın tüm boyutları işten ayrılma niyeti ile anlamlı ve ters yönlü ilişkili bulunmuştur. Bu ters yönlü ilişkilerin en güçlüsü duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında saptanmıştır (Meyer vd., 2002: 36). Alanyazında çoğu çalışma duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve ters yönlü ilişki olduğuna dikkat çekmektedir (Aslan, 2013; Guntur vd., 2012; Suliman ve Al-Juanibi, 2010; Ahmad ve Omar, 2010; Addae vd., 2008; Wasti, 2002).

Wasti'nin (2002) çalışmasında örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık ve devam bağlılığı boyutlarının işten ayrılma niyeti ile ilişkisini araştırmıştır. Çalışma her iki boyutunda işten ayrılma niyeti ile anlamlı ve ters yönlü ilişkili olduğunu; ancak duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin, devam bağlılığı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiden çok daha güçlü olduğunu tespit etmiştir (Wasti, 2002: 541-542). Suliman ve Al-Juanibi'nin (2010) çalışması da benzer şekilde petrol endüstrisinde yönetici düzeyindeki işgörenlerin örgütsel bağlılığın iki boyutu olan duygusal bağlılık ve devam bağlılığının işletmede kalma/işletmeden ayrılma niyeti ile ilişkisini ele almıştır. Bulgular örgütsel bağlılığın doğasının çok boyutlu olduğunu ve örgütsel bağlılıkla işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü ilişki olduğunu göstermiştir. Ayrıca çalışmada duygusal bağlılıkla işletmede kalma niyeti arasında anlamlı ve pozitif, duygusal bağlılıkla işten ayrılma niyeti arasında ise anlamlı ve negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Bunun yanında devam bağlılığı ile işten ayrılma niyeti arasında da anlamlı ve ters yönlü ilişki söz konusudur, ama bu ilişki duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye oranla daha zayıftır (Suliman ve Al-Juanibi, 2010: 1481).

Aslan'ın (2013) Türkiye'deki bazı küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin işgörenlerinden oluşan bir örneklem üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, örgütsel bağlılık boyutlarının işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkisinde lider üye etkileşimi boyutlarının (etki, sadakat, katkı, profesyonel saygı) düzenleştirci rolü araştırılmıştır. Araştırmada sadece duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı negatif yönde bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca lider-üye etkileşiminin etki ve profesyonel saygı boyutlarının duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisi üzerinde biçimlendirici etkisi olduğu bulgulanmıştır (Aslan, 2013: 44-48).

Addae vd. (2008) rol çatışması, rol belirsizliği, örgütsel bağlılığın üç boyutu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri ortaya koymak için kamu sektörü işgörenlerine yönelik bir

araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmada aralarında duygusal bağlılığında olduğu tüm örgütsel bağlılık boyutlarının işten ayrılma niyeti ile anlamlı ve ters yönlü ilişki tespit edilmiştir.

Ahmad ve Omar (2010), Malezya’da 20 özel hizmet işletmesinden 693 işgörene yönelik işten ayrılma niyetinin azaltılmasında algılanan aile destekleyici çalışma kültürünün (family-supportive work culture) rolü ve algılanan aile destekleyici çalışma kültürü ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolünü araştıran bir çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırmanın sonuçları algılanan aile destekleyici çalışma kültürü ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve ters yönlü ilişki olduğunu, ayrıca duygusal bağlılığın bu ilişkide aracılık rolü üstlendiğini göstermiştir. Yani işgörenlerin duygusal bağlılıkları olumlu algılarını destekleyerek, işten ayrılma niyetinin daha da aşağıya çekilmesine yardım etmektedir (Ahmad ve Omar, 2010: 843-844).

Uyguç ve Çımrın (2004) bir üniversite hastanesinin laboratuvar işgörenlerine yönelik gerçekleştirdikleri araştırmada örgütsel bağlılık boyutları ve iş tatmininin işten ayrılma niyeti ile ilişkilerini araştırmışlardır. Bulgular iş tatmininin duygusal bağlılığın belirleyicisi olduğunu ve işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ile anlamlı ve ters yönlü olacak şekilde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Uyguç ve Çımrın, 2004: 96).

Guntur vd. (2012) Endonezya’nın Makassar şehrinde faaliyet gösteren özel hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik örgütsel bağlılıklarının etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Sonuçlar hemşirelerin üç örgütsel bağlılık boyutunun da işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve ters yönlü etkisi olduğunu göstermiştir. Araştırma sonuçları ayrıca duygusal bağlılığın hemşirelerin işten ayrılma niyeti üzerinde en baskın etkiyi oluşturan örgütsel bağlılık boyutu olduğunu göstermiştir (Guntur vd., 2012: 10303).

2.5.3 İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi

Alanyazın incelendiğinde, birçok uygulamalı araştırma ile de desteklendiği üzere iş tatmin düzeyi ile çoğunlukla işgörenlerin işten ayrılma niyetinin anlamlı ve ters yönlü ilişkili olduğu saptanmıştır. Yani işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arttıkça, işten ayrılma niyetlerinin azaldığı görülmektedir (Sökmen ve Mete, 2015; Poyraz ve Kama, 2008; Çekmecelioğlu, 2005; Rosser, 2004; Shore ve Martin, 1989).

Shore ve Martin’in (1989: 625) banka görevlileri ve hastane işgörenlerine yönelik gerçekleştirdiği araştırmada örgütsel bağlılıkla birlikte iş tatmininin de işten ayrılma niyetinin önemli bir öncülü olduğunu tespit etmiştir.

Çekmecelioğlu'nun (2005: 35-36) yaratıcılığı destekleyen örgüt iklimi boyutlarının (örgütsel cesaretlendirme, yönetim desteği, takım desteği, işin iddialı olması) iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini ele aldığı çalışmasında, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İş güvencesinin, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini Ankara'da özel sektörde faaliyet gösteren bir iletişim firması ile Kırıkkale'de faaliyet gösteren bir kamu kurumunun işgörenlerinden topladıkları verilerle ele aldıkları çalışmada Poyraz ve Kama (2008: 157), iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Anafarta (2015) özel bir hastanenin beş şubesinde görev yapan 245 hemşireye yönelik gerçekleştirdiği çalışmada, algılanan örgütsel destek ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık etkisini araştırmıştır. Araştırma sonuçları algılanan örgütsel desteğin iş tatminini arttırıcı ve işten ayrılma niyetini azaltıcı bir etkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, iş tatmininin algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisi olduğu bulunmuştur (Anafarta, 2015: 112).

Sökmen ve Mete'nin (2015: 271) Ankara'daki özel hastane işgörenlerine dönük gerçekleştirdiği çalışmada, işgörenlerin iş tatmini düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı ve ters yönlü ilişki tespit edilmiştir.

Rosser (2004: 285) çalışmasında ulusal düzeyde akademide demografik değişkenler profesyonel ve kurumsal iş-yaşam konuları ve iş tatmini ile işten ayrılma niyetinin ilişkisi üzerinde durmuştur. Yapısal eşitlik modellemesiyle gerçekleştirilen analizlerle elde edilen sonuçlar akademisyenlerin algılanan iş-yaşam dengelerinin iş tatminleri üzerinde doğrudan ve güçlü etkisi olduğu, bunun da işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu saptanmıştır. Akademisyenlerin profesyonel ve kurumsal konulardaki iş-yaşam dengesi algıları ve iş tatminlerinin birleşimi, onların işletmeden ayrılma ya da daha başka bir pozisyona ve/veya kariyer alternatifine yönelmeleri konusunda davranışsal niyetlerini ve arzularını harekete geçirmektedir (Rosser, 2004: 285). Akademisyenlere yönelik gerçekleştirilen başka bir çalışmada ise, bir iş tatmini modelinde kadın/erkek ücret farklılıklarının rolü araştırılmıştır. Elde edilen bulgular cinsiyete dayalı ücret farklılaştırmasındaki artışın, kadın akademisyenlerin genel iş tatminini ve bununla bağlantılı olarak onların işletmede kalma niyetini azalttığı bulgulanmıştır (Hagedorn, 1996: 569).

Akova vd.'nin (2015) çalışmasında otel işletmelerindeki işgörenlerin iş stresi, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Çalışmada İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan 262 otel yöneticisi ve işgörene anket

uygulanmıştır. Araştırma sonuçları, işgörenlerin iş stresi ile iş tatmini arasında anlamlı ve negatif yönlü, iş stresi ile işten ayrılma niyeti arasında ise anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur (Akova, 2015: 378).

Eğri'nin (2013) çalışması ülkemizin önde gelen bankalarından birinin İstanbul şubelerinde çalışan işgörelere dönük, onların algıladıkları işgören koçluğunun işten ayrılmaya etkisini ve bu ilişkide duygusal bağıllık ve iş tatmininin aracı bir rollerinin olup olmadığını tespit etmeyi amaçlamaktadır. Yapısal eşitlik modellemesinde gizil değişkenlerle yol analizi yardımıyla gerçekleştirilen analizin sonuçları işgören koçluğunun iş tatmini ve duygusal bağıllık üzerinde anlamlı ve doğrudan etkisinin olduğunu, ancak işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan anlamlı bir etkisinin olmadığını göstermiştir. Ancak öte yandan, iş tatmininin işgören koçluğu ile işten ayrılma niyeti arasında ve işgören koçluğu ile duygusal bağıllık arasında aracı etkiye sahip olduğu bulgulanmıştır (Eğri, 2013:100-111)

Finster (2013: 3-4) öğretmenlerin işgören devrini azaltabilecek stratejik yönetim politikalarını daha iyi anlayabilmek için alternatif bir kavramsal anakurgu sunduğu çalışmada, öğretmenlerin işgören devri kararlarını etkileyebilecek durumsal yapılar için öğretim kalitesiyle bağıllantılı üç faktör ele almıştır. Öğretmen işgören devri modelinde öğretmenin iş tatmini, örgütsel bağıllığı, işten ayrılma niyeti, ekonomik şoklar ve fırsatlar ile farklı işgören devri çıktıları ile bağıllantılı olarak ele alınmaktadır. Ulusal veri seti üzerinde yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak gerçekleştirilen analizlerle beş farklı öğretmen işgören devri çıktısı üzerinde göreceli etkisi olan öncüller tanımlanması hedeflenmiştir. Bu araştırmadan elde edilen bulgular sırasıyla, iş tatmininin işten ayrılma niyeti ile anlamlı ve ters yönlü ilişkili olduğunu, bunun sonucunda sözkonusu tatmini yüksek öğretmenlerin bir sonraki yılda ilgili okulda kaldığını ortaya koymuştur. Çalışmaya göre elde edilen sonuçlar öğretmenleri ve onların çalışmalarını desteklemeyi hedefleyen öğretmenlere dönük potansiyel stratejik yetenek yönetimi politikalarının işaretleri olarak değerlendirilmektedir (Finster, 2013: 3-4).

Jia (2010) çalışmasında yetenekli işgörenlerin (kilit yetenekler) kariyer oryantasyonlarının ve iş tatminlerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini araştırmıştır. İleri teknoloji işletmelerinden 153 yetenekli işgörelere yönelik gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarına göre özerklik ve teknik yetkinlik tiplerinin iş tatminini etkilediğini ve iş tatmini ile birlikte işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu bulgulanmıştır. Çalışmanın sonuçları ileri teknoloji işletmelerinde kariyer oryantasyonu perspektifinden yetenekli işgörenlerin nasıl elde tutulacağı konusunda kullanışlı fikirler sunmaktadır (Jia, 2010: 501).

Wasti (2002: 525) ülkemizde örgütsel bağlılık üzerine yaptığı araştırmasında, iş tatmini gibi olumlu işyeri deneyiminin işe geç gelmeyi, devamsızlığı ve işten ayrılmayı en düşük seviyeye çekmeye yardımcı olduğu ortaya koymuştur.

Elangovan (2001) stres, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkilerini yapısal eşitlik analizi ile araştırmıştır. Araştırmanın sonuçları stresle iş tatmini arasında anlamlı ve negatif ve iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif güçlü ilişki tespit edilmiştir. Diğer yandan örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı, karşılıklı ve güçlü ilişki saptanmıştır (Elangovan, 2001: 159).

Gül vd. (2008) bir devlet hastanesinde görevli sağlık personeli üzerine yaptığı araştırmada iş tatmini, stres ve örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Anket yöntemiyle verileri toplanan araştırmanın sonuçları, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini anlamlı ve negatif yönde, performansı ise anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur (Gül vd., 2008: 1).

Yazıcıoğlu (2009) konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel güven düzeyleri ile iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve bu ilişkinin cinsiyet, yaş, kıdem yılı ve eğitim değişkenleri açısından farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymayı amaçlamaktadır. 332 kişiye ulaşılarak gerçekleştirilen araştırmanın sonucunda örgüte duyulan güven, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında örgütsel güven duygusu, iş tatmin düzeyi ve işten ayrılma niyetinin cinsiyet açısından anlamlı olarak farklılaşmadığı, ancak eğitim, yaş, kıdem yılı açısından anlamlı olarak farklılaştığı görülmüştür (Yazıcıoğlu, 2009: 235).

Tekingündüz ve Kurtuldu'nun (2015) yaptıkları çalışmada başka bazı değişkenleri de ele almakla birlikte iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Kahramanmaraş'ta bir devlet hastanesinde çalışan 208 işgörenin katıldığı araştırmanın sonuçları, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Tekingündüz ve Kurtuldu, 2015: 1502).

2.6 Çalışmaya Tutkunluk, Duygusal Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetinin Yetenek Yönetimi ile İlişkisi

İşletmelerin yetenek yönetimi uygulamalarının bireysel düzeyde işgörenler üzerinde kendini hissettirdiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Bu bağlamda, bu çalışmada işgörenler tarafından algılanan yöneticilerin yetenek yönetimi yetkinliklerinin, işgörenlerin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi irdelenmektedir. Yine bu kapsamda yöneticilerin yetenek yönetimi yetkinliklerinin işgörenlerin çalışmaya tutkunluklarını, iş tatminlerini ve duygusal

bağlılıklarını ne yönde etkilediği ve bunların yetenek yönetimi yetkinlikleri ile işten ayrılma niyeti arasında aracı rolü üstlenip üstlenmedikleri araştırılmaktadır. Çalışmanın bu kısmında söz konusu değişkenlerin birbirleriyle ilişkisine yer veren alanyazında gerçekleştirilmiş olan çalışmalar ele alınmaktadır.

Oehley (2007) hat yöneticilerinin yetenek yönetimi yetkinlikleri ile ilgili bir ölçek geliştirdiği çalışmasında, yöneticilerin yetenek yönetimi yetkinlik düzeyleri ile işgörenlerin işten ayrılma niyeti, duygusal bağlılıkları ve iş tatminlerinin ilişkilerini sorgulamıştır. Çalışmada 43 ifade ve 8 boyuttan oluşan bir yetenek yönetimi yetkinlikleri ölçeği oluşturan araştırmacı, bu ölçeği de kullanarak bir model tasarlamıştır. Yöneticilerin yetenek yönetimi yetkinliklerinin boyutları olarak ‘yetenek yönetimi zihniyeti sergileme’, ‘yeteneği cezbetme ve işe alma’, ‘yetenekli işgörenleri belirleme ve farklılaştırma’, ‘yetenekli işgörenleri geliştirme’, ‘olumlu ilişkiler kurma ve geliştirme’, ‘anlamli ve iddialı iş sağlama’, ‘adil davranma ve ödüllendirme’ ve ‘iş-yaşam dengesini yönetme’ yetkinliklerini alan çalışma, iş tatminini de ikiye ayırarak ‘yöneticiden tatmin’ ve ‘örgütsel tatmin’ biçiminde ele almıştır. Çalışmanın sonuçlarına bakıldığında, yöneticinin ‘yeteneği cezbetme ve işe alma’ yetkinliği ile işgörenin ‘örgütsel iş tatmini’ arasında anlamli ve pozitif yönlü orta düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Yöneticinin ‘adil davranma ve ödüllendirme’ yetkinliği ile işgörenin ‘yöneticiden tatmin’i arasında anlamli ve pozitif yönlü orta düzeyde ilişki ölçülmüştür. Bunun yanında işgörenlerin ‘örgütsel iş tatmini’ ile işten ayrılma niyeti arasında anlamli ve negatif yönlü orta düzeyde ilişki bulgulanmıştır. Ayrıca işgörenlerin duygusal bağlılıkları ile işten ayrılma niyetleri arasında ise, anlamli ve negatif yönlü orta düzeyde ilişki sözkonusudur. Araştırmada yöneticilerin ‘yeteneği cezbetme ve işe alma’ yetkinliği ile işgörenlerin işten ayrılma niyeti arasında işgörenlerin ‘örgütsel tatmin’inin aracılık rolü üstlendiği saptanmıştır (Oehley, 2007: 107-117).

Sivanesan’ın (2014) çalışması Hindistan’ın Bangalore şehrinde faaliyet gösteren beş büyük bilişim şirketinde görev alan ve yetenekli işgören olarak belirlenmiş olan, çoğunluğu takım lideri ve yöneticisi 376 işgörene yönelik bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma kapsamında yetenek yönetimi yetkinliklerinin (yetenek yönetimi zihniyeti sergileme, yeteneği cezbetme ve işe alma, yetenekli işgörenleri belirleme ve farklılaştırma, yetenekli işgörenleri geliştirme, olumlu ilişkiler kurma ve geliştirme, anlamli ve iddialı iş sağlama, adil davranma ve ödüllendirme ve iş-yaşam dengesini yönetme) iş tatmini, duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile ilişkilerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, yetenek yönetimi yetkinliklerinden yeteneği cezbetme ve işe alma ile iş tatmini arasında anlamli ve pozitif ilişki; yetenekli işgörenleri geliştirme ile duygusal bağlılık arasında anlamli ve pozitif

ilişki; olumlu ilişkiler kurma ve geliştirme ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif ilişki; olumlu ilişkiler kurma ve geliştirme ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif ilişki; anlamlı ve iddialı iş sağlama ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif ilişki; anlamlı ve iddialı iş sağlama ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif ilişki; adil davranma ve ödüllendirme ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif ilişki; adil davranma ve ödüllendirme ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif ilişki ve iş-yaşam dengesini yönetme ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif ilişki bulunmuştur (Sivanesan, 2014: 24-27).

Alias vd.'nin (2014) çalışması Malezya'da bilgi teknolojileri örgütlerinde yetenek yönetimi uygulamaları (yönetimsel destek, işgören kariyer geliştirme ile ödüllendirme ve tanınma sağlama), işgören tutkunluğu ve işgörenin elde tutulması arasındaki ilişkileri araştırmıştır. 581 işgörenin katılımıyla bir anket gerçekleştirilmiş ve analizler sonucunda yetenek yönetimi uygulamaları (yönetimsel destek, işgören kariyer geliştirme ile ödüllendirme ve tanınma sağlama) ile işgören tutkunluğu arasında anlamlı ve pozitif ilişki bulunmuştur. Diğer yandan, işgören tutkunluğu ile işgörenin elde tutulması arasında da anlamlı ve pozitif ilişki saptanmıştır. Hiyerarşik regresyon analizi ile gerçekleştirilen aracılık analizi sonucunda ise, işgören tutkunluğunun yetenek yönetimi uygulamaları (yönetimsel destek, işgören kariyer geliştirme ile ödüllendirme ve tanınma sağlama) ile işgörenin elde tutulması arasında aracılık rolü üstlendiği saptanmıştır (Alias vd., 2014: 227).

Serim Bahadınli'nin (2013) çalışması İstanbul'da bulunan tekstil, otomotiv ve ilaç sektörlerinde faaliyette bulunan işletmelerin yetenek yönetimi uygulamalarının işgörenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerini araştırmaktadır. Araştırma sonuçları yetenek yönetimi uygulamaları algısının, işgörenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca bu çalışmada, iş tatmininin yetenek yönetimi uygulamalarının soyut algısı ile örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutları arasında kısmi aracı rolü üstlendiği de bulunmuştur. (Serim Bahadınli, 2013: 248-249). Bunun yanında aynı çalışmada değişkenler arası korelasyonlara bakıldığında yetenek yönetimi uygulamaları algısı ile işgörenin duygusal bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif yönlü orta düzeyde; yetenek yönetimi uygulamaları algısı ile iş tatmini arasında ise yine anlamlı ve pozitif yönlü orta düzeyde ilişkiler saptanmıştır (Serim Bahadınli, 2013: 222).

Deery (2008) kaleme aldığı genel değerlendirme makalesinde, otelcilik ve turizm alanyazını bağlamında turizm ve otelcilik alanında yetenekli işgörenlerin elde tutulması ve bu yetenekli işgörenlerin işletmede kalma ya da işletmeden ayrılma kararı vermeleri konusunda iş-yaşam dengesinin rolünü incelemiştir. Alanyazına dayalı olarak elde edilen bulgular, yetenekli işgörenin iş yaşam dengesine önem verilmesinin tıpkı iş tatmini ve örgütsel bağlılık

sayesinde sağlandığı gibi işgören devrinin hafifletilmesinde ve yetenekli işgörenlerin işletmede kalmasına katkı sağlayacağını göstermiştir (Deery, 2008: 792).

Hughes ve Rog (2008) yaptıkları alanyazın gözden geçirmesine dayalı olarak, yetenek yönetimi ve yetenek yönetiminin neden önemli olduğu konusuna yoğunlaşmışlardır. Alanyazına dayalı araştırma sonuçları, etkin şekilde uygulanmış yetenek yönetimi stratejisinin işgörenlerin işe alınması ve elde tutulması ile işgören tutkunluğunun artırılması gibi yararlar sağlayabileceğini ortaya koymuştur. Araştırmacılara göre, bu çıktılar işletmenin operasyonel ve finansal çıktılarının artırılması ile ilişkilidir (Hughes ve Rog, 2008: 743).

Festing ve Schafer (2014) yaptıkları çalışmada yetenek yönetiminin psikolojik sözleşme ve çıktıları üzerindeki etkisini sosyal değişim kuramı kapsamında değerlendirmişlerdir. Sözkonusu ilişkide kuşakların iş ile ilgili değerleri ve tercihlerindeki farklılıklar düzenleyici rol üstlenmiştir. Bu çalışmada sonuç olarak, yetenek savaşında hakim olmak için işletmelerin, Baby Boomer kuşağından (1946-1964 arasında doğan kuşak) çok, X ve Y kuşaklarının eğitim, geliştirme ve kariyer olanaklarını arttırmak ve bu sayede onları tutkun işgörenler haline getirmek için kapsamlı yetenek yönetimi faaliyetleri gerçekleştirmenin, yetenekli işgörenlerin elde tutulmasında çok kritik önemde olduğu vurgulanmıştır (Festing ve Schafer, 2014: 262).

Aljunaibi'nin (2014) çalışması yetenek yönetimi ile işgören tutkunluğunun ilişkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Abu Dhabi'de petrol ve gaz endüstrisi işgörenlerine dönük gerçekleştirilen ankete dayalı araştırmanın sonuçları, yetenek yönetimi uygulamaları (yeteneği geliştirme, tanınma sağlama, liderlik geliştirme) ile işgören tutkunluğu arasında anlamlı ve pozitif yüksek düzeyde ilişki saptanmıştır (Aljunaibi, 2014: 45).

Barkhuizen vd.'nin (2014) araştırmasında Güney Afrika Yüksek Eğitim Kurumu'nda çalışan destek personelinin yetenek yönetimi boyutları (yönetimin bağlılığı, yetenek değerlendirme süreci, işgücü planlama, kadrolama, yeteneği edinme, yeteneği geliştirme, performans yönetimi ve yeteneği elde tutma), çalışmaya tutkunluk boyutları (dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma) ve hizmet kalitesi oryantasyonunun ilişkilerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırmanın sonuçları bazı yetenek yönetimi boyutlarının (yönetimin bağlılığı, yetenek değerlendirme süreci, yeteneği geliştirme ve performans yönetimi) çalışmaya tutkunluğun tüm boyutları ile anlamlı ve pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca araştırma sonuçları yetenek yönetimi boyutları ile hizmet kalitesi oryantasyonu arasında herhangi bir ilişki olmadığını, çalışmaya tutkunluk ile hizmet kalitesi oryantasyonunun güvence ve heveslilik boyutlarının anlamlı ve pozitif yönlü ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Barkhuizen vd., 2014: 74-75).

Barkhuizen vd. (2015) Botswana’da 299 öğretmen üzerine yaptığı araştırmayla yetenek yönetimi ve yetenek yönetimi boyutları (işgücü planlama, yeteneği edinme, yetenek bağlılığı, yeteneği geliştirme, performans yönetimi, yeteneği elde tutma) ile öğretmenlerin işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi saptamayı amaçlamışlardır. Toplanan verilerin analizleri sonucu, yetenek yönetimi ile öğretmenlerin işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif düşük düzeyli ilişki bulgulanmıştır. Yetenek yönetiminin her bir boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında ise, yine anlamlı ve negatif orta düzeyli ilişki saptanmıştır (Barkhuizen vd., 2015: 45-46).

Tanton’un (2007) çalışması yetenek yönetimi uygulamalarının yetersizliğinin işten tatminsizliğe yol açan nedenlerden biri olarak işgörenlerin işten ayrılmasına yol açtığını ve yetenek yönetiminin işgörenlerin örgütte tutulmasında pozitif rol üstlendiğini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Yerel bir Güney Afrika bankasının bölge ofisinde vaka çalışmasına dayalı gerçekleştirilen araştırmada; işgörenlerin iş tatmini, çalışma karşılığı ödeme, performans değerlendirme ve geri bildirim, iş bağlamı ve iş ortamı ve liderlik etkisinin bir fonksiyonu olarak ele alınmaktadır. İşgörenlerin yetenek yönetimi üstün performans için motivasyon, eğitim ve geliştirme iş zenginleştirme (iş çeşitliliği), performans gözden geçirme ve yeteneği cezbetmenin (ve yükselme olanaklarının) bir bütünü olarak ele alınmaktadır. İşgöreni elde tutma ise liderlik, istihdamda eşitlik ve fırsat eşitliği ve yöneticinin etkisinin bir fonksiyonu olarak ele alınmaktadır. Çalışmanın genel sonucu işgörenin elde tutulmasında yetenek yönetiminin rolünün yadsınamayacağını göstermiştir. Yetenek yönetimi, iş tatmini ve işgöreni elde tutmayı etkileyen faktörlerle birlikte gözönünde tutulmalıdır. Sonuçlar örgütlerin yetenekli işgörenlerin işletmeden ayrılmasına yol açan gönüllü işgücü devrinin önüne geçilmesi konusunda iş tatmini, yetenek yönetimi ve işgöreni elde tutma ile ilgili tüm faktörlere odaklanma gereksinimi duyduğunu göstermiştir (Tanton, 2007: 2-5).

Chami-Malaeb ve Garavan (2013) yaptıkları araştırmada, Lübnan’daki işletmelerin işgörelere dönük yetenek geliştirme ve liderlik geliştirme uygulamalarının, işgörenlerin duygusal bağlılıkları ve işletmede kalma niyetleri ile ilişkisini ele almışlardır. Bunun yanında, duygusal bağlılığın yetenek geliştirme ve liderlik geliştirme ile işletmede kalma niyeti arasında aracılık rolü üstlenip üstlenmediği de araştırılmıştır. Araştırma sonuçları hem yetenek geliştirme uygulamalarının, hem de liderlik geliştirme uygulamalarının duygusal bağlılık ve işletmede kalma niyeti ile anlamlı ve pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca, duygusal bağlılığın yetenek geliştirme uygulamaları ile işletmede kalma niyeti arasında kısmi aracı etkisi olduğunu, liderlik geliştirme uygulamaları ile işletmede kalma niyeti arasında ise tam aracı etkisi olduğu bulgulanmıştır (Chami-Malaeb ve Garavan, 2013: 4046).

Darvish vd. (2012) 119 kişiye dönük gerçekleştirdikleri araştırmada yetenek yönetimi yetkinlikleri ile işten ayrılma niyetinin ilişkisini incelemişlerdir. Yapısal eşitlik modeli yardımıyla gerçekleştirilen analizler sonucunda, bütün yönetici yetenek yönetimi yetkinlikleri boyutlarının (yetenek yönetimi zihniyeti sergileme, yeteneği cezbetme ve işe alma, yetenekli işgörenleri belirleme ve farklılaştırma, yetenekli işgörenleri geliştirme, olumlu ilişkiler kurma ve geliştirme, anlamlı ve iddialı iş sağlama, adil davranma ve ödüllendirme ve iş-yaşam dengesini yönetme) işgörenin işten ayrılma niyeti ile anlamlı ve negatif ilişkili olduğu bulgulanmıştır (Darvish vd., 2012: 10071-10073).

Du Plessis vd. (2015) elde tutulmasının zorluğu araştırmalarla ortaya konmuş olan Y kuşağı işgörelere yönelik bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma işletmenin yetenek yönetimi uygulamaları ile Y kuşağı işgörelerin işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkide algılanan örgütsel destek ve algılanan yönetici desteğinin rolünü ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırma sonuçları algılanan örgütsel destek ile algılanan yönetici desteği arasında anlamlı ve pozitif güçlü ilişki; algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif orta düzeyde ilişki; algılanan örgütsel destek ile algılanan yetenek yönetimi uygulamaları arasında anlamlı ve pozitif orta düzeyde ilişki olduğunu göstermiştir. Algılanan yönetici desteği ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif orta düzeyde ilişki; algılanan yönetici desteği ile algılanan yetenek yönetimi uygulamaları arasında anlamlı ve pozitif orta düzeyde ilişki bulgulanmıştır. Algılanan yetenek yönetimi uygulamaları ile işten ayrılma niyeti arasında ise anlamlı ve negatif orta düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca araştırma sonuçları, algılanan yetenek yönetimi uygulamaları ile işten ayrılma niyeti arasında algılanan örgütsel destek ve algılanan yönetici desteğinin aracı ya da düzenleyici rolü olmadığını göstermiştir (Du Plessis vd., 2015: 1773-1774).

Akbaş (2013) Türkiye’de bir banka üzerinde gerçekleştirdiği vaka çalışması ile yetenek yönetimi ile yetenekli işgörelerin elde tutulması arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonuçları, işletmenin gelecekteki gereksinimlere yönelik güçlü liderlik hattı kurmak için yetenek yönetimi sistemlerinin özenli biçimde kurulması ve kullanılması gerektiğini ortaya koymuştur. Ayrıca araştırmaya göre, gelişimi için yatırım yapılmış olan yetenekli işgörelerin işten ayrılma olasılığının daha düşük olduğu saptanmıştır (Akbaş, 2013: i).

Gelens vd. (2015) yetenekli işgören olarak belirlenmiş olma ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel destek algısının etkisini araştırmışlardır. Çalışma kapsamında, iki farklı yetenekli gruba yönelik araştırma gerçekleştirilmiştir. İlk araştırmada, büyük bir işletmenin ‘yüksek potansiyelli’ olarak belirlenmiş ve bu şekilde belirlenmemiş olanlardan

oluşan 203 kişilik gruba bir anket uygulanmıştır. İkinci araştırmada, aynı anket farklı bir işletmede 'yönetim stajyeri' olarak belirlenmiş ve belirlenmemiş olanlardan oluşan 195 kişilik bir gruba uygulanmıştır. Algılanan örgütsel destek ile yetenekli işgören olarak belirlenmiş olma her iki çalışmada da anlamlı ve pozitif yönlü güçlü ilişkilidir. Ayrıca, iki çalışmada da algılanan örgütsel destek yetenekli işgören olarak belirlenmiş olma ile duygusal bağlılık arasında aracılık görevi üstlenmektedir (Gelens vd., 2015: 9).

Gussenhoven'in (2009) yetenekli işgören olarak tanımlanmış bulunan 340 işgörene yönelik araştırmasında, işletmelerin yetenek yönetimi uygulamalarının yetenekli işgörenlerin duygusal bağlılıklarına etkisinde psikolojik sözleşmenin aracılık rolünü incelemiştir. Araştırma sonuçları yetenek yönetimi uygulamalarının duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin psikolojik sözleşme vasıtasıyla açıklanabileceğini (psikolojik sözleşmenin aracı etkisi) ortaya koymuştur (Gussenhoven, 2009: 3).

Ping (2011) yaptığı çalışmada yetenek yönetimi uygulamalarının (yeteneği cezbetme, yeteneği seçme, yeteneği tutkun hale getirme, yeteneği geliştirme ve yeteneği elde tutma) örgütsel bağlılığa (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) etkisini incelemiştir. E-posta ile anket yöntemiyle toplanan verilerin analizi sonucunda, yetenek yönetimi uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Özellikle yetenek yönetimi uygulamalarının yeteneği tutkun hale getirme ve yeteneği geliştirme boyutları örgütsel bağlılığın farklı boyutları ile anlamlı ilişkili bulunmuştur (Ping, 2011: xi).

Roper (2009) sivil toplum kuruluşlarında işgören tutkunluğu ile yetenek yönetiminin (yönetici desteğine dayalı) ilişkisini araştırmıştır. Çalışma kapsamında, Botswana'da bulunan bir sivil toplum kuruluşunun işgörenlerine dönük bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları yetenek yönetimi uygulamaları algısı ile işgören tutkunluğu arasında anlamlı bir ilişki tespit edememiştir (Roper, 2009: 54).

Hamidi vd.'nin (2014) çalışması kamu örgütlerinde yetenek yönetimi uygulamaları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi analiz etmeye odaklanmıştır. İran'da bir kamu kuruluşuna yönelik gerçekleştirilen araştırmanın sonuçları, bütün yetenek yönetimi uygulamalarının (yetenekleri seçme, işe alma, kullanma, geliştirme ve elde tutma) iş tatmini ile anlamlı ve pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Hamidi vd., 2014: 100). Luna-Arocas ve Morley (2015) ise, işgörenlerin yetenek zihniyeti sergileme yetkinliği ile iş performansı ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolünü araştırmışlardır. 198 kamu ve özel sektör işgörenine yönelik gerçekleştirilen araştırmanın sonuçları, yetenek yönetimi zihniyeti sergileme yetkinliğinin iş tatmini üzerinde doğrudan, iş performansı üzerinde de dolaylı etkisinin olduğunu göstermiştir.

Yani iş tatmini yetenek yönetimi zihniyeti sergileme yetkinliği ile iş performansı arasında aracılık rolü üstlenmektedir (Luna-Arocas ve Morley, 2015: 28).

Khah vd.'nin (2014) çalışması işgörenlerin yetenek yönetimi algısı, iş tatmini, sadakat ve işgören tutkunluğunun ilişkisini araştırmıştır. Araştırmada yetenek yönetiminin işgören tutkunluğu üzerindeki etkisinde, iş tatmini ve sadakatın aracı etkisinin olup olmadığını tespit etmek amaçlanmıştır. 306 işgörenin katılımıyla gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarına göre, işgörenlerin yetenek yönetimi algısı iş tatmini, sadakat ve işgören tutkunluğunda etkili bir role sahiptir. Ayrıca, yetenek yönetiminin işgören tutkunluğu üzerinde iş tatmini ve sadakat vasıtasıyla dolaylı etkisi sözkonusudur (Khah vd., 2014: 49).

Hoogervorst (2009) yetenek yönetimi uygulamaları düzeyinin işgörenlerin işten ayrılma niyetine etkisini ve bu ilişkide psikolojik sözleşmenin aracılık etkisi olup olmadığını araştırmıştır. Bağlı olduğu işletme tarafından yetenekli işgören olarak adlandırılmış olan 340 işgörene uygulanan anketlerin analizi sonuçlarına bakıldığında, yetenek yönetimi uygulamaları düzeyinin işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan anlamlı etkisinin olmadığı, ancak psikolojik sözleşmenin aracılık etmesiyle yetenek yönetimi uygulamalarının işgörenlerin işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu bulgulanmıştır. Yani psikolojik sözleşme işletmelerin yetenek yönetimi uygulamaları düzeyi ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde aracılık rolüne sahiptir (Hoogervorst, 2009: 2).

Kamil vd. (2011) Malezya'da altı şirketin insan kaynakları uzmanları ile gerçekleştirdikleri mülakatlar ile yetenek yönetimi uygulamalarının işgören tutkunluğuna ve işgörenlerin elde tutulmasına etkisini araştırmışlardır. Sonuçlar yetenek yönetiminin işgörenin elde tutulmasında gözönünde bulundurulması gereken bir strateji olduğunu göstermiştir. Mülakatlara göre, bu strateji işe alma, seçme, eğitim ve geliştirme ve performans yönetimi gibi insan kaynakları faaliyetlerini içine almaktadır. Yetenek yönetimi sayesinde yetenekli işgörenin tutkunluğunun sağlanması ve elde tutulması örgütsel başarı ve performansın geliştirilmesi için gerekli görülmektedir (Kamil vd., 2011: 147).

Sweem'in (2009) çalışması yetenek yönetimi stratejisinin işgören tutkunluğunu nasıl etkilediğini bir Amerikan kaplama/kimya şirketi hizmet biriminde araştırmayı amaçlamaktadır. Bunun yanında çalışma, insan kaynakları ve örgüt geliştirmenin yetenek yönetimi stratejisini nasıl desteklediğini de ortaya koyma amacı gütmektedir. Karma bir yöntem kullanılarak gerçekleştirilen araştırma sonucunda, yetenek yönetimi stratejisinin anlamlı şekilde işgören tutkunluğunu arttırdığı bulgulanmıştır. Bu iki yapı örgütsel değişimin çevresel ve kültürel olarak etkileyeni olmaktadır. Araştırma bunun yanında, yetenek

yönetiminin stratejik bir insan kaynakları/örgüt geliştirme faaliyeti olduğunu ortaya koymuştur (Sweem, 2009: iii-iv).

2.7 Çalışmaya Tutkunluk, Duygusal Bağlılık ve İş Tatmininin Aracı Etkileri

Alanyazın incelendiğinde yetenek yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında çalışmaya tutkunluğun aracılık rolü üstlendiği çalışmaya rastlanmamakla birlikte, Alias vd. (2014: 227) yaptıkları araştırmada çalışmaya tutkunluğu da içinde barındıran işgören tutkunluğunun yetenek yönetimi uygulamaları (yönetimsel destek, işgören kariyer geliştirme ile ödüllendirme ve tanınma sağlama) ile işgörenin elde tutulması arasında aracılık rolü üstlendiğini saptamışlardır. Çalışmaya tutkunluğun işgören tutkunluğunun iki temel bileşeninden birisi olduğu düşünüldüğünde (diğeri örgütsel tutkunluk), çalışmaya tutkunluğun yetenek yönetimi ile işgörenin işten ayrılma niyeti arasında aracı rol üstlenebileceğini söyleyebiliriz. Bunun yanında alanyazına bakıldığında aşağıda örnekleri de görülebileceği üzere, çalışmaya tutkunluğun aracılık rolü üstlendiği başka bazı çalışmalar da vardır.

El Badawy ve Bassiouny (2014) dönüşümcü liderlik tarzı ile işten ayrılma niyetinin ilişkisinde çalışmaya tutkunluğu da içine alan işgören tutkunluğunun aracılık etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonuçları işgören tutkunluğunun dönüşümcü liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolü üstlendiği ortaya konulmuştur (El Badawy ve Bassiouny, 2014: 159).

Yalabik vd. (2013) duygusal bağlılık ve iş tatmini ile iş performansı ve işten ayrılma niyeti ilişkilerinde çalışmaya tutkunluğun rolünü incelemiştir. Araştırma sonuçları, çalışmaya tutkunluğun duygusal bağlılık ile iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasında tam aracılık rolü üstlendiğini göstermiştir. Ayrıca çalışmaya tutkunluğun iş tatmini ile iş performansı arasında tam, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında ise kısmi aracılık rolü üstlendiği de bulgulanmıştır (Yalabik vd., 2013: 2799).

Bal (2008) çalışmasında farklı sektörlerde faaliyet gösteren 21 şirkette görev yapan 1033 beyaz yakalı işgörene yönelik bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmada öz-yeterlik, ortamsal faktörler (gözetmen desteği, iş özerkliği, performans geribildirimi ve ödüller), esenlik ve işten ayrılma niyeti ile çalışmaya tutkunluk ilişkisi ele alınmıştır. Araştırmada çalışmaya tutkunluğun geribildirim dışındaki bağımsız değişkenler ile esenlik ve işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolü üstlendiği de tespit edilmiştir (Bal, 2008: 118).

Agarwal ve Gupta (2015) yaptıkları çalışmada, iş özellikleri ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde çalışmaya tutkunluğun aracılık rolünü araştırmışlardır. Hindistanlı 1302 kişilik bir yönetici grubundan toplanan veriler analiz edildiğinde, iş özellikleri ile işten ayrılma niyeti

ilişkisinde çalışmaya tutkunluğun aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir (Agarwal ve Gupta, 2015: 2).

Alanyazında duygusal bağlılığın yetenek yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında aracı rolüne dikkat çeken pek araştırma olmamakla birlikte, Chami-Malaeb ve Garavan (2013: 4046) yaptıkları araştırmada duygusal bağlılığın işletmenin yetenek geliştirme uygulamaları ile işgörenin işletmede kalma niyeti arasında kısmi aracı etkisi olduğunu, işletmenin liderlik geliştirme uygulamaları ile işgörenin işletmede kalma niyeti arasında ise tam aracı etkisi olduğu bulgulanmıştır. Buradan yola çıkarak duygusal bağlılığın yetenek yönetimi uygulamaları ile işten ayrılma niyeti arasında aracı rol üstlenebileceğini düşünmek yanlış olmayacaktır. Ayrıca aşağıda örnekleri de görüleceği üzere, duygusal bağlılığın aracılık rolü üstlendiği başka çalışmalarda söz konusudur.

Ahmad ve Omar'ın (2010) çalışması işten ayrılma niyetinin azaltılmasında algılanan aile destekleyici çalışma kültürünün (family-supportive work culture) rolü ve algılanan aile destekleyici çalışma kültürü ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolünü araştıran bir çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırmanın sonuçları algılanan aile destekleyici çalışma kültürü ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve ters yönlü ilişki olduğunu, ayrıca duygusal bağlılığın bu ilişkide aracılık rolü üstlendiğini göstermiştir (Ahmad ve Omar, 2010: 843-844).

Almutairi (2016) hemşirelere dönük yaptığı araştırma da dönüşümcü liderlik tarzı ile işgörenin iş performansı arasında duygusal bağlılığın aracılık etkisini incelemiştir. Araştırma sonuçları duygusal bağlılığın dönüşümcü liderlik tarzı ile işgörenin iş performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisi olduğunu ortaya koymuştur (Almutairi, 2016: 231).

Camelo-Ordaz vd. (2011) insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile bilgi paylaşımı ve yenilikçilik performansı arasında işgörenlerin duygusal bağlılığının aracılık rolünü araştırmışlardır. Yapısal eşitlik modellemesi yardımıyla analizi gerçekleştirilen araştırmanın sonuçları, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi paylaşımı üzerinde doğrudan etkisinin olmadığını, ancak duygusal bağlılık aracılığı ile dolaylı etkisinin olduğunu göstermiştir. Yani, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi paylaşımı ile ilişkisinde duygusal bağlılığın aracılık etkisi vardır (Camelo-Ordaz vd., 2011: 1442).

Tanton (2007) vaka çalışması şeklinde gerçekleştirdiği araştırmada, yetenek yönetimi uygulamalarının yetersizliğinin işten tatminsizliğe yol açan nedenlerden biri olarak işgörenlerin işten ayrılmasına yol açtığını ve yetenek yönetiminin işgörenlerin örgütte tutulmasında pozitif rol üstlendiğini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Çalışmanın genel sonucu işgörenin elde tutulmasında yetenek yönetiminin rolünün yadsınamayacağını

göstermiştir. Yetenek yönetimi, iş tatmini ve işgöreni elde tutmayı etkileyen faktörlerle birlikte gözönünde tutulmalıdır. Araştırmanın sonuçları işletmelerin yetenekli işgörenlerin işletmeden ayrılmasına yol açan gönüllü işgücü devrinin önüne geçilmesi konusunda iş tatmini, yetenek yönetimi ve işgöreni elde tutma ile ilgili tüm faktörlere odaklanma gereksinimi duyduğunu göstermiştir (Tanton, 2007: 2-5). Bu çalışmada da görüleceği üzere iş tatmininin yetenek yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında aracı bir rol üstlenebileceği söylenebilir. Alanyazında, bu aracı role işaret eden çok çalışma olmamakla birlikte, hakkında alanyazında birçok araştırma gerçekleştirilen iş tatmininin, aşağıda örnekleri görülen çalışmalarda olduğu gibi aracılık rolü üstlendiğinden sözedilebilmektedir.

Serim Bahadınlı (2013: 248-249) yaptığı çalışmada iş tatmininin, yetenek yönetimi uygulamalarının soyut algısı ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutları arasında kısmi aracı rolü üstlendiği sonucuna varmıştır.

Anafarta (2015: 112) özel bir hastanenin beş şubesinde görev yapan 245 hemşireye yönelik gerçekleştirdiği çalışmada, iş tatmininin algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisi olduğunu bulgulamıştır.

Chiu ve Chen (2005) yaptıkları çalışmada iş özellikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışının ilişkisini ve bu ilişkide iş tatmininin (içsel ve dışsal iş tatmini) aracılık etkisini incelemeyi amaçlamıştır. 24 elektronik şirketinden 270 işgörenin dahil olduğu araştırmanın sonuçlarına bakıldığında, içsel iş tatmininin iş çeşitliliği ve işin anlamlılığı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında aracılık rolü üstlendiği görülmüştür. Ancak dışsal iş tatmini ise iş özellikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında aracılık rolü üstlenmemektedir (Chiu ve Chen, 2005: 523).

Crow vd. (2012) yaptıkları çalışmada, polis memurlarının örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıklarına etkisinde iş tatmininin aracılık rolünü ele almışlardır. Polis memurlarının örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin tespit edildiği çalışmada iş tatmininin bu ilişkide aracılık rolü üstlendiği de saptanmıştır (Crow vd., 2012: 402).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİLERİN YETENEK YÖNETİMİ YETKİNLİKLERİNİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLE İLİŞKİSİNDE DUYGUSAL BAĞLILIK, ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK VE İŞ TATMİNİNİN ARACILIK ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Tez çalışmasının bu bölümünde ülkemizde yetenek yönetimi uygulamalarının gün geçtikçe daha fazla ve yoğun şekilde görülmeye başlandığı bankacılık sektörüne yönelik bir araştırmaya yer verilmektedir. Bu bölümde öncelikle araştırmanın amacı, araştırmanın önemi ve alanyazına sağladığı katkı, araştırmanın kapsamı ve sınırlılıkları üzerinde durulmaktadır. Daha sonra araştırmanın yöntemi başlığı altında araştırmada incelenen model ile araştırmanın hipotezleri, araştırmanın veri toplama tekniği, pilot uygulaması, evren ve örnekleme, araştırmada kullanılan ölçekler, araştırmada yararlanılan istatistiki paket programlar ve istatistiksel analizler sırasıyla ele alınmaktadır. Araştırmanın bulguları ile ilgili alt başlıkta ise, katılımcıların betimleyici istatistikleri, ölçeklere ilişkin keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri ile güvenilirlik analizleri, ana değişkenlere ilişkin korelasyon analizleri ve hipotez testi sonuçlarına yer verilmiştir.

3.1 Araştırmanın Amacı

Araştırmanın ana amacı, Türkiye’de faaliyet gösteren ve yetenek yönetimi uygulamaları ile öne çıkan bankaların yöneticilerinin sahip olduğu yetenek yönetimi yetkinliklerinin, işgörenlerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ve bu ilişkide duygusal bağlılık, çalışmaya tutkunluk ve iş tatmini değişkenlerinin aracı rol üstlenip üstlenemediklerini araştırmaktır. Bu bağlamda, ulusal düzeyde faaliyet gösteren ve yetenek yönetimi uygulamaları ile öne çıkan bankaların Antalya’da faaliyet gösteren şubelerinde çalışan işgörenlerine anket uygulanarak, sözü edilen bankalarda yöneticilerin yetenek yönetimi yetkinliklerinin işgörenlerin işten ayrılma niyetine etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Esas olarak araştırmada cevabını aranan sorular *“Bankacılık sektöründe yöneticilerin yetenek yönetimi yetkinlikleri işgörenlerin işten ayrılma niyeti üzerinde etkili midir?”* ve *“Yöneticilerin yetenek yönetimi yetkinlikleri ile işgörenin işten ayrılma niyeti ilişkisinde duygusal bağlılık, çalışmaya tutkunluk ve iş tatmininin aracı etkisi var mıdır?”* şeklindedir.

3.2 Araştırmanın Önemi ve Alanyazına Katkısı

Yetenek yönetiminin gerek akademik camiada, gerekse uygulamacılar arasında yoğun şekilde tartışılmaya ve irdelenmeye başlanmasıyla birlikte, aralarında özellikle çokuluslu işletmelerin yer aldığı farklı sektörlerde faaliyette bulunan birçok işletme, örgütsel ve bireysel çıktılar üzerinde olumlu sonuçlar doğuracağı beklentisiyle yetenek yönetimi uygulamalarına yönelmişlerdir. Ancak gerek yerli gerekse yabancı yetenek yönetimi alanyazını incelendiğinde, yetenek yönetiminden farklı yönleriyle bahseden çok sayıda çalışma olmasına karşın, yetenek yönetiminin başka kavramlarla olan ilişkisine dikkat çeken çalışmaların ancak son zamanlarda artma eğilimi gösterdiği görülmektedir. Yapılan bu araştırma, işletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının doğurması olası sonuçları belirli bir model çerçevesinde irdelemesi açısından önemlidir. Oehley'in (2007) hat yöneticilerin yetenek yönetimi yetkinlikleri ile işgörenlerin işten ayrılma niyeti ilişkisini, duygusal bağlılık ve iş tatmininin aracılık etkisiyle birlikte ele aldığı modele, alanyazına dayalı olarak çalışmaya tutkunluğun aracılık etkisinin de dahil edildiği bu çalışma, yetenek yönetimi uygulamalarının bütüncül bir model dahilinde etkilerini ortaya koyması açısından önem arz etmektedir.

Yenilikçi uygulamaları ve güncel yaklaşımları yoğun biçimde hayata geçiren bankacılık sektörü, ülkemizde yetenek yönetimi uygulamalarının otomotiv sektörü, hızlı tüketim malları sektörü ve ilaç sektörü gibi sektörlerle birlikte en çok uygulandığı sektörler arasında yer almaktadır (Towers Watson, 2011). Alanyazın incelendiğinde, ülkemizde bankacılık sektörüne yönelik yetenek yönetimi çabalarını ele alan akademik çalışmalara rastlanılmaktadır. Akbaş (2013) yaptığı çalışmada, bankacılık sektöründe vaka çalışması yoluyla yetenek yönetimi ile işgöreni elde tutma ilişkisini ele almıştır. Altunoğlu vd. (2015) yaptıkları vaka çalışmasıyla yetenek yönetimi uygulaması olan bir bankanın yetenek yönetimi uygulamaları ile bankanın olumlu iş sonuçları elde etmesi arasında pozitif ilişkinin olup olmadığını araştırmıştır. Demircioğlu (2010) çalışmasında özel bir bankanın yetenekli işgörenlerini uzun süreli istihdam edebilmesi için yapılandığı yetenek yönetimi programından ne şekilde yararlandığını, yetenek yönetimine ilişkin uygulamaların ne gibi etkilerinin olduğunu vaka üzerinden incelemiştir. Öner (2014) çalışmasında, ülkemizde faaliyet gösteren bir bankaya yönelik gerçekleştirdiği vaka çalışması ile ilgili bankanın yetenek yönetimini nasıl ele aldığını, kuramsal çerçevede yer verilen bilgilerle bağlantılı olarak değerlendirmiştir. Yiğit ve Kaplan (2015), özel bir bankanın yetenek yönetimi yöneticisi ile gerçekleştirdikleri mülakat yoluyla, bankanın yetenek yönetimi sürecini irdelemişlerdir. Kanap Güngör (2013) bankacılık sektörü işgörenlerine yönelik ankete dayalı yaptığı araştırmada, işletmelerin yetenek yönetimi uygulamalarının işgören performansına

etkisini ele almıştır. Karabıyık (2015) çalışmasında beş bankanın insan kaynakları ve yetenek yönetimi birimi uzmanlarıyla mülakatlar gerçekleştirmiş ve ilgili bankaların yetenekli işgörenlere yönelik uygulamaları ışığında, ülkemizin bankacılık sektöründeki yetenek yönetimi uygulamalarını ortaya koymaya çalışmıştır. Muslu (2013) yaptığı çalışmada, anket yoluyla ulaştığı kamu ve özel sektör bankalarının işgörenlerinin yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin algılarını ve bu algıların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum vb. gibi farklı demografik niteliklere göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmıştır. Terlemez (2013) ise, ülkemizin önde gelen bankalardan birine yönelik yürüttüğü vaka çalışmasında yetenek yönetimi uygulamalarının bankaya olan etkilerinin incelenmesi, bankanın yetenekli işgörenleri uzun süreli elde tutabilmek için yetenek yönetimi uygulamalarından nasıl yararlandığı, yetenek yönetimi uygulamalarının olumlu ve olumsuz etkilerinin neler olduğu gibi konulara odaklanmıştır.

Ülkemizde yapılan ve yukarıda sözü edilen bankacılık sektöründeki yetenek yönetimi uygulamalarını konu alan akademik çalışmalara bakıldığında, çalışmaların çoğunlukla bir banka özelinde vaka çalışması şeklinde yürütüldüğü ve yetenek yönetimi uygulamalarının olası sonuçlarının bu işletme özelinde ele alındığı görülmektedir. Ayrıca yetenek yönetimi uygulamalarından beklenen olası bireysel ve örgütsel sonuçlar arasında rol oynayabilecek aracı değişkenleri ele alan akademik çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çerçeveden değerlendirildiğinde, yapılan bu nicel araştırmanın yetenek yönetimi uygulamaları ile tanınan beş farklı bankadan veri toplanarak gerçekleştirilmesi ve yetenek yönetimi uygulamaları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracı rol üstlenebilecek değişkenleri araştırması açısından alanyazına anlamlı bir katkı sağladığı söylenebilir. Diğer yandan bu çalışma işgören bakış açısından, yetenek yönetimi uygulamalarının hayata geçirilmesi noktasında çok önemli bir konumda yer alan yöneticilerin yetenek yönetimi yetkinliklerinin değerlendirilmesi ve bu yetkinliklerin işgörenlerin duygusal bağlılıklarına, çalışmaya tutkunluklarına, iş tatminlerine ve işten ayrılma niyetlerine olası etkisinin görülmesi açısından, gerek akademik alanyazına gerekse uygulamacılara dönük alanyazına önemli bir katkı sağladığı söylenebilir.

3.3 Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

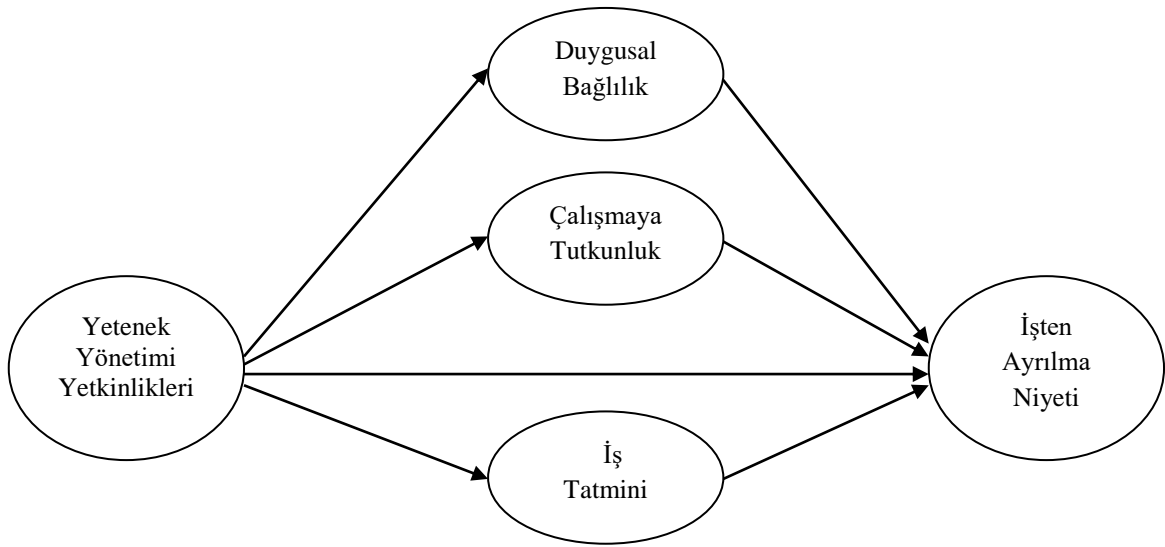
Bu araştırma ülkemizde bankacılık sektöründe faaliyet gösteren ve yetenek yönetimi uygulamaları bulunan bankaların Antalya ili genelinde bulunan şubelerindeki yetenekli işgörenleri kapsamaktadır. Yetenek yönetimi uygulamaları bulunan bankaların tespitinde elektronik ortam taramaları ve Türkiye Bankalar Birliği'nde kayıtlı bulunan bankaların genel müdürlükleri ile kurulan iletişimden yararlanılmıştır. Bankacılık sektörün seçilmesinin ana

nedeni bu sektörün ülkemizde yetenek yönetimi uygulamalarının en geniş ve etkili şekilde uygulandığı sektörler arasında yer almasıdır. Bu nedenle uygulamanın bu sektördeki işgörelere dönük yapılmasının yetenek yönetimi yetkinlikleri ve işten ayrılma niyeti ilişkisi hakkında daha sağlıklı veri sağlayacağı öngörülmüştür. Çalışmada bankacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yetenekli olarak değerlendirilen işgöreleninin görüş ve algıları esas alınmıştır. Maddi olanak ve zaman kısıtı dolayısıyla araştırma sadece Antalya ili genelinde yürütülmüştür.

3.4 Araştırmanın Yöntemi

3.4.1 Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri

Yöneticilerin yetenek yönetimi yetkinliklerinin işgörelenlerin işten ayrılma niyetine etkisini ele alan bu çalışmada; bağımlı değişken işgörelenin işten ayrılma niyeti iken, bağımsız değişken yetenek yönetimi yetkinlikleridir. Bunun yanında, alanyazına dayalı olarak yöneticilerin yetenek yönetimi yetkinliklerinin işgörelenlerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine aracılık edebileceği düşünülen çalışmaya tutkunluk, duygusal bağlılık ve iş tatmini aracı değişken olarak ele alınmaktadır. Bu değişkenler göz önünde bulundurularak oluşturulan araştırma modeli Şekil 3.1’de görülmektedir.



Şekil 3.1 Araştırmanın Modeli

3.4.2 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada alanyazınla ilişkili olarak aşağıda yer verilen hipotezler test edilecektir.

Hipotez 1: Yetenek yönetimi yetkinliklerinin işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan negatif bir etkisi vardır.

Hipotez 2: Duygusal bağlılık yetenek yönetimi yetkinlikleri ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık etkisine sahiptir.

Hipotez 3: Çalışmaya tutkunluk yetenek yönetimi yetkinlikleri ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık etkisine sahiptir.

Hipotez 4: İş tatmini yetenek yönetimi yetkinlikleri ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık etkisine sahiptir.

3.4.3 Araştırmanın Veri Toplama Tekniği, Pilot Uygulaması, Evreni ve Örneklemi

3.4.3.1 Araştırmanın Veri Toplama Tekniği ve Pilot Uygulaması

Tezin araştırmasında kullanılan veriler yapılandırılmış anket uygulaması yoluyla elde edilmiştir. Çalışmada öncelikle alanyazın taranarak gerekli kuramsal altyapı oluşturulmuştur. Anket uygulamasına geçilmeden önce doğrudan yabancı bir çalışmadan (Oehley, 2007) elde edilen *yetenek yönetimi yetkinlikleri* anket formunun Türkçe'ye uyarlanması ile ilgili alanı bilen araştırmacılardan ve İngilizce dil uzmanlarından destek alınmıştır. Bu aşamada araştırmacı tarafından Türkçe'ye çevrilen yetenek yönetimi yetkinlikleri ölçeğinin Türkçeleştirilmiş hali iki farklı İngilizce dil uzmanı tarafından birbirinden bağımsız şekilde kontrol edilmiş ve önerilen düzeltmeler araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Oluşturulan Türkçe yetenek yönetimi yetkinlikleri anket formunun üçüncü bir İngilizce dil uzmanı tarafından tekrar İngilizce'ye çevrilmesi sağlandığında, elde edilen yeni formun, formun ilk İngilizce hali ile tutarlılık taşıdığı görülmüştür. Bir sonraki aşamada, yetenek yönetimi yetkinlikleri ölçeğini de içine alan anket formunun son hali tez izleme jürisinde yer alan öğretim üyeleri ile paylaşılmış, önerilen son düzeltmeler gerçekleştirilerek anket formu ilgili kesime uygulanabilir hale getirilmiştir. Anket formu işgörenlerin görüş ve algılarını yansıtacak şekilde (işgören bakış açısından) tasarlandığından yetenekli işgörenler olarak değerlendirilen kitleye uygulanması amaçlanmıştır.

Anket formunun son hali araştırma hipotezlerinin test edilmesi için uygulanmadan önce, ölçeklerin güvenilirlik düzeyini saptamak üzere, yetenekli işgörenlerden oluşan ve kolayda örnekleme yoluyla seçilen 200 kişilik bankacılık sektöründe çalışan bir gruba *pilot uygulama* yapılmıştır. Yapılan bu çalışmada 43 ifadeden oluşan yetenek yönetimi yetkinlikleri ölçeğinin Cronbach α değeri 0,982; 17 ifadeden oluşan çalışmaya tutkunluk

ölçeğinin Cronbach α değeri 0,930; 6 ifadeden oluşan duygusal bağlılık ölçeğinin Cronbach α değeri 0,816; 20 ifadeden oluşan iş tatmini ölçeğinin Cronbach α değeri 0,943 ve 4 ifadeli işten ayrılma niyeti ölçeğinin Cronbach α değeri 0,886 şeklinde hesaplanmıştır. Pilot çalışmada elde edilen bütün bu güvenilirlik değerleri ölçeklerin kabul edilebilir ve yüksek düzeyde güvenilirlikte olduğuna işaret ettiğinden, anket formunun Ek 1’de yer verilen haliyle, ilgili kitleye uygulanmasına engel bir durum görülmemiştir.

3.4.3.2 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini yetenek yönetimi uygulaması olan bankaların Antalya ili genelinde faaliyet gösteren şubelerindeki yetenekli işgörenler oluşturmaktadır. Türkiye Bankalar Birliği’nin verilerine göre Antalya ilinde faaliyet gösteren tüm banka şubelerinde (yetenek yönetimi uygulamaları olmayan bankalar da dahil) 31.12.2014 tarihi itibarıyla 6025 kişi çalışmaktadır. Bu sayı yine aynı verilere göre Akdeniz Bölgesi’nde 16851 kişi, Türkiye genelinde ise 200084 kişidir. İller özelinde bakıldığında Antalya; İstanbul (83636 kişi), Ankara (19746 kişi), İzmir (11272 kişi) ve Kocaeli’den (9419 kişi) sonra bankacılık sektöründe en fazla istihdamın olduğu şehir olarak dikkat çekmektedir (www.tbb.org.tr).

Araştırma çerçevesinde ulusal düzeyde yetenek yönetimi uygulamalarına sahip olduğu elektronik ortam taramaları ve genel müdürlük iletişimleri ile tespit edilen ve araştırmaya katılım konusunda olumlu yaklaşan beş bankanın farklı şubelerindeki değişik düzeylerdeki yetenekli olarak değerlendirilen işgörenlerden verilerin toplanması amaçlanmıştır. Tüm anket formunun oluşturulmasından ve pilot uygulamanın gerçekleştirilmesinden sonra yetenek yönetimi uygulayan bankaların Antalya ili genelindeki şubelerinden öncesinde randevu alınarak işgörenlerin uygunluk durumuna göre ya yüz yüze anket uygulaması şeklinde ya da anket formunun bırakılıp daha sonra kapalı zarf içinde doldurulmuş olarak teslim alınması şeklinde uygulama gerçekleştirilmiştir. İşgörenlerin yetenekli işgören sınıfında değerlendirilip değerlendirilmediği konusunda şube yöneticilerinin beyanları dikkate alınmış ve yetenekli işgören olduğu belirtilen işgörelere anketler 20 Temmuz 2015-15 Ekim 2015 tarihleri arasında uygulanmıştır. Anketlerin uygulanmasında olasılıklı olmayan örnekleme tekniklerinden kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Kolayda örnekleme yönteminde araştırmacı gereksinim duyduğu büyüklükte örnekleme ulaşımına kadar en kolay ve ulaşılabilir katılımcılardan veri toplamaya çalışmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2015: 130). 500 adet bastırılarak şubelere dağıtımı gerçekleştirilen anket formlarından 423’ü geri dönmüş, bunlardan tam ve eksiksiz olarak doldurulmuş olan 376’sı araştırmanın veri analizine dahil

edilmiştir. Geri kalan anket formları ise sağlıklı sonuç sağlamayacağı gerekçesiyle devre dışı bırakılmıştır. %95 güvenilirlik düzeyinde evren büyüklüğü 6000 kişiden oluşan bir gruptan 361, evren büyüklüğü 6500 kişiden oluşan bir gruptan ise 363 kişilik bir örnekleme ulaşılabildiği kabul edilebilir görülmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015: 128). Araştırmanın evrenini oluşturan Antalya ilindeki tüm banka işgörenlerinin sayısı 6025 kişidir. Yani Antalya’da tüm bankacılar yetenekli işgören sınıfına dahil edilmiş olsa bile, bu evrenden 363 kişilik bir örnekleme ulaşılabildiği yeterli kabul edilebilmektedir. Kaldı ki tam sayısı bilinmemekle birlikte yetenek yönetimi uygulayan bankalarda çalışan yetenekli işgören sayısı bunun da altında yer almaktadır. Bu açıdan bakıldığında elde edilen 376 adet tam ve eksiksiz doldurulmuş anket formu %95 güvenilirlik düzeyinde kabul edilebilir bir sayı olarak değerlendirilebilmektedir.

3.4.4 Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada ele alınan modele ilişkin değişkenlerin ölçümünü ve hipotezlerin test edilmesini sağlamak amacıyla 5 adet ölçekten yararlanılmıştır. Ayrıca demografik özelliklerin tespitine yönelik 9 adet demografik ifadeye de anket formunun ilk bölümünde yer verilmiştir. Örneğine Ek 1’de yer verilen anket formu toplam 6 bölümden oluşmaktadır.

Anket formunun ikinci bölümü işgörenlerin algılarına dayalı olarak yönetici yetenek yönetimi yetkinliklerini ortaya koyan 43 ifadeden oluşmaktadır. Yetenek Yönetimi Yetkinlikleri Ölçeği (Talent Management Competency Questionnaire) Oehley (2007) tarafından geliştirilmiş olup, detaylarına daha önceki kısımlarda yer verildiği üzere Türkçeleştirilmesi çalışma kapsamında araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Yetenek yönetimi yetkinlikleri ölçeği 5’li Likert (1-Kesinlikle katılmıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum) şeklindedir.

Anket formunun üçüncü bölümünde işgörenlerin çalışmaya tutkunluk düzeyini belirlemek amacıyla 17 ifadeden oluşan ve Schaufeli vd. (2002) tarafından geliştirilip Turgut (2011) tarafından Türkçe’ye çevrilmiş olan Utrecht Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği (Utrecht Work Engagement Scale-UWES) kullanılmıştır. Çalışmaya tutkunluk ölçeği 5’li Likert (1-Hiçbir zaman, 5-Her zaman) şeklinde tasarlanmıştır.

Anket formunun dördüncü bölümünde 6 ifadeden oluşan Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen duygusal bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 5’li Likert (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) şeklindedir. Ölçekte yer alan 63, 64 ve 66 numaralı ifadeler olumsuz şekilde oluşturulduğundan, veriler analiz için istatistik paket programına işlenirken ters yönlü puan girişleri gerçekleştirilmiştir.

Anket formunun beşinci bölümünde iş tatminini ölçmeye dönük 20 ifadeden oluşan Weiss vd (1967) tarafından geliştirilen Minnesota İş Tatmini Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionnaire) yer almaktadır. İş Tatmini Ölçeği 5’li Likert (1-Hiç memnun değilim, 5-Çok memnunum) şeklindedir.

Anket formunun son bölümünde işgörenin işten ayrılma niyetini ölçmeye dönük 4 ifadenin yer aldığı Rusbult vd (1988) tarafından geliştirilen işten ayrılma niyeti ölçeği yer almaktadır. Ölçek 5’li Likert (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) şeklinde düzenlenmiştir. Sözü edilen bütün ölçeklere ilişkin özet bilgileri Tablo 3.1’de toplu şekilde görmek mümkündür.

Tablo 3.1 Araştırmada Kullanılan Ölçekler

ÖLÇEK	ÖLÇEĞİ GELİŞTİRENLER	ÖLÇEĞİN İFADE SAYISI
Yetenek Yönetimi Yetkinlikleri Ölçeği (Talent Management Competency Questionnaire)	Oehley (2007)	43 ifade
Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği (Utrecht Work Engagement Scale-UWES)	Schaufeli vd. (2002)	17 ifade
Duygusal Bağlılık Ölçeği	Allen ve Meyer (1990)	6 ifade
İş Tatmini Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionnaire)	Weiss vd. (1967)	20 ifade
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	Rusbult vd. (1988)	4 ifade

3.4.5 Araştırmada Kullanılan İstatistik Paket Programları ve İstatistiksel Analizler

Araştırmada veri analizlerini gerçekleştirmek için IBM SPSS Statistics 21.0, IBM SPSS AMOS 22.0 istatistik paket programlarından yararlanılmıştır. Bu paket programları yardımıyla aşağıdaki analizler gerçekleştirilmiştir:

- Tanımlayıcı istatistiksel analizler (frekans, yüzde, ortalama)
- Güvenilirlik analizi
- Açıklayıcı (keşfedici) faktör analizi
- Doğrulayıcı faktör analizi (Confirmatory factor analysis)
- Yapı güvenilirliği (construct/composite reliability) ve açıklanan ortalama varyans (AVE) analizleri
- Ana değişkenler arasındaki ilişkileri görmek için korelasyon analizleri

- Modeldeki tüm değişkenlerin bir arada ele alınarak test edilip, modelin bütüncül olarak açıklayıcı gücünün tespitine ve hipotezlerin testine yönelik gizil değişkenler ile yapısal eşitlik modellemesi
- Yapısal eşitlik modeli verilerini kullanarak Baron ve Kenny (1986) yaklaşımıyla aracılık etkisinin tespitine yönelik analizler.

3.5 Araştırmanın Bulguları ve Bulguların Yorumları

Çalışmanın bu aşamasında verilerin analizleri sonucunda elde edilen bulgulara ve bu bulguların yorumlarına yer verilmiştir. Bu bağlamda öncelikle katılımcılara dair betimleyici istatistiklere, sonrasında ise ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine, ana değişkenler arası korelasyon analizlerine, hipotez testleri sonuçlarına ve bunların yorumlarına yer verilmiştir.

3.5.1 Araştırmaya Katılanların Betimleyici İstatistikleri

Araştırmaya dahil edilen katılımcılara ait demografik özelliklere Tablo 3.2’de yer verilmiştir. Tablodan da görüldüğü üzere, katılımcı sayılarının cinsiyet bakımından birbirine yakın olduğu dikkat çekmektedir (%48,7 kadın, %51,3 erkek). Araştırmaya katılan işgörenlerin büyük bir kesimi (%64,9) 26-35 yaş grubu işgörenlerdir. Eğitim düzeyi açısından katılımcıların %87,2 gibi büyük bir bölümü üniversite mezunudur. İlköğretim ve doktora düzeyinde eğitime sahip herhangi bir katılımcının olmaması da dikkat çekmektedir. Katılımcıların %59,6’sı evli, %40,4’ü ise bekadır. Araştırmaya katılanların önemli bir bölümü (%42,8) bankaların operasyon departmanlarında çalışanlardan oluşmaktadır. Çalışılan pozisyon açısından değerlendirildiğinde gişe yetkilileri (%31,4) en çok katılım gösterenlerdir. Araştırmaya katılanların genelde 0-5 yıl arası (%58,8) ya da 5 yıl üstü-10 yıl arası (%30,6) söz konusu bankada çalıştığı görülmektedir. Sektörde çalışma süreleri açısından bakıldığında ise işgörenlerin %44,9’u 0-5 yıl arası sektörde iken, %35,4’ünün 5 yıl üstü-10 yıl arası sektörde bulunduğu dikkat çekmektedir. Son olarak, ortalama aylık gelir düzeyi açısından işgörenlerin %36,7’sinin 1501-2500 TL arası aylık gelire sahipken, %27,7’sinin de 2501-3500 TL aralığında bir gelirin olduğu dikkat çekmektedir.

Tablo 3.2 Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Demografik Özellikleri

Demografik Özellik	Değişken	Sayı (Kişi)	Yüzde Dağılımı (%)	Demografik Özellik	Değişken	Sayı (Kişi)	Yüzde Dağılımı (%)
Cinsiyet	<i>Kadın</i>	183	48,7	Çalışılan Pozisyon	<i>Şube Müdürü</i>	19	5,1
	<i>Erkek</i>	193	51,3		<i>Operasyon Yetkilisi</i>	41	10,9
	<i>Toplam</i>	376	100		<i>Gişe Yetkilisi</i>	118	31,4
Yaş	<i>18-25 yaş</i>	46	12,3		<i>Portföy Yöneticisi</i>	98	26,1
	<i>26-35 yaş</i>	244	64,9		<i>Portföy Yetkilisi</i>	100	26,5
	<i>36-45 yaş</i>	75	19,9		<i>Toplam</i>	376	100
	<i>46-55 yaş</i>	11	2,9	İşletmede Çalışılan Süre	<i>0-5 yıl</i>	221	58,8
	<i>56 yaş ve üstü</i>	-	-		<i>5 yıl üstü-10 yıl</i>	115	30,6
	<i>Toplam</i>	376	100		<i>10 yıl üstü-15 yıl</i>	28	7,4
Eğitim Düzeyi	<i>İlköğretim</i>	-	-		<i>15 yıl üstü</i>	12	3,2
	<i>Lise ve dengi</i>	10	2,7		<i>Toplam</i>	376	100
	<i>Üniversite</i>	328	87,2		Sektörde Çalışılan Süre	<i>0-5 yıl</i>	169
	<i>Yüksek lisans</i>	38	10,1	<i>5 yıl üstü-10 yıl</i>		133	35,4
	<i>Doktora</i>	-	-	<i>10 yıl üstü-15 yıl</i>		41	10,9
	<i>Toplam</i>	376	100	<i>15 yıl üstü</i>		33	8,8
Medeni Durum	<i>Evli</i>	224	59,6	<i>Toplam</i>		376	100
	<i>Bekar</i>	152	40,4	Aylık Ortalama Gelir Düzeyi		<i>0-1500 TL</i>	66
	<i>Toplam</i>	376	100		<i>1501-2500 TL</i>	138	36,7
Çalışılan Departman	<i>Operasyon</i>	161	42,8		<i>2501-3500 TL</i>	104	27,7
	<i>Ticari Bankacılık</i>	50	13,3		<i>3501-4500 TL</i>	44	11,7
	<i>KOBİ Bankacılığı</i>	58	15,4		<i>4501 TL ve üstü</i>	24	6,3
	<i>Bireysel Bankacılık</i>	107	28,5		<i>Toplam</i>	376	100
	<i>Toplam</i>	376	100				

3.5.2 Ölçeklerin Açıklayıcı Faktör Analizleri, Doğrulayıcı Faktör Analizleri ve Güvenilirlik Analizleri

Ölçme araçlarının geçerlilik ve güvenilirlik analizleri bağlamında önce Yetenek Yönetimi Yetkinlikleri Ölçeği, Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği ve İş Tatmini Ölçeği için Açıklayıcı Faktör Analizi gerçekleştirilmiş; ölçeklerden elde edilen faktörlerin iç

tutarlılıklarını belirlemek üzere güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Bu analizler IBM SPSS 21.0 paket programı ile gerçekleştirilmiştir. Bir sonraki aşamada bu ölçekler için IBM SPSS AMOS 22.0 yardımıyla Doğrulayıcı Faktör Analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu kısımda ayrıca ilgili ölçeklerle ilgili yapı güvenilirliği (construct/composite reliability) ile açıklanan ortalama varyans değerleri tespit edilmiştir. Diğer yandan, tek boyut olarak değerlendirildiği için faktör analizleri gerçekleştirilmeyen Duygusal Bağlılık Ölçeği ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği için ise sadece Cronbach's Alpha ile güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırmada tüm istatistiksel analizlerin anlamlılık düzeyi 0,05 olarak kabul edilmiştir.

3.5.2.1 Yetenek Yönetimi Yetkinlikleri Ölçeğine İlişkin Analizler

3.5.2.1.1 Yetenek Yönetimi Yetkinlikleri Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi

Yetenek Yönetimi Yetkinlikleri Ölçeği'nin yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla Temel Bileşenler Yöntemi (Principal Component Analysis) ve Oblimin Döndürme Yöntemi kullanılarak faktör analizi yapılmıştır. Veri setinin faktör analizine uygunluğunu test edebilmek için Tablo 3.3'de sonuçları görülen Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve Bartlett Küresellik Testi (Bartlett's Test of Sphericity) gerçekleştirilmiştir. KMO değeri 0,50'den fazla ve Bartlett değeri de 0,05 önem derecesinde anlamlı bulunduğundan veri seti faktör analizine uygun görülmüştür (KMO=0,981; χ^2 Bartlett test (903)=18273, p=0,000).

Tablo 3.3 Yetenek Yönetimi Yetkinlikleri Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluğu Ölçeği		0,981
	χ^2 (Ki-kare)	18273
Bartlett Küresellik Testi	Sd	903
	p değeri	0,000

Yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda Joliffe Kriteri (Kalaycı, 2010: 322) esas alınarak özdeğer istatistiği 0,7'nin üzerinde kalan sayıda faktör elde edilmiştir (5 faktör). Bu 5 faktör toplam varyansın %75,023'ünü açıklamaktadır. Açıklayıcı faktör analizinde ifadelerin bir faktördeki yük değerlerinin en az 0,30 olmasına ve iki faktörde birbirine yakın faktör yükleri alan ifadeler için faktör yükleri arasında en az 0,10 faktör yükü fark olmasına dikkat edilmiştir (Büyüköztürk, 2007). Değişkenin faktörü temsil etme derecesini gösteren faktör yükü büyüklüğünün asgari 0,30 olması gerekmektedir (Gegez, 2007). Bu şekilde ele alındığında koşulları sağlamayan ölçekteki B4, B7, B11, B17, B21, B28 numaralı ifadeler analizden çıkartılmıştır. Analizden çıkartılan ifadelerin hangileri olduğu Tablo 3.4'de

görülmektedir. İlgili ifadeler dışarıda bırakılarak analiz yeniden gerçekleştirilince 37 ifade, 5 faktörlü ve sağlıklı bir yapı oluşturmuştur. İfadelerin faktörlere dağılımına bakıldığında yetenek yönetimi yetkinliklerini ölçen ölçeğin faktör yapısı 8 boyutlu ana ölçekten farklı dağılım göstermiştir. Daha yerinde bir ifade ile belirtmek gerekirse ana ölçekte yer alan “*yetenekli işgörenleri geliştirme*” ve “*olumlu ilişkiler kurma ve sürdürme*” boyutlarının ifadeleri bu çalışmada “*işgörenleri geliştirme ve onlarla olumlu ilişki kurma*” boyutunda; ana ölçekte “*yetenek yönetimi zihniyeti sergileme*” ve “*yetenekli işgörenleri belirleme ve farklılaştırma*” boyutlarının ifadeleri bu çalışmada “*yetenek yönetimi zihniyeti sergileme ve yetenekli işgörenleri belirleme*” boyutunda; ana ölçekte “*anlamlı ve iddialı iş sağlama*” ve “*adil davranma ve ödüllendirme*” boyutlarının ifadeleri bu çalışmada “*anlamlı iş sağlama ve ödüllendirme*” boyutunda toplanmıştır. Diğer yandan “*yeteneği cezbetme ve işe alma*” ve “*işgörenlerin iş yaşam dengesini yönetme*” boyutları ana ölçekle benzer şekilde oluşmuştur. Elde ettiğimiz boyutlara giren ifadeler ve ifadelerin faktör yükleri Tablo 3.5’de detaylı biçimde görülmektedir.

Tablo 3.4 Yetenek Yönetimi Yetkinlikleri Ölçeğinde Analizden Çıkarılan İfadeler

İfade No	İfade
B4	Bütün işgörenlerin, birbirlerinin kişisel ve ailevi gereksinimlerine karşı anlayışlı yaklaşıma sahip olmasına yardımcı olur.
B7	Sürekli yüksek nitelikli işgörenlerin işe alınmasını tercih eder.
B11	Şirkette mesleki kişilik anketleri, kişilik tipi göstergeleri, değerlendirme merkezleri gibi işgören değerlendirme araçlarının kullanımını sağlar.
B17	İşgörenlerin gelişim gereksinimlerini objektif bir şekilde değerlendirir.
B21	Resmi kariyer planlama dönemleri için işgörenler ile görüşme yapar.
B28	Gelecek için açık bir vizyon belirler ve bu vizyon ile faaliyetler arasında bağlantı kurar.

Elde edilen yetenek yönetimi yetkinlikleri faktörlerinin (boyutlarının) ayrı ayrı ve toplamda güvenilirlik düzeyleri saptanmıştır. Güvenilirlik düzeyleri hesaplanırken Cronbach α (Cronbach’s Alpha) değerleri kullanılmıştır. Tablo 3.5’den de anlaşılacağı üzere analizler ana ölçeğin ve her bir faktörün güvenilirliklerinin kabul edilebilir ve yüksek düzeyde gerçekleştiğine işaret etmektedir. “*İşgörenleri geliştirme ve onlarla olumlu ilişki kurma*” boyutunun güvenilirliği 0,968; “*yetenek yönetimi zihniyeti sergileme ve yetenekli işgörenleri belirleme*” boyutunun güvenilirliği 0,944; “*yeteneği cezbetme ve işe alma*” boyutunun güvenilirliği 0,840; “*işgörenlerin iş yaşam dengesini yönetme*” boyutunun güvenilirliği 0,943 ve “*anlamlı iş sağlama ve ödüllendirme*” boyutunun güvenilirliği 0,953 olarak bulunmuştur. Ölçekteki ifadeler toplu güvenilirlik analizine tabi tutulduğunda Cronbach α değeri 0,984 gibi yüksek ve kabul edilebilir düzeyde çıkmıştır. Bu sonuçlar Yetenek Yönetimi Yetkinlikleri Ölçeği’nin son haliyle yüksek düzeyde güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.5 Yetenek Yönetimi Yetkinlikleri Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi

Faktörün (Boyutun) Adı	İfade	Faktör Yükleri	Güvenilirlik (Cronbach α)
1. İşgöreneeri geliştirme ve onlarla olumlu ilişki kurma	B16. İşgörenlerin öğrenme ve gelişimine içtenlikle yardımcı olur.	0,449	0,968
	B18. İşgörenlere birebir koçluk yapar.	0,342	
	B19. İşgörenlerin gelişimi için dürüst geribildirimde bulunur.	0,496	
	B20. İşgörenleri için gelişim fırsatları yaratır.	0,381	
	B22. İşgörenlerinin gereksinimlerine, tutumlarına ve bakış açılarına duyarlıdır ve onlara içten bir ilgi gösterir.	0,448	
	B23. İşgörenler ile bağlantıyı sürdürmek için zaman ve çaba harcar.	0,470	
	B24. Çatışmayı etkin ve etkili bir şekilde çözmek için yönetir.	0,460	
	B25. İşgörenler ile güven sağlar.	0,507	
	B26. İşgörenlerine sağlam etik davranışları göstererek tanıtır.	0,557	
	B27. İşgörenleri ile açık şekilde iletişim kurar.	0,573	
2. Yetenek yönetimi zihniyeti sergileme ve yetenekli işgörenleri belirleme	B1. Yüksek nitelikli işgörenlerin elde tutulmasının önemini farkındadır.	0,759	0,944
	B2. İşgörenlerin gelişimi ile ilgili konulara öncelik verir.	0,693	
	B3. Üstün performans sergileyen işgörenlerin farkındadır.	0,782	
	B10. İşgörenlerin performans düzeylerinin farkındadır.	0,683	
	B12. Yetenekli işgörenleri kariyerlerini geliştirmeleri için teşvik eder.	0,440	
	B13. İşgörenlerin performans sorunlarını zamanına uygun olarak ele alır, onların düşük performansla çalışmaya devam etmelerine izin vermez.	0,585	
	B14. Performans değerlendirme sürecinde işgörenlerin performans düzeylerini açık şekilde değerlendirir.	0,714	
	B15. İşgörenlerin performans düzeyleri için uygun yönetsel kararları ve faaliyetleri uygulamaya koyar.	0,563	
3. Yeteneği cezbetme ve işe alma	B5. Boş kadro ortaya çıktığında işletme içinden potansiyel adaylarla görüşmeye öncelik verir.	0,435	0,840
	B6. İnsan kaynakları departmanının işe alma süreçleri ve politikaları konusunda kapsamlı bir bilgiye sahiptir.	0,477	
	B8. Zaman ve enerjisini boş kadroların doldurulmasıyla ilgilenmeye harcar.	0,853	
	B9. İşletmedeki kadroların uzun süre boş kalmamasını sağlar.	0,746	
4. İşgörenlerin iş yaşam dengesini yönetme	B31. Uygun gördüğü durumlarda işgörenlere karar alma yetkisini devreder.	0,422	0,943
	B39. İşgörenlerine kişisel ve ailevi meseleler ile ilgilenmeleri için zaman esnekliği tanır.	0,789	
	B40. İşgörenlerin işlerini tamamlaması için yeterli kaynağı sağlar.	0,591	
	B41. İşgörenlerini aşırı stresten uzak tutar.	0,738	
	B42. İşgörenlerin iş yüklerinin tam olmasını,	0,694	

	haddinden fazla olmamasını sağlar.		
	B43. İşgörenlerinin ailevi ve kişisel koşullarının işleri üzerinde etkili olabileceğinin farkındadır.	0,737	
5. Anlamlı iş sağlama ve ödüllendirme	B29. İşgörenlere sağlayacakları kişisel katkılarının çalıştıkları bölümün stratejik amaçlarıyla bağlantılı olabileceğini gösterir.	0,491	0,953
	B30. İşgörenlere iddialı görevler almaları için fırsatlar yaratır.	0,564	
	B32. İşgörenlere karar alma yetkisini devrettiğinde, gerekli bilgileri sağlar ve onlardan beklenen sonuçların neler olduğunu bildirir.	0,458	
	B33. İşgörenleri değişik şirket ödülleri için aday gösterir.	0,749	
	B34. İşgörenleri örnek niteliğinde işler yaptığında çeşitli şekillerde ödüllendirir.	0,784	
	B35. Uygun gördüğü durumlarda işgörenlerine işletmeye sağladıkları kişisel katkıları dolayısıyla sözlü ya da yazılı tanınma olanağı sağlar.	0,719	
	B36. İşletmede sağlanan artışları kişisel performans göre işgörenler arasında adil şekilde bölüştürür.	0,596	
	B37. İşgörenlerinin piyasa şartlarına uygun bir maaş almasına yardımcı olur.	0,789	
	B38. İşgörenlerini üstün performans sergilediklerinde kutlar.	0,503	

3.5.2.1.2 Yetenek Yönetimi Yetkinlikleri Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi, Yapı Güvenilirliği (CR) ve Açıklanan Ortalama Varyansı (AVE)

Doğrulayıcı faktör analizi, çoğunlukla ölçek geliştirilmesi ve geçerlilik analizlerinde kullanılmakta olup, önceden belirlenmiş ya da kurgulanmış bir yapıyı doğrulamak amacını gütmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi yapısal eşitlik modellemesinin (YEM) özel bir uygulama alanı olarak görülmektedir ve ölçüm modeli de tipik bir doğrulayıcı faktör analizi olarak ele alınmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi faktör analitik yapısının test edilen modele verinin nasıl uyduğunu test etmekte ve doğrulamaktadır (Bayram, 2010: 42). Açıklayıcı faktör analizi değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktör bulmaya yönelik iken; doğrulayıcı faktör analizinde ise değişkenler arasındaki ilişkiye dair daha önceden saptanan bir modelin ya da hipotezin test edilmesi konu edilir (Meydan ve Şeşen, 2011: 21).

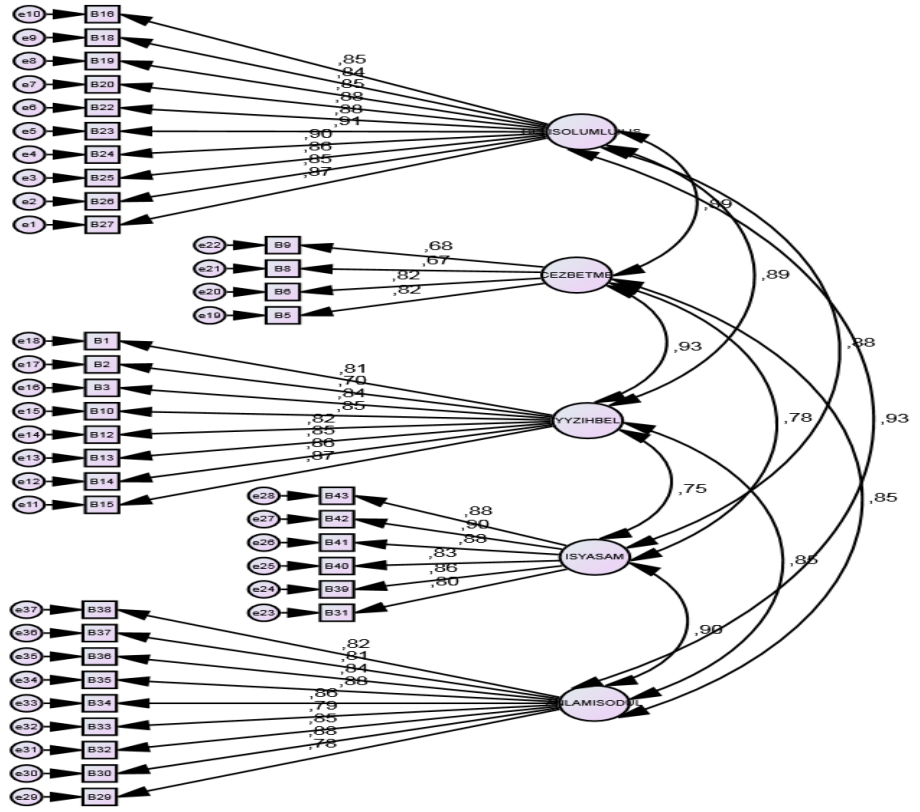
Yetenek Yönetimi Yetkinlikleri Ölçeği'nin doğrulayıcı faktör analizi IBM SPSS AMOS 22.0 paket programı yardımıyla gerçekleştirilmiştir. Açıklayıcı faktör analizi ile elde edilen 5 faktörlü (boyutlu) ölçeğin doğrulayıcı faktör analizinde iyi uyum istatistikleri olarak *Uyum İyiliği İndeksi (Goodness of Fit Index-GFI)*, *Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index-AGFI)*, *Ki-Kare İstatistiği (Chi-Square- χ^2)* ve *Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation-RMSEA)* değerleri kullanılmıştır.

Şekil 3.2 yetenek yönetimi yetkinlikleri ifadelerine ilişkin ilk modele ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarını göstermektedir. Bu modele ilişkin uyum iyiliği değerleri Tablo 3.6’da yer almaktadır. Modelin uyum indeksi sonuçlarına bakıldığında $\chi^2/sd=3,036$ (1879,21/619), $p=0,000$; $GFI=0,778$; $AGFI=0,748$ ve $RMSEA=0,074$ şeklinde elde edilmiştir. Bu değerlerden χ^2/sd ve $RMSEA$ değerleri iyi ve kabul edilebilir uyum kriterlerini sağlarken GFI ve $AGFI$ değerleri iyi ya da kabul edilebilir uyumu sağlamamaktadır. Analizin devamında en iyi model uyumunu sağlamak için modifikasyon yapılmıştır. Modifikasyon sonrası elde edilen modelin son hali Şekil 3.3 ve modelin son uyum değerleri ise Tablo 3.6’da yer almaktadır. Modifikasyonlu modelin uyum indeksi sonuçlarına bakıldığında (χ^2/sd)=2,384 (1432,57/601), $p=0,000$; $GFI=0,829$; $AGFI=0,802$ ve $RMSEA=0,061$ şeklinde elde edilmiştir. Bone vd.’ne (1989) göre GFI ve $AGFI$ değerlerinin kritik değerlerin çok az altında kalması örneklem büyüklüğü veya modelin karmaşıklığıyla ilişkilendirilebilir. Yapılan analizlerde GFI ve $AGFI$ değerlerinin kritik değerlerin az bir miktar altında çıkması bu nedenle olabilir. Sonuç olarak elde edilen bu uyum indeksleri modelin kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğunu ortaya koymaktadır denilebilir.

Tablo 3.6 Yetenek Yönetimi Yetkinlikleri Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

Model	Ki-kare değeri (χ^2)	Serbestlik derecesi (sd)	χ^2/sd	p değeri	RMSEA	GFI	AGFI
İlk Model	1879,21	619	3,036	0,00	0,074	0,778	0,748
Modifikasyonlu Model	1432,57	601	2,384	0,00	0,061	0,829	0,802

Kabul edilebilir uyum düzeyleri: $\chi^2/sd \leq 5$; $GFI \geq 0,85$; $AGFI \geq 0,85$; $RMSEA \leq 0,08$ (Meydan ve Şeşen, 2011: 37).



GELISOLUMLULIS: İşgörenleri geliştirme ve onlarla olumlu ilişki kurma

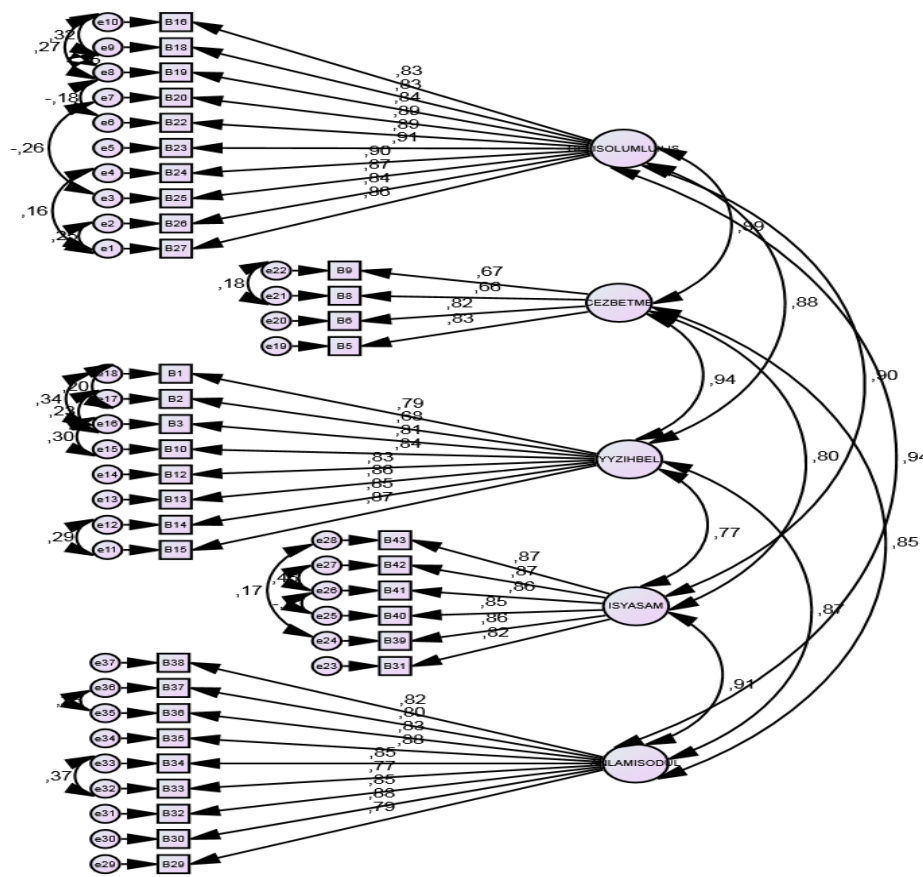
CEZBETME: Yeteneği cezbetme ve işe alma

YYZIHBEL: Yetenek yönetimi zihniyeti sergileme ve yetenekli işgörenleri belirleme

ISYASAM: İşgörenlerin iş yaşam dengesini yönetme

ANLAMISODUL: Anlamlı iş sağlama ve ödüllendirme

Şekil 3.2 Yetenek Yönetimi Yetkinlikleri Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi-İlk Model



GELISOLUMLULIS: İşgörenleri geliştirme ve onlarla olumlu ilişki kurma

CEZBETME: Yeteneği cezbetme ve işe alma

YYZIHBEL: Yetenek yönetimi zihniyeti sergileme ve yetenekli işgörenleri belirleme

ISYASAM: İşgörenlerin iş yaşam dengesini yönetme

ANLAMISODUL: Anlamli iş sağlama ve ödüllendirme

Şekil 3.3 Yetenek Yönetimi Yetkinlikleri Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi-Modifikasyonlu Model

Şekil 3.3 Yetenek Yönetimi Yetkinlikleri Ölçeği'nin son durumdaki doğrulayıcı faktör analizi değerlerini standardize edilmiş biçimde göstermektedir. Çizimde gizil (örtük) değişkenler olan 'işgörenleri geliştirme ve onlarla olumlu ilişki kurma', 'Yetenek yönetimi zihniyeti sergileme ve yetenekli işgörenleri belirleme', 'Yeteneği cezbetme ve işe alma', 'İşgörenlerin iş yaşam dengesini yönetme' ve 'Anlamli iş sağlama ve ödüllendirme' faktörleri elips ile gösterilmiş olup bu beş faktörün birbirleriyle ilişkili olduğu görülmektedir. Bu beş faktörle temsil edilen 37 gözlenen değişken 37 dikkörtgenle faktörlere bağlanmıştır. Gözlenen değişkenlerin her biri sadece bir faktöre bağlıdır. Ayrıca her bir gözlenen değişkene hata terimleri (e) atanmıştır. Standardize edilmiş değerler her bir maddenin (gözlenen değişkenin) kendi gizil değişkeninin ne kadar iyi bir temsilcisi olduğuna ilişkin fikir vermektedir. Çizimde, standardize edilmiş değerlere bakıldığında 'işgörenleri geliştirme ve onlarla olumlu ilişki kurma' faktörünü en fazla etkileyen gözlenen değişken 0,91'lik bir yükü "B23. İşgörenleri ile bağlantıyı sürdürmek için zaman ve çaba harcar." ifadesi ve en az etkileyen

gözlenen değişkenlerin ise 0,83'lük yüklerle "B16. İşgörenlerin öğrenme ve gelişimine içtenlikle yardımcı olur." ve "B18. İşgörenlerine birebir koçluk yapar." ifadelerinin olduğu görülmektedir.

'Yetenek yönetimi zihniyeti sergileme ve yetenekli işgörenleri belirleme' faktörünü en fazla etkileyen gözlenen değişken 0,87'lik yükü "B15. İşgörenlerin performans düzeyleri için uygun yönetsel kararları ve faaliyetleri uygulamaya koyar." ifadesidir. Bu faktörü en az etkileyen gözlenen değişken ise 0,68'lik yükü "B2. İşgörenlerin gelişimi ile ilgili konulara öncelik verir." ifadesidir.

'Yeteneği cezbetme ve işe alma' faktörünü en fazla etkileyen gözlenen değişken 0,83'lük bir yükü "B5. Boş kadro ortaya çıktığında işletme içinden potansiyel adaylarla görüşmeye öncelik verir." ifadesi olurken, bu faktörü en az etkileyen gözlenen değişken ise 0,66'lık yükü "B8. Zaman ve enerjisini boş kadroların doldurulmasıyla ilgilenmeye harcar." ifadesi olmuştur.

'İşgörenlerin iş yaşam dengesini yönetme' faktörünü en fazla etkileyen gözlenen değişkenler 0,87'lik yüklerle "B42. İşgörenlerinin iş yüklerinin tam olmasını, haddinden fazla olmamasını sağlar." ve "B43. İşgörenlerinin ailevi ve kişisel koşullarının işleri üzerinde etkili olabileceğinin farkındadır." ifadeleridir. Bu faktörü en az etkileyen değişken ise 0,82'lik yükü "B31. Uygun gördüğü durumlarda işgörelere karar alma yetkisini devreder." ifadesidir.

'Anlamlı iş sağlama ve ödüllendirme' faktörü en fazla 0,88'lik yüklerle "B30. İşgörelere iddialı görevler almaları için fırsatlar yaratır." ve "B35. Uygun gördüğü durumlarda işgörelere işletmeye sağladıkları kişisel katkıları dolayısıyla sözlü ya da yazılı tanınma olanağı sağlar." ifadelerinden etkilenmektedir. Bu faktörü en az etkileyen değişken ise 0,77'lik yükü "B33. İşgöreleri değişik şirket ödülleri için aday gösterir." ifadesidir.

Bu kısımda son olarak doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiş bulunan Yetenek Yönetimi Yetkinlikleri Ölçeği'nin yapı güvenilirliği (construct/composite reliability-CR) analizi ve ortalama açıklanan varyans (AVE) analizi gerçekleştirilmiştir. Bu değerler elde edilirken, elektronik ortamda hesaplamaya olanak sağlayan bir excel makro dosyasından yararlanılmıştır. Yapı güvenilirliği ve ortalama açıklanan varyans değerleri elde edilirken kullanılan formüller şu şekildedir:

$$CR = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum Var(\varepsilon_i)} \quad AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \text{var}(\varepsilon_i)}$$

λ : madde faktör yükü ε : gözlenen değişken hata değeri

Yapı güvenilirliği ve ortalama açıklanan varyans (AVE) hesaplamalarında arzu edilen ilgili faktörün (boyutun) yapı güvenilirliği değerinin 0,70'den büyük, ortalama açıklanan varyans değerinin 0,50'den büyük ve bununla birlikte yapı güvenilirliği değerinin aynı zamanda ortalama açıklanan varyanstan büyük olmasıdır (Pai ve Huang, 2011). Tablo 3.7'de görüleceği üzere, Yetenek Yönetimi Yetkinlikleri Ölçeği'nin tüm boyutlarının yapı güvenilirliği ve ortalama açıklanan varyans değerleri ilgili koşulları sağlamaktadır. Elde edilen bu sonuçlar Yetenek Yönetimi Yetkinlikleri Ölçeği'nin yakınsama (birleşme) geçerliliğinin sağlandığına ilişkin kanıt oluşturmaktadır.

Tablo 3.7 Yetenek Yönetimi Yetkinlikleri Ölçeği'nin Yapı Güvenilirliği ve Ortalama Açıklanan Varyansı

Ölçeğin Boyutları	Yapı Güvenilirliği (CR) Değeri	Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) Değeri
<i>İşgörenleri geliştirme ve onlarla olumlu ilişki kurma</i>	0,968	0,754
<i>Yetenek yönetimi zihniyeti sergileme ve yetenekli işgörenleri belirleme</i>	0,943	0,676
<i>Yeteneği cezbetme ve işe alma</i>	0,835	0,561
<i>İşgörenlerin iş yaşam dengesini yönetme</i>	0,942	0,731
<i>Anlamlı iş sağlama ve ödüllendirme</i>	0,952	0,690

3.5.2.2 Çalışmaya Tutkunluk Ölçeğine İlişkin Analizler

3.5.2.2.1 Çalışmaya Tutkunluk Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi

Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği'nin yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla Temel Bileşenler Yöntemi (Principal Component Analysis) ve Oblimin Döndürme Yöntemi kullanılarak faktör analizi yapılmıştır. Veri setinin faktör analizine uygunluğunu test edebilmek için Tablo 3.8'de sonuçları görülen Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve Bartlett Küresellik Testi (Bartlett's Test of Sphericity) gerçekleştirilmiştir. KMO değeri 0,50'den fazla ve Bartlett değeri de 0,05 önem derecesinde anlamlı bulunduğundan veri seti faktör analizine uygun görülmüştür (KMO=0,932; χ^2 Bartlett test (136)=3989, p=0,000).

Tablo 3.8 Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Uygunluğu Ölçeği		0,932
χ^2 (Ki-kare)		3989
Bartlett Küresellik Testi	Sd	136
	p değeri	0,000

Yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda özdeğerler (eigenvalue) esas alınarak özdeğeri 1'in üzerinde kalan sayıda faktör elde edilmiştir (3 faktör). Bu 3 faktör toplam varyansın %65,192'sini açıklamaktadır. Açıklayıcı faktör analizinde ifadelerin bir faktördeki yük değerlerinin en az 0,30 olmasına ve iki faktörde birbirine yakın faktör yükleri alan ifadeler için faktör yükleri arasında en az 0,10 faktör yükü fark olmasına dikkat edilmiştir (Büyüköztürk, 2007). Bu şekilde ele alındığında koşulları sağlamayan ölçekteki C60 numaralı ifade ("*İşimi hevesle yaparım*") analizden çıkartılmıştır. İlgili ifade dışarıda bırakılarak analiz yeniden gerçekleştirilince 16 ifade 3 faktörlü (boyutlu) ve sağlıklı bir yapı oluşturmuştur. Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği'nin faktörleri (boyutları) Tablo 3.9'da da detaylı biçimde görüleceği üzere "*adanmışlık*", "*yoğunlaşma*" ve "*dinçlik*" şeklindedir. Bu faktörleşme yapısı normal ölçeğin faktörleşme yapısıyla aynıdır, fakat normal ölçekte C48 ve C49 numaralı ifadeler *dinçlik* faktöründe toplanırken bu çalışmada *adanmışlık* faktöründe toplanmıştır.

Elde edilen Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği faktörlerinin (boyutlarının) ayrı ayrı ve toplamda güvenilirlik düzeyleri saptanmıştır. Güvenilirlik düzeyleri hesaplanırken Cronbach α (Cronbach's Alpha) değerleri kullanılmıştır. Tablo 3.9'dan da anlaşılacağı üzere analizler ana ölçeğin ve her bir faktörün güvenilirliklerinin kabul edilebilir ve yüksek düzeyde gerçekleştiğine işaret etmektedir. "*Adanmışlık*" boyutunun güvenilirliği 0,879; "*yoğunlaşma*" boyutunun güvenilirliği 0,837 ve "*dinçlik*" boyutunun güvenilirliği 0,889 şeklindedir. Ölçekteki ifadeler toplu güvenilirlik analizine tabi tutulduğunda Cronbach α değeri 0,922 gibi yüksek ve kabul edilebilir düzeyde çıkmıştır. Bu sonuçlar Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği'nin son haliyle yüksek düzeyde güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir.

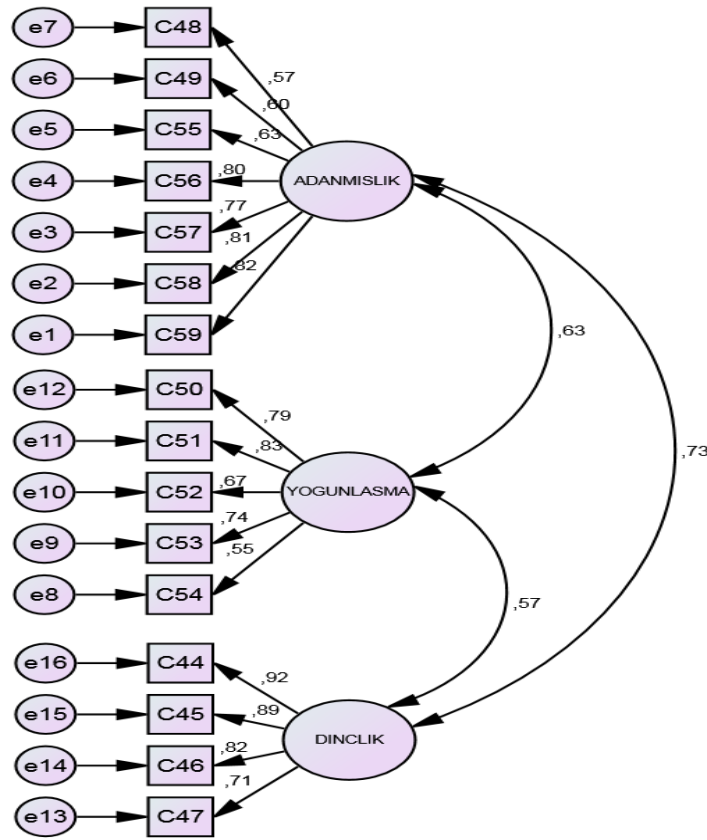
Tablo 3.9 Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi

Faktörün (Boyutun) Adı	İfade	Faktör Yükleri	Güvenilirlik (Cronbach α)
<i>1. Adanmışlık</i>	C48. Çok uzun saatler çalışabilirim.	0,520	0,879
	C49. Her şey yolunda gitmese bile işimde daima sebat ederim.	0,612	
	C55. Yoğun çalıştığım zamanlarda kendimi mutlu hissedirim.	0,532	
	C56. Yaptığım işin anlamlı olduğunu ve bir amaca hizmet ettiğini düşünüyorum.	0,841	

	C57. İşimin ilgi çekici ve gayret gerektiren bir iş olduğunu düşünüyorum.	0,793	
	C58. Yaptığım işle gurur duyarım.	0,808	
	C59. İşim bana ilham verir.	0,842	
2.Yoğunlaşma	C50. Çalışırken işime dalıp giderim.	0,676	0,837
	C51. Çalışırken yaptığım işe kendimi kaptırırım.	0,731	
	C52. Çalışırken çevremdeki her şeyi unutup veririm.	0,818	
	C53. Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamam.	0,721	
	C54. Çalışırken mola vermekte zorlanırım.	0,714	
3.Dinçlik	C44. İşimi yaparken enerji dolu olurum.	0,863	0,889
	C45. İşimde kendimi güçlü ve dinç hissedirim.	0,885	
	C46. İşimde zihnimi çabuk ve güçlü şekilde toparlarım.	0,833	
	C47. Sabah uyandığımda işe gitmek için istekli olurum.	0,620	

3.5.2.2.2 Çalışmaya Tutkunluk Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi, Yapı Güvenilirliği (CR) ve Açıklanan Ortalama Varyansı (AVE)

Şekil 3.4 Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği'nin ifadelerine ilişkin modele ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarını göstermektedir. Tablo 3.10 ise bu modele ilişkin uyum değerlerini içermektedir. Modelin uyum indeksi sonuçlarına bakıldığında (χ^2/sd)= 3,044 (307,467/101), $p= 0,000$; $GFI= 0,902$; $AGFI= 0,868$ ve $RMSEA= 0,074$ şeklinde elde edilmiştir. Sonuç olarak elde edilen bu uyum indeksleri modelin modifikasyona gereksinim duyulmaksızın kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğunu ortaya koymuştur.



ADANMIŞLIK: *Adanmışlık* YOGUNLASMA: *Yoğunlaşma* DINCLIK: *Dinçlik*

Şekil 3.4 Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 3.10 Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

Model	Ki-kare değeri (χ^2)	Serbestlik derecesi (sd)	χ^2 /sd	p değeri	RMSEA	GFI	AGFI
İlk Model	307,47	101	3,044	0,00	0,074	0,902	0,868

Kabul edilebilir uyum düzeyleri: χ^2 /sd \leq 5; GFI \geq 0,85; AGFI \geq 0,85; RMSEA \leq 0,08 (Meydan ve Şeşen, 2011: 37).

Şekil 3.4 Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği'nin son durumdaki Doğrulayıcı Faktör Analizi değerlerini standardize edilmiş değerlerle göstermektedir. Çizimde gizil (örtük) değişkenler olan 'adanmışlık', 'yoğunlaşma' ve 'dinçlik' görülmektedir. Bu üç faktörle temsil edilen 16 gözlenen değişken 16 dikdörtgenle faktörlere bağlanmıştır. Gözlenen değişkenlerin her biri sadece bir faktöre bağlıdır. Ayrıca her bir gözlenen değişkene hata terimleri (e) atanmıştır. Standardize edilmiş değerler her bir maddenin (gözlenen değişkenin) kendi gizil değişkeninin ne kadar iyi bir temsilcisi olduğuna ilişkin fikir vermektedir. Çizimde, standardize edilmiş değerlere bakıldığında 'adanmışlık' faktörünü en fazla etkileyen gözlenen değişken 0,82'lik

yükle “C59. İşim bana ilham verir.” ifadesi iken, en az etkileyen gözlenen değişkenin ise 0,57’lik yükükle “C48. Çok uzun saatler çalışabilirim.” ifadesinin olduğu görülmektedir.

‘Yoğunlaşma’ faktörünü en fazla etkileyen gözlenen değişken 0,83’lük yükükle “C51. Çalışırken yaptığım işe kendimi kaptırırım.” ifadesidir. Bu faktörü en az etkileyen gözlenen değişken ise 0,55’lik yükükle “C54. Çalışırken mola vermekte zorlanırım.” ifadesidir.

‘Dinçlik’ faktörünü en fazla etkileyen gözlenen değişken 0,92’lik bir yükükle “C44. İşimi yaparken enerji dolu olurum.” ifadesi olurken, bu faktörü en az etkileyen gözlenen değişken ise 0,71’lik yükükle “C47. Sabah uyandığımda işe gitmek için istekli olurum.” ifadesi olmuştur.

Bu kısımda son olarak doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiş bulunan Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği’nin yapı güvenilirliği (construct/composite reliability-CR) analizi ve ortalama açıklanan varyans (AVE) analizi gerçekleştirilmiştir. Yapı güvenilirliği ve ortalama açıklanan varyans (AVE) hesaplamalarında arzu edilen ilgili faktörün (boyutun) yapı güvenilirliği değerinin 0,70’den büyük, ortalama açıklanan varyans değerinin 0,50’den büyük ve bununla birlikte yapı güvenilirliği değerinin aynı zamanda ortalama açıklanan varyanstan büyük olmasıdır (Pai ve Huang, 2011). Tablo 3.11’de görüleceği üzere, Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği’nin tüm boyutlarının yapı güvenilirliği ve ortalama açıklanan varyans değerleri ilgili koşulları sağlamaktadır. Elde edilen bu sonuçlar Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği’nin yakınsama (birleşme) geçerliliğinin sağlandığına ilişkin kanıt oluşturmaktadır.

Tablo 3.11 Çalışmaya Tutkunluk Ölçeğinin Yapı Güvenilirliği ve Ortalama Açıklanan Varyansı

Ölçeğin Boyutları	Yapı Güvenilirliği (CR) Değeri	Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) Değeri
<i>Adanmışlık</i>	0,882	0,520
<i>Yoğunlaşma</i>	0,843	0,522
<i>Dinçlik</i>	0,904	0,704

3.5.2.3 İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Analizler

3.5.2.3.1 İş Tatmini Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi

İş Tatmini Ölçeği’nin yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla Temel Bileşenler Yöntemi (Principal Component Analysis) ve Oblimin Döndürme Yöntemi kullanılarak faktör analizi yapılmıştır. Veri setinin faktör analizine uygunluğunu test edebilmek için Tablo 3.12’de sonuçları görülen Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve Bartlett Küresellik Testi (Bartlett’s Test of Sphericity) gerçekleştirilmiştir. KMO değeri 0,50’den fazla ve Bartlett

değeri de 0,05 önem derecesinde anlamlı bulunduğundan veri seti faktör analizine uygun görülmüştür (KMO=0,946; χ^2 Bartlett test (190)=5178, p=0,000).

Tablo 3.12 İş Tatmini Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluğu Ölçeği		0,946
	χ^2 (Ki-kare)	5178
Bartlett Küresellik Testi	Sd	190
	p değeri	0,000

Yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda özdeğerler (eigenvalue) esas alınarak özdeğeri 1'in üzerinde kalan sayıda faktör elde edilmiştir (2 faktör). Bu 2 faktör toplam varyansın %59,986'sını açıklamaktadır. E80 numaralı "*Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden*" ifadesinin ortak varyans (communiality) değeri 0,50'den düşük olduğu için faktör analizinden çıkarılmıştır. Geriye kalan 19 ifade tekrar faktör analizine tabi tutulmuştur. Açıklayıcı faktör analizinde ifadelerin bir faktördeki yük değerlerinin en az 0,30 olmasına ve iki faktörde birbirine yakın faktör yükleri alan ifadeler için faktör yükleri arasında en az 0,10 faktör yükü fark olmasına dikkat edilmiştir (Büyüköztürk, 2007). Bu şekilde ele alındığında koşulları sağlamayan ölçeğimizdeki E78 numaralı "*Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkanı vermesi açısından*" ve E79 numaralı "*Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkanı bakımından*" ifadeleri analizden çıkartılmıştır. İlgili ifadeler de dışarıda bırakılarak analiz yeniden gerçekleştirilince 17 ifade 2 faktörlü (boyutlu) ve sağlıklı bir yapı oluşturmuştur. İş Tatmini Ölçeği'nin faktörleri (boyutları) Tablo 3.13'de de detaylı biçimde görüleceği üzere "*dışsal iş tatmini*" ve "*içsel iş tatmini*" şeklindedir. Bu faktörleşme yapısı normal ölçeğin faktörleşme yapısıyla aynıdır, fakat normal ölçekte E75 numaralı "*Çalışma şartları yönünden*" ve E81 numaralı "*Kendi fikir/kanaatlerimi rahatça kullanma imkanı vermesi yönünden*" ifadeleri *içsel iş tatmini* faktöründe toplanırken, çalışmada *dışsal iş tatmini* faktöründe toplanmıştır.

Elde edilen iş tatmini ölçeği faktörlerinin (boyutlarının) ayrı ayrı ve toplamda güvenilirlik düzeyleri saptanmıştır. Güvenilirlik düzeyleri hesaplanırken Cronbach α (Cronbach's Alpha) değerleri kullanılmıştır. Tablo 3.13'den de anlaşılacağı üzere analizler ana ölçeğin ve her bir faktörün güvenilirliklerinin kabul edilebilir ve yüksek düzeyde gerçekleştiğine işaret etmektedir. "*Dışsal iş tatmini*" boyutunun güvenilirliği 0,908 ve "*içsel iş tatmini*" boyutunun güvenilirliği 0,898 şeklindedir. Ölçekteki ifadeler toplu güvenilirlik analizine tabi tutulduğunda Cronbach α değeri 0,939 gibi yüksek ve kabul edilebilir düzeyde

çıkmiştir. Bu sonuçlar İş Tatmini Ölçeği'nin son haliyle yüksek düzeyde güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir.

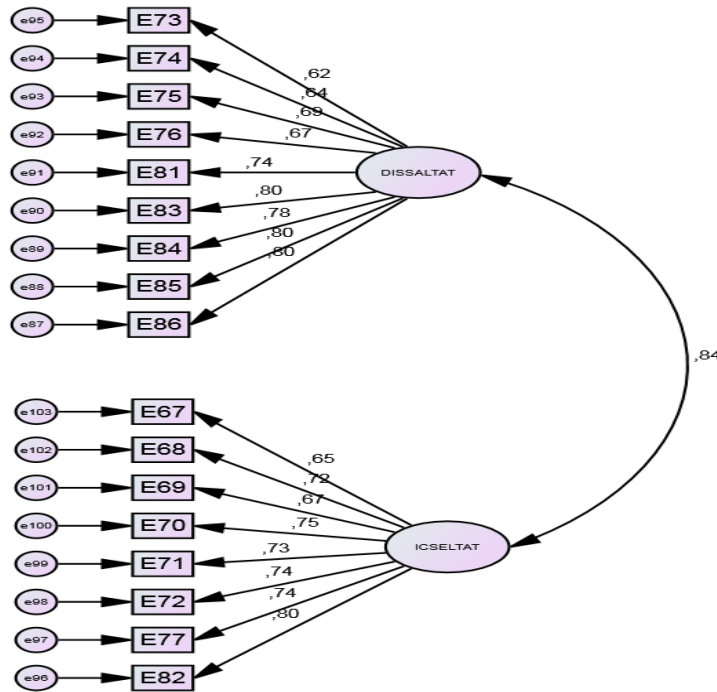
Tablo 3.13 İş Tatmini Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi

Faktörün (Boyutun) Adı	İfade	Faktör Yükleri	Güvenilirlik (Cronbach α)
1. Dışsal İş Tatmini	E73. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden	0,702	0,908
	E74. Terfi imkanının olması yönünden	0,696	
	E75. Çalışma şartları yönünden	0,761	
	E76. Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden	0,602	
	E81. Kendi fikir/kanaatlerimi rahatça kullanma imkanı vermesi yönünden	0,514	
	E83. İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden	0,516	
	E84. Yaptığım iş karşısında takdir edilmem yönünden	0,747	
	E85. Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından	0,896	
	E86. Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından	0,889	
2. İçsel İş Tatmini	E67. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	0,479	0,898
	E68. Bağımsız çalışma imkânının olması bakımından	0,490	
	E69. Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından	0,827	
	E70. Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden	0,678	
	E71. Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden	0,942	
	E72. Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden	0,802	
	E77. Yaptığım iş karşısında duyduğum başarı hissi yönünden	0,614	
	E82. Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden	0,548	

3.5.2.3.2 İş Tatmin Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi, Yapı Güvenilirliği (CR) ve Açıklanan Ortalama Varyansı (AVE)

Şekil 3.5 İş Tatmini Ölçeği'nin ifadelerine ilişkin ilk modele ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarını göstermektedir. Bu modele ilişkin uyum iyiliği değerleri ise Tablo 3.14'de yer almaktadır. Modelin uyum indeksi sonuçlarına bakıldığında (χ^2/sd)=7,101 (837,923/118), $p= 0,000$; $GFI= 0,788$; $AGFI= 0,725$ ve $RMSEA= 0,128$ şeklinde elde edilmiştir. Bu değerlerden hiç birisi iyi uyum ve kabul edilebilir uyum değerlerini sağlamamaktadır. Analizin devamında en iyi model uyumunu sağlamak için modifikasyon yapılmıştır. Modifikasyon sonrası elde edilen modelin son hali Şekil 3.6 ve modelin son uyum değerleri ise yine Tablo 3.14'de yer almaktadır. Modifikasyonlu modelin uyum indeksi sonuçlarına bakıldığında (χ^2/sd)= 3,743 (419,202/112), $p= 0,000$; $GFI= 0,884$; $AGFI= 0,842$ ve $RMSEA= 0,086$ şeklinde elde edilmiştir. Elde edilen sonuçlar χ^2/sd ve GFI değerlerinin kabul

edilebilir uyum değerlerini sağladığını göstermektedir. *AGFI* değeri de kabul edilebilir düzeyin çok yakınındadır. *RMSEA* değeri ise, 0,086 ile kabul edilen aralık olan 0,08 ve en üst eşik olan 0,10 ve altı değerler kapsamında yer aldığı için kabul edilebilir uyum için yeterli görülebilmektedir (Hair vd., 1998). Sonuç olarak elde edilen bu uyum indekslerine göre modelin kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu söylenebilir.



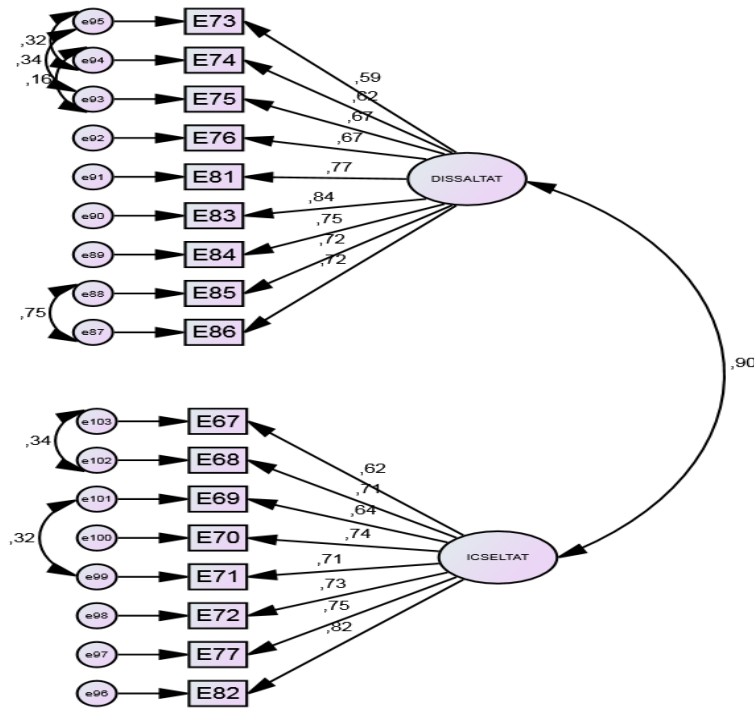
DISSALTAT: *Dışsal İş Tatmini* İÇSELTAT: *İçsel İş Tatmini*

Şekil 3.5 İş Tatmini Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi-İlk Model

Tablo 3.14 İş Tatmini Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

Model	Ki-kare değeri (χ^2)	Serbestlik derecesi (sd)	χ^2 /sd	p değeri	RMSEA	GFI	AGFI
İlk Model	837,92	118	7,101	0,00	0,128	0,788	0,725
Modifikasyonlu Model	419,20	112	3,743	0,00	0,086	0,884	0,842

Kabul edilebilir uyum düzeyleri: χ^2 /sd \leq 5; GFI \geq 0,85; AGFI \geq 0,85; RMSEA \leq 0,08 (Meydan ve Şeşen, 2011: 37).



DISSALTAT: *Dışsal İş Tatmini* ICSELTAT: *İçsel İş Tatmini*

Şekil 3.6 İş Tatmini Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi-Modifikasyonlu Model

Şekil 3.6 İş Tatmini Ölçeği'nin son durumdaki Doğrulayıcı Faktör Analizi değerlerini standardize edilmiş değerlerle göstermektedir. Çizimde gizil (örtük) değişkenler olan '*dışsal iş tatmini*' ve '*içsel iş tatmini*' faktörleri görülmektedir. Bu iki faktörle temsil edilen 17 gözlenen değişken 17 dikdörtgenle faktörlere bağlanmıştır. Gözlenen değişkenlerin her biri sadece bir faktöre bağlıdır. Ayrıca her bir gözlenen değişkene hata terimleri (e) atanmıştır. Standardize edilmiş değerler her bir gözlenen değişkenin kendi gizil değişkeninin ne kadar iyi bir temsilcisi olduğuna ilişkin fikir vermektedir. Çizimde, standardize edilmiş değerlere bakıldığında '*dışsal iş tatmini*' faktörünü en fazla etkileyen gözlenen değişken 0,84'lük bir yüküyle "E83. *İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden*" ifadesi ve en az etkileyen gözlenen değişkenin ise 0,59'lük yüküyle "E73. *Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden*" ifadesinin olduğu görülmektedir. '*İçsel iş tatmini*' faktörünü en fazla etkileyen gözlenen değişken 0,82'lik yüküyle "E82. *Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden*" ifadesidir. Bu faktörü en az etkileyen gözlenen değişken ise 0,62'lik yüküyle "E67. *Beni her zaman meşgul etmesi bakımından*" ifadesidir.

Bu kısımda son olarak doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiş bulunan İş Tatmini Ölçeği'nin yapı güvenilirliği (construct/composite reliability-CR) analizi ve ortalama açıklanan varyans (AVE) analizi gerçekleştirilmiştir. Yapı güvenilirliği ve ortalama açıklanan varyans (AVE) hesaplamalarında arzu edilen ilgili faktörün (boyutun) yapı güvenilirliği değerinin 0,70'den büyük, ortalama açıklanan varyans değerinin 0,50'den büyük ve bununla birlikte yapı güvenilirliği değerinin aynı zamanda ortalama açıklanan varyanstan büyük olmasıdır (Pai ve Huang, 2011). Tablo 3.15'de görüleceği üzere, İş Tatmini Ölçeği'nin tüm boyutlarının yapı güvenilirliği ve ortalama açıklanan varyans değerleri ilgili koşulları sağlamaktadır. Elde edilen bu sonuçlar İş Tatmini Ölçeği'nin yakınsama (birleşme) geçerliliğinin sağlandığına ilişkin kanıt oluşturmaktadır.

Tablo 3.15 İş Tatmini Ölçeği'nin Yapı Güvenilirliği ve Ortalama Açıklanan Varyansı

Ölçeğin Boyutları	Yapı Güvenilirliği (CR) Değeri	Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) Değeri
<i>Dışsal İş Tatmini</i>	0,900	0,503
<i>İçsel İş Tatmini</i>	0,894	0,515

3.5.2.4 Duygusal Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

6 ifadeden oluşan Duygusal Bağlılık Ölçeği tek faktör (boyut) olarak ele alındığından açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmamıştır. Ölçeğin güvenilirlik düzeyine ilişkin iç tutarlılıklar hesaplanırken Cronbach α (Cronbach's Alpha) değeri kullanılmıştır. Duygusal bağlılık ölçeğinin Cronbach α değeri 0,823 olarak hesaplanmıştır. Bu düzey Duygusal Bağlılık Ölçeği'nin kabul edilebilir ve güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir (Tablo 3.16).

Tablo 3.16 Duygusal Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Ölçek Adı	İfade	Güvenilirlik (Cronbach α)
<i>Duygusal Bağlılık</i>	D61. Kariyerimin geri kalanını bu işletmede geçirmekten mutlu olurum.	0,823
	D62. Çalıştığım işletmenin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	
	D63. Bu işletmede kendimi "ailenin bir parçası" olarak hissetmiyorum.	
	D64. Çalıştığım işletmeye karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum.	
	D65. Çalıştığım işletmeden, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.	
	D66. Çalıştığım işletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.	

3.5.2.5 İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

4 ifadeden oluşan İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği tek faktör (boyut) olarak ele alındığından açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmamıştır. Ölçeğin güvenilirlik düzeyine ilişkin iç tutarlılıklar hesaplanırken Cronbach α (Cronbach's Alpha) değeri kullanılmıştır. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği'nin Cronbach α değeri 0,882 olarak hesaplanmıştır. Bu düzey İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği'nin oldukça güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir (Tablo 3.17).

Tablo 3.17 İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Ölçek Adı	İfade	Güvenilirlik (Cronbach α)
<i>İşten Ayrılma Niyeti</i>	F87. Daha iyi bir alternatifim olsa bu işten ayrılmayı düşünürüm.	0,882
	F88. Mümkün olsa işten ayrılmayı düşünürdüm.	
	F89. Daha iyi bir alternatif olsa işten ayrılırdım.	
	F90. Başka bir yerde iş arıyorum.	

3.5.3 Araştırmanın Ana Değişkenlerinin Ortalama Puanları, Standart Sapmaları ve Korelasyon Değerleri

Tablo 3.18 araştırmanın ana değişkenlerinin (yetenek yönetimi yetkinlikleri, duygusal bağlılık, çalışmaya tutkunluk, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti) ortalama puanlarını, standart sapmalarını ve birbirleri ile olan korelasyonlarını göstermektedir. Söz konusu tablo işten ayrılma niyetinin diğer bütün araştırma değişkenleri ile negatif ve anlamlı ilişkili olduğuna işaret etmektedir. Bununla birlikte işten ayrılma niyetinin yetenek yönetimi yetkinlikleri ($r=-0,30$) ve çalışmaya tutkunluk ($r=-0,36$) ile olan korelasyonlarının zayıf düzeyde; buna karşılık duygusal bağlılık ($r=-0,53$) ve iş tatmini ($r=-0,52$) ile olan korelasyonlarının ise orta düzeyde olduğu tablodan anlaşılmaktadır. İş tatmini değişkeni duygusal bağlılık ($r=0,65$), çalışmaya tutkunluk ($r=0,55$) ve yetenek yönetimi yetkinlikleri ($r=0,53$) değişkenleri ile pozitif ve orta düzeyde ilişkilidir. Duygusal bağlılık değişkeni çalışmaya tutkunluk ($r=0,47$) ve yetenek yönetimi yetkinlikleri ($r=0,30$) değişkenleri ile pozitif ve zayıf düzeyde ilişkilidir. Yetenek yönetimi yetkinlikleri değişkeni ile çalışmaya tutkunluk ($r=0,46$) değişkeni ise pozitif ve zayıf düzeyde ilişkilidir.

Tablo 3.18 Ana Değişkenlerin Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Aralarındaki Korelasyon Değerleri

	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<i>1. Yetenek Yönetimi Yetkinlikleri</i>	3,60	0,93	-			
<i>2. Çalışmaya Tutkunluk</i>	3,77	0,69	0,46**	-		
<i>3. Duygusal Bağlılık</i>	3,64	0,85	0,30**	0,47**	-	
<i>4. İş Tatmini</i>	3,56	0,72	0,53**	0,65**	0,55**	-
<i>5. İşten Ayrılma Niyeti</i>	2,74	1,14	-0,30**	-0,36**	-0,53**	-0,52**

* p< 0,05; ** p< 0,01

3.5.4 Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Analizler ve Yorumları

Araştırmanın modeline ilişkin hipotezlerin test edilmesinde Yapısal Eşitlik Modellemesi'nden (YEM/Structural Equation Modeling-SEM) yararlanılmıştır. Çalışmada YEM ile ilgili analizler için IBM SPSS AMOS 22.0 istatistik paket programından yararlanılmıştır. Birçok bilim dalı tarafından kullanılan YEM, belirli bir kurama dayalı olarak gözlenebilen ve gözlenemeyen değişkenlerin nedensel ve ilişkisel bir modelde tanımlanmasına dayanan çok değişkenli bir istatistiksel yöntem olarak bilinmektedir. YEM'i günümüzde ön plana çıkaran belki de en önemli neden gözlenebilen ve gözlenemeyen değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı etkilerin tek bir modelde test edilebilmesidir. Bu açıdan YEM, aynı anda yapılan birden fazla regresyon analizi olarak değerlendirilebilir (Meydan ve Şeşen, 2011: 5). YEM; çoklu regresyon analizi, yol analizi, açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve ekonometrideki eşanlı denklem modellerinden hareketle ortaya çıkmıştır. YEM, faktör analizi ve çoklu regresyon analizinin bir kombinasyonu olarak da ele alınabilmektedir. YEM, yapısal bir kuramın analizinde doğrulayıcı yaklaşımı (hipotez testini) temel alır. YEM, gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki ilişkileri ele alır ve gizil değişkenler arasındaki ilişkilerin yapısal modelini sınamaktadır (Bayram, 2010: 2).

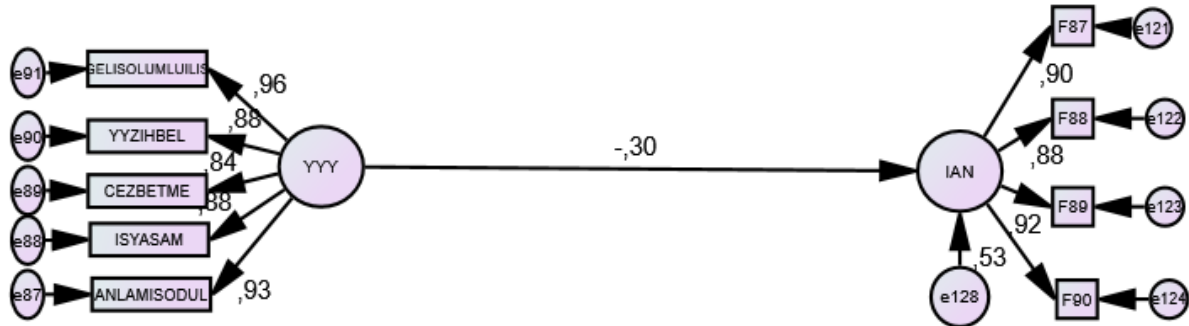
Araştırmada Yapısal Eşitlik Modellemesi ile ölçülecek temel model 3. bölümde 3.4.1.'de ve modele ilişkin hipotezler 3. bölümde 3.4.2'de yer almaktadır. Araştırma modeli yetenek yönetimi yetkinlikleri ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde çalışmaya tutkunluk, duygusal bağlılık ve iş tatmininin aracılık etkilerine odaklanmaktadır. Modelin yol diyagramı çizilirken yapılan faktör analizlerinde çıkarılan ifadeler göz önünde bulundurulmuştur. Araştırmanın gözlenen değişkenleri ve gizil (örtük) değişkenleri Tablo 3.19'da yer almaktadır.

Tablo 3.19 Araştırma Modelinin Gözlenen ve Gizil (Örtük) Değişkenleri

Gizil (Örtük) Değişkenler	Gözlenen Değişkenler
<i>Yetenek Yönetimi Yetkinlikleri (YYY)</i>	İşgörenleri geliştirme ve onlarla olumlu ilişki kurma (GELISOLUMLULIS)
	Yetenek yönetimi zihniyeti sergileme ve yetenekli işgörenleri belirleme (YYZIHBEL)
	Yeteneği cezbetme ve işe alma (CEZBETME)
	İşgörenlerin iş yaşam dengesini yönetme (ISYASAM)
	Anlamli iş sağlama ve ödüllendirme (ANLAMISODUL)
<i>Çalışmaya Tutkunluk (CALTUT)</i>	Adanmışlık (ADANMISLIK)
	Yoğunlaşma (YOGUNLASMA)
	Dinçlik (DINCLIK)
<i>İş Tatmini (ISTAT)</i>	Dışsal İş Tatmini (DISSAL)
	İçsel İş Tatmini (ICSEL)
<i>Duygusal Bağlılık (DUYBAG)</i>	Kariyerimin geri kalanını bu işletmede geçirmekten mutlu olurum. (D61)
	Çalıştığım işletmenin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum. (D62)
	Bu işletmede kendimi “ailenin bir parçası” olarak hissetmiyorum. (D63)
	Çalıştığım işletmeye karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum. (D64)
	Çalıştığım işletmeden, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum. (D65)
	Çalıştığım işletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum. (D66)
<i>İşten Ayrılma Niyeti (IAN)</i>	Daha iyi bir alternatifim olsa bu işten ayrılmayı düşünürüm. (F87)
	Mümkün olsa işten ayrılmayı düşünürdüm. (F88)
	Daha iyi bir alternatif olsa işten ayrılırdım. (F89)
	Başka bir yerde iş arıyorum. (F90)

Hipotez testleri kapsamında ilk olarak yöneticilerin yetenek yönetimi yetkinliklerinin yetenekli işgörenlerin işten ayrılma niyetine doğrudan etkisini vurgulayan “*Hipotez 1: Yetenek yönetimi yetkinliklerinin işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan negatif bir etkisi vardır.*” hipotezi yapısal eşitlik modellemesi yardımıyla test edilmiştir. Tablo 3.19’da yer alan gözlenen değişkenler ve gizil (örtük) değişkenler kullanılarak yöneticilerin yetenek yönetimi yetkinliklerinin yetenekli işgörenlerin işten ayrılma niyetine doğrudan etkisini (YYY → IAN) gösteren yol diyagramı çizilmiştir (Şekil 3.7). Modelin uyum indeksi değerleri incelenirken *Ki-kare/serbestlik derecesi (χ^2/sd)*, *Tucker-Lewis İndeksi (Tucker-Lewis Index-TLI)*, *Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index-CFI)* ve *Kestirim Hatası Kareler Ortalaması (Root Mean Square Error of Approximation-RMSEA)* uyum iyiliği değerleri dikkate alınmıştır. Tablo 3.20’de yer verilen ilk modelin uyum indeksi sonuçlarına bakıldığında uyum değerlerinin *Ki-kare/serbestlik derecesi (χ^2/sd)= 6,485 (168,618/26)*, $p=0,000$; $TLI= 0,938$; $CFI= 0,955$ ve $RMSEA= 0,121$ şeklinde çıktığı görülmektedir. Bu değerler kabul edilebilir uyum değerlerini karşılamamaktadır. Bundan dolayı model üzerinde modifikasyona gidildiğinde Şekil 3.8’de yer alan modifikasyonlu model elde edilmiştir. Tablo 3.20’de de görüleceği üzere modifikasyonlu modelin uyum değerleri *Ki-kare/serbestlik derecesi (χ^2/sd)= 4,556 (113,912/25)*, $p= 0,000$; $TLI= 0,960$; $CFI= 0,972$ ve $RMSEA= 0,097$ şeklinde elde edilmiştir. $RMSEA$ dışındaki değerler modifikasyonlu modelde kabul edilebilir düzeyleri karşılamaktadır. $RMSEA$ değeri ise, 0,097 ile kabul edilen aralık olan 0,08 ve en üst

eşik olan 0,10 ve altı değerler kapsamında yer aldığı için kabul edilebilir uyum için yeterli görülebilmektedir (Hair vd., 1998). Bu değerler modelin modifikasyonlu haliyle daha iyi ve kabul edilebilir uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

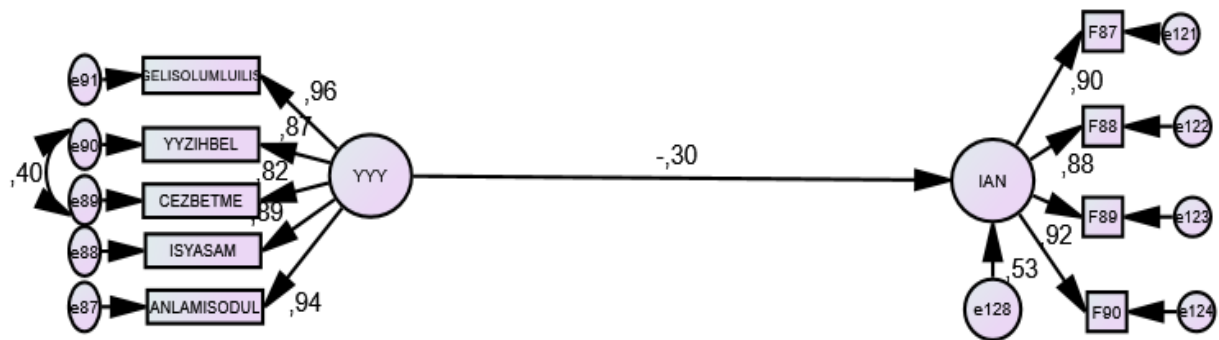


Şekil 3.7 Yetenek Yönetimi Yetkinliklerinin İşten Ayrılma Niyetine Doğrudan Etkisi-İlk Model

Tablo 3.20 Yetenek Yönetimi Yetkinliklerinin İşten Ayrılma Niyetine Doğrudan Etkisinde Yol Modeli Uyum İndeksleri

Model	Ki-kare değeri (χ^2)	Serbestlik derecesi (sd)	χ^2 /sd	p değeri	RMSEA	TLI	CFI
İlk Model	168,618	26	6,485	0,00	0,121	0,938	0,955
Modifikasyonlu Model	113,912	25	4,556	0,00	0,097	0,960	0,972

Kabul edilebilir uyum düzeyleri: χ^2 /sd \leq 5; TLI \geq 0,90; CFI \geq 0,95; RMSEA \leq 0,08 (Meydan ve Şeşen, 2011: 37).



Şekil 3.8 Yetenek Yönetimi Yetkinliklerinin İşten Ayrılma Niyetine Doğrudan Etkisi-Modifikasyonlu Model

Şekil 3.8’de son şekline yer verilen modele göre yöneticilerin yetenek yönetimi yetkinliklerinin, yetenekli işgörenlerin işten ayrılma niyetine doğrudan anlamlı ve negatif etkisinin (YYY \rightarrow IAN) olduğu bulunmuştur ($c=-0,30$; $p<0,01$). Yani, “Hipotez 1: Yetenek

yönetimi yetkinliklerinin işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan negatif bir etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Diğer yandan araştırmada ele alınmış olan *Hipotez 2*, *Hipotez 3* ve *Hipotez 4* hipotezleri aracı etkiye işaret eden hipotezlerdir. Araştırma modelinde aracı etkiden söz edebilmek için sağlanması gereken bazı koşullar söz konusudur. Araştırmada aracı etkiyi ortaya koymada kullanılan Baron ve Kenny'nin (1986: 1175-1177) çalışmasına göre bu koşullar aşağıdaki şekilde ele alınabilir:

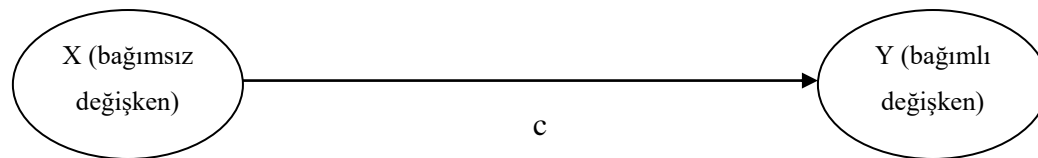
- Bağımsız değişken olarak ele alınan değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olması gerekir.

- Bağımsız değişkenin, aracı olduğu düşünülen değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olması gerekmektedir.

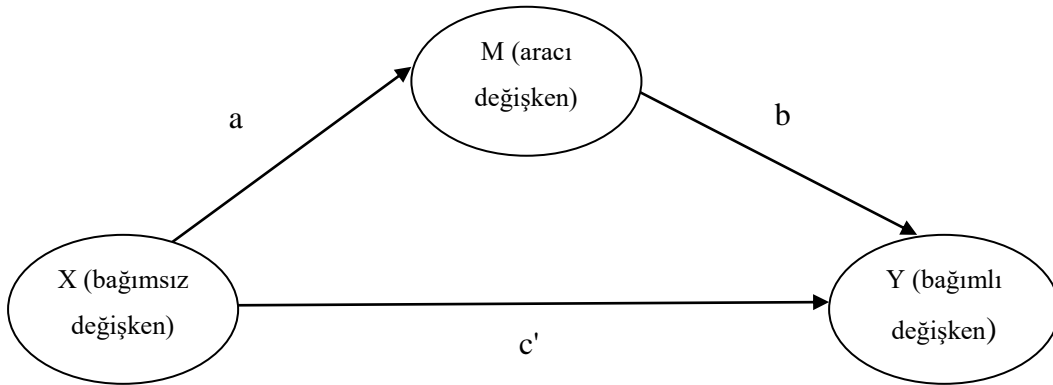
- Aracı etkisi olduğu düşünülen değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olması gerekmektedir.

- Bağımsız değişkenler ile aracı olduğu düşünülen değişkenler arasındaki ve aracı değişkenler ile bağımlı değişkenler arasındaki etkiler kontrol altında tutulduğunda, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi *anlamsızlaşıyor* ya da etkinin *anlamlılığı düşüyorsa*, ilgili değişkenin aracılık etkisi olduğundan söz edilir. Eğer bağımsız değişkenin bağımlı değişkene etkisi anlamsız hale geliyorsa ilgili aracılık etkisinin *tam aracılık etkisi* olduğundan, eğer bağımsız değişkenin bağımlı değişkene etkisinin düzeyi düşüyor, ancak etki anlamsız hale gelmiyorsa *kısmi aracılık etkisinin* olduğundan söz edilmektedir.

Aracılık etkisi incelenirken X (bağımsız değişken), Y (bağımlı değişken) ve M (aracı değişken) olarak ele alındığında; doğrudan etki $X \rightarrow Y$ olarak gösterilebilirken, aracılık etkisi $X \rightarrow M \rightarrow Y$ şeklinde gösterilebilir. Bu ilişkiler bir bütün olarak Şekil 3.9 ve Şekil 3.10'daki haliyle gösterilebilir.



Şekil 3.9 Doğrudan Etki Model Çizimi

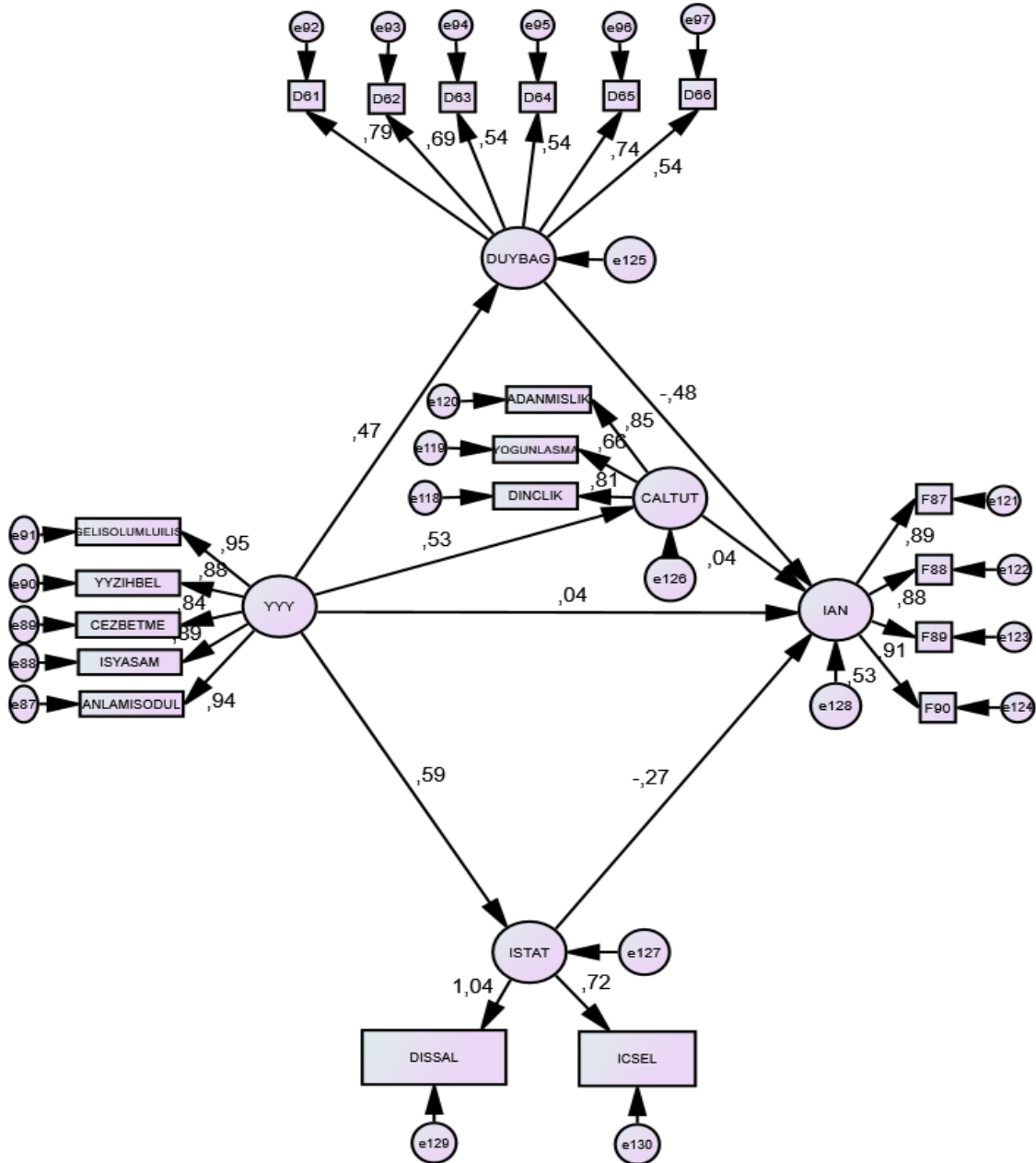


Şekil 3.10 Aracı Etkisi Model Çizimi

Şekil 3.9’da yer alan “c” değeri bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki doğrudan etki derecesine işaret etmektedir. Şekil 3.10’da gösterilen “a” değeri bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki doğrudan etki derecesine, “b” değeri aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki doğrudan etki derecesine ve “c” değeri ise bağımsız değişken ile aracı değişken arasındaki ilişki ve aracı değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişki kontrol altında tutulduğunda bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etki derecesine işaret etmektedir. Burada yer alan c, a, b ve c' yapısal eşitlik modellemesi yoluyla elde edilen standardize edilmiş regresyon değerlerini temsil etmektedir.

Baron ve Kenny’e (1986) göre aracılık etkisinin ilk koşulu olan bağımsız değişkenin (yetenek yönetimi yetkinliklerinin) bağımlı değişken (işten ayrılma niyeti) üzerindeki doğrudan etkisinin anlamlı olduğu “*Hipotez 1: Yetenek yönetimi yetkinliklerinin işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan negatif bir etkisi vardır.*” hipotezinin kabulüyle sağlanmıştır.

Diğer yandan aracı etkili hipotezlerin araştırma modeli kapsamında test edilebilmesi amacıyla Tablo 3.19’da yer alan gözlenen değişkenler ve gizil (örtük) değişkenler kullanılarak ana modelin yol diyagramı çizilmiştir (Şekil 3.11). Tablo 3.21’de yer verilen ilk modelin uyum indeksi sonuçlarına bakıldığında uyum değerlerinin *Ki-kare/serbestlik derecesi* (χ^2/sd)= 8,728 (1422,71/163), $p= 0,000$; $TLI= 0,758$; $CFI= 0,793$ ve $RMSEA= 0,144$ şeklinde çıktığı görülmektedir. Bu değerlerden hiçbirisi kabul edilebilir görülen uyum değerlerini karşılamamaktadır.



Şekil 3.11 Araştırma Modeli İçin Yol Diyagramı-İlk Model

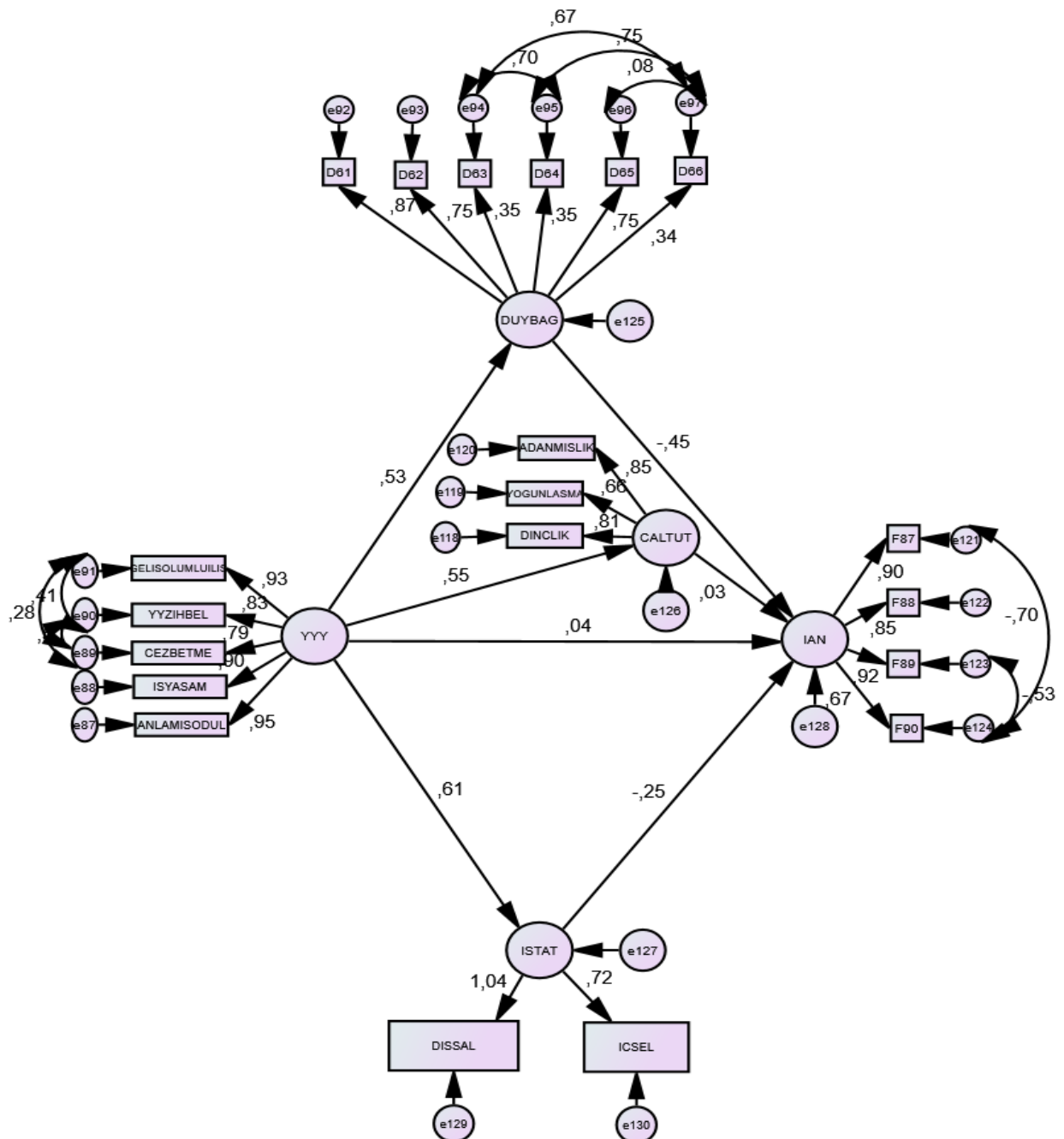
Modele ilişkin daha iyi uyum iyiliği değerleri sağlamak için model modifikasyonlarına gidildiğinde, son durumda Şekil 3.12’de yer alan model elde edilmiştir. Modifikasyonlu modelin uyum değerleri de Tablo 3.21’de yer almaktadır. Son durumdaki modelin uyum değerlerine bakıldığında *Ki-kare/serbestlik derecesi* (χ^2/sd)= 4,492 (691,750/154), $p= 0,000$; *TLI*= 0,904; *CFI*= 0,911 ve *RMSEA*= 0,096 şeklinde çıktığı görülmektedir. Sonuçlardan da anlaşılacağı üzere, modifikasyonlu modelin χ^2/sd ve *TLI* değerleri kabul edilebilir uyum değerlerini karşılamaktadır. Diğer yandan, *RMSEA* değeri ise, 0,096 ile kabul edilen aralık olan 0,08 ve en üst eşik olan 0,10 ve altı değerler kapsamında yer aldığı için kabul edilebilir uyum için yeterli görülebilmektedir (Hair vd., 1998). *CFI* değeri ise 0,911 düzeyinde çıkmış

olup kabul edilebilir uyum değerine yakındır. Bu bağlamda ele alındığında modelin bu şekliyle kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 3.21 Araştırma Modeli Yol Analizinin Uyum İndeksleri

Model	Ki-kare değeri (χ^2)	Serbestlik derecesi (sd)	χ^2 /sd	p değeri	RMSEA	TLI	CFI
İlk Model	1422,71	163	8,728	0,00	0,144	0,758	0,793
Modifikasyonlu Model	691,75	154	4,492	0,00	0,096	0,904	0,911

Kabul edilebilir uyum düzeyleri: χ^2 /sd \leq 5; TLI \geq 0,90; CFI \geq 0,95; RMSEA \leq 0,08 (Meydan ve Şeşen, 2011: 37).



Şekil 3.12 Araştırma Modeli İçin Yol Diyagramı-Modifikasyonlu Model

Şekil 3.12’de modelin son haliyle yer verilen değerler, standardize edilmiş regresyon değerlerini (yol değerlerini) göstermektedir. Model üzerinde yer alan bu yol değerleri hipotez testi sonuçlarının anlaşılmasına olanak sağlamaktadır.

Şekil 3.8’de yer alan modele göre yetenek yönetimi yetkinliklerinin işten ayrılma niyetine doğrudan etkisinin (YYY → IAN) anlamlı olduğu bulunmuştur ($c=-0,30$; $p<0,01$). Baron ve Kenny’e (1986) göre söz konusu bu anlamlı etki aracı değişkenler (çalışmaya tutkunluk, duygusal bağlılık, iş tatmini) devreye girdiğinde, anlamsızlaşıyorsa ya da etki düzeyi azalıyorsa, bu durum ilgili aracı değişkenin aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda Şekil 3.12’de yer verilen ana modele dayalı olarak *Hipotez 2*, *Hipotez 3* ve *Hipotez 4* hipotezlerinin testine ilişkin analizler aşağıda sırasıyla ele alınmaktadır.

“*Hipotez 2: Duygusal bağlılık yetenek yönetimi yetkinlikleri ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık etkisine sahiptir.*” hipotezi kabul edilmiştir. Şekil 3.8 ve Şekil 3.12 birlikte değerlendirildiğinde görüleceği üzere, Baron ve Kenny’e (1986) göre duygusal bağlılığın yetenek yönetimi yetkinlikleri ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık etkisi olduğuna ilişkin bütün koşullar sağlanmıştır. Şekil 3.12’ye göre, yetenek yönetimi yetkinliklerinin duygusal bağlılık üzerindeki doğrudan etkisi (YYY → DUYBAG) anlamlıdır ($a=0,53$; $p<0,01$). Duygusal bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkisi (DUYBAG → IAN) anlamlıdır ($b=-0,45$; $p<0,01$). Son olarak bağımsız değişken (yetenek yönetimi yetkinlikleri) ile aracı değişken (duygusal bağlılık) arasındaki ve aracı değişken (duygusal bağlılık) ile bağımlı değişken (işten ayrılma niyeti) arasındaki etkiler kontrol altında tutulduğunda, bağımsız değişkenin (yetenek yönetimi yetkinlikleri) bağımlı değişken (işten ayrılma niyeti) üzerindeki etkisi *anlamsız* hale gelmiştir ($c'=0,04$; $p>0,05$). Bu durum duygusal bağlılığın yetenek yönetimi yetkinlikleri ile işten ayrılma niyeti arasında *tam aracılık rolü* üstlendiğini göstermektedir.

“*Hipotez 3: Çalışmaya tutkunluk yetenek yönetimi yetkinlikleri ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık etkisine sahiptir.*” hipotezi reddedilmiştir. Şekil 3.8 ve Şekil 3.12 birlikte değerlendirildiğinde görüleceği üzere, Baron ve Kenny’e (1986) göre çalışmaya tutkunluğun yetenek yönetimi yetkinlikleri ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık etkisi olduğuna ilişkin tüm koşullar sağlanamamıştır. Şekil 3.12’ye göre, yetenek yönetimi yetkinliklerinin çalışmaya tutkunluk üzerindeki doğrudan etkisi (YYY → CALTUT) anlamlıdır ($a=0,55$; $p<0,01$). Ancak çalışmaya tutkunluğun işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkisi (CALTUT → IAN) anlamlı değildir ($b=0,03$; $p>0,05$). Bu durum son koşula bakmaya gerek kalmaksızın, çalışmaya tutkunluğun yetenek yönetimi yetkinlikleri ile işten ayrılma niyeti arasında *aracılık rolü üstlenmediğini* göstermektedir.

“Hipotez 4: İş tatmini yetenek yönetimi yetkinlikleri ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık etkisine sahiptir.” hipotezi kabul edilmiştir. Şekil 3.8 ve Şekil 3.12 birlikte değerlendirildiğinde görüleceği üzere, Baron ve Kenny’e (1986) göre iş tatmininin yetenek yönetimi yetkinlikleri ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık etkisi olduğuna ilişkin bütün koşullar sağlanmıştır. Şekil 3.12’ye göre, yetenek yönetimi yetkinliklerinin iş tatmini üzerindeki doğrudan etkisi (YYY → İSTAT) anlamlıdır (a=0,61; p<0,01). İş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkisi (İSTAT → İAN) anlamlıdır (b=-0,25; p<0,01). Son olarak bağımsız değişken (yetenek yönetimi yetkinlikleri) ile aracı değişken (iş tatmini) arasındaki ve aracı değişken (iş tatmini) ile bağımlı değişken (işten ayrılma niyeti) arasındaki etkiler kontrol altında tutulduğunda, bağımsız değişkenin (yetenek yönetimi yetkinlikleri) bağımlı değişken (işten ayrılma niyeti) üzerindeki etkisi anlamsız hale gelmiştir (c'=0,04; p>0,05). Bu durum iş tatmininin yetenek yönetimi yetkinlikleri ile işten ayrılma niyeti arasında tam aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir.

Bütün hipotez testlerinin sonuçları Tablo 3.22’de toplu şekilde ele alınmıştır.

Tablo 3.22 Hipotez Testlerine İlişkin Sonuçlar

Hipotez	Açıklama	Kabul Durumu
Hipotez 1: Yetenek yönetimi yetkinliklerinin işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan negatif bir etkisi vardır. (YYY → İAN)	Doğrudan negatif etki tespit edilmiştir.	Kabul
Hipotez 2: Duygusal bağlılık yetenek yönetimi yetkinlikleri ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık etkisine sahiptir. (YYY → DUYBAG → İAN)	Tam aracılık etkisi tespit edilmiştir.	Kabul
Hipotez 3: Çalışmaya tutkunluk yetenek yönetimi yetkinlikleri ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık etkisine sahiptir. (YYY → CALTUT → İAN)	Aracılık etkisi tespit edilmemiştir.	Ret
Hipotez 4: İş tatmini yetenek yönetimi yetkinlikleri ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık etkisine sahiptir. (YYY → İSTAT → İAN)	Tam aracılık etkisi tespit edilmiştir.	Kabul

3.6 Araştırma Hipotezleri Bağlamında Bulguların Değerlendirilmesi

Rekabette yaşanan hızlı gelişmeler, farklı alanlarda faaliyet gösteren işletmeleri ayakta kalma konusunda zorlamaktadır. İşletmelerin yoğun rekabet koşullarında varlık gösterebilmeleri sahip oldukları insan kaynağından ve insan kaynağının niteliğinden önemli ölçüde etkilenmektedir. İnsan kaynağının rekabet açısından taşıdığı önemin bilincinde olan işletmeler, özellikle son dönemde yetenek yönetimi konusuna yoğun ilgi göstermektedir. Hızlı değişim gösteren rekabet koşullarında fark yaratma potansiyeli olan yetenekli işgörenlerin işletmeye çekilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması konusunda kritik işlevler üstlenen yetenek yönetimi, insan kaynakları alanında önemli bir zihniyet değişimine işaret etmektedir.

İşletmelerde yetenek yönetimi uygulamaları genel itibariyle insan kaynakları uygulamaları üzerine kuruludur, fakat bu uygulamaların yürütülmesi sorumluluğu sadece insan kaynakları bölümünde değildir. Bu bağlamda, yetenek yönetimi uygulamalarının hayata geçirilmesi ve devamlılığının sağlanması başta tepe yönetim olmak üzere, orta kademe yöneticiler ve insan kaynakları bölümünün üstleneceği sorumluluklar ile olanaklı olacaktır. Özellikle yetenek yönetiminin uygulanması sürecinde, farklı düzeylerdeki yöneticilerin yetenekleri yönetme konusunda sahip oldukları yetkinlikleri mevcut yetenekli işgörenlerin gelişimi ve elde tutulması, potansiyel işgörenlerin ise cezbedilerek işletmeye kazandırılmasında kritik öneme sahiptir. İşletmelerde yöneticilerin sahip olduğu yetenek yönetimi yetkinliklerinin (işgörenleri geliştirme ve onlarla olumlu ilişki kurma, yetenek yönetimi zihniyeti sergileme ve yetenekli işgörenleri belirleme, yeteneği cezbetme ve işe alma, işgörenlerin iş yaşam dengesini yönetme, anlamlı iş sağlama ve ödüllendirme), kendilerine bağlı çalışan işgörenlerin işletmeden ayrılma niyetlerine etkisini bankacılık sektöründe çalışan yetenekli işgörenler özelinde ve onların algılarına dayalı olarak araştıran bu çalışmada önemli bulgulara ulaşılmıştır. Ayrıca bu çalışmada, işgörenlerin duygusal bağlılıklarının, çalışmaya tutkunluklarının ve iş tatminlerinin yöneticilerin yetenek yönetimi yetkinlikleri ile işgörenlerin işten ayrılma niyeti ilişkisinde aracılık rolü üstlenip üstlenmedikleri de incelenmiştir.

Yetenek yönetimi uygulamaları ile öne çıkan beş farklı bankanın Antalya ili genelindeki şubelerinde çalışan ve yetenekli işgören olarak değerlendirilen 376 işgörenden toplanan verilerin yapısal eşitlik modellemesi yardımıyla gerçekleştirilen hipotez testlerinin sonuçları, yöneticilerin sahip olduğu yetenek yönetimi yetkinlikleri bütününe, yetenekli işgörenlerin işten ayrılma niyetleri üzerinde doğrudan negatif bir etkisinin olduğunu göstermiştir. Yani yetenekli işgörenlerin algısına dayalı olarak, yöneticilerin sahip olduğu yetenek yönetimi yetkinlikleri doğrudan işgörenlerin işten ayrılma niyeti taşımaları ve haliyle işten ayrılmaları üzerinde etkili görülmektedir. Bu durum alanyazındaki çalışmalarla tutarlı görülmektedir. Daha önce yapılmış çalışmalar incelendiğinde, boyutlar halinde yetenek yönetimi yetkinliklerini ele alan Darvish (2012), her bir yetenek yönetimi yetkinliği ile işgörenin işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki saptamıştır. Sivanesan (2014) ise yetenek yönetimi yetkinlikleri arasında geçen olumlu ilişkiler kurma ve geliştirme, anlamlı ve iddialı iş sağlama ve adil davranma ve ödüllendirme boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişkiler bulmuştur. Barkhuizen vd. (2015) ve Du Plessis vd. (2015) de yetenek yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki saptamıştır. Diğer yandan, aracı değişkenler kullanıldığında yöneticilerin

yetenek yönetimi yetkinliklerinin yetenekli işgörenlerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin ortadan kalktığı görülmüştür. Buna benzer nitelikte bir sonuç Hoogervorst'un (2009) çalışmasında ortaya çıkmıştır. Hoogervorst (2009) yetenek yönetimi uygulamalarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ele aldığı çalışmada, psikolojik sözleşmenin bu ilişkide aracılık rolü üstlenip üstlenmediğini de araştırmıştır. Çalışmada yetenek yönetimi uygulamalarının yetenekli işgörenlerini işten ayrılma niyetleri üzerinde doğrudan anlamlı etkisinin olduğunu, ancak psikolojik sözleşmenin aracılık etmesiyle, yetenek yönetimi uygulamalarının işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkisinin anlamsız hale geldiğini, yetenek yönetimi uygulamalarının işgörenin işten ayrılma niyetini psikolojik sözleşme vasıtasıyla açıkladığını tespit etmiştir.

Araştırma sonuçları yöneticilerin yetenek yönetimi yetkinliklerinin, yetenekli işgörenlerin işletmeye karşı duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bu sonucun alanyazındaki diğer çalışmalarla tutarlı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Alanyazındaki bazı çalışmalar (Serim Bahadınlı, 2013; Ping, 2011) yetenek yönetimi uygulamalarının duygusal bağlılığı da içine alan örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkisini ortaya koyarken; bazı çalışmalar (Chami-Malaeb ve Garavan, 2013) ise yetenek yönetiminin duygusal bağlılık üzerindeki doğrudan pozitif ve anlamlı etkisini saptamıştır. İşletmelerin yetenekli işgörenlerine yönelik gerçekleştirdiği birtakım cezbetmeye, işe almaya, geliştirmeye ve elde tutmaya yönelik uygulamalar bireylerin çalıştıkları işletmeye duygusal açıdan bağlanmaları üzerinde etkili olabilmektedir. Yetenekli işgörenlerin duygusal bağlılıklarının, onların işten ayrılma niyetlerini negatif yönlü ve anlamlı bir biçimde etkilediği de bu araştırmanın sonuçları ile ortaya konulmuştur. Bu bulgu genel anlamda örgütsel bağlılığın işgörenlerin işten ayrılma niyetini negatif ve anlamlı biçimde etkilediğini ifade eden çalışmalar ile (Meyer vd., 2002; Elengovan, 2001; Griffeth vd., 2000; Arnold ve Feldman, 1982) tutarlıdır. Özellikle örgüte duygusal bağlılık çerçevesinde ele alındığında, alanyazında bu araştırmaya benzer biçimde duygusal bağlılığın işten ayrılma niyetininin negatif yönlü ve anlamlı tahminçisi olduğunu gösteren çok sayıda çalışma sözkonusudur (Yasmin ve Marzuki, 2015; Oehley, 2007; Çakar ve Ceylan, 2005; Stallworth, 2003; Meyer vd., 2002; Wasti, 2002).

Araştırmadan elde edilen, ilgi çeken sonuçlardan birisi işgörenlerin duygusal bağlılıklarının, yöneticilerin sahip olduğu yetenek yönetimi yetkinlikleri ile yetenekli işgörenlerin işten ayrılma niyetleri arasında tam aracı rolü üstlenmesidir. Kısaca ifade etmek gerekirse, yöneticilerinin yetenek yönetimi yetkinliklerinin yüksek olduğu algısıyla, örgüte duygusal olarak bağlanan yetenekli işgörenler bunun etkisiyle işletmeden ayrılma niyetinden

uzaklaşmaktadır. Alanyazında duygusal bağlılığın bu bağlamda aracılık etkisine dikkat çeken doğrudan bir çalışmaya rastlanılmamıştır, ancak Chami-Malaeb ve Garavan (2013) yaptıkları araştırmada işletmenin yetenek geliştirme uygulamaları ile işgörenin işletmede kalma niyeti arasında duygusal bağlılığın kısmi aracılık rolü üstlendiğini bulgulamıştır.

Son dönemde pozitif psikolojinin ve pozitif örgütsel davranışın etkisiyle tartışılmaya başlanan iş yaşamındaki önemli konulardan birisi çalışmaya tutkunluktur. Çalışmaya tutkunluk, işgören tutkunluğunun örgütsel tutkunluk ile birlikte iki boyutundan birisidir. Araştırma değişkenleri arasında ele alınan çalışmaya tutkunluğun yetenek yönetimi uygulamalarından etkilendiği bulunmuştur. Yetenekli işgörenlerin değerlendirmelerine dayalı olarak, yöneticilerinin sahip olduğu yetenek yönetimi yetkinliklerinin, yetenekli işgörenlerin çalışmaya tutkunlukları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Alanyazın incelendiğinde Alias vd. (2014), Aljunaibi (2014) ve Roper (2009) çalışmaya tutkunluğu da içine alan işgören tutkunluğunun yetenek yönetimi uygulamaları ile pozitif yönlü ve anlamlı ilişkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Barkhuizen vd. (2014) yaptığı çalışmada yetenek yönetimi uygulamaları ile çalışmaya tutkunluk arasında pozitif ve anlamlı ilişki saptamıştır. Bu açıdan bakıldığında, elde edilen sonuçların alanyazınla tutarlı olduğu söylenebilir. Diğer yandan, araştırma sonuçları yetenekli işgörenlerin çalışma tutkunluklarının, onların işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan negatif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğuna işaret eden görüşü desteklememiştir. Alanyazına bakıldığında genellikle çalışmaya tutkunluk (ve çalışmaya tutkunluğu içine alan işgören tutkunluğu) ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişkilerin olduğu bulgulanmıştır (El Badawy ve Bassiouny, 2014; Alarcon ve Edwards, 2011; Bal, 2008; Koyuncu vd., 2006). Bu açıdan değerlendirildiğinde, elde edilen sonucun alanyazındaki diğer çalışmalarla örtüşmediği söylenebilir. Burada şu önemli hususa dikkat çekilmesi anlamlı görülmektedir. Bilindiği üzere, çalışmaya tutkunluk örgütsel bağlılıktan farklı bir kavramdır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan bireyler örgütün amaç ve değerlerini benimsemekte, örgütte kalabilmek adına çaba sergilemekte ve örgütün parçası olmayı sürdürebilme arzusu taşımaktadır. Çalışmaya ve işlerine tutkun olan bireyler örgüte bağlılık duymayabilir ya da tam tersi örgütsel bağlılıkları yüksek olmakla birlikte bireyler çalışmaya tutkun olmayabilir (Roberts ve O'Davenport, 2002). Bu yönden ele alındığında, elde edilen işgörenlerin çalışmaya tutkunluğunun, onların işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucu daha anlamlı hale gelebilecektir. Diğer yandan, araştırmada yetenekli işgörenlerin çalışmaya tutkunluklarının, yöneticilerin yetenek yönetimi yetkinlikleri ile yetenekli işgörenlerin işten ayrılma niyetleri arasında aracılık rolü üstlendiği yönündeki hipotez reddedilmiştir. Alanyazına bakıldığında

çalışmaya tutkunluğun yetenek yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık etkisine dikkat çeken çalışma olmamakla birlikte, Alias vd. (2014) çalışmaya tutkunluğu içine alan işgören tutkunluğunun yetenek yönetimi ile işgörenin elde tutulması arasında aracılık etkisi olduğunu tespit etmiştir. Bu açıdan değerlendirildiğinde çalışmaya tutkunluğun aracılık etkisine ilişkin elde edilen sonucun alanyazınla örtüşmediği söylenebilir. Bu şekilde bir sonucun elde edilmesi, test edilen ana model bağlamında çok sayıda değişkenin ilişkisinin aynı anda ele alınmasından ileri gelebileceği düşünülmektedir.

Araştırma sonuçları, yetenek yönetimine ilişkin uygulamaların yetenekli işgörenlerin iş tatminine etkisi ile ilgili olarak da değerli bulgular sunmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, yetenekli işgörenlerin algılarına dayalı olarak, yöneticilerin sahip olduğu yetenek yönetimi yetkinlikleri, iş tatminini pozitif yönde ve anlamlı biçimde etkilemektedir. Bu durum alanyazındaki daha önce yapılan çalışmaların sonuçları ile tutarlı bulunmuştur (Hamidi vd., 2014; Serim Bahadınlı, 2013; Tanton, 2007). Yetenekli işgörenlerin iş tatminin, onların işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan negatif yönlü ve anlamlı etkisininin olduğu bulunmuş olup, bu durum alanyazında ortaya konulan çoğu çalışmayla (Sökmen ve Mete, 2015; Poyraz ve Kama, 2008; Çekmecelioğlu, 2005; Rosser, 2004; Shore ve Martin, 1989) tutarlılık göstermektedir. Bunun yanında yetenekli işgörenlerin iş tatmininin, yöneticilerin yetenek yönetimi yetkinlikleri ile işgörenlerin işten ayrılma niyeti arasında tam aracılık rolü üstlendiği sonucuna da ulaşılmıştır. Öyle ki, yöneticilerinin yetenek yönetimi yetkinlikleri sayesinde iş tatmini düzeyleri yükselen işgörenlerin, işten ayrılma niyetleri anlamlı biçimde düşmektedir. Alanyazında bu aracılık etkisine dikkat çeken Tanton'un (2007) vaka analizine dayalı çalışması ile bu çalışmanın tutarlı olduğu görülmüştür.

SONUÇ

Günümüzde gerek ülkemizde gerekse dünyada ülke ekonomilerinde önde gelen sorunlardan birisi işsizlik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireylerin işsizliği ülke ekonomileri için ciddi bir sorun olmakla birlikte, iş dünyasının ana aktörleri konumunda olan farklı sektörlerdeki işletmeler de gereksinimlerine karşılık verebilecek, aranan niteliklere sahip işgörenler bulunması konusunda sorunlar yaşamaktadır. Kısaca ifade etmek gerekirse, işsiz birey çok olmakla birlikte, işletmelerin gereksinimlerine yanıt verecek niteliklere sahip işgören adayları maalesef kıttır. Diğer işgören adaylarından farklı nitelikleri ile ayrılan, potansiyelli olduğuna inanılan, kendisinden yüksek performans beklenen, işletmelere rekabette avantaj sağlamayı vaadeden ve işletmelerin kendilerinden büyük beklentileri olan bu işgörenlerin cezbedilmesi, işe alınması, geliştirilmesi ve elde tutulması günümüz iş dünyası için önde gelen insan kaynakları yönetimi konuları arasında sayılmaktadır. Bu bağlamda, yetenekli işgören olarak adlandırılan bu bireylerin cezbedilerek işletmeye kazandırılması, geliştirilmesi ve elde tutulmasına yönelik faaliyetler işletmelerde yetenek yönetimi uygulamaları kapsamında gerçekleştirilebilmektedir.

Farklı yetenek yönetimi uygulamaları sayesinde işletmeler gereksinimlerine yanıt verecek yetenekli işgörenleri cezbedebilecek, onların gelişimlerini sağlayarak daha verimli ve motivasyonu yüksek biçimde çalışmalarına olanak sağlayabilecek ve uzun dönemli olarak işletmede kalmalarının yolunu açabilecektir. Yetenekli işgörenlerin rekabette fark yaratan önemli bir unsur haline gelmesi ve bu işgörenlerin birden fazla işletme tarafından farklı teşviklerle cezbedilmeye çalışılması onların elde tutulmasının zorluğunu göstermektedir. Çalıştığı işletmede beklediği desteği alamayan, gelişimi konusunda gerekli katkı sağlanmayan, iş-yaşam dengesi gözetilmeyen, performanslarına göre farklılaştırılmış bir ücret paketi önerilmeyen, sergiledikleri performans karşısında ödüllendirilmeyen, iddialı iş fırsatları tanınmayan ve farklı kariyer fırsatları sunulmayan yetenekli işgörenler işletmeden ayrılma yönünde bir eğilime girebilirler. İşletmeler gerçekleştirecekleri yetenek yönetimi uygulamaları ile yetenekli işgörenlerinin duygusal bağlılıklarını, iş tatmin düzeylerini ve çalışmaya tutkunluk düzeylerini yükselterek onların elde tutulmasını olanaklı kılmaya çalışırlar.

İşletmelerin iyi bir yetenek yönetimi sistemine sahip olmaları, yetenek yönetimi uygulamalarının ve stratejilerinin başarıya ulaşmasında gerekli, ancak yeterli değildir. Yetenekli işgörelere dönük gerçekleştirilen yetenek yönetimi uygulamalarının işletme içinde

kimlerin sorumluluğu altında gerçekleşeceği üzerinde önemle durulan konulardandır. Yetenek yönetimi uygulamalarından istenilen sonuçların elde edilebilmesi başta tepe yönetim olmak üzere her düzeyde yöneticinin yetenek yönetiminin önemini kavraması ve bu doğrultuda çaba sergilemeleri ile mümkün olmaktadır. Alanyazında da ele alındığı üzere, yetenek yönetimi konusunda tepe yönetimin kararlılığı ve destekleyiciliği, insan kaynakları bölümünün uygulamanın işletme içinde işleyişinin aksamadan yürütülmesi konusundaki çabası ve orta kademe yöneticilerin bizzat uygulayıcısı olarak yetenek yönetimini sahiplenmesi önemli görülmektedir.

Bu çalışmada yetenek yönetimi, işten ayrılma niyeti, duygusal bağlılık, çalışmaya tutkunluk ve iş tatmini değişkenleri bir model üzerinde ele alınmak suretiyle, yetenek yönetimi uygulamalarının yetenekli olarak değerlendirilen işgörenlerin işten ayrılma niyetleri üzerindeki doğrudan ve aracılar yoluyla dolaylı etkileri saptanmaya çalışılmıştır. Çalışma özetle değerlendirilecek olursa, araştırmaya katılan bankacılık sektörü işletmelerinde gerçekleştirilen yetenek yönetimi uygulamalarının işgörenlerin iş tatminleri, çalışmaya tutkunlukları ve duygusal bağlılıkları üzerinde önemli ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu açıktır. Yetenek yönetimi uygulamalarının da etkisiyle duygusal bağlılık ve iş tatmini düzeyleri yükselmiş olan işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinde anlamlı azalma söz konusudur. Bu bağlamda uygulamacılar açısından bakıldığında, özellikle 2000'li yıllardan itibaren önemi gittikçe artan yetenek yönetiminin işletmeler tarafından bir felsefe olarak benimsenmesi ve tüm örgüt kademelerinde sistemli biçimde uygulanması yararlı olacaktır. Her işletmenin kendine has bir kültürü ve işleyişi olması dolayısıyla işletmelerin karmaşıklıktan uzak ve kendilerine özgü kültürel yapılarıyla uyumlu yetenek yönetimi sistemlerini kurmalarının yetenek yönetimi konusunda başarıya ulaşmada önemli olduğu söylenebilir. Bu sistem içerisinde sahip oldukları yetenek yönetimi yetkinlikleri ile yöneticilerin önemli bir misyonu vardır. Açıkça ifade edilecek olursa, işgörenlerin performans ve potansiyelleri hakkında en iyi bilgiye sahip olması beklenen kesim bağlı oldukları yöneticilerdir denilebilir. Bu bağlamda, ilgili yöneticilerin yetenek yönetimi uygulamaları konusundaki yetkinlikleri işletmedeki uygulamaların başarıya ulaşmasında önemli bir ölçüt olarak değerlendirilebilir. Kıt olan yetenekli işgörenlerin cezbedilerek işletmeye çekilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması iyi yapılandırılmış yetenek yönetimi sistemleri ve bunu en iyi biçimde hayata geçirebilen yöneticiler sayesinde olanaklı olabilecektir. Araştırma sonuçlarının da gösterdiği üzere, iş tatmini, duygusal bağlılığı ve çalışmaya tutkunluğu yüksek, iş tatmini ve duygusal bağlılığın etkisi ile işten ayrılma niyeti düşük yetenekli

işgörenlere sahip olmak için, sektördeki yöneticilerin yetenek yönetimi yetkinlikleri düzeyinin yüksek olması anlamlı olmaktadır.

Araştırmanın sadece Antalya ilinde bulunan yetenek yönetimi uygulayan bankaların şubelerindeki yetenekli işgörenlere yönelik gerçekleştirilebilmiş olması ve sadece yetenekli işgörenlerin algı ve değerlendirmelerinin esas alınmış olması bir kısıt olarak değerlendirilebilir. Bundan dolayı elde edilen sonuçların genellenmesi doğru olmayacaktır.

Alanda çalışan araştırmacılar, bu çalışmayı referans alarak ve Türkçeleştirilmesi, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri araştırma kapsamında yapılan *Yetenek Yönetimi Yetkinlikleri Ölçeği*'nden yararlanarak bundan sonraki süreçte farklı çalışmalar yapabilirler. Burada test edilen modelin bankacılık sektörü dışında, yetenek yönetimi uygulamalarının yoğun olduğu başka sektörlerde de (otomotiv, hızlı tüketim malları, ilaç, telekomünikasyon, enerji, vb. gibi) test edilmesi alanyazına anlamlı katkılar sunabilecektir.

Örnekleme sayısının yetersizliği dolayısıyla bu çalışmada yöneticilerin yetenek yönetimi yetkinliklerinin her birinin işten ayrılma niyetine etkisini test etmek olanaklı olmamış, yetenek yönetimi yetkinliklerinin genel etkisi test edilebilmiştir. Bu açıdan değerlendirildiğinde daha geniş örneklem büyüklüğü ile çalışılarak her bir yetenek yönetimi yetkinliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini araştırmak, gerek alanyazın gerekse farklı sektörlerdeki uygulamacılar açısından çok daha anlamlı sonuçların elde edilmesine zemin hazırlayabilecektir. Ayrıca araştırmacılar tarafından, duygusal bağlılık, çalışmaya tutkunluk ve iş tatmini dışında yetenek yönetimi ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde aracı ya da düzenleyici etkisi olabilecek olan başka değişkenlerin de (psikolojik sözleşme, işgörenlerin kuşak farklılıkları, vb. gibi) bu modele dahil edilerek test edilmesi alanyazının gelişmesine yardımcı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Abdel-Halim, A. A. (1981). "Effects of Role Stress-Job Design-Technology Interaction on Employee Work Satisfaction". *Academy of Management Journal*, 24(2): 260-273.
- Abraham, S. (2012). "Job Satisfaction as an Antecedent to Employee Engagement". *SIES Journal of Management*, 8(2): 27-36.
- ACCA, (2006). *Insights Series: Talent Management in the Finance Profession, Global Survey Report*, Association of Chartered Certified Accountants, Londra, İngiltere.
- Addae, H. M., Parboteeah, K.P. ve Velinor, N. (2008). "Role Stressors and Organizational Commitment: Public Sector Employment in St Lucia". *International Journal of Manpower*, 29(6): 567 – 582.
- Agarwal, U. A. ve Gupta, V. (2015). "Examining the Mediating and Moderating Effects of Engagement and Conscientiousness for the Job Characteristics and Intention to Quit Relationship". *Work Paper*, Indian Institute Of Management, Ahmedabad, Hindistan.
- Agin, Ö. (2010). *İşe Bağlanma Düzeyinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Agrawal, S. (2010). "Talent Management Model for Business Schools: Factor Analysis". *The Indian Journal of Industrial Relations*, 45(3): 481-491.
- Ağca, V. ve Ertan, H. (2008). "Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya'da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme". *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 10(2): 135-156.
- Ahmad, A. ve Omar, Z. (2010). "Perceived Family-Supportive Work Culture, Affective Commitment and Turnover Intention of Employees". *Journal of American Science*, 6(12): 839-846.
- Akar, F. (2015). *Yetenek Yönetimi*, İmge Yayınevi, Ankara.
- Akarsel, B. (2007). *Örgütlerde Yedekleme Planlamasının Önemi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akova, O., Emiroğlu, B. D. ve Tanrıverdi, H. (2015). "İş Stresi İle Çalışanların İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: İstanbul'daki 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma". *Journal of Management, Marketing and Logistics*, 2(4): 378-402.

- Akbaş, İ. (2013). *The Relationship Between Talent Management and Retention of Employees: A Case Study In Banking Sector*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akıncı, Z. (2002). “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 4: 1-25.
- Akyüz, M. ve Dalkılıç Yılmaz, F. (2015). “Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel İletişimin İşgörenlerin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8: 137-143.
- Al Ariss, A. ve Crowley-Henry, M. (2013). “Self-Initiated Expatriation and Migration in the Management Literature: Present Theorizations and Future Research Directions”. *Career Development International*, 18(1): 78–96.
- Al Ariss, A., Cascio, W. F. ve Paauwe, J. (2014). “Talent Management: Current Theories and Future Research Directions”. *Journal of World Business*, 49: 173–179.
- Alarcon, G. M. ve Lyons, J. B. (2011). “The Relationship of Engagement and Job Satisfaction in Working Samples”. *The Journal of Psychology*, 145(5): 463–480.
- Alarcon, G. M. ve Edwards, J. M. (2011). “The Relationship of Engagement, Job Satisfaction and Turnover Intentions”. *Stress and Health*, 27: 294–298.
- Alayoğlu, N. (2010). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi”. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1: 68-97.
- Alıca, E. (2008). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Eğilimi Üzerine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması: Bir Kamu Bankası Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Alias, N. E., Noor, N. M. ve Hassan, R. (2014). “Examining the Mediating Effect of Employee Engagement on the Relationship between Talent Management Practices and Employee Retention in the Information and Technology (IT) Organizations in Malaysia”. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 2(2): 227-242.
- Aljunaibi, M. M. (2014). *Talent Management and Employee Engagement*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, The British University, Dubai.
- Allen, D. G., Bryant, P. C. ve Vardaman, J. M. (2010). “Retaining Talent: Replacing Misconceptions with Evidence-Based Strategies”. *Academy of Management Perspectives*. 24(2): 48–65.

- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organisation". *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18.
- Allen, N. J. ve Grisaffe, D. B. (2001). "Employee Commitment to the Organizations and Customer Reactions, Mapping the Linkages". *Human Resource Management Review*, 11: 209-236.
- Almutairi, D. O. (2016). "The Mediating Effects of Organizational Commitment on the Relationship between Transformational Leadership Style and Job Performance". *International Journal of Business and Management*, 11(1): 231-241.
- Altınöz, M. (2009). *Yetenek Yönetimi*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Altunoğlu, A. E., Atay, H. ve Terlemez, B. (2015). "İnsan Kaynakları Bakış Açısından Yetenek Yönetimi: Bankacılık Sektörü Uygulama Örneği". *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, 37(1): 47-70.
- Anafarta, N. (2015). "Algılanan Örgütsel Destek ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü". *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 26(79): 112-130.
- Aras, M. ve Karakiraz, A. (2013). "Zaman Temelli İş Aile Çatışması, Düşük Başarı Hissi ve İş Tatmini İlişkisi: Doktora Yapan Araştırma Görevlileri Üzerinde Bir Araştırma". *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(4): 1-14.
- Areiqat, A. Y., Abdelhadi, T. ve Al-Tarawneh, H. A. (2010). "Talent Management as a Strategic Practice of Human Resources Management to Improve Human Performance". *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 2(2): 329-341.
- Arı, G. S., Bal, H. ve Bal, E. Ç. (2010). "İşe Bağlılığın Tükenmişlik ve İşe Bağlanma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerine Bir Araştırma". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3): 143-166.
- Arı, S. (2011). *Örgüt İkliminin İşle Bütünleşme Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arnold, H. J. ve Feldman, D. C. (1982). "A Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover". *Journal of Applied Psychology*, 67(3): 350-360.
- Ashton, C., ve Morton, L. (2005). "Managing Talent for Competitive Advantage". *Strategic HR Review*, 4(5): 28-31.

- Ashford, S., Lee, C. ve Bobko, P. (1989). "Content, Causes and Consequences of Job Insecurity: A Theory-Based Measure and Substantive Test". *Academy of Management Journal*, 32(4): 803-829.
- Aslan, B. (2013). *Moderator Effect of Leader Member Exchange in The Relation Between Organizational Commitment and Turnover Intention: A Case of SMEs*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aşan, Ö. ve Özyer, K. (2008). "Duygusal Bağlılık ile İş Tatmini ve İş Tatmininin Alt Boyutları Arasındaki İlişkileri Analiz Etmeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3): 129-151.
- Atlı, D. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu: Yetenek Yönetimi*. Crea Yayıncılık, İstanbul.
- Aydın, A., Sarıer, Y. ve Uysal, Ş. (2013). "The Effect of School Principals' Leadership Styles on Teachers' Organizational Commitment and Job Satisfaction". *Educational Sciences: Theory & Practice*, 13(2): 806-811.
- Axelrod, B., Handfield-Jones, H. ve Michaels, E. (2002). "A New Game Plan for C Players". *Harvard Business Review*, 80(1): 80-88.
- Backhaus, K. ve Tikoo, S. (2004). "Conceptualizing and Researching Employer Branding". *Career Development International*, 9(5): 501-517.
- Bagraim, J. J. (2003). "The Nature and Measurement of Multiple Commitment Foci Amongst South African Knowledge Workers". *Management Dynamics*, 12(2): 13-23.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. ve Taris, T. W. (2008). "Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology". *Work & Stress*, 22(3): 187-200.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., de Boer, E. ve Schaufeli, W. B. (2003), "Job Demands and Job Resources as Predictors of Absence Duration and Frequency". *Journal of Vocational Behavior*, 62: 341-356.
- Bal, E. A. (2008). *Self-Efficacy, Contextual Factors and Well-Being: The Impact of Work Engagement*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bal, E. A. (2009). "Bir Pozitif Psikoloji Kavramı Olarak İşe Gönülden Adanma (Work Engagement) ve İnsan Kaynakları Açısından Önemi". *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir, s. 546-552.

- Barkhuizen, N., Mogwere, P. ve Schutte, N. (2014). "Talent Management, Work Engagement and Service Quality Orientation of Support Staff in a Higher Education Institution". *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(4): 69-77.
- Barkhuizen, N., Diseko, E. ve Schutte, N. (2015). "The Relationship Between Talent Management And Turnover Intentions of Teachers in Botswana". *20th International Academic Conference*, Madrid, s. 38-48.
- Barney, J. B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Barrow, S. ve Mosley, R. (2007). "Book Reviews-The Employer Brand: Bringing The Best of Brand Management to People at Work". *Journal of Brand Management*, 15(2): 150-151.
- Baron R. M. ve Kenny, D.A. (1986). "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations". *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182.
- Baş, T. (2002). "Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi", *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 17(2): 19-37.
- Batuk, S. (2011). *The Relationships Between Structural Empowerment, Work Engagement, Self-Rated Performance and The Moderating Effect of Preferred Level of Empowerment*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayram, N. (2010). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş AMOS Uygulamaları*. Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S. ve Spratt, M. F. (1997). "HR as a Source of Shareholder Value: Research and Recommendations". *Human Resource Management*, 36: 39-47.
- Becker, B. E. ve Huselid, M. A. (1998). "High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications". *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16: 53-101.
- Becker, B. E. ve Huselid, M. A. (2006). "Strategic Human Resources Management: Where Do We Go from Here?". *Journal of Management*. 32(6): 898-925.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M. ve Gilbert, N. L. (1996). "Foci and Bases of Employee Commitment Implications for Job Performance", *Academy of Management Journal*, 39(2): 464-482.

- Behery, M., Abdallah, S., Parakandi, M. ve Kukunuru, S. (2016). "Psychological Contracts and Intention to Leave with Mediation Effect of Organizational Commitment and Employee Satisfaction at Times of Recession". *Review of International Business and Strategy*, 26(2): 184 – 203.
- Berger A. L. ve Berger D. R. (ed.). (2004). *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People*. McGraw-Hill, New York, ABD.
- Berger, L. A. ve Berger, D. R. (ed.). (2011). *The Talent Management Handbook: Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing, and Promoting The Best People*. McGraw Hill, New York, ABD.
- Bıçer, G. ve Düztepe, Ş. (2003). "Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi". *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*. 1(2): 13-20.
- Bidwell, M. (2011). "Paying More to Get Less: Specific Skills, Incomplete Information and the Effects of External Hiring versus Internal Mobility". *Administrative Science Quarterly*. 56(3): 369–407.
- Bingham, T. (2008). "The Talent Factor". *Public Manager*, 37(3): 80-83.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Biswas, S. ve Bhatnagar, J. (2013). "Mediator Analysis of Employee Engagement: Role of Perceived Organizational Support, P-O Fit, Organizational Commitment and Job Satisfaction". *Vikalpa*, 38(1): 27-40.
- Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A. ve Sumelius, J. (2013). "Talent or Not? Employee Reactions to Talent Identification." *Human Resource Management*, 52(2): 195-214.
- Bone, P. F., Sharma, S. ve Shimp, T.A. (1989). "A Bootstrap Procedure for Evaluating Goodness-of-Fit Indices of Structural Equation and Confirmatory Factor Models". *Journal of Marketing Research*, 26(1): 105-111.
- Boudreau, J. W. ve Ramstad, P. M. (2005). "Talentship, Talent Segmentation, and Sustainability: A New HR Decision Science Paradigm for a New Strategy Definition". *Human Resource Management*, 42: 129–136.
- Boudreau, J. W. ve Ramstad, P. M. (2007). *Beyond HR: The New Science of Human Capital*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, ABD.
- Börk, A. ve Adıgüzel, O. (2015). "Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Kıyı Ege Bölgesi'ndeki Bankacılık Sektörü Üzerine Bir

- Çalışma”. *Turkish Studies International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 10(10): 249-266.
- Brandt, E. ve Kull, P. (2007). *Talent Management: How Firms in Sweden Find and Nurture Value Adding Human Resources*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Jönköping, İsveç.
- Britt, T. W., Adler, A. B. ve Bartone, P. T. (2001). “Deriving Benefits from Stressful Events: The Role of Engagement in Meaningful Work and Hardiness”. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1): 53–63.
- Buckingham, M. ve Vosburgh, R. (2001). “The 21st Century Human Resources Function: It’s the Talent, Stupid!”. *Human Resource Planning*, 24(4): 17 – 23.
- Budak, G. (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. Barış Yayınları, İzmir.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Byham, W. C. (2001). “Are Leaders Born or Made?”. *Workspan*, 44(12): 56–60.
- Calo, T. J. (2008). “Talent Management in the Era of the Aging Workforce: The Critical Role of Knowledge Transfer”. *Public Personnel Management*, 37(4): 403–416.
- Caldwell, M. ve Fairhurst, D. (2011). “Building a Sustainability Culture through Employee Engagement”. L.A Berger ve D.R. Berger (Ed.). *The Talent Management Handbook: Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing, and Promoting The Best People*. McGraw Hill, ABD, s. 366-373.
- Camelo-Ordaz, C., García-Cruz, J., Sousa-Ginel, E. ve Valle-Cabrera, R. (2011). “The Influence of Human Resource Management on Knowledge Sharing and Innovation in Spain: The Mediating Role of Affective Commitment”. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(7): 1442-1463.
- Camgöz, S. M., Ekmekci, Ö. T., Karapınar, P. B. ve Güler, B. K. (2016). “Job Insecurity and Turnover Intentions: Gender Differences and the Mediating Role of Work Engagement”. *Sex Roles*, 1-16.
- Campbell, B. A., Coff, R. ve Kryscynski, D. (2012). “Rethinking Sustained Competitive Advantage from Human Capital”. *Academy of Management Review*. 37(3): 376–395.
- Campbell, R. J. ve Bray, D. W. (1993). “Use of an Assessment Center as an Aid in Management Selection”. *Personel Psychology*. 46(3): 691-698.
- Cappelli, P. ve Keller, J. R. (2014). “Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges”. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1: 305-331.

- Cappelli, P. (1995). "Rethinking Employment". *British Journal of Industrial Relations*, 33(4): 563–602.
- Cappelli, P. ve Hamori, M. (2005). "The New Road to the Top". *Harvard Business Review*, 83(1): 25-32.
- Cappelli, P. (2010). "The Rise and Decline of Managerial Development". *Industrial and Corporate Change*, 19(2): 509–548.
- Cartwright, S. ve Holmes, N. (2006). "The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism". *Human Resource Management Review*, 16: 199–208.
- Cerit, Y. ve Özdemir, T. (2015). "Sınıf Öğretmenlerinin İş Yükü Algıları ile İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişki". *International Journal of Human Sciences*, 12(2): 626-637.
- Ceylan, N. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Chami-Malaeb, R. ve Garavan, T. (2013). "Talent and Leadership Development Practices as Drivers of Intention to Stay in Lebanese Organisations: The Mediating Role of Affective Commitment". *The International Journal of Human Resource Management*, 24(21): 4046-4062.
- Cheese, P., Thomas, R. J. ve Craig, E. (2008). *The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*. Kogan Page Limited, Londra, İngiltere.
- Cheloha, R. ve Swain, J. (2005). "Talent Management System Key to Effective Succession Planning". *HR Report*, 18(17): 5-7.
- Chiu, S-F. ve Chen, H-L. (2005). "Relationship Between Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior: The Mediation Role of Job Satisfaction". *Social Behavior and Personality*, 33(6): 523-540.
- Chuai, X., Preece, D., ve Iles, P. (2008). "Is Talent Management just "Old Wine in New Bottles"? The Case of Multinational Companies in Beijing". *Management Research News*, 31(12): 901–911.
- CIPD. (2006). *Talent Management: Understanding the Dimensions*. Chartered Institute of Personnel and Development, Londra, İngiltere.
- CIPD. (2007). *Talent Management: Research Insight*. Chartered Institute of Personnel and Development, Londra, İngiltere.

- Cohn, M. J., Khurana, R. ve Reeves, L. (2005). "İşiniz Ona Bağlıymış Gibi Yetenek Geliştirmek". (Çev. İ. Gülfidan). *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Yetenek Yönetimi*. MESS Yayıncılık, İstanbul, s. 51-70.
- Collings, D. G. (2014). "Towards Mature Talent Management: Beyond Shareholder Value". *Human Resource Development Quarterly*, 25(3): 301–319.
- Collings, D. G. ve Mellahi, K. (2009). "Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda". *Human Resource Management Review*, 19: 304–313.
- Collings, D. G., Scullion, H. ve Vaiman, V. (2015). "Talent Management: Progress and Prospects". *Human Resource Management Review*, 25: 233–235.
- Collings, D. G., McDonnell, A. ve Scullion, H. (2009). "Global Talent Management: The Law of the Few". *Poznan University of Economics Review*, 9(2): 5-18.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., ve Ketchen, D. (2006). "How Much do High-Performance Work Practices Matter? A Meta-Analysis of Their Effects on Organizational Performance". *Personnel Psychology*, 59(3): 501–528.
- Conger J. A., Fulmer R. M. (2003). "Developing your Leadership Pipeline". *Harvard Business Review*. 81(12): 76–84, <https://hbr.org/2003/12/developing-your-leadership-pipeline>, (erişim tarihi: 05.01.2016).
- Creelman, D. (2004). "Return on Investment in Talent Management: Measures You Can Put to Work Right Now". Human Capital Institute, Washington, ABD.
- CRF Institute. (2012). *International HR Best Practice Report-Talent Management*. CRF Institute, Hollanda.
- Crispin, G. ve Mehler, M. (2013). *Sources of Hire 2013: Perception is Reality*. Source of Hire Report, CareerXroads, Kendall Park, New Jersey, ABD.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A. ve Toth, P. (1997). "The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes, and Stress". *Journal of Organizational Behavior*, 18(2): 159-180.
- Crow, M. S., Lee, C-B. ve Joo, J-J. (2012). "Organizational Justice and Organizational Commitment among South Korean Police Officers". *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 35(2): 402 – 423.
- Cooper, K. C. (2000). *Effective Competency Modeling & Reporting: A Step-by-Step Guide for Improving Individual & Organizational Performance*. AMACOM, ABD.
- Currivan, D. B. (1999). "The Causal Order of Job Satisfaction and Organisational Commitment in Models of Employee Turnover". *Human Resources Management Review*, 9(4): 495-524.

- Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L., ve Mueller, C. W. (1986). "On The Causal Ordering of Job Satisfaction and Organisational Commitment". *Academy of Management Journal*, 29(4): 847-858.
- Cutajar, B. (2012). *The Impact of Organisational Culture on the Management of Employees' Talents: The Case of Maltese ICT Organisations*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Leicester Üniversitesi.
- Çağlar, E. S. (2011). *The Impact of Empowerment on Work Engagement Mediated Through Psychological Empowerment: Moderating Roles of Leadership Styles and Work Goals*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çakar, N. D. ve Ceylan, A. (2005). "İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1): 52-66.
- Çarıkçı, İ. H. ve Çelikkol, Ö. (2009). "İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi". Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9: 153-170.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005). "Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma". *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2): 23-39.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2007). "Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma". *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1): 79-97.
- Çekmecelioğlu, H. G. ve Dinçel, G. (2014). "Çalışanların Kurumsal İtibara İlişkin Algıları ve Bu Algıların Örgütsel Kıvanç, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Doğu Marmara Bölgesi Plastik Ambalaj Sanayi Üzerinde Bir Araştırma". *Business and Economics Research Journal*, 5(2):79-94.
- Çetin, F. ve Varoğlu, A. K. (2015). "Psikolojik Sermaye, Performans, Ayrılma Niyeti ve İş Tatmini Etkileşimi: Cinsiyetin Düzenleyici Rolü". *İş ve İnsan Dergisi*, 2(2): 105-113.
- Çırpan, H. ve Şen, A. (2009). "İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi", *Çerçeve Dergisi*, 110-116.
- Dalziel, M. M. (2011). "Formulating Competencies". L.A Berger ve D.R. Berger (Ed.). *The Talent Management Handbook: Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing, and Promoting The Best People*. McGraw Hill, ABD, s. 13-21.

- D'Amato, A. ve Herzfeldt, R. (2008). "Learning Orientation, Organizational Commitment and Talent Retention across Generations: A Study of European Managers". *Journal of Managerial Psychology*, 23(8): 929-953.
- Darvish, H., Najafi, Z. ve Zare, R. (2012). "Evaluate the Level of Talent Management Competencies and Its Relationship with Intention to Quit the Organization". *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(10): 10068-10076.
- DeCenzo, D. A. ve Robbins, S. P. (2007). *Fundamentals of Human Resource Management*. John Wiley and Sons, New Jersey, ABD.
- Deery, M. (2008). "Talent Management, Work-Life Balance and Retention Strategies". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7): 792–806.
- Deloitte Araştırma Raporu. (2008). *It's 2008: Do You Know Where Your Talent Is?: Why Acquisition And Retention Strategies Dont Work*, A Deloitte Research Study.
- DeLong, T. J. ve Vijayaraghavan, V. (2003). "Let's hear it for B players". *Harvard Business Review*. 81(60): 96-102.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., de Jonge, J., Janssen, P. P. ve Schaufeli, W. B. (2001). "Burnout and Engagement at Work as a Function of Demands and Control". *Scandinavian Journal for Work Environment and Health*, 27(4): 279-286.
- Demir, A. (2011). *Polisin İşle Bütünleşme Düzeyinin Temel Kişilik Özellikleri ve Amire Duyulan Güvenle İlişkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirtaş, O. ve Akdoğan, A. A. (2015). "The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention, and Affective Commitment". *Journal of Business Ethics*, 130: 59–67.
- Demircan Çakar, N. ve Yıldız, S. (2009). "Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: "Algılanan Örgütsel Destek" Bir Ara Değişken Mi?". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28): 68-90.
- Demircioğlu, H. Ö. (2010). *Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi ve Finans Sektöründe Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Dhar, R. L. (2015). "Service Quality and The Training of Employees: The Mediating Role of Organizational Commitment". *Tourism Management*, 46: 419-430.
- Dormann, C. ve Zapf, D. (2001). "Job Satisfaction: A Meta-analysis of Stabilities". *Journal of Organizational Behavior*, 22(5): 483-504.

- Dries, N. ve Pepermans, R. (2012). "How to Identify Leadership Potential: Development and Testing of a Consensus Model". *Human Resource Management*, 51(3): 361–385.
- Dries, N. (2013). "The psychology of talent management: A review and research agenda". *Human Resource Management Review*, 23: 272–285.
- Du Plessis, L., Barkhuizen, N., Stanz, K. ve Schutte, N. (2015). "The Management Side Of Talent: Causal Implications For The Retention of Generation Y Employees". *The Journal of Applied Business Research*, 31(5): 1767-1780.
- Duttgupta R. (2005). "Identifying And Managing Your Assets: Talent Management". Price Waterhouse Coopers Special Focus, http://www.buildingipvalue.com/05_SF/374_378.htm, (erişim tarihi: 02.07.2014).
- Düren, Z. (2000). *2000'li Yillarda Yönetim*. Alfa Yayınları, İstanbul.
- Economist Intelligence Unit. (2006). *The CEO's Role in Talent Management: How Top Executives from Ten Countries are Nurturing the Leaders of Tomorrow*. The Economist, Londra, İngiltere.
- Eğri, A. (2013). *Örgütlerde Algılanan Çalışan Koçluğunun İşten Ayrılma İsteği ile İlişkisinde İş Tatmini ve Duygusal Bağlılığın Aracılık Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Elangovan, A. R. (2001). "Causal Ordering of Stress, Satisfaction and Commitment, and Intention to Quit: A Structural Equations Analysis". *Leadership and Organisation Development Journal*, 22(4): 159-165.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E. ve Keller, S. B. (2003). "Supervisory Coaching Behavior, Employee Satisfaction and Warehouse Employee Performance: A Dyadic Perspective in the Distribution Industry". *Human Resource Development Quarterly*, 14(4): 435-458.
- El Badawy, T. A. ve Bassiouny, M. (2014). "Employee Engagement as a Mediator between Transformational Leadership and Intention to Quit". *CF*, 12(1): 152-160.
- Erdil, T. S. ve Uzun, Y. (2010). *Marka Olmak*. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Erdem, H., Gökmen, Y. ve Türen, U. (2016). "Psikolojik Güçlendirme Boyutlarının İş Performansı Üzerine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü: Görgül Bir Araştırma". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 17(2): 161-176.
- Eren, E. (1996). *Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

- Erickson, T. J. ve Gratton, L. (2007). “Burada Çalışmak Ne Anlama Geliyor?”. (Çev. İ. Gülfidan). *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Yetenek Yönetimi*, MESS Yayınları, s. 11-30.
- Erim, F. N. A. (2009). *Individual Response to Organizational Change: Creating Facade of Conformity Its Antecedants and Effects On Participating in Decision Making, Work Engagement, Job Involvement and Intent to Quit*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erkuş, A. ve Fındıklı, M. A. (2013). “Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma”. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2): 302-318.
- Eryeşil, K. ve Öztürk, M. (2015). “Çatışma Yönetiminde Kullanılan Stratejilerin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Selçuklu Belediyesi Örneği”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 18(1): 137-154.
- Esen, E. (2011). *The Role of Trust on The Relationship Between Organizational Engagement and Corporate Reputation*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Farndale, E., Scullion, H. ve Sparrow, P. (2010). “The Role of the Corporate HR Function in Global Talent Management”. *Journal of World Business*, 45(2): 161–168.
- Farndale, E., Pai, A., Sparrow, P. ve Scullion, H. (2014). “Balancing Individual and Organizational Goals in Global Talent Management: A Mutual-Benefits Perspective”. *Journal of World Business*, 49(2): 204–214.
- Fegley, S. (2006). *2006 Talent Management*. Talent Management Survey Report, SHRM, Alexandria, VA, ABD.
- Felin T. ve Hesterly, W. S. (2007). “The Knowledge-Based View, Nested Heterogeneity, and New Value Creation: Philosophical Considerations on the Locus of Knowledge”. *Academy of Management Review*, 32(1):195–218.
- Festing, M. ve Schafer, L. (2014). “Generational Challenges to Talent Management: A Framework for Talent Retention Based on the Psychological-Contract Perspective”. *Journal of World Business*, 49: 262–271.
- Finster, M. P. (2013). *Teachers’ Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intentions, and Actual Turnover: A Secondary Analysis using an Integrative Structural Equation Modeling Approach*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Washington Üniversitesi, Washington, ABD.

- Fishman, C. (1998). "The War for Talent". *Fast Company*, 104–106, <http://www.fastcompany.com/34512/war-talent>, (erişim tarihi: 03.02.2016).
- Frank, F. D., Finnegan, R. P. ve Taylor, C. R. (2004). "The Race for Talent: Retaining and Engaging Workers in the 21st Century", *Human Resource Planning*, 12-25.
- Fu, W. ve Deshpande, S. P. (2014). "The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company". *Journal of Business Ethics*, 124: 339–349.
- Gable, S. L. ve Haidt, J. (2005). "What (and why) is positive psychology?" *Review of General Psychology*, 9: 103–110.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N. ve González-Cruz, T. (2013). "What is the Meaning of 'Talent' in the World of Work?". *Human Resource Management Review*. 23: 290–300.
- Gandossy, R. ve Kao, T. (2004). "Talent Wars: Out of Mind, Out of Practice". *Human Resource Planning*, 27(4): 15–19.
- Garger, E. M. (1999). "Holding on to high performers: A strategic approach to retention". *Compensation and Benefits Management*, 15(4): 10-17.
- Gaylard, M., Sutherland, M. ve Viedge, C. (2005). "The factors perceived to influence the retention of information technology workers". *South African Journal of Business Management*, 36(3): 87-97.
- Gazioğlu, Ş. ve Tansel, A. (2006). "Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors". *Applied Economics*, 38(10): 1163-1171.
- Gegez, A. E. (2007). *Pazarlama Araştırmaları*. Beta Yayınevi, İstanbul.
- Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J. ve Pepermans, R. (2013). "The Role of Perceived Organizational Justice in Shaping the Outcomes of Talent Management: A Research Agenda". *Human Resource Management Review*, 23: 341–353.
- Gelens, J., Hofmans, J., Dries, N. ve Pepermans, R. (2014). "Talent Management and Organisational Justice: Employee Reactions to High Potential Identification". *Human Resource Management Journal*, 24(2): 159–175.
- Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., ve Pepermans, R. (2015). "Affective Commitment of Employees Designated as Talent: Signalling Perceived Organisational Support". *European Journal of International Management*, 9(1): 9-27.
- Glisson, C. ve Durick, M. (1988). "Predictors of Job Satisfaction and Organisational Commitment". *Administrative Science Quarterly*, 33(1): 61-81.

- Goldstein, D. K. ve Rockart, J. F. (1984). "An Examination of Work-Related Correlates of Job Satisfaction in Programmemeer/Analysts". *MIS Quarterly*, 8(2): 103-115.
- Gomes, R. D. ve Neves, J. (2010). "Employer Branding Constrains Applicants Job Seeking Behaviour?". *Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid*, 26(3): 223-234.
- Graham, M. W. ve Messner, P. E. (1998),"Principals and Job Satisfaction". *International Journal of Educational Management*, 12(5): 196 – 202.
- Greenberg, J. ve Baron, R. A. (2000). *Behavior in Organizations*. Prentice-Hall, ABD.
- Gregory J. B. ve Levy P. E. (2010). "Employee Coaching Relationships: Enhancing Construct Clarity and Measurement". *An International Journal of Theory, Research and Practice*, 3(2): 109-123.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W. ve Gaertner, S. (2000). "A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium". *Journal of Management*, 26(3): 463-488.
- Guntur, R. M. Y., Haerani, S. ve Hasan, M. (2012). "The Influence of Affective, Continuance and Normative Commitments on the Turnover Intentions of Nurses at Makassar's Private Hospitals in Indonesia". *African Journal of Business Management* , 6(38): 10303-10311.
- Gupta, V., Agarwal, U. A. ve Khatri, N. (2016). "The Relationships Between Perceived Organizational Support, Affective Commitment, Psychological Contract Breach, Organizational Citizenship Behaviour and Work Engagement". *Journal of Advanced Nursing*, 1-12.
- Gussenhoven, E. (2009). Talent Management: From an Individual Perspective. *The Effect of the Amount of Talent Management Practices on Affective Organizational Commitment, with a Mediating Role of Psychological Fulfilment*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Tilburg Üniversitesi, Tilburg.
- Güçlü, N. (2003). "Stratejik Yönetim". *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2): 61-85.
- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, *Akademik Bakış*, 15: 1-11.
- Güler, M. (2015). *İşveren Markası Örgütsel Çekicilik ve Katılma Niyeti İlişkisi Üzerinde Aday Özelliklerinin Rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Gürbüz, S. (2010). “Algılanan Kurumsal İmajın Yöneticilerin Bazı Tutum ve Davranışlarına Etkisi”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24: 229-240.
- Gürbüz, S. ve Şahin F. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe-Yöntem-Analiz*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Gürsoy, D. ve Swanger, N. (2007). “Performance-Enhancing Internal Strategic Factors and Competencies: Impacts on Financial Success”. *Hospitality Management*, 26(1): 213–227.
- Hagedorn, L. S. (1996). “Wage Equity and Female Faculty Job Satisfaction: The Role of Wage Differentials in a Job Satisfaction Causal Model”. *Research in Higher Education*, 37(5): 569-598.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B. ve Schaufeli, W. B. (2006), “Burnout and Work Engagement among Teachers”. *Journal of School Psychology*, 43: 495-513.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. ve Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis*, Pearson Education, New Jersey.
- Hamidi, N., Saberi, H. ve Safari, M. (2014). “The effect of implementation of talent management on job satisfaction governmental organizations (Case Study: Ministry of Roads and Urban)”. *Journal of Novel Applied Sciences*, 3(1): 100-113.
- Handfield-Jones, H., Michaels, M. ve Axelrod, B. (2001). “Talent Management: A Critical Part of Every Leader’s Job”. *Ivy Business Journal*, 66(2): 53-58. <http://iveybusinessjournal.com/publication/talent-management-a-critical-part-of-every-leaders-job/> (erişim tarihi: 26.4.2016).
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. ve Keyes, C. L. M. (2002). “Well-Being in the Workplace and Its Relationship to Business Outcomes: A Review of the Gallup Studies”. C. L. Keyes ve J. Haidt (Ed.). *Flourishing: The Positive Person and the Good Life*. American Psychological Association, Washington, ABD, s. 205-224.
- Hartmann, E., Feisel, E. ve Schober, H. (2010). “Talent Management of Western MNCs in China: Balancing Global Integration and Local Responsiveness”. *Journal of World Business*, 45: 169–178.
- Heinen, J. S. ve O'Neill, C. (2004). “Managing Talent to Maximize Performance.” *Employment Relations Today*, 31: 67–82.
- Hiltrop, J. M. (1999). “The Quest for the Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talent”. *European Management Journal*, 17(4): 422-430.
- Hoffmann, T. (1999). “The Meanings of Competency”. *Journal of European Industrial Training*, 23(6): 275 – 285.

- Hoogervorst, A. M. (2009). *How to Retain Talent? The Impact of the Amount of Talent Management Practices on Turnover Intention and the Mediating Role of Psychological Contract Fulfilment*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Tilburg Üniversitesi, Naaldwijk.
- Hughes, J. C. ve Rog, E. (2008). "Talent Management". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7): 743–757.
- Humphrey, S. E., Morgeson F. P. ve Mannor M. J. (2009). "Developing a Theory of the Strategic Core of Teams: A Role Composition Model of Team Performance". *Journal of Applied Psychology*. 94(1):48–61.
- Hunter, J. E., Schmidt, F. L. ve Judiesch M. K. (1990). "Individual Differences in Output Variability as a Function of Job Complexity". *Journal of Applied Psychology*. 75(1): 28–42.
- Huselid, M. A., Beatty, R. W. ve Brien, B. E. (2005). "Birinci Sınıf Oyuncular Mı, Birinci Sınıf Konumlar Mı?". (Çev. İ. Gülfidan). *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Yetenek Yönetimi*, MESS Yayınları, s. 31-49.
- Huselid M. A. ve Becker B. E. (2011). "Bridging Micro and Macro Domains: Workforce Differentiation and Strategic Human Resource Management". *Journal of Management*. 37(2): 421–428.
- Iles, P. (1997). "Sustainable High-Potential Career Development: A Resource-Based View". *Career Development International*, 2(7): 347–353.
- Iles, P., Chuai, X. ve Preece, D. (2010). "Talent Management and HRM in Multinational Companies in Beijing: Definitions, Differences and Drivers". *Journal of World Business*. 45(2): 179–189.
- Imran, H., Arif, I., Cheema, S. ve Azeem, M. (2014). "Relationship between Job Satisfaction, Job Performance, Attitude towards Work, and Organizational Commitment". *Entrepreneurship and Innovation Management Journal*, 2(2): 135-144.
- Jackson, S. E., ve Schuler, R. S. (1990). "Human Resource Planning: Challenges for Industrial/Organizational Psychologists". *American Psychologist*, 45(2): 223–239.
- Jacobs D. (1981). "Toward a Theory of Mobility and Behavior in Organizations: An Inquiry into the Consequences of Some Relationships Between Individual Performance and Organizational Success". *American Journal of Sociology*, 87(3):684–707.
- Jackson, S. E. ve Maslach, C. (1982), "After-Effects of Job-Related Stress: Families as Victims". *Journal of Occupational Behaviour*, 3(1): 63-77.

- Jackson, S. E., Schwab, R. L. ve Schuler, R. S. (1986), "Toward an Understanding of the Burnout Phenomenon", *Journal of Applied Psychology*, 71(4): 630-640.
- Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W. ve Sincich, T. (1993). "Effects of Continuance, Affective and Moral Commitment on the Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equation Models". *Academy of Management Journal*, 36(5): 951-995.
- Jenkins, J. M. (1993). "Self-Monitoring and Turnover: The Impact of Personality on Intent to Leave". *Journal of Organizational Behavior*. 14(1): 83-91.
- Jia, D. (2010). "Impacts of Career Orientation and Job Satisfaction on Turnover Intention for Key Talents: An Empirical Study from Henan High-Tech Enterprises". *International Conference on Future Information Technology and Management Engineering*, s. 501-504.
- Joyce, W. F. ve Slocum, J. W. (2012). "Top Management Talent, Strategic Capabilities, and Firm Performance". *Organizational Dynamics*, 41(3): 183–193.
- Kahn, W. A. (1990). "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement At Work". *Academy of Management Journal*, 33(4): 692-734.
- Kalaycı, Ş. (ed.). (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kamil, B. A. M., Hamid, Z. A., Hashim, J. ve Omar, A. (2011). "A Study On The Implementation Of Talent Management Practices At Malaysian Companies". *Asian Journal Of Business And Management Sciences*, 1(4): 147-162.
- Kanten, P. ve Yeşiltaş, M. (2013). "Pozitif Örgütsel Davranışlar Üzerine Kavramsal Bir İnceleme". *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(8): 83-106.
- Kanap Güngör, M. (2013). *Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetimine Bakış: İşletmelerde Yetenek Yönetimi ve Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karabıyık, F. B. (2015). *Türk Bankacılık Sektöründe İnsan Kaynakları Yaklaşımı Çerçevesinde Yetenek Yönetimi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Karacaoğlu, K. ve İnce, F. (2013). "Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1): 181-202.

- Karavardar, G. (2015). “Örgütsel Adaletin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi”. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(26): 139-150.
- Karcıoğlu, F. ve Çelik, Ü. H. (2012). “Mobbing (Yıldırma) Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(1): 59-75.
- Karim, N. H. A. ve Noor, N. H. N. M. (2006). “Evaluating the Psychometric Properties of Allen and Meyer’s Organizational Commitment Scale: A Cross Cultural Application Among Malaysian Academic Librarians”. *Malaysian Journal of Library & Information Science*, 11(1): 89-101.
- Kaya, N., Aydın, S. ve Ayhan, Ö. (2016). “The Effects of Organizational Politics on Perceived Organizational Justice and Intention to Leave”. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6: 249-258.
- Kaya, N. ve Selçuk, S. (2007). “Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2): 175-190.
- Keklik, B. ve Coşkun Us, N. (2013). “Örgütsel Adalet Algılamalarının İş Tatminine Etkisi: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2): 143-161.
- Keller, L. K. (2003). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. Prentice-Hall, ABD.
- Kesen, M. ve Sipahi, G. A. (2016). “Örgütsel İmajın Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansına Etkisi”. *Journal of International Social Research*, 9(43): 1927-1934.
- Kesler, G. C. (2002). “Why the Leadership Bench Never Gets Deeper: Ten Insights About Executive Talent Development”. *Human Resource Planning*, 25: 32-44.
- Khah, G. S., Nezhad, Z. E. ve Moradi, M. (2014). “The Analysis of the Relationship between Employees’ Perceptions Talent Management and Job Engagement: The Mediating Effect of Loyalty and Job Satisfaction”. *Journal of Social Issues & Humanities*, 2(11): 49-55.
- Klifman, S. (2009). *Talent Management in a Multigenerational Workforce: The Impact of Talent Management Practices on the Psychological Contract and the Moderating Role of Generations*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Tilburg Üniversitesi, Tilburg.
- Klusman, U., Kunter, M., Trautwein, U., Lüdtke, O. ve Baumert J. (2008). “Engagement And Emotional Exhaustion In Teachers: Does The School Context Make A Difference?”. *Applied Psychology: An International Review*, 57: 127-151.

- Kim, S. Y. ve Fernandez, S. (2015). "Employee Empowerment and Turnover Intention in the U.S. Federal Bureaucracy". *American Review of Public Administration*, 1–19.
- Kinicki, A. K., McKee-Ryan, F. M., Schriesheim, C. A. ve Carson, K. P. (2002). "Assessing the Construct Validity of the Job Descriptive Index: A Review and Meta-Analysis". *Journal of Applied Psychology*, 87(1): 14-32.
- Kotler, P. (1997). *Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control*. Prentice- Hall International Inc., New Jersey, USA.
- Kristof, A. L. (1996). "Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement and Implications". *Personnel Psychology*, 49: 1–49.
- Kristof-Brown, A. L., Jansen, K. J. ve Colbert, A. E. (2002). "A Policy-Capturing Study of the Simultaneous Effects of Fit with Jobs, Groups, and Organisations". *Journal of Applied Psychology*, 87(5): 985-993.
- Koyuncu, M., Burke, R. J. ve Fiskerbaum, L. (2006). "Work Engagement among Women Managers and Professionals in a Turkish Bank: Potential Antecedents and Consequences". *Equal Opportunities International*, 25(4): 299-310.
- Kurtulmuş, M. ve Karabıyık, H. (2016). "Farklılıkların Yönetiminin Öğretmenlerin Örgütsel Özdeşleşmesine ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi". *International Journal of Human Sciences*, 13(1): 1324-1341.
- Küçükusta, D. (2007). "Konaklama İşletmelerinde İş Yaşam Dengesi Sorunları ve Çözümüne Yönelik Yaklaşımlar". *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(3): 243-268.
- Lagerlund, M., Sharp, L., Lindqvist, R., Runesdotter, S. ve Tishelman, C. (2015). "Intention to Leave the Workplace among Nurses Working with Cancer Patients in Acute Care Hospitals in Sweden". *European Journal of Oncology Nursing*, 19: 629-637.
- Lachman, R. ve Diamant, E. (1987). "Withdrawal and Restraining Factors in Teachers' Turnover Intentions". *Journal of Occupational Behavior*. 8(3): 219-232.
- Lawler, E. E. ve Finegold, D. (2000). "Individualizing the Organization: Past, Present and Future". *Organizational Dynamics*, 29(1): 1–15.
- Le Deist, F. D. ve Winterton, J. (2005). "What Is Competence?". *Human Resource Development International*, 8(1): 27 – 46.
- Ledford, G. ve Kochanski, J. (2004). "Allocating Training and Development Resources Based on Contribution". L.A. Berger ve D.R. Berger (Ed.). *The Talent Management*

- Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People*. McGraw-Hill, New York, ABD, s. 218–229.
- Lee, Y.-W., Dai, Y.-T. ve McCreary, L. L. (2015). “Quality of Work Life as a Predictor of Nurses’ Intention to Leave Units, Organisations and the Profession”. *Journal of Nursing Management*, 23: 521–531.
- Lepak, D. P. ve Shaw, J. D. (2008). “Strategic HRM in North America: Looking to the Future”. *International Journal of Human Resource Management*, 19(8): 1486-1499.
- Lepak, D. P. ve Snell, S. A. (1999). “The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development”. *Academy of Management Review*, 24(1): 31-48.
- Lepak, D. P., Takeuchi, R. ve Snell, S. A. (2003). “Employment Flexibility and Firm Performance: Examining the Interaction Effects of Employment Modes, Technological Intensity, and Environment Dynamism”. *Journal of Management*, 29(5): 681–703
- Levy, P. E. ve Williams, J. R. (1998). “The Role of Perceived System Knowledge in Predicating Appraisal Reactions, Job Satisfaction, and Organisational Commitment”. *Journal of Organisational Behaviour*, 19(1): 53-65.
- Lewis, R. E. ve Heckman, R. J. (2006). “Talent Management: A Critical Review”. *Human Resource Management Review*, 16: 139–154.
- Li, F. F. ve Devos, P. (2008). *Talent Management: Art or Science? The Invisible Mechanism Between Talent and Talent Factory*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kalmar Üniversitesi, Kalmar, İsveç.
- Linley, P. A., Joseph, S., Harrington, S. ve Wood, A. M. (2006). “Positive Psychology: Past, Present, and (Possible) Future”. *The Journal of Positive Psychology*, 1(1): 3–16.
- Lockwood, N. R. (2003). “Work/Life Balance: Challenges and Solutions”, *SHRM Research Quarterly*, ABD.
- Lockwood, R. L. (2006). “Talent Management: Driver for Organisational Success”. *SHRM Research Quarterly*, ABD.
- Lowe, K. B., Milliman, J., De Cieri H. ve Dowling, P. J. (2002). “International Compensation Practices: A Ten-Country Comparative Analysis”. *Human Resource Management* 41(1): 45-66.
- Luna-Arocas, R. ve Morley, M. J. (2015). “Talent Management, Talent Mindset Competency and Job Performance: the Mediating Role of Job Satisfaction”. *European Journal of International Management*, 9(1): 28–51.

- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill International Editions, Singapore.
- Luthans, F. (2002). "Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths". *Academy of Management Executive*, 16(1): 57-75.
- Majumdar, S. K. (1998). "On the Utilization of Resources: Perspectives from the U.S. Telecommunications Industry". *Strategic Management Journal*. 19(9): 809–831.
- Marescaux, E., De Winne, S., ve Sels, L. (2013). "HR practices and affective organizational commitment: (When) does HR differentiation pay off?". *Human Resource Management Journal*. 23(4): 329–345.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. ve Leiter, M. P. (2001). "Job Burnout". *Annual Review of Psychology*, 52: 397-422.
- Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1990). "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment". *Psychological Bulletin*, 108(2): 171-194.
- Mayatürk Akyol, E. ve Budak, G. (2013). "Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi: Çok Uluslu Bir Firma Örneği". *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*. 15(2): 155-174.
- McCauley, C. ve Wakefield, M. (2006). "Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop and Keep Its Strongest Workers". *Journal for Quality & Participation*. 29(4): 4–7.
- McDonnell, A. (2011). "Still fighting the 'war for talent'? Bridging the science versus practice gap". *Journal of Business Psychology*, 26: 169–173.
- McLean, G. N., Yang, B., Kuo, M-H. C., Tolbert A. S. ve Larkin C. (2005). "Development and Initial Validation of an Instrument Measuring Managerial Coaching Skill". *Human Resource Development Quarterly*, 16(2): 157-178.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace. Theory, Research and Application*. Sage Publications, Kanada.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). "A Three-Component Conceptualization of Organisational Commitment". *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-89.
- Meyer, J. P. ve Herscovitch, L. (2001), "Commitment in the Workplace: Toward a General Model". *Human Resource Management Review*", 11: 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of

- Antecedents, Correlates, and Consequences”. *Journal of Vocational Behavior*, 61: 20–52.
- Meyer, J. P., Paunonen, S.V., Gellatly, I.R., Goffin, R.D. ve Jackson, D.N. (1989). “Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment That Counts”. *Journal of Applied Psychology*, 74(1): 152-156.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B. (2001). *The War For Talent*. Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts, ABD.
- Mir, A., Mir, R. ve Mosca, J. B. (2002). “The New Age Employee: An Exploration of Changing Employee- Organization Relations”. *Public Personnel Management*, 31(2): 187-200.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T.W., Sablinsky, C. J. ve Erez, M. (2001). “Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover”. *The Academy of Management Journal*. 44(6): 1102-1121.
- Mor Barak, M. E., Nissly, J. A. ve Levin, A. (2001). “Antecedents to Retention and Turnover among Child Welfare, Social Work, and Other Human Service Employees: What Can We Learn from Past Research? A Review and Metanalysis”. *Social Service Review*, 625-661.
- Mowday, R. T., Steers, R. ve Porter, L. W. (1979). “The Measurement of Organizational Commitment”. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2): 224-247.
- Muslu, İ. (2013). *Yetenek Yönetimi ve Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması: Sivas İli Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- O’Callaghan, A. (2008). *Talent Management Review*. Fasset, Johannesburg.
- Oehley, A-M. (2007). *The Development and Evaluation of a Partial Talent Management Competency Model*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Stellenbosch Üniversitesi.
- Oladapo, V. (2014). “The Impact of Talent Management on Retention”. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(3): 19-36.
- Oshagbemi, T. (1999). “Overall Job Satisfaction: How Good are Single versus Multiple-item Measures?”. *Journal of Managerial Psychology*, 14(5): 388-403.
- Öner, Z. H. (2008). *The Mediating Effect of Organizational Justice: Moderating Roles of Sense of Coherence and Job Complexity on The Relationship Between Servant Leadership, and Work Engagement*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Öner, E. (2014). *Bankacılık Sektöründe Yetenek Yönetimi ve İlişkilendirildiği İnsan Kaynakları Fonksiyonları: Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özcan, M., Geçici, E. ve Günlük, M. (2016). “Muhasebecilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi”. *Ege Akademik Bakış*, 16(2): 287-302.
- Özkalp, E., Kirel, Ç., Sungur, Z. ve Cengiz, A. A. (2006). “Örgütsel Toplumsallaşma Sürecinde Mentorluk ve Mentor’un Yeri ve Önemi: Anadolu Üniversitesi Araştırma Görevlileri Üzerine Bir İnceleme”. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2: 55-70.
- Pai, F. Y. ve Huang, K. I. (2011). “Applying the Technology Acceptance Model to the Introduction of Healthcare Information Systems”. *Technological Forecasting & Social Change*, 78: 650-660.
- Peng, J., Li, D., Zhang, Z., Tian, Y., Miao, D., Xiao, W. ve Zhang, J. (2016). “How Can Core Self-Evaluations Influence Job Burnout? The Key Roles of Organizational Commitment and Job Satisfaction”. *Journal of Health Psychology*, 21(1): 50–59.
- Pepe, M. (2007). “The Strategic Importance of Talent Management at The Yale New Haven Health System: Key Factors and Challenges of TM Implementation”, *Organization Development Journal*, 25(2): 207-241.
- Perçin, N. Ş. ve Özkul, E. (2009). “Turizm İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık”. Sabuncuoğlu Z. (Ed.). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*. MKM Yayınları, Bursa, s. 21-48.
- Peters, T. (2006). “Leaders As Talent Fanatics”. *Leadership Excellence*, 23(11): 12-13.
- Petty, M. M., McGee, G. W. ve Cavender, J. W. (1984). “A Meta-Analysis of the Relationships Between Individual Job Satisfaction and Individual Performance”. *Academy of Management Journal*, 9(4): 712-721.
- Ping, T. S. (2011). *Impact of Talent Management Practices Towards Organizational Commitment*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, University Sains Malaysia, Malezya.
- Piore, M. J. (2002). “Thirty Years Later: Internal Labor Markets, Flexibility and the New Economy”. *Journal of Management and Governance*, 6(4): 271–279.
- Portoghese, I., Galletta, M., Battistelli, A. ve Leiter, M. P. (2015). “A Multilevel Investigation on Nursing Turnover Intention: The Cross-level Role of Leader–Member Exchange”. *Journal of Nursing Management*, 23: 754–764.
- Poyraz, K. ve Kama, B. (2008). “Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2): 143-164.

- Powell M. ve Lubitsh G. (2007). "Courage in The Face of Extraordinary Talent: Why Talent Management Has Become a Leadership Issue", *Strategic HR Review*, 6(5): 24 – 27.
- Ramlall, S. (2003). "Managing Employee Retention as a Strategy for Increasing Organizational Competitiveness". *Applied H.R.M. Research*, 8(2): 63-72.
- Rani, A. ve U. Joshi. (2012). "A Study of Talent Management as a Strategic Tool for the Organization in Selected Indian IT Companies". *European Journal of Business and Management*. 4(4): 20-29.
- Rayton, B. A. (2006). "Examining the Interconnection of Job Satisfaction and Organisational Commitment: An Application of the Bivariate Probit Model". *International Journal of Human Resource Management*, 17(1): 139-154.
- Ready, D. A. ve Conger, J. A. (2007). "Make Your Company A Talent Factory". *Harvard Business Review*. s. 28-40.
- Redford, K. (2005). "Shedding Light on Talent Tactics". *Personnel Today*, 26: 20-22, <http://www.personneltoday.com/hr/shedding-light-on-talent-tactics/>, (erişim tarihi: 04.09.2015).
- Redhouse İngilizce-Türkçe Sözlük, "Engage", <http://www.redhouse.com.tr/> (erişim tarihi: 16.11.2015).
- Redhouse İngilizce-Türkçe Sözlük, "Engagement", <http://www.redhouse.com.tr/> (erişim tarihi: 16.11.2015).
- Redshaw, B. (2000). "Do We Really Understand Coaching? How Can We Make It Work Better?". *Industrial and Commercial Training*, 32(3): 106-109.
- Roberts, D. R. ve O'Davenport, T. O. (2002). "Job Engagement: Why It's Important and How to Improve It". *Employment Relations Today*. 29(3): 21-29.
- Roper, K. (2009). *The Relationship Between Employees' Perceptions of Talent Management Practices and Levels of Engagement: A Botswana Organisation Case Study*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Witwatersrand Üniversitesi, Johannesburg.
- Rosenblatt, Z. ve Ruvio, A. (1996). "A Test of Multidimensional Model of Job Insecurity: The Case of Israeli Teachers". *Journal of Organizational Behavior*. 17(1): 587-605.
- Rosethorn, H. (2009). *The Employer Brand: Keeping Faith With The Deal*. Gower Publishing Limited, İngiltere.
- Rosser, V. J. (2004). "Faculty Members' Intentions to Leave: A National Study on Their Worklife and Satisfaction". *Research in Higher Education*, 45(3): 285-309.
- Rothwell, W. J. ve Kazanas H. C. (2003). *The Strategic Development of Talent: A Framework for Using Talent to Support Your Organizational Strategy*. HRD Press, ABD.

- Royal, C. ve Althausen, R. P. (2003). "The Labor Markets of Knowledge Workers: Investment Bankers' Careers in the Wake of Corporate Restructuring". *Work and Occupations*, 30(2): 214–233.
- Rousseau, D. M. (2001). "Schema, Promise and Mutuality: The Building Blocks of the Psychological Contract". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74: 511–541.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G. ve Mainous III, A. G. (1988). "Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction", *The Academy of Management Journal*, 31(3): 599-627.
- Saks, A. M., ve Ashforth, B. E. (2002). "Is Job Search Related to Employment Quality? It all Depends on the Fit". *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 646-654.
- Saks, A. M. (2006). "Antecedents and Consequences of Employee Engagement". *Journal of Managerial Psychology*, 21(7): 600-619.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martínez, I. M. ve Schaufeli, W. B. (2003), "Perceived Collective Efficacy, Subjective Well-being, and Task Performance Among Electronic Work Groups: Experimental Study". *Small Group Research*, 34(1): 43-73.
- Salanova, M., Agut, S., Peiro, J. M. (2005). "Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate". *Journal of Applied Psychology*, 90(6): 1217-1227.
- Samuel, M. O. ve Chipunza, C. (2009). "Employee Retention and Turnover: Using Motivational Variables as a Panacea". *African Journal of Business Management*, 3(8): 410-415.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. ve Salanova, M. (2006). "The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire, A Cross-National Study". *Educational and Psychological Measurement*, 66(4): 701-716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. ve Bakker, A. B. (2002). "The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach". *Journal of Happiness Studies*, 3: 71–92.
- Schaufeli, W. B. ve Bakker, A. B. (2004). "Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study". *Journal of Organizational Behavior*. 25: 293–315.

- Schaufeli, W. B. ve Salanova, M. (2008). "Enhancing Work Engagement through the Management of Human Resources". K. Naswall, J. Hellgren ve M. Sverke (Ed.). *The Individual in the Changing Working Life*. Cambridge University Press, s. 380-402.
- Schaufeli, W. B. ve Bakker, A. B. (2003). "UWES Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual Version 1". *Occupational Health Psychology Unit*, Utrecht University.
- Schimazu, A., Schaufeli, W. B., Kosugi, S., Suzuki, A., Nashiwa, H., Kato, A., Sakamoto, M., Irimajiri, H., Amano, S., Hirohata, K. ve Goto, R. (2008). "Work Engagement in Japan: Validation Of The Japanese Version Of The Utrecht Work Engagement Scale". *Applied Psychology: An International Review*, 57(3): 510–523.
- Scott, B. ve Revis, S. (2008). "Talent Management in Hospitality: Graduate Career Success and Strategies". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7): 781-791.
- Scott, A., Gravelle, H., Simoens, S., Bojke, C. ve Sibbald, B. (2006). "Job Satisfaction and Quitting Intentions: A Structural Model of British General Practitioners". *British Journal of Industrial Relations*, 44(3): 519-540.
- Scullion, H., Collings, D. G. ve Caligiuri, P. (2010). "Global Talent Management". *Journal of World Business*, 45(2): 105–108.
- Sears, D. (2003). *Successfull Talent Strategies: Achieving Superior Business Results Through Market-Focused Staffing*, AMACOM, New York, ABD.
- Seligman, M. E. P. ve Csikszentmihalyi, M. (2000). "Positive psychology: An introduction". *American Psychologist*, 55(1): 5–14.
- Serim Bahadınlı, H. (2013). *İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (İlaç, Tekstil ve Otomotiv Sektörlerinde Araştırma)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sheldon, K. M. ve King, L. (2001). "Why positive psychology is necessary?". *American Psychologist*, 56: 216–217.
- Sheldon, M. E. (1971). "Investment and Involvement as Mechanisms Producing Commitment to the Organization". *Administrative Science Quarterly*. 16(2): 143-150.
- Shore, M. L. ve Martin, H. J. (1989). "Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions". *Human Relations*, 42(7): 625-638.

- Silzer, R. ve Church, A. H. (2009). "The Pearls and Perils of Identifying Potential". *Industrial and Organizational Psychology*, 2(4): 377–412.
- Sivanesan, G. (2014). "A Study of Talent Management Strategies in Information Technology Industry at Bangalore City". *International Journal of Business Management & Research*, 4(5): 21-30.
- Smita, S. (2007). "Talent Management, Career Development & Succession Planning (CDSP)". <http://www.slideshare.net/vidurastogi/talent-management-13698541>, (erişim tarihi: 23.2.2016).
- Sonnenberg, M., van Zijderveld, V. ve Brinks, M. (2014). "The Role of Talent-Perception Incongruence in Effective Talent Management". *Journal of World Business*, 49(2): 272–280.
- Sonnentag, S. (2003). "Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at the Interface Between Nonwork and Work". *Journal of Applied Psychology*, 88(3): 518-528.
- Sökmen, A. ve Mete, E. (2015). "Bezdirinin İş performansı, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Ankara'da Bir Araştırma". *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(3): 271-295.
- Spector, P. E. (1985). "Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey". *American Journal of Community Psychology*, 13(6): 693-713.
- Stallworth., H. L. (2003). "Mentoring, organisational commitment and intentions to leave public accounting". *Managerial Auditing Journal*, 18(5): 405-418.
- Suliman, A. A. ve Al-Juanibi, Y. (2010) . "Commitment and Turnover Intention in the UAE Oil Industry". *The International Journal of Human Resource Management*, 21(9): 1472–1489.
- Sullivan, J. (2002). "Why You Need Workforce Planning". *Workforce Management*, 46-50. http://www.workforce.com/section/06/feature/23/35/44/index_printer.html (erişim tarihi: 26.4.2016).
- Sutherland, M. ve Jordaan, W. (2004). "Factors Affecting the Retention of Knowledge Workers". *South African Journal of Human Resource Management*, 2(2): 55-64.
- Sweem S. L. (2009). *Leveraging Employee Engagement through a Talent Management Strategy: Optimizing Human Capital Through Human Resources and Organization Development Strategy in Field Study*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Benedictine University, ABD.

- Şeşen, H. ve Kahraman, Ç. A. (2014). “İş Arkadaşlarının Sosyal Kaytarmasının, Bireyin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Kendi Kaytarma Davranışlarına Etkisi”. *İş ve İnsan Dergisi*, 1(1): 43-51.
- Tanton, S. N. (2007). *Talent Management in the Role of Employee Retention: A Research Report*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Güney Afrika Üniversitesi, Güney Afrika.
- Tarique, I. ve Schuler, R. S. (2010). “Global Talent Management: Literature Review, Integrative Framework, and Suggestions for Further Research”. *Journal of World Business*, 45(2): 122–133.
- Tekinay, N. A. (2005). “En Değerliler Nasıl Bulunur?”, (<http://www.capital.com.tr/yonetim/insan-kaynaklari/en-degerliler-nasil-bulunur-haberdetay-3289>, erişim tarihi: 06.07.2015).
- Tekingündüz, S., ve Kurtuldu, A. (2015). “İşten Ayrılma Niyeti, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Liderlik ve İş Stresi Arasındaki İlişkilerin Analizi: Bir Hastane Örneği”. *International Journal of Human Sciences*, 12(1): 1501-1517.
- Terlemez, B. (2013). *Stratejik İnsan Kaynakları Bağlamında Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi: Bankacılık Sektörü Uygulama Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Testa, M. R. (2001). “Organizational Commitment, Job Satisfaction and Effort in the Service Environment”. *The Journal of Psychology*, 135(2): 226 – 236.
- Tett, R. P. ve Meyer, J. P. (1993). “Job Satisfaction, Organisational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings”. *Personnel Psychology*, 46(2): 259-293.
- Thunnissen, M., Boselie, P., ve Fruytier, B. (2013). “A Review of Talent Management: Infancy or Adolescence?”. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9): 1744–1761.
- Thorne K. ve Pellant A. (2007). *The Essential Guide To Managing Talent: How Top Companies Recruit, Train and Retain The Best Employees*. Kogan Page Limited, Londra, İngiltere.
- Top, M., Tarcan, M., Tekingündüz, S. ve Hikmet, N. (2013). “An Analysis of Relationships Among Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Trust in Two Turkish Hospitals”. *The International Journal of Health Planning and Management*, 28: e217–e241.

- Towers Watson. (2011). *Peryön-Towers Watson Türkiye Yetenek Yönetimi Araştırması*. 25. Avrupa İnsan Yönetimi Konferansı.
- Tucker, E., Kao, T. ve Verma, N. (2005). “Next-Generation Talent Management: Insights on How Workforce Trends are Changing the Face of Talent Management”. *Business Credit*, 107: 20–27.
- Tulgan, B. (2001). “Winning The Talent Wars”. *Employment Relations Today*, 23(1–2): 37–51.
- Turchick-Hakak, L. ve Al Ariss, A. (2013). “Vulnerable Work and International Migrants: A Relational Human Resource Management Perspective”. *International Journal of Human Resource Management*, 24(22): 4116-4131.
- Turgut, T. (2010). “Çalışmaya Tutkunluk”. G. İslamoğlu (der.), *Kurumlarda İyilik de Var*. Nobel, Ankara, s. 57-89.
- Turgut, T. (2011). “Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması İle İlişkileri”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3-4): 155-179.
- Tutar, H. (2007), “Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3): 97-120.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü, “Yetkinlik”,
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.56ef1ee78303.17405159. (erişim tarihi: 16.09.2015).
- Türkiye Bankalar Birliği, www.tbb.org.tr, (erişim tarihi: 03.07.2015).
- Uğurlu, C. T. ve Üstüner, M. (2011). “Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi”. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41: 434-448.
- Ulrich, D. ve Ulrich, M. (2011). “Marshalling Talent: A Collaborative Approach to Talent Management”. L.A Berger ve D.R. Berger (Ed.). *The Talent Management Handbook: Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing, and Promoting The Best People*. McGraw Hill, ABD, s. 518-528.
- Uyargil, C., Özçelik, A. O., Adal, Z., Sadullah, Ö., Ataay, İ. D., Dündar, G., Acar, A. C. ve Tüzüner, L. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

- Uyguç, N. ve 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): 91-99.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Ünal, Z. M. (2013). *The Contribution of Person-Organization Fit to Employee Engagement*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ünsar, S. (2009). “Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi”. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 10(1): 43-56.
- Voigt, E. ve Hirst, G. (2015). “High and Low Performers’ Intention to Leave: Examining the Relationship with Motivation and Commitment”, *The International Journal of Human Resource Management*, 26(5): 574–588.
- Yalabik, Y. Z., Popaitoon, P., Chowne, J. A. ve Rayton, B. A. (2013). “Work Engagement as a Mediator Between Employee Attitudes and Outcomes”. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14): 2799-2823.
- Yasmin, K. ve Marzuki, N. A. (2015). “Impact of Organizational Commitment on Intention to Quit Among Psychaitric Nurses: Evidence from Pakistan”. *International Journal of Learning & Development*, 5(4): 89-102.
- Yazıcıoğlu S. (2006). *Yetenek Yönetiminde Bir Uygulama: Üst Düzey Yönetici Yetiştirme Amaçlı Geliştirme Programı*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yazıcıoğlu, İ. (2009). “Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları İle İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(30): 235-249.
- Yiğit, M. K. ve Kaplan, B. (2015). “Talent Management: An Application in Banking Sector in Turkey”. *Journal of Management, Marketing and Logistics*, 2(4): 284-306.
- Yousef, D. A. (2016). “Organizational Commitment, Job Satisfaction and Attitudes toward Organizational Change: A Study in the Local Government”. *International Journal of Public Administration*, 1-12.
- Zeffane, R. M. (1994). “Understanding Employee Turnover: The Need for a Contingency Approach”. *International Journal of Manpower*, 15(9): 22-37.
- Walker, J. W. ve Larocco, J. M. (2002). “Talent Pools: The Best and the Rest”. *Human Resource Planning*, 25(3): 12–14.

- Wasti, S. A. (2002). "Affective and Continuance Commitment to the Organisation: Test of an Integrated Model in the Turkish Context". *International Journal of Intercultural Relations*, 26(5): 525-550.
- Weiss, D. J., Dawis, R. W., England, G. W., Lofquist, L. H. (1967). "Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire". Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation.
- Werbel, J. D. ve Bedeian, A. G. (1989). "Intended Turnover as a Function of Age and Job Performance". *Journal of Organizational Behavior*". 10(3): 275-281.
- Wesley, J. R. ve Krishnan, S. K. (2013). "Correlates Employee Engagement and Intention to Quit". *Intercontinental Journal of Human Resource Research Review*, 1(9): 53-62.
- Wiener, Y. (1982). "Commitment in Organizations: A Normative View". *The Academy of Management Review*, 7(3): 418-428.
- Williamson, O. E. (1981). "The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach". *American Journal of Sociology*, 87(3): 548-577.
- Winterton, J. (2004). "A Conceptual Model of Labour Turnover and Retention". *Human Resource Development International*, 7(3): 371-390.
- Wirtenberg, J. (2011). "Unleashing Talent in Service of a Sustainable Future". L.A Berger ve D.R. Berger (Ed.). *The Talent Management Handbook: Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing, and Promoting The Best People*. McGraw Hill, ABD, s.374-384.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Schaufeli, W. B. (2009). "Work Engagement and Financial returns: A Diary Study on The Role of Job and Personal Resources". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82: 183-200.

EK 1- ARAŞTIRMA ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı'nda yürütülmekte olan "İşletmelerde Algılanan Yetenek Yönetimi Yetkinliklerinin İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisinde Duygusal Bağlılık, Çalışmaya Tutkunluk ve İş Tatmininin Aracılık Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma" adlı doktora tez çalışmasının verilerini toplamak amacıyla oluşturulmuştur.

Bu anketi doldurmanız yaklaşık 15 dakikanızı alacaktır. Çalışmanın güvenilirliği açısından tüm sorulara eksiksiz olarak cevap vermenizi rica ederiz. Anketimize ayrıcağınız değerli vaktiniz ve göstereceğiniz ilgi için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarız.

Prof. Dr. Nilgün ANAFARTA
Tez Danışmanı

Hüseyin BOZ
Doktora Öğrencisi

Bölüm 1:

1. Cinsiyetiniz : Kadın Erkek
2. Yaşınız : 18-25 26-35 36-45 46-55 56 ve üstü
3. Eğitim Durumunuz : İlköğretim Lise ve Dengi Üniversite Yüksek Lisans Doktora
4. Medeni Durumunuz : Evli Bekar
5. Çalıştığınız Departman (Lütfen belirtiniz) :
6. Çalıştığınız Pozisyon (Lütfen belirtiniz) :
7. İşletmede Çalıştığınız Süre (Lütfen belirtiniz) :
8. Sektörde Çalıştığınız Süre (Lütfen belirtiniz) :
9. Aylık Ortalama Geliriniz (Lütfen belirtiniz) :

Bölüm 2:

Lütfen aşağıdaki yetenek yönetimi yetkinliklerine ilişkin her bir ifadeyi bağlı bulunduğunuz yöneticinizi göz önünde bulundurarak değerlendiriniz. Yöneticinizin hangi sıklıkta ilgili eylem ya da davranışı gerçekleştirdiğini düşünüyorsanız karşılık gelen boşluğu "X" ile işaretleyiniz.	Hiç	Nadiren	Ara sıra	Sık sık	Her zaman
1. Yüksek nitelikli işgörenlerin elde tutulmasının önemini farkındadır.					
2. İşgörenlerin gelişimi ile ilgili konulara öncelik verir.					
3. Üstün performans sergileyen işgörenlerin farkındadır.					
4. Bütün işgörenlerin, birbirlerinin kişisel ve ailevi gereksinimlerine karşı anlayışlı yaklaşıma sahip olmasına yardımcı olur.					
5. Boş kadro ortaya çıktığında işletme içinden potansiyel adaylarla görüşmeye öncelik verir.					
6. İnsan kaynakları departmanının işe alma süreçleri ve politikaları konusunda kapsamlı bir bilgiye sahiptir.					
7. Sürekli yüksek nitelikli işgörenlerin işe alınmasını tercih eder.					
8. Zaman ve enerjisini boş kadroların doldurulmasıyla ilgilenmeye harcar.					
9. İşletmedeki kadroların uzun süre boş kalmamasını sağlar.					
10. İşgörenlerin performans düzeylerinin farkındadır.					
11. Şirkette mesleki kişilik anketleri, kişilik tipi göstergeleri, değerlendirme merkezleri gibi işgören değerlendirme araçlarının kullanımını sağlar.					
12. Yetenekli işgörenleri kariyerlerini geliştirmeleri için teşvik eder.					
13. İşgörenlerin performans sorunlarını zamanına uygun olarak ele alır, onların düşük performansla çalışmaya devam etmelerine izin vermez.					
14. Performans değerlendirme sürecinde işgörenlerin performans düzeylerini açık şekilde değerlendirir.					
15. İşgörenlerin performans düzeyleri için uygun yönetsel kararları ve faaliyetleri uygulamaya koyar.					
16. İşgörenlerin öğrenme ve gelişimine içtenlikle yardımcı olur.					
17. İşgörenlerin gelişim gereksinimlerini objektif bir şekilde değerlendirir.					
18. İşgörenlerine birebir koçluk yapar.					

19. İşgörenlerin gelişimi için dürüst geribildirimde bulunur.					
20. İşgörenleri için gelişim fırsatları yaratır.					
21. Resmi kariyer planlama dönemleri için işgörenler ile görüşme yapar.					
22. İşgörenlerinin gereksinimlerine, tutumlarına ve bakış açılarına duyarlıdır ve onlara içten bir ilgi gösterir.					
23. İşgörenler ile bağlantıyı sürdürmek için zaman ve çaba harcar.					
24. Çatışmayı etkin ve etkili bir şekilde çözmek için yönetir.					
25. İşgörenler ile güven sağlar.					
26. İşgörenlerine sağlam etik davranışları göstererek tanıtır.					
27. İşgörenleri ile açık şekilde iletişim kurar.					
28. Gelecek için açık bir vizyon belirler ve bu vizyon ile faaliyetler arasında bağlantı kurar.					
29. İşgörenlere sağlayacakları kişisel katkılarının çalıştıkları bölümün stratejik amaçlarıyla bağlantılı olabileceğini gösterir.					
30. İşgörenlere iddialı görevler almaları için fırsatlar yaratır.					
31. Uygun gördüğü durumlarda işgörenlere karar alma yetkisini devreder.					
32. İşgörenlere karar alma yetkisini devrettiğinde, gerekli bilgileri sağlar ve onlardan beklenen sonuçların neler olduğunu bildirir.					
33. İşgörenleri değişik şirket ödülleri için aday gösterir.					
34. İşgörenleri örnek niteliğinde işler yaptığında çeşitli şekillerde ödüllendirir.					
35. Uygun gördüğü durumlarda işgörenlerine işletmeye sağladıkları kişisel katkıları dolayısıyla sözlü ya da yazılı tanınma olanağı sağlar.					
36. İşletmede sağlanan artışları kişisel performansa göre işgörenler arasında adil şekilde bölüştürür.					
37. İşgörenlerinin piyasa şartlarına uygun bir maaş almasına yardımcı olur.					
38. İşgörenlerini üstün performans sergilediklerinde kutlar.					
39. İşgörenlerine kişisel ve ailevi meseleler ile ilgilenmeleri için zaman esnekliği tanır.					
40. İşgörenlerin işlerini tamamlaması için yeterli kaynağı sağlar.					
41. İşgörenleri aşırı stresten uzak tutar.					
42. İşgörenlerin iş yüklerinin tam olmasını, haddinden fazla olmamasını sağlar.					
43. İşgörenlerinin ailevi ve kişisel koşullarının işleri üzerinde etkili olabileceğinin farkındadır.					

Bölüm 3:

Aşağıda yer alan ifadeler işinizde kendinizi nasıl hissettiğinizle ilgili olup çalışmaya tutkunluk düzeyinize işaret etmektedir. Lütfen her bir ifadeyi dikkatlice okuyun ve işinizle ilgili şimdiye kadar hiç böyle hissedip hissetmediğinize karar verin. Eğer bu tür bir his yaşadığınızı hatırlamıyorsanız "Hiç" seçeneğini işaretleyiniz. Eğer böyle hissettiyseniz, ne sıklıkta böyle hissettiğinizi en iyi tanımlayan seçeneği "X" ile işaretleyiniz.	Hiç	Nadiren	Ara sıra	Sık sık	Her zaman
44. İşimi yaparken enerji dolu olurum.					
45. İşimde kendimi güçlü ve dinç hissederim.					
46. İşimde zihnimi çabuk ve güçlü şekilde toparlarım.					
47. Sabah uyandığımda işe gitmek için istekli olurum.					
48. Çok uzun saatler çalışabilirim.					
49. Her şey yolunda gitmese bile işimde daima sebat ederim.					
50. Çalışırken işime dalıp giderim.					
51. Çalışırken yaptığım işe kendimi kaptırırım.					
52. Çalışırken çevremdeki her şeyi unutup ederim.					
53. Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamam.					
54. Çalışırken mola vermekte zorlanırım.					
55. Yoğun çalıştığım zamanlarda kendimi mutlu hissederim.					
56. Yaptığım işin anlamlı olduğunu ve bir amaca hizmet ettiğini düşünüyorum.					
57. İşimin ilgi çekici ve gayret gerektiren bir iş olduğunu düşünüyorum.					
58. Yaptığım işle gurur duyarım.					
59. İşim bana ilham verir.					
60. İşimi hevesle yaparım.					

Bölüm 4:

Aşağıda yer alan ifadeler işletmenize olan duygusal bağlılığınızla ilgilidir. Lütfen her bir ifadeyi dikkatlice okuyunuz ve size en uygun seçeneğe karşılık gelen boşluğu "X" ile işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
61. Kariyerimin geri kalanını bu işletmede geçirmekten mutlu olurum.					
62. Çalıştığım işletmenin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.					
63. Bu işletmede kendimi "ailenin bir parçası" olarak hissetmiyorum.					
64. Çalıştığım işletmeye karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum.					
65. Çalıştığım işletmeden, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.					
66. Çalıştığım işletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.					

Bölüm 5:

Aşağıda işinizin çeşitli yönleri ile ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatle okuyunuz. İşinizden, o cümlede belirtilen şekilde ne derece memnun olduğunuzu karşınıza "X" işareti ile belirtiniz. Her cümleye cevap verirken, " Bu yönden işimden ne derece memnunum? " diye kendinize sorunuz.	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok memnunum
İşimden...					
67. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
68. Bağımsız çalışma imkânının olması bakımından					
69. Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından					
70. Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden					
71. Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden					
72. Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden					
73. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden					
74. Terfi imkanının olması yönünden					
75. Çalışma şartları yönünden					
76. Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden					
77. Yaptığım iş karşısında duyduğum başarı hissi yönünden					
78. Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkanı vermesi açısından					
79. Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkanı bakımından					
80. Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden					
81. Kendi fikir/kanaatlerimi rahatça kullanma imkanı vermesi yönünden					
82. Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden					
83. İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden					
84. Yaptığım iş karşısında takdir edilmem yönünden					
85. Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından					
86. Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından					

Bölüm 6:

Aşağıda yer alan ifadeler işten ayrılma niyetinizle ilgilidir. Lütfen her bir ifadeyi dikkatlice okuyunuz ve size en uygun seçeneği "X" ile işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
87. Daha iyi bir alternatifim olsa bu işten ayrılmayı düşünürüm.					
88. Mümkün olsa işten ayrılmayı düşünürdüm.					
89. Daha iyi bir alternatif olsa işten ayrılırdım.					
90. Başka bir yerde iş arıyorum.					

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve SOYADI : Hüseyin BOZ
Doğum Tarihi ve Yeri : 16/08/1981- Manavgat/Antalya
Medeni Durumu : Evli

Eğitim Durumu

Lise Diploması : Manavgat Yabancı Dil Ağırlıklı Lisesi, Antalya, 2000.
Lisans Diploması : Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, İzmir, 2005.
Yüksek Lisans Diploması : Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Antalya, 2007.
Tez Konusu : “Etnik Girişimcilik: Almanya’da Faaliyet Gösteren Türk Kökenli Girişimciler Üzerine Bir Araştırma”.
Doktora Diploması : Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Antalya, 2016.
Tez Konusu : “Yöneticilerin Yetenek Yönetimi Yetkinliklerinin İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisinde Duygusal Bağlılık, Çalışmaya Tutkunluk ve İş Tatmininin Aracılık Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”.

Yabancı Dil Bilgisi

İngilizce (KPDS: 70, ÜDS: 70)

Yurt Dışı Deneyimi

Erasmus Değişim Programı (01.09.2006-28.02.2007/ Frankfurt am Main, Almanya)

İş Deneyimi

Akdeniz Üniversitesi Manavgat MYO, Öğretim Görevlisi, Manavgat/Antalya (2008-...)
Akdeniz Üniversitesi Manavgat MYO, Devlet Memuru, Manavgat/Antalya (2007-2008).
Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İzmir Şubesi, Stajyer, İzmir (2005).

E-Posta : hboz@akdeniz.edu.tr