



T.C.

Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Doktora Tezi

**YETENEK YÖNETİMİNİN  
İŞE ADANMA, PERFORMANS VE İŞTEN  
AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: BANKACILIK  
SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ**

Miraç ASLANTAŞ

Diyarbakır 2016



T.C.  
Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı

Doktora Tezi

**YETENEK YÖNETİMİNİN  
İŞE ADANMA, PERFORMANS VE İŞTEN  
AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: BANKACILIK  
SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ**

Miraç ASLANTAŞ

Danışman  
Doç. Dr. Mehmet METE

Diyarbakır 2016

## TAAHHÜTNAME

### SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Dicle Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “Yetenek Yönetiminin İşe Adanma, Performans ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bankacılık Sektörü Örneği” adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve tez yazım kılavuzuna uygun olarak hazırladığımı taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım. Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

Tezim sadece Dicle Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

Tezimin 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

.../.../2016

Miraç ASLANTAŞ

## KABUL VE ONAY

Miraç ASLANTAŞ tarafından hazırlanan “Yetenek Yönetiminin İşten Ayrılma Niyeti, İşe Adanmışlık ve Performansa Etkisi: Bankacılık Sektörü Örneği” adındaki çalışma, .../.../2016 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak oybirliği ile kabul edilmiştir.

[ İ m z a ]

[Unvanı, Adı ve Soyadı] (Başkan)

## ÖNSÖZ

Bu tezin hazırlanmasının her aşamasında katkıları eleştirileri, düzeltmeleri ile bana destek olan, her zaman yanımda olan tez danışmanım değerli hocam Doç. Dr. Mehmet METE Beye, tez ile ilgili yönlendirici, yapıcı eleştirileri ve katkıları ile desteğini benden esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. Mustafa ZİNCİRKIRAN Beye ve manevi desteği ile tez konusunda beni motive eden Prof. Dr. Abdülkadir BİLEN Beye teşekkür ederim.

Bu tez “Dicle Üniversitesi Bilimsel Araştırma Merkezi Proje Koordinatörlüğü” tarafından desteklenmiştir. Araştırma sürecinde maddi destek sağlayan “Dicle Üniversitesi Bilimsel Araştırma Merkezi Proje Koordinatörlüğü” yönetim kuruluna, yöneticilerine ve çalışanlarına da teşekkür ederim.

## ÖZET

Entelektüel sermayenin artan önemi ile birlikte örgütteki insan potansiyelinin etkili ve verimli kullanımı örgütler için önemli bir rekabet faktörü haline gelmiştir. Yetenek yönetimi iş örgütlerinde son yıllarda önem kazanan çalışan yeteneklerine yönelik ileri insan kaynakları yönetimi uygulamasıdır. Bu araştırmada, örgütün en önemli unsuru olan örgüt çalışanlarının, uygun pozisyonlara göre yetenekli adaylar arasından seçilmeleri, yeteneklerine göre istihdam edilmeleri, eğitilmeleri, geliştirilmeleri ve örgütte devam etmelerinin sağlanması olarak kısaca ifade edilebilecek olan yetenek yönetiminin bankacılık sektöründeki uygulaması incelenmiştir. Araştırmada bankalardaki yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların işe adanma, performans ve işten ayrılma niyetlerine etkisinin ortaya konulması amacıyla hipotezler belirlenmiştir. Belirlenen hipotezlerin test edilmesi için gerekli veriler Gaziantep, Şanlıurfa, Diyarbakır, Mardin, Batman illerindeki banka çalışanlarından 421 kişiye anket uygulanarak elde edilmiştir. Anket sonuçları SPSS18.0 analiz programı ile çeşitli istatistik metot ve test teknikleri (frekans dağılımı, ortalama, t-testi, Anova, Korelasyon ve Regresyon) kullanılarak analiz edilmiştir. Analizlerde istatistikî anlamlılık düzeyi  $p < 0.05$  olarak kabul edilmiştir. Analiz sonucunda ortaya konulan bulgulara bağlı olarak hipotezler test edilmiştir. Yetenek yönetiminin işe adanma ile pozitif yönlü anlamlı ilişkisi olduğu, işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü anlamlı ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Yetenek yönetimi ile performans arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Sonuç olarak yetenek yönetimi uygulamasına bağlı olarak işe adanma davranışının arttığı ve işten

ayrılma niyetinin azaldığı ortaya konmuş ve bu çerçevede değerlendirmeler ve yorumlar yapılmıştır.

### **Anahtar Kelimeler**

Yetenek Yönetimi, İşe Adanma, Performans, İşten Ayrılma Niyeti





## ABSTRACT

With the increasing significance of intellectual capital, effective and efficient use of human potential in the organization has become an important competition factor for organizations. Talent management is a practice of advanced human resources management regarding employee talents that have gained importance recently at business organizations.

In this research, the practice of talent management in the banking sector is examined. In this context, talent management can be briefly specified as the employees', the most important element of organization, selection for appropriate vacancies among talented candidates, employment, training and improvement of them according to their talents and ensuring that they keep working at the organization.

In the study, hypotheses were set to identify the effects of talent management practices in banks on the employees' work engagement, performance and intents to leave. To test the hypotheses, data were obtained from 421 bank employees via a questionnaire in Gaziantep, Şanlıurfa, Diyarbakır, Mardin and Batman. Questionnaire results were analyzed via SPSS 18.0 analysis program using various statistical methods and test techniques (frequency distribution, mean, t-test, Anova, Correlation and Regression). In the analysis, the level of statistical significance is  $p < 0.05$ . Hypotheses are tested on the basis of findings. It is identified that talent management has a positive significant relationship with work engagement and a negative relationship with intent to leave. There is not a significant relationship

between talent management and performance. As a result, it is put forth that work engagement increases while intent to leave decreases depending on talent management practice, and discussion and interpretation are offered in this context.

**Keywords**

Talent Management, Work Engagement, Performance, Intent to Leave



## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖNSÖZ .....	I
ÖZET .....	II
ABSTRACT.....	IV
İÇİNDEKİLER .....	VI
TABLO LİSTESİ .....	XII
ŞEKİL LİSTESİ .....	XV
KISALTMALAR.....	XVI
GİRİŞ .....	1
A. ÇALIŞMANIN KONUSU.....	3
B. ÇALIŞMANIN AMACI.....	3
C. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ.....	4
D. ÇALIŞMANIN VARSAYIMLARI .....	6
E. ÇALIŞMANIN SINIRLILIKLARI.....	6
BİRİNCİ BÖLÜM.....	7

<b>YETENEK YÖNETİMİ.....</b>	<b>7</b>
1.1. YETENEK YÖNETİMİNİN ORTAYA ÇIKMASINDA ETKİLİ OLAN GELİŞMELER.....	7
1.1.1. Bilgi Teknolojilerindeki Gelişmeler ve İnovasyon.....	7
1.1.2. Rekabet Ve Küreselleşme .....	9
1.1.3. Personel Güçlendirme.....	10
1.1.4. Kariyer Yönetimi.....	11
1.1.5. Temel Yetenek .....	13
1.1.6. Örgütlerde İnsan Faktörünün Artan Önemi .....	15
1.1.7. Çoklu Zekâ Teorisi .....	16
1.1.8. Meritokrasi.....	17
1.1.9. Peter İlkesi .....	18
1.1.10. Demografik Değişkenler .....	19
1.2. YETENEK KAVRAMI VE BEZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ .....	20
1.2.1. Yetenek Kavramı.....	21
1.2.2. Yetkinlik ve Yeterlilik Kavramları.....	22
1.2.3. Performans Kavramı.....	23
1.2.4. Beceri Kavramı .....	25
1.3. YETENEK YÖNETİMİNİN KAVRAMSALÇERÇEVESİ.....	26
1.3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi ve Yetenek Yönetiminin Ortaya Çıkışı .....	26
1.3.2. Yetenek Yönetiminin Tanımı ve Kapsamı.....	31
1.3.3. Yetenekli Çalışanların Özellikleri .....	33
1.3.4. Yetenek Rekabeti ve Yetenekli Çalışanların Önemi .....	35
1.3.5. Yetenek Modelleri .....	37
1.3.5.1. Ayrımsal Üstün Zekâ ve Yetenek Modeli.....	37
1.3.5.2. Sternberg'in Üstün Yeteneklilik Modeli .....	38
1.3.5.3. Renzulli'nin Üstün Yeteneklilik Modeli.....	38
1.4. YETENEK YÖNETİMİ SÜRECİNİN UYGULANMASI .....	39
1.4.1. Yetenek Yönetimi Stratejilerinin Belirlenmesi .....	41
1.4.2. Önemli Pozisyonların Belirlenmesi.....	43
1.4.3. Yetkinliklerin Belirlenmesi ve Yeteneklerin Tespit Edilmesi.....	44
1.4.4. Yetenekli Çalışanların İşletmeye Çekilmesi (Cezbetme).....	45
1.4.5. Yetenekli Çalışanların Seçilmesi ve İşe alımı .....	47

1.4.6. Yedekleme Yönetimi ve Yetenek Havuzu Yaklaşımı .....	49
1.4.7. Yetenek Yönetimi Doğrultusunda Eğitim ve Geliştirme .....	50
1.4.8. Yetenek Yönetiminde İşletme Yönetiminin Sorumluluğu .....	52
1.4.9. Yeteneklerin Elde Tutulması.....	54
<b>İKİNCİ BÖLÜM .....</b>	<b>58</b>
<b>İŞE ADANMIŞLIK .....</b>	<b>58</b>
2.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	59
2.2. İŞE ADANMIŞLIK YAKLAŞIMLARI .....	61
2.2.1. İhtiyaç Tatmini Yaklaşımı (The Needs-Satisfying Approach).....	62
2.2.2. Tükenmişlik Antitezi Yaklaşımı (The Burnout–Antithesis Approach) ...	63
2.2.3. Memnuniyet-Adanma Yaklaşımı (The Satisfaction-Engagement Approach) .....	64
2.2.4. Çok Boyutlu Yaklaşım (The Multidimensional Approach) .....	64
2.3. İŞE ADANMA DAVRANIŞININ ETKİLERİ.....	65
2.4. İŞE ADANMA KAVRAMINA BENZER KAVRAMLAR .....	69
2.4.1. Örgütsel Bağlılık .....	69
2.4.2. Örgütsel Adanmışlık.....	71
2.4.3. Mesleki Bağlılık .....	73
2.4.4. İşkoliklik .....	74
2.4.5. Örgütsel Vatandaşlık .....	76
2.5. İŞE ADANMAYI ORTAYA ÇIKARAN FAKTÖRLER.....	79
2.5.1. Çevresel Faktörler .....	80
2.5.1.1. Yönetici Desteği .....	80
2.5.1.2. Mesleki Özerklik .....	83
2.5.1.3. Geribildirim .....	86
2.5.1.4. Ödüllendirme .....	88
2.5.2. Kişisel Özellikler .....	90
2.5.2.1. Öz Yeterlilik .....	91
2.5.2.2. Kontrol Odağı.....	94
2.5.2.3. Duygusal Zekâ.....	96
2.6. İŞE ADANMA VE YETENEK YÖNETİMİ İLİŞKİSİ.....	101

<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>102</b>
<b>PERFORMANS VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ .....</b>	<b>102</b>
3.1. PERFORMANS.....	102
3.1.1. Kavramsal Çerçeve.....	102
3.1.2. Çalışan Performansını etkileyen Faktörler.....	104
3.1.2.1. Çalışan Performansına Etki Eden Bireysel Faktörler.....	105
3.1.2.2. Çalışan Performansına Etki Eden Örgütsel Faktörler .....	106
3.1.2.3. Çalışan Performansına Etki Eden Çevresel Faktörler .....	109
3.1.3. Performans Ve Yetenek Yönetimi İlişkisi .....	110
3.2. İŞTEN AYRILMA NİYETİ.....	110
3.2.1. Kavramsal Çerçeve.....	110
3.2.2. İşten Ayrılma Niyetini Meydana Getiren Örgütsel Ve Örgüt Dışı Faktörler.....	112
3.2.2.1. Örgütsel Faktörler .....	114
3.2.2.2. Örgüt Dışı Faktörler .....	115
3.2.3. İşten Ayrılma Niyeti Modelleri .....	115
3.2.3.1. Örgütsel Davranış Temelli İşten Ayrılma Niyeti Modelleri.....	115
3.2.3.2. Gönüllü İşten Ayrılma Davranışı Modelleri.....	116
3.2.3.3. İşe Başlama ve İşten Ayrılma Modelleri.....	117
3.2.4. İşten Ayrılma Niyetinin Örgütsel Ve Bireysel Etkileri.....	122
3.2.5. Yetenek Yönetimi Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi .....	127
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>128</b>
<b>BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA.....</b>	<b>128</b>
4.1. ARAŞTIRMA YAPILAN BANKACILIK SEKTÖRÜ İLE İLGİLİ GENEL BİLGİ .....	128
4.2. ARAŞTIRMA METODU.....	128
4.2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	129
4.2.2. Araştırma Modeli ve Hipotezleri.....	130
4.2.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	133
4.2.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	133
4.2.5. Verilerin Toplanması ve Ölçekler .....	134
4.2.6. Araştırmanın Yöntemi .....	142

4.2.7. Verilerin Analizi.....	144
4.3. BULGULAR.....	145
4.3.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri.....	145
4.3.1.1. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	145
4.3.1.2. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....	145
4.3.1.3. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	146
4.3.1.4. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	146
4.3.1.5. Katılımcıların Unvanlarına Göre Dağılımı.....	147
4.3.1.6. Katılımcıların Görev Yıllarına Göre Dağılımı.....	148
4.3.2. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistiksel Bulgular.....	148
4.3.2.1. Yetenek Yönetimi Ölçeğine İlişkin İstatistiksel Bulgular.....	149
4.3.2.2. İşe Adanma Ölçeğine İlişkin İstatistiksel Bulgular.....	156
4.3.2.3. Performans Ölçeğine İlişkin İstatistiksel Bulgular.....	158
4.3.2.4. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin İstatistiksel Bulgular.....	159
4.3.3. İlişki (Korelasyon) Analizleri.....	161
4.3.5. Etki (Regresyon) Analizleri.....	164
4.3.5.1 İşe Adanma Davranışı ve Yetenek Yönetimi Arasındaki Etki (Regresyon) Analizleri.....	164
4.3.5.2 Performans ve Yetenek Yönetimi Arasındaki Etki (Regresyon) Analizleri.....	166
4.3.5.3 İşten Ayrılma Niyeti ve Yetenek Yönetimi Arasındaki Etki (Regresyon) Analizleri.....	166
4.3.4. ANOVA Analizleri.....	169
4.3.4.1. Yaş Değişkenine Göre Bulgular.....	170
4.3.4.2. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Bulgular.....	171
4.3.4.3. Kurumdaki Unvan Değişkenine Göre Bulgular.....	172
4.3.4.4. Çalışma Yılı Değişkenine Göre Bulgular.....	173
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>176</b>
<b>ÇALIŞMANIN ETKİLERİ.....</b>	<b>184</b>
1. Çalışmanın Teorik Etkileri.....	184
2. Çalışmanın Metodolojik Etkileri.....	184
3. Çalışmanın Yönetimsel Etkileri.....	185

**KAYNAKÇA.....186**

**EK 1 .....207**





## TABLO LİSTESİ

	<b>Sayfa No.</b>
<b>Tablo 1.</b> Eski ve Yeni İş Gerçekleri.....	37
<b>Tablo 3.1.</b> İşten Ayrılma Niyetinin Örgütsel ve Bireysel Sonuçları.....	126
<b>Tablo 4.1.</b> Evren Büyüklükleri İçin Gerekli En Düşük Örneklem Sayıları.....	133
<b>Tablo 4.2.</b> 5'li Liker Tipi Tercih Değer Aralıkları .....	135
<b>Tablo 4.3.</b> Yetenek Yönetimi Ölçeği Maddelerinin Faktör Analizi ve Boyutlara Göre Güvenirlik Katsayısı Tablosu .....	136
<b>Tablo 4.4.</b> İşe Adanma Ölçeği Maddelerinin Faktör Analizi ve Boyutlara Göre Güvenirlik Katsayısı Tablosu .....	139
<b>Tablo 4.5.</b> Performans Ölçeği Maddelerinin Faktör Analizi ve Boyutlara Göre Güvenirlik Katsayısı Tablosu .....	140
<b>Tablo 4.6.</b> İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Maddelerinin Faktör Analizi ve Boyutlara Göre Güvenirlik Katsayısı Tablosu .....	141
<b>Tablo 4.7.</b> Ölçeklerin Güvenirlik Katsayıları ve Madde Sayıları Tablosu .....	142
<b>Tablo 4.8.</b> Normallik Testi .....	143
<b>Tablo 4.9.</b> Çarpıklık Ve Basıklık Tablosu .....	144

<b>Tablo 4.10.</b> Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları Tablosu .....	145
<b>Tablo 4.11.</b> Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları Tablosu.....	146
<b>Tablo 4.12.</b> Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları Tablosu .....	146
<b>Tablo 4.13.</b> Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları Tablosu .....	147
<b>Tablo 4.14.</b> Katılımcıların Unvanlarına Göre Dağılımları Tablosu.....	147
<b>Tablo 4.15.</b> Katılımcıların Görev Yıllarına Göre Dağılımları .....	148
<b>Tablo 4.16.</b> 5'li Liker Tipi Tercih Değer Aralıkları.....	149
<b>Tablo 4.17.</b> Öz Yetenek Değerlendirme Alt Boyutu Maddeleri İle İlgili İstatiksel Dağılım Tablosu.....	150
<b>Tablo 4.18.</b> Kariyer Yetenek Değerlendirme Alt Boyutu Maddeleri İle İlgili İstatiksel Dağılım Tablosu.....	152
<b>Tablo 4.19.</b> KurumsalYetenek DeğerlendirmeAlt Boyutu Maddeleri İle İlgili İstatiksel Dağılım Tablosu .....	154
<b>Tablo 4.20.</b> AdanmaAlt Boyutu Maddeleri İle İlgili İstatiksel Dağılım Tablosu ...	156
<b>Tablo 4.21.</b> FanatiklikAlt Boyutu Maddeleri İle İlgili İstatiksel Dağılım Tablosu .	157
<b>Tablo 4.22.</b> PerformansÖlçeği Maddeleri İle İlgili İstatiksel Dağılım Tablosu .....	158
<b>Tablo 4.23.</b> İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine Maddeleri İle İlgili İstatiksel Dağılım Tablosu.....	160
<b>Tablo 4.24.</b> Korelasyon Tablosu.....	162
<b>Tablo 4.25.</b> İşe Adanma Davranışı ve Yetenek Yönetimi Etki Analizi Tablosu ....	164
<b>Tablo 4.26.</b> İşe Adanma Davranışı ve Yetenek Yönetimi Alt Boyutları Arasındaki Etki Analizi (Regresyon) Tablosu.....	165

<b>Tablo 4.27.</b> Performans ve Yetenek Yönetimi Etki Analizi Tablosu.....	166
<b>Tablo 4.28.</b> İşten Ayrılma Niyeti ve Yetenek Yönetimi Etki Analizi Tablosu.....	167
<b>Tablo 4.29.</b> İşten Ayrılma Niyeti ve Yetenek Yönetimi Alt Boyutları Arasındaki Etki Analizi (Regresyon) Tablosu .....	167
<b>Tablo 4.30.</b> Hipotezlerin Kabul - Red Tablosu .....	169
<b>Tablo 4.31.</b> Yaş Değişkeni ANOVA Tablosu .....	170
<b>Tablo 4.32.</b> Eğitim Düzeyi Değişkeni ANOVA Tablosu .....	171
<b>Tablo 4.33.</b> Unvan Değişkeni ANOVA Tablosu.....	172
<b>Tablo 4.34.</b> Çalışma Yılı Değişkeni ANOVA Tablosu .....	174

## ŞEKİL LİSTESİ

	<b>Sayfa No.</b>
<b>Şekil 4.1.</b> İşe Giriş Modeli.....	119
<b>Şekil 4.2.</b> İşten Ayrılma Modeli.....	120
<b>Şekil 4.3.</b> İşten Ayrılma Niyeti ve İşte Kalma Niyeti Seviyesinin İşten Ayrılma Sürecindeki Değişimi.....	122

## KISALTMALAR

<i>akt.</i>	Aktaran
<i>ANOVA</i>	SPSS istatistik programında bir analiz yöntemi
<i>Ort.</i>	Ortalama
<i>vb.</i>	ve benzeri
<i>vd.</i>	ve diğerleri
<i>p</i>	Anlamlılık Düzeyi
<i>H</i>	Hipotez
<i>İKY</i>	İnsan Kaynakları Yönetimi
<i>sig.</i>	Significant (Anlamlılık)
<i>s.</i>	Sayfa
<i>www</i>	World Wide Web

## GİRİŞ

Rekabetin etkisinin her alanda hissedildiği günümüz iş dünyasında örgütlerin en önemli rekabet faktörünün insan kaynağı olduğu ortaya çıkmıştır. Yetenekli, nitelikli, kurumuna ve işine bağlı çalışanlar bütün örgütler için istenen işgücü profilini oluşturmaktadır. Bütün iş örgütleri bu niteliklere sahip çalışanları kurumlarında görmek ve bununla taklidi kolay olmayan rekabet avantajı elde etmek istemektedirler. Stratejik yönetimde önemli bir farklılık ortaya koyan 'temel yetenek' (core competence) stratejisi, iş örgütlerinin taklit edilemeyen niteliklere ve yetkinliklere sahip olması ve bununla iş dünyasında var olması olarak özetlenebilir. Bu yetkinliklerin en önemli faktörlerinden olan yetenekli ve yetkin çalışanlar örgüt için diğer kaynaklardan daha değerlidir. Yetenek yönetimi kavramı son yıllarda ortaya çıkan ve örgüte yetenekli bireylerin alınmasını, eğitimini, geliştirilmesini ve bu çalışanları örgütte tutmak için 'stratejik insan kaynakları yönetiminin' özelleşmiş bir uygulama şeklini ortaya koyan yönetim kavramıdır. Örgüt için önemlerinin yanı sıra yetenekli çalışanların diğer çalışanlara oranla iş ortamı ve şartları konusunda daha seçici oldukları göz önünde bulundurulduğunda örgütler için yetenek yönetimi kavramı daha bir önem kazanmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünü oluşturan yetenek yönetimi kavramı teorik olarak incelenmiş ve yapılan çalışmalarla birlikte örgütler için önemi ortaya konmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde işe adanma kavramı incelenmiştir. Tükenmişlik kavramı ile ilgili yapılan çalışmalarda fark edilen ve tükenmişlik davranışının tersini oluşturan işe adanma kavramı iş örgütlerinde son yılların önemli konularından biri

olarak karşımıza çıkmaktadır. Kısaca çalışanların işleri ile ileri seviyede etkileşim halinde olması olarak ifade edilebilecek olan işe adanma kavramının örgütler için önemi ve çalışanların kendilerini işlerine adanmaları için gerekli ortamın sağlanması için yapılması gerekenler araştırmanın ikinci bölümünde kavramsal boyutta tartışılmıştır. Bu bölümde ayrıca işe adanma davranışının yetenek yönetimi ile kavramsal ilişkisi üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümünde işgörenlerin gösterdikleri performansın örgütler için önemi üzerinde durulmuştur. İş örgütünün performansının, o işyerinde çalışan işgörenlerin performansına bağlı olarak değiştiği göz önüne alınacak olursa işgören performansı ve onu etkileyen faktörlerin önemi kendini gösterecektir. Bu bölümde işgörenlerin performansına etki eden faktörler üzerinde durulmuş ve yetenek yönetimi ile performans arasındaki kavramsal ilişki incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ayrıca işgörenlerin işten ayrılma niyeti üzerinde durulmuştur. İşten ayrılma davranışının önemli bir göstergesi olarak ifade edilen işten ayrılma niyeti örgütler için üzerinde durulması gereken bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İşgörenlerin işlerinden ayrılmalarının örgüt için olumsuz etkileri vardır, ama işten ayrılma niyetine sahip olup işten ayrılmayan işgörenin örgüte daha fazla zarar verme potansiyeline sahip oldukları söylenebilir. Bu bölümde yetenek yönetimi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki kavramsal olarak incelenmiştir.

Yetenek yönetiminin incelendiği birinci bölümden sonraki her bölüm kavramsal olarak incelendikten sonra ilgili kavramın yetenek yönetimi ile ilişkisini belirten araştırma hipotezleri ifade edilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümü, araştırma verilerinin analizi ve bulgularından meydana gelmektedir. Bu bölümde araştırmanın yapılış şekli ve ölçekler hakkında detaylı bilgi verilmiş, elde edilen verilerin SPSS 18.0 istatistik programıyla analizleri yapılmış ve analiz sonucundaki elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Sonuç kısmında bulgulardan yola çıkarak değerlendirme ve yorumlama yapılmış ve konunun başka çalışmalarla ilişkisi incelenmiştir. Sektörel anlamda

yapılması gerekenler üzerine durulmuş, yetenek yönetimi ile birlikte işe adanma davranışı, performans ve işten ayrılma niyeti esas alınarak sektörel uygulamalara yön verebilecek bir kısım öneriler ifade edilmiştir.

#### **A. ÇALIŞMANIN KONUSU**

Bu çalışmanın konusu, yetenek yönetimi anlayışının çalışanların işe adanma, performans ve işten ayrılma niyetine etkisinin bankacılık sektöründeki resminin ortaya konulması ve konu ile ilgili yapılması gerekenlerin belirlenmesidir. Çalışma, işgörenlerin yeteneklerine göre istihdam edilmelerini, eğitilmelerini, geliştirilmelerini ve örgütte tutulmaları ile ilgili eylem planlarından oluşan yetenek yönetimi anlayışının bankalardaki uygulamaları ile ilgili sektörel bazda veri toplanması, analiz edilmesi ve bulgulara bağlı olarak sonuçların değerlendirilmesi aşamalarını kapsamaktadır.

#### **B. ÇALIŞMANIN AMACI**

Bu araştırmanın amacı; bankacılık sektörü gibi çalışan yeteneklerinin üretilen hizmet kalitesi açısından son derece önemli farklılık ve değer oluşturduğu bir alanda bankaların uyguladığı yetenek yönetimi stratejilerinin, çalışanların işe adanmışlık, performans ve işten ayrılma niyeti faktörlerine etkisinin incelenerek sektörde yetenek yönetimi etkinliğinin ortaya konulması ve varsa da ne derece etkili olduğunun tespit edilmesidir. Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

H<sub>1</sub>:Yetenek yönetimi ile işe adanma davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>1a</sub>:Yetenek yönetiminin öz yetenek değerlendirme alt boyutu ile işe adanma davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>1b</sub>:Yetenek yönetiminin kariyer yetenek değerlendirme alt boyutu ile işe adanma davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>1c</sub>:Yetenek yönetiminin kurumsal yetenek değerlendirme alt boyutu ile işe adanma davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.



H<sub>2</sub>: Yetenek yönetimi ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2a</sub>: Yetenek yönetiminin öz yetenek değerlendirme alt boyutu ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2b</sub>: Yetenek yönetiminin kariyer yetenek değerlendirme alt boyutu ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2c</sub>: Yetenek yönetiminin kurumsal yetenek değerlendirme alt boyutu ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>3</sub>: Yetenek yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>3a</sub>: Yetenek yönetiminin öz yetenek değerlendirme alt boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>3b</sub>: Yetenek yönetiminin kariyer yetenek değerlendirme alt boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>3c</sub>: Yetenek yönetiminin kurumsal yetenek değerlendirme alt boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### **C. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ**

Günümüz işletme dünyasında üretilen mal ve hizmetlerin taklit edilebilirlik oranının düşük olması önemli bir rekabet avantajı oluşturmaktadır. Taklit edilebilirlik oranının yüksek olduğu alanda faaliyet göstermeye çalışan ve bunun için özellikle de temel yetenek (core competence) stratejisini uygulamak isteyen işletmelerin başarı sağlamasında anahtar role sahip olan yetenekli çalışanlar ile ilgili olarak yetenekli çalışanların işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, performans göstermelerinin sağlanması ve işletmede devam etmeleri için uygun şartların oluşturulması sürecini kapsayan yetenek yönetimi kavramı günümüz rekabet dünyasında önemli bir avantaj haline gelmiştir.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde yetenek yönetiminin daha çok rekabet stratejilerinin örgütlerdeki uygulamasıyla son yıllarda ortaya çıkan ve zamanla önemi

artan bir kavram olduğu ama bu konuda yapılan çalışmaların oldukça yetersiz olduğu görülmüştür. Çalışmanın diğer başlıklarını oluşturan çalışanların işten ayrılma niyeti, performans ve işe adanmişlık konuları ayrı ayrı çalışılmış konulardır. Ancak Yetenek Yönetiminin bu  değişkene olan etkisinin ölçülmesi bu çalışmayı özgün kılmaktadır ve bu alanda Türkiye'de yapılan ilk çalışma özelliğine sahiptir. Ayrıca bu konular başka alanlarda ayrı olarak araştırılmış olduğu halde banka çalışanları üzerinde birlikte çalışılmış konular değildir.

Çalışanların rgtteki işleri ile fiziksel duygusal ve zihinsel olarak ileri seviyede etkileşimi ve bütünleşmesini ifade eden işe adanma davranışı da son yıllarda ortaya çıkan ve önemi artan bir kavramdır. Işe adanma davranışı diğer örgütsel davranış kavramlarına oranla yeni çalışılan bir konu olmakla birlikte yetenek yönetimi ile birlikte daha önce ele alınmamıştır ve bu yönüyle de çalışmanın özgünlüğünü göstermektedir.

alışan performansı bütün iş örgütlerinin önemli bir konusudur. alışan performansına etki eden faktörlerin incelenmesi farklı Şekillerde araştırılan bir konudur. Yetenek yönetiminin performans ile ilişkilendirilmesi yeni ve önemli bir araştırma alanı olması yönüyle de çalışmanın özgünlüğünü ortaya koyan bir diğer faktördür.

Çalışanın işinden ayrılması durumunun habercisi olan ve örgüt için önemli etkilere sahip bulunma potansiyeline sahip olan çalışanların işten ayrılma niyeti, farklı kavramlarla ve durumlarla birlikte önceden çalışılan bir konudur. Ama yetenek yönetimi ile işten ayrılma niyeti ilişkisi üzerinde daha önce durulmamıştır ve bu yönüyle de yetenek yönetiminin işten ayrılma niyetine etkisi özgün bir çalışma olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu alışma ile birlikte bankacılık sektöründe yetenek yönetiminin çalışanların işe adanma davranışı, performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ile ilgili önemli verilerin ortaya konulacağı ve özellikle de bankacılık sektörde bu konudaki planlama ve uygulamada farkındalık oluşturacağı değerlendirilmektedir. Bu çerçevede çalışanların yeteneklerine göre istihdam edilmesi, eğitilmesi, geliştirilmesi ve kariyer planlarının yetenek faktörü göz önünde bulundurularak yapılması ve buna

bağlı olara küretilen hizmet kalitesinin artması, sağlıklı bir iş ortamı oluşturulması hedeflenmektedir.

#### **D. ÇALIŞMANIN VARSAYIMLARI**

Araştırmaya katılan tüm çalışanların, anketleri doldururken samimi ve doğru olarak doldurdukları varsayılmıştır. Aynı zamanda tüm çalışanların, anket maddelerindeki ifadelere yönelik cevap verebilecek yeterli bilgi düzeyine sahip oldukları varsayılmıştır. Araştırmada belirlenen örneklemin tüm evreni temsil ettiği varsayılmıştır.

#### **E. ÇALIŞMANIN SINIRLILIKLARI**

Bu araştırma Diyarbakır, Şanlıurfa, Mardin, Gaziantep ve Batman illerindeki kamu bankalarında çalışanlar ile sınırlıdır. Bölgenin sosyo-ekonomik durumu ve şartları göz önünde bulunduğunda, başka illerde yapılacak çalışmalarda farklı sonuçların bulunma ihtimalinin olması ve özel bankalarda farklı sonuçların elde edilme ihtimali araştırmanın sınırlılığı olarak ifade edilebilir.

Bankacılık sektörünün yoğun bir iş alanı olduğu düşünüldüğünde çalışanların anket verilerini iş yoğunluklarından dolayı özensiz doldurması şeklinde bir ihtimalinin olması bir diğer araştırma sınırlılığı olduğu söylenebilir.

# **BİRİNCİ BÖLÜM**

## **YETENEK YÖNETİMİ**

Günümüz iş dünyasında iş örgütlerinin rekabet şansı çalışanlarının yetenekleri, yetkinlikleri ve değişime uyum sağlama kabiliyetleri ile yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Örgütlerin ana unsurunun örgüt çalışanları olarak görüldüğü bu ortamda nitelikli çalışanın seçilmesi, örgüt amaçları için eğitilmesi ve örgütte tutulması ön plana çıkmaktadır. Örgütler çalışanları için yatırım yaparken bu yatırımın boşa gitmemesi ve karşılığının alınması amacıyla uygun potansiyele ve yeteneğe sahip çalışanları bulmak için çaba göstermektedirler. Örgütler tarafından gösterilen bu çabalar yetenek yönetimi uygulamasının önemini ön plana çıkartmaktadır.

### **1.1. YETENEK YÖNETİMİNİN ORTAYA ÇIKMASINDA ETKİLİ OLAN GELİŞMELER**

Bu bölümde yetenek yönetiminin ortaya çıkmasında etkili olan faktörler incelenecektir.

#### **1.1.1. Bilgi Teknolojilerindeki Gelişmeler ve İnovasyon**

Bilgi teknolojilerindeki meydana gelen baş döndürücü gelişmeler etkisini her alanda hissettirmektedir. Bilim ve teknolojide meydana gelen yenilikler toplumsal yapıya da etki etmekte ve insanların bilgi ile etkileşim halinde olmasını sağlamaktadır. Teknolojik olanaklarla birlikte bilginin bilgiye eklenmesi ve yeni

çağrışımlar yapmasıyla yeni bilgilerin ortaya çıktığı, yeni keşiflerin yapıldığı ve bu durumun da hayatın hemen her alanında değişimi ve yenilikleri tetiklediği görülmektedir. Dün doğru bildiklerimizin bugün yanlışlanabildiği, dün elimizde olanın bugün etkisini yitirdiği bir bilgi anaforunda yaşadığımız bir gerçektir. Toplumun beklentilerinin değiştiği, ihtiyaç olan mal ve hizmetlerin özelliklerinin farklılaştığı görülmektedir. Teknoloji ve bilim dünyasındaki gelişmeler iş örgütlerinde mal ve hizmetlerin daha ucuz, farklı şekillerde ve miktarlarda üretilmesini sağlamakla birlikte üretilen mal ve hizmetlerin farklı ortamlarda pazarlanması konusunda önemli değişiklikler meydana getirdiği görülmektedir. Buna bağlı olarak örgütlerin yönetim anlayışında da önemli değişiklikler olduğu, farklı yönetim teorilerinin ortaya konduğu ve uygulandığı görülmektedir. Bilgi çağında insan unsurunun kritik önemi ise bilginin işlenmesi konusunda kendisini göstermektedir. İnsan unsuru bilgiyi kullanabilen, bilginin etkilerini ortaya koyabilen, yenilik ve değişim sağlayabilen yapısıyla örgütler için önemli bir rekabet faktörü olarak bilgi çağında ön plana çıkmaktadır.

Bilginin yaygınlaştığı ve önemli bir güç olarak kendini hissettirdiği bir zamanda kilit iki kelime değişim ve yeniliktir. Değişimi ve yeniliği elinde tutan örgütler rekabet dünyasında kendine yer bulacak, aksi halde kenara çekilmek zorunda kalacaklardır. Değişim ve yenilik, bilgiye ve teknoloji seviyesine bağlı olarak meydana gelmekte, buna kaynaklık eden bilgiyi de insan işlemektedir. Örgütlerin nitelikli insan unsurunu ellerinde tutmaları, eğitmeleri güçlendirmeleri ve örgütsel amaçlar etrafında çaba göstermelerini sağlamaları önemli bir rekabet faktörünü elde etmeleri anlamına gelmektedir.

Değişim ve yeniliğin yetenek olgusu ile yakın bir ilişkisi vardır. Üstün yetenekli bireyler mevcut bilgiyi kullanarak yeni bilgi ve yöntemler ortaya koymaları, değişime daha hızlı tepki vermeleri, hatta değişimin ve yeniliğin sağlayıcıları olmaları yönüyle diğer bireylerden ayrılırlar. Bu yönüyle bilgiyi üretmeyi ve işlemeyi bilen yetenekli çalışanlar örgütler için değerli ve yeri doldurulamaz bir rekabet faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumun da örgütlerde yetenek yönetiminin ortaya çıkmasında etkili faktör olduğu söylenebilir.

### 1.1.2. Rekabet Ve Küreselleşme

Bilgi teknolojilerindeki değişime bağlı olarak sınırların ortadan kalkması ve değişim ve gelişimin her yerde kendini göstermesi küreselleşmeyi beraberinde getirmiştir. Çalık ve Sezgin'e (2005:56) göre giderek küçülen dünyada, toplumların varlıklarını devam ettirebilmeleri, uluslararası arenada daha rekabetçi olmayı ve toplumu oluşturan bireylerin küresel değerleri ve oluşumları göze alarak hareket etmelerini gerekli kılmaktadır.

Küreselleşmede önem kazanan faktörler aşağıda belirtilmiştir (Dunning, 1993: 8-12; akt: Çivi, 2001:22).

1- Küresel ekonomilerdeki değer ortaya koyma açısından üretilen varlıklar (insan sermayesi, her türlü bilgi, teknolojik kapasite, örgütsel sistem, iletişim, nakliye altyapısı vb.), doğal kaynaklardan daha önemli hale gelmiştir. Dünyanın hemen hemen her bölgesinde doğal kaynakların ve eğitimsiz iş gücünün toplam üretim maliyeti içindeki payı sürekli düşmektedir. Bu yüzden insanların yetenekleri, iş örgütlerinin yeni ürün geliştirme güçleri, maliyetlerin azaltılması rekabet gücünün oluşmasında daha da önem kazanmaktadır.

2- İşletmelerin kendine özgü özellikleri üzerinde yoğunlaşmaları ve farklılıklarını ortaya koymaları taklit edilemez avantajları beraberinde getirecektir.

3- Küresel rekabetin ortaya çıkmasında çok uluslu işletmelerin farklı ülkelerdeki benzer pazarları kontrol etmek istemeleri önemli rol oynamaktadır. Bu işletmeler gerçekleştirdikleri Ar-Ge faaliyetleri ve kurulan ortaklıklarla, katma değeri yüksek ürünleri piyasaya sürüp, yeni yönetim anlayışları geliştirerek dünya ekonomisinde gittikçe daha çok söz sahibi olmaktadır.

Rekabet ve küreselleşme ile birlikte örgütler değişime ve yeniliğe daha açık hale gelmişlerdir. Rekabet ortamında ayakta kalmak için değişim ve yeniliği elinde bulunduran örgütler avantaj elde edeceklerdir. İhtiyaç olan mal veya hizmetlerin üretilmesinde, taşınmasında ve pazarlanmasında küreselleşme ve rekabet ortamının etkisiyle iş örgütleri farklı teknik ve yöntemlere başvurumaktadırlar. Bu yeni durumda değişime ve yeniliğe ayak uydurabilecek, bu alanlarda farklılık meydana

getirebilecek yetenekli çalışanların önemli rolleri olduğunu belirtmek gerekir. Yetenekli çalışanların örgütler tarafından istihdam edilmek istenmesiyle birlikte yetenek yönetimi anlayışının bir ihtiyaç halinde ortaya çıktığı ifade edilebilir.

### 1.1.3. Personel Güçlendirme

Örgütlerin değişen çevre şartlarına hızlı tepki verebilmesi ve değişen şartlara hızlı adapte olması beklenmektedir. Örgütün bu esnekliği sağlayabilmesi, örgüt çalışanlarının hareket kabiliyetinin artması ve örgüt amaçlarına uygun olarak işleri ile ilgili kararlar alarak uygulayabilmeleri ile yakından ilişkilidir.

Özellikle bilgiye dayalı çalışanların beklentilerinin farklı olmasıyla onları elinde tutmak isteyen örgütlerin yönetim uygulamalarında değişiklik olduğu gözlenmektedir. Kitapçı vd. göre yeni yönetim anlayışında yöneticilerin karar verme ve kontrol etme fonksiyonları daralmış, daha çok koçluk (coaching) ve danışmanlık fonksiyonları artmıştır (Kitapçı, Kaynak ve Ökten, 2013:50).

Modern yönetim tekniklerinden birisi olan personel güçlendirme; bir kişiye düşüncesinde, davranışlarında, harekete geçmesinde ve karar vermesinde özerk bir biçimde fırsat veya yetki verme sürecidir (Yücel ve Koçak, 2016:7). Bir yönetim kavramı olarak güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yoluyla çalışanların yetkilerini ve isteklerini arttırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir (Vogt ve Murrell, 1990; akt: Koçel, 2014:474).

Örgütler, rekabet avantajı kazanabilmek için personel güçlendirme uygulamaları ile çalışanların örgüt içi girişimcilik ve üretkenliklerinden yararlanmaya çalışmaktadırlar. Örgütler personel güçlendirme ile örgütsel sorunlara daha hızlı cevap verilebilmesi, sorun oluşmadan önce sorunu oluşturabilecek faktörlerin denetim altına alınması ve böylece rekabet gücünün arttırılmasını hedeflemektedirler (Akçakaya, 2010). Örgüt yönetimi tarafından çalışanlara yetki ve sorumluluk verilmesi ile birlikte çalışanların karar alma mekanizmalarına aktif katılımı görülecektir (Yıldız ve Alpaslan, 2006:99). Katılımın artması ile çalışanların motivasyonu, işe karşı tutumları, başarı anlayışı, işin anlamı olumlu yönde değişmektedir (Koçel, 2014:474).

Yetenek yönetimin gelişmesinde yetenekli çalışanların işleri ile ilgili karar alma istekleri ve yönetime katılma istekleri etkili olmuştur. Yetenekli ve nitelikli çalışanlar bir dizi bürokratik kural arasından geçerek potansiyellerini ortaya koymak için çaba göstermek zorunda kalmak istememektedirler. Nitelikli çalışanlar örgüt amaçlarına uygun olarak işleri ile ilgili kendi kararlarını alma ve uygulama konusunda bağımsızlık istemektedirler. Onlar başlarında klasik yönetici değil, kendileri ile etkileşime geçen, paylaşım ve rehberlik esaslı hareket eden, mentorluk ve koçluk davranışı sergileyebilen bir lider istemektedirler. Bu durum yetenek yönetimi anlayışının ortaya çıkmasında etkili unsurlardan biridir.

#### **1.1.4. Kariyer Yönetimi**

Örgütlerin çalışanları vasıtasıyla örgütsel amaçlarını gerçekleştirmeleri için çalışanların ihtiyaçlarını karşılaması, çalışanları motive edecek uygulamaların işleme koyması ve örgütsel bağlılığı sağlaması gerekmektedir. Çalışanlarının motivasyonunu ve bağlılığını sağlayamayan örgütlerin başarılı olmaları zordur. Bireylerin birçok ihtiyacı olmakla birlikte, yeteneklerini ortaya koyabilecekleri, kişisel olarak başarımları gerektiğini düşündükleri ve bu konuda çaba gösterdikleri kariyer anlayışının bireysel bir ihtiyaç olduğu görülmektedir. Örgüt içerisinde uygun ve ulaşılabilir kariyer planı yapmak çalışanın örgüte olan bağlılığını arttıracak ve işten ayrılma niyetini azaltacaktır.

Literatürde kariyer ile ilgili bazı tanımlar yer almaktadır. Noe, kariyer kavramı için dört farklı tanım olduğunu belirtmektedir. Birincisi, kariyer, ilerleme, terfi ve yükselme olarak tanımlanmıştır. İkincisi, kariyer, meslek (ilerleme yolu olan meslekler, ör: doktorlar, akademisyenler vb.) olarak tanımlanmıştır. Üçüncüsü, kariyer, yaşam boyu sürecek bir iş silsilesi olarak tanımlanmaktadır. Dördüncüsü, kariyer, rol ile ilgili deneyimlerin yaşam boyu sıralanması olarak tanımlanmaktadır (Noe, 2009:400). Bayraktaroğlu'na göre kariyer, insanın davranış motifleri ile donanmış, bir yaşam boyu devam eden işler serisidir ve belirli bir meslekte gelişmeyi, çalışan organizasyon içinde hiyerarşik olarak sürekli yükselmeyi ifade eder. Kariyer planlaması, bir işgörenin, sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdüleri doğrultusunda kariyer hedeflerine ulaşacak yolun tespit edilerek, çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişinin ya da yükselmesinin planlanmasıdır. Kariyer



yönetimi ise, bireylerin iş hayatına ilişkin plan yapmaları şeklinde ifade edilmektedir (Bayraktaroğlu, 2008:137-143). Kariyer yönetimi bireylerin iş ya da meslek hayatlarına ilişkin planlama yapmaktır (Şimşek ve Öge, 2012:282).

Her birey kariyer başarısı doğrultusunda kendini tanıır, kimliğini oluşturur ve kişiliğini tamamlar. Bu yönelim davranış bilimlerindeki kendini gerçekleştirme düzeyi olarak ifade edilir. Sağlıklı bir birey potansiyel olarak geliştikçe kendini geliştirme motivasyonu ile ilerleme ve yükselme gereksinimi duyacaktır (Bayraktaroğlu, 2008:139).

Literatürde yetenekli bireyleri kariyer konusunda daha hassas oldukları ve yeteneklerine uygun kariyer planı yaptıkları bilinmektedir. Bireylerin yeteneklerini keşfetmesi ve yeteneklerinin gelişimine bağlı olarak kariyer planı yapmaları bireylerdeki yetenek potansiyelinin açığa çıkma isteğinden kaynaklanan bir etkisi vardır. Bireyin sahip olduğu yeteneklerin kendisini göstermek istemesinden kaynaklanan ve bireyde tatmin edilmesi gereken bir ihtiyaç halinde ortaya çıkan itici gücün, bireyi çaba göstermeye zorladığı ifade edilebilir. Bundan dolayı yetenekli çalışanların iş yerlerinde yeteneklerine uygun iş yapmadıkları, ya da yeteneklerine uygun kariyer planının olmadığı durumlarda içsel motivasyonlarının düşük olduğu, iş tatmini düzeylerinin düşük olduğu, üretkenliklerinin kapasitelerine göre düşük olduğu ve işten ayrılma niyetlerinin yüksek olduğu söylenebilir. Özellikle 1980 yılı sonrasında doğan neslin (Y kuşağı) kariyer beklentilerinin farklı olduğu görülmektedir. Akar'a göre önceki çalışanlara oranla daha sabırsız ve benmerkezi olan bu nesil kariyer konusunda daha aceleci davranmaktadır. Bu durum da yetenekli çalışanların örgütte devam etme sorununu ortaya çıkarmıştır (Akar, 2015:40). Yetenek yönetiminin uğraş alanlarından birinin de yetenekli çalışanların kariyer planı olduğu söylenebilir. Örgütün en önemli beşeri kaynağını oluşturan yetenekli çalışanların örgütte tutulmaları için yeteneklerine uygun bireysel kariyer planı yapılması ve uygulanması gerekmektedir. Bunun için örgütlerde yetenekli çalışanlara yönelik geliştirilen kariyer yönetimi anlayışı önemli bir insan kaynakları uygulaması olarak ortaya çıkmaktadır ve bu durum yetenek yönetiminin ortaya çıkması için önemli bir zemin meydana getirmiştir.

### 1.1.5. Temel Yetenek

Örgütlerin rekabet ortamında ayakta kalabilmesi için uygun stratejilerin hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşmak için uygun politikaların uygulanması gerekmektedir. Rekabet ortamına bağlı olarak üretilen mal ya da hizmetlerin taklit edilebilirlik süresinin kısaldığı günümüzde örgütler diğerlerinden farklı olmak ve kalmak zorundadırlar. Farklılık oluşturabilen örgütlerin temel uygulamalarının bu strateji üzerine kurdukları görülmektedir. Bir örgütün diğer örgütlerden farklılığını ortaya koyması, kolayca taklit edilememesi ve bu durumun süreklilik arz etmesi temel yetenek (core competence) kavramı ile açıklanmaktadır. Bu kavram Prahalad ve Hamel tarafından 1990 yılında yapılan çalışmada gündeme gelmiştir.

Literatürde temel yetenek ile ilgili birbirine yakın tanımlamalar olduğu görülmektedir. Koçel'e göre temel yetenek(öz yetenek, çekirdek yetenek), bir örgütü bir başka örgütten ayıran, örgütün vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipleri tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yetenek olarak ifade edilmektedir (Koçel, 2014:447). Temel yetenek (öz yetenek) rekabet avantajı meydana getirmede organizasyonun sahip olduğu bilgi, beceri, fiziksel sistem, yönetim sistemi ve davranış usulleri gibi kendine özgü bir potansiyel kaynağı olarak ifade edilebilir (Doğan, 2003:12). Temel yetenek bir örgütün rakiplerine oranla en iyi yaptığı faaliyet olarak tanımlanabilir (Turan, 2014:149). Bir kapasitenin temel yetenek olarak adlandırılabilmesi için, kabiliyet ya da becerinin rekabet açısından benzersiz ve taklit edilemez, ya da zor taklit edilebilir olması gerekmektedir (Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008:102).

Temel yeteneğin örgütler için ifade ettiği anlam ve değerlendirme ve uygulama şekli örgütlerin farklılığını ortaya koyacaktır. Temel yetenek her işletmenin kendine özgü ve taklit edilemeyen ya da zor taklit edilebilen özelliklerinin olmasını, örgütün en iyi olacağı alanda faaliyet göstermesini, diğer alanlarla ilgili iş ve işlemlerin dış kaynak kullanımı (outsourcing) ile temin edilmesini ifade etmektedir.

Örgütün sahip olduğu temel yeteneğin diğer örgütler tarafından taklit edilememesi örgütün faaliyet alanındaki rekabet üstünlüğünün devam etmesini

sağlamaktadır (Prahalad ve Hamel, 1990). Değerli olan ve her örgütün kolaylıkla sahip olamayacağı örgütsel yetenekler sektörde açık ara rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedir (Turan, 2014:150). Bu durum, örgüte, rekabet alanında ayakta kalmasını ve örgütsel amaçlarını gerçekleştirmesi için zaman kazandıracaktır.

Örgüt açısından sahip olunan kaynaklar ve değerlerin tümü stratejik açıdan can alıcı öneme sahiptir. Örgütler bazı kaynak ve yetenekleri açısından rakiplerine göre zayıf ve yeteneksiz olabilirler. Ancak bu durumda bile iyi geliştirilecek bir strateji ve uygulamayla, örgütü kar elde edebilecek, fırsatlar meydana getirebilecek ve üstün olacağı alanlara taşıyabilirler (Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008:102).

Örgütün taklit edilemez özelliklerinden biri belki de en önemlisi nitelikli insan kaynağıdır. Yetenekli ve yetkin bireylerden oluşan örgütün taklit edilmesi zor bir kaynağı elinde bulundurmakta olduğu söylenebilir. Prahalad ve Hamel, temel yetenek ile ilgili bir çalışmalarında verdikleri bir örnekte örgütteki kritik pozisyonda olan çalışanların önemli temel yetkinliklerinin insan kaynakları departmanı tarafından takip edilmeleri gerektiğini ifade etmektedirler. Ayrıca yetenekli ve yetkin çalışanların düzenli olarak bir araya getirilmeleri gerektiğini ve etkileşim sağlanması için ortam oluşturulmasını gerektiğini belirtmektedirler. Bu etkileşimin çalışanlar arasında hem üretkenliği arttırdığını hem de güçlü pozitif duygu inşa edeceğini ve bunun da örgütler için önemli bir farklılık olduğunu belirtmektedirler (Prahalad ve Hamel, 1990:91).

Temel yetenek anlayışında yeni iş geliştirme anlayışı vardır. Örgütteki bu anlayışa sahip çalışanların kurumsal strateji için odak konumda olmaları gerekmektedir (Prahalad ve Hamel, 1990:91). Yetenekli bireylerin önemli özelliklerinden biri olan yetenek alanlarındaki değişime hızlı uyum sağlamaları ve yeni fikirler ortaya koyarak üretken olmaları, yetenekli çalışanları bünyesinde barındıran örgütler için şartların hızla değiştiği günümüzde önemli bir avantaj oluşturmaktadır. Örgütlerin bu yetenekli çalışanların yeteneklerini açığa çıkaran ve işleyen bir politika izlemeleri gerekmektedir. Temel yetenek anlayışının yetenek yönetimi anlayışının doğmasında önemli etkileri olduğu ifade edilebilir.

### 1.1.6. Örgütlerde İnsan Faktörünün Artan Önemi

Günümüz rekabet ortamında örgütler, hız, esneklik ve sürekli kendini yenileme dinamiklerinin esas alındığı faaliyet ortamında var olma savaşı vermektedirler. Hızla değişen rekabet şartları içerisinde, bilgi odaklı hizmet temelli yoğun faaliyetler ön plana çıkmıştır.

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişle birlikte işletme çevresinde yaşanan hızlı değişim ve bu değişimin işletmeler üzerindeki büyük etkisi yöneticileri yeni yönetim ilkeleri bulmaya ve uygulamaya zorunlu kılmıştır. Değişimi meydana getiren pek çok unsur içinde en önemlisi insan kaynaklarıdır. İnsan unsuru, faaliyetleri ve nihai çıktıyı belirleyen, dış müşteriler ve üretimi gerçekleştiren, onu sürekli geliştiren olarak odak noktasına oturmuştur. İnsan işletme içinde bilgi toplama ve işleme kapasitesine sahip, üretkenliği meydana getirebilecek olan yegâne varlıktır (Karacan, 2004:178).

Yeni ortamla birlikte bilginin önemli bir stratejik faktör olduğu kabul edilmektedir. Bu durum örgütlerin en önemli stratejik unsuru olarak bilginin sahibi olan ve onu işlemeyi bilen insana ve insan yeteneklerine eğilmesine yol açmıştır. Bu yetenekli ve yeterince motive edilmiş insanlar şirketlerin operasyon merkezlerinde yerlerini almaktadırlar. Bu durumu fark etmeyen örgütler teori ve pratik arasındaki farklı uygulamalardan ve modası geçmiş stratejik hedeflerinden dolayı değerli insan sermayesinin israf olmasına yol açmaktadırlar (Bartlett ve Ghoshal, 2002: 34).

İnsan unsurunun örgütlerde etkin kullanımıyla rekabet şansı artacak ve örgütsel hedeflere ulaşılacaktır. Yetenekleri ortaya çıkartılmış ve geliştirilmiş, bilgiyi işlemesini bilen, motivasyonu ve örgütsel bağlılığı yüksek, işine adanmış, esnek düşünebilen ve üretken çalışanları bünyesinde barındıran örgütler taklit edilmesi zor olan bir rekabet avantajı elde etmiş olacaklardır. Sonuç olarak Örgütlerdeki insan unsuruna olan bakışın değişmesinin, yetenek yönetiminin ortaya çıkmasında etkili faktörlerden biri olduğu ifade edilebilir.

### 1.1.7. Çoklu Zekâ Teorisi

Bireylerin sahip olduğu zekâ kavramının boyutları ve işleyiş şekli araştırmacılar tarafından uzun süreden beri incelenmeye çalışılmaktadır. Bu çalışmalardan biri olan ve psikoloji dünyasından çok eğitim konusundaki araştırmacıların ilgilendiği çoklu zekâ (Theory of Multiple Intelligences) kuramıdır. Bu kuram Gardner tarafından, 1983 yılında ortaya atılmış ve alanında çok ses getiren çalışmalardan biri olmuştur.

Çoklu zekâ kuramı normal her bireyde sekiz farklı zekâ türü olduğunu ve bu zekâların birbiri ile karmaşık yollarla etkileşim halinde çalıştığını ileri sürmektedir. Bir zekâ, dahiler ve zihinsel özürlü bireyler dışında her zaman diğer zekâlarla etkileşim halindedir. Örneğın bir futbol oyuncusu, bedensel zekâyı, koşar, yakalar ve vururken; uzamsal zekâyı, sahayı ve görevini tanırken; dil ve sosyal zekâyı, oyun kurallarını öğrenirken ve takımıyla tartışırken, paylaşımda bulunurken; öze dönük zekâyı ise kendini değerlendirirken kullanmaktadır (Talu, 1999:166).

Gardner tarafından sonradan eklenen doğacı zekâ ile birlikte sekiz farklı şekilde kendini gösteren zekâ türü aşağıdaki gibidir (Gardner, 2006:8-18):

- 1- Müzikal Zekâ (Musical Intelligence)
- 2- Bedensel-Kinestetik Zekâ (Bodily - Kinesthetic Intelligence)
- 3- Mantıksal - Matematiksel Zekâ (Logical - Mathematical Intelligence)
- 4- Dil bilimsel Zekâ (Linguistic Intelligence)
- 5- Uzamsal (Konumsal) Zekâ (Spatial Intelligence)
- 6- Sosyal Zekâ (Interpersonal Intelligence)
- 7- İçe Dönük Zekâ (Intrapersonal Intelligence)
- 8- Doğacı Zekâ (Naturalistic Intelligence)

Başaran'a göre, Gardner'in sınıflandırmasını yaptığı zekâ türlerinin mantık-matematiksel ve sözel-dil zekâsı, kapasite ve duyarlılık; müzik ve kinestetik zekâsı, yetenek ve beceri; görsel-uzamsal zekâsı ve sosyal zekâsı, yetenek; öze dönük zekâsı ise kişinin kendi duygularını anlayabilmesi olarak tanımlanmaktadır (Başaran, 2004:12). Literatürde zekâ olarak ifade edilen kavramın aslında bireylerin yetenekleri olduğu ve her bireyde bu yeteneklerin farklı seviyelerde olduğu söyleyen yazarlar vardır (Marland, 1972:4; Csikszentmihalyi ve Robinson, 1986:264; akt: Gagne, 2013:2). Bununla birlikte zekânın ve yeteneğin farklı olduğunu belirten yazarlar da vardır. Gagne'ye göre, zekâ yeteneğin ham maddesidir (2013:16). Üstün zekâ (gift), en az bir yetenek alanında akranlarının arasında en az üst %10'luk kısımda bulunan, eğitilmemiş ve kendiliğinden açığa çıkan doğal potansiyellere sahip olmak ve bunları kullanmaktır. Üstün yetenek (talent) ise sistematik olarak geliştirilen yeteneklerde süper üstünlük ve insan etkinliğinin en az bir alanında akranlarının arasında en az üst %10'luk kısımda bilgi sahibi olma ve bu alanda aktif olmadır (Gagne, 2013:2).

Bu değerlendirmelerle birlikte zekânın doğuştan gelen potansiyel olduğu yeteneğin ise zekânın uygun şartlarda işlenmesiyle birlikte performans ve yetkinlik gösterme kapasitesi olduğu söylenebilir. Çoklu zekâ teorisinin ortaya koyduğu, bireylerin farklı zekâ türlerinin diğerlerine oranla baskın olacağı, bu zekânın işlenmesiyle birlikte bireylerde farklı yeteneklerin ortaya çıkacağı ve bunun beceriye ve performansa dönüşme kapasitesi olduğu söylenebilir. Yetenek yönetimi yaklaşımına bağlı olarak örgütlerin, çalışanlarının baskın zekâ türlerini ortaya çıkaracak ve yeteneklerini işleyecek uygulamalar yapması gerektiği ifade edilebilir.

Çoklu zekâ teorisi ile birlikte örgütlerde yetenekli çalışanlara karşı bakış açısının değiştiği ve yetenek yönetiminin ortaya çıkmasında yetenek ve zekâ üzerine yapılan kavramsal çalışmalarla birlikte çoklu zekâ teorisinin etkili olduğu ifade edilebilir.

### **1.1.8. Meritokrasi**

Meritokrasi kavramı ilk olarak 1958 yılında Michael Young tarafından 'Meritokrasinin Yükselişi' adlı eserinde dile getirilmiştir. Bu kavram örgütlerin

(toplumun)en iyi ve en zeki bireyler tarafından yönetilmesini, mevcut kaynakların da yetenek ve başarı temelinde paylaşılması gerektiğini ileri sürmektedir. Bu görüş, bireylerin sahip oldukları meslekî konumlarında ya da statülerinde öncelikli olarak onların yeteneklerinin, yeterliklerinin, kısaca liyakatinin(merit), belirleyici olduğunu belirtmektedir (Torun, 2009:91).

Meritokrasi görüşüne göre bireylerin yeteneklerinin ortaya konması ve belgelenmesi açısından eğitim yoluyla fırsat eşitliğinin sağlanması gerekmektedir (Torun, 2009:92).

Daha çok kamu yönetimi alanında tartışılan bu kavramın örgütlerde yetenek yönetimi temelinde değerlendirilmeye alınması gerektiğini ifade etmek gerekir. Meritokrasi kavramının örgütsel adalet ve örgütsel uyum çerçevesinde değerlendirildiğinde, çalışanların adalet algısının artmasıyla birlikte örgütsel verimi, örgütsel bağlılığı, örgütsel uyumu ve çalışan motivasyonunun artırıcı etkisi olduğu ifade edilebilir. Örgüt çalışanların örgütteki görevlerinin dağılımında başka faktörlerin (yaş, cinsiyet, ırk, akraba, ideoloji, vb.) değil, yeteneklerinin ve yetkinliklerinin, göreve olan liyakatlerinin (merit) esas alınması gerektiği ifade edilebilir. Sonuç olarak meritokrasi anlayışının örgütlerde yetenek yönetimi ortaya çıkaran faktörlerden biri olduğunu söylenebilir.

### **1.1.9. Peter İlkesi**

Laurence J. Peter, (1968), 'Peter Prensipleri' (The Peter Principle) adlı eserinde her çalışanın kişisel yetmezlik düzeyinin bulunduğunu (çalışanın kişisel olarak kendinden bekleneni verememesi durumu); belli bir hiyerarşi içinde yeteri kadar kalabilen her memurun er ya da geç bu kişisel yetmezlik düzeyine ulaşacağını belirtmiştir. Peter, kısaca, yetmezliğin evrensel olduğunu ve her örgütsel pozisyonun o görevi yapamayacak bir kişi tarafından er ya da geç işgal edileceğini öne sürmüştü. Peter, her görevin, zamanla, o görevin gereklerini yerine getiremeyen kişilerce doldurulacağını, yetmezlik düzeyine ulaşan çalışanların sayısının artmasıyla da örgütlerde üretkenliğin zamanla ortadan kalkacağını ve sıradanlığın hâkim olacağını belirtmiştir (Fişek, 1975:66-69). Peter'a göre bir işi iyi yapan çalışan başka işleri de iyi yapacağı anlamına gelmemektedir. İyi bir komutan olan Macbeth krallıkta, iyi bir

öğretici olan Socrates'de savunma avukatlığında yetmezlik düzeyine ulaşmışlardır. Hiyerarşi içinde yürütülen ve sonuca götürülen tüm çalışmalar henüz yetmezlik düzeyine ulaşmamış birkaç memurun eseridir (Çilesiz, 2011:97). Ayrıca Peter'e göre örgütsel hiyerarşiler genel olarak erkekler tarafından oluşturulur ve üst düzey görevler de erkekler bulunur. Bu yapıya bağlı olarak erkekler, kadınların hakları olan kendi yeteneksizlik düzeylerine erişmelerine engel olurlar (Peter,1985).

Peter'in öne sürdüğü ve örgüt yapısı ile ilgilenen araştırmacıların şaşıracağı bir başka görüş ise, gerçekten parlak ve yetenekli bazı görevlilerin, terfi almayıp, işlerinden uzaklaştırılmalarıdır. Peter, yaptığı araştırmalar sonunda, yetmezliğe göre yeterliğin daha çok hoşnutsuzluk oluşturduğunu ileri sürmüştür. Çalışanları, yetersizler, yeterliler ve az yeterliler diye üç grupta toplayan Peter, bunların dışında kalan ve aşırı uçlan meydana getiren çok-yeterlilerle çok-yetersizlerin hiyerarşik işleyişi aksattıklarını bundan dolayı da görevlerinden uzaklaştırılarak hiyerarşik budama yapıldığını ileri sürmektedir (Çelik, 1993:80).

Peter'in öne sürdüğü görüşler örgütlerde entropi kavramının çalışanların yetenekleri ile ilişkilendirmesi yönüyle önemlidir. Peter daha çok bürokratik yapı ile ilgili zayıf noktalar üzerine durmuş ve özellikle de organizasyonlardaki hatalı ve yanlış olarak gördüğü görev dağılımı konusunda olmaması gereken durumları ortaya koymuştur. Peter'in ileri sürdüğü görüşlere bağlı olarak örgütlerdeki görevlerin uygun çalışanlara verilirken sadece önceki işteki başarılarının değil de verilecek görevin çalışanların yeteneklerine ve yetkinliklerine uygunluğunun göz önünde bulundurulması gerektiği ifade edilebilir.

Peter'in görüşlerinin örgütlerdeki yetenekli çalışanların durumu ile ilişkilendirilmesi neticesinde yetenek yönetimi kavramının ortaya çıkmasında etkili olduğu ifade edilebilir.

#### **1.1.10. Demografik Değişkenler**

Yetenek yönetiminin ortaya çıkmasında etkili olan demografik faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlerden bazıları işgücünün yaşlanması, nesil farklılığı,



yetenek kıtlığı şeklinde ifade edilebilir (Akar, 2015:35-41). Bu faktörlere aşağıda kısaca temas edilmiştir.

*Yaşlanma:* Mevcut durumdaki nitelikli işgücünün yaşlanması ile birlikte yıllardan beri birikmiş olan iş tecrübesi de çalışanlar ile birlikte örgütten ayrılmaktadır. Gelişmiş ülkelerdeki genç nüfusun azalması bunu göstermektedir (Kuzgun, 2002). Bu çalışanlar yerine getirilebilecek işgörenlerin hem sayıca az hem de niteliksiz olması örgütler için yetenekli çalışanlar ile ilgili farklı uygulamaların ortaya konmasını gerekli kılmaktadır.

*Nesil Farklılığı:* 1980 yılından sonra doğan çalışanların işgücünün bel kemiğini oluşturacağı görülmektedir. Bununla birlikte Y nesli olarak adlandırılabilir olan bu çalışan grubunun değer yargıları farklıdır. Guthridge ve arkadaşları tarafından yapılan bir çalışmada, 1980 yılından sonra doğan bireylerde esnek iş, anlamlı iş, özgürlük, yüksek ödüller, daha rahat çalışma ortamları, düşük mesai saatleri şeklindeki iş beklentilerin olduğu ve bu bireylerde işe adanma şeklindeki davranışın görülme ihtimalinin düşük olduğu belirtilmektedir (Guthridge, Komm ve Lawson, 2008:51). Nesil farklılığının yetenek yönetiminin ortaya çıkmasında etkili olduğu söylenebilir.

*Yetenek Kıtlığı:* Yetenek kıtlığı örgütlerde çalışacak olan yetenekli ve nitelikli çalışan sayısındaki azalmayı ifade etmektedir. Gelişmiş ülkelerdeki genç nüfusun azalması ve gelişmekte olan ülkelerde genç nüfusun artması ama niteliklerinin istenen seviyede olmaması (Akar, 2015: 38) örgütlerin yetenek konusunda farklı yaklaşımların sergilenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

## **1.2. YETENEK KAVRAMI VE BEZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ**

Bu bölümde yetenek kavramı ve benzer kavramların anlamları üzerinde durulmaktadır.

### 1.2.1. Yetenek Kavramı

Alanyazında yetenekler ile ilgili tanımlar incelendiğinde yetenek kavramının farklı özelliklerine vurgu yapılarak ifade edildiği görülmektedir. Yetenek kavramı Türk Dil Kurumu sözlüğünde ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr));

1-Bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, kabiliyet, istidat,

2- Bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite,

3- Kişinin kalıtıma dayanan ve öğrenmesini çerçeveleyen sınır,

4- Dışarıdan gelen etkiyi alabilme gücü,

şeklinde ifade edilmektedir.

Yetenek ve kabiliyet kavramları aynı anlama gelmektedir([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)). Yetenek (kabiliyet) kavramının istidat kavramına yakın bir anlamı vardır. Yetenek (kabiliyet), dıştan gelen tesirleri alabilme gücü, kabul edebilirlik anlamını taşır. İstidat ise ruhta potansiyel olarak var olan, gelişmeye müsait beceriler ve özelliklerdir. Doğan ve Demiral'a göre yetenek, bireyin belirli bir sürede, işleri daha kolay ve üretkenliğini de katarak yapabilme ve başarıya ulaşmada etrafındaki bireyleri de harekete geçirebilme kabiliyetidir (Doğan ve Demiral, 2008:150). Çırpan ve Şen'e göre yetenek, işletmenin kaderinde rol oynayabilecek düzeyde üstün nitelikleri olan, yönetsel ve teknik pozisyonları doldurma potansiyeline sahip geleceği parlak çalışanlar olarak ifade edilebilir (Çırpan ve Şen,2009:110). Bir başka tanıma göre yetenek, kişinin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme, sonuca varabilme gibi zihinsel özellikleri ve bazı olguları gerçekleştirebilmesi şeklindeki bedensel özelliklerinin tamamıdır (Erdoğan, 1999). Yetenek, özel bir alanda olmak üzere bireyle birlikte doğuştan gelen potansiyel olmakla birlikte bu potansiyelin özel bir beceri alanında sistemli olarak geliştirilmiş ve etkinliğinin artırılmış faaliyeti olarak tanımlanabilir (Gagne, 2013:2). Bu değerlendirmelerle birlikte yetenek; bireylerin algılama, değerlendirme, eylem ve davranışlarını düzenlemede yararlandıkları zihinsel, duygusal, bedensel ve ruhsal

olarak doğuştan gelen öğreneme ve uygulama ile gelişen bireysel kapasiteleri olduğu ifade edilebilir.

Literatür incelendiğinde Türkçe yetenek olarak ifade edilen kavramının İngilizce olarak farklı şekillerde ifade edildiği ve kullanıldığı görülmektedir. Akar'a göre İngilizce 'ability' ifadesinin Türkçe karşılığı fiziksel ve zihinsel etkinlik sergileme yeterliği ve veya kapasitesi olarak ifade edilmektedir. İngilizce 'aptitude' ifadesinin Türkçe karşılığı istidat, eğilim, bireyin eğitim yoluyla yeterlik ve beceri edinme kapasitesi olarak ifade edilmektedir (Akar, 2015:17). Türkçede 'yetenek' şeklinde kullanılan ifade İngilizce 'gift' ve 'talent' şeklinde farklı iki kelime olarak ifade edilmektedir. 'Gift' kelimesi (zekâ) doğuştan gelen potansiyel üstün özellikler anlamına gelmektedir. 'Talent' (yetenek) kelimesi doğuştan gelen üstün özelliklerin işlenerek pratiğe ve performansa dönüşmesi şeklinde ifade edilmektedir (Gagne, 2005:99; Atlı, 2013:64). Üstün yetenekli (giftedness) bireylerin kabiliyetleri (talent) daha fazladır. Bununla birlikte üstün yetenek kavramı üretkenliği ve motivasyonu içermektedir (Renzulli, 1978).

Yetenek kavramı ile ilişkili ve benzer kavramlar aşağıda incelenmiştir.

### **1.2.2. Yetkinlik ve Yeterlilik Kavramları**

Yetkinlik kavramı Türk Dil Kurumu sözlüğünde, Yetkin olma durumu, olgunluk, kemal, mükemmeliyet gibi anlamlara gelmektedir. Liyakat ile aynı anlamı ifade etmektedir(www.tdk.gov.tr). Yetkinlik; bir işletmede üstün performansın elde edilmesinde ayırt edici ve fark edici olan; bilgi, beceri ve kişilik özelliklerini kapsayan gözlemlenebilir davranışlar olarak tanımlanabilir (Ünsar, 2009:44).

Yetkinlik bir örgütteki pozisyon ya da görev için ihtiyaç duyulan ve üstün performansı ayırt eden bilgi, beceri ve tutumların davranışa dönüşmüş hali olarak tanımlanmaktadır. Yetkinlik, daha çok çalışanların sahip olmaları gereken davranışlar veya üstün performansı başarmak için gereken girdileri elde etme olarak ifade edilmektedir. Yeterlik ise çıktılar ve performans ya da standartlar sistemi olarak ifade edilir (Kozak ve Yetgin, 2013:410). Kısaca yeterlik görev ve davranışlar için belli standartları ifade ederken yetkinlik bu standartlara göre bireyin sahip olduğu

bilgi, beceri, tutum ve gösterdiği davranış seviyesi şeklinde ifade edilmektedir. Bireyin yetkinlik seviyesi, yeterli standartları temel alınarak belirlenebilmektedir.

Bilgi, beceri, tutum, davranış ve üstün performans gibi unsurların yetkinliğin temel dayanağı olduğunu ifade eden Kozak ve Yetgin'e göre yetkinlikler beş grupta toplanmaktadır. Bunlar (Kozak ve Yetgin, 2013:416):

- Teknik yetkinlikler
- Liderlik ve yöneticilik yetkinlikleri
- Uygun düşünme ve problem çözme yetkinlikleri
- Başarı yetkinlikleri (üstün performans)
- Kişiler arası yetkinlikler

Şeklinde ifade edilmektedir.

Bandura'ya ait olan Sosyal Öğrenme Teorisi'nin en önemli kavramlarından biri olarak gösterilen yetkinlik inancı (self efficacy belief), bireylerin bir görevi ya da davranışı gerçekleştirebilmek için gerekli olan süreçleri planlayabilme, organize edebilme davranışı ile ilgili sahip oldukları inanç; bireylerin görevi yerine getirebilme potansiyeline bağlı olarak sahip oldukları öz güven olarak tanımlanmaktadır (Bandura, 1986). Yetkinlik inancı bir farklılık olarak insanların hissetme, düşünme ve davranış şekillerinde farklılık meydana getirmektedir. Yetkinlik inancı aynı zamanda bir görevi başarılı bir biçimde tamamlayabilmek için gerekli çabayı ve yeteneği ortaya çıkararak kişinin motivasyonel yönünü arttırmakta ve böylece performans üzerinde etkili olmaktadır (Çelikkaleli ve Çapri, 2008). Bununla birlikte yetkinlik seviyesi bir davranış veya görevi yerine getirmek için bireyin sahip olduğu fiziksel, zihinsel, duygusal ve psikolojik direnç sınırlarını da ifade etmektedir. Ünsar'a göre yetkinlik inançlarının oluşmasında dört faktör etkilidir. Bunlar; başarılı performanslar, dolaylı yaşantılar, sosyal ikna ve duygusal durumlardır (Ünsar, 2009).

### **1.2.3. Performans Kavramı**

Performans, yapılması gereken bir iş veya görevde gösterilen başarı derecesidir. Önceden belirlenen kriterlere göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya

iş görenin ortaya koyduğu çaba olarak ifade edilebilir. Bingöl'e göre Performans, belirli bir süre içinde birey veya grubun bir işi yaparken gösterdiği eylem ve çabanın nicel veya nitel sonuçlarıdır (Bingöl, 2006:321). Tınaz'a göre performans; bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, diğer bir ifadeyle neyi sağlayabildiğinin nicel(miktar) ve nitel(kalite) olarak anlatımı şeklinde tanımlanmaktadır (Tınaz, 1999:389).

Büyüköztürk'e (2007:29) göre performans; edim, başarı, iş başarımı, bireyin bir göreve ilişkin neleri yapabildiğinin nicel ve nitel anlatımı, bir işin gerçekleştirilmesine yönelik tüm çabalar bireyin bir işi yaparken gösterdiği çaba, istenilen işin tamamlanması olarak ifade edilmektedir. Performans, "bir öğrenme görevine yönelik çabalar ve ortaya konulan ürün" şeklinde ifade edilmektedir.

Aydın'a göre performans, belirlenmiş bir süre içerisinde, özel iş etkinliklerini meydana getirmek amacıyla gösterilen davranış ya da ortaya konulan ürün olarak ifade edilmektedir (Aydın, 2005). Başar'a göre performans, önceden belirtilen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının nitel veya nicel yöntemlerle tespit edilmesidir (Başar, 2016:45). Performans, belirlenen koşullara göre bir işin yapılma seviyesi, ya da bir işgörenin zaman bağlı olarak görevini yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlar şeklinde ifade edilir (Bayram, 2006:48).Kaynak ve arkadaşlarına göre performans, bir çalışanın sahip olduğu potansiyel veya maharet ve kabiliyetlerini hedeflerine veya beklentilerine ulaşabilmek için belli zaman dilimi içerisinde başarıyla tamamlamak için kullanma yüzdesi olarak ifade edilmektedir (Kaynak vd. 1998; akt: Yıldız, Dağdeviren ve Çetinyokuş, 2008:240).

Literatürdeki farklı tanımlamaların incelenmesiyle birlikte sonuç olarak performans; nitelik, nicelik ve süre göz önünde bulundurularak önceden belirlenmiş ve ulaşılması beklenen standartlara göre ortaya konmak istenen faaliyetlerin (zihinsel, fiziksel, duygusal faaliyetler) seviyesi olarak ifade edilebilir. Meydana gelen faaliyetler önceden belirlenen standartların altında ise düşük performans, standartlara uygun ise normal performans, standartların üzerinde ise yüksek performans şeklinde ifade edilmektedir. Performans seviyesi başarı seviyesi olarak da ifade edilebilir. Performans, bireysel (yetenek, yetkinlik, motivasyon vb.), örgütsel(işin niteliği, yönetim, örgüt ortamı vb.) ve çevresel (aile, sağlık vb.) birçok faktöre bağlı olarak meydana gelmektedir.

#### 1.2.4. Beceri Kavramı

Beceri Kavramı Türk Dil Kurumu sözlüğünde ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr));

Elinden iş gelme durumu, ustalık, maharet; Kişinin yatkınlık ve öğrenime bağlı olarak bir işi başarma ve bir işlemi amaca uygun olarak sonuçlandırma yeteneği, maharet; Vücudun, yapılması güç alıştırmalara yatkın olması durumu şeklinde tanımlanmaktadır.

Beceri ve maharet kavramı aynı anlama gelmektedir([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)).

Beceri, fiziksel ya da zihinsel olarak yerine getirilecek olan bir görevi (eylemi) ortaya koyabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Beceri, zihinsel ya da ussal yetkinlikleri, analitik (bilgi işleme, neden sonuç ilişkisi kurabilme, bilgileri organize edebilme) ve kavramsal düşünme (karmaşık veriler içindeki kalıpları ve modelleri görebilme) gibi yetenekleri içermektedir. Yetenek için doğuştan getirilen bir takım yapabilirlikler söz konusu iken, beceri, var olan yeteneklerin üzerine sonradan öğrenilenlerin eklenmesiyle biçimlenmektedir (Tak, Sayılar ve Kaymaz, 2007).

Yetkinlik, yetenek ve beceri boyutlarından meydana gelmektedir. Burada yetenek, bireyin herhangi bir durum veya düşünceyi anlayabilme, üstesinden gelebilmesini ifade ederken, beceri ise bireyin o an içinde bulunduğu ortamdaki durum veya düşünceyi anlayabilme ve üstesinden gelebilmesini ifade etmektedir. Beceri düzeyi, bireyin mevcut durumda nasıl bir performans ortaya koyacağı hakkındaki göstergedir. Yetenek düzeyi ise, bireyin yeni kavramlara, durumlara, farklı işlere nasıl uyum sağlayabileceğinin göstergesidir. Çalışan seçme ve yerleştirmede işin gerektirdiği beceri ve yetenek düzeylerinin kişide ne ölçüde bulunduğunun tespit edilmesi örgüt için önemlidir (Sadullah, 2009; akt: Çayan, 2011).

Bu değerlendirmelerle birlikte, yetenek daha çok bireysel potansiyeli ifade ederken beceri bu potansiyelin performansa dönüşmesini ifade etmekte olduğu ifade edilebilir.

### 1.3. YETENEK YÖNETİMİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Bu bölümde yetenek yönetimi ile ilgili kavramsal tartışmalara ve yetenek yönetimi bölümlerine yer verilecektir.

#### 1.3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi ve Yetenek Yönetiminin Ortaya Çıkışı

Örgütler için hayati öneme sahip olan çalışanların örgütte istihdamı ve yönetimi sanayi devriminden günümüze kadar birçok değişikliğe uğramıştır.

1800'lü yıllardan önce büyük çapta kitlesel üretim yapılmadığından, ekonomik ve ticari faaliyetler daha çok tarıma dayalı faaliyetler ve küçük üretim işletmeleri halinde yerine getirilmiştir. Literatürde bu dönemde çalışanların yönetiminde sistemli bir uygulama olduğuna dair herhangi bir bilgiye rastlanmamaktadır.

Sanayi devrimi ile birlikte kitlesel üretim araçlarının ve fabrikaların ortaya çıktığı görülmektedir. Klasik Yönetim Dönemi olarak bilinen bu dönemde makineleşme ve büyük üretim yapılarının ortaya çıkışı ile insanların toplu olarak çalışmaya başlamışlardır. Makinelerin kullanımında ve iş bölümünde uzmanlığın ön plana çıktığı bu dönemde çalışanların programlı ve düzenli çalışma hayatına geçtikleri görülmektedir. Bu dönemde daha çok üretim yapmak amacıyla çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi gerekliliğinin ortaya çıktığı ve buna bağlı olarak çalışanların eğitimi ile bir kısım çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Daha çok F. Taylor'un çalışmalarıyla bilinen, daha fazla üretim yapmak ve kar elde etmek için üretim süreçlerinin, iş ve işleyiş ile ilgili detaylı analiz ve değerlendirme çalışmaları yapılmıştır. Çalışanlardan en yüksek verimi almak için birtakım teşviklerin verildiği mesai ve çalışma saatleri kavramının gündeme geldiği söylenebilir. Bu dönem çalışanlar için zorlu çalışma saatleri ve iş güvencesinin olmadığı çalışanların bedensel güçlerinin ön planda olduğu dönem olarak bilinmektedir. Çalışanların iş ile ilişkilerinin kayıtlandığı ve sistemli olarak takip edildiği, ücret, teşvik, ödül ve ceza şeklindeki uygulamalar bu dönemde başlamıştır. Çalışanlar ile ilgili personel işleri departmanı kurulmuş ve çalışanların mekanik ve resmi olarak adlandırılacak olan

işler (çalışan seçimi, işe başlama ve işten ayrılmayı düzenleme, maaşların ödenmesi vb.) bu birim tarafından takip edilmiştir.

Elton Mayo ve arkadaşları tarafından yürütülen ve 1927 de başlayarak 5 yıl süren Hawthorne araştırmaları, örgüt çalışanlarının formal ilişkilerle birlikte informal ilişkiler içerisine girdikleri ve grup anlayışının motivasyonda etkili olduğunu, kısaca insan faktörünün önceki mekanik anlayıştan farklı olarak psikolojik ve duygusal olarak da ele alınması gerektiğini ortaya koymuştur. Bayraktaroğlu'na göre bu çalışmalar modern İKY anlayışının temelini oluşturmaktadır(Bayraktaroğlu, 2008:3). Bu dönemde insan faktörü öncekinden farklı olarak ele alınmaya başlanmıştır. İnsan, motive edilmesi gereken, tatmin edilmesi gereken, örgüt ile ilgili kararlara katılmasıyla birlikte performansının artacağı öngörülen işletmenin önemli bir değeri olarak ele alınmıştır. Bu dönemdeki personel işleri departmanı, daha önceki işler ile birlikte özellikle işgören seçiminde psikolojik testler kullanmaya başlamıştır. Aynı zamanda çalışanların moral ve motivasyonları ile de ilgilenmeye başlamıştır.

Özellikle II. Dünya Savaşından sonra işgücü arzındaki azalma ve verimliliğin artırılması isteğiyle çalışanların motivasyonu ile ilgili çalışmalara olan ihtiyaç ortaya çıkmıştır. Neo Klasik Yönetim Dönemi olarak bilinen bu dönemde insan doğası ile ilgili psikoloji ve sosyal psikolojideki araştırmaları kapsayan birtakım çalışmaların örgütlerdeki insan unsurunun psikolojik ve motivasyon yönünü ön plana çıkardığı görülmektedir. Bu dönem İnsani ilişkiler yaklaşımı dönemi olarak da bilinmektedir. Bu dönemde sosyoloji, psikoloji ve sosyal psikoloji alanındaki bazı çalışmaların ortaya koyduğu değerlendirmeler örgütlerde uygulanmaya başlanmıştır(Atlı, 2013:90). Bu çalışmalar Elton Mayo ve arkadaşlarının yaptığı Hawthorne araştırmaları ile başlayan, Mc Gregor'un X-Y kuramı, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramı, Herzberg'in Hijyen ve Motivasyon Kuramı, Skinner'in Pekiştirme Kuramı, Vroom 'un Beklenti Kuramı, Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı Adams'ın Eşitlik Kuramı ve benzeri bir dizi araştırmaları kapsamaktadır. Bu araştırmalarla birlikte örgütler insan unsuru üzerine yoğunlaşmışlar ve insanların hangi şartlarda motive olduğunu ve insan ihtiyaçlarının neler olduğunu belirleyip mutlu ve huzurlu çalışan profili oluşturmayı esas alan uygulamaları hayata geçirmişlerdir. Bu dönem klasik dönemdeki insan unsurunun ihmal edilmesine tepki



olarak ortaya çıktığından dolayı insan unsuruna örgütsel hedeflerden ve çalışma standartlarından sapma pahasına aşırı önem vermiştir. Bu dönemde örgütün insan unsuru ile ilgili birimi genel olarak personel yönetimi olarak isimlendirilmiştir ve klasik yönetim dönemindeki faaliyetlerini yerine getirmekle birlikte ayrıca performans değerlendirme, çalışan kariyeri planlama ve benzeri bazı çalışmaların yapıldığı ifade edilebilir. Bayraktaroğlu'na (2008:4) göre bu gelişmelere rağmen 1960'lı yıllara kadar insan kaynakları ile ilgili literatürün yeterince gelişmediği görülmektedir.

1970'li yıllarda insan kaynakları olarak isimlendirilen, örgütün insan unsurunu daha etkin ve verimli kullanımı ile ilgili gelişmelerin arttığı ve 1980'li yıllarda dönüm noktasına ulaştığı görülmektedir. 1980'li yıllardan sonra liberal politikaların etkisiyle birçok alanda yaşanan hızlı değişim ve dönüşüm çalışanların örgütler tarafından bir örgüt değeri olarak merkeze oturtulmasını sağlamıştır. Bu dönemlerde şirketlerin dünya pazarına açılması ve yeni pazar arayışları çok uluslu şirketlerin artmasına yol açmış ve bu şirketlerin büyümesini sağlamıştır. Çok uluslu şirketlerin dünya pazarına hâkim olmasıyla birlikte farklı kültürlere sahip insanların bir arda çalışmaları gerekliliği doğmuş ve buna bağlı olarak da bu çalışanlara yönelik farklı insan kaynakları politikası uygulanması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Çok uluslu şirketlerin, örgütün insan kaynaklarının önemini arttıran faktörlerin başında geldiği söylenebilir (Bayraktaroğlu, 2008:4).

1990'lı yıllarda İKY anlayışı yeni bir dönüşüm yaşamıştır. Artan rekabet ile birlikte örgütün en önemli varlığı anlayışının maddi varlıklardan maddi olmayan varlıklara doğru kaymasıyla birlikte, insan unsurunun kısa vadeli değil, uzun vadeli etkin bir örgüt unsuru olduğu kabul edilmiştir. Örgütün uzun vadeli hedeflerine ulaşmayı sağlayan ve çevre ile ilişkilerini düzenleyen, rakiplerine üstünlük sağlayan stratejik bir unsur olarak insan kaynağının daha etkin kullanımı ortaya çıkmıştır. Bu anlayışla birlikte insan kaynakları yönetimi uygulaması 'stratejik insan kaynakları uygulaması' olarak değişime uğramıştır. Şimşek ve Öge'ye (2012:35) göre Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi bir örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamak için tasarlanmış, planlı bir insan kaynakları faaliyetleri modeli olarak değerlendirilebilir. Stratejik insan kaynakları yönetimi, önceki insan kaynakları anlayışlarından farklı

olarak çalışanları ilgilendiren geniş bir alandaki uygulamaları bünyesine almıştır. Bunlar kısaca(Bayraktaroğlu, 2008:5); planlama (iş analizleri, iş süreçlerinin planlanması), örgütlenme (çalışanların seçilmesi ve işe yerleştirilmesi, oryantasyon vb.), performans değerlendirme (performans ölçümü, maaş, ödüller vb.), geliştirme (kurslar, kariyer planlaması vb.), endüstriyel ilişkiler (toplu pazarlık, sendikal örgütlenme hakkı vb.), çalışanın korunması (iş güvenliği ve sağlığı) şeklinde olduğu ifade edilmektedir.

2000'li yıllara doğru bilişim teknolojilerindeki gelişmelere bağlı olarak rekabetin arttığı, entelektüel sermayenin yükselen bir değer olduğu, bilginin dengeleri değiştiren bir güç olarak öneminin fark edildiği, durumsallık yaklaşımının benimsendiği, taklit edilme süresinin kısaldığı, rekabet için farklılaşmanın bir strateji olarak kabul edildiği ve uygulandığı, şartlara göre değişim gösterebilen esnek örgüt modelinin iş dünyasında yer aldığı görülmüştür. Bu çetin rekabet ortamında işgücünde aranan özelliklerin ortaya çıkan yeni duruma göre işletmelerde fark oluşturacak ve rekabet üstünlüğü sağlayacak vasıflarda olması gerektiği görülmüştür. Özellikle kilit pozisyonlarda görev alacak olan yeni çalışan profilinde aranan özellikler genel olarak aşağıda belirtilmiştir.

- Yeni çalışanlar, bilgi ve enformasyon çağında olmamızın gereği olarak bilgiyi işleyebilme ve yeni bilgi üretebilme özelliğine sahip olmalıdır.

- Bilgi teknolojilerinin etkisiyle hemen her alanda toplumsal değişimin yaşanması ve toplumsal ihtiyaçların farklılaşmasıyla iş örgütlerinin ihtiyaçları karşılamak için farklı mal ve hizmet üretmesine gerekmektedir. Buna göre işletmelerin değişim ve yeniliğe ayak uydurması ve her durumda üretim yapması gerekmektedir. Ortaya çıkan bu durumla birlikte yeni çalışan özelliklerinden birinin değişime hızlı ayak uydurması ve hatta değişim aktörü olması gerektiği söylenebilir.

- Değişim ve yeniliğe cevap verebilmek için işletmenin yeni mal ve hizmet üretmesine bağlı olarak yeni çalışanın yenilik üretebilme kapasitesinin olması gerekmektedir. Yeni çalışanın yenilik üretebilmek için de alanında geniş bilgi dağarcığı, geniş bir bakış açısı ve orijinal fikirlere sahip olması gerekmektedir.

- Rekabet ortamında önemli faktörlerden biri de taklit edilebilme süresinin kısa olmasıdır. Bu yeni ortamda işletmelerin taklit edilemez ya da zor taklit edilebilir

kendine özgü özelliklerinin ve yeteneklerinin (core compedence) olması gerekmektedir. Bu durum da ancak çalışanların işletmenin faaliyet gösterdiği alanda üstün özelliklerinin olması, örgütsel amaçlara ulaşmak için yüksek performans göstererek bu özelliklerini ortaya koymaları ve işletme için fark oluşturmalarına bağlıdır. Bunun için de çalışanın kendini işine adanmış olması gerektiği söylenebilir.

•Üstün özelliklere sahip çalışanların örgüt ortamında birbirleri ile pozitif etkileşime geçmesi ve meydana gelen sinerjinin işletme amaçları için performansa dönüşmesi gerekmektedir. Bundan dolayı çalışanlar takım halinde çalışmayı bilmelidirler.

•Örgütler yetenekli ve nitelikli çalışanların işlerinden ayrılmasını istemezler. Çünkü örgüt tarafından yapılan yatırımların örgütün zarar hanesine yazılması söz konusudur. Bununla birlikte örgüt sırlarının başka örgütlerin eline geçmesi durumu vardır. Aynı zamanda ayrılan çalışanlar örgüt içi dengeleri olumsuz etkilerler. Bütün bu ve benzeri olumsuz faktörler göz önünde bulundurulduğunda çalışanların örgütte kalması ve örgütsel bağlılığın olması gerektiği söylenebilir.

Maddeler halinde açıklanmaya çalışılan durumlar da görüleceği gibi özellikle kilit konumda görev alacak olan yeni çalışan profiline belirtilen üstün özelliklere sahip yetenekli ve gerekli yetkinliğe sahip olması gerekmektedir. Yukarıda belirtilen hususlar göz önünde bulundurulduğunda örgütlerin kilit pozisyonunda istihdam edilecek yetenekli çalışanların temini, yetiştirilmesi ve örgütte devamının sağlanması, bununla birlikte örgütteki mevcut çalışanların yetenekleri göz önünde bulundurularak konumlandırılmaları bir gereklilik olarak ortaya çıkmıştır. Bu durum yetenek yönetimi kavramının, sektörel bir ihtiyaç olarak, stratejik insan kaynakları yönetiminin ileri bir uygulaması olarak özelleşmiş şekliyle ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu ihtiyaçlar Prahalad ve Hamel tarafından 1990'da ortaya atılan temel yetenek (core compedence) kavramı ile gündeme gelen, işletmelerin kendilerine özgü taklit edilemez yönleri ve üstünlükleri konusunda insan kaynağının taklit edilemez özelliklerinin fark edilmesi ile etkisini hissettirmiştir. Ama asıl olarak Amerikan merkezli danışmanlık şirketi olan McKinsey tarafından 1997 ve 2000 yılında yapılan araştırmalarda, insan kaynağının yetenekler bağlamında işletmeler için oldukça önemli olduğu ortaya konmuş ve bu araştırmalar ile birlikte yetenek

yönetimi kavramı ortaya çıkmıştır denilebilir. Bu tarihten sonra da konu ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır.

### **1.3.2. Yetenek Yönetiminin Tanımı ve Kapsamı**

Yetenek yönetimi kavramı konu ile ilgili araştırmacıların bakış açlarına göre farklı şekillerde ifade edilmektedir. Farklı bakış açlarına göre yetenek yönetiminin kapsamı ile ilgili ifadeler aşağıda belirtilmiştir (Sivenko, 2008; akt: Atlı, 2013:104);

*Süreç Açısından:* Kişilerin yeteneklerini optimize etmeye yönelik tüm süreçleri içerir.

*Kültürel Açidan:* Yetenek yönetimi eylemden çok bir zihniyet değişimi olarak ele alınır.

*Rekabet Açısından:* Bu yaklaşıma göre insanlar işletmenin en değerli varlığıdır. Yetenekli insanları tanımlamak, bulmak ve ne istiyorlarsa vermek yönünde yaklaşır.

*Gelişim Açısından:* Yetenek yönetimini en üstün potansiyele sahip çalışanlar için ilerletilmiş bir gelişim yolu olarak ele alınır. Bu yaklaşım çalışmanı geliştirmeyi, yatırım yapmayı ve onlara şans vermeyi öngörür.

*İnsan Kaynakları Planlaması Açısından:* Yetenek yönetimi doğru insanları, doğru zamanda, doğru yerde, doğru işleri yapmak üzere planlamayı ve konumlandırmayı esas alır.

Yetenek yönetimi kavramı, örgüt tarafından yetenekli kişilerin işe alımı, yerleştirilmesi, geliştirilmesi aşamalarını içeren planlanmış, yapılandırılmış bir yaklaşımı; sürekli yüksek performans gösteren bireylerin istihdam edilmesi isteğini içermektedir(Akar, 2015:25).

Farklı yazarlara göre yetenek yönetimi kavramının tanımı aşağıda verilmiştir(akt: Akar, 2015:26; Atlı, 2013:105):

Yetenek yönetimi örgüt içindeki işlerin, yeterli sayıdaki işgörenin teminini garantilemek üzere dizayn edilen bir dizi sürecin yer aldığı yapıdır(Jackson ve Schuler, 1990).

Yetenek yönetimi, örgütün uzun vadeli stratejileri ile yüksek performanslı çalışanları işe alma, geliştirme, yerleştirme, işgöreni örgütte tutma çalışmalarını, sistem ve uygulamada bütünleştirme etkinliği olarak ifade edilebilir(Williams, 2002).

Yetenek yönetimi şirketin karşılaşacağı zorluklarla baş edebilmesi ve stratejilerini hayata geçirerek hedeflerine ulaşabilmesi için ihtiyacı olan yetenekler ile sahip olduğu mevcut yetenekler arasındaki boşluğu sistematik olarak kapatmaya çalışan, merkezinde "İnsan Kaynağı"nın yer aldığı bir yönetim sürecidir(Çırpan ve Şen, 2009).

Yetenek yönetimi, performans ve rekabet başarısının, daha iyi yetenekle oluşacağına dair yaygın bir inanç, bir anlayış, zihinsel modeldir (Micheals, Handfield- Jones ve Axelrod, 2001).

Yetenek yönetimi, doğru işler için, doğru zamanda doğru kaynaklara sahip olmak için yapılan çalışmalardır (Kesler, 2002).

Yetenek yönetimi, örgütün var olan ve gelecekteki ihtiyaçları ile işgörenin yetenek ve becerileri ile birlikte; çekme, işe alma, geliştirme, çalıştırma eylemlerinin yerine getirilmesinde bilinçli ve planlı bir yaklaşımdır (Stockey, 2003).

Yetenek yönetimi, işe alma, eleme, geliştirme, yedekleme planlaması işlevlerini kapsayan insan kaynakları işlev ve uygulamaları toplamıdır (Byham, 2001; Heinen ve O'Neill, 2004; Olsen, 2000; Sweem, 2008).

Yetenek yönetimi, işletmedeki insan sermayesine stratejik bir yaklaşımdır. Bir başka ifadeyle organizasyonun azami performansı göstermesi için çalışanların yeteneklerinin işletme amaçları ile uyumlu hale getirilmesidir (Redford, 2005).

Yetenek yönetimi, işletmenin ihtiyaç duyduğu beceri, hüner ve yeteneğe sahip kişilerin belirlenmesi, işe alınması, geliştirilmesi, bu kişilerin örgütsel

bağlılığının sağlanması ve belirli bir strateji izleyerek kilit görevlere getirilmesini ifade eder (CIPD, 2008).

Bu tanımlamalar birlikte değerlendirildiğinde; "yetenek yönetimi, örgütteki ihtiyaç olan kilit pozisyonların ve bunlara ait görevlerin ve etkinliklerin tespit edilmesi, bu pozisyona uygun yeteneğin örgüte çekilmesi, seçimi, işe yerleştirilmesi, oryantasyonu, eğitimi ve geliştirilmesi, motive edilmesi ve örgütte tutulması için gerekli plan ve uygulama çalışmalarının yapıldığı, yetenek anlayışına göre çalışana odaklanan, özelleşmiş bir ileri insan kaynakları uygulamasıdır." şeklinde ifade edilebilir.

### **1.3.3. Yetenekli Çalışanların Özellikleri**

Günümüzde iş örgütlerinde çalışanların refah düzeyinin atması ve bilgi işçilerinin önem kazanmasıyla birlikte çalışan beklentileri de değişmektedir. Anlamlı, motive edici, kendini geliştirebileceği, sürekli öğreneceği, kendi yeteneklerine uygun ve iş-yaşam dengesi olan bir işte çalışmak günümüz insanının en önemli beklentileri arasındadır. Ayrıca kariyer gelişimini belli bir sistematik içerisinde ele alabilme arzusu diğer önemli bir beklentidir (Çırpan ve Şen, 2009:112). Günümüz işletmelerinde yetenekli çalışanlar kendilerini varlık olarak değil yatırımcı olarak görmekte ve işletmelerinden yatırım getirisi beklemektedirler. Beklentilerinin karşılanmadığı durumlarda işletmeyi kolaylıkla terk edebilmekte ya da düşük verimlilikle çalışıp, kötü performans göstererek kendilerinin değil yöneticilerinin işten kovulmalarına neden olabilmektedirler (Doğan ve Demiral, 2008:156). Yetenekli çalışanların diğer çalışanlardan farklı olarak beklentileri yüksektir. Bu beklentiler farklı olmakla birlikte genel olarak yeteneklerine uygun ve yeteneklerini geliştirebilecekleri iş ortamı aradıkları aynı zamanda örgüte katkı yaptıkları oranda ödüllendirme bekledikleri ifade edilebilir. Freiberg ve Freiberg'e göre, yeteneklerinin farkında olan kişiler, iş ve işyeri tercihlerinde sadece maddi koşullara göre hareket etmemekte, maddi ve duygusal beklentilerini birbirleriyle harmanlayarak karar vermektedirler. Bu beklentiler aşağıda yer almaktadır (Freiberg, Freiberg, 2005; akt: Altuntuğ, 2009):

- Kariyer ve aile kavramını birlikte ele alan bir iş ortamı

- Anlamlı ve yeteneği açığa çıkarabilecek görevlendirme
- Esnek çalışma ortamı ve saatleri
- Samimi ve sıcak iş arkadaşlığı
- Bilgilerin paylaşılmasını sağlayan ve destekleyen yönetim anlayışı
- Hobilere ve sosyal ilişkilere yer veren bir iş ortamı

Yeteneğin önemi ile ilgili bir çalışmada üstün yetenekli liderlere ait üretkenliğin, ortalama liderlere göre %94 oranında daha yüksek olduğu; yüksek yeteneğe sahip yatırım bankacılığı yöneticilerinin, ortalama yöneticilerden iki kat daha üretken oldukları; programcılardan en üst %3'lük dilimde yer alanların, ortalama programcılardan %1200 daha fazla kod satırı ürettikleri ve en üst %3'lük dilimde bulunan pazarlamacıların ortalamadan %250 daha verimli oldukları belirtilmiştir (Berglas, 2008:94; akt: Fettahlıoğlu ve Demir, 2014:179).

Yetenekli çalışanlar kendi değerlerinin farkında olan, kurumsal hiyerarşiyi reddeden, yaptıkları işler konusunda hızlı geribildirim bekleyen, bilinçli, bilgi ağlarına üst düzey becerilerle ulaşan, beklentileri karşılanmadığında çabuk sıkılan, yönetsel bağlılıkları düşük kişilerdir (Goffee ve Jones, 2007; akt: Akar, 2015:86).

Sonuç olarak literatürdeki yetenekli çalışanların özellikleri olarak şunlar söylenebilir.

• Yetenekli çalışanlar yetenek alanlarında çalışmaktan haz duyarlar ve uzun süre yorulmadan azimle çalışabilirler

• Başkalarının görmediği detayları fark edebilirler bu yönüyle üretkenlikleri yüksektir.

• Hiyerarşik bağları ve örgütsel bağları zayıftır. Ama işlerine bağlıdırlar.

• Diğer bireylerin normal sürede yaptıklarını yetenekli çalışanlar çok daha kısa sürede üstün performansla yaparlar. Yetenek alanlarında pratik ve hızlıdırlar. Hızlı olmaları en önemli özelliklerinden biridir.

• Yetenek alanlarındaki işleri ile ilgili değişimler çok hızlı uyum sağlarlar. Bu alandaki öğrenme süreleri diğer bireylerin ortalama sürelerine göre daha kısadır. Bu nedenle değişim ve dönüşüm yaşanan yerlerde yetenekli çalışanlar daha hızlı

performans gösterebilirler. Bu durum rekabet ortamının olduğu iş dünyasında örgüte önemli avantajlar sağlarlar.

- Örgütsel bağlılıkları yüksek değilse işleri ile meydana gelen değişiklikte ilgili örgütten ayrılabilirler. Onlar için yetenek alanlarına uygun olan işleri örgütten daha önemlidir. Başka faktörlerin etkisiyle örgütte kalsalar bile yeteneklerine uygun iş yapmadıkları durumlarda performansları düşük olacaktır.

- Yetenekleri ile ilgili alanlarda işlerine adanmışlık seviyesinde çalışırlar. Çünkü yetenek bireyde ortaya çıkmaya çalışan bir potansiyel olarak kendini göstermek ve açığa çıkmak şeklinde bireye baskı uygular. Açığa çıktığında da birey bunu yaparak kendisindeki bir ihtiyacı tatmin eder. Bundan dolayı işlerine odaklanma konularında iyi oldukları söylenebilir.

- Yetenek (doğal yetenek ya da zekâ) bireyde adeta tohum halinde bulunur. Başlangıçtaki etkisi derinden ve nispeten zayıftır. Yetenek, geliştirilmesi ile birlikte kendini daha çok gösterir. Başka insanlarda olmadığı halde kendinde olan bu özellikler ortaya çıktıkça, çevreden teşvik gördükçe pekişir ve yetenek uygun ortam ve şartlar altında üstün performansa dönüşür.

- Yetenekli çalışanlar kariyer planı konusuna diğer çalışanlardan daha fazla önem verirler. Kariyer basamaklarında ilerlemek ve yeteneklerini geliştirmek istemektedirler. Bu çalışanların yeteneklerine uygun kariyer planı yapmak performanslarını artırır.

#### **1.3.4. Yetenek Rekabeti ve Yetenekli Çalışanların Önemi**

Rekabet ortamında örgütlerin en değerli varlığı yetenekli ve nitelikli çalışanlarıdır. Taklit edilemez ya da zor taklit edilebilir özelliklerden biri de yetenekli insanların iş ve uygulamalarla ilgili ortaya koyacakları yeni fikirler geliştirecekleri yeni yöntemler, farklı bakış açılarıdır. Örgütün önemli bir rekabet faktörü olan temel yetenek stratejisinin (core competence) özünde yetenekli insan kaynağı yer almaktadır. Bu nedenle örgütler için yetenekli ve yetkin çalışanlar en değerli örgütsel varlık olarak değerlendirilmektedir.

Yetenek ve yetenek yönetimi kavramları McKinsey araştırmaları (1997) ile gündeme gelmiştir. Amerika merkezli bir yönetim danışmanlık şirketi olan



McKinsey 56 büyük Amerikan şirketinde yaklaşık 6900 yönetici üzerinde yetenek konusunda araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda şirketler son beş yılda büyüme konusunda sorun yaşamamalarına rağmen yetkin işgücü konusunda sorun yaşadıkları ortaya konmuştur. Yöneticilerin en önemli sorunlardan biri olarak yetenekli kişilerin işletmeye çekilmesi (%89 oranında) konusunda ve yetenekli çalışanların elde tutulması (%90 oranında) konusunda yaşandığını tespit edilmiştir.2000 yılında güncellenen çalışmada yeteneklerin işletmeye çekilmesinin 1997 yılından daha zor olduğu ortaya konmuştur (Axelrod, Handfield-Jones ve Welsh, 2001).

Manpower Inc.'ın 2006 yılında yaptığı 23 ülkeyi kapsayan 33000 çalışanla yaptığı Yetenek Kıtılığı (Talent Shortage) araştırmasına göre yetenekli çalışanlar konusunda sorun yaşandığı tespit edilmiştir (Atlı, 2013:59).

Literatürdeki çalışmalar örgütlerin yetenekli insanları elde etmek ve tutmakta diğer örgütler ile rekabet yaşadıkları gerçeğini ortaya koymuştur. Yapılan bir araştırmada yöneticilerden %20 sinin güçlü seviyede ayrılma niyetine, %28'inin de orta seviyede ayrılma niyetine sahip olduğu görülmüştür. Yine yapılan çalışmada genç yöneticilerin eski yöneticilere kıyasla %60 oranında ayrılma niyetine sahip oldukları görülmüştür. Bu çalışmalar aynı zamanda yetenek arzındaki kıtlıktan da bahsetmektedirler. Gelecek yirmi yılda en önemli kurumsal kaynağın yetenek olacağı vurgulanmaktadır. Bununla birlikte yetenek savaşında birçok örgütün henüz yetenek savaşının önemini fark etmediği belirtilmektedir (Michaels, Handfield-Jones ve Axelrod, 2001:2,6)

Yetenek rekabetinin meydana getirdiği eski ve yeni iş koşulları aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

**Tablo 1. Eski ve Yeni İş Gerçekleri**

Eski Gerçekler	Yeni Gerçekler
Çalışanların örgüte ihtiyacı var	Örgütün çalışanlara ihtiyacı var
Makineler, kapital ve coğrafya avantaj sağlıyor	Yetenekli çalışanlar avantaj sağlıyor
Yetenekli çalışanlar bazı farklar oluşturuyor	Yetenekli çalışanlar büyük farklar oluşturuyor
İş kıtlığı var	Yetenekli çalışan kıtlığı var
Çalışan sadakati ve iş güvenliği var	Çalışanlar hareketli ve sadakatleri kısa süreli
Çalışanlar kendilerine teklif edilen ücreti kabul ederler	Çalışanlar daha fazlasını talep ederler

Kaynak: Michaels, Handfield-Jones ve Axelrod, (2001:6). The War For Talent. Harvard Business Press.

Bu değerlendirmelerle birlikte yetenek rekabetinin önümüzdeki yıllarda artacağı ve bu konunun örgütlerin gündemlerinde üst sıralara doğru yükseleceği söylenebilir.

### **1.3.5. Yetenek Modelleri**

Yetenek üzerine yapılan çalışmaların kavramsal temellerini oluşturan yetenek modelleri, yeteneği meydana getiren unsurlar ve bunlar arasındaki ilişkinin anlaşılmasında ve örgütlerin yetenek yönetimi uygulamalarının geliştirilmesinde önemli bir bakış açısı oluşturmuştur.

#### **1.3.5.1. Ayrımsal Üstün Zekâ ve Yetenek Modeli**

Bir Psikolog olan Francoys Gagne (2013) "yeteneğin var olması ya da olmaması arasında fark oluşturan nedir?" şeklinde soruya cevap olarak "Ayrımsal Üstün Zekâ ve Yetenek Modelini" ortaya atmıştır. Bu model üstün potansiyelin (natural ability) ya da üstün zekânın (gift), gelişimsel olarak özel beceriler şeklinde adlandırılacak yeteneğe dönüşmesi sürecini açıklamaktadır. Gagne'ye göre yeteneğin ortaya çıkmasında beş bileşenin etkisi vardır. Bunlar; Üstün zekâ (gift), bireysel etkiler, öğrenme-uygulama, çevresel etkenler, şans şeklinde ifade edilmektedir. Üstün zekânın yeteneğe dönüşmesinde üç tür katalizör bu süreci kolaylaştırır ya da zorlaştırır. Bunlar (Gagne, 2013);

1- *Bireysel Katalizörler* (karakter, özyönetim süreci vb.),

2- *Çevresel Katalizörler* (sosyal faktörler, demografik faktörler, psikolojik etkiler, ebeveynler, öğretmenler, arkadaş grupları vb.)

3- *Şans*

olarak ifade edilmektedir.

Gagne bu modeldeki her bir içeriğin konumunun deneysel bilgi aracılığıyla desteklendiğini belirtmektedir (Gagne, 2013).

### **1.3.5.2. Sternberg'in Üstün Yeteneklilik Modeli**

Sternberg'e (1997) göre, insanların temel olarak üç yeteneğe ihtiyaçları vardır. Bu yetenekler (Sternberg ve Clinkenbeard, 1995; akt: Budak, 2007:14):

*Analitik Hafıza Yetenekleri:* Kişinin öğrenmesinde, karşılaştırma yapmasında, analiz etmesinde, değerlendirmelerinde ve hükme varmasında rol alan yeteneklerdir.

*Sentetik Yetenekler:* Senteze dayanan orijinal ve yüksek nitelikli fikirler üretmede kullanılan yeteneklerdir. Bu yeteneklere sahip insanlar sıradan durumlardan bile orijinal fikirler çıkarabilmektedirler.

*İçerik Uygulamalı Yetenekler:* Günlük yaşamda, bireyin ait olduğu çevrede başarılı olmak için kullandığı yeteneklerdir. İş hayatında da beklenen verimliliği sağlamada ve beklenen davranışları sergilemede bu yeteneklerden faydalanılmaktadır.

Sternberg'e göre bireylerin üstün yeteneğe sahip olması bu üç yetenek alanının tamamına sahip olması anlamına gelmektedir.

### **1.3.5.3. Renzulli'nin Üstün Yeteneklilik Modeli**

Renzulli'ye göre bireyin üstün yetenekli olarak değerlendirilebilmesi üç temel alanda ortalamanın üstünde olması gerektiğini ifade etmektedir. Bunlar (Renzulli, 1999; akt: Budak, 2007:14):

*Yetenek:* Yetenek ifadesiyle hem genel anlamda yetenek hem özel bir alana ait yetenekler kastedilmektedir. Genel anlamda yetenek; bilgiyi işleme kapasitesini ve deneyimleri yeni durumlara uyarlamayı temsil etmektedir. Özel bir alana ait yetenek ifadesi ise bilgiyi elde etme ve özel bir alana uygulamayı temsil etmektedir. Bireyler özel alana ait yetenekle gerçek hayatta kendilerine konum kazanırlar.

*Üretken Düşünce:* Problemlere farklı ve orijinal çözümler hazırlama, belirleme kabiliyetidir. Üretken düşünce ve zekâ birbiriyle ilişkilidir, fakat aynı değildir. Üretken düşünce için ortalama üzeri bir zekâ gereklidir. Fakat zekâ tek başına yeterli değildir. Üretken düşünceye sahip olan bireylerin en önemli özelliği farklı düşünebilmesi, olaylara farklı gözle bakabilmesidir. Üretken düşüncenin boyutları akıcılık, esneklik orijinallik şeklinde ifade edilebilir.

*Motivasyon:* Bireyin uğraş alanındaki işi sonlandırabilme özelliğinin olmasıdır.

Renzulli'ye göre üstün yetenekli bireyler üç temel alanda da söz sahibi olmalıdırlar.

#### **1.4. YETENEK YÖNETİMİ SÜRECİNİN UYGULANMASI**

Yetenek yönetimi sürecinin uygulaması örgütlere göre farklılık göstermektedir. Bunun nedeni her örgütün yetenek yönetimi anlayışına ne ölçüde ihtiyacı olduğunu fark etmesi ile ilgili olduğu ve imkânlarının ne ölçüde kullanabildiği ile ilgili olabilir. Literatürdeki yetenek yönetimi sürecinin örgütlerde uygulamaları konusunda bazı görüşler aşağıda belirtilmiştir.

Ashton ve Morton'a göre yetenek yönetim süreci on aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar (Ashton ve Morton, 2005:29):

1. Yetenek yapısının yeniden değerlendirilmesi(ilkeler, iş kapsamı ve yetenek pazar eğilimleri)
2. Konumlandırma (stratejik veya taktik kararlar, eylemler ve yetenek süreçlerinin nasıl tasarlandığı)

3. Yeteneklerin işe entegre edilmesi(stratejik yönetim süreci ve üç aylık / yıllık işletme planları, liderlik, tanımlanmış yetenek rolleri ve iş kalitesinin uyumlaştırılması)

4. Yetenek odaklı liderlik

5. Yetenek ve kültürün uyumlaştırılması (ortak dil, tutarlı mesajlar ve kültürel özellikleri ve olumsuz etkilerin giderilmesi)

6. Hesap verebilirlik anlayışının oluşturulması (kalite, hesap verme anlayışı)

7. Süreçlerin tasarımı ve uygulanması (insanlar / teknoloji konuları, yetenek süreçleri ve süreç eksiklikleri, başarı oranları, yetenek geliştirme potansiyelinin incelenmesi, yetenek performansının gerçekleştirilmesi)

8. Yetenek performansının değerlendirilmesi.

9. Yetenek yönetimini gündemde tutmak

10. Yetenek yönetiminin gözden geçirilmesi(eksiklikler, diğer örgütler ile karşılaştırma)

Forman'a göre yetenek yönetim süreci yedi aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar (2006; akt: Akar, 2015:61);

1. İşgücü planlaması,

2. Yeteneklerin kazanılması,

3. Yeteneklerin örgüte bağlanması,

4. Yeteneklerin geliştirilmesi,

5. Yeteneklerin uygun yerlere yerleştirilmesi,

6. Yeteneklerin yönetimi,

7. Yeteneklerin işletmede tutulması olarak ifade edilmektedir.

Edmonsan'a (2008; akt: Akar, 2015:61) göre bir örgütün yetenek yönetimi aracılığıyla işgücü yeteneğini tam kapasite olarak kullanabilmesi için;

1. Nitelik profilleri ve süreç yörüngesinin belirlenmesi,
2. İşgörenin esneklik kabiliyetinde esneklik sağlayacak araçların geliştirilmesi,
3. Performansa ait verilerin toplanması,
4. Yansıtma ve düzeltme aşamalarını içermelidir.

Farklı yazarların açıklamalarından da görüldüğü gibi yetenek sürecinin uygulaması farklılık arz etmektedir. Bu durumun örgütlerin ihtiyaçlarının farklı olmasından veya örgütlerin yetenek yönetimini farklı anlama şekillerinden kaynaklandığı söylenebilir.

#### **1.4.1. Yetenek Yönetimi Stratejilerinin Belirlenmesi**

Yetenek yönetiminin uygulanması için organizasyonların hangi stratejiyi uygulayacakları, yol ve yöntemin önceden belirlenmesi gerekmektedir. Örgütün faaliyet alanı ve ihtiyaçları çerçevesinde yetenek yönetimi uygulaması ile ilgili beklentileri farklılık oluşturmaktadır.

Yetenek yönetimi stratejileri belirlenirken üç farklı bakış açısıyla ele alınabilmektedir. Bunlar (Berger ve Berger, 2004; akt: Atlı,2013:110);

*Rol Temelli Program:* Örgütteki kritik olarak belirlenen pozisyonlara odaklanmak gerekir. İki şekilde uygulanabilir. Birincisi, yönetim alanındaki kilit pozisyonlara odaklanmak gerekir. Mevcut yöneticinin değişmesi durumunda ya da yeni yönetici ihtiyacı olduğunda pozisyonu dolduracak adayların yetiştirilmesi gerekmektedir. İkincisi ise, işletmedeki kritik uzmanlık gerektiren pozisyonlarda uygun vasıfta adayların yetiştirilmesi gerekmektedir.

*Havuz Temelli Program:* Örgütteki farklı seviyelerdeki yüksek potansiyele sahip yetenekli çalışanların farklı yetenek havuzlarında birleştirilerek ihtiyaç durumunda en uygun çalışanın seçimine dayanan sistem kurulmasıdır.

*Bireysel Temelli Program:* Potansiyeli olan ve ileride verimli olabilecek yetenekli çalışanlara odaklanma uygulamasıdır.

Uren'e göre, örgütlerin yetenek yönetimi stratejilerinin belirlenmesinde altı bölümlendirme yapılması gerekmektedir. Bunlar (Uren, 2011:34-36):

1. *Yeteneğe Odaklanma:* Organizasyonların yetenek yönetimi süreçlerinin stratejik yönü ile bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Bunu yapmak için, bir organizasyonun rekabet stratejilerinde avantaj sağladığı kaynağının etkilerini bilmesi gerekmektedir.

2. *Yetenek İhtiyacını Tanımlama:* Örgütlerin ihtiyaç duyduğu yetenek türünü belirlemeleri gerekmektedir.

3. *Yetenek Belirleme:* Yeteneklerin belirlenmesi için araçlar ve süreçler geliştirmek gerekmektedir.

4. *Tanıma:* Yeteneklerin farklı ihtiyaçlarını anlamak ve onları tanımak gerekmektedir.

5. *Hizalama:* Atanan yeteneklerin değer oluşturacak şekilde uyumlaştırılması gerekmektedir.

6. *Hızlandırma:* Yetenekli çalışanların gelişiminin hızlandırılması gerekmektedir.

Bir başka araştırmacı olan Cheese'ye göre yetenek yönetiminin etkisinin ortaya çıkarılmasında yetenekli çalışanların örgüt ile dinamik entegrasyon aşamalarının bulunması gerekmektedir. Bu aşamalar; yeteneği keşfetmek, yeteneği geliştirmek, yetenek dağıtılması, yeteneklerin iş stratejileri ile uyumlaştırılması olarak ifade edilebilir (Cheese, 2008:30).

Yetenek yönetimi sisteminin entegrasyonu için beş aşamanın gerçekleşmesi gerekmektedir. Buna göre yetenek yönetim sistemi aşamaları (Asthon ve Morton, 2005:31):

1. *İhtiyaç*: İş modeli ve rekabetçi konulardan kaynaklanan ihtiyacın ortaya konması,

2. *Veri toplama*: İyi yetenekler için kritik kararları vermek üzere temel verileri toplama,

3. *Planlama*: Veri analizi sonucunda yönlendirilen yetenekler ile ilgili planlama yapma,

4. *Etkinlikler*: Faaliyetlerin entegre kümeler halinde dönüşümü.

5. *Sonuçları Değerlendirme*: Maliyetler, tedbirler ve yetenek yönetimi etkilerini değerlendirmek.

Görüldüğü gibi yetenek konusundaki bakış açılarının farklı olması örgütlerin stratejik anlamda yetenek yönetimin ele alma şekillerine göre değişmektedir. Her örgütün kendi ihtiyaçları ve yönetim anlayışı çerçevesinde farklı yetenek uygulaması yaptığı söylenebilir.

#### **1.4.2. Önemli Pozisyonların Belirlenmesi**

Yetenekli adayların örgüt bünyesinde görev alabilmeleri için öncelikli olarak ihtiyaç olan kilit pozisyonların tespit edilmesi gerekmektedir. İlgili pozisyonların analizi yapıp iş tanımları ortaya konmalıdır. Bu kilit pozisyonlar yönetsel alandaki kilit pozisyon olabileceği gibi teknik bilgi gerektiren teknik alandaki bir pozisyon olabilir. Bu iş tanımlarına göre örgüte alınması planlanan çalışanların hangi tür özelliklere ve niteliklere sahip olması gerektiği belirlenmelidir.

Örgütteki kilit pozisyonların saptanmasında genel olarak izlenecek yollar iki grupta toplanabilir bunlar hiyerarşik ve görev temelli yaklaşım ile stratejik temelli yaklaşımdır. Birinci olarak, hiyerarşik ya da görev sorumluluk temelli yaklaşım, yöneticinin gerektirdiği beceri ve sorumluluk derecesi ile ilgili kilit konumdur. En



önemli konum olarak belirtilen yerler en fazla sorumluluk gerektiren işletmenin bel kemiğini oluşturan alanlar olarak ifade edilebilir. Aynı şekilde önemli görevlerin yer aldığı konumlarda işletme için hayati değere sahip alanlardır. İkinci olarak yetenek yönetimine ihtiyaç duyulan kilit pozisyonlar örgütün stratejik planları ile ilgili ihtiyaç olan alanlar olarak ifade edilebilir. İşletmenin stratejik olarak hedeflediği gelecekte kendini görmek istediği yerler ile ilgili olarak ihtiyaç olan pozisyonlar olarak ifade edilebilir (Huselid, Beatty ve Becker, 2008; akt: Atlı, 2013:126).

### **1.4.3. Yetkinliklerin Belirlenmesi ve Yeteneklerin Tespit Edilmesi**

Yetenek yönetiminin uygulanmasında önemli aşamalardan biri de örgüt için gereken yetkinliklerin doğru belirlenmesidir. Alanda farklı yetkinlik modelleri olmakla birlikte yetenek yönetiminde kullanılan geçerli yetkinlik belirleme modeli açıklanmıştır (Atlı:2013:131).

*Ortak Geçerli Model:* Daniel Goleman, David Mc Clelland ve Mc Ber'in geliştirdiği Araştırmaya Dayalı Yetkinlik yaklaşımında insanların öğrenme ve gelişme kapasitesinin birtakım karakteristiklere bağlı olduğu üzerinde durur. Bu karakteristik özellikler öz farkındalık, sosyal farkındalık, öz yönetim ve ilişki yönetimi olarak ifade edilir.

*Kritik Rol Temelli Yetkinlik Modeli:* Örgüt çalışanlarının bilgileri, becerileri yetenekleri ve örgüte sağladıkları katma değerlerin bir toplamı olarak meydana getirilen yetkinlikler olarak ifade edilir.

*İş Grubu Merkezli Yetkinlik Modeli:* Aranılan yetkinlikler işletmedeki iş grubu için oluşturulan teknik ağırlıklı işler için geçerlidir.

*Liderlik temelli Yetkinlik Modeli:* daha çok yönetici ve liderlik pozisyonları için oluşturulmuş yetkinlik modelleri olarak ifade edilir.

Örgütte görev alacak yetenekli bireylerin tespit edilmesi önemli bir aşamadır. Yetenekli çalışanların özelliklerinin sınıflandırılması, değerlendirme ve ihtiyaç olan yeteneklerin alınmasında önemli bir aşamadır. Uren'e göre örgütlerde yetenek

yönetiminin başarılı bir şekilde uygulamak için, altı gurup bulunmaktadır. Bu gruplar yetenekli çalışan profilinin bilinmesi açısından önemlidir. Bunlar (Uren, 2011: 33):

*Markaya Meraklı Olanlar (Impress me - Beni Etkileyin):* Bu kişiler için ün ya da marka imajı önemlidir. Bu kişiler ünlü şirketlerde çalışmak isterler

*Kariyer Basamakçıları (Promote me - Beni Terfi Ettirin):* Bu kişiler için terfi olanakları önemlidir. Terfi olanaklarının olduğu örgütleri tercih ederler.

*Etkileşimciler (Support me - Beni Destekleyin):* Bu kişiler arkadaşlık ilişkilerinin iyi olduğu örgütleri tercih ederler.

*İlgi İsteyenler (Bana Yol Gösterin):* Bu kişiler kendileri ile ilgilenilmesini isterler. Yöneticileri ile etkileşime girmek ve saygı görmek isterler.

*İmkân Arayanlar (Challenge me - Beni Zorlayın):* Bu kişiler farklı fırsatların olduğu iş ortamlarını tercih ederler.

*Planlayıcılar (Understand me - Beni Anlayın):* Bu kişiler planlı yaşayan kişilerdir. Uzun vadeli plan yaparlar ve bu plan kariyerleri ile sınırlı değildir. Daha çok ileriye görme şeklindedir.

#### **1.4.4. Yetenekli Çalışanların İşletmeye Çekilmesi (Cezbetme)**

Yetenekli çalışanları örgüte cezbedilmesi bir dizi faktöre ve konu ile ilgili gösterilecek çabaya bağlıdır.

Yetenekli çalışanları örgüte kazandırmak için öncelikle örgütün yetenekli insanlar tarafından nasıl algılandığını ortaya koymak gerekmektedir. Örgütün yetenekli çalışanları etkilemesi ve kendine doğru çekmesi için önemli bazı kavramlar incelenecektir.

*Örgüt Markası:* Örgütteki mevcut çalışanlar ve potansiyel çalışacak adaylara yönelik olarak örgütün bir işveren olarak cazibesi olarak ifade edilebilir. İşveren markası işletmenin gene markası üzerine oturtulmuş, çalışanlarına sunduğu değer tekliflerini içeren, pazarlama faaliyetlerinin kullanıldığı mevcut ve potansiyel

çalışanları ile iletişim halinde olduğu yapıya denir (Pogorzelski, Harriot ve Hardy, 2010; akt: Atlı, 2013:152). İşveren markasının bireyler tarafından değerli kabul edilmesi ve cazibeli olması yetenekli çalışanlar için tercih sebebi olabilecek bir örgüt değeri olduğu ifade edilebilir.

*Örgüt İmajı:* Örgüt imajı hedefteki bireylerin örgütü nasıl algıladıkları ile ilgili olarak bireylerin sahip oldukları bakış açısı ve değerlendirmedir. Örgüt imajının örgüt markasına bağlı olarak pozitif bir etkisi varsa yetenekli çalışanları örgüte doğru çekme kuvveti oluşturacağı söylenebilir.

*Örgüt Kimliği:* İşveren kimliği markanın anlamını oluşturan ve onu tek yapan unsurdur ve marka kişiliğinin bir yansımasıdır (Atlı, 2013:160). Örgüt kimliğinin yetenekli çalışanlar için pozitif bir anlamı varsa ve benimseniyorsa, yetenekli çalışanları kendisine çekebilecek özelliği olacağı söylenebilir.

*Çalışan Sunduğu Değer Teklifi:* Yetenekli çalışanların örgütü tercih etmeleri için örgütün onlara bazı değerleri sunması gerekmektedir. Çalışana sunulacak değerler üç faydadan oluşmaktadır (Özveren, 2004; akt: Atlı, 2013:163). Bunlar, ekonomik faydalar, hizmet faydası ve duygusal fayda olarak ifade edilmektedir.

Bu değerlendirmelerle birlikte örgütün yetenekli çalışanlar gözündeki değeri ve örgütün çalışana sunduğu maddi ve maddi olmayan avantajlar çalışanın örgütü tercih etme isteğini belirler. Bu avantajların cazibesi çalışanın örgüt tarafından çekilme şiddetini oluşturur.

Aşağıda örgütün ihtiyaç olan pozisyonlar için çalışan temin süreçleri ve iletişim kanalları üzerinde durulacaktır.

Örgüte alınması hedeflenen yetenekli çalışanların örgüt ile iletişim kurmaları için birtakım iletişim kanallarının kullanılması gerekmektedir. Bilişim teknolojisinin gelişmesi özellikle de internetin etkisiyle birlikte günümüzde adaylara ulaşmak için kullanılan iletişim kanallarının daha etkin olduğu söylenebilir. Fang Li ve Devos (2008; akt: Akar, 2015:89) Kurum içi ve kurum dışı kanallar olmak üzere iki kısımda incelemiştir. Kurum içi kanallar; internet uygulamaları, haber bültenleri gibi

kanallardır. Kurum dışı kanallar; internet siteleri, ajanslar, bireysel referanslar, gazete ve televizyon platformları olarak ifade edilebilir.

Bilişim teknolojilerinin kullanımı yeteneklerin tespitinde daha çok ön plana çıkmıştır. Bu durum hem zaman kaybını azaltma hem de ulaşım engellerini ortadan kaldırma yönünden avantaj oluşturmaktadır. Ayrıca başvuruların objektif yapılması ve değerlendirme ile ilgili kriterlerin belirtilmesi yönüyle daha şeffaf bir platformdur. Yine kazanan adayların duyuruları da aynı platformda yapılır.

#### **1.4.5. Yetenekli Çalışanların Seçilmesi ve İşe Alımı**

Klasik işe alım metodu olarak talep ekseninde hareket edilerek ihtiyaç olması durumunda yeni çalışan işe alınır. Ama yetenek yönetiminde bu durum süreç halinde işleyen bir faaliyetler dizisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü örgütün insan kaynakları birimi anlık ihtiyaçları karşılamak konusunda çalışma yapmaz. Aynı zamanda en fazla tercih edilen örgüt olmak için de çalışma yapmaktadır. Bu nedenle potansiyel çalışan adayları ile uzun vadeli bir etkileşim söz konusudur (Atlı, 2013:172). Yetenek yönetimi uygulamasında işe alım sürecinde örgüt içi ve örgüt dışı kaynaklar kullanılmaktadır. Örgüt içi kaynaklarda genel olarak yetenek havuzları esas alınırken örgüt dışı kaynaklarda ise genellikle önceden kendisi ile temasa geçilen ya da örgüt tarafından faaliyetleri takip edilen yetenekli çalışanlar tercih edilirler.

Örgütlerdeki uygun bir pozisyon için gerekli olan çalışan temin edilmesi ve performans göstermesi için yapılan eğitim ve geliştirme giderleri çalışanın yıllık ücretinin %30 ile %150'si arasında bir maliyet oluşturmaktadır (Baltaş, 2009; akt: Atlı, 2013:176). Hatalı işe alımın oluşturduğu maliyet göz önünde bulundurulduğunda işe alım aşamasının örgütler için son derece önemli olduğu söylenebilir

Yetenek yönetimine bağlı işe alımda aşağıdaki noktalara uyumlu hareket etmek önemlidir (Atlı, 2013:176):

- İşletmenin yetkinlikleri, performans kriterleri ve işe alım yapılacak pozisyonun gerektirdiği tüm nitelikler belirlenip tanımlandıktan sonra, işe alım süreci başlatılmalıdır.

- Adaylar yalnızca üstün performanslarına göre değerlendirilmemeli, işletmenin yapısı, kültürü, vizyon ve misyonu, firmanın tarihçesi, stratejik planları, liderlik anlayışı, lokasyonu, sektörü, bütçe ve hedefleri, kültürü, çalışan yapısı ve çalışacağı ekiple uyum sağlayıp sağlayamayacağına dikkat edilmelidir.

- Doğru adayı seçebilmek için çeşitli kişilik testleri ve değerlendirme merkezi uygulamalarından yararlanılmalıdır.

- Yetenekli çalışanları bulma konusunda ise, artık geçmişteki kaynakların yanı sıra farklı demografik geçmişe, eğitim ve deneyime sahip çalışanların bulunabileceği kaynaklara da yönelmek gerekebilir. Bu bağlamda yetenek yönetimi yaklaşımında uygulanan işe alım politikalarında pasiften aktife çeşitli işe alım kanalları bulunmaktadır.

Stratejik işe alım modelleri olarak incelenebilecek bazı modeller vardır. Çalışanın temin edilmesinde kullanılan bu yöntemler işletmenin tercihinine göre değişmektedir. Sonnenfeld ve Peiperl (1998) tarafından geliştirilen ve kariyer sistem tipolojisi olarak isimlendirilen yaklaşım en bilinen işe alım modelidir. Bu modelin aşamaları aşağıda açıklanmıştır (akt: Atlı, 2013:187- 189):

*Akademi Modeli:* Dışa kapalı olan bu modelde çalışanlar gösterdikleri performansa bağlı olarak en alt kademedan en üst kademeye çıkma imkânına sahiptirler. Pozisyonlar için çalışan temini örgüt içerisinde gerçekleştirilir.

*Kulüp Modeli:* Dışa kapalı bir modeldir. Şirket içinde geçirilen zaman ve kıdem esasına dayanmaktadır. Rekabetin düşük olduğu örgütlerde tercih edilir.

*Beyzbol Takımı Modeli:* Dışa açık olan bu modelde alanında başarılı olan her çalışanı örgüte alabilme özelliği vardır. Örgütsel bağlılığın düşük olduğu bu modelde personel devir oranı yüksektir. Bu modelde eğitim ve geliştirmeye harcama yapılmaz.

*Kale Modeli:* Hem iç hem de dış rekabete açık bir modeldir. Alanında en iyi olanın örgütte kalabileceği bu nedenle çalışanların pozisyonlarını kale gibi koruduğu bir modeldir.

#### **1.4.6. Yedekleme Yönetimi ve Yetenek Havuzu Yaklaşımı**

Yetenek havuzu, örgütteki yedek kuvvet olarak da adlandırılabilir olan örgütün kilit pozisyonlarındaki muhtemel yetenekli çalışan ihtiyacının karşılanmasına dönük olarak kurulan ve içerisinde gelecek vaat eden yetenekli çalışanların olduğu potansiyel gruptur.

Örgütlerdeki kilit pozisyonlarda meydana gelecek olan boşluk hemen doldurulmazsa ya da niteliksiz çalışanlarla doldurulursa bu durum örgütler için kayıp anlamına gelmektedir. Bu olumsuz durumun önüne geçmek için yedekleme sistemi olarak kullanılan gelecek vaat eden potansiyeli yüksek yetenekli çalışanların yedek kuvvet olarak arkada tutulması eğitimi gelişimlerinin sağlanması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Yılmaz ve Avcı'ya göre (2014:3) uluslararası büyük şirketlerde ,Yetenek Havuzu' oluşturulması fikri yaygınlık kazanmaktadır. Özellikle yıldız çalışanların belirlenmesinde kullanılan araçlardan biri performans değerlendirme sistemi, bir başka araç ise, Geliştirme Merkezleridir (Development Center). İşe alınan bir elemana bir hafta boyunca oryantasyon eğitimi verilerek iş tanımı yapılmakta daha sonra çalışan memnuniyeti testine tabi tutularak insan kaynakları departmanına yönlendirilmektedir. Beş yıl bu aşamalardan geçirilen çalışanlar daha sonra, *Yetenek Havuzuna'* dâhil edilerek, özel eğitimlere alınmaktadır.

Yetenek havuzlarının mümkün olduğunca örgüt içerisinde oluşturulmasında fayda vardır. Yeni açılan ya da boş olan pozisyonların örgüt içinden doldurulması, çalışan motivasyonunu arttırmaktadır. Ayrıca örgüt dışındaki adaylar arasında gerçekleştirilen seçme ve yerleştirme faaliyetlerine göre, içeriden yetenek istihdam edilmesi, örgütlere daha düşük maliyet oluşturmaktadır (Hiltrop, 1999; akt: Doğan ve Demiral, 2008:153 ).

Örgütlerde yetenek yönetimi uygulamasının bir parçası olan yetenek havuzu, gelecekte önemli görevler alacak olan yetenekli çalışanların yetiştirilmesi ve

geliştirilmesi ile birlikte aynı zamanda çalışanı daha iyi tanımak ve hakkında değerlendirme yapmak için örgüte fırsat sunmaktadır.

#### **1.4.7. Yetenek Yönetimi Doğrultusunda Eğitim ve Geliştirme**

Örgüte kabul edilen yetenekli çalışanların yeteneklerini ortaya koyabilmeleri ve bu yeteneğin performansa dönüşmesi için bazı çalışmaların yapılması gerekmektedir. Yetenekli çalışanlar için örgütün eğitim ve gelişim imkânları çalışanların örgütü tercih etme nedeni olarak ele alındığı bilinmektedir. Yetenekli çalışanların önem verdiği bu konu örgütler için de şüphesiz önemlidir.

Baymur'a (2004) göre, her insan uygun bir ortam bulduğunda ve desteklendiğinde yeteneklerini daha rahat sergileyebilmekte, hatta zaman içerisinde yeteneklerini daha da genişletebilmektedir. Yeteneğin olduğundan fazlasına işaret eden bu yönüne "gizil güç" denilmektedir. Gizil güç; yeteneğin geliştirilmesiyle ortaya çıkan ve insanların bildiğinden, yaptığından ve öğrenebildiğinden daha fazlasını başarabilmesinin yolunu açan, içsel bir dinamiktir (akt: Çayan, 2011). Yeteneklerin geliştirilmesi ile birlikte çalışmada bulunan gizil güç performansa dönüşecek ve örgüt için önemli bir avantaj olacaktır.

Örgütlerde yetenekli çalışanlarla ilgili olarak bir bazı eğitim ve geliştirme uygulamaları yapılmaktadır. Bu çalışmalar, iş uyumlaştırması (oryantasyon), liderlik eğitimleri, koçluk, mentorluk şeklinde kısaca açıklanacaktır.

*İş Uyumlaştırması (Oryantasyon):* Örgüte yeni alınan çalışanların işleri ile ve örgüt ile ilgili bilmeleri gereken bilgilerin verildiği, iş ve işleyiş ile ilgili yöntemlerin anlatıldığı, çevreye uyumun sağlandığı bir tür kılavuzluk ya da rehberlik olarak açıklanabilecek çalışmaları kapsamaktadır. Yeni çalışan oryantasyon süreci ile örgüt işleyişi hakkında bilgi alır ve örgütsel ortama uyum sağlamaya çalışır.

*Liderlik Eğitimleri:* Örgütün ileride ihtiyacı olacak liderleri yetiştirme programı olarak ifade edilebilecek olan liderlik eğitimleri, liderlik potansiyeli ve yeteneği olan çalışanlar eğitimi ve gelişimi için oldukça önemlidir. Yönetimin işletmenin kalbi olduğu göz önünde bulundurulursa iyi yetişmiş yetenekli bir liderin örgüte katacağı çok şey vardır. Bundan dolayı örgütler liderlik eğitimine önem

vermektedirler. Geleceğe ait beklentisi olan yetenekli çalışanlar için bu eğitimin önemi büyüktür.

*Koçluk:* Yetenekli çalışanlar yönelik koçluk çalışmaları önemli çıktı oluşturacak potansiyele sahip bir uygulamadır. Koçluk çalışanı yetiştirmede kullanılan bir yöntemdir. Koçluk çalışmalarının temelinde yetenekli çalışanın aktif olduğu, geliştiricinin de arka planda kaldığı ama yardıma ve desteğe hazır olduğu bir yetiştirme ve geliştirme şeklidir. Çalışanın çabalaması ve sorunu çözmesi esastır. Yanında destek olacak kendisine bir şey danışıldığında yardımcı olacak yetiştirici vardır. Barlet'a (2007:91) göre insan kaynağının eğitim ve geliştirilmesinde en hızlı yöntemlerden biri koçluk çalışmalarıdır. İngiltere'de 2005 yılında yapılan çalışmada örgütlerin %88 oranında kendi personelini geliştirme ve yetiştirmede koçluk sistemini kullandıkları ortaya konmuştur. Etkili bir koç aşağıda belirtilen özelliklere sahip olması gerekir (Köktürk, 2006; akt: Ünsar ve Ünsar, 2008):

- Çalışanları, bakış açılarını, fikirlerini ve onları motive eden şeyleri öğrenmek için dinler.
- Organizasyonun ve çalışanların iş ve finansal hedeflerini, fırsat ve yönlendirmeleri gerçekçi tariflerle çizer,
- Organizasyonda, çalışanlar için destekleyici bir ortam oluşturur,
- Çalışanların duygularını ifade etmelerinde cesaretlendiricidir ve onları anlamaya çalışır,
- Çalışanların ilerlemeleri ve gelişmeleri için somut destek sağlar,
- Beklentileri belirginleştirir,
- Çalışanlarla karşılıklı tartışma ortamı oluşturup sorunları çözmeye cesaretlendirir,
- Çözüme yardımcı olur,
- Çalışanlarla, değişen örgütsel öncelikleri ve prosedürleri tartışır,
- Çalışanlar için potansiyel yükselme ve gelişme alanlarını araştırır.

*Mentorluk:* Mentorluk, örgüt içindeki deneyimli çalışanların, yeni gelenlere klavuzluk ve danışmanlık yaparak bu kişilerin bireysel ve örgütsel gelişimlerini



sağlamalarına yardımcı olunmasıdır. Bireyin bir başkasına destek vermek ve onu cesaretlendirmek için isteğe bağlı veya profesyonel görev olarak zaman ayırdığı yargısız, bire bir ilişkidir. Mentor iki çeşit fonksiyon sergilemektedir. Bunlar kariyer ve psiko-sosyal fonksiyonlar. Kariyer fonksiyonları; destek olma, kendini ifade etme ve görünür kılma, koçluk, koruma ve becerileri geliştirecek görevler verme şeklindedir. Psiko-sosyal fonksiyonlar, rol modeli oluşturma, kabul ve benimsenmeyi sağlama, danışmanlık ve arkadaşlık şeklindedir (Özkalp vd. 2006:57). Mentorluk işleyişi, yeni çalışana verilen destekle onun örgüt ortamında toplumsallaşmasına yardımcı olur.

#### **1.4.8. Yetenek Yönetiminde İşletme Yönetiminin Sorumluluğu**

Yetenek yönetimi yaklaşımı örgütün insan kaynakları uygulamasının yetenekler ile ilgili özel bir uygulaması olduğundan ve yetenek yönetiminin stratejik yönü bulunduğundan dolayı örgütün üst yönetiminin desteği ve isteği olmadan yerine getirilemez. Bundan dolayı örgütün üst kademe yönetiminin stratejik planlama aşamasında, orta kademe yönetiminin ve insan kaynakları bölümünün planlama ve uygulama aşamasında desteği ve ilgisine bağlı olarak örgütlerde yetenek yönetimi uygulaması yerine getirilebilir.

Örgütün stratejik hedeflerini belirleyen ve mevcut durumu ile gelecekteki planlanan konumu arasındaki boşluğu doldurma konusunda stratejik plan seviyesinde çalışmalar yapan örgüt üst yönetiminin, yetenek yönetimi konusunda atılacak adımları belirlemesi örgütün rekabet avantajı elde etmesi için hayati bir durumdur. Yetenek yönetimi gibi hem pahalı hem de stratejik yönü bulunan önemli bir yönetim uygulamasının örgüt üst yönetimin desteği olmadan uygulanması imkânsızdır.

Ulrich'e göre tepe yönetiminin temel yetkinlikleri beş aşamada ele alınmalıdır. Bunlar (Ulrich, 2008; akt: Atlı, 2013:116);

İnsan sermayesini geliştirme: gelecekteki yeteneği belirlemek ve geliştirmek

Yeteneği yönetme: Etkili iletişim kurmak, uygun motivasyon sağlamak,

Strateji belirleme: Şirketin geleceğine dair bir görüş oluşturmak, Örgütün çevre ile dengesini sağlamak

Uygulama: Değişimi yönetmek, hedefler için sorumluluk almak

Kişisel yeterlilik: Takımları yönetmek, sorumluluk almak

Peters başarılı liderleri yetenek fanatiği olarak adlandırmaktadır. Bu liderlerin bir vakum gibi yetenekleri örgüte çeken ve yetenekli çalışanların performans üretebilmeleri için uygun örgüt ortamı oluşturmaları gereken kişiler olarak tanımlamaktadır. Peters'a göre lider şunları yapmalıdır (Peters, 2006:12); Örgütte insan gerçeğini ön planda tutmak, yetenek odaklı olmak, en iyiye talip olmak, maddi olmayan değerlere odaklanmak, ödül dağıtımının önemli olduğunu anlamak, değerlendirmeleri ciddiye almak, çalışanların beklentilerini anlamak, liderler (yetenekliler) için fırsatlar oluşturmak.

Üst kademe yetenek yönetimini stratejik bir araç olarak ele almak ve konu ile ilgili politikaların üretilmesi konusunda genel çalışmaların yapılmasını sağlamak durumundadır.

Yetenek yönetiminde insan kaynakları biriminin de sorumluluğu vardır. Bu sorumluluk yetenekli insan kaynağının örgütü tercih etmesi konusunda cazip ortam oluşturmak, yeteneklerin alınması konusunda aktif rol oynamak, yeteneklerin işe yerleştirilmesi ve yeteneklerin geliştirilmesi ile ilgili politikalar üretmek ve yeteneklerin elde tutulması konusunda çalışmalar yapmak şeklinde olduğu söylenebilir. İnsan kaynakları biriminin örgütteki çalışana yönelik politikaları uygulanmasında önemli rolleri vardır. Bu süreçte insan kaynakları yönetiminin rolleri aşağıdaki gibidir (Ulrich, 2008; akt: Atlı, 2013:118):

- 1- Örgütsel değerlerin oluşturulması
- 2- Değişim konusunda istekli ve yönlendirici olmak
- 3- Gelişme ve yenilik konusunda ihtiyaç oluşturmak
- 4- Örgütsel bağlılığın sağlanmasına çalışmak

5- Kurumsal ilişki ve yapıları değiştirmek

6- Bilginin etkin paylaşımına dayanan örgüt kültürü geliştirmek

Örgütün orta kademe yöneticileri yetenek yönetiminde köprü görevi görürler. Yetenek yönetimi uygulamasının hayata geçirilmesinde orta kademe yöneticilerinin tutumu önemli bir faktördür. Orta kademe yöneticileri pozisyonlarının oluşturduğu görev alanları itibariyle üst yönetim ve insan kaynakları birimi ile koordinasyon halinde çalışmaları gerekmektedir. Orta kademe yöneticileri kendileri için ek yük getirebilecek olan yeteneklerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi için üst yönetim tarafından motive edilmelidirler. Bununla birlikte orta kademe yöneticilerinin yetenekli çalışanları kendilerine rakip olarak görmesi potansiyeline sorun alanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Yetenek yönetiminin örgütlerde sağlıklı olarak uygulanması ve verim alınması için üst yönetimin bu potansiyel sorun alanı ile ilgili olarak orta kademe yöneticilerinin kaygılarını giderecek çalışma yapması gerekmektedir (Çırpan ve Şen, 2009).

#### **1.4.9. Yeteneklerin Elde Tutulması**

Bir örgüt en yetenekli insanları bünyesine çekmiş ve bu nedenle rakiplerine karşı avantaj elde etmiş olsa bile bu üstün konumu koruyabilmesi için yetenekli ve değerli çalışanları elde tutması gereklidir. Bu nedenle örgütler kendileri için stratejik öneme sahip çalışanlarını elde tutmaya ve örgütsel bağlılıklarını artırmaya yönelik çeşitli stratejiler geliştirmektedirler (Lawler, 2008; akt: Atlı, 2013:203).

Leucke (2009) yetenekli işgörenlerin örgütte tutulması için üç önemli neden olduğunu belirtmektedir. Bunlar(akt: Akar, 2015:108);

- a) Bilgi birikiminin artan önemi,
- b) İşinden memnun çalışan ile müşteri memnuniyeti ilişkisi ve
- c) İşten ayrılmanın yüksek maliyetidir.

Yetenekli çalışanların örgütten ayrılması durumunda örgütler; üretim kaybı, tüketici memnuniyetsizliği (doğrudan örgüt gelirini etkiler), kalite problemleri (yeni

ve deneyimsiz çalışanın yarattığı hata, zaman kaybı, vb), yönetim sürecinde aksama yaşar, bilgi ve deneyim kaybına uğrarlar (Philips ve Edwards, 2009; akt: Akar, 2015:108). Kilit yetenekler ve yüksek performanslılar ayrıldığında bu zarar daha da katlanmaktadır. Yetersiz bir orta kademe yöneticinin çevresinde yarattığı düşük moralin yanı sıra doğurduğu zararın 1,2 milyon dolar düzeyinde olduğu belirtilmektedir. Sekiz yıllık deneyime sahip bir satış yetkilisini, tecrübesiz biriyle değiştirmek zorunda kalan bir otomobil galerisi yılda 432 bin dolar satış kaybına uğrayabilmektedir (Leucke, 2009, 72-73; akt: Akar, 2015:108).

Yeteneklerin elde tutulması için örgütün bazı çalışmalar yapması gerekmektedir. Bu çalışmalardan bazıları başlıklar halinde açıklanacaktır.

#### *Motivasyon ve Çalışan Güçlendirme:*

Çalışana sunulan imkânların onu harekete geçirmesi ve çalışanın işini severek ve özveriyle yapmasıdır. Pink yeni çalışan motivasyonunda çalışanların istedikleri zaman, istedikleri işi, istedikleri şekilde yapmaları için özerklik vermek olarak ifade etmektedir (Pink, 2009; akt: Atlı, 2013:213). Pink'e göre bu yaklaşımın üç ana unsuru bulunmaktadır. Bunlar 'Özerklik, Uсталık ve Amaç' olarak ifade edilmektedir. Özerklik, çalışanın kendi hayatlarını yönetme becerisi olarak ifade edilmektedir. Uсталık, uğraş alanımızdaki konularda her zaman daha iyi olmak gerektiğini ifade etmektedir. Amaç ise yaptıklarımızın bir amaç için gerçekleştirilmesidir.

Çalışan güçlendirme olarak ifade edilen kavram çalışanlara yetki verilmesi ve özerklik sağlanmasıdır. Çalışana sağlanan özerklik onun işini kendi uygun gördüğü şekilde yapmasını işi ile ilgili kararlar alıp uygulamasını içermektedir. Çalışanın güçlendirilmesi ile birlikte örgütsel kararlara katılımının arttığı söylenebilir. Bu durum da çalışanın motivasyonunu arttırıcı faktörlerdendir.

Yetenekli çalışanların motivasyonu bireysel olarak ele alınmalıdır. her bireyin motivasyonu faktörlerinin farklı olduğu göz önünde bulundurularak özellikle yetenekli çalışanların motivasyon faktörleri ayrıca ele alınmalıdır. Bu çalışanların birden fazla motivasyon aracının kombinasyonu ile ortaya çıkan etki ile motive olabilecekleri göz önünde bulundurulmalıdır.

Yetenekli çalışanlara yönelik güçlendirme ve işbirliği çalışmaları onları motive etmektedir. Aşağıda yetenekli çalışanları yönlendirmede farklı uygulamaların olduğunu gösteren farklı iki örnek bulunmaktadır (Goffee ve Jones, 2007):

- BBC genel müdürünün örgütsel aktiviteleri yavaşlatan kuralları fark etmesi "gereksiz şeyleri ortadan kaldırma" programını hayata geçirmesini sağlamıştır. Buna göre BBC çalışanları, fonksiyonel olmayan bir kuralı fark ettiklerinde futboldaki gibi bir "sarı kart" çıkarmakta ve kuralın değişmesini sağlamaktadırlar.

- Google çalışanları haftanın bir gününü kendi fikirlerini üretmek için değerlendirirler. Bu zamana Googlette denilmektedir. Çalışanların kendi fikirlerine ayırdıkları zaman toplam çalışma zamanının yüzde 20'sine karşılık gelmektedir. Bir sosyal ağ sitesi olan Orkut, Googlette olarak başlamış bir proje olarak hayata geçmiştir.

#### *Ücret Politikası:*

Çalışanların örgütü tercih ederken göz önünde bulundurdıkları faktörlerden biri de örgütün ücret politikasıdır. Ücret, çalışanın emeğine karşılık elde ettiği gelir ise yetenekli çalışan örgüte kattığı değer ve ortaya koyduğu performansın karşılığını almak isteyecektir. Ücretin adil ve makul düzeyde olması ve çalışana tatmin etmesi aynı zamanda önemli bir motivasyon faktörüdür. Örgütün ücret ve ödül uygulaması örgütü mevcut çalışanlar ve potansiyel çalışanlar gözünde bir yere koyacaktır. Örgütün çalışan gözündeki itibarı ve çalışana verdiği değer ölçülerinden biri örgütün ücret politikası olduğu söylenebilir.

#### *Kariyer Geliştirme Uygulamaları:*

Literatürde yetenekli bireylerin kariyer konusunda daha hassas oldukları ve yeteneklerine uygun kariyer planı yaptıkları bilinmektedir. Yetenekli çalışanların iş yerlerinde yeteneklerine uygun iş yapmadıkları, ya da yeteneklerine uygun kariyer planının olmadığı durumlarda içsel motivasyonlarının düşük olduğu, iş tatmini düzeylerinin düşük olduğu, üretkenliklerinin kapasitelerine göre düşük olduğu ve işten ayrılma niyetlerinin yüksek olduğu söylenebilir. Özellikle 1980 yılı sonrasında doğan neslinin kariyer beklentilerinin farklı olduğu görülmektedir. Akar'a göre

önceki çalışanlara oranla daha sabırsız ve benmerkezci olan bu nesil kariyer konusunda daha aceleci davranmaktadır. Bu durum da yetenekli çalışanların örgütte devam etme sorununu ortaya çıkarmıştır (Akar, 2015:40). Yetenek yönetiminin uğraş alanlarından birinin de yetenekli çalışanların kariyer planı olduğu söylenebilir. Örgütün en önemli beşeri kaynağını oluşturan yetenekli çalışanların örgütte tutulmaları için yeteneklerine uygun bireysel kariyer planı yapılması ve uygulanması gerekmektedir. Bunun için örgütlerde yetenekli çalışanlara yönelik geliştirilen kariyer yönetimi anlayışı önemli bir insan kaynakları uygulaması olarak ortaya çıkmaktadır ve bu durum yetenek yönetiminin ortaya çıkması için önemli bir zemin meydana getirmiştir.

Örgütlerin çalışanları vasıtasıyla örgütsel amaçlarını gerçekleştirmeleri için çalışanların ihtiyaçlarını karşılaması, çalışanları motive edecek uygulamaların işleme koyması ve örgütsel bağlılığı sağlaması gerekmektedir. Çalışanlarının motivasyonunu ve bağlılığını sağlayamayan örgütlerin başarılı olmaları zordur. Bireylerin birçok ihtiyacı olmakla birlikte, yeteneklerini ortaya koyabilecekleri kişisel olarak başarmaları gerektiğini düşündükleri ve bu konuda çaba gösterdikleri kariyer anlayışının bireysel bir ihtiyaç olduğu görülmektedir. Örgüt içerisinde uygun ve ulaşılabilir kariyer planı yapmak çalışanın örgüte olan bağlılığını arttıracak ve işten ayrılma niyetini azaltacaktır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞE ADANMIŞLIK

Günümüz iş dünyasında küresel rekabet ortamının oluşturduğu şartlar, işletmelerin daha nitelikli mal veya hizmet üretmelerini gerektirdiği gibi aynı zamanda rekabet şartlarına hızlı uyum sağlamalarını da gündeme getirmiştir. İlgili sektörde değişim şartlarını elinde bulundurmamak, diğer bir deyişle piyasa şartlarını belirleyebilme potansiyeline sahip olmak birçok işletmenin hayalidir. Bu hayalin gerçekleşmesinde ya da en azında değişime ayak uydurabilmekte en önemli faktörlerden biri nitelikli işgücüdür. İşletmeler, yeterli oranda nitelikli işgücüne ve iyi düzenlenmiş örgütsel bir yapıya sahip oldukları takdirde piyasada var olabilecekler ve değişim dinamiklerini ellerinde bulundurabileceklerdir. Nitelikli işgücüne sahip olmak ve bu işgücünün sahip olduğu potansiyel emeği uygun şekilde ortaya koyabilmek iş örgütleri için oldukça önemlidir.

Günümüzde üretilen mal veya hizmetlerin piyasaya arzında nitelik ya da diğer adıyla kalite ön plandadır. Bu niteliği meydana getirebilecek olan örgüt çalışanlarının işlerine bağlı olması ve işlerinin gerektirdiği yetkinlik ve yeterliklere sahip olması gerekmektedir. Örgüt çalışanlarının kendilerini işlerine vermelerini ve ürettikleri artı değerler ile örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı oldukları davranış şekli 'işe adanma' kavramı ile karşımıza çıkmaktadır. Son yıllarda örgüt çalışanlarının kendilerini işine adanması ile birtakım çalışmalar yapıldığı ve bu kavramın özellikle de organizasyonlar için öneminin arttığı görülmektedir. İşe

adanma davranışı, işin niteliğine önem veren iş örgütleri için üzerinde durulması gereken bir kavramdır.

## 2.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İşe adanmışlık kavramı son yıllarda iş dünyasında ilgi gören konulardan biridir ve bu konudaki araştırmalar son yıllarda artış göstermiştir (Shuck ve Reio, 2014:43). İşe adanmışlık kavramının ortaya çıkışında, başlangıçta mesleki tükenmişlik ile ilgili yapılan bazı çalışmalar olmakla birlikte insanların zayıf ve eksik yanlarından ziyade güçlü ve üretken yanlarına odaklanan pozitif psikolojinin de etkisi vardır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000; akt: Schaufeli vd. 2002). Pozitif psikoloji büyük ölçüde II. Dünya Savaşı sonrasında gelişme göstermiştir. Pozitif Psikolojinin alanı genel olarak; esenlik, memnuniyet, mutluluk, iyimserlik, umut, inanç hakkında olumlu düşünceler şeklindedir. Pozitif psikolojinin gruplar ile ilgili alanı; sorumluluk, manevi ilgi, fedakârlık, ılımlılık, hoşgörü ve iş ahlakı, erdemler, daha iyi vatandaşlık şeklindedir. Bireysel olarak pozitif psikolojinin alanı ise; sevgi, cesaret, yüksek yetenek, bilgelik, kişiler arası beceriler şeklindedir (Seligman, 2002:3). Pozitif psikoloji akımı Seligman'ın yaptığı çalışmalarla popüler olduğu söylenebilir. Bu alanda çalışan araştırmacılardan olan Fredrickson'a (2001) ait olan bir teoride (broaden & build theory) pozitif duygusal ve bilişsel kaynakların artırılması önerilmekle birlikte beşeri sermayenin etkisinin artacağını belirtilmektedir. Örnek olarak sevinç yaşayan birinin kızgın olan birinden daha esnek, daha üretken ve eleştirel düşünme süreçlerini daha sağlıklı yaşama olasılığı yüksektir. Fredrickson bu kişilerin de kaynakları daha verimli kullanma eğiliminde olacaklarını belirtmektedir (Shuck ve Reio, 2014:44). Pozitif psikoloji akımı ile birlikte örgütlerde pozitif davranış şekli üzerinde çalışmalar yapıldığı görülmektedir ve bunlardan biri de işe adanmışlık davranışıdır.

İşe yönelik negatif bir tutum olan tükenmişlik üzerine yapılan çalışmalarda başlangıçta tükenmişliğin tam tersi olarak belirtilen ve 'işe adanma' diye adlandırılan davranış fark edilmiştir. Çalışan tükenmişliğine yönelik araştırmalar kapsamında tükenmişlik davranışına sahip olmayan ve işe yönelik faaliyetlerde daha enerjik ve etkin performans gösterme özelliklerine sahip olan çalışanların gösterdikleri davranış şekli "işe adanma" olarak tanımlanmıştır. Tükenmişlik işle ilgili bir tükenme ve



bitkinlik durumunun kombinasyonu olarak görülürken, işe adanma işle ilgili canlılık ve özverili çalışma durumunu belirtmektedir. İşine adanmış çalışanların işlerindeki aktiviteler ile enerjik bir bağlantıları vardır. Ayrıca bu çalışanlar işlerinin gerektirdiği talepler ile başa çıkabilmektedirler. Her ne kadar tükenmişlik ile işe adanma birbirine zıt davranış şekilleri (tükenmişlik ve canlılık ile sinizm ve adanma) olarak görülse de bu davranışların altında yatan nedenlerde farklı bazı noktalar bulunmaktadır (Schaufeli vd. 2002:72-74).

Kavram olarak ‘adanmışlık’ bireyin eylemleri ile sınırlı olan ve formal beklentileri aşan davranış olarak (Demirhan ve Karaman, 2014); yapılan işle ilgili olumlu düşünce ve tatmin olma davranışı şeklinde ifade edilmektedir. Literatürde işe adanma kavramının tanımları incelendiğinde; Kahn’a göre işe adanma, çalışanların kendi kimliklerini fiziksel, duygusal ve bilişsel olarak işlerine yansıtmasıdır (Kahn, 1990:700); Schaufeli ve arkadaşlarına göre işe adanma, işe yönelik pozitif zihinsel bir durum olarak işle ilgili dinçlik (vigor), adanmışlık (dedication) ve yoğunlaşma (absorption) durumudur (Schaufeli vd., 2002:74; Schaufeli ve Bakker, 2004:295). Bazı yazarlara göre işe adanma, işle ilgili pozitif, iyi oluş hali ve etkili motivasyonel bir durum olmasıyla birlikte tükenmişliğin zıttı bir davranış (Leiter ve Bakker, 2010:2; Schaufeli ve Bakker, 2004:294) şeklinde ifade edildiği görülmektedir. Saks’a göre ‘işe adanma bireysel rol performansı ile ilişkili, bilişsel, duygusal ve davranışsal bileşenlerden oluşan farklı ve benzersiz bir yapı’ olarak tanımlanmaktadır (Saks, 2006:602). İşe adanma, çeşitli nedenlerle ortaya çıkan, çalışanın refahı ve iş davranışı hakkında olan bir kavramdır. Buna göre işe adanma; çalışanın kendi içinde oluşan olumlu bir deneyim, iyi sağlık ve pozitif iş etkileri ile ilişkili, stresli iş ortamında üretken olmaya yardımcı olma, olumlu örgütsel bağlılık ile ilgili etkileri olan ve çalışanların performansını etkilemesi beklenen durum ile ilgilidir (Sonntag, 2003:518; Barkhuizen ve Rothmann, 2006:38). İşe adanma kavramı, işe bağlılık ve iş doyumundan daha ileri seviyede çalışanların işlerine kendilerini adanmalarını ve işleri ile bütünleşmelerini ifade eden bir kavramdır (Maslach vd. 2001:416). Bu ifadeler değerlendirildiğinde işe adanma davranışı, bireyin işi ile ilgili pozitif bir tutum sergilemesi, işi ile duygusal, fiziksel ve zihinsel olarak ileri seviyede etkileşimde bulunması, işle ilgili pozitif enerjilerini açığa çıkarmaları, işi ile ilgili konularda yüksek bir duyarlılıkla hareket etmesi ve işi ile bütünleşmesi şeklinde

tanımlanabilir. İşine adanmış bir çalışanın, yaptığı işin yeteneklerine uygun olması durumunda, yeteneklerinden kaynaklanan içindeki gizli gücü açığa çıkarması, yeteneklerini tam kapasite olarak kullanması ve iş performansının zirve seviyeye ulaşması durumunun görüleceği ifade edilebilir.

Literatür incelendiğinde işe adanma kavramında bazı farklılıklar olduğu görülmektedir. Bu kavramlar birbirine yakın anlamlarla ifade edilmiştir. Bunlar yabancı kaynaklarda; job engagement, employee engagement ve work engagement olarak ifade edilmiştir ve kısaca aşağıdaki gibi farklılıkları bulunmaktadır (Erim, 2009:141):

Job engagement: Bireyin iş rollerine bireysel duygusal ve fiziksel olarak bağlanmasını ifade eden kavramdır.

Employee engagement: Bireylerin işlerinden duydukları coşku, işle ilgili tutumları ve iş memnuniyetlerini bir arada ifade eden kavramdır.

Work engagement: iş ile ilgili dinçlik, adanma ve işe kendini kaptırma durumudur.

İngilizce terimi ‘work engagement’ olan ve bu çalışmada “işe adanma” şeklinde kullanılan kavram, farklı akademik çalışmalarda benzer isimlerle kullanılmıştır. Türkçe yapılan çalışmalarda işe adanma kavramı; ‘işe adanma’ (Kanten ve Yeşiltaş, 2013; Bostancı ve Ekiyor, 2015), ‘işe adanmışlık’ (Eyiusta, 2015; Çalışkan, 2014), ‘işle bütünleşme’ (Gündüz, Çapri ve Gökçakan, 2013; Öngöre, 2013; Ardiç ve Polatçı, 2009); ‘çalışmaya tutkunluk’ (Özsoy, Filiz ve Semiz, 2013; Çalışkan, 2014); ‘işe gönülden adanma’ (Bal, 2008; Taştan, 2014; Çakıl, 2011); ‘mesleğe adanma’ (Turhan, Demirli ve Nazik, 2012); ‘mesleki aidiyet’ (Selimoğlu ve Yeşilçelebi, 2014); ‘işe cezbolma’ (Esen, 2011); ‘işe angaje olma’ (Özkalp ve Meydan, 2015) şeklinde kullanıldığı görülmüştür.

## **2.2. İŞE ADANMIŞLIK YAKLAŞIMLARI**

İşe Adanmışlık ile ilgili literatüre giren dört temel yaklaşım olduğu görülmektedir. Bunlar (Schaufeli, 2014:18):

- 1- İhtiyaç-Tatmin Yaklaşımı (The Needs-Satisfying Approach)
- 2- Tükenmişlik Antitezi Yaklaşımı (The Burnout –Antithesis Approach)
- 3- Memnuniyet, Adanma Yaklaşımı (The Satisfaction - Engagement Approach)
- 4- Çok Boyutlu Yaklaşım (The Multidimensional Approach)

### **2.2.1. İhtiyaç Tatmini Yaklaşımı (The Needs-Satisfying Approach)**

Bu yaklaşım Kahn (1990) tarafından ortaya atılmıştır. Kahn 1990 yılında yaptığı araştırmada bireylerin fiziksel, bilişsel ve duygusal özelliklerinin iş rollerindeki performanslarına hangi oranda etki ettiğini incelemiştir. Yaptığı bu araştırma ile işe adanma kavramının ortaya çıkmasında önemli katkıları olmuştur. Kahn'a göre iş ortamının özellikleri ile birlikte çalışanlar iş ile ilgili bireysel özelliklerini açığa çıkartırlar ya da gizlerler. Kahn'a göre işe adanma, bireyin işe yönelik psikolojik deneyimleri ve iş ortamının özelliklerine göre kendi kimliğini sergilemesi ya da çekimser kalması şeklinde ifade edilmektedir. Kahn yaptığı çalışmada çalışanların kendi kimliklerini fiziksel, duygusal ve bilişsel olarak işlerine yansıtılmalarının işe adanma (Personal Engagement) davranışı gösterme olduğunu belirtmiştir. Çalışanların kendi kimliklerini işe yansıtılmaması ve fiziksel, duygusal ve bilişsel olarak bazı sebeplerden dolayı iş rollerinde pasif davranmalarını, kendilerini geri çekmelerini de işe adanma zıttı davranış (Personal Disengagement) olarak ifade etmiştir(Kahn, 1990:700-701). Kahn'a göre işe adanma davranışı göstermek için çalışanların zorlanmasının bu davranışın ortaya çıkmasına etkisi olmaz. Ancak uygun ortam ve şartların sağlanması durumunda çalışanların psikolojik durumlarına bağlı olarak ortaya çıkan bir davranış şeklinde kendini gösterir. Kahn, çalışanların işe adanma davranışı göstermek için kendilerine şu üç soruyu sorduklarını belirtmektedir: 'Bu performansı göstermenin benim için anlamı nedir?', 'Bunu yapmak ne kadar güvenli?', 'Bunu yapmak ne kadar uygun?'. Bu çalışmada işe adanma davranışını göstermede anlamlılık, güvenlik ve uygunluğunun çalışanlar için önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Kahn,1990:703). Schaufeli ve arkadaşlarına göre Kahn bu çalışmasıyla kapsamlı bir psikolojik model sunmakla birlikte işlevsel

bir yapı önermemektedir(Schaufeli vd. 2002:74). Kurtpınar'a göre Kahn bu çalışmasıyla işe adanma davranışının temellerini atmıştır ve tükenmişlik ile ilgili yapılan çalışmaların işe adanmışlıkla ilişkilendirilmesine kadar Kahn'ın teorisinden başka bir teoriye rastlanmamıştır (Kurtpınar, 2011:9).

### **2.2.2. Tükenmişlik Antitezi Yaklaşımı (The Burnout–Antithesis Approach)**

Bu yaklaşımın temeli iş sağlığı psikolojisi kavramına dayanmaktadır. Bu yaklaşımda iki temel tez bulunmaktadır.

*Birinci tez;* Bu bakış açısına göre tükenmişlik antitezi yaklaşımı, işe adanma ve tükenmişliğin pozitif ve negatif başlangıç ve bitiş noktaları vardır. Tükenmişliğin üç boyutu olan tükenmişlik (exhaustion), sinizm (cynicism, düşük kimlik) ve başarı eksikliği (lack of accomplishment) davranışının tam tersini oluşturan, sırasıyla, enerji (energy), bağlılık (involvement) ve yeterlik (efficacy) kavramlarından oluşmaktadır. Çalışanların işe adanmasının yüksek olması durumunda tükenmişlikleri düşüktür ya da tam tersi durum söz konusudur. Bu bakış açısıyla işe adanma davranışı Maslach ve Leiter tarafından 1997 de tanımlanmıştır (Schaufeli vd., 2002:73; Schaufeli, 2014:18).

*İkinci tez;* İkinci bakış açısında 'işe adanma' kavramı 'negatif tükenmişlik' ile ilgili ayrı bir kavram olarak ifade edilmektedir. Tükenme davranışı, 'işe adanmada meydana gelen aşınma' şeklinde ifade edilmektedir ve bu bakış açısına göre işe adanma, kendi başına bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Tükenme davranışı işle ilgili düşük aktivasyon (exhaustion) ve düşük kimlik (cynicism-low identification) ile karakterize edilirken, işe adanma ise dinçlik (vigor) ve adanma (dedication) şeklinde karakterize edilmektedir. Bu bakış açısı Schaufeli ve Bakker tarafından 2001 yılında ortaya konmuştur (Schaufeli vd.,2002:74; Schaufeli, 2014:18). Mevcut olan diğer yaklaşımlara göre daha fazla kabul gören bu teze göre 'işe adanmışlık', dinç olma, adanma ve yoğunlaşma olmak üzere üç boyutta incelenmektedir. Bunlar aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir (Schaufeli ve Bakker, 2003; Schaufeli vd. 2002:74; Schaufeli ve Bakker, 2004:295; Schaufeli, 2014:19):

*Dinç olma (vigour)*; İşgörenin yüksek enerji ile çalışması, yaptığı iş ile ilgili gönüllü olması, karşısına çıkan zorlukları aşma konusunda sebat göstermesi, işi için çaba göstermeye istekli olması olarak ifade edilebilir.

*Adanma (dedication)*; bireyin yaptığı işin önemini ve anlamını bilerek coşku ve heyecanla işini yapması anlamına gelmektedir. Aynı zamanda bireyin işinden gurur duyması ve işi ile ilgili ilham duyması anlamına gelmektedir.

*Yoğunlaşma (absorption)*; kişinin yaptığı işe tam olarak yoğunlaşması ve yaptığı işten keyif alması durumudur. Çalışan için işin zevkli hale gelmesi ve karşılaşılan problemlerin çözülmesi bir sorun teşkil etmemesi durumunu ifade etmektedir.

### **2.2.3. Memnuniyet-Adanma Yaklaşımı (The Satisfaction-Engagement Approach)**

Harter ve arkadaşları tarafından 2002’de geliştirilmiş bu yaklaşıma göre işe adanmışlık bireylerin isteği ve katılımıyla bireylerde meydana gelen memnuniyet ve coşku şeklinde değerlendirilmektedir. Gallup Organizasyon tarafından yapılan araştırma sonuçlarının değerlendirilmesiyle işe adanma davranışının bu yaklaşıma göre geleneksel olarak bilinen iş tatmini ve işe katılım ile aynı anlamda olduğu belirtilmektedir. Yapılan bu çalışmada işe adanmanın müşteri memnuniyeti, karlılık, verimlilik ve personel devir oranıyla ilişkisi bulunmuştur. Bu çalışma yöneticilere çalışanların memnuniyeti için önemli veriler sunmakla birlikte araştırma dünyası için de önemli bilgiler sağlamıştır (Schaufeli, 2014:19). Daha sonra yapılan bir başka çalışmada ‘yönetmelik öz-etkinlik, etkili yönetim uygulamaları algısı ve işe adanmışlık’ arasındaki ilişkilere dikkat çekilmiş, psikolojik iklim oluşturan yöneticilerin rolü vurgulanarak bu yaklaşıma katkıda bulunulmuştur. İşletmelerin en karlı çalışma birimlerinin, en fazla kuvvetli psikolojik aidiyet duygusuna sahip olan çalışanlardan meydana geldiği ifade edilmiştir (Kurtpınar, 2011:11-12).

### **2.2.4. Çok Boyutlu Yaklaşım (The Multidimensional Approach)**

Bu yaklaşım işe adanma konusu üzerinde çalışan A. M. Saks tarafından 2006’da ‘sosyal değişim teorisi’ (social exchange theory) temelli olarak

geliştirilmiştir. Saks'a göre 'işe adanma bireysel rol performansı ile ilişkili, bilişsel, duygusal ve davranışsal bileşenlerden oluşan farklı ve benzersiz bir yapı' olarak tanımlanmaktadır (Saks, 2006:602). Saks, 102 katılımcı üzerinde yaptığı araştırma sonuçlarına göre işe adanma davranışının iki kısımda incelenmesi gerektiğini ileri sürmüştür. Bunları; 'işe adanmışlık' (job engagement) ve 'organizasyona adanmışlık' (organization engagements) şeklinde belirlemiştir. Bu modele göre işe adanmışlığın örgütsel destek, prosedürel adalet, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu belirlenmiştir (Saks, 2006:613). Schaufeli'ye göre Saks'ın ortaya attığı 'çok boyutlu yaklaşım' Kahn (1990) tarafından ortaya konulan 'ihtiyaç tatmini yaklaşımı' yaklaşımına benzerdir. Yenilikçi yönü olarak da, iş rolü yerine 'işe adanma', örgütsel rollerde performans yerine 'örgütsel adanma' ifadesinin ayrı olarak kullanılmalıdır (Schaufeli, 2014:19).

### **2.3. İŞE ADANMA DAVRANIŞININ ETKİLERİ**

Örgütsel bir tutum olan 'işe adanmışlık' olumlu iş tecrübesini temsil etmektedir ve örgütsel yaşamda örgüt için yararlı sonuçların ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Keleş, 2014:97). Bir kişinin işine karşı göstermiş olduğu adanmışlık davranışı aynı zamanda diğer çalışanlarla olan iletişim şekline, mesleğinde hizmet verdiği kişilerle olan ilişkisine, yaptığı işin sonucunda ortaya çıkan ürünün kalitesine ve meslektaşlarının meslekleriyle ilgili olarak göstermiş buldukları tutum ve davranışlarına da etki etmektedir (Sağsan ve Fırtına, 2015:7). Organizasyonların genel gelir oranlarının artışı ile çalışanların işe adanması arasında pozitif ilişki bulunan bazı araştırmalar da göstermektedir ki çalışanların işe adanması organizasyonlar için olumlu yararlar sağlamaktadır. Düşük işe adanma düzeyi çalışanların refah ve verimliliğini azalttığı için organizasyonlara zarar vermektedir (Shuck, Reio, 2014:43).

Kendini işe adanmış çalışanlar, çalışmanın çekiciliğine kendilerini kaptırırlar ve işlerini eğlenceli bulurlar (Öngöre, 2013:52). İşe adanma, işgörenlerin işlerine karşı olumlu bakış açısını ifade eder. Kendini işine adanmış çalışanlar, kendilerini işlerinin gerektirdiği seviyede ve yeterlikte görmektedirler ve dolayısıyla işleri ile ilgili özgüvenleri yüksektir. Çalışanlar kendilerini işlerine tam olarak adadıklarında işlerini kişisel olarak anlamlı bulur, iş yüklerinin üstesinden gelinebilir olduğunu, iş

ile ilgili zorlukların aşılabileceğini düşünürler ve yaptıkları işin sonuçları hakkında iyimser olurlar. Fakat bütün bu sürecin yaşanması oldukça zordur. Dünyanın çeşitli ülkelerinde 600'ün üzerinde CEO ya göre iş dünyasının karşılaştığı en önemli beş tane sorundan birisinin çalışanların kendilerini işlerine adanması ile ilgili sorun olduğunu dile getirmektedirler (Sarkisian, Bhate ve Lee, 2011:26).

İşe adanma kısa süreli ve anlık bir davranış şekli değildir. İşe adanma geçici bir tutum yerine, daha sistematik ve genel, duygusal, bilişsel ve fiziksel bir durumu ifade etmektedir. İşe adanma, çalışanın işiyle ilgili iyi olma, performansını en üst noktaya çıkarma, bireysel enerjinin işe yönlendirilmesi ve işin önemli görülmesi ile ilgili bir durumdur (Bakker ve Leiter, 2010:182). Şeşen'e (2010) göre ise işe adanmışlık, "çalışanların yaptıkları işle ilgili ne hissettikleri" ile ilgili bir durumdur. "Mesleğine adanmış kişi, ona yönelik vatandaşlık davranışı geliştirir. Bu kişilerin kimlikleri, gerçek kimliklerinin bir parçası olarak değerlendirilebilir ve iş ortamında tatmin olan bir kişi, mesleğine daha fazla adanma davranışı gösterir" (Şeşen, 2010).

İşe adanma davranışı çalışanların duygusal ve ruhsal olduğu kadar fiziksel sağlıkları ile de ilişkilidir. Çalışanların işe adanma davranışı ve çalışan sağlığı ile ilgili yapılan bazı araştırmalara göre psikosomatik şikâyetler ve diğer sağlık şikâyetleri (depresyon, baş ağrısı, göğüs ağrısı, kalp-damar şikâyetleri, mide ağrısı, sırt ağrısı, boyun ağrısı) ile işe adanma seviyesi arasında negatif ilişki bulunmuştur. Bu durum işe adanma davranışının göstergeleri olan işle ilgili canlılık, enerji, heyecan ile olumlu düşünme şeklinin sağlık üzerindeki pozitif etkilerinin delili olarak değerlendirilebilir (Bakker ve Leiter, 2010:191).

İşe adanma davranışının gösterilebilmesi ancak çalışan için rahat bir ortamın oluşturulmasıyla ve çalışanın bu davranışı göstermek istemesiyle mümkün olmaktadır. Çalışanın örgüt tarafından zorlanarak işe adanma davranışı göstermesi ile herhangi bir neticeye ulaşılamaz. Hatta zorlanmadan dolayı tam tersi bir durum meydana gelme olasılığı vardır. İşe adanmada örgütün sağladığı çalışma ortamının önemi büyüktür. Çalışanların kendilerini fiziksel, psikolojik, zihinsel olarak rahat hissedebileceği, ihtiyaçlarının karşılandığı bir çalışma ortamında, pozitif iş enerjilerini ortaya çıkarabilmesi mümkün olabilmektedir. Çalışanların işe adanma davranışını hedefleyen örgütlerde çalışanın olumlu tutumlar geliştirebileceği iş

ortamlarının ve çevresel düzenlemelerinin yapılması gerekmektedir(Bakker ve Leiter, 2010). Öngöre'ye (2013:52) göre kişinin ruhsal durumu ve olumlu motivasyonu ile ilgili bu iş tutumunu geliştirebilmesi için örgüt içinde karşılaştıkları engellerin, çalışanın enerjisini boş yere harcamaması önemlidir. Engellerin fazla olması durumunda kişinin iş rollerini yerine getirirken fiziksel, duygusal ve bilişsel enerjisini işe aktarması zorlaşacaktır.

Uluslararası Kalkınma Boyutları'na (DDI) göre; İşe adanma tutumu, iş stratejilerinin başarılı bir şekilde yürütülmesinde önemli seviyede etkilidir. İşe adanma, kısa süreli bir girişim değildir ve üst yönetimden itibaren başlaması gerekmektedir. İşe adanmanın uygun şekilde ölçümü, değerlendirilmesi ve işe olan etkisinin gösterilmesi önemlidir (Bostancı ve Ekiyor, 2015:39). Bal'a göre son yıllarda yapılan araştırmalar işe adanmanın; iş ile ilgili talepleri azaltmaya yardımcı olduğunu, işgörenlerin iş ile ilgili hedeflere ulaşmasını kolaylaştırdığını, bireysel gelişim ve öğrenmeyi olumlu yönde etkileyen iş kaynakları ile pozitif bir ilişki içinde olduğunu göstermiştir (Bal, 2009; akt: Bostancı ve Ekiyor, 2015:39).

Sonntag tarafından yapılan bir çalışmada ortaya konulan kendini işine adanmış çalışanların fiziksel, zihinsel ve duygusal sağlıklarının diğer çalışanlara göre daha iyi durumda oldukları, iş ile ilgili konularda aktif ve yüksek performans gösterdikleri, örgütsel görevlerle ilgili olarak ekstra rol davranışlar sergiledikleri, zaman baskısına karşı olumlu tutumlar sergiledikleri, görevleri ile ilgili durumlarda kritik kararlar alabildikleri, öğrenme motivasyonlarındaki artışın yüksek olduğu görülmüştür (Sonntag, 2003:524:527). İşe adanma ile ilgili yapılan farklı çalışmaların ortaya koyduğu sonuçlar incelendiğinde; işle ilgili olumlu tutumlar, kişisel iş sağlığı, görev ve sorumluluklarda beklentilerin üzerinde olumlu davranışlar sergileme durumu ve performans artışı görülmektedir. İşe gönülden adanmış örgüt çalışanlarının, diğer çalışanlara oranla işlerinden tatmin oranlarının yüksek olduğu, örgütlerine daha fazla bağlılık gösterdikleri, işten ayrılma niyetlerinin daha düşük seviyede olduğu, iş sağlıklarının daha iyi olduğu, tükenmişlik oranlarının daha az olduğu, örgütsel kimliğin daha yüksek olduğu, depresyon seviyelerinin daha az olduğu, ekstra rol performansının daha fazla olduğu, iş motivasyonlarının daha fazla olduğu ortaya çıkarılmıştır (Hu vd. 2013; Bakker ve Bal, 2010:200; González-Romá



vd., 2006:172; Hakanen vd., 2006:507; Bakker vd., 2008:196). Bu sonuçlarla birlikte, çalışanların işleri ile ilgili tutumlarında ve ortaya koyacakları performans düzeylerinde kendilerini işlerine adanmış olmalarının önemli bir etken olduğu ifade edilebilir. Bu özelliklere sahip olan çalışanların gösterdikleri çaba ve enerji seviyeleri daha yüksek olduğundan işlerine odaklanmaları ve sonuç alma oranları daha yüksektir.

Örgütsel amaçlara ulaşmada çalışanın işe adanması bütün örgütler için olumlu birçok etkisi varken aynı zamanda olumsuz etkileri de olabilecek potansiyeli taşımaktadır. Şöyle ki; İş rotasyonu yapan örgütlerde kendini işine adanmış çalışanın işinin değişmesi verimsizliği beraberinde getirme potansiyeli taşımaktadır. Çünkü işi ile bütünleşmiş bir çalışanın başka bir işte aynı oranda verimli olması zordur. Bunun için fazladan çaba göstermesi gerekecektir. Eğer işine adanmış çalışanın severek ve özveriyle yaptığı iş yeteneklerine uygunsuzsa bu çalışanın başka yetenekler gerektiren başka bir işte çalışması iş rotasyonunun amacına uygun olarak monotonlaşma ve tekdüzeliğe engel olsa bile performans yönünden çalışanın verimi düşük olacaktır. Bu da hem örgüt için hem de çalışan için olumsuz bir durum oluşturacaktır. Diğer bir olumsuz etki olarak da işine adanmış çalışanın iş amaçları ile ilgili algısının değişmesi, işten sıkılması ya da daha başka sebeplerle işe karşı tutumunun değişmesi ile birlikte adanmışlık davranışının değişmesi ya da azalması durumudur ki performansın düşmesine neden olur. Bir diğer sorun alanı olarak, işine adanmış bir çalışanın işten ayrılması durumunda yeri kolaylıkla doldurulmayabilir. Yeni bir çalışanın boşalan pozisyon için temin edilmesi, oryantasyonu, eğitimi ve örgüte adaptasyonu örgüt için bu durumda sorun alanı olarak görülebilir. Bir diğer potansiyel olumsuz durum da işe adanmış çalışanın zamanla iş hayatı ve özel hayat dengesini kaybedip işkolik olma tehlikesidir. Öngöre' ye (2013:52) göre kendini işine adanmışların zamanla işin cazibesine kendilerini kaptırıp özel hayatını sınırlandırması ve iş hayatına kendilerini kaptırması durumu ortaya çıkabilir. Bu durumda da çalışan iş hayatı ve özel hayat dengesini kuramaz ise hem çalışan hem de örgüt için olumsuz durumun oluşmasına neden olabilir.

## 2.4. İŞE ADANMA KAVRAMINA BENZER KAVRAMLAR

Bu bölümde işe adanma kavramı ile yakın anlamda olan diğer örgütsel davranış kavramları incelenecektir. Bu başlıklar aşağıda belirtilmiştir.

1- Örgütsel Bağlılık

2- Örgütsel Adanmışlık

3- Mesleki Bağlılık

4- İşkoliklik

5- Örgütsel Vatandaşlık

### 2.4.1. Örgütsel Bağlılık

Birçok araştırmaya konu olan örgütsel bağlılık bilim dünyasında oldukça dikkat çekmiştir (Chen vd. 2012:321). Örgütsel bağlılık çalışanın kendi kurumuna yönelik olarak, kurumun örgütsel amaçlarını gerçekleştirmek için gösterdiği çabaların neticesinde örgüt ile oluşturduğu kimlik birliği, amaç birliği ve kurumsal bağlılığının seviyesi şeklinde ifade edilebilir. Çalışanların amaçları ile örgütün amaçları arasındaki uyum örgütsel bağlılığın en önemli unsurudur. Çalışanların, örgütün değerlerini benimseyip kabul etmesi ve sonra da örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için çeşitli düzeylerde çaba sarf etmesi, örgüte bağlılık durumu ortaya çıkacaktır(Sağsan ve Fırtına, 2015:4). Örgütsel bağlılık çalışanın örgüt ile kurduğu kimlik bağının gücünü ifade eder (Jawahar,2006:16). Örgütsel bağlılık, kişinin kendini örgütle tanımlaması ve örgüte eklenmesi ile ilgili psikolojik bir durumdur (Schaufeli ve Bakker, 2010; akt: Öngöre, 2013:51). Örgütsel bağlılık içsel bir görev duygusu olduğu olduğundan dış çevre kaynaklı değildir (Çöl, 2004).

Çeşitli çalışmalar örgütsel bağlılık davranışının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasına katkı sağladığı, işten ayrılma oranını azalttığı, iş ile ilgili daha yüksek çaba göstermeye yardımcı olduğu, performans artışına etki ettiği, iş ile ilgili konularda yüksek katılım ve verimliliğe yol açtığı iddiasını desteklemektedir. Bu yönüyle örgütsel bağlılığın örgütsel etkinlik için önemli bir

gösterge olduğu ve rekabet avantajı için önemli bir faktör olduğu belirtilmektedir (Chen vd. 2012:321). Çalıştıkları örgüte bağlılık gösteren işgörenler, örgütün amaçlarına ve örgüte ait değerlere güçlü bir şekilde inanır, örgüte ait emir ve kurallara uyar, kendisinden beklenenleri gönüllü olarak ve büyük bir çaba göstererek yerine getirmeye çalışırlar. Örgüte bağlılık gösteren işgörenler yüksek motivasyona sahiptirler. Başkaları tarafından denetlenen koşullardan daha çok, işin kendisinden ve başarılı sonuçlardan meydana gelen ödüllendirmeye sahiptirler (Balay, 2014:3). Bir örgütte bulunan örgütsel bağlılık anlayışı örgüt çalışanlarını sorun kaynağı değil, sorun çözen çalışanlar haline getirmektedir (Çöl,2004). Bu anlayışın hâkim olduğu örgütlerde amaçlara ulaşmak ve meydana gelen problemleri çözmek daha kolay olmaktadır. Sağsan ve Fırtına'ya (2015:4) göre örgütsel bağlılık, çalışana bakan yönüyle çalışma istikrarı, örgütsel aidiyet duygusu ve motivasyon sağlamakta ve bu durum da stresli iş koşullarının etkisini azaltabilmektedir.

Hedeflerine ulaşmaya çalışan bir örgütte çalışanların işin gerektirdiği donanımlara sahip olmaları kadar, çalışanların kuruma ve çalışma şartlarına yönelik olumlu bakış açılarına da sahip olmaları önemlidir. Pehlivan'a (Pehlivan, 1998;akt: Balay, 2014:3) göre çalışanların mesleki kararları, örgütsel davranışları ve ilişkilerinde temel alacakları değerlerle ve bunlara yönelik yargıların yanında, çalışma yaşamına yönelik değerlendirmeleri, çalışanların örgütte kalma istekleri kadar, örgütsel hedeflere ulaşma ve örgütsel gelişim yönüyle de büyük önem taşımaktadır. Bu yaklaşım, örgütteki çalışanların donanım ve yeterliklerinin artırılabilirliğini, ama başarı için bunun tek başına yeterli olmayacağını ifade etmektedir. Yüksek donanım ve yeterliğe sahip, fakat örgüte düşük seviyede bağlılık davranışı gösteren örgüt çalışanlarının performanslarının düşük olacağını ifade etmektedir. Bir örgütteki gönüllü çalışanlar, örgütle olan duygusal bağları nedeniyle yüksek düzeyde bağlılık gösterirler. Bu çalışanlar işin ekonomik getirisinden daha çok yapılan işin anlamı ile ilgilenirler (Ulrich 1998;akt: Balay, 2014:3)

İşgörenlerin çalıştığı örgüte bağlılık duyması örgütün amaçlarını ve değerlerini benimsemesini gerektirmektedir. Buna göre işgören, örgüt tarafından belirlenen bir davranışa yönelim gösterdiğinde, örgüt ortamında kendisine verilen görevi yapmaktan hoşlandığında ve iş yerine psikolojik ve duygusal olarak

bağlandığında örgütüyle bütünleşmiş ve bağlılık gösteriyor demektir(Balay, 2012:2462)

Örgütsel bağlılık, çalışanın yaptığı işten çok örgütün amaçları ile ilgilidir. Diğer bir deyişle çalışan işinden çok örgüte ve örgüt amaçlarına bağlıdır. Örgütsel bağlılığı olan bir çalışan,örgütsel yapı içerisinde yaptığı iş değiştirildiğinde yüksek performans gösterebilmek için elinden geleni yapacaktır. Bundan farklı olarak, iş bağlılığı olan çalışan ise çalıştığı örgütten ve örgüt amaçlarından çok iş rollerine ve işinin amaçlarına bağlı çalışandır. Örgütsel bağlılığı zayıf ama iş bağlılığı yüksek olan bir çalışanın aynı örgüt içerisinde işinin değişmesiyle performansında düşüş görüleceği ifade edilebilir. Aynı zamanda bu çalışan başka bir iş ortamında mesleğini daha iyi yapacağına inanırsa çalıştığı örgütten ayrılacaktır. Bu durum da örgüt için kayıp demektir.

#### **2.4.2. Örgütsel Adanmışlık**

İşgörenin çalıştığı örgüte karşı tutumunu belirleyen kavramlardan biri de 'örgütsel adanmışlık kavramıdır. Örgütsel adanmışlık, işgörenin çalıştığı örgütün amaçlarını, hedeflerini ve değerlerini benimsemesini, örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesi için beklentilerinin ötesinde çaba göstermesini ve örgütte kalmayı sürdürme eğilimi ile ilgili çabaları ifade etmektedir (Celep vd. 2004). Literatür incelendiğinde, örgütsel adanmışlığı belirleyen ortak unsurlar, örgütün amaçlarına ve değerlerine güçlü bir bağlılık göstererek kabul edilmesi, örgütün hedeflerine ulaşması için yüksek seviyede bir çaba harcama isteği ve örgütte kalmak için güçlü bir istek olarak ifade edilmektedir. Örgütsel adanmışlıkta örgüt amaçları ile bireyin amaçlarının gittikçe daha çok bütünleşmesi ve uyumlu hale gelme süreci söz konusu olmaktadır (Taştan, 2014:93).

Örgütsel adanmışlığı etkileyen ve belirleyen birtakım faktörler vardır. Bazı araştırmacılar bu faktörleri çevresel ve bireysel faktörler şeklinde ele alırken, bazı araştırmalarda, psikolojik özellikler, demografik özellikler, örgüt yapısı ve görevle ilgili özellikler, geçmiş tecrübeler, örgütsel adalet anlayışı, yönetici desteği şeklinde ele almışlardır.

Yapılan bazı çalışmalara göre işgörenlerin örgütsel adanmışlığı, çok boyutlu bir yapıda olup işgörenlerin tutum ve davranışlarının ortaya çıkmasında önemli bir role sahiptir. Bunlar, örgüte adanma, mesleğe adanma, çalışma grubuna adanma, yönetime adanma ve kariyere adanma şeklinde ifade edilebilir. Adanma seviyesi olarak 'örgütsel adanma' temel olarak üç düzeyde incelenmiştir. Bunlar, "düşük adanmışlık düzeyi, ılımlı adanmışlık düzeyi ve yüksek adanmışlık düzeyi şeklinde ifade edilebilir" (Demirhan ve Karaman, 2014). Örgütsel adanmışlık bireylerin ve örgütlerin verimini ve etkinliğini arttırabilen olumlu bir kavram olduğu ifade edilebilir (Taştan, 2014:93). Küresel rekabet ortamında hedeflerine odaklanan örgütlerde işe adanma, hedeflere ulaşmada önemli bir etkidir. Çalışanlarında bu tutumu oluşturabilmiş işletmeler hedeflerine daha rahat ulaşabilir ve örgütsel yapısı da o nispette sağlam olur.

Goleman'a (2000) göre örgütlerde, işlerinde üstün başarı gösteren çalışanlara özgü toplam üç tür motivasyon yeterliliğinden söz edilmektedir. Bunlar; Başarma isteği, kendini adanma ve iyimserlik olarak ifade edilebilir (akt: Karatepe, 2005:120).

Örgütsel adanma özetle çalışanın örgütün amaçlarını benimsemesi ve bu amaçlara ulaşmak için özverili şekilde gösterilen çabaları içermektedir. İşe adanma ise örgütsel amaçlardan daha çok çalışanın yaptığı iş ile ilgili amaçların benimsenmesi ve bu amaçlar ile ilgili çabaların gösterilmesi durumunu ifade etmektedir. İşe adanmada, çalışanın yaptığı işe bakan yönüyle daha fazla verim elde edilirken; örgütsel adanmada örgüte daha sadık bir çalışan profili ortaya konmaktadır. Bundan dolayı örgütlerde gerektiğinde yapılan iş rotasyonunda işe adanmış çalışanlarda verimin azalacağı ifade edilebilir. Çünkü işine adanmış çalışanın işinin değişmesi ile performansı azalacaktır. Ama örgütsel olarak adanmış çalışanın iş rotasyonu durumunda da örgütsel amaçlara ulaşmak için çaba göstermeyi sürdürecektir. İşe adanmış bireylerde işte aşırı uzmanlaşmanın getireceği dezavantajlardan oluşan potansiyel problemin varlığından da söz edilebilir.

### 2.4.3. Mesleki Bağlılık

Kavram olarak ‘bağlılık’ bireyin kendini bir yere ya da topluluğa çok yakın görmesi, bir yere ya da bir gruba aidiyet göstermesi durumudur. Literatürde bağlılık ile aidiyet aynı anlamda kullanılmaktadır.

Literatürde mesleki aidiyet kavramı ilk olarak Greenhaus (1971) tarafından tanımlanmıştır. Bu tanıma göre mesleki aidiyet “mesleğin kişinin yaşamında önemli hale gelmesi” şeklinde ifade edilmiştir (Selimoğlu ve Yeşilçelebi, 2014:28). Mesleki bağlılık konusunda çalışmaları bulunan Aranya vd. (1986) bu kavramla ilgili olarak “profesyonel bağlılık” kavramını kullandıkları, bu kavramı da mesleki kimliği ön plana çıkarmak, mesleği için gayret etmek, mesleğin hedeflerine, değerlerine, normlarına ve etik ilkelerine bağlılık göstermek” olarak tanımladıkları görülmektedir. Yine bir başka çalışmalarında Aranya ve arkadaşları(1981) mesleki bağlılığı, “bireyin meslekle özdeşleştiği göreceli bir güç” olarak ifade etmektedirler(akt: Sağsan ve Fırtına, 2015:3). Blau’ya göre mesleki aidiyet, “kişinin mesleğine yönelik tutumu”dur (Blau, 2001:280). Bununla birlikte alan yazında mesleki aidiyet kavramı, “mesleki bağlılık”, “mesleğe bağlılık”, “meslekle özdeşleşme”, “mesleki değerlerle özdeşleşme”, “mesleki adanmışlık”, “kariyer bağlılığı”, “işe bağlılık”, “iş aidiyeti” ve “işe aidiyet” (Selimoğlu ve Yeşilçelebi, 2014:28; Şeşen, 2010, Öngöre, 2013; Sağsan ve Fırtına, 2015; Tak ve Çiftçioğlu, 2009), gibi kavramlarla da ifade edilmektedir.

Meyer ve arkadaşlarına (1993) göre mesleki bağlılığın üç boyutu vardır. Bunlar:

*Duygusal Bağlılık:* Çalışan mesleğine duygusal olarak bağlıdır. Mesleğini sevmekte ve mesleğinin gerektirdiği özelliklere sahip olmak için çaba göstermekte, kendini geliştirmektedir.

*Devamlılık Bağlılığı:* Çalışanın mesleğine devam etmesi, farklı etkenlerden dolayı bir zorunluluktur. Yani çalışan, duygusal bağlılıktan ya da normatif bağlılıktan dolayı değil, ama bunların dışındaki bazı zorunluluklardan dolayı mesleğini yapmaya devam etmektedir.

*Normatif Bağlılık:* Çalışan mesleğin kurallarını içselleştirmişse ve kendi kişiliğinin bir parçası haline getirmişse ya da mesleği ile ilgili olarak ekonomik destek alıyorsa normatif bağlılık durumu ortaya çıkabilir.

Mesleki bağlılığı olan bir çalışan, iş ile ilgili yeteneklerini iyi göstermeye çalışır, mesleğini geliştirmek için çaba gösterebilir. Bu durumdaki çalışan mesleğini devam ettirecektir ve bu haliyle örgüte daha faydalı olabilecektir. Mesleğe bağlılık davranışının işletmeye bakan yönüyle de daha yüksek performans, ürün veya hizmet kalitesinde nitelik ve nicelik olarak artış, işletme hedeflerine uygun çıktılar elde edilmesi ve personel devir sayısında azalma şeklindeki etkilerle kendini gösterdiği söylenebilir.

Tükenmişliğin bir boyutu olarak bilinen duyarsızlaşmanın karşıtı olan mesleki bağlılık kişinin düşünce ve inancı ile ilgili bir durumdur ve kişinin benliğini işine yansıtma düzeyi olarak değerlendirilebilir. İşe adanma ise zihinsel enerjinin yanı sıra fiziksel ve duygusal enerjinin, işle ilgili görevlerin yapılması için işe aktarıldığı bir tutumdur. Mesleğe bağlılık çalışanın işle ilgili değerleri veya işin çalışanın için önemini içselleştirmesidir. İşe adanmada işin içselleştirilmesinden öte işteki potansiyelin dışa yansıtılması ve uygulaması vardır (Öngöre, 2013:51). Mesleğe bağlılık işe adanma kavramıyla kıyaslandığında işle ilgili daha çok duygusal bir etkileşimin varlığını ifade ederken, işe adanma davranışında ise, işle duygusal bağlılık ile birlikte zihinsel ve fiziksel etkileşim durumu söz konusu olmaktadır. Aynı zamanda işe adanmışlıkta işin anlamı ve amacı çalışanın tarafından tamamen kabul edilmiştir. Bunun sonucunda da çalışanın bütün çalışma enerjisini işine vermiştir. Mesleğe bağlılık, işe adanma için işlevsel bir zemin oluştururken, işe adanma çalışanın iş performansında zirveyi yakalaması olarak ifade edilebilir.

#### **2.4.4. İşkoliklik**

İşkoliklik, bireyin işine aşırı derecede bağlı olması, sürekli ve ara vermeden çalışma bağımlılığı, kendini işten alıkoyamaması şeklinde ifade edilmektedir. İşkoliklik, bireyin ruhsal ve bedensel sağlığını, aile mutluluğunu ve diğer kişilerle olan ilişkilerini kısacası hayat kalitesini negatif yönde etkileyecek seviyede, aşırı ve kontrol edilemez bir çalışma davranışı olarak ortaya çıkmaktadır. İşkoliklik kavramı

ilk kez 1968 yılında Oates tarafından ortaya atılmıştır ve geçen sürede çalışanların iş yaşamlarıyla birlikte aile yaşamlarını da etkilediği varsayılan işkoliklik kavramıyla ilgili çok sayıda araştırma yapılmıştır (Zincirkıran, 2013:1).

Spence ve Robbins' e (1992:161; akt: Zincirkıran ve Mete, 2014:105) göre işkoliklik; iş dışı diğer yaşamsal faaliyetlerden uzak kalarak çalışmaya aşırı düşkünlük, işe bağımlılık ve iş dışında bile işinden zihinsel olarak kopamayan bireylerin davranış şeklidir. İşkoliklik, çoğu kez daha önce fark edilmeyip, ancak bireyin çalışma hayatına başladığında görülen bir aşırılık olarak ortaya çıkan bir negatif davranış şeklidir. Bu anlamda "işkoliklik, bireyin iş yaşamına aşırı bağlı olması, iş dışındaki faaliyetlerden zevk almaması, eve iş götürmesi, sürekli iş odaklı ya da farklı bir yaklaşımla "işle evli olması" davranışı göstermesi olarak tanımlanabilir"(Zincirkıran ve Mete, 2014:105). Bir diğer tanıma göre işkoliklik, bireyin kendini iş yapmaktan alıkoyamaması, sürekli ve karşı konulmaz bir şekilde çalışması şeklinde ifade edilmektedir (Müller ve Schotter, 2010:717). İşkolik kişiler, işlerinin iş yeri dışında da süreklilik arz ettiğini düşünürler ve içlerinden gelen fakat kontrol edemedikleri bir şekilde işe yönelirler (Pekdemir ve Koçoğlu, 2014:311).

Oates'in (1968) işkoliklik kavramını ortaya atmasından sonra işkoliklik davranışı ile ilgili kapsamlı araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmacılardan bir olan Burke, (2000) işkolikleri normal çalışanlara oranla daha çok çalışma hususunda daha hevesli ve özverili olduklarını ifade etmektedir. Burke'ye göre "işkolikler, iş arkadaşlarına göre kendilerini daha az güvende hisseder ve bunun sonucu olarak da daha çok övülme, onaylanma ve takdir edilme ihtiyacı hissederler"(Burke 2000:13; akt: Zincirkıran ve Mete, 2014:105).

Oates'e göre işkoliklik, alkol veya uyuşturucu madde bağımlılığı gibi etkisi görülen bir davranış şeklidir. Burke (2004) ve Garson' a (2005) göre bağımlılık kişileri kontrolü altına alabilir, anormal şekilde düşünmeye ve davranmaya zorlayabilir, kişileri obsesif davranışlar göstermeye yöneltebilir. Obsesyon, kişiyi rahatsız eden, tekrarlayıcı, aktif uğraşa rağmen zihinden uzaklaştırılamayan bir düşünce şekli olarak nitelendirilmektedir' (Burke, 2004; Garson, 2005; akt: Emhan, Mete ve Emhan, 2012:76).



İşkoliklik ile ilgili yaklaşımlar üzerine çalışan Zincirkıran'a (2013) göre işkoliklik, bireysel, örgütsel, işle ilgili ve sosyal nedenlere bağlı olarak farklı şekillerde karşımıza çıkmaktadır. Bunlar; 'mesleki işkoliklik', 'karakteristik işkoliklik', 'yönetmel işkoliklik', 'örgütsel işkoliklik' ve 'kalıtsal işkoliklik' şeklinde ifade edilmektedir (Zincirkıran, 2013:59).

"Araştırma yapılan ülkelere göre farklı nedenleri ve boyutları bulunan işkolikliğin olumlu ya da olumsuz olduğu konusunda henüz fikir birliğine varılamamıştır. İşkoliklik, bazı bilim adamlarına göre hem birey için hem de örgüt için olumlu bir davranış olarak görülürken bazı bilim adamlarına göre psikolojik bir rahatsızlıktır"(Zincirkıran, 2013:1). "İşkolikliğin bireyin sağlığına zarar verdiği ve dolayısı ile örgütsel ve bireysel açıdan sebep olduğu sonuçlar itibari ile genel olarak istenmeyen bir durum olarak değerlendirilme eğilimi ağırlıktadır. Fakat belirtmek gerekir ki işkolikliğin, çalışanın işini sevmesinden kaynaklı bir davranış olduğu ve örgütler ve bireyler açısından istenen bir durum olduğunu savunan araştırmacılar da mevcuttur"(Özsoy, Filiz ve Semiz, 2013:65).

İşkoliklik ile işe adanma davranışı farklı kavramlardır. İşe adanmış çalışanlar, çalışmanın cazibesine kendilerini kaptırırlar, işlerini eğlenceli bulurlar ve isteyerek çalışırlar. İşkolikler ise işin zorlayıcı dürtüsüne yenik düştüklerinden kendilerini çalışmak zorunda hissederler ve kendilerini iradi olarak işten alıkoyamazlar. Kendini işine adanmış çalışanlar, çalışırken kendilerini iyi hissederken; işkolikler ise çalışmadıkları zaman kendilerini kötü hissederler (Öngöre, 2013:52). İşkolikler bireyleri rahatlatan ve stresten arındıran hobiler edinmek yerine gayri iradi olarak iş dışı faaliyetlerden ziyade işle ilgilenmeyi tercih ederler. İşe adanma ile işkoliklik farklı davranış şekilleridir. Fakat yoğun ve aralıksız tempoda çalışma neticesinde, iyi kontrol edilmezse işe adanma davranışı da işkoliklik davranışına dönüşebilir.

#### **2.4.5. Örgütsel Vatandaşlık**

"Örgütsel vatandaşlık davranışı" kavramı, 1930'lu yıllarda başlayan ve süreç halinde devam eden örgütsel davranış ve örgütsel yapı ile ilgili araştırmalarla gelişerek 1980'li yıllarda bağımsız bir kavram halini almıştır (Ertürk, 2014:5).

‘Örgütsel vatandaşlık davranışı’ kavramı ilk defa Thomas S. Bateman ve Dennis W. Organ tarafından 1983 yılında kullanılmıştır (Gürbüz, 2006:50). Organ’a göre örgütsel vatandaşlık davranışı; “bireyin çalışma ortamında kendisi için belirlenen standartların ve iş tanımlarının ötesinde, gönüllü (discretionary) olarak bir çaba ve fazladan rol davranışı (extra role behavior) göstermesi” olarak tanımlanmıştır (Gürbüz, 2006:50). Burada belirtilen gönüllülük esası, çalışan için herhangi bir yaptırıma dayanmayan, örgütsel iş tanımında belirtilen görevlerin dışında, çalışanın kendi isteği ile gösterdiği rol davranışlar ifade edilmektedir.

Literatür incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışı’nın temellerinin Peter Blau tarafından ‘Exchange and Power in Social Life’ adlı eserinde ortaya konulan ‘sosyal mübadele’ veya ‘sosyal takas’ ya da diğer adıyla ‘hizmetlerin takası’ adları ile bilinen teorisi ile 1964 yılında atıldığı görülmektedir. Blau’a göre hizmetlerin takası, bireylerin karşı taraftan almayı umdukları birtakım beklentiler için yapmış oldukları gönüllü davranışlar şeklinde ifade edilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren çalışanlar, ileride ödüllendirilme beklentisiyle, yapmaları gereken işin gereğinden daha fazla çaba göstermektedirler (Blau, 1964). Örgütte gösterilen fazladan çabaların açıklaması olan örgütsel vatandaşlık davranışı, formel rol gereksinimlerinin ötesinde karşılıksız sergilenen ve örgüte fayda sağlayan davranışlar olarak ifade edilmektedir (Organ, 1997; akt: Akdoğan ve Köksal, 2014:26).

Çalışanları örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeye yönelten bazı motivasyonlar vardır. Bunlar; ilgi görme isteği, takdir isteği, yardım etme isteği, çevreye faydalı olma isteği, üretkenlik, görünme isteği, kurumsal bağlılık, ödüllendirilme isteği bunlardan bazılarıdır. Kendiriligil’e göre (2006) “bu motivasyonlar örgüt çalışanlarını kendi görevleri içinde yer almayan örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemeye yönelterek, hem çalışanın ihtiyaçlarını karşılmasını mümkün kılmakta, hem de örgüte talep edilmeyen ve herhangi bir maliyete yol açmayan bir fayda sağlamaktadır” (akt: Ertürk, 2014:17).

Organ’a göre Örgütsel vatandaşlık davranışı beş boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar aşağıda gösterilmiştir (Aslan, 2009:261):

1- Özgecılık (Altruism): İşle ilgili problemlerde diğerklerine yardım etmeye ilişkin davranışlar anlamına gelmektedir.

2- Üstün Görev Bilinci (Conscientiousness): Görevde dakiklik, ev idaresi gibi hizmetleri, kaynakları muhafaza etme gibi davranışları kapsamaktadır.

3- Nezaket (Courtesy): İş arkadaşlarının problemlerinin doğmasını engellemek için önlemler alarak onlara yardım etmeyi içeren davranışlardır.

4- Yurttaşlık Erdemi (Civil Virtue): Çalışanların örgütün politik yaşamına katılımını, bağlılığını ve ilgisini gösteren faaliyetlerdir.

5- Centilmenlik (Sportsmanship): Şikâyet etmeden ve sızlanmadan işin zorluğunu tolere etme anlamına gelen boyutlarından oluşmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılan çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde örgütsel vatandaşlık davranışının olumlu bir kavram olarak kabul edildiği ve üç temel varsayımın esas alındığı görülmektedir. Bunlar aşağıda ifade edilmiştir(Çetin, 2011:20):

1.Örgütsel vatandaşlık davranışın kaynağı olumlu ve (iş tatmini, örgütsel bağlılık veya vicdan gibi) bencilce olmayan dürtülerdir;

2.Örgütsel vatandaşlık davranışı (örgütün sosyal mekanizmasının daha sorunsuz işlemlerini sağlayarak) örgütsel etkililiği artırır

3.Örgütü çalışmak için daha arzulanır bir yer haline getirdiği için örgütsel vatandaşlık davranışı nihai olarak çalışanlar için fayda sağlar

Bu değerlendirmeler ışığında 'örgütsel vatandaşlık davranışı' ile 'işe adanma' davranışı karşılaştırmalı olarak incelenecek olursa bu iki kavramın benzerlikleri olmakla birlikte farklı kavramlar olduğu görülecektir. Örgütsel verimi arttıran her iki davranıştan örgütsel vatandaşlık davranışında çalışanlar, örgüte ait işler konusunda görev alanlarında olmadığı halde duyarlı ve kendilerine sorumluluk alanı oluşturmaya eğilimli iken, kendini işine adanma davranışında, çalışanların kendi işlerine odaklanmalarını ifade etmektedir. İşine adanmış çalışanlar kendi işi dışındaki

alanlara çok fazla müdahalede bulunmazlar, kendi sorumluluk alanındaki işler ile ilgilenirler.

## **2.5. İŞE ADANMAYI ORTAYA ÇIKARAN FAKTÖRLER**

İşe adanmışlık birçok olumlu örgütsel sonuçları olan bir kavramdır ve bu nedenle son zamanlarda örgütler tarafından üzerinde önemle durulmaktadır. İşe adanmışlık davranışına bireysel faktörler, psiko-sosyal faktörler ve örgütsel faktörler etki etmektedir. Bu faktörlerin etkin ve doğru yönetilmesi çalışanda işe adanmışlık davranışını ortaya çıkarmakla birlikte, çalışanların tükenmişlik düzeylerinin azaltılması yönünde bir etki meydana getireceğinden, örgütsel olarak meydana gelebilecek olumsuz davranışları da bir anlamda engelleyecektir (Keleş, 2014:98). İşe adanma aynı zamanda çalışanın iş performansının artırılması, işten ayrılma niyetinin azalması, iş ile ilgili problemlerin üstesinden gelinmesi gibi pozitif sonuçları olan bir kavram olması yönüyle yöneticiler tarafından üzerinde durulmaya değer bir kavram olarak görülmektedir.

Son yıllarda yapılan araştırmalar sonucunda çeşitli faktörlerin çalışanların işe gönülden adanmasını olumlu ya da olumsuz yönde etkilediği ve bunun hem çalışanlar, hem de örgütler açısından pek çok olumlu ya da olumsuz sonucu olduğu çeşitli araştırmalarla ortaya konmuştur. Bu bağlamda, farklı bireysel ve çevresel faktörlerin çalışanların işe gönülden adanmasını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyeceği, bunun sonucunda da çalışanların işten ayrılma niyetlerinin, performanslarının, problem çözme becerilerinin, iş ve örgüt ile ilgili tutumlarının, müşteri ve örgütteki çalışanlar ile işbirliklerinin ve iletişimlerinin etkileneceği ifade edilebilir.

İşe adanma davranışının görülebilmesi için çalışan ile işi arasında ileri seviyede bir uyum ve etkileşim olmalıdır. Bu uyumun ve etkileşimin sağlanması için iş ortamına etki eden oldukça karmaşık bazı faktörlerin çalışan için düzenlenmesi ve sürdürülmesi gerekmektedir. Bunlar; sürdürülebilir iş yükü, örgütsel kararlara katılma ve kontrol imkânı, performansa uygun ödüllendirme, örgütsel aidiyet, örgütsel adalet, çalışan için anlamlı ve değerli iş anlayışı olmalıdır (Maslach vd. 2001:416-417). Çalışana bakan yönüyle de içsel faktörler olarak, duygusal zekânın

etkin kullanılması, işin yeteneklere uygun olması, öz yeterlik ve iş ile ilgili yetkinliğin bulunması gerektiği ifade edilebilir.

Pozitif bir bakış açısına sahip; dayanıklılık, ümit, öz yeterlilik, iyimserlik değerleri (pozitif psikolojik sermayeleri) yüksek bireylerin işe adanmışlıkseviyelerinin daha yüksel olmaları söylenebilir. Bal'a (2008) göre, 'pozitif psikolojik sermayeye sahip bireyler, işlerine daha yüksek bir enerji, dinçlik ve yoğunlaşma ile adanmışlık gösterebilirler'. 'Nitekim işe adanma kavramının daha önce yapılan çalışmalarda da, öz-yeterlilik, özsaygı ve iyimserlik gibi bireysel özelliklerle güçlü ilişkisi olduğu tespit edilmiştir'(Çalışkan, 2014:371).

Daha önce yapılan çalışmalarda işe adanmaya etki eden faktörler, yönetici desteği, özerklik, performans geribildirimi ve ödüller şeklinde incelendiği görülmektedir (Bal, 2008:23). Bu çalışmada işe adanmaya etki eden kavramlar çevresel faktörler ve bireysel özellikler olmak üzere iki boyutta incelenmiştir. Önceki çalışmalardan farklı olarak bireysel özellikler incelenirken 'duygusal zekânın' işe adanmaya etkileri üzerinde durulmuştur.

### **2.5.1. Çevresel Faktörler**

Kişinin içinde bulunduğu çevresel faktörler çalışan davranışını ve dolayısıyla çalışanın kendisini işine adanmasını etkiler. Bu bölümde çalışanın kendini işine adanmasını sağlayan etkilerden yönetici desteği, performansla ilgili geribildirim, ödüllendirme ve mesleki özerklik boyutlarını içeren çevresel faktörler incelenecektir.

#### **2.5.1.1. Yönetici Desteği**

İşe adanmanın önemli çevresel etkilerinden biri de yönetici desteğidir. "Yönetim, alanında birikmiş bilgi birikimini kullanarak başkaları ile çalışarak ve bunlar vasıtasıyla iş görerek işletme birimlerini amaçlarına ulaştırma işidir. Yönetici de bu birikmiş (deneysel) bilgiye ek olarak kendi bireysel beceri ve yeteneklerini de kullanarak, yöneticilik işini fiilen yapan kişidir" (Koçel, 2014:85). Şimşek ve arkadaşlarına (2007) göre yönetici; "girişimcinin ileri sürdüğü fikirleri uygulamak ve gösterdiği hedeflere ulaşabilmek için yolları saptayan ve bunu yaparken içinde bulunduğu durumun muhasebesini yapan, bu yollardan geçişin zamansal ve parasal

programını düzenleyen kişidir” (Şimşek vd. 2007:175). “Yönetim ve yönetici terimleri, dilimizdeki idare, sevk ve idare, idareci, sevk ve idareci, müdür, şef, amir gibi terimlerin karşılığı olarak kullanılmaktadır. Yönetim ve yönetici terimleri, her zaman bu terimlerin tam karşılığını ifade etmemekle beraber, başkalarına iş gördürme, başkaları aracılığı ile iş başarma ve amaçlara ulaşmanın söz konusu olduğu her durumda kullanılmaktadır” (Koçel, 2014:86). Yönetici, başkaları aracılığıyla örgütsel amaçlara ulaşmaya çalışan kişidir. “Yönetici söz konusu etkinlikleri sergilerken, işi bitirme azim ve heyecanı, çalışkanlık, bilgi, organizasyon yeteneği, finans, denetim kabiliyeti, çevre ile içte ve dışta iyi ilişkiler kurabilme özelliklerine sahip olmalıdır”(Şimşek vd. 2007:175)

Örgüt ortamında ‘yönetici desteği’ ifadesinin karşılığı olarak, örgütteki idarecilerin örgüt çalışanlarına yakın olması, anlayışlı, müsamahalı ve samimi davranarak yardımcı olması, gerektiğinde her türlü desteği çalışana sunması anlamına gelmektedir (Öz, 2007:31). Yönetici desteğinin veya sosyal desteğin olmadığı ya da eksik olduğu iş ortamlarında çalışan performansı negatif olarak etkilenmektedir. Sosyal destek, çalışanın, iş arkadaşları ve idarecileri arasındaki destekleyici sosyal etkileşim şeklinde ifade edilebilir. Çalışan motivasyonunda önemli bir yere sahip olan sosyal destek örgütsel hedeflere ulaşmak için önemli bir faktördür. Özellikle de yönetici desteğinin stresli ve yoğun iş ortamlarında çalışanlar için önemli bir motivasyon ve stresi azaltıcı etkisi vardır. Yönetici desteği çalışanlarla etkili iletişim ve ilişki becerileri, karşılıklı saygı, çalışanları pozitif etkileme ve çalışanlar için örgüt ortamının cazibe merkezi haline gelmesi için önemlidir. Aynı zamanda çalışanların hızlı değişime uyum sağlaması ve saygı için de yönetici desteği önem arz etmektedir (Sherman ve Freas, 2004:82). “Çalışanlarına destekleyici bir iş ortamı sunan yöneticiler, astlarının duygu ve ihtiyaçlarına ilgi gösterir, onlara geribildirimlerde bulunur, endişelerini dile getirmeleri için cesaretlendirir ve işle ilgili problemlerini çözmelerine yardımcı olurlar. Bu tür destekleyici faaliyetler çalışanın işine olan ilgisinin artmasına, çalışanın hedefine odaklanmasına ve iş performansının yükselmesine yardımcı olur. Bu desteğe sahip bulunan çalışanlar, işlerini yeni metotlarla yapmayı deneme, iş ile ilgili hatalarını çekinmeden ortaya koyarak tartışma ve bunlardan ders çıkartma konusunda daha rahat ve istekli olurlar. Yapılan araştırmalar, ‘destekleyici bir amire sahip olan

çalışanların işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğunu, iş ortamındaki sosyal destek seviyesindeki artışın kişinin iş tatminini ve de iş doyumunu arttırdığını, iş ile ilgili stres, endişe düzeyi ve depresyonu azalttığını, işi ile ilgili daha az çelişki yaşadığını ortaya koymuştur” (Doğru, 2014:2; Öz, 2007:31). Yönetici desteğini alan çalışanlar, diğer çalışanlara oranla işlerinde daha başarılı ve etkili olmaktadır. Yüzeysel (formal) davranış ve amir desteği arasındaki ilişkiye bakıldığında, “amirinden destek gören çalışanların, yüzeysel davranma sonucu ortaya çıkan duygusal çelişkidenden daha az etkilendiği ortaya çıkmıştır. Bunun sebebi, destek alan çalışanların yaşadıkları olumsuzlukları amirleriyle paylaşabilmeleri olarak gösterilmektedir’(Öz, 2007:31). Yönetici desteği alan bir çalışanın kendi hatalarını görme, amiri ile paylaşma ve hatasını düzeltme yönünde daha fazla çaba içerisinde olduğu ifade edilebilir. Aynı zamanda bu çalışanın daha girişimci ve özgür bir bakışla işini yapabilecektir ki bu durum da çalışanın kendini işine adanması için önemli faktörlerden biridir. Demirhan ve arkadaşlarına göre İyi bir yönetici, “örgütün insan kaynaklarını en iyi biçimde kullanabilmek için davranış bilimlerindeki güncel gelişmeleri takip eden, örgütte insancıl ilişkileri en iyi şekilde yürütebilen, önderlik kapasitesi ve yeteneğine sahip olan kişidir”. Yöneticilerin çalışanlara ilgili oldukları konular hakkında bilgi verilmesi ve görüşlerinin alınması yöneticilerin örgüt içindeki etkinliğini artırır ve aynı zamanda çalışanların örgütsel bağlılığını artırır(Demirhan vd. 2014:288). Güçlü’ ye göre örgüt kaynaklı stresle başa çıkmada ve örgütsel istikrarı sürdürmede yöneticilerin önemli etkileri vardır. “Etkili yöneticiler, verimliliği yalnızca kısa dönemde istemez sağlıklı, iş doyumunu yüksek işgörenlerin örgütün uzun dönemli yararları için hayati bir öneme sahip olduğunu bilirler” (Güçlü, 2001:105).

İş örgütlerinin üzerindeki rekabet ortamından kaynaklanan büyük baskıları azaltmak ve nitelikli mal veya ürün ortaya koyarak piyasa şartlarında etkili bir şekilde var olabilmek için, örgüt çalışanlarının işine adanmış olması gerekmektedir. Günümüzün rekabet şartları artık daha küresel, daha müşteriye dönük, daha esnek, daha öğrenme yönelimli, daha çok takım halinde çalışmaya endeksli ve daha üreticidir. Bu talepler, örgütün başarısı için duygusal, entelektüel ve fiziksel enerjisini birleştiren yüksek düzeyde bağlılık duyan çalışanların olmasını gerektirir. Bu şartlar altında maalesef olumsuz bir tutum olarak ifade etmek gerekir ki,

yöneticilerin çoğu, işgörenlerin taleplerini etkili bir şekilde karşılamada başarısız olmaktadır. Makul ve meşru istekleri dahi yeterince karşılanmayan işgörenlerden giderek daha fazla beklentiye girmek, onların bağlılık ve adanmışlığını azaltmakta, strese tükenmişliğe ve performans düşüklüğüne yol açmaktadır (Ulrich 1998; akt: Balay, 2014:4). Bu durum da rekabet şartlarını olumsuz etkilemekte ve örgüt için olumsuz bir durum ortaya çıkarmaktadır.

İşe adanma gibi çok ideal ve verimli bir kavramın hayata geçmesi için yöneticilerin çalışanların sorunları ile yakından ilgilenmeleri, onları karar alma mekanizmasına dâhil etmeleri, baskıcı ve emredici bir ifade tarzını kullanmak yerine işbirlikçi olmaları, çalışanlara yönelik olarak yerine göre mentorluk yerine göre koçluk yapmaları gerekmektedir. Aynı zamanda idareciler çalışanların kariyer yollarını planlamaları ve bu imkânı çalışanlara sunabilmelidirler. İşe adanma davranışını oluşturan çevresel faktörlerden yönetici desteği boyutu bu yönleri ile önem arz etmektedir. Özellikle işletmenin kilit kısmını oluşturan bilgiye dayalı, nitelikli çalışanlara önderlik yapmak yönetici adına daha fazla özen ve ilgi gerektirmektedir.

### **2.5.1.2. Mesleki Özerklik**

Örgüt çalışanlarının görevlerini yaparken, yaptığı işi, kullandığı araçları ya da yöntemleri kendisine verilen yetki çerçevesinde, kendisinin uygun gördüğü şekilde planlaması, düzenlemesi ya da değiştirmesine imkân sağlanması şeklinde ifade edilebilecek olan mesleki özerklik işe adanma kavramının önemli bir yönünü oluşturmaktadır.

İş örgütlerinde mesleki özerklik, iş yaparken kullanılacak yöntemin çalışan tarafından seçilmesine ve yerine getirilecek olan görevin çalışan tarafından programlanmasına ve yürütülmesine yönelik bir uygulamadır (Dude, 2012). Özerklik, çalışanların kendi işlerini kontrol etme ve etkileme derecesi olarak söylenebilir (Esser ve Olsen, 2012; akt: Pekdemir vd.2014:333). Özerklik, iş ile ilgili özgürlük, bağımsızlık sağlama, bireysel olarak çalışanların işlerini planlamaları ve yapmaları gereken işlerle ilgili karar verme özgürlüğünün seviyesini göstermekte ve yöneticilerin çalışanlarına yetkiyi devretmesi, karar alımında onları serbest bırakması



olarak ifade edilmektedir (Robbins ve Coulter, 2012; Kuratko, Hornsby ve Goldsby, 2007; akt: Pekdemir vd. 2014:333). Özerklik, yönetim tarafından iş ile ilgili olarak çalışana büyük ölçüde özgürlük sunulması ve çalışanın işini programlamada bağımsız davranarak, iş süreçleriyle ilgili bağımsız kararlar almasına imkân tanınması şeklinde de tanımlanabilir. Özerklik çalışanın iş performansını önemli bir şekilde etkiler (Pekdemir vd. 2014:333). Thompson, ve Prottas tarafından yapılan araştırmaya göre işleriyle ilgili daha fazla özerkliğe sahip olan çalışanların hayatlarından daha fazla tatmin duydukları ortaya konmuştur. Özerklik, işin kalitesini, çalışanların motivasyonunu, işten ayrılma niyetini ve iş memnuniyetini etkilediği gibi çalışanların üretkenliğini ve iş-aile yaşamını da pozitif olarak etkilemektedir (Thompson, ve Prottas, 2006:115). İşle ilgili faktörlerde (beceriler, görev kimliği, görevin önemi, özerklik, geri bildirim) çalışanlar özgür davranmak istemektedirler. Çalışanlar bilgi kaynaklarını arttırıcı etkinlik, ustalık ve performanslarını bu şekilde daha fazla arttırabileceklerdir (Wang ve Netemyer, 2002:218).

Organizasyonların çalışan için sağladıkları mesleki özerkliğin etkili olabilmesi için bazı temel unsurların bulunması gerekmektedir. Bunlar(Doğan, Can, 2009:135):

*Bilgi:* Örgüt çalışanın mesleğini yapabilmesi için gerekli olan becerilere, donanım ve entelektüel arka plana sahip olmasını ifade etmektedir. Bu durum aynı zamanda çalışanın mesleği ile ilgili doğru kararları alabilmesi için ihtiyacı olan veri kaynaklarına ulaşabilmesi ve bunları kullanabilmesi imkânlarını da kapsamaktadır.

*Bağımsızlık:* Çalışanın mesleği ya da yaptığı işi ile ilgili karar alabilme ve uygulayabilme yetkisinin olmasını ifade eden kavramdır.

*Muhakeme Gücü:* Karar alınması gereken bir konu ile ilgili olarak karar aşamasından önce konu ile ilgili alternatif seçeneklerin ortaya konması ve bu seçenekler arasından en uygun olanının seçilmesi için gerekli kıyaslama ve değerlendirme gücünü ifade eder. Mesleki özerklik için çalışanın bir muhakeme ve analiz yeteneğinin olması ve bunu kullanma olanaklarına sahip olması gerekmektedir.

*Karar Alma Becerisi:* Mesleki özerkliğin amacına uygun olarak kullanılabilmesi için örgütte çalışan bireyin işi ile ilgili karar alma yeteneğine ve yeterliğine sahip olması gerekmektedir.

*Kararlılık:* Çalışanın kendisine sağlanan özerklik imkânını kullanması hususunda iradesini kullanması ve kararlı durması gerekmektedir.

Balcı'ya (1995) göre “çağdaş insan, toplumsal yaşama ve özellikle de iş yaşamına giderek daha çok kişilik katmak istemektedir. İşin insani yönü daha önemli hale gelmekte, bireyin insanlık özellikleri basta olmak üzere, duyguları, ilgileri ve motivasyonu daha çok dikkate alınmaktadır. Bu yüzden çağdaş insan, teknolojik imkânları gelişmiş ve parasal sorunları çözülmüş olarak iş çevrelerine, işinin ve örgütünün şekillenmesine güçlü bir katılım hakkı istemektedir. Bu konudaki bulgular, çağdaş bireyin paradan çok, özerklik, kişisel seçim ve özgürlük istediğini ortaya koymaktadır” (Balcı, 1995; akt: Balay, 2014:3). Günümüzde yetişmiş ve nitelikli bir çalışan iş yaşamında klasik emir komuta ile çalışmak yerine daha özerk bir iş alanı ve işletmeyi ilgilendiren, özellikle de bizzat yaptığı işi ilgilendiren konularda alınan kararlara katılım talep etmektedir. Fikirlerinin ve yorumlarının dikkate alınmasını, dilek ve şikâyetlerinin değerlendirilmesini istemektedir. Kendisini yöneten bir amirden ziyade kendisi ile işbirliği yapan ve takım ruhuyla çalışmasını bilen, çalışanların motivasyonuna önem veren bir lider istemektedir. Bu çerçevede kendisine mesleki özerklik sağlanan çalışanın kendi işi ile ilgili daha cesur davranacağı, kendi kararlarını alabileceği bununla birlikte işinde daha yüksek performans gösterebileceği ifade edilebilir. Çalışanın kendi işini yapma şekli, içeriğini ve iş akışını değiştirme özgürlüğü, işi ile ilgili problemleri çözme yöntemi ve benzeri durumlarda kendisine özerklik verilmesi, çalışanın iş akışının içine girmesini sağlayacak ve çalışan işini sahiplenecektir. İşini sahiplenen çalışanda işini keyifle ve yüksek performansla yapacaktır. Bu durum işletmeye yarar sağlayacak yeni yöntemlerin veya uygulamaların bulunmasına da zemin oluşturacaktır. İşe adanmanın önemli bir boyutunu oluşturan çalışan özerkliği özellikle bilgi ağırlıklı, nitelikli çalışanlar yani teknik ve kilit personeller için daha da önemlidir.

### 2.5.1.3. Geribildirim

Geribildirim kavramı yönetim biliminde yaygın kullanılan bir kavramdır. Geribildirim işin gerektirdiği aktiviteleri gerçekleştirilmesi sonucunda çalışanın gösterdiği performansın etkinliği ile ilgili çalışana bilgi sağlaması olarak tanımlanabilir (Doğru, 2014:3). Kurtuluş'a (2007:143) göre geribildirim fonksiyonunun, hem bir çalışan uygulaması hem de yönetsel bir araç olarak insan kaynakları yönetiminde önemli bir yeri bulunmaktadır.

Literatürde genel olarak iki tür geribildirimden bahsedilmektedir. Bunlar olumlu ve olumsuz geribildirimdir. Kurtuluş'a göre (2007:142); olumlu geribildirim, işgörenlerin performanslarının yüksek olduğu durumlarda ve genellikle ödüllendirme şeklindeki geribildirimdir. Burada çalışanın gerek kişisel olarak gerekse de mesleki olarak kendisini geliştirmesi amaçlanmaktadır. Aynı zamanda diğer çalışanlara örnek olması yönüyle onları da yüksek performans göstermeye teşvik etmektedir. Olumsuz geribildirim ise, işgörenin performansının düşük olduğu durumlarda ve genellikle eksikliklerinin kendisine gösterildiği ve düzeltilmesinin beklendiği eleştirel geribildirimdir.

Geribildirim sürecinin dinamik bir oluşum olduğu; geribildirim, performans ve kullanıcı tepkileri arasındaki ilişkileri etkileyebilecek birçok faktörün (ör: geribildirim yönü, geribildirim kaynağı, hedefi, geribildirimi alan ve veren kişilerin özellikleri, geribildirim şekli) varlığı düşünüldüğünde, geribildirim etkisine ilişkin kesin sonuçların olmaması durumundan söz edilebilir (Erdemli vd., 2007:72). Bu durum da geribildirim hedeflerinin, aşamalarının ve bu süreçte rol alacak alıcı ve verici kişilerin net olarak belirlenmesi gerektiğini göstermektedir.

Süreç olarak değerlendirildiğinde etkili bir geribildirim süreci, 'sorun yaşanan alanların belirlenmesi, çözüm önerilerinin getirilmesi, hareket planlarının oluşturulması ve özel hedeflerin belirlenmesi aşamalarını içerir' (Jawahar, 2006; akt: Erdemli vd., 2007:72).

Yapılan çalışmalar incelendiğinde farklı kaynaklardan sağlanan geribildirim verisinin aşağıdaki amaçlar için önemli olduğu görülmektedir (Tata, 2002:481; akt Kurtuluş, 2007:147):

-Çalışanların istenen şekilde davranmalarını sağlayarak, beklenen davranışları teşvik etmek ve sürekli kılmak,

- Çalışanların performansları ile ilgili bilgi edinmelerini sağlamak,

- Yüksek performansı teşvik etmek için çalışanları motive etmek,

- Geliştirilmesi gereken alanları belirleyerek ve bunu ileterek performans düşüklüğünü engellemek,

- Çalışanların örgütsel ve bireysel hedeflere daha kolay ulaşmalarını sağlayacak doğru yönelimlerin yolunu açmak.

Günümüz işletmelerinde özellikle de bilgi temelli örgütlerde, çalışanların işlerinde başarılı olup olmadıkları veya doğru işi yapıp yapmadıkları hususunda sürekli bir veri akışını sağlayacak geribildirim döngüsüne olan ihtiyaç gün geçtikçe artmaktadır (Kurtuluş, 2007:143). Geribildirim temel işlevi, yeterli ya da yüksek performans gösterilen noktalarda çalışanları desteklemek, takdir etmek ve ödüllendirmek, düşük performans gösterilen ve geliştirilmesi gereken alanlarda farkındalık meydana getirerek performansın iyileştirilmesi konusunda çalışanları motive etmektir (Jawahar, 2006; akt: Erdemli vd., 2007:72).

Pozitif bir geribildirim çalışanların işlerini daha etkili olarak yapmalarına olanak sağladığı gibi yöneticiler ile çalışanlar arasındaki etkileşimi de güçlendirdiği söylenebilir. İşin yapısına uygun ölçümlerle elde edilen sağlıklı veriler, uygun bir şekilde ortaya konduğunda, örgütün hem çalışanları hem de yöneticileri için örgütün hedeflerine uygun olarak meydana gelen performansın geliştirebilmesi, pekiştirilebilmesi ya da hedeflerin realize edilebilmesi olanağı ortaya çıkar. Bu çerçevede sağlıklı veri ile yapılan geribildirim örgüt hedefleri için önem arz etmektedir. Çalışanların işe adanmasında önemli bir yere sahip olan geribildirim, çalışanın kendi performansını bir ayna gibi net olarak görmesi, varsa pürüzlü

alanların düzeltilmesine imkân sağlanması ya da başarılı olduğu alanların takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi yoluyla performansının olumlu bir şekilde pekiştirilmesi açısından önemlidir. Bu durum da çalışanın kendini işine adanmasını kolaylaştıracaktır.

#### **2.5.1.4. Ödüllendirme**

Örgüte yeni alınacak ya da mevcut bulunan çalışanların gösterecekleri iş performansı örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için önem arz etmektedir. Çalışanların bireysel amaçları ile örgütün amaçlarının uyumlaştırılabilmesi oranında örgütsel verim elde edilir. Burada kilit faktörlerden biri olarak da çalışanların ödüllendirmesi karşımıza çıkmaktadır.

Ödüllendirme, örgütlerin çalışanlara işleri ile ilgili yüksek performans göstermeleri durumunda çalışanlara birtakım maddi (ikramiye, pirim, yan ödeme, tatil fırsatı) ve maddi olmayan (terfi, özerklik, tanıma ya da değer verme, iltifat, kariyer gelişimi fırsatı, eğitim fırsatı vb.) ödüller vermeleridir (Aureli ve Salvatori, 2012:308).

Örgütte çalışanın yüksek performans göstermesinin nedeni, yetenekleri ile çalışma isteğinin çarpımına eşit olduğu kabul edilmektedir. Bundan dolayı işletmeye yeni bir çalışan seçilirken öncelikle, sahip olduğu yetenek ve deneyim ile birlikte, yapacağı iş ile ilgili özelliklere sahip olma durumu da göz önünde bulundurulur. İşletmeye yeni alınan çalışan her ne kadar ilgili yetkinliğe ve beceriye sahip olsa da, içinde çalışma isteği duymuyorsa işletmeye fazladan herhangi bir katkı sağlamayacağı gibi mevcut düzeni de bozabilir. Bu nedenle çalışanları örgüte aldıktan sonra yapılacak iş, onun isteyerek verimli çalışmasını sağlamaktır (Yüksel, 2000:130; akt: Karatepe, 2005:118). İşgörenlerin verimli çalışabilmesi diğer bir deyişe yüksek bir motivasyonla iş görebilmesi için başta çalışan performansının ödüllendirilmesi olmak üzere birçok faktörün işgören için düzenlenmesi gerekmektedir.

Huling (2000:31) tarafından yapılan bir çalışmada ödüllendirilmenin önemini şöyle açıklamaktadır; “hangi ölçekte olursa olsun, ne kadar güçlü bir yönetim biçimi

ile hareket edilirse edilsin, bir kuruluşun büyümesi çalışanlarının gelişimine bağlıdır. Çalışanlar açısından insanların öğrenme, mücadele etme, işi ile ilgili olarak kişisel tatmin duyma ve başarısından dolayı tanınma ve ödüllendirilmeye uygun bir ortamın oluşturulması çok önemlidir. Aksi halde çalışanların bu tür çalışma ortamını bulacakları yerlere gidecekleri kaçınılmaz olacaktır” (Huling, 2000: 31; akt: Karatepe, 2005:118).

Literatür incelendiğinde çalışanların ödüllendirmesi hususunda farklı tasniflerin yapıldığı görülmektedir. Genel kabul gören bir sınıflandırmaya göre ödüllendirme, içsel ödüllendirme ve dışsal ödüllendirme imkânları olarak iki başlıktan oluşmaktadır. Bu sınıflandırma Herzberg’in Hijyen ve Motivasyon kuramına benzemektedir (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2014:146). Bunlar:

*İçsel faktörler:* İşin kendisinden kaynaklanan ödüllerdir. Bunlar; İş rotasyonu, iş zenginleştirme, öğrenme fırsatı içermek, iş eğitimleri ve iş özerkliği gibi iş ile ilgili imkânlardır.

*Dışsal faktörler:* Daha çok örgüt uygulamaları ile ilgili durumları içermektedir. Bunlar; terfi imkânı, dolgun maaş, ek olarak verilen yan haklar, primler, çalışanın yeteneklerine ve uzmanlık alanına göre iş yapma olanağı, seviyeli fiziksel ve psikolojik çalışma koşulları, ast- üst ilişkilerinin sağlıklı olması gibi imkânları içermektedir.

Örgütlerde ödüllendirme, örgütün genel yönetim politikasının bir parçası olarak; dış ve iç ödüllendirme faktörlerinin her ikisinin de düzenlenmesine yönelik olmak üzere parasal ve parasal olmayan ödüllerin birlikte uygulandığı bir kombinasyon özelliği taşımaktadır. Ödüllendirme genel olarak her hangi bir tek ödülün ziyade, yerine göre birden fazla ödülün birlikteliği ile gerçekleştirilebilecek ve önemli bir yönetim ustalığı gerektiren uygulamalar şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Karatepe, 2005:126)

Kişiyeye sunulan parasal ödüller her zaman yeterli olmayabilir. Yerine göre maddi olmayan ödüller parasal ödüllerden daha önemli olabilir; örneğin kişinin yoğun çalışmasının yönetici tarafından takdir edilmesi veya gösterdiği başarının

takdir görmesi gibi. Bu tür ödüllerin eksikliği kişinin işine karşı yabancılaşmasına yol açar ve iş performansını azaltır. Yapılan bazı araştırmalarda, ödül eksikliği ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü olumlu bir ilişki bulunduğunu kanıtlamıştır (Doğru, 2014:3). Cameron ve Pierce, 1971 ve 1991 yılları arasında yaptıkları araştırmalarda ödüllendirme ile ilgili olarak bazı önemli maddeleri vurgulamışlardır. Bunlar (akt: Doğru, 2014:3) :

1. Ödül bir iltifat veya takdir ise, iltifat sona erdiğinde bile kişiler yaptıkları iş için öncekinden daha fazla zaman ayırırlar.

2. Çalışanlar maddi ya da manevi ödül aldıktan sonra işlerini daha fazla sevdiklerini ifade etmişlerdir.

3. Bir işle ilgili olarak sergilenen üretkenliğin ödüllendirilmesi başka bir iş için de üretkenliğin sergilenmesi yolunu açmaktadır.

Ödüllendirme ile ilgili vurgulanması gereken etkilerden biri de ödülün ya da cezanın çevresel etkisidir. Ödül, ödül alan çalışanın motivasyonu arttığı gibi, bu etki ödül almayan çalışan için de geçerlidir ve örnek olması yönüyle onu da motive eder. Zira ödül ve cezalarda çalışanın etkilenmesi ile birlikte, çalışan kişinin iş arkadaşlarının da etkilendiğini ifade etmek gerekir.

Çalışanların işe adanması için önemli faktörlerden olan ödüllendirme etkili ve adil bir şekilde uygulandığı takdirde oldukça verimli bir motivasyon aracıdır. Çalışanın yaptığı işte başarılı olması ve bu başarının diğer çalışanlar ve yöneticiler tarafından görülüp takdir edilmesi çalışanın iş performansına pozitif etki yapacak ve işe adanmayı teşvik edecek etkiyi oluşturacaktır.

### **2.5.2. Kişisel Özellikler**

Bireylerin farklı fiziki yapıda olması gibi sosyal ve psikolojik olarak her birey bir diğerinden farklıdır. Her bireyin parmak izlerinin birbirinden farklı olduğu gibi motivasyon faktörleri de farklılık göstermektedir. Meydana gelen veya gelecek olan olayların sebep sonuç ilişkilerinde bireylerin olaylardan ve eylemlerden etkilenme, değerlendirme ve tepki verme şekilleri önemli bir faktör olarak karşımıza

çıkılmaktadır. Bu durum bireylerin motivasyonunda her birey için farklı etkenlerin farklı şiddette kendini gösterme durumunu meydana getirmektedir.

Bireyden kaynaklanan yargılar ve eylemler sebep-sonuç ilişkilerinin temelini oluşturur. Bu süreçler içsel motivasyonun da önemli bir faktörüdür. Bireyin kendi düşünce şeklini ve motivasyonunu kontrol edebilmesi insanlara özgü bir özelliktir. Yargılar ve eylemler bir ölçüde bireyin kendi inisiyatifinde olduğundan, bireyler kendi çabalarıyla kendileri ve durumlarıyla ilgili değişimleri meydana getirebilirler (Doğru, 2014:4).

Kendileri hakkında olumlu değerlendirmeleri olan çalışanların işlerini daha iyi yapma konusunda diğer çalışanlara göre çabalarının daha yüksek olduğu söylenebilir. İş ile ilgili motivasyonun yüksek olması, yüksek iş performansı için önemli bir faktör olduğundan, kendisi hakkında olumlu görüşü olan yetkin çalışanlar yeteneklerine güven duydukları (Doğru, 2014:4) ve yeteneklerine uygun iş yaptıkları durumlarda işlerinde çok daha iyi performans gösterirler.

Bu bölümde işe adanmayı meydana getiren kişisel özellikleri üzerinde durulacaktır. Bunlar öz yeterlik, kontrol odağı ve duygusal zekâ başlıkları ile incelenecektir

### **2.5.2.1. Öz Yeterlilik**

Öz yeterlilik kavramı, bir psikolog olan Albert Bandura (1982) tarafından geliştirilen sosyal öğrenme (bilişsel kuram) kuramından ortaya çıkmış bir kavramdır. Öz yeterlik kavramı, ortaya konduğu günden bu yana araştırılan ve bireysel motivasyona etkisi olan, bireylerin bir işi başarabilme inancına etki eden önemli bir kavramdır. Bandura'ya göre öz yeterlilik; bireyin belirli çabaları göstererek meydana getireceği performans ya da organizasyon ile ilgili olarak kendisi hakkında sahip olduğu başarabilme yargısıdır. Bir başka tanımlamaya göre öz yeterlilik; bireyin birtakım zorlukları aşmak için sahip olması gereken özelliklere ilişkin inancı şeklinde ifade edilmiştir (Luszczynska, Scholz ve Schwarzer, 2005:439). Öz yeterlik bireyin yetkinlik temelli ve geleceğe dönük bir başarıma inancı durumunu ifade etmektedir.



Etkileri itibariyle güçlü bir öz yeterlilik duygusunun kişinin zihinsel olarak daha zinde, başarılı ve sosyal olarak daha girişken olmasını sağladığı ifade edilebilir. Bandura (1982) yaptığı çalışmada, kişinin özyeterlilik düzeyinin, engeller ve zorlu durumlar karşısında zorlukları ne kadar göze alabileceği, bununla ilgili ne kadar çaba göstereceğini ve bu çabanın süresini belirleyen önemli bir faktör olduğunu ifade etmiştir. Bandura'nın bireylerin öz yeterlikleri ile ilgili genel ifadeleri, bireyin çalışma hayatı göz önüne alınarak kuramsal olarak değerlendirilecek olunursa; yüksek seviyede öz yeterliliğe sahip bir çalışan, iş koşullarının getirdiği sorunları daha iyi kontrol edebileceğine inanır. Bu kişiler mücadeleciler bir ruha sahiptirler, kolay pes etmezler, başarması zor görevlere talip olurlar, belirledikleri yüksek hedeflere ulaşmak için daha fazla gayret gösterirler. Bununla birlikte işle ilgili bazı engellerle karşılaştıklarında daha çabuk toparlanırlar ve hedeflerine ulaşmaya çalışırlar. Engelleri aşmak için içten gelen pozitif bir enerji ile gayret gösterirler. Öz yeterliliğin düşük düzeyde olması olumsuz bir durumdur ve endişeye, çaresizliğe, yılgınlığa yol açar. Özyeterliliği düşük kişilerin kendine güvenleri azdır. Kendi başarıları hakkında olumsuz düşünceler beslerler ve kendine güvenmeyen bu kişilerin iş yaşamında yeterli seviyede yüksek performans göstermesi zordur. Yüksek performans göstermeleri durumunda da bu başarının devamı için istikrarlı davranış gösteremezler.

Öz yeterlilik kavramına ilişkin olarak yürütülmüş olan çalışmalarda elde edilen sonuçlara göre aşağıdaki ifadeler söylenebilir (Salas ve Janis, 2001:478; akt: Keleş, 2014:97);

- Öz yeterlilik bireylerin daha iyi öğrenmelerine ve daha iyi performans göstermelerine önderlik eder.
- Öz yeterlilik kavramının birçok bireysel değişken ile (iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, eğitim) dolaylı olarak ilişkisi vardır.
- Öz yeterlilik, iyi yapılandırıldığı takdirde performans artırıcı etkiye sahiptir.

Öz yeterlilik ile ilgili literatür incelendiğinde öz yeterliliğin bireyin davranışlarını etkilediği yapılan birçok araştırmayla ortaya konmuştur (Telef, 2011; Kurbanoğlu, 2004; Şahin ve Gürbüz, 2012; Gürbüz, Erkuş ve Sığırı, 2010; Özer ve Altun, 2011; Bal, 2008; Lent, Browns ve Larkin, 1986; Zimmerman, 2000). Araştırmalara göre öz yeterliği yüksek olan bireylerde başarıma inancı daha fazla olmakta, öz yeterliği düşük kişilerde ise tam tersi bir sonuç bulunmaktadır. Yapılan araştırmalarda çalışma ortamı ile ilgili çeşitli faktörlerin çalışanların işe gönülden adanmasını etkilediği ve bunun hem çalışanlar, hem de şirketler açısından olumlu ve olumsuz sonuçları olduğu ortaya konmuştur. Çevresel etkilere ilaveten önemli bir kişisel faktör olan öz yeterliliğin de işe gönülden adanma kavramı için önemli bir etken olabileceği ifade edilebilir. Bu bağlamda, farklı kaynakların uygun düzenlenmesi neticesinde çalışanların işe gönülden adanmasının olumlu yönde etkileneceği, bunun sonucunda da işten ayrılma niyetinin azalacağı ve çalışanların işle ilgili olumlu tutumlarının artacağı söylenebilir (Bal,2008:3).

İşe adanma ve öz yeterlik arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu saptanmıştır (Salanova vd., 2001; akt: Bostancı ve Ekiyor, 2015:39 ). Öz yeterliği yüksek çalışanlarda işe adanma daha fazla olmaktadır ve bu çalışanların performansının yüksek olduğu ifade edilebilir. İşe adanmışlık, kendini iş yoluyla ifade etmeyi de içerir. Kendini işine adayan çalışanların iş yoluyla kendilerini ifade etmeleri çalışma performanslarının da önemli ölçüde artmasına neden olmaktadır (Barkhuizen ve Rothmann, 2006; akt: Bostancı ve Ekiyor, 2015:39).

Bireylerin başarıma inancının yüksek olması ile ilgili olarak kendini ikna etmesi yani öz yeterliliğin yüksek olması birçok faktöre bağlıdır. Faaliyetlerinin desteklendiği ve kararlarına saygı duyulduğu bir ortamda bulunan bireylerin özgüvenleri daha yüksek olduğu söylenebilir. Yine daha önce bireyin yaşamış olduğu başarı ya da başarısızlık örnekleri öz yeterliliğe etki eden faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan işin çalışanın yetenek ve yetkinliğine uygun olup olmaması, iş ile ilgili gerekli çevresel motivasyon koşullarının sağlanması ve çalışanın iş ile ilgili tutumu çalışanın performansına etki ettiği gibi öz yeterliliğe de etki eden faktörlerden olduğu ifade edilebilir. İşe adanmayı sağlayabilmenin en etkin yollarından biri de çalışanın işi ile ilgili öz yeterliliğe sahip olmasını sağlamak olmalıdır. Bu çerçevede

örgütün yapısında gerekli düzenlemelerin yapılması ve yöneticilerin konuya eğilmesi gerekmektedir.

### **2.5.2.2. Kontrol Odağı**

Bireylerin sahip olduğu inançlar ve tutumlar, onların karşılaştıkları olaylarla ilgili değerlendirmelerini ve davranışlarını etkilemektedir. Bu etkinin gücü inanç şekli ve şiddeti ile doğru orantılıdır. Meydana gelen olaylarda sebep sonuç ilişkisinin kurulma şekli bireylerin inancı ile değişiklik göstermektedir. Bireylerin meydana gelen olayları yorumlama ve değerlendirme şekillerine etki eden inançlarını belirten kavram olarak kontrol (denetim) odağı kavramı kullanılmaktadır.

Kontrol (denetim) odağı inancı, bireylerin yaşadıkları pekiştirmelerin, elde ettikleri sonuçların veya ödüllerin ya da başarı veya başarısızlık durumlarının, birey tarafından nasıl belirlendiği inancı ile ilişkilidir. Bu inanç, kendileri dışındaki şans, kader ve güçlü diğer insanlar gibi faktörlere olabileceği gibi, kendi davranışlarının bir sonucuna da bağlanabilmektedir (Solmuş, 2004:196). Kontrol odağı konusunda araştırma yapan bazı araştırmacılar, davranışlar ile uyarıcılar arasında bir ilişkinin olduğunu varsayarak, uyarıcıların kendi davranışları tarafından kontrol edildiğini düşünürken; diğerleri bu ilişkinin olmadığını, uyarıcıların bireyin kendisi dışında bir güç tarafından kontrol edildiğini düşünmektedir (Şahin, Basım, Çetin, 2009:155). Kısaca ifade etmek gerekirse kontrol odağı, bireyin meydana gelen olayların neler tarafından kontrol edildiğine dair sahip olduğu inancı ifade etmektedir.

Kontrol odağı kavramı, sosyal öğrenme kuramı çerçevesinde yapılandırılmış ve bir kişilik özelliği olarak tanımlanarak ilk kez Rotter (1966) tarafından kullanılmıştır (Küçükkaragöz, 1998). Rotter'e göre kontrol odağı kavramı dış ve iç kontrol odağı olarak tanımlanmıştır. Buna göre dış kontrol odağı, bir uyarıcının ya da sonucun, birey tarafından kendi davranışlarına bağlı olmadan sonuçlandığı şekilde algılanması durumunda, bunun tipik olarak "şans, kader ve kısmet" in sonuçları olarak benimsenmesi durumudur. İç kontrol odağı ise meydana gelen olayların kendi davranışları sonucu meydana geldiği şekilde algılayan kişinin sahip olduğu kontrol odağı inancıdır (akt: Küçükkaragöz, 1998).

Dış kontrol odağına sahip kişiler kendilerine etki eden dış faktörlerin bazı dış güçler tarafından kontrol edildiğini düşündüklerinden, eylemlerinde asıl denetimin kendilerine ait olmadığını, bazı dış güçlere ait olduğunu düşünmektedirler. Bundan, dolayı da bu kişiler pasif ve öz güveni düşük kişilerdir. Öz güveni düşük kişiler yetersizlik duygusuna sahip, edilgen, septik, dogmatik olmakta ve bu kişilerin anksiyete, stres ve depresyon seviyeleri daha yüksek olmaktadır. Ayrıca bu kişiler kendileri hakkında olumsuz düşünen kişiler olmakta ve öz saygıları daha düşük olmaktadır (Şahin, Basım, Çetin, 2009:155). İş hayatı yönüyle ele alındığında, genel olarak dışadönük çalışanlarda iş doyumunun düşük ve işten ayrılma niyetinin diğer çalışanlara oranla daha yüksek olduğu görülmüştür (Berg ve Feij, 1993). Birçok araştırmada, dışadönük bireylerin, yaptıkları işlerin güdüleyici özendirici yönlerine (ücret ya da terfi gibi) daha duyarlı oldukları görülmüştür (Solmuş, 2004:200).

İç kontrol odağına sahip bireyler ise meydana gelen olaylarda etkin faktörün kendilerinden kaynaklandığını ve uyarıcıların kendi kontrollerinde olduğunu düşünmektedirler. İç kontrol odağına sahip bu bireyler daha başarılı, daha etkili, daha girişimci, öz güveni yüksek ve bağımsız iş yapabilme özelliklerinin daha fazla olduğu söylenebilir (Şahin, Basım, Çetin, 2009:155). Solmuş'a göre iç kontrol odağına sahip bireyler, gelecekteki davranışlarını belirlemede kendilerine katkı sağlayacağına inandıkları çevresel etkilere, dış kontrol odağına sahip bireylerden daha fazla duyarlılık gösterirler. Bu kişiler çevresel koşulları değiştirme konusuna daha fazla önem verirler, yeteneklerine ve başarıya da başarısızlıklarına daha fazla önem verirler, bu konuda diğerlerine oranla daha fazla çaba gösterirler. Birçok araştırma sonucunda, başarılı ya da başarısız performansın nedenlerinin kendisinde olduğuna inanan, yeterlilik ve yeteneklerine güvenen, sorunları çözmek için karar alabilen, risk almaktan çekinmeyen iç kontrol odaklı bireylerin; daha fazla iş doyumunu, işe bağlılık ve motivasyon yaşadıkları ortaya çıkmıştır (Solmuş, 2004). İç kontrol inancına sahip bireyler, amaçlarına ulaşma ihtimali ile gösterdikleri çaba ve tecrübelerinden ders çıkarma yeteneği arasında doğrudan bir ilişki olduğuna inanırlar ve kendileri için zor ve farklı hedefler koyabilirler (Bernardi, 2001; akt: Küçükkaragöz, 1998). Şeşen'e (2010:199) göre iç ve dış kontrol odağına sahip bireylerin iş doyumunu, işe bağlılık, motivasyon ve stres konularında farklılaştıkları görülmektedir. Spector (1988) da iç kontrol odaklı çalışanların iş tatmin seviyelerinin

daha yüksek olduğunu, işte daha uzun süre çalıştıklarını, genellikle daha yüksek ücret aldıklarını ve yüksek statüye sahip olduklarını bildirmektedirler (akt: Şeşen, 2010:199)

Bütün bu değerlendirmeler göz önünde bulundurulduğunda işine adanmış çalışanların iç kontrol odaklı olduğu, meydana gelen olayların kendi sorumlulukları çerçevesinde oluştuğu inancına sahip oldukları değerlendirilmektedir. Aynı zamanda kendini işine adanmış çalışanların işleri ile ilgili meydana gelen olayları yüksek bir hassasiyet ve motivasyonla değerlendirdiği, onların üzerinde kontrol sağlamaya çalıştığı söylenebilir. Bu çalışanlar yaptıkları işlerinin sonucundaki başarı ya da başarısızlık durumlarından ders çıkarıp değerlendirmelerde buldukları, bir sonraki aşamada bu değerlendirme sonuçlarını ve tecrübelerini kullanarak işlerinin kontrolünün kendileri dışında olmasına müsaade etmedikleri ifade edilebilir.

### **2.5.2.3. Duygusal Zekâ**

İşe adanma davranışının kişisel etkilerinden olan duygusal zekâ, üzerinde son yıllarda üzerinde araştırmalar yapılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireyin iş ve eylemlerinde bilişsel zekâ ile birlikte duygusal zekânın kullanımı ve etkilerini inceleyen araştırmalar son yıllarda iş dünyasında da etkisini göstermiştir.

Duygusal zekânın kavramsal temeli Amerikalı psikolog Edward Thorndike'in 1920 yılında ortaya koyduğu sosyal zekâ kuramı ile atılmıştır. Thorndike zekâ aktivitelerini soyut zekâ, somut zekâ ve sosyal zekâ olmak üzere üç farklı bölümde incelemiştir. Bu zekâlardan sosyal zekâ kavramını "kadın, erkek, çocuk, genç tüm insanları anlama becerisi, insan ilişkilerinde geniş algılarla hareket etmek" biçiminde ifade etmiştir (Atilla, 2012:16). Duygusal Zekâ kavramı ise ilk kez Meyer ve Salovey tarafından 1990 yılında yapılan bir çalışmada literatürdeki yerini almıştır. Bu çalışmada Meyer ve Salovey duygusal zekâyı, bir kişinin kendisinin ve başkalarının duygularının farkında olabilmesi, onları ayırt edebilmesi ile kişinin düşüncesi ve eyleminde bu bilgiyi kullanabilmesi şeklinde tanımlamaktadırlar (akt: Arslan, Efe ve Aydın, 2013:171). Mayer ve Salovey in ortaya koyduğu duygusal zekâ kavramını daha da ileri götüren çalışmalarıyla bilinen Daniel Goleman'a göre duygusal zekâ, bireyin kendini harekete geçirebilmesi, önüne çıkan engelleri aşabilmesi, kendi

duygularını kontrol edebilmesi, hazları erteleyebilmesi, empati yeteneğini geliştirebilmesi, çevresindeki kişilerin duygularını anlayabilmesi ve buna benzer özelliklerden oluşan ve sosyal zekâdan farklı olan bir özellikler topluluğu olarak ifade edilmektedir (Goleman, 2001:50). Duygusal zekâ konusundaki çalışmaları ile bilinen Bar-On'a göre, kişinin çevresel faktörlerle başa çıkmasında ve başarılı olmasında etkili olan kişisel, duygusal ve sosyal yetenekler, duygusal zekâ olarak ifade edilmektedir(Altıntaş, 2009:27). Blell' e göre (Blell, 2011:20) duygusal zekâ duyguları anlama, düzenleme ve ifade etme ve birlikte yaşadığımız, öğrendiğimiz, çalıştığımız kişilerin duygularını anlama ve onlara yanıt verme yeteneğidir. Aynı zamanda duygusal zekâ bireysel davranış etkileşimlerinin ilişki kalitesini belirlemeye yardımcı bir etkidir.

Duygusal zekâ; özellikle duygunun algılanması, özümsemesi, anlaşılması ve yönetimini içerdiğinden, duygusal bilgileri işleme yeterliliği şeklinde de ifade edilebilir. Duygusal zekâ duygular ve tepkiler arasındaki bağlantıları sezmeyi, alınan bir karara duyguların mı ya da düşüncelerin mi sebep olduğunu bilmeyi, farklı seçimlerin sonuçlarını öngörmeyi ve bütün bu iç görüleri ve değerlendirmeleri yaşantımızdaki konulara yansıtmanızı içermektedir (Atilla, 2012:1)

Duygusal zekâ geliştirilebilir bir süreç olduğu gibi kişinin kendi bireysel özelliklerinden dolayı bazı insanlar tarafından daha fazla hissedilir. Örgütle ilgili sebeplerden veya örgüt dışı sebeplerden dolayı bireyin içinde bulunduğu duygusal ortam ya da durum, bireyin yaptığı işe, iş arkadaşlarıyla ilişkilerine, etkinliğine ve verimliliğine etki eder. Bu duygusal durumlar da bireyin kişilik özelliklerine etki etmektedir (Sudak, 2011:82).

Duyguların kontrol edilmesi, aklın duyguyu yönlendirmesi ile ilgili bir durumdur. Herhangi bir eylem ile ilgili ortaya çıkan duygular yok varsayılır ve bastırılırsa duygular yok olmazlar. Başka bir yerden farklı bir şekilde hatta bazen daha güçlü olarak tekrar ortaya çıkarlar. Doğal olmayan bu durum da bireyin doğal ruh halinin değişmesine ve duygunun şiddetine göre değişen anormal davranış şekillerine neden olur. Atilla'ya (2012:19) göre bir duygu bastırıldığında o duygunun enerjisi kaybolmaz, sadece derinlere iner. Duygusal enerjinin akışı engellendiğinde

insan organizmasının temel tasarımı ve fonksiyonu engellenmiş veya değiştirilmiş olur.

Son yıllarda yapılan birçok araştırma, duyguların iş dünyasındaki etkisine odaklanmıştır. Ashforth ve Humphrey (1995) duyguların örgütsel yaşamla iç içe olduğunu ve örgüt yaşamının ayrılmaz bir parçası olduğunu, bu nedenle de çalışanların duygusal durumlarına daha fazla önem verilmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Bu bağlamda çalışanların hayattaki başarısı ve mutluluklarının sağlanabilmesinde, belirli bir entelektüel zekâ (Intelligence Quotient-IQ-) düzeyi kadar, duygusal zekâyâ da sahip olmalarının gerekliliği ortaya atılmışlardır (Ashforth ve Humphrey, 1995; akt: Gürbüz, Yüksel, 2008:175).

Örgütsel davranış literatürü kapsamında duygusal zekânın iş dünyasındaki etkileri yapılan bazı çalışmalarla ortaya konmuştur. Çalışanların iş ortamında sağlıklı duygu durumlarını oluşturması ve bu duyguların çalışanlar arası ilişkilerde ve iş performansında pozitif ve etkili bir etkileşim aracı olarak görülmesi iş dünyasının dikkatini bu yöne çekmiştir. Duygusal zekânın iş hayatına etkisi ile ilgili yapılan bazı araştırma sonuçlarına göre, duygusal zekânın örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkilediği (Gürbüz, Yüksel, 2008), iş performansına olumlu etkisinin olduğu (Onay, 2011), mesleki tükenmişlik ile duygusal zekâ arasında ters yönlü bir ilişki olduğu (Güllüce, İşcan, 2010; Öztürk, Deniz, 2008) görülmüştür. Duygusal zekâsı yüksek kişilerin liderlik davranışı göstermesi üzerinde pozitif etkisi olduğu (Çakar ve Arbak, 2003; Delice ve Günbeyi, 2013), duygusal zekânın iletişim becerisi üzerinde pozitif etkisi olduğu (Çetinkaya ve Alparslan, 2011), duygusal zekâ ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu (Arslan vd., 2013) yapılan bazı çalışmalarla ortaya konmuştur. Gürbüz ve Yüksel'e göre; duygusal zekânın iş tatmini, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi değişkenlerle herhangi bir ilişki içinde olmadığını ortaya koyan araştırmalar da bulunmaktadır. Ancak, kendi duygu ve düşüncelerini tanıma, başkalarının duygularına ve düşüncelerine saygı gösterip önem verme, kendini onların yerine koyup düşünebilme, kendi duygularına ait ipuçlarını fark edip elde ettiği bilgilerden yararlanarak davranışlarını düzenleyebilme yeteneklerinin toplamı olarak tanımlanan duygusal zekânın; iş ortamındaki çalışanlar arasındaki saygı ve sevgiyi arttırdığı, iş tatmini sağladığı,

örgütsel vatandaşlık davranışlarını güçlendirdiği, personel devrini azalttığı, moral ve motivasyonu arttırdığı, örgütsel sorumluluğu olumlu yönde etkilediği yönünde sonuçlar veren araştırmalar daha ağır basmaktadır (Gürbüz, Yüksel, 2008:186).

Goleman'a göre hayattaki başarıya IQ nun katkısı en fazla %20'dir. Geri kalan %80'ini belirleyen başka etkenler bulunmaktadır. Eşit seviyede bilişsel zekâya (IQ) sahip olan iki kişiden birinin hayatta başarılı olup, bir diğerrinin başarılı olmaması duygusal zekâ yönüyle incelenmesi gereken bir durumdur (Goleman, 2001: 50). Yine Goleman'a göre bilişsel zekâ modeli duygusal zekâ kadar zengin bir model değildir ve duyguların yoğunluğundan kaynaklanan enerjinin (coşku, heyecan) bilişsel zekâda meydana getirdiği pozitif etkiyi açıklayamamaktadır (Goleman, 2001:58).

Mayer ve Salovey'e (2007:38) göre duygusal zekânın dört yeteneği vardır ve bunlar aşağıda gösterildiği şekilde sıralanmaktadır:

*Duyguları Tanıma:* Duygu yapısı doğuştan gelen ve çevre ile birey arasında etkileşim kurmada önemli rol oynayan bir sistemdir. Birey küçüklüğünden başlayarak hangi duygunun hangi durumda ortaya çıktığını ve bunun ne anlama geldiğini zamanla öğrenir. Bu aşama kişinin kendisinin ve çevresindekilerin nasıl hissettiklerini anlama yeteneğini ifade eder.

*Duyguların Düşünmeyi Kolaylaştırmak İçin Kullanılması:* Bireyin gelişmesi ile birlikte duygular düşünce geliştirmek için dikkati yönlendirme görevi görür. Duygusallık, bireylerin çoklu bakış açılarına sahip olmasına yardımcı olur. Bu durum da alternatif fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı olur.

*Duyguları Anlama Ve Duygusal Bilgiyi Kullanma Becerisi:* Duygusal bilgi çocuklukta başlar ve yaşam boyu büyür. İlişkilerdeki her duygunun ne anlama geldiği zamanla öğrenilir. Karışık duyguları, duygu yoğunluğunu ve duyguların geçtiği aşamaları anlama bireyde zamanla gelişir.

*Duyguları Yönetme:* Bireyin duygularını kontrol edebilme ve yönetebilme yeteneğidir. Düşüncelerin duygular üzerinde etkisi olduğu gibi duyguların da



düşünceler üzerinde etkisi vardır. Bu aşama bireyin duygularını düşünceleri istikametinde yönlendirmesi ve kontrol altına alabilmesi durumunu ifade etmektedir.

Mayer ve Salovey'in çalışmaları daha sonra bir psikolog olan Daniel Goleman tarafından geliştirilmiştir. Goleman, 1995 yılında duygusal zekânın, bilişsel zekâyı ifade eden IQ'dan daha önemli olduğuna ilişkin görüşlerini bir eserinde kanıtlamaya çalışmıştır. Başarı için önemli gibi görünen duygusal nitelikleri ifade etmek için duygusal zekâ kavramından yararlanmıştır (Altıntaş, 2009:12). Goleman'ın çalışmasında ifade ettiği sıra dışı performansın belirleyicileri olan duygusal zekânın boyutları aşağıdaki gibidir (Altıntaş, 2009:39):

*Kendinin Farkında Olma:* Bireyin içinde bulunduğu zaman diliminde neler hissettiğini bilmesi ve bu bilgiyi karar aşamasında kendisine yol gösterecek şekilde kullanabilmesi.

*Kendini Düzenleme:* Bireyin kendini duygusal sıkıntılardan kolaylıkla kurtarabilmesi.

*Kendini Motive Etme:* Bireyin duygularını bir amaç doğrultusunda toparlayabilmesi ve kendini harekete geçirebilmesi.

*Empati:* Bireyin başkalarının neler hissettiğini sezmesi, olaylara bir diğerrinin bakış açısıyla bakabilmesi.

*Sosyal Beceriler:* Bireyin ilişkilerde duyguları idare edebilmesi, insanlarla sürtüşmeden geçinebilmesi, ilişki ağlarını doğru algılaması, etkileşim içinde olması, anlaşmazlıklarda uzlaşma ve çözüm sağlama özelliği kazanması

İş dünyasında hayli zamandır duyguların iş yaşamında yeri olmadığı, iş ile ilgili konulara akıl ve mantık çerçevesinden bakılması gerektiği, duyguların işe dâhil edilmesinin örgütsel hedefler ve iş performansı açısından olumsuz sonuçlar doğuracağı kanaati daha yaygın ve itibar edilen görüş olmuştur. Duyguların işe dâhil edilmesi ile objektif ve tarafsız karar verilemeyeceği ve bunun da kişisel bir zaaf eseri olduğuna dair bu yaygın görüş bu gün etkisini kaybetmeye başlamıştır. Bireylerin iş yaparken bilişsel zekâ ile birlikte duygusal zekâlarını kullanmaları,

yaptıkları işle duygusal olarak etkileşimde bulunmaları işlerini sahiplenmelerine, işle ilgili detaylara daha fazla hâkim olmalarına, işle ilgili konularda sezgilerini kullanmalarına olanak verecektir. Bu durumda çalışan performansına olumlu etki yapacaktır. İşe adanmanın bireysel faktörlerinden olduğu söylenebilecek olan duygusal zekâ, çalışanın işini sahiplenmesi, yeni fikirler üretmesi için gerekli motivasyonu sağlaması ve nihayetinde iş performansı için önemli bir etken olarak örgütlerde değerlendirilmesi gereken bir kavramdır.

## **2.6. İŞE ADANMA VE YETENEK YÖNETİMİ İLİŞKİSİ**

İşe adanma davranışının ortaya çıkarılmasında etkili olan bireysel ve örgütsel faktörler vardır. Çalışanların yeteneklerine göre istihdam edilmeleri halinde işe adanma davranışı göstermeleri daha kolay olacaktır. Çünkü çalışanların kendilerini işlerine adanmaları adına yeteneklerine uygun iş ortamının sağlanması doğal ve etkili bir motivasyon aracı olacaktır. Çalışanların yeteneklerine göre istihdam edilmeleri ile işe adanma davranışı göstermeleri arasındaki ilişkinin test edilmesi iş örgütleri açısından önemli sonuçları olacak bir araştırma alanıdır. Yetenek yönetiminin işe adanma davranışına etkisinin incelenmesi ile ilgili yapılmış bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu konudaki araştırma sorusu "yetenek yönetimi uygulamasının işe adanma davranışına bir etkisi var mıdır?" şeklinde belirlenmiştir. Konu ile ilgili test edilecek olan hipotez aşağıda belirtilmiştir.

Hipotez1: Yetenek yönetimi ile işe adanma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### PERFORMANS VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Günümüz iş dünyasında piyasadaki oyuncularının çokluğundan dolayı rekabetin artması ve elde edilen kar marjının düşmesiyle birlikte işletmelerin amaçlarına ulaşabilmeleri için sahip olduğu varlıkları ve değerleri en uygun şekilde ve yüksek performansla kullanmaları gerekmektedir. Müşterilerin değişen istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilmek için üretim süreçlerinde rakiplere oranla yüksek performans gösterilmesi gerekmektedir. Bir işletmenin en önemli değerinin çalışanları olduğu artık genel kabul görmüştür. İşletmenin performansının daha çok çalışanlarının ortaya koydukları performans ile ilgili olduğu ve çalışanların motivasyon seviyesinin örgütün ortaya koyacağı performans seviyesine etki edeceği söylenebilir.

Bu bölümde performans ile ilgili kavramsal çerçeve ve performansa etki eden faktörler incelenecektir.

#### 3.1. PERFORMANS

##### 3.1.1. Kavramsal Çerçeve

Literatürde performans kavramı genel olarak bireysel performans ve örgütsel performans olmak üzere iki bölümde incelenmiştir (Emhan, Kula ve Töngür, 2013:56). Bu çalışmada örgütlerdeki çalışanların bireysel performansları üzerinde durulmuştur.

Performans, yapılması gereken bir iş veya görevde gösterilen başarı derecesidir. Belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya iş görenin davranış biçimidir. Performans, belirli bir süre içinde birey veya grubun bir işi yaparken gösterdiği eylem ve çabanın nicel veya nitel sonuçlarıdır(Bingöl, 2006:321). Tınaz'a göre performans; bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, diğer bir ifadeyle neyi sağlayabildiğinin nicel(miktar) ve nitel(kalite) olarak anlatımı şeklinde tanımlanmaktadır (Tınaz, 1999:389). Büyüköztürk'e (2007:29) göre performans; edim, başarı, iş başarımı, bireyin bir göreve ilişkin neleri yapabildiğinin nicel ve nitel anlatımı, bir işin gerçekleştirilmesine yönelik tüm çabalar bireyin bir işi yaparken gösterdiği çaba, istenilen işin tamamlanması olarak ifade edilmektedir. Performans, "bir öğrenme görevine yönelik çabalar ve ortaya konulan ürün" şeklinde ifade edilmektedir. Aydın'a göre performans, belirlenmiş bir süre içerisinde, özel iş etkinliklerini meydana getirmek amacıyla gösterilen davranış ya da ortaya konulan ürün olarak ifade edilmektedir(Aydın, 2005). Başar'a göre performans, önceden belirtilen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının nitel veya nicel yöntemlerle tespit edilmesidir(Başar, 2016:45). Performans, belirlenen koşullara göre bir işin yapılma seviyesi, ya da bir işgörenin zaman bağlı olarak görevini yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlar şeklinde ifade edilir(Bayram, 2006:48). Kaynak ve arkadaşlarına göre performans, bir çalışanın sahip olduğu potansiyel veya maharet ve kabiliyetlerini hedeflerine veya beklentilerine ulaşabilmek için belli zaman dilimi içerisinde başarıyla tamamlamak için kullanma yüzdesi olarak ifade edilmektedir (Kaynak vd. 1998; akt: Yıldız, Dağdeviren ve Çetinyokuş, 2008:240).

Bu değerlendirmelerle birlikte sonuç olarak performans; nitelik, nicelik ve süre göz önünde bulundurularak önceden belirlenmiş ve ulaşılması beklenen standartlara göre ortaya konmak istenen faaliyetlerin (zihinsel, fiziksel, duygusal faaliyetler) seviyesi olarak ifade edilebilir. Meydana gelen faaliyetler önceden belirlenen standartların altında ise düşük performans, standartlara uygun ise normal performans, standartların üzerinde ise yüksek performans şeklinde ifade edilmektedir. Performans seviyesi başarı seviyesi olarak da ifade edilebilir. Performans, bireysel (yetenek, yetkinlik, motivasyon, iş tatmini vb.), örgütsel(işin

niteliği, yönetim, örgüt ortamı vb.) ve çevresel (aile, fiziksel çevre, sosyal durum vb.) birçok faktörden etkilenmektedir.

Özmutafa göre örgütsel performansın gerçekleştirilmesi tabandan başlamaktadır. Bireysel performansın takıma / takımlara, takımlardan örgüt fonksiyonlarına ya da bölümlerine oradan örgütün tamamına, nihayet kuruluş bazında iç ve dış tüm paydaşların tamamına yansımakta ve örgütsel performans ortaya çıkmaktadır (Özmutaf, 2007:44).

Çalışanların yüksek performans göstermeleri için örgüt yöneticileri tarafından birtakım destekleyici uygulamalara başvurması gerekmektedir. Bunlar (Barutçugil, 2002; akt: Gedik, 2010:5):

*Odaklandırma:* Çalışanların, kendilerinden ne istendiğini bilmeleridir. Beklentiler talimatlarla ya da örgüt tarafından açık olarak ifade edilerek çalışana iletilir.

*Yetkilendirme:* Personel güçlendirme uygulaması yapılmalıdır. Çalışanın yetki ve sorumluluğu çerçevesinde kendisine kaynak ve iş ile ilgili özerklik verilmelidir.

*Adanma:* Çalışanların yaptıkları işi isteyerek yapması için yöneticilerin çalışanları takdir etmesi ve gelişmelerine olanak sağlamaları ile sağlanabilir.

### **3.1.2. Çalışan Performansını etkileyen Faktörler**

Örgüt çalışanlarının performansı, bireysel özellikler, örgütsel ortam ve çevresel etkenler olmak üzere birçok faktöre bağlı olarak değişmektedir. Örgüt çalışanlarının performansını çeşitli seviyelerde etkileyebilecek unsurlar temel olarak üç kategoride toplanmaktadır. Bunlar, bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler olmak üzere üç kısımda aşığıda incelenmiştir. Alt başlıklardan bir kısmı Gedik'e (2010:5) ait doktora tezinden alınarak çalışmaya uyarlanmış ve konu ile ilgili kısa açıklamalar yapılmıştır.

### 3.1.2.1. Çalışan Performansına Etki Eden Bireysel Faktörler

*Sağlık:* Sağlıklı, dengeli beslenen ve güçlü bünyeye, berrak zihne sahip olan çalışanlar daha yüksek performans ortaya koyabilirler. Fiziksel, duygusal ve ruhsal sağlığı (psikolojik durumu) kötü olan çalışanların istikrarlı şekilde yüksek performans ortaya koymaları zordur.

*Kişilik Tipi:* Bireylerin kişilik tipleri çalışma performansına etki etmektedir. A tipi kişiliğe sahip olan çalışanların motive olmaları durumunda daha hırslı ve yüksek performans ortaya koydukları, B tipi kişiliğe sahip olanların biraz daha sakin ve istikrarlı çalıştıkları söylenebilir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2007:258).

*Stres ve Çatışma:* Örgüt dışı etkenlerden kaynaklanan stres ve çalışanların iç dünyasında yaşadıkları çatışma (örneğin rol çatışması) çalışan performansını olumsuz olarak etkilemektedir.

*İletişim Yeteneği:* Muhatapları ile iyi iletişime geçebilen çalışanların kendilerinden göstermeleri beklenendavranışları daha iyi ortaya koyabildikleri, iş yapma esnasında da çevresel etkileşimleri daha iyi gerçekleştirebildikleri göz önünde bulundurulduğunda çalışanların iletişim yeteneklerinin yüksek olmasının performanslarına pozitif olarak etki edeceği değerlendirilmektedir.

*Yetenekler ve Yetkinlikler:* Çalışanın yetenekleri ve iş ile ilgili yetkinlikleri performans seviyesine etki etmektedir. Yetenekleri ve yetkinlikleri yüksek olan çalışanlar eşit seviyedeki girdiyi daha yüksek oranda çıktıya çevirebilme potansiyeline sahiptirler. Bu çalışanlar yenilikçi düşünebilen, analitik düşünme becerisine sahip olduklarından yeni üretim metotları bulabilir, iş ve işleyiş ile ilgili alternatif bakış açıları geliştirerek fark oluşturabilirler. Bu durumda işletmeler adına taklit edilmesi zor bir avantaj oluşturur.

*İnanç ve Tutumlar:* Çalışanların inançları, sahip olduğu değerler, tutumları, alışkanlıkları ve benzeri özellikler performansına etki etmektedir. Çalışanın bu özellikleri örgüt amaçlarına, örgüt hedeflerine ve örgüt kültürü ile uyumuna, bu uyum da çalışanın performansına etki etmektedir.

*Otonomi(Kendini Yönetebilme Becerisi):* Kendini yönetebilen çalışanlar özgüvenleri yüksek olmaları yönüyle iş ile ilgili tutumları daha pozitif olup, girişimcilik ruhuna sahip olduklarından diğer çalışanlara oranla daha yüksek performans gösterebilirler.

*Yaş:* Çok genç çalışanların tecrübe eksikliği ve çok ileri yaşlardaki çalışanların fiziksel, zihinsel ve duygusal yetersizlikleri performansı olumsuz etkilemektedir (Özmutaf, 2007:58). Literatürde yüksek performans için en uygun yaş aralığı çalışılan sektöre göre değişmekle birlikte genel olarak genç yaş ve orta yaş aralığının performans için ideal olduğu söylenebilir.

### **3.1.2.2. Çalışan Performansına Etki Eden Örgütsel Faktörler**

*Örgütsel Stres ve Örgütsel Çatışma:* Örgütsel işleyişten kaynaklanan stres düzeyi ve örgüt ortamında yaşanan çatışmalar çalışan performansını olumsuz etkileyen faktörlerdendir. Fonksiyonel stres ve fonksiyonel çatışma rekabeti meydana getireceği için performansı arttırıcı işlev görebilir(Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2007:264,279). Ama çatışmanın olmadığı durumlar ya da yüksek seviyede stres ve çatışma performansın düşmesine neden olacaktır.

*Yönetim Yapısı:* Örgütteki yönetim yapısının fonksiyonel olarak düzenlenmesi ve düzgün işleyişi performansı arttırıcı etkiye sahip önemli bir faktördür. Yönetim yapısının açık ve düzenli işleyişin olmadığı örgütlerde çalışan performansı düşük seviyede olacaktır.

*Fiziksel Ortam:* Çalışma koşullarının uygun olması ve çalışılan yerin fiziksel özellikleri çalışmaya uygun olmalıdır. Çalışanları zorlayan ya da temel gereksinimlerini karşılamaktan yoksun olan yerlerde (ör: aşırı sıcak ya da soğuk iklim, kirli hava, ulaşım sorunları vb.) yüksek performans göstermek zor olacaktır.

*Örgüt Kültürü:* Örgüt kültürünün çalışanın benimsediği kültüre uygun olması durumunda çalışan örgüt ile farklı bağlar kuracaktır. örgütsel bağlılığı arttırma özelliğine sahip olan bu tutum performansa pozitif olarak etki edecektir.

*Örgütsel Amaç ve Hedefler:* Örgüt kültürünün çalışana uygun olması ile birlikte çalışanın örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesi ve buna bağlı olarak çalışanın örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çaba göstereceği söylenebilir. Örgütsel amaç ve hedeflerin çalışan tarafından benimsenmesi örgütsel bağlılık davranışını arttıracığından çalışan performansına pozitif etki yapacaktır.

*Yönetici Desteği:* Yönetici desteği çalışanları duygusal yönden beslemekte, çalışanlarda bir güven ve bağlılık duygusu oluşturmaktadır. Bu güven ve bağlılık duygusu neticesinde çalışanlar, çalıştıkları kurumun amaç ve hedeflerini gözetmekte, organizasyonun lehine olacak tavırlar sergileyip aleyhine olan tavırlardan kaçınmaktadır (Emhan, Kula ve Töngür, 2013:65).

*Kariyer İmkânları:* Çalışanların kariyerleri ile ilgili olarak örgütün ortaya koyduğu yol haritası özellikle kariyer konusunda hassas olan yetenekli çalışanlar için önemli bir performans faktörüdür. Bu çalışanlar buldukları yeri kendileri için yeterli görmediklerinden farklı pozisyonlarda çalışmak isteyebilirler. Örgüt tarafından bu olanak kendilerine sunulmadığında da işten ayrılma niyetine sahip olabilirler. Bu durumun da performansı düşüren etmenlerden biri olduğu ifade edilebilir.

*Personel Güçlendirme ve Kararlara Katılım:* Çalışanların işleri ile ilgili karar alabilmeleri ve bunu uygulayabilecek özgürlüğe ve yetkiye sahip olmaları hem çalışanları motive edecek hem de örgütsel kararlara katılımı arttıracaktır. Bununla birlikte çalışan performansında artış görüleceği söylenebilir.

*Örgütsel Adalet:* Çalışan performansına etki eden en önemli örgüt içi yönetim uygulamalarından biri de örgütsel adalet kavramıdır. Ödül ve cezaların dağıtımında adil ve tutarlı bir yol izlenmesi hem örgüt içi disiplin ve düzen oluşturur hem de çalışanın performansını artırır.

*Çalışma Düzeni ve Disiplin:* Örgüt içerisinde işlerin açık, anlaşılır ve tanımlı olması, iş ve işleyişin sistemli olarak yerine getirilmesi bir çalışma düzenini ve disiplini oluşturur. Düzen ve disiplin de performans için önemli faktörlerden olduğu ifade edilebilir. Örgüt ortamında işlerin dağınık ve işleyişin düzensiz olması çalışanın



daha fazla duygusal ve fiziksel enenerji tüketmesine neden olup performansı düşüren etkisi olduğu söylenebilir.

*Ekipman Nitelikleri:* Çalışma ortamında kullanılan ekipman ve malzemelerin işlerin kolay yapılmasında ve işlerin rahat görülmesinde etkisi vardır. İş araçlarının demode olduğu ve iş için yetersiz kaldığı durumlarda çalışan tarafından işin gerekleri yerine getirilemeyeceğinden performansa olumsuz etkisi olduğu söylenebilir.

*İş Yoğunluğu ve İşin Zorluk Seviyesi:* İşin yoğunluğu ve zorluk seviyesi arttıkça çalışanın performansı azalır. Uygun performans için çalışana makul düzeyde iş verilmeli, dinlenme ve tatil olanakları sunulmalıdır.

*Örgütsel İmaj:* Örgütün sahip olduğu imaj örgütün bir parçası olarak çalışanları yakından ilgilendiren bir durumdur. Olumlu imaja sahip bir örgütte çalışanların gururla işlerini yapacakları, olumsuz bir imaja sahip örgütte ise tam tersi bir durumun olacağı söylenebilir. Çalışanların örgüt imajı konusundaki değerlendirmeleri performanslarına etki etmektedir.

*Mobbing:* Psikolojik şiddet olarak ifade edebileceğimiz mobbing çalışanın işinden ve işyerinden soğumasına yol açmaktadır. Mobbing hiyerarşik olarak yukarıdan aşağıya olabileceği gibi aşağıdan yukarıya ve yatay olarak da meydana gelebilir. her durumda meydana gelen mobbingin performansı düşüren etmenlerden olduğu söylenebilir.

*Örgütsel Motivasyon:* Çalışanların işleri ile ilgili sahip oldukları motivasyon düzeyi performansa etki eden önemli faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Herzberg'in çift faktör kuramında belirtilen hijyen(iş koşulları, ücret, işletme politikaları vb.) ve motivasyon(başarma isteği, iş tatmini, mesleki doyum vb.) faktörleri çalışanların motivasyonunu ve dolayısıyla performansını etkilemektedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2007:139).

*İş Doyumu ve İş Tatmini:* Çalışanlar yaptıkları işlerden mesleki doyum elde edip tatmin olabiliyorlarsa performanslarının daha yüksek olacağı söylenebilir. Mesleki doyumunu düşük olup yaptıkları işlerden tatmin olamayan çalışanların işleri ile bağları zayıf olacağından düşük performans gösterecekleri ifade edilebilir.

*Tükenmişlik:* içsel (duygusal ve ruhsal enerji) enerjinin bitmesi olarak ifade edilebilecek olan tükenmişlik performans düşüklüğünün en önemli faktörlerinden biridir. tükenmiş bireyin işleri gereklerine uygun olarak yerine getiremeyeceği söylenebilir.

*Çalışanlar Arası Etkileşim ve Uyum:* Örgütte çalışanlar arasında uyumlu bir atmosfer olması, saygı ve sevgi bağlarının güçlü olması, çalışanların işyerini büyük aile ortamı gibi görmelerine neden olmaktadır. Örgütsel bağlılığı güçlendiren bu uygulamaların performansı artırıcı etkisi vardır.

### **3.1.2.3. Çalışan Performansına Etki Eden Çevresel Faktörler**

*Aile:* Çalışan performansı aile içi huzur ve aile iş ortamı dengesinin sağlanmasıyla ilişkilidir. Çalışanın ailevi sorunları iş performansına etki ettiği gibi iş aile yaşam dengesinin bozulması da performansa olumsuz etki etmektedir(Zincirkıran, 2013:103). Çalışanların aile iş dengesini sağlıklı bir zemine oturtması durumunda performans artışının görülebileceği söylenebilir.

*Örgüt Dışı Fiziksel ve Sosyal Çevre Özellikleri:* Çalışanın hayatını sürdürdüğü örgüt dışı ortam ile ilgili sorunlar çalışanın örgütteki işine devam edip etmeyeceğine kadar varan etkileri olabilmektedir. Çevresel faktörlerin olumsuz olması durumunda çalışan bu durumdan olumsuz etkilenebilecektir. Fiziksel olarak ve sosyal olarak örgüt dışında meydana gelebilecek olumsuz durumlar (hava kirliliği, güvenlik tehlikesi, düşük komşuluk ilişkileri vb.) çalışanın düşük performans göstermesine yol açabilir.

*Makro Ekonomik Etkiler:* Örgütü de etkileyebilecek olan makro ekonomik faktörler çalışan için sorun oluşturacak düzeye erişirse çalışanın bu durumdan olumsuz etkilenebileceği söylenebilir.

*Toplumsal özellikler:* Çokuluslu şirketlerin yaygınlaşması ile birlikte farklı coğrafyalarda görevlendirilen çalışanların performansı içinde buldukları toplumun kültür ve değerine göre etkilenebileceği söylenebilir. Çalışanın görev yaptığı bölgenin toplumsal özellikleri ve kültür yapısı, çalışanın tutumlarına, değerlerine ve

alışkanlıklarına uygun olmadığı durumlarda çalışanın yüksek performans göstermesi zordur.

### **3.1.3. Performans Ve Yetenek Yönetimi İlişkisi**

Performans; nitelik, nicelik ve süre göz önünde bulundurularak önceden belirlenmiş ve ulaşılması beklenen standartlara göre ortaya konmak istenen faaliyetlerin seviyesi olarak ifade edilebilir. Örgüt çalışanlarının yüksek performans göstermesi için birtakım örgütsel düzenlemelere ihtiyaç vardır. Yetenekli çalışanların yüksek performans göstermelerinin örgütler için önemi büyüktür. Yetenek yönetimi ve performans arasındaki "örgütlerin uyguladıkları yetenek yönetimi uygulamaları, yetenekli çalışanların performanslarına nasıl etki etmektedir?" şeklindeki ifade araştırma sorusu olarak belirlenmiştir. Yetenek yönetimi ve performans arasındaki ilişki aşağıdaki hipotezle test edilmiştir.

Hipotez2: Yetenek yönetimi ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

## **3.2. İŞTEN AYRILMA NİYETİ**

Rekabet ortamında bulunan işletmelerin ayakta kalabilmesi için daha fazla çaba göstermesi gerektiği günümüzde yetenekli, belli yetkinliklere sahip ve örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar işletmenin en önemli değerlerinden olduğu ifade edilebilir. İşletmelerin bu çalışanları işle alması, oryantasyonu, yeteneklerini geliştirmesi, motive etmesi, kurumsal bağlılık oluşturması entelektüel sermayenin önemli bir yanını oluşturmaktadır. Bununla birlikte çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ve bu durumun istikrarlı bir şekilde devamlılık göstermesi gerekmektedir. İşletme tarafından bu denli çaba gösterilen, kendisine yatırım yapılan yetenekli ve nitelikli çalışanın işten ayrılması örgüt için ciddi maddi kayıplara olduğu kadar maddi olmayan kayıplara da sebebiyet verecektir. Bu durumun işletmeler tarafından değerlendirilmesi gerekmektedir.

### **3.2.1. Kavramsal Çerçeve**

Örgüt çalışanların işten ayrılma niyeti yıllardan beri örgüt yönetimleri için kritik bir konu olmuştur ve günümüzde de örgütler için önemli bir sorun alanı olarak

(Rainayee, 2013:48). Örgütler tarafından özellikle kalifiye çalışanların uzun süreli olarak örgütlerinde çalışmaya devam etmeleri istenmektedir. Çünkü örgütte sosyalleşen, örgütsel bağlılık gösteren ve yüksek performans ortaya koyan çalışanların örgütten ayrılmaları çalışan için yapılan yatırımların (işe alma, oryantasyon, eğitim, vb.) örgüt için büyük maliyetlere sebep olabileceği düşünülmektedir (Çelik ve Çıra, 2013:11). Bundan dolayı yüksek personel devri organizasyonlar için önemli bir sorun olarak kabul edilmiştir. Çünkü yeni çalışanların organizasyona maliyetleri yüksektir ve iş kalitesi daha düşüktür (Fakunmoju vd. 2010:313). Örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda yetiştirilmesi büyük emek, sermaye ve zaman gerektiren nitelikli ve yetenekli çalışanların örgütlerinden ayrılmaları önemli birer maliyet unsuru olmaktadır (Üstün ve Doğan, 2014:576).

Yüksek performansa sahip nitelikli seçkin personelin işlerinden ayrılması işletmeler tarafından istenen bir durum değildir. İşten ayrılma öncesinde bireylerin işten ayrılmaya niyet etmesi işten ayrılma davranışının önemli bir habercisi olmakta, niyet aşamasında nedenlerin belirlenerek ortadan kaldırılması personelin kazanılması anlamında işletmelere yol göstermektedir (Arı vd.,2010:144). Çalışanlar genel olarak işten ayrılmadan önce işten ayrılma niyetlerini farklı davranışlarla gösterirler. Yöneticiler tarafından öncelikle bu niyetin uygulanabilirlik seviyesi ile birlikte sebeplerinin tespit edilmesi, çözüm seçeneklerinin ortaya konması ve sorunun ortadan kaldırılması gerekmektedir.

İşten ayrılma davranışı ile işten ayrılma niyeti farklı kavramlardır. İşten ayrılma çalışanın işini sonlandırması iken, işten ayrılma niyeti çalışanın henüz işini sonlandırmadan önceki sonlandırma düşüncesini belirtmektedir. Literatürde İngilizce ifadesi 'Intent to Leave', 'Turnover Intent' ya da 'Quit Intent' şeklinde kullanılan kavram Türkçeye 'işten ayrılma niyeti' olarak tercüme dilmektedir. Genel anlamda işten ayrılma niyeti çalışanın hâlihazırda çalıştığı işyerinden ayrılmak için sahip olduğu niyet olarak adlandırılır.Özel olarak ise işten ayrılma niyeti, yakın gelecekte bir organizasyonu bırakma olasılığına ilişkin bireyin öznel tahmini olarak adlandırılabilir (Cho vd., 2009:374). Kang'a göre işten ayrılma niyeti çalışanın mevcut işini bilinçli olarak yakın bir gelecekte bırakma ihtimali olarak tanımlanır ve

işten ayrılma davranışının en önemli belirleyicisi olarak değerlendirilen kavramdır (Kang, vd., 2015). Bir başka tanımlamada işten ayrılma niyeti, çalışanların örgütten ayrılma konusundaki bilinçli ve temkinli bir kararı veya eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Bartlett, 1999; akt: Çelik ve Çıra, 2013:11). Rainayee'ye göre işten ayrılma niyeti örgüt üyesi tarafından alternatif fırsatlar ile mevcut işi ve çalışma ortamı ile ilgili hissettiği subjektif duygular ve bilişsel niyettir (Rainayee, 2013:48). Mobley, işten ayrılma niyetini, işten ayrılmanın faydalarını düşünme, alternatif iş arama eğilimi olarak tanımlamaktadır (Mobley, 1977; akt: Polat ve Uğurlu, 2009:1152). Yener'e göre işten ayrılma niyeti, işgörenin bilerek ve istekli bir şekilde işten ayrılmayı istemesidir (Yener, 2014:81). Farklı bir tanımlama olarak işten ayrılma niyeti, çalışanların iş koşullarından tatminsiz olmaları halinde göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif olan eylem olarak tanımlanabilmektedir (Onay ve Kılıcı, 2011:365; İşçi, 2010:67). Bu değerlendirmeler ile birlikte "işten ayrılma niyeti; bireyin örgütteki görevini örgütsel ya da örgüt dışı bazı nedenlerle gelecekte de sürdürme konusundaki isteksizliği, henüz fiili olarak meydana gelmemiş olan işten ayrılma kararı" olarak ifade edilebilir. Bir başka açıdan "işten ayrılma niyeti, çalışanın iş performansında azalma, örgütsel bağlılığında zayıflama, iş ortamına ve diğer çalışanlara karşı uyumsuzluk davranışları şeklinde kendini gösterebilen işini sonlandırma ile ilgili bir yönelimdir". Bir başka ifadeyle "işten ayrılma niyeti, çalışanın beklentilerini karşılayacağını düşündüğü başka bir işe geçme sürecinin başlangıcını oluşturan mevcut işini sonlandırma eğilimi" olarak ifade edilebilir.

### **3.2.2. İşten Ayrılma Niyetini Meydana Getiren Örgütsel Ve Örgüt Dışı Faktörler**

İşten ayrılma niyeti ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde işten ayrılma niyeti ile etkileşim halinde olan örgütsel ve örgüt dışı bazı faktörler bulunmaktadır. Literatürde işten ayrılma niyetinin; örgütsel öğrenme kültürü ile negatif yönlü (Egan, Yang ve Bartlett, 2004), iş doyumu ile negatif yönlü (Egan, Yang ve Bartlett, 2004; Yürümezoğlu, 2012:108; Chapman vd., 2009:487; Hellman, 1997:684), örgütsel güven ile negatif yönlü (Yazıcıoğlu, 2009:246; İşçi, 2010:109), iş tatmini ile negatif yönlü (Stumpf ve Hartman, 1984:325; Baum, 2015:213; Han vd., 2015:3224; MacIntosh ve Doherty, 201:106; Paillévd., 2010:45; Yazıcıoğlu, 2009:246; Özyer,

2010:222; Çekmecelioğlu, 2005:37), iş - aile çatışması ile pozitif yönlü (Turunç ve Çelik, 2010:225), örgütsel destek ile negatif yönlü (Paillé vd., 2010:44;Turunç ve Çelik, 2010:225; Tüzün ve Kalemci, 2012:518; Thompson ve Prottas, 2006:103), iş güvencesi algısı ile negatif yönlü(Kama, 2008:163), örgüt iklimi ile negatif yönlü (Fernandes, 2016:82; Çekmecelioğlu, 2005:37), işe bağlılık ile negatif yönlü (Çakar ve Ceylan, 2005:64), işe katılımı ile negatif yönlü(Çakar ve Ceylan, 2005:64), örgütsel bağlılık ile negatif yönlü (Griffin vd., 2014:4; Stumpf ve Hartman, 1984:325; Flint vd., 2013:569; Cohen, 2000:393; Guchait ve Cho, 2010; Blau ve Boel, 1987:288; Çakar ve Ceylan, 2005:64; Polat ve Uğurlu, 2009; Arı vd., 2010:162; Yürümezoğlu, 2012:108, Özzyer, 2010:222; Üstün ve Doğan, 2014:585; Yıldız vd., 2013:181),örgütsel liderlik ile negatif yönlü(Şahin, 2011:285), tükenmişlik ile pozitif yönlü (Weisberg, 1994:12; Kim, 2015:496;Polat ve Uğurlu, 2009; Arı vd., 2010:162; Üstün ve Doğan, 2014:585; Yıldız vd., 2013:181; Schaufeli ve Bakker, 2004:307), örgüt kültürü ile negatif yönlü (MacIntosh ve Doherty, 201:106), örgütsel özdeşleşme ile negatif yönlü(Polat ve Meydan, 2010:160), psikolojik sözleşme ihlali ile pozitif yönlü (Özgen ve Özgen,2010:14; İşçi, 2010:108), yönetici desteği ile negatif yönlü (Fakunmoju vd. 2010:313; Kang, vd., 2015; Çekmecelioğlu, 2005:37; Tüzün ve Kalemci, 2012:518), işin anlamlı olması ile negatif yönlü (Çekmecelioğlu, 2005:37), örgütsel adalet ile negatif yönlü (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013:355), örgütsel vatandaşlık ile negatif yönlü (Paillé vd., 2010:45; Çelik ve Çıra, 2013:17; İşçi, 2010:109), etik iklim ile negatif yönlü (Özzyer, 2010:222), motivasyon ile negatif yönlü (Kim, 2015:496), örgütsel stres ile pozitif yönlü(Rainayee, 2013:56), geribildirim ile negatif yönlü (Jawahar, 2006:24) ilişki içerisinde olduğu görülmektedir.

İşten ayrılma niyetinin işe son verme davranışına dönüşmesi belirli bir süreci takip eder ve bu süreç pek çok unsurdan etkilenebilir (Hom vd., 1992; 905; akt: Şahin, 2011:277). İşten ayrılma niyetine sebebiyet veren örgütsel faktörler arasında iş tatmininin azlığı, görev belirsizliği, iş yükü fazlalığı, yöneticilerin kötü yönetimi, çalışanlar arasındaki uyumsuzluk ve adaletsizlik, yetersiz sosyal olanaklar, düşük ücret ve iş güvencesinin olmayışı sayılabilir (Jordan, 1990; akt:Üstün ve Doğan, 2014:577). Literatürde çeşitli dış etkenlerin (işsizlik oranı, alternatif iş olanakları vb.), örgütsel etkenlerin (yönetim tarzı, iş tatmini, ücret, ödüllendirme, iş yükü, iş

tatminsizliği vb.), kişisel etkenlerin (cinsiyet, yaş, aile, sağlık, eğitim ve kültür seviyesi vb.) işten ayrılma niyetine etki ettiği görülmektedir (şahin, 2011:277). Hardy, alışanların,örgütün ve kendilerinin gelecekteki muhtemel başarılarına bakıp muhtemel başarıları yeterli görürse işten ayrılma niyeti taşımayacaklarını ileri sürmektedir (Hardy, 1987; akt: Polat ve Meydan, 2010:152). Örgütün ve çalışanın gelecekteki imajı ve muhtemel başarı ihtimali çalışanın işten ayrılma niyetine etki etmektedir.

İşinden ayrılmayı düşünen her çalışan için işten ayrılma niyetini meydana getiren etkenler çalışanın ihtiyaçlarına ve örgütten beklentilerine göre değişebilmekle birlikte, yapılan çalışmalar incelendiğinde işten ayrılma niyetinin oluşmasını sağlayan bazı ortak etkenler olduğu görülmektedir. Çalışanın kendi isteği ile işten ayrılma niyetine yol açan etkenlerin örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere iki kısımdan meydana geldiği değerlendirilmektedir.

### **3.2.2.1. Örgütsel Faktörler**

İşten ayrılma niyetini etkileyen örgütsel faktörler olarak; örgütsel destek eksikliği, düşük iş güvencesi algısı, örgüt iklimi ile ilgili sorunlar, işe bağlılıkta azalma,işe katılımdaki eksiklikler, düşük örgütsel bağlılık, örgütsel liderlik ile ilgili sorunlar,mesleki tükenmişlik, örgütsel özdeşleşme sorunları, psikolojik sözleşme ihlali, düşük yönetici desteği, işin çalışan için anlamlı olmaması, düşük örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili sorunlar, etik olmayan davranışlar, düşük iş doyumunu, düşük örgütsel güven, düşük iş tatmini, yanlış ya da eksik ücret ve ödüllendirme politikası,iş ortamı ve iş çevresi ile ilgili sorunlar,işyeri imajının kötü olması, şirket evlilikleri, iş ve örgüt amaçlarındaki değişmeler,mobbing,örgüt kültürü ile ilgili sorunlar, yanlış ya da eksik kariyer politikası, çalışan eğitimi ve geliştirilmesi ile ilgili sorunlar, örgütsel öğrenme kültürü ile ilgili sorunlar, yapılan işin çalışan yeteneklerinin üstünde veya altında olması, iş yükü fazlalığı, sosyal imkânların eksikliği, örgütün geleceği gibi etkenler olduğu söylenbilir.

### 3.2.2.2. Örgüt Dışı Faktörler

İşten ayrılma niyetini etkileyen örgüt dışı faktörler olarak; Demografik faktörler, motivasyon eksikliği, farklı kariyer isteği, memnuniyetsizlik, düşük moral, farklı iş yapma isteği, işini sevmeme, bireysel ihtiyaçların (duygusal, fiziksel, zihinsel) mevcut durumda tatmin olmaması, aile ile ilgili etkenler, çalışanın sosyo-ekonomik durumundaki değişiklikler, çalışanın eğitim ve kültür seviyesindeki değişiklikler, daha iyi iş ve ücret teklifleri, emeklilik niyeti, stres, monotonluk, mesleki özerklik talebi ve benzeri etkenler şeklinde olduğu söylenebilir.

### 3.2.3. İşten Ayrılma Niyeti Modelleri

Literatür incelendiğinde işten ayrılma niyetinin kuramsal çerçevesi ile ilgili bazı modeller geliştirildiği görülmektedir.

#### 3.2.3.1. Örgütsel Davranış Temelli İşten Ayrılma Niyeti Modelleri

Bu bölümde örgütsel davranış temelli bazı kuramların işten ayrılma niyetini nasıl açıkladıkları üzerinde durulacaktır.

Lacity ve arkadaşları tarafından yapılan bir çalışmada, işten ayrılma niyetinin örgütsel davranış çerçevesinde değerlendirildiği görülmektedir. Bunlar aşağıda belirtilmiştir (Lacity vd., 2008:226):

*Herzberg'in Çift Faktör Teorisi (Two Factor Theory, Frederick Irving Herzberg, 1959):* Çalışanların motivasyon ve hijyen faktörlerin karşılanması ile işten ayrılma niyetlerinin azalacağını ileri sürmektedir.

*İhtiyaçlar Teorisi (Theory of Needs, Üyelik, Başarı ve Güç İhtiyacı, David McClelland, 1961):* Çalışanların ihtiyaçlarının bir organizasyonda karşılanması durumunda işten ayrılma niyetinin azalacağı ve çalışan devir oranının düşük olacağını belirtmektedir.

*Çalışan Hareketliliği Teorisi (Turnover Theory, William H. Mobley, Stanley O. Horner, A. T. Hollingsworth, 1978):* Çalışanların iş tatmini, organizasyonel bazı alternatifler ve arama niyeti (search intention), işten çıkış niyeti (quit intention) ile



ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. İş ile ilgili karakteristik durumlar (beceri-yetenek çeşitliliği, yapılan işin anlamlılığı, görev kimliği, mesleki özerklik, geribildirim) iş memnuniyetinin ve dolayısıyla işten ayrılma niyetinin üzerinde etkili faktörlerdir.

*Birey-Organizasyon Uyumu Teorisi (Person To Organization Fit Theory, Amy L. Kristof, 1996):* Çalışanlar ile organizasyon arasında uyum olması durumunda işten ayrılma niyetinin azalacağını ileri sürmektedir.

*İş-yatırım (çaba) Modeli (Job Investment Model, E. Caryl Rusbult, Dan Farrell, 1983):* Çalışanın örgüte bağlılığı, iş doyumunu, çalışanın gösterdiği çaba neticesinde elde ettiği ödül, çalışanın işten ayrılma niyetini etkilemektedir.

### **3.2.3.2. Gönüllü İşten Ayrılma Davranışı Modelleri**

İşten ayrılma modelleri farklı çalışmalarda farklı şekillerde incelenmiştir. İşten ayrılma davranışını açıklayan teoriler ile ilgili bir sınıflandırma da Yener tarafından yapılmıştır. Bu sınıflandırmada çalışanların gönüllü olarak işten ayrılma davranışı göstermeleri ile ilgili kuramlar, teorisyenleri ile birlikte aşağıda belirtilmiş ve kısaca açıklanmıştır(Yener, 2014:87-92):

*Sosyal Değişim Kuramı (Social Exchange Theory, George Homans, 1958):* Sosyal değişim teorisi, çalışanlar arasındaki etkileşimin ödül beklentisini yükseltirken kayıpları azaltma yönelimini ortaya çıkardığını ifade etmektedir. Çalışanların örgütten aldıkları pozitif desteğe örgüt amaçları için daha fazla çaba göstererek karşılık verecekleri düşüncesi sosyal değişim kuramının temelini oluşturmaktadır. Bu da çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeleri sonucu oluşmaktadır. Örgütsel destek, çalışanların örgütsel bağlılığı artırarak işten ayrılma davranışını azaltır.

*Beşeri Sermaye Kuramı (Human Capital Theory, Gary Becker, 1964):* Çalışanlara yapılan eğitim ve öğretim yatırımları ekonomik kaynaklarla birlikte örgütün rekabet gücünü artırır. Örgüt tarafından beşeri sermayeye yapılan yatırımlar çalışanların niteliklerini arttırdığı için beklentisini de arttırmaktadır. Beklenti içerisine giren çalışan alternatif uygun bir iş bulamadığında işten ayrılma niyeti azalacaktır.

*Araştırma Kuramı (Search Theory, George J. Stigler, 1961):* Çalışanların kurumları dışında yapacağı araştırmalar çalışanların işten ayrılma niyetini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir. Kurum dışındaki alternatif iş teklifleri çalışan tarafından mevcut iş baz alınarak değerlendirilir. Bu değerlendirme işe devam etme ya da işten ayrılma şeklinde sonuçlanır. İş araştırması dolayısıyla işten ayrılma davranışı doğrudan etkilenir.

*Eşleştirme Kuramı (Matching Theory, Dale Thomas Mortensen, 1961):* Çalışanın yetenek ve yetkinliklerine uygun iş araştırma sürecine girmesi durumunda ortaya alternatif iş seçenekleri çıkmaktadır. Çalışanın yetenek ve yetkinliklerine uygun olarak hedef işletmedeki imkân ve kabiliyetler konusundaki bilgisizliği ve belirsizlik oranı işten ayrılma düşüncesini etkileyebilmektedir.

*Eşitlik Kuramı (Equity Theory, John Stacey Adams, 1965):* Çalışanların çalışma ortamında kendi çabaları ve elde ettikleri ile diğer çalışanların çabaları ve elde ettiklerini karşılaştırmaları ve ortaya çıkan sonucu değerlendirmeleri, iş ile ilgili tutumlarına etki etmektedir. Çalışanlar bu değerlendirmede kendi aleyhlerine bir eşitsizlik görmeleri durumunda performans düşüklüğünden işten ayrılma davranışına varıncaya kadar farklı davranış şekilleri geliştirebilmektedirler.

*Örgütsel Denge Kuramı (Equilibrium Theory, Chester Barnard 1938, Herbert Simon 945):* Çalışanların beklenti ve motivasyonlarıyla organizasyona yapmış oldukları katkının dengelenmesi gerekir. Çalışanlar bu konuda aleyhlerine bir dengesizlik olduğunu görürlerse işten ayrılma kararı verebilirler.

### **3.2.3.3. İşe Başlama ve İşten Ayrılma Modelleri**

İşe başlama ve işten ayrılma süreçleri ile ilgili olarak Stumpf ve Hartman yaptıkları çalışmada bir işe yerleşme ve çalışma sürecinin genel olarak şu şekilde işlediğini belirtmektedirler; Bireyler bir işte çalışmak için önce iş ararlar, kendilerince uygun gördükleri işe girerler, iş yerinde sosyalleşme davranışına bağlı olarak da örgütsel bağlılık davranışı gösterirler ve sonra da iş performansı meydana gelir. İşleri ile ilgili örgütsel veya örgüt dışı faktörlerin etkisiyle işinden ayrılmak isteyen çalışanların işten çıkış prosedürü ise genel olarak bu prosedürünün tersi

olarak işlemektedir (Stumpf ve Hartman, 1984:325). Bu aşamalar da şu şekilde ifade edilebilir; Çalışanı etkileyen nedenin ortaya çıkması, işten ayrılma niyetinin görülmesi, performans düşüklüğü, örgütsel bağlılıkta azalma meydana gelmesi, yeni bir iş arama, uygun iş teklifleri arasında tercih yapma ve en son olarak ta mevcut işten ayrılma şeklindeki sıra takip edilmektedir.Yapılan bazı araştırmalarla çalışanların işten ayrılmadan önce örgüte olan bağlıklarının azalmasıyla birlikte uzaklaşma ve yabancılaşma süreci yaşanabileceği ortaya konulmuştur (Griffin vd.,2014:4; Stumpf ve Hartman, 1984:325; Flint vd., 2013:569; Cohen, 2000:393; Guchait ve Cho, 2010; Blau ve Boel, 1987:288; Çakar ve Ceylan, 2005:64; Polat ve Uğurlu, 2009; Arı vd., 2010:162; Yürümezoğlu, 2012:108, Özyer, 2010:222; Üstün ve Doğan, 2014:585). Yine yapılan bazı çalışmalarda işten ayrılma niyetinin çalışan performansına etki eden motivasyonu olumsuz yönde etkilediği(Kim, 2015:496), işe katılımı olumsuz etkilediği ortaya konulmuştur (Çakar ve Ceylan, 2005:64). Angel ve Perry tarafından yapılan çalışmada çalışanın örgüte uyum sağlama çabasının, çalışanın işine devam etme niyeti ve örgütsel bağlılık davranışı ile olumlu yönde bir ilişki içerisinde olduğu ortaya konulmuştur (Angel ve Perry, 1981:9). Cohen, çalışanların işten ayrılmadan önce bağlılığın azalmasıyla birlikte uzaklaşma ve yabancılaşma süreci yaşayacaklarını belirtmiştir (Cohen, 2000:393). Bu değerlendirmeler ile birlikte işe başlama ve gönüllü olarak işten ayrılma süreci, bu çalışmada bir model olarak geliştirilerek aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



**Şekil4.1:** İşe Giriş Modeli

Çalışmak isteyen birey kendine uygun iş araması, uygun iş tekliflerini değerlendirmesi ve tercihi neticesinde kendisine en uygun iş ortamına adım atar. İşe yerleşme ile birlikte örgüt tarafından çalışan için oryantasyon ve eğitim çalışmaları yapılır. Bu aşamadan sonra çalışan için sosyalleşme ve örgüt ortamına uyum sağlama süreci başlar. Her şey yolunda gidiyorsa çalışanda örgütsel bağlılık, iş ve örgüt amaçlarını kabullenme ve örgütsel motivasyon seviyesine bağlı olarak çalışanda istikrarlı iş performansı görülür.



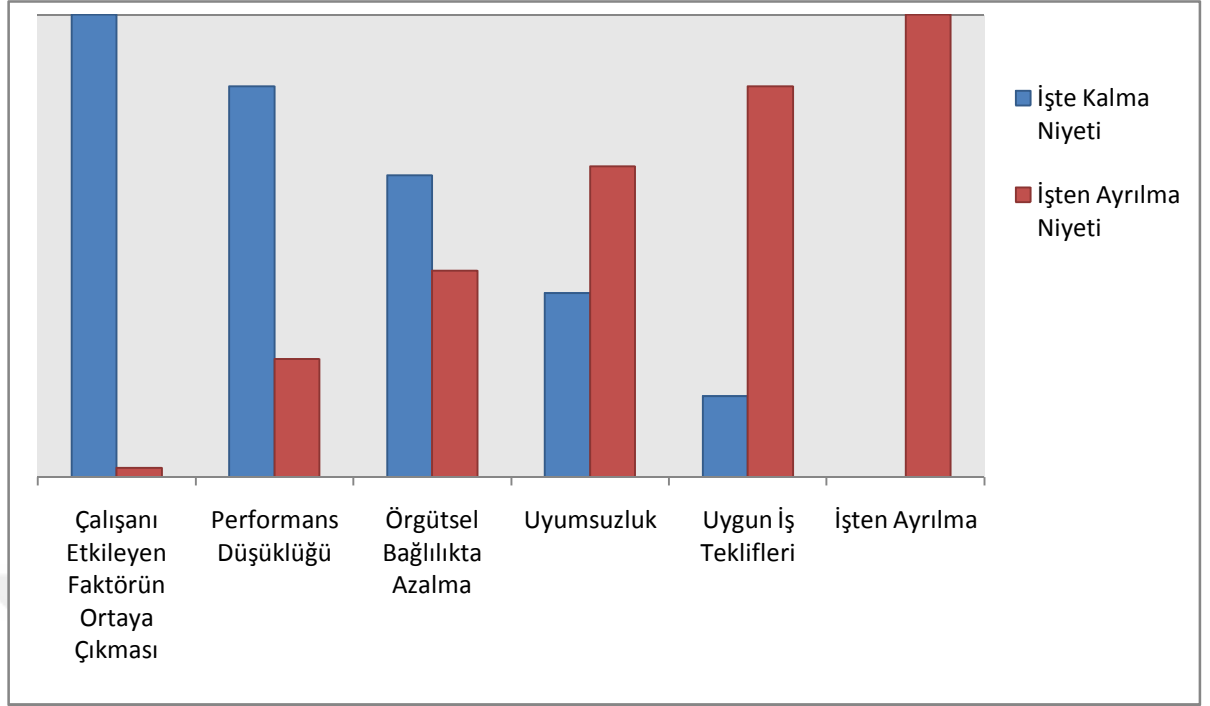
**Şekil4.2:** İşten Ayrılma Modeli

İşten ayrılma modeli olarak da öncelikle çalışanın etkilendiği ve kısa süreli olarak çalışma istikrarını bozan ve daha çok örgütsel kaynaklı birtakım sorunların ortaya çıkması ile süreç başlar. Bu aşamada meydana gelen sorunlar çalışanın kendi çabaları ya da örgüt yöneticileri tarafından çözümlerse tekrar çalışma istikrarı yakalanabilir. Eğer sorun devam ederse işten ayrılma niyeti ortaya çıkar. Bu aşamada geçici olan performans düşüklüğü kalıcı hale gelir ve sistematik olarak azalabilir. Performansın azalması ile birlikte örgütsel bağlılıkta azalma, iş ortamına karşı yabancılaşma, iş arkadaşları ve yöneticiler ile uyumsuzluk davranışları görülebilir. Sürecin bu şekilde devam etmesi ile yeni bir iş arama davranışı ortaya çıkar. Çalışanın yeni iş araması ve yeni teklifleri değerlendirip en uygun olan işi seçmesi ile birlikte mevcut işinden ayrılması durumunda işten ayrılma süreci sona erer.

Örgüt ortamında meydana gelen ve çalışanı etkileyen olumlu ya da olumsuz birçok olay vardır. Çalışanın etkilenmesine bağlı olarak olumlu durumlar örgütte kalma niyetini arttırırken olumsuz durumlar işten ayrılma niyetini ortaya çıkarabilir. Şahin'e göre örgütler, nitelikli insan gücünü ellerinde tutmak ve iş tatminini arttırmak amacıyla iş tasarımı, özendirme, ücretlerde iyileştirme gibi unsurlara başvurmaktadırlar (Şahin, 2011:285). Çalışanları motive eden özendirme araçlarının örgüt tarafından yeterli düzeyde uygulanmaması durumunda çalışanlarda alternatif iş seçeneklerini değerlendirme niyeti kendini gösterecektir.

İşten ayrılma niyeti düşünce dünyasına atılan bir tohum gibidir. Şartların olgunlaşmasıyla filizlenir, büyür ve gelişir. Bu düşüncenin büyüüp gelişmesine bağlı olarak farklı olumsuzluklar meydana gelir. Meydana gelen olumsuzluklar bir kısır döngü şeklinde bu niyeti besler ve büyütür. Eğer çalışanın etkilendiği ortam ve şartlar düzeltilmezse çalışan işten ayrılır. Çalışan herhangi bir nedenden dolayı işten ayrılma niyetinde olduğu halde işinden ayrılmazsa olumsuz tutumundan dolayı örgüt için zararlı etkiler kendini gösterebilir.

Aşağıdaki şekilde işten ayrılma niyetine bağlı olarak işte kalma niyeti ve işe devam etme niyetinin soldan sağa doğru işten ayrılma süreci boyunca nasıl değiştiği gösterilmiştir. İşten ayrılma niyeti, belli etkenlerle ortaya çıktığı andan itibaren işten ayrılma sürecinin devam etmesi halinde artma eğilimi gösterir. Bununla birlikte işte kalma niyeti, işten ayrılma süreci devam ettiği müddetçe azalma eğilimi görülür ve fiilen işten ayrılma davranışı ile birlikte kalma niyeti de son bulur. İşte kalma niyeti ile işten ayrılma niyeti birbirine bağlı kavramlardır ve birbirlerine zıt yönde etkileri vardır.



**Şekil 4.3.** İşten Ayrılma Niyeti ve İşte Kalma Niyeti Seviyesinin İşten Ayrılma Sürecindeki Değişimi

İşe giriş ve işten ayrılma modeli olarak belirtilen aşamalar değişiklik gösterebilmektedir. Farklı yöntemlerle ve aşamalarla işe giriş örnekleri olabileceği gibi farklı aşamalarla ve etkenlerle de (ani olarak meydana sebepler gibi) işten ayrılma örneklerinin görülmesi mümkündür. Yener, işten ayrılma niyeti olmadan işinden ayrılan çalışanların plansız bir şekilde bir anda beliren durumlara gösterdikleri tepki olarak bu kararı aldıkları ve bu oranın ancak bütün işten ayrılan çalışanlara oranla %5 civarında seyrettiğini belirtmektedir (Yener, 2014:81). Bunun dışında görülen işten ayrılma davranışlarının daha önce işten ayrılma niyeti aşamalarının bir sonucu olduğu düşünüldüğünde örgütler için çalışanların işten ayrılma niyetinin ne kadar önemli olduğu görülecektir.

#### 3.2.4. İşten Ayrılma Niyetinin Örgütsel Ve Bireysel Etkileri

Çalışanların işten ayrılmaları bazı durumlarda örgüt açısından yararlı olmasına rağmen genel olarak değerlendirildiğinde örgüt için ciddi olumsuz sonuçlar doğurma potansiyeline sahiptir (Bannister ve Griffeth, 1986:433). örgüt açısından olumsuz sonuçları olduğu ifade edilen işten ayrılma davranışının önemli bir

belirleyicisi olan işten ayrılma niyetinin de çalışmada yüksek seviyede kendini göstermesi ile birlikte birçok olumsuz durum meydana gelebilmektedir. Cohen, çalışanların işten ayrılmadan önce örgütsel bağlılığın azalmasıyla birlikte uzaklaşma ve yabancılaşma süreci yaşayacağını belirtmiştir (Cohen, 2000:393). Arı'ya göre işten ayrılma niyetine sahip olmak, işten ayrılma gerçekleşme de ayrılmak istemek ancak o işte kalmak zorunda olmak, hem birey hem de örgüt için işi bırakmaktan çok daha yıkıcı sonuçlara sahip bir durum olarak değerlendirilmelidir (Arı vd., 2010:162). İşten ayrılma niyeti; örgüt amaçları için gösterilen çabalarda meydana gelen azalma, motivasyon düşüklüğü, örgütsel bağlılıkta azalma, iş ortamında huzursuzluk, yönetici ve çalışanlarla kötü etkileşim ve benzeri davranışlar şeklinde kendini gösterebilmektedir. İşten ayrılma niyeti yüksek olan çalışanların gösterdikleri iş performansları düşük olacağı söylenebilir. Hui'ye göre performans örgüte yapılan yatırım olarak düşünülürse, ayrılma niyetinde olan birinin örgüte daha fazla yatırım yapması olası bir durum değildir (Hui, vd., 2007; akt:Yürür ve Ünlü, 2011:90). Çalışanın işten ayrılma niyetiyle örgüt içerisinde kalması durumunda hem işinde düşük performans göstermesi, hem de çevresini olumsuz olarak etkilemesi şeklinde bazı sorunların ortaya çıkması muhtemel bir durumdur.Şüphesiz bütün bu olumsuz davranışların sadece işten ayrılma niyetinden kaynaklandığı söylemek mümkün değildir. Bu davranışların bir ya da birkaçının aynı anda görülmesi işten ayrılma niyeti için bir fikir verebilir.

İşten ayrılma davranışı ile işten ayrılma niyeti farklı kavramlardır. İşten ayrılma, çalışanın işini sonlandırması iken, işten ayrılma niyeti çalışanın henüz işini sonlandırmadan önceki sonlandırma düşüncesini belirtmektedir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde her işten ayrılma niyetine sahip çalışanın, mutlaka işinden ayrılacağını söylemek mümkün değildir. Özellikle de ülkemizdeki işsizlik oranlarının hayli yüksek olması (TÜİK tarafından açıklanan Türkiye'de genel işsizlik oranı:2015-Ekim - %10,5, 2016- Aralık - %10,8) yeni iş bulma olanaklarının sınırlı olmasından dolayı, çalışanların işlerinden ayrılma niyetlerinin, işten ayrılma davranışıyla sonuçlanması çoğu zaman mümkün değildir (Yürür ve Ünlü, 2011:90). Bununla birlikte, işten ayrılma niyetinin, işten ayrılma davranışının en önemli belirleyici olduğu söylenebilir (Tett ve Meyer, 1993:259; Polat ve Meydan, 2010:152; Şahin, 2011:277). Kang'a göre çalışanların örgütsel bağlılığının düşük



olması; çalışanların işten ayrılma niyetine sahip olmaları, başka iş aramaları ve fiilen işten ayrılma davranışı göstermeleri gibi olumsuz sonuçları sergileme olasılığını yükseltmektedir (Kang, vd., 2015). İşten ayrılma davranışının örgütler için zararlı yönleri değerlendirildiğinde yöneticilerin ayrılma davranışı meydana gelmeden işten ayrılma niyetini önceden tespit etmeleri, bunu ortaya çıkaran etkenleri incelemeleri ve çözüm üretmeleri gerekmektedir. Weisberg'e göre yöneticilerin potansiyel işgücünün işten ayrılma niyetini önceden tespit edebilmesi için bazı uyarıcılara ihtiyacı vardır (Weisberg, 1994:4). Arı'ya göre, özellikle nitelikli çalışanların örgütten ayrılmaları örgüt için istenmeyen bir durumdur. İşten ayrılma öncesinde bireylerin işten ayrılmaya niyet etmesi işten ayrılma davranışı için önemli bir uyarıcı olmakta, niyet aşamasında buna neden olan etkenlerin belirlenerek ortadan kaldırılması, personelin kazanılması anlamında işletmelere yol göstermektedir (Arı vd., 2010:144). Erken uyarı sistemi diyebileceğimiz önceden işten ayrılma davranışının tespit edilmesi ile çalışanların ayrılma davranışı ile sonuçlanabilecek olumsuz süreçlerin daha önceden ortadan kaldırılabilme imkânı olacaktır. Örgüt yöneticilerinin çalışanlardaki bu belirtileri bir doktor-hasta ilişkisi edasıyla ele alıp hastalığa neden olan etkenleri ortaya çıkarması ve uygun şekilde tedavi etmesi gerekmektedir.

Nitelikli ve yüksek performansa sahip çalışanların örgütteki işlerinden ayrılmaları örgüt için olumsuz bir durum meydana getirirken, düşük nitelikli ve düşük performanslı çalışanların örgütteki işlerinden ayrılmaları örgüt için fonksiyonel ve olumlu bir durumdur ve bu yönüyle çalışanların işten ayrılma niyetlerinin örgütler için olumlu ve olumsuz yönleri bulunmaktadır (Turunç ve Çelik, 2010:215). Weisberg'e göre çalışanların iş devirlerine ilişkin modellerde belirtilen, demografik, örgütsel, iş ile ve işgücü ortamına ilişkin etkenlerin bireyin işinden ayrılma kararında etkili olduğunu ortaya konmaktadır. Örgütsel etkiler değerlendirildiğinde düşük niteliğe sahip çalışanın işten ayrılması örgüt için avantajlı bir durum meydana getirirken nitelikli ve yetkin bir çalışanın işten ayrılması örgüt için dezavantajlı bir durum oluşturmaktadır (Weisberg, 1994:4). Alanında iyi yetişmiş yetenekli bir çalışanın işinden ayrılması durumunda, örgütün ayrılan çalışan için yaptığı bütün yatırımlar boşa gidecektir (Khatri vd., 1999). Bireysel etkiler göz önüne alındığında çalışan için sağlıklı örgüt yapısına ve iyi bir imaja sahip, çalışma

şartlarının uygun olduğu bir örgütte çalışmak ve kalmaya niyet etmek çalışan için avantajlı bir durum oluştururken, çalışma şartlarının çalışan için uygun olmadığı kötü imaja sahip olan örgütte çalışmak çalışan için dezavantajlı bir durum oluşturmaktadır.İşten ayrılma niyetinin örgütsel ve bireysel bazı sonuçları vardır ve bu sonuçlar çalışanın algılama, değerlendirme ve tepki verme şekli ve şiddeti ile ilgilidir.

Aşağıdaki Tablo3.1 de işten ayrılma niyetinin örgütsel ve bireysel sonuçları gösterilmiştir.



Tablo3.1. İşten Ayrılma Niyetinin Örgütsel ve Bireysel Sonuçları

İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN SONUÇLARI			
Örgütsel Sonuçlar		Bireysel Sonuçlar	
Avantajlar	Dezavantajlar	Avantajlar	Dezavantajlar
<ul style="list-style-type: none"><li>- Düşük nitelikli çalışanların işten ayrılması imkanı doğar ve bununla birlikte yeni ve nitelikli çalışanların işe alınmasına imkan verebilir.</li><li>- Meydana gelebilecek işten ayrılma ile birlikte örgütsel yenilenme ve değişim mümkün olabilir.</li><li>- Diğer çalışanlar için kariyer yolunun açılma durumu ortaya çıkabilir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Nitelikli personelde işten ayrılma niyetinin meydana gelmesiyle birlikte performansının düşmesi, maddi ve maddi olmayan kayıpların meydana gelmesi, üretkenliğinin azalması durumu gözlenebilir.</li><li>- Örgüt ortamında uyumun azalması ve huzursuzluk meydana gelebilir. bu durum diğer çalışanları olumsuz etkileyebilir.</li><li>- İşlerde aksama durumu görülebilir.</li><li>- Örgüt sınırlarının çalışanla birlikte gitme tehlikesi olabilir.</li><li>- Yeni çalışanın temini, oryantasyonu, eğitimi ve uyumu ile ilgili sorunlar ortaya çıkabilir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Bireyin kendi yeteneklerine ve yetkinliğine daha uygun olan yeni bir işe geçme ihtimali olabilir.</li><li>-Birey, ücret ve ödüllendirme olanaklarının daha iyi ya da daha kötü olduğu başka iş ortamları hakkında bilgi sahibi olabilir.</li><li>- Dış ortamda yeni iş fırsatları araştırma sonucunda mevcut işi ile ilgili olarak örgütle yeni anlaşma yapma ve şartları kendi lehine değiştirme imkanı olabilir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- İşe odaklanmada sorun yaşanabilir.</li><li>- Çalışanın ayrılma niyetinin etkisi olarak örgütte meydana gelebilecek huzursuzluk çalışanın moral ve motivasyonunu kötü etkileyebilir.</li><li>- Duyarsızlaşma meydana gelebilir.</li><li>- Duygusal kopuş meydana gelebilir.</li><li>- Performansta düşme görülebilir.</li><li>- Çatışma ortamı meydana gelebilir.</li><li>- Mevcut işinden ayrılması durumunda yeni başlayacağı işindeki öngörülme sorunlardan dolayı eski işini arama ihtimali olabilir.</li></ul>

### 3.2.5. Yetenek Yönetimi Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

İşten ayrılma niyeti çalışanların iş ile ilgili ya da iş dışı nedenlerle işini sonlandırma isteği şeklinde ortaya çıkan ve işten ayrılma davranışının önemli bir habercisi olarak kendini gösteren bir istektir. Çalışanların işten ayrılma niyetinin oluşmasında kendini gösteren etkilerden biri de çalışanların yaptıkları işlerin yeteneklerine uygun olduğu ya da uygun olmadığı şeklindeki değerlendirmeleridir. Yeteneklerine uygun iş olması durumunda çalışanların daha yüksek iş doyumuna ulaşmaları beklenmektedir. Bununla birlikte çalışanların yaptıkları işin yeteneklerine uygun olmaması durumunda düşük moral ve iş hayatında zorlanma şeklinde sonuçları olabileceği değerlendirilmektedir. Bu karşılaştırma ile ilgili olarak daha önce yapılan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Konu ile ilgili araştırma sorusu "yetenek yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki var mıdır?" şeklinde belirlenmiştir.

Yetenek yönetimi ve alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin ortaya konması için aşağıdaki hipotez test edilecektir.

Hipotez3: Yetenek yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

#### **4.1. ARAŞTIRMA YAPILAN BANKACILIK SEKTÖRÜ İLE İLGİLİ GENEL BİLGİ**

Banka, paranın konvertibilite edilebildiği, paranın muhafaza edildiği, kredi, iskonto işlemleri yapan, para, değerli belge, eşya saklayan ve finansal, ticari, ekonomik kısaca para ile ilgili işlemlerin yapılabildiği ticari bir kuruluştur. Banka kelimesi İtalyanca banca kelimesinden Türkçeye geçmiştir. Para bozma gişesi, para bozma yeri anlamına gelir. Bankalar, sermaye, para ve kredi işlemlerini yapan ticari kuruluşlardır. Evrensel bir banka kişi ve kuruluşlara kredi tahsis eder, mevduat hesaplarını korur, sermaye, para ve kredi ile ilgili her türlü işlemleri yapar ([www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)).

#### **4.2. ARAŞTIRMA METODU**

Çalışmanın bu bölümünde araştırma hakkındaki alt başlıklardan oluşan araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın modeli ve hipotezleri, araştırmanın evreni ve örnekleme, araştırmanın sınırlılıkları, verilerin toplanması ve ölçekler, araştırmanın yöntemi alt başlıkları bulunmaktadır.

#### 4.2.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüz işletme dünyasında üretilen mal ve hizmetlerin taklit edilebilirlik oranının düşük olması önemli bir rekabet avantajı oluşturmaktadır. Taklit edilebilirlik oranının düşük olduğu alanda faaliyet göstermeye çalışan ve bunun için başka yöntemlerle birlikte özellikle de temel yetenek (core compedence) stratejisini uygulamak isteyen işletmelerin başarı sağlamasında anahtar role sahip olan yetenekli çalışanlar ile ilgili olarak yetenekli çalışanların işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, performans göstermelerinin sağlanması ve işletmede devam etmeleri için uygun şartların oluşturulması sürecini kapsayan yetenek yönetimi kavramı günümüzde önemli bir rekabet faktörü haline gelmiştir.

Bu araştırmanın amacı; bankacılık sektörü gibi çalışan yeteneklerinin üretilen hizmet kalitesi açısından son derece önemli farklılık ve değer oluşturduğu bir alanda bankaların uyguladığı yetenek yönetimi stratejilerinin, çalışanların işe adanmışlık, performans ve işten ayrılma niyeti faktörlerine etkisinin incelenerek sektörde yetenek yönetimi etkinliğinin ortaya konulması ve ne derece etkili olduğunun tespit edilmesidir.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde yetenek yönetiminin daha çok rekabet stratejilerinin örgütlerdeki uygulamasıyla son yıllarda ortaya çıkan ve zamanla önemi artan bir kavram olduğu ama bu konuda yapılan çalışmaların oldukça yetersiz olduğu görülmüştür. Çalışmanın diğer başlıklarını oluşturan çalışanların işten ayrılma niyeti, performansı ve işe adanmışlık konuları ayrı ayrı çalışılmış konulardır. Ancak Yetenek Yönetiminin bu üç değişkene olan etkisinin ölçülmesi bu çalışmayı özgün kılmaktadır ve bu alanda Türkiye'de yapılan ilk çalışma özelliğine sahiptir. Ayrıca bu konular başka alanlarda ayrı olarak araştırılmış olduğu halde banka çalışanları üzerinde birlikte çalışılmış konular değildir.

Çalışanların örgütteki işleri ile fiziksel duygusal ve zihinsel olarak ileri seviyede etkileşimi ve bütünleşmesini ifade eden işe adanma davranışı da son yıllarda ortaya çıkan ve önemi artan bir kavramdır. İşe adanma davranışı diğer örgütsel davranış kavramlarına oranla yeni çalışılan bir konu olmakla birlikte

yetenek yönetimi ile birlikte daha önce ele alınmamıştır ve bu yönüyle de çalışmanın özgünlüğünü göstermektedir.

Çalışan performansı bütün iş örgütlerinin önemli bir konusudur. Çalışan performansına etki eden faktörlerin incelenmesi farklı şekillerde araştırılan bir konudur. Yetenek yönetiminin performans ile ilişkilendirilmesi yeni ve önemli bir araştırma alanı olması yönüyle de çalışmanın özgünlüğünü ortaya koyan bir diğer faktördür.

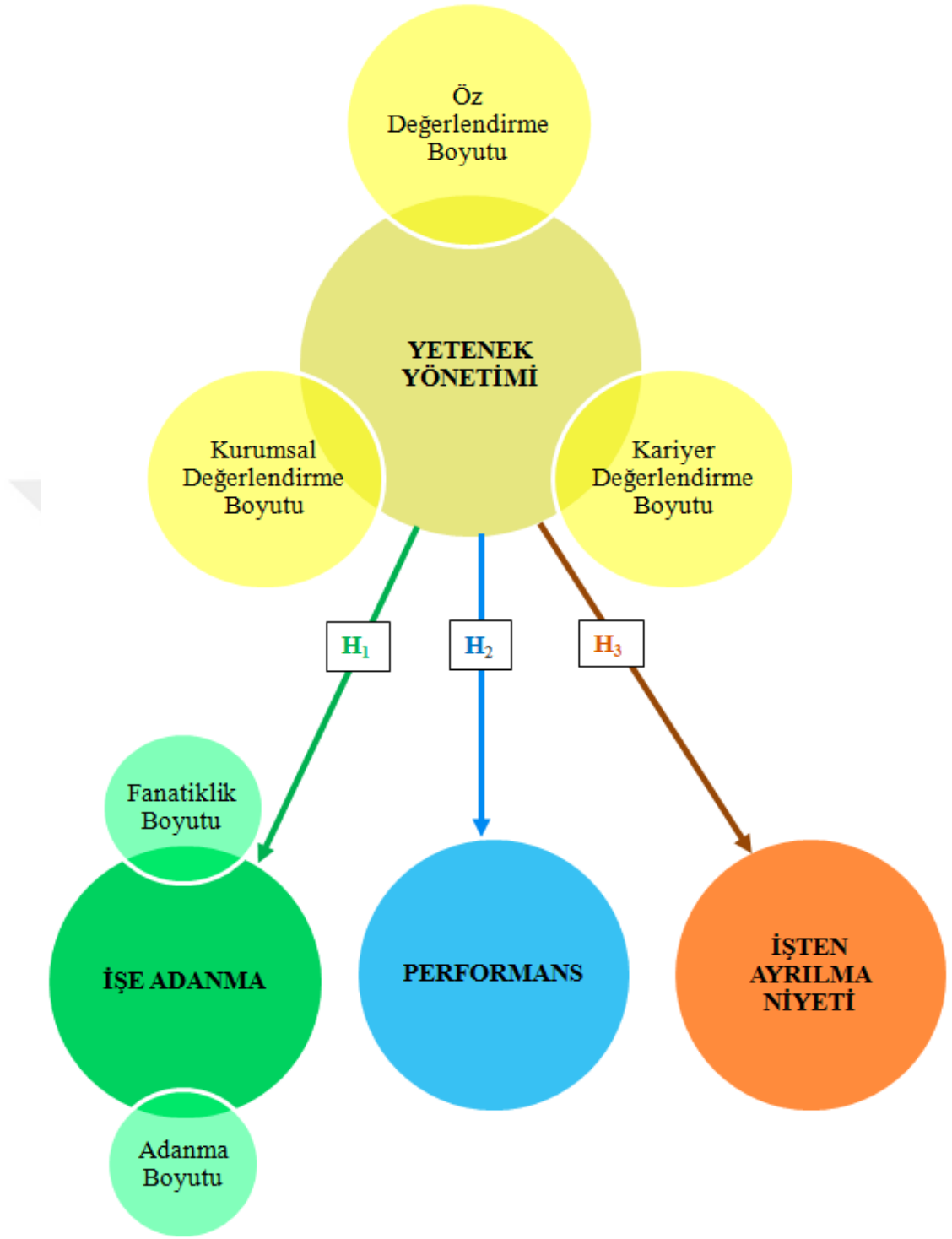
Çalışanın işinden ayrılması durumunun habercisi olan ve işletme için önemli etkilere sahip bulunan çalışanların işten ayrılma niyeti, farklı kavramlarla ve durumlarla birlikte önceden çalışılan bir konudur. Ama yetenek yönetimi ile işten ayrılma niyeti ilişkisi üzerinde daha önce durulmamıştır ve bu yönüyle de yetenek yönetiminin işten ayrılma niyetine etkisi özgün bir çalışma olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışma ile birlikte bankacılık sektöründe yetenek yönetiminin çalışanların işe adanma davranışı, performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ile ilgili önemli verilerin ortaya konulacağı ve özellikle de bankacılık sektörde bu konudaki planlama ve uygulamada farkındalık oluşturacağı değerlendirilmektedir. Bu çerçevede çalışanların yeteneklerine göre istihdam edilmesi, eğitilmesi, geliştirilmesi ve kariyer planlarının yetenek faktörü göz önünde bulundurularak yapılması ve buna bağlı olarak üretilen hizmet kalitesinin artması, sağlıklı bir iş ortamı oluşturulması hedeflenmektedir.

#### **4.2.2. Araştırma Modeli ve Hipotezleri**

Araştırmada karşılaştırmalı araştırma yöntemine bağlı olarak betimsel bir araştırma modeli kullanılmıştır.

Yetenek yönetiminin işe adanma, performans ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisini gösteren araştırma modeli aşağıda belirtilmiştir.



Araştırma modeline göre test edilecek olan hipotezler aşağıda belirtilmiştir.



**H<sub>1</sub>: Yetenek yönetimi ile işe adanma davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

H<sub>1a</sub>: Yetenek yönetiminin öz yetenek değerlendirme alt boyutu ile işe adanma davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>1b</sub>: Yetenek yönetiminin kariyer yetenek değerlendirme alt boyutu ile işe adanma davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>1c</sub>: Yetenek yönetiminin kurumsal yetenek değerlendirme alt boyutu ile işe adanma davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>: Yetenek yönetimi ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

H<sub>2a</sub>: Yetenek yönetiminin öz yetenek değerlendirme alt boyutu ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2b</sub>: Yetenek yönetiminin kariyer yetenek değerlendirme alt boyutu ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2c</sub>: Yetenek yönetiminin kurumsal yetenek değerlendirme alt boyutu ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>3</sub>: Yetenek yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

H<sub>3a</sub>: Yetenek yönetiminin öz yetenek değerlendirme alt boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>3b</sub>: Yetenek yönetiminin kariyer yetenek değerlendirme alt boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>3c</sub>: Yetenek yönetiminin kurumsal yetenek değerlendirme alt boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### 4.2.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Türkiye’de faaliyet gösteren kamu bankalarındaki toplam çalışan sayısı TÜİK verilerine göre 62696 kişidir (<http://www.tuik.gov.tr/>). Araştırmanın evrenini Diyarbakır, Şanlıurfa, Mardin, Gaziantep ve Batman illerinde bulunan kamu bankalarındaki çalışanlar oluşturmaktadır. Bu illerdeki banka çalışanlarına toplam 550 tane anket rastgele dağıtılmıştır. Bu anketlerden 442 tanesinin dönüşü sağlanabilmiştir. Bunların içerisinde 21 tane anket değerlendirmeye alınamayacak şekilde işaretlendiği için değerlendirme dışında tutulmuştur. Sonuç olarak 421 tane anket değerlendirmeye alınmıştır.

Bir araştırmada evreni temsil eden örneklem sayısının 0,95 güvenirlilik ve 0,05 örneklem hatası için yeterliliğini istatistiksel olarak belirten tablo aşağıda gösterilmiştir.

**Tablo 4.1.**Evren Büyüklükleri İçin Gerekli En Düşük Örneklem Sayıları

Evren Büyüklüğü	20	100	500	1000	2000	5000	10000	50000	100000	1000000
Örneklem Sayısı	19	80	217	278	322	357	370	381	383	384

**Kaynak:** Sekaran, 2003:294. Research Methods for Business: A Skill Building Approach. Fourth Edition. New York: John Wileyand SonsInc

Tablo5.1. de gösterilen verilere göre, 384 kişiden alınan örneklem sayısının 0,95 güvenirlilik ve 0,05 örneklem hatası için bir milyon kişiyi temsil edebileceği görülmektedir. Bu verilere göre araştırmada alınan 421 örneklemin bankacılık sektöründeki çalışanları temsil ettiği söylenebilir.

### 4.2.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma Diyarbakır, Şanlıurfa, Mardin, Gaziantep ve Batman illerindeki kamu bankalarında çalışanlar ile sınırlıdır. Bölgenin sosyo-ekonomik durumu ve şartları göz önünde bulunduğunda, başka illerde yapılacak çalışmalarda farklı sonuçların bulunma ihtimalinin olması ve özel bankalarda farklı sonuçların elde edilme ihtimali araştırmanın sınırlılığını olarak ifade edilebilir.

Bankacılık sektörünün yoğun bir iş alanı olduğu düşünüldüğünde çalışanların anket verilerini iş yoğunluklarından dolayı özensiz doldurması şeklinde bir ihtimalinin olması bir diğer araştırma sınırlılığı olduğu söylenebilir.

#### 4.2.5. Verilerin Toplanması ve Ölçekler

Araştırmanın veri toplama aşamasında iki bölümden oluşan anket kullanılmıştır. Kullanılan anketin demografik değişkenler bölümü; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, unvan ve görev yılı maddelerinden oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümü yetenek yönetimi ölçeği (1-18 numaralı maddeler), işe adanma ölçeği (19-27 numaralı maddeler), performans ölçeği (28-32 numaralı maddeler) ve işten ayrılma ölçeklerinden (33-40 numaralı maddeler) oluşmaktadır.

Anketin ikinci bölümündeki sorulara ilişkin katılımcıların tercih derecelerini belirlemek amacıyla; soldan sağa doğru, Kesinlikle Katılmıyorum(1), Katılmıyorum(2), Kısmen Katılıyorum(3), Katılıyorum(4), Kesinlikle Katılıyorum(5) şeklinde derecelendirilen 5'li likert tipi anket kullanılmıştır.

Ölçeklerin sınıflandırılmasında, ölçekler 5'li Likert ölçeği kullanılarak yapılandırıldığı için  $n=5$  olarak alınmış ve  $n-1/n= 0,8$  değeri belirlenmiştir. Buna bağlı olarak ölçeklere ilişkin verilerin genel yorumlarının yapılmasında dikkate alınan sınıflandırma aşağıdaki belirtilmiştir (Güzel, 2014: 103):

$1,00 < n \leq 1,80$  Aralığı: Çok düşük

$1,80 < n \leq 2,60$  Aralığı: Düşük

$2,60 < n \leq 3,40$  Aralığı: Orta

$3,40 < n \leq 4,20$  Aralığı: Yüksek

$4,20 < n \leq 5,00$  Aralığı: Çok yüksek

Faktör ve soru ortalamaları yukarıda belirtilen sınıflandırmalar doğrultusunda yorumlanmış ve tartışılmıştır.

**Tablo 4.2. 5'li Likert Tipi Tercih Değer Aralıkları**

Ağırlık	Seçenekler	Sınırlar	Sınıflandırma
1	Kesinlikle Katılmıyorum	1.00 – 1.80	Çok Düşük
2	Katılmıyorum	1.81 – 2.60	Düşük
3	Kısmen Katılıyorum	2.61 – 3.40	Orta
4	Katılıyorum	3.41 – 4.20	Yüksek
5	Tamamen Katılıyorum	4.21 – 5.00	Çok Yüksek

İşaretlenen maddelerin tercih ağırlıklarına göre karşılıkları tabloda verilmiştir.

**a) Yetenek Yönetimi Ölçeği:**

Anketin ilk ölçeğini oluşturan 'yetenek yönetimi ölçeği' Tutar, Altınöz ve Çöp (2011) tarafından geliştirilen, Altınöz, Çöp ve Çakıroğlu (2014) tarafından bir çalışmada kullanılan, 18 maddeden ibaret olup tek boyutlu olan ve yapılan çalışmada güvenirlik katsayısı (cronbach alpha) 0,93 olarak bulunan yetenek yönetimi ölçeğinden alınan ve çalışmaya uyarlanan 10 madde kullanılmıştır. Bu maddelerle birlikte literatür taranarak ve uzman görüşü alınarak oluşturulan 8 madde ile birlikte 18 maddelik ölçek oluşturulmuştur. Meydana gelen ölçek faktör analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda anket maddelerinin üç boyutta ayrıldığı görülmüştür. Yetenek Yönetimi ölçeği anketin ilk 18 maddesini oluşturmaktadır.

Tablo 4.3. te anketteki madde numaralarına göre yetenek yönetimi ölçeği maddeleri, faktör analizi sonuçları ve güvenirlik katsayısı (cronbach alpha) değerlerinin belirtildiği tablo görülmektedir.

**Tablo 4.3. Yetenek Yönetimi Ölçeği Maddelerinin Faktör Analizi ve Boyutlara Göre Güvenirlik Katsayısı Tablosu**

Ölçek Maddeleri	Faktör Yük Değerleri ve Bileşenler			Boyut Adı ve Güvenirlik Katsayısı
	1	2	3	
1. Yaptığım işin yeteneklerime uygun olduğunu düşünüyorum	0,660			Öz Yetenek Değerlendirme Boyutu Cronbach Alpha: 0,790
2. Yaptığım işe uygun olarak, yeteneklerimi tam kapasite ile kullandığımı düşünüyorum.	0,683			
3. Çalıştığım birimde deneyimlerim ve mesleki yeterliliklerim nedeniyle görev yapmaktayım.	0,763			
4. Çalıştığım birimde kişisel özelliklerim nedeniyle görev yapmaktayım.	0,586			
5. Yaptığım iş için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.	0,670			
10. Yöneticilerimin yeteneklerimden yeterli oranda yararlandığını düşünüyorum.	0,475			
6. Yöneticilerim mesleki gelişimim için yeni fırsatlar sağladılar.		0,812		Kariyer Yetenek Değerlendirme Boyutu Cronbach Alpha: 0,917
7. Yöneticilerim kişisel gelişimim için yeterli desteği sağladılar.		0,802		
8. Yöneticilerim yeteneklerimle ilgili kariyer planı konusunda bana yardımcı olurlar.		0,777		
9. Yöneticilerim tarafından yaptığım işle ilgili var olan yeteneklerimin tamamen keşfedildiğini düşünüyorum.		0,550		
11. Çalıştığım kurumda yetenekli çalışanlara etkili liderlik yapılmaktadır.		0,570		
12. Çalıştığım kurumda yetenekli çalışanlara iş rotasyonu uygulanmaktadır.			0,560	Kurumsal Yetenek Değerlendirme Boyutu Cronbach Alpha: 0,930
13. Çalıştığım kurumda yetenekli çalışanlar için geleceğe dönük potansiyel performans değerlendirme yapılmaktadır.			0,766	
14. Çalıştığım kurumda yetkin beyinleri kuruma çekme stratejisi uygulanmaktadır.			0,783	
15. Yöneticilerim, yetenekli çalışanlara mentorluk (iş danışmanlığı) yapmaktadırlar.			0,777	
16. Yöneticilerim, pozisyonlar için en yetenekli çalışanı seçmektedirler.			0,751	
17. Yöneticilerim, yetenekli çalışanlar arasında güçlü bir koordinasyon sağlamaktadırlar.			0,833	
18. Yöneticilerim, yaptığım işe karşı ilgimin artmasını sağladılar.			0,757	

Faktör analizi sonucunda Tablo5.3. te görüldüğü şekilde gruplanan yetenek yönetimi ölçeğinin toplamda altı maddeden oluşan 1, 2, 3, 4, 5, 10 numaralı maddeleri "öz yetenek değerlendirme boyutu" şeklinde adlandırılmış olup faktör yük değerleri 0,833 den 0,560 a doğru değişen değerler almaktadır. Öz değerlendirme boyutunun güvenilirlik değeri (cronbach alpha) 0,790 olarak bulunmuştur.

Ölçeğin toplamda beş sorudan oluşan 6, 7, 8, 9, 11 numaralı maddeleri "kariyer yetenek değerlendirme boyutu" şeklinde adlandırılmış olup faktör yük değerleri 0,812 den 0,550 e doğru değişen değerler almaktadır. Kariyer değerlendirme boyutunun güvenilirlik katsayısı (cronbach alpha) 0,917 olarak bulunmuştur.

Ölçeğin toplamda beş maddeden oluşan 13, 14, 15, 16, 17 numaralı maddeleri "kurumsal yetenek değerlendirme boyutu" olarak adlandırılmış olup faktör yük değerleri 0,763 den 0,475 e doğru değişen değerler almaktadır. Kurumsal değerlendirme boyutu güvenilirlik katsayısı (cronbach alpha) 0,930 olarak bulunmuştur.

Toplamda 18 maddeden oluşan yetenek yönetimi ölçeğinin bütün maddelerinin güvenilirlik katsayısı(cronbach alpha) 0,942 olarak bulunmuştur.

Yetenek yönetiminin boyutları isimlendirilirken aşağıda belirtilen değerlendirmeler esas alınmıştır.

*Öz Yetenek Değerlendirme Boyutu:* Çalışanların yaptıkları işin yeteneklerine ve yeterliklerine uygun olup olmadığı ile ilgili kendilerine ait olan değerlendirme şeklinde ifade edilmektedir. Çalışan yaptığı işe kendi yetenekleri ve becerileri açısından bakıp değerlendirme yapması boyutunu ifade etmektedir. Bireysel bir değerlendirme olduğundan dolayı da öz yetenek değerlendirme olarak ifade edilmiştir.

*Kariyer Yetenek Değerlendirme Boyutu:* Çalışanların var olan yetenekleri baz alınarak bireysel gelişimleri, eğitimleri ve mesleki olarak gelecekteki beklentileri ile ilgili, kısaca kariyerleri ile ilgili kurumsal olarak aldıkları destek ifade edilmektedir.

*Kurumsal Yetenek Değerlendirme Boyutu:* Kurumun yetenekli çalışanlar konusundaki tutumunun, çalışanların yeteneklerinin değerlendirilmesi konusundaki uygulamalarının çalışanlar tarafından değerlendirilmesi boyutu ifade edilmektedir. Kısaca ifade etmek gerekirse kurumun çalışanların yeteneklerine yönelik yatırım yapılıp yapılmadığının çalışanlar tarafından değerlendirmesidir.

### **b) İşe Adanma Ölçeği:**

Anketin ikinci ölçeğini oluşturan 'işe adanma ölçeği', Schaufeli ve arkadaşları (2002) tarafından çalışanların işe adanmışlıklarını ölçmek için geliştirilen ölçeğin (UWES) Eryılmaz ve Tayfun (2012) tarafından "Utrecht İşe Bağlılık Ölçeğinin Psikometrik Niteliklerinin İncelenmesi" isimli çalışmada Türkçeye çevrilen ve iki farklı araştırmadaki güvenirlik katsayıları ile birlikte alt boyutları 'işe istek duyma' (cronbach alpha 0,68 - 080), 'işe adanma' (cronbach alpha 0,91) ve 'işe yoğunlaşma' (cronbach alpha 0,73 - 075) şeklinde ifade edilen ölçeğin işe adanma boyutunu olan 5 madde alınmıştır. Bu maddelerle birlikte, literatür taranarak oluşturulan ve uzman görüşü alınarak oluşturulan 4 madde ile birlikte toplam 9 maddeden meydana gelen ölçek oluşturulmuştur. Mevcut ölçek faktör analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda anket maddelerinin iki boyuta ayrıldığı görülmüştür. İşe adanma ölçeği anketin 19-27 numara arasındaki 9 maddeden oluşmaktadır.

Aşağıdaki tabloda anketteki madde numaralarına göre işe adanma ölçeği maddeleri, faktör analizi sonuçları ve güvenirlik katsayısı (cronbach alpha) değerlerinin belirtildiği tablo görülmektedir.

**Tablo4.4. İşe Adanma Ölçeği Maddelerinin Faktör Analizi ve Boyutlara Göre Güvenirlik Katsayısı Tablosu**

Ölçek Maddeleri	Faktör Yük Değerleri ve Bileşenler		Boyut Adı ve Güvenirlik Katsayısı
	1	2	
19. Yaptığım işi anlamlı ve bir amaca hizmet ediyor buluyorum	0,785		Adanma Boyutu Cronbach Alpha: 0,90
20. İşime karşı istekli ve hevesliyim	0,819		
21. İşim bana çalışma şevki verir	0,832		
22. Yaptığım işle gurur duyuyorum	0,819		
23. İşimi ilginç ve özel bulurum	0,747		
24. İşimi yaparken işimin önüne hiçbir şeyi koymam		0,792	Fanatiklik Boyutu
25. İşim her şeyden daha önce gelir		0,816	
26. İş yaparken işimden başka hiçbir şey düşünmem		0,865	Cronbach Alpha: 0,86
27. İşimi aksattığım zaman kendimi işime ihanet etmiş sayarım		0,678	

Faktör analizi sonucunda Tablo4.4. de görüldüğü şekilde gruplanan işe adanma ölçeğinin 19, 20, 21, 22, 23 numaralı maddeleri "adanma boyutu" nu oluşturup faktör yük değerleri 0,832 den 0,747 ye doğru değişmektedir. Toplamda beş maddeden oluşan adanma boyutunun güvenirlik katsayısı (cronbach alpha) 0,907 olarak bulunmuştur.

Ölçeğin 24, 25, 26, 27 numaralı maddeleri "fanatiklik boyutu" nu oluşturup faktör yük değerleri 0,865 ten 0,678 e doğru değişmektedir. Toplamda dört maddeden oluşan fanatiklik boyutunun güvenirlik katsayısı (cronbach alpha) 0,862 olarak bulunmuştur.

Toplamda dokuz maddeden oluşan işe adanma ölçeğinin bütün maddelerinin güvenirlik katsayısı(cronbach alpha) 0,915 olarak bulunmuştur.



### c) Performans Ölçeği:

Anketin üçüncü ölçeğini oluşturan 'performans ölçeği', önce Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra ise, Sigler ve Pearson (2000) tarafından yapılan çalışmalarda kullanılmış olup Çöl (2008:41) tarafından Türkçeye çevrilen ve güvenirlik katsayısı (cronbach alpha) 0,81 olarak bulunan 4 maddeli tek boyutlu ölçek kullanılmıştır. Bu maddelerle birlikte Şehitoğlu (2010) tarafından yapılan bir çalışmada kullanılan güvenirlik katsayısı (cronbach alfa) 0,87 olarak bulunan 7 maddeli tek boyutlu ölçeğin bir maddesinin bir araya getirilmesi ile oluşturulmuştur. Performans ölçeği, anketin 28-32 numara arasındaki 5 maddeyi içermektedir.

Aşağıdaki tabloda anketteki madde numaralarına göre performans ölçeği maddeleri, faktör analizi sonuçları ve güvenirlik katsayısı (cronbach alpha) değerlerinin belirtildiği tablo görülmektedir.

**Tablo 4.5. Performans Ölçeği Maddelerinin Faktör Analizi ve Boyutlara Göre Güvenirlik Katsayısı Tablosu**

Ölçek Maddeleri	Faktör Yük Değerleri ve Bileşenler	Güvenirlik Katsayısı
	1	
28. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım	0,764	Cronbach Alpha: 0,844
29. Hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum	0,841	
30.Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim	0,873	
31. İşimle ilgili bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim	0,827	
32. Bir çalışan olarak memnuniyet seviyem yüksektir	0,627	

Tablo 4.5. de görüldüğü gibi beş maddeden meydana gelen performans ölçeği tek boyutlu olup faktör yük değerleri 0,873 den 0,627 ye doğru değişmektedir. Performans ölçeğinin güvenirlik katsayısı (cronbach alpha) 0,844 olarak bulunmuştur.

### d) İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği:

Anketin dördüncü ölçeğini oluşturan 'işten ayrılma niyeti ölçeği', Büyükbeşe (2012) tarafından Reyhav ve Weisberg'den (2009) alınarak doktora çalışmasında

kullanılan, beş madden oluşan ve güvenilirlik katsayısı 0.93 olan ölçek maddelerinden üç tanesi alınarak çalışmaya uyarlanmıştır. Bu maddelerle birlikte, literatür taranarak oluşturulan ve uzman görüşü alınarak eklenen 5 madde ile 8 maddelik ölçek oluşturulmuştur. Meydana getirilen ölçek faktör analizi ve güvenilirlik analizi ile incelenmiştir. İşten ayrılma niyeti ölçeği, anketin 33-40 numara arasındaki son 8 maddesini oluşturmaktadır.

Aşağıdaki tabloda anketteki madde numaralarına göre işten ayrılma niyeti ölçeği maddeleri, faktör analizi sonuçları ve güvenilirlik katsayısı (cronbach alpha) değerlerinin belirtildiği tablo görülmektedir.

**Tablo4.6. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Maddelerinin Faktör Analizi ve Boyutlara Göre Güvenirlik Katsayısı Tablosu**

Ölçek Maddeleri	Faktör Yük Değerleri ve Bileşenler	Güvenirlik Katsayısı
	1	
33. Yeteneklerime daha uygun bir iş bulursam şu anki işimden ayrılabilirim	0,568	Cronbach Alpha: 0,89
34. Yönetimle ilgili sorunlardan dolayı işten ayrılmayı düşünüyorum	0,768	
35. Yaptığım işin niteliğinden dolayı işten ayrılmayı düşünüyorum	0,830	
36. Kişisel sorunlarımdan dolayı işten ayrılmayı düşünüyorum	0,742	
37. Sık sık bu kurumdaki işimi bırakmayı düşünüyorum.	0,874	
38. Çalıştığım bu kurumdan ayrılmayı düşünüyorum ve aktif olarak yeni bir iş arıyorum	0,803	
39. Eğer başka bir iş imkânım olsaydı şimdiki işimden ayrılırdım	0,763	
40. Büyük olasılıkla gelecek yıl aktif olarak yeni bir iş arayacağım.	0,774	

Tablo 4.6. da görüldüğü gibi sekiz maddeden meydana gelen işten ayrılma niyeti ölçeği tek boyutlu olup faktör yük değerleri 0,874 den 0,568 e doğru değişmektedir. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha) değeri 0,895 olarak bulunmuştur.

### e) Ölçeklerin Güvenirlik Katsayısı Değerleri ve Ölçeklerin Uygulanabilirliği

Ankette yer alan yetenek yönetimi, işe adanma, performans ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinde bulunan maddelerinin içsel tutarlılığı olarak da ifade edilen güvenirlilik katsayıları (cronbach alpha) ve madde sayıları özet olarak aşağıdaki tabloda bir arada verilmiştir.

**Tablo4.7. Ölçeklerin Güvenirlik Katsayıları ve Madde Sayıları Tablosu**

Ölçekler	Güvenirlik Katsayısı	
	(Cronbach's Alpha)	Madde sayısı
Yetenek Yönetimi	0,94	18
İşe Adanma	0,91	9
Performans	0,84	5
İşten Ayrılma Niyeti	0,89	8

Altunışık ve arkadaşlarına göre Cronbach Alpha değeri 0 -1 arası değerler alır ve kabul edilebilir bir değer en az 0,7 olması arzu edilir. Ancak, inceleme türü çalışmalarda bu değer 0,5 e kadar makul kabul edilebileceği de bazı araştırmacılarca öngörülmektedir (Altunışık vd. 2007:116). Tablo 4.7de görülen güvenirlilik katsayıları değerlendirildiğinde ölçeklerin araştırma için uygun olduğu söylenebilir.

#### 4.2.6. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada anket araştırma (survey research) yöntemi kullanılmıştır. Toplam olarak 421 çalışanın değerlendirmeleri oluşturulan anketle toplanmış ve SPSS 18.0 programı ile çeşitli istatistik metod ve test teknikleri (frekans dağılımı, ortalama, t-testi, Anova, Korelasyon ve Regresyon) kullanılarak analiz edilmiştir. Analizde istatistikî anlamlılık düzeyi  $p<0.05$  olarak kabul edilmiştir.

Anket verileri üzerinde parametrik ya da nonparametrik testlerinden hangisinin uygulanacağını belirlemek amacıyla normallik testi uygulanmıştır.

Örnekleme sayısının 30 'un altında olduğu durumlarda Shapiro-Wilk, 30 ve üzeri olduğu durumlarda Kolmogorow - Smirnov kullanılır (Can, 2014:89).

**Tablo4.8.Normallik Testi**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	İşe Adanma	Performans	İşten Ayrılma Niyeti	Yetenek Yönetimi	
N	421	421	421	421	
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3,7195	3,7544	2,1015	3,4221
	Std. Deviation	0,85244	0,84471	0,90304	0,79834
Kolmogorov-Smirnov Z	1,669	2,318	2,283	1,553	
Asymp. Sig. (2-tailed)	<b>0,008</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,016</b>	

Yapılan normallik testi sonucunda Tablo 4.8. de görüldüğü üzere bütün ölçekler  $p < 0,05$  olduğundan nonparametrik testlerin uygulanması uygun görünmektedir.

SPSS'te hipotezlerin anlamlılık testlerinde p değeri 0,05 üzerinde çıkarsa ( $p > 0,05$ ) anlamlı fark yok, p değeri 0,05 veya daha küçük çıkarsa ( $p < 0,05$ ) anlamlı fark vardır şeklinde değerlendirilmektedir (Can, 2014:79).

Parametrik testlerin uygulanması için verilerin normal dağılım göstermesi gerekmektedir. Analize tabi tutulacak veriler parametrik şartları sağlamıyorsa nonparametrik testler uygulanması gerekir (Altunışık vd., 2007:154,158).

Ancak veri setinin çokluğu nedeniyle Çarpıklık ve Basıklık (Skewness-Kurtosis) değerlerinin kontrolüne karar verilmiştir (Field, 2013: 188).

**Tablo4.9. Çarpıklık Ve Basıklık Tablosu**

	İşe Adanma	Performans	İşten Ayrılma Niyeti	Yetenek Yönetimi
N	421	421	421	421
Skewness	<b>-0,734</b>	<b>-0,871</b>	<b>0,785</b>	<b>-0,432</b>
Std. Error of Skewness	0,119	0,119	0,119	0,119
Kurtosis	<b>0,470</b>	<b>0,776</b>	<b>0,036</b>	<b>-0,227</b>
Std. Error of Kurtosis	0,237	0,237	0,237	0,237

Tablo 4.9. daki verilerden işe adanma, işten ayrılma niyeti ve yetenek ölçeklerinin Skewness- Kurtosis değerleri (-1,96; +1,96) aldığı normal dağıldığı bu nedenle parametrik testlerin uygulanması gerektiğine karar verilmiştir.

Parametrik testlerin uygulanması için verilerin normal dağılım göstermesi gerekmektedir (Altunışık vd., 2007:154). Genel geçer bir kural olarak, çarpıklık katsayısını ve basıklık katsayısını, sırasıyla, çarpıklığın ve basıklığın standart hatasına bölüldüğünde, çıkan değerler -1,96 ile +1,96 arasında kalıyorsa, dağılım normal kabul edebilir (Can, 2014:84).

#### **4.2.7. Verilerin Analizi**

Verilerin analizinde SPSS 18.0 istatistik programı kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler, çeşitli istatistik metod ve test teknikleri (frekans dağılımı, ortalama, t-testi, anova, regresyon, korelasyon) kullanılarak yorumlanmıştır. Verilerin analizi, katılımcıların ölçek maddelerine verdikleri cevapların toplam puanları üzerinden yapılmıştır. İstatistikî anlamlılık düzeyi  $p < 0.05$  olarak kabul edilmiştir.

### 4.3. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde yapılan analizler sonunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

#### 4.3.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Katılımcıların demografik özellikleri bölümünde araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kurumdaki unvanı ve görev yılını belirten tablolar ve değerlendirmelere yer verilmiştir.

##### 4.3.1.1. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 4.10 da gösterilmektedir.

**Tablo4.10. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları Tablosu**

Cinsiyet	Sayı	Yüzde (%)	Toplam Yüzde(%)
Erkek	204	48,5	48,5
Kadın	217	51,5	100
Toplam	421	100	

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının cinsiyete göre dağılımları Tablo 4.10 a göre incelendiğinde, çalışanların % 48,5'inin (204 kişi) erkek, % 51,5'inin (217) kadın olduğu belirlenmiştir.

##### 4.3.1.2. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımı Tablo 4.11 de gösterilmektedir.

**Tablo4.11. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları Tablosu**

Yaş	Sayı	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
21-30	218	51,8	51,8
31-40	150	35,6	87,4
41-50	52	12,4	99,8
51-60	1	0,2	100
Toplam	421	100	

Tablo 4.11 incelendiğinde, araştırmaya katılan banka çalışanlarının yaş gruplarına göre dağılımları % 51,8'inin (218 kişi) 21-30 yaş aralığında, % 35,6'sının (150 kişi) 31-40 yaş aralığında, %12,4'ünün (52 kişi) 41-50 yaş aralığında, % 0,2'sinin (1 kişi) 51-60 yaş aralığında olduğu belirlenmiştir. 21-30 yaş grubunda 218, 31-40 yaş grubunda 150 çalışan bulunmaktadır.

#### **4.3.1.3. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı**

Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımı Tablo 5.12 'de gösterilmektedir.

**Tablo4.12. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları Tablosu**

Medeni Durum	Sayı	Yüzde (%)	Toplam Yüzde(%)
Evli	280	66,5	66,5
Bekar	141	33,5	100
Toplam	421	100	

Tablo 4.12.ye göre araştırmaya katılan banka çalışanlarının medeni durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, çalışanların % 66,5'inin (280 kişi) evli, % 33,5'inin (141 kişi) bekâr olduğu belirlenmiştir.

#### **4.3.1.4. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı**

Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımı Tablo 4.13'te gösterilmektedir.

**Tablo4.13. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları Tablosu**

Eğitim Durumu	Sayı	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Lise	38	9	9
Ön Lisans	18	4,3	13,3
Lisans	311	73,9	87,2
Lisans Üstü	54	12,8	100
Toplam	421	100	

Tablo 4.13 e göre araştırmaya katılan banka çalışanlarının eğitim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, çalışanların % 9'unun (38 kişi) lise, % 4,3'ünün (18 kişi) ön lisans, %73,9'unun (311 kişi) lisans, % 12,8'inin (54 kişi) lisansüstü eğitime sahip olduğu belirlenmiştir. Lise ve önlisans eğitimi alanların toplam oranının %13,3 olduğu görülmektedir.

#### 4.3.1.5. Katılımcıların Unvanlarına Göre Dağılımı

Katılımcıların unvanlarına göre dağılımı Tablo 4.14'te gösterilmektedir.

**Tablo 4.14. Katılımcıların Unvanlarına Göre Dağılımları Tablosu**

Unvan	Sayı	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Banko Asistanı	54	12,8	12,8
Servis Görevlisi	17	27,8	40,6
Servis Yetkilisi	97	23	63,7
Uzman Yardımcısı	5	1,2	64,8
Uzman	8	1,9	66,7
Yönetmen Yardımcısı	70	16,6	83,4
Yönetmen	49	11,6	95
Şube Yöneticisi	21	5	100
Toplam	421	100	

Tablo 4.14 e göre araştırmaya katılan banka çalışanlarının unvanlarına göre dağılımları incelendiğinde, çalışanların % 12,8'inin (54 kişi) banko asistanı, % 27,8'inin (17 kişi) servis görevlisi, %23'ünün (97 kişi) servis yetkilisi, % 1,2'sinin (5 kişi) uzman yardımcısı, % 1,9'unun (8 kişi) uzman, %16,6'sının (70 kişi) yönetmen



yardımcısı, % 11,6'sının (49 kişi) yönetmen, %5'inin (21 kişi) şube yöneticisi olduğu belirlenmiştir. Burada belirtilen unvanlar Ziraat Bankası'ndaki unvanlar baz alınarak düzenlenmiştir. Halk Bankası ve Vakıflar Bankası'ndaki unvanlar farklı olmakla birlikte bu tasnife uygun göre düzenlenmiştir.

#### 4.3.1.6. Katılımcıların Görev Yıllarına Göre Dağılımı

Katılımcıların görev yıllarına göre dağılımı Tablo 4.15'te gösterilmektedir.

**Tablo4.15. Katılımcıların Görev Yıllarına Göre Dağılımları**

Görev Yılı	Sayı	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
0-5 yıl	202	48	48
6-10 yıl	135	32,1	80
11-15 yıl	10	2,4	82,4
16-20 yıl	63	15	97,4
21-25 yıl	11	2,6	100
Toplam	421	100	

Tablo 4.15 e göre araştırmaya katılan banka çalışanlarının görev yıllarına göre dağılımları incelendiğinde, çalışanların % 48'inin (202 kişi) 0-5 yıl, % 32,1'inin (135 kişi) 6-10 yıl, %2,4'ünün (10 kişi) 11-15 yıl, % 15'inin (63 kişi) 16-20 yıl, % 2,6'sının (11 kişi) 21-25 yıl çalışma süresine sahip oldukları belirlenmiştir.

#### 4.3.2. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistiksel Bulgular

Bu bölümde araştırmada kullanılan yetenek yönetimi, işe adanma, performans ve işten ayrılma niyeti ölçeklerine ilişkin tanımlayıcı analiz bilgilerine yer verilecektir.

Anket formunda yer alan ifadelere katılımcıların ne derecede katıldığını belirlemek için 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Buna göre ifadeler, “Kesinlikle Katılmıyorum (1)”, “Katılmıyorum (2)”, “Kısmen Katılıyorum (3)”, “Katılıyorum (4)”, “Kesinlikle Katılıyorum (5)” olarak sıralandırılmıştır.

Analiz için kullanılan ölçekler 5 cevaplı olduğundan  $(n-1)/n$  formülü uygulandığında aralıklar 0,8 elde edilmektedir bu bağlamda işaretlenen maddelerin ortalama değerleri alınarak sonuçları aşağıdaki tabloda belirtilen karşılıklara göre değerlendirilecektir.

**Tablo 4.16. 5'li Likert Tipi Tercih Değer Aralıkları**

Ağırlık	Seçenekler	Sınırlar	Sınıflandırma
1	Kesinlikle Katılmıyorum	1.00 – 1.80	Çok Düşük
2	Katılmıyorum	1.81 – 2.60	Düşük
3	Kısmen Katılıyorum	2.61 – 3.40	Orta
4	Katılıyorum	3.41 – 4.20	Yüksek
5	Kesinlikle Katılıyorum	4.21 – 5.00	Çok Yüksek

Tablo 4.16da ağırlıklarına göre işaretlenen maddelerin karşılıklarını belirten sınırlar görülmektedir.

#### **4.3.2.1. Yetenek Yönetimi Ölçeğine İlişkin İstatistiksel Bulgular**

Yetenek yönetimi ölçeği; öz değerlendirme, kariyer değerlendirme ve kurumsal değerlendirme boyutlarından meydana gelmektedir. Bu bölümde boyutları içeren maddelerin tanımlayıcı istatistik analizleri yapılacaktır.

##### **4.3.2.1.1. Yetenek Yönetiminin Öz Yetenek Değerlendirme Alt Boyutu Maddelerine İlişkin İstatistiksel Bulgular**

Yetenek yönetimi ölçeğinin öz değerlendirme boyutunu içeren maddeleri ve tercih istatistikleri Tablo 4.17 de verilmiştir.

**Tablo 4.17. Öz Yetenek Değerlendirme Alt Boyutu Maddeleri İle İlgili İstatiksel Dağılım Tablosu**

Ölçek Maddeleri	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Tercih Ortalaması
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1. Yaptığım işin yeteneklerime uygun olduğunu düşünüyorum	16	3,8	22	5,2	86	20,4	160	38,0	137	32,5	<b>3,90</b>
2. Yaptığım işe uygun olarak, yeteneklerimi tam kapasite ile kullandığımı düşünüyorum.	7	1,7	33	7,8	101	24,0	156	37,1	124	29,5	<b>3,80</b>
3. Çalıştığım birimde deneyimlerim ve mesleki yeterliliklerim nedeniyle görev yapmaktayım.	19	4,5	50	11,9	78	18,5	159	37,8	115	27,3	<b>3,71</b>
4. Çalıştığım birimde kişisel özelliklerim nedeniyle görev yapmaktayım.	39	9,3	68	16,2	96	22,8	134	31,8	84	20,0	<b>3,37</b>
5. Yaptığım iş için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.	7	1,7	30	7,1	93	22,1	172	40,9	119	28,3	<b>3,86</b>
6. Yöneticilerimin yeteneklerimden yeterli oranda yararlandığımı düşünüyorum.	18	4,3	41	9,7	126	29,9	164	39,0	72	17,1	<b>3,54</b>

1- 'Yaptığım işin yeteneklerime uygun olduğunu düşünüyorum ' ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde kısmen katılıyorum, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri toplamının %90,9 olduğu ve madde ortalamasının katılıyorum (3,90) şeklinde olduğu görülmüştür.

2- 'Yaptığım işe uygun olarak, yeteneklerimi tam kapasite ile kullandığımı düşünüyorum' ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde kısmen katılıyorum, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri toplamının %90,6 olduğu ve madde ortalamasının katılıyorum (3,80) şeklinde olduğu görülmüştür.

3- 'Çalıştığım birimde deneyimlerim ve mesleki yeterliliklerim nedeniyle görev yapmaktayım' ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde kısmen katılıyorum,

katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri toplamının %83,6 olduğu ve madde ortalamasının katılıyorum (3,71) şeklinde olduğu görülmüştür.

4- 'Çalıştığım birimde kişisel özelliklerim nedeniyle görev yapmaktayım' ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri toplamının %51,8 olduğu ve madde ortalamasının kısmen katılıyorum (3,37) şeklinde olduğu görülmüştür.

5- 'Yaptığım iş için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim' ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde kısmen katılıyorum, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri toplamının %91,3 olduğu ve madde ortalamasının katılıyorum (3,86) şeklinde olduğu görülmüştür.

6- 'Yöneticilerimin yeteneklerimden yeterli oranda yararlandığını düşünüyorum' ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri toplamının %56,1 olduğu ve madde ortalamasının katılıyorum (3,56) şeklinde olduğu görülmüştür.

#### **4.3.2.1.2.Yetenek Yönetiminin Kariyer Yetenek Değerlendirme Alt Boyutu Maddelerine İlişkin İstatistiksel Bulgular**

Yetenek yönetimi ölçeğinin kariyer değerlendirme boyutunu içeren maddeleri ve tercih istatistikleri Tablo 4.18 de verilmiştir.

**Tablo 4.18. Kariyer Yetenek Değerlendirme Alt Boyutu Maddeleri İle İlgili İstatiksel Dağılım Tablosu**

Ölçek Maddeleri	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Tercih Ortalaması
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1. Yöneticilerim mesleki gelişimim için yeni fırsatlar sağlarlar.	25	5,9	39	9,3	101	24,0	148	35,2	108	25,7	<b>3,36</b>
2. Yöneticilerim kişisel gelişimim için yeterli desteği sağlarlar.	26	6,2	39	9,3	90	21,4	164	39,0	102	24,2	<b>3,65</b>
3. Yöneticilerim yeteneklerimle ilgili kariyer planı konusunda bana yardımcı olurlar.	31	7,4	42	10,0	97	23,0	153	36,3	98	23,3	<b>3,58</b>
4. Yöneticilerim tarafından yaptığım işle ilgili var olan yeteneklerimin tamamen keşfedildiğini düşünüyorum.	25	5,9	82	19,5	147	34,9	105	24,9	62	14,7	<b>3,23</b>
5. Çalıştığım kurumda yetenekli çalışanlara etkili liderlik yapılmaktadır.	37	8,8	83	19,7	114	27,1	116	27,6	71	16,9	<b>3,23</b>

1- 'Yöneticilerim mesleki gelişimim için yeni fırsatlar sağlarlar' ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri toplamının %60,9 olduğu ve madde ortalamasının kısmen katılıyorum (3,36) şeklinde olduğu görülmüştür.

2- 'Yöneticilerim kişisel gelişimim için yeterli desteği sağlarlar' ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde, kısmen katılıyorum, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri toplamının %84,6 olduğu ve madde ortalamasının katılıyorum (3,65) şeklinde olduğu görülmüştür.

3- 'Yöneticilerim yeteneklerimle ilgili kariyer planı konusunda bana yardımcı olurlar' ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde, kısmen katılıyorum, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri toplamının %82,6 olduğu ve madde ortalamasının katılıyorum (3,58) şeklinde olduğu görülmüştür.

4- 'Yöneticilerim tarafından yaptığım işle ilgili var olan yeteneklerimin tamamen keşfedildiğini düşünüyorum' ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde, kısmen katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri toplamının %74,5 olduğu ve madde ortalamasının kısmen katılıyorum (3,23) şeklinde olduğu görülmüştür.

5- 'Çalıştığım kurumda yetenekli çalışanlara etkili liderlik yapılmaktadır' ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde, kısmen katılıyorum, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri toplamının %71,6 olduğu ve madde ortalamasının kısmen katılıyorum (3,23) şeklinde olduğu görülmüştür.

#### **4.3.2.1.3.Yetenek Yönetiminin Kurumsal Yetenek Değerlendirme Alt Boyutu Maddelerine İlişkin İstatistiksel Bulgular**

Yetenek yönetimi ölçeğinin kurumsal değerlendirme boyutunu içeren maddeleri ve tercih istatistikleri Tablo 4.19 da verilmiştir.

**Tablo 4.19. Kurumsal Yetenek Değerlendirme Alt Boyutu Maddeleri İle İlgili İstatiksel Dağılım Tablosu**

Ölçek Maddeleri	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Tercih Ortalaması
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1. Çalıştığım kurumda yetenekli çalışanlara iş rotasyonu uygulanmaktadır.	53	12,6	71	16,9	114	27,1	131	31,1	52	12,4	<b>3,13</b>
2. Çalıştığım kurumda yetenekli çalışanlar için geleceğe dönük potansiyel performans değerlendirme yapılmaktadır.	38	9,0	76	18,1	119	28,3	145	34,4	43	10,2	<b>3,18</b>
3. Çalıştığım kurumda yetkin beyinleri kuruma çekme stratejisi uygulanmaktadır.	49	11,6	97	23,0	116	27,6	124	29,5	35	8,3	<b>2,99</b>
4. Yöneticilerim, yetenekli çalışanlara mentorluk (iş danışmanlığı) yapmaktadırlar.	48	11,4	90	21,4	132	31,4	101	24,0	50	11,9	<b>3,03</b>
5. Yöneticilerim, pozisyonlar için en yetenekli çalışanı seçmektedirler.	54	12,8	59	14,0	147	34,9	106	25,2	55	13,1	<b>3,11</b>
6. Yöneticilerim, yetenekli çalışanlar arasında güçlü bir koordinasyon sağlamaktadırlar.	36	8,6	69	16,4	135	32,1	129	30,6	52	12,4	<b>3,21</b>
7. Yöneticilerim, yaptığım işe karşı ilgimin artmasını sağladılar.	33	7,8	64	15,2	136	32,3	125	29,7	63	15,0	<b>3,28</b>

1- 'Çalıştığım kurumda yetenekli çalışanlara iş rotasyonu uygulanmaktadır' ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri toplamının %43,5 olduğu ve madde ortalamasının kısmen katılıyorum (3,13) şeklinde olduğu görülmüştür. Kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum ve kısmen katılıyorum seçenekleri toplamının %56,6 olduğu görülmüştür.

2- 'Çalıştığım kurumda yetenekli çalışanlar için geleceğe dönük potansiyel performans değerlendirme yapılmaktadır' ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri toplamının %44,6 olduğu ve madde ortalamasının kısmen katılıyorum (3,18) şeklinde olduğu görülmüştür. Kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum ve kısmen katılıyorum seçenekleri toplamının %55,4 olduğu görülmüştür.

3- 'Çalıştığım kurumda yetkin beyinleri kuruma çekme stratejisi uygulanmaktadır' ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri toplamının %37,8 olduğu ve madde ortalamasının kısmen katılıyorum (2,99) şeklinde olduğu görülmüştür. Kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum ve kısmen katılıyorum seçenekleri toplamının %62,2 olduğu görülmüştür.

4- 'Yöneticilerim, yetenekli çalışanlara mentorluk (iş danışmanlığı) yapmaktadırlar' ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri toplamının %35,9 olduğu ve madde ortalamasının kısmen katılıyorum (3,03) şeklinde olduğu görülmüştür. Kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum ve kısmen katılıyorum seçenekleri toplamının %64,2 olduğu görülmüştür.

5- 'Yöneticilerim, pozisyonlar için en yetenekli çalışanı seçmektedirler' ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri toplamının %38,3 olduğu ve madde ortalamasının kısmen katılıyorum (3,11) şeklinde olduğu görülmüştür. Kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum ve kısmen katılıyorum seçenekleri toplamının %61,7 olduğu görülmüştür.

6- 'Yöneticilerim, yetenekli çalışanlar arasında güçlü bir koordinasyon sağlamaktadırlar' ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri toplamının %33 olduğu ve madde ortalamasının kısmen katılıyorum (3,21) şeklinde olduğu görülmüştür. Kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum ve kısmen katılıyorum seçenekleri toplamının %77 olduğu görülmüştür.

7- 'Yöneticilerim, yaptığım işe karşı ilgimin artmasını sağlarlar' ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri toplamının %44,7 olduğu ve madde ortalamasının kısmen katılıyorum (3,28) şeklinde olduğu görülmüştür. Kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum ve kısmen katılıyorum seçenekleri toplamının %55,3 olduğu görülmüştür.



#### 4.3.2.2. İşe Adanma Ölçeğine İlişkin İstatistiksel Bulgular

İşe adanma ölçeği; adanama ve fanatizm değerlendirme boyutlarından meydana gelmektedir. Bu bölümde boyutları içeren maddelerin tanımlayıcı istatistik analizleri yapılacaktır.

##### 4.3.2.2.1. İşe Adanma Ölçeğinin Adanma Alt Boyutu Maddelerine İlişkin İstatistiksel Bulgular

İşe Adanma ölçeğinin adanma boyutunu içeren maddeleri ve tercih istatistikleri Tablo 4.20 da verilmiştir.

**Tablo 4.20. Adanma Alt Boyutu Maddeleri İle İlgili İstatistiksel Dağılım Tablosu**

Ölçek Maddeleri	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Tercih Ortalaması
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1. Yaptığım işi anlamlı ve bir amaca hizmet ediyor buluyorum	25	5,9	33	7,8	79	19	170	40	114	27	3,74
2. İşime karşı istekli ve hevesliyim	11	2,6	19	4,5	67	16	164	39	160	38	4,05
3. İşim bana çalışma şevki verir	21	5	23	5,5	95	23	160	38	122	29	3,80
4. Yaptığım işle gurur duyuyorum.	29	6,9	31	7,4	91	22	144	34	126	30	3,72
5. İşimi ilginç ve özel bulurum	30	7,1	48	11	116	28	137	33	90	21	3,49

1- 'Yaptığım işi anlamlı ve bir amaca hizmet ediyor buluyorum' ifadesine verdiği cevaplar incelendiğinde katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri toplamının %67 olduğu ve madde ortalamasının katılıyorum (3,74) şeklinde olduğu görülmüştür.

2- 'İşime karşı istekli ve hevesliyim' ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri toplamının %77 olduğu ve madde ortalamasının katılıyorum (4,05) şeklinde olduğu görülmüştür.

3- 'İşim bana çalışma şevki verir' ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri toplamının %67 olduğu ve madde ortalamasının katılıyorum (3,80) şeklinde olduğu görülmüştür.

4- 'Yaptığım işle gurur duyuyorum' ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri toplamının %64 olduğu ve madde ortalamasının katılıyorum (3,72) şeklinde olduğu görülmüştür.

5- 'İşimi ilginç ve özel bulurum' duyuyorum' ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri toplamının %54 olduğu ve madde ortalamasının katılıyorum (3,49) şeklinde olduğu görülmüştür.

#### 4.3.2.2.2.İşe Adanma Ölçeğinin Fanatiklik Alt Boyutu Maddelerine İlişkin İstatistiksel Bulgular

İşe Adanma ölçeğinin fanatiklik boyutunu içeren maddeleri ve tercih istatistikleri Tablo 4.21 de verilmiştir.

**Tablo 4.21. Fanatiklik Alt Boyutu Maddeleri İle İlgili İstatistiksel Dağılım Tablosu**

Ölçek Maddeleri	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Tercih Ortalaması
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1. İşimi yaparken işimin önüne hiçbir şeyi koymam	19	4,5	43	10	96	23	149	35	114	27	<b>3,70</b>
2. İşim her şeyden daha önce gelir	37	8,8	82	20	113	27	110	26	79	19	<b>3,26</b>
3. İş yaparken işimden başka hiçbir şey düşünmem	16	3,8	48	11	118	28	118	28	121	29	<b>3,66</b>
4. İşimi aksattığım zaman kendimi işime ihanet etmiş sayarım	10	2,4	19	4,5	85	20	150	36	157	37	<b>4,00</b>

1- 'İşimi yaparken işimin önüne hiçbir şeyi koymam' ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri toplamının %62 olduğu ve madde ortalamasının katılıyorum (3,70) şeklinde olduğu görülmüştür.

2- 'İşim her şeyden daha önce gelir' ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri toplamının %45 olduğu ve madde ortalamasının kısmen katılıyorum (3,26) şeklinde olduğu, kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum ve kısmen katılıyorum seçenekleri toplamının %55 olduğu görülmüştür.

3- 'İş yaparken işimden başka hiçbir şey düşünmem' ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri toplamının %57 olduğu ve madde ortalamasının katılıyorum (3,66) şeklinde olduğu görülmüştür.

4- 'İşimi aksattığım zaman kendimi işime ihanet etmiş sayarım' ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri toplamının %73 olduğu ve madde ortalamasının katılıyorum (4,00) şeklinde olduğu görülmüştür.

#### 4.3.2.3. Performans Ölçeğine İlişkin İstatistiksel Bulgular

Performans ölçeğini içeren maddeler ve tercih istatistikleri Tablo 4.22 de verilmiştir.

**Tablo 4.22. Performans Ölçeği Maddeleri İle İlgili İstatistiksel Dağılım Tablosu**

Ölçek Maddeleri	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Tercih Ortalaması
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	28	6,7	31	7,4	99	23,5	126	29,9	137	32,5	<b>3,74</b>
2. Hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	19	4,5	21	5,0	111	26,4	151	35,9	119	28,3	<b>3,78</b>
3. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	17	4,0	27	6,4	102	24,2	160	38,0	115	27,3	<b>3,78</b>
4. İşimle ilgili bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	12	2,9	26	6,2	89	21,1	163	38,7	131	31,1	<b>3,89</b>
5. Bir çalışan olarak memnuniyet seviyem yüksektir.	22	5,2	48	11,4	103	24,5	163	38,7	85	20,2	<b>3,57</b>

1- 'Görevlerimi tam zamanında tamamlarım' ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri toplamının %62,4 olduğu ve madde ortalamasının katılıyorum (3,74) şeklinde olduğu görülmüştür.

2- 'Hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum' ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri toplamının %64,2 olduğu ve madde ortalamasının katılıyorum (3,78) şeklinde olduğu görülmüştür.

3- 'Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim' ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri toplamının %65,3 olduğu ve madde ortalamasının katılıyorum (3,78) şeklinde olduğu görülmüştür.

4- 'İşimle ilgili bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim' ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri toplamının %69,8 olduğu ve madde ortalamasının katılıyorum (3,89) şeklinde olduğu görülmüştür.

5- 'Bir çalışan olarak memnuniyet seviyem yüksektir' ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri toplamının %58,9 olduğu ve madde ortalamasının katılıyorum (3,57) şeklinde olduğu görülmüştür.

#### **4.3.2.4. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin İstatistiksel Bulgular**

İşten ayrılma niyeti ölçeğini içeren maddeler ve tercih istatistikleri Tablo 4.23 de verilmiştir.

**Tablo 4.23. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine Maddeleri İle İlgili İstatiksel Dağılım Tablosu**

Ölçek Maddeleri	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Tercih Ortalaması
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1. Yeteneklerime daha uygun bir iş bulursam şu anki işimden ayrılabilirim.	81	19	104	25	91	22	70	17	75	18	<b>2,89</b>
2. Yönetimle ilgili sorunlardan dolayı işten ayrılmayı düşünüyorum.	177	42	141	34	60	14	29	6,9	14	3,3	<b>1,96</b>
3. Yaptığım işin niteliğinden dolayı işten ayrılmayı düşünüyorum.	167	40	149	35	48	11	34	8,1	23	5,5	<b>2,04</b>
4. Kişisel sorunlarımdan dolayı işten ayrılmayı düşünüyorum.	207	49	156	37	22	5,2	17	4	19	4,5	<b>1,78</b>
5. Sık sık bu kurumdaki işimi bırakmayı düşünüyorum.	182	43	124	30	62	15	24	5,7	29	6,9	<b>2,04</b>
6. Çalıştığım bu kurumdan ayrılmayı düşünüyorum ve aktif olarak yeni bir iş arıyorum.	205	49	140	33	36	8,6	20	4,8	20	4,8	<b>1,84</b>
7. Eğer başka bir iş imkânım olsaydı şimdiki işimden ayrılırdım.	149	35	110	26	68	16	40	9,5	54	13	<b>2,38</b>
8. Büyük olasılıkla gelecek yıl aktif olarak yeni bir iş arayacağım.	211	50	125	30	35	8,3	21	5	29	6,9	<b>1,89</b>

1- 'Yeteneklerime daha uygun bir iş bulursam şu anki işimden ayrılabilirim' ifadesi ile ilgili işaretlenen tercihler incelendiğinde kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum ve kısmen katılıyorum seçenekleri toplamının %66 olduğu ve madde ortalamasının kısmen katılıyorum (2,89) şeklinde olduğu görülmüştür.

2- 'Yönetimle ilgili sorunlardan dolayı işten ayrılmayı düşünüyorum' ifadesi ile ilgili işaretlenen tercihler incelendiğinde kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum ve kısmen katılıyorum seçenekleri toplamının %90 olduğu ve madde ortalamasının katılmıyorum (1,96) şeklinde olduğu görülmüştür.

3- 'Yaptığım işin niteliğinden dolayı işten ayrılmayı düşünüyorum' ifadesi ile ilgili işaretlenen tercihler incelendiğinde kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum

seçeneklerinin toplamının %86 olduğu ve madde ortalamasının katılmıyorum (2,04) şeklinde olduğu görülmüştür.

4- 'Kişisel sorunlarımdan dolayı işten ayrılmayı düşünüyorum' ifadesi ile ilgili işaretlenen tercihler incelendiğinde kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum seçeneklerinin toplamının %91,2 olduğu ve madde ortalamasının kesinlikle katılmıyorum (1,78) şeklinde olduğu görülmüştür.

5- 'Sık sık bu kurumdaki işimi bırakmayı düşünüyorum' ifadesi ile ilgili işaretlenen tercihler incelendiğinde kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum seçeneklerinin toplamının %88 olduğu ve madde ortalamasının katılmıyorum (2,04) şeklinde olduğu görülmüştür.

6- 'Çalıştığım bu kurumdan ayrılmayı düşünüyorum ve aktif olarak yeni bir iş arıyorum' ifadesi ile ilgili işaretlenen tercihler incelendiğinde kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum seçeneklerinin toplamının %90,6 olduğu ve madde ortalamasının katılmıyorum (1,84) şeklinde olduğu görülmüştür.

7- 'Eğer başka bir iş imkânım olsaydı şimdiki işimden ayrılırdım' ifadesi ile ilgili işaretlenen tercihler değerlendirildiğinde kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum ve kısmen katılıyorum seçeneklerinin toplamının %77 olduğu ve madde ortalamasının katılmıyorum (2,38) şeklinde olduğu görülmüştür.

8- 'Büyük olasılıkla gelecek yıl yeni bir iş arayacağım' ifadesi ile ilgili işaretlenen tercihler değerlendirildiğinde kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum seçeneklerinin toplamının % 88,3 olduğu ve madde ortalamasının katılmıyorum (1,89) şeklinde olduğu görülmüştür.

#### **4.3.3. İlişki (Korelasyon) Analizleri**

Yetenek yönetimi ve alt boyutları olan öz yetenek alt boyutu, kariyer yetenek alt boyutu ve kurumsal yetenek alt boyutu ile işe adanma, performans ve işten ayrılma niyetinin korelasyon tablosu Tablo 4.24 te gösterilmiştir.

**Tablo 4.24. Korelasyon Tablosu**

	Yetenek Yönetimi	İşe Adanma	Performans	İşten Ayrılma Niyeti
Yetenek Yönetimi	1			
İşe Adanma	<b>0,621**</b>	1		
Performans	<b>-0,078</b>	-0,053	1	
İşten Ayrılma Niyeti	<b>-0,399**</b>	-0,522**	0,015	1
Öz Yetenek Alt Boyutu	0,790**	<b>0,564**</b>	-0,060	<b>-0,315**</b>
Kariyer Yetenek Alt Boyutu	0,916**	<b>0,536**</b>	-0,083	<b>-0,364**</b>
Kurumsal Yetenek Alt Boyutu	0,925**	<b>0,550**</b>	-0,064	<b>-0,371**</b>

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Ural ve Kılıç'a göre değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyi, korelasyon katsayısının 0-0,29 arasında olması durumunda zayıf veya düşük, 0,30-0,64 arasında olması durumunda orta, 0,65-0,84 arasında olması durumunda kuvvetli veya yüksek, 0,85-1 arasında olması durumunda ise çok kuvvetli veya çok yüksek şeklinde yorumlanır. Korelasyon katsayısının karesine ( $r^2$ ) "belirlilik (determinasyon) katsayısı" denir. Bu katsayı, bir değişkenin diğer değişkene hangi oranda bağlı olduğunu gösteren, bir değişkendeki değişimlerin yüzde kaçının diğer değişken tarafından açıklanacağını belirten katsayıdır. Bu sayı 0 ile 1 arasında değer alır(Ural ve Kılıç, 2013:245).

Tablo 4.24 te bulunan ilişki (Korelasyon) analizleri incelendiğinde aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

'Yetenek yönetimi' ile 'işe adanma' davranışı arasında pozitif yönlü, doğrusal ve orta şiddette ( $r=0,62$ ), anlamlı bir ilişki vardır ( $p<0,01$ ). **H<sub>1</sub> hipotezi doğrulanmıştır.**

'Yetenek yönetimi' ile 'performans' arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. **H<sub>2</sub> hipotezi reddedilmiştir.**

'Yetenek yönetimi' ile 'işten ayrılma niyeti' arasında negatif yönlü, doğrusal ve orta şiddette ( $r = -0,39$ ), anlamlı bir ilişki vardır ( $p < 0,01$ ). **H<sub>3</sub> hipotezi doğrulanmıştır.**

Yetenek yönetiminin alt boyutlarından olan 'öz yetenek' alt boyutu ile 'işe adanma' davranışı arasında pozitif yönlü, doğrusal ve orta şiddette ( $r = 0,56$ ), anlamlı bir ilişki vardır ( $p < 0,01$ ). **H<sub>1a</sub> hipotezi doğrulanmıştır.**

Yetenek yönetiminin alt boyutlarından olan 'öz yetenek' alt boyutu ile 'performans' arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. **H<sub>2a</sub> hipotezi reddedilmiştir.**

Yetenek yönetiminin alt boyutlarından olan 'öz yetenek' alt boyutu ile 'işten ayrılma niyeti' arasında negatif yönlü, doğrusal ve orta şiddette ( $r = -0,31$ ), anlamlı bir ilişki vardır ( $p < 0,01$ ). **H<sub>3a</sub> hipotezi doğrulanmıştır.**

Yetenek yönetiminin alt boyutlarından olan 'kariyer yetenek' alt boyutu ile 'işe adanma' davranışı arasında pozitif yönlü, doğrusal ve orta şiddette ( $r = 0,53$ ), anlamlı bir ilişki vardır ( $p < 0,01$ ). **H<sub>1b</sub> hipotezi doğrulanmıştır.**

Yetenek yönetiminin alt boyutlarından olan 'kariyer yetenek' alt boyutu ile 'performans' arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. **H<sub>2b</sub> hipotezi reddedilmiştir.**

Yetenek yönetiminin alt boyutlarından olan 'kariyer yetenek' alt boyutu ile 'işten ayrılma niyeti' arasında negatif yönlü, doğrusal ve orta şiddette ( $r = -0,36$ ), anlamlı bir ilişki vardır ( $p < 0,01$ ). **H<sub>3b</sub> hipotezi doğrulanmıştır.**

Yetenek yönetiminin alt boyutlarından olan 'kurumsal yetenek' alt boyutu ile 'işe adanma' davranışı arasında pozitif yönlü, doğrusal ve orta şiddette ( $r = 0,55$ ), anlamlı bir ilişki vardır ( $p < 0,01$ ). **H<sub>1c</sub> hipotezi doğrulanmıştır.**

Yetenek yönetiminin alt boyutlarından olan 'kurumsal yetenek' alt boyutu ile 'performans' arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. **H<sub>2c</sub> hipotezi reddedilmiştir.**

Yetenek yönetiminin alt boyutlarından olan 'kurumsal yetenek' alt boyutu ile 'işten ayrılma niyeti' arasında negatif yönlü, doğrusal ve orta şiddette ( $r = -0,37$ ), anlamlı bir ilişki vardır ( $p < 0,01$ ). **H<sub>3c</sub> hipotezi doğrulanmıştır.**



### 4.3.5. Etki (Regresyon) Analizleri

Bu bölümde yetenek yönetimi ve yetenek yönetiminin alt boyutları olan öz yetenek, kariyer yetenek ve kurumsal yetenek ile işe adanma davranışı, performans ve işten ayrılma niyeti arasındaki etki analizlerine yer verilmiştir.

#### 4.3.5.1 İşe Adanma Davranışı ve Yetenek Yönetimi Arasındaki Etki (Regresyon) Analizleri

İşe adanma davranışı ve yetenek yönetimi alt boyutları olan öz yetenek, kariyer yetenek ve kurumsal yetenek davranışı arasındaki etki analizi Tablo 4.25 ve Tablo 4.26 da verilmiştir.

**Tablo 4.25. İşe Adanma Davranışı ve Yetenek Yönetimi Etki Analizi Tablosu**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahmini Standart Hata
1	0,633 <sup>a</sup>	0,401	0,396	0,66232

a. Etkileyiciler:Öz Yetenek,Kurumsal Yetenek, Kariyer Yetenek

#### ANOVA<sup>b</sup>

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Sig.	
1	Regression	122,273	3	40,758	92,912	0,000 <sup>a</sup>
	Residual	182,925	417	0,439		
	Total	305,197	420			

a. Etkileyiciler:Kurumsal Yetenek, Öz Yetenek, Kariyer Yetenek

b. Bağımlı Değişken: İşe adanma Davranışı

'Yetenek yönetimi'nin 'işe adanma' davranışına etkisini incelemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizinde (Tablo 4.25) 0,01 anlamlılık seviyesi yani %99 güvenilirlikte incelenmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucunda  $p < 0.01$  anlamlılık seviyesinde işe adanma davranışının 0.396 (%39,6) oranında, doğrusal ve pozitif yönde yetenek yönetimi tarafından etkilendiği tespit edilmiştir ( $R = 0,633$ ,  $R^2 = 0,401$ , Düzeltilmiş  $R^2 = 0,396$  ;  $F = 92,912$ ,  $p < 0.01$ ).

**Tablo 4.26. İşe Adanma Davranışı ve Yetenek Yönetimi Alt Boyutları Arasındaki Etki Analizi (Regresyon) Tablosu**

Coefficients<sup>a</sup>

Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	Düzeltilmiş		
			Beta	t	Sig.
(Sabit)	1,188	0,165		7,178	0,000
1 Öz Yetenek	0,396	0,056	0,345	7,092	0,000
Kariyer Yetenek	0,093	0,057	0,109	1,621	0,106
Kurumsal Yetenek	0,235	0,056	0,269	4,212	0,000

a. Bağımlı Değişken: İşe Adanma

İşe Adanma davranışına Yetenek yönetiminin boyutlarının etkilerini incelemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizinde (Tablo 4.26) öz yetenek, kariyer yetenek, kurumsal yetenek boyutları ile işe adanma davranışı arasındaki etki incelenmektedir. Yapılan regresyon analizi sonucunda  $p < 0.01$  anlamlılık seviyesinde yetenek yönetiminin 'öz yetenek' boyutunun 0.396 (%39,6) oranında, "kurumsal yetenek" boyutunun 0,235 (%23,6) oranında doğrusal ve pozitif yönde işe adanma davranışını etkilediği tespit edilmiştir. Yetenek yönetiminin 'kariyer yetenek' boyutunun anlamlı bir etkisi olmadığı ya da çok düşük seviyede etki ettiği ifade edilebilir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan regresyon analizinde saptanan  $R^2$  değerleri araştırma modelinde bulunan yetenek yönetimi boyutlarının işe adanma davranışını hangi oranda etkilediğini göstermektedir.  $R^2$  değeri %40,1 olarak belirlenmiştir. Bu değer yetenek yönetimi boyutlarının işe adanma davranışını %40,1 oranında etkilediğini ve bu etkinin pozitif yönde olduğunu göstermektedir.

$Y = a + b X$  regresyon formülasyonunda etki değerleri yerlerine aşağıdaki şekilde yerleştirildiğinde

$$\text{İşe Adanma} = 1,188 + 0.396 X_{\text{öz yetenek}} + 0.093 X_{\text{kariyer yetenek}} + 0.235 X_{\text{kurumsal yetenek}} + \mathcal{E}$$

Yapılan regresyon analizi sonucu yetenek yönetiminin işe adanma davranışını pozitif yönde etkilediği görülmektedir.

#### 4.3.5.2 Performans ve Yetenek Yönetimi Arasındaki Etki (Regresyon)

##### Analizleri

Performans ve yetenek yönetimi alt boyutları olan öz yetenek, kariyer yetenek ve kurumsal yetenek davranışı arasındaki etki analizi Tablo 4.27 de verilmiştir.

**Tablo 4.27. Performans ve Yetenek Yönetimi Etki Analizi Tablosu**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahmini Standart Hata
1	0,084 <sup>a</sup>	0,007	0,000	0,84473

a. Etkileyiciler: Öz Yetenek, Kurumsal Yetenek, Kariyer Yetenek

##### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
1	Regression	2,127	3	0,709	0,993	0,396 <sup>a</sup>
	Residual	297,558	417	0,714		
	Total	299,684	420			

a. Etkileyiciler: Kurumsal Yetenek, Öz Yetenek, Kariyer Yetenek

b. Bağımlı Değişken: Performans

'Yetenek yönetimi'nin 'performans' davranışına etkisini incelemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizinde (Tablo 4.27) 0,05 anlamlılık seviyesi yani %95 güvenilirlikte incelenmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucunda ( $p > 0.05$  olduğundan) anlamlı bir etki tespit edilememiştir.

Yapılan regresyon analizi sonucu yetenek yönetiminin performans davranışı üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı görülmektedir.

#### 4.3.5.3 İşten Ayrılma Niyeti ve Yetenek Yönetimi Arasındaki Etki (Regresyon) Analizleri

İşten ayrılma niyeti ve yetenek yönetimi alt boyutları olan öz yetenek, kariyer yetenek ve kurumsal yetenek davranışı arasındaki etki analizi Tablo 4.28 ve Tablo 4.29 da verilmiştir.

**Tablo 4.28. İşten Ayrılma Niyeti ve Yetenek Yönetimi Etki Analizi Tablosu**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahmini Standart Hata
1	0,399 <sup>a</sup>	0,159	0,153	0,83097

a. Etkileyiciler: Öz Yetenek, Kurumsal Yetenek, Kariyer Yetenek

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalamanın		
				Karesi	F	Sig.
1	Regression	54,563	3	18,188	26,340	0,000 <sup>a</sup>
	Residual	287,940	417	0,691		
	Total	342,503	420			

a. Etkileyiciler: Kurumsal Yetenek, Öz Yetenek, Kariyer Yetenek

b. Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti

'Yetenek yönetimi'nin 'işten ayrılma niyeti' davranışına etkisini incelemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizinde (Tablo 4.28) 0,01 anlamlılık seviyesi yani %99 güvenilirlikte incelenmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucunda  $p < 0.01$  anlamlılık seviyesinde işe adanma davranışının 0.153 (%15,3) oranında, doğrusal ve negatif yönde yetenek yönetimi tarafından etkilendiği tespit edilmiştir ( $R = 0,399$ ,  $R^2 = 0,159$ , Düzeltilmiş  $R^2 = 0,153$  ;  $F = 26,340$ ,  $p < 0.01$ ).

**Tablo 4.29. İşten Ayrılma Niyeti ve Yetenek Yönetimi Alt Boyutları Arasındaki Etki Analizi (Regresyon) Tablosu**

Coefficients<sup>a</sup>

Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	Düzeltilmiş		
			Beta	t	Sig.
(Sabit)	3,645	0,208		17,556	0,000
1 Öz Yetenek	-0,151	0,070	-0,124	-2,154	0,032
Kariyer Yetenek	-0,118	0,072	-0,130	-1,635	0,103
Kurumsal Yetenek	-0,183	0,070	-0,197	-2,606	0,009

a. Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyetine Yetenek yönetiminin boyutlarının etkilerini incelemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizinde (Tablo 4.29) öz yetenek, kariyer yetenek, kurumsal yetenek boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki etki

incelenmektedir. Yapılan regresyon analizi sonucunda  $p < 0.01$  anlamlılık seviyesinde yetenek yönetiminin 'öz yetenek' boyutunun 0.151 (%15,1) oranında,  $p < 0.05$  anlamlılık seviyesinde yetenek yönetiminin "kurumsal yetenek" boyutunun 0,183 (%18,3) oranında doğrusal ve negatif yönde işten ayrılma niyetini etkilediği tespit edilmiştir. Yetenek yönetiminin 'kariyer yetenek' boyutunun anlamlı bir etkisi olmadığı ya da çok düşük seviyede etki ettiği ifade edilebilir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan regresyon analizinde saptanan  $R^2$  değerleri araştırma modelinde bulunan yetenek yönetimi boyutlarının işten ayrılma niyetini hangi oranda etkilediğini göstermektedir.  $R^2$  değeri %15,3 olarak belirlenmiştir. Bu değer yetenek yönetimi boyutlarının işe adanma davranışını %15,3 oranında etkilediğini ve bu etkinin negatif yönde olduğunu göstermektedir.

$Y = a + b X$  regresyon formülasyonunda etki değerleri yerlerine aşağıdaki şekilde yerleştirildiğinde

$$\text{İşten Ayrılma Niyeti} = 3,645 - 0.151 X_{\text{öz yetenek}} - 0.118 X_{\text{kariyer yetenek}} - 0.183 X_{\text{kurumsal yetenek}} + \mathcal{E}$$

şeklinde ifade edilebilir.

Yapılan regresyon analizi sonucu yetenek yönetiminin işe adanma davranışını negatif yönde etkilediği görülmektedir.

Yapılan korelasyon ve regresyon analizlerine göre araştırma hipotezlerinin kabul - red tablosu Tablo4.30 da belirtilmiştir.

**Tablo 4.30. Hipotezlerin Kabul - Red Tablosu**

Hipotezler	Açıklama	Kabul	Red
H <sub>1</sub> Hipotezi	Yetenek yönetimi ile işe adanma davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul	
H <sub>1a</sub> Hipotezi	Yetenek yönetiminin öz yetenek değerlendirme alt boyutu ile işe adanma davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul	
H <sub>1b</sub> Hipotezi	Yetenek yönetiminin kariyer yetenek değerlendirme alt boyutu ile işe adanma davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul	
H <sub>1c</sub> Hipotezi	Yetenek yönetiminin kurumsal yetenek değerlendirme alt boyutu ile işe adanma davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul	
H <sub>2</sub> Hipotezi	Yetenek yönetimi ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.		Red
H <sub>2a</sub> Hipotezi	Yetenek yönetiminin öz yetenek değerlendirme alt boyutu ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.		Red
H <sub>2b</sub> Hipotezi	Yetenek yönetiminin kariyer yetenek değerlendirme alt boyutu ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.		Red
H <sub>2c</sub> Hipotezi	Yetenek yönetiminin kurumsal yetenek değerlendirme alt boyutu ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.		Red
H <sub>3</sub> Hipotezi	Yetenek yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul	
H <sub>3a</sub> Hipotezi	Yetenek yönetiminin öz yetenek değerlendirme alt boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul	
H <sub>3b</sub> Hipotezi	Yetenek yönetiminin kariyer yetenek değerlendirme alt boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul	
H <sub>3c</sub> Hipotezi	Yetenek yönetiminin kurumsal yetenek değerlendirme alt boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul	

#### 4.3.4. ANOVA Analizleri

Yetenek yönetimi ve alt boyutları olan öz yetenek alt boyutu, kariyer yetenek alt boyutu kurumsal yetenek alt boyutu ile işe adanma davranışı, performans ve işten ayrılma niyetinin demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya

koymak için t-Testi ve ANOVA analizleri yapılmıştır. Analizler sonucunda sadece anlamlı farklılığın olduğu bulgulara yer verilmiştir.

#### 4.3.4.1. Yaş Değişkenine Göre Bulgular

Katılımcıların yaş değişkenlerine göre yapılan ANOVA analizlerine ilişkin bulunan anlamlı değerler Tablo 4.31 de gösterilmiştir.

**Tablo 4.31. Yaş Değişkeni ANOVA Tablosu**

Yaşa Bağlı Değişken	Yaş	Kareler Toplamı	Ortalama Farkı	F	P
Yetenek Yönetimi	21-30	267,7	-0,22714*	4,56	0,004
	31-40		-0,33994*		
Öz Yetenek Alt Boyutu	21-30	232,1	-0,38381*	12,95	0,000
	31-40		-0,50731*		
İşe Adanma	41-50	305,2	0,63631*	8,723	0,000
	21-30		0,45693*		
İşten Ayrılma Niyeti	41-50	342,5	-0,39054*	2,823	0,039
	21-30		-0,36613*		

Tablo 4.31’de görüldüğü üzere katılımcıların yaş değişkenine göre 'yetenek yönetimi' açısından %95 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Analiz sonucunda yaş değişkenine göre 'yetenek yönetimi' arasında 0,05 anlamlılık ya da %95 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (F=4,56; p<0.05). Bu farklılığın kimin lehine olduğu Post Hoc Scheffe analizine tabi tutulmuş, analiz sonucunda 31-40 ve 41-50 yaş aralığındakiler lehine, 21-30 yaş aralığındaki çalışanlar aleyhine bir farklanma söz konusu olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların yaş değişkenine göre yetenek yönetiminin alt boyutu olan 'öz yetenek alt boyutu', açısından %95 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Analiz sonucunda yaş değişkenine göre 'öz yetenek alt boyutu' arasında 0,01 anlamlılık ya da %99 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (F=12,95; p<0.01). Bu farklılığın kimin lehine olduğu Post Hoc Scheffe

analizine tabi tutulmuş, analiz sonucunda 31-40 ve 41-50 yaş aralığındakiler lehine, 21-30 yaş aralığındaki çalışanlar aleyhine bir farklanma söz konusu olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların yaş değişkenine göre 'işe adanma davranışı' açısından %95 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Analiz sonucunda yaş değişkenine göre 'işe adanma davranışı' arasında 0,01 anlamlılık ya da %99 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (F=8,723; p<0.01). Bu farklılığın kimin lehine olduğu Post Hoc Scheffe analizine tabi tutulmuş, analiz sonucunda 41-50 yaş aralığındaki çalışanlar lehine, 21-30 ve 31-40 yaş aralığındakiler aleyhine, bir farklanma söz konusu olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların yaş değişkenine göre 'işten ayrılma niyeti' açısından %95 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Analiz sonucunda yaş değişkenine göre 'işten ayrılma niyeti' arasında 0,05 anlamlılık ya da %95 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (F=2,823; p<0.05). Bu farklılığın kimin lehine olduğu Post Hoc Scheffe analizine tabi tutulmuş, analiz sonucunda 21-30 ve 31-40 yaş aralığındakiler lehine, 41-50 yaş aralığındaki çalışanlar aleyhine bir farklanma söz konusu olduğu tespit edilmiştir.

#### 4.3.4.2. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Bulgular

Katılımcıların eğitim düzeyine değişkenlerine göre yapılan ANOVA analizlerine ilişkin bulunan anlamlı değerler Tablo 4.32de gösterilmiştir.

**Tablo 4.32. Eğitim Düzeyi Değişkeni ANOVA Tablosu**

Eğitim Düzeyine Bağlı Değişken	Eğitim Düzeyi	Kareler Toplamı	Ortalama Farkı	F	P
İşe Adanma	Lise		-0,2741		
	Lisans Üstü	305,2	-0,4547	2,74	0,043
	Lisans		-0,34311*		
İşten Ayrılma Niyeti	Lise		0,03643		
	Lisans Üstü	342,5	0,40741	4,6	0,004
	Lisans		0,40482*		



Katılımcıların eğitim düzeyi değişkenine göre 'işe adanma' açısından %95 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Analiz sonucunda eğitim düzeyi değişkenine göre 'işe adanma' arasında 0,05 anlamlılık ya da %95 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (F=2,74; p<0.05). Bu farklılığın kimin lehine olduğu Post HocScheffe analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda lisans mezunu olan çalışanlar lehine, lisansüstü mezun çalışanlar aleyhine bir farklanma söz konusu olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların eğitim düzeyi değişkenine göre 'işten ayrılma niyeti' açısından %95 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Analiz sonucunda eğitim düzeyi değişkenine göre 'işten ayrılma niyeti' arasında 0,05 anlamlılık ya da %95 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (F=4,6; p<0.05). Bu farklılığın kimin lehine olduğu Post HocScheffe analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda lisansüstü mezun çalışanlar lehine, lisans mezunu olan çalışanlar aleyhine bir farklanma söz konusu olduğu tespit edilmiştir.

#### 4.3.4.3. Kurumdaki Unvan Değişkenine Göre Bulgular

Katılımcıların unvan değişkenlerine göre yapılan ANOVA analizlerine ilişkin bulunan anlamlı değerler Tablo 4.33de gösterilmiştir.

**Tablo 4.33. Unvan Değişkeni ANOVA Tablosu**

Unvana Bağlı Değişken	Unvan	Kareler Toplamı	Ortalama Farkı	F	P
Yetenek Yönetimi	Servis Yönetmen	267,69	-,52060*	3,47	0,001
	Görevlisi Şube Yöneticisi		-,58031*		
	Servis Yetkilisi		-,44273**		
Öz Yetenek Alt Boyutu	Banko Yönetmen	232,1	-0,68594	7,41	0,000
	Asistanı Şube Yöneticisi		-,83333*		
	Servis Görevlisi		-,71780*		
İşten Ayrılma Niyeti	Şube Yöneticisi Servis Yetkilisi	342,5	-,68182*	3,72	0,001
	Uzman Yardımcısı		-1,45476*		
	Yönetmen Yardımcısı		-,78512*		

Katılımcıların kurumdaki unvan değişkenine göre 'yetenek yönetimi' açısından %95 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Analiz sonucunda unvan değişkenine göre 'yetenek yönetimi' arasında 0,05 anlamlılık ya da %95 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (F=3,47; p<0.05). Bu farklılığın kimin lehine olduğu Post Hoc Scheffe analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda yetenek yönetimi yönüyle yönetmen ve şube yöneticisi lehine, servis görevlisi aleyhine farklılık olduğu bulunmuştur.

Katılımcıların kurumdaki unvan değişkenine göre 'öz yetenek yönetimi alt boyutu' açısından %95 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Analiz sonucunda unvan değişkenine göre yetenek yönetiminin alt boyutu olan 'öz yetenek yönetimi' arasında 0,01 anlamlılık ya da %99 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (F=7,41; p<0.05). Bu farklılığın kimin lehine olduğu Post Hoc Scheffe analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda öz yetenek yönetimi yönüyle servis yetkilisi ve şube yöneticisi lehine, banko asistanı aleyhine farklanma olduğu bulunmuştur.

Katılımcıların kurumdaki unvan değişkenine göre 'işten ayrılma niyeti' açısından %95 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Analiz sonucunda unvan değişkenine göre 'işten ayrılma niyeti' arasında 0,05 anlamlılık ya da %95 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (F=3,72; p<0.05). Bu farklılığın kimin lehine olduğu Post Hoc Scheffe analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda işten ayrılma niyeti konusunda şube yöneticisi aleyhine, servis görevlisi, servis yetkilisi, uzman yardımcısı ve yönetmen yardımcısı lehine farklılık bulunmuştur.

#### **4.3.4.4. Çalışma Yılı Değişkenine Göre Bulgular**

Katılımcıların çalışma yılı değişkenlerine göre yapılan ANOVA analizlerine ilişkin bulunan anlamlı değerler Tablo 4.34de gösterilmiştir.

**Tablo 4.34 Çalışma Yılı Değişkeni ANOVA Tablosu**

Çalışma Yılına Bağlı Değişken	Çalışma Yılı	Kareler Toplamı	Ortalama Farkı	F	P	
Yetenek Yönetimi	0-5 yıl	6-10 yıl	-0,15621	5,71	0,001	
		11-15 yıl	267,7			-0,18152
		16-20 yıl				-0,43827*
Öz Yetenek	0-5 yıl	6-10 yıl	-0,25061*	16,56	0,000	
		11-15 yıl	232,05			-0,26172
		16-20 yıl				-0,66847*
İşe Adanma	0-5 yıl	6-10 yıl	0,01197	9,11	0,000	
		11-15 yıl	305,2			-0,0868
		16-20 yıl				-0,55136*
İşten Ayrılma Niyeti	16-20 yıl	0-5 yıl	-0,32180*	4,23	0,006	
		6-10 yıl	342,5			-0,45793*
		11-15 yıl				-0,26858

Katılımcıların kurumdaki çalışma yılı değişkenine göre 'yetenek yönetimi' açısından %95 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Analiz sonucunda unvan değişkenine göre 'yetenek yönetimi' arasında 0,05 anlamlılık ya da %95 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (F=5,71; p<0.05). Bu farklılığın kimin lehine olduğu Post Hoc Scheffe analizine tabi tutulmuştur. Yapılan analiz sonucunda yetenek yönetimi konusunda çalışma yılına bağlı olarak 0-5 yıl çalışanlar aleyhine, 16-20 yıl çalışanlar lehine farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların kurumdaki çalışma yılı değişkenine göre yetenek yönetiminin alt boyutu olan 'öz yetenek yönetimi' açısından %95 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Analiz sonucunda unvan değişkenine göre 'öz yetenek yönetimi alt boyutu' arasında 0,01 anlamlılık ya da %99 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (F=16,56; p<0.01). Bu farklılığın kimin lehine olduğu Post Hoc Scheffe analizine tabi tutulmuştur. Yapılan analiz sonucunda yetenek yönetiminin alt boyutu olan öz yetenek yönetimine göre çalışma yılına bağlı

olarak 0-5 yıl aleyhine, 6-10 yıl ve 16 -20 yıl lehine farklanma olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların kurumdaki çalışma yılı değişkenine göre 'işe adanma' açısından %95 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Analiz sonucunda 'işe adanma' değişkenine göre çalışma yılı arasında 0,01 anlamlılık ya da %99 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ( $F=9,11$ ;  $p<0.01$ ). Bu farklılığın kimin lehine olduğu Post Hoc Scheffe analizine tabi tutulmuştur. Yapılan analiz sonucuna göre 0-5 yıl çalışan işgörenler aleyhine, 16-20 yıl çalışan işgörenler lehine farklanma olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların kurumdaki çalışma yılı değişkenine göre 'işten ayrılma niyeti' açısından %95 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Analiz sonucunda unvan değişkenine göre 'işten ayrılma niyeti' arasında 0,05 anlamlılık ya da %95 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ( $F=4,23$ ;  $p<0.05$ ). Bu farklılığın kimin lehine olduğu Post Hoc Scheffe analizine tabi tutulmuştur. Yapılan analiz sonucunda 0-5 yıl ve 6-10 yıl çalışanlar lehine, 16-20 yıl çalışanlar aleyhine farklılık olduğu tespit edilmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma, banka sektöründe yetenek yönetimi ile işe adanma, performans ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Sektör olarak bankaların seçilmesi, bankaların dinamik ve değişime hızlı yanıt veren talep yapısı ile çalışan motivasyonunu en iyi uygulayan sektörlerin başında geliyor olmasıdır. Bankaların dinamik yapısının olması ve yetenek yönetimi uygulamasını için uygun bir alan olması Akbaş tarafından ve Karabıyık tarafından yapılan çalışmalarda da vurgulanmıştır (Akbaş, 2013; Karabıyık, 2015). Araştırma sonucunda yetenek yönetimi ile işe adanma ve yetenek yönetimi ile işten ayrılma niyetinin ilişkisini destekleyen sonuçlar elde edilmiştir. Araştırmada yapılan analizler kapsamında elde edilen sonuçlar aşağıda belirtilmiştir.

1. Araştırmada demografik değişkenler ve madde analizleri ile ilgili değerlendirmeler aşağıda ifade edilmiştir.

Bankaların yüksek performans göstermeleri ve müşteri ile dinamik bir ilişki içerisinde bulunmaları sektörsel olarak bir zorunluluk olarak görünmektedir. Buna bağlı olarak banka çalışanlarının dinamik olmasını ve yüksek performans göstermeleri beklenmektedir. Bu beklentiye bağlı olarak daha çok genç çalışanların bankalar tarafından tercih edildiği (yaklaşık %90) ifade edilebilir. Genç çalışanların performansına ve dinamikliğine bağlı bir yapısı olduğu düşünüldüğünde bankaların genç çalışanları tercih etmesinin bankalar adına avantaj olduğu söylenebilir.

Bankalar insan kaynakları istihdamı açısından değerlendirildiğinde daha çok lisans mezunu olanlarının tercih edildiği ifade edilebilir. Lisansüstü eğitim alan çalışanların da olması yoğun iş temposuna rağmen banka çalışanlarında akademik eğitim anlamında bir çaba görüldüğü (%12) ve bunun da bankacılık sektörünün yeniliğe ve değişime açık olması ile paralellik arz ettiği söylenebilir. Bankalardaki değişim ve yenilik anlayışının çalışanların eğitim hayatına yansıdığı ve çalışanların bu konuda çaba içerisinde oldukları ifade edilebilir.

Genel olarak banka çalışanlarının yaptıkları işin yeteneklerine uygun olduğunu düşündükleri ve yeteneklerini tamamen kullandıkları bir alanda çalıştıkları şeklinde değerlendirmede buldukları görülmektedir. Çalışanların deneyimleri ve mesleki yeterlilikleri nedeniyle buldukları birimlerde çalıştıkları, yaptıkları işlerde yeterliliklerine uygun olarak görev aldıklarını söylenebilir. Çalışanların birimlerinde genel olarak, kısmen kişisel özellikleri nedeniyle görev aldıklarını düşündükleri yani kişisel özelliklerinin görevlerine uygun olduğunu düşündükleri ama daha çok mesleki yeterliliğin daha önemli olduğunu ve daha çok mesleki yeterliliğe göre görev aldıklarını düşünmekte oldukları ifade edilebilir. Bu durum birlikte olarak ele alındığında çalışanların kişisel özellikleri ve mesleki yeterliliklerinin iş yaptıkları alana uygun olduğu, yaptıkları işte uzmanlık seviyesinde yetkinliğe sahip olduklarını düşündüklerinden kaynaklanabilir. Bununla birlikte bu konuda tersini düşünen düşük oranda çalışanların da olduğunu belirtmek gerekir.

Çalışanların yöneticileri tarafından yeteneklerine göre fark edildiklerini ve kendilerine iş verildiğinde yeteneklerine göre değerlendirildiklerini, yöneticiler tarafından yeteneklerinin tamamen keşfedildiğini (%75) düşündüklerini belirtmek gerekir. Bununla birlikte çalışanların (%30) bir kısmının yöneticileri tarafından yeteneklerinden istenen seviyede yararlanamadıklarını düşündükleri yeteneklerinin yönetici tarafından istenen seviyede keşfedilmediğini düşündükleri söylenebilir. Banka yöneticilerinin bu konuyu ele alması gerekmektedir.

Çalışanların genel olarak %60 oranında yöneticileri tarafından mesleki gelişimleri için kısmen yeni fırsatların sağlandığını düşünmektedirler. Bununla birlikte bu konuda olumsuz düşünen çalışanların da olduğu (%40) görülmektedir. Banka yönetiminin bu konudaki çabaları tekrar gözden geçirmesi ve çalışanlara

mesleki gelişim için yeni fırsatlar sunması beklenmektedir. Yöneticilerin çalışanların kişisel gelişimlerine yönelik desteklerinin oranının yüksek olduğu (%85) yöneticilerin çalışanların bu durumunu önemsedikleri, kariyer planı konusunda çalışanları destekledikleri (%82) ifade edilebilir. Yetenekli çalışanlara yönelik olarak etkin liderlik yapıldığını belirten çalışanların oranının daha fazla olması(%70) bu konuda banka yöneticilerinin gündemindeki bir konu olduğu görünmektedir. Bu durumun bankaların yeniliğe açık olmaları ve insan kaynağına yatırım yapan kuruluşlar olmaları yönüyle tutarlılık göstermektedir. Buna karşın bu konularda olumsuz düşünen çalışanlar olduğu ve bu çalışanlara yönelik te birtakım uygulamaların yapılması gerektiği ifade edilebilir.

Çalışanların, yetenekli çalışanlara yönelik olarak iş rotasyonu konusunda kısmen olumlu düşündükleri (%50), yetenekli çalışanlar için geleceğe dönük potansiyel performans değerlendirme yapılması konusunda kısmen olumlu düşündükleri (%50), yetenekli çalışanlara yapılan mentorluk (iş danışmanlığı) konusunda kısmen olumlu (%40) düşündükleri ortaya konmuştur. Bu konularda farklı düşünen çalışanların da olduğu göz önünde bulundurulduğunda banka yönetimlerinin bu konularda iyileştirme çalışmaları yapmaları gerektiği ifade edilebilir.

Çalışanların buldukları kurum ile ilgili olarak yetkin beyinleri kuruma çekme stratejisinin uygulanmasına ilişkin görüşlerinin kısmen olumlu (%40) olduğu, yöneticilerin uygun pozisyonlar için en yetenekli bireyleri seçmeleri ile ilgili çalışan görüşlerinin kısmen olumlu olduğu (%40), yöneticilerin yetenekli çalışanlar arasında güçlü bir koordinasyon sağlanmasında kısmen olumlu düşündükleri görünmektedir. Bu sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda banka yönetimlerinin yetenekli ve yetkin çalışanları kuruma kazandırma, pozisyonlara uygun çalışanların seçilmesinde ve yetenekli çalışanlar arasında koordinasyon sağlanması konularında daha fazla çaba göstermesi gerekmektedir.

Çalışanların, yöneticileri tarafından yaptıkları işlerine yönelik ilgilerinin artırılması ile ilgili aktif bir tutum olduğu konusunda kısmen olumlu düşündükleri (%45); bununla birlikte bu konuda olumsuz düşünenlerin de olduğu ve banka yöneticilerinin, çalışanların işleri ile ilgilerinin artırılması konusunda daha fazla çaba göstermeleri gerektiği ifade edilebilir.

Çalışanların yaptıkları işin kendilerine göre bir anlamı olduğunu ve işleri ile bir amaca hizmet ediyor olduklarını düşündükleri (%65), işlerine karşı hevesli ve istekli oldukları (%75)ve işlerini severek yaptıkları, yaptıkları işin kendilerine çalışma şevki verdiği (% 65), işlerine yönelik pozitif tutum takındıkları söylenebilir. Çalışanların yaptıkları işle gurur duydukları (%65), işlerini ilginç ve özel olarak değerlendirdikleri (%55) ifade edilebilir. Buna bağlı olarak çalışanların kendilerini işlerine adadıkları ve iş ile ilgili olumlu bir tutum sergiledikleri görülmektedir. Bu durum bankacılık gibi teknik özellikleri olan bir iş yapıyor olmak çalışanların işlerini ilginç ve özel olarak görmelerine neden olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Çalışanların genel olarak işlerini öncelikli olarak ele aldıkları, işlerinin önüne başka herhangi bir şey koymamaya çalışarak öncelikli olarak işlerini yapmaya odaklandıkları (%60)görülmektedir. Çalışanların genel olarak mesleki işlerini diğer işlerinden önce olarak kısmen ele aldıkları, mesleki işlerini öncelikli olarak ele alma konusunda kısmen olumlu davrandıkları (%45) ifade edilebilir. Çalışanların genel olarak işlerine konsantre olabildikleri, iş yaparken işlerinden başka bir şey düşünmemeye çabaladıkları (%60)anlaşılmaktadır. Çalışanların genel olarak işlerine karşı sadakatle bağlı oldukları, işlerini aksatmaları durumunda kendilerini işlerine ihanet etmiş saydıkları, işlerini aksatmama konusunda hassasiyet gösterdikleri(%75)görülmüştür. Bu değerlendirmelere bağlı olarak banka çalışanlarının kendilerini işlerine adadıkları ve işleri ile ilgili fanatiklik düzeyinde etkileşime geçtikleri ifade edilebilir.

Çalışanların görevlerini tam zamanında tamamlama konusunda hassas oldukları ve bu konuda çaba gösterdikleri (%60), belirlenen hedeflere ulaşma konusunda çaba gösterdikleri (%65) görülmüştür. Ayrıca çalışanların ortaya koydukları hizmet kalitesinde belirli standartları yakaladıkları konusunda kendilerinden emin oldukları (%65), işleri ile ilgili olarak meydana gelecek problemlere anında çözüm ürettikleri, işlerine karşı duyarlı ve hassa oldukları ve bu konuda yeterli donanıma sahip oldukları (%70) anlaşılmaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde çalışanların memnuniyet seviyesinin yüksek olduğu (%60) bu durumun da iş motivasyonu açısından uygun şartların ve ortamın olduğu şeklinde ifade edilebilir.



Çalışanların genel olarak, yaptıkları işlerin yeteneklerine uygun olduğunu düşündükleri ve yeteneklerine uygun başka iş imkânı olması halinde mevcut işlerinden ayrılma konusunda kısmen istekli (%66) oldukları söylenebilir.

Çalışanların yönetim ile ilgili ciddi sorunlarının olmadığı (%90) ve varsa bile bu sorunların çalışanlarda işten ayrılma niyetini meydana getirmeyecek seviyede küçük olduğu, çalışanların yaptıkları işlerin niteliği ile ilgili bir sorunlarının olmadığı, işlerinin niteliğinden dolayı işten ayrılma niyetlerinin olmadığı (%85) ortaya konmuştur. Çalışanların kişisel sorunlarının işten ayrılma niyetine etki etmediği veya kişisel sorunları varsa bile bunun işleri ile bir ilgisinin olmadığı ve kişisel sorunlardan dolayı işten ayrılmayı kesinlikle istemedikleri (%91) söylenebilir. Çalışanların kurumdaki işlerini bırakma konusunda isteksiz oldukları, dolayısıyla işlerine devam etmek istedikleri (%90), çalışanların başka iş imkânlarının olması halinde bile mevcut işlerinden ayrılmak istemedikleri, işlerini severek yaptıkları ve iş memnuniyetlerinin yüksek (%80) olduğu ifade edilebilir.

2- Araştırmada korelasyon ve regresyon analizleri ile ilgili değerlendirmeler aşağıdaki gibi belirtilmiştir.

Bankalardaki yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların işe adanma davranışını etkilediği ve yetenek uygulamalarının işe adanma davranışını arttırdığı görülmüştür. Yapılan işin çalışanın yeteneğine göre olması ve çalışanın kurumda yeteneğini ortaya çıkarabilecek eğitim ve gelişim desteği alması çalışanın işine olumlu olarak yansıtacağı, çalışanın daha özveri ile çalışacağı ve daha çok çaba göstereceği söylenebilir. Yapılan işin çalışanın yeteneğine uygun olması ile çalışan uzun soluklu olarak örgütte kalacaktır. Yapılan işin yeteneğe uygun olması ile doğal bir motivasyon kaynağı ortaya çıkartılmış olacaktır. Çünkü yeteneğe uygun iş yapılması durumunda daha enerjik ve daha çok çaba gösterilmesi mümkün iken yeteneğe uygun iş yapılmaması ile çalışan tarafından daha fazla enerji harcanacağı bunun da daha yorucu ve bıktırıcı olacağı bilinmektedir. Örgütlerdeki yetenek yönetimi anlayışının artması ile birlikte işe adanma davranışının artacağı ve bu durumun örgüt için olumlu çıktılar olacağını belirtmek gerekir. Bahadınlı tarafından yapılan bir çalışmada yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatmini

üzerinde olumlu etkileri olduğu ifade edilmektedir(Bahadınlı, 2013:248). Bu durum da yeteneğin olumlu etkileri yönüyle yapılan yorumu desteklemektedir.

Yetenek yönetiminin işten ayrılma niyeti ile zıt yönde bir ilişki içerisinde olması, çalışanların yeteneklerine uygun iş yapmaları durumunda iş memnuniyetlerinin artacağı ve buna bağlı olarak işten ayrılma niyetlerinin azalacağı dolayısıyla örgütte kalmak isteyecekleri söylenebilir. İşten ayrılma niyetinin örgüt için zararlı yönleri değerlendirildiğinde yetenek yönetimi anlayışının örgütler için önemi daha fazla ortaya çıkmaktadır. Zira çalışanlar yeteneklerine göre istihdam edilirse başka olumsuz bir etken yoksa işlerinden ayrılma konusunda istekli olmayacaklardır. Akbaş tarafından yapılan bir araştırmada çalışanların yeteneklerine yönelik yapılan yatırımların çalışanların örgütte kalma isteğini arttırdığı belirlenmiştir (Akbaş, 2013). Yetenek yönetiminin uygun şekilde uygulanmasıyla çalışanların işten ayrılma niyetini azaldığı ve örgütsel bağlılığının arttığı Tümen tarafından yapılan bir çalışmada ortaya konulmuştur (Tümen, 2014). Akbaş'ın ve Tümen'in ortaya koyduğu ifadeler, bu çalışmadaki yetenek yönetiminin işten ayrılma niyetini azalttığı şeklindeki sonucu desteklemektedir. Bununla birlikte Altuntuğ'a göre örgütteki keşfedilen ve geliştirilen yeteneklerin, örgüt sadakatinin oluşturulamadığı, kurumsallaştırılmadığı ve işletmeyle özdeşleştirilemediği durumlarda, kolayca başka işletmelere gidebildikleri ve rekabet üstünlüğünün bileşeni olan yeteneklerini de beraberlerinde götürdükleri tespitini yapmaktadır (Altuntuğ,2009 :458). Bu durumda yetenekli çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılması ile ilgili çalışmanın yapılması gerektiği de ifade edilebilir.

Yetenek yönetimi ile performans arasında anlamlı bir ilişki çıkmaması konusu şaşırtıcı olmuştur. Çünkü yetenek yönetimi ile işe adanma davranışı pozitif yönde, işten ayrılma niyeti ile negatif etkileşim içerisinde. İşe adanma davranışının artması ile birlikte performansın artması beklenmektedir. Bu durumun başka çalışmalarla netleşmesi gerekmektedir. Bu alanda başka çalışmaların yapılması ile birlikte konu ile ilgili farklı etkenlerin olup olmadığı test edilmelidir.

Yetenek konusunda genç kuşağın yeterli farkındalığa sahip olmadığı, ilerleyen yaşlarda yetenek konusundaki farkındalığın daha yüksel olduğu görülmektedir. Bireyler erken yaşlarda yeteneklerini tam olarak tanımadıklarından

dolayı böyle davrandıkları söylenebilir. Veya iş bulma kaygısıyla ve mevcut işi kaybetmeme korkusu ile kendilerince buldukları en prestijli işte çalışmak istediklerinden yeteneklerini arka plana attıkları ve ancak ilerleyen yaşlarda yeteneklerinin baskısını fark ettikleri değerlendirilmektedir. Bu her iki nedenden herhangi birisinden dolayı bireyin yaşının ilerlemesi ile birlikte organizmadaki bir ihtiyaç halinde kendini gösteren yeteneklerin ortaya çıkma isteği bireyleri farklı düşünmeye ve davranmaya zorlayacaktır. Yeteneklerin çeşitli yollarla açığa çıkma ve kendini gösterme gibi bir durumu olduğu, kendini gösteremediği durumlarda organizmada ihtiyaç olarak tatmin edilmesi gereken bir boşluk olarak bireyde huzursuzluk ya da tatminsizlik oluşturduğu ifade edilebilir. Buna bağlı olarak ileri yaşlarda yeteneklerle ilgili talepler daha yüksek seviyede dile getirilmektedir. Bayraktaroğlu'nun belirttiği gibi (2008:139) davranış bilimlerine konu olan ihtiyaçlar hiyerarşisinde kişinin kendini gerçekleştirme olarak ifade edilen olgunluk ve verimlilik düzeyi yeteneklere uygun iş yapılması ile daha çabuk elde edilebileceğini belirtmek gerekir.

Bankalardaki liyakat ve yetkinlik temelli uygulamaya göre işinde iyi olan çalışanların daha üst görev grubunda buldukları ve ilerleyen yaşlarda yetenekler ile ilgili farkındalığın daha yüksek olduğu göz önüne alındığında, unvana ve çalışma yılına göre yetenek yönetimi ile ilgili farkındalığın yüksel olduğu işe adanma davranışının da arttığı söylenebilir.

Genç çalışanların diğer çalışanlara oranla işe adanma davranışlarının daha düşük olduğu ifade edilebilir. Bunun nedeni olarak genç çalışanların işleri ile yeterli seviyede etkileşime geçemedikleri görünmektedir. İşe adanma davranışının görülebilmesi için çalışanların işleri ile ilgili detayları bilmeleri iş amaçlarını kabul etmeleri ve bunu benliklerine yerleştirmeleri gerekmektedir. Genç çalışanlarda bazı eksiklikler görünmektedir. Bir diğer faktör olarak genç çalışanların mevcut iş ile yetinmeyip başka iş düşünmeleri neticesinde işleri ile adanma seviyesinde etkileşim kuramadıkları şeklinde ifade edilebilir. Guthridge ve arkadaşları tarafından yapılan bir çalışmada, 1980 yılından sonra doğan bireylerde esnek iş, anlamlı iş, özgürlük, yüksek ödüller, daha rahat çalışma ortamları, düşük mesai saatleri şeklindeki iş beklentilerin olduğu ve bu bireylerde işe adanma şeklindeki davranışın görülme

ihtimalinin düşük olduğu belirtilmektedir (Guthridge, Komm ve Lawson, 2008:51). Michaels ve arkadaşları yeni çalışan profiline işletmeler arasında mobil hareket ettiğini, çalışanın örgüt sadakatinin önceki yıllara göre düşük olduğunu ve genç çalışanlarda bu durumun daha fazla görüldüğünü ifade etmektedirler (Michaels, Handfield-Jones ve Axelrod, 2001:6). Çalışmada ortaya konan genç yaşlarda işten ayrılma niyetinin yüksek olması ve işe adanma davranışının düşük olması ile ilgili bulgular bu ifadeyi desteklemektedir.

Eğitim seviyesinin artması ile birlikte çalışanların beklentileri yükselmektedir. İstedikleri ortamı mevcut örgüt içerisinde bulamayan çalışanlar alternatif iş tekliflerini değerlendirmektedirler. Bu durum da işten ayrılma niyetinin ortaya çıkması ve işe adanma davranışının düşmesi şeklinde ifade edilebilir. Örgütün beklentiden kaynaklanan ihtiyaçları karşılamak adına kariyere bağlı olarak alternatif iş imkânlarını çalışana sunması gerekmektedir. Eğitim seviyesine bağlı olarak çalışanın beklediği maddi ve maddi olmayan ihtiyaçlarının karşılanması ile ilgili işletme politikalarının üretilmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır.

Çalışma yılının artması ile birlikte kurumda uzun süre çalışan işgörenlerin işlerinden ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu, işlerini değiştirme konusunda daha az istekli olduğu ve buna da çalışma şartlarını değiştirmek için etkili bir nedenin olmadığı ifade edilebilir. Yeni çalışanların beklentilerinin farklı olduğu bu nedenle işten ayrılma konusunda daha cesur davranabilecekleri söylenebilir.

## ÇALIŞMANIN ETKİLERİ

Bu bölümde, çalışmanın, bundan sonraki yapılacak olan çalışmalara ışık tutabilmesi, araştırmacıların, yöneticilerin ya da üçüncü kişilerin faydalanabilmesi açısından teorik ve yönetsel etkileri üzerine birtakım değerlendirmelere yer verilmiştir

### 1. Çalışmanın Teorik Etkileri

Çalışma yetenek yönetimi, işe adanma, performans ve işten ayrılma niyeti ile ilgili yapılmış teorik ve alan araştırmasını içermektedir. Çalışmada konu ile ilgili yapılmış daha önceki çalışmalardaki teorik bölümlere ek olarak yeni alt başlıklar ve yeni yaklaşımlar, yeni ölçekler yer almaktadır. Özellikle Yetenek yönetimi, işe adanma ve işten ayrılma niyeti ile ilgili araştırmaya yapmak isteyen araştırmacılar için rehber niteliği taşıyan alan araştırması sonuçları, çalışmanın en önemli teorik etkisi olarak ifade edilebilir. Çalışmanın yetenek yönetimi, işe adanma ve işten ayrılma niyeti ile ilgili teorik içeriğinde benzer kavramlar, konuyla ilgili yapılan araştırmalar ve ayrıca Yetenek yönetiminin, işe adanma ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik yapılan alan araştırması sonuçları da bundan sonraki çalışmalar için rehber niteliği taşımaktadır

### 2. Çalışmanın Metodolojik Etkileri

Yapılan çalışmada Yetenek yönetimi, işe adanma ve işten ayrılma niyeti davranışında daha önce farklı araştırmalarda kullanılmış olan ölçek maddelerinin bir kısmı alınmış, alınan bu maddeler kısmen değiştirilerek ve yeni maddeler eklenerek oluşturulan ve güvenilirliği yüksek olarak ölçülen ölçekler kullanılmıştır. Araştırma

sonucunda katılımcıların demografik özellikleri ve ölçeklere verdikleri yanıtlar değerlendirilmiştir. Sektörel alanla ilgili daha sağlıklı sonuçlara ulaşılabilmesi için aynı örneklem üzerinde farklı zaman dilimlerinde araştırmaların yürütülmesi gerekmektedir.

### **3. Çalışmanın Yönetsel Etkileri**

Çalışma sonucunda yapılan analizlere göre yetenek yönetiminin işe adanma ve işten ayrılma niyetine etkisini gösteren ve konunun iş örgütleri için önemini ortaya çıkaracak bulgulara rastlanmıştır. Örgüt yöneticilerinin araştırma sonuçlarını değerlendirip yetenek yönetimi ile ilgili yaklaşımları ortaya koymaları, çalışanların örgütte daha etkin ve verimli olması açısından önemlidir.

## KAYNAKÇA

- Akar, F. (2015). *Yetenek Yönetimi*. İmge Kitapevi, Ankara.
- Akbaş, İ. (2013). The Relationship Between Talent Management And Retention Of Employees: A Case Study In Banking Sector. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , İstanbul.
- Akdoğan, A. A., Köksal, O. (2014). Aidiyet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Yöneticiye Güvenin Aracılık Rolü, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18 (1): 25-43
- Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde uygulanan personel güçlendirme yöntemleri: Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme. *Karadeniz Arastirmalari*, sayı 25, s. 145-174
- Alayoğlu, Nihat. (2010). Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 1
- Altınöz, M., Çöp, S., Çakıroğlu, D. (2014). Büro Ortamında Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *EJOVOC: Electronic Journal Of Vocational Colleges*, 4(3), 101-111
- Altıntaş, Ö. C. (2009). Duygusal Zekâ Elemanlarının Liderlik Tarzları Ve Örgütsel Sonuçlar Üzerindeki Etkisi: Isparta İli İlköğretim Okullarında Bir Uygulama. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2007). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Sakarya Yayıncılık, Adapazarı.
- Altuntuğ, N. (2009). Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetim Yaklaşımı. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, c.14, s.3, s.445-460.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik Sendromu Ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme. Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 32, s.21-46

- Arı, S. G., Bal, H., Bal, E. Ç. (2010). İşe Bağlılığın Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.15, S.3, 143-166.
- Ashton, C.,& Morton, L. (2005). Managing Talent For Competitive Advantage: Taking A Systemic Approach To Talent Management. *Strategic HR Review*, 4(5), 28-31.
- Aslan, Ş. (2009). Karizmatik Liderlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: “Kurumda Çalışma Yılı” ve “Ücret” Değişkenlerinin Rolü, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt:6, Sayı:1, s.256-275.
- Atilla, G. (2012). Hastanelerde Duygusal Zekâ-Hasta Memnuniyeti İlişkisi: Isparta İl Merkezi Örneği. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Atlı, Ö. (2013). Yetenek Yönetimi. Crea Yayıncılık, İstanbul.
- Aureli, S., Salvatori, F. (2012). An Investigation On Possible Links Between Risk Management, Performance Measurement And Reward Schemes. *Accounting and Management Information Systems*, 11(3), 306-334.
- Axelrod, E. L., Handfield-Jones, H., & Welsh, T. A. (2001). War for talent, part two. *The McKinsey Quarterly*, 9-9.
- Aydın. İ., (2005). Öğretimde Denetim. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Bahadınlı, H. S. (2013). İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (İlaç, Tekstil Ve Otomotiv Sektörlerinde Araştırma). Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bakırtaş, İ. ve Bakırtaş, H. (2008). Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, s.101-119.
- Bakker, A. B.,& Bal, M. P. (2010). Weekly Work Engagement And Performance: A Study Among Starting Teachers. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 83(1), 189-206.
- Bakker, A. B., Leiter, M. P. (2010). Where To Go From Here: Integration And Future Research On Work Engagement. A. B. Bakker, M. P. Leiter (Eds). *Work Engagement, A handbook of essential theory and research*. Psychology Press.(181-196)



- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work Engagement: An Emerging Concept In Occupational Health Psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
- Bal, E.A. (2008). Self-Efficacy, Contextual Factors And Well-Being: The Impact Of Work Engagement, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Balay, R. (2012). Öğrenen Örgüt Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Özel ve Devlet Üniversitesi Arasında Bir Karşılaştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 12(4) Güz, s:2461-2486
- Balay, R. (2014). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Pegem Akademi, Ankara
- Bandura, A. (1982). Self – Efficacy Mechanism in Human Agency. *American Psychologist*, Vol.37, No.2
- Bandura, A. (2000). Cultivate Self-Efficacy For Personal And Organizational Effectiveness. *Handbook Of Principles Of Organization Behavior*, E.A.Locke (Ed.), Oxford: Blackwell Publishing, s.179-200
- Bannister, B. D.,Griffeth, R. W. (1986). Applying A CausalAnalytic Framework ToTheMobley, Horner, And Hollingsworth (1978) Turnover Model: A Useful Reexamination. *Journal Of Management*, 12(3), 433-443.
- Barkhuizen, N.,& Rothmann, S. (2006). Work Engagement Of Academic Staff In South African Higher Education Institutions. *Management Dynamics*, 15(1), 38-46
- Bartlett, C. A.,& Ghoshal, S. (2002). Building Competitive Advantage Through People. *MIT Sloan Management Review*, 43(2), 34.
- Bartlett J. E. (2007). Advances In Coaching Practices: A Humanistic Approach To Coach And Client Roles. *Journal of Business Research*, Vol:60, Issue: 1, pp. 91-93
- Başar, D. (2016). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Rekabetçi Örgüt Kültürü Oryantasyonları İle Firma Ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Katılım Bankaları Üzerinde Bir Araştırma. Doktora Tezi Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Başaran, I. (2004). Etkili Öğrenme Ve Çoklu Zekâ Kuramı: Bir İnceleme.*Ege Eğitim Dergisi*, (5), s. 7-15
- Baum, A.,Kagan, I. (2015). Job Satisfaction And Intent To Leave Among Psychiatric Nurses: Closed Versus Open Wards. *Archives Of Psychiatric Nursing*, 29(4), 213-216.

- Bayraktaroğlu, S. (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi. Sakarya Yayıncılık, Adapazarı.
- Bayram L. (2006). "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme", *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 62, Temmuz-Eylül, s. 47-65.
- Blell, D. S. (2011). Emotional Intelligence For The Authentic And Diverse Workplace. İUniverse.
- Berg, P. T., Feij, J. A. (1993). Personality Traits And Job Characteristics As Predictors Of Job Experiences. *European Journal of Personality*, 7(5), 337-357.
- Bersin, J. (2006). Talent Management, What is it? Why now?. <http://www.bf.umich.edu/docs/KeyReferenceArticles.pdf> (Erişim tarihi: 23.08.2015)
- Bingöl, D., (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. şti., Denizli
- Blau, G. (2001), "On Assessing the Construct Validity of Two Multidimensional Constructs Occupational Commitment and Occupational Entrenchment", *Human Resource Management Review*, Cilt 11, 279-298.
- Blau, G. J.,Boal, K. B. (1987). Conceptualizing How Job İnvolveıment And Organizational Commitment Affect Turnover And Absenteeism. *Academy Of Management Review*, 288-300.
- Blau, P.M. (1964). Exchange and Power in Social Life, New York: New York: Wiley.
- Bostancı, H., Ekiyor, A. (2015). Çalışanların İşe Adanmasının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Uluslararası Sağlık Yönetimi Ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, Cilt:1, Sayı:1
- Budak, İ. (2007). Matematikte Üstün Yetenekli Öğrencileri Belirlemede Bir Model. Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Büyükbeşe, T. (2012). Güçlendirici Liderliğin Çalışan Performansı Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bir Model Önerisi. Doktora Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Büyüköztürk, ř. (2007). Performansa Dayalı Durum Belirleme Nedir?, *İlköğretmen*, 8, s.28-32.
- Can, A. (2014). SPSS İle Bilimsel Araştırma Sürecinde Veri Analizi, Pegem, Ankara

- Cappelli, P., 2008. Talent Management For The Twenty-First Century. *Harvard Business Review*, (86/3), s.74-81.
- Celep, C., Doyuran, Ş., Sarıdede, U., Değirmenci, T. (2004). Eğitim Örgütlerinde Çok Boyutlu İş Etiği Ve Örgütsel Adanmışlık. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi*
- Chapman, S. A., Blau, G., Pred, R., & Lopez, A. B. (2009). Correlates Of Intent To Leave Job And Profession For Emergency Medical Technician Sand Paramedics. *Career Development International*, 14(5), 487-503.
- Cheese, P. (2008). Driving High Performance İn The Talent-Powered Organization. *Strategic HR Review*, 7(4), 25-31.
- Chen, Y. C., M., Wang, Y. S. , & Sun, V. (2012). Intellectual Capital And Organizational Commitment: Evidence From Cultural Creative Industries İn Taiwan. *Personnel Review*, 41(3), 321-339.
- Cho, S., Johanson, M. M., & Guchait, P. (2009). Employees İnten To Leave: A Comparison Of Determinants Of İnten To Leave Versus İnten To Stay. *International Journal Of Hospitality Management*, 28(3), 374-381.
- Cohen, A. (2000). The Relationship Between Commitment Forms And Work outcomes: A Comparison Of Three Models. *Human Relations*, 53(3), 387-417.
- Creelman, D. (2004) Return On Investment İn Talentmanagement: Measures You Can Put To Work Right Now, Human CapitalInstitute.
- Çakar, N. D. ve Ceylan, A. (2005). İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı Ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (1), 52-66.
- Çakar, U.,& Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir Mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 18(2):81-96.
- Çakıl, E. (2011). Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşire Ve Asistanlarda Mobbing'in İşe Gönülden Adanma Üzerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Zonguldak, Zonguldak: Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Çalık, T. ve Sezgin, F. (2005). Küreselleşme, Bilgi Toplumu Ve Eğitim *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt:13 No:1 55-66
- Çalışkan, S. C. (2014). Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri ile Yeni Araştırma Modelleri Geliştirme Arayışları: Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenlerinin İşe Adanmışlık, Tükenmişlik ve Sinizm Üzerine Etkileri ve Bu Etkileşimde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3), 363-382.

- Çayan, D. (2011). Yetenek Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri Ve Niğde Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, 23-39.
- Çelik, A. (1993). Yönetimin İşleyiş Kanunlarından Parkinson Kanunu Ve Peter İlkesi Açısından Bürokratik Örgütlerde Örgütsel Fonksiyon Bozuklukları Ve Tümosan A.Ş.'ndeki Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
- Çelik, M Ve Zaim, A.H., (2011). Yetenek Yönetimi Yaklaşımı, İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, Sayı: 20, s. 33-38.
- Çelikkaleli, Ö.,Çapri, B. (2008). Genel Yetkinlik İnancı Ölçeği'nin Türkçe Formunun Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 17, Sayı 3, s.93-104
- Çelik, M. Ve Çıra, A. (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü. *Ege Akademik Bakış*. Cilt:13 • Sayı:1, 11-20.
- Çetin, Ş. (2011). Okul Müdürlerinin Liderliği İle Müdür-Öğretmen İlişkisinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Çelikkaya, H. (1995). Eğitimin Görev ve Fonksiyonları, M.Ü.Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi. Sayı 7, s. 41-49
- Çetinkaya, Ö., Alparslan, A. M. (2011). Duygusal Zekânın İletişim Becerileri Üzerine Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1).
- Çırpan, Hüseyin., Şen, Aykut.,( 2009). İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi, Çerçeve Dergisi, Eylül, s:110-116.
- Çilesiz, C. (2011). Bürokrasi ve Mizah, İdarecinin Sesi, Eylül – Ekim, s.96-100
- Çivi, E. (2001). Rekabet gücü: Literatür Araştırması. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 21-38
- Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 6 Sayı: 2 Sıra: 9 / No: 233
- Çöl, G. (2008).Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 35-46

- Delice, M.,& Günbeyi, M. (2013). Duygusal Zekâ ve Liderlik İlişkisinin İncelenmesi: Polis Teşkilatı Örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1).
- Demirhan, M.F., Karaman, A.(2014)Akademisyenlerin Adalet ve Etik Algılarının Örgütsel Adanmışlıklarına Etkisi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 8/4, 245-266
- Demirhan, Y., Kula, S., Karagöz, G. (2014). İş Memnuniyeti veYönetici Desteğinin Memurların Performansına Etkisi: Diyarbakır Özel Harekât Polis Birimi Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.19, S.1, s.285-297
- Doğan, H. (2003).İşletmelerde Öz Yeteneğe Dayalı Yapılanma Ve Stratejik Yönetim: Bir Öz Yetenek Bileşeni Olarak Yöre Sektörüyle Uyumun Meslek Yüksekokullarındaki Programların Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Doğan, H., Can, A. (2009). Örgütlerde Mesleki Özerklik Sorunu Ve Süleyman Demirel Üniversitesi Sağlık Araştırma Ve Uygulama Merkezi'nde Ampirik Bir Çalışma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 18, Sayı 1, 2009, S.133–148
- Doğan, S. (2006). Personel Güçlendirme, Kare Yayınları, Ankara.
- Doğan,S., Demiral,Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 17, Sayı 3, s.145–166
- Doğru, M. (2014). İşe Gönülden Adanma Nedir? <http://www.faydalibilgilerleyasam.blogspot.com.tr> (erişim tarihi: 14.09.2015)
- Dude, D.J. (2012). Organizational Commitment of Principals: The Effects of Job Autonomy, Empowerment, and Distributive Justice, The University of Iowa.
- Duttagupta, R. (2005). IdentifyingAndManagingYourAssets: Talent Management, London: PricewaterhouseCoopers
- Egan, T. M.,Yang, B., Bartlett, K. R. (2004). Theeffects Of Organizational Learning Culture and job satisfaction On Motivationto Transfer Learning And turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 279-301.
- Emhan, A., Mete, M., Emhan, A. (2012). Kamu ve özel sektör çalışanlarında işkoliklik ve obsesyon arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Dicle Tıp Dergisi* 39 (1), s.75-79

- Emhan, A., Kula, S., & Töngür, A. (2013). Yapısal Eşitlik Modeli Kullanılarak Yönetici Desteği, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Performans Ve Tükenmişlik Kavramları Arasındaki İlişkilerin Analizi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1). s.53-70
- Erdemli, Ç., Sümer, H. C., & Bilgiç, R. (2007). Performans Yönetiminde Yazılı Geribildirim ve Yazılı artı Sözlü Geribildirim Yöntemlerinin Karşılaştırması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 22 (60), s.71-85
- Erdoğan, İ. (1999). İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik, İstanbul Ün. İşletme Fakültesi
- Erim, F.N.A. (2009). Individual Response To Organizational Change: Creating Facade Of Conformity Its Antecedents And Effects On Participating In Decision Making, Work Engagement, Job Involvement And Intent To Quit. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ersoy, K. M. (2005). "Reliability and validity of the workaholism battery (Work-BAT): turkish form", *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 33(6), s:609-618.
- Ertürk, E. (2014). Sosyal Mücadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi Ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Eryılmaz, A., Doğan, T. (2012). İş Yaşamında Öznel İyi Oluş: Utrecht İşe Bağlılık Ölçeğinin Psikometrik Niteliklerinin İncelenmesi. *Klinik Psikiyatri*. 15, 49-55
- Esen, E. (2011). Çalışanların Örgüte Cezbolması. Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:30, Sayı:1, (377-390)
- Eyiusta, C. M. (2015). İşgörenlerin Güçlendirme Algılarının Sorumluluk Üstlenme Davranışları Üzerindeki Etkisi: İşe Adanmışlık Ve İş Tatmini Değişkenlerinin Aracılık Rolü, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 43. Sayı
- Fakunmoju, S., Woodruff, K., Kim, H. H., Lefevre, A., & Hong, M. (2010). Intention to leave A Job: The Role Of Individual factors, Jobtension, And supervisory support. *Administration In Socialwork*, 34(4), 313-328.
- Fernandes, G. M. (2016). Organizational climate and Child Welfare workers' Degree Of Intent to leave the job: Evidence from New York. *Children and youth Services Review*, 60, 80-87.

- Fettahloğlu, Ö. O., Demir, S. (2014). İşletme Yönetiminde Yönetmel Pandora: Meritokrasi Ve Yetenek Yönetimi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, s. 175-186
- Field, A. (2013). Discovering statistics using SPSS. London: Sage publications.
- Fişek, K. (1975). Yeniden Yönetim ve Mizah, Amme İdaresi Dergisi, Sayı:8/2, 51-79
- Flint, D., Haley, L. M., Ve McNally, J. J. (2013). Individual and organizational Determinants Of Turnover Intent. *Personnel Review*, 42(5), (552-572).
- Gagne, F. (2005). Conceptions Of Giftedness. R.J. Sternberg , J.E. Davidson (Ed.). *From Gift To Talents*. Cambridge University Press.
- Gagne, F. (2013). Üstün Zekayı Yeteneğe Dönüştürmek: Gelişimsel Bir Teori Olarak Ayrımsal Üstün Zeka Ve Yetenek Modeli. Çeviren: Rukiye Baltacı. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Özel Eğitim Dergisi*, 14(1) 1-20
- Gardner, H. (2006). Multiple Intelligences. Basic Books.
- Gedik, T. (2010). Orman Ürünleri Sanayi Sektöründe Çalışan Performansının Belirlenmesi Ve Arttırılmasına Yönelik Alan Çalışması (Mobilya Ve Levha Fabrikaları Örneği). Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Geniş, N., Usta, M. (Erişim tarihi:06.09.2015). Yetenek Yönetimi Ve Yetenekli Personelin Bulunması Ve İşe Alımı, <http://www.metinusta.net/events/talent%20management.pdf>
- Goffee, R., Jones. C. (2007). Leading Clever People. Harvard Business Review, March, s.72-79
- Goleman, D., (2001). Duygusal Zeka Neden IQ'dan Önemlidir?, 20. Baskı, İstanbul, Varlık Yayınları.
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout And Work Engagement: Independent Factors Or Opposite Poles?. *Journal Of Vocational Behavior*, 68(1), 165-174.
- Green, N.D., (2008). Managing The Talent Management Pipeline Towards A Greater Understanding Of Senior Managers, Perspectives in The Hospitality And Tourism Sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, (20/7), 807-819.
- Griffin, M. L., Hogan, N. L., Lambert, E. G. (2014). Career Stage The ory and Turnover Intent Among Correctional Officers. *Criminal Justice and Behavior*, Vol. 41, No. 1, 4-19.

- Guchait, P., Cho, S. (2010). The impact Of Human Resource Management Practices On Intention To Leave Of Employees In The Service Industry In India: The Mediating Role Of Organizational Commitment. *The International Journal Of Human Resource Management*, 21(8), 1228-1247.
- Guthridge, M., Komm, A. B., & Lawson, E. (2008). Making Talent A Strategic Priority. *McKinsey Quarterly*, 1(48), 49-59
- Guthridge, M.; Komm, A. B.; Lawson, E. (2006), The People Problem In Talent Management, The McKinsey Quarterly, Number 2; [http://supplyxiii.wikispaces.com/file/view/McKinsey\\_People\\_in\\_Talent\\_Management.pdf](http://supplyxiii.wikispaces.com/file/view/McKinsey_People_in_Talent_Management.pdf), (Erişim tarihi: 25.08.2015)
- Güçlü, N. (2001). Stres Yönetimi. G.Ü. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 21, Sayı 1 s.91-109
- Güllüce, A. Ç., İşcan, Ö. F. (2010). Mesleki Tükenmişlik Ve Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 7-29
- Gündüz, B., Çapri, B., Gökçakan, Z. (2013). Mesleki Tükenmişlik, İşle Bütünleşme Ve İş Doyumu Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, Cilt:3, Sayı:1
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağıllık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Bahar 2006, Cilt:3, Yıl:2, Sayı:1, 3 (48-75)
- Gürbüz, S., Yüksel, M. (2008). Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (2), 174-190
- Gürbüz, S., Erkuş, A., & Sığrı, Ü. (2010). İş Tatmini Ve İş Performansının Yeni Öncülü: Temel Benlik Değerlendirmesi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(1).
- Güzel, A. (2013). Sağlık Kuruluşlarında Sosyal Medya Pazarlama Faaliyetleri İle Memnuniyet, Marka Güveni ve Marka Sadakati Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. Doktora Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gazi Üniversitesi.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout And Work Engagement Among Teachers. *Journal Of School Psychology*, 43(6), 495-513.
- Ha, J. Talent Management: What's it mean?, <http://www.reliableplant.com/Read/1632/talent-management> (Erişim tarihi: 23.08.2015)



- Han, K., Trinkoff, A. M., & Gurses, A. P. (2015). Work-Related Factors, Job Satisfaction And Intent to Leave The Current Job Among United States nurses. *Journal Of Clinical Nursing*, 24(21-22), 3224-3232.
- Handfield E. M. H., Axelrod, J. B., (2001). *The War For Talent*. Boston: McKinsey & Company Inc., Harvard Business School Press.
- Hellman, C. M. (1997). Job satisfaction and intent to leave. *The Journal of Social Psychology*, 137(6), 677-689.
- Hu, Q., Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2013). Does Equity Mediate The Effects Of Job Demands And Job Resources On Work Outcomes? An Extension Of The Job Demands-Resources Model. *Career Development International*, 18(4), 357-376.
- Huselid, M.A., Beatty, R.W., Becker, B.E. (2005). Succession Planning “A Players” or “A Positions”? The Strategic Logic of Workforce Management. Harvard Business Review December 110-117
- <https://tr.wikipedia.org> (erişim tarihi:04.05.2016)
- <http://www.tdk.gov.tr> (Erişim tarihi:09.08.2015)
- İşçi, E. (2010). Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
- Jawahar, I. M. (2006). An Investigation Of Potential Consequences Of Satisfaction With Appraisal Feedback. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 13(2), 14-28.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*; Dec, 33-4, (692-724)
- Kama, B. (2008). Algılanan İşgüvencesinin, İştatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki etkilerinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. C.13, S.2, 143-164.
- Kang, H. J., Gatling, A., & Kim, J. (2015). The impact Of Supervisory support On Organizational commitment, Career satisfaction, And turnover Intention For Hospitality Frontline Employees. *Journal Of Human Resources In Hospitality & Tourism*, 14(1), 68-89.
- Kanten, P., Yeşiltaş, M. (2013). Pozitif Örgütsel Davranışlar Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. Süleyman Demirel Üniversitesi Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, C.4, S.8. S.83-106

- Karabıyık, F. B. (2015). Türk Bankacılık Sektöründe İnsan Kaynakları Yaklaşımı Çerçevesinde Yetenek Yönetimi. Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Muğla Sıtkı Kocaman Üniversitesi, Muğla
- Karacan, S. (2004). Entelektüel Sermaye ve Yönetimi. *İSMMM Mali Çözüm Dergisi*, 69, 177-199.
- Karatepe, S. (2005). Ödüllendirme Yöntemi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60(4), s.118-132.
- Keleş, S. (2014). Aile Şirketlerinde Y Jenerasyonunun Öz Yeterlilik Algısı Ve İşe Adanmışlık İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 5(11), 95-109
- Khatri, N., Budhwar, P., & Fern, C. T. (1999). Employee turnover: Bad Attitude or Poor Management. Singapore: Nanyang technological university, 12-99.
- Kim, J. (2015). What Increases Public Employees' Turnover Intention?. *Public Personnel Management*, 44(4), 496-519.
- Kitapçı, H., Kaynak, R., Okten, S. S. (2013). Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu Ve Özel Sektörde Mukayeseli Bir Araştırma. *International Review of Economics and Management*, 1(1), 49-73.
- Koçel, T. (2014). İşletme Yöneticiliği. 15. Baskı, Beta yayınları, İstanbul
- Kozak, A. ve Yetgin, D. (2013). Profesyonel Turist Rehberlerinin Yetkinliklerinin Mesleki Yeterlilikler Çerçevesinde Değerlendirilmesi. 14. Ulusal Turizm Kongresi Kitabı (408-428), Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Kurbanoğlu, S. S. (2004). Öz-yeterlilik inancı ve bilgi profesyonelleri için önemi. *Bilgi Dünyası*, 5(2), 137-152.
- Kurtpınar, M. (2011). *Birey-Örgüt Uyumunun Bireysel Performans Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özellikleri Ve İşe Adanmışlığın Rolü*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Müdürlüğü.
- Kurtuluş, K. (2007). Davranış Boyutuyla Performans Geribildirim Olgusu Ve Süreci. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(04), 141-178.
- Kuzgun, İ. K. (2002). Nüfusun Yaşlanmasının İşgücü Arzına Etkisi. *Türk Geriatri Dergisi*, 5(1), 38.
- Küçükkaragöz, H. (1998). İlkokul Öğretmenlerinde Kontrol Odağı Ve Öğrencilerinin Kontrol Odağının Oluşumuna Etkileri. Doktora Tezi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

- Lacity, M. C., Iyer, V. V., Rudramuniyaiah, P. S. (2008). Turnover Intentions Of Indian Is Professionals. *Information Systemsfrontiers*, 10(2), 225-241.
- Leiter, M. P., Bakker, A. B. (2010). Work Engagement: Intoduction. A. B. Bakker, M. P. Leiter (Eds). *Work Engagement, A handbook of essential theory and research*. Psychology Press.(1-9)
- Lent, R. W., Brown, S. D., & Larkin, K. C. (1986). Self-Efficacy İn The Prediction Of Academic Performance And Perceived Career Options. *Journal Of Counseling Psychology*, 33(3), 265.
- Luszczynska, A., U. Scholz and R. Schwarzer (2005) "The General Self-Efficacy Scale: Multicultural Validation Studies", *The Journal of Psychology*, 139(5), 439- 457.
- Macintosh, E. W., & Doherty, A. (2010). The influence Of Organizational Culture On Job Satisfaction And İntention To Leave. *Sport Management Review*, 13(2), 106-117.
- Marland, S.P. (1972). Eduction Of The Gifted And Talented: Report To The Congress Of The United States By The U.S. Commissioner Of Education. Washington, DC: U. S. Government Printing Office.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review Of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Mayer, J. D., Salovey, P. (2007). What is Emotional İntelligence?. Salovey, P., Brackett, M. A., Mayer, J. D. (Ed.). *Emotional İntelligence: Key Readings on the Mayer and Salovey Model*(29-61). New York: Dude Publishing.
- McCauley, C., Wakefield, M. (2006). Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop And Keep its Strongest Workers, *The Journal For Quality & Participation*, Winter, 29(4), s.4-7
- Mcnamee, S. J., Ve Miller, R. K. (2004). *The Meritocracy Myth*. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers, Inc. <https://books.google.com.tr/> (Erişim Tarihi: 27.08.2015)
- Meisinger, S. (2006). Talent Management in a Knowledge-Based Economy, *HR Magazine*, May, 51(5)
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A Three Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*, 1, s.61-89.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., Smith, C.A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, (538-551).
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War For Talent*. Harvard Business Press.

- Morgan, J.,Sisak, D. Ve Vardy, F., (2012). On theMerits of Meritocracy, <http://ssrn.com/abstract=2045954>(Erişim tarihi:27.08.2015)
- Mucha, T. R. (2004). The Art AndScience of Talent Management, *Organization Development Journal*, Winter, 22 (4), s.96-100.
- Müller, W., Schotter, A.(2010), “Workaholics And Dropouts in Organizations”, *Journal of the European Economic Association*, 8 (4), 717–743.
- Noe, R. A. (2009). İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi. C. Çetin (Çev).İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Onay, M. (2011). Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekâsının ve Duygusal Emeginin, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi/The Effect of Emotional Intelligence and Emotional Labor on Task Performance and Contextual Performance. *Ege Akademik Bakis*, 11(4), 587.
- Onay, M., Kılıcı, S. (2011). İş Stresi Ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılmaniyeti Üzerine Etkileri: Garsonlar Ve Aşçıbaşılar. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*.Cilt:3, Sayı:2, 365-372.
- Öngöre, Ö. (2013). İşle Bütünleşme Ölçeği Türkçe Formu'nun Güvenilirlik Ve Geçerlilik Çalışması. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 2. No:1 s:50-60
- Örücü, E. Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt:10, Sayı:23, 335-358.
- Öz, E.Ü. (2007), Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi. Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş., İstanbul.
- Özdaşlı, K. ve Arslan, E. T. (2009). Paralel Kariyer Arayışının Nedenleri: Isparta'da Faaliyet Gösteren STK'larda Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 7; 2, s.151-164
- Özer, A., Altun, E. (2011). Üniversite Öğrencilerinin Akademik Erteleme Nedenleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(21), 45-72.
- Özgen, M. H., Özgen, H. (2010). Psikolojik Sözleşme Ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 19, Sayı 1, 1-19.

- Özkalp, E., Kirel, Ç., Sungur, Z., Cengiz, A. A. (2006). Örgütsel Toplumsallaşma Sürecinde Mentorluk ve Mentor'un Yeri ve Önemi: Anadolu Üniversitesi Araştırma Görevlileri Üzerine Bir İnceleme. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (2), s.55-70.
- Özkalp, E., Meydan, B. (2015). Schaufeli Ve Bakker Tarafından Geliştirilmiş Olan İşe Angaje Olma Ölçeğinin Türkçe'de Güvenilirlik Ve Geçerliliğinin Analizi. *İş, Güç:Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 17(3). (4-19)
- Özmutaf, N. M. (2007). Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları Ve Çatışma. *C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 8, Sayı 2, s.41-60
- Özsoy, E., Filiz, B., Semiz, T. (2013). İşkoliklik Ve Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Sosyal Ve Beşeri Bilimler Dergisi*. Cilt 5, No 2, (59-68)
- Öztürk, A., & Deniz, M. E. (2008). Okul Öncesi Öğretmenlerinin Duygusal Zekâ Yetenekleri İş Doyumları Ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *İlköğretim Online*, 7(3).
- Öztürk, E. <http://www.visalyolcusuyuz.biz> (Erişim Tarihi:05.09.2015)
- Özyer, K. (2010). Etik İklim Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmininin Düzenleyici Rolü. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara
- Paillé, P., Bourdeau, L., & Galois, I. (2010). Support, Trust, Satisfaction, Intent To Leave And Citizenship at Organizational Level: A Social Exchange Approach. *International Journal Of Organizational Analysis*, 18(1), 41-58.
- Paşamehmetoğlu, A. ve Yeloğlu, H. O. (2014). Motivasyon, Ünsal Sığırı, Said Gürbüz (Ed.). *Örgütsel Davranış* ( 141-165 ). 2. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Pehlivan, İ. (2000). İş Yaşamında Stres. Pegem Yayınları, 1. Baskı. Ankara.
- Pekdemir, I., Koçoğlu, M. (2014). İşkoliklik İle İş Yaşam Dengesi Arasındaki İlişkide Kişilik Özelliklerinin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:14, Sayı:1, (309-337).
- Pekdemir, I., Koçoğlu, M., Gürkan, G.Ç. (2014). Özerklik ve ödüllendirme algılarının çalışan performansı üzerindeki etkisinde çalışanın inovasyona yönelik davranışının aracılık rolüne yönelik bir araştırma, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:43, Sayı:2, 332-350.
- Peter, J. L., (1985). Peter'in Görüşleri, Çeviren: Melih Ölçer, Ankara: Bilgi Yayınevi

- Peters, T. (2006). Leaders as Talent Fanatics Hire top-flight players. *Leadership Excellence*, 23(11), s.12-13
- Polat, M., Meydan, C. H. (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm Ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(1), 145-172.
- Polat, S. (2011). Yetenek Yönetimi, Asomedyta, Ankara Sanayi Odası, Mayıs-Haziran, s. 26-39
- Polat, S. Ve Uğurlu, C. T. (2009). İlköğretim Müfettişlerinin Örgütsel Bağlılık, Mesleki Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişki. *E-Journal Of New World Sciences Academy*, 4(3), 1150-1159.
- Prahalad, C.,& Hamel, G. (1990). The Core Competence Of The Corporation. Boulder: *Harvard Business Review*. Vol. 68 Issue 3, p.79-91.
- Rainayee, R. A. (2013). Employee Turnover Intentions: Job Stress Or Perceived Alternative External Opportunities. *International Journal Of Information, Business And Management*, 5(1), 48-59
- Renzulli, J. (1978). What Makes Giftedness? Reexamining a Definition. *Phi Delta Kappan*, 60, 180–184.
- Richer, S. F., Blanchard, S. ve Vallerand, R.J. (2002). A Motivational Model of Work Turnover. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol: 32(10), 2089–2113
- Sağsan, M., Fırtına, B. (2015). Bilgi Mesleğine Bağlılık Ve Adanmışlık: Platonik Bir İlişkinin Gelgitleri Ve Profesyonellikle İmtihanı. *Bilgi Dünyası*, 16 (1), 1-22.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents And Consequences Of Employee Engagement. *Journal Of Managerial Psychology*, Vol. 21 Iss: 7, (600 – 619)
- Sarkisian, N., Bhate, R., Lee, J. (2011). Effects of Country & Age on Work Engagement, Job Satisfaction & Organizational Commitment Among Employees in the United States. *The Sloan Center on Aging & Work at Boston College*.
- Selimoğlu, S.K., Yeşilçelebi, G. (2014). Mesleki Aidiyetin Bağımsız Denetim Kalitesi Üzerine Etkisi: Bağımsız Denetçiler Üzerine Bir Araştırma, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Ekim, s.27-52
- Schaufeli, W. B. (2014). What Is Engagement?. C. Truss, R. Delbridge, K. Alfes, A. Shantz, E. Soane (Ed.). (15-35). *Employee Engagement In Theory And Practice*. Routledge.

- Schaufeli, W.B., Bakker, A. (2003). UWES – Utrecht Work Engagement Scale, Preliminary Manual. *Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.*
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship With Burnout And Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal Of Organizational Behavior, 25(3)*, 293-315.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement Of Engagement And Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal Of Happiness Studies, 3(1)*, 71-92.
- Schweyer, (2004). Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retentionand Workforce Planning. [http://media.wiley.com/product\\_data/excerpt/66/04708338/0470833866.pdf](http://media.wiley.com/product_data/excerpt/66/04708338/0470833866.pdf) (Erişim Tarihi: 29.08.2015)
- Scullion, H.;Collings, D.G. Ve Caligiuri, P., (2010). Global Talent Management, *Journal of World Business, (45/2)*, s. 105–108.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach.* Fourth Edition. New York: John Wileyand SonsInc.
- Seligman, M. E. P. (2002). Positive Psychology, Positive Prevention and Positive Therapy. C. R. Snyder, S. J. Lopez (Ed.). *Handbook of Positive Psychology.* Oxford Universty Press.
- Selimoğlu, S.K., Yeşilçelebi, G. (2014). Mesleki Aidiyetin Bağımsız Denetim Kalitesi Üzerine Etkisi: Bağımsız Denetçiler Üzerine Bir Araştırma, *Muhasebe ve Finansman Dergisi, Ekim, (27-52)*
- Sherman, S.,& Freas, A. (2004). The wild west of executive coaching. *harvard business review, 82(11)*, 82-93
- Shuck, B., Reio, T. G.(2014). Employee Engagement and Well-Being: A Moderation Model and Implications for Practice. *Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol. 21(1)* 43–58
- Smith, S.A., S.J. Kass, R.J. Rotunda and S.K. Schneider (2006) “If at First YouDon’tSucceed: Effects of Failure on General andTask-Specific Self-EfficacyandPerformance”, *North AmericanJournal of Psychology, 8(1)*, 171-182.
- Solmuş, T. (2004). İş Yaşamı, Denetim Odağı ve Beş Faktörlük Kişilik Modeli, *Türk Psikoloji Bülteni, 10*, s.196-205.
- Sonntag, 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.

- Stumpf, S. A. Ve Hartman, K. (1984). Individual Explorationto Oganizational Commitmentor Withdrawal. *Academy Of Management Journal*, 27(2), 308-329.
- Steward, T. A. (2007). The Wealth of Knowledge, Intellectual Capitaland The Twenty Firs Century Organization. <https://books.google.com.tr/> (Erişim Tarihi:25.08.2015)
- Stumpf, S. A. (2010).Talent Management at the ADV Corporation. *Journal of the International Academy for Case Studies* 16(5), s.89-99
- Sudak, M. K. (2011). Kişilik Tipleri, Duygusal Zekâ, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Symes, C. B. (2015). İnovasyon ve Yaratıcılık. <http://pratik-zeka.blogspot.com.tr/p/inovasyon-ve-yaratclk.html> (Erişim tarihi: 14.08.2015)
- Şahin, F., Gürbüz, S. (2012). Kültürel Zekâ ve Öz-Yeterliliğin Görev Performansı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkisi: Çokuluslu Örgüt Üzerinde Bir Uygulama. *İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(2), 123-140.
- Şahin, F. (2011). Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi. *Ege Akademik Bakış*. Cilt: 11, Sayı: 2, 277-288.
- Şahin, N. H., Basım, H. N., Çetin, F. (2009). Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarında Kendilik Algısı ve Kontrol Odağı.*Türk Psikiyatri Dergisi*, 20(2):153-163
- Şehitoğlu, Y. (2010). Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi. Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şeşen, H. (2010). Kontrol Odağı, Genel Öz Yeterlik, İş Tatmini Ve Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Ankara’da Bulunan Kamu Kurumlarında Bir Araştırma. *H.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 28, Sayı 2, s. 195-220
- Şimşek, Ş., Akgemci, T., Çelik, A.(2007). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. 5. Baskı, Adım Matbaacılık, Konya
- Şimşek, Ş. ve Öge, S. (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi. Eğitim Yayınevi, Konya.
- Tak, B., Çiftçioğlu, B. A. (2009). Üç Boyutlu Mesleki Bağlılık Ölçeğinin Türkçede Güvenilirlik Ve Geçerliliğinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 10, Sayı 1, 35-54.



- Tak, B., Sayılar, Y., Kurtuluş K. (2007). Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 8, Sayı 2: s.233–266.
- Talu, N. (1999). Çoklu Zeka Kuramı Ve Egiyime Yansımaları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*.15 s.164 -172
- Taştan, S. B. (2014). İş Talepleri-Kaynakları Modeli: İş taleplerinin, Yönetici Desteğinin Ve Otonominin İşe Gönülden Adanma İle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 28, Sayı: 4 (149-192)
- Taştan, S. B. (2014). Örgüt İklimi İle Örgütsel Adanmışlık Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirme Algısının Ara Değişken Olarak İncelenmesi Ve Psikososyal Kaynakların Rolü: Kamu Kesim Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1(91-106)
- Telef, B. B. (2011). Öğretmenlerin Öz-Yeterlikleri, İş Doyumları, Yaşam Doyumları Ve Tükenmişliklerinin İncelenmesi. *İlköğretim Online*, 10(1).
- Tett, R. P., Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, And Turnover: Path Analyses Based On Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Thompson, C. A., & Prottas, D. J. (2006). Relationships Among Organizational Family Support, Job Autonomy, Perceived Control, And Employee Well-Being. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 11(1), 100-118.
- Tınaz, P. (1999). Performans Değerleme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye'deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme, Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:5, s.389-406.
- Tokat, B. (1999). Örgütlerde Çatışma Ve Çatışmanın Yönetimi. Dumlupınar Üniversitesi *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:1, S.23-40
- Torun , Y., (2009). Meritokrasi: Adaletin Terazisi mi Yoksa Bir Adalet İllüzyonu mu?, Eğitim Bilim Toplum Dergisi, Cilt:7, Sayı:26, s.89-99.
- Turunç, Ö., Çelik, M. (2010). Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 14 (1), 209-232.
- Turan, A., (2014). Temel Yetenek ve Dış Kaynaklardan Yararlanma Tekniklerine Felsefik Bir Bakış: Dinamik Beceriler ve İş Modeli Yaklaşımlarıyla İlişkilendirme. *KAU IIBF Dergisi*, 5(7), 147-170.

- Turhan, M., Demirli, C., Nazik, G. (2012). Sınıf Öğretmenlerinin Mesleğe Adanmışlık Düzeyine Etki Eden Faktörler: Elazığ Örneği. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 21, Bahar, (179-192)
- Tutar, H., Altınöz, M., Çöp, S. (2011), İşletmelerde Yetenekli Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Artırılmasına Yönelik Bir Araştırma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, 19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 306-312.
- TÜİK (2015). <http://www.tuik.gov.tr>
- Tümen, E. (2014). İşletmelerde İnsan Kaynağının Değerlendirilmesi Açısından Yetenek Yönetimi Yaklaşımı. Yüksek Lisans Tezi İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tüzün, İ. K., Ve Kalemci, A. R. (2012). Organizational And Supervisory Support In Relation To Employee Turnover Intentions. *Journal Of Managerial Psychology*, 27(5), 518-534.
- Uren, L. (2011). What Talent Wants: The Journey To Talent Segmentation. *Strategic HR Review*, 10(6), 31-37.
- Ünsar, S.(2009). Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 10, Sayı 1
- Üstün, F. K., Doğan, S. (2014). Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. Cilt: 7 Sayı: 29 (573-587)
- Ünsar, S., Ünsar, S., (2008). Hemşirelerin Performanslarını Geliştirmeye Yönelik Bir Koçluk Model Önerisi. *Bilim, Eğitim Ve Düşünce Dergisi*, 8(1), 1-6.
- Wang, G., Netemeyer, R. G. (2002). The effects of job autonomy, customer demandingness, and trait competitiveness on salesperson learning, self-efficacy, and performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), 217-228.
- Weisberg, J. (1994). Measuring Workers' Burnout And Intention To Leave. *International Journal Of Manpower*, 15(1), 4-14.
- Yazıcıoğlu, İ. (2009). Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları İle İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, [www.esosder.org](http://www.esosder.org) Güz, C.8 S.30, 235-249.
- Yener, S. (2014). Özel Ortaöğretim Kurumlarında Paylaşılan Liderlik Davranışı Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Psikolojik Güvenlik Algısının

Aracı Değişken İlişkisinin Araştırılması. Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Yıldız, G. ve Alpaslan, S. (2006). Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler. Ş. Şimşek., S. Kınır (Ed.). İnsan Kaynaklarını Güçlendirme: Empowerment (95-109). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Yıldız, O., Dağdeviren, M., Çetinyokuş, T. (2008). “İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması”, *Gazi Ü. Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, Cilt 23(1), s.239-248
- Yıldız, S., Yalavaç, S., Meydan, C. E. (2013). Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgüte Bağlılığın Aracı Rolü: Türkiye’deki Gümrük Ve Ticaret Bakanlığı Personeli Üzerinde Bir Araştırma. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 26, 164-189.
- Yılmaz, B., & Avcı, N. (2014). Organizasyonlarda Yetenek Yedeklemesi Yoluyla İnsan Kaynakları Havuzu Oluşturulması: İstanbul İli Sarıyer İlçesi’nde Bulunan Orta Dereceli Özel Okullarda Bir Alan Araştırması. *Üstün Yetenekliler Eğitimi Araştırmaları Dergisi*, 2014, 2(2), S.1-15.
- Yücel, İ. ve Koçak, D. (2016). Örgüt Kültürü İle Personel Güçlendirme Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *KAÜİİBFD*. 7(12),1-24
- Yürümezoğlu, H. A. (2012). Kanıta Dayalı Hemşirelik Yönetimi Uygulamalarının Hemşire İş Doyumu Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi. Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İzmir
- Yürür, S., Ünlü, O. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*. Cilt: 13, Sayı: 2, 81-104.
- Zimmerman, B. J. (2000). Self- Efficacy: An Essential Motive To Learn. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 82-91.
- Zincirkıran, M., Mete, M. (2014). İşkoliklik İş-Aile Çatışması İlişkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi: Sağlık İşletmelerinde Bir Uygulama. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, Cilt: 51 Sayı: 590, 103-114.
- Zincirkıran, M. (2013). İşkoliklik İle İş-Aile Çatışması İlişkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi: Sağlık İşletmelerinde Bir Uygulama. Doktora Tezi, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır

# EK 1

## ANKET FORMU

Değerli katılımcı, bilimsel bir araştırmada kullanılmak üzere değerlendirmelerinize ihtiyaç duyulmaktadır. Anket için herhangi bir kimlik bilgisine ihtiyaç duyulmamaktadır. İlginiz ve zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Lütfen sizin için uygun olan kutucuğu " X " şeklinde işaretleyiniz

### 1. BÖLÜM

1. Cinsiyetiniz? Erkek ( ) Kadın ( )  
2. Yaşınız? 21–25 ( ) 26–30 ( ) 31–35 ( ) 36–40 ( ) 41–45 ( ) 46 + ( )  
3. Medeni durumunuz? Evli ( ) Bekâr ( )  
4. Eğitim durumunuz? İlköğretim ( ) Lise ( ) Ön lisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü ( )  
5- Kurumdaki Unvanınız? Banko Asistanı( ), Servis görevlisi ( ), Servis Yetkilisi( ),  
Uzman Yardımcısı ( ), Uzman( ), Yönetmen Yardımcısı ( ), Yönetmen ( ), Şube Yöneticisi( ).  
6. Bulduğunuz kurumda kaç yıldır görev yapmaktasınız?  
1 yıldan az ( ) 1–5 yıl ( ) 6–10 yıl ( ) 11–15 yıl ( ) 16–20 yıl ( ) 20yıl + ( )

### 2. BÖLÜM

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Yaptığım işin yeteneklerime uygun olduğunu düşünüyorum	1	2	3	4	5
2. Yaptığım işe uygun olarak, yeteneklerimi tam kapasite ile kullandığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3. Çalıştığım birimde deneyimlerim ve mesleki yeterliliklerim nedeniyle görev yapmaktayım.	1	2	3	4	5
4. Çalıştığım birimde kişisel özelliklerim nedeniyle görev yapmaktayım.	1	2	3	4	5
5. Yaptığım iş için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.	1	2	3	4	5
6. Yöneticilerim mesleki gelişimim için yeni fırsatlar sağlarlar.	1	2	3	4	5
7. Yöneticilerim kişisel gelişimim için yeterli desteği sağlarlar.	1	2	3	4	5
8. Yöneticilerim yeteneklerimle ilgili kariyer planı konusunda bana yardımcı olurlar.	1	2	3	4	5
9. Yöneticilerim tarafından yaptığım işle ilgili var olan yeteneklerimin tamamen keşfedildiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
10. Yöneticilerimin yeteneklerimden yeterli oranda yararlandığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
11. Çalıştığım kurumda yetenekli çalışanlara etkili liderlik yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
12. Çalıştığım kurumda yetenekli çalışanlara iş rotasyonu uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
13. Çalıştığım kurumda yetenekli çalışanlar için geleceğe dönük potansiyel performans değerlendirme yapılmaktadır.	1	2	3	4	5

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
14. Çalıştığım kurumda yetkin beyinleri kuruma çekme stratejisi uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
15. Yöneticilerim, yetenekli çalışanlara mentorluk (iş danışmanlığı) yapmaktadırlar.	1	2	3	4	5
16. Yöneticilerim, pozisyonlar için en yetenekli çalışana seçmektedirler.	1	2	3	4	5
17. Yöneticilerim, yetenekli çalışanlar arasında güçlü bir koordinasyon sağlamaktadırlar.	1	2	3	4	5
18. Yöneticilerim, yaptığım işe karşı ilgimin artmasını sağlarlar.	1	2	3	4	5
19. Yaptığım işi anlamlı ve bir amaca hizmet ediyor buluyorum	1	2	3	4	5
20. İşime karşı istekli ve hevesliyim	1	2	3	4	5
21. İşim bana çalışma şevki verir	1	2	3	4	5
22. Yaptığım işle gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5
23. İşimi ilginç ve özel bulurum	1	2	3	4	5
24. İşimi yaparken işimin önüne hiçbir şeyi koymam	1	2	3	4	5
25. İşim her şeyden daha önce gelir	1	2	3	4	5
26. İş yaparken işimden başka hiçbir şey düşünmem	1	2	3	4	5
27. İşimi aksattığım zaman kendimi işime ihanet etmiş sayarım	1	2	3	4	5
28. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	1	2	3	4	5
29. Hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	1	2	3	4	5
30. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	1	2	3	4	5
31. İşimle ilgili bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	1	2	3	4	5
32. Bir çalışan olarak memnuniyet seviyem yüksektir.	1	2	3	4	5
33. Yeteneklerime daha uygun bir iş bulursam şu anki işimden ayrılabilirim.	1	2	3	4	5
34. Yönetimle ilgili sorunlardan dolayı işten ayrılmayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
35. Yaptığım işin niteliğinden dolayı işten ayrılmayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
36. Kişisel sorunlarımdan dolayı işten ayrılmayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
37. Sık sık bu kurumdaki işimi bırakmayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
38. Çalıştığım bu kurumdan ayrılmayı düşünüyorum ve aktif olarak yeni bir iş arıyorum.	1	2	3	4	5
39. Eğer başka bir iş imkânım olsaydı şimdiki işimden ayrılırdım.	1	2	3	4	5
40. Büyük olasılıkla gelecek yıl aktif olarak yeni bir iş arayacağım.	1	2	3	4	5

