

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

**İŞLETMELERDE YETENEK YÖNETİMİ VE İŞ
TATMİNİ İLİŞKİSİ: HİZMET SEKTÖRÜNDE
BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

BURÇİN İPÇİOĞLU

İSTANBUL, 2017

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İŞLETMELERDE YETENEK YÖNETİMİ VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ:
HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

BURÇİN İPÇİOĞLU

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Hatice Necla KELEŞ

İSTANBUL, 2017

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

- Tezin Adı: İşletmelerde Yetenek Yönetimi ve İş Tatmini İlişkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma
- Öğrencinin Adı Soyadı: Burçin İPÇİOĞLU
- Tezin Savunma Tarihi:

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

Enstitü Müdürü

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

Doç. Dr. Tunç BOZBURA
Program Koordinatörü

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

Jüri Üyeleri

İmzalar

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Hatice Necla KELEŞ

Üye

Üye

ÖZET

İŞLETMELERDE YETENEK YÖNETİMİ VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ: HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Burçin İPÇİOĞLU

İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Doç Dr. Hatice Necla KELEŞ

Nisan 2017, 67 Sayfa

Globalleşen dünyada artan rekabet ortamına işletmelerin uyum sağlayabilmesi ve varlıklarını devam ettirebilmeleri için insan kaynağı faktörü önem kazanmıştır. Bu anlayışla insan kaynağı yönetimi, zaman içerisinde sürekli gelişim göstererek yeteneklerin yönetimine dönüşmeye başlamıştır. Sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için işletmeler, ‘bilgi’ ve ‘yetenek’ kavramlarının yönetimini iyi sağlamalıdır. Bu değişime paralel olarak insan kaynağı yönetimi, yeteneklerin bulunması, elde edilmesi ve örgütte gelişimlerinin sağlanması üzerine değişim göstermektedir.

Türkiye’de ise yetenek yönetiminin son yıllarda önem kazanmaya başladığı görülmektedir. Bu çalışmada öncelikle yetenek ve yetenek yönetimi kavramları ele alınmış, gelişimi ve uygulanma süreci incelenmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise iş tatmini kavramı incelenerek, yetenek yönetimi açısından önemi belirtilmiştir. Çalışmanın son bölümünde yetenek yönetimi uygulamalarını ve iş tatminini ölçümlemek amacıyla bir anket çalışması yapılmış ve ilişkisi açıklanmıştır. Yetenek yönetimi uygulamalarının iş tatmini ile ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynağı, Yetenek, Yetenek Yönetimi, Yetenek Geliştirme

ABSTRACT

THE CONNECTION BETWEEN TALENT MANAGEMENT AND WORK SATISFACTION IN BUSINESSES: A RESEARCH IN SERVICE SECTOR

Burçin İPÇİOĞLU

Human Resources Management Masters Programme

Thesis Advisor: Doç Dr. Hatice Necla KELEŞ

April 2017, 67 Pages

In the globalizing world, the element of human-resource has gained importance so that businesses are able to maintain their presence and keep up with the pace of increasing competition. In this sense, human resources management has been in continuous progress and expanded as talent management. Businesses are in need for accomplishing the management of terms “knowledge” and “talent” in order to achieve the sustainable competitive advantage. In accordance with this change, human resources management has transformed as ensuring the development of competences following their discovery and attainment.

In Turkey, it has been observed that the management of competence has gained importance in recent years. In this study, primarily talent and competency management have been dealt with and their development has been analyzed as well as the application process. In the third part of the study, work satisfaction has been analyzed and its importance for talent management has been indicated. In the final part of the study, a questionnaire has been conducted with the aim of evaluating talent management and work satisfaction and their connection has been described. It has been concluded that talent management applications have connection with work satisfaction.

Key Words: Human Resource, Talent, Talent Management, Talent Development

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER	vii
TABLolar	viii
1. GİRİŞ	1
2. YETENEK VE YETENEK YÖNETİMİ.....	1
2.1 YETENEK KAVRAMI VE TANIMI.....	2
2.2 YETENEK KAVRAMININ BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ.....	3
2.2.1 Yetenek ve Yetkinlik İlişkisi	3
2.2.2 Yetenek ve Beceri İlişkisi	4
2.2.3 Yetenek ve Potansiyel İlişkisi.....	4
2.2.4 Yetenek ve Performans İlişkisi	4
2.3 YETENEK YÖNETİMİNİN TANIMI VE İÇERİĞİ.....	5
2.4 YETENEK YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ	6
2.5 YETENEK YÖNETİMİ SÜREÇLERİNİN TASARLANMASI	8
2.6 YETENEK YÖNETİMİ SÜRECİNİN İŞLETMELERDE UYGULANMA AŞAMALARI	9
3. İŞ TATMİNİ.....	11
3.1 İŞ TATMİNİ KAVRAMI	11
3.2 İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ	11
3.2.1 Motivasyon	12
3.2.2 Performans	12
3.3 İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	13
3.3.1 Bireysel Faktörler	14
3.3.2 Örgütsel Faktörler	16

3.4 İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI	18
3.4.1 Bireysel Etkiler.....	19
3.4.2 Örgütsel Etkiler.....	20
3.5 İŞ TATMİNİNİ ARTIRMAYA YÖNELİK ÇÖZÜMLER	21
3.5.1 Bireysel Çözümler	22
3.5.2 Örgütsel Çözümler.....	23
4. YETENEK YÖNETİMİNİN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ.....	24
4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI	24
4.2 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	24
4.3 ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ	24
4.4 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	25
4.5 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	25
4.6 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	25
4.7 VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ARACI	26
4.8 ARAŞTIRMA BULGULARI	27
4.8.1 Demografik Özellikler	28
4.8.2 Ölçeklerin Faktör Analizleri ve Güvenilirlikleri	29
4.8.3 Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Analizler	36
5. SONUÇ	41
KAYNAKÇA	45
EKLER.....	55

ŞEKİLLER

Şekil 2.1: Yeteneği oluşturan temel özellikler	3
Şekil 2.2: İnsan kaynakları fonksiyonunun gelişimi	7
Şekil 2.3: Yetenek yönetimi	10
Şekil 3.1: İş tatmini ile ilgili neden-sonuç ilişkisi	13
Şekil 3.2: İş basitleştirme süreci ve sonuçları	22



TABLULAR

Tablo 4.1: Araştırmaya katılan cevaplayıcıların demografik özellikleri ve frekans dağılımları.	28
Tablo 4.2: Araştırmaya katılan cevaplayıcıların çalışma süresi dağılımları	29
Tablo 4.3: KMO değerleri ve yorumları	30
Tablo 4.4: KMO - Barlett testi ve değerleri	31
Tablo 4.5: Yetenek yönetimi uygulamaları algısı ölçeğinin faktör analizi sonuçları	32
Tablo 4.6: Yetenek yönetimi uygulamaları algısı ölçeğinin alt faktörlerinin güvenilirlikleri	34
Tablo 4.7: İş tatmini ölçeği için KMO ve Barlett küresellik testi sonuçları	34
Tablo 4.8 : İş tatmini ölçeğinin faktör analizi sonuçları	35
Tablo 4.9: İş tatmini ölçeğinin alt faktörlerinin güvenilirlikleri	36
Tablo 4.10: Cinsiyet ile alt faktörler arasındaki farklılık analizi	37
Tablo 4.11: Yetenek yönetimi uygulamaları algısı ve İş tatmini değişkenleri korelasyon değerleri	38
Tablo 4.12: Yetenek yönetimi uygulamaları algısı ve iş tatmini değişkenleri alt faktörleri korelasyon değerleri.....	38
Tablo 4.13: Yetenek yönetimi uygulamaları algısı ve iş tatmini değişkenleri regresyon analizi	39
Tablo 4.14: Yetenek yönetimi uygulamaları algısı alt faktörleri ve İş tatmini değişkenleri regresyon analizi	40

1. GİRİŞ

Tarım toplumu ve sanayi toplumundan içinde bulunduğumuz bilgi toplumuna geçişle birlikte gelişen ve değişen bakış açısıyla “insan” faktörü işletmeler için vazgeçilmez bir kaynak olarak görünmeye başlamıştır. Küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin sonucunda insan faktörü yani işgücünün tanımında farklılaşma olmuştur. İnsan faktörü bilgi çağında işletmede katma değer yaratan birer yetenek olarak görülmeye başlanmıştır. Yetenekli çalışanları ellerinde bulduran ve farklılaşma stratejilerini başarıyla uygulayan işletmeler günümüzde de varlığını sürdürmeye devam etmiştir.

İşletmelerin rekabet avantajı sağlamaları için stratejilerine uygun yetenekleri kazandırmaları ve yetenekli çalışanların uyum sağlayacağı bir kurumda kendilerini geliştirecekleri, kariyer hedeflerine ulaşabilecekleri bir ortamın yaratılması yetenek yönetimi kavramını ortaya çıkarmıştır. Çalışanları kaynak gibi kullanma anlayışı, yerini yeteneklerin yönetilmesine bırakmıştır. İşletmeler yetenek yönetimi uygulamaları ile sahip olunan yeteneklerin kariyer ve gelişim planlamalarına odaklanarak organizasyonlarını geleceğe taşımayı amaçlamaktadırlar. Yetenek yönetimi insan kaynakları fonksiyonuyla birlikte birbirini tamamlayan bir uygulama biçimidir.

Bu çalışmada yetenek yönetimi uygulamaları yapan işletmelerdeki iş tatmini ilişkisi incelenmiştir. Çalışanlarca algılanan yetenek yönetimi uygulamalarının, onların iş tatmini algısını etkileyip etkilemediğini, şayet etkiliyorsa ne yönde etkilediğini saptamak çalışmanın temel amacı olarak belirlenmiştir. Giriş bölümünün ardından çalışmanın ikinci bölümünde yetenek yönetiminin ortaya çıkışı, benzer kavramlarla olan ilişkisi, tarihsel gelişimi ve uygulanma aşamaları incelenmiştir. Üçüncü bölümde, iş tatmininin genel kavramı, ilişkili kavramlar, etkileyen faktörler ve iş tatminsizliğinin sonuçları ve buna yönelik çözümler açıklanmıştır. Dördüncü ve son bölümümüzde araştırmanın kapsamını desteklemeye yönelik bir araştırmaya yer verilmiştir. Çalışmada İstanbul ilinde yetenek yönetimi uygulaması olan hizmet sektörü çalışanlarına uygulanan anket tekniği ile elde edilen verilerle yetenek yönetimi uygulamasının iş tatmini ile ilişkisi incelenmiştir. Sonuç bölümünde ise tez çalışmasının teorik ve araştırma kısımları analiz edilerek yapılan tespitler, değerlendirmeler ve öneriler yer almaktadır.

2. YETENEK VE YETENEK YÖNETİMİ

Bu bölümde yetenek kavramı ve benzer kavramlarla ilişkileri açıklanmıştır. Yetenek yönetiminin tanımı, tarihsel gelişimi ve uygulanma aşamaları yer almaktadır.

2.1 YETENEK KAVRAMI VE TANIMI

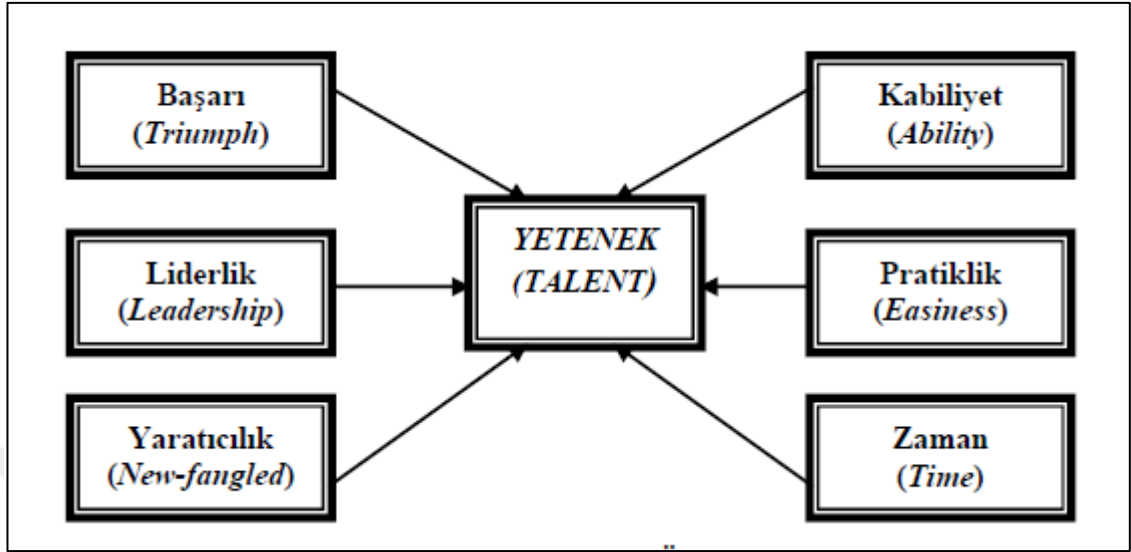
Yetenek kavramı en genel haliyle Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğünde dört farklı şekilde tanımlanmaktadır.

- a. Bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, kabiliyet
- b. Bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite
- c. Kişinin katılıma dayanan ve öğrenmesini çerçeveleyen sınır
- d. Dışarıdan gelen etkiyi alabilme gücü. (<http://www.tdkterim.gov.tr>)

Diğer bir tanıma göre ise yetenek, ortaya çıkarılıp geliştirilmiş yetiler olarak tanımlanmaktadır. Yeteneklerin genler aracılığıyla doğuştan kalıtsal olduğu savunulmaktadır. Ancak yeteneklerin ortaya çıkması ve gelişmesi kişilerin yaşantılarına bağlıdır (Açıkalın 2002, s.145).

Yetenek rekabet üstünlüğü sağlar. Bunu Agilent Technologies şirketinin Electronic Measurement Group biriminin başkanı Ron Nersesian şöyle açıklamaktadır: “Günün sonunda şirketin elinde kalan tek şey insanların yeteneklerinin geliştirilmesidir. Bütün ürünlerimiz zamanla yok olabilir. Geriye kalan tek şey, kurumsal öğrenme ve insanlarımızda var olan beceri ve yeteneklerin geliştirilmesidir.” (Conaty& Charan 2011, s. 10).

Şekil 2.1: Yeteneği oluşturan temel özellikler



Kaynak: Selen Doğan Ve Özge Demiral, (2008) İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi. s.151.

Yetenek İngilizce karşılığına bakılacak olursa “TALENT” olarak ifade edilmektedir. Talent kavramı yeteneği oluşturan özelliklerin baş harflerinden oluşmaktadır. Bunlar; **T**riumph (Başarı), **A**bility (Kabiliyet), **L**eadership (Liderlik), **E**asiness (Pratiklik), **N**ew-fangled (Yaratıcılık) ve **T**ime (Zaman) kavramlarıdır. Yetenek çalışılan kurumda kişinin görevli olduğu işleri yerine getirebilme kapasitesidir. Yani bireyin gösterdiği performans ve ne yapabildiğidir (Kırel ve Özkalp 2011, s.135).

2.2 YETENEK KAVRAMININ BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Yetenek kavramının bazı kavramlarla benzerliği bulunmakta hatta aynı anlamı ifade eden kavramlar olduğu ileri sürülmektedir. Bu kavramların incelenerek benzer ve farklı yönlerinin açıklanması konunun anlaşılması için önem taşımaktadır.

2.2.1 Yetenek ve Yetkinlik İlişkisi

Yetkinlik; mükemmel performansın elde edilmesi için bilgi, beceri ve tutumları kapsayan davranışların bütünüdür (Biçer ve Düztepe 2003, s.14). Yetkinlik, işle ilgili olarak bilginin çeşidi, teknik beceriler ve motivasyonla ilgili davranışlardır. Ya da iyi belirlenmiş standartlarla ölçümlenebilen, eğitimle geliştirilebilen tutum, bilgi ve yetenek

kümesidir. Yetenek ise, davranış, motif ve diğer bireysel özellikler olarak tanımlanabilir (Ünsar 2009, s. 44).

2.2.2 Yetenek ve Beceri İlişkisi

Türk Dil Kurumu beceri kavramını; bir kimsenin bedensel ya da düşünsel bir çaba göstererek bir işi kolaylık ve ustalıkla yapabilmesi, kişinin yatkınlık ve öğrenimine bağlı olarak bir işi başarma veya bir işlemi amaca uygun olarak sonuçlandırma yeteneği olarak tanımlamaktadır (www.tdk.gov.tr).

Beceri, kişinin fiziksel veya zihinsel bir görevi yerine getirebilmesidir. Zihinsel ya da bilişsel beceri yetkinlikleri neden sonuç kurabilme, bilgileri organize etme ve karmaşık kalıpları görebilme gibi yetenekleri içermektedir. Yetenek ise doğuştan gelen bir takım yapılabirlikleri ifade etmekte, beceri var olan yeteneklerin üzerine sonradan öğrenilenlerin eklenmesiyle biçimlenmektedir (Tak ve diğ. 2007, s. 248).

2.2.3 Yetenek ve Potansiyel İlişkisi

Potansiyel; varlığı ve gücü ortaya çıkmamış, gizli olandır. “Olası, gerçekleşme ihtimali olan” anlamına da gelen potansiyel kavramı, çalışanlar için kullanıldığında yeni karşılaştıkları durumlarda yeni beceriler kazanabilen ya da mevcut becerileri ile yeni oluşumlarla mücadele edebilen kişiler için kullanılabilir (Güngör 2013, s. 45). Potansiyeli, çalışanda bulunan ancak açığa çıkmamış yetenek olarak ifade etmek mümkündür. Yetenek ise potansiyel olarak bir işi yapabilme kabiliyetidir (Muslu 2013, s. 11).

2.2.4 Yetenek ve Performans İlişkisi

Performans bir işi ya da olayı gerçekleştirmek, yerine getirmek gibi anlamlara gelmektedir. Önceden belirlenmiş ya da sonradan revize edilen amaçlara ulaşmak için planlama, yöneltme, denetlemeye ilişkin yaklaşım ve ilkelerin uygulamaya geçirilme sürecidir. Örgütsel bağlamda başarının anahtarı olan performans artışı kendiliğinden gerçekleşen bir sürecin sonucu değildir. Diğer bir ifadeyle, performansın stratejik bir konu olarak algılanması ve yönetilmesi gerekmektedir. Performans yönetimi, bir kuruluştaki insan kaynağının maksimum potansiyelini gerçekleştirmeye yönelik olarak motive edilmesi bağlamında performans kullanma, amaçlar, ölçütler, geri besleme ve

tanınmaya yönelik olarak insan yönetimi için geliştirilmiş sistematik bir yaklaşımdır (Özmutaf 2007, s. 43).

Yetenek, belirli bir alanda bulunan potansiyelin üstün performansa dönüşümüdür. Performans kişinin sorumluluğunu yerine getirme derecesi, potansiyel ise ortaya çıkmamış gücünü ifade eder (Tabancalı ve Korumaz 2014, s. 143).

2.3 YETENEK YÖNETİMİNİN TANIMI VE İÇERİĞİ

1970'li yılların sonunda artan rekabet üstünlüğünü korumak amacıyla yetenek kavramı firmalar için önem kazanmıştır (Bakırtaş ve Bakırtaş [tarih yok], ss. 102-103). Yetenek, örgütün istenen sonuçlara ulaşmak için, kaynakları vasıtasıyla fonksiyonel olarak faaliyetlerini rakiplerinden daha iyi gerçekleştirebilme kapasitesidir (Soyer ve Erkut 2008, s. 42).

Yetenek yönetimi örgütlerin rekabet avantajı elde etmek için; örgütün uzun vadeli planlarında yüksek performans sağlamak amacıyla yürüttüğü süreçlerinin bütünüdür (Aytaç 2014, s.3). Yetenek yönetimi süreci, çalışanın bulunması, örgüte çekilmesi, elde tutulması ve gelişmelerinin sağlanmasıdır (Demirkasımoğlu ve Taşkın 2015, s. 269).

Ashton ve Morton'a göre (2005) yetenek yönetimi; hem insan kaynakları hem de iş planlaması ya da örgütsel etkinliğe yeni bir yol için stratejik ve bütünsel bir yaklaşımdır. Yetenek yönetimi organizasyonda ölçülebilir bir fark yaratabilen insanların performansını ve potansiyelini geliştirir. Ve işgücündeki tüm kademeler arasında daha iyi bir performans sergilemeyi, böylece herkesin kendi potansiyeline erişmesini sağlar.

Yetenek yönetimi, işletmenin rekabet stratejisini destekleyecek işgücü planının yapılması, mevcut yeteneklerinin analiz edilerek ihtiyaç duyulan ilave yeteneklerin belirlenmesi, bu ihtiyaçları karşılayacak olan nitelikli işgören adaylarının cezbedilebilmesi için uygun çalışma ortamının oluşturulması, doğru adayların istihdam edilmesi, var olan yeteneklerinin geliştirilmesi ve elde tutulmalarının sağlanmasına yönelik stratejik temelli IKY faaliyetlerini kapsayan bir süreçtir (Alayoğlu 2010, s. 71).

2.4 YETENEK YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Sosyo-ekonomik gelişme sürecinde, toplumlar ilkel toplumdaki tarım toplumuna, tarım toplumundan sanayi toplumuna, günümüzde ise sanayi toplumundan bilgi toplumuna kadar farklı gelişmeler göstermişlerdir. Çalışan ilişkileri, personel yönetimi, endüstriyel ilişkiler gibi adlarla anılan bu süreç sürekli gelişme göstermektedir (Karalar 2005, s.345).

Sanayi devrimi sonrasında yaşanan gelişmeler sonucunda çalışma yaşamında işgörenler için yapılan yasal düzenlemeler ve sendikal hareketler, işgörelere yönelik çeşitli yardımları ve sosyal hakları gündeme getirmiştir. Personel yönetimi ilk zamanlarda dosyalama işlemleri üzerinde yoğunlaşırken, endüstri ilişkilerindeki gelişmeler sonrasında çalışanların sosyal haklarına yönelik kayıtları tutan bir departman olarak gelişim göstermiştir (Dolgun 2010, s. 7).

Personel yönetimi, başlangıçta kayıt tutma faaliyeti, personelin ücreti, sigorta ödenekleri, işe devamsızlık gibi muhasebe kayıtlarının tutulmasından ileri gidemiyordu. İlk başlardaki anlayış, iş göreni bir maliyet unsuru olarak ele almaktadır. Sonraki yaşanan gelişmelerle insan kaynağı maliyet unsuru olarak değil, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak görülmüştür (Yüksel 2007, ss. 9-10). Personel yönetimi anlayışının gelişmesiyle birlikte, işgören ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan insana odaklanmış, kurum kültürüne uygun personel politikalarını geliştiren insan kaynakları yönetimi gelişim göstermiştir (Fındıkçı 2003, s. 14).

İnsan kaynakları faaliyetleri, işi yönlendiren, performansı ve yetkinlikleri geliştirmeye odaklanmış, motivasyonu yüksek takımlar oluşturmada yoğunlaşmaktadır (Öztürk [tarih yok], s.15). İnsan kaynakları yönetimi, örgütün stratejik hedeflerine ulaşabilmek amacıyla birbirleri ile uyumlu uygulamalar, programlar ve politikaların geliştirilmesidir (Bayat 2008, s.74).

yönetimi daha çok işletme çıkarlarını gözetmesi ya da işgücü verimliliğini temel amaç olarak benimsemesine rağmen, insan kaynakları yönetimi ise bu süreçlerin yanında çalışanların memnuniyetini de amaçlamaktadır (Sabuncuoğlu 2005, s. 7).

Günümüzde şirketler artık maddi varlıklarının dışında maddi olmayan varlıklarıyla rekabet etmektedirler. Şirketler eskiden makineden farksız olarak gördükleri çalışana bugün bir rekabet unsuru olarak görmektedirler. Bu durum, çalışanın işletmedeki pazarlık payını arttırmıştır ve şirketlerin çalışana ödenecek bedeli kişinin bilgisi ile paralellik kurularak belirlenmeye başlanmıştır (Gürol 2011, s. 40). Rekabette başarıya insanlar sayesinde ulaşıyorsa, rekabet üstünlüğü sağlamak için benzeri olmayan bir işgücü oluşturmanın da önemi artar (Pfeffer 1995, s.17).

Günümüzde işletmelerin rekabet stratejilerinde rakiplerine üstün gelmeleri, insan kaynaklarında üstün olmalarına bağlıdır. Fark yaratma yeteneğine sahip insanlara, “emretme” dönemi kapanmıştır. Bu fark yaratma yeteneğine sahip insanları etkileşimli bir şekilde yönetmek gerekir (Erdönmez ve Tutar 2006, s. 1). İnsan kaynağının da diğer üretim faktörleri gibi, katı bir hiyerarşik yapılanma içerisinde örgütleyen yönetim anlayışının, uygulamada yetenekleri körelttiği ortaya çıkmıştır. Yeteneklerin ayırt edici gücünden faydalanamayan işletmeler, giderek rekabet güçlerini kaybedeceklerdir. Bu gelişimle paralel olarak insan kaynağı yönetimi, yetenek kaynağı yönetimine dönüşmeye başlamıştır (Altuntuğ 2009, s. 449).

İş görenleri örgüte bağlı kaynak olarak görme anlayışı yerini yeteneklerin yönetilmesine bırakmıştır (Alayoğlu 2010, s. 70). Yetenek yönetimi, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde ve rekabette avantaj sağlamak için, en üst düzeyde performans gösterecek çalışanların bulunması, örgüte çekilmesi, elde tutulması ve geliştirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Mercin 2005, s. 132).

2.5 YETENEK YÖNETİMİ SÜREÇLERİNİN TASARLANMASI

İçinde bulunduğumuz dünyada örgütlerin stratejik bakış açıları insan kaynakları kavramı yerine artık insan sermayesi kavramını kullandıklarına rastlanmaktadır. İnsan sermayesinde rekabetçi bir avantaj sağlamak için örgütler de “kritik” olarak nitelendirilebilecek yetenekler çok daha fazla önem kazanmıştır. Yeteneklerin oluşturulması sürecinde etkin bir cezbetme ve elde tutma stratejisi olmalıdır. Dışarıdan

yetenek alındığında pozisyon ihtiyacı hızlı bir biçimde karşılanır ve taze bir kan örgüte kazandırılmış olur. Ancak temelde yetenek yönetimi aday toplama, iş alım, geliştirme ve ödüllendirme süreci olarak bir bütünden oluşur (Korkmaz ve Keçecioglu 2014, ss. 156-158).

Yetenekleri açığa çıkarma, koruma ve geliştirme, kuruma kazandırmak, çalışanların beklentileri, hobileri gibi kriterlerinin doğru tespit edilebilmesinde yöneticilerin rolü önemlidir. Yöneticilerin sahip oldukları veya sahip olmayı planladıkları yetenekleri, israf ve fazlalığa yer vermeden optimal düzeyde tutması ve en iyi verimliliği elde edebilmesi için kendilerine özgü bir yetenek modeli geliştirmelidirler. Bu oluşumda kendi gücünün ve öneminin farkında olan insan kaynağını elde etmek ve bunu içinde üretecek ya da dışarıdan sağlayacaktır (Altuntuğ 2009, ss. 453-454-455).

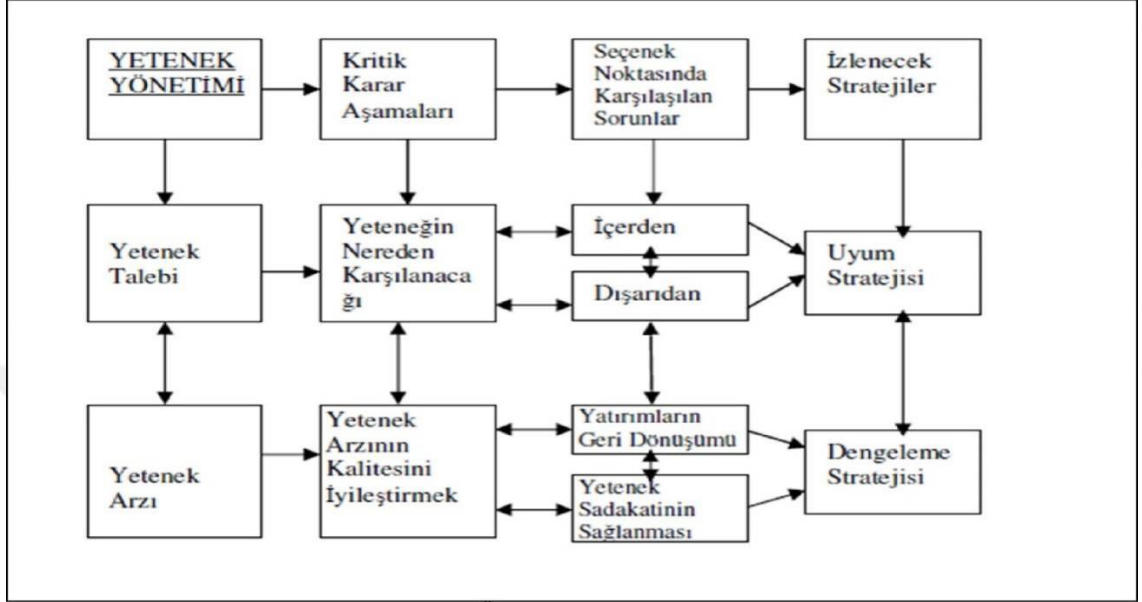
McCauley ve Wakefield'a göre (2006); Yetenek yönetimi süreçleri arasında iş gücü planlaması, yetenek boşluğu analizi, personel seçme, eğitim ve geliştirme, değerli çalışanları kurumda tutma, yetenek değerlendirmeleri yer almaktadır.

2.6 YETENEK YÖNETİMİ SÜRECİNİN İŞLETMELERDE UYGULANMA AŞAMALARI

Yetenek yönetimi, çalışanlara yetenekleri doğrultusunda uygun ortamlar sunarak performanslarından tam kapasite yararlanabilmek ve geleceğin stratejik liderlerini yetiştirme düşüncesiyle kurulmuştur (Çelik ve Zaim 2011, s. 37).

Etkili bir yetenek yönetimi ise, üst yönetimden başlayarak örgütün tümü tarafından yetenek zihniyeti olarak bilinen yetenek anlayışının benimsenmesine bağlıdır. Bazı yetenek yönetimi uygulamaları yetenek açığını kapatmaya yönelik programlar halinde, bazıları ise gelecekteki ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla yürütülmektedir. Bu bağlamda yetenek yönetimi, işgörenlerin performanslarının değerlendirilmesi, kariyerlerinin yönetilmesi, terfi ve ödüllendirme etkinliklerinin yönetilmesidir (Akar ve Balcı 2016, ss. 958-959).

Şekil 2.3: Yetenek yönetimi modeli



Kaynak: Nevriye Altuntuğ, (2009) Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetimi Yaklaşımı. s. 455

Yetenek yönetimi süreci şekil 2.3'te belirtildiği gibi yetenek zincirinde aşılması gereken iki kritik nokta vardır. Bunlardan biri talep yönlü olan yani yeteneklerim içerden mi dışardan mı karşılanacağına bağlı olarak çıkan risklerdir. İkinci ise arz yönlü olan yani yeteneklerin geliştirilmesi için yapılan yatırımların nasıl geri dönüşümünün sağlanacağı ve çalışan sadakatinin sağlanacağıdır.

3. İŞ TATMİNİ

3.1 İŞ TATMİNİ KAVRAMI

İş tatmini, çalışanın işine karşı gösterdiği genel davranış biçimidir. Kişinin işine karşı tutumu olumlu ya da olumsuz olabilir. Bunun sonucunda ortaya çıkan tutuma göre iş tatmini ya da tatminsizliği oluşacaktır (Erdoğan 1999, ss. 231-232).

Locke iş tatminini; bireyin işinden zevk duyması ve olumlu olarak değerlendirmesi olarak tanımlamaktadır. İş tatmini bireyin algıladığı hissi bir takım faktörlere bağlı olarak değerlendirmesidir (Kırel ve Özkalp 2011, s.114). Bireyler, işin kendisinden, yöneticisinden, çalışma ortamı ve arkadaşlarından elde ettiği duygularla beklentileri birbirine uyduğu zaman tatmin duygusunu hissetmektedirler (Eroğlu 1998, s. 251).

İş tatmini bireysel açıdan çalışanın sağlığını, performansını, işletmeye olan bağlılığını, işgücü devrini, ürünün veya hizmetin kalitesini örgütsel açıdan ise işletmenin verimliliğini ve rekabet avantajını etkilemektedir (Sabuncuoğlu 2009, s. 51). Başka bir görüşe göre ise iş tatmini, çalışanın işinden elde ettiği iç huzurun beklentileriyle uyumlu olmasıdır (Kutunis 2009, s. 101).

Weiss (2002)'e göre iş tatmini, bir tutum olarak tanımlanmıştır. İş tatmini kişinin iş veya meslek durumunu olumlu ya da olumsuz değerlendirmesine yol açan bir tutumdur. İşletmelerde iş tatminine sahip çalışanların bulunması, verimliliği arttırabilir. Kurumlarda başarının takdir edilmesi, kararlara katılım, çalışma ortamı ve bağlılıkları, inisiyatif kullanabilme gibi iş ortamı özellikleri, çalışanların tatmin düzeyini belirlemede ölçü olmaktadır (Barutçugil 2004, s. 141).

3.2 İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ

Bireylerin yetenekleri farklılık gösterebilir, bireylerde bunun farkındadır. Önemli olan bu yeteneklerin farkında olup, bireyleri yeteneklerine uygun işlerde çalıştırıp onların tatmin olmasını ve verimliliğini sağlamaktır (Kırel ve Özkalp 2011, ss. 134-135).

İş tatmininin örgütsel açıdan diğer bir önemi de çalışanın işten uzaklaşmamasını sağlamaktır. Çünkü iş tatmini azaldıkça yabancılaşma artmakta ve işten ayrılma gibi olumsuz sonuçlara neden olmaktadır (Kantar 2008, s. 25).

İş tatmini zihinsel olmaktan çok duygusal bir kavramdır. Duygusal olması açısından yöneticinin yapacağı en önemli şey, işgörenlerine en iyi seviyede tatmin duygusuna ulaşmaları için yardımcı olmaktır. Örgütsel davranış açısından iş tatmini verimlilik artışı sağlayan bir faktör olarak ele alınmıştır (Timuroğlu ve İşcan 2008, s. 246). Verimlilik artışını ise motivasyon etkilemekte buna bağlı olarak da performans oluşmaktadır. İş tatmini açısından verimlilik ve performansın önemi bulunmaktadır.

3.2.1 Motivasyon

Motivasyon çalışanların yeteneklerini ve gelişim olanaklarını ortaya koyacak biçimde, onların tercihlerini tatmin ederek teşvik edilmeleri demektir. Motivasyon genellikle bir amaca yönelik davranış için çalışmak, üretmek için bir istek bulundurur. Tatmin ise, amaca yönelik yapılan davranıştan kaynaklanan olumlu durumdur (Kantar 2008, s. 28). Farklı bir görüşe göre ise, tatmin kişinin iç huzurunu ve isteklerine ulaşmasını ifade etmektedir. Motivasyon ise bireyin davranışlarını dışsal olarak etkileyerek, harekete geçirilmesidir (Eroğlu 1998, s. 252).

Bir şeyi yapmak için istekli olmak güdülenmeyi ve yapılacak olanın kişide uyandırdığı tatmin derecesi de motivasyonu belirler. Tatmin duygusuna ulaşmamış ihtiyaç gerilim yaratır. Motivasyonu olan kişi amaçlarına ulaştığında ihtiyacını tatmin edecek ve gerilimi de azalacaktır (Robbins 1991, ss. 40-41).

3.2.2 Performans

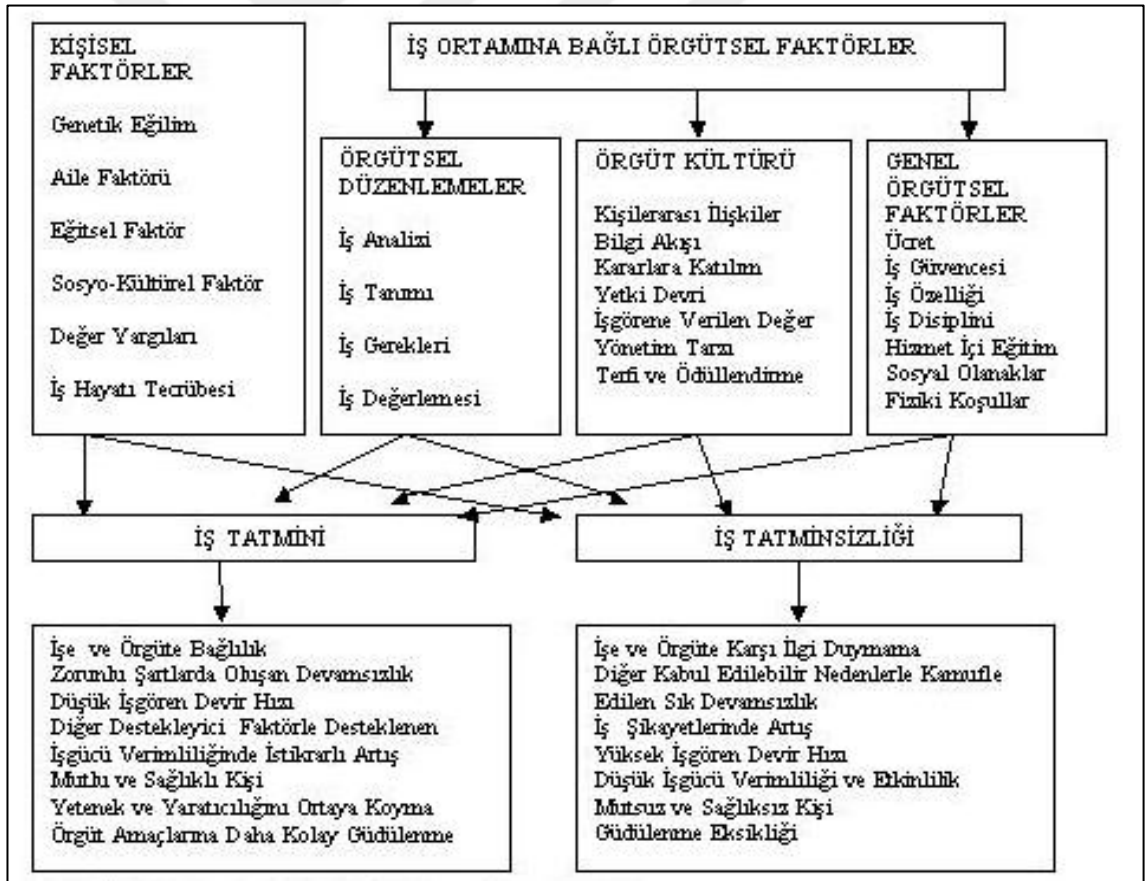
İş tatmini ve performans arasındaki ilişki, genellikle mutlu çalışanın verimli bir çalışan olacağı varsayımıdadır (Pelit ve Öztürk 2010, s. 49). Farklı bir görüşte ise iş tatmini ile performansın doğrudan bir ilişkisinin olmadığı varsayılmaktadır (Eroğlu 1998, s. 252).

Birey, işine kişisel özelliklerini taşır ve bunları kullanarak kendisine verilen görevleri en üst düzeyde gerçekleştirmeye çalışır. İşinde iyi bir performans elde eden birey, ekonomik ve sosyal yönden de fırsatlar elde eder (Bingöl 2003, s. 273). Yüksek performans ile çalışan kişi daha fazla ücret alabilir ve tanınma, takdir görme gibi olumlu sonuçlar elde edebilir (Aydemir ve Erdoğan 2013, s. 131).

3.3 İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Yöneticiler çalışanlarının iş tatmininin yüksek olmasını isterler. Bunun için de olanaklarına ve tecrübelerine göre çaba sarf ederler. İş tatminin sağlanması için bu duyguyu etkileyen faktörler hakkında bilgi sahibi olunmalıdır. Bu faktörler birbiriyle etkileşim içindedirler. Bunlar bireysel ve örgütsel faktörler olarak ele alınabilir (Akıncı 2002, s. 4). İş tatminin etkileyen faktörler şekil 3.1’de olduğu gibi kişisel faktörler ve iş ortamına bağlı faktörler olarak iki ana nedende de incelenebilir. Bunların sonucunda iş tatmini ya da tatminsizliği doğacaktır.

Şekil 3.1: İş tatmini ile ilgili neden-sonuç ilişkisi



Kaynak: Zeki Akıncı, (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. s. 6.

3.3.1 Bireysel Faktörler

İş tatminin de bireysel faktörlerinde etkisi olduğu bilinmektedir. Bireylerin cinsiyet, yaş, statü, eğitim düzeyi, medeni durum gibi bireysel özellikleri beklentilerini farklılaştırmakta işle ilgili tutumlarını etkilemektedir (Yelboğa 2007, s. 2).

3.3.1.1 Yaş

Bireyin içinde bulunduğu koşullar, yaş ve tutumları davranışları üzerinde belirleyicidir. Bunlara bağlı olarak kişinin bulunduğu yaşa göre işle ilgili tutumlarında farklılıklar görülebilir (Aşık 2010, s. 38).

Herzberg, iş tatmini ile yaş arasındaki ilişkiyi U şeklindeki bir eğriyle açıklamıştır. Çalışma yaşamına erken başlayan kişilerde iş tatmini yüksek olurken, 30 yaşına doğru düşmeye başlamakta, yaş ilerledikçe ve çalışma yaşamının sonuna doğru ise tekrar yükselmektedir (Kantar 2008, s. 61). Diğer bir görüşe göre insanların yaşlandıkça deneyim nedeniyle uyumlarının arttığı, böylece işlerinden daha doyumlu oldukları belirtilmektedir (Çimen ve Şahin 2000, s. 55).

3.3.1.2 Cinsiyet

Kadınların endüstriyel işlerde çalışmasıyla birlikte üretkenlik açısından farklar beklenirken, cinsler arasında üretkenlikte bir fark ortaya çıkmamıştır. Aynı şekilde iş tatmini açısından da önemli bir ayrım bulunmamıştır (Kırel ve Özkalp 2011, s. 132).

Cinsiyet ve iş tatmini arasındaki ilişki farklı bir görüşte; kadınların, görev çeşitliliği ve uğraştırıcı işlerde daha olumlu tepki verdikleri, maddi ödüllerle motive oldukları söylenmektedir (Öztürk ve Alkış 2011, s. 440).

3.3.1.3 Kıdem ve statü

Statü, bireye toplumda başkalarının yönelttiği değerlerden oluşan bir kavramdır. Bireyin, tanınmış bir firmada çalışması ya da önemli görünen bir unvana sahip olması toplumdaki statüsünü arttıracaktır. Bu da bireyde tatmin duygusu oluşturacak, belki de daha az ücretle çalışmayı devam etmesini sağlayacaktır (Eren 2009 s. 551). Kişinin aynı kurumda uzun süre çalışması işten ayrılmayı azaltmaktadır. Bunun erkekler üzerinde de iş tatminsizliğini azaltan bir faktör olduğu görülmüştür (Kırel ve Özkalp 2011, s. 118).

Toplumsal saygınlık, gelir farklılıkları, iş güvencesi gibi etmenler kişinin statü açısından duyduğu iş tatminini etkilemektedir. Aynı ortamda, aynı işi yapan ancak farklı statüye sahip kişiler bu durumdan olumsuz şekilde etkilenecektir. Bu sebeple, statü açısından yüksek olan çalışanın iş tatmini de yüksek olacaktır (Karahan 2008, s. 237).

3.3.1.4 Eğitim düzeyi

İş tatmini ile ilişkisi olan diğer bir faktörde eğitim düzeyidir. Yapılan araştırma sonuçlarına göre, eğitim seviyesi daha yüksek olan kişilerin iş tatmin duygusunun, eğitim seviyesi düşük olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Kişiler deneyimleri ve eğitimleri doğrultusunda bir pozisyonda çalışmadıklarında mutsuz olabilmektedir. Sahip oldukları beklentinin üzerinde bir pozisyonda çalıştıklarında ise tam tersi endişe ve stres duymakta bu da iş tatmininin azalmasına neden olmaktadır (Aşık 2010, ss. 39-40).

Eğitim, bireyin kişiliğini geliştirme fırsatı sağladığı için iş tatmininin önemli bir belirleyicisidir. Eğitim, kişinin bireysel değerlendirme sürecini geliştirir. Yüksek eğitilmiş çalışanlar içinde bulunduğu durumu anlayabilir ve olayları rasyonel bir biçimde değerlendirebilirler (Alam Sageer ve diğ. 2012, s. 37).

3.3.1.5 Medeni durum

Evlilik nedeniyle kişilerin sorumlulukları değişmekte, düzenli bir yaşam ve iş hayatı önem kazanmaktadır. Bu nedenle evli kişilerin çalışma hayatında daha az devamsızlık ve işten ayrılış gösterdikleri daha çok tatmin olduklarını göstermektedir (Kırel ve Özkalp 2011, s. 133).

Kadınların aile hayatında ekonomik sorumluluğu erkeklere göre daha az üstlenmeleri nedeniyle daha fazla devamsızlık yapabilmektedirler. Ancak bu durum bekar ya da evli çocuklu bayanlarda daha az orandadır (Bacak ve Yiğit 2010, s. 32). Aksu, Acuner ve Tabak (2002: 275)'in yaptıkları bir araştırmada medeni durumun iş doyumunu etkilemediği tespit edilmiştir.

3.3.1.6 Kişilik

Kişilik, bireyin fizyolojik, zihinsel ve ruhsal olarak kendi değerlemesi ve hakkındaki bilgisidir. Bireyin başkaları açısından kişiliği ise, onun toplum içinde belli özelliklere ve göreve sahip olmasıdır (Eren 2008, s. 83). İş-uyum teorisine göre; kişilik ve meslek

uyumlu olduğunda iş tatminin çok yüksek, işgören devir hızının ise çok düşük olduğunu ileri sürmektedir (Robbins 1991, s. 27).

3.3.1.7 Sosyal ve kültürel çevre

Sosyal ve kültürel çevre bireyin iş tatmini duygusunu etkilemektedir. Bireylerin çalışma koşulları orta düzeyde, toplum koşulları kötü ise bu durum işlerinden duydukları tatmini yükseltmede etken olarak belirtilmektedir (Çimen ve Şahin 2000, s. 56).

3.3.2 Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler iş ve niteliği, yönetim tarzı ve denetim, ücret, gelişme ve yükselme imkanları, çalışma şartları, birlikte çalışan kişiler ve örgütsel ortam olarak gruplandırılmaktadır (Tengilimoğlu ve Yiğit 2005, s. 380).

3.3.2.1 İşin kendisi/ niteliği

İşin niteliği açısından bireyin yaptığı işin zorluk derecesi arttıkça iş tatmini olumlu yönde etkilenmektedir. Bireyler kendilerine yeteneklerini kullanma imkanı veren, çok yönlü işler yaptıkları sürece işlerinden tatmin duyarlar (Erdoğan 1999, s. 238).

3.3.2.2 Terfi imkanları

Kıdeme göre terfinin olduğu sistemlerde çalışanlar olumlu yönde etkilenir ve iş tatmini yüksek olacaktır. Ancak terfiyi daha çok hakeden biri varsa ve hak etmeyen kişinin terfi alması durumunda huzursuzluk olur ve tatmini olumsuz etkiler (Kırel ve Özkalp 2011, s. 116).

Terfi sisteminden kasıt, çalışanın örgütsel yapı içerisinde yükselme olanağıdır. Eğer çalışan başarıları sonucunda daha yüksek pozisyonlara gelebileceğini bilirse, bu kişinin iş tatminine de olumlu olarak yansiyacaktır (Aşan ve Erenler 2008, s. 205). Bireyler terfi sisteminin adil olduğuna inandıkları sürece işlerinden tatmin olacaklardır. Terfi, belirli bir süre aynı işyerinde çalışanlar için ihtiyaç olmaktadır. Terfi; örgüte, çalışanın beceri ve yeteneklerinden daha iyi yararlanma olanağı sağlar (Timuroğlu ve İşcan 2008, s. 126).

3.3.2.3 Örgütün yapısı ve yönetim şekli

İş tatmini açısından kadınların erkeklere oranla yöneticilerine karşı daha duyarlı davrandıkları ve üst kademelere doğru çıkıldıkça ast-üst arasındaki kontrol ilişkisinin iş tatminine etkisinin azaldığı görülmektedir (Erdoğan 1999, s. 241).

İş tatmininin sağlanmasında yönetici önemli bir faktördür. Yapılan bazı araştırmalarda ücretin düşük olduğu ortamlarda sadece yönetici ve yönetim tarzının iyi olması bile iş tatminini arttırıcı etkiye sahip olabilmektedir. Bu da yönetim şeklinin iş tatmini açısından ne derece etkili olduğunu göstermektedir (Bozkurt ve Bozkurt 2008, s. 4).

3.3.2.4 Kararlara katılım

İnsanların kendileriyle ilgili kararlara katılma isteği yüksektir. İşi gerçekleştiren kişiler, kendi yaptıkları işle ilgili uzmanlık bilgisine sahip oldukları kanısındadırlar. Kişiler, bu konudaki beklentilerini, kendilerine güvenleri arttıkça daha çok belirtirler. Bu duygunun işindeki tutumunu etkilemesi nedeniyle, güdülemede özellikle üzerinde durulması gereken bir durumdur (Eren 2009, s. 553).

3.3.2.5 Çalışma koşulları

Kişiler, çevrelerinden kabul gören ve “iyi bir işletme” olarak tanımlanan işletmelerde çalışmayı tercih ederler. Burada iyinin tanımı kişiye göre değişmektedir. Bazılarına göre sendikal açıdan ilişkileri güçlü olan işletme iyi iken, bazılarına göre ise devlet kuruluşları iyi bir işletmedir. Çalışma koşulları hem kişisel rahatlık, hem de işi yapmak için önemlidir. İş yerinin kişinin evine uzak olması bile iş tatminini etkileyebilmektedir. İş tatmini konusundaki araştırmalar, çalışanın kendini rahat ve güvende hissettiği ortamlardan hoşlandıklarını ortaya koymaktadır (Erdoğan 1999, ss. 243-244-245).

3.3.2.6 Çalışma arkadaşları

Bireyler, yaptıkları işte sadece maddi kazanç ya da başarı beklemezler. Yaşamının çoğunluğunu geçirdiği iş ortamında, uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte sosyalleşmek ister (Erdoğan 1999, s. 242). Her işletmede biçimsel olan ve biçimsel olmayan gruplar bulunmaktadır. Bireyin başarılı sayılabilecek bir grup içerisinde yer alması onun tatmin duygusunu arttıracaktır (Erdil ve diğ. 2004, s. 20). Bireyin çalıştığı ortamda destekleyici bir iş ortamı, rahatlama ve yardımlaşma bulunuyorsa, kişilerin iş tatmini duygusunu olumlu yönde etkiler (Kırel ve Özkalp 2011, s. 117).

3.3.2.7 Ücret

Ücret, bireyin temel gereksinimlerini ve üst düzey ihtiyaçlarını karşılamaında bir araçtır. Çalışanlar aldıkları ücrete göre yönetimin kendileri hakkında ne düşündüklerini tahmin ederler (Kırel ve Özkalp 2011, s. 116). Kişinin kendisiyle aynı düzeyde bir çalışanın farklı ücret aldığını bilmesi, özellikle de daha az yetenekli birinin daha yüksek ücret aldığını bilmesi iş tatminini olumsuz etkilemektedir (Erdoğan 1999, s. 239).

Örgüt için bir maliyet unsuru olarak görülen ücret çalışan için bir tatmin aracıdır. Çalışan, yaptığı iş ile aldığı ücreti orantılı buluyorsa tatmin duygusu artacaktır. Ücretin tatmin sağlama ve iş başarısı sağlama için bireyin beklentisine, performans ve piyasa koşullarına göre adil olarak belirlenmesi gerekmektedir (Bozkurt ve Bozkurt 2008, s. 5). Kişinin ise yaşamını devam ettirebilmesi için gelire ihtiyacı vardır. Bu nedenle kişinin gelir seviyesi yükselirse tatmin duygusu da aynı şekilde artacaktır (Karaman ve Altunoğlu 2007, s. 112).

3.3.2.8 Örgüt kültürü ve örgüt iklimi

Örgüt kültürü, çalışanların istek ve ihtiyaçlarına göre şekillenmekte, bireyde tatmin ve motivasyon kaynağı sağlamaktadır. Bu yönüyle çalışanların potansiyelini açığa çıkarmakta ve ödüllendirici bir rol üstlenmektedir (Aydoğan 2004, s. 6). Örgüt kültürü, her örgütte farklı yapıda ortaya çıkmaktadır. Bunun nedeni ise, maddi unsurdan çok manevi amaçlar ve değerlerden oluşmasıdır. Örgüt kültürü, soyut ve birbirini tamamlayan birçok faktörden oluşur (Timuroğlu ve İşcan 2008, s. 121). Örgüt kültürü, çalışanlar arasında birliktelik sağlar ve biz duygusunu geliştirir. Bununla birlikte örgüt iklimini de olumlu yönde geliştirir (Eren 2008, s. 168).

3.4 İŞ TATMINSİZLİĞİNİN SONUÇLARI

İş tatmini, genelde kişinin beklentilerinin elde edilen çıktılarla ne kadar karşılandığı veya aştığına göre belirlenir (Can ve Soyer 2008, s. 65). Birey iş tatminsizliği sonucunda ya olumsuz işten ayrılma davranışı gösterecek ya da olumlu bir davranış olan sorunları dile getirip, çözüm bulma arayışına girecektir. İş tatminsizliği durumunda kişiler sadakat ve sorunu görmezden gelme gibi pasif davranışlarda da bulunabilirler (Çekmecelioğlu 2005, s. 29).

Bireyin işine karşı geliştirmiş olduğu olumsuz tutum iş tatminsizliğine neden olabilmektedir. İş tatminsizliğinin etkileri bireysel ve örgütsel olarak incelenebilir.

3.4.1 Bireysel Etkiler

İş tatminsizliğinin bireysel etkileri, yaşam tatmini, stres seviyesi ve işe yabancılaşma değişkenleri üzerinde incelenebilir.

3.4.1.1 Yaşam tatmini

İlk kez 1961 yılında Neugarten, tarafından ortaya atılan "yaşam doyumu" kavramı daha sonra pek çok araştırmacıya yol göstermiştir (Yılmaz, vd., 2010 ss. 92-93). İş hayatında yaşanan olumlu ya da olumsuz davranışlar, kişinin yaşam tarzına da yansiyacaktır. Bir asker ailesiyle ilişkilerinde de asker kimliğini kullanabilmektedir. Bu açıdan değerlendirirsek iş tatmininde yaşadığı olumlu ya da olumsuz yargılara göre yaşam tatminini de etkileyecektir (Dikmen 1995, s. 115).

Yaşam tatmini bağlı olduğu kurama göre iki farklı şekilde tanımlanmıştır. Bireyin içinde bulunduğu yaşam koşullarının daha önceden belirlediği standartlara bağlı olarak karşılaştırmasından oluşan bilişsel yargısıdır. Duyuşsal kurama göre ise kişinin olumlu duygularının olumsuz olanlara baskınlığına bağlı deneyimidir. Bu açıdan bilişsel kurama göre yapılan tanım daha doğru olacaktır (Akgündüz 2013, ss. 182-183).

3.4.1.2 Stres

Bireyin, kendisinde rahatsızlık uyandıran ve sıkıntıya yol açmada etkili olan her türlü "etken" stresi oluşturur (Eroğlu 1998, s. 298). Çalışan performansını yükseltmek için işletmeler iş tatminine önem vermektedir. Buna bağlı olarak iş stresinin azaldığını da Yapraklı ve Yılmaz'ın iş tatmini üzerine yaptığı araştırmada görebiliriz. İlaç müessilleri üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda iş tatminin yüksek olması stres ortamını negatif yönde etkilediğini göstermiştir (Yapraklı ve Yılmaz 2007, s. 155).

3.4.1.3 İşe yabancılaşma

İşgörenlerin, çalıştıkları örgütün amacına, işlerinin gereği olan kurallara, çalışma arkadaşlarına, hem kendileriyle ilgili hem de örgütsel ve çevresel sorunlara karşı ilgisiz kalmalarını yabancılaşma olarak ifade edebiliriz (Eroğlu 1998, s. 336).

3.4.1.4 Psikolojik etkiler

İş tatminsizliğinin psikolojik sonuçlarını değerlendirdiğimizde çalışanların, saldırgan davranışlar, geriye dönük ve tekrarlanmak istenen davranışlar, çalışanlar da yüksek moral sağlanması, örgütsel bağlılık, işi olurluna bırakmak gibi davranışlarda bulunduğunu görebiliriz.

Saldırganlık, herhangi bir obje veya nesneye zarar vermeye yönelmiş davranış biçimidir (Eroğlu 1998, s. 330). Çalışanların işlerini tam olarak benimseyebilmeleri ve kendilerinden istenen performansın sağlanabilmesi, işinde isteyerek ve zevkle çalışabilmesi için bazı koşulların varlığı gereklidir. Çalışan yaptığı işten ekonomik, sosyal ve psikolojik doyumunu sağlayabilmelidir (Sevimli ve İşcan 2005, s. 59).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün hedeflerini benimseyerek, örgüt içinde varlığını sürdürme isteğidir. Örgüte bağlılık, çalışanların işletmeye karşı olan sadakati ve başarılı olması için gösterdiği çabadır. Çalışanın örgüte bağlılığının olumlu sonuçları arasında uzun süreli örgütte çalışma, sınırlı iş bırakma isteği, sınırlı personel devri ve yüksek iş tatmini bulunur (Sabuncuoğlu 2009, s. 21).

Örgütsel yaşamda bireyin iş tatmini, motivasyon düzeyi, performansı, morali ve örgütsel bağlılığı ile yakından ilgilidir (Özdevecioğlu 2003, s. 119). Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanın, örgüt açısından önemli sonuçları bulunmaktadır. Örgütün değerlerini benimseyen ve örgütsel amaçlara ulaşmak için çaba gösteren çalışanlar örgütsel etkililiğe ve verimliliğe katkıda bulunurlar (Eroğlu ve Sarıkamış 2008, s. 55).

3.4.2 Örgütsel Etkiler

İş tatminsizliğinin örgütsel açıdan etkileri; işgücü devri, işten ayrılma niyeti, devamsızlık ve performans üzerinde incelenebilir.

3.4.2.1 İşgücü devri ve işten ayrılma niyeti

İşgücü devri, çalışanların kendilerini tatminsiz ve stres altında hissettikleri durumlarda başvurdukları yollardan biridir. İşgörenlerin, bir örgüte giriş ve çıkış hareketleriyle ilgili bir kavramdır (Eroğlu 1998, s. 335). Kişinin işten ayrılma niyeti de iş tatmini ya da tatminsizliğiyle ilişkilidir (Yücel ve Demirel 2013, s. 164).

İşgücü devri gönüllü ve gönülsüz olarak ayırım göstermektedir. Ne sebeple olursa olsun işgücü devri örgüt açısından önemlidir. Çünkü, devir oranının yüksek olmasının örgüte maliyeti de yüksek olacaktır. Yeni işe alma, duyurum, eğitim gibi giderler olacaktır (Tuna 2007, s. 45). Çalışanların kuruma bağlılıkları yüksek ise işgücü devir oranı düşük, bağlılık oranları düşük ise işten ayrılma niyetleri de yüksek olacaktır. İşten ayrılmayı engelleyen faktörler bulunur. Bunlar; iş tatmini, işe yapılan yatırımlar, alternatif iş imkanları ve örgütsel ödüllerdir (Gül ve diğ. 2008, s. 4).

3.4.2.2 Devamsızlık ve işe geç gelme

Devamsızlık, çalışanların işlerini tamamen terketmeden, belirli bir gün olarak işe gelmemeleri durumudur (Eroğlu 1998, s. 336). İşe devamsızlık genelde işten kaçma şeklinde de algılanabilir. Devamsızlık nedeni; hastalıklar, acil çıkan işler, sabahları uyanamama gibi de yansımaktadır. Kişiler işlerinden tatmin duyamadıkları noktada devamsızlık oranları artmaktadır (Bacak ve Yiğit 2010, s. 31).

Yapılan araştırmalarda tatmin duygusu ile devamsızlık arasında ters bir ilişki saptanmıştır. İş tatmini yüksek ise devamsızlık az, eğer tatmin düşük ise devamsızlık yüksek olacaktır (Kirel ve Özkalp 2011, s. 119).

3.4.2.3 İş Performansı ve verimlilik

Örgütlerin genel amacı verimliliği arttırmaktır. Verimlilik, en az girdi ile en çok çıktıyı elde edebilmektir. Bu nedenle rekabette üstünlüğü arttırmak için verimliliği de arttırmak gerekir. Verimliliği arttırmada ki çabaların en önemlisi, insan kaynağını etkin kullanabilmektir (Bingöl 2003, s. 14).

Üretim veya hizmet sektörü farketmeksizin verimli çalışmak örgüt için önemlidir. Yani verimlilik nitel ya da nicel açıdan toplam çıktının toplam girdiye oranıdır. Verimlilik tanım olarak kolay gözüke de hesaplanması zor bir süreçtir (Özdemir ve Muradova 2008, s. 149).

3.5 İŞ TATMİNİNİ ARTIRMAYA YÖNELİK ÇÖZÜMLER

İş tatminin artırılması amacıyla örgütlerin dikkate alması gereken bazı uygulamalar vardır. Bunlar; iş dizaynı, iş basitleştirme, iş rotasyonu, iş zenginleştirme ve iş genişletme, kendini yöneten takımlar ve esnek çalışma biçimleridir.

3.5.1 Bireysel Çözümler

İş tatminini arttırmaya yönelik bireysel yapılan çalışmalar, kişinin yaptığı işle ilgili farklılıklara gidilmesidir. Bunlar iş zenginleştirme, iş genişletme, işin basitleştirilmesi, iş tasarımı ve iş rotasyonu şeklinde olabilir.

3.5.1.1 İş zenginleştirme ve iş genişletme

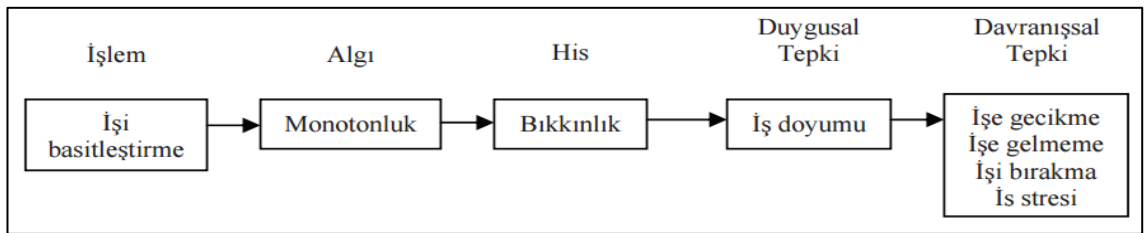
İş genişletme ve iş zenginleştirme rutin olan işlerin kişide yarattığı olumsuz duyguları önlemek ve verimliliği artırıp, örgütsel sorunlara çözüm getirmek amacıyla işlerin yatay ya da dikey olarak yapılarının değiştirilmesidir. İş genişletme bireyin yaptığı işlemler sayı ve çeşitlilik olarak artarken, iş zenginleştirme de bireyin gerçekleştirdiği faaliyetlerin düzeyinde de bir değişiklik olmaktadır. İşin içeriği motivasyon yönünden iş zenginleştirme de daha güçlüdür (Uyargil ve diğ. 2010, ss. 73-74).

3.5.1.2 İşin basitleştirilmesi

İşin basitleştirilmesi işlerin etkinliğini arttırmak amacıyla işin en basit görevlere bölünmesidir. Böylece kişiler görevlerini daha kolay ve kısa zamanda öğrenecek, hatasız yapabileceklerdir. Ancak iş basitleştirmenin aşırı uzmanlığa neden olması sonucunda kişiler işlerinden sıkılabilir. Bu nedenle hata yapma olasılıkları artar ve verimlilikleri düşebilir (Uyargil ve diğ. 2010, s. 71).

Bir işi basitleştirme sürecinin davranışsal sonuçları Şekil 3.2’de gösterilmiştir. Şekil 3.2’de de görüldüğü gibi, basitleştirilmiş işler çalışanları psikolojik olarak etkileyecek ve monotonluk yaratacaktır (Bilgiç 2008, s. 67).

Şekil 3. 2: İş basitleştirme süreci ve sonuçları



Kaynak: Reyhan Bilgiç, (2008). İş Özellikleri Kuramı: Geniş Kapsamlı Gözden Geçirme. Türk Psikoloji Yazıları. s.67

3.5.1.3 İş rotasyonu

İş rotasyonu bireyin önceden belirlenmiş bir programa ve bu program için belirlenen sürelerle göre, o anda yaptığı işi ya da farklı görevlere geçişi bunları sırasıyla gerçekleştirmesi olarak tanımlanır. İş rotasyonu, aşırı uzmanlaşma ve iş bölümü gibi olumsuz sonuçları ortadan kaldırmakta yararlı bir tekniktir. Bireylerin, çok yönlü yetişmelerine olanak sağlamak ve iş tatmini duygusunu yaratmaktadır (Uyargil ve diğ. 2010, ss. 72-73).

3.5.1.4 İş tasarımı

İş tasarımı, işlerin kapsamını ve ilişkilerini belirlemeyi ifade eder. İş tasarımı, çalışanlar üzerindeki etkisini göz önüne alarak işin sosyal ve yapısal görünümünü yeniden yapılandırmak amacıyla yapılan bir dizi faaliyetler sürecidir (Bingöl 2003, s. 92).

3.5.2 Örgütsel Çözümler

İş tatminini arttırmaya yönelik örgütsel çözümler; ücret artışı, statü, çalışmada bağımsızlık, psikolojik güvence, sosyal uğraşlar, motive edici işler yaratmak, işe uygun bireyin seçilmesi ve kararlara katılımıdır.

4. YETENEK YÖNETİMİNİN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ

Günümüzün sürekli gelişim gösteren ve değişen koşullarına işletmelerin uyum sağlaması ve rekabet ortamında devamlılıklarını sürdürebilmeleri için, geleneksel insan kaynakları ölçüm ve uygulamalarının dışında işletmelerin yetenek yönetimi süreçlerini uyguladığını görmekteyiz. Çalışmamızın bu bölümünde, İstanbul ilinde bulunan hizmet işletmelerinde yetenek yönetimi uygulamalarının, çalışanların iş tatmini algısı ile olan ilişkisi incelenmiştir.

4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı; Türkiye’de İstanbul ilinde bulunan farklı sektörlerde faaliyet gösteren hizmet işletmelerinde yetenek yönetimi uygulamalarının iş tatmini ile olan ilişkisini cinsiyet değişkeniyle birlikte inceleyerek literatüre katkıda bulunmaktır. Böylelikle teorik bilgilerle uygulama sürecinin ne derece örtüştüğünü, hangi alanlarda farklılaştığına değinerek akademik yazına ve iş dünyasına katkı sağlamaktır.

4.2 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Yetenek yönetimi uygulamaları Dünya’da gelişim göstermiş olmasına rağmen ülkemizde son dönemde ele alınan konular arasındadır. Bu nedenle Türkiye’de sınırlı sayıda kurumsal ve büyük ölçekli işletmelerde uygulama alanı bulmaktadır. Bu alanda seçeneklerin sınırlı olması ve zaman kısıtı nedeniyle araştırmamızda farklı sektörlerde yetenek yönetimi uygulaması yapan firmalar seçilerek incelenmiştir. Araştırmanın kapsamı, İstanbul ilinde faaliyet gösteren yetenek yönetimi uygulaması yapan firmalar ve burada çalışan kişiler ile sınırlıdır. Söz konusu firmaların şirket bilgileri ve anket çalışmasına katkıda bulunan çalışanların kişisel bilgileri gizli tutulacaktır. Bu çalışmanın kapsamı söz konusu olan firmaların yetenek yönetimi uygulamaları sonucunda çalışanların duyduğu iş tatmini duygusudur.

4.3 ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren ve İnsan Kaynakları bölümü bulunan işletmeler oluşturmaktadır.

Zaman kısıtı nedeni ile kolayda örneklem yöntemi ile seçilen 18 kurumun İnsan Kaynakları yöneticileri ile görüşülerek kurumlarında “yetenek yönetimi” adı altında ayrı bir birim bulunup bulunmadığı sorulmuştur. Görüşülen 18 kurumun hiçbirinde “yetenek yönetimi” adı altında ayrı bir birim olmadığı belirlenmiştir. Ancak 7 kurum “yetenek yönetimi” adı altında ayrı bir birimleri olmamasına rağmen “yetenek yönetimi” adı altında çalışmalar yaptıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya bu 7 işletme ile devam edilmiştir. Araştırmanın örneklemini İstanbul ilinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren İnsan Kaynakları bölümünde “yetenek yönetimi” adı altında çalışmalar yapan 7 işletme çalışanları oluşturmaktadır.

4.4 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmanın sınırlılıkları arasında, hizmet sektöründe faaliyet gösteren, İnsan Kaynakları bölümü bulunan ve yetenek yönetimi adı altında çalışmalar yapan 7 işletme çalışanları ile sınırlı kalmasıdır. Dolayısı ile yapılacak değerlendirmeler genellenmemelidir.

Araştırmanın diğer sınırlılıkları; veri toplamada kullanılan anket tekniğinin nitelikleri, anket aracılığıyla elde edilen verilerin geçerlilik ve güvenilirliği, anketi cevaplayanların araştırma konusu ile düşünceleri ve sosyal bilimlerde yapılan araştırmalardaki ortak sınırlılıklardır.

Bu sınırlılıklarına rağmen araştırmanın sonuçlarının işletmelerde yetenek yönetimi uygulamaları ile iş tatmini ilişkisinin anlaşılmasına katkı sağlayacağı beklenmektedir.

4.5 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmanın bu kısmında, araştırmanın modeli, araştırmanın ana kütlesi ve örneklem seçimi, veri toplama yöntemi ve aracına yer verilmiştir.

4.6 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Alanyazın incelendiğinde yetenek yönetimi ve iş tatmini üzerine farklı değişkenlerle ilişkili birçok araştırma bulunmaktadır. Alanyazın incelenecek olursa yetenek yönetimi ve iş tatmini kavramlarını farklı değişkenlerle inceleyen araştırmaların bulunduğu görülecektir.

Bu çalışma da yetenek yönetimi uygulaması yapan yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatmini ile ilişkisi incelenmiştir. Buradan hareketle araştırmanın hipotezi şu şekilde kurulmuştur: Bu doğrultu da çalışmanın bağımlı değişkeni iş tatminidir. Araştırmanın bağımsız değişkeni ise işletmelerdeki yetenek yönetimi uygulamalarıdır.

Ana Hipotez (H1): Yetenek Yönetimi Uygulaması ile İş Tatmini arasında bir ilişki vardır.

H01a: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin soyut algılarının içsel iş tatminleri üzerinde anlamlı bir ilişki vardır.

H01b: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin soyut algılarının dışsal iş tatminleri üzerinde anlamlı bir ilişki vardır.

H01c: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin somut algılarının içsel iş tatminleri üzerinde anlamlı bir ilişki vardır.

H01d: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin somut algılarının dışsal iş tatminleri üzerinde anlamlı bir ilişki vardır.

H01e: Katılımcıların cinsiyetlerine göre yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin soyut algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

H01f: Katılımcıların cinsiyetlerine göre yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin somut algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

H01g: Katılımcıların cinsiyetlerine göre iş tatmini açısından içsel algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

H01h: Katılımcıların cinsiyetlerine göre iş tatmini açısından dışsal algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

4.7 VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ARACI

Araştırma metodunda veri toplama aracı olarak anket metodu kullanılmıştır. Toplam anketlerden 7 adeti bilgi eksikliği nedeniyle çıkarılmış ve kalan 168 anket değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmaya katılanların kişisel bilgilerini tespit edebilmek için demografik bilgiler kısmında sorular sorulmuştur. Ardından sırasıyla Yetenek

Yönetimi ve İş Tatmini ile ilgili anket sorularını cevaplamaları istenmiştir. Anketlerin cevaplandırılmasında seçmeli, açık uçlu sorular ve Likert ölçeği kullanılmıştır. Anketteki demografik bilgileri içeren sorular toplam 7 tane dir. Bununla birlikte araştırma kapsamında anket içerisindeki toplam soru sayısı 43 olmuştur.

Araştırmada Minnesota iş tatmini (MSQ) anketi kullanılmıştır. Toplam 20 sorudan oluşan bu ölçek, 6'lı Likert ölçeği kullanılarak yapılmıştır. Ölçekte temel olarak çalışma koşulları ve iş tatmini ilişkilendirilmektedir. İş tatmini ölçeğinde değerlendirilmesine ilişkin seçenekler şu şekildedir; (1) Hiç memnun değilim, (2) Memnun değilim, (3) Memnunum, (4) Biraz memnunum, (5) Oldukça memnunum, (6) Çok memnunum seçeneğini temsil etmektedir.

Araştırmanın Yetenek yönetimi kısmında ise Serim (2013) Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda yürütülen, Prof. Dr. Uğur Yozgat tarafından danışmanlığı yapılan, "İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (İlaç, Tekstil Ve Otomotiv Sektörlerinde Araştırma)" isimli doktora tezinden alınan "Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı" isimli ölçek kullanılmıştır. 2006 yılında Society for Human Resource Management aracılığıyla Shawn Fegley tarafından geliştirilen Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı Ölçeği Serim (2013) tarafından türkçeye çevrilmiştir. Toplam 16 sorudan oluşan bu ölçek, 4'lü Likert ölçeği kullanılarak yapılmıştır. Yetenek yönetimi ölçeğinde değerlendirilmesine ilişkin seçenekler şu şekildedir; (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Katılıyorum, (4) Kesinlikle katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.

Anket uygulaması ile örneklem kitleden elde edilen veriler SPSS 20 (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi) paket programıyla analiz edilmiştir. Araştırmada kullanılan değişkenler ve soru sayıları ekte belirtilmiştir.

4.8 ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmada hizmet sektöründe faaliyet gösteren İstanbul ilindeki kurumlarda çalışan 168 kişinin vermiş olduğu yanıtlara göre analiz yapılmıştır. Demografik özellikler için frekans analizi yapılmıştır. Diğer ölçekler için güvenilirlik, faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizleri yapılmıştır.

4.8.1 Demografik Özellikler

Demografik özellikler başlığı altında toplanan veriler katılımcıların cinsiyeti, yaşı, kurumda çalışma süresi, medeni durumu, eğitim durumu, mesleği ve kurum içi görevlerini içermektedir. Ankete katılan kişilerin demografik özelliklerini değerlendirmek üzere sorular sorulmuş ve 168 kişiye uygulanan çalışmanın analizleri değerlendirmeye alınmıştır.

Tablo 4.1: Araştırmaya katılan cevaplayıcıların demografik özellikleri ve frekans dağılımları

	N	Yüzde
Cinsiyetiniz		
Erkek	73	43,5
Kadın	95	56,5
Yaşınız		
20 yaş ve altı	3	1,8
21-30 yaş arası	93	55,4
31-40 yaş arası	61	36,3
41-50 yaş arası	11	6,5
Öğrenim durumunuz		
İlköğretim-Lise	10	6
Yüksekokul	20	11,9
Üniversite	121	72
Lisansüstü	17	10,1
Kurumdaki unvan		
Memur	35	20,8
Sorumlu	21	12,5
Uzman Yardımcısı	30	17,9
Uzman	65	38,7
Yönetici- Üst düzey yönetici	17	10,1
Kurumun bulunduğu sektör		
Bankacılık	46	27,4
Lojistik	45	26,8
Sigorta	66	39,3
Tekstil	11	6,5
Toplam	168	100

Tablo 4.1'e bakıldığında toplamda 168 kişiye uygulanan anketlerin 73 adeti yani yüzde 43,5'sini erkek, 95 adeti ise yani yüzde 56,5'ini ise kadın katılımcılar oluşturmaktadır. Katılımcıların yüzde 1,8'i 20 yaş ve altı aralığında, yüzde 55,4'ü 21–30 yaş aralığında, yüzde 36,3'ü 31–40 yaş aralığında, yüzde 6,0'sı 41–50 yaş aralığında ve katılımcıların yüzde 0,6'sı 51 yaş ve üzerinde olarak belirlenmiştir. Katılımcıların eğitim durumu incelendiğinde yüzde 0,6'sı İlk ve ortaokul, yüzde 5,4'ü Lise-Meslek lisesi, yüzde 11,9'u Yüksekokul, yüzde 72'si Üniversite ve yüzde 10,1'i Master/Doktora eğitiminden mezun olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların kurumdaki ünvanlarının frekans dağılımında yüzde 20,8'i Memur, yüzde 12,5'i Sorumlu, yüzde 17,9'u Uzman Yardımcısı, yüzde 38,7'si Uzman, yüzde 9,5'u Yönetici ve yüzde 0,6'sı Üst düzey yönetici olduğu belirlenmiştir. Anketimizin uygulandığı kurumların sektör dağılımına bakarsak; yüzde 27,4'ü Bankacılık, yüzde 26,8'i Lojistik, yüzde 39,3'ü Sigorta ve yüzde 6,5'i Tekstil sektöründe yer almaktadır.

Tablo 4. 2: Araştırmaya katılan cevaplayıcıların çalışma süresi dağılımları

	N	Yüzde
1-4	106	63,1
5--8	36	21,4
9-12	22	13,1
13-19	4	2,4
Toplam	168	100

Katılımcıların kurumdaki çalışma süreleri tablo 4.2'de ki verilere göre incelendiğinde, en fazla yüzdelerik dağılımının ilk 4 yıl içerisinde olduğunu görmekteyiz. En yüksek oran yüzde 20 olarak 1 yıl çalışma süresi içerisinde yer almaktadır.

4.8.2 Ölçeklerin Faktör Analizleri ve Güvenilirlikleri

Yetenek yönetimi uygulamaları algısı ve iş tatmini kavramlarının açıklandığı boyutların belirlenmesi için araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör analizleri yapılmıştır. Yapı geçerliliğini test etmek için yapılan faktör analizinden sonra her bir alt faktörün

güvenilirliğinin sayısal olarak belirlenmesi gerekmektedir (Sipahi ve diğ. 2008, s.89). Güvenilirlik analizi yapılırken sorular arası uyum değerini gösteren Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır.

4.8.2.1 Yetenek yönetimi faktör analizi

Faktör analizi, aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak, özetlemek için kullanılan analiz tekniğidir (Ural 2011, s. 281).

Faktör analizi çeşitli aşamalardan oluşan bir analiz tekniğidir. Tipik bir analiz aşamaları problem tanımını ve veri toplama, korelasyon matrisinin oluşturulması, faktör sayısına karar verme ve faktör eksen döndürmedir (Altunışık ve diğ. 2010, s. 267).

Tablo 4. 3: KMO değerleri ve yorumları

KMO Değerleri	Yorum
0,9	Mükemmel
0,8	Çok iyi
0,7	İyi
0,6	Orta
0,5	Zayıf
0,50'nin altı	Kabul edilemez

Kaynak: Kalaycı, 2006: 322

KMO değeri faktör analizinin uygunluğunu gösteren bir değerdir. Tablo 4.3'de KMO değeri olarak 0,5-1,0 arası değerler kabul edilebilir olarak değerlendirilirken 0,5'in altındaki değerler faktör analizinin söz konusu olmadığına göstergesidir. Ancak, genel anlamda kabul edilen asgari KMO değeri 0,7'dir (Altunışık ve diğ. 2010, s. 266).

Faktör analizi yapabilmenin ön şartı değişkenler arasında ilişki bulunmasıdır. Aşağıda yer alan Barlett küresellik testi sonuçları, değişkenler arasında korelasyon bulunduğunu göstermektedir. Barlett testinin p değeri 0.05 anlamlılık derecesinden düşük olduğu için (p=0.000) değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4. 4: KMO - Barlett testi ve değerleri

KMO ve Barlett's Testi	Değerler
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçüsü	0,933
Ki- Kare	1150,352
sd	120
p değeri	0,000

Yapılan araştırma da tablo 4.4'de ki verilere bakıldığında KMO değerinin 0,933 olarak bulunmasından dolayı değişkenlerin faktör analizine uygunluğunun mükemmel seviyede olduğu görölmektedir.

Yetenek yönetimi uygulamaları algısı ölçeğinin faktör analizi varimaks rotasyon kullanılarak yapılmıştır. Tablo 4.5'e bakıldığında yetenek yönetimi algısı ölçeği anketinden yedinci soru çıkarıldıktan sonra yapılan faktör analizinde 2 faktör çıkmıştır. İlk faktör yetenek yönetimi uygulamalarını soyut olarak ifade etmektedir ve toplam yedi ifadeyi kapsamaktadır. İkinci faktör yetenek yönetimi uygulamalarını somut olarak ifade etmekte ve sekiz ifadeyi kapsamaktadır.

Tablo 4. 5: Yetenek yönetimi uygulamaları algısı ölçeğinin faktör analizi sonuçları

Faktör 1: Yetenek yönetimi uygulamaları algısı soyut boyut	
Yetenek Yönetimi	Faktör Yüğü
1. Çalışanları işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirir.	0,788
2. Her seviyedeki çalışanlar için geniş bir halef havuzunu oluşturur.	0,724
3. Çalışanların işletmede kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.	0,636
4. Çalışanların işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.	0,674
5. Çalışanların emeklerine değer veren bir kültür oluşturur.	0,644
6. Çalışanların yaptıkları işe şiddetle inandıkları bir kültür yaratır.	0,586
Faktör 2: Yetenek yönetimi uygulamaları algısı somut boyut	
Yetenek Yönetimi	Faktör Yüğü
8. Çalışanların fikirlerinin dinlendiğı ve değer gördüğü bir ortam yaratır.	0,618
9. Kariyer gelişimi ve yükselme fırsatlarını destekleyen politikalara sahiptir.	0,703
10. Mevcut çalışan ve işe başvuran adayların yetkinlik seviyelerindeki farkları belirler.	0,620
11. İşletme büyüyüp geliştikçe yaratılacak boş pozisyonları belirler.	0,551
12. Çalışanları yaptıkları işleri etkileyecek kararları almaları konusunda yetkilendirir.	0,563
13. Doğru işe doğru insanı yerleştirir.	0,752
14. Mevcut çalışanlarına işlerini daha iyi yapmalarına imkan tanıyacak uygun eğitimi verir.	0,605
15. Mevcut çalışanlarına işin gerektirdiğı önemli becerilere hakim olduklarında maaş ayarlaması yapar.	0,804
16. En yüksek performansı gösteren çalışanlarını ödüllendirir.	0,832

Faktör analizi sonucunda yedinci madde çıkarıldıktan sonra bulunan iki faktörün toplam varyansın 59,1'ni açıkladığı bulunmuştur. Birinci faktör çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarının soyut boyutuna ilişkin algısını ölçmektedir ve toplam varyansın yüzde 32,3'ünü açıklamaktadır. İkinci faktör çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarının

somut boyutuna ilişkin algısını ölçmektedir ve toplam varyansın yüzde 26,8'ini açıklamaktadır.

4.8.2.2 Yetenek yönetimi güvenilirlik analizi

Araştırma modelinde kullanılan ölçekler önceden yapılmış olan bilimsel çalışmalardan alınmış olmasına rağmen, ölçeklere ait güvenilirlik analizlerinin yapılması araştırma kapsamında oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Güvenilirlik, bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesidir (Altunışık ve diğ. 2010, s. 122).

Uygulanan anket çalışmasının güvenilirliğini saptamak amacıyla Alfa Katsayısı'ndan (Cronbach's Alfa) faydalanılmıştır. Yapılan analizlerde 168 katılımcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır. Alfa katsayısına bağlı olarak anketin güvenilirliği şöyle yorumlanabilir. Alfa Katsayısı 0,40 ve daha düşük bir oradaysa anket güvenilir değil, 0,40 ve 0,60 arasındaysa anket güvenilirliği düşük, 0,60 ve 0,80 arasındaysa ölçek oldukça güvenilir, 0,80 ve 1.00 arasındaysa anket yüksek derecede güvenilirdir (Kalaycı 2006, s. 405).

Bütün sorular dahil edilerek yapılan güvenilirlik analizi sonucunda alpha değeri 0,937 olarak bulunmuştur. Faktör yükleri birbirine yakın değerde olduğundan faktör yüklemesi yapılamayan, güvenilirliği azaltıcı etkisi bulunan 7. Soru (Çalışanların her gün işe gelmek için heyecanlandıkları bir ortam yaratır.) çıkarıldıktan sonra geriye kalan toplam 15 soru için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda yetenek yönetimi algısı ölçeğinin alt faktörlerine ait alpha değerleri aşağıda yer alan Tablo 4.6'da gösterilmiştir.

Tablo 4. 6: Yetenek yönetimi uygulamaları algısı ölçeğinin alt faktörlerinin güvenilirlikleri

Faktörler	Ortalama	Standart Sapma	Güvenirlilik Analizi
Faktör 1: Yetenek yönetimi uygulamaları algısı soyut boyut	19,99	3,998	$\alpha=0,881$
Faktör 2: Yetenek yönetimi uygulamaları algısı somut boyut	22,54	4,616	$\alpha=0,883$

Güvenirlilik analizi yapılırken kullanılan Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir. Yetenek yönetimi ölçeğinin alt faktörlerinin Cronbach Alpha değerlerinin 0,70 değerinden büyük olması sonucu yetenek yönetimi ölçeğinin güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

4.8.2.3 İş tatmini ölçeğinin faktör ve güvenilirlik analizi

İş tatmini ölçeğinin faktör analizi varimaks rotasyon yöntemi kullanılarak yapılmıştır. İş tatmin ölçeğinden 1. Soru (Beni her zaman meşgul etmesi bakımından) ve 12. Soru (Kanun, yönetmelik ve talimatların uygulanmaya konması bakımından) güvenilirliği düşük olduğu için çıkarıldıktan sonra geriye kalan 18 ifadenin faktör analizine tabi tutulması sonucu toplam iki faktör elde edilmiştir. Minnesota iş tatmin ölçeği içsel ve dışsal tatmin olarak ikiye ayrılıp değerlendirilebilmektedir (David 1967, s. 12). Yapılan faktör analizi sonucu elde edilen faktörler bu sınıflamaya uymaktadır.

Tablo 4. 7: İş tatmini ölçeği için KMO ve Barlett küresellik testi sonuçları

KMO ve Bartlett's Test	Değerler
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçüsü	0,927
Ki-Kare	2466,042
sd	190
P değeri	0,000

Yapılan araştırma da tablo 4.7'de belirtildiği gibi KMO değerinin 0,927 olarak bulunmasından dolayı değişkenlerin faktör analizine uygunluğunun mükemmel seviyede olduğu görülmektedir.

Tablo 4. 8 : İş tatmini ölçeğinin faktör analizi sonuçları

Faktör 1: İçsel İş Tatmini	Faktör Yüğü
2. Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından	0,648
3. Arasına değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından	0,687
4. Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	0,665
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyleri yapma durumunda kalmaman açısından	0,666
8. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	0,643
9. Başkaları için birşeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	0,625
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	0,659
11. Yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması bakımından	0,666
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	0,777
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	0,689
18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları açısından	0,647
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	0,788
Faktör 2: Dışsal İş Tatmini	Faktör Yüğü
5. Amirimin kişileri idare tarzı açısından	0,886
6. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	0,913
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından	0,504
14. Terfi olanağının olması bakımından	0,688
17. Çalışma şartları bakımından	0,609
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	0,788

İş tatmini ölçeğinde tablo 4.8'e bakıldığında 1. ve 12. Madde faktör yükleri düşük olması nedeniyle çıkarılmıştır ve çıkarıldıktan sonra yapılan faktör analizinde 2 faktör çıkmıştır. Faktör analizi sonucunda bulunan iki faktörün toplam varyansın yüzde 61'ini açıkladığı bulunmuştur. Birinci faktör içsel iş tatminini ölçmektedir ve toplam varyansın yüzde 41,1'ini açıklamaktadır. İkinci faktör dışsal iş tatminini ölçmektedir ve toplam varyansın yüzde 19,9'unu açıklamaktadır.

Tablo 4. 9: İş tatmini ölçeğinin alt faktörlerinin güvenilirlikleri

Faktörler	Ortalama	Standart Sapma	Güvenirlilik Analizi
Faktör 1: İçsel İş Tatmini	44,87	11,616	$\alpha=0,935$
Faktör 2: Dışsal İş Tatmini	21,56	6,483	$\alpha=0,860$

İş tatmini ölçeğinde bütün sorular dahil edilerek güvenilirlik analizi yapılmıştır ve tablo 4.9'da görüldüğü gibi Cronbach Alpha değeri 0,954 çıkmıştır. Güvenirliliği azaltıcı etkisi bulunan 1. ve 12. soru çıkarıldıktan sonra Alpha değeri içsel tatmin değeri 0,935, dışsal tatmin alpha değeri 0,860 olarak belirlenmiştir. Cronbach's Alpha değerinin 0,70'den büyük olması sonucu iş tatmini faktörünün alt faktör güvenilirlikleri güvenilir düzeydedir.

4.8.3 Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Analizler

Araştırmanın hipotezlerini test etmek için regresyon analizi ve korelasyon analizi yapılmıştır. Değişkenlerin bağımlı veya bağımsız olması dikkate alınmaksızın aralarındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Bağımsız değişken ve bağımlı değişken ilişkisini ve açıklama gücünü ortaya koymak için Regresyon analizi yapılmıştır.

Öncelikle yetenek yönetimi uygulamaları algısı ve iş tatmini arasındaki doğrusal ilişkinin derecesine bakılmıştır. Daha sonra ise bağımsız değişken olan yetenek yönetimi uygulamaları algısının, bağımlı değişken iş tatmini üzerindeki etkisine bakılmıştır.

Demografik değişkenlerden cinsiyet değişkeni ile yetenek yönetimi uygulamaları algısı, iş tatmini ölçeklerinin arasındaki farklılık kavramı içinde t-testi yapılmıştır.

4.8.3.1 Cinsiyet ve yetenek yönetimi uygulamaları algısı, iş tatmini faktörleri t-testi sonuçları

Araştırmaya katılanların cinsiyet değişkeni ile yetenek yönetimi uygulamaları algısı, iş tatmini ölçeklerinin faktörleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için bağımsız gruplar t-testi uygulanmıştır.

Tablo 4. 10: Cinsiyet ile alt faktörler arasındaki farklılık analizi - T testi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	P
Yetenek Yönetimi Soyut	Erkek	73	2,8881	0,57336	0,649
	Kadın	95	2,8474	0,57358	
Yetenek Yönetimi Somut	Erkek	73	3,8706	0,52542	0,506
	Kadın	95	3,8164	0,52009	
İş Tatmini İçsel	Erkek	73	3,8881	0,93161	0,087
	Kadın	95	3,6316	0,97854	
İş Tatmini Dışsal	Erkek	73	3,7900	1,03601	0,033
	Kadın	95	3,4298	1,10703	

Tablo 4.10'a göre değişkenler arasında yetenek yönetimi alt faktörleri için ($p>0,05$) anlamlı bir fark yoktur. İş tatmini içsel faktörlerde de kadın ve erkek için anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Sadece İş tatmini dışsal alt faktörü bakımından ($p<0,05$) kadın ve erkekler arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

4.8.3.2 Yetenek yönetimi uygulamaları algısı ve iş tatmini değişkenleri korelasyon değerleri

Korelasyon analizinde korelasyon katsayısı r ile gösterilir ve -1 ile +1 arası değerler alabilir. Katsayının +1 olması iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu gösterir, katsayının -1 olması ise değişkenler arasında ilişki olduğunu ancak yönünün ters olduğu anlamına gelir (Altunışık ve diğ. 2010, s. 226).

Tablo 4.11: Yetenek yönetimi uygulamaları algısı ve İş tatmini değişkenleri korelasyon değerleri

	Yetenek Yönetimi	İş Tatmini
Yetenek Yönetimi	1	
İş Tatmini	0,516**	1

** Korelasyon, $p < 0,01$ seviyesinde anlamlı (çift yönlü).

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/yüksek ve 0,85-1 arasında olması durumunda ise çok kuvvetli/çok yüksek şeklinde yorumlanabilir.

Korelasyon analiz sonuçları tablo 4.11'e göre değişkenler arasında doğru yönlü (pozitif) orta derece de bir ilişki vardır. ($r = 0,516$) Yetenek yönetimi ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır. ($p < 0,01$) Yetenek yönetimi uygulaması arttıkça iş tatmini duygusu da artmaktadır.

4.8.3.3 Yetenek yönetimi uygulamaları algısı ve iş tatmini değişkenleri alt faktörleri korelasyon değerleri

Yetenek yönetimi uygulaması algısı alt faktörleri ve iş tatmini değişkenleri arasındaki ilişki Pearson Korelasyon testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 4.12: Yetenek yönetimi uygulamaları algısı ve iş tatmini değişkenleri alt faktörleri korelasyon değerleri

	Yetenek soyut	Yetenek somut	İş tatmini içsel	İş tatmini dışsal
Yetenek soyut	1			
Yetenek somut	0,802**	1		
İş tatmini içsel	0,427**	0,497**	1	
İş tatmini dışsal	0,449**	0,518**	0,845**	1

Tablo 4.12'ye göre soyut yetenek yönetimi ile içsel ve dışsal iş tatmini arasında anlamlı, pozitif ve orta kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Somut yetenek yönetimi de içsel ve dışsal iş tatmini ile pozitif orta dereceli bir ilişki içerisindedir. En fazla 0,518 değeri ile dışsal iş tatmini ile orta derece olarak gözlemlenmiştir.

4.8.3.4 Yetenek yönetimi uygulamaları algısı ve iş tatmini değişkenleri regresyon analizi

Regresyon analizi, aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenlerden birinin bağımlı değişken, diğerinin bağımsız değişken olarak ayrımı ile aralarındaki ilişkinin matematiksel eşitlik ile açıklanmasıdır (Büyüköztürk 2003, s. 87).

Yetenek yönetiminin iş tatminini ne yönde etkilediğini incelemek üzere gerçekleştirilen regresyon modelinin istatistiksel anlamda geçerli olabilmesi için, Anova tablosunda yer alan anlamlılık sütunundaki değer 0,05'ten küçük (Sig.<0,05) olması gerekmektedir. Eğer sütun değeri 0,05'ten büyük olsaydı ilişkinin anlamsız (tesadüfi) olduğu yorumu yapılabilirdi. Tablo 4.13'de anlamlılık değerinin 0,05'ten küçük (Sig.=0,000<0,005) olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre regresyon modelinin tesadüfi olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 4.13: Yetenek yönetimi uygulamaları algısı ve İş tatmini değişkenleri regresyon analizi

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş				Sig.
	B	Standart Sapma	Beta	t	R	R ²	
Model							
(Sabit)	1,160	0,331		3,505			
Yetenek_ortalama	0,894	0,115	0,516	7,759	0,516	0,266	0,000

Tablo 4.13'deki sonuçlara göre Anova tablosunda yetenek yönetimi ile iş tatmini arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($p < 0,05$). Değişkenler arasında pozitif yönlü orta derece de bir ilişki vardır ($r = 0,516$). Ayrıca, belirlilik katsayısı (r^2) 0,266 olarak hesaplanmış olup, iş tatminindeki değişimlerin yüzde 26,6'sının yetenek yönetimi uygulamalarına bağlı olduğu söylenebilir.

Tablo 4.14: Yetenek yönetimi uygulamaları algısı alt faktörleri ve İş tatmini değişkenleri regresyon analizi

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş				
	B	Standart Sapma	Beta	t	R	R ²	Sig.
Model							
(Sabit)	0,058	0,478		0,122			
Yetenek soyut	0,148	0,184	0,089	0,801	0,424	0,148	0,184
Yetenek somut	0,833	0,202	0,455	4,116	0,000	0,833	0,202

Tablo 4.14'deki sonuçlara göre Anova tablosunda yetenek yönetimi alt faktörleri ile iş tatmini arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($p < 0,05$). Değişkenlerden yetenek yönetimi soyut faktörleri ile iş tatmini arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır. ($r = 0,089$). Belirlilik katsayısı (r^2) 0,148 olarak hesaplanmış olup, iş tatminindeki değişimlerin yüzde 14,8'inin yetenek yönetimi soyut faktörleri uygulamalarına bağlı olduğu söylenebilir.

Yetenek yönetimi somut faktörleri ile iş tatmini arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki vardır. ($r = 0,455$). Belirlilik katsayısı (r^2) 0,833 olarak hesaplanmış olup, iş tatminindeki değişimlerin yüzde 83,3'ünün yetenek yönetimi somut faktörleri uygulamalarına bağlı olduğu söylenebilir.

5. SONUÇ

Günümüzde yaşanan değişim ve gelişim süreci, işletmeleri rekabet ortamında varlıklarını devam ettirmeye zorlamaktadır. Bunun içinde işletmelerin insan kaynağı faktörünün önemini kavramaları gerekmektedir. Rekabet ortamında insan kaynağı faktörünün ayırt edici özelliğı olarak yeteneklere verilen önem kaçınılmaz bir durumdur. Yetenekleri keşfedemeyen, bunlardan faydalanıp çalışanların istekleriyle uyumlu hale getiremeyen işletmelerin rekabet gücünü kaybetmeleri mümkündür. Bu bağlamda ortaya çıkan süreç, yetenek yönetimine stratejik bir bakış önemi kazandırmıştır.

Yetenek yönetimi ile benzer kavramların karmaşasını önlemek için öncelikle yetenek ve benzer kavramların tanımı yapılmış, yetenek yönetiminin tanımı yapılarak ilişkileri açıklanmıştır. Beceri, yetkinlik ve potansiyel gibi kavramlar yetenek ile benzer kavramlar olarak bilinmektedir. Yetenek yönetiminin içeriğini net bir biçimde ifade etmek için bu kavramlar arasındaki farklara değinilmiştir. Yetenek yönetimi süreci ise, işletmelerin pazar koşullarına uyum sağlayarak, rekabet avantajı elde edebilmeleri için yeteneğin keşfedilmesi, cezbedilmesi, elde tutulması ve geliştirilmesine yönelik stratejik bir yaklaşım olarak ele alınmalıdır. Yetenek yönetimi süreci öncelikle üst yönetim tarafından benimsenip, örgütün geneline yayılmalıdır. İnsan kaynakları yöneticisi yetenek yönetimi yöneticisidir ve uygulama sürecinin örgütte sağlıklı bir şekilde işlemesi ona bağlıdır. Bu nedenle insan kaynakları departmanı hem operasyonel hem de stratejik rolleri üstlenmelidir.

Yetenek yönetimi uygulamalarının önemini altını çizerken, çalışanların iş tatmini algısına da değinilmiştir. İş tatmininin genel bir açıklaması yapılarak, ilgili kavramlarla ilişkisi açıklanmıştır. İş tatminini etkileyen faktörler ve iş tatminsizliğı sonucu ortaya çıkacak etkenler belirtilmiştir. İş tatmini çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin ihtiyaçlarıyla ve kişinin değer yargılarıyla örtüşmesi sonucu ortaya çıkar. Yapılan analizler sonucunda yeteneklerinin işletmeleri tarafından farkına varıldığı algısına sahip olan çalışanların iş tatmininin olumlu yönde olduğu belirlenmiştir. İş tatmini yüksek çalışanların ise örgüte katkıları kaçınılmaz olacaktır. Yetenek yönetimi uygulamaları

neticesinde yetenekleri doğrultusunda eğitilen ve geliştirilen kişiler, kendilerine yatırım yapıldığı algısını geliştirecekler ve işlerinden ayrılma eğilimi göstermeyeceklerdir.

Yetenek yönetimi ve iş tatmini kavramlarının işletme açısından önemi ve birbirleri ile ilişkileri araştırma kısmının hareket noktasını oluşturmuştur. Bu çalışma da yer alan araştırmanın amacı, İstanbul ilinde bulunan hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların yetenek yönetimi uygulamaları ile ilgili algılarının iş tatmini arasındaki ilişkisini incelemektedir.

Benzer yapılan araştırmalarda yetenek yönetimi genelde yetenek yönetiminin uygulanması, performansa etkisi ve bankacılık sektörü üzerine yapılmıştır. Bu araştırmalarda genel varılan sonuçlara baktığımızda yetenek yönetiminin kurum ve çalışanlar içinde önemi olduğunu ve doğru yönetim gerektirdiğini vurgulamaktadırlar. Genel itibariyle yetenek yönetimi üzerine yapılan araştırmalar nicel biçimdedir. Çeşitli sektörler üzerinde yapılmış uygulama aşamalarını inceleyen çalışmalar bulunmaktadır. Nitel araştırma olarak ise yetenek yönetiminin performans ve iş tatmini etkisi üzerine çalışmalar bulunmaktadır. Tarakcı (2016)'da yetenek yönetimi ile iş tatmini etkisini incelemiş ve pozitif yönde etkilediğini saptamıştır. Serim (2013)'te Yetenek yönetimi ve iş tatmini faktörünü incelediğinde anlamlı, pozitif ve orta kuvvetli bir ilişki olduğunu saptamıştır. Bu çalışma da ise yetenek yönetimi ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlı hipotez oluşturulmuştur.

Araştırmayı İstanbul ilinde yetenek yönetimi uygulaması yapan kurumlarla sınırlandırma nedeniyle anket çalışmasını iki aşamada yürütmüş bulunuyorum. Uygulama için ulaşım sağlanabilen işletmelerde anket formu dağıtarak ve ulaşım sağlanamayan işletme çalışanları içinde online anket uygulanmıştır. Zaman kısıtı nedeniyle ve işletmelerin kabul etmeme oranları, online uyguladığım anketlerde geri dönüş oranlarının düşük olmasından dolayı araştırma 168 beyaz yakalı çalışana uygulanmıştır. Toplanan verilerin değerlendirilmesi sonucunda araştırmaya katılanların yüzde 43,5 erkek, yüzde 56,5 ise kadındır. Katılımcıların yüzde 55'i 21-30 yaş aralığında, yüzde 72'si üniversite mezunu ve yüzde 38'i uzman pozisyonunda çalışmaktadır. Bu araştırma kapsamında, yetenek yönetimi uygulamaları algısı ölçeğinin iki faktörlü (yetenek yönetimi uygulamalarını soyut algılama ve yetenek yönetimi uygulamalarını

somut algılama); iş tatmini ölçeğinin iki faktörlü (içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini) olduğu belirlenmiştir.

Cinsiyetin yetenek yönetimi uygulamaları algısı ve iş tatmini faktörleri arasında anlamlı bir fark teşkil etmediği belirlenmiştir. Sadece dışsal iş tatmini bakımından kadın ve erkek arasında bir fark bulunmaktadır. Cinsiyetle ilgili hipotezlerimizden ‘H01e: Katılımcıların cinsiyetlerine göre yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin soyut algıları arasında anlamlı bir fark vardır.’, ‘H01f: Katılımcıların cinsiyetlerine göre yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin somut algıları arasında anlamlı bir fark vardır.’ hipotezi ve ‘H01g: Katılımcıların cinsiyetlerine göre iş tatmini açısından içsel algıları arasında anlamlı bir fark vardır.’ Hipotezi analizler sonucunda anlamlı bir fark olmadığından red edilmiştir. Ancak ‘H01h: Katılımcıların cinsiyetlerine göre iş tatmini açısından dışsal algıları arasında anlamlı bir fark vardır.’ Hipotezi İş tatmini dışsal alt faktörü bakımından ($p < 0,05$) kadın ve erkekler arasında anlamlı bir fark bulunduğu kabul edilebilir.

Çalışmanın ana hipotezi olan ‘Yetenek Yönetimi Uygulaması ile İş Tatmini arasında bir ilişki vardır.’ ifadesi elde edilen korelasyon ve regresyon analizi sonucunda orta dereceli bir ilişki içerisinde olduğu belirlenmiştir ve bu bağlamda elde edilen veriler doğrultusunda kabul edilebilir. Yetenek yönetimi uygulamaları ve iş tatmini algısı arasında bir ilişki vardır. Yetenek yönetimi uygulamaları arttıkça algılanan iş tatmini algısı da artmaktadır.

Araştırmanın alt hipotezlerine ilişkin yapılan korelasyon ve regresyon analizleri sonucunda; Yetenek yönetimi alt faktörleri ile iş tatmini arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($p < 0,05$). Değişkenlerden yetenek yönetimi soyut faktörleri ile iş tatmini arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır. ($r = 0,089$). Yetenek yönetimi somut faktörleri ile iş tatmini arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki vardır. ($r = 0,455$).

Yetenek yönetimi soyut algılarına ilişkin hipotezlerden; ‘H01a: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin soyut algılarının içsel iş tatminleri üzerinde anlamlı bir ilişkisi vardır.’ İfadesi ($r = 0,427$) ve ‘H01b: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin soyut algılarının dışsal iş tatminleri üzerinde anlamlı bir ilişkisi vardır.’ ($r = 0,449$) Hipotezi elde edilen veriler doğrultusunda kabul edilmiştir.

Yetenek yönetimi somut algılara ilişkin hipotezlerden; 'H01c: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin somut algılarının içsel iş tatminleri üzerinde anlamlı bir ilişkisi vardır.' ($r= 0,497$) ve 'H01d: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin somut algılarının dışsal iş tatminleri üzerinde anlamlı bir ilişkisi vardır.' ($r= 0,518$) hipotezleri de elde edilen veriler sonucunda kabul edilmiştir.

Araştırma verileri sonucunda İnsan kaynakları departmanı ve çalışanların yetenek yönetimi ile ilgili uygulamalarda birlikte hareket etmeleri iş tatmini algısını etkilediği tespit edilmiştir. Günümüzde işletmeler yetenek yönetimini bir felsefe olarak benimsemeli ve tüm kademelerine yayarak yetenek yönetimi süreçlerini uygulamalıdır. Bu aşamada yetenek yönetimi süreçlerini karmaşık bir yapıda tasarlamamaları tavsiye edilir. Yetenek yönetimi süreci tüm kademelerde uygulanmalı ve böylelikle çalışanlar tarafından daha kolay benimseneceği düşünülmektedir.

Günümüzde kıt kaynakları iyi seviyede değerlendirme anlayışıyla hareket edersek rekabet avantajı için yetenekli çalışanların keşfedilmesi, kazanılması ve elde edilmesi süreci bir bütün olarak değerlendirilmelidir. Yetenekli adayları temin edebilmeleri için insan kaynakları bölümü pasif işe alımdansa, aktif işe alım politikası yürütmelidirler. Yani işletmelere henüz başvurmamış olmasına rağmen yeteneği farkedip örgüte kazandırmanın önemini benimsemelidirler. Tüm çalışanlara eşit davranma anlayışındansa yetenekli çalışanlara yönelik farklılaştırmaya yönelinmelidir. Şeffaflık ilkesi sonucunda yetenekli çalışanlar için yetenek havuzları oluşturulmalı ve yedeklemeye önem verilmelidir. Çünkü çalışanlarda yetenek yönetimi uygulamalarının aktif yapıldığı algısının iş tatminini de etkilediği görülmüştür.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Açıkalin, A., 2002. *İnsan kaynağının yönetimi geliştirilmesi*. 3. Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık. ss.145.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E., 2010. *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri spss uygulamalı*. 6. Baskı. Sakarya Yayıncılık. ss. 122-226-266-267.
- Barutçugil, İ., 2004. *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. 1. Baskı. İstanbul: Kariyer Yayıncılık. ss.141.
- Bingöl, D., 2003. *İnsan kaynakları yönetimi*. 5. Baskı. İstanbul: Beta basım ss.14-92-273.
- Büyüköztürk, Ş., 2003. *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. 3. Baskı. Ankara: Pegem Yayınları. ss. 87.
- Conaty, B., & Charan, R., 2011. *Yetenek sarrafları*. İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri. s.10.
- Dolgun, U., 2010. *İnsan kaynakları yönetimi*. 1. Baskı. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım. ss. 7-8.
- Erdoğan, İ., 1999. *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*. 1. Baskı. Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri. ss.231-242.
- Erdönmez, C. & Tutar, H., 2006. *İşletme becerileri grup çalışması*. 4. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık. ss.1.
- Eren, E., 2008. *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. 11. Baskı. İstanbul: beta basım yayım dağıtım. s.83-168.
- Eren, E., 2009. *Yönetim ve organizasyon. Çağdaş ve küresel yaklaşımlar*. 9. Baskı. İstanbul: Beta basım Yayım Dağıtım. s. 551-553.

- Eroğlu, F., 1998. *Davranış bilimleri*. 4. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları. ss.250-336.
- Fındıkçı, İ., 2003. *İnsan kaynakları yönetimi*. 5. Baskı. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım. s. 14.
- Gürol, Y., 2011. *Yeni dünya düzeninde insanın örgütte değişen rolü*. 2. Baskı. İstanbul: Beta Basım. ss.40.
- Kalaycı, şeref., 2006. *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım. s. 405.
- Kantar, H., 2008. *İşletmede motivasyon*. 1. Baskı. İstanbul: Kum Saati Yayınları. ss.25-61.
- Karalar, R., 2005. *Genel işletme*. 1. Baskı. Eskişehir: Yorum Matbaası. s.345.
- Kırel, Ç. & Özkalp, E., 2011. *Örgütsel davranış*. 5.Baskı. Bursa: Ekin Basım Yayım Dağıtım. ss.114-135.
- Kutunis, R., 2009. *Örgütlerde Davranış Bilimleri*. 4. Baskı. Sakarya Yayıncılık ss.101.
- Koca, H., 2008. *İnsan kaynakları yönetimi*. 1. Baskı. İstanbul: Kum saati yayın dağıtım. ss. 33-34.
- Öztürk, Ü., *Performans yönetimi*. ss.15.
- Pfeffer, J., 1995. *Rekabette üstünlüğün sırrı: İnsan*. 1. Baskı. İstanbul: Cem Ofset. s. 17.
- Robbins, S., 1991. *Örgütsel davranışın temelleri*. 1. Baskı. ss. 27-40-41.
- Sabuncuoğlu, Z., 2005. *İnsan kaynakları yönetimi*. 2. Baskı. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın. ss. 7.
- Sabuncuoğlu, Z., 2009. *Turizm işletmelerinde örgütsel davranış*. Bursa: MKM Yayınları. ss. 21-51.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E. S., ve Çinko M., 2008. *Sosyal Bilimlerde SPSS İle Veri Analizi*. 2. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları. ss.89.

Ural, A., & Kılıç, İ., 2011. *Bilimsel araştırma süreci ve spss ile veri analizi*. 3. Baskı. Detay yayıncılık. ss. 281.

Uyargil ve diğ., C., 2010. *İnsan kaynakları yönetimi*. 5. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım. ss. 71-72-73-74.

Yüksel, Ö., 2007. *İnsan kaynakları yönetimi*. 6. Baskı. Gazi Kitabevi. ss. 9-10.



Sürekli Yayınlar

- Akar, F. & Balcı, A., 2016. Yetenek yönetiminin bazı türk üniversitelerinde uygulanmasına ilişkin öğretim üyesi görüşleri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. **24** (2), ss.955-974.
- Akgündüz, Y., 2013. Konaklama işletmelerinde iş doyumunu, yaşam doyumunu ve öz yeterlilik arasındaki ilişkinin analizi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* **11**(1), ss.180-204.
- Akıncı, Z., 2002. Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (4) , ss. 1-25.
- Aksu, G., Acuner, A. M. ve Tabak, R. S., 2002. Sağlık bakanlığı merkez ve taşra teşkilatı yöneticilerinin iş doyumuna yönelik bir araştırma (Ankara örneği). *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*. **55** (4), ss. 271-282.
- Alam, S., Sameena, R. ve Puja, A., 2012. "Identification of Variables Affecting Employee Satisfaction and Their Impact on the Organization". *Journal of Business and Management*. **5**(1), pp. 32-39.
- Alayoğlu, N., 2010. İnsan kaynakları yönetiminde yeni dönem: yetenek yönetimi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. (1) ss. 68-97.
- Altuntuğ, D., 2009. Rekabet üstünlüğünün sürdürülmesinde yeteneklerin rolü: yetenek yönetim yaklaşımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. **14** (3), ss. 443-460.
- Ashton, C. ve Morton, L., 2005. Managing talent for competitive advantage. *Strategic Human Resources Review*. **4**(5) pp. 28-31.
- Aşan, Ö., ve Erenler, E., 2008. İş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. **13** (2), ss. 203-216.
- Aşık, N., 2010. Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi* (467) , ss. 31-51.

- Aydemir, P. ve Erdoğan, E., 2013. İşgörenlerin ücret tatmini, iş tatmini ve performans algısı. *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*. **13** (2), ss. 127-153.
- Aydoğan, F., 2004. Örgüt kültürü ve iklimi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. (2), ss. 203-215.
- Aytaç, T., 2014. Okullarda bütünleştirilmiş yetenek yönetimi modeli: öğretmen görüşleri. *Eğitim Bilimleri Dergisi*. **39** (1-24), ss.1-24.
- Bacak, B., ve Yiğit, Y., 2010. İşe devamsızlığın nedenleri, ekonomik sonuçları ve azaltılması için alınması gereken önlemler. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* **5** (1), ss. 29-44.
- Bakırtaş, H. ve Bakırtaş, İ., [tarih yok]. Firmaların sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün bir kaynağı olarak temel yetenek: genel bir değerlendirme. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (19), ss. 102-119.
- Bayat, B., 2008. İnsan kaynakları yönetiminin stratejik niteliği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* **10** (3), ss. 67-91.
- Biçer, G. ve Düztepe, Ş., 2003. Yetkinlikler ve yetkinliklerin işletmeler açısından önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*. **1** (2), ss. 13-20.
- Bilgiç, R., 2008. İş Özellikleri Kuramı: Geniş Kapsamlı Gözden Geçirme. *Türk Psikoloji Yazıları*. **11** (22), ss. 66-77.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ., 2008. İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. **9** (1), ss. 1-18.
- Can, Y. ve Soyer, F., 2008. Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Sosyo-Ekonomik Beklentileri İle İş Tatmini Arasındaki İlişki. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. **28** (1), ss. 61-74.
- Çekmecelioğlu, G. H., 2005. Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: bir araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. **6** (2), ss.23-39.

- Çelik, M. ve Zaim, A., 2011. Yetenek yönetimi yaklaşımı. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*. **10** (20), s.33-38.
- Çimen, M., ve Şahin, İ., 2000. Bir kurumda çalışan sağlık personelinin iş doyum düzeyinin belirlenmesi. *Hacettepe Sağlık İdare Dergisi*. **5** (4), ss.53-66.
- Demirkasımoğlu, N., ve Taşkın P., 2015. Yetenek yönetiminin örgütsel etkililik ile ilişkisi: özel öğretim kurumları örneği. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*. **4** (4), ss.268-285.
- Dikmen, A. A., 1995. İş doyumunu ve yaşam doyumunu ilişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. **50** (3), ss. 115-140.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö., 2008. İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. **17** (3), ss.145–166.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.Z. ve Erat, S., 2004. Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. **5** (1), ss. 17-26.
- Eroğlu, E. ve Sarıkamış, Ç., 2008. Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin örgüte bağlılık ve iş tatminine etkisi: Başarı teknik servis A.Ş.'de bir uygulama. *İletişim Fakültesi Dergisi*. ss.53-66.
- Fang, F. L. ve Devos, P., 2008. Talent Management: Art or science: The invisible mechanism between talent and talent factory. *Unpublished master's thesis, University of Kalmar*. pp. 1-115.
- Güngör, M., 2013. *Bilgi çağında insan kaynakları yönetimine bakış: İşletmelerde yetenek yönetimi ve çalışan performansına etkisi üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. s.45.
- Gül H., Oktay E., ve Gökçe H., 2008. İş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler: Sağlık sektöründe bir uygulama. *Akademik Bakış Dergisi*. (15), ss.1-11.

- Karahan, A., 2008. Çalışma ortamındaki statü farklılıklarının örgütsel bağlılığa etkisi. *Sosyal Bilimler Dergisi* **10** (3), ss. 231-246.
- Karaman, F. ve Altunoğlu, A. E., 2007. Kamu üniversiteleri öğretim elemanlarının iş tatmini düzeyini etkileyen faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. **14** (1), ss. 109-120.
- Korkmaz, A. ve Keçecioğlu, T., 2014. Yeni insan kaynakları vizyonu: yetenek yönetimi metrikleri. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. **10** (22), ss. 155-171.
- Mercin, L., 2005. İnsan kaynakları yönetiminin eğitim kurumları açısından gerekliliği ve geliştirme etkinliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. **4** (14), ss.128-144.
- McCauley, C. ve M., Wakefield, 2006. "Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop And Keep its Strongest Workers". *The Journal For Quality & Participation*. **29** (4), pp. 4-7.
- Muslu, İ., 2013. *Yetenek yönetimi ve bankacılık sektöründe bir alan araştırması: Sivas ili örneği*. Yüksek Lisans tezi. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. s. 11.
- Öztürk, Y., ve Alkış, H., 2011. Konaklama işletmelerinde çalışanların iş tatmininin ölçülmesi üzerine bir araştırma. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. **7** (14), ss. 437-460.
- Özdemir, S., ve Muradova, T., 2008. Örgütlerde motivasyon ve verimlilik ilişkisi. *Journal of Qafqaz University*. (24), ss. 146-153.
- Özdevecioğlu, M., 2003. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile üniversite öğrencilerinin bazı demografik özellikleri ve akademik başarıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. (20), ss. 117-135.
- Özmutaf, N. M., 2007. Örgütlerde bireysel performans unsurları ve çatışma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. **8** (2), ss. 41-60.

- Pelit, E., ve Öztürk, Y., 2010. Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Doyum Düzeyleri: Sayfiye ve Şehir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. **2** (1), ss.43-72.
- Serim, H., 2013. *İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (İlaç, Tekstil Ve Otomotiv Sektörlerinde Araştırma)*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE.
- Sevimli, F. ve İşcan, F. Ö., 2005. Bireysel ve İş Ortamına ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. **5** (1), s. 55-56.
- Soyer, A., ve Erkut, H., 2008. Organizasyonlar için rekabet üstünlüğü modeli oluşturulması. *İTÜ Dergisi*. **7** (4), ss. 36-47.
- Tak, B., Sayılar, Y. ve Kaymaz, K., 2007. Yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetim ve ücretlendirme sistemi üzerine bir inceleme. *İşletme Fakültesi Dergisi*. **8** (2), ss. 233-266.
- Tarakçı, H., 2016. *Yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi*. Yüksek Lisans tezi. Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi SBE. s. 89.
- Tabancalı, E. ve Korumaz, M., 2014. Eğitim örgütlerinde yetenek yönetimi. *The Journal of Academic Social Science Studies*. **25** (1), ss. 139-156.
- Tengilimoğlu, D. ve Yiğit, A., 2005. Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*. **8** (3), ss. 374-400.
- Timuroğlu, K., ve İşcan, F. Ö., 2008. İşyerinde narsisizm ve iş tatmini ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. **22** (2), ss.239-264.
- Tuna, M., 2007. Personel Devir Oranı Analizi: Ankara da Yer Alan Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Turizm Araştırmaları Dergisi*, **18** (1), ss. 45-52.
- Ünsar, S., 2009. Yetkinliğe dayalı ücret yönetiminin genel bir değerlendirilmesi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. **10** (1), ss. 43-56.

- Yapraklı, Ş. ve Yılmaz, M. K., 2007. Çalışanların iş stresi algılarının iş tatminleri üzerindeki etkisi: Erzurum da ilaç mümessilleri üzerinde bir saha araştırması. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. **21** (1), ss. 155-183.
- Yelboğa, A., 2007. Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*. **4** (2), ss. 1-18.
- Yılmaz, G., Aşkın, K. ve Yorgun, S., 2010. Konaklama İşletmelerinde Çalışan Sendika Üyelerinin İş Ve Yaşam Doyumunu Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*. **6** (1), ss. 87-107.
- Yücel, İ. ve Demirel, Y., 2013. Mevcut iş alternatiflerinin iş tatmini ve işten ayrılma ilişkisi üzerine etkisi: “başka bir yol daha olmalı!”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. **27** (2), ss. 159-177.
- Weiss, H. M., 2002. “Deconstructing Job Satisfaction: Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences”, *Human Resources Management Review*. **12** (2), p. 173-194.
- Weiss David. J., Dawis Rene. W., England George W. ve Lloyd H. Lofquist, 1967. “Manual For The Minnesota Satisfaction Questionnaire”, *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, University of Minnesota Industrial Relation Center, Minneapolis. **12**, p. 12.

Diğer Yayınlar

<http://www.tdkterim.gov.tr> [Erişim tarihi: 10.09.2016]



EKLER

EK 1: Anket Örneği

Sayın Katılımcı,

Bu anket Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü “İnsan Kaynakları” bilim dalında yürütülen bir yüksek lisans tezi çalışmasına veri sağlamak üzere hazırlanmıştır. Çalışmanın amacı Yetenek Yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemektir. Yanıtlarınız, bilimsel ahlaka uygun, gizlilik ve güven ilkelerine bağlı kalınarak kişisel sınıflamaya tabi tutulmadan sadece araştırmacı tarafından değerlendirilecek ve üçüncü kişi veya kuruluşlarla kesinlikle paylaşılmayacaktır. Ankette isminizi yazmayınız. Bize ayırdığınız değerli zamanınız ve sağlayacağınız katkılar için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Burçin İPÇİOĞLU

1. Demografik Bilgiler

Cinsiyetiniz?	<input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın
Yaşınız?	<input type="checkbox"/> 20 yaş ve altı <input type="checkbox"/> 21-30 yaş arası <input type="checkbox"/> 31-40 yaş arası <input type="checkbox"/> 41-50 yaş arası <input type="checkbox"/> 51 yaş ve üzeri
Öğrenim durumunuz?	<input type="checkbox"/> İlk ve ortaokul <input type="checkbox"/> Lise-Meslek Lisesi <input type="checkbox"/> Yüksekokul <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Master/Doktora
İstanbulda mı yaşıyorsunuz?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
Kurumdaki ünvanınız	<input type="checkbox"/> Memur <input type="checkbox"/> Sorumlu <input type="checkbox"/> Uzman yardımcısı <input type="checkbox"/> Uzman <input type="checkbox"/> Yönetici <input type="checkbox"/> Üst düzey yönetici
Kurumda çalışma süreniz	
Kurumunuzun bulunduğu sektör	

2. Aşağıda yer alan ifadelere hangi derecede katılıyor veya katılmıyorsunuz? (Her ifade için bir tane işaret koyunuz.)

Yetenek Yönetimi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalışanları işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirir.				
2. Her seviyedeki çalışanlar için geniş bir halef (yedekleme) havuzunu oluşturur.				
3. Çalışanların işletmede kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.				
4. Çalışanların işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.				
5. Çalışanların emeklerine değer veren bir kültür oluşturur.				
6. Çalışanların yaptıkları işe şiddetle inandıkları bir kültür yaratır.				

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

3. İşinizle ilgili aşağıda belirtilen ifadelerden ne derece memnun olduğunuzu işaretleyiniz.

Şimdiki işimden	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Memnunum	Biraz memnunum	Oldukça Memnunum	Çok Memnunum
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından						
2. Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından						
3. Arasına değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından						
4. Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından						
5. Amirimin kişileri idare tarzı açısından						
6. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından						
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyleri yapma durumunda kalmaman açısından						
8. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından						
9. Başkaları için birşeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından						
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından						
11. Yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması bakımından						

12. Kanun, yönetmelik ve talimatların uygulanmaya konması bakımından						
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından						
14. Terfi olanağının olması bakımından						
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından						
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından						
17. Çalışma şartları bakımından						
18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları açısından						
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından						
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden						