

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**YETENEK YÖNETİMİ BİLEŞENLERİNİN ÇALIŞAN
MEMNUNİYETİNE ETKİSİ ÜZERİNE FİNANS
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**
(Yüksek Lisans Tezi)

Hazırlayan:
Nur YILDIZ ÇIRAK

İstanbul, 2014

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**YETENEK YÖNETİMİ BİLEŞENLERİNİN ÇALIŞAN
MEMNUNİYETİNE ETKİSİ ÜZERİNE FİNANS
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**
(Yüksek Lisans Tezi)

Hazırlayan:
Nur YILDIZ ÇIRAK

Öğrenci No:
110778070

Danışman:
Yrd. Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ

İstanbul, 2014

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**Yetenek Yönetimi Bileşenlerinin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Finans Sektöründe Bir Uygulama**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 24.04.2014



Nur YILDIZ ÇIRAK

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

24/05/2014

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 110778070 numaralı *Nur YILDIZ ÇIRAK*'ın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**YETENEK YÖNETİMİ BİLEŞENLERİNİN ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNE ETKİSİ ÜZERİNE FİNANS SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 25.03.2014 tarih ve 2014/08 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (45.) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düşeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN
YRD.DOÇ.DR. ERKUT ALTINDAĞ


ÜYE
PROF. DR. MEHMET FİKRET GEZGİN


ÜYE
YRD. DOÇ. DR. VEDAT ZEKİ YENEN

Adı ve Soyadı : Nur YILDIZ ÇIRAK
Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2014
Alanı : İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim
Anahtar Kelimeler : Yetenek Yönetimi, Çalışan Memnuniyeti, Ödül ve Performans

ÖZ

YETENEK YÖNETİMİ BİLEŞENLERİNİN ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNE ETKİSİ ÜZERİNE FİNANS SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Bu çalışmanın amacı çağımız işletmelerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü oluşturan çalışanların, memnuniyeti üzerindeki liderlik uygulamaları, yönetim kabiliyetleri, ileri yönetim ve sistem oluşturma teknikleri, üst düzey yönetim yetenekleri, ödüllendirme ve performans değerlendirme teknikleri ve personel seçim kriterlerinden oluşan yetenek yönetimi bileşenlerinin etkisinin ortaya çıkarılmasıdır. Ek olarak yetenek yönetimi uygulamalarının işletmelerin varlığını sürdürebilmesindeki en önemli faktörlerden olan insan kaynağı üzerindeki etkisini ortaya koyarak bu alandaki literatüre destek sağlanması amaçlanmıştır.

Bu hedefin gerçekleştirilebilmesi için yedi alt boyutta, çalışan memnuniyeti ile ilgili olarak 53 soruluk bir anket uygulaması yapılmıştır. Toplam olarak 201 anket sonucu değerlendirmeye alınarak SPSS 17 programı yardımı ile istatistikî analizler uygulanarak güvenilirlikleri ve geçerlilikleri kontrol edilmiş ve ardından faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi yöntemleri uygulanmıştır.

Sonuç olarak etkin yetenek yönetimi uygulamalarının işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için kritik öneme sahip insan kaynağının memnuniyetini artırması konusunda önemli bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Adil ve güvenilir performans sisteminin çalışanların kuruma olan güven ve aidiyet duygusunu arttırdığı, aynı şekilde yöneticilerin çalışanları geri bildirim ile beslemesi çalışan memnuniyetini olumlu yönde etkileyen tespitlerin başında yer almaktadır.

Name and Surname : Nur YILDIZ ÇIRAK

Supervisor : Asst. Prof. Erkut ALTINDAĞ

Degree and Date : Master, 2014

Major : Human Resources and Organizational Change

Key Words : Talent Management, Employee Satisfaction, Reward and Performance

ABSTRACT

A CASE STUDY FOR THE EFFECT OF THE MAJOR COMPONENTS OF THE TALENT MANAGEMENT APPROACH ON THE EMPLOYEE SATISFACTION IN FINANCE SECTOR

This study aims to explore the effects of the talent management components such as leadership techniques, management capabilities, creation of advanced management and system, advanced management techniques, inclusiveness, rewarding and performance appraisal systems and employee selection criterias on company's human resource which is a major supporter of the sustainable competitive advantage for today's companies.

In addition, it was supposed to pay attention to literature by realizing the effects of talent management practices on one of the vital pillar of companies, human factor.

With same aim, the survey with 53 questions which has seven sub-categories related with employee satisfaction has been applied. Totally 201 survey results have been evaluated. Acquired data's validity and reliability controlled and examined by factor analysis, correlation analysis and regression analysis in SPSS 17 application.

As a result, it has been explored that effective talent management practices have important influences on human resource who is the most critical element of the company for the survival of the companies. Fairly and trustable performance appraisal systems and providing performance appraisal results feedback to the employee by the managers are the key activities to enhance employees' feeling trust and belonging to the company and naturally employee satisfaction.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YETENEK VE YETENEK YÖNETİMİ KAVRAMLARI VE YAKLAŞIMI

1.1. Yetenek Ve Yetenek Yönetimi	6
1.2. Yetenek Yönetimi Olgusu	8
1.2.1. Yetenek Yönetimi'nin Özellikleri.....	9
1.2.2. Yetenek Yönetimi'nin Önemi	10
1.2.3. Yetenek Yönetimi ile Sürdürülebilir Rekabet İlişkisi	13
1.3. Yeteneklere Dayalı Yönetim Konsepti	13
1.4. Yetenek Yönetimi Yaklaşımları	15
1.5. Yetenek Yönetimi ve Strateji	17
1.6. Yetenek Yönetiminde Liderliğin Rolü ve Önemi.....	19
1.7. Yetenek Yönetiminde ve İnsan Kaynakları Bölümünün Stratejik Rolü	21
1.8. Yeteneklerin Yönetiminde Ortaya Çıkan Zorluklar	21
1.9. Yetenek Yönetimine Dayalı Bir İşletme Yaratmanın Temel Koşulları	23
1.10. Yetenek Yönetimi ile Birlikte Ortaya Çıkan Kavram: Yetenek Ekonomisi	25

İKİNCİ BÖLÜM

YETENEK YÖNETİMİ SÜREÇLERİ, İŞLEYİŞİ VE BİLEŞENLERİ

2.1. Yetenek Yönetim Modeli Oluşturmak	27
2.1.1. Psikolojik Sözleşmenin Değiştiğinin Kabul Edilmesi ile Başlangıç Yapılması.....	29
2.1.2. Yetenekli Çalışanların İşletmeye Çekilmesi ve İşletmede Tutulması Konusunun Üst Yönetimin Önceliği Haline Getirilmesi.....	29
2.1.3. İşletmenin Pazarda Çekiciliğini Artıracak Politika ve Uygulamaların Başlatılması	30

2.1.4. Çalışanların Kazandığı Bir Ortam Yaratılması	30
2.1.5. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Rollerinin Yeniden Tanımlanması	30
2.1.6. İşletmenin Kendi Yetenek Havuzunu Oluşturması	31
2.2. Yetenek Yönetimi Bileşenleri	31
2.2.1. Potansiyel Adayları Bulma ve Çekme	31
2.2.2. Yerleştirme	32
2.2.3. Yeteneği Değerlendirme	33
2.2.4. Yeteneği Geliştirme	33
2.2.5. Ücretlendirme	34
2.2.6. Ödüllendirme	34
2.2.7. Performans Değerlendirme	35
2.3. Örgütsel Performans Değişkenleri	37
2.3.1. Personel Devir Hızı	37
2.3.2. İşgücü Verimliliği	37
2.3.3. Satışlar	37
2.3.4. Firma-Çalışan İlişkileri	37

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ KAVRAMI VE BOYUTLARI

3.1. Çalışan Memnuniyeti Kavramı	39
3.2. Çalışan Memnuniyetinin Tanımı ve Önemi	39
3.3. Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Motivasyon Teorileri	40
3.3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	40
3.3.2. Alderfer'in Varolma Gelişme Teorisi	42
3.3.3. Herzberg'in Çift Etmen Kuramı	42
3.3.4. Vroom'un Beklenti Teorisi	42
3.3.5. Porter ve Lawler'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi	43
3.3.6. Locke'in Amaçlama Teorisi	43
3.4. Çalışan Memnuniyetinde Rol Oynayan Faktörler	44
3.4.1. İçsel Faktörler	44
3.4.2. Dışsal Faktörler	44
3.4.2.1 Finansal Unsurlar	45
3.4.2.2 Yönetimsel Unsurlar	45
3.4.2.3 Örgütsel Unsurlar	45

3.4.2.4 Örgüt İçi İlişkiler ve İletişim unsurları	45
3.4.3. Bireysel Faktörler	46
3.4.3.1 Cinsiyet.....	46
3.4.3.2 Yaş	46
3.4.3.3 Kişilik	46
3.4.3.4 Yetenek ve Zeka	46
3.4.3.5 Medeni Durum	47
3.4.3.6 Eğitim	47
3.4.3.7 Statü.....	47
3.4.3.8 Kıdem	47

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YETENEK YÖNETİMİ BİLEŞENLERİNİN ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNE ETKİSİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK FİNANS SEKTÖRÜNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

4.1. Araştırmanın Amacı	48
4.2. Araştırmanın Önemi.....	48
4.3. Araştırmanın Yöntemi ve Ölçeklerin Oluşturulması	48
4.4. Araştırmanın Örneklemi ve Verilerin Toplanması	49
4.5. Araştırmanın Varsayımları	50
4.6. Araştırmaya Katılan Çalışanların Sosyo-Demografik Özelliklerine Ait Bulgular	51
4.6.1. Faaliyet Alanı Sınırları	52
4.6.2. Firma İçerisindeki Statü	53
4.6.3. Çalışılan Departman.....	54
4.6.4. Cinsiyet	55
4.6.5. Eğitim Düzeyi	56
4.6.6. Yaş Aralıkları	57
4.6.7. Çalışılan İşyerindeki Ortalama Deneyim	58
4.6.8. Toplam Deneyim.....	59
4.7. Araştırma Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri.....	59
4.8. Faktör Analizleri.....	62
4.9. Korelasyon Analizi.....	69
4.10. Regresyon Analizleri.....	72
4.11. Ek Bulgular	75

SONUÇ79

KAYNAKÇA83

EK-1

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. Yetenek Yönetimi'nin Evrimi	10
Tablo 2. Yetenek Yönetiminde Doğru ve Yanlış Düzenleme.....	19
Tablo 3. Oluşması Gereken Faktörel Bileşenler ve Sorulan Soru Adetleri	49
Tablo 4. Çalışan Performansı Bölümü Katılımcı Oranı.....	50
Tablo 5. Değişkenlerin Güvenilirlik Analizleri	60
Tablo 6. Güvenilirlik İstatistikleri.....	61
Tablo 7. Değişken – Tüm istatistikler	61
Tablo 8. Faktör Analizi Sonuçları.....	63
Tablo 9. Kaiser-Meyer-Olkin Geçerlilik Değerleri.....	64
Tablo 10. KMO ve Bartlett Testi	65
Tablo 11. Döndürülmüş Bileşen Matrisi	66
Tablo 12. Korelasyon Analizi Sonuçları.....	70
Tablo 13. Ölçeğin bir bütün olarak güvenilirlik istatistikleri.....	73
Tablo 14. Model Özeti	73
Tablo 15. Katsayılar	73
Tablo 16. Model Özeti	73
Tablo 17. Katsayılar	73
Tablo 18. Araştırma Hipotezleri Kabul Çizelgesi.....	75
Tablo 19. İstatistikler	76
Tablo 20. Frekans Çizelgesi.....	77
Tablo 21. Frekans Çizelgesi.....	78

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1. Araştırma Modeli	5
Şekil 2. Yeteneği Oluşturan Temel Özellikler.....	7
Şekil 3. Geleneksel Yetenek yönetimi Süreci	8
Şekil 4. İnsan Kaynaklarında Temel Başarı Faktörleri.....	12
Şekil 5. Yetenek Yönetimi.....	15
Şekil 6. Örgüt Stratejileri ve Yetenek yönetimiStratejileri İlişkisi.....	17
Şekil 7. Yetenek Yönetiminde Liderler İçin Temel Uygulamalar.....	20
Şekil 8. Yetenek Yönetim Modeli	28
Şekil 9. Performans ve Potansiyel matrisi	36
Şekil 10. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	41
Şekil 11. Vroom Motivasyon Modeli.	43
Şekil 12. Örneklem Grubunun Çalıştıkları Şirketlerin Faaliyet Alanları ve Yüzdesi	52
Şekil 13. Örneklem Grubunun Ünvan Dağılım Yüzdesi	53
Şekil 14. Örneklem Grubunun Çalıştığı Departman ve Yüzdesi.....	54
Şekil 15. Örneklem Grubunun Cinsiyet Dağılımı ve Yüzdesi	55
Şekil 16. Örneklem Grubunun Eğitim Düzeyi Dağılımı ve Yüzdesi	56
Şekil 17. Örneklem Grubunun Yaş Dağılımı ve Yüzdesi	57
Şekil 18. Örneklem Grubunun bu işyerindeki Toplam Çalışma Süreleri ve Yüzdesi	58
Şekil 19. Örneklem Grubunun Toplam Çalışma Süreleri ve Yüzdesi.....	59

KISALTMALAR LİSTESİ

KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
Ort	: Ortalama
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences
SS	: Standart Sapma
TZYM	: Tedarik Zinciri Yönetim Modeli
vs.	: Vesaire

GİRİŞ

Çalışma Konusunun Seçimi: Günümüz iş dünyasının yüksek rekabet ve sürekli devinim ortamında işletmeler ayakta kalmak ve gelişimini sürdürebilmek için kendilerini pek çok alanda yeniliklere adapte etmek zorundadırlar. Günümüz koşullarında önemi gittikçe daha fazla hissedilen yetenek yönetimi de bünyesinde barındırdığı yetenekli çalışanları ortaya çıkarabilen, işletme dışında yer alan yeni yetenekleri de kariyer planlama, kariyer geliştirme ve eğitim gibi insan kaynakları açısından önemli imkanları sunan bu yeni bakış açılarından birisidir. İşletmeler için gerek operasyonel gerekse stratejik anlamda fark yaratarak belirgin ve sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlayacak yetenek yönetimi kavramı çalışma konusu olarak seçilmiştir.

Çalışmanın Amacı: Günlük hayatta sıklıkla kullanılmakta olan “yetenek” kelimesi anlam olarak kişinin zaman kısıtı altında, başarı ile sonuca ulaşabilmek için yaratıcı çözümler üretebilme ve etrafındakileri hareket geçirebilme yetkinliği olarak tanımlanmaktadır. 21. yüzyıl ile beraber yetenek, önemi işletmeler tarafından fark edilmek suretiyle stratejik bir anlam kazanmıştır. Yeteneği kaybetmek gerek olumlu gerekse olumsuz ekonomik koşullarda işletmeler için yaşamsal sorunlara neden olmaktadır. Bu çalışma ile yetenek yönetimi kavramı, kendi süreçleri çerçevesinde detaylıca incelenmiş ve bu süreçler için önemli olan faktörlerinin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisi deneysel bir uygulama ile açığa çıkarılmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın Önemi: İşletmeler bünyelerinde barındırdıkları yetenekli insan kaynağını korumak ve değişen çalışma ortam ve koşullarına ayak uydurabilmek amacıyla insan kaynakları uygulamalarını çalışan memnuniyetini sağlayacak şekilde konumlandırmak suretiyle varlıklarını sürdürebileceklerdir.

Başarılı insan kaynakları uygulamalarının temel niteliklerini ifade eden stratejik personelin işe alınması, performans değerlendirme, ödüllendirme, eğitim ve geliştirme, yerleştirme, lider yetiştirme ve liderlik uygulamaları faktörleri aynı zamanda başarılı bir yetenek yönetimi uygulamasının temel bileşenlerini oluşturmaktadır.

Etkin bir yetenek yönetimi işgücü verimliliğinin arttırılarak çalışanlar tarafından oluşturulan katma değerin arttırılmasına olanak sağlamaktadır.

Üst yönetim tarafından oluşturularak kontrol edilen yetenek yönetimi stratejileri diğer tüm stratejiler gibi işletmenin genel stratejisi ile uyum içinde olmalı ve işletme hedeflerine ulaşabilmek için gerekli rehberliği sağlayacak liderlerin yetkinlik ve becerilerini açığa çıkaracak yöntemleri içermelidir. Ayrıca yürütülmesi insan kaynakları departmanlarının sorumluluğundadır.

Bunun yanı sıra etkin bir performans değerlendirme ve ödüllendirme uygulaması, koçluk ve mentorluk uygulamaları katılımı ile bütünleştirilmiş bir yaklaşımla yürütülecek yetenek yönetim programları, yüksek çalışan memnuniyeti sağlamaya imkân sağlayarak yetenek yönetimi yaklaşımının işletmelerde uzun soluklu olmasına imkan sağlayacak ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayacaktır.

Yeteneği yönetmek ve onu geliştirmek, çalışanların beceri ve yetkinlikleri geliştirmek olduğundan, işletme içerisinde bir bütün olarak öğrenmeyi, kariyer yönetimini, performansı yönetebilmek demek işletme açısında yetenek yönetimin temel unsurlarını başarabiliyor olmak demektir. Başarılı bir yetenek yönetimi uygulaması yalnızca performans kriteri ile değil, çalışanların davranışsal yetkinliklerini arttırarak da fayda sağlamaktadır.

McKinsey Danışmanlık firması tarafından yapılan araştırmalarda da ortaya konulduğu üzere gelecek 20 yıllık zaman diliminde yüksek nitelikli insan arzı gereksinimin altında kalacaktır. Bu nedenle sahip olunan yetenek kaynağının sistematik olarak incelenerek gerçek yetenekleri tespit etmek, yetenek profillerini çıkarmak, her bir pozisyon için bilgi, tecrübe ve yetenek derecelendirmesi oluşturmak, uygun pozisyonu uygun yetenek ile doldurmak çalışmalarının yanı sıra, işletme dışındaki üstün yeteneklerin işletmeye kazandırılması faaliyetlerini içeren yetenek yönetimi yaklaşımı bu arz-talep dengesizliğinde işletmeler için yaşamsal bir fayda sağlayacaktır.

Çalışma Planı: Bu kapsamda hazırlanan çalışma dört temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yetenek ve yetenek yönetimi kavramı literatür taraması yapılarak incelenirken, çalışmanın ikinci bölümünde insan kaynakları uygulamaları kapsamında da yer alan yetenek yönetimi modeli oluşturma, potansiyel adayları bulma ve çekme, yerleştirme, yeteneği değerlendirme ve geliştirme, ücretlendirme, ödüllendirme ve performans değerlendirme süreçleri ve işleyişi detaylı olarak incelenmiş ve temel bileşenleri ortaya konulmuştur. Üçüncü bölümde ise çalışan memnuniyeti kavramsal ve metodolojik olarak incelenmiştir. Son olarak, dördüncü bölümde liderlik yönetimi teknikleri, yönetim kabiliyetleri, ileri yönetim ve sistem oluşturma teknikleri, üst düzey yönetim yetenekleri, ödüllendirme ve performans değerlendirme sistemleri ile personel seçim kriterlerinin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisini ortaya çıkarmayı amaçlayan anket çalışmasına yer verilmiştir. Sonuç bölümünde ise genel ve anket sonuçlarına göre tespitler ve öneriler sunulmuştur.

Çalışma kapsamında literatür taraması ve anket hazırlama uygulama yöntemleri kullanılmıştır. Bu bağlamda ilk olarak araştırma ana hipotezi ve alt hipotezleri ortaya konmuştur. Ardından kaynak taraması yapılarak literatür bölümü hazırlanmış ve anket çalışması tamamlanarak elde edilen verilerin analiz edilmesi şeklinde bir çalışma yöntemi izlenmiştir. Son olarak ise ortaya çıkarılan bulgulardan hareketle hipotez testleri gerçekleştirilmiş yorum ve önerilerde bulunularak çalışma tamamlanmıştır.

Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlamalar: “Yetenek Yönetimi Bileşenlerinin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Finans Sektöründe Bir Uygulama” konulu tezin araştırma örneklem için yeterli sayıda anketin tamamlanması beklenenden daha uzun süre almıştır. Finans sektöründe çalışan 201 kişiye anket uygulanmış ve verilen cevaplar istatistiki incelemeye tabi tutulduğunda bir adet anket sonucu çalışma kapsamı dışına alınmıştır.

Çalışmanın Ön Varsayımları: Çalışmanın araştırma bölümü için aşağıdaki varsayımların varlığı kabul edilmiştir:

- Öngörülen sürede gereken bilgiyi vermeye yetecek kadar kaynak araştırması yapılmış literatür kısmı oluşturulmuştur,
- Araştırma dâhilinde finans sektöründe yer alan şirketler seçilmiştir,
- Uygulanan anket sayısı söz konusu tezin analiz kısmı için yeterlidir,
- Ankette uygulanan örneklem büyüklüğü tez konusu açısından yeterlidir,
- Ankette yer alan sorular anketi cevaplayanların kendi kişisel düşüncelerini içermektedir.

Çalışmanın Başlıca Varsayımları: Araştırmanın temel varsayımları aşağıdaki gibidir:

- Anket uygulaması bilgi toplamak için yetkin bir araçtır,
- Örnek grubu katılımcılarının ankette yer alan sorulara içten, dürüst ve gerçekçi bir şekilde yanıt verdikleri varsayılmıştır,
- Örneklem evreni temsil edecek niteliktedir.

Bu Çalışmada Aşağıdaki Varsayımlar Değerlendirilecektir:

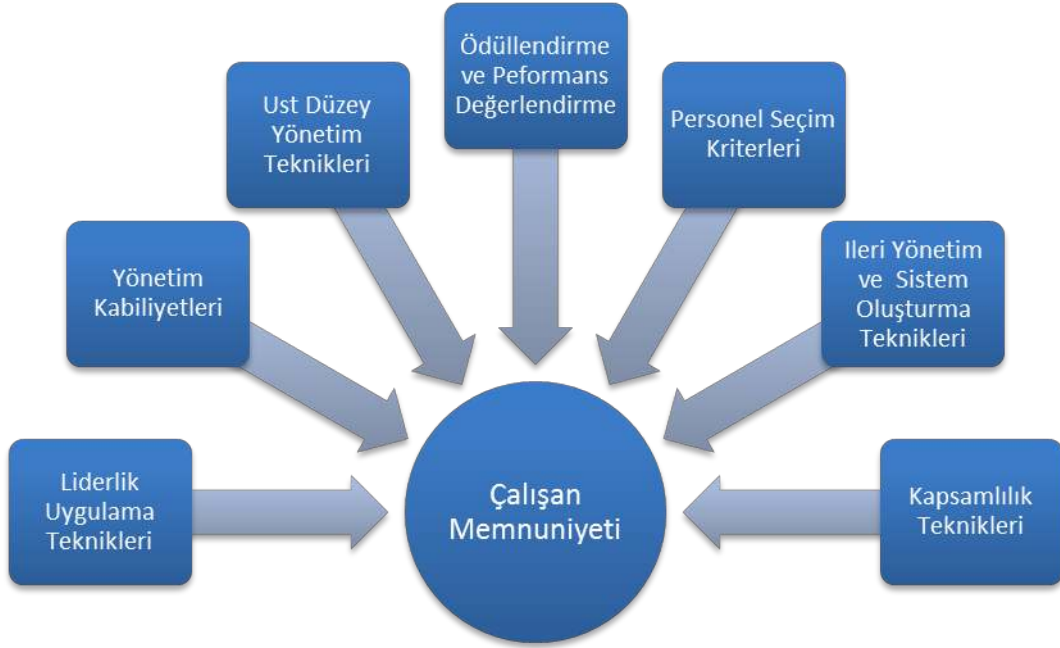
Ana Hipotez (H_A): Yetenek yönetimi bileşenlerinin çalışan memnuniyeti üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi vardır.

- H₁:** Üst düzey yönetim yetenekleri ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H₂:** İleri yönetim ve sistem oluşturma teknikleri ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H₃:** Kapsamlılık teknikleri ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H₄:** Yönetim kabiliyetleri ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H₅:** Ödüllendirme ve performans değerlendirme teknikleri ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₆: Personel seçim kriterleri ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₇: Liderlik uygulama teknikleri ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki vardır.

Araştırma Hipotezleri Modeli: Araştırma öncesinde yetenek yönetimi bileşenleri uygulamalarının çalışan memnuniyetine yönelik etki ve algılamaları belirlenerek şekilde görülen model temel olarak ele alınmıştır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

BİRİNCİ BÖLÜM

YETENEK VE YETENEK YÖNETİMİ KAVRAMLARI VE YAKLAŞIMI

1.1 Yetenek Ve Yetenek Yönetimi

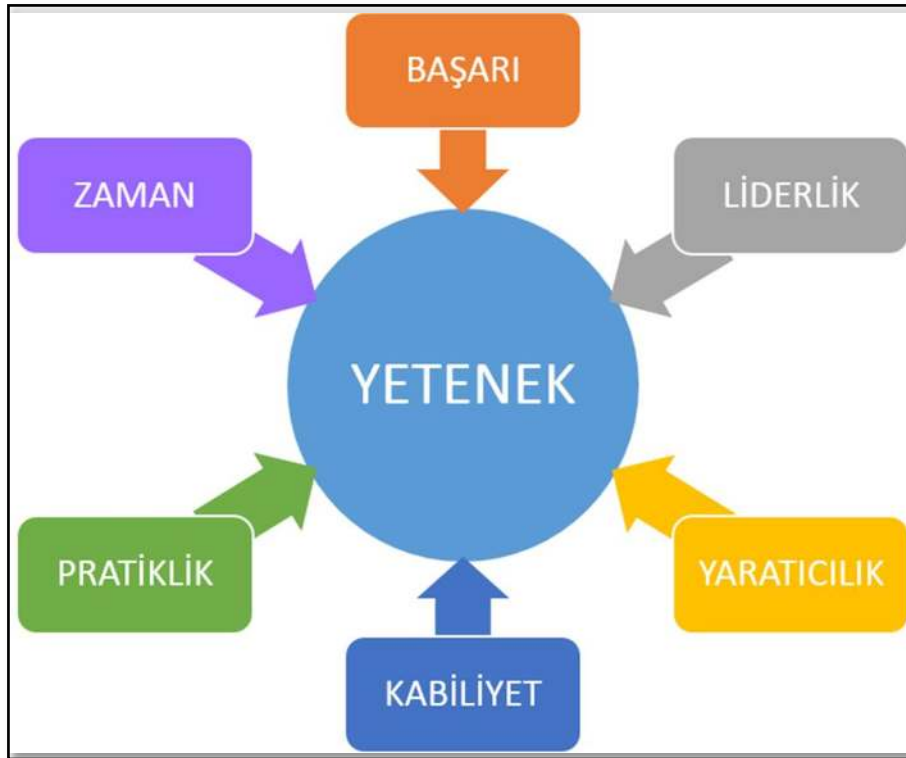
Çağımızın rekabet ortamı yüksek ve sürekli devinim içindeki iş dünyasında ayakta kalmak ve gelişimini sürdürebilmek isteyen işletmeler pek çok alanda yeniliklere kendilerini adapte etmek zorundadırlar. Örnek olarak yeni teknolojiler, yeni kavramlara bakış açısı, işletme çevresel etmenlerinde meydana gelen değişiklikler vs. Günümüz koşullarında önemi gittikçe daha fazla hissedilen yetenek yönetimi de bu yeni bakış açılarından birisidir. Bünyesinde barındırdığı yetenekli çalışanları ortaya çıkarabilen, işletme dışında yer alan yeni yetenekleri de kariyer planlama, kariyer geliştirme ve eğitim gibi insan kaynakları açısından önemli imkânlar sunarak cezbedebilen işletmeler hem operasyonel ve hem de stratejik anlamda fark yaratabilecek ve belirgin bir rekabet üstünlüğü sağlayacaktır (Doğan ve Demiral 2008, 154).

İçerisinde bulundukları çevresel bileşenlerde meydana gelen değişiklikler nedeniyle işletmeler, insan kaynakları birimlerinde yeniden yapılandırma çalışmalarını gerçekleştirmek durumunda kalmışlardır (Erdemir 2006, 30).

Temel işletme fonksiyonları olan yeni ürün geliştirme, üretim, pazarlama, satış alanlarında verimliliği arttırarak fark yaratmak, iç ve dış müşterilerle etkin ilişki kurmak, ekip çalışmasını desteklemek gibi önemli yetkinliklerin temelinde “yetenek” bulunmaktadır (KobiFinans 2007, 1). İnsan kaynağını, diğer üretim faktörleri için uygulanan klasik hiyerarşik yapılanma yaklaşımı çerçevesinde sadece personel yönetimi yaklaşımı ile ele alan işletmelerin bu uygulamaları ile yeteneklerden verimli faydalanamadıkları ortaya çıkmıştır. Yeteneklerinden verimli olarak faydalanamayan işletmelerin de oldukça değişken ve zorlu iş ortamında rekabet güçlerini kaybedecekleri açıkça ortadadır. Bu nedenle insan kaynağı yönetimi yerini gittikçe yetenek kaynağı yönetimi olarak adlandırılabilen modern insan kaynakları yönetimine bırakmaktadır (Altuntuğ 2009, 449).

Günümüz insan kaynakları yönetimi klasik personel yönetimi fonksiyonlarının ötesinde işletmenin insan kaynağı ihtiyaçlarının değerlendirildiği, karşılandığı, verimli çıktılar oluşturabilmesi için gerekli motivasyon ve çalışma ortamının sağlandığı bir süreç olup işletmenin üretim, pazarlama, finans gibi diğer temel fonksiyonlarına destek olan bir işletme yetkinliğidir. Modern insan kaynakları yönetimi, klasik personel yönetimi fonksiyonlarına ek olarak kuruma çalışanların kariyerlerinin planlaması ve geliştirilmesi konularında destek ve rehber olmak, işletmenin geleceğini şekillendirecek yöneticileri tespit etmek, yetiştirmek ve geliştirmek yetkinliklerini edinmişlerdir (Özgen ve diğerleri 2005, 7).

“Yetenek” kelimesi günlük hayatta sıklıkla kullanılmakta olmasının yanı sıra iş yaşamı kapsamında da oldukça değerli bir olgu haline gelmiştir. Diğer bir deyişle kişinin zaman kısıtı altında, başarı ile sonuca ulaşabilmek için yaratıcı çözümler üretebilme ve etrafındakileri hareket geçirebilme yetkinliğidir (Altuntuğ 2009, 449).



Şekil 2. Yeteneği Oluşturan Temel Özellikler

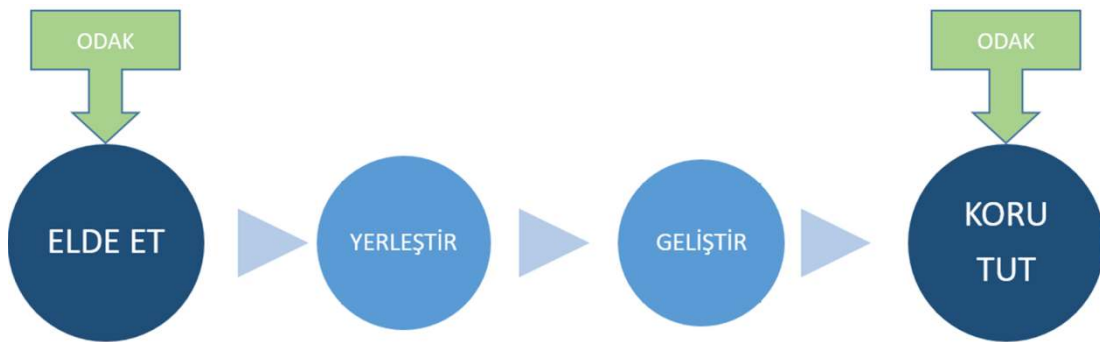
Kaynak: Başar, 2013, “İşgörenin Bilişsel Gücü”, http://bimekder.com/wp-content/uploads/2013/10/İşgörenin_Gücü_Gelişimi.pdf. (Erişim: 12. 01. 2014)

“Yetenek”, kelimesini oluşturan; Başarı, Kabiliyet, Liderlik, Pratiklik, Yaratıcılık ve Zaman kavramlarının bir bileşimi olarak değerlendirilebilir. Nitelik esaslı tanıma göre "yetenek", üretkenlik doğuracak şekilde insan doğasındaki uygulamaya dönük tekrarlanabilen düşünme, duygu ve davranış kalıbıdır. Bu anlayışa göre yetenek doğuştan gelir ve insanın içindedir (Polat 2011, 28).

1.2 Yetenek Yönetimi Olgusu

Paul Sparta modern insan kaynağı yönetimi gereksinimlerine çözüm olarak yetenek yönetimi sistemini önermiştir (Little 2006, 24). Yetenek yönetimi, başarılı iş görenlerin tespit edilmesi, geliştirilmesi, kariyer yolları ile desteklenerek işletmelerin güçlendirilmesini sağlayan bir yaklaşımdır (Yavan 2012, 77). İşletme başarısını destekleyici güçlerden birisi de yetenek yönetimidir. Yetenek yönetimi, Charles Fishman tarafından “yetenek savaşı” olarak tanımlanmıştır (Mucha 2004, 96).

21. yüzyıl ile beraber yetenek, önemi işletmeler tarafından fark edilmek suretiyle stratejik bir anlam kazanmıştır (Yavan 2012, 77). Yeteneği kaybetmek gerek olumlu gerekse olumsuz ekonomik koşullarda işletmeler için yaşamsal sorunlara neden olmaktadır (Mucha 2004, 96). Başarılı ve kalıcı rekabet üstünlüğünün temel unsuru olan insan kaynaklarının yetenek yönetimi yaklaşımı altında değerlendirilmesi ile işletmelerin çevik, yenilikçi ve yaratıcı olmasına imkan sağlayacaktır (Murphy ve diğerleri 2005).



Şekil 3. Geleneksel Yetenek yönetimi Süreci

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

Finansal sermayenin nispeten kolay bulunabilmesi, yeni teknoloji ve süreçlerin kolaylıkla taklit edilebilmesi gibi kaynaklar kısa süreli kazançlar açısından rekabet avantajı sağlasa da yetenek yönetimi işletmeye uzun vadeli rekabet avantajı sağlamaktadır (Gardner 2002, 228). İşletmenin içerisinde yer aldığı dinamikler pek çok açıdan olumsuz gelişse de işletmeler için barındırdıkları yeteneklerin korunması çok büyük önem arz etmektedir (Heinen ve O'Neill 2004, 72).

1.2.1 Yetenek Yönetimi'nin Özellikleri

Yeteneği yönetmek ve onu geliştirmek, çalışanların beceri ve yetkinlikleri geliştirmek olduğundan, işletme içerisinde bir bütün olarak öğrenmeyi, kariyer yönetimini, performansı yönetebilmek demek işletme açısında yetenek yönetimin temel unsurlarını başarabiliyor olmak demektir (Little 2006, 25).

İş sürekliliği etkin bir yetenek yönetimi için temel hedeflerden birisidir (Yavan 2012, 81).

Yetenek yönetiminin temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Economist Intelligence Unit 2006, 5):

- “Etkin bir yetenek yönetimi işgücü verimliliğini arttırarak bağlantılı kazanımların artmasını sağlar,
- Yetenek yönetimi stratejileri üst yönetim tarafından oluşturularak kontrol edilirken insan kaynakları departmanları bu stratejinin yürütülmesinden sorumludur,
- Yetenek yönetimi diğer tüm stratejiler gibi işletmenin genel stratejisi ile uyum içerisinde olmasının yanı sıra işletmenin hedeflerine ulaşabilmek için liderlerin yetkinlik ve becerilerini ortaya çıkarmalıdır,
- Etkin bir performans değerlendirme ve ödüllendirme süreci başarılı bir yetenek yönetimi uygulamasının temel gerekliliklerinden birisidir,
- Yetenek geliştirme programları koçluk ve mentorluk gibi uygulamalarla desteklenen, teori ve pratiği bir araya getiren programlardır.”

Bütünleştirilmiş bir yaklaşım ile yürütülen yetenek yönetimi uygulaması uzun soluklu aşamadır (Laff 2006, 45). Yetenek yönetimi uygulamalarının içerik yönetimi,

bilgi yönetimi ve süreç yönetimi teknikleri ile olan ilişkileri nedeniyle değişik ihtiyaçları karşılayabilmesi için esnek bir yapıda yürütülmesi uygun olacaktır (Economist Intelligence Unit 2006, 14).

1.2.2 Yetenek Yönetiminin Önemi

Kurumlarda rekabet avantajı oluşturan insan kaynağının bulunması, yerleştirilmesi ve geliştirilmesi ile ilgili stratejiler oluşturma, planlama, örgütleme, yönetme ve denetim faaliyetlerini kapsayan disiplin İnsan kaynakları yönetimi olarak adlandırılmaktadır (Yüksel 2004, 341).

Gelişim evreleri incelendiğinde “Bilimsel Yönetim Yaklaşımı” ile oluşan “Personel Yönetimi” bakış açısından “İnsan Kaynakları Yönetimi” yaklaşımına evrilen bir süreç görünmektedir (Keser 2002, 1). Aşağıdaki tabloda yukarıda belirtilmiş olan evrimleşme süreci gösterilmektedir.

Tablo 1. Yetenek Yönetimi’nin Evrimi

Boyut	Yenileme Planlaması	Başarı Planlaması	Hüner Yönetimi
Amaç	Risk Yönetimi	Stratejik personel ve gelişme	Geniş kaynak ve gelişme
Hedef	Anahtar yönetsel görevler	Potansiyeli yüksek çalışma grubu	Geniş örgütsel yenilikler
Değerlendirme	Özel iş potansiyeli ve performans	Performans trendi ve rekabette liderlik	Bütün yetenekler ve sonuçlara odaklı
Kariyer Yolu	Doğrusal ve esas olarak fonksiyonlar altında	Çapraz fonksiyonlar, bazı coğrafi ve bölgesel hareketler	Coğrafi olarak ve iş yönünden fırsatçı ve çapraz fonksiyonlar
Uygulama	Yıllık incelemeler	Gelişme planlarını içeren yıllık incelemeler	İnsan kaynakları süreçlerine göre düzenlenmiş devam eden aktiviteler
Sahiplik	İdareciler	Ortaklar	Paylaşılmış; çalışanlar, personel uzmanları, liderler ve CEO
Katılım	Zorunlu	Kabule göre	İlgi

Kaynak: Cheryl Forley (2005). ; “HR’s Role in Talent Management and Driving Business Results,” Employment Relations Today, Cilt:32, 56. dan aktaran Yavan 2012, 87

Son dönemlerde yapılan İnsan kaynakları incelemelerinde sıklıkla ortaya çıkan konuların başında örgüt kültürü ve örgüt sosyolojisi yer alır. Örgütsel analiz görünür ve görünmeyen yön olarak iki başlık altında incelenmektedir. Semboller, davranış modelleri ve kurum içi güç ilişkileri gibi unsurlar örgütsel analizin görünmeyen yönünü oluşturmaktadır (Pfeffer 1981, 152).

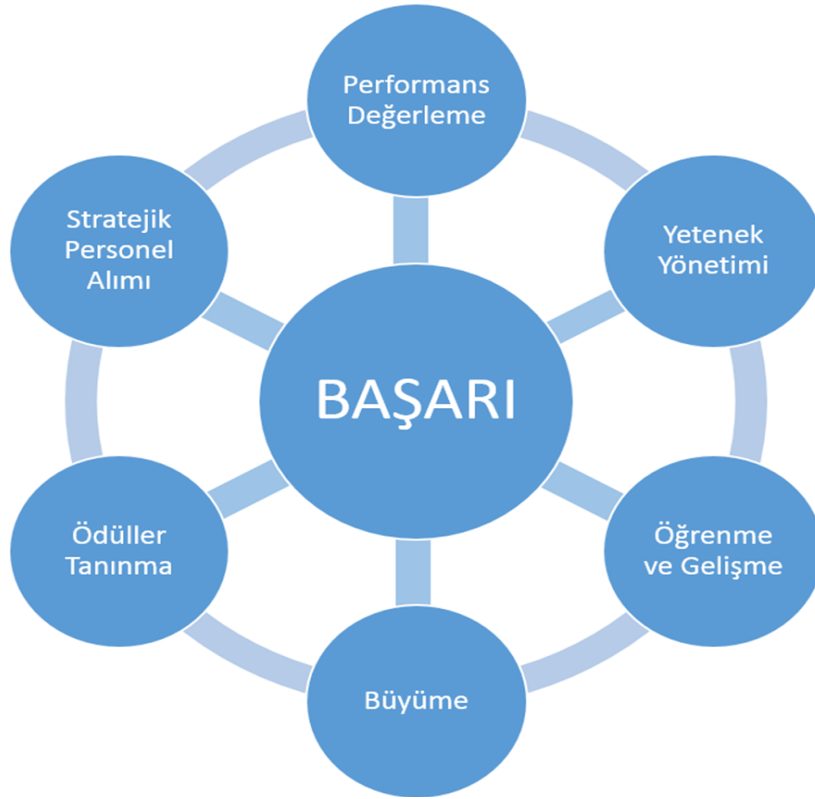
Personel seçme ve yerleştirme aşamasında insan kaynakları tarafından adaylara sembolik işaretler sunulmaktadır (Dandridge ve diğerleri 1980, 77). İnsan kaynaklarının katkısı ile sunulan ve uzun solukta kurumun imajını etkileyen bu işaretler yukarıda bahsedilen unsurların başlatılması ve devam ettirilmesini sağlamaktadır (Doğan ve Demiral 2008, 146).

Yetenekli adayları işletmelere kazandırma çabalarının ortaya çıkışı, işletme içine yönelik uygulamalar ve işletme dışına hitaben olumlu imaj oluşturma çabaları örgütsel analiz çalışmalarının işe alma uygulamaları açısından en önemli sonuçlarıdır (Erdemir 2006, 30).

Üst yönetimin sorumluluğu yetenek yönetimi sürecinde gün geçtikçe artmaktadır. Üst yönetim tarafından belirlenmiş yetenek yönetimi stratejilerinin yürütülmesine destek olma sorumluluğu İnsan kaynakları çalışanlarında bulunmaktadır (Economist Intelligence Unit 2006, 3). Liderlik potansiyeli, performans değerlendirme, gelişme faaliyetleri oluşturma ve iş deneyimlerini belirleme gibi kapsamlı programlar başarılı bir yetenek yönetimi uygulaması için önem arz etmektedir (Cohen 2001, 52).

Başarılı bir yetenek yönetimi uygulaması yalnızca performans kriteri ile değil, çalışanların davranışsal yetkinliklerini arttırarak da fayda sağlamaktadır (Economist Intelligence Unit 2006, 4). Üstün yetenekleri işletmelere katma çabasında bireysel performansın takım performansın önüne geçme ihtimali yetenek yönetimi uygulamalarında dikkat edilmesi gereken bir noktadır. Bu takdirde kurum içinde yetenekli çalışanlara gerekli önem verilmeden, yetenekler kurum dışından sağlanmaya çalışılacak, çalışanların azalan iş tatmini nedeniyle personel devir oranı

yükselecek, eğitim ve yetenek geliştirme çabaları göz ardı edilecek ve elitist bir işletme kültürü ortaya çıkacaktır (Yavan 2012, 81).



Şekil 4. İnsan Kaynaklarında Temel Başarı Faktörleri.

Kaynak: Pepe 2007, “The Strategic importance of Talent Management (TM) at the Yale New Haven Health System: Key Factors and Challenges of TM Implementation”, Organizational Development Journal, 25(2), Summer, 2008

Şekilde yer alan süreçlerin birbirleri ile etkileşimleri insan kaynakları departmanının başarı faktörlerini ifade etmektedir (Pepe 2007, 208). Bu süreçler temel olarak yetenek yönetimi yaklaşımını oluşturmaktadır (Doğan ve Demiral 2008, 150).

David Whitman (Whirpol, CEO) “Gecenin bir yarısında beni uykumdan uyandıran şey ekonomiye ne olacağı ya da rakiplerimizin ne yapacağı değil, yeni stratejiler geliştirebilmede gerekli yeteneklere sahip olup olmadığımızdır” sözü ile yeteneğin kurum için önemine dikkat çekmiştir (Pepe 2007, 208).

21. yüzyıl ile beraber bilinirliğinin artmasının nedeni olarak küresel ekonomik kriz gösterilen yetenek yönetimi her durumda organizasyonel başarı için

çok önemlidir. McKinsey yönetim danışmanlığı şirketi uzmanları örgütsel başarıda yeteneğin katkısı ve önemini ifade edebilmek için “yetenek için savaş” kavramını ortaya koymuşlardır (Mucha 2004, 98).

Gelecek 20 yıl perspektifinde işletme başarısı için en kritik kaynağın yüksek yetenekli iş görenler olduğu sonucu McKinsey yönetim danışmanlığı firmasının 77 firma ve 6000 yöneticinin katılımıyla yaptığı araştırmada ortaya çıkmıştır (Pepe 2007, 208). Araştırmada elde edilen bir diğer sonuç ise, yüksek nitelikli insan arzının gereksinimin altında kalacağıdır (Chiavenato 2001, 349).

Arzın az olmasının iki temel nedeni vardır: çalışan iş gücünün azalması neticesinde yetenekli çalışan sayısının azalması ve yeni yeteneklerle gerçekleştirilebilecek işlerin ortaya çıkması (Polat 2011, 27).

ABD’de yürütülen araştırmalarda, iş görenlerin % 34’ünün görevlerinden ayrılma olasılığı ve orta düzey yöneticilerin %50’sinin aktif olarak iş arayışında bulunduğu sonuçları ortaya çıkmıştır. Bu da çalışan hareketliliğinin yetenek arzı düşüklüğünün sebeplerinden biridir (Mucha 2004, 99).

Çalışan hareketliliğine bir diğer örnek olarak da profesyonellerin hayatlarında 7 ila 10 kez iş değiştirmesi verilebilir (Stumpf 2010).

1.2.3 Yetenek Yönetimi ile Sürdürülebilir Rekabet İlişkisi

İşletmeler, rakiplerinden daha fazla ekonomik değer üreterek rekabet üstünlüğüne sahip olabilirler. Ancak, rekabet üstünlüğünün devamı ortaya konulan değer benzersizliği ve kopya edilememesi gibi özellikler ile sağlanabilir. Rekabet üstünlüğünü sağlayan dinamiklerin uzun yıllara yayılmasındaki en büyük engel işletmelerinin sahip oldukları insan kaynaklarının bir zenginlik olarak değerlendirilmeyip sahip olunan yeteneklerin göz ardı edilmesidir (Altuntuğ 2009, 456).

1.3 Yeteneklere Dayalı Yönetim Konsepti

Günümüzde insan kaynakları yönetiminin öne çıkan unsurları şu şekilde listelenebilir (Anil 2001, 8):

- “İşletmelerin ve çalışanların geleceğe hazırlanması,
- Bölüm yöneticilerinin de bir insan kaynakları yöneticisi olarak değerlendirilmesi,
- Artan teknoloji kullanımı,
- Çağdaş örgütlenme ve yönetim modellerine uyum sağlanması,
- İnsan kaynakları bölümünün stratejik ortaklık seviyesinde yönetime katılması.”

Yeteneklerin öneminin artması ve stratejik rekabet üstünlüğü sağlayan bir kaynak olarak görünmesi 50-60 yıllık bir süreç içerisinde oluşmuştur (Coates 2001). Selznick, yeteneklerin işletmeyi rakipleri karşısında öne geçirecek bir faktör olarak değerlendirmiştir (Selznick 1984, 42). Üst düzey yönetimin sahiplenerek desteklemesi, yeteneğe dayalı bir yönetim oluşturulması ve sürdürülebilmesi için kritik öneme sahiptir (Erdemir 2006, 30). Üst yönetimin bu desteğini alan insan kaynakları yöneticileri yetenek politikasını verimli olarak hayata geçirip sürdürebilmek için aşağıdaki adımları atmalıdır (Altuntuğ 2009, 450):

- “Sahip olunan yetenek kaynağını karşılaştırmalı olarak inceleyerek gerçek yetenekleri tespit etmek,
- Sahip olunan yeteneklerin profilini çıkartmak,
- Her bir pozisyon için bilgi, tecrübe ve yetenek derecelendirmesi oluşturmak,
- Uygun pozisyona, doğru yeteneği yerleştirmek.”

Yeteneğin etkin olarak yönetilmesi işletmelerin farklı yeteneklere sahip çalışanlardan en fazla faydanın nasıl sağlanabileceği sorusuna yanıt teşkil etmektedir (Doğan ve Demiral 2008, 149). Lewis ve Heckman (2006)’na göre Yetenek yönetimi tanımları, çıktı, süreç ve girdi olmak üzere üç sınıfta gruplandırılmıştır. Örnek olarak (Polat 2011, 29):

- **Çıktı:** Yetenek yönetimi, uygun nitelikli iş görenin, doğru zaman ve yerde hazır bulundurulmasıdır.
- **Süreç:** Yetenek yönetimi, anahtar pozisyonlardaki liderlik yeteneğinin devamının sağlanabilmesi için gösterilen yapısal ve detaylı çalışmalardır.
- **Girdi:** Yetenek yönetimi, arz ve talep yaklaşımı çerçevesinde yetenek akışının sağlanmasıdır.



Şekil 5. Yetenek Yönetimi

Kaynak: Alp 2012, “Mühendislerle Yetenek Yönetimi Uygulamaları” FNSS Savunma Sistemleri El Kitabı 7

İşletmelerin stratejik hedeflerine ulaşabilmeleri için göstermeleri gereken performansı doğrudan etkileyen yetenek yönetimi şekil 5 ile ifade edilmiş olan altı temel bileşenden oluşmaktadır (Alp 2012, 7).

1.4 Yetenek Yönetimi Yaklaşımları

Yeteneğe atfedilen tanıma göre yetenek yönetimi yaklaşımları temel olarak ikiye ayrılır. Asıl olarak işletmenin yetkinliklerinin artırılmasına odaklanan ve yeteneğe insanın bir özelliği olarak bakan yaklaşımlar birinci grubu oluştururken sürdürülebilir yetenek akışına odaklanmış olan ikinci grup ise, performans ve potansiyel olarak üstün seviyedeki kişileri yetenek olarak tanımlamaktadır (Polat 2011, 29).

Firmaların ana politika ve stratejileri yetenek yönetimi yaklaşımlarının genel kapsamını belirlemektedir. Politika ve strateji ile iyi ilişkilendirilmiş yetenek yönetimi sistemleri etkin bir performans sergilemektedir. HSBC Bankası ve P&G firmaları bu ilişkiyi başarılı olarak kurmuş örneklerdir (Huselid ve diğerleri 2005, 115).

Küresel bir firma olan HSBC Bankası, iç kaynaklarla büyüme stratejisine istinaden yerel kaynakların güçlendirilmesi amacını edinmiştir. Bu kapsamda yerel farklılıkları uyumlaştırmak amacıyla merkezi insan kaynakları prensip ve politikalarını uygulayarak yerel yetenekleri geliştirmeye yönelik bir anlayışı benimsemiştir (Ready ve Conger 2007, 45).

Çin, Hindistan, Latin Amerika gibi gelişen pazarlarda büyüme stratejisini benimsemiş olan P&G global olarak koordine edilen ancak yerel olarak uygulanan yetenek tedarik zinciri yaklaşımını yürütmüştür. Bu amaçla yerel birimlerce işe alım ve yükseltmeler gerçekleştirilirken yüksek yetenekli çalışanlar ile kritik pozisyonlar global olarak yönetilmiştir (Polat 2011, 29).

Üstün yetenekli çalışana dayalı yetenek yönetiminde birincisi “yıldız odaklı yetenek yaklaşımı” olarak adlandırılan tüm işlerin üstün yetenekli çalışanlar ile doldurulması yaklaşımı, ikincisi ise “bazı işlerde üstün yetenekli kişiler çalışmalıdır.” prensibini benimsemiş olan yaklaşım olmak üzere iki temel yaklaşım bulunmaktadır (Huselid ve diğerleri 2005, 126).

Yetenek yönetimi sisteminin önemli bir bileşeni olan çalışanların sahip oldukları yetenek niteliklerine göre sınıflandırılması çalışması temel yetenek yönetimi yaklaşımlarının ikinci bir bileşeni olan çalışana yönelik uygulama olarak değerlendirilebilir (Polat 2011, 31). Bu kapsamda yetenek, birincisi performans ve diğeri çalışan potansiyeli olmak üzere iki temel bileşenden oluşmaktadır. Çalışan potansiyeli iş görenin sahip olduğu ve gelecekte oluşabilecek işleri yerine getirebilmesi için gerekli nitelikleri içermektedir (Lewis ve Heckman 2006).

“İşlevsellik” ve “istek” bir firmanın yetenek yönetimi sistemi uyguluyor denilebilmesi için önemli olan iki unsurdur. Burada istek çalışanların yetenek

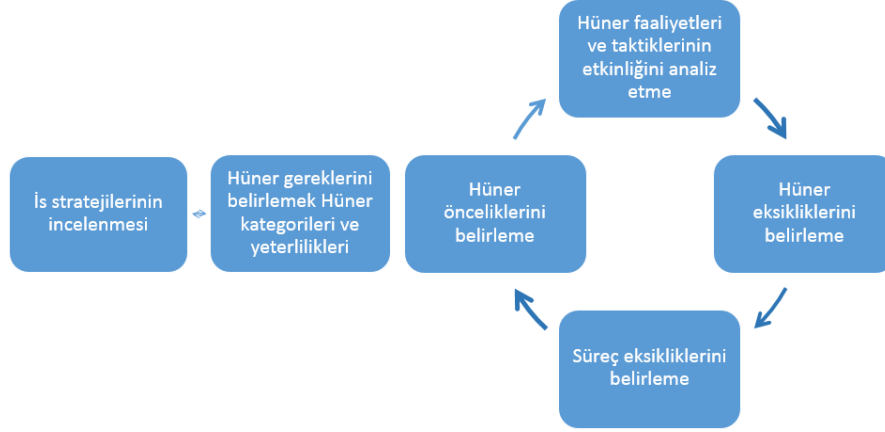
yönetimi karşısındaki tutumunu ifade ederken işlevsellik ise insan kaynakları sistemi karşısındaki tutumu ifade etmektedir. İşe alma, yerleştirme, geliştirme, çalışanı elde tutma ödüllendirme ve performans yönetimi uygulamalarını içeren yetenek yönetimi sistemine dair belirlenmiş olan stratejilerin yanı sıra işletmeler işlevsellik ve istek unsurlarının odağını da belirleyecek stratejilere sahip olmalıdırlar (Ready ve Conger 2007, 47).

1.5 Yetenek Yönetimi ve Strateji

İçerik, boyut ve strateji gibi işletme özelliklerinin işe alma uygulamalarındaki kararları yönlendirebileceği insan kaynakları alanında yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır (Olian ve Rynes 1984, 170). Bu sonuçlar ışığında işe alma uygulamasının sadece uygun işe uygun insan yaklaşımı ötesinde adayın yetenek ve davranışlarının işletmenin geleceğe dair stratejisine uyumunu da kapsayan bir yapıya sahip olması gerekmektedir (Schneider 1983).

Başka bir deyişle işletme stratejisinin işe alma sürecindeki temel değerlendirme kriterlerinden birisi olarak ele alınması uygun olacaktır (Erdemir 2006, 33). Bu kapsamda yapılan uygulama işe alma yerine stratejik işe alma olarak adlandırılırken yapısal ve sistematik olarak değerlendirilmiş stratejik işletme hedefleri ve gereksinimlerine uygun aday seçimi yapılması olarak tanımlanabilir (Butler 1991, 94).

Piyasa koşullarına hızlı ve yerinde yanıt veren, ürün veya hizmet oluşturma yeteneği göstermenin yanı sıra yönetim kabiliyetlerini hem iç hem de dış yetenekleri kazanan ve elinde tutabilen işletmeler küresel anlamda başarılı işletmelerdir (Zehir ve Acar 2005, 16).



Şekil 6. Örgüt Stratejileri ve Yetenek yönetimi Stratejileri İlişkisi

Kaynak: Yavan 2012, “Yetenek yönetimi ”, Kamu-İş Dergisi, C:12, s:2/2012,84.

İşletmenin stratejik hedeflerini temel değerlendirme kriterlerinden birisi olarak alan stratejik işe alma uygulamaları işletmeden işletmeye değişen farklı işe alma çalışmaları akışına sahip olma sonucunu doğurmaktadır (Sonnenfeld ve Peiperl 1988, 592).

Yetenek yönetiminin salt yönetsel insan kaynakları uygulaması olarak değil, stratejiyi destekleyen bir unsur olarak ele alınması işletmeleri başarıya götürecektir (Gardner 2002, 228).

Rekabetçi anahtar unsur olarak gösterilen insan, işletmelerin hedeflerinin başarılmasında kritik öneme sahiptir (Yavan 2012, 89). Şekilde gösterilen yetenek stratejileri ve işletme stratejilerinin birbirleri ile olan ilişkileri başarılı bir yetenek yönetimi sürecinin gereği olan işletme strateji planlama süreçlerine bağlı açıkça ortaya koymaktadır. Her işletmenin hem işletme stratejisi hem de insan kaynağı niteliğine göre şekillenmiş kendisine özgü yetenek yönetimi stratejisi oluşturması gerekmektedir. İşletme stratejisinde olan bütün değişiklikler yetenek yönetimi stratejisini de yeniden değerlendirme ihtiyacı doğurur. Yönetim kabiliyetleri ve işletmenin sahip olduğu yetenekler aynı stratejik hedefe yönelmiş olsalar da işletmelerde farklı performans ve verimlilik seviyeleri oluşmasına neden olur (Heinen ve O'Neill 2004, 71).

Tablo 2. Yetenek Yönetiminde Doğru ve Yanlış Düzenleme

Yanlış Düzenlenmiş Yetenek Yönetim Uygulamaları	Stratejilere Göre Hazırlanmış Yetenek Yönetimi
Pazar talebine göre çalışanların yeteneklerindeki gecikmeler ve yanlış düzenlemeler.	Doğru işgücü yetenekleri, davranışsal tamamlayıcılar ve güçlendirilmiş iş stratejileri.
Sınırlı sorumluluk ve iş planlarının açık şekilde görünür olması.	Bireysel beklentiler ve performans hedefleri örgütsel değer ve önceliklere göre yeniden düzenlenir
Kariyer yolundaki eksiklikler veya katı ve sınırlı kariyer yolu, üstün yeteneğin elde tutulmasını engeller.	İş başarısı ve işgücü çeşitlendirmesi fonksiyonel kariyer yolu mimarisince desteklenir.
Araçlardaki ve süreçlerdeki zıtlıklar, teşhise dair mesajların yanlış düzenlenmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi yeteneğin korunmasında sorunlara neden olmaktadır.	Yetenek yönetim programı örgüt çıktılarının ahenkli bir şekilde oluşmasına yardımcı olur.

Kaynak: Heinen ve O'Neill 2004, 69

1.6 Yetenek Yönetiminde Liderliğin Rolü ve Önemi

Liderlik temel olarak bireyleri veya toplumları belirli bir hedefe ikna ve o yöne doğru hareket ettirebilme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir (Koçel 2005, 583). Liderlik çalışanları işletme strateji rehberliğinde yenilikçi ve yaratıcı hedeflere yöneltmek suretiyle sürdürülebilir bir rekabet avantajına sahip bir yapıya büründürmektir (Altıntaş 2007, 1). Bu anlamda “Liderlik” yeteneklerin verimli olarak yönetilmesi ve bağlılığın artırılması süreçlerinde kritik öneme sahiptir (ISR 2006, 3).

Diğer bir deyişle işletmelerde çalışanların yeteneklerinin etkin bir şekilde yönetilmesi ve yüksek potansiyele sahip yeteneklerin işletmeye kazandırılması süreçlerinde liderlere önemli görevler üstlenmektedirler (Doğan ve Demiral 2008, 155). İşletmelerde çalışanlar konsept stratejilerden ziyade ortaya konan fiili durumu takip etmektedirler ve bu nedenle liderler yetenek konusunda aktif faaliyetlerin ortaya konmasını sağlayabilmelidirler (Economist Intelligence Unit 2006, 7).

Özellikle üst yöneticiler işletmelerinin dahil oldukları çevrelerde hareket kabiliyetlerinin yüksek olması ve işletmelerinin gelişmesi ve bu gelişmeye paralel olarak yetenek kaynaklarının da geliştirilmesi çalışmalarından sorumludurlar (Yavan

2012, 93). Liderler “yetenek savaşı” kapsamında işletme dışındaki kaynaklara yönelmenin yanı sıra işletme içinde de yetenek yönetimi uygulamalarını desteklemelidirler (Murphy, Lyons ve O’Mahoney 2005, 34).

Yöneticilerin çalışma sürelerinin yarısını yerleştirme, hazırlama ve ileriye yönelik başarılı yönetim yapılarını korumaya, rehberlik yapma, koruma ve liderlik yetenekleri öğretme gibi işletmenin direkt değişim işlerine ayrıldığı Economist Intelligence Units’in hazırladığı raporda (White paper) ortaya konmuştur. Başarılı ve etkin liderler yetenekli çalışanları işletmelerine katabilmek için öncelikle kişisel gelişim imkanlarına sahip olacakları ve yaratıcılıklarını açığa çıkarabilecekler ortamları sağlamaktadırlar (Peck 2006, 12).

Ek olarak çalışanların beklentilerini dikkat almakta ve eleştirel yaklaşımlara olumlu geri bildirimler vermektedirler. Ayrıca adil ücret sağlama gibi temel işlevlerin de yerine getirildiğini garanti altına almaya çalışmaktadırlar (Doğan ve Demiral 2008, 155). Günümüzde başarılı liderler kurumlarında yetenek yönetimi yaklaşımının verimliliğini yedi adımda arttırmaktadırlar (Forman 2006, 6):

- “İşgücü planlaması,
- Yetenekli kişilerin işletmeye katılmasının sağlanması,
- Yetenekli çalışanların işletmeye bağlılığının artırılması,
- Yetenekli çalışanların geliştirilmesi,
- Yetenekli çalışanların uygun görevlere atanması,
- Yetenekli çalışanların yönetilmesi,
- Yetenekli çalışanların kurum bünyesinde kalmasının sağlanması.”

Tabloda özetlendiği şekilde, uzun solukta gerçekleştirilebilecek olan kültürel değişimlerden önce liderlerin kişisel olarak hayata geçirebilecekleri ve sonuçlarını en kısa sürede alabilecekleri uygulama yapmaları olasıdır (Doğan ve Demiral 2008, 157).



Şekil 7. Yetenek Yönetiminde Liderler İçin Temel Uygulamalar

Kaynak: Doğan ve Demiral 2008, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi", Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 17, Sayı 3, 157

1.7 Yetenek Yönetiminde ve İnsan Kaynakları Bölümünün Stratejik Rolü

İşgücü planlama, işe alım, performans yönetimi, kariyer planlama ve geliştirme, öğrenme yönetimi ve ücret yönetimi uygulamalarının temel bileşenlerini oluşturduğu yetenek yönetimi insan kaynakları uygulamaları ile doğrudan ilişki içerisindedir (Little 2006, 25).

İşletmelerde yetenek yönetiminin önemi arttıkça insan kaynakları bölümlerinin de görevi ve etkinliği artmaktadır (Yavan 2012, 86). İnsan kaynakları bölümleri operasyonel uygulamaların ötesinde yönetim stratejileri için temel bileşenler konusunda tepe yönetimine destek rolüne sahip olmaya başlamıştır (Economist Intelligence Unit 2006, 8).

İnsan kaynakları bölümleri işletmelerde öncelikle zengin bir yetenek havuzu oluşturma ve ardından bu kapsamdaki çalışanlara kendilerinin güvende olduğunu hissettirerek yetki ve sorumluluk almalarını sağlama konusunda önemli görevler düşmektedir (Yavan 2012, 87).

Bütün bu çalışmaların organizasyonunda ve tepe yönetim ile ilişkilerin stratejik anlamda düzenlenmesinde insan kaynakları bölümü yetenek yönetimi yaklaşımı ile doğrudan sorumluluklar almaktadır (Rosen 1998, 279).

1.8 Yeteneklerin Yönetiminde Ortaya Çıkan Zorluklar

Yeteneklerin yönetiminde üst yönetimden kaynaklı zorlukların yanı sıra çalışan kaynaklı olan zorluklar da bulunmaktadır (Altuntuğ 2009, 450). Bu kapsamda, çalışanların kişisel nitelikleri ve yetenekleri olduğu kadar işlere yönelik tanım ve algılamalarının da ortaya çıkarılması yöneticilerin temel sorumluluklarından biri olmalıdır (Sandberg 2005, 24).

İşletmelerde iş görenlerin profillerini doğru tespit etmek iki temel nedenden ötürü yöneticiler için önem arz etmektedir. Profil tespiti yetenek portföyünü ortaya çıkarmaya yardımcı olurken, doğru işe doğru yeteneğin atanabilmesi için de imkan sağlamaktadır. Yöneticilerin gelecekte ihtiyaç duyulacak yetenek profillerini bulmak ve aynı zamanda sahip olunan yetenekleri korumak için alacağı kararlarında rehberlik etmektedir (Altuntuğ 2009, 451).

Teorik olarak yetenek yönetim kurgusu oluşturmak her ne kadar çok zorluk içermese de uygulama sürecinde sıkıntı oluşturabilmektedir. Bunun temel nedeni ise, yetenek değerlendirmelerinin teknik ve sayısal kriterlerin yanı sıra bilgi, deneyim, ustalık ve yetenek gibi öznel ölçüm kriterlerine de ihtiyaç duymasıdır. Bu öznel kriterleri değerlendirmenin zor ve karmaşık olması nedeniyle ölçme ve değerlendirme çalışmaları daha kolay ve standart somut çıktılarının tercih edilmesine dolayısıyla da kişisel özgünlük, yetenek ve yaratıcılıklarının yeterince değerlendirilmemelerine neden olmaktadır (Baudreau, Ramstad 2005, 23).

Diğer bir deyişle, somut ve standart değerlendirme kriterlerinin tercih edilmesi ilk etapta yöneticiler için kendi başarılarını da yansıtacak şekilde başarılı sonuçlar alınmasını sağlasa da uzun vadede sürdürülebilir rekabet avantajını sağlayacak olan yetenek kaynağını pasifize etmektedir (Altuntuğ 2009, 453).

Yetenekli çalışanları istihdam etmede karşılaşılan zorlukların tespit edilmesinde yönelik olarak 2006 yılında Manpower tarafından 45.000 işletme ile

yapılan bir araştırmada, Japonya’da %58, Almanya’da %53, Amerika’da %44 ve İngiltere’de %42 olmak üzere, şletmelerin zorluk çektikleri tespit edilmiştir (Bersin 2006, 17).

Yine benzer şekilde ISR Danışmanlık firması tarafından Asya-Pasifik bölgesinde yapılan araştırmada yetenekli çalışanların perspektifleri incelenmiştir. Bu araştırmaya göre temel olarak üç ana konunun yetenekli çalışanların şletmelerden beklentilerini kapsadığı tespit edilmiştir. Bunlar şletmenin strateji ve misyonuna uygun karar verebilen liderlerin şletmede bulunması, sürekli öğrenme ve gelişmeyi teşvik eden bir çalışma ortamı ile çalışanlara saygı gösterilmesidir. Üst yönetimin yetenek yönetimi uygulamalarında bu faktörlere gösterdikleri özen uygulama sırasında karşılaşılan sıkıntıları en aza indirecektir (ISR 2006, 1).

1.9 Yetenek Yönetimine Dayalı Bir İşletme Yaratmanın Temel Koşulları

Günümüz şletmelerinde çalışanların işletme içerisindeki yolculuklarında devamlılık gösterecek başarı planlarının uygulanması elzem bir ihtiyaç durumuna gelmiştir (Doğın ve Demiral 2008, 157). Etkin ve başarılı bir yetenek yönetimi stratejisi çalışanların sürekli aynı işleri yaparak belirlenmiş aynı sonuçlara ulaşıldığı iş ortamlarına kıyasla şletmeleri geleceğe daha kısa sürede ve başarı ile taşıyacaktır (Laff 2006, 44).

Yetenekli çalışanların yeteneklerine uygun işlere yerleştirilmesi ve şletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmalarına imkan verecek gerekliliklerin belirlenmesi etkin bir yönetim uygulaması için önem arz eden iki faktörü ifade etmektedir (Doğın ve Demiral 2008, 158).

Etkin ve başarılı bir yetenek yönetimi için yöneticilerin işletme bünyesindeki yeteneklerin işletme içinde kalmaları için gerekli önlemleri almaları gerekmektedir. Bunun için ise yetenekli çalışanların kendilerini geliştirebilecekleri stratejileri belirleyip kendilerine aktarmaları ve bu sayede hedeflere ulaşılabilceğinin gösterilmesi uygun olacaktır (Mucha 2004, 98). Bir işletmede yetenek yönetimi uygulaması oluşturulurken aşağıdaki adımların izlenmesi uygun olacaktır (Yavan 2012, 94):

- “İşletmenin performansı için önemli kural, grup ve bireylerin tanımlanması,
- Kısa vadede kazanılabilecek olan yeteneklerin tespit edilmesi,
- Stratejiler ve gelişme planları çerçevesinde çözüm planlarının geliştirilmesi,
- Yukarıdaki analizlere dayanarak yetenek boşluğu olabilecek noktaların tespiti,
- Performans yönetimi, ödüllendirme gibi diğer insan kaynakları uygulamalarının gözden geçirilerek iyileştirilmesi,
- İnsan kaynakları sistem ve uygulamalarını incelenerek faydalı noktaların ortaya çıkarılması,
- Yetenek yönetimi stratejisi tanımlanması,
- İşletme stratejilerinin, bilgi aktarımının ve tespit edilmiş kritik yetenek boşluklarının ve sorunlarının bir yol haritası ile gösterilmesi ve önceliklendirilmesi.”

İşletmelerde yetenek havuzlarının oluşturulması yetenek yönetimi için en temel girdiyi sağlayan süreç olan “seçme ve yerleştirme” süreci için kritik önem arz etmektedir. Doğru ve etkin seçme, yerleştirme sistemi ve araçları ile işletmeler bu yetenek havuzlarından yüksek potansiyelli, artı değer katacak, yenilikçi ve gelecek için umut verenlerin işletmeye katılmasını sağlayacaktır (Altıntaş 2007, 1).

Yapılan araştırmalarda yetenek yönetimin etkinliğinin birden fazla yetenek havuzu oluşturarak arttırılabileceği sonuçlarına ulaşılmıştır (Doğan ve Demiral 2008, 158). Ancak bu durumda bu çoklu havuzların yöntemi sırasında etkin davranılması önem arz etmektedir. Baudreau ve Ramstad insan kaynaklarının yetenekleri stratejik bir bakış açısı ile yönetilebilmesi için “karar bilimi” oluşturmaları gerektiğini öne sürmüşlerdir. Buna göre alınan kararlar üç aşamada değerlendirilmektedir (Lewis ve Heckman 2006, 146).

Etki aşaması için kritik öneme ait uygulama yetenek havuzlarının, anahtar konumda olan ve işletmeye değer katacak yetenekli çalışanları içeren ile stratejik hedeflere ulaşmada çok katkısı olmayanları birbirinden ayıracak şekilde bölümlere ayrılmasıdır. Etkililik aşamasında ise yetenek havuzunda yer alan çalışanların

kapasitelerinin arttırılması önem arz eden bir uygulama olacaktır (Baudreau ve Ramstad 2006, 147).

Stratejik hedeflere ulaşmayı sağlayabilecek adayların işletmelere başvurmalarını sağlanabilmesi için onları işletmeye çekebilecek olan konuların ortaya çıkarılması gerekmektedir (Chambers ve Diğerleri 1998, 48).

İşletmelerin insan kaynakları birimleri üstün nitelikli adayların işletmelere çekilebilmesi için kritik öneme sahiptir (Hiltrop 1999, 422). İnsan kaynakları birimleri bu çalışmalar kapsamında yapabilecekleri faaliyetler şu şekilde özetlenebilir (Racz 2000, 38):

- “İşletmeye çekme çalışmalarının işletmenin temel öncelikleri arasında yer alması ve bu önceliğin sadece insan kaynakları yöneticileri değil tüm işletme yöneticilerinin sorumluluğunda olduğunun ortaya konması,
- İş tanımları ve çalışma biçimlerinin açık olarak belirlenmiş olması,
- Personel bulma işlevinin, yetenek havuzu oluşturma yaklaşımı ile sürekli olarak yürütülmesi,
- Çalışanların kendilerini geliştirebilecekleri eğitim, öğrenme ve değerlendirme planlarının oluşturulması,
- Kariyer planlamalarının oluşturulması,
- İşe alma uygulamalarını oluşturan adımların olabildiğinde birbirinden ayrılması ve her adımda ayrı uzmanlaşma sağlanması.”

Kurumsal yönetim ve yetenek yönetimi arasındaki ilişki yetenek yönetimine dayalı bir işletme oluşturulmasında dikkate alınması gereken bir olgudur (Ülgen ve Mirze 2004, 423).

İşletmenin operasyonel faaliyetlerin incelenmesi aşamasında insan kaynaklarının yönetimindeki etkinlik etkililik yeteneklerin yönetilmesi kriterleri ile ölçülebilecektir. Kurumsal yönetim ilkeleri bütün çalışanların birer yetenek olarak görüldüğü işletmelerde çalışanların işlerini nasıl yöneteceklerine ve onların nasıl yönetileceklerine dair bilgi veren bir kaynak konumunda olacaktır (Doğan ve Demiral 2008, 161). Üst kademedен alt kademelere kadar çalışanların şeffaflık,

doğruluk, hesap verme sorumluluğu ve etkinlik gibi ihtiyaçlar etkin bir kurumsal yönetim ile sağlanabilecektir. Diğer bir deyişle kurumsal yönetim uygulamaları işletmenin sahip olduğu yetenekli çalışanların daha etkin bir şekilde yönetilmesine ve geliştirilebilmesine imkan sağlayacaktır (Cipd 2006, 8).

1.10 Yetenek Yönetimi ile Birlikte Ortaya Çıkan Kavram: Yetenek Ekonomisi

Günümüz işletmelerinde rekabet avantajı sağlamak eskisine nazaran daha da zorlaşmıştır. Yeni yönetim ve piyasa şartlarında temel kural önce “fıkri” sonra da “iş” yönetmek olmuştur. İyi yönetilmiş bir fikir işletmelere sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayabilmektedir. İyi fikirler ise ancak çalışanların içlerindeki yetenekleri ortaya çıkarması ve bilgiye sahip olmaları ile oluşturulabilmektedir (Akat 2007, 2).

Rekabetçi üstünlüğün en temel elemanlarından olan çalışanlar, bilgi ekonomisinin argümanı olan bilgiyi yetenek ekonomisinde deneyimleri yetenekleri ve yaratıcılıkları ile şekillendirebilmektedirler (Meisinger 2006, 10).

Bilgi ekonomisinin bireysel ve kurumsal öğrenim boyutları yetenek ekonomisi kavramı için sıklet noktası oluşturmaktadır (Doğan ve Demiral 2008, 162). Zira yetenek ve yeteneğin geliştirilmesi bireyin eğitimi ile bireysel ve profesyonel gelişimi sonucu oluşturulabilmektedir (Vorkink 2007, 1).

Çalışanlara ihtiyaç duydukları eğitimlerin verilmesinin yanı sıra onların iyi tanınması ve yeteneklerinin yönetilmesi yeteneğe dayalı ekonomide temel amaçtır. Günümüz işletmelerinde sürdürülebilir rekabet gücüne sahip olmak isteyen işletmeler yetenek ekonomisinin gerektirdiği iş gören ihtiyaçlarının tespit edilerek karşılanması, öğrenme ve yetenek geliştirme çalışmalarının sürekli bir niteliğe büründürülmesi ve etkin bir şekilde yönetilmesi ilkelerine uyum sağlamak zorundadırlar (Doğan ve Demiral 2008, 151).

İKİNCİ BÖLÜM

YETENEK YÖNETİMİ SÜREÇLERİ, İŞLEYİŞİ VE BİLEŞENLERİ

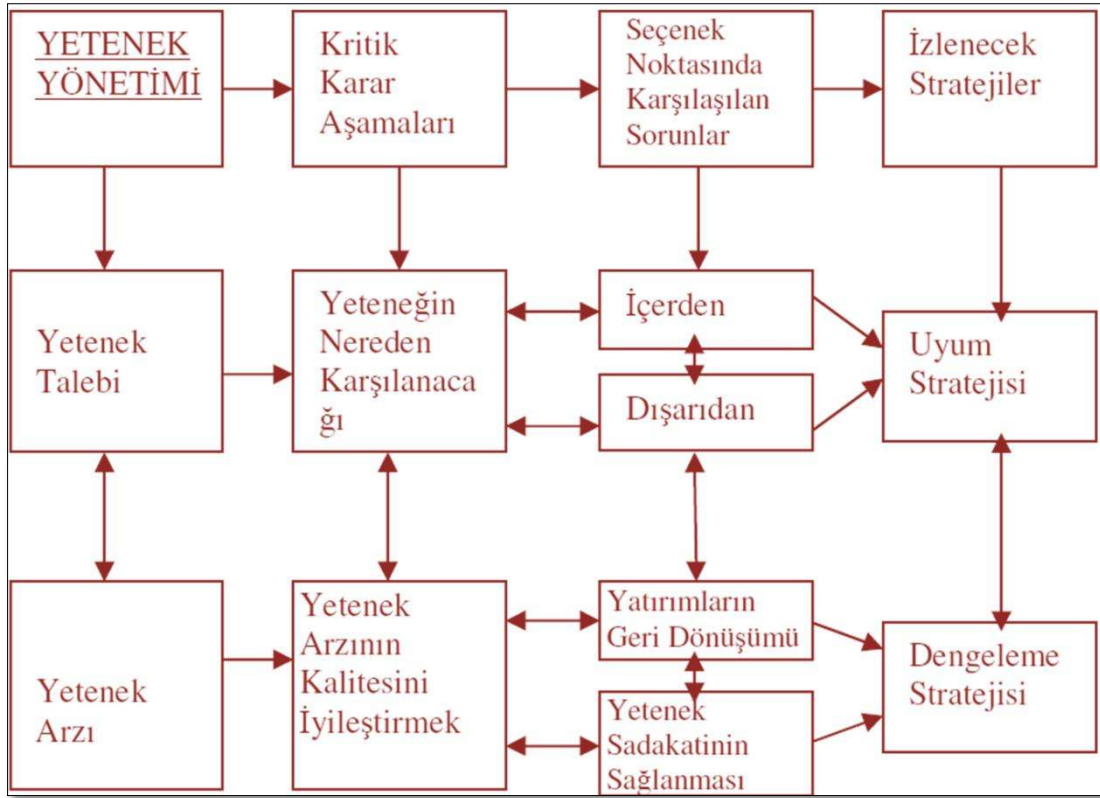
Günümüz işletmelerinin maruz kaldığı rekabet savaşlarında ihtiyaç duydukları yetenekli çalışanların istihdam edilmesi, elde tutulması ve gelişimlerinin sağlanması giderek zorlaşmaktadır (McCauley ve Wakefield 2006, 4).

2.1 Yetenek Yönetim Modeli Oluşturmak

Günümüz işletmelerinde yöneticiler işletmenin sahip olduğu ve sahip olmayı planladıkları yetenekleri hiçbir boş kullanım ve fazlalığa neden olmadan optimal düzeyde tutabilmek ve bu yeteneklerden en fazla verimi alabilmek için işletmeye özgü bir yetenek modeli geliştirmek durumundadırlar (Altıntuğ 2009, 454). Capelli tarafından, Tedarik Zinciri Yönetim Modeli'nden (TZYM) ilham alınarak geliştirilen yetenek yönetim modeli yeteneklerin etkili ve verimli yönetilmesi için ortaya konulmuş olan yaklaşımlardan en bileneni olarak ortaya çıkmaktadır (Cappelli 2008, 77).

TZYM, sıfır stok, sıfır hata ve tam zamanında anlayışı ile son kullanıcıya hitap eden ürünün hammaddenin ilk üreticisinden başlayacak şekilde üretim sürecinin yönetilmesini ifade etmektedir. Yetenek yönetim modelinde de aynı analogi hammadde yerine yetenek alınarak yürütülebilmektedir (Altıntuğ 2009, 454).

Birincisi talep ikincisi arz yönlü olmak üzere iki temel belirsizlik yetenek zinciri modelini zorlamaktadır (Cappelli 2008, 77). Şekilde belirtildiği üzere bu iki belirsizliği gidermek üzere kullanılabilecek dört temel strateji bulunmaktadır (Altıntuğ 2009, 454).



Şekil 8. Yetenek Yönetim Modeli

Kaynak: Altuntuğ 2009, “Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetim Yaklaşımı”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C. 14, 3455.

Gerekli yetenek ihtiyacını doğru tahmin etmek ve ihtiyacı en kısa sürede ve en uygun miktarda gidermek talep boyutu ile ilgili en önemli sorundur. Bu çalışmaların sonucunda yönetim gerekli yetenek ihtiyacını ya iç kaynaklardan temini yolunu seçecek ya da işletme dışından sağlama yoluna gidecektir (Altuntuğ 2009, 455).

Yeteneklerin kalitesinin geliştirilmesi amacıyla yapılan yatırımların oranlarının belirlenmesi ve bu yatırımların geri dönüşlerinin verimli ve karlı olmasının sağlanması aşamaları ise modelin arz açısından sorunlarından en temel olanıdır (Bassi ve McMurrer 2007, 1).

Sürdürülebilir rekabet avantajının sağlanmasında yetenek yönetimi stratejilerinin kullanılmasının öneminin anlaşılması yeteneklerin kuruma bağlanma

nedenlerin ortaya çıkarılması çalışmalarının yapılmasına neden olmuştur (Altuntuğ 2009, 456).

Bu çalışmalardan en dikkat çeken ve kapsamlısı “Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı” dır. Modelin önerdiği kurumsal bağlılığın üç boyutu: duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıktır (Altuntuğ 2009, 456). Bu boyutlardan çalışanların öz değerleri ile işletmenin öz değerlerini özdeşleştirerek işletmeye bağlanmasını ifade eden duygusal bağlılığın hem işletme hem de çalışan açısından daha etkili bir bağlılık yarattığı çalışmanın önemli sonuçlarından birisidir (Meşe 2007, 247).

2.1.1 Psikolojik Sözleşmenin Değiştiğinin Kabul Edilmesi ile Başlangıç Yapılması

Çalışanın işletmeden, işletmenin de çalışanlardan beklentilerini ortaya koyan ancak yazılı olmayan ve karşılıklı güven esasına dayalı sözleşmeler psikolojik sözleşmeler olarak tanımlanmaktadır. Günümüz rekabet ortamında devlet kurumları dahil işletmeler çalışanlarına psikolojik sözleşme kapsamında sağladıkları fırsatları tanıyamaz duruma gelmişlerdir (Doğan 2005, 189). İşletmeler çalışan devir oranlarının artışına engel olmak, yeni yeteneklerin işletmeye katılmasını sağlamak ve kariyer yapılarını düzenlemek amacı ile yeni güven kaynakları oluşturma yoluna gitmişlerdir (Doğan ve Demiral 2008, 152). Bu nedenle işletmeler herhangi bir sebeple çalışanları işten uzaklaştırmak istediklerinde bu çalışanlarına ne gibi imkânlar sunacaklarına ilişkin politikalar oluşturmak ve bunları güncel tutmak durumundadırlar (Hiltrop 1999, 424).

2.1.2 Yetenekli Çalışanların İşletmeye Çekilmesi ve İşletmede Tutulması Konusunun Üst Yönetimin Önceliği Haline Getirilmesi

6000 yönetici ile 2008 yılında McKinsey tarafından yapılan araştırma, yöneticilerin sadece %23’nün işletmelerinin üstün yetenekli çalışanları etkileyebildiğini, %10’unun yüksek performanslı çalışanları ellerinde bulundurduklarını, %16’sının yüksek performanslı çalışanların kimler olduğunu bildiklerini, %3’lük bir kısmının ise çalışanların kendilerini geliştirebildiklerini ve

düşük performansa sahip çalışanların işten çıkarıldığını belirttiklerini ortaya çıkarmıştır. İşletmelerin “yetenek” kavramına önem verdiklerini çalışanlarına göstermeleri kritik başarı faktörlerinden birisidir. Bu faktörün başarı ile yansıtılamaması durumunda işletmeye çekilmiş yetenekli çalışanlar uzun süre istihdam edilememektedirler (Hiltrop 1999, 424).

2.1.3 İşletmenin Pazarda Çekiciliğini Artıracak Politika ve Uygulamaların Başlatılması

Yine McKinsey araştırmacılarının tespitlerine göre, işletmeler ihtiyaç duydukları yeteneklerin nitelikleri belirleyebilir, yetenekli çalışanlarına fırsat içeren işlerde görev verir, etkin ve etkili eğitim ve kariyer gelişimine pozitif etki yapacak koçluk ve mentorluk çalışmalarını destekler ise yetenekleri kazanmada oldukça başarılı olmaktadır (Hiltrop 1999, 424).

2.1.4 Çalışanların Kazandığı Bir Ortam Yaratılması

“Kazanan çalışan” olmak yetenekli adayların işletmeye çekilmesinin ve işletmeye bağlı kalmasının en önemli etkenlerinden birisidir. Örneğin BMW, Coca Cola, Procter&Gamble (P&G), Microsoft gibi işletmeler güçlü marka ve ürünlere sahip olmaları, Unilever, McKinsey, HP gibi işletmeler ise eğitim ve geliştirme alanlarındaki büyük şöhretleri sayesinde alanlarında en iyi olan yetenekleri kendilerine çekebilmekte ve bağlı kalmalarını sağlamaktadırlar (Doğan ve Demiral 2008, 153).

2.1.5 İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Rollerinin Yeniden Tanımlanması

İnsan kaynakları yöneticileri yetenek yönetimi uygulamalarının işletme bünyesinde yerleştirilmesinde etkin ve proaktif olmalı ayrıca diğer birimlerle ilişkilerin geliştirilmesi ve bireysel güven yaratılmasının mimarı olmalıdırlar. Bu kapsamda “iş ortakları” olarak değerlendirilebilecek olan insan kaynakları yöneticilerinin yetenek kazanılması ve geliştirilmesinde stratejik kaynakların yönetilmesi, personel politikalarının geliştirilmesi, değişim ve dönüşümün yönetilmesi rollerini yerine getirmeleri beklenmelidir (Hiltrop 1999, 426).

2.1.6 İşletmenin Kendi Yetenek Havuzunu Oluşturması

Geçmiş yıllarda işletmeler yeni çalışanların işletmeye katılması amacıyla yedekleme ve yerine koyma gibi özel roller tanımlamışlardır (Yavan 2012, 90). Ancak günümüzde işletmeler belirsizlik ortamının güçlü rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek için özel bireyler yerine yetenek havuzlarını kullanmaktadırlar (Baudreau ve Ramstad 2005, 129).

Yetenek havuzlarının öncelikle işletme içerisinde oluşturulması çalışanların işletmeye olan güveni bağlılığını arttıran ve moralini yükselterek performansını geliştiren bir uygulama olacaktır (Doğan ve Demiral 2008, 152). Bunun yanı sıra işletme dışından aday bulma, seçme ve yerleştirme çalışmaları maliyet açısından işletme içi kaynakların kullanılmasına göre dezavantaja sahiptir (Hiltrop 1999, 426).

İşletme içi kaynaklar kullanılarak yetenek havuzunun geliştirilmesi bir takım zorunlu faaliyetleri gerektirmektedir. Çalışanların gelişmeye açık yönlerinin tespiti, gelişim faaliyet önerileri hazırlanması ve geleceğe hazırlayacak eğitimler yürütülmesi bunlardan en temel olanlarıdır (Yavan 2012, 90). Bu sayede geliştirilmiş yetenek havuzları beklenmeyen zamanlarda ortaya çıkabilecek olan üst düzey yönetici pozisyonlarının dahi doldurulabilmesi için kaynak olarak kullanılabilir durumda olacaktır (Baudreau ve Ramstad 2005, 132).

2.2 Yetenek Yönetimi Bileşenleri

Yetenek yönetimi temel olarak Potansiyel Adayları Bulma ve Çekme, Yerleştirme, Yeteneği Değerlendirme, Yeteneği Geliştirme, Ücretlendirme, Ödüllendirme ve Performans Değerlendirme bileşenlerinden oluşmaktadır (Alp,2012).

2.2.1 Potansiyel Adayları Bulma ve Çekme

İşletmelerin bünyesine katabileceği yetenekli adayları tespit etmesi yetenek yönetimi yaklaşımının temel adımlarından birisidir (Stumpf 2010). Gelecek vadeden, yenilikçi, parlak ve yüksek potansiyeli olan kişileri işletmeye çekebilmek ve bunların

içinden yetenekli olanları tespit ederek işletme içerisinde uygun olan görevlerde değerlendirme ise işe alım süreci olarak ifade edilmektedir (Çelik ve Zaim 2011, 34).

Yetenek yönetimi temel süreçlerinden işe alım sürecinin en temel adımı ise aday değerlendirmedir (Yavan 2012, 89). Başarılı bir işe alım süreci için adayların yeteneklerinin doğru, ciddi ve sıkı bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir (Ruppe 2006, 42).

Çalışanların kariyer beklentileri etkili bir değerlendirme için ihtiyaç duyulan girdilerden başlangıç noktası olarak alınabilecek olanıdır. Çalışanların değerlerinin farklı olması sebebiyle işletmelerin adaylara sunacağı tekliflerin bu farklılıklar dikkate alınarak oluşturulması, işletmelerin potansiyel adaylarının profillerini belirlemesinin diğer bir nedenidir (Polat 2011, 33). Örneğin Almanya’da bir işi tercih etmede ücretlendirme önemli iken İngiltere’de iş/hayat dengesi, Hindistan’da ise kariyer fırsatları önemli faktör olabilmektedir (Stumpf 2010).

2.2.2 Yerleştirme

İşe alma/yerleştirme yetenek yönetimi yaklaşımının anahtar aşamalarından birisidir. İşletmelerin yerleştirme ile ilgili olarak yaptıkları masraflar ve sürece ayırdıkları zaman bu sürecin neden anahtar olarak değerlendirildiğinin bir göstergesi olarak alınabilir. Örnek olarak Sanford Bernstein’da bir analistin işe alınabilmesi için 500.000 \$ ile 1.000.000 \$ arasında masraf yapılırken yine aynı firmada her analistlik pozisyonu için 100 adayın özgeçmişi incelenip 40-50 tanesi ile mülakat yapılmaktadır (Groysberg ve diğerleri 2004, 154).

Yerleştirme sürecinde iki temel yaklaşım bulunmaktadır. Birinci yaklaşımda işletmeler kendileri yetiştirmek üzere başlangıç seviyesinde adayları işletmeye yerleştirirler. Diğer yaklaşımda ise görevin gerektirdiği özelliklere sahip aday işletmeye yerleştirilir. Yetenek havuzu yaklaşımı açısından bakıldığında birinci yaklaşımın havuz sistemine dayalı yetenek yönetimi uygulaması açısından daha uygun olduğu görülmektedir (Polat 2011, 33).

Colling ve Mellahi (2009) tarafından, klasik yerleştirme yaklaşımında farklı bir yaklaşımın yetenek havuzları yönetimi için uygun olacağını önermişlerdir. Buna

göre yerleştirme gereksinim eğrisinin ötesinde yapılmalı, yetenekli adaylar/çalışanlar her zaman aranmalı ve bulundukları takdirde yerleştirilmelidirler (Groysberg ve diğerleri 2004, 154).

2.2.3 Yeteneği Değerlendirme

Performans değerlendirme yalnızca çalışan açısından değil işletmelerin yetenek yönetimini doğru uygulayabilmeleri açısından da önem arz etmektedir. Yetenekli çalışanların sınıflandırılması performans ve yetenek potansiyeline bağlı olduğundan performans değerlendirme kritik bir adım olarak karşımıza çıkmaktadır (Polat 2011, 34).

Yeteneği elde tutma süreci temel olarak dört aşamadan oluşmaktadır: kurum kültürü, mevcut yönetici, terfi ve kişi-çevre uyumu. Bu aşamaların yürütülmesine imkan sağlayacak ve yeteneğin değerlendirilmesinde önemli bir yere sahip olan yöntem ise performans değerlendirme uygulamalarıdır (Güçlü 2011, 148).

2.2.4 Yeteneği Geliştirme

Schuler (1998)'e göre yeteneği geliştirme süreci; işletmedeki eğitim ve geliştirme çalışmalarını, işletmenin strateji ve misyonun yeni katılan çalışanlara benimsetilmesi çalışmalarını, yetenek ve performansın arttırılması için uygun eğitim programlarının belirlenmesi ve uygulanması çalışmalarını kapsamaktadır (Schuler 1998, 17).

Kariyer yönetimi yetenek yönetimi ile eşit bir sorumluluk olarak değerlendirilebilmektedir. Bu kapsamda her yönetici bağlı çalışanlarının gelişmesinden her çalışan da kendi kariyerini yönetmekten sorumludur ve yöneticiler çalışanlarının kendilerini geliştirme konularındaki ihtiyaçlarını kendileri ile tartışabilecekleri ortamı çalışanlarına sağlayarak onlara destek olmalıdır (Yavan 2012, 91).

Geliştirme sürecinin işe giriş aşaması ile başladığı kabul edilebilir. Yetenek boşluğu olarak adlandırılan ve işe giriş aşamasında çalışanın yetkinlikleri

belirlenerek işin gerektirdiği yetkinlikler arasındaki fark tespit edilir (Sağır 2006, 32).

Ardından çalışanların gelecekteki konumlarına göre çeşitli eğitimler, iş rotasyonları, koçluk, mentorluk destekleri ya da yaşıtı düzeyinde kişiler ile çalışarak tecrübe kazanımı gibi eğitim ve geliştirme fırsatları sunulur (Çelik ve Zaim 2011, 34).

2.2.5 Ücretlendirme

Ücretlendirme süreci yetenek yönetimi yaklaşımında potansiyel yeteneklerin firmaya çekilmesi ve yerleştirilmiş yeteneklerin işletme içerisinde kalmaya devam etmesinin sağlanması açısından önem arz etmektedir. İş sınıflandırmasına göre ücretlendirme sistemi oluşturulması genel kabul gören bir uygulamadır (Huselid ve diğerleri 2005, 120).

Bu kapsamda A sınıfı olarak adlandırılan stratejik işlerin performansa göre ücretlendirilmesi, B sınıfı işlerin iş seviyelerine göre ücretlendirilmesi ve C sınıfı işlerin ise piyasadaki ücretlendirme seviyelerine göre ücretlendirilmesi önerilmektedir (Polat 2011, 35).

2.2.6 Ödüllendirme

Ödül sistemi yöneticiler tarafından işletme çalışanlarının davranışlarının, performanslarının ve etkinliğinin artması ve gelecekteki performans gelişmelerine motivasyon sağlaması açısından önemli bulunmaktadır. Cho (2004), Tzafrir (2005), Ghebreorgis ve Karsten (2007) tarafından yapılan araştırmada Parasal ödüllerin çalışanların performansına etkisi incelenmiş ve imalat işletmelerinde %39, hizmet işletmelerinde %14 artışa neden olduğu tespit edilirken; örneğin sosyal tanınma ve saygınlık çalışmalarının çalışanların performansını hizmet işletmelerinde %15 arttırdığı tespit edilmiştir (Cho 2004, 23).

1996 yılında 373 kamu ve özel kuruluştaki Delaney ve Huselid tarafından yapılan başka bir araştırmada ödüllendirme sistemleriyle performans arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucu tespit edilmiştir. Ek olarak Budhwar ve Katou (2006), Cho

(2004) tarafından yapılan araştırmada Ödüllendirme sistemi uygulamalarının personel devir hızını azalttığı, işgücü verimliliğini ve satışları arttırdığı bilimsel olarak ortaya konulmuştur (Akın ve olak 2012, 93).

2.2.7 Performans Değerlendirme

Sistematiik ve biçimsel anlamda performans değerlendirme çalışmaları ilk olarak 1900’l yılların başlarında ABD’de kamu kurumlarında uygulanmaya başlanmıştır. Ardından Frederick Taylor’un iş lmlemelerine dayalı verimlilik ölçüm çalışmaları kullanılmaya başlanmış ve 1950’li yıllardan sonra ise kişinin ürettiği iş ya da sonuçları dikkate alan kriterlerden oluşan teknikler kullanılmaya başlanmıştır. Günümüz koşullarından işletmelerin uzun vadedeki sürdürülebilir başarısı çalışanlarının gösterdikleri performansın ne derece doğru lmlenebildiği ve bu ölçümden hareketle hali hazırdaki performans kriterlerini geliştirmek için kullanmalarındaki başarılı uygulamaları ile sağlanabilmektedir. Değerlendirme süreci bu anlamda bireyin işe kabul aşamasında başlar ve çalışma yaşamı boyunca süren faaliyetlerin tümünü ifade eder (Kıngır ve Taşkıran 2006, 198).

Belirli bir amaca yönelik ve planlanmış bir aktivite sonucunda elde edilen çıktıyı nitel veya nicel olarak belirleyen bir kavram olan performansın başarının arttırılabilmesi için ölçülmesi ve önceki dönem değerleri ile karşılaştırılması gerekmektedir. Alınan bu geribildirimler sonrasında oluşturulan ve şekil 9’da gösterilen yetenek matrisi ile belirlenen üstün yetenekli çalışanlar diğer çalışanlardan ayrıştırılarak uygun ödüllendirme sistemleri yardımıyla dllendirilmelidirler (elik ve Zaim 2011, 36).



Şekil 9. Performans ve Potansiyel matrisi

Kaynak: Çelik ve Zaim 2011, “Yetenek Yönetimi Yaklaşımı”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi Yıl: 10 Sayı: 20 Güz, 37

Performans değerlendirme süreci pek çok işletmede uygulanmamakta, sürecin ve çıktılarının önemi yeterince anlaşılamamakta veya öznel kriterler kullanılarak kısa vadeli olarak uygulanmaktadır. Oysaki insan kaynakları bölümünden beklenen yıllık ve dönemsel uygulamalar performans değerlendirilmesi sürecinin gereklerini karşılayamayacak uygulamalardır. Bu sürecin öneminin farkına varmış işletmeler performans planlaması değerlendirilmesi ve geliştirilmesi uygulamalarını içeren performans sistemlerine sürekli bir nitelik kazandırmışlardır (Kıngır ve Taşkiran 2006, 199).

Performans değerlendirme uygulamalarının sonucunda elde edilen bilgilerin günümüz işletmeleri açısından oldukça fazla kullanım alanı bulunmaktadır. Bu alanlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Kıngır ve Taşkiran 2006, 200):

- “İşgücü planlama,
- Seçim ve işe yerleştirme karar alma süreci,
- Ücret, ikramiye, prim ve diğer yan hakları belirleme,
- Eğitim gereksinimlerini tespit etme,
- Geliştirme planları hazırlama,

- Terfi, nakil, işten çıkarma gibi kariyer planlama faaliyetleri.”

2.3 Örgütsel Performans Değişkenleri

2.3.1 Personel Devir Hızı

Personel devir hızı, personelin işten ayrılma oranı olarak ifade edilen ve performans çıktıları arasından fazlasıyla kullanılan değişkenlerden birisidir (Akın ve Çolak 2012, 94). Çalışan motivasyonu, gelişimi ve eğitimi personel devir hızı üzerinde etkiye sahiptir (Huselid 1995, 128).

2.3.2 İşgücü Verimliliği

İşgücü verimliliği, işletme çalışanlarının iş ortamındaki etkinliğini tanımlamak amacıyla kullanılan bir ölçüttür (Akın ve Çolak 2012, 94).

İnsan kaynaklarına yapılan yatırımın geri dönüşünü gösterirken rakip işletmelerin verimlilikleri ile kıyaslamaya yarayan bir indekstir (Bassi ve McMurrer 2007, 2).

2.3.3 Satışlar

İşletmelerin en önemli performans göstergelerinin en önde geleni olarak değerlendirilebilecek olan bir ölçüttür (Huselid 1995, 614).

Bu kapsamda insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile üzerinde etki yapılabilecek çalışan performansı, işletme performansı için kullanılan bir değişken olan satışları da etkileyecektir (Akın ve Çolak 2012, 94).

2.3.4 Firma-Çalışan İlişkileri

Etkin firma-çalışan ilişkisinin gelişmiş olduğu işletmelerde daha az oranda disiplin cezaları ve şikayet, daha düşük seviyede devamsızlık oranları ve doğal sonucu olarak da artan ürün/hizmet kalitesi sonuçları doğmaktadır (Huselid 1995, 639).

Voos tarafından 1987 ve 1989 yılları arasında yapılan çalışmada işletmelerde çalışanların işletme kararlarına katılımı uygulamalarının sendika-yönetim ilişkileri ve verimlilik üzerinde pozitif etkiler doğurduğunu tespit etmiştir (Akın ve Çolak 2012, 93). Aynı şekilde etkin firma-çalışan ilişkisinin personel devir hızını azaltırken işgücü verimliliğini ve satışlarını arttırdığı sonucuna varılmıştır (Ferne ve Metcalf 1995, 382).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ KAVRAMI ve BOYUTLARI

3.1 Çalışan Memnuniyeti Kavramı

İlk olarak 1920’lerde kullanılmaya başlanan çalışan memnuniyeti tanımlaması ve de nitelendirilmesi oldukça zorlu olan bir kavramdır. 1930-1940 Yıllarında ise verilen önem artmış ve çalışanların işlerine karşı tutumları ve işin niteliğinde ortaya çıkardığı etkisi olarak kabul görmüştür (Çabukel 2008, 3).

Sonuç olarak çalışan memnuniyeti kavramı, iş görenin işinden duyduğu memnuniyetin bir ölçeği ve işi ile ilgili olumlu tutumları olarak tanımlanabilir. Çalışanların beklentilerinin karşılanma seviyesi ve elde edilen maddi veya manevi faydalar çalışan tatmini için önemli faktörlerdir (Erken 2013, 2).

3.2 Çalışan Memnuniyetinin Tanımı ve Önemi

İş görenlerin çalıştıkları iş ve çalışma ortamı hakkındaki memnuniyetleri veya hoşnutlukları iş doyumu diğer bir deyişle çalışan memnuniyeti olarak tanımlanmaktadır (Pekdemir ve diğerleri 2006, 16). Tatmin, bireysel ihtiyaçlar ile kurumsal beklentiler arasındaki uyumu ifade etmektedir (Yıldız 2003, 5).

Diğer bir deyişle çalışanın gerek maddi gerekse manevi beklentileri ile bunların gerçekleşme oranının çakıştığı nokta iş gören tatminini oluşturur (Çabukel 2008, 3). Yine çalışan memnuniyeti iş görenin yöneticisinden, çalışma arkadaşlarından ve işin kendisinden kazanmaya çalıştığı maksimum kazancı ifade etmektedir (Şimşek 1998, 160).

Diğer bir deyişle çalışan beklentileri ile yapılan iş uyumlu ise çalışan memnuniyeti oluşmuş demektir (Eren 1996, 112).

Çalışan memnuniyeti kavramının olumsuz karşılığı olan çalışan memnuniyetsizliğini azaltmak ve mümkünse ortadan kaldırabilmek için çalışanları bir yetenek ve işletme için rekabet gücünü arttıran bir kaynak olarak değerlendirmek gerekir (Barutçugil 2002, 169).

Çalışan memnuniyetinin arttırılabilmesi için temel beş özelliğin işletmede yerleşik olması gerektiği Hackman ve Oldman tarafından 1975 yılında yapılan çalışmalar sonucunda ortaya konmuştur. Bu özellikler: işle ilgili sahip olunması gereken yetenek varyasyonları, iş ile özdeşim, işin özü, iş görene tanınmış olan serbestlik ve performans ile ilgili geri bildirimdir (Telman ve Ünsal 2004, 27).

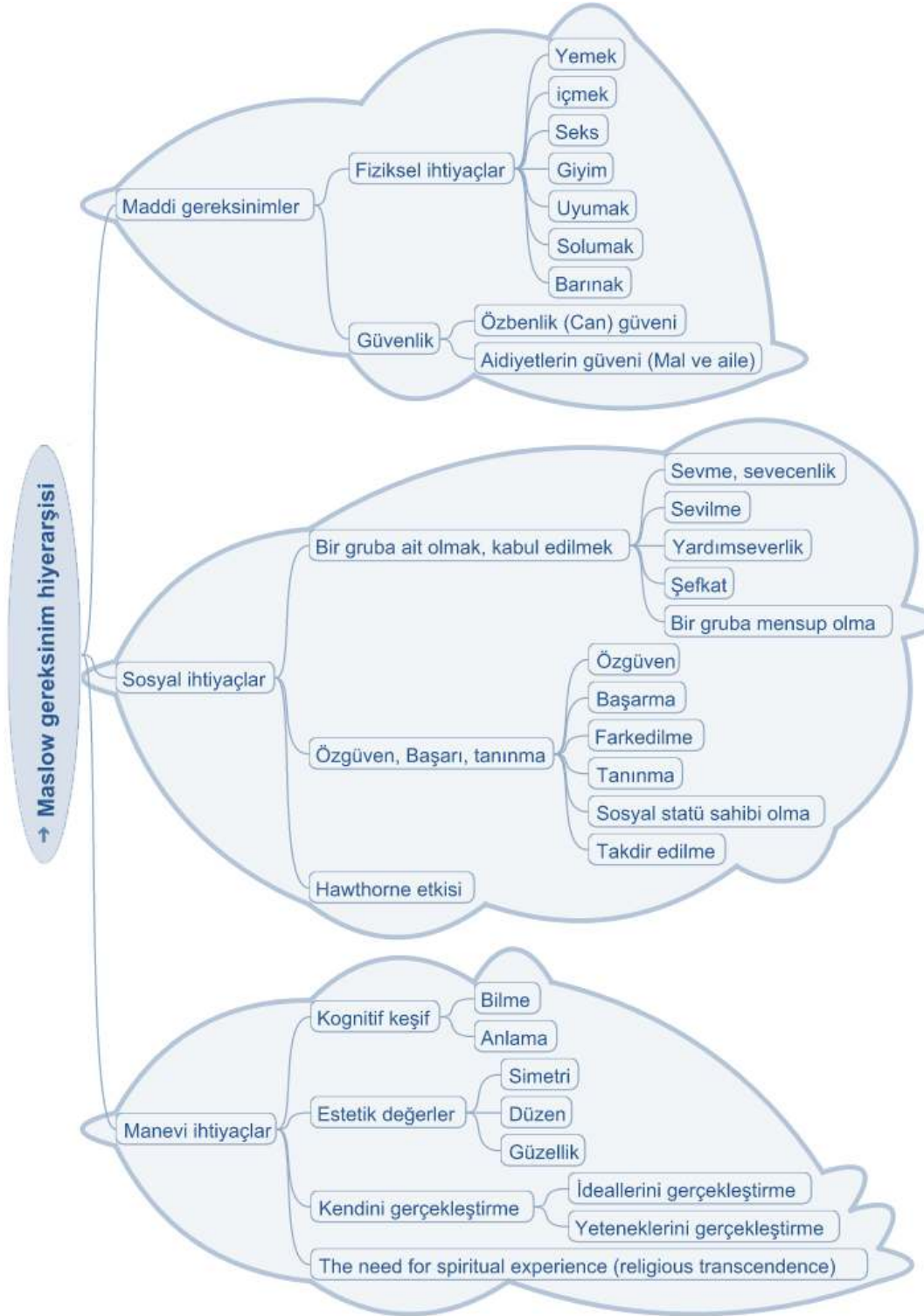
Dinamik bir unsur olan çalışan memnuniyeti iş gören performansı üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir (Erken 2013, 3).

3.3 Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Motivasyon Teorileri

3.3.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow teorisinde gereksinimleri fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygınlık ve kendini gerçekleştirme gereksinimleri olmak üzere beş boyutta sıralamıştır. Maslow'un teorisine göre insan gereksinimleri fizyolojik gereksinimler, güvenlik gereksinimi, sosyal gereksinimler, saygınlık ve kendini gerçekleştirme olmak üzere beş temel boyutta yer almaktadır. Gereksinim karşılama akışı alttan üste doğrudur. Yani fizyolojik gereksinimlerin karşılanmasından sonra güvenlik gereksinimlerinin giderilmesi aşamasına geçilir (Eren 2012, 30).

Maslow'un teorisinde önerildiği üzere çalışan memnuniyetinin ve verimliliğinin artışı hedefleyen yöneticilerin iş görenlerin en temel ve önemli problemlerini tespit ederek bunları gidermek için gerekli olan memnuniyet stratejilerini belirleyerek uygulamaya koymaları gerekmektedir (Fındıkçı 2001, 380).



Şekil 10. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Maslow, A.H. (2001), İnsan Olmanın Psikolojisi, Kuraldışı Yayıncılık (Çev. Okhan Gündüz), İstanbul.

3.3.2 Alderfer'in Varolma Gelişme Teorisi

Varolma, ait olma ve gelişme gereksinimleri Alderfer'in varolma gelişme teorisinin iç temel ayağını oluşturur (Koçel 2007, 491).

Alderfer'in teorisine göre kişi davranışlarının ortaya çıkarak süreklilik durumu arz etmesi kişinin bulunduğu ortamda bağlı olduğu durumlar tarafından belirlenmektedir (Erken 2013, 5).

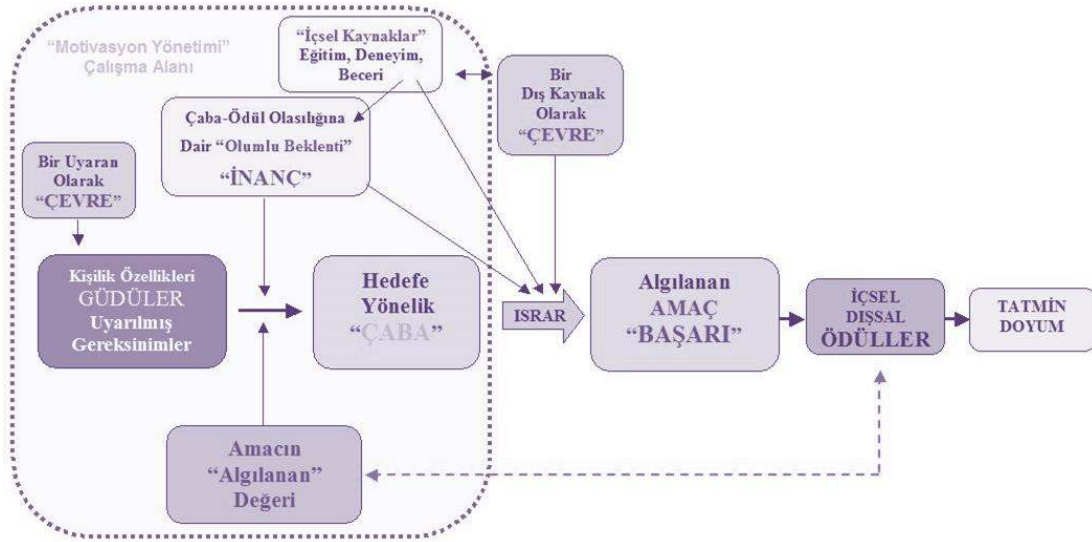
3.3.3 Herzberg'in Çift Etmen Kuramı

1959 yılında Herzberg, çalışma ortamındaki hangi şartların iş görenin memnuniyetsizliğini etkilediği ortaya çıkarmaya çalışan bir araştırma yapmıştır (Sabuncuoğlu 1995, 104).

Herzberg, bireyin çevresiyle ilgili fiziksel koşullar ve kendine özgü ihtiyaçları olmak üzere iki tür gereksinimi olduğunu ortaya koymuştur. Teoriye göre işin kendisi ve iş görenin gelişmesine bağlı olan tatmin faktörleri “içsel (motivasyon) faktörler” olarak, işe yönelik tatminsizlik faktörlerine ise “dışsal (hijyen) faktörler” adı verilmektedir (Çabukel 2008, 5). Herzberg'e göre çalışan tatmini motivasyon faktörlerinin varlığının yanı sıra hijyen faktörlerinin yokluğu ile doğru orantılıdır (Luthans 1994, 159).

3.3.4 Vroom'un Beklenti Teorisi

Vroom tarafından ortaya konulan beklenti teorisine göre bireyin bir iş için ortaya koyduğu efor valens ve bekleyiş olarak adlandırılan iki faktör tarafından etkilenir. Burada valens eforun sonucunda kazanılacak olan ödüle duyulan arzu iken, beklenti bireyin eforun neticesinde bir hedefe ulaşacağına ilişkin inancını ifade etmektedir (Onaran 1981, 73).



Şekil 11. Vroom Motivasyon Modeli.

Kaynak: Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, 11. baskı, İstanbul, Arıkan Basım 2007, 496.

Vroom'un teorisine göre iş görenin beklediği ödüller başarının kaynağını oluşturmaktadır (Koçel,2007). Çalışan tatminin ve motivasyonunun artırılması için beklenen ödül ve bekleme düzeyi doğru bir şekilde ortaya konulmalıdır (Erken 2013, 5).

3.3.5 Porter ve Lawler'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi

Porter ve Lawler'a göre, çalışanın yapılacak iş ile alakalı bilgi ve yetkinliğe sahip olması, algılanılan rol, iş başarımı, efor gibi değişkenlerin etkisi nedeniyle iş görenin harcadığı yüksek efor her zaman yüksek performans seviyesi ile neticelenmemektedir. Bu nedenle iş tatminin sağlanabilmesi için beklenti ve ödül arasında dengeli bir bağlantı olması beklenmektedir. Bunun yanı sıra ödüllerin adil olması ve rol çatışmalarına imkân verilmemesi diğer kritik noktaları oluşturmaktadır (Çabukel 2008, 5).

3.3.6 Locke'in Amaçlama Teorisi

İş tatminine başka bir açıdan bakan ve 1966 da Edwin Locke tarafından ortaya konulan amaçlama teorisine göre çalışan tatminini fiili ve beklenen performans seviyeleri arasındaki farkın bir fonksiyonudur (Bölükbaşı 2009, 352).

Amaç teorisine göre iş tatmin seviyesi çalışanın amacına göre değişebilmektedir. Yüksek hedefleri olan bireyler çok çalışacaklar ve bu hedeflere ulaştıkça daha üst seviyede iş tatmini yaşayacaklardır (Erken 2013, 6). Yine aynı şekilde neyi, nasıl yapması gerektiğini bilen çalışanlar bilmeyenlere nazaran daha çok çalışacak ve daha üst seviyede tatmin sağlayacaktır (Kutaniş 2005, 33).

3.4 Çalışan Memnuniyetinde Rol Oynayan Faktörler

İşin kendisine bağlı olan içsel faktörler, işletmenin yapısına bağlı dışsal faktörler ve bireye özgü bireysel faktörler olmak üzere üç temel faktör çalışan memnuniyetini etkilemektedir (Telman ve Ünsal 2004, 27).

3.4.1 İçsel Faktörler

İşin tanımı, önemi, gerekli yetenekler, geri bildirim yöntemleri ve otonomi gibi işin kendisinin sahip olduğu özelliklere içsel faktörler adı verilmektedir (Reitz 1987, 216).

Aşağıda iş ve iş ortamı ile ilgili olarak örnekleri verilmiş içsel faktörlerin doğru yönetilmesi çalışan memnuniyetinin seviyesinin arttırılmasına olumlu bir etki yapacaktır (Farmer ve Sundberg 1986):

- “İşin temel yapısındaki çeşitlilik,
- İşlerin çok yönlü ve özel nitelikler gerektirmesi,
- İşlerin öğrenme ve sorumluluk alma fırsatları sağlaması,
- İşin görülmesi sırasında kazanılacak serbestlik,
- İşin ve iş ortamının yaratıcılığa imkân vermesi,
- İşin ve iş ortamının fiziksel aktivite ve sosyalleşmeye izin vermesi.”

3.4.2 Dışsal Faktörler

İşletme politikası kültürü ve toplumsal koşullara bağlı olarak çalışan tatminine etki eden faktörler dışsal faktörler olarak adlandırılmaktadır. Temel olarak 4 başlık altında incelenebilirler (Erken 2013, 7).

3.4.2.1 Finansal Unsurlar

Ücret, ödüllendirme, takdir edilme ve iş güvenliği finansal etmenler başlığı altında ele alınan dışsal faktörlerdir. İşletmelerde ücret ve ücret dengesi çalışan memnuniyeti açısından en önemli etmenlerden birisidir (Ataay 1988, 51).

İş görenler performansları karşılığında takdir edilmek ve ödüllendirilmek isterler. Gereğine uygun olarak takdir edilmiş bir performans çalışan memnuniyeti açısından olumlu bir etkiye sahip faktördür (Nelson 1999, 14).

3.4.2.2 Yönetmel Unsurlar

İş görenlerin kararlara katılımının sağlanması, çalışanların kendi yetenek ve becerilerini kullanmalarına imkan sağlayan yetki devri, yönetici davranışları, motivasyon, yükselme imkanları ve astlar ve üstler arasındaki ilişkileri tanımlayan hiyerarşik yapı temel yönetmel unsurlar grubu altında dışsal faktörler olarak değerlendirilmektedir (Sabuncuoğlu 2000, 26).

3.4.2.3 Örgütsel Unsurlar

İşletme yapısı ve barındırdığı özellikler çalışan memnuniyeti üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Çabukel 2008, 9). İşletme yapısı özelliklerinden bazılarını şu şekilde listeleyebiliriz: katılımcı yapıya sahip olma, çalışanlara sunulan olanaklar, standart düzenlemeler, işletme kültürü, işletme iklimi. İşletme içinde oluşan psikolojik ortam olarak da adlandırılabilir, işletmeyi diğer işletmelerden ayırmak, kimlik kazandırmak gibi temel niteliklere sahip örgüt iklimi, iş tatmini ile çalışan memnuniyeti paralel bir yapıdır (Erken 2013, 8).

3.4.2.4 Örgüt İçi İlişkiler ve İletişim unsurları

İş görenler arasında iletişimin sağlanamadığı ve birbirinden bağımsız olarak çalışılan iş görenlerden oluşan bölümlerde personel devir hızının yüksek olduğu ve çalışanın motivasyon ve moralinin düşük olduğu pek araştırma ile ortaya konulmuş bir sonuçtur (Erdil ve diğerleri 2004, 19). Çalışma arkadaşları ile kurulan iyi ve etkin ilişkiler çalışan tatminine pozitif etki yapan unsurlardır (Erdoğan 1996, 242).

3.4.3 Bireysel Faktörler

Cinsiyet, kişilik, yaş eğitim durumu, medeni durum, yetenekler gibi nitelikler bireysel faktörler olarak çalışan memnuniyetini etkilemektedir (Karataş 2008, 151). Örgüte ilişkin kişisel özellikleri ise örgütteki çalışma süresi, eğitim durumu, örgütteki konumu olarak sıralamak mümkündür (Saldamlı, 2009, 32)

3.4.3.1 Cinsiyet

Günümüze değin yapılan çalışmalarda çalışan memnuniyeti ile cinsiyet arasındaki ilişki hakkında kesin bir sonuca ulaşılamamıştır (Özdemir 2009, 32). Çalışanın bağlılığını etkileyecek diğer bir unsursa cinsiyettir. Mowday, Porter ve Steers'e göre kadınlar, erkeklere göre daha çok bağlılık göstermektedir. Bunun sebebi ise kadın çalışanların arzu ettikleri mevkiye ulaşabilmek için, erkek çalışanlara göre daha çok çaba sarf ettikleri ve dolayısıyla örgüte daha çok bağlandıklarını ifade etmişlerdir (Saldamlı, 2009, 33).

3.4.3.2 Yaş

Çalışan memnuniyeti ve çalışanın yaş değeri arasında olumlu bir ilişkinin olduğu yapılan çalışmalarla ortaya konulmuştur (Ergin 1995, 57). Yapılan diğer bazı araştırmalar ile de yaşlı çalışanların genç çalışanlara nazaran daha yüksek iş tatmin seviyelerine sahip oldukları ortaya konulmuştur (Eğinli 2009, 38).

3.4.3.3 Kişilik

Bireyi diğer insanlardan ayıran içgüdülerinin, dürtülerinin ve eğilimlerinin bir bütünü olarak tarif edilebilecek olan kişiliğin bireyin yaptığı işi ve çevresini algılaması ve değerlendirmesi süreçlerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır (Batıgün ve Şahin 2006, 32).

3.4.3.4 Yetenek ve Zekâ

Kişinin bulunduğu ortama o an için uyumunu sağlayan yetenek olan zeka işin yapılma durumu açısından çalışan memnuniyeti üzerinde önemli bir faktördür (Cüceloğlu 2014, 404). Aynı şekilde bireyin kendine özgü olan ve bir işi

gerçekleştirebilme kapasitesi olarak tanımlanan yetenek çalışanlara bilgi ve becerilerini kullanma imkânı vermesi ile çalışan memnuniyeti üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Telman ve Ünsal 2004, 59).

3.4.3.5 Medeni Durum

Evli olan çalışanların bekâr olanlara nazaran yüksek çalışma memnuniyetine sahip olmaları medeni durum ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır (Öğer 2009, 32).

3.4.3.6 Eğitim

Yüksek eğitim düzeyine sahip kişilerin daha düşük eğitim seviyelerine sahip çalışanlardan daha yüksek iş tatminine sahip olması genel sonuç olmasına rağmen yapılan araştırmalarda çalışan memnuniyeti ve eğitim düzeyi arasındaki ilişki geniş bir yelpazede sonuçlanmaktadır (Telman ve Ünsal 2004, 63).

3.4.3.7 Statü

Sahip olunan statü, prestij kazandırma ve saygı görmeye imkan sağlaması açılarından çalışan tatmini ile olumlu nitelikte bir ilişki içerisindedir. Statü, çalışan için maddi olanakların artması, terfi alması, sorumlulukların artması ve kişisel gelişim gibi maddi ve manevi kazanımlardır (Saklan 2010, 56).

3.4.3.8 Kıdem

Çalışanların çalışma süresi arttıkça çalışan tatmin düzeylerinin de artacağı ileri sürülmektedir (Kuşluvan 2009, 51). Çalışma süresi arttıkça çalışanın ihtiyaçları da örgüt tarafından daha fazla karşılanmakta, çalışanın yaptığı işi daha iyi kavraması, işiyle bütünleşmesi sağlanmaktadır (Silah 2005, 107).

Yapılan araştırmalara göre çalışma süresinin artması çalışan memnuniyetine olumlu yönde katkı sağladığı ortaya konmuştur (Kaya 2007, 368). Çalışanların memnuniyeti başlangıç zamanlarında düşük olabilmekte iken 6-8 yıl sonunda artmaya başladığı ve 20 yıl gibi bir süre içerisinde de en yüksek seviyeye geldiği araştırmalarla tespit edilmiştir (Öztürk ve Güzelsoydan 2001, 75).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YETENEK YÖNETİMİ BİLEŞENLERİNİN ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNE ETKİSİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK FİNANS SEKTÖRÜNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Metodoloji ve uygulama kısmında araştırmada yapılan uygulamaların sırası ile anlatılması hedef alınmıştır. Araştırmanın amacı, önemi, ölçeğinin tespiti, elde edilen verilerin değerlendirilmesi ve tabloların yorumlanması gibi temel bölümlerden oluşmaktadır.

4.1 Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, son yıllarda önemi giderek artan yetenek yönetiminin temel bileşenlerinin, çalışan performansına yönelik etkisinin ölçülmesidir. Araştırma kapsamında Liderlik Uygulama Teknikleri, Kapsamlılık, Yönetim Kabiliyetleri, İleri Yönetim ve Sistem Oluşturma Teknikleri, Ödüllendirme ve Performans Değerlendirme Teknikleri, Üst Düzey Yönetim Yetenekleri ve Personel Seçim Kriterlerinin çalışma performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

4.2 Araştırmanın Önemi

Bu çalışma yetenek yönetimi yaklaşımı kapsamında değerlendirilen Liderlik Uygulama Teknikleri, Kapsamlılık, Yönetim Kabiliyetleri, İleri Yönetim ve Sistem Oluşturma Teknikleri, Ödüllendirme ve Performans Değerlendirme Teknikleri, Üst Düzey Yönetim Yetenekleri ve Personel Seçim Kriterlerinin Finans sektörü çalışanlarının çalışma performansı üzerine etkilerini ortaya koymaya çalışması nedeniyle önem arz etmektedir.

4.3 Araştırmanın Yöntemi ve Ölçeklerin Oluşturulması

Çalışmada araştırmanın yöntemi olarak anket tekniği tercih edilmiştir. Araştırma için hazırlanan soru formu demografik özellikleri içeren sorular hariç 53 sorudan oluşmaktadır.

Soru formunda demografik özellikleri saptamaya yönelik soruları (9 soru). hariç tüm önermelerde Likert Tipi ölçek cetveli kullanılmıştır. “Personel Seçim Kriterleri” önermesi dışındaki bölümlerin altındaki soruların değerlendirme seçenekleri olarak (1) Tamamen katılmıyorum, (2) Kısmen katılmıyorum, (3) Çoğunlukla katılmıyorum, (4) Kararsızım, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum, (7) Tamamen katılıyorum seçenekleri kullanılmıştır. “Personel Seçim Kriterleri” önermesi altındaki soruların değerlendirme seçenekleri olarak da (1) Çok önemli değil, (2) Çoğunlukla önemli değil, (3) Kısmen önemli değil, (4) Kararsızım, (5) Kısmen önemli, (6) Çoğunlukla önemli, (7) Çok önemli seçenekleri kullanılmıştır.

Soruların dil ve kullanım olarak basit ve anlaşılır olmasına özen gösterilmiştir. Anketin doğru algılanarak yanıtlanması amacıyla kontrol sorusu da eklenmiştir.

Tablo 3. Oluşması Gereken Faktörel Bileşenler ve Sorulan Soru Adetleri

Faktör Grupları	İçerdiği soru Sayısı
Liderlik Uygulama Teknikleri	3
Kapsamlılık	3
Yönetim Kabiliyetleri	5
İleri Yönetim ve Sistem Oluşturma Teknikleri	6
Ödüllendirme ve Performans Değerlendirme Teknikleri	20
Üst Düzey Yönetim Yetenekleri	6
Personel Seçim Kriterleri	10
Toplam Soru Sayısı	53

Anket formu temel olarak iki bölümden oluşmakta olup birinci bölüm çalışanların demografik özelliklerini tespit etmeye ayrılmıştır. İkinci bölümde ise Liderlik Uygulama Teknikleri, Kapsamlılık, Yönetim Kabiliyetleri, İleri Yönetim ve Sistem Oluşturma Teknikleri, Ödüllendirme ve Performans Değerlendirme Teknikleri, Üst Düzey Yönetim Yetenekleri ve Personel Seçim Kriterlerinin çalışan performansı üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik soru gruplarını içermektedir.

4.4 Araştırmanın Örneklemi ve Verilerin Toplanması

Araştırma evreni Türkiye’de Finans sektörü çalışanlarını kapsamakta olup, toplam 201 kişi ankete katılım göstermiştir.

Anket uygulaması drive.google.com sitesi üzerinden online olarak oluşturulmuştur. Site üzerinde hazırlanan anket formu linki oluşturularak katılımcılara e-mail yoluyla iletilmiş anket çalışması hakkında bilgi verilmiş ve ankete katılmaları istenmiştir. Toplanan veriler drive.google.com üzerinden Excel yardımı ile SPSS (Statistical Package for Social Sciences) programına aktarılmıştır.

SPSS programı ile yapılan analiz sonucunda anketin demografik ve çalışan performansı bölümlerindeki soruları cevaplayan 201 katılımcının yanıtları analize dâhil edilmiştir.

Tablo 4. Çalışan Performansı Bölümü Katılımcı Oranı

	<i>N</i>	%
Geçerli	200	99,5
Çıkartılan	1	0,5
Toplam	201	100,0

4.5 Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın yapılmasında geçerli olan teknik varsayımlar aşağıda belirtilmiştir:

- Anket bu bilgileri toplamak için yeterli bir araçtır,
- Örneklem grubunun ankette yer alan ifade ve sorulara içten, dürüst ve gerçekçi bir şekilde yanıt verdikleri varsayılmıştır,
- Örneklem evreni temsil edecek niteliktedir.

Ana Hipotez (H_A): Yetenek yönetimi bileşenlerinin çalışan memnuniyeti üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi vardır.

H₁: Üst düzey yönetim yetenekleri ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₂: İleri yönetim ve sistem oluşturma teknikleri ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₃: Kapsamlılık teknikleri ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki vardır.

- H₄:** Yönetim kabiliyetleri ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H₅:** Ödüllendirme ve performans değerlendirme teknikleri ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H₆:** Personel seçim kriterleri ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H₇:** Liderlik uygulama teknikleri ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki vardır.

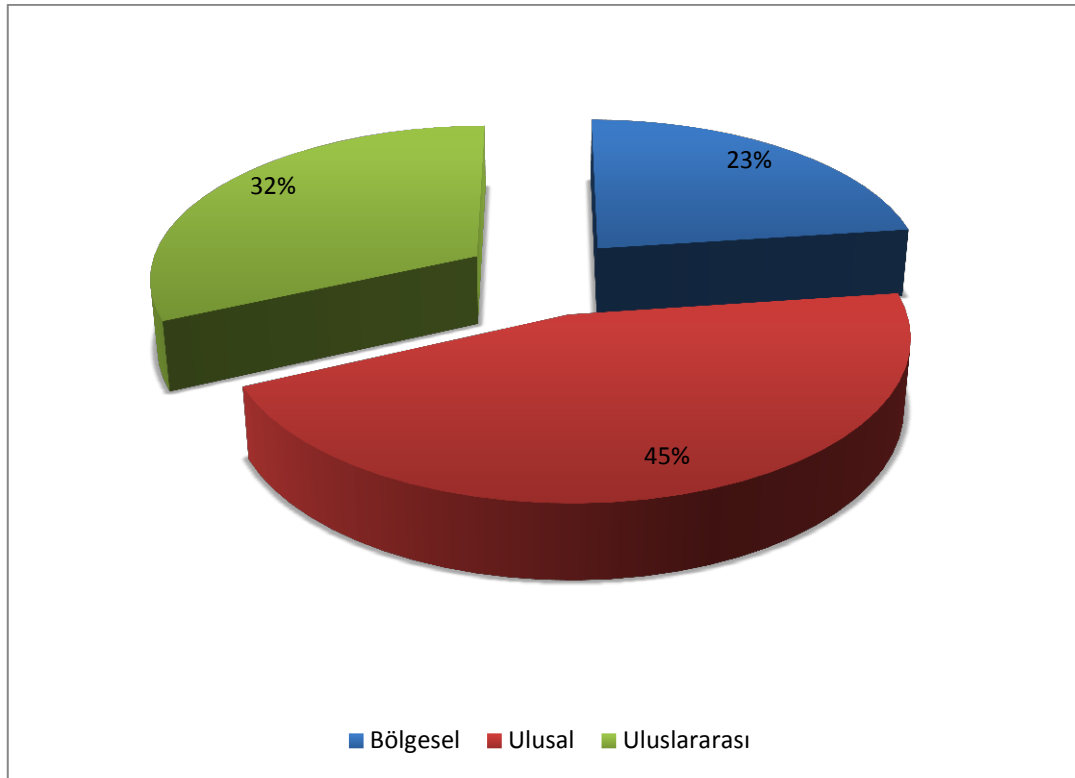
4.6 Araştırmaya Katılan Çalışanların Sosyo-Demografik Özelliklerine Ait Bulgular

Anketin ilk kısmını oluşturan bu bölümde anket katılımcılarının sosyo-demografik özelliklerine ilişkin olarak şirketin faaliyet alanının sınırları, şirketteki konumları, çalıştıkları departman, cinsiyetleri, eğitim durumları, yaşları, bu işyerindeki çalışma süreleri ve meslekteki toplam çalışma sürelerine yönelik sorular yer almaktadır.

Aşağıdaki anket sorularına cevap veren örneklem grubuna ait sosyo-demografik özellikler aktarılmış olup sorulara vermiş oldukları yanıtların yüzdesel dağılımları yer almaktadır.

4.6.1 Faaliyet Alanı Sınırları

Ankete katılanların çalıştıkları firmalarını faaliyet alanlarının sınırları aşağıdaki şekilde gösterilmiştir. Anket katılımcılarının %23'ü çalıştıkları firmaları bölgesel olarak değerlendirmiştir. Katılımcıların %32'si firmalarını uluslararası olarak nitelendirirken %45'i ulusal firma olarak değerlendirmiştir. Araştırma yapılan grupta ağırlıklı ulusal kapsamda faaliyet gösteren finans firmaları çalışanları olduğu görülmektedir. Ayrıca finans sektörü firmalarının uluslararası ortaklıklarının veya sahipliklerinin de uluslararası seçiminin yüksek oranda olması sonucunu oluşturduğu görülmektedir.

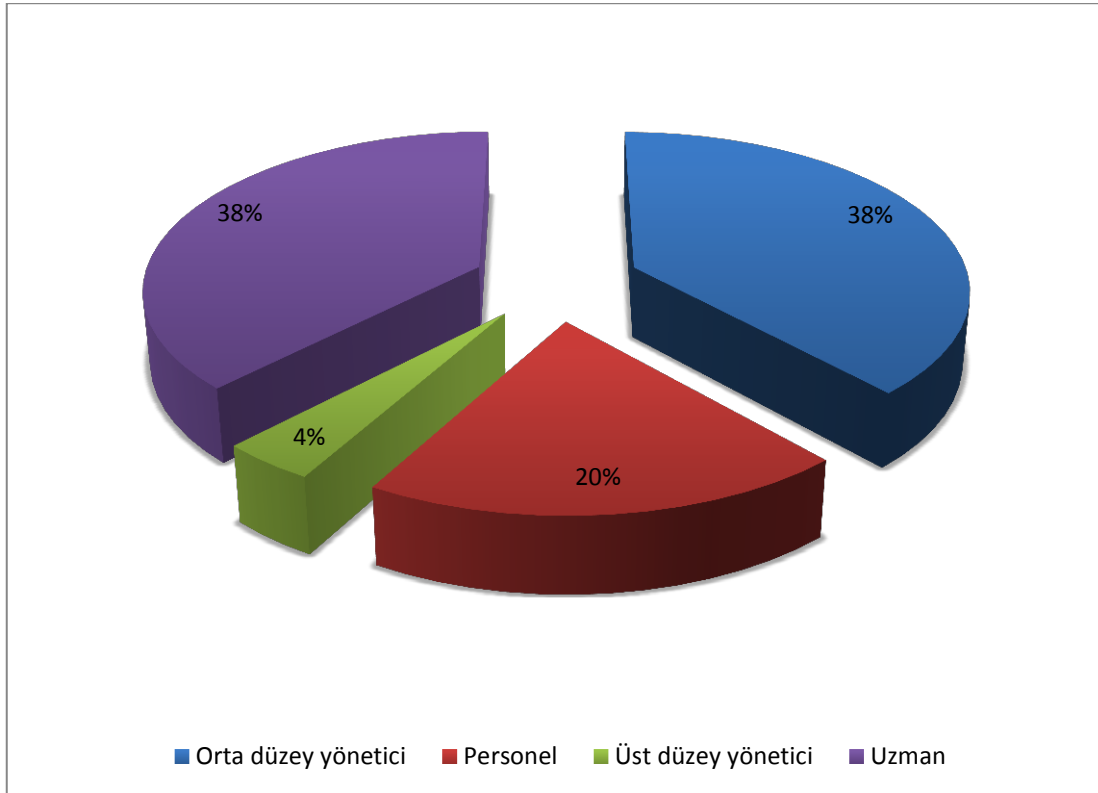


Şekil 12. Örneklem Grubunun Çalıştıkları Şirketlerin Faaliyet Alanları ve Yüzdesi

Faaliyet Alanı Sınırları	Geçerli Oran
Bölgesel	23%
Uluslararası	32%
Ulusal	45%
Toplam	100%

4.6.2 Firma İçerisindeki Statü

Ankete katılan kişilerin unvanları veya firma içerisindeki statüleri şekilde görüldüğü gibidir. Uzman 76 (%38), Orta Düzey Yönetici 77 (%38), Personel 40 (%20), Üst Düzey Yönetici 8 (%4) kişi şeklinde görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre anket Finans sektöründeki firmalarda çoğunluk iş görenleri oluşturan uzman ve orta düzey yöneticiler tarafından doldurulmuştur.

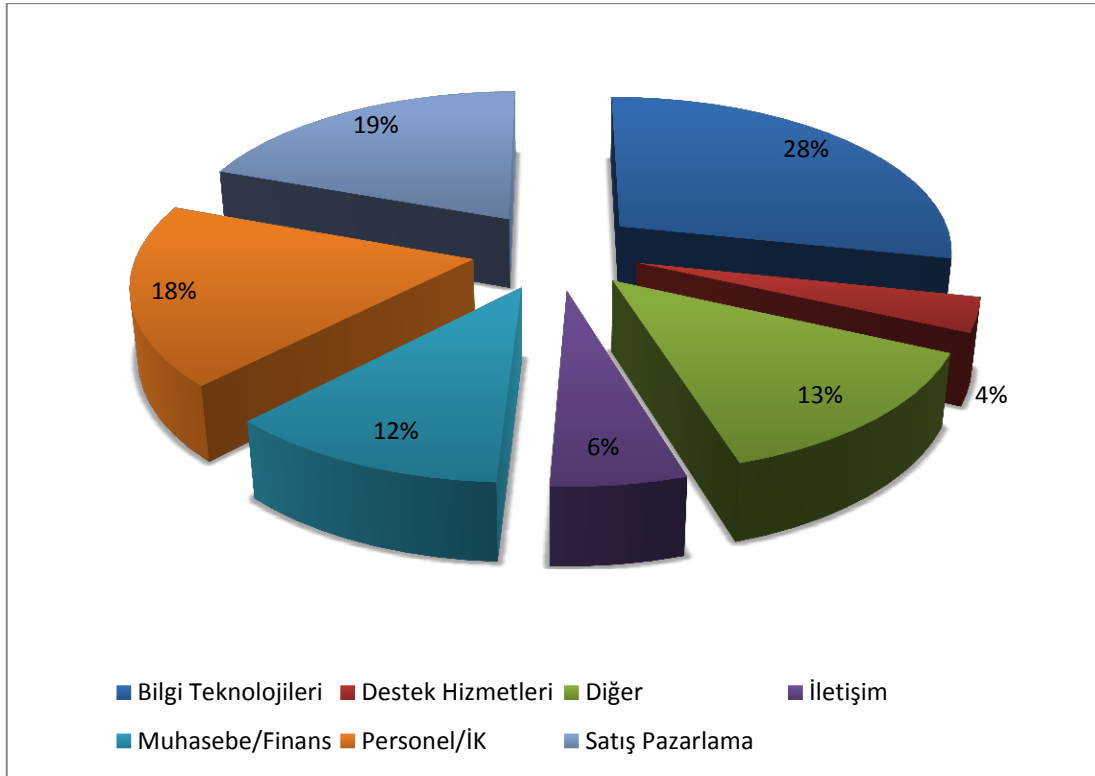


Şekil 13. Örneklem Grubunun Ünvan Dağılım Yüzdesi

Katılımcı Ünvanı	Geçerli Oran
Üst düzey yönetici	4%
Orta düzey yönetici	38%
Uzman	38%
Personel	20%
Toplam	100%

4.6.3 Çalışılan Departman

Ankete katılan finans sektörü çalışanlarının çalıştıkları departman bilgileri şekildeki gibidir. %28 oranında Bilgi Teknolojileri, %19 Satış ve Pazarlama, %18 Personel ve İnsan Kaynakları, %12 Muhasebe ve Finans, %6 İletişim ve %4 Destek hizmetleri olarak görülmektedir. Ankette belirtilen departmanların dışında bulunan departmanların katılım oranı ise %13'tür.

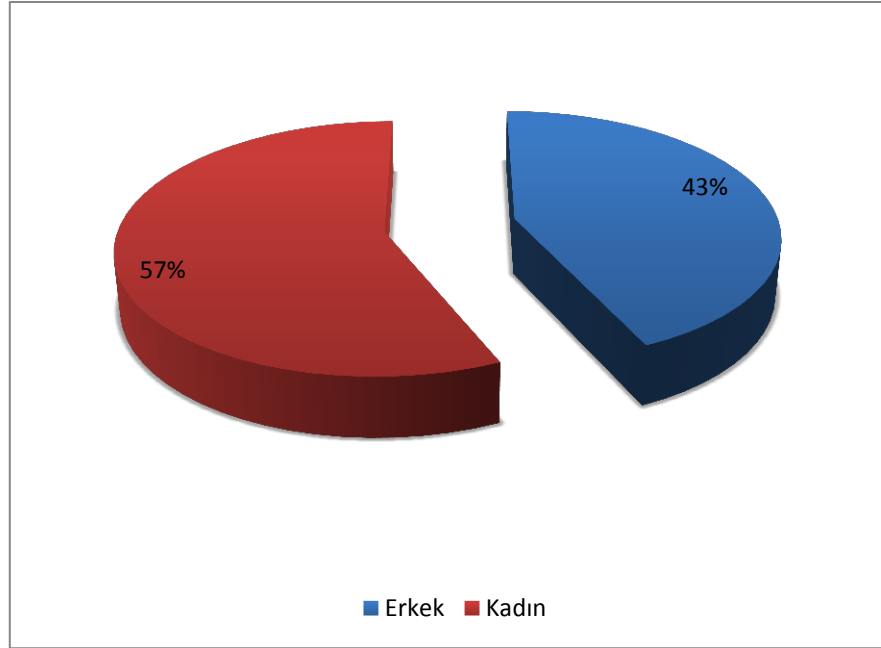


Şekil 14. Örneklem Grubunun Çalıştığı Departman ve Yüzdesi

Çalıştığı Departman	Oran
Bilgi Teknolojileri	28%
Muhasebe/Finans	12%
Personel & İnsan Kaynakları	18%
Satış/Pazarlama	19%
Destek Hizmetleri	4%
İletişim	6%
Diğer	13%
Toplam	100%

4.6.4 Cinsiyet

Ankete katılan 201 kişinin %57'si kadın, %43 erkek olarak görülmektedir. Ankete katılan kadınların oranının %57 olması finans sektöründe kadınların oran olarak daha fazla miktarda yer aldıklarına delil teşkil ettiği şeklinde değerlendirilmektedir.

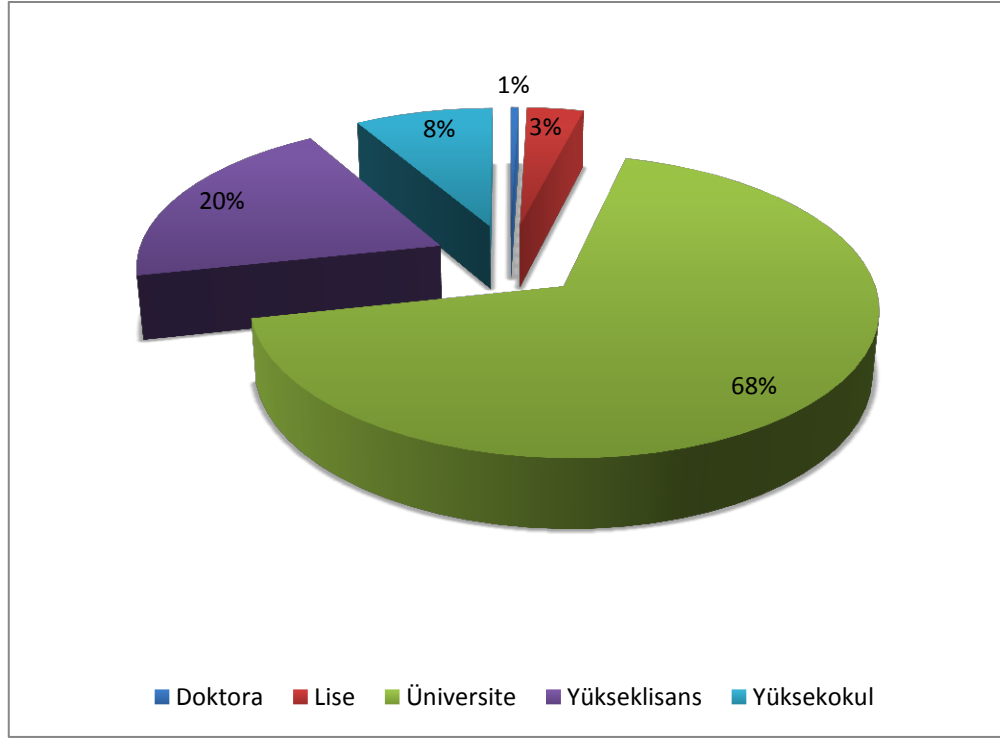


Şekil 15. Örneklem Grubunun Cinsiyet Dağılımı ve Yüzdesi

Cinsiyet	Geçerli Oran
Kadın	57%
Erkek	43%
Toplam	100%

4.6.5 Eğitim Düzeyi

Ankete katılan kişilerin eğitim düzeyleri aşağıdaki gibidir. Üniversite mezunu %68, Yüksek Lisans %20, Yüksekokul %8, Doktora %1 ve Lise %3 oranında görülmektedir. Ankete katılan kişilerin eğitim durumlarına irdelendiğinde finans sektöründe eğitim düzeylerinin iyi bir seviyede olduğunu göstermektedir.

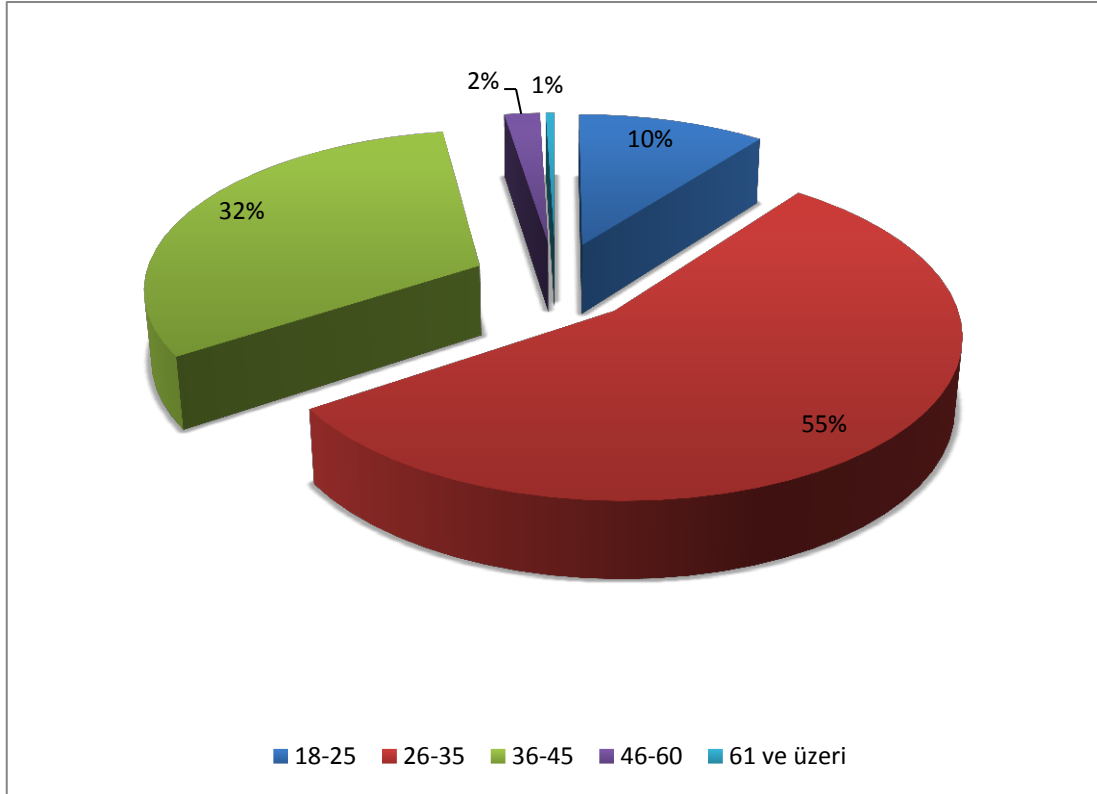


Şekil 16. Örneklem Grubunun Eğitim Düzeyi Dağılımı ve Yüzdesi

Eğitim Durumu	Geçerli Oran
Lise	3%
Yüksekokul	8%
Üniversite	68%
Yüksek Lisans	20%
Doktora	1%
Toplam	100%

4.6.6 Yaş Aralıkları

Ankete katılanların yaş aralıkları dağılımı; 18-25 yaş aralığında %10, 26-35 yaş aralığında %55, 36-45 yaş aralığında %32, 46-60 yaş aralığında %2, 61 yaş üzeri %1 olarak görülmektedir. Araştırma yapılan gözlem grubunda 26-35 yaş aralığının baskın olduğu görülmektedir.

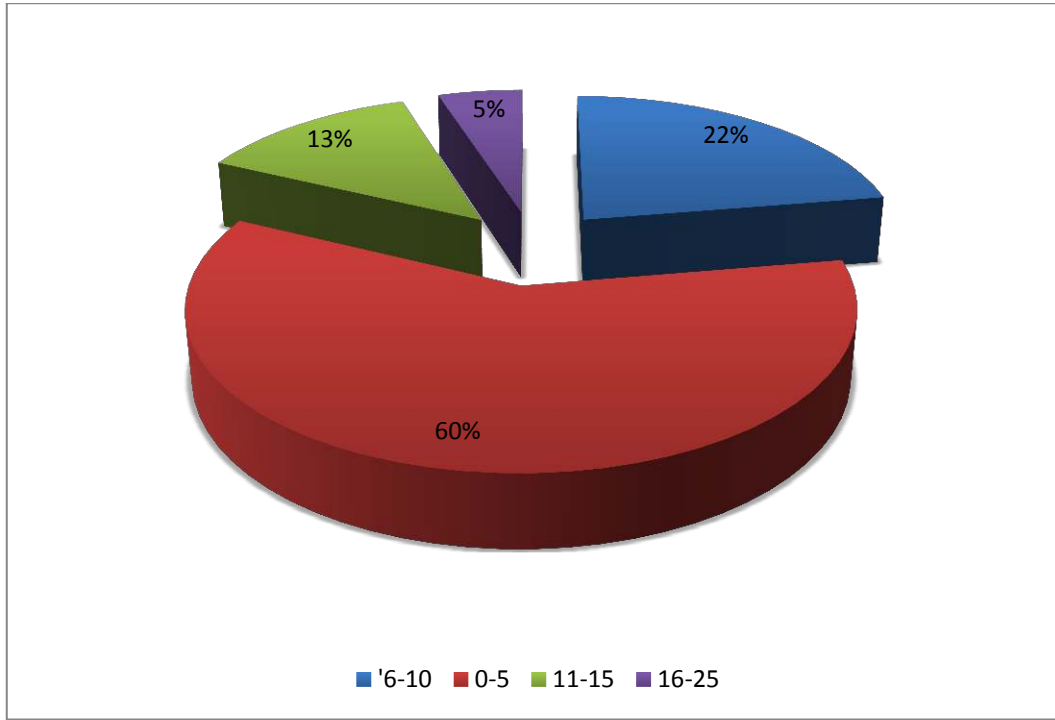


Şekil 17. Örneklem Grubunun Yaş Dağılımı ve Yüzdesi

Yaş Grubu	Geçerli Oran
18-25	10%
26-35	55%
36-45	32%
46-60	2%
61 ve üzeri	1%
Toplam	100%

4.6.7 Çalışılan İşyerindeki Ortalama Deneyim

Anket katılım gösteren çalışanların anketin yapıldığı dönemde çalıştıkları işyerindeki çalışma süreleri (yıl bazında). Şekildeki gibidir. 0-5 yıl %60, 6-10 yıl %22, 11-15 yıl %13, 16-25 yıl %5 şeklinde görülmektedir. Ankete katılan çalışanların hiç birisinin şu an çalıştıkları firmada 25 yıl ve üzerinde çalışmadığı tespit edilmiştir.

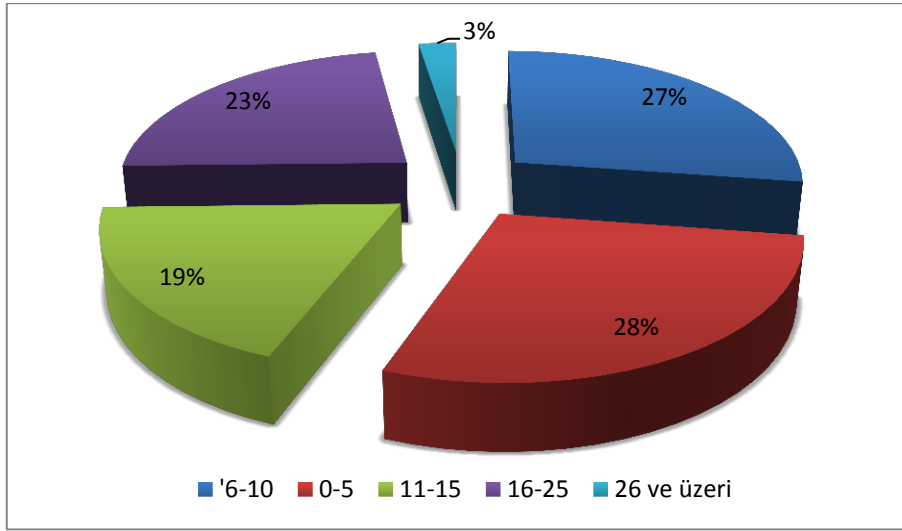


Şekil 18. Örneklem Grubunun bu işyerindeki Toplam Çalışma Süreleri ve Yüzdesi

Çalışma Süresi	Geçerli Oran
0-5 yıl	60%
6-10 yıl	22%
11-15 yıl	13%
16-25	5%
26 ve üzeri	0%
Toplam	100%

4.6.8 Toplam Deneyim

Anket katılım gösteren çalışanların toplam çalışma süreleri (yıl bazında) grafikteki gibidir. 0-5 yıl %28, 6-10 yıl %27, 11-15 yıl %19, 16-25 yıl %3 ve 26 ve üzeri yıl %3 şeklinde görülmektedir. Çalışanların büyük bir kısmının şirketlerinde özellikle ilk 5 yıl içerisinde yer almaları dikkat çeken bir unsur olarak değerlendirilebilir.



Şekil 19. Örneklem Grubunun Toplam Çalışma Süreleri ve Yüzdesi

Çalışma Süresi	Geçerli Oran
0-5 yıl	28%
6-10 yıl	27%
11-15 yıl	19%
16-25	23%
26 ve üzeri	3%
Toplam	100%

4.7 Araştırma Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada yararlanılan anketler ile elde edilen veriler üzerinde öncelikle güvenilirlik ve ardından geçerlilik analizleri yapılmıştır. Daha sonra faktörler arasındaki ilişkileri incelemek maksadı ile önce faktör analizi ardından korelasyon analizi ve son olarak regresyon analizleri uygulanmıştır. Ölçümlerin değerlendirilmesi amacı ile Cronbach Alfa (α) değerleri incelenmiş ve güvenilirlikleri test edilmiştir. 0,70 değeri üzerinde çıkan değerlerin anlamlılık ifade ettiği

görülmüştür. Değişkenler arası düzeltilmiş korelasyon katsayıları (corrected inter-item correlation) incelendiğinde tüm değerlerin 0,500'in üzerinde olup olmadığı kontrol edilmiştir. Alfa değerleri incelendiğinde ise hiçbir değişkenden çıkarma yapılmamasın halinde bile literatürde kabul edilen 0,700 değerinden büyük olduğu tespit edilmiştir (Allen ve Yen 2002).

Tablo 5. Değişkenlerin Güvenilirlik Analizleri

	1	2	3	4	5	6	7
1	0,812						
2	0,799						
3	0,896						
4		0,887					
5		0,721					
6		0,800					
7			0,94				
8			0,938				
9			0,93				
10			0,933				
11			0,931				
12				0,946			
13				0,946			
14				0,937			
15				0,946			
16				0,941			
17				0,953			
18					0,969		
19					0,968		
20					0,967		
21					0,968		
22					0,968		
23					0,968		
24					0,968		
25					0,967		
26					0,967		
27					0,967		
28					0,968		
29					0,971		
30					0,969		
31					0,968		
32					0,967		
33					0,968		
34					0,967		
35					0,977		
36					0,968		
37					0,969		
38						0,968	
39						0,967	
40						0,968	
41						0,967	
42						0,968	
43						0,968	
44							0,910
45							0,903
46							0,903
47							0,903
48							0,906
49							0,909
50							0,916
51							0,907
52							0,908
53							0,903

Tablo 6. Güvenilirlik İstatistikleri

Değişken Adı	Değişken Sayısı	Cronbach's Alpha
Liderlik	3	,887
Kapsamlılık	3	,861
Yönetim Kabiliyetleri	5	,947
İleri Yönetim ve Sistem Oluşturma	6	,954
Ödüllendirme ve Performans	26	,970
Değerlendirme, Üst Düzey Yönetim Yetenekleri		
Personel Seçim Kriterleri	10	,915

Tablo 6’da da görüldüğü üzere Cronbach Alfa (α) değerlerinden en düşüğü 0,861 olarak hesaplanmıştır. Hiçbir değişkenden çıkarılma yapılmaması durumunda dahi literatürde kabul edilen 0,70 anlamlılık değeri üzerinde olduğu tespit edilmiştir (Allen ve Yen 2002).

Tablo 7. Değişken – Tüm istatistikler

	Değişken Silindiğinde Ortalama Ölçeği	Değişken Silindiğinde Varyans Ölçeği	Düzeltilmiş Değişken - Toplam Korelasyon	Değişken Silindiğinde Cronbach's Alpha
liderlik1	251,8700	3576,697	,725	,981
liderlik2	252,0150	3584,196	,738	,980
liderlik3	252,1800	3617,515	,630	,981
kapsam1	252,2700	3616,801	,573	,981
kapsam2	251,8900	3588,953	,773	,980
kapsam3	251,5900	3594,514	,690	,981
yk1	251,9050	3589,895	,795	,980
yk2	252,3650	3572,404	,830	,980
yk3	252,2050	3563,963	,816	,980
yk4	251,9850	3567,502	,789	,980
yk5	252,2800	3556,846	,825	,980
iys1	252,0100	3584,533	,807	,980
iys2	252,2150	3578,893	,811	,980
iys3	252,2300	3563,384	,859	,980
iys4	252,2150	3575,848	,797	,980
iys5	252,3900	3564,832	,861	,980
iys6	252,7050	3559,516	,808	,980
opd1	251,4550	3618,913	,653	,981
opd2	251,7500	3606,088	,698	,981
opd3	252,3900	3563,877	,801	,980
opd4	252,3500	3580,570	,731	,981
opd5	252,6900	3572,848	,766	,980
opd6	252,7100	3560,810	,808	,980
opd7	252,4700	3572,311	,772	,980
opd8	252,7850	3551,798	,814	,980
opd9	252,8100	3551,984	,825	,980
opd10	252,6750	3552,130	,825	,980

	Değişken Silindiğinde Ortalama Ölçeği	Değişken Silindiğinde Varyans Ölçeği	Düzeltilmiş Değişken - Toplam Korelasyon	Değişken Silindiğinde Cronbach's Alpha
opd11	252,6800	3565,455	,793	,980
opd12	251,1050	3673,572	,373	,981
opd13	251,8300	3622,986	,675	,981
opd14	252,7450	3565,859	,761	,980
opd15	252,7500	3551,535	,819	,980
opd16	252,7450	3556,000	,774	,980
opd17	252,6300	3551,671	,803	,980
opd18	253,3500	3812,078	-,345	,983
opd19	252,3500	3566,721	,785	,980
opd20	251,9800	3605,748	,616	,981
udyy1	252,3750	3558,014	,834	,980
udyy2	252,4350	3561,292	,860	,980
udyy3	252,1700	3576,634	,774	,980
udyy4	252,2550	3562,583	,844	,980
udyy5	252,1850	3581,659	,803	,980
udyy6	252,2300	3567,505	,807	,980
psk1	251,5750	3643,281	,529	,981
psk2	251,3000	3644,231	,550	,981
psk3	251,3650	3639,861	,596	,981
psk4	251,2550	3655,568	,541	,981
psk5	251,8300	3648,855	,456	,981
psk6	251,5600	3659,233	,421	,981
psk7	251,5350	3680,964	,320	,981
psk8	251,4550	3665,656	,416	,981
psk9	251,6650	3637,520	,528	,981
psk10	251,2000	3615,226	,631	,981

Analiz kapsamında ortaya çıkan sonuçlar Tablo 7’de incelendiğinde, güvenilirlik için eşik değer sayılan, 700 seviyesinin altına düşen herhangi bir değişken olmadığı tespit edilmiştir. Ölçek güvenilirliği açısından hiçbir sorun olmadığı kanıtlandıktan sonra sıradaki analiz olan faktör analizine geçilmiştir.

4.8 Faktör Analizleri

Yukarıda belirtilen güvenilirlik analizi ile kullanılan ölçeğin geçerliği tespit edildikten sonra ölçeğin tek ya da birden fazla faktörlü olup olmadığı faktör analizi yapılarak ortaya konulmuştur. Faktörlerin birbirleri ile etkileşimi analizi sonuçlarına göre araştırma modeli korelasyon ve regresyon analiz teknikleri kullanılarak test edilmiştir. Ödül ve performans değerlendirme değişkeni için yapılmış olan faktör analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 13’de yer almaktadır:

Tablo 8. Faktör Analizi Sonuçları

Sorular	Faktör 1	KMO
3. Tüm çalışanlar yöneticilerinin kendilerinden ne beklediğini bilirler.	0,738	0,955
4. Bağlı yöneticilerim çalışanları kendileri araştırıp bulurlar.	0,61	
5. Bağlı yöneticilerim çalışanlarla işbirliği halindedirler.	0,801	
6. Bağlı yöneticilerim çalışanlara saygılı davranırlar.	0,78	
7. Bağlı yöneticilerim örgütsel değerleri bilirler ve bunları canlandırırlar.	0,783	
8. Bağlı yöneticilerim işin yapılması gereksiz tüm engelleri kaldırırırlar.	0,856	
9. Bağlı yöneticilerim yapısal geri bildirim verirler.	0,841	
10. Bağlı yöneticilerim çalışanlarına performansları ile ilgili geri bildirimde bulunurlar.	0,793	
11. Bağlı yöneticilerim çalışanlarının güven kavramını keşfetmesini sağlar.	0,811	
14. Kıdemli yöneticilerim yapısal geri bildirim verirler.	0,761	
15. Kıdemli yöneticilerim çalışanlarına performansları ile ilgili geri bildirimde bulunurlar.	0,841	
16. Kıdemli yöneticilerim çalışanlarının güven kavramını keşfetmesini sağlar.	0,838	
17. Bağlı yöneticilerim etkili liderler ve yeni nesil yöneticiler yetiştirmek için yüksek etkili sistemler tasarlayıp inşa ederler.	0,867	
19. İşletmemizin planları ve hedefleri ile ilgili bilgiler iletiliyor.	0,799	
20. Performans kriterleri ve standartları belirlenen plan ve hedefler doğrultusunda hazırlanıyor.	0,582	
Faktör 2		
1. Bağlı olduğumuz yönetici bize karşı açık ve dürüsttür.	0,724	0,955
2. Haberleri, stratejileri ve hedefleri iletilme konusunda verimlidirler.	0,677	
12. Kıdemli yöneticilerim örgütsel değerleri bilirler ve bunları canlandırırlar.	0,834	
13. Kıdemli yöneticilerim işin yapılması gereksiz tüm engelleri kaldırırırlar.	0,721	

Tablo 8’de yapılan analiz neticesinde iki alt faktör belirlenmiştir. Bunlar:

- **Faktör 1:** Adil ve objektif performans sistemi
- **Faktör 2:** Şeffaf ve verimli yönetim modeli

Ankette 35 numaralı “Tüm çalışanlara adil ve eşit davranılmamaktadır.” sorusunun faktör yükü düşük olduğu için analizden çıkarılmıştır. Bu sorunun 0,500’ün üzerinde faktör yükü almayışının temel nedeni ters ölçek niteliğinde olmasıdır. Sorunun anlaşılammış olmasının veya katılımcıların anketi dikkatsiz doldurmalarının bu duruma neden olduğu düşünülmektedir.

Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) değeri yukarıdaki ölçekte 0,955 olarak bulunmuştur. Kaiser-Meyer-Olkin, değişken değerlerinin tutarlılığı için geliştirilen bir ölçüttür ve KMO tüm değişkenlerin oluşturduğu veri kümesi için geçerli olup

örneklem uygunluk ölçüsü olarak adlandırılmaktadır. Bu ölçütün geçerli değer aralıkları aşağıdaki gibidir.

Tablo 9. Kaiser-Meyer-Olkin Geçerlilik Değerleri

Ölçüt	Açıklama
$1.00 \leq KMO \leq 0.90$	Mükemmel
$0.90 \leq KMO \leq 0.80$	İyi
$0.80 \leq KMO \leq 0.70$	Orta
$0.70 \leq KMO \leq 0.60$	Zayıf
$0.60 \leq KMO \leq$	Kötü

Bu değerler baz alındığında tüm KMO değerlerinin mükemmel seviyesinin üzerinde olduğu görülmektedir. İçsel geçerlilik ve bundan sonraki analizlerin şüpheyi yer bırakmayacak şekilde yapılması için herhangi bir engel bulunmamaktadır.

Tablo 10. KMO ve Bartlett Testi

Bartlett's Küresellik Testi (liderlik)	Kaiser-Meyer-Olkin Örnek Geçerlilik Ölçütü.	,724
	Yaklaşık Chi-Kare	356,291
	Farklılık	3
	Anlamlılık	,000
Bartlett's Küresellik Testi (kapsamlılık)	Kaiser-Meyer-Olkin Örnek Geçerlilik Ölçütü.	,678
	Yaklaşık Chi-Kare	319,353
	Farklılık	3
	Anlamlılık	,000
Bartlett's Küresellik Testi (üst düzey yönetim, kapsamlılık, liderlik, ileri yönetim ve sistem, yönetim kabiliyeti, personel seçim kriterleri, ödüllendirme ve performans değerlendirme)	Kaiser-Meyer-Olkin Örnek Geçerlilik Ölçütü.	,958
	Yaklaşık Chi-Kare	12019,198
	Farklılık	1378
	Anlamlılık	,000
Bartlett's Küresellik Testi (yönetim kabiliyeti)	Kaiser-Meyer-Olkin Örnek Geçerlilik Ölçütü.	,906
	Yaklaşık Chi-Kare	949,598
	Farklılık	10
	Anlamlılık	,000
Bartlett's Küresellik Testi (ileri yönetim ve sistem)	Kaiser-Meyer-Olkin Örnek Geçerlilik Ölçütü.	,894
	Yaklaşık Chi-Kare	1308,569
	Farklılık	15
	Anlamlılık	,000
Bartlett's Küresellik Testi (ödüllendirme ve performans değerlendirme)	Kaiser-Meyer-Olkin Örnek Geçerlilik Ölçütü.	,955
	Yaklaşık Chi-Kare	3959,904
	Farklılık	190
	Anlamlılık	,000
Bartlett's Küresellik Testi (üst düzey yönetim)	Kaiser-Meyer-Olkin Örnek Geçerlilik Ölçütü.	,919
	Yaklaşık Chi-Kare	1427,727
	Farklılık	15
	Anlamlılık	,000
Bartlett's Küresellik Testi (personel seçim kriterleri)	Kaiser-Meyer-Olkin Örnek Geçerlilik Ölçütü.	,901
	Yaklaşık Chi-Kare	1246,872
	Farklılık	45
	Anlamlılık	,000

Ölçeğin (değişkenin) tek veya çok faktörlü olup olmadığının tespiti için kullanılan faktör analizi, tüm veri yapıları için uygun olmayabilir. Verilerin, faktör analizi için uygunluğu yukarıda belirtildiği gibi Kaiser- Meyer-Olkin (KMO) katsayısının yanısıra ve Barlett küresellik (sphericity) testiyle incelenmiştir. KMO katsayısı, veri yapısının faktör çıkarma için uygunluğu hakkında bilgi verirken Barlett testi, değişkenler arasında ilişki olup olmadığını kısmi kolerasyonlar temelinde inceler.

Faktör analizinde karşılaşılan küresellik testi, pratikte pek uygulanmayan ama uygulanması gereken bir testtir. Örneğin varyans analizinde varyansların homojenliği nasıl bir varyans analiz süreci için önemli bir aşama ise faktör analizinde küresellik testi için benzer bir misyon olarak ifade edilebilir. Verilerin öncelikle faktör analizine uygunluğu test edilir, eğer küresellik testi istatistiksel olarak anlamlı bulunursa bu durumda faktör analizine geçilir (Tatlídil, 2002).

Tüm veri seti üzerinden yapılmış olan KMO – Bartlett testleri sonuçlarından da görüldüğü üzere 0,955 KMO oranı mükemmel seviyesi üzerinde bir uygunluğun sağladığını ortaya koymuştur.

Tablo 11. Döndürülmüş Bileşen Matrisi

	1	2	3	4	5	6	7
liderlik1	,920						
liderlik2	,925						
liderlik3	,865						
liderlik1	,830						
liderlik2	,933						
liderlik3	,893						
liderlik1		,791					
liderlik2		,698					
liderlik3		,686					
kapsam1		,679					
kapsam2		,773					
kapsam3		,794					
yk1		,731					
yk2		,639					
yk3		,680					
yk4		,715					
yk5		,740					
iys1		,580					
iys2							
iys3		,518					
iys4							
iys5	,547	,521					

	1	2	3	4	5	6	7
iys6	,595						
opd1					,622		
opd2					,557		
opd3	,699						
opd4	,634						
opd5	,776						
opd6	,731						
opd7	,708						
opd8	,793						
opd9	,810						
opd10	,737						
opd11	,786						
opd12					,777		
opd13					,550		
opd14	,678						
opd15	,769						
opd16	,729						
opd17	,786						
opd18				-,509			
opd19	,674						
opd20							
udyy1	,530			,538			
udyy2	,595			,526			
udyy3				,599			
udyy4	,552						
udyy5				,571			
udyy6							
psk1						,727	
psk2			,538			,679	
psk3			,616				
psk4			,738				
psk5			,697				
psk6			,794				
psk7			,640				
psk8			,797				
psk9			,683				
psk10			,667				
yk1	,890						
yk2	,895						
yk3	,925						
yk4	,913						
yk5	,922						
iys1	,896						
iys2	,899						
iys3	,949						
iys4	,893						
iys5	,926						
opd1		,724					
opd2		,677					
opd3	,738						
opd4	,610	,551					
opd5	,801						
opd6	,780						
opd7	,783						

	1	2	3	4	5	6	7
opd8	,856						
opd9	,841						
opd10	,793						
opd11	,811						
opd12		,834					
opd13		,721					
opd14	,761						
opd15	,841						
opd16	,838						
opd17	,867						
opd18							
opd19	,799						
opd20	,582						
udyy1	,941						
udyy2	,936						
udyy3	,914						
udyy4	,938						
udyy5	,882						
udyy6	,906						
psk1		,913					
psk2		,884					
psk3		,702					
psk4	,652	,515					
psk5	,547	,559					
psk6	,807						
psk7	,613						
psk8	,788						
psk9	,732						
psk10	,653						

Döndürülmüş bileşen matrisi faktör yüklerinin yorumlanabilmesi için kullanılan bir analizdir. Bu matristeki yük değerlerinden hareketle değişkenler belirlenmiş olan faktörlere kolayca atanabilmektedir

Faktör yükleri incelendiğinde temel olarak iki faktörün çalışma için anlamlı olduğu değerlendirilmiştir.

- **Faktör 1:** Adil ve objektif performans sistemi
- **Faktör 2:** Şeffaf ve verimli yönetim modeli

Yine faktör yükleri incelendiğinde bu faktörler için geçerli olan değişkenler şu şekilde tespit edilmiştir. Faktör 1 için liderlik3, kapsamlılık1, kapsamlılık2, kapsamlılık3, yk1, yk2, yk3, yk4, yk5, iys3, iys4, iys5, iys6, opd2, opd3 değişkenleri, Faktör 2 için ise liderlik1, liderlik2, iys1, iys2 değişkenleri tespit edilmiştir.

4.9 Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi iki rassal değişken (faktör) arasındaki bağintıyı irdeleyen bir analizdir ve Regresyon analizinin öncesinde gerçekleştirilmiştir. Korelasyon, genel istatistiksel kullanımda bağımsızlık durumundan uzaklaşma seviyesini gösterir. Analiz edilen duruma göre farklı korelasyon katsayıları geliştirilmiştir. Bu katsayılardan en çok bilinen ve kullanılanı Pearson arpım-moment korelasyon katsayısıdır. İki değişkenin kovaryansının, aynı değişkenlerin standart sapmalarının çarpımına bölünmesi suretiyle hesaplanmaktadır (Türkbal 1981, 158).

Korelasyon katsayısı ise değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve büyüklüğünü belirten katsayıdır. Bu katsayı,(-1) ile (+1) arasında bir değer almaktadır. Pozitif değerler direkt yönlü doğrusal ilişkiyi temsil etmektedir. Negatif değerler ise ters yönlü bir doğrusal ilişkiyi temsil etmektedir. Bu katsayısının (0) değerini alması ise araştırmaya dâhil edilen değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin olmadığını göstermektedir (Altındağ 2011, 106).

Korelasyon analizine bakıldığında bağımlı değişkenler olan Adil ve objektif performans sistemi ile şeffaf ve verimli yönetim modeli uygulaması; diğer bağımsız değişkenler tarafından ne ölçüde etkilendiğinin tespit edilmesi için faktör analizini müteakiben değerlendirmeye alınmıştır.

Tablo 12. Korelasyon Analizi Sonuçları

	Ort	SS	Liderlik	Kapsamlılık	Yönetim kabiliyeti	İleri yönetim ve sistem	Ödül ve performans1	Ödül ve performans2	Üst düzey yönetim	Personel secim1	Personel secim2
Liderlik	4,9619	1,48817	1								
Kapsamlılık	5,0647	1,42545	,791**	1							
Yönetim kabiliyeti	4,8269	1,50993	,816**	,838**	1						
İleri yönetim ve sistem	4,6799	1,46661	,721**	,713**	,857**	1					
Ödül ve performans1	4,3951	1,49747	,681**	,645**	,797**	,830**	1				
Ödül ve performans2	5,4444	1,12674	,569**	,593**	,666**	,671**	,697**	1			
Üst düzey yönetim	4,7015	1,52958	,667**	,657**	,760**	,794**	,837**	,655**	1		
Personel secim1	5,5224	1,11801	,375**	,392**	,464**	,557**	,508**	,443**	,582**	1	
Personel secim2	5,5005	1,10564	,355**	,413**	,468**	,553**	,463**	,399**	,509**	,739**	1

En dikkat çekici ilişki adil ve objektif performans sistemi üzerinde 0,837'lik korelasyon etkisi ile üst düzey yönetim yetenekleridir. İşletmedeki yöneticileri liderlik kabiliyetlerinin yüksek olması, çalışanlar için müşterek vizyon oluşturmaları, tepe yönetimin stratejik planlar yapma kabiliyetinin yüksek olması, üst düzey yöneticilerin iç ve dış iletişim becerilerinin yüksek olması, o şirketteki adil ve objektif performans sistemine olumlu etki etmekte ve çalışan memnuniyetini arttırmaktadır.

Aynı bağımlı değişken üzerinde şeffaf ve verimli yönetim modelinin uygulanması, 0,655'lik etkileşim oranı ile iki değişken arasında yüksek bir ilişki olduğunu göstermektedir. Diğer bir deyişle yöneticilerin yönetsel kabiliyetlerinin yüksek olması araştırma kapsamında belirlenen iki bağımlı değişkenle de yüksek etkileşim içerdiğini kanıtlamaktadır. Bu bulgu, özel ve üst düzeyde yer alan yöneticilerin yetenekleri kapsamında işe alınmasının ve başarı potansiyeline sahip olmalarının çalışan memnuniyeti üzerinde bir etkisi olduğunu göstermektedir. Etki düzeyi ve sebep-sonuç ilişkisi bir sonraki aşama olan regresyon analizinde daha kapsamlı anlatılmıştır.

Ödül ve performans sisteminin ve buna bağlı olarak çalışan memnuniyetinin işletmede kullanılan ileri yönetim ve sistem oluşturma tekniklerinin uygulamalarından da etkilendiği görülmektedir. Kıdemli yöneticilerin çalışanlara geri bildirim vermesi, yapısal engelleri kaldırması, çalışanlarına güven vermeleri, adil ve objektif performans sistemi ile ve şeffaf ve verimli yönetim modeli korelasyon ilişkisi içerisinde (0,830 ve 0,671).

Araştırma kapsamında personel seçim kriterlerinin her iki bağımlı değişkenle de orta düzeyde korele olduğu görülmektedir. Bunun temel nedeni özellikle adil ve objektif performans sisteminin ancak işe girdikten sonra çalışan tarafından anlaşılabileceğidir. Bu nedenle personel seçim kriterleri diğer bağımsız değişkenlere kıyasla daha düşük bir korelasyon seviyesine sahiptir.

İstatistiksel analizde dikkat çeken diğer bir nokta ise kurumdaki yönetim kabiliyetlerinin her iki bağımlı değişkeni de etkilemesi ve doğrudan çalışan memnuniyetini arttırmasıdır. Çalışanların bağlı oldukları departman yöneticileri

kendi astlarını performansları ile ilgili geri bildirimde bulunup çalışanların güven kavramını keşfetmelerini sağlarlarsa o yöneticiye bağlı herkes performansın objektif ve adil bir şekilde değerlendirildiğine inanır, işlerini en iyi şekilde yapacak kaynağa ve desteğe sahip olduklarını düşünürler. Bu da yönetsel yetenekleri ve performansı arttırmaktadır.

Son olarak liderlik uygulamaları ve kapsamlılık teknikleri araştırmanın her iki bağımlı değişkeni ile de korele olmuştur. Nerede ise tüm bağımsız değişkenlerin birebir ilişkilerde anlamlı çıkması araştırma modelinin teorik altyapısının güçlü bir şekilde kurulduğunun ve doğru ölçeklerin seçildiğini gösteren bir kanıttır. Bir sonraki aşamada regresyon modeli kullanılarak sebep-sonuç ilişkileri incelendiğinde modeldeki tüm illiyet bağları ortaya çıkacaktır. Objektif olarak bakıldığında bu sayıda bağımsız değişkenin tamamının bağımlı değişkenler üzerinde etkisi muhtemel olmayabilir. Daha net bir tablonun ortaya konması için çok değişkenli regresyon modeli kullanılacaktır.

4.10 Regresyon Analizleri

Regresyon Analizi iki veya daha fazla sayıda değişken arasındaki bağıntıyı ölçmek amacıyla kullanılan bir metottur. Tek bir değişken dikkate alınarak yapılan analiz tek değişkenli regresyon analizi olarak adlandırılırken, daha fazla sayıda değişken kullanılarak yapılan analiz çok değişkenli regresyon analizi olarak adlandırılmaktadır. Bu analiz metodu ile değişkenler arasında var olan ilişki ortaya çıkarıldığı gibi bu ilişkinin derecesi de ortaya konulabilmektedir. Analiz yapılırken göz önünde bulundurulması gereken önemli bir nokta ise metodun iki değişkenin birlikte değişimlerini ortaya koyarken bu değişkenler arasında – varsa – bir sebep-sonuç ilişkisi hakkında bir bilgi vermemesidir (Nakip 2003, 290).

Regresyon analizi başlığı altında incelenen bütün modeller SPSS17 uygulaması ile analiz edilmiştir. Modeller ve sonuçları izleyen bölümlerde detaylı olarak belirtilmiştir. Belirlilik katsayısı tabloda R^2 değeri ile ifade edilmekte olup bağımlı değişkendeki değişimin bağımsız değişkenlerdeki değişim ile açıklanabilme özelliğidir. Oluşturulmuş modellerin istatistiki olarak anlamlılığını gösteren ölçüt tablolarda F ile gösterilmektedir ($p < ,001$, $p < ,01$ veya $p < ,05$) (Altındağ 2011, 112).

Tablo 13. Ölçeğin bir bütün olarak güvenilirlik istatistikleri

Cronbach's Alpha	Değişken Sayısı
,981	53

Tablo 14. Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmin Standart Hatası
1	,887a	,787	,782	,69925

a. Bağımsız Değişkenler: (Değişmez), üst düzey yönetim, kapsamlılık, liderlik, ileri yönetim ve sistem, yönetim kabiliyeti

Tablo 15. Katsayılar

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar		
		B	Std. Sapma	Beta	t	Anlamlılık
1	(Değişmez)	,048	,194		,248	,804
	liderlik	,047	,062	,047	,766	,445
	kapsamlılık	-,125	,068	-,119	-1,846	,066
	Yönetimkabiliyeti	,253	,086	,255	2,923	,004
	İleri yönetim ve sistem	,316	,072	,310	4,368	,000
	üst düzey yönetim	,435	,055	,445	7,872	,000

a. Bağımlı Değişken: ödül ve performans1

Tablo 16. Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmin Standart Hatası
1	,715a	,511	,498	,79814

a. Bağımsız Değişkenler: (Değişmez), üst düzey yönetim, kapsamlılık, liderlik, ileri yönetim ve sistem, yönetim kabiliyeti

Tablo 17. Katsayılar

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar		
		B	Std. Sapma	Beta	t	Anlamlılık
1	(Değişmez)	2,635	,221		11,924	,000
	liderlik	-,009	,070	-,012	-,130	,896
	kapsamlılık	,084	,077	,107	1,090	,277
	Yönetimkabiliyeti	,135	,099	,181	1,369	,173
	İleri yönetim ve sistem	,180	,083	,234	2,173	,031
	üst düzey yönetim	,199	,063	,270	3,153	,002

a. Bağımlı Değişken: ödül ve performans2

Korelasyon analizini müteakiben gerçekleştirilen çoklu nedensellik (regresyon) analizinde bazı çarpıcı sonuçlara ulaşılmıştır. Bunlardan ilki, ilk bağımlı değişken olan ödül ve performans1 adlı faktörün beş farklı bağımsız değişken tarafından (liderlik, kapsamlılık, yönetim kabiliyeti, ileri yönetim ve sistem oluşturma teknikleri ve üst düzey yönetim becerileri) etkilenip etkilenmediğini regresyon analizi vasıtasıyla tespit edilmeye çalışılmıştır. Ortaya çıkan bulgular liderlik ve kapsamlılık faktörlerinin diğer üç faktör tarafından gölgelendiğini göstermektedir. Diğer bir deyişle üst düzey yönetim yetenekleri kullanıldığında, yöneticilerin bu alandaki kabiliyetleri ortaya çıkarıldığında işletmelerdeki liderlik vasıflarının ve iş kapsamlılığının bir önemi kalmamaktadır. Özetle, korelasyon tablosunda karşılıklı etkileşim halinde çıkan bazı değişkenler bu analizde etkisiz hale gelmiştir. Anlamli çıkan bağımsız değişkenlerin beta değerleri 0,255 ile 0,455 arasında yer almaktadır. Adı geçen üç değişkenin ödül ve performansla ilgili bağımlı değişkeni açıklama oranı %78,7'dir.

Diğer bağımlı değişken olan ödül ve performans2'nin yine beş bağımsız değişken tarafından etkilenip etkilenmediğinin araştırıldığı regresyon tablosu Tablo 17'de sunulmuştur. Bu analizde dikkat çeken en önemli unsur bir önceki analizde anlamlı çıkan yönetim kabiliyeti bağımsız değişkeninin tüm etkisini yitirmiş olmasıdır. Bununla birlikte ileri yönetim ve sistem oluşturma teknikleri ile %1 anlamlılık düzeyinde ve %51,1 oranında bağımlı değişkeni etkilemektedir. Özellikle işletmedeki yöneticilerinin liderlik kabiliyetlerinin yüksek olması, vizyon oluşturmaları, stratejik planlama yapabilme yetenekleri ve iletişim becerilerinin yüksek olması çalışan performansını doğrudan etkilemektedir. Bu da beraberinde ödül ve performans sisteminin adil olduğuna olan inancı arttırmaktadır. Bu sonuç literatürdeki genel kanıyı da destekler niteliktedir. Sonuç bölümünde akademisyen ve yöneticilere yetenek yönetimi ile ilgili çeşitli değerlendirmelerde bulunulacak ve öneriler sunulacaktır.

Tablo 18. Araştırma Hipotezleri Kabul Çizelgesi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	ÇALIŞAN PERFORMANSI	
	Hipotez	Sonuç
Üst Düzey Yönetim Becerileri	H ₁	Desteklendi
İleri Yönetim ve Sistem Oluşturma Teknikleri	H ₂	Desteklendi
Kapsamlılık	H ₃	Desteklenemedi
Yönetim Kabiliyeti	H ₄	Desteklendi
Liderlik	H ₇	Desteklenemedi
Yetenek yönetimi bileşenlerinin çalışan memnuniyeti üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi vardır.	H _A	Kısmen Desteklendi

4.11 Ek Bulgular

Araştırma kapsamında sırasıyla güvenilirlik, geçerlilik, faktör, korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Uygulanan anketin içeriği geniş tutulduğundan dolayı SPSS17 programı kullanılarak bazı ek analizler uygulanmıştır. Özellikle personel seçim kriterleri ile ilgili 10 adet sorunun yer aldığı ölçeğin sırası ile ortalama, medyan, mod, standart sapma, minimum ve maksimum değerleri incelenmiştir. Bu analizlerde dikkat çeken en önemli husus 5 ve 10 numaralı sorular olan kişinin dil bilgisi ile kişinin etik davranışlara sahip olması diğer sorulara oranla çok yüksek standart sapma değerleri almıştır. 5 numaralı soru 1.50, 10 numaralı soru ise yaklaşık 1.53'lük standart sapma oranı ile diğer sorular arasında dikkat çekmektedir. Bu sorulardaki standart sapma oranının yüksek olması, anketin dolduran çalışanlar ve yöneticiler tarafından çok geniş bir cevap aralığında yanıtlanmış olduklarını göstermektedir. Özellikle etik değerlere verilen önemin standart sapmasının yüksek olması işe alımlarda yöneticilerin bu olguyu önemsemedikleri anlamına gelebilir.

Sorular içerisinde en düşük standart sapmaya sahip olan soru ise 4 numaralı soru olan kişinin aldığı mesleki eğitimidir. Bu sonuç çalışanlarda işe alım sürecinde

en önemli göstergenin mesleki eğitim olduğunu göstermektedir. Diğer bir deyişle personel adaylarının seçilmeleri için bir numaralı faktör mesleki eğitim ve uzmanlıklardır. Özellikle Türkiye’de aile şirketlerinde çalışan yöneticilerin personel alımında dikkat ettikleri en önemli husus kişinin işi yapabilme kabiliyetidir. Mesleki eğitim ile profesyonel uzmanlık bağlantılı olduğu için araştırma sonucu ortaya çıkan bu ek bulgu hem teori hem de pratik açısından şaşırtıcı olmamıştır. Bununla birlikte etik davranışlara verilen önemin yöneticiden yöneticiye farklılık göstermesi üzerinde durulması gereken kapsamlı bir araştırma konusu olabilir.

Tablo 19. İstatistikler

<i>N</i>	<i>Geçerli</i>	<i>Hatalı</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Medyan</i>	<i>Mod</i>	<i>Std. Sapma</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>
psk1	201	0	5,4129	6	6	1,38695	1	7
psk2	201	0	5,6866	6	6	1,32146	1	7
psk3	201	0	5,6219	6	6	1,28309	1	7
psk4	201	0	5,7313	6	6	1,17365	1	7
psk5	201	0	5,1592	5	5,00 ^a	1,50151	1	7
psk6	201	0	5,4179	6	6	1,41932	1	7
psk7	201	0	5,4428	6	6	1,31071	1	7
psk8	201	0	5,5323	6	6	1,31537	1	7
psk9	201	0	5,3234	6	6	1,47645	1	7
psk10	201	0	5,7861	6	7	1,52938	1	7

a. Çoklu modlar bulunmuştur. En küçük mod değeri tabloda işaretlenmiştir.

Tablo 20. Frekans Çizelgesi

		<i>Frekans</i>	<i>Yüzdesi</i>	<i>Geçerli Yüzdesi</i>	<i>Birikimli Yüzde</i>
psk1	1	5	2,5	2,5	2,5
	2	4	2	2	4,5
	3	14	7	7	11,4
	4	13	6,5	6,5	17,9
	5	48	23,9	23,9	41,8
	6	78	38,8	38,8	80,6
	7	39	19,4	19,4	100
	Toplam	201	100	100	
psk2	1	4	2	2	2
	2	4	2	2	4
	3	9	4,5	4,5	8,5
	4	9	4,5	4,5	12,9
	5	35	17,4	17,4	30,3
	6	87	43,3	43,3	73,6
	7	53	26,4	26,4	100
	Toplam	201	100	100	
psk3	1	3	1,5	1,5	1,5
	2	2	1	1	2,5
	3	11	5,5	5,5	8
	4	16	8	8	15,9
	5	38	18,9	18,9	34,8
	6	81	40,3	40,3	75,1
	7	50	24,9	24,9	100
	Toplam	201	100	100	
psk4	1	3	1,5	1,5	1,5
	2	2	1	1	2,5
	3	4	2	2	4,5
	4	14	7	7	11,4
	5	41	20,4	20,4	31,8
	6	87	43,3	43,3	75,1
	7	50	24,9	24,9	100
	Toplam	201	100	100	
psk5	1	7	3,5	3,5	3,5
	2	6	3	3	6,5
	3	16	8	8	14,4
	4	21	10,4	10,4	24,9
	5	57	28,4	28,4	53,2
	6	57	28,4	28,4	81,6
	7	37	18,4	18,4	100
	Toplam	201	100	100	

Tablo 21. Frekans Çizelgesi

		<i>Frekans</i>	<i>Yüzdesi</i>	<i>Geçerli Yüzdesi</i>	<i>Birikimli Yüzde</i>
psk6	1	3	1,5	1,5	1,5
	2	10	5	5	6,5
	3	6	3	3	9,5
	4	22	10,9	10,9	20,4
	5	47	23,4	23,4	43,8
	6	66	32,8	32,8	76,6
	7	47	23,4	23,4	100
	Toplam	201	100	100	
psk7	1	4	2	2	2
	2	6	3	3	5
	3	4	2	2	7
	4	19	9,5	9,5	16,4
	5	58	28,9	28,9	45,3
	6	70	34,8	34,8	80,1
	7	40	19,9	19,9	100
	Toplam	201	100	100	
psk8	1	3	1,5	1,5	1,5
	2	4	2	2	3,5
	3	9	4,5	4,5	8
	4	19	9,5	9,5	17,4
	5	46	22,9	22,9	40,3
	6	72	35,8	35,8	76,1
	7	48	23,9	23,9	100
	Toplam	201	100	100	
psk9	1	4	2	2	2
	2	10	5	5	7
	3	10	5	5	11,9
	4	20	10	10	21,9
	5	52	25,9	25,9	47,8
	6	59	29,4	29,4	77,1
	7	46	22,9	22,9	100
	Toplam	201	100	100	
psk10	1	8	4	4	4
	2	5	2,5	2,5	6,5
	3	4	2	2	8,5
	4	13	6,5	6,5	14,9
	5	27	13,4	13,4	28,4
	6	62	30,8	30,8	59,2
	7	82	40,8	40,8	100
	Toplam	201	100	100	

Mesleki bilginin önemli olduğu Finans Sektöründe, yine araştırma sonucunda personel seçim kriterleri arasında önemli ve ağır bir yere sahip olması normal bir sonuç olarak değerlendirilebilirken, güven esasına dayalı olarak yürüyen bu sektörde etik ilkelere uyumun personel seçiminde yeterli ağırlıkta değerlendirmeye alınmadığının tespiti beklenmedik bir sonuç olmuştur.

SONUÇ

Yapmış olduğumuz çalışma ile Finans sektöründe yetenek yönetimi bileşenlerinin çalışan memnuniyetine etkisini araştırılmıştır. Yetenek yönetimi Kobilere açısından olduğu kadar büyük ölçekli işletmeler içinde büyük önem arz etmektedir. Hali hazırda güncel ve önemli bir konu olarak değerlendirilmekte ve gün geçtikçe konu ile ilgili önemli çalışmalar yapılmaktadır. Yapılan deneysel araştırmada Liderlik, kapsamlılık, Yönetim kabiliyeti, İleri Yönetim ve sistem oluşturma teknikleri, Üst düzey yönetim becerileri bağımsız değişken olarak kullanılmıştır. Yetenek yönetimi yaklaşımı yetenekli çalışanlara uygun ortamlar sağlayarak performansından en yüksek seviyede yararlanabilmek ve bunların arasında en yetenekli olanları da geleceğin stratejik lideri olarak yetiştirmek düşüncesi üzerine kurulmuştur. Adil ve güvenilir performans sisteminin çalışanların kuruma olan güven ve aidiyet duygusunu arttırdığı, aynı şekilde yöneticilerin çalışanları geri bildirim ile beslemesi çalışan memnuniyetini olumlu yönde etkileyen tespitlerin başında yer almaktadır.

Araştırma aşamasında yapılan örnek uygulama ile diğer önemli tespitleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

- Yetenek yönetimine önem veren firmaların tamamı adil ve güvenilir bir performans sistemi kullanırlarsa çalışanların kuruma olan güvenleri artmak ve buna bağlı olarak daha sadık bir personel olmaktadır. Bu nedenle yönetim kabiliyetlerinin belirlenmesi ve kişilerin kendi yeteneklerine ve uzmanlıklarına uygun bir işte çalışmaları örgütsel vatandaşlığa olumlu etki etmektedir,
- İşletmelerde vizyon ve misyon üst yönetim tarafından önceden belirlenmiş ve iş tanımları net bir şekilde ortaya konulmuşsa, çalışanların performans değerlendirme sistemine olan memnuniyetleri artış gösterecektir. Ayrıca departman yöneticilerinin işle ilgili tüm gereksiz engelleri kaldırması ve sürekli geri bildirim vermesi çalışanların işlerini en iyi bir biçimde yapmalarına yol açmaktadır,

- Kıdemli yöneticilerin kendilerine bağlı çalışanlar ile ilgili yapısal geri bildirim vermesi, onlara güven sağlaması, örgütün geçmişten gelen değerlerini yaşatmaları çalışan memnuniyetini arttırmaktadır,
- Araştırma kapsamında yapılan değerlendirmelerde beklenmedik bir şekilde yöneticilerin liderlik kabiliyetlerinin çalışan performansı üzerindeki olumlu etkisi kanıtlanamamıştır. Korelasyon analizinde anlamlı çıkmasına rağmen çoklu regresyon analizinde etki gölgelenmiştir. Departman yöneticilerinin çalışanlarla sürekli işbirliği içinde olması tek başına etkileyen faktörlerden biri değildir,
- Tepe yönetimin stratejik planlama yapabilme kabiliyeti ve yöneticilerin aldığı eğitimler çalışan performansı ve memnuniyetini doğrudan etkilediği için üst yönetim tarafından bir işletme politikası olarak uygulanabilir. Böylece şirketin içinde bulunduğu pazarda sahip olduğu çekirdek rekabet stratejisi güçlenecektir,
- Yönetici yeteneklerine uygun bir sistemin oluşturulması çalışanların yükselebilecekleri pozisyonları bilmeleri, tüm personelin adil ve doğru bir performans ve ödül sistemine olan inançları ve şirkete olan örgütsel bağlılıkları ilgili organizasyona finansmanın da ötesinde daha büyük bir rekabet gücü sunabilir,
- Araştırma ile personel seçim kriterlerinin çalışan memnuniyetine etkisinin yüksek olmadığı tespit edilmiştir. Bu etkinin düzeyinin düşük olmasının temel nedeni ise çalışanın, performans ve ödül sisteminin adil veya doğru olduğunun ancak işe girdikten sonra anlayabilmesidir,
- Özel ve üst düzeydeki yönetici pozisyonlar için kadro tamamlaması yapılırken aday kişilerin yeteneklerine uygun bir istihdam başarı potansiyelini ortaya koyacağından bağlı çalışanların memnuniyetine olumlu katkı yapacaktır,
- Liderlik kabiliyetleri ile aynı beklenmedik sonuç iş kapsamlılığı için de ortaya konulmuştur. Korelasyon analizinde anlamlı ilişki içerisinde olan iş kapsamlılığı ile çalışan performansı etkisi yapılmış olan çoklu regresyon analizinde kanıtlanamamıştır.

Korelasyon analizinde bağımlı değişkenler olan adil ve objektif performans sistemi ile şeffaf ve verimli yönetim modeli uygulaması; diğer bağımsız değişkenler tarafından ne ölçüde etkilendiğinin tespit edilmesi için faktör analizini müteakiben değerlendirmeye alınmıştır.

Korelasyon analizi sonuçları arasında en dikkat çekici olanı üst düzey yönetim yeteneklerinin belirlenmiş olan bağımlı değişkenler üzerindeki etkisinin yüksekliği olmuştur. Bu kapsamda üst düzey yönetim yeteneği seviyesi yüksek olan işletmelerde doğal etki olarak tutarlı ve etkin bir performans değerlendirme sistemi ortaya konulmakta ve bu da çalışan memnuniyetine pozitif yönde etki etmektedir.

Yine korelasyon analizi çalışması sonucunda ileri yönetim ve sistem oluşturma teknikleri ile ödül ve performans sisteminin birbirleri ile ortalama üzeri korelasyona sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra yapılan çoklu regresyon analizlerine göre ileri yönetim teknikleri özellikle birinci bağımlı değişken olan ödül ve performans1'i yüksek düzeyde etkilediği tespit edilmişken (0,310) bu etki ikinci bağımlı değişken olan ödül ve performans2 değişkeninde düşmüştür (0,234). Korelasyon analizinde tüm bağımsız değişkenlerin birebir ilişkilerinin anlamlı çıkması teorik anlamda araştırma modelinin altyapısının güçlü kurulduğu ve doğru ölçeklerin kullanıldığı sonucunu ortaya koymaktadır.

Korelasyon analizinin ardından gerçekleştirilen ve sebep-sonuç ilişkileri ile değişkenler arasındaki tüm bağıntıları ortaya çıkaran çoklu nedensellik analizinde bazı çarpıcı sonuçlara ulaşılmıştır. İlk bağımlı değişken olan ödül ve performans1 değişkeni üzerinde temel olarak üç faktörün etkili olduğu ve %78,7 oranında bağımlı değişkeni açıklayabildiği ortaya çıkmıştır. Bu bağımsız değişkenler yönetim kabiliyeti, ileri yönetim ve sistem oluşturma teknikleri ve üst düzey yönetim becerileri değişkenleridir. Diğer bağımsız değişkenler olan liderlik ve kapsamlılık faktörlerinin diğer üç faktör tarafından gölgelendiği sonucu ortaya çıkmıştır. Diğer bağımlı değişken olan ödül ve performans2 adlı bağımlı değişken için dikkat çeken en önemli unsur yönetim kabiliyeti bağımsız değişkeninin etkisinin azalmış olmasıdır. Bununla birlikte ileri yönetim ve sistem oluşturma teknikleri ile %1 anlamlılık düzeyinde ve %51,1 oranında bağımlı değişkeni etkilemektedir.

Araştırma sonuçlarının güvenilirliği ve geçerliliğinin yüksek olmasının sağlanabilmesi için örneklem sayısının belirli bir düzeyin üzerinde olması hedeflenmiştir. Ancak sektörün bilginin gizliliği niteliğine sıkı bağlılığının yanı sıra kapalı yapısı nedeniyle hedef katılım sayısına ulaşılması beklenenden daha uzun zaman almıştır.

Ek olarak anket sorularını kolay dağıtmak ve sonuçları daha kısa sürede geri alabilmek için modern teknoloji imkanları kullanılarak internette drive.google.com sitesinden faydalanılmıştır. Ancak finans sektörü, kritikliği nedeniyle teknolojik anlamda yüksek güvenlik standartlarına sahip olduğundan anket katılımcılarının çalışma ortamından katılımı sağlanamamış, kişisel internet bağlantı imkanları kullanımı gerekliliği doğmuştur. Bu güvenlik kısıtları da anket katılım sürecinin planlanandan daha uzun sürmesine neden olan ek faktörler olmuşlardır.

Tüm öneriler ışığında deneysel çalışmanın bilimsel literatüre önemli katkılar sağladığı tespit edilmiştir. Bu noktada akademisyenlere yapılacak en önemli öneri çalışmanın genellenebilir olmasını sağlamak için örneklem grubunu niceliksel olarak arttırmalarını ve gerekirse araştırmayı uluslararası ve küresel şirketlerde yürütmeleri gerekmektedir. Korelasyon ve regresyon analizindeki bulgulara göre özellikle yönetici ve çalışanların yeteneklerini ortaya çıkartabilecek sistematik bir yapı iş memnuniyetini ve buna bağlı olarak da çalışan performansını sağlamaktadır.

Akademisyenlere yapılan önerilerin neticesinde yürütülecek olan ek çalışmalar bu araştırma kapsamında ortaya konulan bulguların daha fazla genellenebilir olmasını sağlamasının yanı sıra yetenek yönetimin diğer bileşenlerinin çalışan performansı üzerine etkilerinin ortaya çıkarılmasına yardımcı olacaktır. Elde edilen bu yeni ek ilişkiler de yöneticiler tarafından işletmelerde yetenek yönetimi uygulamaların etkinliğinin artırılması için rehber olarak kullanılabilir. Özellikle etik değerlerin, personel seçim kriterleri arasında önemli bir yere sahip olmaması tespitinin daha derin olarak irdelenecek ayrı bir veya birkaç çalışma ile ele alınması güven ve etik ilkeler üzerine kurulu Finans sektörüne ayrıca bir katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- ACAR, A. Z. (2008), **Rekabet Avantajı Sağlamada Kaynaklara Dayalı İşletme Yeteneklerinin Rolü: Üretim İşletmelerinde Uygulamalı Bir Araştırma**, Doktora tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- AKAT, A. (2007), **“Önce Fikri Sonra da İş İyi Yönetmeli”**, KobiFinans Dergisi, http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/0219/15875/8 (Erişim:15.02.2014).
- AKIN, Ö. , ERDOST ÇOLAK, H. E. (2012), **“İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”**, Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt:2, S:2 2012, 85-114.
- ALLEN, M. J. , YEN, W. M. (2002), **Introduction to Measurement Theory**, LongGrove, IL: WavelandPress.
- ALP, M. (2012) **“Mühendislerle Yetenek Yönetimi Uygulamaları”** FNSS Savunma Sistemleri El Kitabı.
- ALTINDAĞ, E. (2011) **Aile Şirketlerinde Stratejik Yönelim Düzeylerinin Tespiti ve Firma Performansı Üzerindeki Etkisi**, Doktora tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- ALTINTAŞ, N. (2007), **“Yetenek Yönetimi Nedir?”**, http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Artide=499&Where=danisma_merkezi&Category=0207&Topic=2 (Erişim: 12. 03. 2014).
- ALTUNTUĞ, N. (2009), **“Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetim Yaklaşımı”**, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C. 14, 3, 445-460.
- ANİL, V. (2001), **“Emerging HRM Paradigms for a Knowledge Economy”**, Annual Meeting of the Human Resource Professionals of Ontario, February 14-16, Toronto, 8-10.

- ATAAY, İ. D. (1988), **İşletmelerde İnsan gücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler**, MESS Yayını, Ankara, S:178.
- BARUTÇUGİL, İ. (2002), **Performans Yönetimi**, İstanbul: Kariyer yayınları, 2. basım.
- BASSI, L. , MCMURRER, D. (2007), **Maximizing Your Return on People**, Harvard Business Review, March, 1-10.
- BAŞAR, M. A. (2013) **“İşgörenin Bilişsel Gücü”**. http://bimekder.com/wp-content/uploads/2013/10/öP-İşgörenin_Gücü_Gelişimi.pdf. (Erişim: 12. 01. 2014)
- BATIGÜN, A. D. , ŞAHİN, N. H. (2006), **İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A Tipi Kişilik ve İş Doyumu**, Türk Psikiyatri Dergisi, 17(1), 32-45.
- BAUDREAU, J. W. , RAMSTAD, P. M. (2005), **“Where’s Your Pivotal Talent?”**, Harvard Business Review, April.
- BÖLÜKBAŞI, A. G. (2009), **Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması**, Marmara Üniversitesi, İ. İ. B. F. Dergisi. Sayı:2, Cilt 27, 345-366.
- BUTLER, J. E. , FERRIS, G. R. , NAPIER, N. K. (1991), **Strategy and Human Resource Management**, (Cincinnati, OH: South-Western).
- CAPPELLI, P. , (2008), **“Talent Management for the Twenty-First Century”**, Harvard Business Review, March.
- CHAMBERS ve diğerleri E. G. (1998), **“The War For Talent”**, The McKinsey Quarterly, No. 3, 48.
- CHIAVENATO, I. (2001), **“Advances and Challenges in Human Resource Management in the New Millenium”**, Public Personnel Management, 30 (1), 17- 26

- CHO, Y. S. (2004), **Examining the Impact of Human Resource Management: A Performance Based Analytic Model**, Las Vegas, University Nevada, Unpublished PhD, Dissertation, USA.
- CIPD (2006), **“Talent Management: Understanding The Dimensions”**, Change Agenda, October, <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/6101AA06-F0C7-4073-98DA-758E91C718F C/0/3832Talentmanagement.pdf> (Erişim: 20. 02. 2014).
- COATES, J. F. (2001), **“The HR Implications of Emerging Business Models”**, Employment Relations Today, Vol. 27, No. 4.
- COHEN, D. (2001), **The Talent Edge: A Behavioral Approach to Hiring, Developing, and Keeping Top Performers**, (Birinci Basım, Toronto: John Wiley&Sons).
- CÜCELOĞLU, D. (1994), **İnsan ve Davranış. Psikolojinin Temel Kavramları**, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- ÇABUKEL, R. (2008), **Çalışan Memnuniyeti Analizleri**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÇELİK, M. , ZAIM A. H. (2011), **“Yetenek Yönetimi Yaklaşımı”**, İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi Yıl: 10 Sayı: 20 Güz, 33-38.
- DANDRIDGE, T. C. , MITROFF, I. , JOYCE, W. F. (1980), **Organizational symbolism: A topic to expand organizational analysis**, Academy of Management Review, 5, 77-82.
- DOĞAN, (2005), **Çalışan İlişkileri Yönetimi**, Kare Yayınları, Ankara.
- DOĞAN, , DEMİRAL, Ö. (2008), **“İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi”**, Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 17, Sayı 3, 145–166.

- ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT (2006), **“The CEO’s Role in Talent Management-How Top Executives from Ten Countries are Nurturing the Leaders of Tomorrow”**, The Economist, 1-40.
- EDWARDS, M. , R. , EWEN, A. (1996), **360 Degree Feedback: The Powerful New Model for Employee Assessment & Performance Improvement**, USA: American Management Association.
- EĞİNLİ, A. T. (2009), **“ Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma”**, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C 23, S 3, 35-52.
- ERDEMİR, E. (2006) **“Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Rolü: Yetenek Savaşları Olgusu ve Türkiye'deki Yansımaları”** , 5. Knowledge, Economy And Management Congress, 30- 39
- ERDİL, O. , KESKİN, H. , İMAMOĞLU S. Z. , ERAT, (2004), **“Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”**, Doğuş Üniversitesi Dergisi , 5(1), 17-26.
- ERGİN, C. (1995), **Sağlık Personelinin İş Anlayışları ve Tutumları Araştırması**, T. C. Sağlık Bakanlığı Sağlık Projesi Koordinatörlüğü, Ankara, 57.
- EREN, E. (1996), **Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- EREN, E. (2012), **Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi**, (13. Baskı). İstanbul: Beta Basım, Yayım, Dağıtım.
- ERKEN, M. (2013), **“Çalışan Memnuniyeti Üzerine Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü işletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- FARMER, R. , SUNDBERG, N. D. (1986) , **“Boredom Prognosis: The Development and Correlates of a New Scale”**, Journal of Personality Assessment, Vol. L, No:1.

- FERNIE, , METCALF, D. (1995), **Participation, Contingent Pay, Representation and Workplace Performance: Evidence from Great Britain**, British Journal of Industrial Relations, 33:3, 379-415.
- FINDIKÇI, İ. (2001), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Alfa Basım Yayım, 3. Baskı.
- FORMAN, C. D. (2006), **“Talent Metrics”**, Leadership Excellence, 23(1), 6-7.
- GARDNER, R. C. (2002), **Social psychological perspective on second language acquisition**, In Kaplan, R. B. (ed.). The Oxford Handbook of Applied Linguistics, New York: Oxford University Press.
- GROYSBERG, B. , NANDA, A. , NOHRIA, N. (2004), **The Risky Business of Hiring Stars** Harvard Business Review May, 92-100.
- GÜÇLÜ, N. (2011), **“Örgüt Kültürü”**, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, (Çevrimiçi) <http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd-6-11.pdf>, 148, (Erişim Tarihi:15. 02. 2014).
- HEINEN, J. , O’NEILL, C. (2004), **“Managing Talent to Maximize Performance”**, Employment Relations Today, ” Cilt: 31, Sayı: 2.
- HILTROP, J. M. (1999), **“The Quest for the Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talent”**, European Management Journal, Vol. 17, No. 4, 422-430.
- HUSELID, M. A. (1995), **The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance**, Academy of Management Journal, Vol. 38, No. 3, 635-672.
- HUSELID, M. A. , BEATTY, R. W. , BECKER, B. E. (2005), **‘A Players’ or ‘A Positions’? The strategic logic of workforce management’**, Harvard Business Review, December, 110–117.

- ISR (2006), **“How To Retain & Motivate Your Talent”**, Results of ISR’s Asia Pacific Talent Survey, White Paper, www. isrinsight. com (Erişim: 12. 03. 2014).
- KARATAş, İ. (2008), **İletişim Anlamında Psikolojik Savaş ve Propaganda**, 04. 02. 2014, <http://www.belgeler.com>
- KAYA, İ. (2007), **“Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği”**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Cilt:7, Sayı: 2.
- KESER, A. (2002), **“Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi”**, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 4(1).
- KINGİR, , TAşKIRAN, E. (2006), **“Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”**, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ. İ. B. F. Dergisi, C. 08, 1, 195-216.
- KOBİFİNANS (2007), **“İş Dünyasında Güçlenen Bir Kavram: Yetenek Yönetimi”**, http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/0207/14113 (Erişim:01. 03. 2014).
- KOÇEL, T. (2005), **İşletme Yöneticiliği**, 10. Bası, Arıkan Yayıncılık, İstanbul.
- KOÇEL, T. (2007), **İşletme Yöneticiliği**, 11. Bası, Arıkan Yayınları, İstanbul.
- KUşLUVAN, Z. (2009), **“Turizm İşletmelerinde İş Tatmini”**, Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış, aktaran Zeyyat Sabuncuoğlu, Bursa, BKM yayıncılık, 51.
- KUTANIş, R. Ö. , BAYRAKTAROğLU S. , YILDIRIM E. (2007), **“Nitel Araştırmaların Dayanılmaz Hafifliği-2 İdealler ve Gerçekler”**, 15. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitapçığı, 233-243.
- LAFF, M. (2006), **“Talent Management: From Hire to Retire”**, American Society For Training and Development, 42-48.

- LEWIS, R. , HECKMAN, R. (2006), **Talent management: A critical review**, Human Resource Management Review, 16.
- LITTLE, B. (2006), **“The Sum of theParts”**, e-learning age, Trends in Learning, 24-25.
- LUTHANS, F. (1994), **Organizational Behavior**, New York, McGraw- Hill Inc.
- MASLOW, A.H. (2001), **İnsan Olmanın Psikolojisi**, Kuraldışı Yayıncılık (Çev. Okhan Gündüz), İstanbul.
- MCCAULEY, C. , WAKEFIELD, M. (2006), **“Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop And Keep its Strongest Workers”**, TheJournal For Quality & Participation, Winter, 29(4).
- MEISINGER, (2006), **“Talent Management in a Knowledge-Based Economy”**, HR Magazine, May, 51(5), 10.
- MEŞE, G. (2007), **“Endüstri ve Örgüt Psikolojisinde Örgütsel Bağlılığın Anlamı”**, Endüstriyel Klinik Psikoloji ve İnsan Kaynakları Yönetimi içinde, Editör. Tarık Solmuş, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- MUCHA, R. T. (2004), **“The Art and Science of Talent Management”**, Organization Development Journal, Vol. 22, No: 4, 96-100.
- MURPHY, M. , LYONS, G. , O’MAHONEY, G. (2005), Member of Deloitte Touche Tohmatsu, **“If People are Our Greatest Assets. . .”**, Management Briefing - Employee Retention Strategies.
- NAKİP, M. , (2003), **Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar**, Seçkin Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara
- NELSON B. (1999), **Çalışanlarınızı Ödüllendirmenin 1001 Yolu**, Çev: Serra Egeliler, Rota Yayınları, İstanbul.
- OLIAN, J. D. , RYNES, L. (1984), **“Organizational Staffing: Integrating Practice with Strategy”**, Industrial Relations, 23(2), 170–183

- ONARAN, O. (1981), **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**, Ankara, Ankara Üniversitesi S. B. F. Yayınları.
- ER, C. B. (2009), **“İnsan Kaynaklarında Çalışan Memnuniyeti ve Bir rnek Olay”** Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik niversitesi.
- ÖZDEMİR, Ş. (2009), **İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Bir rnek Olay**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tez.
- ÖZGEN, H. , ÖZTÜRK, A. , YALÇIN, A. (2005), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi, Adana.
- ÖZTÜRK, A. , GZELSOYDAN Y, (2001), **“Büyük Mağazalarda Çalışan Personelin İş Doyumu zerine Çukurova Bölgesinde Bir Araştırma”**, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:15 Sayı: (1-2).
- PECK, D. (2006), **“Talent Management a Top Job For CEOs”**, Management Network, Credit Union Management, 12.
- PEKDEMİR, İ. , ÖZÇELİK, O. , KARABULUT, E. , ARSLANTAŞ, C. C. (2006) **“Personel güçlendirme, iş tatmini ve Örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik bir çalışma”**, Verimlilik Dergisi, 4, 11-36.
- PEPE, M. (2007), **“The Strategic importance of Talent Management (TM) at the Yale New Haven Health System: Key Factors and Challenges of TM Implementation”**, Organizational Development Journal, 25(2), Summer.
- PFEFFER, J. (1981), **“Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms”**. L. L. Cummings ve B. M. Staw (Eds.), Research in Organizational Behavior, Vol. 3, 152.
- POLAT, (2011), **“Yetenek Yönetimi”** Ankara Sanayi Odası Yayını, Mayıs / Haziran 2011, 27-38

- RACZ, (2000), **“Finding the Right Talent Through Sourcing and Recruiting”**, Strategic Finance, 38-44.
- READY D. A. , CONGER J. A. (2007), **Make Your Company a Talent Factory**, Harvard Business Review, June, 69-77.
- REITZ, J. , H. (1987), **“Behavior In Organizations”**, Illinois, Richard D. Irwin Inc.
- ROSEN, R. , H. (1998), **İnsan Yönetimi**, (Çev. : Gündüz Bulut), MESS Yayınları, İstanbul
- RUPPE, L. (2006), **“Tools and Dialogue Set The Stage For Talent Management at JohnsManville”**, Journal of Organizational Excellence, DOI: 10. 1002/joe. 20099, 37-48.
- SABUNCUOĞLU, Z. (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: 1. basım, Ezgi Kitapevi Yayınları.
- SABUNCUOĞLU, Z. , TÜZ, M. (1995), **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, Ezgi Kitabevi.
- SAĞIR, H. (2006), **“Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Süreçleri Ve Bir Araştırma”** M. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı Yönetim-Organizasyon Bilim dalı, İstanbul.
- SAKLAN, A. (2010), **“Örgütlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesinde Bir Uygulama”** Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, SBE, Konya.
- SALDAMLI, A. (2009), **“İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı.”** Detay Yayıncılık, Ankara.
- SANDBERG, J. , (2005), **“Understanding Competence at Work”**, Harvard Business Review, March.
- SCHNEIDER, B. (1983), **“Interactional Psychology and Organizational Behavior”**, L. L. Cummings ve B. M. Staw (Eds.), Research in Organizational Behavior, (Beşinci Basım, Greenwich, CT: JAI Press).

- SCHULER, R. , (1998), **Managing Human Resources**, South-Western College Publishing.
- SELZNICK, P. (1984), **Leadership in Administration**, University of California Press, Berkeley.
- SİLAH, M. (2005), “**Endüstri’de Çalışma Psikolojisi**”, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 107.
- SONNENFELD J. A. , PEİPERL, M. A. (1988) “**Staffing Policy as a Strategic Response: A Typology of Career Systems**”, Academy of Management Review, Vol. 13, N. 4, 588-600.
- STUMPF, A. (2010), **Talent Management at the ADV Corporation**, Journal of the International Academy for Case Studies 16(5).
- ŞİMŞEK, M. (1998), **Kalite Yönetimi**, İstanbul, Alfa Basım.
- TATLIDİL, H. (2002), **Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz**, Akademi Matbaası, Ankara.
- TELMAN, N. , ÜNSAL, P. (2004), **Çalışan Memnuniyeti**, İstanbul, Epsilon Yayınevi.
- TÜRKBAL, A. (1981), **Bilimsel Araştırma Metodları ve Uygulamalı İstatistik**, Erzurum.
- ÜLGEN, H. , MİRZE, K. (2004), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- VORKINK, A. (2007), “**Gençlerin Yetenekleri Pazarın İhtiyaçlarından Uzak**”, THEMA- 9. Sayı, http://www.teknolojiholding.com/thema_0906_6.htm (Erişim: 18. 01. 2014)
- YAVAN, Ö. (2012), “**Yetenek yönetimi** ”, Kamu-İş Dergisi, C:12, s:2/2012, 75-100.

- YILDIZ, (2003), “**İşletmelerde Performans Değerleme ve Bir Araştırma Örneği**”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- YÜKSEL, Ö. (2004), “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Ed. Tülin Durukan, Girişimciler İçin İşletme Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, Bölüm 10, 339-383.
- ZEHİR, C. , ACAR, A. Z. (2005), “**Örgütsel Yeteneklerin İşletme Performansına Etkileri**”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 7, Sayı 3, Edt: Serdar Kılıçkaplan ve Mustafa Durmuş, 15-34.

Yetenek Yönetimi Bileşenlerinin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Finans Sektöründe Bir Uygulama

Adı Soyadı

Zorunlu değil

Faaliyet Alanının Sınırları *

- ☐ Bölgesel
- ☐ Ulusal
- ☐ Uluslararası

Ünvanınız/Statünüz *

- ☐ Üst düzey yönetici
- ☐ Orta düzey yönetici
- ☐ Uzman
- ☐ Personel

Çalıştığınız Departman *

- ☐ Personel/İK
- ☐ Bilgi Teknolojileri
- ☐ Satış Pazarlama
- ☐ Destek Hizmetleri
- ☐ İletişim
- ☐ Muhasebe/Finans
- ☐ Diğer

Cinsiyetiniz *

- ☐ Kadın
- ☐ Erkek

Eğitim Durumu *

- ☐ Lise
- ☐ Yüksekokul
- ☐ Üniversite
- ☐ Yüksek lisans
- ☐ Doktora

Yaşınız *

- ☐ 18-25
- ☐ 26-35
- ☐ 36-45

[illegible]

[illegible][illegible]

	1	2	3	4	5	6	7
44. Kişinin genel görünümü							
45. Kişinin hitabet ve diksiyonu							
46. Kişilik özellikleri							
47. Kişinin aldığı mesleki eğitim							
48. Kişinin dil bilgisi							
49. Kişinin önceki referansları							
50. Kişinin talep ettiği ücret							
51. Kişinin sağlık durumu							
52. Kişinin önceki işyerinden ayrılma nedeni							
53. Kişinin etik davranışlara sahip olma derecesi							

ÖZGEÇMİŞ

1980 yılında İstanbul’da doğan Nur YILDIZ ÇIRAK, ilköğrenimini Bebek Tevfik Fikret İlköğretim okulunda, orta öğrenimini Beşiktaş Kız Lisesi Ortaokulu’nda, lise öğrenimini de Çamlıca Kız Lisesi’nde tamamlamıştır. 1999 yılında Pamukbank’ta başladığı iş yaşamına, Şekerbank İnsan Kaynakları Departmanı’nda İşe Alım ve Kariyer Yönetimi Bölümü’nde Yönetmen olarak devam etmektedir. 2011 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü’nden mezun olarak lisans eğitimini tamamlamış ve aynı yıl İstanbul Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bölümü’nde yüksek lisans programına başlamıştır.

Nur YILDIZ ÇIRAK