

**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

DOKTORA TEZİ

**YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARI
ALGISI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
İLİŞKİSİNDE İŞE CEZBOLMANIN ARACILIK
ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR
ARAŞTIRMA**

**ESRA SELEN ALTUĞ
2502100210**

**TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. F. ŞEBNEM ARIKBOĞA**

İSTANBUL, 2019



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



DOKTORA
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : ESRA SELEN ALTUĞ Numarası : 2502100210
Anabilim Dalı / Anasanat Dalı / Programı : İŞLETME (İKTİSAT) Danışmanı : PROF. DR. F. ŞEBNEM ARIKBOĞA
Tez Savunma Tarihi : 27.06.2019 Saati : 10.00
Tez Başlığı : YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARI ALGISI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNDE İŞE CEZBOLMANIN ARACILIK ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 50. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜNE OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF. DR. F. ŞEBNEM ARIKBOĞA		"KABULÜNE"
2- PROF. DR. ESİN CAN		"KABUL"
3- PROF. DR. ZEYNEP DÜREN		"KABULÜNE"
4- PROF. DR. BAKİ AKSU		"KABUL"
5- DOÇ. DR. EBRU DOĞAN		"KABUL"

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- DR. ÖĞR. ÜYESİ BUKET AKDÖL		
2- DR. ÖĞR. ÜYESİ DENİZ PALALAR ALKAN		

ÖZ

YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARI ALGISI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNDE İŞE CEZBOLMANIN ARACILIK ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

ESRA SELEN ALTUĞ

Günümüz iş dünyası hem çalışanlar hem de işverenler bağlamında önemli değişikliklere uğramıştır. Globalleşme, teknolojinin gelişimi ve bilgiye erişebilirliğin çok daha kolaylaşması sebebiyle iş dünyası bu değişikliklere ayak uydurmak zorundadır. Çalışanlar açısından, yeteneklerini kullanabilecekleri ve kendilerini geliştirebilecekleri, onlara anlamlı gelen işler ön plandadır. İşverenler açısından ise, yetenekli çalışanları bulmak ve onları elde tutmak sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için en önemli unsur haline gelmiştir.

Yetenek yönetimi, stratejik insan kaynakları yaklaşımlarından kaynak temelli yaklaşım ile temelleri atılan ve günümüzde insan kaynakları yönetiminin önemli bir konusu olan bir yönetim sürecidir. Yetenek yönetimi ile birlikte, çalışanların bağlılığı ve işe cezbolma seviyeleri de birlikte artan bir değere sahiptir. Yetenekli, örgütlerine bağlı ve işlerine cezbolmuş çalışanlara sahip olmak işletmelerin başarısına önemli derecede etki etmektedir. Aynı zamanda yaşadığımız hiper rekabet ortamı için de rekabet avantajı oluşturmaktadır. Yetenek yönetiminin verimli şekilde uygulanması, örgütlerine daha bağlı çalışanlar sağlamaktadır. Yine bu etki işe cezbolma seviyelerinde de görülmektedir. Bu kapsamda tezde Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisinde işe cezbolmanın etkisi incelenmiştir. Tez araştırması bankacılık sektöründe yapılmış ve analizler sonucu değerlendirme ve öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Yetenek Yönetimi, Örgütsel Bağlılık, İşe Cezbolma.

ABSTRACT

THE MEDIATING ROLE OF WORK ENGAGEMENT BETWEEN PERCEPTION OF TALENT MANAGEMENT PRACTICES AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A RESEARCH IN THE BANKING SECTOR

ESRA SELEN ALTUĞ

Today's business world has undergone significant changes in the context of both employees and employers. Due to globalization, technology development and accessibility of information, the business world has to keep up with these changes. In terms of employees, they can use their skills and develop themselves, things that are meaningful to them are at the forefront. In terms of employers, finding and retaining talented employees has become the most important factor to achieve sustainable competitive advantage.

Talent management is a management process based on a resource-based approach from strategic human resources approaches and is now an important subject of human resources management. Together with talent management, employee commitment and work engagement are also increasing. Having employees who are talented, committed with their organizations and attracted to their jobs has a significant impact on the success of companies. It also creates a competitive advantage for our hyper competition environment. Efficient implementation of talent management provides more committed employees to their organizations. Again, this effect is seen in the level of work engagement. In this context, the effect of work engagement on the relationship between perception of talent management practices and organizational commitment was examined. Thesis research was conducted in the banking sector and the results of the analyzes were presented.

Keywords: Strategic Human Resource Management, Talent Management, Organizational Commitment, Work Engagement.

ÖNSÖZ

Yetenek yönetimi hem akademik yazında hem de iş dünyasında son yıllarda önemi gittikçe artan bir konudur. Yetenek yönetiminin işletmeler tarafından uygulanmaya başlaması ve özellikle yetenekli çalışanların işletme başarısına sağladıkları katkının anlaşılması ile işletmeler yetenekli çalışan arayışına girmişlerdir. Öte yandan yaşanan demografik, ekonomik, v.b. değişimler çalışanların tercihlerini de değişime uğratmış ve çalışanlar da en iyi uygulamalara sahip işletmeleri seçmeye başlamıştır. Dolayısıyla yetenek arzı ve yetenek talebi arasında önemli bir açık meydana gelmiş ve yetenek savaşları olgusu ortaya çıkmıştır.

Günümüzde yetenek yönetimi, yetenekli çalışanları bulmak ve onları elde tutmak için en önemli noktadır. Uygulamaların yeterince verimli yapılması ve çalışanların da bu konudaki algılarının pozitif olması önemlidir. Bu sayede çalışan bağlılığı ve çalışanların işe cezbolma seviyeleri de etkilenecek ve işletme başarısına katkısı büyük olacaktır. Bu nedenle tez çalışmasında, Yetenek yönetimi uygulamaları algısının örgütsel bağlılık ile ilişkisinde işe cezbolmanın aracılık etkisi bankacılık sektöründe yapılan araştırma ile incelenmiştir.

Tez çalışmasının ilk bölümünde, yetenek yönetiminin kaynağını oluşturan stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarından kaynak temelli yaklaşım ele alınmıştır. Bu bölümde yetenek yönetimi detaylı olarak incelenmiş ve konuyla ilgili yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde, örgütsel bağlılık ve işe cezbolma kavramları incelenmiş. Benzer kavramlarla ve yetenek yönetimi ile olan ilişkileri ele alınmıştır. Tezin son bölümünde ise, araştırma modeli ve hipotezler çerçevesinde, Yetenek yönetimi uygulamaları algısının örgütsel bağlılık ile ilişkisinde işe cezbolmanın aracılık etkisi incelenmiştir. Araştırma bankacılık sektöründe yapılmış ve işe cezbolmanın Yetenek yönetimi uygulamaları algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisinde kısmi aracı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Doktora çalışmam süresince benden desteklerini esirgemeyen aileme ve bu süreçte bana yol gösteren, değerlendirmeleri ve yönlendirmeleri ile çalışmamın çerçevesini belirleyen danışman hocam Sayın Prof. Dr. Şebnem Arıkboğa'ya sonsuz teşekkür ederim. Aynı zamanda tez izleme komitemde bulunan, değerli görüşleri ve yönlendirmeleri ile tezimi bu aşamaya getirmemi sağlayan Sayın Hocalarım Prof. Dr. Esin Can ve Prof. Dr. Zeynep Düren'e; tez savunma jürimde bulunan Prof. Dr. Baki

Aksu ve Doç. Dr. Ebru Doğan hocalarıma değerli katkılarından dolayı teğekkür ederim.



İstanbul,2019
Esra Selen ALTUĞ

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
KISALTMALAR LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YETENEK YÖNETİMİNİN YERİ VE ÖNEMİ

1.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	5
1.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları	7
1.2.1. Evrenselci Yaklaşım	7
1.2.2. Uyum Yaklaşımı	9
1.2.3. Kaynak Temelli Yaklaşım	11
1.3. Yetenek Kavramı	17
1.4. Yetenek Yönetimini Ortaya Çıkaran Sebepler	20
1.4.1. Rekabet ve Küreselleşme	22
1.4.2. Bilgi Çağına Geçiş	23
1.4.3. Demografik Etkiler	24
1.4.4. Örgütsel Yapıdaki Değişimler	28
1.5. Yetenek Yönetimi Tanımı ve Kapsamı	29
1.5.1. Yetenek Yönetimi Stratejilerinin Belirlenmesi	39
1.5.2. Yetenek Yönetimi Uygulamasında Sorumlulukların Dağılımı	42
1.5.3. Kilit Pozisyonların Belirlenmesi	47
1.5.4. Yeteneklerin Sınıflandırılması	49
1.6. Yetenek Yönetimi Süreci	53
1.6.1. Yeteneği Çekme	55
1.6.1.1. İşveren Markası (Employer Branding)	56
1.6.1.2. İşgören Değer Önermesi	60
1.6.1.3. Pozisyon Analizi	62

1.6.1.4. Yeteneği Çekme Kanalları	62
1.6.1.2. Yerleştirme (Seçme).....	67
1.6.2.1. İş Görüşmeleri	68
1.6.2.2. Değerleme Merkezi Uygulamaları	70
1.6.2.3. Diğer Yöntemler.....	70
1.6.3. Yeteneği Geliştirme.....	72
1.6.3.1 Performans Yönetimi	73
1.6.3.2. Eğitim ve Gelişim Programları	76
1.6.4. Yeteneği Tutma	78
1.7. Yedekleme ve Yetenek Yönetimi İlişkisi	83

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve İŞE CEZBOLMA

2.1.Örgütsel Bağlılık Tanımı, Kapsamı ve Önemi.....	89
2.1.1. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları	94
2.1.2. Örgütsel Bağlılık Boyutları	96
2.1.2.1. Duygusal Bağlılık.....	97
2.1.2.2. Devam Bağlılığı	97
2.1.2.3. Normatif Bağlılık	98
2.1.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları	98
2.1.4. Örgütsel Bağlılığın Diğer Kavramlarla İlişkisi	104
2.1.5. Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	107
2.2. İşe Cezbolma	110
2.2.1. İşe Cezbolma Kavramı	111
2.2.2. İşe Cezbolma Kavramına İlişkin Modeller	113
2.2.3. İşe Cezbolma Boyutları	117
2.2.3.1. Dinçlik.....	118
2.2.3.2. Adanma	118
2.2.3.3. Yoğunlaşma.....	119
2.2.4. İşe Cezbolmayı Etkileyen Faktörler	119
2.2.5. İşe Cezbolmanın Sonuçları.....	122
2.2.6. İşe Cezbolmanın Diğer Kavramlarla İlişkisi	124
2.3. İşe Cezbolma ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	127

2.4. Yetenek Yönetimi ve İşe Cezbolma İlişkisi	129
--	-----

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARI ALGISI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNDE İŞE CEZBOLMANIN ARACILIK ETKİSİ

3.1. Araştırmanın Amacı	131
3.2. Araştırmanın Kapsamı, Kısıtları ve Anakütle	132
3.3. Araştırma Modeli ve Hipotezleri	134
3.4. Araştırmanın Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler	136
3.5 Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi.....	138
3.5.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizleri..	138
3.5.1.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerliliğinin ve Güvenirliliğinin İncelenmesi.....	138
3.5.1.2. İşe Cezbolma Ölçeğinin Geçerliliğinin ve Güvenirliliğinin İncelenmesi.....	141
3.5.1.3. Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı Ölçeğinin Geçerliliğinin ve Güvenirliliğinin İncelenmesi.....	143
3.5.2. Demografik Değişkenler ile Kullanılan Ölçekler Arasındaki İlişki Analizleri.....	145
3.5.3. Korelasyon Analizi.....	148
3.5.4. Hipotez Testleri	150
3.5.5. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	158
SONUÇ	165
KAYNAKÇA	169
EKLER.....	193
ÖZGEÇMİŞ.....	201

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Zaman İçindeki Kuşaklar: Ana Karakteristikler	26
Tablo 1.2. Farklı Boyutları ile Yetenek Yönetimi Tanımları.....	30
Tablo 1.3. Yetenek Yönetimi ile İlgili Yapılan Araştırmalar	31
Tablo 1.4. Yetenek Yönetiminde Çalışanlara Farklı Yaklaşımlar	35
Tablo 1.5. Kuruluşunuz Bir Yetenek Yönetimi Stratejisini Üstlenmek İçin Nereye Yerleştirir?.....	46
Tablo 1.6. Yedekleme Yönetimine Analitik Yaklaşım	87
Tablo 2.1. Örgütsel Bağlılık Tanımları	91
Tablo 2.2. Örgütsel Bağlılık- İşe Bağlılık Modeli	105
Tablo 3.1. Aktif Büyüklüklerine Göre Banka Sıralaması	133
Tablo 3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Yapısı	140
Tablo 3.3. İşe Cezbolma Ölçeğinin Faktör Yapısı	142
Tablo 3.4. Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı Ölçeğinin Faktör Yapısı.....	145
Tablo 3.5. Katılımcıların Demografik Özellilerine Göre Dağılımı.....	146
Tablo 3.6. Katılımcıların Çalışma Süreleri ile Örgütsel Bağlılık, İşe Cezbolma ve Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı Ölçeklerinden Almış Olduğu Puanlar Arasındaki İlişkiler.....	147
Tablo 3.7. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık, İşe Cezbolma ve Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı Ölçeklerinden Almış Olduğu Puanların Cinsiyete Göre Karşılaştırılması.....	148
Tablo 3.8. Örgütsel Bağlılık, İşe Cezbolma ve Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlar Arasındaki İlişkiler.....	149
Tablo 3.9. Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısının Örgütsel Bağlılık Bileşenleri Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Test Edilen Yapısal Eşitlik Modeline Ait Uyum Değerleri.....	152
Tablo 3.10. Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısının Örgütsel Bağlılık Bileşenleri Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Test Edilen Model Yer Alan Değişkenlere Ait Yol Katsayıları.....	153

Tablo 3.11. Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısının İşe Cezbolma Bileşenleri Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Test Edilen Yapısal Eşitlik Modeline Ait Uyum Değerleri.....154

Tablo 3.12. Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısının İşe Cezbolma Bileşenleri Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Test Edilen Model Yer Alan Değişkenlere Ait Yol Katsayıları.....155

Tablo 3.13. Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide İşe Cezbolmanın Aracılık Etkisini Belirlemek İçin Test Edilen Yapısal Eşitlik Modeline Ait Uyum Değerleri.....157

Tablo 3.14. Aracılık Testi Modelinde Yer Alan Değişkenlere Ait Yol Katsayıları.....158

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.....	6
Şekil 1.2. Devanna ve Diğerlerinin Stratejik İnsan Kaynakları Uyum Modeli.....	10
Şekil 1.3. İşletmelerde Yetenek Yönetimi Kapsamı.	15
Şekil 1.4. İş Hayatında Yetenek Tanımları	19
Şekil 1.5. Yetenek, Strateji ve Örgüt.....	37
Şekil 1.6. Entegrasyon.....	40
Şekil 1.7. Global Yetenek Yönetiminde Kurumsal IK Roller.....	44
Şekil 1.8. Klasik Yetenek Yönetimi Süreci.....	53
Şekil 1.9. İşgören Değer Önermesi Boyutları	61
Şekil 1.10. Yetenek Havuzlarına Göre Seçim Kriteri Örneği	68
Şekil 1.11. En İyileri Bulmak İçin En İyi Yöntemler	71
Şekil 1.12. Performans ve Yeterlilikler: Sonuçların Ne Olduğu ve Nasıl Elde Edildiği....	75
Şekil 1.13. Elde Tutma Modeli Dinamikleri	82
Şekil 2.1. Tutumsal Bakış Açısı	94
Şekil 2.2. Davranışsal Bakış Açısı	95
Şekil 2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörlerin, İlişkilerin ve Sonuçların Sınıflandırılması.....	100
Şekil 2.4. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli	102
Şekil 2.5. İnsanları Yönetmede Bağlılığın Rolü.....	103
Şekil 2.6. Cezbetme Çabası.....	116
Şekil 2.7. İş Motivasyonu ve Cezbolmanın Bütünleştirici Bir Modeli	126
Şekil 2.8. İş Sonuçlarını Etkileyen İşveren Uygulamaları	128
Şekil 3.1. Araştırma Modeli	135
Şekil 3.2. Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısının Örgütsel Bağlılık Bileşenleri Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Test Edilen Yapısal Eşitlik Modeli.....	153
Şekil 3.3. Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısının İşe Cezbolma Bileşenleri Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Test Edilen Yapısal Eşitlik Modeli.....	155
Şekil 3.4. Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide İşe Cezbolmanın Aracılık Etkisini Belirlemek İçin Test Edilen Yapısal Eşitlik Modeli.....	

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD :	Amerika Birleşik Devletleri
AFA :	Açımlayıcı Faktör Analizi
CEO :	İcra Kurulu Başkanı
CI :	Durum İndeksleri
DFA :	Doğrulayıcı Faktör Analizi
KMO:	Kaiser Meyer Olkin
IKY :	İnsan Kaynakları Yönetimi
RAF :	İngiliz Hava Kuvvetleri
YYU:	Yetenek Yönetimi Uygulamaları
TDK :	Türk Dil Kurumu
TZYM :	Tedarik Zinciri Yönetim Modeli
TÜİK :	Türkiye İstatistik Kurumu
TV :	Tolerans Değerleri
UWES :	Utrecht Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği
v.d. :	Ve Diğerleri
VF :	Varyans Artış Faktörleri

GİRİŞ

Son yıllarda yaşanan gelişmeler işletmeler açısından yeni bir çağı beraberinde getirmiştir. Bilgi çağı, teknolojinin önemini vurgulamakta ancak bu önemin insanların sayesinde olduğunu belirtmektedir. Önemli olan bilgi ve bilginin kullanımıdır. İşletmeler için rekabet unsuru taklit edilmesi zor ve kaynağı insan olan bilgidir. İnsan kaynağı ve bu kaynağın yönetilmesi işletmeler açısından kritik başarı faktörü olmuştur.

Bilgi çağına geçiş ile birlikte emek yoğun işler teknoloji ve buna uygun yazılımlarla insan emeğine duyulan ihtiyacı azaltmaktadır. Dolayısıyla bilgiyi kullanan beyaz yaka çalışanlar ve entellektüel sermayenin bir alt boyutu olan insan sermayesinin önemi giderek artmaktadır.

İnsan sermayesinin öneminin artması, yetenekli insan kaynağının bulunması ve elde tutulması işletmeler açısından rekabet unsuru olmuştur. İşletmeler günümüzde yetenekli insanları çekme, onları elde tutma, geliştirme gibi konulara önem vermekte ve bu yolla sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeye çalışmaktadırlar.

İşletmelerin insan sermayesinin önemini kavramaya başlamaları ve yöneticilerin, insan kaynakları yöneticilerinin bu konuyu gündemlerinin ön sıralarına almaları ile konuya stratejik bir bakış açısıyla bakılmaya başlanmıştır.

Yetenekli insanların, işletmelerin başarısı ve rekabet avantajı oluşturmalarındaki öneminin anlaşılması ile yetenekli çalışanları işletmelere kazandırmanın zorluğu da anlaşılmaya başlanmıştır. Bu doğrultuda işletmeler arasında “yetenek savaşları” ortaya çıkmıştır. Teknolojinin gelişmesi ve bilginin hızla dolaşımının getirdiği bir sonuç olarak da çalışanları cezbetmek ve elde tutmak diğer bir önemli konu haline gelmiştir. Çalışanlar artık çalıştıkları kurumları daha çabuk değiştirebilmekte ve daha hızlı hareket edebilmektedir. Yetenekli çalışanlar kendi yeteneklerinin ve değerlerinin farkındadır. Kendilerini geliştiremedikleri ya da takdir edilmedikleri işletmede kalmamaktadırlar.

Yaşanan gelişmeler ile birlikte çalışanların işlerinden ve işverenlerden beklentilerinin değişmesi, yetenekli çalışanları çekme ve elde tutma anlamında da rekabetin artması, demografik değişiklikler gibi nedenlerle güncel yaklaşımlarla uygulamalar ortaya konmalıdır.

İş hayatında yaşanan bu gelişmeler ile birlikte “Yetenek Yönetimi” kavramı ortaya çıkmıştır ve güncel yaklaşımlarla işletmeler için rekabet unsuru olan insan kaynağını ön plana alarak, onları cezbetme, geliştirme, elde tutma üzerine stratejik yaklaşımlar sunmaktadır.

Yetenek yönetiminin, insan kaynakları yönetimi ile aynı olduğu ya da sadece isim değişikliği olduğunu savunan görüşler mevcuttur. Ancak yetenek yönetimi, insan kaynaklarına daha stratejik bir bakış açısını getirmektedir. İnsan kaynaklarını işletmenin stratejik ortağı olarak ele alır ve bundan hareketle işletme stratejileri ile bir bütün olarak uygulanmalıdır. Çalışanların yeteneklerine odaklanan yetenek yönetimi, bu yetenekleri güçlendirmeye ve bir rekabet avantajı sağlamaya çalışmaktadır.

Yetenek yönetimi uygulayan işletmelerde verimli çıktıların alınması ve henüz yetenek yönetimine gerektiği önemi vermeyen işletmelerin de gerçekleşen başarılı uygulamaları görmesi ile birlikte günümüzde bu konu çok daha önemli hale gelmiştir. Yetenek yönetimi uygulamaları giderek artan bir oranda işletmeler tarafından uygulanmaya devam etmektedir.

Bu tez çalışmasında, konunun önemine istinaden “Yetenek yönetimi uygulamaları algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisinde işe cezbolmanın aracılık etkisi” araştırılacaktır.

Tezin ilk bölümünde, stratejik insan kaynakları yönetimi ve yaklaşımları ile yetenek yönetimi ele alınacaktır. Özellikle yetenek yönetiminin kaynağı olarak ele alınmasından dolayı kaynak temelli yaklaşım detaylı olarak incelenecektir. Konunun devamında ise, yetenek yönetimi kavramı, kavram ile ilgili yapılan araştırmalar, yetenek yönetimi süreci ve uygulamaları ele alınacaktır.

İkinci bölümünde, örgüte bağlılık ve işe cezbolma kavramları detaylı olarak incelenecektir. İlk olarak örgütsel bağlılık kavramı, boyutları, örgütsel bağlılığı etkileyen faktör ve sonuçları incelenecektir. Sonrasında işe cezbolma kavramı, boyutları, kavrama ilişkin modeller ve işe cezbolmayı etkileyen faktör ve sonuçları ele alınacaktır. Kavram karmaşasına neden olmamak adına her iki kavramın da benzer kavramlar ile ilişkileri ele alınacaktır. Yetenek yönetimi ile ilişkilerinin önemine istinaden örgütsel bağlılık ve işe cezbolma kavramlarının yetenek yönetimi ile ilişkisi ayrı olarak incelenecektir.

Tezin araştırma bölümünde ise, yetenek yönetimi uygulamaları algısı ile örgütsel bağlılık ve işe cezbolma ilişkisi bankacılık sektöründe yapılan araştırma ve sonuçların yorumlanması ile detaylandırılacaktır. Araştırma sonucu, yetenek yönetimi uygulamaları algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide işe cezbolmanın aracılık etkisini ortaya koymaktadır.



BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YETENEK YÖNETİMİNİN YERİ VE ÖNEMİ

20. yy.'ın sonlarına doğru yaşanan teknolojik, siyasal, sosyal gelişmeler insanların hayatını önemli ölçüde etkilemiştir. Bu etkileşim, beraberinde işletmeler için de bazı değişimlere gitmeyi zorunlu kılmıştır.

İnsan Kaynakları Yönetimi, 1950'li yıllarda “personel yönetimi” ile başlayan 1970'li yıllarda ise insanı daha merkeze alan “insan kaynakları yönetimi” kavramları ile hem bir disiplin olarak akademik alanda, hem de iş dünyasında işletme içindeki konumu kapsamında giderek önem kazanmaya başlamıştır. İşletmeler açısından rekabet üstünlüğü ancak değer yaratan stratejiler ile elde edilebilir. Bu nedenle işletmelerin genel iş stratejisini desteklemek amacıyla insan kaynakları stratejilerine de önem vermeleri ve bu stratejileri bütünleştirmeleri gerekmektedir.¹

Bilgi çağına geçiş, teknolojik gelişmeler gibi nedenlerle işletmelerde yapılan çalışmaların gerçek anlamda bir değişimi tam olarak getiremediği ve anlamlı bir farkın olması için insan faktörüne önem ve öncelik verilmesi gerektiği görülmüştür. Değişimi yalnızca bilginin sahibi olan insan sağlayabilecektir.² Günümüzde işletmeler bilginin sahibi olan insan kaynağına yatırım yapmanın gerekliliği görmektedirler. Bu yeni anlayış ile İnsan Kaynakları Yönetimi geleneksel görevlerinin dışında, stratejik ortaklık rolü de kazanmıştır.³ İnsan Kaynakları Yönetimi'nin yeni rolü, yönetim anlamında da yeni bir bakış açısı getirmiştir.

Bugünün yönetim anlayışı insana bakış açısı kapsamında ele alındığında, beş ana konuda yeni bir anlayış kazandırmayı gerektirmektedir. Diğer bir ifade ile yeni yönetim anlayışının beş temel önerisi bulunmaktadır.⁴

- İşletmelerde neyin “değer” yarattığı ile ilgili anlayış kökten değişmektedir. Bu nedenle, tüm çalışanlar, gerçek değer yaratanın bilgi ve bilgiye sahip insan olduğunu görmelidirler.

¹ **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, Beta Yayınları, 3. Baskı, Ekim 2008, İstanbul, s. 20.

² İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, Mart 2004, s. 18.

³ Dave Ulrich, “Measuring Human Resources: An Overview of Practice And A Prescription For Results”, **Human Resource Management**, Fall 1997, Vol. 36, No. 3, Pp. 303–320.

⁴ İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s. 29-30.

- Bir işletmenin uzun dönem başarısı ve zenginliği, büyük ölçüde onun sahip olduğu görünmez varlıklarını (insan yeteneklerini) görebilmesine bağlıdır.
- Öğrenmeyi ve organizasyonel yetenekleri (insanın kapasitesini) sistematik olarak artırma yeteneği, işletme çapındaki etkili insan kaynakları yönetimine bağlıdır.
- Organizasyonel kapasiteleri ve performansı en etkin şekilde kullanabilmek için insan yeteneklerinin tüm boyutları birbirini tamamlayacak şekilde geliştirilmelidir.
- İşletmeler insan yeteneklerinin sistematik şekilde geliştirilmesine ve kullanılmasına dayalı olarak yaratılan değer ile zenginleşeceklerdir.

Yönetim dünyasına ve insan kaynaklarına gelen bu yeni bakış açısı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'ni daha detaylı incelememizi gerekli kılmaktadır.

1.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetiminin daha stratejik bakış açısıyla ele alınması halinde, rekabet avantajı elde etmek için önemli bir kaynak olacağı yapılan birçok araştırmada vurgulanmaktadır. İşletmelerin büyük değişimler içine girdiği ve insan kaynaklarının işletmelerin performansına olan etkisinin kritik öneme sahip olduğu araştırmalar sonucu ortaya çıkmaktadır. İnsan kaynakları fonksiyonunun daha stratejik bakış açısıyla ele alınması ve idari uzmanlığını aşması gerektiğini ilk vurgulayan 1997 yılında Dave Ulrich olmuştur.⁵

Daha sonra yapılan araştırmalarda da Ulrich'in saptamasını doğrular nitelikte bulgulara ulaşılmıştır. Truss ve Gratton'a göre stratejik İKY; "işletme performansını iyileştirmek, yenilikçiliği ve esnekliği artıran örgütsel kültürü geliştirmek amacıyla İKY'nin stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu hale getirilmesidir".⁶ Wright ve

⁵ Edward E. Lawler III, "Stratejik Human Resources Management", **CEO Publication**, G 05-10 (482), April 2005, pp. 1-3.

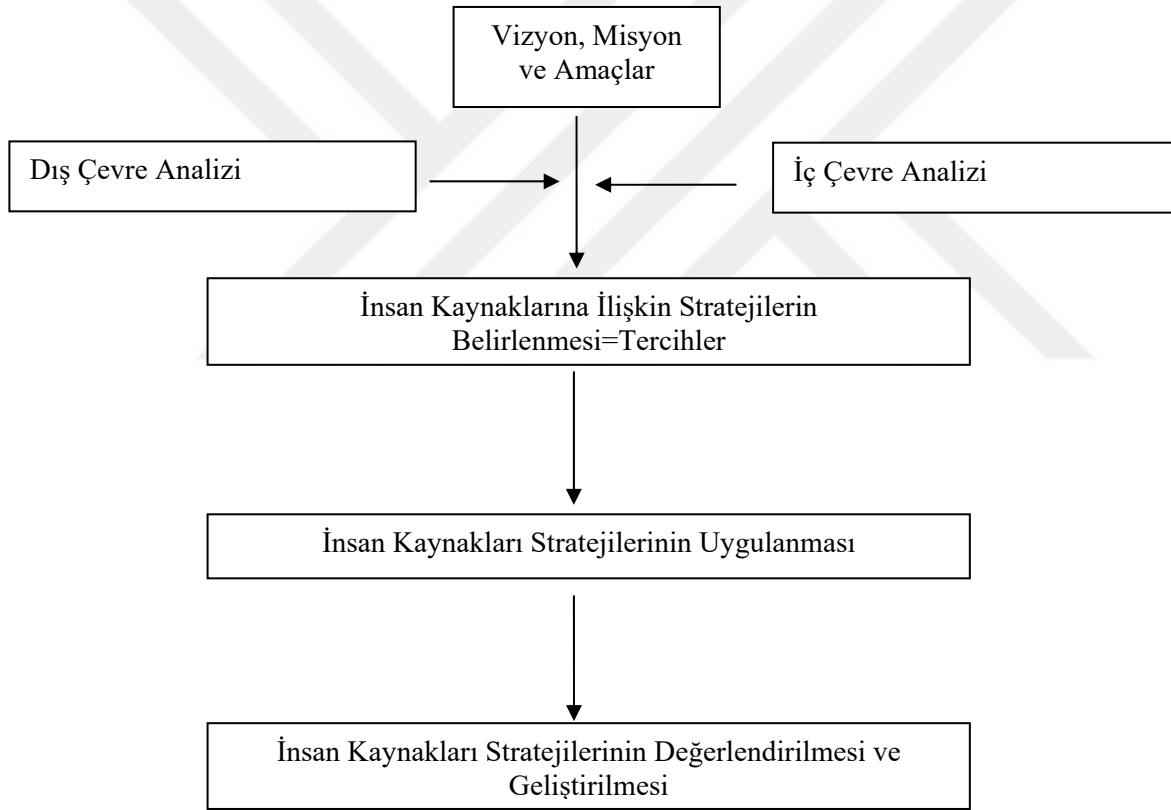
⁶ Catherine Truss, Lynda Gratton, "Strategic human resource management: a conceptual approach", **International Journal of Human Resource Management**, 1994, Vol. 5, No. 3, pp. 663-686.

McMahan’a göre ise; stratejik İKY “işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlamak için uygulanan planlanmış İKY faaliyetleridir.”⁷

Stratejik insan kaynakları yönetimi süreci beş adımdan oluşmaktadır. Bunlar;

8

1. İşletmenin stratejik amacının benimsenmesi,
2. Stratejik planların ve/veya senaryoların uygulamaya taşınması,
3. Stratejik konumlandırma,
4. Kritik insan kaynakları konularının belirlenmesi,
5. İKY stratejilerinin uygulanması aşamalarıdır.



Şekil 1.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Kaynak: Barutçugil İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, Mart 2004, s. 16.

⁷ P.M., Wright, G.C. McMahan, “Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management”. **Journal of Management**” 18(2), 1992,p. 298.

⁸ İsmet Barutçugil, **a.g.e.**,ss. 58-60.

Yukarıda Şekil 1.1.'de ele alındığı üzere; stratejik insan kaynakları yönetimi ilk olarak işletmelerin vizyon, misyon ve gelecekte gerçekleştirmek istedikleri amaçlarını ortaya koyarak başlamaktadır. Sonraki aşamada, işletmeler iç çevre ve dış çevre analizlerini yaparak güçlü ve zayıf yönlerini saptamalı ve bu doğrultuda insan kaynaklarına yönelik stratejilerini geliştirmelidirler. Sonrasında ise bu stratejilerin uygulanması ve değerlendirilerek gerekli geliştirmelerin yapılması ile süreç gerçekleştirilmiş olacaktır.

1.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları

İnsan Kaynakları yönetiminde, iş gücü planlamasına yönelik stratejik literatürün kökenleri olmasına rağmen, 1980'lerde stratejik bakış açısını öne çıkaran farklı yaklaşımlar ortaya çıkmıştır.⁹

Aşağıda işletmeye rekabet avantajı kazandırarak örgütsel performansı artırmayı esas alan stratejik İKY'nin kuramsal temeli sayılan üç yaklaşım ele alınacaktır. Bunlar:¹⁰

1. Evrenselci ya da “en iyi uygulamalar” (universalist-best practices) yaklaşımı,
2. Uyum (fit or contingency) yaklaşımı ve
3. Kaynak temelli (resource-based view) yaklaşımıdır.

1.2.1. Evrenselci Yaklaşım

Evrenselci yaklaşım, işletmelerde başarıyı sağlayacak genel geçer insan kaynakları fonksiyonları olduğunu ve bu fonksiyonların neler olduğunu açıklamaya çalışmıştır.

Evrenselci yaklaşımın ilk odak noktası; değişken ücretler, belirli seçme ve yerleştirme yöntemleri, kapsamlı bir eğitim ve geliştirme programı veya performans

⁹ John Bratton, J. Gold, **Strategic human resource management**. Human Resource Management, London: Palgrave Macmillan, London, 2007, p. 46.

¹⁰ Sait Gürbüz, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2011, 15 (2), s. 400.

değerleme gibi çalışanların yeteneklerini güçlendirmeye yönelik uygulamalardır. Zamanla bu odak noktası değişmiş ve ilgi; çalışan bağlılığı, çalışan katılımı, problem çözmede uzmanlaşma, takım çalışması, çalışmaya teşvik etme, işin yeniden tasarımı ve yeni ödeme sistemlerinin kurulması gibi uygulamalara yönelmiştir.¹¹

Bu yaklaşımı savunan araştırmacılar; işletmeler için çalışanları yönetebilecekleri evrensel, katma değerli ve işletme performansına olumlu yönde etkisi olan bir uygulama setinin bulunduğunu iddia etmektedirler.¹² Ancak bu yaklaşımda “en iyi uygulamalar” ın neler olduğu önem taşımaktadır. Araştırmacılar, işletme performansını arttıran bu uygulamaları incelemişler ve çeşitli sonuçlara ulaşmışlardır. Örneğin, Huselid ve MacDuffie değişken ödeme sistemlerine güçlü vurgu yapmışlardır. Diğer bir örnek, içeriden terfi ve çalışan şikâyet mekanizmalarının desteklendiği insan kaynakları uygulamaları olabilir.

Huselid ve Pfeffer bu uygulamaları yüksek performans olarak tanımlamışlardır.¹³ Huselid’e göre kapsamlı bir şekilde programlanmış seçme ve yerleştirme yöntemleri, çalışanları teşvik edici ödeme ve performans yönetimi sistemleri, çalışan bağlılığını sağlamaya yönelik geliştirme uygulamaları, işletmenin mevcut ve potansiyel çalışanlarının bilgi, beceri ve yeteneklerini iyileştirebilir, motivasyonlarını artırabilir, görevden kaçınmayı azaltabilir ve nitelikli çalışanların işletmede kalmasını sağlayabilir. Bütün bunların sonucunda da işgücü devri düşer, verimlilik ve örgütsel performans artar.¹⁴

Yukarıda yapılan açıklamalardan da görüleceği üzere, “en iyi uygulamalar” yaklaşımında öne sürülen uygulamalar kapsamında bir görüş birliğine varılamamıştır.

“En iyi uygulamalar” belli bir süre sonra, rakip işletmeler tarafından taklit edilebilir olduğu için, uygulamaların ekonomik bir değer yaratması uzun dönemde mümkün olmamaktadır. Bu uygulamaların kurumsallaşarak işletmelerin çoğu tarafından kullanılıyor olması, bazı araştırmacıların “en iyi uygulamaların”

¹¹ Bülent Bayat, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 10 / 3 (2008), s. 75.

¹² Brian Becker and Barry Gerhart, “The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects”, **The Academy of Management Journal**, Vol. 39, No. 4 (Aug., 1996), p. 784.

¹³ Brian Becker and Barry Gerhart, **a.e.**, s. 784

¹⁴ Mark A., Huselid “The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance”, **Academy of Management Journal**, 1995, Vol. 38, No. 3, p. 635.

işletmelerin rekabet avantajını yakalamada etkili olamayacağı görüşünü dile getirmelerine neden olmuştur.¹⁵ Ancak, stratejik insan kaynakları yönetiminin temelinde rekabet avantajı yaratmanın felsefesi taklit edilemez olmasıdır. Bu ve benzeri eleştiriler nedeniyle “uyum” yaklaşımı gündeme gelmiştir.

1.2.2. Uyum Yaklaşımı

Fombrun ve diğerlerinin 1984 yılında yayınlamış olduğu çalışmada Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi “uyum” modeline dikkat çekilmiştir. Bu yayında, Devanna ve diğerleri tarafından yapılan çalışmada, İnsan kaynakları sistemleri ve örgütsel yapının örgütsel strateji ile uyumlu şekilde yönetilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Rekabet stratejisi, içsel insan kaynakları stratejisi ve insan kaynakları stratejisindeki elementler arasında bir “uyum” olmalıdır.¹⁶

Stratejik insan kaynakları, daha büyük işletmelerde insan kaynakları rolüne ve fonksiyonlarına makro örgütsel bir bakış ile yaklaşmaktadır. Bu bakış açısı stratejik insan kaynaklarını geleneksel yaklaşımdan ayırmaktadır. İlk olarak; dikey uyum, İKY uygulamalarının belirli bir örgütsel bağlam ile uyumluluğudur. Yatay uyum ise, İKY uygulamalarının birbirlerini destekleyecek şekilde bütünlük içinde birbirleri ile uyumlu hale getirilmesidir.¹⁷

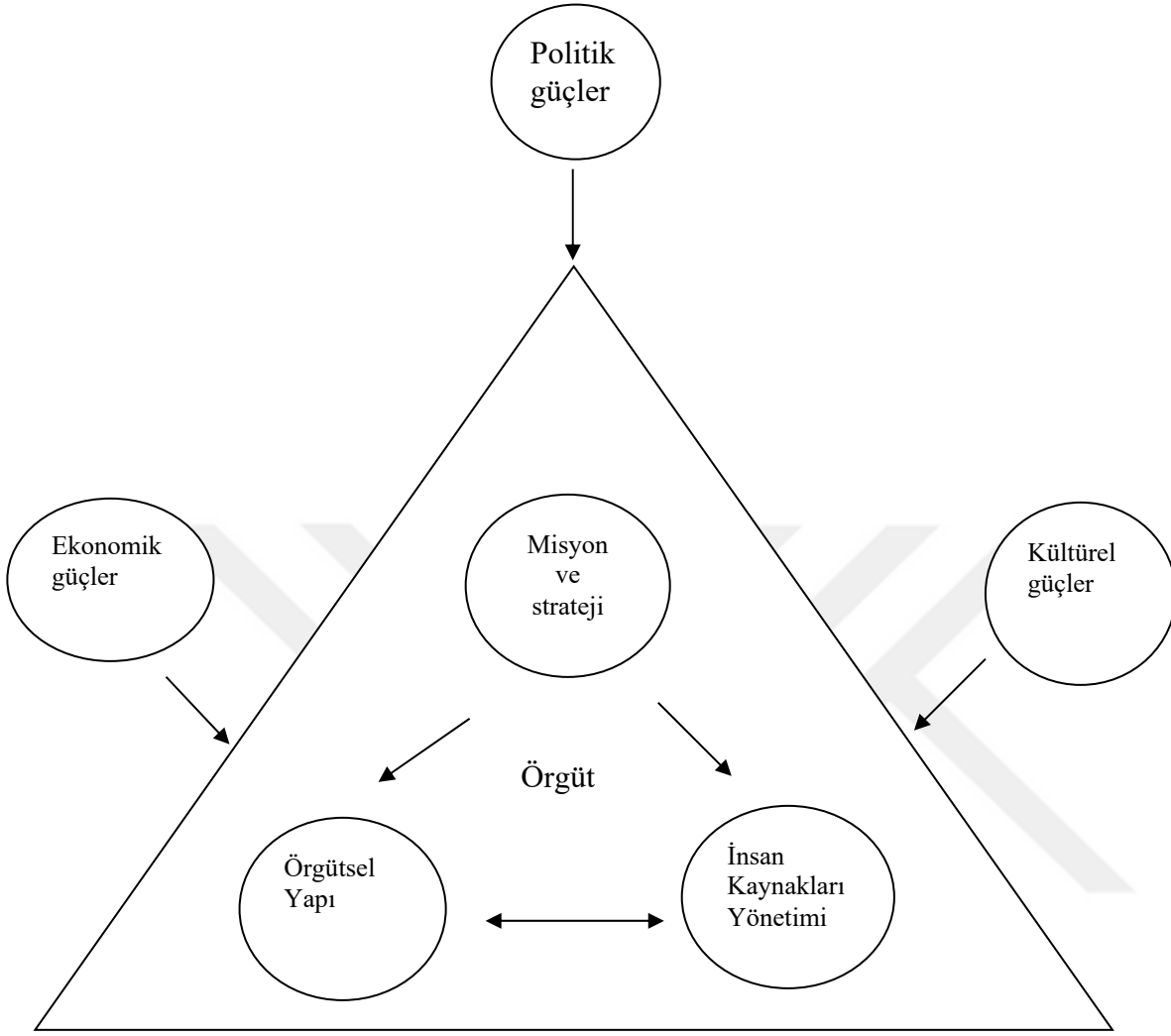
Uyum yaklaşımında iş stratejisi ve İKY stratejisi arasındaki ilişki İKY stratejisinin “ürün pazar mantığı” ve işletme stratejisine yararlı olması nedeniyle reaktif olmalıdır. İkincisi bağımsız değer olarak kabul edilir.¹⁸

¹⁵ Sait Gürbüz, **a.g.e.**, s. 400.

¹⁶ John Bratton, J. Gold, **a.g.e.**, s. 48

¹⁷ P.M Wright, McMahan, **a.g.e.**, p. 298.

¹⁸ John Bratton, J. Gold, **a.g.e.**, s. 49.



Şekil 1.2. Stratejik insan kaynakları uyum modeli

Kaynak: John Bratton, J. Gold, **Strategic human resource management**. Human Resource Management, London: Palgrave Macmillan, London, 2007, p. 48.

Yukarıda yaptığımız açıklamalardan görüleceği üzere “uyum” yaklaşımında işletmelerin hangi durumlarda nasıl bir IKY stratejisi izlemesi gerektiği üzerinde durulmuş ve işletme stratejilerinin bu faktörler ile uyumlu hale getirilmesi amaçlanmıştır. Ancak son yıllarda rekabetin hızla artması ve bu yaklaşımların yetersiz kalması üzerine stratejik insan kaynakları yönetiminde kaynak temelli yaklaşım esas alınmaya başlamıştır. İzleyen bölümde kaynak temelli yaklaşım ayrıntılı olarak incelenecektir.

1.2.3. Kaynak Temelli Yaklaşım

İşletmeler için önemli olan sadece başarıyı sağlamak değil elde ettikleri bu başarıyı sürdürülebilir kılmak, sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmektir. Son yıllarda teknolojinin gelişmesi ve bilgiye kolay erişilebilirlik işletmeler açısından bu durumu daha da zorlaştırmaktadır.

Kaynak temelli yaklaşım, sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmek için işletmelerin sahip olduğu kaynakları verimli kullanmasını sağlamaktan yola çıkmaktadır. Kaynak temelli yaklaşımın temeli Porter'in Beş Güç Modeli'nden ortaya çıkmıştır. Porter, geliştirmiş olduğu "Beş Güç Modeli" ile cazip bir sektörü tarif etmiş ve bu tür sektörlerde fırsatların fazla, tehditlerin ise düşük olacağını ileri sürmüştür. Porter, işletmelerin öncelikli olarak rekabetçi çevrelerini analiz etmelerini, buna göre rekabet stratejilerini belirlemelerini ve daha sonra da bu stratejileri uygulayabilmek için gerekli kaynakları bulmalarını önermektedir.¹⁹

Bir sektörde rekabeti etkileyen güçler ve bunların başlıca nedenleri teşhis edildiğinde, işletme sektöre göre kendi güçlü ve zayıf yanlarını tanımlayabilecek konuma gelir. Bu noktada Porter tarafından rekabet stratejisini kendi lehine çevirmek amacıyla stratejiler sunulmaktadır. Bunlar; Toplam maliyet liderliği, odaklanma ve farklılaşma stratejileridir.²⁰ Bu stratejilerden "farklılaştırma" (rakiplerden farklı olarak müşteri için değer yaratmak) stratejisi, ilerleyen dönemlerde işletmelerin kopyalanamaz nitelikteki insan yetenekleri ile farklılaşmasının rekabet avantajındaki önemini göstermektedir.

Sürdürülebilir rekabet avantajını işletmelerin sahip olduğu kaynaklara dayandıran Kaynak Temelli Yaklaşım ilk katkılar ise Edith Penrose (1959) tarafından yapılmıştır. Penrose; işletmelerin yönetsel birimlerden daha fazlası olduğunu, farklı kullanıcılara ve zamana yayılan üretim kaynaklarından oluşan bir bütün olduğunu savunmaktadır.²¹

¹⁹Yasemin Bal, "Rekabet Avantajı Yaratmada Kaynak Temelli Yaklaşım Bağlamında İnsan Kaynaklarının Rolü", **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt 14, 20, 2010, s. 269.

²⁰ Michael E. Porter, **Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, Çev: Gülen Ulubilgen, Sistem Yayınları, 2. Basım, Ocak 2003, İstanbul, ss. 3-48.

²¹ Yasemin Bal, **a.g.e.**, s. 269.

Kaynak temelli yaklaşım işletmenin içsel yönüne daha fazla ilgi göstererek işletmeyi kendi kaynaklarına göre analiz etmektedir. Kaynak temelli teorisinin temelinde iki önemli iddia yer almaktadır;

- İşletmenin kaynakları içindeki çeşitlilik, işletmenin rekabet avantajında ve performansında farklılıklara yol açar,
- İşletmeler, kendilerine özgü kaynaklarını ve yeteneklerini belirli bir çevredeki rekabet güçlerini arttıracak biçimde geliştirir ve yönetirler.

Bu kaynaklar ve yetenekler işletmenin ulaşmak istediği başarıya yönelik temel yönlendiricilerdir.²²

Teorisinin ilk ifadesi Rumelt (1984), Barney (1996), Dierickx ve Cool (1989) tarafından daha da genişletilmiştir. Ancak Jay Barney'nin sürdürülebilir rekabet avantajı için gerekli karakteristikleri belirlemesi teorisini daha ön plana çıkarmıştır.²³

Barney, işletme kaynaklarını; **maddi kaynaklar, insan kaynakları ve organizasyonel kaynaklar** olarak üç ana başlık altında toplamaktadır. Maddi kaynaklar; işletmede kullanılan teknoloji, işletmenin fabrika ve ekipmanı, yerleşim yeri ve ham maddelere ulaşımını içerebilir. İnsan kaynakları; işletme çalışanlarının eğitim, deneyim, zekâ, ilişki, yargı gibi faktörleri içerirken, organizasyonel kaynaklar ise; işletmenin formel yapısı, planlama, kontrol ve koordinasyon sistemleri gibi faktörleri içerebilmektedir. Ancak tüm bu kaynaklar işletmeler için sürdürülebilir rekabet avantajı yaratma potansiyeline sahip değildir.²⁴

Bu bağlamda Hamel ve Prahalad'ın ileri sürdükleri temel yetenek kavramı önemli bir yer tutmaktadır. Yazarlara göre işletmelerin uzun dönemli rekabet avantajı elde etmelerinde en önemli etken temel yeteneklerinin oluşturulmasıdır. Yazdıkları “Şirketlerin Öz Yetenekleri (The Core Competence of the Corporation)” isimli makalede sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün iki önemli kaynağının olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar; işletmenin sahip olduğu öz yetenek ve pazarın rekabet hızıdır. Bu dönemde işletmeler bir strateji olarak kendi öz yeterliliklerini oluşturmalı, geliştirmeli ve bununla çevresini pozitif yönde etkilemelidir.²⁵

²²Hatice Özutku, **Örgütsel Performans Boyutuyla İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Yayınları, Haziran, 2010, Ankara, s. 55.

²³ Patrick M. Wright, Benjamin B. Dunford, Scott A. Snell, “Human Resources And The Resource Based View Of The Firm”, **Journal of Management**, Vol: 27, 2001, p. 702.

²⁴ Yasemin Bal, **a.g.e.**, s. 270.

²⁵ C.K. Prahalad and Gary Hamel, “The Core Competence The Corporation”, **Harvard Business Review**, May- June, 1990, pp. 79-91.

Öz yetenek, bir işletmeyi diğerlerinden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmesinde temel rol oynayan, rakipleri tarafından kolayca taklit edilemeyen ve ona rekabet üstünlüğü sağlayan bilgi, beceri, teknoloji, sistem ve yöntem gibi farklı unsurları ifade etmektedir. Buna göre değerli, nadir, ikame edilemez ve taklit edilemez kaynaklar stratejik öneme sahiptir.²⁶

Sürdürülebilir rekabet avantajı yaratma potansiyeline sahip olan kaynakların aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekmektedir;²⁷

Değerli: İşletme kaynakları değerli olduklarında, bir işletmeye rekabet avantajı yaratabilirler. İşletmeye stratejilerini tasarlama veya uygulama imkânı veren kaynaklar değerli olarak görülmektedir.

Nadir: Sektördeki birçok mevcut veya potansiyel rakipler tarafından sahip olunan değerli kaynakların rekabet avantajı kaynağı olmaları mümkün değildir. Değerli bir kaynağın rekabet avantajı kazandırabilmesi için, işletmenin mevcut ve potansiyel rakipleri arasında nadir olarak bulunabilir olması gerekmektedir.

Taklit Edilemez: Öz yeteneğin rakiplerden tarafından taklit edilememesi işletme rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliğine olanak sağlamaktadır. Bir kapasitenin temel yetenek olarak adlandırılabilmesi için, kabiliyet ya da becerinin rekabet açısından benzersiz olması gerekir.

İkame Edilemez: Bir işletme kaynağının rekabet avantajı kaynağı olabilmesi için gereken son özellik ise, stratejik olarak bir ikamesinin bulunmamasıdır. Bir işletme kaynağı her ne kadar değerli olsa da, diğer işletmeler tarafından kolaylıkla ikame edilebilir bir özellikte ise rekabet avantajı kaynağı olması muhtemel değildir.

Kaynak temelli yaklaşımın işletmenin içsel kaynaklarına yönelmesi ve bu kaynakların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için önemli olduklarının vurgulanması ile bu yaklaşım Stratejik İnsan Kaynakları alanında kullanılmaya başlamıştır.

Kaynak temelli yaklaşım ile tutarlı olarak, işletmelerde en yüksek performanslı çalışanlar önemli oranda bir değer yaratmakta ve bir kuruluşun insan sermayesi aracılığıyla rekabet avantajını artırması için nadir ancak hayati bir fırsat sunmaktadır. Bilim adamlarının ve akademik araştırmacıların çalışmaları, sürekli

²⁶ Barney Jay, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", **Journal of Management**, March, 1991; Vol: 17, No: 1, pp.105-106.

²⁷Barney Jay, **a.e.**, pp. 106-111.

olarak, performans dağılımının en üstündeki çalışanların, düşük performans gösteren meslektaşlarından çok daha değerli olduğunu bulmuştur.²⁸

Wright, işletmenin insan kaynakları (insan kaynağı havuzu) ve insan kaynakları uygulamaları (insan kaynağı havuzunu yönetmek için kullanılan insan kaynakları araçları) arasında bir ayrım yapmış ve değerli, nadir, taklit edilemez, ikame edilemez gibi özelliklere sahip olmada, insan kaynakları uygulamalarının, rakipler tarafından kolayca taklit edilebileceğinden dolayı, sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olamayacağını ileri sürmüştür. İnsan kaynağı havuzunun (yüksek niteliklere ve motivasyona sahip işgücü) sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı oluşturacak daha fazla potansiyele sahip olduğunu savunmuştur. Lado ve Wilson ise, insan kaynakları uygulamalarının, rekabet avantajı kaynağı olabileceğini ileri sürmüşlerdir.²⁹

Mahoney ve Pandian (1992), işletmelerin kaynak temelli bakış açılarını gözden geçirmiş ve bir kaynak olarak yetenek ve başarılı rekabetçi stratejiler arasındaki bağlantıyı ortaya koymuştur. Çalışmada, işletmelerde performans sistemleri, performans yönetimi ve bireysel faaliyetlerindeki kontrol üzerinde durularak, işletmenin stratejik avantajı olan bir dizi kaynak yaratılması hedeflenmektedir.³⁰

Boxall; insan kaynakları avantajını yetenek bakış açısıyla tanımlamıştır. Boxall; insan kaynağı avantajının, çok iyi yetenekleri bulabilme ve sahip olma potansiyeline işaret ettiğini belirtmiştir.³¹

Yeteneği stratejik açıdan ele alan Andrés Hatum yayınlamış olduğu Next Generation Talent Management; Talent Management to Survive Turmoil adlı kitabında dengeli bir yaklaşım öne sürerek *Kritik Yetenek* kavramından bahsetmiştir. Buna göre; yetenek yönetimi stratejilerini planlarken diğer oyuncular da kritik önem taşımaktadır. Örneğin, üst düzey yöneticiler ve orta düzey yöneticiler iş

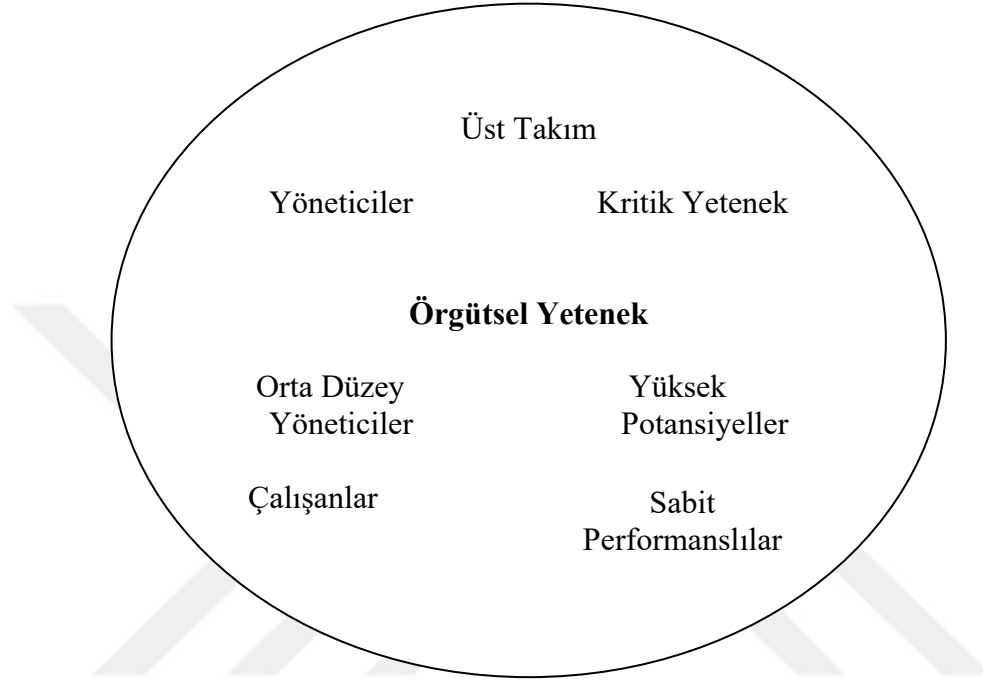
²⁸James B. Oldroyd, Shad S. Morris , “Catching Falling Stars: A Human Resource Response To Social Capital’s Detrimental Effect Of Information Overload On Star Employees”, **Academy of Management Review**, Vol. 37, No. 3, 2012, p. 396.

²⁹ Yasemin Bal , **a.g.e.**, s. 273.

³⁰ Fraser Macfarlane, Joanne Duberley , Chris Fewtrell and Martin Powell , “Talent Management For Nhs Managers: Human Resources Or Resourceful Humans?”, **Public Money & Management**, November, 2012, p. 446.

³¹ Peter Holland, Cathy Sheehan , Helen De Cieri , “Attracting and retaining talent: exploring human resources development trends in Australia”, **Human Resource Development International**, Vol. 10, No. 3, September, 2007, p. 248.

operasyonunun başarılı olduğundan emin olunması konusunda önem taşımaktadırlar ve yüksek potansiyeller işletmedeki geleceğin liderleri ve anahtar aktörler havuzunu oluşturmak için gereklidirler. İşletmenin her kademesinde bulunabilen *kritik yetenek* aynı zamanda işletme stratejisine de önemli katkıda bulunabilir.³²



Şekil 1.3. İşletmelerde Yetenek Yönetimi Kapsamı

Kaynak: Andrés Hatum , *Next Generation Talent Management; Talent Management to Survive Turmoil*, Palgrave Macmillan, 2010, New York, p. 16.

Yetenekli çalışanların ekonomik faydaları bireysel düzeyde de gösterilmiştir. Yapılan araştırmalarda, işletmenin “A grubu” ya da “ en iyi yüzde 10-15 performanslı” çalışanlarının, işin karmaşıklığına bağlı olarak, işletme performansında yüzde 19 ila 120 arasında iyileştirmeler yaptığı gözlemlenmiştir.³³

Apple’ın kurucusu Steve Jobs “ zeki insanları işe almak ve onlara ne yapmaları gerektiğini söylemek mantıklı değil; biz zeki insanları işe alıyoruz ve böylece onlar

³² Andrés Hatum, *Next Generation Talent Management; Talent Management to Survive Turmoil*, Palgrave Macmillan, 2010, New York, pp. 15-16.

³³ S. J. Heinen and C. O’Neill , “Managing talent to maximise performance”, *Employment Relations Today*, Vol: 31 (2), 2004, p.67.

bize ne yapılacağını söylüyorlar” diyerek yetenekli çalışanların önemini vurgulamıştır.³⁴

Yapılan açıklamalardan da anlaşıldığı üzere yetenekli çalışanlar işletmeleri yüksek performansa götürecek değerlerdir. Bu bağlamda yetenekli çalışanların genel özelliklerini ele almak faydalı olacaktır.

Margaret Butteris ve Bill Roiter, yazdıkları “Corporate MVP’s: Managing Your Company’s Most Valuable Performers (İşletmenizin en değerli performansçıları yönetmek)” isimli kitapta yüksek potansiyel sahibi çalışanları ‘Kurumların En Değerli Çalışanları’ olarak tanımlamakta ve bu kişilerin özelliklerini şöyle sıralamaktalar.³⁵

- **Sürekli gelişir ve değişirler:** Devamlı olarak aynı şekilde davranmazlar, sürekli araştırma, okuma ve gelişim planları vardır. İçsel bir motivasyon ve yaşam enerjilerine sahiptirler.
- **Yeni yetenekleri çekerler:** Yeni yetenekleri çekmede çok başarılıdır. İnsanlar onlarla çalışmak ister. Gelişim ve değişimle ilgili sürekli bir çekim alanı yaratırlar. Canlı ve pozitif enerjileri dolayısıyla insanların ilgi odağı olurlar.
- **Her koşulda başarılıdır:** Her türlü kültür ve çevrede bu çalışanlar başarıyı yakalayabilir. Çalışacakları işletmeleri dikkatle seçerler ama neredeyse her yerde zaten başarılı olma potansiyelleri vardır. Özgüvenleri çok yüksektir. Kendilerini küllerinden yeniden var edebilirler.
- **Temsil elçileridir:** İşletmeyi çok iyi temsil ederler. İnsanlar bu kişilerle çalışmaktan keyif alırlar.
- **Kısıtlanmaya gelemmezler:** Sürekli öğrenmek isterler. Hareket edemedikleri, kısıtlandıkları yerlerden nefret ederler. Çalışma alanlarında başarı için kuralların yok edilmesi gerekir. Proaktif bir yapısı vardır. Yaklaşımcı ve enerjiklerdir.

³⁴ Areiaqat Ahmad Yousef, Abdelhadi Tawfiq, Al-Tarawneh Hussien Ahmad, **a.g.e.** p. 330.

³⁵ [http://nursenkaya.net/936/\(Çevrimiçi\) 16.12.2016](http://nursenkaya.net/936/(Çevrimiçi) 16.12.2016).

- **İyi rol model olurlar:** Sadece kendilerini geliştirmekle kalmazlar, diğer insanları da geliştirmek isterler. Diğerlerine çok iyi rol model olurlar. Olumlu özellikleri bulaşıcıdır. Doğal liderlik özelliği sergilerler.
- **Güven kazanmayı başarırlar:** Diğerlerinin güvenini kazanırlar. Pek çok insan en iyi performansçıları kıskanır. Özellikle de yöneticiler en iyi performansçıların başarılarından nefret ederler ve onları bastırmaya çalışırlar.
- **İyi takım oyuncularıdır:** İşletme için değer yaratırlar. Hepsi iyi birer takım oyuncusudur. Sadece kendileri için değil, işletmenin iyiliği için de çalışırlar. Yerinde sayan projelere son verme konusunda cesaretleri vardır.

Kaynak temelli yaklaşımın gelişimine ve önemine baktığımızda, yaklaşımın günümüz yetenek yönetimi bakış açısını yansıttığını görmekteyiz. Yetenek yönetimi, işletmelerin insan kaynağını daha stratejik bakış açısı ile ele almasını gerektirmektedir. Yapılan tanımlar ve açıklamalardan anlaşıldığı üzere yetenek havuzları oluşturmak, yetenekleri cezbetmek ve elde tutmak işletmeler için sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır.

1.3. Yetenek Kavramı

Yetenek farklı şekillerde tanımlanmıştır. Yapılan birçok tanıma rağmen yetenek ile ilgili kavram karmaşası halen yaşanmaktadır. Bu alanda yapılan çalışmalar son zamanlarda artıyor olmakla birlikte tanım birliğe varılamamıştır.

Yetenek kelimesinin kökenine bakıldığında Yeni İngiliz İncil'inin Yunanca'dan çevirisi ile *talent* kelimesi *capital=sermaye* olmuştur. Günümüzde İnsan Kaynakları kavramı olarak kullanılan İnsan Sermayesi kavramının buradan geldiği düşünülmektedir.³⁶

İngilizce'de yeteneğin alanına bağlı olarak kullanılan iki ayrı terim söz konusudur. Bunlar "Gift" ve "Talent" terimleridir. Türkçe'ye "Üstün Yetenek" olarak çevrebileceğimiz "Gift" sözcüğü, esas olarak bireyin sistematik bir eğitim ya da öğrenme gerçekleştirmeden, Tanrı'nın bir armağanı olarak kendisine doğuştan

³⁶ Gallardo-Gallardo Eva, Dries Nicky, González-Cruz Tomás F., "What Is The Meaning of 'Talent' In The World Of Work?", **Human Resource Management Review**, Vol: 23, 2013,s. 292.

verilmiş bir ya da birden fazla alandaki ortalamanın üzerinde bir yapabilme potansiyeli anlamına gelmektedir. “Üstün yeteneklilik” olarak çevrilen “Giftedness” terimi ise daha çok yeteneğin genel alanları için kullanılmaktadır.³⁷

TDK (Türk Dil Kurumu) tarafından yapılan yetenek tanımları ise;

- Bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, kabiliyet, istidat
- Bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite olarak yapılmaktadır.³⁸

Yapılan çeşitli tanımlamalardan yetenek kavramını oluşturan önemli boyutları görmek mümkün olmaktadır. Yetenek kavramı bileşeninde; değerli, doğuştan gelen kabiliyet yer almaktadır. Kişi doğuştan sahip olduğu potansiyeli (katalizörler ile) geliştirerek ortalama üzeri bir performans göstermektedir.

İşletmeler açısından, insan sermayesine verilen önemin ve yapılan yatırımların artmasıyla birlikte insan kaynağının yeteneğini tanımlamak önemli unsur haline gelmiştir. Bu tanımlamalar doğrultusunda stratejiler oluşturularak gelişim planları yapılmaktadır.

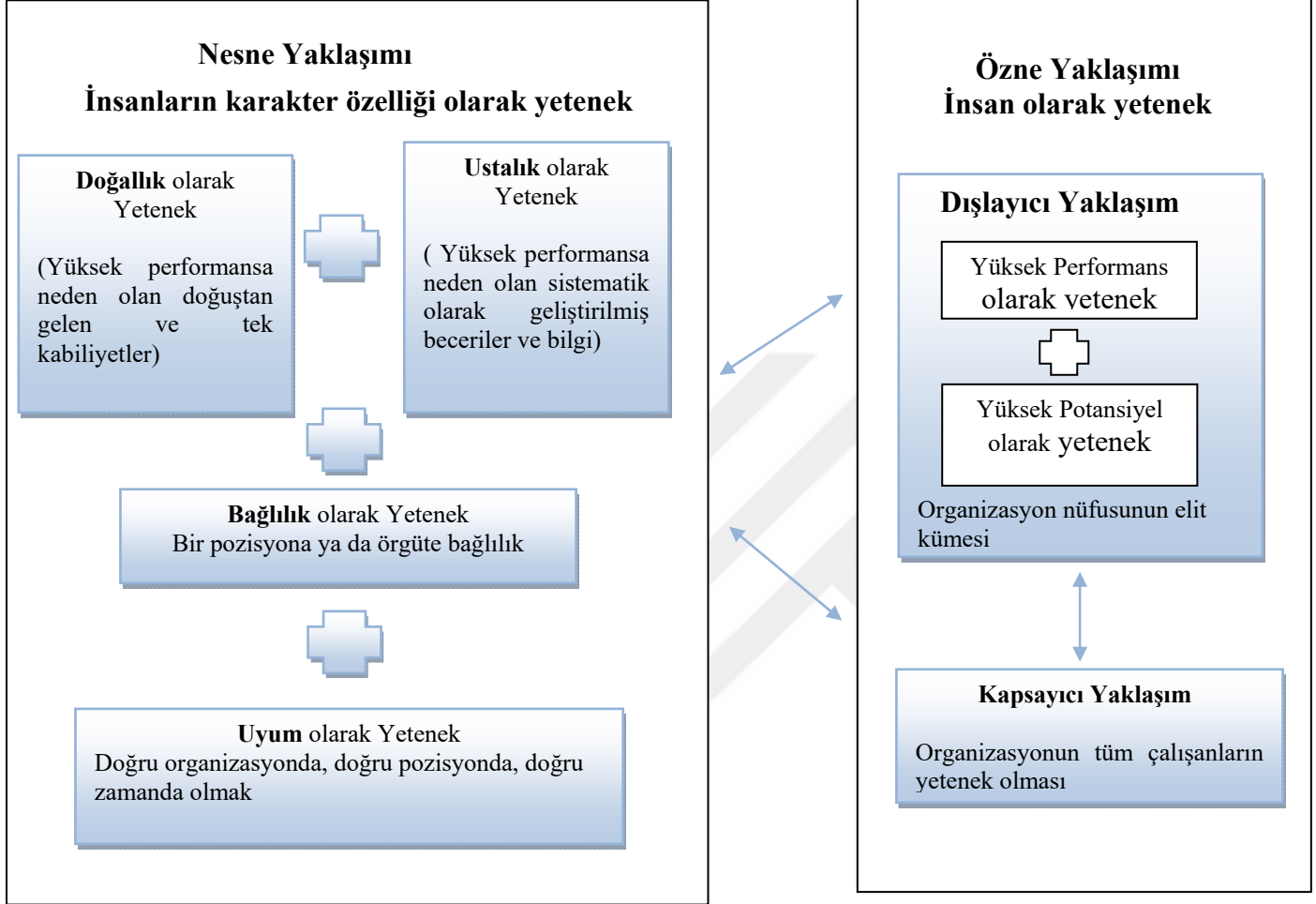
İş hayatında yetenek kavramı ile ilgili yapılan tanımlar çeşitli olmakla birlikte farklı bakış açıları altında toplanmaktadır.

Aşağıda Şekil 1.4.’de özetlendiği üzere iş hayatında yetenek kavramı iki başlık altında ele alınmaktadır. Yeteneğe insanın karakter özelliği olarak bakan yaklaşımda doğallık, ustalık, bağlılık ve uyumun bileşimi söz konusudur. Yeteneği kişi olarak ele alan yaklaşımda ise yüksek potansiyeller ve yüksek performanslılar olarak belli bir küme ele alınırken; kapsayıcı yaklaşım ile tüm çalışanlar birer yetenek olarak ele alınmakta ve o doğrultuda süreçler planlanmaktadır.³⁹

³⁷ Atlı Dinçer, **İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu Yetenek Yönetimi**, Abaküs Yayınları, Nisan 2017, İstanbul, s. 25.

³⁸ http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.52a213cb678a54.33578801 (Çevrimiçi) 06.11.2013

³⁹ Gallardo-Gallardo Eva, Dries Nicky, González-Cruz Tomás F., **a.g.e.**, s. 297.



Şekil 1.4. İş Hayatında Yetenek Tanımları

Kaynak: Gallardo-Gallardo Eva, Dries Nicky, González-Cruz Tomás F., “What Is The Meaning of ‘Talent’ In The World Of Work?”, **Human Resource Management Review**, Vol: 23, 2013,s. 297.

Berger yetenekli çalışanları, diğerlerine göre daha başarılı sonuçlar üreten, diğer çalışanlara başarıları ile ilham kaynağı olan ve işletmenin temel yetkinliklerine üst seviyede sahip, az sayıdaki kişiler olarak tanımlamıştır. Yetenekli çalışanların olmaması ya da kaybı, işletmelerin bugünkü ve gelecek performanslarını güçlü şekilde etkileyecektir. Bill Gates konuyla ilgili olarak “Bizden en iyi yirmi

çalışanımızı alın ve size bu durumda Microsoft'un önemsiz bir işletme olacağını söyleyebilirim" ifadesinde bulunmuştur.⁴⁰

Yetenekli çalışanlarla ilgili olarak Ulrich'in tespitine göre, işletme hedeflerine bağlı çalışanlar işletmelerin yetenekli çalışanları ve en önemli yatırımlarıdır. Ulrich, yeteneği; yetkinlik, bağlılık ve katkının bir bileşeni olarak ele almıştır.⁴¹

Oldroyd ve Morris yetenekli çalışanları "yıldızlar" olarak tanımlamışlardır. Onlara göre en iyi performans gösterenler yüksek iç ve dış görünürlülüğe sahip olduklarında, yıldız olarak kabul edilirler. "yıldızlar", çalışanların kendi işletmelerindeki diğer çalışanlara göre üstün performans gösterirler ve işgücü piyasasında oldukça görünürlerdir.⁴²

Morton tarafından 2004 yılında yayınlanan bir konferans raporunda ise yetenek; işletmenin mevcut ve gelecekteki performansı üzerinde önemli bir fark yaratabilecek bireyler olarak tanımlanmıştır.⁴³

İşletmeler açısından yetenek ve yetenekli çalışan tanımlamaları yapılması ve yeteneklerin işletme performansına katkısının önemli derecede fark yaratması sebebiyle bu çalışanların yönetimi de önem kazanmaya başlamış, yetenek yönetimi kavramı ortaya çıkmıştır. İzleyen bölümde yetenek yönetimini ortaya çıkaran sebepler detaylı olarak incelenecek ve sonrasında yetenek yönetimi ve süreci ele alınacaktır.

1.4. Yetenek Yönetimini Ortaya Çıkaran Sebepler

Yetenek yönetiminin son yıllarda ortaya çıkması ve işletmeler için stratejik hedeflerine ulaşmalarında en önemli konulardan biri haline gelmesi birçok farklı etkenin sonucunda oluşmuştur.

⁴⁰Lance A. Berger & Dorothy R. Berger , **The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence By Identifying, Developing, and Promoting Your Best People**, McGraw –Hill, 2004, USA, p. 4.

⁴¹ Dave Ulrich , "Intellectual Capital =Competence x Commitment", **Sloan Management Review**, Winter 1998, p.15.

⁴² Oldroyd James B., Morris Shad S, **a.g.e.**, p. 396.

⁴³ Julia Christensen Hughes , Evelina Rog , "Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 2008,. 20 Iss 7, p. 744.

1997 yılında Mc Kinsey& Company'nin ortaya çıkardığı “yetenek savaşları” olgusu aslında öncesinde yaşanan bir durumun adlandırılması olmuştur. Bu savaş 1997 yılı öncesinde yaşanmaya başlamış ve bu tanımlamayla aniden önemli bir konu haline gelmiştir. 1990'lı yılların sonuna doğru ekonomi hızlı bir büyüme yaşamış ve işletmeler ihtiyaç duydukları çalışanları işe almakta ve elde tutmakta mücadele etmeye başlamışlardır. Birçok işletmede dolduramadıkları birçok acil pozisyon oluşmuş ve yetenekli çalışanlarını dotcom start up'larına kaptırmışlardır. Bu süreç sonrasında dot-com balonunun patlaması, Nasdaq'ın parçalanması gibi nedenlerle ekonomi çöküşe geçmiştir. Ekonominin soğumasıyla yetenek savaşlarının bittiği düşünülse de aslında bitmekten çok uzak kalmıştır.⁴⁴

Ekonomide yaşanan bu belirsizlikler işletmelerin iç politikalarında da değişikliğe sebep olmuştur. 1970'lerde birkaç çok büyük işletme haricinde, iç yetenek geliştirme, çökmüştür çünkü çoğu işletme pazarın belirsizliklerini giderememiştir. İş tahminleri, bu on yılın ekonomik krizini tahmin edememiş ve yetenek hatları eski dönemsel büyüme varsayımları altında bozulmaya devam etmiştir. 1980'lerin başındaki durgunluk, daha sonra beyaz yakalı işten çıkarmalara ve ömür boyu istihdamın ortadan kaldırılmasına yol açmıştır; çünkü yeniden yapılanma hiyerarşi katmanlarını kesip, yeteneği geliştiren pek çok uygulamayı ve personeli azaltmıştır. Ancak ekonomi büyüdüğü, işletmeler çalışanlarını rakip işletmelere kaptırmışlar ve yatırım planlarından daha da uzaklaşmışlardır. Bu durum 1990'ların ortalarında yetenekli çalışanları rakiplerden alma modasını ortaya çıkarmıştır. Ancak 1990'ların sonunda işletmeler, cezbedilen yetenekli çalışanlar ile işletmeden ayrılan, rakiplere kaptırılan tecrübeli çalışanların oranlarının aynı olduğunu görmüştür. Ayrıca yetenek avcılarına ödenen ücretlerin maliyeti yüksek olmakta ve yeni gelen çalışanların iç terfileri engellemesi de elde tutma problemlerini yaratmaktadır. Sonuçta işletmeler, kendi insan kaynakları planlamalarını yapmaya karar vermişlerdir. Geleneksel yöntemlerden farklı yeni uygulamalar yapılmalıdır.⁴⁵

Bu bölümde, yaşanan bu gelişmeler ile birlikte yetenek yönetimini ortaya çıkaran sebepler detaylı olarak incelenecektir.

⁴⁴ Ed Micheals , Helen Handfield Jones , Beth Axelrod , **The War For Talent**, Harvard Business School Press, Boston, 2001, p. 1.

⁴⁵ Peter Cappelli , “Talent Management for the Twenty First Century”, **Harvard Business Review**, March, 2008, p. 75.

1.4.1. Rekabet ve Küreselleşme

1990'lı yıllardan sonra makro- çevresel değişimler, işletmelerin yapısındaki değişimler ve demografik dönüşüm gibi nedenlerle yeni iş şartları oluşmuştur. March, işletmelerin faaliyet gösterdiği ortamdaki belirsizlik ve volatilitiyi artıran dört faktörü şu şekilde belirtmektedir; global bağlantılar, bilgi teknolojileri, bilgi-tabanlı rekabet ve politik belirsizlik. Tüm bu faktörler rekabetin yoğunlaşmasına, ürün yaşam döngüsünün kısalmasına ve teknolojik yeniliğin artmasına ve kısacası bu faktörler hiper rekabetin doğmasına neden olmuştur.⁴⁶

Hiper rekabet ortamına uyum sağlamak işletmeler için kolay olmayacaktır. D'Aveni (1994) seçimin yöneticiler açısından çok net olduğunu belirtmektedir; ya sabit durup çevresel değişimlere direnç göstereceklerdir ya da aktif olarak adapte olacak ve yeni çevre fırsatlarından yararlanacaklardır. D'Aveni, dinamik dünyada, sadece hiper rekabete hızlıca ayak uyduran dinamik işletmelerin ayakta kalacağını belirtmiştir.⁴⁷

Küreselleşme, uluslararası alanda faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerin sayısını artırmıştır. Bu genişlemenin bir parçası olarak ve üst düzeyde kaliteli personel ve yöneticiler için artan bir ihtiyaçla, uluslararası insan kaynakları yönetimi, küresel olarak bütünleşmiş, ancak yerel olarak yanıt veren personelin yönetilmesinin zorluklarını ele almak için uyarlanmıştır. Gerçekten de, uluslararası insan kaynaklarının yönetimi bir paradoksla yüzleşmektedir: küreselleşme hızlanırken tecrübeli yetenekler artacaktır ve aynı zamanda uluslararası mobil yetenek, çekmek, motive etmek ve korumak için daha zordur.⁴⁸

Küreselleşme yetenek yönetimi süreçlerinde işveren markası, pazar haritalaması gibi pazar odaklı bakış açıların gelişmesine yol açmıştır. Ayrıca mevcut küresel ekonomik kriz altında, yetenekli, yüksek performans gösteren stratejik

⁴⁶ Andrés Hatum, **a.g.e.**, s. 4-5.

⁴⁷ Andrés Hatum, **a.e.**, p. 5.

⁴⁸ Meyskens Moriah, Glinow Mary Ann Von , Werther William B., Clarke Jr. Linda, "The paradox of international talent: alternative forms of international assignments", **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 20, No. 6, June 2009, p. 1439.

Çalışanlar için en iyi oyuncular arasında dolaşma imkânı hızlanmıştır. Dolayısıyla, alışanların bağlılığı, sadakati ve kalıcılığı da merkeze alınan konular olmuştur.⁴⁹

The Towers Perrin tarafından 2003 yılında yayınlanan Yetenek Yönetimi raporuna göre çalışanlar kendi fırsatları hakkında yüksek bilgiye sahipler ve internet onlara çalıştıkları işlerini riske atmadan iş arama imkânı ve erişimi sunmaktadır. Bu da işletmelere çalışanların işe cezbolmalarını sağlama ve onları kilit çalışanları olarak tutma konusunda proaktif olma sorumluluğunu vermektedir.⁵⁰

1.4.2. Bilgi ağına Geçiş

Ekonomik anlamda yaşanan bu gelişmeler yeni bir çağın da başlangıcını getirmiştir. Sanayi ağından bilgi çağına geçiş yaşanmıştır. Bu dönem yetenek savaşlarının da başlangıç dönemidir.

Bilgi ağına geçiş ile sabit varlıkların (makinalar, fabrikalar, sermaye) önemi maddi olmayan mülkiyet ağı, marka, entelektüel sermaye ve yetenek gibi varlıklara göre azalmıştır. İşletmelerin yeteneklere olan güveni son yüzyılda çarpıcı bir biçimde artmıştır. 1900'de, tüm işlerin yalnızca yüzde 17'si bilgi çalışanları gerektirmekteyken, şu an bu sayı yüzde 60'ın üstündedir. Daha fazla bilgi çalışanı, en yetenekli bilgi çalışanları tarafından yaratılmış farklı değerlerin çok büyük olması nedeniyle büyük yetenek kazanmanın daha önemli olduğu anlamına gelmektedir. Örneğin, en iyi yazılımcılar ortalama bir yazılımcıdan on kat daha kullanışlı kod yazarlar ve ürünleri beş kat fazla getiri sağlamaktadır.⁵¹

Bilgi ağına geçiş ile birlikte yaşanan değişimler iş dünyasında da önemli sonuçları beraberinde getirmiştir. Bu değişimler aşağıdaki gibi özetlenebilir;⁵²

- Serbest çalışmaya yönelim artmaktadır. Serbest meslek sahipleri, yani birden fazla müşteriye geçici veya sözleşme bazında hizmet veren kişiler, Amerika'da toplam işgücünün yüzde 15'inden fazlasını oluşturmaktadır.

⁴⁹Elaine Farndale,Hugh Scullion, Paul Sparrow , “The Role of The Corporate HR Function In Global Talent Management”, **Journal of World Business**, Vol. 45, 2010, p.163.

⁵⁰Lance A. Berger & Dorothy R. Berger , **The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence By Identifying, Developing, and Promoting Your Best People**, McGraw –Hill, 2004, USA, p. 35.

⁵¹ Ed Micheals , Helen Handfield Jones , Beth Axelrod , **a.g.e.**, p.3

⁵² Richard Luecke , **a.g.e.**,pp. 76-77.

- İşveren-işçi bağı giderek zayıflamaktadır. Yetmişler ve seksenlerde moda olan yeniden yapılanma dalgası ve 2000-2002 ekonomik durgunluğunda bunun yeniden gündeme gelmesi, işgücüne verilen önemi iyice azaltmıştır. Bunun sonucunda da işverenin babacanlığı veya çalışanın sadakati gibi kavramlar giderek anlamını kaybetmiştir.
- Teknik beceriye gereksinim giderek artmaktadır. Dünyada yaşanan ekonomik gelişme, internet ekonomisinin ortaya çıkışı ve teknolojik ilerleme, teknik bilgi ve birikime sahip çalışanlara olan gereksinimi büyük oranda artırmıştır.
- İnternet üzerinden eleman alımında ciddi artış görülmektedir. Giderek daha fazla çalışan internet sayesinde küresel işgücü pazarından haberdar olmaya başlamış ve çalıştığı kuruluşun dışındaki iş fırsatlarını değerlendirebilir hale gelmiştir.
- İş ve özel hayat arasındaki dengeye gösterilen özen artmıştır. Özellikle kadınların profesyonel olarak aktif çalıştığı ailelerde, aileyi ve kişisel gereksinimleri ikinci plana iten çalışma koşulları giderek daha fazla çalışanı işinden bezdirmiştir.

Bu koşullar göz önüne alındığında işverenler açısından yetenekli çalışanlarını elde tutmanın zorluğu ve bu zorluğun derecesinin giderek artmakta olduğu görülmektedir. İşverenler yeni koşullar altında ayakta kalabilmek ve bu hiper rekabet ortamında başarılı olabilmek için yeni çözümler üretmelidir.

1.4.3. Demografik Etkiler

Yaşanan ekonomik, küresel değişimler sonucunda iş gücünün yapısında da değişiklikler meydana gelmiştir.

Peter Drucker işletmelerin karşılaştacağı zorlukları on yıldan fazla bir süre önce öngörmüş ve “Önümüzdeki yirmi yıl içinde işin baskın faktörü - savaş, huzursuzluk ya da kuyruklu yıldız ile çarpışma olmaması - ekonomi ya da teknoloji olmayacak. Bu demografi olacaktır.” şeklinde belirtmiştir. Bu insan sermayesi faktörüdür.⁵³

⁵³ Drucker, P. , “The future has already happened” ,*Futurist*,1998, 32(8), p.16.

Genç neslin çalışma hayatına katılmasıyla birlikte çalışanların işletmelerden beklentileri de değişmiştir. 1950’lerde hâkim olan insanların aynı işletmede uzun yıllar çalışmaktan ve o iş yerinin bir parçası olmaktan gurur duydukları “yaşam boyu istihdam” artık geçerli değildir.⁵⁴ Çalışanlar artık beklentilerinin karşılanmadığı işletmelerde kalmamayı tercih etmektedirler. Örneğin Amerika’da çalışanların 18 ila 32 yaşları arasında ortalama 8.6 iş değiştirdikleri gözlemlenmiştir.⁵⁵

Ülkemizde TÜİK verilerine göre yıllık nüfus artış hızı, 2017’de binde 12,4 iken 2018’de binde 14,7’ye çıkmıştır. Ülkemizde 2017 yılında 31,7 olan ortalama yaş, 2018 yılında önceki yıla göre artış göstererek 32 olmuştur. Ayrıca, 15-64 yaş grubundaki (çalışma çağı) nüfus geçen yıl bir önceki yıla göre sayısal olarak yüzde 1,4 artmış ve buna göre, çalışma çağındaki nüfusun oranı yüzde 67,8 olmuştur.⁵⁶

Bu oranlar göstermektedir ki, büyük bir oranda genç nesil çalışma hayatına atılacaktır ve yaşlı çalışanlar ile birlikte aynı ortamlarda çalışmaya başlayacaktır. Yaşlı ya da olgun çalışanların artması ve genç kuşağın çalışma hayatına atılması kuşaklar arası farklılıkları da ortaya çıkarmıştır. Baby Boomers olarak adlandırılan kuşak emekliliğe yaklaşmaktadır. X Kuşağı tükenmektedir ve Y Kuşağı ya da Milenyum Kuşağı’da önceki kuşakların değerlerini taşımayor görünmektedirler.⁵⁷ Kuşaklar arasındaki değişim işletmelerin yönetim biçimlerini de değiştirmelerini gerektirmektedir. Profesyonel hayata atılan çok genç yaşta çalışanlar ile yaşlı çalışanlar aynı ortamda bulunmakta ve beklentileri birbirlerinden çok farklılık göstermektedir. Bu farklılıkları yönetmek için işletmeler yeni yönetim yaklaşımları benimsemelidir.

⁵⁴Peter Cappelli , a.g.e., p. 74.

⁵⁵ Richard Luecke , a.g.e.,p. 76.

⁵⁶ <http://www.tuik.gov.tr/HbGetirHTML.do?id=30709> (Çevrimiçi 07.04.2019)

⁵⁷ Andrés Hatum, a.g.e., s.6.

Tablo 1.1. Zaman içindeki kuşaklar: ana karakteristikler

Kuşak	Ana olaylar	Karakteristikler
Baby Boomers (1946-1964 yılları arası doğanlar)	Soğuk savaşın tanıkları Sivil haklar mücadelesi	Sabırlı Bağlı Sadık
X Kuşağı (1965-1979 yılları arası doğanlar)	Teknolojik gelişme Berlin Duvarı'nın çöküşü	Güçlenmiş İyimser Pratik/ pragmatik Uyumlu/ değişime duyarlı Kendine güvenen Bireysel
Y Kuşağı (1980-1999 yılları arası doğanlar)	Terör savaşlarının tanıkları Teknolojik patlama	Hırslı Yaratıcı İş-yaşam dengesini vurgular Resmi olmayan Teknolojik açıdan meraklı Takım çalışmasına yatkın Çoklu görev becerileri
Z Kuşağı (2000 yılı ve sonrası doğanlar)	Milenyum çağı	İnternet ve mobil teknolojileri her alanda kullanmayı sever Hızlı tüketir Aynı anda birden fazla konu ile ilgilenebilir Yaratıcı Geleneksellikten uzak İletişime açık Doğrucu Güvenli Sonuç odaklı Otoriteyi sevmez

Kaynak: Andrés Hatum , **Next Generation Talent Management; Talent Management to Survive Turmoil**, Palgrave Macmillan, 2010, New York, p. 6. (Uyarlanmıştır)

Tablo 1.1. ‘de görüldüğü üzere Y Kuşağı, kendinden önceki kuşaklardan farklı değerlere sahiptir. Önceki kuşaklar işletmeye olan bağlılık, içerden terfi ve yaşam için bir iş fikri gibi ilkelere sahiptir. Buna karşın Y Kuşağı, kendi hazzını yaşamayı ve anında eğlenmeyi ve ebeveynlerinin yaptığı gibi memuriyetle birlikte acı çekmek istemediğini amaçlamaktadır.⁵⁸ İş hayatına yeni yeni atılacak olan Z kuşağı ise Y Kuşağı ile benzerlikler gösterse de tamamen teknoloji çağında doğmuş oldukları için daha hızlı ve pratiktirler. Bu yönleri ve sonuç odaklı yaklaşımları ile başarılı bu neslin iş hayatında da yeteneklerini kullanmasına olanak sağlamak önemli olacaktır.

Kuşaklar arası oluşan bu değer farklılıkları göz önüne alındığında geleneksel yöntemlerin yerine yeni bir yönetim anlayışının oluşması gerektiği gözlemlenmektedir. Yetenek yönetimi, işverenler ve çalışanlar açısından oluşan yeni gerçeklikler ile değerlendirilmelidir.

Kadın çalışanların iş hayatındaki yeri de önemle üzerinde durulması gereken bir konudur. McKinsey Company’nin 2016 yılında farklı ülkelerde ve ülkemiz de de yaptığı Women Matter araştırması konunun önemini tekrar ortaya koymaktadır. Araştırmaya Türkiye’den 102 işletme katılımıyla bugüne kadarki en yüksek katılım oranı sağlanmıştır. Women Matter Türkiye araştırması sonuçlarına bakıldığında, lider 102 işletmede kadın çalışan oranları yüzde 41 ile uluslararası en iyi örneklerle yakın bir noktadadır. Bu sonuçta çalışanlarının yüzde 56’sı kadın olan finans sektörünün katılımının önemli bir etkisi olmuştur. (Bu sektör çıkınca oran yüzde 30’a düşmektedir.). İkinci önemli bulgu, kıdem aldıkça, kariyer yolculuğunda ilerledikçe kadınların sayısı azalmakta ve icra ekibinde (c-suite) yüzde 25 seviyesinde kalmaktadır. Bu oran Asya (yüzde 8), Latin Amerika (yüzde 8), ABD (yüzde 17) ve hatta Avrupa (yüzde 20) ile kıyasladığımızda da yüksek bir oran olmaktadır. CEO seviyesinde ise Türkiye’de oran yüzde 15’dir.

Daha yakından bakıldığında 102 işletmenin yönetim kademesi açısından birbirinden çok uzak oranlarda kadın temsiline imkân verdiği görülmektedir. En çok kadın çalıştıran ilk 10 işletmede icra kurulunda kadın oranı yüzde 53, ikinci 15 işletmede yüzde 38 gibi yüksek oranlardan, en az kadın çalıştıran 21 işletmede icra kurulunda kadın oranı sıfıra inmektedir. Ortaya çıkan bu durum sektörlerle açıklanamamaktadır. Erkek sektörü olarak bilenen inşaat, enerji ve otomotiv

⁵⁸ Andrés Hatum, *a.e.*, s.7.

sektörlerinde de icra kurulu seviyesinde önemli sayıda kadın çalışan söz konusudur. Bir diğer ilginç nokta da işletmelerin ancak yüzde 33 ünün işletmede cinsiyet çeşitliliğini ilk 5 önceliğinden biri olarak ortaya koymasındır. Ayrıca, bu işletmelerin nerdeyse hiçbirinde kadının iş hayatındaki rolünü destekleyen politika ve uygulamalar bulunmamaktadır. Sonuçlardan görüldüğü gibi bu konular işletmelerin önceliği haline getirilse ve buna uygun politikalar düzenlense çok daha yüksek oranlara ulaşmamız zor olmayacaktır.⁵⁹

1.4.4. Örgütsel Yapıdaki Değişimler

Teknoloji, özellikle bilgi teknolojisi, organizasyonların yapısı ve yönetim niteliği kapsamında önemli değişiklikler getirmiştir. İşletmelerin temel fonksiyonları, bilgi sistemleriyle bütünleştirilmiş, yöneticilerin gerek duyduğu bilgi ve beceriler büyük ölçüde değişmiştir. Bilgiye dayalı işletmelerde üst düzey yöneticilerin birden fazla fonksiyona sahip olması gerekirken, orta düzey yöneticilere ve düşük nitelikli çalışanlara olan ihtiyacı azalmakta ve daha yalın organizasyon yapıları oluşmaktadır.⁶⁰

Belirsiz ve hiper rekabet ortamında işletme yapıları yeni formlar altında adlandırılmaktadır. Bu nedenle, işletmelerin ideal tipleri üzerine kurulan teoriler, işletmelerin yüksek seviyeli rekabet koşullarında hızlı gelişime uyum sağlamanın yollarını belirleme girişiminde bulunarak çoğalmışlardır. Sanal girişim, N formu, yenilikçi işletmeler, uyumlu işletme, çevik işletme, kaordik girişim ve esnek işletme gibi isimleri öneren örgütsel tasarımlar ortaya çıkmıştır.⁶¹

Bununla birlikte, Pettigrew ve Fenton (2000) ve Pettigrew ve diğerleri (2003), ideal örgütlenme yollarına odaklanmak yerine, işletmelerin aslında kendilerini rekabetçi bağlamlara adapte etmek için örgütlenme biçimlerini anlamaya çalışmaktadırlar. Pettigrew ve arkadaşları, yaptıkları Avrupa araştırmasının sonucunda, en uyarlanabilir ve yenilikçi işletmelerin yapısal değişiklikler (daha âdemi merkeziyetçi, proje yönetim biçimleri gibi), süreçlerdeki değişiklikler (daha yatay iletişim, bilgi teknolojilerine yatırımlar ve insan kaynakları uygulamalarında

⁵⁹ <https://hbrturkiye.com/blog/murakami-ve-coelho-ile-women-matter-i-yorumlamak> (Çevrimiçi) 28.02.2018

⁶⁰ İsmet Barutçugil, **a.e.**, s. 78.

⁶¹ Andrés Hatum, **a.g.e.**, s.5.

inovasyonlar gibi) ve sınır değişiklikleriyle (dış kaynaklardan yararlanma, stratejik ittifaklar gibi) bağlantılı olduklarını bulmuşlardır.⁶²

1.5. Yetenek Yönetimi Tanımı ve Kapsamı

Yetenekli insanları bulmada yaşanan zorlukları tespit etmeye yönelik olarak McKinsey Company'nin 1997 ve 2000 yıllarında yaptığı uluslararası araştırmalar yetenek savaşları olgusunun kavramsallaşmasına neden olmuştur. Bu tarihten sonra yetenek yönetimi ve yetenek savaşları akademik yayınlara da hızla dâhil olmaya başlamıştır.⁶³

Yetenek savaşları ile ilgili bir diğer önemli araştırma da Deloitte tarafından 2008 yılında yapılan araştırma olmuştur. Buna göre, milyonlarca işsiz insan olmasına karşın, işletmeler yetenekli çalışan bulmakta zorlanmaktadır ve yetenek açığı söz konusudur.⁶⁴

Yapılan çalışmalar ve araştırmalar işletmelerde artmakta olan yetenek açığı ve bu açığı kapatmaktaki zorlukları göstermektedir. Bu nedenle günümüzde işletmeler için temel yetenek oluşturacak güç bu açığı kapatmakla olacaktır.

White'a göre yetenek yönetiminin önemi; dinamik küresel demografik, ekonomik, sosyal, kültürel ve örgütsel eğilimlerde oluşan benzerliğin kapsam ve hızının belirgin bir yetenek boşluğu yaratması ve bu boşluk genişledikçe işletmelerin başarıya ulaşmak için geleneksel insan kaynakları uygulamaları yoluyla yetenekleri çekme ve elde tutmalarının zor olmasından kaynaklanmaktadır.⁶⁵

2007 yılında yetenek yönetimi kavramına ilişkin Google'da yapılan bir araştırmada yetenek yönetimi çözümleri, yetenek yönetimi araçları, yetenek yönetimi yazılımı ve yetenek yönetimi rehberleri içeren yaklaşık 5.750.000 adet çeşitli IKY yayınları ve web siteleri çıkmıştır. Ancak bununla birlikte yetenek yönetimi tanımları

⁶² Andrés Hatum, **a.e.**, s.5.

⁶³ Farndale Elanie, Scullion Hugh, Sparrow Paul, "The Role of The Corporate HR Function in Global Talent Management", *Journal of World Business*, Vol. 45, 2010, pp. 161-168.

⁶⁴ Ibraiz Tarique, Randall S. Schuler ., "**Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research**", *Journal of World Business* 45 (2010), p. 123.

⁶⁵ Areiqat Ahmad Yousef, Abdelhadi Tawfiq, Al-Tarawneh Hussien Ahmad, "Talent Management as a Strategic Practice of Human Resources Management to Improve Human Performance", **Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business**, Vol 2, No. 2, June, 2010, p. 329.

arasında bir birlik yoktur.⁶⁶ Yetenek yönetimi çok farklı açılardan tanımlanmıştır. Bu tanımlardan bazıları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 1.2. Farklı Boyutları İle Yetenek Yönetimi Tanımları

Tanım	Bakış Açısı	Kaynak
İşletmenin insan sermayesi ihtiyacını karşılamak için yaratıcı ve rekabetçi bakış açısı.	Stratejik Yaklaşım	Tatli Ahu, Joana Vassilopoulou, Mustafa Özbilgin, 2012
Etkin başarı planlaması için anahtar bileşendir. (Cheloha & Swain, 2005)		Lewis Robert E., Robert J. Heckman, 2006.
İnsan Kaynaklarına stratejik bakış açısıdır.		Morgan Howard, David Jardin, 2010.
İnsan kaynakları ve iş planlaması için stratejik ve bütünsel yaklaşım ya da örgütsel etkinlik için yeni bir rota.		Ashton Chris, and Lynne Morton. 2005.
İşletmenin sürdürülebilir rekabet avantajına farklı katkı sağlayan kilit pozisyonların sistematik olarak tanımlanması, bu rolleri doldurmak için yüksek potansiyele sahip yetenekli bir yetenek havuzunun geliştirilmesi ve bu rollerin yerine getirilmesi için yüksek performansla sahip bir yetenek havuzunun geliştirilmesini içeren faaliyetler ve süreçler.	Stratejik Yetenek Yönetimi/ Yetenek Havuzu	Collings David G., Kamel Mellahi, 2009.
Doğru insanı, doğru zamanda, doğru işe cezbetmek ve elde tutmakla görevli bütünleşik İnsan Kaynakları uygulamalarını içerir.	İnsan Kaynakları=Yetenek Yönetimi	Heinen S. J. and C. O'Neill, 2004.
İşletmelerde yetenek olarak kabul edilen kişilere uygulanan ek yönetim süreçleri ve fırsatlarıdır.		Eddie Blass, 2007.
İşletme bütününde çalışanların işlere yeterli akışını sağlamak için tasarlanmış süreçler dizisidir.	Yetenek Havuzu	Kesler G. C., 2002.
Doğru kişinin, doğru işte ve doğru zamanda olmasının sağlanması. (Jackson and Schuler 1990)		Marco Guerci, Luca Solari, 2012.

⁶⁶ Julia Christensen Hughes, Evelina Rog , a.g.e. p. 743.

Tablo 1.2. Farklı Boyutları İle Yetenek Yönetimi Tanımları (Devamı)

Tanım	Bakış Açısı	Kaynak
İşletmenin şimdiki ve gelecekteki hedeflerine ulaşmak için yetenekli ve yaratıcı insanları çekmek, geliştirmek ve elde tutmak amaçlı bakış açısıdır.	Bakış Açısı	Cappelli Peter, 2008.

Yetenek yönetimi ile ilgili tanımların çok farklı bakış açıları ile tanımlanmasının yanında konuyla ilgili araştırmalar da giderek artmaktadır. Aşağıda yetenek yönetimi ile ilgili yapılan araştırmaların özeti aşağıda bir Tablo 1.3.'de sunulmaktadır.

Tablo 1.3. Yetenek Yönetimi ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Yıl	Konu	İlişki	Araştırmacılar
2001	Eğitim ve geliştirme uygulamaları	Çalışanlara verilen eğitimlerin işgücü devir oranı, çalışanları elde tutma oranına pozitif anlamda etkisinin olduğu görülmüştür.	Hjalager, A-M. ve Andersen, S.
2001	Eğitim	Eğitim uygulamaları ve duygusal bağlılık arasında önemli bir ilişki olduğu sonucu çıkmıştır.	Howard J. Klein
2001	Eğitim	Eğitim faaliyetleri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye dikkat çekilmiştir.	Paula C.Morrow ve James C.McElroy
2007	Yetenek yönetimi uygulamaları	Avusturyalı IK profesyonellerine yönelik yapılan araştırmada; yetenekleri çekmek, geliştirmek ve elde tutmak için yapılan uygulamalar araştırılmıştır.	Peter Holland, Cathy Sheehan, Helen De Cieri
2007	Yetenek yönetimi uygulamaları	Hindistan'da IT sektöründe yaptığı çalışmada yetenek yönetimi ve işe çekilme ilişkisini incelemiş ve yetenek yönetimi uygulamalarının çekilme seviyelerine pozitif etkisi görülmüştür.	Jyotsna Bhatnagar
2007	İşe alım	İşe alım yöntemleri ve işgücü devir oranı arasındaki ilişki incelenmiş ve işe alım yöntemlerinin işgücü devir oranına etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.	Ayşe Baş Collins

Tablo 1.3. Yetenek Yönetimi ile İlgili Yapılan Araştırmalar (Devamı)

Yıl	Konu	İlişki	Araştırmacılar
2008	Yetenek yönetimi stratejisi	Yetenek yönetimi stratejisi ile çalışanların işe alınması, tutulması ve cezbolma seviyesinin iyileştirilmesi ele alınmıştır.	Julia Christensen Hughes ve Evelina Rog
2008	Elde tutma uygulamaları	İyi çalışanların elde tutulmasıyla ilgili literatür araştırması yapılmış ve çalışanın bir kuruluştaki kalma veya bir kurumdan ayrılma kararında iş-yaşam dengesi sorunlarının rolü incelenmiştir.	Margaret Deery
2009	İK uygulamaları	İK uygulamaları, yetenekleri elde tutma ve işletme performansı arasındaki ilişki incelenmiş ve bu uygulamaların yetenekleri elde tutma ve işletme performansına pozitif anlamda etki ettiği görülmüştür.	Connie Zheng
2010	Yetenek yönetimi stratejisi	Performans ve yetenek yönetimi stratejileri incelenmiştir.	Dr. Ahmad Yousef Areiqat, Dr. Tawfiq Abdelhadi, Dr. Hussien Ahmad Al- Tarawneh
2010	Geliştirme uygulamaları	Yetenekli çalışanların geliştirme uygulamaları ve örgütsel bağlılık arasında pozitif anlamda ilişki olduğu sonucu çıkmıştır.	Margaret Yap v.d.
2011	Yetenek yönetimi stratejileri	Yetenek yönetimi stratejileri ve duygusal zeka arasındaki ilişki incelenmiş ve yetenek yönetimi stratejisinin duygusal zeka üzerindeki olumlu ve anlamlı etkisini olduğu sonucu çıkmıştır.	Ali Shaemi, Sayyed Mohsen Allameh, Mahboobeh Askari Bajgerani
2011	Yetenek yönetimi uygulamaları	Yetenek yönetimi uygulamaları ve çalışanları elde tutma ilişkisi arasında pozitif anlamda ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.	Dr. Nadeem Sohail v.d.

Tablo 1.3. Yetenek Yönetimi ile İlgili Yapılan Araştırmalar (Devamı)

Yıl	Konu	İlişki	Araştırmacılar
2011	Yetenek Yönetimi Uygulamaları	Tayland'da yapılan araştırmada güçlü yetenek yönetimi planlaması, üst yönetimin desteği, adil maaş, güvenlik ve sağlık sigortası, eğitim fırsatı, kariyer gelişimi, örgütsel birlik, iş ve günlük yaşam dengesi ve diğer çevresel faktörlerin yeteneklerin cezbolma seviyelerine pozitif etkisinin olduğu sonucu çıkmıştır.	Opas Piansoongnern v.d.
2011	Yetenek yönetimi	Yetenek yönetiminin 'yetenekli' insanları cezbetme, tutma ve motive etme gereksinimlerini karşılayabilmedeki önemi vurgulanmıştır.	David Preecea, Paul Ilesb ve Xin Chuaic
2011	Yetenek yönetimi	Yetenek yönetiminin işveren markası ve örgütsel çekicilikteki rolü incelenmiştir. Öğrenciler üzerinde yapılan çalışmanın bulguları, öğrencilerin işe alım tekniklerinin farkında olduklarını ve daha iyi kariyer gelişimi bulabilecekleri bu kuruluşlara katılmayı tercih ettiklerini göstermektedir. Yetenek yönetimi ve işveren markalarının birleşimi, herhangi bir organizasyonu tercih edilen işveren yapabilir.	Babar Yaquab ve Dr. Muhammad Aslam Khan
2012	Yetenek Yönetimi	Yetenek yönetimi ve örgüt başarısı arasında pozitif yönde ilişki olduğu sonucu çıkmıştır.	Rose Swapna ve Raja K.G.
2012	Yetenek yönetimi sistemi	Yetenek yönetiminin eski İnsan Kaynakları uygulamalarından koparak yeni bir sistem getirdiği görülmüştür.	Marco Guercia ve Luca Solari
2012	Yetenekli çalışanlar	Yetenekli çalışanların iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif anlamda etkisi olduğu sonucu çıkmıştır.	Mehmet Altınöz, Demet Çakıroğlu ve Serdar Çöp
2012	Yetenek yönetimi stratejisi	Üst yönetim yetenekleri, stratejik yetenekler ve işletme performansı arasındaki ilişki incelenmiş ve yeteneğin işletme performansına önemli etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır.	William F. Joyce ve John W. Slocum

Tablo 1.3. Yetenek Yönetimi ile İlgili Yapılan Araştırmalar (Devamı)

Yıl	Konu	İlişki	Araştırmacılar
2013	Yetenek yönetimi stratejisi	Yetenek yönetiminin yüksek performans yaratarak rekabet avantajı elde etmedeki etkisi araştırılmıştır.	Mohammad Nasrollahniya ve S. J. Manjunath
2013	Yetenek yönetimi uygulamaları	Çalışmada yetenek yönetiminin örgütsel güven, örgütsel etkinlik ve performans üzerinde olumlu anlamda etkileri olduğu görülmüştür.	Mehmet Altınöz, Demet Çakıroğlu ve Serdar Çöp
2014	Yetenek Yönetimi Uygulamaları	Yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık arasında pozitif anlamda ilişki olduğu sonucu çıkmıştır.	Somayyeh Nobarieidishe v.d.
2014	Yetenek	Yetenekli çalışanlar ve duygusal bağlılık ilişkisi araştırılmış ve aralarında pozitif anlamda ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.	Gelens, Dries, Hofmans ve Peppermans
2014	Yetenek Yönetimi Uygulamaları	Yetenek Yönetimi uygulamalarının etkili bir şekilde uygulanmasının önemini ve bunların işe cezbolma ve hizmet kalitesi gibi olumlu iş davranışları üzerindeki etkisini ortaya koymuştur.	Nicolene Barkhuizen v.d.
2016	Stratejik Yetenek Yönetimi	Brezilya’da çok uluslu şirketlerde yapılan araştırmada, yetenek yönetimi uygulamalarının, çalışanların ayrılma niyeti ile olumsuz yönde ilişkili olduğu, eğitim ve gelişim ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.	Judith Ambrosius
2018	Stratejik Yetenek Yönetimi	Turizm ve hizmet sektöründe yapılan araştırmada yetenek yönetimi uygulamalarının önemine dikkat çekilmiş ve en iyi uygulama örneklerinin, sektörün hem işveren markalamasını hem de rekabet gücünü geliştirmesi için önemli bir fırsat sunduğu belirtilmiştir.	Maura Sheehan, Kirsteen Grant ve Thomas Garavan
2019	Yetenek Yönetimi Stratejileri	Pakistan’da yapılan araştırmada yetenek yönetimi stratejilerinin çalışanların performanslarını önemli ölçüde etkilediği; yetenek yönetimi çıktılarının ise yetenek yönetimi stratejileri ile çalışanların performans davranışı arasındaki ilişkiye kısmi aracılık etkisi olduğu görülmüştür.	Al-Hussaini v.d.

Yetenek yönetimi tüm insan kaynakları süreçlerini içeren, ancak bu süreçlere ek olarak sürekli bir yetenek akışını sağlayan, işletme tarafından stratejik bakış açısını gerektiren bir yönetim sürecidir. Yapılan araştırmalar insan kaynakları yönetiminin öneminin büyümesinden 70 yıl sonra bile işletmenin o anki ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılayacak tanımlama, değerlendirme ve yüksek yetenekli kişileri geliştirme konusunda ortak bir bilgi olmadığını ortaya koymuştur.⁶⁷

Yetenek yönetimi ancak işletme stratejileri ile uyum içerisinde olursa başarılı olacaktır. İşletmeler açısından başarı ancak sürdürülebilir olursa anlamlıdır. İşletmeler elde ettikleri başarıyı da yöneterek bunu devamlı kılmak durumundadırlar. İnsan kaynağı açısından da yetenek yönetimi sürdürülebilir başarıyı sağlamak için işletmelerin sahip olduğu bu kaynağı daha stratejik olarak yönetmeyi gerektirmektedir. Aşağıda Tablo 1.4.'de yetenek yönetimi öncesi ve sonrası yaklaşımların farkını görebiliriz. Dolayısıyla yöneticilerin, yönetim süreçlerini bu yeni yaklaşım doğrultusunda ele almaları gerekmektedir.

Tablo 1.4. Yetenek Yönetiminde Çalışanlara Farklı Yaklaşımlar

Yetenek Yönetimi Öncesi	Yetenek Yönetimi
Çalışanlar işletmelere ihtiyaç duyuyor	İşletmeler çalışanlara ihtiyaç duyuyor
Makineler, sermaye ve coğrafya rekabet avantajı sağlıyor	Yetenekli insanlar rekabet avantajı sağlıyor
Daha iyi yetenek biraz fark yaratıyor	Daha iyi yetenekler büyük fark yaratıyor
İşlerin sayısı az	Yetenekli insanlar az
Çalışan sadakati ve iş güvencesi var	Çalışanlar mobil ve bağlılıkları kısa süreli
Çalışanlar teklif edilen standart paketi kabul ediyor	Çalışanlar daha fazlasını talep ediyor

Kaynak: Micheals Ed, Jones Helen Handfield, Axelrod Beth, **The War For Talent**, Harvard Business School Press, Boston, 2001, p. 9.

⁶⁷ Lance A. Berger & Dorothy R. Berger , a.g.e., p. 5.

Verimli iş stratejileri, bir işletmeyi müşteri değerini artıracak şekilde farklılaştırır ve rakip işletmeler kolayca kopyalayamaz. Yetenek yönetimi, geliştirilmiş strateji yürütme yoluyla değer yaratma potansiyeline sahiptir. Yetenek rakipler tarafından kolayca kopyalanamaz. Micheal Lewis'in kitabı Moneyball (Kazanma Sanatı)'da, Billy Beane, oyunları kazanmalarını sağlayan bir yetenek yönetim sistemi geliştirmiştir. Billy, diğer kulüplerin değer vermediği yetenekleri (oyuncuları) kazanarak oyunu kazanmak için farklı bir strateji geliştirmiştir. İş dünyasında da Apple, GlaxoSmithKline, General Electric, Cisco gibi işletmeler yetenekleri yönetmek için taklit edilmesi zor, işletmeye özgü yaklaşımlara odaklanmaktadır.⁶⁸

Sweem yetenek yönetimine daha bütünsel bir bakış açısı ile yaklaşmıştır. Buna göre;⁶⁹

- İnsan kaynakları ve sistemlerini tüm departman ve seviyeler arasında birleştirmek,
- Yönetim Kurulundan ilk kademe amirine kadar tüm yöneticilerin işbirliğini içermek,
- Doğası kolaylaştırıcı olmak,
- Yetenekleri iş stratejisiyle uyumlu hale getirmek,
- Gelecekteki büyüme ve sürdürülebilirlik açısından proaktif,
- Yetenek ve yöneticileri geliştirmek ve yönetmek için geliştirilmiş süreçler geliştirmek,
- Tüm çalışanlar ve yöneticiler arasında kültüre bağlılık sağlamaktır.

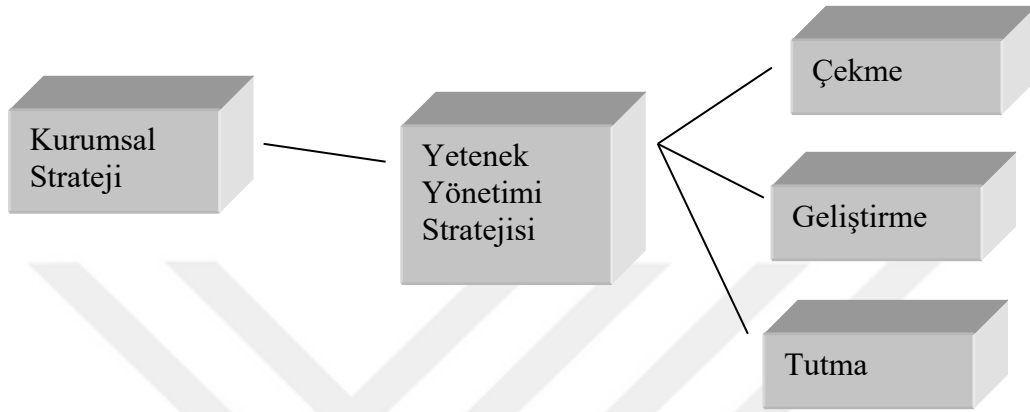
Yetenek yönetimi, tüm bu boyutların bir araya getirildiği, insan kaynağını en değerli varlık olarak tanıtan bir işletme stratejisi oluşturmak için temel oluşturacak bütünsel bir kavramdır.

Tarique ve Schuler'in tanımı da yetenek yönetimine stratejik bakış açısı ile yaklaşır. Buna göre;⁷⁰

⁶⁸ William F. Joyce, John W. Slocum, "Top Management Talent, Strategic Capabilities, And Firm Performance", **Organizational Dynamics**, Vol. 41, 2012, p.184.

⁶⁹Susan Sweem, "Defining Talent Management for Sustainability: A Focus for Today and Tomorrow", **Southwest Academy of Management University of St. Francis**, 2010, p.6.

Yetenek yönetimi insan kaynakları yönetimi politikalarının ve faaliyetlerinin sistematik ve organize bir şekilde kullanılması ile daha çok kişiyi cezbetme ve ilerletme ve en yüksek insan kaynakları seviyesine ulaştırmayı amaçlar. Ancak bu mutlaka işletmenin stratejik hedefleri ile tam uyumlu olmalıdır.



Şekil 1.5. Yetenek, strateji ve örgüt

Kaynak: Andrés Hatum , **Next Generation Talent Management; Talent Management to Survive Turmoil**, Palgrave Macmillan, 2010, New York, p. 17.

Şekil 1.5.'de görüldüğü üzere, yetenek yönetimi stratejisi işletmelerin kurumsal stratejileri belirlendikten sonra bu doğrultuda belirlenmeli ve sonrasında uygulamalara yönelik stratejiler geliştirmelidir. İşletmeler başarıya ulaşmak için kritik stratejik faktörleri ile uyumlu bir yetenek yönetimi stratejisi geliştirdiklerinden emin olmalıdırlar.⁷¹ Bu aşamadan sonra gidilecek rota belirlenmiş olup, hangi yolların kullanılacağı kararlaştırılacaktır.

Edward E. Lawler III, Reinventing Talent Management (Yetenek Yönetimini Yeniden İcat Etmek) kitabında, değişen koşullar, çalışan özellikleri, iş koşulları doğrultusunda nasıl bir yetenek yönetimi stratejisi belirlenmesi gerektiğine dair öneriler sunmaktadır. Buna göre yetenek yönetimi;⁷²

- Strateji odaklı olmalıdır.

⁷⁰ Ibraiz Tarique,Randall S. Schuler ., “Global Talent Management: Literature Review, Integrative Framework, And Suggestions For Further Research”, **Journal of World Business**, Vol. 45, 2010, p.123.

⁷¹ Andrés Hatum, **a.g.e.**, p. 17.

⁷² Edward E. III. Lawler, **Reinventing Talent Management**, Berrett-Koehler Publishers Inc., Oakland, USA, 2017, pp. 16-30.

- Beceri ve yetkinliklere dayalı olmalıdır.
- Performans odaklı olmalıdır.
- Çevik olmalıdır.
- Bölümlere ayrılmalı ve bireyselleştirilmelidir.
- Kanıt temelli olmalıdır.

Yukarıda sayılan bu altı prensip yetenek yönetiminin yeni iş dünyasında daha efektif olması için yararlı ve önemli bir rehber olacaktır. Yetenek yönetiminde başarılı olmak için önemli bir nokta da teknolojiye sahip olmaktır. Teknoloji sayesinde işletmeler yetenek yönetimi sürecini yürütecek, ihtiyaçları olan yeteneği geliştirecek ve rekabetçi ürünler üretebileceklerdir.

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak yetenek yönetimini; *“İşletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmaları için gerekli olan insan kaynağının, günümüz koşullarını göz önüne alarak oluşturulan proaktif yaklaşımlar ile işletmeye çekilmesi, elde tutulması ve geliştirilmesi faaliyetlerini kapsayan sistematik bir süreç”* olarak tanımlayabiliriz. Bu tezde yapılan çalışmalar bu tanım kapsamında ele alınacaktır.

Yetenek yönetimi işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi için bir araçtır. Bağlılık, cezbolma ve hesap verilebilirliğe odaklanma ile başlar.⁷³

Örgütsel üstünlüğe ulaşmak için yetenek yönetimi süreci farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Bu süreç aşağıdaki şekilde kısaca tanımlanabilir;⁷⁴

1. Kariyer yollarını tanımlamak ve oluşturmak, süper yetenekler için gelişim ve ödül planlarını yapmak.
2. Anahtar pozisyonları belirlemek ve eksiklikleri gidererek yer değişikliklerinin kalitesini doğrulamak. Böylece örgütsel devamlılığın herhangi bir kişinin eksikliğinden dolayı bozulmayacağını garanti etmek.
3. Yetenek havuzunu çeşitli yatırım kategorilerine ayırmak ve her kategoriye uygunluğuna göre yönetmek.

⁷³ Douglas A. Ready and Jay A. Conger , “Make Your Company A Talent Factory”, **Harvard Business Review**, June, 2007, p. 7.

⁷⁴ Lance A. Berger & Dorothy R. Berger , **a.g.e.**, p. 21.

Yetenek yönetiminde öncelikle işletme içindeki kilit pozisyonların belirlenmesi önemlidir. Bu aşamadan sonra işletme içindeki yetenekli yöneticiler ve üstün performans gösteren çalışanlardan yetenek havuzu oluşturulur. Yetenek havuzundaki çalışanlara pozisyonlarına göre gerekli testler uygulanarak yetenek matrisine yerleştirilir. Yetenek matrisinde olan çalışanlara gelişim programı kapsamında eğitimler verilir ve matristeki değerleri güncellenir. Sonrasında ise süper performans grubuna ulaşan çalışanlar geleceğe yönelik yedeklenir. Burada önemli olan verilerin sürekli güncellenmesi ve programın verimli şekilde çalıştığının değerlendirilmesidir.⁷⁵

1.5.1.Yetenek Yönetimi Stratejilerinin Belirlenmesi

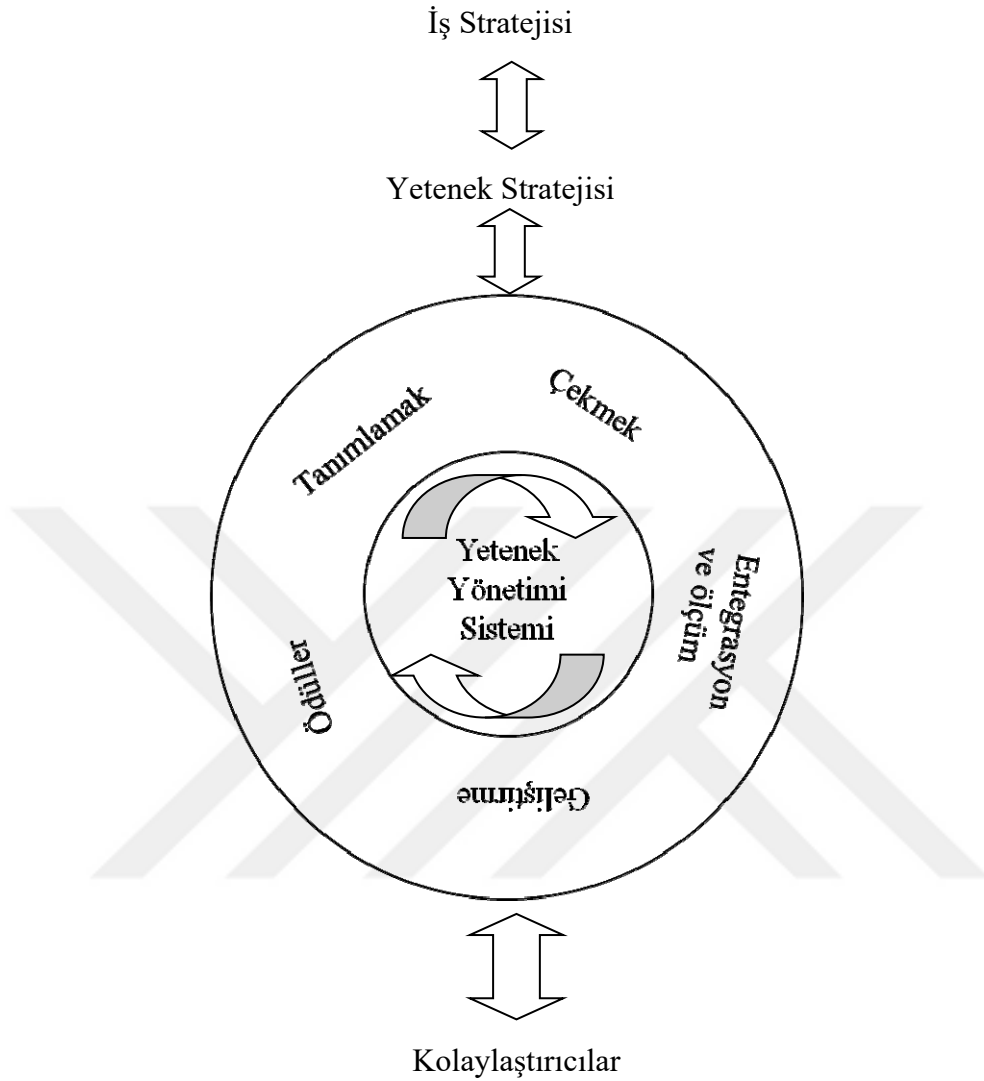
İşletmeler rekabet avantajı elde etmek, örgütsel mükemmelliğe ulaşmak için yetenek yönetimi süreçlerini tasarlamalı ve en önemlisi bu süreç tüm kademeler tarafından desteklenmelidir. Sürecin tasarımı için ilk adım yetenek yönetimi stratejilerinin belirlenmesi olacaktır.

Yapılan çalışmalar sadece yetenekli çalışanların örgüte çekilmesinin başarıya ulaşmada yeterli olamayacağını göstermektedir. Bu kişileri planlanmış bir strateji ile yönetmek, geliştirmek, elde tutmak ve sisteme adapte etmek eşit derecede bu yatırımın geri dönüşünü ölçmek için önemlidir.⁷⁶ Planlanan süreçlerin her birinin birbirleri ve işin stratejik gereklilikleri ile entegrasyonu sağlanacak şekilde tasarlanmalıdır. Yetenek yönetimi süreçleri tam olarak bütünleşmiş değilse, kaynaştırıcı bir sistem olarak çalışmazlar ve gerekli yüksek performansı elde edemezler.⁷⁷ Şekil 1.6.'da bu entegrasyonu görmekteyiz.

⁷⁵ Çelik Murat, Zaim Abdül Halim, “Yetenek Yönetimi Yaklaşımı”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi**, Yıl:10, Sayı:20, Güz 2011, s.37.

⁷⁶ Areiqat Ahmad Yousef, Abdelhadi Tawfiq, Al-Tarawneh Hussien Ahmad, **a.g.e.**, p.331.

⁷⁷ S. J. Heinen and C. O'Neill , **a.g.e.**, pp.67-68.



Şekil 1.6. Entegrasyon

Kaynak: Areiqat Ahmad Yousef, Abdelhadi Tawfiq, Al-Tarawneh Hussien Ahmad, “Talent Management as a Strategic Practice of Human Resources Management to Improve Human Performance”, *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, Vol 2, No. 2, June, 2010, p.336.

Berger ‘e göre yetenek yönetimi sistemi, tüm işletmeye açıklanan bir insan kaynakları yönetim sistemi olmalı, yeteneksizlerin davranışlarını yeteneklerle uyumlu hale getirmeye teşvik edilmelidir.⁷⁸

⁷⁸Marco Guerci, Luca Solari , “Talent Management Practices In Italy – Implications For Human Resource Development”, *Human Resource Development International*, Vol. 15, No. 1, February 2012, p.29.

J. Stephen Heinen ve Colleen O'Neill yaptıkları çalışmada hem yetenek yönetimi uygulayıcıları için bir kontrol listesi hem de bu çabaların başarısını test etmek için rehber niteliğinde bir liste sunmuşlardır. Buna göre önemli konular; ⁷⁹

- İcra Kurulu Başkanı (CEO) mülkiyeti; örgütün İcra Kurulu Başkanı yetenek yönetimi sisteminin “nihai sahibi” olmalıdır.
- İdari insan kaynakları görevi değil, bir iş etkinliği; yetenek planlaması süreci işletme ve stratejik planlama süreci ile doğrudan bağlantılı olmalıdır.
- Gelişme ileriye dönük olmalıdır.
- Titiz bir aday değerlendirme sistemine odaklanılmalıdır.
- Örgütsel ve bireysel ihtiyaçlar dengelenmelidir.
- Çalışanlara yatırım ve süreç desteklenmelidir.
- Çoklu yetenek havuzları ve kariyer yolları geliştirilmelidir.
- İş başında öğrenmeye odaklanılmalıdır.
- Düzenli bir şekilde yetenek değerlendirmeleri yapılmalıdır.
- Teknoloji kullanımı arttırılmalı ve başarı ölçülmelidir.

Bu süreç ve kullanılan uygulamalar her işletmenin stratejisi, kültürüne göre tasarlanmalı ve hayata geçirilmelidir. İşletmelerin yetenekleri ve yetenek havuzları her işletme açısından önemli ölçüde farklılık gösterir ve farklı şekilde oluşturulup yönetilir. Yetenek yönetimi, aynı zamanda, bu yetenekleri yaratmak ve yeniden güçlendirmek için işletmelerin spesifik stratejisi ve misyonu ile eşleştirilmelidir. Örneğin hız, ürün innovasyonu, üretim esnekliği Viewcast firması için önemli yetkinliklerdir ancak bu yetkinlikler daha müşteri odaklı çalışan Yum Brands, Costco ya da Club Corporation için daha az önemli niteliktedir. Yetenek yönetimi uygulamaları ve stratejileri de işletmelerin stratejik önceliklerine, rakip pazarlara ve karşılaştıkları finansal performansa göre değişiklik gösterecektir.⁸⁰

Yetenek yönetiminin başarıyla yönetilmesi için, çeşitli modeller geliştirilmiştir. Cappelli tarafından, Tedarik Zinciri Yönetim Modeli'nden (TZYM) geliştirilen, Yetenek Yönetim Modeli bu modeller arasında öne çıkmaktadır. Cappelli'ye göre, yetenek yönetim modelini tıpkı bir Tedarik Zinciri Yönetim

⁷⁹ Heinen S. J. and O'Neill C, **a.g.e.**, pp. 70-75.

⁸⁰ William F. Joyce, John W. Slocum ., **a.g.e.**, p. 185.

Modeli olarak kurgulamak ve yetenekleri de bu zincirin en önemli halkası olarak kabul etmek; bu modelin başarısı için kritiktir. TZYM; hammaddenin ilk üreticisinden alınıp, ürüne dönüştürülerek son kullanıcısına teslimine kadar geçen süreci, tam zamanında, sıfır stok ve sıfır hata mantığıyla yönetmeyi ifade etmektedir. Bu modelde yetenek yönetiminde de benzer bir yaklaşımla hareket edilirken, hammaddenin yerini yetenekler almakta ve benzer süreç, bu kez yeteneklerin en iyi ve en etkin bir şekilde yönetilmesi için işletilmektedir.⁸¹

Fang Li ve Devos tarafından 2008 yılında benzer bir yetenek yönetimi modeli geliştirilmiştir. Modele göre her işletme bir “yetenek fabrikasıdır”. İşletmeler, üretimi yetenek olan bir mekanizma, yetenek yönetimi ise; yetenek sağlayan bir tedarik zinciridir.⁸²

Yukarıda açıklandığı üzere yetenek yönetimi modelleri, işletmeler açısından birçok kararın verilmesi, stratejilerin belirlenmesini gerektirmektedir. Yetenek planlaması, işe alım süreçleri ve bu süreçlerin nasıl tasarlanacağı, eğitim gelişim uygulamaları ve çalışan bağlılığının sağlanması için yapılacak elde tutma çalışmalarını kapsamaktadır. Bu nedenle işletmelerin, işletme stratejileri ile uyumlu yetenek yönetimi stratejilerini geliştirmeleri ve uygulamaları rekabet üstünlüğü sağlanması için gereklidir.

1.5.2. Yetenek Yönetimi Uygulamasında Sorumlulukların Dağılımı

İşletmelerin yetenek yönetimi stratejilerini belirlendikten sonra önemli bir nokta da bu stratejilerin uygulanmasında sorumluların kimler olacağı ve ne ölçüde sürece katkıda bulunacaklarıdır.

Klasik insan kaynakları uygulamalarında süreci insan kaynakları bölümü yönetmekte idi. Ancak, yetenek yönetimi stratejilerinin uygulanmasında geleneksel yöntem yeterli olmamaktadır.

Morton'un 2004 yılında yaptığı çalışmada yetenek yönetiminin başarılı olmasında en önemli üç içsel faktörlerden ikisinin işletme CEO'larının süreçte aktif rol oynaması ve stratejik hedeflerle uyum olduğu sonucu çıkmıştır. Morton'a göre

⁸¹Peter Cappelli , “Talent Management for the Twenty First Century”, **Harvard Business Review**, March, 2008, p. 75.

⁸² Filiz Akar, **Yetenek Yönetimi**, İmge Kitabevi Yayınları, Mayıs 2015, Ankara, ss. 57-58.

yetenek zihniyeti CEO'ların önderliğinde tepeden başlamalıdır. Örneğin, Amerikan Ekspres gibi bazı işletmelerde CEO'la zamanlarının %30-40'ını yetenek yönetimi ile ilgili işlere adanmışlardır.⁸³

Heinen ve O'Neill da 2004 yılında yaptıkları çalışmada yetenek yönetiminde başarılı olmanın yollarını açıklarken ilk sırada CEO'ların önemini vurgulamışlardır. Buna göre CEO'lar yetenek yönetimi sürecinin nihai sahipleri olmalıdırlar ve şahsen örgütün yeteneklerinin, özellikle üst düzey liderlerin planlama ve gelişimini yönlendirmelidirler. CEO'lar yetenek geliştirme çabalarının genel sonuçları için sorumlu tutulmalıdırlar. GE'nin CEO'su Jack Welch sık sık yaptığı açıklamalarda, GE'nin bir numaralı sorumluluğunun, GE'nin işletmeyi yürütecek doğru yeteneğe sahip olmasını sağladığını söylemektedir.⁸⁴

Bu süreçte Yetenek Yönetiminin yalnızca İnsan Kaynakları bölümünün inisiyatifine bırakılmaması sürecin İnsan Kaynakları uygulamalarından bağımsız düşünülmesi anlamına gelmemekte aksine işe alım, eğitim, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, ücretlendirme vb. uygulamaların tek bir amaç için, uyumlu (entegre) bir şekilde değerlendirilmesi ve uygulanması başarı için gerekli olmaktadır.⁸⁵

Yetenek yönetiminde İnsan Kaynakları bir etkinleştirici, bir katalizör; stratejik yetenek kararlarında en çok yer alan konumundadır. Yetenek yönetimi bu nedenle İnsan Kaynaklarına bölümün stratejik önemini göstermesi konusunda büyük fırsat sunmaktadır.⁸⁶

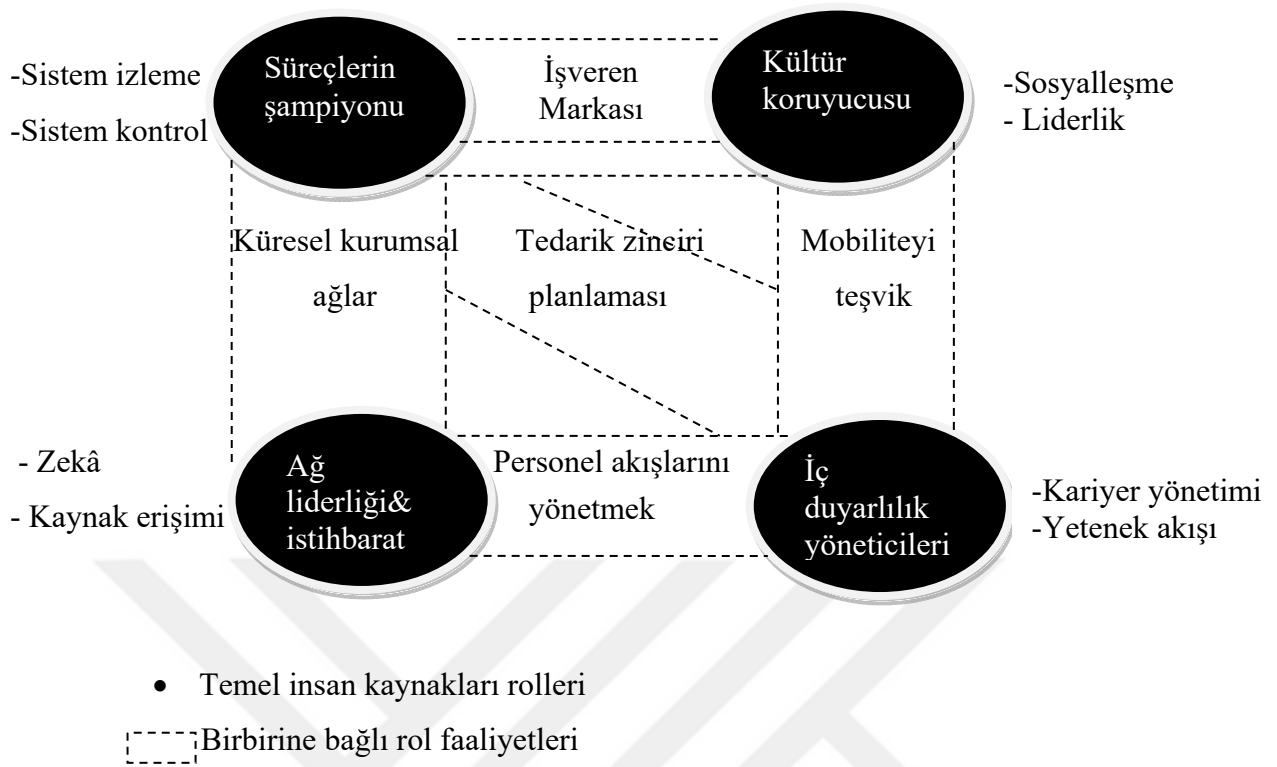
Özellikle küreselleşme ile birlikte yeteneklerin de küreselleşmesi insan kaynaklarının rolünü daha stratejik ve diğer sistemlerle daha entegre olmasının gerekliliğini getirmiştir.

⁸³ Julia Christensen Hughes , Evelina Rog , “Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 2008,. 20 Iss 7, p. 751.

⁸⁴ S. J. Heinen and C. O'Neill ,**a.g.e.**, p 70.

⁸⁵Hüseyin Çırpan, Aykut Şen , “İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi”, **Çerçeve Dergisi**, Eylül, 2009, s.111.

⁸⁶ Andrés Hatum, **a.g.e.**, p. 19.



Şekil 1.7. Global yetenek yönetiminde kurumsal IK rolleri

Kaynak: Elaine Farndale, Hugh Scullion, Paul Sparrow, "The Role of The Corporate HR Function In Global Talent Management", **Journal of World Business**, Vol. 45, 2010, p.162.

Şekil 1.7.'de gösterildiği üzere; değişen koşullar ile birlikte yetenek yönetiminde insan kaynaklarının rolü de değişmiştir. Tepe yöneticilerin sürece bağlılığını kurmak, yöneticilere koçluk ve eğitim sağlamak, İK ve bilgi sistemleri entegrasyonunu sağlamak, yetenek yönetimi süreçlerini izlemek ve bu süreçleri kurmak için önemlidir. Tüm bu süreçlerin şampiyonu ise Kurumsal İnsan Kaynakları'dır. Ayrıca İK, işletmenin küresel zorluklarla başa çıkmak, hassas ve donanımlı olmasını sağlamak için toplumsal bir sorumluluk bilincindedir. Sosyal mübadele teorisi, kurum kültürünün, İKY sisteminin kurulmasını etkileyen örgütsel bir sosyal çevreyi nasıl temsil ettiğini açıklar. Bu da kurum kültüründe İK'nın rolünün önemini açıklamaktadır. Ağ liderliği ise Evans ve diğerleri tarafından kullanılan bir terimdir. Buna göre İK, içsel ve dışsal işgücü pazarında öncü trendler, gelişmeler hakkında bir bilince ve uygun insan kaynaklarını harekete geçirme yeteneğine sahip olmalıdır. Araştırmalar göstermiştir ki, İK hareketliliği teşvik

etmekle kalmayıp aynı zamanda bireylerin süreçte kalmasını sağlayarak uluslararası çalışanların kariyer yönetiminde aktif rol oynayabilir. İK, bu yetenek akışını yönetebilmek, İK süreçlerini değiştirerek, yerel zihniyet ve uygulamalara meydan okuyarak ve uluslararası deneyim talepleri ve beceri sıkıntılarını karşılamak ve daha düşük maliyetli formlar aramak için organizasyon genelinde gerekli genel görünümü elde etmek için ideal bir konuma sahiptir.⁸⁷

Bu sürecin uygulanmasında kritik önem taşıyan diğer sorumlular ise bölüm yöneticileridir. Bölüm yöneticileri yeteneklerle birebir çalışmalarından dolayı sürece katkıları daha doğrudan bir etki yaratır.

Potansiyelleri yetiştirecek olanlar, ne tepe yönetim ne de insan kaynakları bölümüdür, bu görev doğrudan çalışanların bağlı oldukları yöneticilerin sorumluluğundadır. Buna karşın yöneticiler çeşitli nedenlerle direnç gösterebilirler. Bu nedenlerden en önemlisi potansiyel adayların yetiştirilmesinin ayrı bir emek ve zaman gerektirmesidir. Günlük işlerinin yanında bunu ilave bir yük olarak görme eğilimi vardır. Direncin bir diğer nedeni de kendilerinden daha yetenekli birilerinin kendileri tarafından yetiştirilip kendi yerlerine getirilmesi korkusudur.⁸⁸

⁸⁷ Elaine Farndale, Hugh Scullion, Paul Sparrow , **a.g.e.**, pp. 162-166.

⁸⁸ Hüseyin Cırpan , Aykut Şen , **a.g.e.**, s.116.

Tablo 1.5. Kuruluşunuz Bir yetenek Yönetimi Stratejisini Üstlenmek İçin Nereye Yerleştirir?

	Yönetim katılımı yok	Orta kademe yöneticileri katılımı, CEO yok ve üst yönetim kadrosunun hiçbir katılımı yok	CEO gündeminde yetenek yönetimi	CEO, üst yönetim kadrosu ve orta kademe yöneticilerin katılımı
Organizasyonel düzeyde yetenek yönetimi stratejisi	Bu senaryonun ortaya çıkması muhtemel değildir	CEO ve üst yönetim ekibinin bağlılığı olmadan yetenek yönetimi sürecinin başarısız olması muhtemeldir. İnsan kaynağının, uygulamada başarılı olabilmesi için bilgi sahibi olması ve anlayış göstermesi muhtemel değildir	Stratejinin çalışması için bölüm yöneticileri ve üst yönetim ekibinin bağlılığına ihtiyaç duymaktadır.	İşletmenin yetenek yönetimi stratejisi başarılı bir şekilde tasarlanmış ve uygulamaya konmuştur
Elit gruba odaklanan yetenek yönetimi stratejisi	Yetenek yönetimi stratejisini, personel departmanı süreci üstlenebilecek yeterli beceriye sahip olmaması nedeniyle uygulamak zordur.	Yeteneğin tanımlanmasında üst yönetim ekibinin katılımı kritik önem taşır. İnsan kaynakları operasyonel kapasiteye sahiptir ancak stratejik vizyonu eksiktir	Strateji etkili yetenek değerlendirmeleri ve yetenek tanımları için yöneticilerin katılımına ihtiyaç duymaktadır	Yetenek yönetimine örgütsel bir yaklaşım gerekli olabilir. Ancak, yetenek yönetiminde elit gruba odaklanmayı tercih eden bir firma uygulamada başarılı olabilir
Bazı alanlarda yetenek yönetimi stratejisi	Yetenek yönetimi stratejisinin bağlılık, örgütsel ilgi ve bilgi eksikliği nedeniyle uygulanması zor olabilir	Yetenek yönetiminin CEO'nun gündemine eklenmesi ve insan kaynaklarının daha stratejik, ileri görüşlü düşündüğünü göstermesi gereklidir	Stratejinin daha fazla ilerlemesi ve örgütün daha fazla seviyesine dahil edilmesi gerekir	Örgüt çeşitli düzeylerde katılımdan faydalanırken, net bir örgütsel yaklaşıma ihtiyaç duyulmaktadır
Yetenek Yönetimi stratejisi yok	En kötü senaryo	Bir yetenek yönetimi stratejisi ve CEO'nun katılımı gereklidir	Bu senaryonun ortaya çıkması muhtemel değildir	Bu senaryonun ortaya çıkması muhtemel değildir
	Personel Bölümü	İnsan Kaynakları Bölümü		İş ve yetenek ortağı

Kaynak: Andrés Hatum , Next Generation Talent Management; Talent Management to Survive Turmoil, Palgrave Macmillan, 2010, New York, p. 24-25.

Tablo 1.5, işletmenin yetenek yönetimi sürecine yönelik bağlılık derecesi ile başarılı uygulama olasılığı arasındaki bağlantıyı göstermektedir. Yetenek yönetimi sürecinde, CEO'ların ve üst düzey yönetim ekibinin yanı sıra işletme yöneticilerinin katılımını da içerecek şekilde artırılması, işletme çapında katılımın bağlılığı arttırması ve başarılı uygulamayı kolaylaştırması açısından kritik öneme sahiptir. Burada katılım, örneğin, yetenek yönetiminin CEO'nun gündeminde olduğu ve üst düzey yönetim ekibinin yetenek incelemelerine katıldığı ve işletme içindeki yetenekle ilgili temel stratejik kararların ve tanımların arkasında yer aldığı anlamına gelmektedir. Yetenek yönetiminin organizasyonel görünümü, organizasyon boyunca bağlılık, iyi bir yetenek yönetimi stratejisi ve böyle bir yetenek yönetim planı ve uygulamak için yetenekli bir iş ve yetenek ortağı gerektirmesi nedeniyle çok emek isteyen bir süreçtir.⁸⁹

1.5.3. Kilit Pozisyonların Belirlenmesi

Geleneksel yaklaşımlarda çalışanlar yüksek performans gösterse dahi aynı ücreti alırlar ve eşit konumlandırma yapıldı. Ancak günümüzde bu uygulama çok mümkün gözükmemektedir. Çalışanların hepsi aynı değere sahip değildir. Farklı performans gösteren ve daha verimli çalışanlar farklı ücretler talep etmektedirler.

Collings ve Mellahi stratejik yetenek yönetimi için başlangıç noktası olarak “kilit pozisyonları” tanımlamayı savunmaktadır.⁹⁰ Yetenek yönetiminin bu “özel” görünümü, çoğu zaman üst düzey yöneticileri veya “yüksek potansiyelleri” hedefler. Bu planlar genellikle yedekleme planlaması, “potansiyel” ve “hızlı izleme” nin erken tanımlanmasıyla ilgilidir.⁹¹

Bu nedenle yetenek yönetiminde kilit pozisyonların belirlenmesi hem sürecin yönetimi hem de bu pozisyonlarda çalışanların elde tutulması açısından önemlidir.

⁸⁹ Andrés Hatum, *a.g.e.*, p. 23.

⁹⁰ Collings David G., Mellahi Kamel, *a.g.e.*, p. 304.

⁹¹ David Preece , Paul Iles , Xin Chuai , “Talent Management And Management Fashion In Chinese Enterprises: Exploring Case Studies In Beijing”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, No. 16, October, 2011, p. 3415.

İnsan kaynakları bölümleri, kritik pozisyonlarını belirlerken pazarlama bakış açısı ile değerlendirmelidir. İşgücü piyasası da arz ve talep faktörünün etkisindedir ve yeni bir çalışanı işe almanın maliyeti çok yüksektir.⁹²

Önceki bölümlerde işletme içindeki çalışanları konumlandırılırken bir portföy yönetimi yürütülmesi gerektiğini belirtmiştik. Kritik pozisyonları belirlerken önemli olan işletme stratejisine doğrudan katkı yapan birinci sınıf konumları, onları destekleyen ikinci sınıf konumları ve sayıları fazla olan üçüncü sınıf konumları belirlendikten sonra, oransız kaynakları birinci sınıf oyuncuların birinci sınıf konumlarda bulunmalarını sağlayacak şekilde odaklandırmaları gerekmektedir. İşletmelerin tüm konumlarda birinci sınıf oyuncuları bulundurmaya maddi olarak güçleri yetmeyecektir. Birinci sınıf konumdaki çalışanların performanslarını yükseltmek işletme değerinde ciddi artışlar sağlayacaktır. İkinci sınıf konumlar, birinci sınıf konumları destekleyen ya da işletme değerini koruyan konumlardır. Üçüncü sınıf konumların ise dışarıdan temin edilmesi ya da tasfiye edilmesi daha doğru olacaktır.⁹³

Birinci sınıf konumların belirlenmesi her işletmenin stratejisine göre farklılık gösterecektir. Örneğin UPS’de en değerli çalışan segmentlerinden biri, dağıtım yapan şöförlerdir. Dağıtım güzergâhını en iyi onlar bildiği gibi, müşteriler ile direk teması da onlar kurmaktadır. Müşteriler çoğu zaman sadece dağıtım yapan şöförler ile yüz yüze geldiği için, işten ayrılan şöförün yerine yenisini koymak da kolay değildir. Özellikle yeni işe başlayan şöförlerin dağıtım güzergâhını öğrenmesi uzun zaman almaktadır. UPS, şöförlerin işi bırakma nedenlerini araştırdığında, en önemli nedenin dağıtım öncesi aracın yüklenmesinin sıkıcı ve yorucu bulunması olduğunu görmüştür. Aracı yükleme işi şöförlerden alınıp ayrı bir yükleyici grubuna verildiğinde ise şöförlerin işi bırakma oranında ciddi bir azalma görülmüştür. Yükleyiciler arasında iş bırakma oranı da çok yüksektir ancak UPS için bu önemli değildir. Çünkü yükleyicilerin yerine yenisini bulmak ve işe başlama maliyetleri düşüktür; işletme içindeki rolü şöförler kadar kritik değildir.⁹⁴

Burada önemli olan kilit pozisyonda yaşanacak olan bir başarısızlığın, arzulanan hedefe ulaşmayı doğrudan etkileyecek bir niteliğe sahip olmasıdır. Aksi

⁹² Richard Luecke , a.g.e., ss. 100-101.

⁹³ **Yetenek Yönetimi**, Çev. İlker Gülfidan, Harvard Business Review, Mess Yayınları, Haziran, 2008, İstanbul, s.31-32.

⁹⁴ Richard Luecke , a.g.e., s. 101.

halde, tüm pozisyonlar için yetenek yönetimine odaklanmak gerekir ki, bu çok maliyetli olacaktır.⁹⁵

Kritik pozisyonları belirlerken aşağıdaki ölçütlere göre bir sınıflandırma yapılmalıdır;⁹⁶

- İşletmeniz için çok gerekli ama işgücü piyasasında zor bulunanlar,
- İşten ayrılmaları işletmenize en büyük hasarı verecek olanlar,
- İşe alması ve eğitmesi en zor ve en uzun sürecek olanlar,
- Müşteriler ile direkt ilişkide olanlar,
- İşletme içindeki bilgi akışını yönetenler.

Bu konumlandırmayı yaptıktan sonra önemli olan farklılıkları yönetebilmektir. Her pozisyonun gerektirdiği farklı niteliklere uygun süreçler geliştirilmelidir.

1.5.4. Yeteneklerin Sınıflandırılması

Yetenek yönetiminde kritik pozisyonların belirlenmesinden sonraki aşama yetenekli çalışanların tanımlanması aşamasıdır. Bu anlayış yetenek yönetiminin temelinde yatmaktadır. İşletmelerde çalışanların hepsi aynı performansı göstermemektedir ve bu süreçte işletmeye en fazla değeri katan yüksek performanslılar belirlenmelidir.

McKinsey'in yaptığı araştırmada, işletmelerin her düzeyde yetenekli işgörenlere sahip olduğunu ve bu anlamda bölümlendirmenin doğru yapılmasının önemi vurgulanmaktadır. Yetenekli işgörenler tanımlanırken, performans, potansiyel, örgütsel hedeflere katkı en önemli ölçütlerdir.⁹⁷

Organizasyonel psikolog olan Dr. Mason Haire, “Ölçülen yapılıdır. İşletmenin davranışını değiştirmek istiyorsanız, ölçüm sistemini değiştirmelisiniz”. diyerek

⁹⁵Hüseyin Çırpan , Aykut Şen , “İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi”, **Çerçeve Dergisi**, Eylül, 2009, s. 113.

⁹⁶ Richard Luecke , a.g.e., s102.

⁹⁷Filiz Akar, **Yetenek Yönetimi**, İmge Kitabevi Yayınları, Mayıs 2015, Ankara, s. 70.

performans sisteminin önemini vurgulamıştır. Wolf'a göre işletmeler yetenekli işgörenlerini belirlerken başlıca dört performans değerlendirme yaklaşımından yararlanırlar. Bunlar; nitelik temelli, davranış temelli, bilgi-beceri temelli ve sonuç odaklı performans sistemleridir. Hangi ölçüm sisteminin uygulanacağı her işletmenin iş gerekleri ve hedefleri ile orantılı olarak değişecektir. Bununla birlikte; tüm işgörelere nitelik temelli değerlendirme, süpervizörlere davranış temelli değerlendirme ve üretimdeki ve idari işlerdeki işgörelere bilgi- beceri temelli değerlendirme, yöneticiler ve üst düzey performans gösterenlere ise sonuç odaklı performans değerlendirme uygulanması önerilmektedir. Ancak işletmeler tümünü uygulamayı da seçebilirler.⁹⁸

Yetenekli işgücü tanımlanırken, sadece performanslarıyla karlılığa yapılan katkının ölçülmesi yeterli olmayacaktır. Davranış, değer ve kültürel uyumları da işe alım aşamasından itibaren değerlendirilmektedir. Erickson ve Gratton işletmelerin, bağlılığı yüksek, misyon farkındalığı olan yetenekli işgöreleri bulmakta farklı ve kendilerine özgü yöntemler uyguladıklarını belirtmektedir. Kermally'ye göre ise yetenekli işgörelere davranış, değer ve işletme kültürüne uygunlukları, çevresindekilere ilham verme yetenekleri bakımından ayırt edici özellikler taşımakta, bilgiyi yaratma, paylaşma, bütünleştirme isteği duymaktadır.⁹⁹

Kritik yetenekler işletmenin gelecekteki sonuçlarına önemli ölçüde etkide bulunabilen bir grup uzmanı tanımlamaktadır. Örneğin, bu uzman bir yağ firmasında çalışan bir jeolog olabilir. Pazarda bu alanda uzmanlığa sahip kişiler olabilir ancak burada jeoloğun rolü işletmenin gelecek performansı için hayati önem taşımaktadır. Hatum' a göre işletmeler geliştirilecek yetenekleri tanımlamak için birçok yöntem başvurabilirler. Ancak hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın kimin geliştirileceği sorusunun kararını verirken iki önemli kriter vardır; güçlü geçmiş performans ve güçlü gelecek potansiyel. Burada çalışanların geçmişteki performanslarına bakarken işletme sadece bireyin performans değerlendirmesine bakmamalı aynı zamanda bireyi başarıya götüren davranışsal modeli de değerlendirmelidir.¹⁰⁰

McKinsey işgücü sınıflandırmasını “War for Talent” raporunda İngiliz Hava Kuvvetleri RAF (Royal Air Force)’ın İkinci Dünya Savaşı’nda yapmış olduğu

⁹⁸ Lance A. Berger & Dorothy R. Berger , **a.g.e.**, pp. 85-87.

⁹⁹ Filiz Akar, **a.g.e.**, s. 72.

¹⁰⁰ Andrés Hatum, **a.g.e.**, ss. 74-75.

sınıflandırmayı temel alarak yapmaktadır. İngilizlerin Alman hava kuvvetlerinin saldırılarına karşı koyabilecek yeterli sayıda pilot ve savaş uçağı yoktur. Bu kritik durumda İngiliz Hava Kuvvetleri (RAF) sahip olduğı 900 pilotu “A sınıfı filo, B sınıfı filo ve C sınıfı filo” olmak üzere üç gruba ayırmıştır. Buna göre;¹⁰¹

A filosu en iyi pilotlardan oluşmaktaydı.

B filosu, havada daha az beceri sahibi olan pilotlardan oluşmaktaydı, ancak İngiliz Hava Kuvvetleri (RAF) komutanları onları sürekli olarak eğitti ve cesaretlendirdi.

C filoları daha çok yerde görevlendirildi.

RAF’ın bu stratejisi sayesinde Almanların İngiltere’nin güneyindeki kentlere düzenledikleri hava saldırıları püskürtülmüş ve Hitler istila projesini ertelemek zorunda kalmıştır.

McKinsey yetenek yönetiminde iş gücü sınıflandırmasını RAF’ın sınıflandırmasından yola çıkarak oluşturmuştur.

A grubu çalışanlar; Olağanüstü performans standardını simgelerler. Bu kişiler sürekli olarak sonuç alan, bunun yanında diğer çalışanlara ilham veren ve onları motive eden çalışanlardır. İşletme çalışanlarının en iyi % 10-20’lik kısmını oluştururlar. En yetenekli grubu oluşturan “A” tipi çalışanlara ciddi yatırım yapılması gereklidir.

B grubu çalışanlar; Bu grup çalışanlar beklentileri karşılayan, fakat sınırlı potansiyele sahip çalışanlardır. Orta % 60-70’lik dilimi oluştururlar. Organizasyona katkısı gözmezden gelinemeyecek “B” tipi çalışanlar geliştirilmelidir.

C grubu çalışanlar; Bu grup nadir olarak kabul edilebilir sonuçlar elde ederler. En alttaki % 10-20’lik dilimi oluştururlar. Düşük performans gösteren grup olan “C” tipi çalışanlar üzerinde mümkünse performanslarını geliştirmeye yardım ederek ya da bu kişileri kritik pozisyonlardan uzaklaştırarak kararlı bir tutum sergilenmesi gereklidir.

¹⁰¹ Ed Micheals , Helen Handfield Jones , Beth Axelrod , **The War For Talent**, Harvard Business School Press, Boston, 2001, pp. 125-127.

Berger'in sınıflandırmasına göre ise;¹⁰²

- Yüksek performanslılar (Superkeepers): Sayıca az bir gruptur ve üst düzey başarı getirir, diğerlerine de başarılı olmaları için ilham verirler. İşletmenin temel değerleri ve yeteneklerini temsil ederler.
- Koruyucular (Keepers): İşletme beklentilerini ilerleten gruptur.
- Yerleşik mensuplar (Solid Citizens): İşletme beklentilerini karşılayan gruptur.
- Uyumsuzlar (Misfits): İşletme beklentilerinin altında kalan gruptur.

Yetenekli çalışanlar işletmelerde yüksek performans gösteren ve aynı zamanda, içlerinde olan potansiyeli başarıya ulaşmada kullanabilen çalışanlardır. Bu çalışanlar sahip oldukları nitelikler kapsamında değerlendirilmeli ve işe alım, gelişim, performans yönetimi, kariyer planlaması gibi programlar buna uygun oluşturulmalıdır.

Uygulamada üst ekip olarak da adlandırılan A grubu oyuncular ya da elit grup yaklaşımı yetenek yönetimi stratejilerinde odak noktası olmaktadır. Huselid, Beatty ve Becker Harvard Business Review'de yayınlanan makalelerinde; en fazla yeteneğe sahip işletmelerin değil, doğru yeteneğe sahip işletmelerin kazanacağını savunmuşlardır. Makaleye göre, işletmeler en iyi çalışanlarını stratejik konumlara, iyi performans gösterenleri destek konumlarına yerleştirerek ve işe yaramayan çalışanlarla değer katmayan işleri tasfiye ederek, işgücü yönetiminde bir portföy yöntemini benimsemelidirler.¹⁰³

Bu bağlamda işletmelerin, yetenek yönetimi stratejilerini planlarken kapsamını çok iyi değerlendirmeleri gerekmektedir. Yetenek yönetimi sürecindeki uygulamalar ilerleyen bölümlerde detaylı şekilde incelenecektir.

¹⁰² Lance A. Berger & Dorothy R. Berger , **a.g.e.**, p. 4.

¹⁰³ **Yetenek Yönetimi**, Çev. İlker Gülfidan, Harvard Business Review, Mess Yayınları, Haziran, 2008, İstanbul, s. 33.

1.6. Yetenek Yönetimi Süreci

Yetenek yönetimi üzerinde akademik yayında son zamanlarda hızla çalışmalar yapılmasına karşın, uygulamada yetenek yönetimine geçiş çok daha yenidir. Ancak, işletmeler kavramın önemini fark etmiş ve hızla uygulamaya geçmeye başlamışlardır. Sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için yetenekleri yönetmek gerekmektedir.

Yetenek yönetimi süreci devamlı bir süreçtir. Aslen sürecin ilk etabı yöneticilerin işletme stratejileri ile paralel olan yetenek yönetimi sürecine destek vermeleri ile başlar. Araştırmalardan görülmektedir ki, işletme sahipleri ve yöneticiler sermayeden değil, yeteneklerden kısıtlanmaktadır.¹⁰⁴ Bu süreç işletme stratejileri ile uyumlu bir şekilde tasarlanıp uygulamaya konulduğunda başarılı olacaktır.



Şekil 1.8. Klasik Yetenek Yönetimi Süreci

Kaynak: Philips J. Jack and Edwards Lisa, **Managing Talent Retention: An ROI Approach**, Pfeiffer Publishing, USA, 2009. (Deloitte Research 2004; Akt. Philips ve Edwards,2009,10)

Şekil 1.8.'da görüldüğü üzere klasik anlamıyla yetenek yönetimi süreci; yeteneği edinme (çekme), yerleştirme, geliştirme ve elde tutma olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Süreç yetenek yönetimi planlaması, stratejilerin belirlenmesi ile başlamaktadır. Burada ayrıca yetenek yönetimi sürecinde sorumluların belirlenmesi ve görevlerin dağıtılması da önemlidir. Yeteneği çekme aşamasında; yetenekleri işletmeye çekme, seçme, işe alım faaliyetleri yürütülmektedir. Yerleştirme aşamasında; yeteneklerin işletmeye kazandırılması, işletme ile uyumunun sağlanması, oryantasyon gibi uygulamalar gerçekleştirilmektedir. Geliştirme aşamasında; eğitim, geliştirme gibi çalışmalar ve son olarak elde tutma

¹⁰⁴ Low, Kim Cheng Patrick, "Talent Management, the Confucian Way", **Leadership & Organizational Management Journal**, Volume 2010, Issue 3, p. 29.

aşamasında ise, yetenekli çalışanları elde tutma, bağlılıklarını sağlama gibi uygulamalar yürütülmektedir. Ancak yetenek yönetimi süreci tek başına yürütülecek bir süreç değildir. Süreç mutlaka işletme stratejisi ve insan kaynakları stratejileri ile bütünleştirilmelidir.

Yetenek yönetiminin klasik dört alanına (çekme, yerleştirme, geliştirme ve elde tutma) odaklanmak önemlidir. Ancak bu döngünün başarılı olabilmesi için işletme iş stratejileri ile uyumlu bir yetenek yönetimi stratejisi belirlemek ve bunların entegrasyonu gereklidir, aksi takdirde sistem başarısız olacaktır.

Yetenek yönetimi süreci oluşturulduktan sonra mutlaka uygulamaların değerlendirilmesi yapılmalıdır. Aşağıda, işletmelerin mevcut yetenek yönetimi çözümlerinden ihtiyaç duyduğu şeyi alıp almadığını belirlemek için sorulması gereken temel sorular ve değerlendirilecek alanlar sunulmaktadır;¹⁰⁵

- Yetenek yönetimi sistemi organizasyonun iş ihtiyaçlarını bugün ve gelecekte karşılayacak şekilde yapılandırılmış mı?
Mevcut ihtiyaçlar ve gelecekteki ihtiyaçlar doğrultusunda yetenek yönetimi çözümlerinin sağlanması için açıkça tanımlanmış kilometre taşları ve beklentiler gereklidir.
- Verimli ve etkili yetenek yönetimi için uygun teknik destek ve kapsamlı hizmetim var mı?
Burada istenen durum, İK ile kurumun yöneticileri arasındaki entegre bir ortaklıktır ve yetenek havuzunu büyütmek ve iyi performans gösteren kilit pozisyonları elde tutmak için verileri kullanma becerisini sunar.
- Karar almak için ihtiyacım olan ölçeklerim var mı?
Az sayıda kuruluş, yetenek girişimlerinin başarısını ölçmek için ölçüm araçlarını aktif olarak kullanmaktadır. Aberdeen Grubu tarafından yapılan 2011 araştırma raporunda, yetenek liderlerinin analitik olgunluk ve işin gerektirdiği zamana dair kavrayışları sağlama becerisi söz konusu olduğunda halen yeterli aşamada olmadıkları sonucu çıkmıştır.

¹⁰⁵ Maltais Dwaine, “Take a Coordinated Approach to Talent-Management Strategies and Solutions”, **Employment Relations Today**, 2012, DOI 10.1002/ert, pp. 47-54

1.6.1. Yeteneği Çekme

Yetenek yönetimi sürecinde işletmelerin yetenek yönetimi stratejilerini ve kilit pozisyonlarını belirledikten sonraki aşama olan yetenek havuzlarının oluşturulması süreci detaylı programlanması gereken bir süreçtir. Yetenek havuzları işletme içerisinde oluşacağı gibi işletme dışı kaynaklardan da doldurulabilir. Burada işletmeler büyüklüklerine ve stratejilerine göre kaç tane yetenek havuzu oluşturacaklarına karar vereceklerdir.¹⁰⁶

Bu aşama genel anlamıyla yetenekleri işletmeye çekme aşaması olarak adlandırılabilir. Yetenekleri çekme aşaması önemli bir aşamadır, çünkü günümüzde işletmeler için nitelikli çalışan bulmak çok daha güç hale gelmiş ve bu da işletmelerin çalışanlara bakış açılarını değiştirmiştir.

Bu değişimle başa çıkabilmek için işletmeler çalışanlarını nasıl işe aldıklarını, geliştirdiklerini, ödül sistemini tekrar düşünmelidirler. Bu görevi iş planlarının kalbine koyarak yapmalıdırlar.¹⁰⁷

Doğru kişilerin işe alınması işletmeler için verimlilik ve motivasyon haricinde finansal anlamda da önem taşımaktadır. Büyük işletmelere eleman alımı konusunda hizmet veren Bradford Smith, elli dört Amerikan işletmesini incelemiş ve eleman alımında yapılan idari hatalardan kaynaklanan ilave maliyetin, o çalışana ödenen toplam ücretin ortalama yirmi dört katı olduğunu ortaya koymuştur.¹⁰⁸ Bu nedenle doğru yetenekleri çekmek ve bu süreci verimli yönetmek gerekmektedir.

Douglas A. Ready ve Jay A. Conger yaptıkları çalışmada 40'dan fazla işletmeyi incelemiş ve işletmelerde işe alım ve gelişim uygulamalarında karşılaştıkları problemleri bulmuşlardır. Bunlar;¹⁰⁹

- Gelişen piyasalar
- Dar düşünce yapısı
- Demografi ve ekonomi
- Çalışan ve işveren arasındaki beklenti açığı

¹⁰⁶Marco Guerci , Luca Solari , **a.g.e.**, p. 27.

¹⁰⁷ Douglas A. Ready and Jay A. Conger , “Leadership How to Fill the Talent Gap”, **The Wall Street Journal**, September 15, 2007, p. 1.

¹⁰⁸ Richard Luecke , **a.g.e.**, s. XII.

¹⁰⁹ Douglas A. Ready and Jay A. Conger ,**a.g.e.**, ss. 2-4.

- K r noktalar

İşletmeler bu problemleri dikkate almalı ve yetenek savaşlarında başarılı olmak için gerekli değerlendirmeleri yapmalıdırlar. Geleneksel yöntemler artık geçerliliğini yitirmiştir ve günümüz gelişmelerine uyum sağlayacak yöntemler uygulanmalıdır. Bu doğrultuda yetenek yönetiminde doğru yetenekleri işe yerleştirmek için işe alım süreçleri de farklı olacaktır.

Yeteneği çekme süreci, işgören değerinin yaratılması, seğilmesi ve işe alım süreçlerinin bir bütünlük içinde yürütölmesidir. Bu aşama, işletmenin tanımladığı yetenekler doğrultusunda ihtiyaç duyulan yeterliliklere sahip olan yetenekli adaylara ulaşma, başvurusunu sağlama, seçme ve işe alım süreci ile işletmeye çekilmesi için yürütöl n bir dizi etkinliktir.¹¹⁰

İşletmeler stratejileri doğrultusunda bu faaliyetleri nasıl yürüteceklerini planlamalı ve doğru kişileri işletmeye çekip doğru işe yerleştirmelidirler. Her zaman “en iyi” işletmeniz için “en doğru” çalışan olmayabilir. Bu nedenle yeteneklerin yerleştirileceği pozisyon ve işletme kültürü, yapısı doğru analiz edilmeli bu aşamadan sonra uygun adaylar değerlendirilmelidir.

1.6.1.1. İşveren Markası (Employer Branding)

Günümüzde yetenekli çalışanlar en iyi koşulları sunan işletmeleri tercih etmektedir. Bu nedenle işletmeler çalışanları cezbetmek, tercih edilir işveren olmak için çeşitli çalışmalar yapmaktadır. İşveren markası kavramı da bu kapsamda önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yetenek yönetimi ve işveren markası ilişkisi önemlidir. Yetenek yönetimi aynı zamanda pazarlama kuramını da benimsemiştir; etkili bir işveren markasının insanları bir işletmeyi seçmeye ve başkalarına tavsiye etmeye teşvik ettiğini ve mevcut çalışanların kalması için nedenleri olduğunu savunmaktadır.¹¹¹

Küreselleşme, yetenek yönetimi için yeni araçlara, süreçlere ve ölçümlere olan ihtiyaçı arttırmaktadır. İşletmeler şimdi, insan kaynakları rekabetçi kaynak

¹¹⁰ Filiz Akar, **a.g.e.**, s. 83.

¹¹¹ David Preece , Paul Iles , Xin Chuai , **a.g.e.**, p. 3415.

baskılarına tepki olarak, hem yatay uyumu (alt-İK faaliyetleri arasındaki yatay uyum) hem de vizyon, değerler, marka ve kültür gibi iç bağlamsal faktörlere dikey hizalamaya cevap verdiklerini göstermek için; seçme şemsiyesi altında geniş faaliyet alanlarına yönelmiştir. Sparrow'a göre işveren markası stratejilerindeki gelişmeler buna çok iyi örnektir.¹¹²

Richard Mosley, Harvard Business Review'de yayınlanan makalesinde konunun önemine vurgu yapmaktadır. Makaleye göre, yapılan farklı anketler 2014 yılında küresel işverenlerin % 36'sının yetenek eksikliklerinin 2007 yılından bu yana en yüksek yüzdeye ulaştığını ve 2015 yılındaki daha yeni bir ankette, CEO'ların% 73'ü temel becerilerin bulunabilirliği konusunda endişe duyduğunu bildirmiştir. İşletmeler yetenek için bu yeni savaşta nasıl etkili bir şekilde rekabet edebileceklerdir? Her şeyden önce, liderlerin işletmelerinin işveren markalarını güçlendirmeye odaklanma zamanıdır.¹¹³

İşveren markası 1990'lı yılların başında ABD'de literatüre girmeye başlamıştır. Kavramının tasarımcısı Simon Barrow, işveren markasını “işveren tarafından sunulan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik yararlar paketi olarak” tanımlamıştır. İşveren markasını “çalışılabilecek en iyi yer” algısının oluşturulması, ya da “en beğenilen işletme olma” algısını oluşturacak çalışmaların bütünü olarak da tanımlanabilir. Burada fonksiyonel ve ekonomik yararlar; işletmelerde fiziksel çalışma şartları, ücret ve yan haklar, sosyal imkânlar gibi faktörler mevcut ve potansiyel çalışanların elde edecekleri ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Psikolojik yararlar ise çalışanların öz kimliklerini koruma, kişisel imajlarını geliştirme, kendilerini ifade etme, saygınlık kazanma, adil yönetim, objektif değerlendirme gibi duygusal ihtiyaçları karşılamaktadır. İnsanlar, sadece fonksiyonel ve ekonomik yararlardan dolayı elde edecekleri ücret ve yan haklar için işe girmezler. En az bunlar kadar önemli olan psikolojik yararlardan dolayı işveren tercihlerinde bulunurlar.¹¹⁴

Lyon ve Marler'a göre, uygun çalışanı cezbetmek ve elde tutmak işletmeler için hararetili bir konudur, bu nedenle kuruluşlar, becerikli ve bilgili çalışanları elde etmek için en iyi uygulamalarını denemektedirler. Bu bağlamda, işveren markasının

¹¹² Elaine Farndale, Hugh Scullion, Paul Sparrow, a.g.e., p.163.

¹¹³ <https://hbr.org/2015/05/ceos-need-to-pay-attention-to-employer-branding>, (Çevrimiçi) 09.02.2018.

¹¹⁴ [https://www.humankapital.com.tr/haberayrinti.asp?haberid=213&baslik=isveren-markasi-nedir-?\(Çevrimiçi\) 09.02.2018](https://www.humankapital.com.tr/haberayrinti.asp?haberid=213&baslik=isveren-markasi-nedir-?(Çevrimiçi) 09.02.2018)

rolünün, seçilen işveren haline gelme yeteneğine sahip olduğunu belirtmeye geldiğini de eklemişlerdir.¹¹⁵

Marin ve Ruiz (2007) 'nin görüşlerine göre, sadece işveren markalaşması yeterli değildir, işveren marka eşitliği kavramı da eklenmektedir. Bu kavram aslında potansiyel çalışanların ilgisini çekmek ve mevcut çalışanlar için daha fazla cazibe yaratmak için bir bütün olarak işveren marka faaliyetlerini kapsamaktadır.¹¹⁶

Marshall ve arkadaşları, örgütsel çekiciliğin hem iç hem de dış düzeyde hizmet verdiklerini savunmaktadır ve şimdi kuruluşlar, hem müşteri hem de iş arayanları işveren markasıyla çekmek için üretim ve İK departmanının çabalarını birleştirmektedir. İşveren markası aslında organizasyonu cazip hale getirmektedir ancak bu konuda yetenek yönetiminin rolü de büyük önem taşımaktadır.¹¹⁷

Chapman ve arkadaşları, işveren markası kavramının yetenek yönetimi ile doğrudan ilişkili olduğunu eklemektedir; çünkü yetenek yönetimi, organizasyonun bir işveren olarak gelecekteki itibarını belirleyen çeşitli İK uygulamalarının birleşimi olarak ele alınmaktadır.¹¹⁸

Hughes ve Rog, yetenek yönetiminin temel işinin, en iyi performansa sahip oyuncularını, organizasyonun potansiyel çalışanlar için cazip hale getirdiği marka imajını vurgulayacak şekilde düzenlenmesi olduğunu belirtmişlerdir.¹¹⁹

İşveren markasının hem iç hem de dış pazarlamaya ihtiyacı vardır. İşveren markasının dış pazarlaması, işletmelerin tercih edilen bir işveren olmalarına ve en iyi insanları çekmelerine yardımcı olur. İşveren markasının iç pazarlaması, taklit edilmesi güç olan bir işgücünün geliştirilmesine yardımcı olur.¹²⁰

Yaqub Babar, Khan Muhammad Aslam, Rawalpindi ve İslamabad'ın üç üniversitesinden 100 katılımcıdan oluşan çalışmalarında, örgütsel çekicilik için işveren markalaşması ve yetenek yönetiminin ilişkisini incelemişlerdir. Buna göre,

¹¹⁵ Lyon D.B. and Marler H.J., "Got image? Examining Organizational image in web recruitment", **Journal of managerial psychology**, 2011, Vol 26, No 1, p. 58.

¹¹⁶ Babar Yaqub, Muhammad Aslam Khan, "The role of Employer Branding and Talent Management for Organizational Attractiveness", Far East Research Centre, **Far East Journal of Psychology and Business**, Vol. 5 No. 1 October 2011, p. 58.

¹¹⁷ R. T. Marshall. et.al., "The impact of organizational Culture on attraction and recruitment of job applicants", **Journal of business psychology**, 2010, Vol 25, pp. 649-650.

¹¹⁸ D. Chapman et al., "Applicant attraction to organizations and job choice : a meta- analytic review of the correlates of recruiting outcomes", **Journal of applied psychology**, 2005, Vol 90, p.929.

¹¹⁹ Julia Christensen Hughes, Evelina Rog, **a.g.e.** pp. 743 – 744.

¹²⁰ Babar Yaqub, Muhammad Aslam Khan, **a.e.**, p. 58.

öğrencilerin işe alım tekniklerinin farkında olduklarını ve daha iyi bir kariyer gelişimi bulabilecekleri kuruluşlara katılmayı tercih ettikleri sonucu ortaya çıkmıştır.¹²¹

Mosley makalesinde işletmeler için işveren markası çalışmalarında kullanabilecekleri adımları sıralamıştır. Bu adımları aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür;¹²²

- Anahtar dış hedef kitleniz arasında anket araştırması yapılarak mevcut işveren marka bilinirliğini ve itibarını değerlendirin.
- Farklı güçlü yanlarınızın gerçekçi bir değerlendirmesine dayalı olarak nasıl bir işveren olarak görünmek istediğinizi tanımlayın ve bunu açık ve zorlayıcı bir İşgören Değer Önermesine çevirin.
- Güçlü, kalitenizi vurgulayan öyküleri paylaşmak ve daha otantik ve cezbedici bir işveren markası itibarı oluşturmak için sosyal medyayı kullanırken daha aktif olun.
- Kuruluş içindeki her işlevin, işin başarısı ve tutarlı bir marka deneyimi ve itibarını sürdürmede rol oynamaları gereken güçlü bir işveren markasının değerini anlamasını sağlayın.

Etkin bir işveren markasını oluştururken önemli nokta ise; işveren markası gerçekçi ve organizasyonun iş stratejisini destekleyici olmalıdır; strateji tarafından yönlendirilmeli ve bir kez geliştirildikten sonra, strateji değiştiğinde değişmelidir.¹²³

İşveren markasının yetenekli çalışanları cezbetmek ve onları elde tutmak için önemli yararları vardır. Bununla birlikte tercih edilir bir işveren olmak için güçlü bir İşgören Değer Önermesi oluşturmak da yetenekleri çekmek ve onları elde tutmak için yapılması gereken bir uygulamadır.

¹²¹ Babar Yaqub , Muhammad Aslam Khan , a.e., p. 57.

¹²² <https://hbr.org/2015/05/ceos-need-to-pay-attention-to-employer-branding>, (Çevrimiçi) 09.02.2018.

¹²³ Edward E. III Lawler ,., a.g.e., p. 37.

1.6.1.2. İşgören Değer Önermesi

Günümüzde kariyer tamamen farklı bir önermedir. Yetenekli insanlar büyük parayı ve bütün ikramiyeleri istemektedir. En önemlisi ise, işlerine tutkuyla bağlı olmak isterler, işleriyle ilgili heyecanlıdırlar, kariyer olanakları ile tamamlamak isterler, işletme liderleri tarafından yükseltilmek, yönetimin derinliğinden emin ve bu görev duygusudan esinlenmek isterler. Çok çalışırlar ancak tamamlanmak isterler. Tamamlanmadıkları takdirde, terk etme eğiliminde olacaklardır. Çünkü ne kadar değer yaratabileceklerinin farkındadırlar. Yeteneğin “ücreti” –finansal ve finansal olmayan anlamda–çok yükselmiştir.¹²⁴ Bu nedenle işletmeler için yetenekli çalışanları çekmek çok daha zor hale gelmiştir. Laumer ve diğerlerine göre işletmeler, dışarıdan iş arayan yetenekleri ve işletme içinden yetenekli işgörenleri çekmek ve seçilen bir işveren olmak için kendi işveren markasını yaratmalıdır.¹²⁵

Yapılan çalışmalar yetenekli çalışanların işten ayrılma sebeplerinde ilk olarak ücrete önem vermediklerini göstermektedir. Bu nedenle çalışanları çekme aşamasında işletme yapısı, kültürü ve çalışan beklentilerinin karşılaştırılması önemlidir. Bu özellikler “İşgören Değer Önermesi” kavramı ile açıklanmaktadır.

İşgören değer önermesi, bir işgörenin, bir işletmenin üyesi iken deneyimlediği ve edindiği iş doyumunu, ücret, iş arkadaşlıkları, liderlik, iş çevresi gibi birçok unsurun oluşturduğu bütünün bir özetidir. İşletmenin çalışan ihtiyaçlarını, beklentilerini ve hatta hayallerini ne ölçüde tatmin ettiği ile ilgilidir. Güçlü bir İşgören Değer Önermesi (Employee Value Proposition) çiçeklerin arıları çektiği gibi çok iyi insanları çeker.¹²⁶

İşgören Değer Önermesi müşteri değer önermesi ile benzer yapıdadır. 1800’lerin sonlarına doğru üreticiler rekabet ile başa çıkabilmek için müşterilerinin bir üründe ne istediğini anlamaya çalışmışlar ve onların istediği doğrultuda ürünlerini geliştirmişlerdir. İşgören Değer Önermesi de işletmelerin çekme ve elde tutma stratejilerinde bu pazarlama bakış açısıyla bakmalarını önermektedir. Burada cevaplanacak soru şudur; “Neden yüksek yetenekli biri burada çalışmayı seçer?”¹²⁷

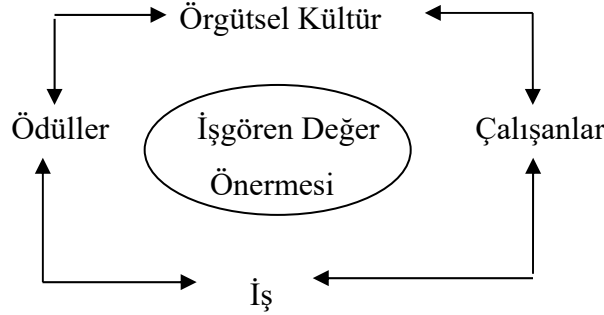
¹²⁴ Ed Micheals , Helen Handfield Jones , Beth Axelrod , **a.g.e.**, s. 41.

¹²⁵ Filiz Akar, **a.g.e.**, ss. 84-85.

¹²⁶ Ed Micheals , Helen Handfield Jones , Beth Axelrod , **a.g.e.**, s. 85.

¹²⁷ Ed Micheals , Helen Handfield Jones , Beth Axelrod , **a.e.**, s. 44.

Hatum'a göre İşgören Değer Önermesi'nde bulunması gereken örgütsel özellikler dört boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; işletmenin örgütsel kültürü, çalışanlar, iş ve ödüllerdir.¹²⁸



Şekil 1.9. İşgören Değer Önermesi Boyutları

Kaynak: Andrés Hatum , *Next Generation Talent Management; Talent Management to Survive Turmoil*, Palgrave Macmillan, 2010, New York, p. 38.

İşgören Değer Önermesi, işgören markası ile ilişkilidir. İşgören markası işletmenin benzersizliği ya da işletmenin “kültürel kişiliğidir”. Ancak İşgören Değer Önermesi tecrübe ve yaşamın bir yolunu yansıtır, bu anlamda işgören markasından daha kapsamlıdır.¹²⁹

Görüldüğü gibi örgütlerin güçlü bir İşgören Değer Önermesine sahip olmaları onlara bir harita gibi yol gösterecek ve doğru yetenekleri seçmelerinde aynı zamanda yeteneklerin de çalışacakları en uygun işletmeyi seçmelerinde yardımcı olacaktır.

Groysberg, McLean ve Nohria (2006), diğer işletmelerdeki CEO pozisyonunda görev almak üzere liderlik geliştirme programlarının katılan GE'den 20 eski yöneticiyi incelemiştir. Araştırmacılar, yöneticilerin başarısının, işletme ile arasındaki uyuma bağlı olarak büyük farklılık gösterdiğini tespit etmişlerdir. Geçmiş sonuçlar gelecekteki performansın güvenilir bir göstergesi değildir. Dolayısıyla işletme kültürü ile uyum sağlayamayan “yıldızlar” geçmişteki başarılarını gösteremeyecek ve artı maliyet unsuru olacaklardır.¹³⁰

¹²⁸ Andrés Hatum, **a.g.e.**, s. 38.

¹²⁹ Andrés Hatum, **a.e.**, s. 39.

¹³⁰ David Burkus ,Bramwell Osula , **a.g.e.**,p. 3.

1.6.1.3. Pozisyon Analizi

İşletmeler seçme sürecinden önce yetenek ihtiyacı olan pozisyonların analizi yapılmalı, hangi özelliklerde yeteneklere ihtiyaç duyduğunu belirlemelidir. Bu aşama seçme sürecinin sağlıklı yapılmasını sağlayacaktır.

İşi ve işin gereksinimlerini doğru tanımlayabilmek için mutlaka belirtilmesi gereken konular,¹³¹

- İş ile ilgili esas görev ve sorumluluklar,
- İş yapacak kişinin sahip olması gereken eğitim, tecrübe gibi nitelikler,
- İş için gerekli olan kişisel özellikler,
- İşletme kültürünün belli başlı özellikleri,
- İşletmenin yönetim tarzı ve yönetim tarzının iş ilişkileri üzerindeki etkileridir.

Leys'e göre bu aşamada, pozisyonlar gözlenir, pozisyona özel uzmanlık ve işin doğasının gerektirdikleri raporlanır. Görevin uygulanabilmesi için gerekli beceriler, bilgi, kabiliyetler, sorumluluklar, yükümlülükler, bu iş ve görevi işletmede diğerlerinden ayıran yönler detaylı olarak tanımlanır ve geleceğe dönük uzmanlaşmanın nasıl olacağına dair görev gerekliliklerine dönüştürülür.¹³²

Pozisyonlar için bu tanımlamalar daha önceden mevcut ise yeniden gözden geçirilmeli ve güncellenmelidir. Daha sonra yetenek ihtiyacı olan pozisyonlar için seçme sürecine geçilecektir.

1.6.1.4. Yeteneği Çekme Kanalları

Yetenek açığı analizi yapıldıktan sonra işletmelerin karar vermesi gereken nokta bu açığı hangi yollarla kapatacaklarıdır. Gerekli yetenek ihtiyacı işletme içi kaynaklardan kapatılabileceği gibi işletme dışı kaynaklara da başvurulabilir.

İşletmelerin yetenek avındaki işe alım politikaları aktif veya pasif olabilir. Pasif bir strateji benimseyen işletme yeteneğin işletmeye ulaşmasını bekleyecektir.

¹³¹ Richard Luecke , a.g.e., s. 3-4.

¹³² Filiz Akar, a.g.e., s. 88.

İşe alım süreci belirlendikten sonra işletmenin başvuru yönetimini ve aday profillerini belirlemesi gerekir. Başvuruların yönetimi önemsiz bir konu gibi gözükse de işe alımda başvuran adayların işletme ile ilk teması olması ve işletmeyi değerlendirmeleri açısından önemlidir. Eğer başvuru süreci iyi organize edilmemişse, özgeçmişlerin gözden geçirilmesi ve zamansız cevap verilmesi ile sonuçlanabilir. Bu durum adayların işletmeyi organize olmamış ve profesyonel olmayan uygulamalar yapan bir kurum olarak görmelerine neden olur ve yetenekli personelin işletmeyi tercih etmemesine sebep olur.¹³³

Örneğin P&G yeteneği çekme uygulamalarında en başarılı işletmelerden biridir. P&G yetenekleri tanımlama ve geliştirme anlamında yerel seviyede başlar ve daha sonra bu yetenekleri küresel seviyede gelişimlerine uygun yetenek havuzlarına yerleştirir. İşletmenin kendi içindeki uygun beceri ve tecrübelerdeki adayları yönlendiren otomatik bir sistemi vardır. Bu sayede kilit pozisyonlar daha hızlı ve efektif şekilde doldururlar.¹³⁴

Bu ve benzeri uygulamalar ile işletmeler ihtiyaçları olan yeteneklere ulaşmaya çalışmaktadır. Burada önemli olan en doğru ve etkili yolların kullanılmasıdır.

Micheals, Handfield ve Beth, The War For Talent kitabında yetenek yönetiminde doğru kanalların kullanılması ve doğru adayları çekmek için her bölüme ayrı bir işe alım stratejisi oluşturmayı önermektedirler. Nasıl pazarlama stratejisinde her müşteri segmenti ayrı tanımlanmış ve boyutlandırılmış ise işe alım stratejisinde de her bölüm için ayrı bir işe alım stratejisi oluşturulmalıdır. Örneğin,- yazılım programcıları için 100 kişilik bir alım yapılacak, kaynak ve kanal olarak 15 üniversite kullanılacak; Değer Önermesi Mesajı; Son teknoloji ürünü olacak, sorumlular; 3 bölüm yöneticisi ve 5 Okul müdürü olacak, başarı ölçütü ise Kabul oranı; işe alım ücreti -gibi bir stratejiyi orta düzey ve üst düzey yöneticiler için de kurmak faydalı olacaktır. ¹³⁵ Bu sayede işletmeler için kaynaklar doğru kullanılmış olacak ve süreç etkin yürütülebilecektir. Aşağıda uygulamada en sık kullanılan farklı kanallar açıklanmaktadır.

¹³³Nihan Geniş , Metin Usta“Yetenek Yönetimi & Yetenekli Personelin Bulunması ve İşe Alımı”, **Human Resources Management And Development**, t.y., s. 13.

¹³⁴ Douglas A. Ready and Jay A. Conger ,**a.g.e.**, s. 5.

¹³⁵ Ed Micheals , Helen Handfield Jones , Beth Axelrod , **a.g.e.**, ss. 91-93.

- Çalışan Referansları

Bu yöntem işletme içinden işgörenlerin tanıdıkları kişileri önermesi ve referans olması şeklinde gerçekleşmektedir.¹³⁶ Yöntemin hem işletme açısından hem de referans veren çalışan açısından faydaları vardır.

İşletmeler açık pozisyon ilanı verdiklerinde içeriden bir çalışanın referans göstermesi hem aday bulma sürecini kısaltacak hem de işletmede çalışan kişi kültürü, yapıyı bildiği için bu yapıya uygun bir aday sunmuş olacaktır. Uygulamada bu kanal sıklıkla kullanılmaktadır ve bazı işletmeler referans gösteren çalışanlarına belli bir oranda ödül vererek yöntemi teşvik etmektedirler.

- İşletme Web Sitesi

İşletmelerin web siteleri aday kaynağı bulmak için çok iyi bir araç olabilir; ancak çoğu işletme bu yolu etkin kullanmamaktadır. Çoğu işletmenin web sitesinde “kariyer bölümü” vardır fakat çoğunun amacı sadece aday özgeçmişlerini yığın halinde almaktadır. İdeal olanı, işletmelerin sitelerini, işletmedeki kariyer olanakları ve gelişim fırsatları ile ilgilenen uygun adayları çekmek için kullanılmasıdır. Bu uygulamaya en iyi örneklerden biri P&G’nin uygulamasıdır.¹³⁷

- Üniversite ve İş Okulları

İşletmeler için özellikle yetiştirmek üzere yetenekler aradıkları pozisyonlarda, üniversiteler ve iş okulları oldukça verimli kaynaklardır.

Okullardan aday bulma (college recruiting) yönteminde, işletme görevlileri, öğrencilerle görüşmek ve aday bulmak amacı ile okulları ziyaret ederler. İşgören talebindeki ani artışları karşılamak, tatil ve izindeki işgörenlerin yerini geçici olarak doldurmak amacıyla ve yönetici adayı temininde bu yola başvurulabilir.¹³⁸ Bu anlamda, okullardaki kariyer merkezleri ile iletişimde olmak fayda sağlayacaktır.

¹³⁶ Filiz Akar, **a.g.e.**, s. 89.

¹³⁷ Andrés Hatum, **a.g.e.**, s. 48.

¹³⁸ **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, Beta Yayınları, 3. Baskı, Ekim 2008, İstanbul, s. 146.

- E-İstihdam

Bu yöntem son yıllarda özellikle teknolojinin kullanımının artması ile birlikte en sık kullanılan yöntemlerden biri olmaktadır.

Sadece Monster.com'da 18 milyon özgeçmiş bulunmaktadır ve her gün milyonlarca kişi bu siteyi ziyaret etmektedir. Ayrıca Monster.com gibi daha birçok site (Career Builder, Yahoo! HotJobs, Kariyer.net v.b.) mevcuttur. İnternet üzerinden eleman alımı, işletmelerin nitelikli adaylara ulaşmasını kolaylaştırmakta, adayların elenmesini saniyeler içinde yapmakta ve adaylar ile çok daha çabuk temas kurulmasını sağlamaktadır.¹³⁹

Bu şekilde sitelerin çok sayıda olması işletmelere seçme şansı da vermektedir. Özellikle belli spesifik alanlarda uzmanlaşmış bu alanlarda daha iyi sonuç veren sitelerden yararlanmak sürecin daha hızlı ve etkin olmasını sağlayacaktır.

Wharton Üniversitesi profesörlerinden Peter Capelli, internet aracılığıyla eleman alımında dört aşamalı bir yaklaşımı savunmaktadır;¹⁴⁰

- **Adayların dikkatini çekin.** İş başvurusu yapan birçok aday, seçimini işletmelerin imajına göre yapmaktadır. Bu nedenle Capelli, işletmelerin işe alma süreçlerini pazarlama kampanyaları ile eşgüdümlü hale getirmelerini önermektedir.
- **Başvuruları ayıklayın.** İnternette işe alma süreci, elinizde yığınla özgeçmiş birikmesine sebep olur. Asıl sorun, nitelikli adayları devre dışı bırakmadan, kısa sürede bu özgeçmiş yığınını ayıklayabilmektir. Capelli'ye göre;
 - o “Başka bir şehirde yaşamayı düşünür müsünüz?” ya da “İşe ne zaman başlayabilirsiniz?” gibi basit sorular ile uygun adayları daha hızlı elektronik olarak eleyebilirsiniz.
 - o İnteraktif testler ve oyunlar sayesinde başvuranların yetenekleri, davranışları ve ilgi alanları hakkında daha fazla bilgi sahibi olabilirsiniz.

¹³⁹ Richard Luecke , **a.g.e.**, s. 35.

¹⁴⁰ Richard Luecke , **a.e.**, ss. 39-40.

- **Temas kurun.** İnternette işe alma süreci geleneksel süreçten daha hızlı işler ve insan kaynakları bu sürecin hızını idare etmekle kalmayıp, bu hıza ayak uydurmalıdır. Capelli'ye göre;
 - o Uygun bulduğunuz aday ile hemen temas kurun.
 - o İşe alma sürecine katılanların bir girişimci gibi düşünmesini ve hareket etmesini sağlayın. Bu sayede insan kaynaklarının üzerindeki yükü de hafifletmiş olursunuz.
 - o Yöneticilere işe alma sürecinde daha fazla söz hakkı verin.
- **İşi bitirin.** Bu aşamada aday ile kişisel ilişki kurulmalı, sizin ne istediğiniz ve onların beklentileri karşılıklı olarak çok iyi ifade edilmelidir. Bunu sağlayabilmek için, Capelli'nin kaynak gösterdiği bir uzman, işe alma sürecinde bulunanların günlerinin sadece bir saatini internette geçirmelerini ve geri kalan zamanda ise nitelikli adaylar ile kişisel görüşmelere ayırmalarını önermektedir.

- Online Simülasyonlar

Son yıllarda bazı işletmeler kişilerin gerçek kapasitelerini değerlendirmek amacıyla simülasyon testleri uygulamaya başlamıştır. Bu testler aynı zamanda işletmelere yeni mezunları ya da MBA'lileri çekmekte de fayda sağlamaktadır. Örneğin P&G'nin Just in Case simülasyonunda; verilen bir vakaya karşın bir saat içinde yeni bir ürün ya da proje hazırlanmasını beklemekte aday kendisi ile yarışmaktadır. Bu uygulamaya benzer şekilde Danone's Trust, IBM'in UBC Challenge ve McKinsey'in EuroAcademy gibi uygulamaları vardır.¹⁴¹

- Diğer Kanallar

Yukarıda bahsettiğimiz seçme kanalları haricinde işletmelerin kullanabilecekleri farklı kanallar vardır. Örneğin teknolojinin gelişmesi ile birlikte *video özgeçmiş* uygulaması yaygınlaşmaya başlamıştır. Ayrıca işletmelerin *kurum içi haber bültenleri* de yine bir çekme kanalı olmaktadır.¹⁴²

¹⁴¹ Andrés Hatum, **a.g.e.**, s. 50.

¹⁴² Filiz Akar, **a.g.e.**, s 89.

Bazı yönetim danışmanlık ve yönetici bulma işletmeleri de özellikle orta ve üst düzey mevkilere aday bulma konusunda faaliyet göstermektedirler. “Kafa avcıları” (head hunters) diye de adlandırılan bu firmalar, işletmeler için belirli bir fiyat karşılığında, aday bulma ve/veya seçim faaliyetlerini yerine getirmektedirler. Bir araştırmaya göre, Türk işletmelerinin %22’si tepe, %18’i orta %6’sı ise ilk kademe yöneticilerin seçiminde bu tür işletmelerden faydalanmaktadır.¹⁴³

Bu oran uygun adayları bulmak zorlaştıkça git gide artmaktadır. Çünkü işletmeler danışmanlık firmaları aracılığı ile aktif iş arayan adaylara ulaşmanın yanı sıra pasif adaylara da ulaşabilmekte ve süreci daha hızlı sonuçlandırmaktadırlar.

Claudio Fernandez-Araoz, Harvard Business Review dergisinde yayınlanan makalesinde işletmelerin birçok durumda profesyonel yardıma ihtiyaç duyacağını belirtmekte ve danışmanlık firmalarının işletmelere özellikle üst düzey yönetici bulma konusunda hem maliyet, hem gizlilik hem de zaman anlamında çok avantajlı olduğunu vurgulamaktadır.¹⁴⁴

1.6.2. Yerleştirme (Seçme)

Yetenek yönetimi sürecinde yetenekli çalışanları işletmeye çekmek için hangi kanalın ya da kanalların kullanılacağını belirledikten sonra bir diğer önemli konu da seçme sürecinde hangi uygulamalardan faydalanılacağıdır.

Boxall ve Purcell, 2003 yılında yaptıkları çalışmada işletmelerin, organizasyonu üretken hale getirecek yetkinlik ve yeteneğe sahip insanları çekmesi ve yetiştirmesi gerektiğini; aksi halde organizasyonu başarısızlığa mahkûm edecek veya en azından büyümesini engelleyeceklerini vurgulamışlardır.¹⁴⁵ Dolayısıyla işletmeler için sürdürülebilir rekabet avantajı yaratacak yetenekli çalışanların seçimi için kullanılacak yöntemler de önemli olacaktır.

Deloitte’in 2005 yılında 60’dan fazla ülkedeki 1.396 insan kaynakları çalışanına yaptıkları çalışmada yeni yetenekli çalışanları çekmek ve elde tutmanın sağlanmasının işletmelerindeki en kritik iki insan yönetimi konusu olduğu sonucuna

¹⁴³ İnsan Kaynakları Yönetimi, **a.g.e.**, s. 146.

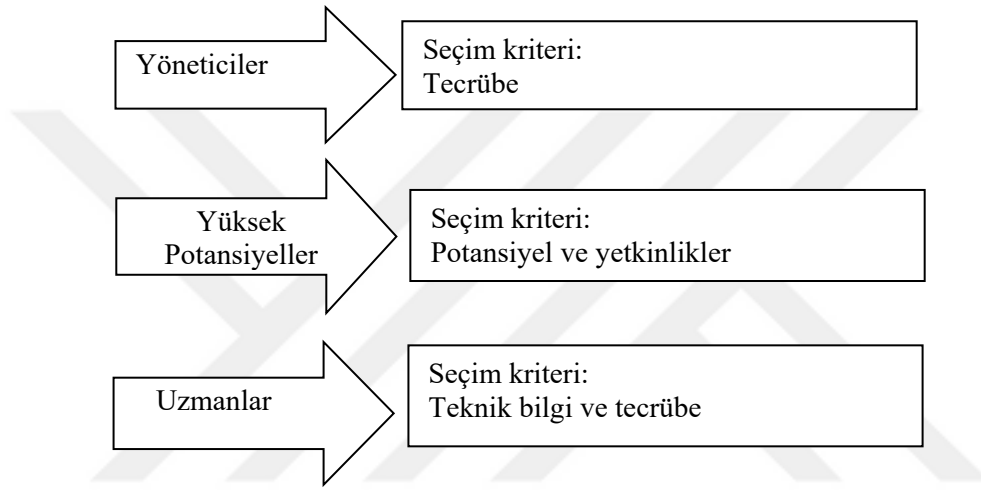
¹⁴⁴ Richard Luecke , **a.g.e.**, ss .42-43.

¹⁴⁵ Peter Holland, Cathy Sheehan, Helen De Cieri , “Attracting and retaining talent: exploring human resources development trends in Australia”, **Human Resource Development International**, Vol. 10, No. 3, September, 2007, p. 248.

varmışlardır.¹⁴⁶ Günümüzde bu süreç gittikçe zor bir hal almaktadır. Bu nedenle işletmeler yetenekleri çekmek için farklı yöntemler kullanarak kendilerini rakiplerinden farklı konumlandırmalıdır.

Bu süreçte pozisyonun niteliklerine ve işletme stratejisine bağlı olarak, seçme yöntemlerden biri veya birkaç yöntem birlikte kullanılabilir. Burada önemli olan pozisyon için en uygun yeteneği seçmektir.

Hatun işletmelerin seçim kriterlerini oluştururken yetenekleri farklı gruplar ya da havuzlar altında çeşitlendirebileceklerini önermektedir. Buna göre;



Şekil 1.10. Yetenek havuzlarına göre seçim kriteri örneği

Kaynak: Andrés Hatun, *Next Generation Talent Management; Talent Management to Survive Turmoil*, Palgrave Macmillan, 2010, New York, p. 55.

Bu sayede işletmeler pozisyon için seçim kriterlerini belirleyerek bir veya daha fazla kritere göre seçim yöntemlerini kullanabileceklerdir.

1.6.2.1. İş Görüşmeleri

Pozisyonlar için uygun adayların seçiminde en çok kullanılan değerlendirme araçlarından biri “görüşme” (mülakat) yöntemidir. Görüşme (interview), kısaca, “ bir amaca dayalı karşılıklı konuşma” veya “yüz yüze gerçekleştirilen amaçlı bir söyleşi

¹⁴⁶ Julia Christensen Hughes, Evelina Rog , “Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2008, Iss 7, p. 747.

(sohbet) olarak tanımlanabilir. İşe alma görüşmesinde amaç, adayların işe uygunluğunu belirlemektir. Bu nedenle adaya öğrenilmek istenen özellikleri ile ilgili sorular sorulur ve aynı zamanda adayın da iş ve işletme hakkında sorular sormasına olanak tanınır.¹⁴⁷

İş görüşmeleri kendi içinde farklı özellikler içermektedir. Örneğin yapılandırılmış görüşmelerde adaylara önceden belirlenmiş sorular sorulmaktadır. Burada bütün adaylara aynı sorular sorulduğundan, yanıtları karşılaştırma olanağı vardır. Yapılandırılmış görüşmeler bütün adaylara karşı adil ve nesnel olabilmek için kullanılır, fakat adaylar hakkında yeterli bilgi sağlamayabilir. Sohbet ortamında geçen görüşmelerde ise her adaya aynı soru sorulmayabilir ve görüşme her adayın farklı özelliklerine göre farklı bir seyir takip edebilir. Bu yöntemde, her aday hakkında daha ayrıntılı bilgi edinilebilir ancak yanıtların karşılaştırılması çok daha zor olacaktır. İş görüşmelerini uygulama aşamasında bu iki yöntemin harmanlanması daha doğru olacaktır.¹⁴⁸ Görüşmeye sohbet ortamında başlanıp daha sonra yapılandırılmış sorular ile devam edilebilir.

İş görüşmeleri yeteneklerin değerlendirilecekleri kritere göre de farklılık göstermektedir. Örneğin, görüşmenin odağı yeteneğin tecrübesini ortaya çıkarmak ise davranışsal mülakat uygun olacaktır. Bowers ve Kleiner'e göre davranışsal mülakat, belirlenen iş için adayın özelliklerini ölçmeye yarayan iş ile ilgili, açık uçlu soruların sistematik olarak kullanılmasıdır.¹⁴⁹

İş görüşmelerinde güncel bir uygulama da örnek olay odaklı iş görüşmesidir. Bu yöntemde amaç, adayın görevi gereği karşılaşması olası sorunlara benzer sorunların üstesinden nasıl gelebildiğini irdelemektir. Adaydan karşılaştığı soruna mantıklı çözümler üretmesi beklenir. Bu yöntem özellikle stratejik bakış açısına sahip yöneticilere ihtiyaç duyulduğu durumlarda kullanılmaktadır.¹⁵⁰

¹⁴⁷ İnsan Kaynakları Yönetimi, **a.g.e.**, s. 167.

¹⁴⁸ Richard Luecke , **a.g.e.**, s. 13.

¹⁴⁹ Andrés Hatum, **a.g.e.**, s. 56.

¹⁵⁰ Richard Luecke , **a.g.e.**, s. 45.

1.6.2.2. Değerleme Merkezi Uygulamaları

Değerleme merkezi, genellikle yönetim görevlerine başvuran ya da yükselmesi düşünülen adayların yerine getirmesi istenen bir dizi örnek olay, grup çalışması, araştırma ve görevlerden oluşan ve belirli bir zaman dilimine yayılan bir seçme ve değerlendirme sürecidir.¹⁵¹

Değerleme merkezleri tek başına bir yöntem değildir. Daha çok adayın davranışlarını, potansiyelini ve yetkinliklerini ortaya çıkarmayı sağlayan bir yöntemler kombinasyonudur. Değerleme merkezlerini kullanmaktan yarar sağlamak için, işletmenin bireyde ne aradığını net bir şekilde belirlemesi gerekmektedir.¹⁵²

Değerleme merkezi uygulaması iş ortamı dışında bir yerde bir günden bir haftaya kadar değişen sürelerde yapılabilir. Genellikle, en fazla beş-altı kişinin katıldığı bir değerlendirme merkezi çalışmasında adaylar planlama, organizasyon, sorun çözme- karar alma ve liderlik yetkinlikleri olmak üzere dört açıdan değerlendirilirler.¹⁵³

Değerleme merkezi uygulamaları pahalı bir yöntem olmasına karşın, yönetsel iş performansının geçerli bir öngörüsüne olanak sağladığı için maliyetinin çok üstünde bir değer yaratmaktadır. Yanlış bir işe alma ya da yükseltme kararının organizasyona maliyeti dikkate alındığında bu tür bir seçme-değerlendirme sürecine ayrılan bütçe çok anlamlı bir yatırım olarak görülebilmektedir.¹⁵⁴ Bu nedenle günümüzde işletmeler tarafından sıklıkla kullanılmaktadır.

1.6.2.3. Diğer Yöntemler

Doğru adayların seçiminde kullanılan yöntemlerden bir diğeri de referans görüşmeleridir. Adayların belirttiği referans kişiler ile görüşmenin ve onların fikirlerini almanın birçok faydalı yönü vardır. Bu görüşmeler ile adayların geçmiş deneyim ve başarıları hakkında bilgi sahibi olunabilir. Ayrıca adayın kişilik özellikleri ile ilgili de yorumlara ulaşılabilir. Bu yöntem sayesinde aday hakkında

¹⁵¹ İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s. 270.

¹⁵² Andrés Hatum, **a.g.e.**, s. 58.

¹⁵³ İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s. 271.

¹⁵⁴ İsmet Barutçugil, **a.e.**, s. 271.

yeterli sorular sorularak adayın görev için yeterli ve gerekli deneyime sahip olup olmadığı belirlenebilir.¹⁵⁵

Diğer bir yöntem olan psikometrik testler de çeşitli değerlendirme tekniklerini kapsar. Bir kişinin yetenek, tutum ve kişilik açısından beklenen veya gelecekteki davranışlarını belirlemeye çalışırlar.¹⁵⁶

Adayların seçiminde kullanılan yöntemler çeşitlilik göstermektedir. İşletmeler işe alım stratejileri doğrultusunda bu yöntemlerin birini ya da birden fazlasını kullanmaya karar vermelidirler. Burada birden fazla yöntemin kullanılması işletmeler açısından daha fazla veri sağlayacağı için daha objektif ve verimli sonuçlar verecektir.

Hatum Şekil 1.11.'de aranan niteliklere göre hangi yöntemlerin kullanılabileceğini özetlemiştir.

Yöntemler	İlk seçenek	İkinci seçenek	Üçüncü seçenek
Odak Noktası			
Tecrübeye odaklanmak	Davranışsal mülakat	Bilişsel test (ya da yetenek, eğer teknik bilgi gerekli ise)	Referanslar
Tutum ve uyuma odaklanmak	Bireysel ve grup mülakatları	Referanslar	Psikometrik testler (Bilişsel/ Kişisel)
Potansiyele odaklanmak	Değerleme merkezi	Bireysel ve grup mülakatları	Bilişsel test

Şekil 1.11. En iyileri bulmak için en iyi yöntemler

Kaynak: Andrés Hatum , **Next Generation Talent Management; Talent Management to Survive Turmoil**, Palgrave Macmillan, 2010, New York, p. 61.

Şekil 1.11.'de açıklandığı üzere, pozisyonlar için aranan niteliklere göre seçim yöntemleri uygulanabilir. Örneğin, tecrübeye odaklanan bir pozisyon için öncelikle davranışsal mülakat uygulanmalıdır. İşletme eğer isterse bilişsel test ve referanslarla bu kararı güçlendirici veriler elde edebilir.

¹⁵⁵ Richard Luecke , **a.g.e.**, s. 26.

¹⁵⁶ Andrés Hatum, **a.g.e.**, s. 60.

1.6.3. Yeteneği Geliştirme

Yetenek yönetiminde seçim sürecinden sonra gelen ve önemli bir süreç yeteneği geliştirme aşamasıdır. Günümüzde şiddeti artan rekabet işletmelerin kendilerini sürekli yenilemelerini gerektirmektedir. Dolayısıyla işletmeler sahip oldukları yetenekleri sürekli geliştirmek, bilgilerini sürekli güncellemek durumundadırlar.

İşletmeler halen gelişim faaliyetlerine yeteri kadar bütçe ayırmamakta ve gerekli önemi vermemektedir. J. Sterling Livingston Harvard Business Review dergisinde yayınlanan makalesinde bunun önemini vurgulamıştır. Makalede Livingston, yöneticilerin çalışanların gelişimindeki rolü ile ilgili olarak, üst düzey yöneticilerin sorunu henüz teşhis etmemiş olmalarına rağmen, endüstrinin en büyük zorluğunun, yetersiz geliştirme, az kullanım, etkin olmayan yönetim ve en değerli kaynak olan genç yönetici ve profesyonel yeteneklerini geliştirmek olduğunu vurgulamaktadır.¹⁵⁷

Yetenek tanımında açıklandığı üzere, yetenekler geliştirilebilir özelliktedir. Bireyler, çalıştıkları işletmelerde sahip oldukları yeteneklerini geliştirmeyi ve işletmeye yapabilecekleri katkıyı arttırmayı amaçlamaktadır. Yetenek yönetiminin bir amacı da işletmeye kazandırdıkları bireylerin bu beklentilerini karşılamak ve yetenekli çalışanları elde tutmayı sağlamaktır.

Yapılan çalışmalar yetenekli çalışanların işletmelerden ayrılma sebebi olarak öncelikli sıranın ücret değil, gelişim fırsatları olduğunu göstermektedir.

İşletmeler için gelişim faaliyetlerini planlarken önemli olan bu faaliyetlerden kimlerin en çok fayda sağlayacağını belirlemektir. İşletmeler, gerekli bireysel özelliklere (örn. Kişilik) sahip olan kişileri tanımlamalı ve tanımlanan kişilere gelişimsel deneyimler veya faaliyetler sunmalıdır. Gelişimsel faaliyetler ancak, öğrencilerin ilk etapta başarıya yatkın olması durumunda etkili olabilir. Yetenek yönetiminde üstün organizasyonların liderlik gelişimini kendi kültürlerinin ayrılmaz bir parçası haline getirdiği ve üst düzey liderlerini sürece dâhil ettikleri yapılan araştırmalarla kanıtlanmıştır.¹⁵⁸

¹⁵⁷ Ed Micheals , Helen Handfield Jones , Beth Axelrod ,**a.g.e.**, s. 95.

¹⁵⁸ Ibraiz Tarique,Randall S. Schuler ., **a.g.e.**, pp. 127-128.

Bu bağlamda işletmeler sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan yeteneklerini elde tutmak, bu süreçte başarılı olmak için gelişim faaliyetlerine gerektiği önemi vermelidirler. İşletmeler yetenek savaşlarını kazanmak için çalışanlarını geliştirmelidirler. Tüm çalışanlar bir süperstar olarak geliştirilemez. Ancak herkes, gerçek bir meydan okuma, bir teşvik dozu ve başarmak için ihtiyaç duyduğu destek göz sağlandığında, başarabilecekleri şeyin sınırlarını zorlayabilir. Kuruluşlarına gelişimi dokuyan işletmeler, daha fazla yetenek kazanacak, daha uzun süre dayanacak ve uzun vadede daha iyi performans gösterecektir.¹⁵⁹

1.6.3.1. Performans Yönetimi

Yetenekli çalışanların gelişimi açısından performans ve kariyer yönetimi büyük önem taşımaktadır. Performans ölçümleri sayesinde hem çalışanlar nerede olduklarının sonuçlarını görmüş olur hem de işletmeler hangi eğitim, gelişim faaliyetlerine ağırlık vereceklerini v.s. gibi verileri elde etmiş olurlar.

Performans yönetimi, dar anlamda çalışanların değerlendirilmesi, derecelendirilmesi, ücretlendirilmesi ve geliştirilmesi sürecinin alt yapısını oluşturan bir insan kaynakları fonksiyonu olarak görülebilir. Ancak, gerçekte, Performans Yönetimi, “Hedeflerle Yönetim” anlayışı ile özdeşir. Çalışanların işe odaklanması, yeteneklerinin geliştirilmesi ve adanmanın sağlanması için amaçların belirlenmesi ve bunlara ne ölçüde ulaşıldığının ölçülmesidir.¹⁶⁰

Özellikle yetenek yönetimi uygulayan işletmelerde yetenek havuzunda olan çalışanlar etkin ve verimli bir performans yönetim sistemine önem vermektedirler. Bu sayede yapılan uygulamaların sonuçlarını net bir şekilde görebilirler.

Yetenekli çalışanların performans sonuçları, işletmenin karlılık hedeflerine ulaşması gibi yetenekli işgörenin bu hedeflere yönelik ne kadar ayırt edici bir katkı sağladığına dair veri olması bakımından da büyük önem taşımaktadır. Cascio’ya göre etkili ve sistematik bir performans yönetim sistemi olan işletmeler, olmayanlara göre finansal olarak %51; tüketici memnuniyeti, işgören bağlılığı gibi maddi olmayan öğeler bakımından %41 daha yüksek getiriye sahiptirler. Aynı zamanda yetenekli ve yüksek yeterlilikte çalışanlarını ödüllendirebilme ve destekleme imkânları da

¹⁵⁹ Ed Micheals , Helen Handfield Jones , Beth Axelrod ,a.g.e., s. 97.

¹⁶⁰ İsmet Barutçugil, a.g.e., s. 335.

sunmaktadır.¹⁶¹ Uygulanan ödöl ve takdir programları, terfiler performans verileri doğrıtusunda planlanmaktadır.

Performans potansiyel sahibi olduğunu düşündüğünüz kişileri tanımlamanın bir yoludur. Ancak performansı ölçmek için geçmişe bakmak gereklidir. İşletmelerin herhangi bir seviyesinde olan güçlü performans gösteren kişiler, her zaman olması gerektiği gibi değerli olmasalar da genellikle iyi bir sicile sahip mükemmel bireysel katkıda bulunurlar. Uzmanlar olarak adlandırılan kritik yetenekler gelecekte işletmenin performans sonuçları üzerinde büyük etkisi olabilecek bir gruptur. Dolayısıyla, işletmeler geliştirecekleri yetenekleri tanımlamak için çeşitli yöntemlere başvurabilirler. Hatum’a göre kimin geliştirileceği kararı verilirken hangi yöntem uygulanırsa uygulansın, iki kriter önemli tutulmalıdır; güçlü geçmiş performans ve güçlü gelecek potansiyeli.¹⁶²

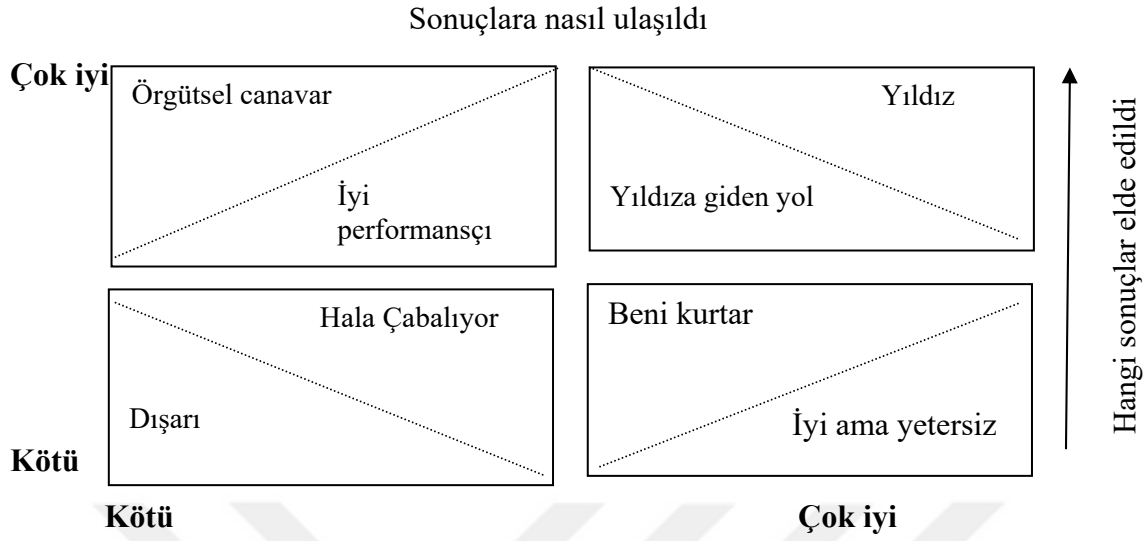
Pfeffer, Sutton yetenek yönetimini; “Performans ölçüm sonuçlarının, potansiyellerin kullanılamayıp doyum sağlanılamayan ve bundan dolayı düşük yetenek olarak yansıyan koşulların anlaşılabilmesini sağlayan değerlendirme olanağıdır” şeklinde açıklamaktadır.¹⁶³ Dolayısıyla yüksek potansiyel beklediğimiz çalışanların beklenen başarıyı gösteremediği durumlarda performans ölçümleri, bu sonuçların nasıl ortaya çıktığı işletmeler için önemli girdiler sağlamaktadır.

Hatum, işletmelerin çalışanları için doğru bir değerlendirmeye varmasına yönelik bir matriks sunmaktadır.

¹⁶¹ Filiz Akar, **a.g.e.**, s. 95.

¹⁶² Andrés Hatum, **a.g.e.**, pp. 74-75.

¹⁶³ Filiz Akar, **a.g.e.**, s. 96.



Şekil 1.12. Performans ve yeterlilikler: Sonuçların ne olduğu ve nasıl elde edildiği

Kaynak: Andrés Hatum, *Next Generation Talent Management; Talent Management to Survive Turmoil*, Palgrave Macmillan, 2010, New York, p. 76.

Şekil 1.12. 'de göstermektedir ki, bir kişinin başardığı "ne" ye bakmak sadece bir işletme için sorunlara yol açabilir. İlk olarak, bir gelişme için en muhtemel hedefler olan bir organizmanın güçlü performans gösteren yıldızlarına odaklanan Şekil 1.12., iki tür gücü göstermektedir. Bir yandan, bir yıldız, diğerinde, bir örgütsel canavar. Her ikisi de iyi performans gösterirler ancak yıldız aynı zamanda insanlarla nasıl başa çıkılacağını da bilir, bu sayede sonuçları elde etme sürecinde organizasyona zarar vermez. Bu arada, örgütsel canavar katlanılmaz davranışları ya da dengesiz mizaçları ve “aşındırıcı kişiliği” ile zarar verebilir. Bu durum iki grup arasındaki sonuçların “nasıl” başarıldığı konusunda en önemli farktır. Zayıf performans gösterenlere baktığımızda; kötü tutumları olanların genel örgütsel performansı zayıflatmadan önce işletmeden çıkarılması gerekir. Buna karşın, “iyi ama yetersiz” olanlar örgütsel kültürle uyumlu olan ama sadece iyi performans göstermeyen yararlı davranışlar sergilerler. Bu kişilere, belki de başka bölümlere

aktarılarak, yönetsel kalitelerini performans açısından gösterme fırsatı verilmelidir.¹⁶⁴

Özetlemek gerekirse, bu matrikste ne sorusunun yanıtı olan sayısal performans değeri önemli olmakla birlikte, nasıl sorusunu yanıtlayan davranışa yönelik özellikler de incelenmektedir. Performansa göre yetenekli işören gruplarından kimlerin geliştirme programlarına alınacağını belirleyen sonuçlar ve davranışlara göre performans grupları oluşturulmaktadır. Bu gruplar her işletmenin kendi performans sistemine göre değişebilmektedir. Önemli olan hangi sistem kullanılırsa kullanılsın, mutlaka bireyin performansı ve davranışlarını içeren geniş bir analiz yapılmalıdır.¹⁶⁵

Çalışanların bu matrikste hangi bölümlerde konumlanacağına karar vermek işletmelerin kullandıkları performans sistemlerine göre değişiklik gösterecektir. Performans değerlendirme yöntemleri 360 derece geri bildirim, geleneksel değerlendirme skalaları, sıralama, davranışsal beklenti skalaları, davranışsal gözlem skalaları, amaçlara göre yönetim yöntemleri olmak üzere farklılaşmaktadır.¹⁶⁶ Yetenek yönetiminde performans değerlendirme yöntemlerini Wolf; nitelik, bilgi-beceri, davranış, sonuç odaklı olmak üzere dört başlık altında toplamıştır. ¹⁶⁷ İşletmeler stratejileri, amaçları doğrultusunda bu yöntemleri kullanmaktadır.

1.6.3.2. Eğitim ve Gelişim Programları

Yetenek yönetiminde çalışanların eğitim ve gelişimi hem işletmeler hem de çalışanlar tarafından daha fazla önem taşımaktadır. Çalışanlar rekabet ortamının çok sert olduğu bu dönemde gelişim fırsatlarının daha fazla olduğu işletmeleri tercih etmektedir. İşletmeler açısından da çalışanlardan yüksek performans sağlamak ve onları elde tutmak anlamında önem verilmesi gereken bir konudur.

Eğitim ve gelişim kavramları gerçek hayatta sıklıkla karıştırılsa da ikisi farklı anlam içermektedir. Eğitim bireylerin spesifik bir konuda kısa vadedeki performanslarına odaklanır, ancak geliştirme bireyleri ileride karşılaşacakları daha

¹⁶⁴ Andrés Hatum, a.e., pp. 75-76.

¹⁶⁵ Andrés Hatum, a.e., p. 76.

¹⁶⁶ İnsan Kaynakları Yönetimi, a.g.e., s. 289.

¹⁶⁷ Filiz Akar, a.g.e., s. 96.

karmaşık durumlara hazırlamaya odaklanmaktadır. Geliştirme uzun dönemlidir. İşletmeler yeteneklerin gelecekteki başarıları için kritik olan konularda gelişimlerini hedeflemelidirler.¹⁶⁸

Çalışanların eğitimi işletmeler için birçok önemli fayda sağlar. Hakkıyla uygulanması durumunda;

- Günümüzde giderek daha fazla işletme için en önemli varlık kalemi haline gelen insan kaynağının değerini artırır;
- Boşluk doğması durumunda bu pozisyonu dolduracak çalışanın hazır olmasını sağlar;
- İşletmeyi ve işkolunu yakından tanıyan ve işletmenin büyüme sürecinde sorumluluk üstlenebilecek insanları bir araya toplar;
- Çalışanın işe bağlanmasına katkı yapar.

Gallup'un 1999 yılında yaptığı geniş kapsamlı bir araştırmaya göre "işinden çok memnun olanlar, kuruluş bünyesinde eğitim alan çalışanlardır". Ve işinden memnun olan çalışanlar kuruluşa bağlı olan çalışanlardır.¹⁶⁹ Eğitim ve gelişim fırsatların çalışanların bağlılığını arttırdığı ve hatta çalışanlar tarafından ücretten daha öncelikli önem verildiği birçok araştırma tarafından ortaya konmuştur. Bu nedenle yetenek yönetimi sürecinde hem çalışanları geliştirmek hem de bağlılıklarını arttırarak çalışanları elde tutmak açısından oldukça önem verilmesi gereken bir konudur.

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerini genel anlamda işbaşı eğitim yöntemleri ve işdışı eğitim yöntemleri olarak iki başlık altında toplayabiliriz. İşbaşı eğitim yöntemleri; çalışan kişinin görevini yaparken, işinden uzaklaşmadan eğitime tabi tutulması, yani kişinin öğrenmesi gereken bilgi, beceri, tutum ve davranışları fiilen uygulayarak edinmesi temeline dayanır. Bu eğitimlere örnek olarak; iş değiştirme (rotasyon), oryantasyon, Coaching (yönlendirme) sayılabilir. İşdışı eğitim yöntemleri ise, genellikle teorik bilgiler vermeye ve belirli kişilerarası/beşeri beceriler kazandırmaya yönelik, işgöreni işinin başından uzaklaştırarak, işletmenin içinde veya

¹⁶⁸ Andrés Hatum, **a.g.e.**, p. 74.

¹⁶⁹ Richard Luecke , **a.g.e.**, p. 115.

dışında eğitim faaliyetinin yapıldığı yöntemlerdir. Bunlara örnek olarak; örnek olay yöntemi, işletme oyunları yöntemi, simülasyon yöntemi sayılabilir.¹⁷⁰

Son yıllarda sıklıkla kullanılan diğer bir yöntem ise e-learning yöntemidir. Web tabanlı kaynaklara sahip olan işletmeler eğitim ve bilgi akışı sağlamak amacıyla bu yöntemi kullanmaktadır. Hızla gelişen yetenekler için web tabanlı eğitimler oldukça zengin bir kaynak ve aynı zamanda herhangi bir yerden “ücretsiz” ulaşılabilmesi açısından büyük avantaj sağlamaktadır.¹⁷¹

Yetenek yönetimi eğitim ve gelişim sürecinde kullanılan bu yöntemlerden koçluk önemle üzerinde durulması gereken bir yöntemdir. Bir gelişim stratejisi olan koçluk, tek seferlik yapılan ve biten bir süreçten ibaret değildir. Yüksek potansiyelli çalışanlar, başarılı kariyerleri boyunca danışmanlara, öğretmenlere, koçlara ve rehberlere ihtiyaç duyacaklardır. Bu rol iş hayatı boyunca işletme içinden ya da dışından çeşitli görevlerde insanlardan oluşabilir. Örneğin, işe yeni başlayan bir çalışan günlük rutinleri öğrenmek için kendisi ile aynı seviyede bir çalışanın rehberliğine ihtiyaç duyabilir.¹⁷² Burada önemli olan koçluğun devamlı bir süreç olduğunu ve işin başlangıcından sonuna kadar ihtiyaç duyulacağını bilmesi ve bu şekilde planlama yapılmasıdır.

Çalışanların eğitimi ve gelişimi hem işletmeler hem de yetenekli çalışanların bağlılığı açısından önemlidir. Bu süreçte unutulmamalıdır ki, geliştirme faaliyetleri koçluk, mentorluk, iş rotasyonu v.b. yöntemlerinin toplamından daha fazlasını ifade etmektedir. Geliştirme faaliyetleri öğrencinin geliştiği kadar öğretmenin de geliştiği iki taraflı bir süreçtir. Gelişim sonsuzdur. Bu nedenle hiçbir zaman olmamız gerektiği kadar ya da istediğimiz kadar gelişmiş olamayız.¹⁷³ Dolayısıyla işletmeler bu faaliyetlerin önemine uygun programlama yapmalıdırlar.

1.6.4. Yeteneği Tutma

Yeteneği tutma; işverenlerin işletme hedeflerine ulaşmak için arzu ettikleri çalışanları tutma gayreti olarak tanımlanmaktadır. Bu kavram maddi ve maddi olmayan faktörleri içermektedir. Zayıf bağlılık, düşük seviyelerde motivasyon,

¹⁷⁰ İnsan Kaynakları Yönetimi, a.g.e., ss. 223-236.

¹⁷¹ Lance A. Berger & Dorothy R. Berger , a.g.e., p. 305.

¹⁷² Lance A. Berger & Dorothy R. Berger , a.g.e., p. 297.

¹⁷³ Ed Micheals , Helen Handfield Jones , Beth Axelrod , a.g.e., p. 123-124.

yüksek seviyede güvensizlik, iletişim eksikliği, ödül ve maaş sisteminin kötü yönetimi gibi faktörler elde tutmayı negatif yönde etkileyebilirler. Bu nedenle sürecin yönetimi önemlidir. İşletmeler yetenekli çalışanları geliştirmek için daha fazla para ve zaman harcarlar, bu çalışanların elde tutulması ile yatırımın geri dönüşünü gözlemleme imkânına sahip olurlar.¹⁷⁴

Günümüz koşullarını göz önüne aldığımızda işletmeler için yetenekli çalışanlarını elde tutmak giderek zor hale gelmiştir. Çalışan bağlılığı sağlanamadığı ortamlarda çalışanlar eskisinden kolay iş değiştirmektedir.

Cotton ve arkadaşları, tarafından yapılan çalışmalarda çalışanların kararlara katılımı, çalışanların performansı üzerinde bazı olumlu etkiler bulmuştur. İş ile ilgili konulara katılım, ücret uygulamalarının belirlenmesinden ziyade, performansı daha olumlu etkilemektedir. Pierce ve arkadaşları, sahipliğin, gruplara ve etkili performansa yönelik bireysel davranışlara ve tutumlara karşı doğrudan ve bağımsız etkileri olduğunu belirtmişlerdir. Organizasyon konularına katılmak, hissedarlar gibi çalışanların resmi “hakkı”dır. Yönetim kurulunun seçimi gibi organizasyon kararlarını etkileyebilirler. Bu sahipliğin kurumsal performansla olumlu ilişkisi vardır.¹⁷⁵

Romzek, iş ve organizasyonlarında daha fazla yer alan çalışanların, aileleriyle ve sosyal çevresiyle daha iyi ilişki içinde olduklarını ve bunun organizasyonla psikolojik bir bağ kurduğunu açıklamıştır.¹⁷⁶

Rousseau, çalışan ve işveren arasındaki ilişkilerin işe alımdan başladığını, uzun vadeli ilişki ve sadakati güçlendirirken, bazı kuruluşların çalışanların ödülleri ve performanslarına vurgu yaptığını belirtmiştir.¹⁷⁷

Verimlilik ile ilgili olarak çalışan sağlığı bağlılık için kritik bir faktördür. Bunu destekleyen koşullar ise açık iletişim, saygı, güven, takım çalışması ve pozitif iş ilişkileridir. Gallup Danışmanlık tarafından yapılan çalışan bağlılığı

¹⁷⁴ Hatum Andres, **a.g.e.**, p. 97.

¹⁷⁵ Sohail Nadeem, Muneer Aysha, Tanveer Yasir, Tariq Hussain, “Loosing Your Best Talent: Employee Retention The Dilemma Of Textile Indutry A Case Of Textile Sector”, **Institute of Interdisciplinary Business Research**, , Vol 3, No 8, December, 2011, p. 898..

¹⁷⁶Barbara S. Romzek,, “Personal Consequences of Employee Commitment”, **The Academy of Management Journal**, 1989, Vol.32, No.3, p. 649.

¹⁷⁷ Denise M. Rousseau,, “New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts”, **Journal of Organizational Behavior**, 1990, Vol.11, p. 389.

araştırmasında, çalışanların fiziksel sağlığı ve psikolojisinin iş kalitesini oldukça etkilediği görülmüştür.¹⁷⁸

Tabi ki çalışanları elde tutmak sadece onun kendisini iyi hissetmesiyle ilgili bir konu değildir. Elde tutmanın neden önemli olduğu ile ilgili Luecke 3 neden sıralamıştır. Bunlar; ¹⁷⁹

- Bilgi birikiminin giderek artan önemi,
- İşinden memnun çalışan ile müşteri memnuniyeti arasındaki neden-sonuç ilişkisi
- İşten ayrılmanın yüksek maliyeti.

Dolayısı ile elde tutmayı tüm bu veriler ışığında bir bütün olarak görmeli ve sistemli bir program yapılmalıdır.

Watson Wyatt Danışmanlık'ın yaptığı bir araştırma son günlerde eğitim alan çalışanların, yeni becerilerini daha iyi kullanabilecekleri fırsatlar için, işten ayrılma oranlarının daha çok olduğunu göstermiştir. Yine de yeteneği içerde geliştirme yöntemi mantıklı ve ucuz bir yöntemdir. Ancak dışarıda işe alım daha hızlı ve daha duyarlı olabilmektedir. Dolayısıyla yetenekleri elde tutabilmek için optimal bir çözüm bulmak gereklidir. ¹⁸⁰

Çalışanları elde tutmanın önemi tüm zamanların en yüksek seviyesine ulaşmıştır ve işletmeler sahip oldukları yetenekler ile farklılaşmaktadır. Hewitt Associates'in LLC ve RBL grup işletmelerinde 500'den fazla örnekten en üst seviyede 20 işletmede yaptığı araştırmada kilit pozisyonları yüzde 27 oranında daha sık doldurabildiğini ve bu pozisyonların istihdamını yüzde 15 daha etkili bir şekilde koruyabildiğini ortaya çıkarmıştır. Ekonomi ister kötü ister iyi seviyelerde olsun, işletmeler yetenekli çalışanlarını içerde tutmak için en iyi elde tutma stratejilerini bulmak ve hayata geçirmek zorundadır. Yine aynı çalışmada kullanılması gereken stratejilere yönelik bilgiler elde edilmiştir. Buna göre çalışanlar en çok bağlılık ve gelişim fırsatlarına önem vermektedir. Çalışanların işten ayrılma nedenleri içinde gelişim fırsatları % 36, Diğer %18, ücret %13,güçte azalma %12, iş- yaşam dengesi

¹⁷⁸ Nancy R. Lockwood , “Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role”, **SHRM® Research Quarterly**, 2007, p.3.

¹⁷⁹Richard Luecke , **a.g.e.**, p. 67.

¹⁸⁰Peter Cappelli , “Talent Management for the Twenty First Century”, **Harvard Business Review**, March, 2008, p.4.

%10 oranlarla sonuçlanmıştır.¹⁸¹ Görülmektedir ki çalışanlar için ücret önemini gitgide kaybetmekte ve yerini maddi olmayan nedenler almaktadır.

Dr. Nadeem Sohail ve arkadaşlarının Pakistan’da tekstil sektöründe yaptıkları araştırmada benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Buna göre kuruluşlarını bırakan çalışanların bırakma nedenleri belirtmeleri istendiğinde çalışanların önceliklerinde beşinci veya altıncı sırada ücret aldıkları görülmektedir. Bunun başlıca nedenleri; kültür, tanınma, çevre, organizasyonun politikaları ve işletme ve iş arkadaşları ile ilişkilerdir.¹⁸²

Çalışan bağlılığını sağlamak ve yetenekli çalışanları elde tutmak için önemli noktalardan biri de etkili iletişimdir.

Bir işletmenin kültürü, yetenek yönetiminin önemini sürekli ve tutarlı bir şekilde vurgulamak zorundadır. Çalışanlar açık ve dürüst iletişimin olduğu ve geribildirim sürekli olduğu bir işletmeye ait olmak isterler. Organizasyonlar, çalışanlar, amirler, liderler ve işin kendisi aracılığıyla sürekli çalışma ortamı iyileştirmesi için çaba göstermelidir. Çalışanlar, onlar için cezalandırılmaktan ziyade hatalardan öğrenebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Statükoya meydan okuyabilir ve yeni fikirleri benimseyebilirler. Bu sadece iletişim hatları açıksa ve sürekli bir döngüde iki yolla akıyorsa mevcut olabilir.¹⁸³

Yöneticilerin etkili iletişimi sürdürmeleri durumunda çalışanlar:¹⁸⁴

- Başarılarının değerinin bilindiğini,
- Beceri ve arzularının mesleki hedeflerle bütünleştirilmesinin desteklendiğini,
- Günlük çalışmalarında kendini ispat etme ortamı yaratıldığını,
- Almak istedikleri meslek içi eğitimlere erişebileceklerini,
- Bir kariyer eylem planı geliştirmelerine yardımcı olunduğunu,
- Düzenli ve samimi olarak geribildirimde bulunulduğunu,
- Hangi zorluklarla karşılaşıldığının bilindiğini,
- Kendilerini ilgilendiren konularda kendilerine bilgi verildiğini,

¹⁸¹Jeffrey Bettinger and Shayna L. Brown ., “The Talent Vacuum— Keeping Your Best Talent in a Downturn”, **AACE International Transactions**, 2009, p. 1.

¹⁸² Nadeem Sohail etal, **a.g.e.**, p. 903.

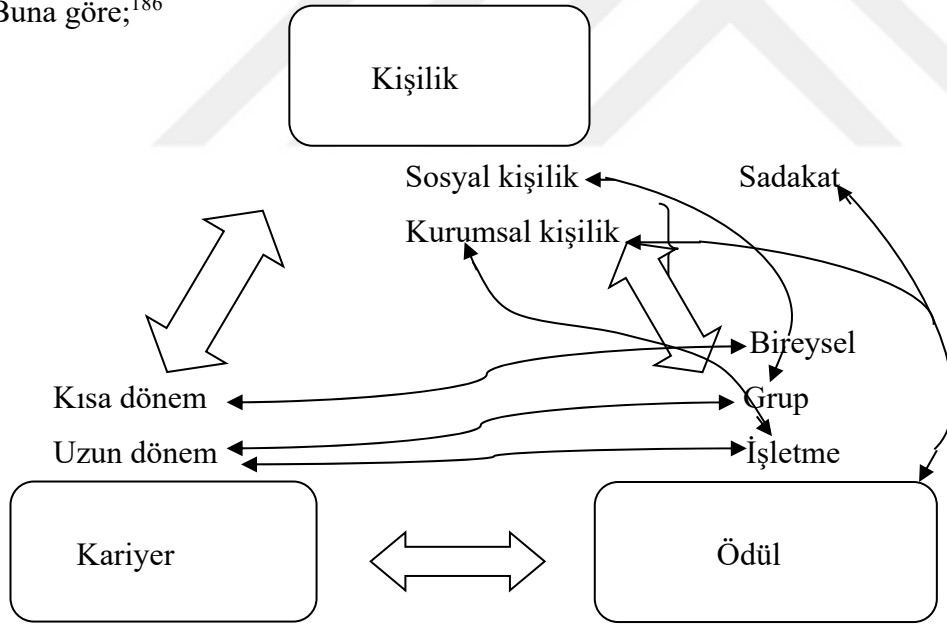
¹⁸³ Susan Sweem , **a.g.e.**, p. 11.

¹⁸⁴ İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, ss. 466-467.

- Söylemek istedikleri olduğunda birilerinin onları dinleyeceğini düşüneceklerdir.

McKinsey&Co. Tarafından orta ve üst düzey yöneticiler arasında yapılan “Yetenek Savaşı 2000 Araştırması” (War for Talent Survey) başlıklı araştırmada katılımcılara, bir kuruluşa katılırken ve o kuruluşa çalışmaya devam ederken ne gibi etkenlerin önemli olduğu sorulmuştur. İşte edilen tatminle en güçlü bağ içindeki cevaplar; İlginç zorlu bir iş % 59, Tutkuyla bağlandığım bir iş %45. Gelişim ile ilgili;İş hayatında ilerleme fırsatı %37, Çalışana karşı uzun erimli bağlılık % 35..., Ödül ile ilgili; Kişisel katkıların fark edilmesi ve karşılığının alınabilmesi %39.. gibi değer öncelikli çıkmıştır. Bu sonuçlardan yola çıkarak yazarlar Çalışan-Değer İlişkisi Kavramını ortaya çıkarmışlardır. Buna göre Çalışan-Değer İlişkisi kavramına dikkat eden kuruluşlar, işini iyi yapan çalışanları cezbetmekte ve bu ilişki uzun süreli olmaktadır.¹⁸⁵

Elde tutma sürecinin başarılı olması için Hatum bir model ortaya koymuştur. Buna göre;¹⁸⁶



Şekil 1.13. Elde tutma modeli dinamikleri

Kaynak: Andrés Hatum, *Next Generation Talent Management; Talent Management to Survive Turmoil*, Palgrave Macmillan, 2010, New York, p. 117.

¹⁸⁵ Richard Luecke , **a.g.e.**, p. 85-86.

¹⁸⁶ Hatum Andres, **a.g.e.**, p. 117.

Bu modelde Hatum, başarılı bir elde tutma stratejisinin dinamiklerini ele almıştır. İşletmelerin elde tutma modelleri kapsamlı olmalıdır. Sıralanan faktörler; ödül, kariyer fırsatları ve sosyal kişilik tümüyle başarılı bir elde tutma stratejisi için kritiktir. Kapsamlı bir ödül sistemi bireysel gayreti teşvik etmek ve aynı zamanda çalışanların birbirleriyle ortak bir örgütsel amaç doğrultusunda verimli bir şekilde çalışmasını sağlamak için bireysel, grup ve işletme primlerini de kapsamalıdır. Kariyer fırsatları da hem kısa dönem hem de uzun dönemli avantaj sağlamalıdır ki çalışanları şuanki işlerinde motive etmeli ve aynı zamanda gelecek fırsatlar için becerilerini geliştirmelerine olanak sağlamalıdır. Bu faktörlerin etkileşimi ile başarılı bir elde tutma programı oluşacaktır.

1.7. Yedekleme ve Yetenek Yönetimi İlişkisi

Organizasyonel yedekleme planı, çeşitli nedenlerle, özellikle kritik üst düzey pozisyonların beklenmedik bir şekilde boşalması riskini ortadan kaldırmak için yapılan bir planlamadır.¹⁸⁷

Yedekleme, işletmeler için kritik öneme sahip pozisyonlarda işten ayrılmalar veya çıkarmalar olması sonucunda zaman ve maliyet açısından kayıp yaşanmaması ve bu boşluğun etkin bir şekilde doldurulması açısından büyük önem taşımaktadır. Özellikle günümüzde çalışan talep ve arzında oluşan büyük farkların söz konusu olması, yedekleme yönetimini etkin programlamanın ve uygulamanın zorunluluk haline gelmesine neden olmuştur.

İstatiksel veriler göstermektedir ki; önümüzdeki yıllarda Kuzey Amerika'da doğan işgücünün % 80'i ve - Batı Avrupa'nın çoğu kısmında daha fazlası- 50 yaş üzeri grubunda olacaktır. Yaşlanan bu çalışanlar emekli olmaya başladıklarında, bunu telafi etmek üzere işgücüne katılan yeterince genç insan olmayacaktır. Dolayısıyla bu işgücü havuzlarının da yeterli genç yeteneklere sahip olamayacağı anlamına gelmektedir. Böyle bir ortamda sorun sadece bedenlerin eksikliği olmayacaktır. Ne zaman emekli olan, işten ayrılan biri olsa, beceriler, bilgi, deneyim ve ilişkiler orayı terk eder. Ve yerine yenilerini koymak zaman ve maliyet

¹⁸⁷ İsmet Barutçugil, a.g.e., s. 331.

olacaktır.¹⁸⁸ İşletmeler süreci başarı ile yürütmek için yaşanacak bu zorlukları öngörmeli ve yedekleme planlarını bu doğrultuda uygulamalıdır.

Hamnett 2008 yılında, yedekleme sürecini mevcut ve gelecekteki ticari zorluklar arasındaki boşluğu doldurma ve liderlik stratejisinin gerekleri ile önemli bir köprü rolü oynadığını belirtmiştir. Charenet'e göre işgücü planlaması, mevcut kısıtlamaları göz önüne alarak, bugün ve gelecekte liderliği korumak amacıyla, her organizasyonda farklı lider görevler için yüksek potansiyelli bireyleri hazırlama süreci olarak tanımlanır.¹⁸⁹

Yetenek yönetimi tanımları ve yedekleme planlaması ile ilgili yapılan tanımlar karşılaştırıldığında, iki kavramın birbirlerinin yerine kullanılabildiği görülmektedir. Örneğin Rothwell (1994) yetenek yönetimini; bir organizasyon tarafından kilit konumlarda liderlik sürekliliğini sağlamak ve bireysel ilerlemeyi teşvik etmek için kasıtlı ve sistematik bir çaba olarak tanımlamıştır. Pascal (2004) yetenek yönetimini, insan sermayesi motoruyla yetenek arzını, talebini ve akışını yönetmek olarak tanımlamıştır. Ancak iki kavram arasında fark söz konusudur.

Yedekleme planlaması, yetenek formunun içindeki veya içsel geliştirilmesinde eşdeğer bir kavram değildir. Aslında, yedekleme planlaması, genel yetenek yönetimi sürecinin spesifik bir alt kümesini ifade eder: bireysel işçinin ve bireysel işin seviyesinde planlanmaktadır.¹⁹⁰ Yetenek Yönetimi çalışanların yeteneklerinin etkin yönetimi üzerinde yoğunlaşmaktadır.¹⁹¹ Yedekleme ise kilit pozisyonlara gelebilecek işletme içi ve işletme dışından adayların oluşturduğu havuzları kapsamaktadır.

Yedekleme, kurumdaki kilit pozisyonlara getirilebilecek bir ya da daha fazla sayıda kişiden oluşan yedeklerin tanımlandığı, bu yedeklerin kariyer hareketliliklerinin ve kariyer gelişimlerinin planlandığı bir süreçtir.¹⁹² Bu sürecin en önemli kısmı yetenekleri değerlendirmektir: bir sonraki adımda kimin en büyük

¹⁸⁸ Richard Luecke , **a.g.e.**, pp. 163-165.

¹⁸⁹ Ali Akbar Ahmadi , Freydon Ahmadi , Javad Abbaspalangi , “Talent Management And Succession Planning”, **Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business**, Vol 4, No 1, May, 2012, p. 217.

¹⁹⁰ Peter Capelli , **Talent On Demand**, Harvard Business Press, Boston, USA, 2008, p 157.

¹⁹¹ Robert E. Lewis, Robert J. Heckman , “Talent management: A critical review”, **Human Resource Management Review**, Vol. 16, 2006, p. 140.

¹⁹² Filiz Akar, **a.g.e.**, s. 117.

başarı şansına sahip olduğunu tahmin etmek için kimin en hazır olduğunu belirlemektir.¹⁹³

Son yıllarda yapılan bir çalışma, Amerikan işletmelerinin üçte ikisinin herhangi bir yedekleme planlaması yapmadığını göstermiştir. Kötü haber, yedekleme çalışması yapan işletmelerin de 1950'lerdeki uygulamaları kullandığı ve gelecekteki kariyer planlamaları için uzun dönemli planlamalar yaptığıdır. Ancak, bu uygulamaların kullanılmaya başlandığı dönemdeki durağan iş çevresi ve yetenek havuzları artık mevcut değildir. Dolayısıyla işletmelerin geleneksel yöntemlerden uzaklaşıp yeni çevreye uyumlu planlar geliştirmeleri gerekmektedir.¹⁹⁴

İşletmeler açısından yedekleme uygulamalarını gerektiren şartlar aşağıda açıklanmıştır;¹⁹⁵

- Kilit pozisyonlar boşaldıktan sonra doldurulmaları uzun zaman almakta ve gecikmeler yaşanmaktadır.
- Kilit pozisyonlar sadece dışarıdan kişilerin belli dönemler için kiralanması ile ya da danışmanlık yoluyla doldurulabilmektedir.
- Kilit pozisyonlara hazır tutulan çok az sayıda kişi bulunmaktadır yani “şimdi hazır” (ready now) yaklaşımı uygulanamamaktadır.
- Kilit pozisyonlar için, başvuran adaylar pozisyonun güvenle doldurulabilmesine olanak sağlamamaktadır.
- Kilit pozisyonlar, sık sık maliyet artışları ve beklenmeyen masrafların konusunu oluşturmaktadır.
- Kilit pozisyonlar için yapılan yer değiştirme ya da pozisyonu doldurma çalışmaları, sıklıkla yeni görevlerin başarısızlıkla yürütülmesiyle sonuçlanmaktadır.
- Yüksek performanslılar ve yüksek potansiyelliler sık sık işletmeden ayrılma yoluna giderler.
- Profesyonel düzeye gelen ve kariyer hedeflerine ulaşan işletme çalışanları, düzenli olarak işletmeleri terk etmektedir.

¹⁹³ Peter Capelli , a.g.e., p. 157.

¹⁹⁴Peter Cappelli , “Talent Management for the Twenty First Century”, **Harvard Business Review**, March, 2008, p.2.

¹⁹⁵ Filiz Akar, a.g.e., s. 116.

Newfoundland Laboratuvarı tarafından yapılan çalışmalara dayanarak, yedekleme süreci için şu şekilde bir çerçeve oluşturulmuştur:¹⁹⁶

- Birincisi - Şu anki ve gelecekteki kritik pozisyonların veya grupların tanımlanması: Bu amaçla, kritik risk ve elde tutma riski de dâhil olmak üzere iki temel kritere önem vermek zorundayız.
- İkinci - Farklı pozisyonlar ve gruplar için gerekli yeterliliklerin belirlenmesi: Tüm pozisyonlar, beklenen sorumluluklarını yerine getirmek için bir dizi bilgi, beceri ve beceri gerektirir.
- Üçüncü olarak - Potansiyel adayların tanımlanması ve değerlendirilmesi: Temel amaç, öğrenme ve geliştirme için organizasyon içindeki bireylerin gelecekteki rolleri lehine bir fırsat yaratmaktır.
- Dördüncü Eğitim ve Geliştirme Programı: Bu program, çalışanların bilgi ve birikim, gelişim ve stratejik politika arasındaki boşluğu birleştirmeye odaklanmaktadır.
- Beşinci-İlgili Stratejinin Uygulanması ve Etkililiğin Değerlendirilmesi: Her 6 ayda bir ila bir yıla kadar değerlendirme yapılması.

Yedekleme planlaması sürecinin uygulanmasında önemli olan bir nokta sürecin değişen koşullara göre güncellenmesidir. Aksi halde uygulanan plan yeterli başarıyı sağlayamayacaktır.

Capelli'ye göre başarısız bir yedekleme planı uygulanması hiç uygulanmamasından daha kötü sonuçlar doğuracaktır. Öncelikle çalışanlar kendilerini ihanete uğramış hissederler. İkincisi, bu adayları geliştirme faaliyetlerine yapılan yatırım boşa gidecektir. Üçüncüsü, muazzam bir zaman enerji harcayan planlar işler değiştikçe, bireyler ayrıldıkça her yıl güncellenmelidir.¹⁹⁷

Lardner LLP ve Foleys'e (2009) göre, planlama yönetimi aşağıdaki faaliyetleri içerir:¹⁹⁸

- Program sorumluluğunu tanımlamak,

¹⁹⁶ Ali Akbar Ahmadi ,Freyedon Ahmadi , Javad Abbaspalangı , **a.g.e.**, p. 218.

¹⁹⁷ Peter Cappelli , **a.g.e.**, pp.2-3.

¹⁹⁸ Ali Akbar Ahmadi ,Freyedon Ahmadi , Javad Abbaspalangı , **a.g.e.**, p. 218.

- Durumların temel nedenlerini belirlemek,
- İşletmelerdeki yer değiştirme hakkında yoksun adayların belirlenmesi,
- Planın ortaya çıkarılmasında yapılan hataları belirlemek,
- İlgili programı düzenli olarak gözden geçirmek ve zenginleştirmek.

Shapiro, Davenport ve Harris'in 2010 yılında yaptıkları çalışmada yetenek yönetimi ve buna bağlı olarak da etkin bir yedekleme yönetimi için altı farklı analitik yaklaşımın işletmelerin kritik yetenekleri ile ilgili önemli sorularını cevaplamada yararlı olacağını tespit etmişlerdir. Buna göre;¹⁹⁹

Tablo 1.6. Yedekleme Yönetimine Analitik Yaklaşım

Yaklaşım	Kritik Yetenek Sorusu
İnsan Sermayesi	İşletmenin temel başarısının genel göstergeleri nelerdir?
Analitik İnsan Kaynakları	Hangi birime, bölüme ve çalışanlara özel ilgi gösterilmelidir?
Yatırım Olarak İnsan Sermayesi	Hangi eylemler işletmenin faaliyetleri üzerinde en büyük etkiye sahiptir?
İşgücü Tahmini	Ne zaman eleman kadrosunu arttırıp ne zaman azaltacağımı nasıl bilebilirim?
Yetenek Değer Modeli	Neden çalışanlarımız bizimle kalmak istiyor ya da işletmeyi terk ediyor?
Yetenek Tedarik Zinciri	İşgücü ihtiyacı iş çevresindeki değişimlere nasıl adapte olmalıdır?

Kaynak: Thomas H. Davenport ,Jeanni Harris , Jeremy Shapiro , “Competing On Talent Analytics”, **Harvard Business Review**, Vol 88, Sayı: 10, Kasım 2010, p. 4 (Uyarlanmıştır)

Shapiro, Davenport ve Harris'e göre, yetenek analizini kullanan kuruluşlar, insanları analitik faaliyetin odak noktası yapmış durumdadır. Dolayısıyla bu süreçte sorulacak doğru soruların bilinmesi ve analitik yaklaşımla en sağlıklı veriler elde edilebilmekte ve uygulama daha başarılı olmaktadır. Örneğin; Google, 2005'ten

¹⁹⁹ Thomas H. Davenport ,Jeanni Harris , Jeremy Shapiro , “Competing On Talent Analytics”, **Harvard Business Review**, Vol 88, Sayı: 10, Kasım 2010, p. 4

2008'e haftada 100 çalışan eklediğinde, birincil odak noktası doğru insanlardır. 2008 ve 2009'da işe girme yavaşladığında işletme, çalışanların yıpranması ve etkili yönetim yaklaşımları hakkında fikirler almaya yönelmişlerdir. Google, P & G, Royal Bank of Scotland, Intel ve Tesco gibi işletmeler tüm insanların uygulamalarına daha derin kavrayışlar kazandırmak için IK analitik grupları kurmuş ve bu sayede sahip oldukları yeteneklerden en fazla değeri elde etmeyi amaçlamışlardır.²⁰⁰

Yedekleme programları yetenek yönetimi sürecinde kilit pozisyonlara uygun yetenekli çalışanları etkin bir şekilde yerleştirebilmesi açısından önem taşımaktadır. Değişen koşullar, işletmeler için yetenekli elemanları bulma ve elde tutmayı zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla böyle bir ortamda yedekleme programlarını uygulanması tüm süreci etkilemekte ve işletmeler açısından stratejik hedeflerine ulaşmaları için zaman ve maliyet kaybını önlemektedir.

Yetenek yönetimi ile ilgili bu bölümde yapılan açıklamalardan da görüldüğü üzere, günümüzde işletmeler için yetenekli çalışanlarını yönetmek ve elde tutmak önceliklerinde ilk sıralara çıkmıştır. Bu nedenle işletmeler çalışan bağlılığını ve çalışanların işlerine cezbolma seviyelerini artırma çalışmalarına da önem vermektedir.

Etkin ve verimli uygulanacak bağlılık sağlama ve artırma programları yeteneklerin elde tutulmasına yardımcı olacaktır. Dolayısıyla çalışan bağlılığını sağlamak da son yıllarda tekrar önem kazanan bir konu olmuştur. Konunun önemine istinaden sonraki bölümde örgütsel bağlılık ve işe cezbolma detaylı olarak incelenecektir.

²⁰⁰ Thomas H. Davenport ,Jeanni Harris , Jeremy Shapiro , a.e., p. 6.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve İŞE CEZBOLMA

Son yıllarda yaşanan gelişmeler, teknoloji çağından bilgi çağına geçmiş olmamız, işletmelerin insan odaklı yaklaşımlarını daha ön plana almalarını gerektirmiştir. Bahsettiğimiz gibi yetenek yönetimi kavramı bu gelişmeler sonucu ortaya çıkmıştır ve rekabeti sağlamak için yetenekli elemanları bulmak ve elde tutmak, geliştirmek, cezbetmekten oluşmaktadır.

Yetenek yönetimi uygulamalarının bir sonucu da örgütsel bağlılığı sağlamaktır. İşletmeler bu uygulamalar ile entelektüel sermayelerini arttırmakta, bunu bir rekabet avantajı olarak kullanmaktadır ve bu rekabetin sürdürülebilir olması için de örgütsel bağlılık önemli olmaktadır. Yaşanan değişimler ile birlikte çalışanların da örgüte bağlılıklarını sağlayan faktörler değişime uğramış ve maddi faktörlerden çok maddi olmayan faktörler ön plana çıkmaya başlamıştır. İşletmelerin, yatırım yaptıkları değerli, yetenekli çalışanlarını elde tutmak için bu faktörleri dikkate almaları gerekmektedir. Bu bölümde, artan öneminden dolayı örgüte bağlılık ve işe cezbolma konuları detaylı şekilde incelenecektir.

2.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı, Kapsamı ve Önemi

Örgütsel bağlılık kavramı eski bir kavram olmasına rağmen popülerliğini yitirmemiş ve gün geçtikçe önemi artan bir kavramdır. Özellikle kavramın örgütsel davranış disiplininde işgücü devir oranı, iş tatmini, örgütsel performans gibi çok kapsamlı bir etkileme gücü olduğu araştırmalarla ortaya konduktan sonra önemi daha çok anlaşılmıştır. Yetenekli çalışanların elde tutulmaya çalışıldığı ve rekabet koşullarının gittikçe sertleştiği bu dönemde işletmeler açısından da çalışanların bağlılığını sağlamak, yapılacaklar listesinde ön sıralarda yerini almıştır.

William Whyte'in 1956 yılında yayınladığı "Örgüt İnsanı" adlı eserinde, aşırı bağlılığın tehlikelerini belirtmiş ve örgüt insanını, sadece işletme için çalışmakla kalmayıp aynı zamanda ona ait bir kişi olarak tanımlamıştır. Buna göre; işletmede çalışanlar, grubun yaratıcılık kaynağıdır ve aidiyet duygusunun bireyin nihai

ihtiyacı olduğuna inanmaktadırlar. Bu eserden sonra bağlılık konusu geniş ölçüde araştırılmaya başlanmış ve çeşitli tanımlamalar yapılmıştır.²⁰¹

Örgütsel bağlılık, ilk defa 1960 yılında Becker tarafından “Bilinçli taraf tutma davranışı” olarak tanımlanmıştır.²⁰²

- Grusky tarafından 1966 yılında yapılan tanıma göre örgütsel bağlılık, “bireyin örgüte olan bağının gücü”dür.
- 1979 yılında Mowdey, Steers ve Porter yaptıkları çalışma sonucunda örgütsel bağlılığı çalışan ile işletme arasındaki duygusal bir bağ olarak tanımlamışlardır. Onlara göre örgütsel bağlılık bireyin belirli bir örgütle özdeşleşmesinin ve katılımının izafi gücüdür.
- Meyer ve Allen’e göre örgütsel bağlılık; çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını ifade etmektedir ve işgören ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik bir durumdur.²⁰³

Meyer ve Allen’in örgütsel bağlılığı, bu iki tip bağlılığı kapsayan bir modelde sunmuşlardır. Birinci tip bağlılığı, duygusal bağlılık; ikinci tip bağlılığı ise devam bağlılığı olarak tanımlamışlardır. Daha sonra yaptıkları çalışmalar ile modele, ilk olarak Weiner ve Vardi’nin önerdiği normatif veya ahlaki bağlılık olarak tanımlanan üçüncü bir boyut eklemişlerdir. Normatif bağlılık, kişinin örgütte çalışmayı bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermenin doğru olduğunu hissetmesiyle oluşmaktadır.²⁰⁴

Meyer ve Allen örgütsel bağlılığın farklı tanımlarından yola çıkarak iki ortak noktayı belirtmişlerdir. Bunlar; (a) çalışanın örgütle olan ilişkisini nitelendiren; (b) örgütün bir üyesi olarak kalma kararını gösteren bir psikolojik durum olmasıdır. Buna göre, hangi tanım söz konusu olursa olsun, bağlılık duyan çalışanların örgüt içinde kalma ihtimalleri, bağlılık duymayanlara göre daha yüksektir.²⁰⁵

²⁰¹ Ebru Ş. Doğan, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2013, s.66.

²⁰² John P. Meyer , Natalie J. Allen ., A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, The University of Western Ontario, **Human Resources Management Review**, Volume 1, Number 1, 1991, p. 64.

²⁰³ Aydan Yüceler, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 22 / 2009, 2. s.447-448.

²⁰⁴ Ebru Ş. Doğan, **a.g.e.**, s. 66.

²⁰⁵ Ebru Ş. Doğan, **a.e.**, s. 67.

Aşağıda Tablo 2.1.'de farklı bakış açılarından ele alınan örgütsel bağlılık tanımları görülmektedir.

Tablo 2.1. Örgütsel Bağlılık Tanımları

Duygusal Yönelim
Bir bireyin duygusal varlığının gruba bağlanmasıdır. (Kanter,1968)
Kişinin kimliğini örgüte bağlayan bir tavır ya da örgüte doğru bir yöneliştir. (Sheldon,1971)
Örgütün ve bireyin amaçlarını birbiri ile bütünleştiren veya uyumlu hale getiren süreçtir. (Hall, Schneider, Nygren,1970)
Örgütün amaçlarına ve değerlerine, kişinin amaçlarla ve değerlerle ilgili rolüne ve bizzat örgütün kendisine, pür, araçsal değerinden ayrı olarak duygusal bağlılık göstermesidir. (Buchanan, 1974)
Bir bireyin kendisini bir örgütle güçlü bir şekilde tanımlaması ve örgütün meselelerine dahil olmasıdır. (Mowday, Porter, Steers, 1982)
Maliyete Dayalı
Örgüte katılıma devam etmenin getirdiği kazanç ve örgütü terk etmenin ortaya çıkardığı maliyettir. (Kanter, 1968)
Bir kişi, birbiriyle ilgisiz menfaatlerini tutarlı bir faaliyet çizgisiyle ilişkilendirdiğinde bağlılık ortaya çıkar. (Becker, 1960)
Zaman içinde bireysel çizgi, örgütsel işlemlerin ve değişikliklerin bir sonucu olarak ortaya çıkan yapısal bir olgudur. (Hrebiniak, Alutto, 1972)
Zorunluluk ve Manevi Sorumluluk
Bağlılık davranışları, bağlılığın hedefi ile ilgili resmi ve/veya normatif beklentileri aşan, sosyal olarak kabul edilmiş davranışlardır. (Wiener, Gechman, 1977)
Örgütsel hedef ve çıkarlara uygun bir tarzda hareket etmeye yönelik içselleştirilmiş normatif baskıların bütünüdür. (Wiener, 1982)
Bağlılık duyan çalışan, yıllar içinde işletmenin kendisine ne derece statü iyileştirmesi ya da tatmin verdiği bakmaksızın, işletme içinde kalmanın ahlaki bakımdan doğru olduğunu düşünür. (Marsh, Mannari, 1977)

Kaynak: Ebru Ş. Doğan, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2013, s.67.

Mowday örgütsel bağlılığı karakterize eden özellikleri şu şekilde sıralamıştır.²⁰⁶

- Örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul ve sıkı sıkıya bağlılık,
- Örgüt için gönüllü ve istekli bir çalışma gayreti içinde bulunma,
- Örgüte üyeliğin devam etmesi konusunda güçlü bir isteğe sahip olmak.

Bağlılık odağı, bir çalışanın bağlı olduğu bireyler ve gruplar gibi belirli varlıklardır. Reichers yaptığı çalışmalarda bağlılığın çeşitli odakları olduğunu ortaya koymuştur. Reichers (1985) örgüt kuramını, çalışanlara bağlılık odağı belirlenmeden önce bir organizasyonla ilgili çeşitli kişiler ve grupların belirlenmesi gerektiği durumunu oluşturmak için kullanmıştır. Reichers, argümanını, referans gruplar ve rol teorisi üzerine yapılan araştırmalardan elde edilen bulgularla desteklemiş; birçok organizasyon üyesinin, birden çok hedef ve değer grubunun farkında olduğunu ve bağlı olduğunu belirtmiştir. Reichers, "birlikte çalışanlar, üstler, astlar, müşteriler ve kuruluşu topluca oluşturan diğer gruplar ve bireyler" dâhil olmak üzere birçok çalışan ile ilişkisi olabileceği düşünülen bir dizi odağı öne sürmüştür; daha sonraki çalışmalarda, bu odaklardan bazılarının örgüt üyeleriyle olan ilişkisini göstermiştir.²⁰⁷

O'Reilly ve Chatman (1986) bağlılığın temelleri olarak görülen itaat, tanıma ve içselleştirmenin, devir oranı, bir örgütle birlikte kalma niyeti ve farklı davranışsal göstergeleri ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır.²⁰⁸

Örgütüne bağlı bireylerin bağlılığı olmayan ya da düşük seviyelerde bağlı olan çalışanlara göre performanslarının daha yüksek olduğu ve buna bağlı olarak da işe devamsızlıklarının, geç kalma, işten ayrılma gibi oranların azaldığı belirlenmiştir. Yüksek bağlılık müşteri memnuniyeti oranını arttırmakta ve bu anlamda toplam kalite yönetiminin önemli bir destekçisi olmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının en önemli göstergesinin de örgütsel bağlılık olduğu yapılan araştırmalarda ortaya konulmuştur. Ancak Becker daha sonraki çalışmalarında bağlılığın odak noktası ve temellerinin sadece bu unsurlara bağlı olmayacağını çeşitli

²⁰⁶ Mahmut Özdevecioğlu, "Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi**, Cilt:18 Sayı:2, Yıl:2003, s. 114.

²⁰⁷ Thomas E. Becker ., "Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions Worth Making?", **Academy of Management Journal**, Vol. 35. No. 1, 1992, p. 232.

²⁰⁸ Thomas E. Becker , a.e., pp. 233-242.

unsurların açıkça tanımlanması gerektiğini öne sürmüştür. Ayrıca Becker'a göre belirli odakların ve temellerin ilişkisi ilgi ölçütüne bağlıdır. Örneğin yaptığı çalışmada, bağlılık odağı ve temeli, tatminin ve ayrılma niyetin öngörülmesine yardımcı olmuş, fakat bağlılığın esasları, sosyal toplumsal örgütsel davranışın tahmini için yardım etmemiştir.²⁰⁹

Cappelli, modern işletmelerin en büyük ve en temel ikilemlerinin güçlendirilmiş çalışanların bir araya geldiği ve az bağlılığın olduğunu belirtmiştir. Dolayısıyla günümüzde örgütsel bağlılık kavramı, yeni istihdam ilişkisi bağlamında kesinlikle alakasız hale gelmemiş, "işverenlerin, çalışanlarının kuruluşların ilgisini kendi takdirlerini kullandıklarından emin olmaları gerektiği için" daha da merkezi bir endişe kaynağı haline gelmiştir.²¹⁰

Örgütlerine bağlılık hissi uyandıran çalışanların, yalnızca örgüt adına örgüt vatandaşları olarak davranışlarının şekillenmesi söz konusu değildir. Aynı zamanda örgütten ayrılma olasılıkları daha düşüktür. Mueller ve diğ., örgütsel bağlılığın temelinde yatan iki önemli kavramı belirtmiştir. Bunlar sadakat ve örgütte kalma eğilimidir. Sadakat; görev ve sorumluluk duygusuna dayanan, bir örgütle özdeşleşme ve duygusal sorumluluk duyma anlamına gelmektedir. Çalışanın değer ve beklentileri ile örgütte kalma ya da ayrılma kararları arasındaki ilişkide önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Buna göre, sadakat örgütten ayrılma ile azalma gösterirken, olumlu ve ödüllendirici ortamda artma gösterir. Örgütte kalma eğilimi ise; duygusal bir yakınlık ve çalışanın örgütün bir üyesi olarak kalma niyeti olarak açıklanabilir. Çalışan örgütte kalmanın algılanan yararını hesaplayarak örgütte kalma ya da ayrılma kararına varır.²¹¹ Örgütsel süreklilik ve istikrarın bu gibi yönleri, "kritik beceri ve uzmanlık taşıyan çekirdek çalışanlar grubuna bakıldığında örgüt için ayırıcı bir rekabet avantajı yaratan hayati önem taşımaktadır."²¹²

²⁰⁹ Mahmut Özdevecioğlu, a.e., s. 115.

²¹⁰ J. Sturges et. al., "A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work", **Journal of Organizational Behavior**, 2002, 23. p. 313.

²¹¹ C. Mueller v.d., "Employee Commitment Resolving Some Issues", **Work And Occupatipons**, 1992, Vol 3., p. 211.

²¹² D. Rousseau and K. Wade-Benzoni., "Changing Individual-Organization Attachments: A Two-Way Street. In: Howard, A. (Ed.) The Changing Nature of Work" **San Francisco: Jossey-Bass Publishers**, 1995, pp. 307-308.

2.1.1. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

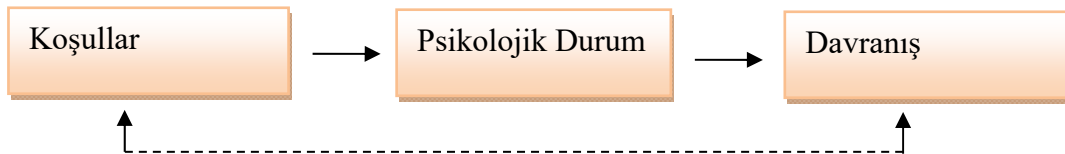
Örgütsel bağlılık kavramının farklı tanımlamaları olması sonucu olarak bağlılık sınıflandırmaları da çeşitli araştırmacılar tarafından farklı sınıflandırmalarla açıklanmaktadır.

Staw (1977) bağlılığın, motivasyon, katılım veya davranışsal niyet gibi diğer psikolojik kavramlardan ayrı bir yapı olarak değerinin gösterilmeyeceğini belirtmiştir. Staw'a göre, bağlılığı ve bileşenlerini diğer ilgili yapılardan açıkça ayıran teorik ve operasyonel tanımlar gereklidir.²¹³

Morrow (1983), birçok model arasında fazla gerekçe olduğunu ileri sürmüştür. Bu kapsamda beş ağırlıklı çalışma türünü önermiştir. Bağlılık - kişinin işinin asıl değeri, kişinin kariyerine olan bağlılığı veya mesleği, kişinin günlük işine olan bağlılığını, çalışanın kararlılığını örgütü ve birliğine olan bağlılığı olarak belirtilmiştir.²¹⁴

Bu sınıflandırmalardan en önemli yaklaşımlar;²¹⁵

- Tutumsal Bakış Açısı; Tutumsal bakış açısına göre, bir bireyin örgütle kendisi arasındaki bağa yönelik tutumları, onun belli bir davranışta bulunmasını veya bu davranışa eğilimli olmasını sağlayacaktır.



Şekil 2.1. Tutumsal Bakış Açısı

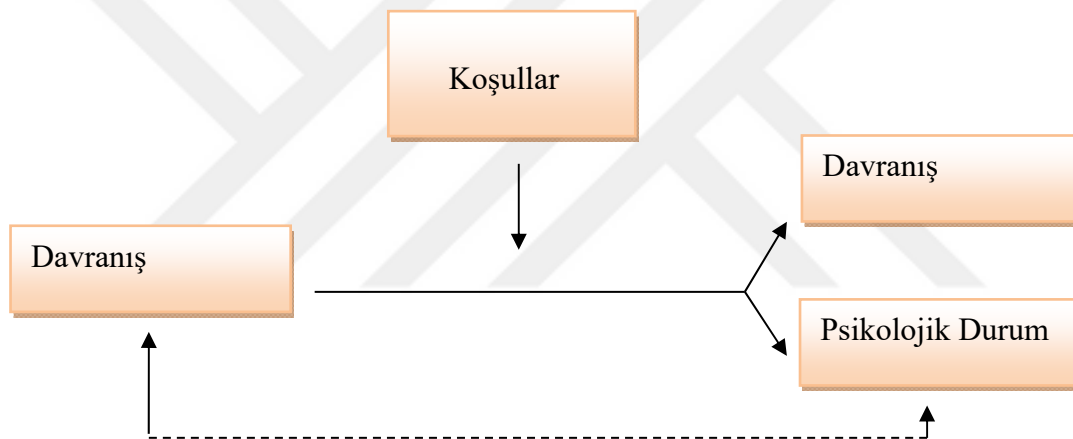
Kaynak: John P. Meyer , Natalie J. Allen , A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, The University of Western Ontario, **Human Resources Management Review**, Volume 1, Number 1,1991, p. 63.

²¹³Charles O'Reilly III , Jennifer Chatman , “Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 71, No. 3, 1986, p. 492.

²¹⁴ Lucy Bayer, “The Investment Model and Workplace Behaviours”, **Haverford College**, 2009,p.4.

²¹⁵ John P. Meyer , Natalie J. Allen ., **a.g.e.**, p. 63.

- Davranışsal Bakış Açısı; Davranışsal bakış açısı, örgütten daha çok işgörenin davranışlarına yöneliktir. İşgören bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır.²¹⁷



Kaynak: John P. Meyer , Natalie J. Allen , A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, The University of Western Ontario, **Human Resources Management Review**, Volume 1, Number 1,1991, p. 63

²¹⁷ Hatice Özutku, “Örgüte Duygusal, Devamlılık Ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt/Vol:37, Sayı/No:2, 2008, s.81.

sergilendikten sonra tekrarlama eğilimi gösterdiği koşulları tanımlama yanında, bu davranışın tutum değişikliği üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır.²¹⁸

O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımına göre ise, örgüte bağlılık çalışanın işletmeye psikolojik olarak bağlanması şeklinde ele alınmıştır. O'Reilly ve Chatman, kişinin psikolojik olarak bir kuruluşa bağlanmasının temelini, üç bağımsız temel üzerine dayandırmışlardır: (a) içselleştirme (b) tanıma ve (c) itaat. İlk aşama olan itaatte kişi diğer kişilerden bir şeyler elde edebilmek için (ücret v.b.) onlardan gelen etkiyi kabul eder. İkinci aşama olan tanımada birey, tatmin edici kendini açıklamaya yarayan bir ilişkiyi devam ettirmek için gelen etkileri kabul eder. İnsanlar işletmeye ait olmaktan dolayı gurur duyarlar. Üçüncü aşama olan içselleştirmede, birey işletme değerlerini kendisine faydalı ve kişisel değerleriyle uyumlu görür. Bu farklılıklar bağlılığın ayrı boyutlarını temsil edebilir.²¹⁹

2.1.2. Örgütsel Bağlılık Boyutları

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan ilk çalışmalarda bağlılık, örgütün hedef ve değerlerini benimsemek, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermek ve güçlü bir aile üyesi gibi hissetmek olarak tanımlanmıştır.²²⁰

Ancak sonraki araştırmalarda örgütsel bağlılık farklı psikolojik temellere dayanabildiği için örgütsel bağlılığın test edilmesinin de çok boyutlu nitelik taşıması gerektiği ileri sürülmüştür. Çok boyutlu örgütsel bağlılık yaklaşımları arasında en yaygın olarak kullanılanı Allen ve Meyer'in sınıflandırmasıdır. Allen ve Meyer örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasına, ölçülmesine ve belirleyicilerinin saptanmasına yönelik olarak bütüncül bir yaklaşım geliştirmişler ve örgütsel bağlılığın üç türü olduğunu ileri sürerek bunları duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık olarak sınıflandırmışlardır.²²¹

²¹⁸ Ebru Ş. Doğan, **a.g.e.**, s. 72.

²¹⁹ Charles O'Reilly III, Jennifer Chatman, **a.g.e.**, p. 493.

²²⁰ Mahmut Özdevecioğlu, **a.g.e.**, s. 114.

²²¹ Hatice Özutku, **a.g.e.**, s. s. 81-82.

2.1.2.1. Duygusal Bağlılık

Çalışanın örgüte duygusal bağlılığı, örgütle bütünleşmesini yansıtmaktadır. Duygusal bağlılık çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesini içerdiği söylenebilir.

Duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler “istedikleri için” işletmede kalırlar ve işletme çıkarları için büyük çaba göstermeye istekli olurlar. Bu yüzden, işletmelerde gerçekleşmesi en çok arzu edilen ve çalışanlara aşılacak istenen bağlılık türüdür.²²²

Çalışanın kendini örgütle birlikte ifade edebilmesi esasına dayanan duygusal bağlılığın üç önemli unsuru bulunmaktadır;²²³

- Örgütsel amaç ve değerlere olan inanç ve bunların güçlü şekilde kabulü,
- Örgüt yararına daha fazla çaba sarf etmeye gönüllü olma
- Örgütsel üyeliği devam ettirme konusunda güçlü bir arzunun varlığı.

2.1.2.2. Devam Bağlılığı

Literatürde bu bağlılık türüne rasyonel bağlılık ve algılanan maliyet de denilmektedir. Devam bağlılığı işletmeden ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olma anlamına gelmektedir. Devam bağlılığında; duyguların işletmeye bağlanmada çok az bir rol oynadığı düşünülmektedir. Bu bağlılık türünde, işletmeden ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağının düşünülmesi nedeniyle üyeliğin sürdürülmesi söz konusudur.²²⁴

Devam bağlılığı, işgörenlerin sağladığı yatırımlar (bilgi, emek, kıdem v.b.) ile bunların işletme tarafından ödüllendirilmesi ilişkisi sonucunda oluşan değiş-tokuşa dayanan hesapçı bir yaklaşımı içerir. İşgörenlerin işletmeden ayrılmaları sonucunda oluşacak maliyetleriyle birleşen bağlılığı ifade etmektedir. Örneğin, farklı bir işletme

²²² Aydan Yüceler , **a.g.e.**, s.448.

²²³Gürbüz Sait, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Bahar 2006, Cilt:3, Yıl:2, Sayı:1:3, s.59.

²²⁴ Aydan Yüceler , **a.g.e.**, s. 448.

ortamına uyum gösterme, oturduğu lokasyondan başka bir yere taşınma ya da işsiz kalma olasılığı bu maliyetlerden bazılarıdır.²²⁵

2.1.2.3. Normatif Bağlılık

Meyer ve Allen 1990 yılında duygusal ve devamlılık bağlılığına ek olarak Weiner ve Vardi tarafından önerilen ve Weiner tarafından geliştirilen “normatif” ya da “ahlaki” boyutunu da eklemek suretiyle üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirmişlerdir.²²⁶ Normatif bağlılık, iş görenlerin çalıştıkları işletmeye karşı duydukları sorumluluğa ilişkin inançlarını göstermektedir. Normatif ya da ahlaki bağlılık, kişinin o işletmede çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve ona bağlılık göstermenin “doğru” olduğunu hissetmesi yönüyle duygusal bağlılıktan, işletmeden ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmediği için de devamlılık bağlılığından ayrılır.

Her üç bağlılıkta da ortak nokta bağlılığın işletme ve birey arasında olması ve kalma kararında etkili olmasıdır.²²⁷ Yöneticiler için önemli olan bu bağlılık düzeylerine göre uygulamalar geliştirmeleridir.

2.1.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları

Örgütsel bağlılığın en önemli yönlerinden biri işyerinde davranışsal çıktılarla olan ilişkisidir. Buna göre genel anlamıyla örgütsel bağlılığın sonuçları iki geniş kategoriye ayrılabilir. Örgütsel vatandaşlık davranışları - bir çalışanın sergileyebileceği pro sosyal ve gönüllü eylemler - ve genellikle katılım ve işi sürdürme gibi zorunlu ve rol-içi davranışlar.²²⁸

Mowday, Porter ve Steers (1982), bağlılığı etkileyen faktörlere ilişkin bir sınıflandırmaya gitmişler ve çalışanların örgüte bağlılık düzeylerinde etki eden söz

²²⁵ E. Chang, “Career Commitment As A Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention”, **Human Relations**, 1999, 10, p. 1260.

²²⁶ John P. Meyer, Natalie J. Allen, a.g.e., p. 77.

²²⁷ John P. Meyer, Natalie J. Allen, Smith Catherine A., “Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization” **Journal of Applied Psychology**, Vol. 78, No. 4, 1993, p. 539.

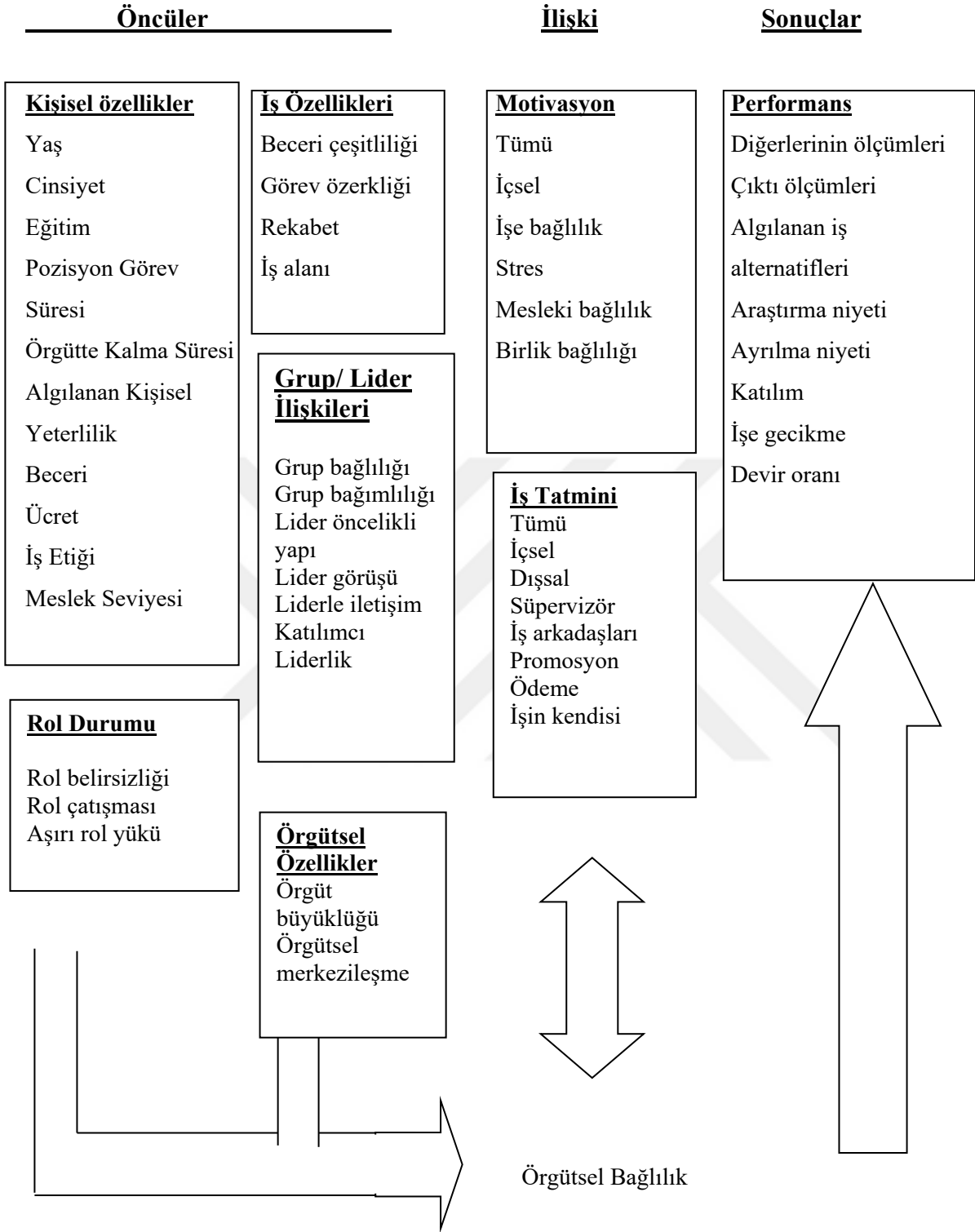
²²⁸ Lucy Bayer, a.g.e., p. 12.

konusu bu faktörleri; kişisel özellikler, rol ve iş özellikleri, yapısal özellikler ve iş deneyimi ve çalışma ortamı olmak üzere dört başlık altında ele almışlardır.

Mathieu ve Zajac örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri ve sonuçlarını detaylı şekilde incelemişler ve aşağıdaki tabloyu ortaya koymuşlardır.²²⁹



²²⁹ John E. Mathieu and Dennis M. Zajac ., “A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment”, **Psychological Bulletin**, Vol. 108. No. 2, 1990, p.174.



Şekil 2.3. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin, ilişkilerin ve sonuçların sınıflandırılması

Kaynak: John E. Mathieu and Dennis M. Zajac ., “A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment”, **Psychological Bulletin**, Vol. 108. No. 2, 1990, p.174. (Uyarlanmıştır)

Bu tabloda kişisel özellikler, meslek özellikleri, grup-lider ilişkileri, örgütsel özellikler ve rol devletleri genellikle bağlılık önceliği olarak düşünülmüştür. Duygusal yanıtlar, bağlılık gibi bireylerin çalışma ortamına yönelik psikolojik tepkilerini tanımlayan bir değişken kategorisini temsil etmektedir. Farklı duygusal tepkilerin nedensel önceliğini belirlemek zordur, bu değişkenler basitçe bağlılığın bağıntıları olarak düşünülmektedir. Son olarak, davranışsal niyetler ve gerçek davranışlar ise örgütsel bağlılığın sonuçları olarak düşünülür. Mathieu ve Zajac (1990) örgütsel bağlılıkla belirtilen bu 48 değişken arasında ilişki bulunduğunu belirtmişlerdir. Fakat, bunlardan sadece medeni durum, yetenek, ücret, yetenek çeşitliliği ve faaliyet alanı, görev bağlılığı, lider iletişimi ve katılımcı liderlik kavramlarının bağlılıkla doğrudan ilişkili olduğunu test edebilmişlerdir.²³⁰ Ancak yapılan farklı çalışmalarda bu faktörlerin örgütsel bağlılık ile ilişkileri tespit edilmiştir. Yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre bağlılık ve sayılan faktörlerin uygulanan ortam ve koşullara göre ilişki düzeylerinin farklılık gösterebilmektedir.

Konuyla ilgili Çöl ve Gül'ün 2005 yılında yaptıkları bir başka araştırmada ise, kişisel özelliklerin duygusal, normatif ve devam bağlılığı üzerindeki etkileri incelenmiş ve her bir kişisel özelliğin örgütsel bağlılık türleri ile anlamlı ilişkilere sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.²³¹

Bir başka çalışmada Wiener ve Vardi, normatif bağlılık ile çalışma gayreti arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Ancak devamlılık bağlılığı ile iş performansı arasındaki ilişkinin pozitif olmakla birlikte normatif bağlılığa göre daha düşük olduğunu ifade etmişlerdir.²³²

Gaertner ve Nollen'in 1989 yılında yaptıkları çalışmada çalışanların örgüte bağlılıklarına çalıştıkları işletmenin belli bir politika izlediğine inanışlarının etkisi olduğu görülmüştür. Eğer politika içinde bir terfi olduğuna inanıyorlarsa, işletmedeki kariyerlerinin geleceği konusunda daha az belirsizlik hissedecekler ve kendilerini daha çok motive edeceklerdir. Bu durum güven duygusu ile alakalıdır. Çalışanlar

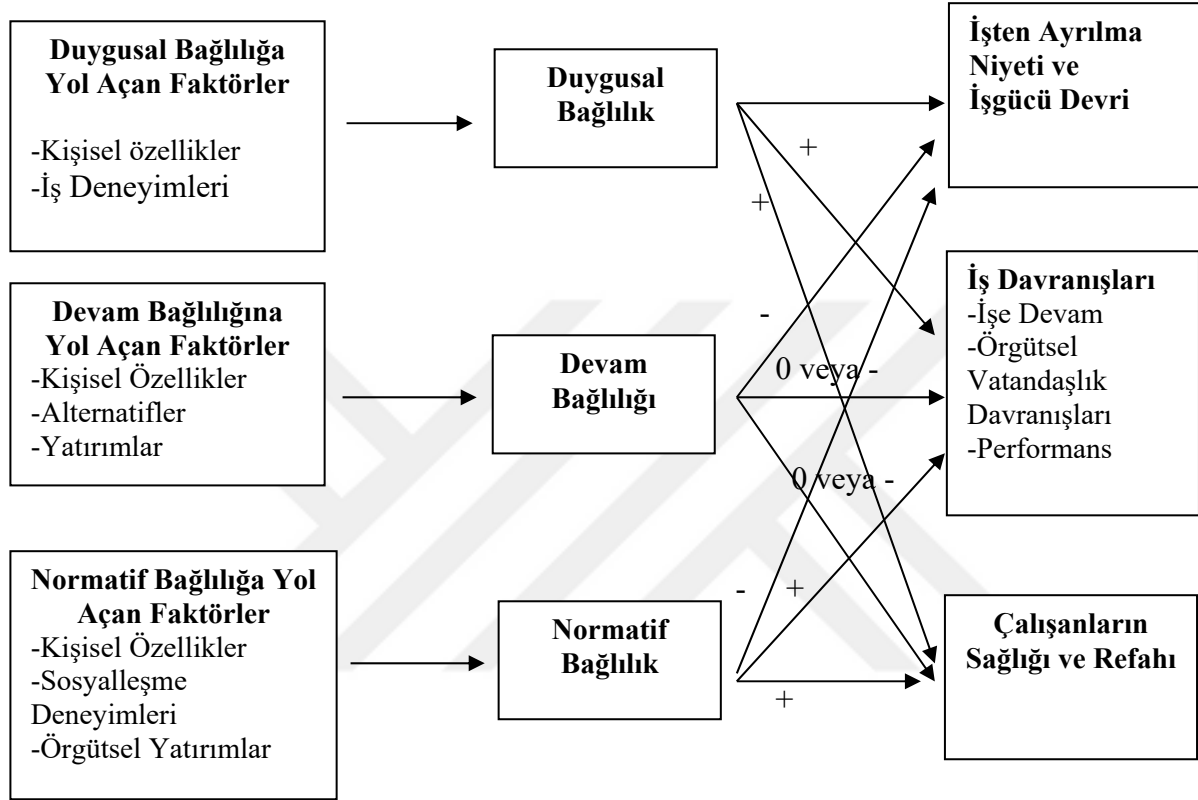
²³⁰ John E. Mathieu and Dennis M. Zajac , **a.e.**, p. 175.

²³¹ Yasin Boylu , Pelit Elbeyi ,Güçer Evren ,**a.g.e.**, s. 60.

²³² Hatice Özutku, **a.g.e.**, s. 85.

işletmelerinin kendileri için en iyi yapmaya çalıştıklarını gördüklerinde işletmelerine daha çok bağlanmaktadır.²³³

Meyer ve Allen ise konuyu bağlılık türleri açısından incelemiştir. Aşağıda Şekil 2.4.'de Meyer ve Allen'ın Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli yer almaktadır.



Şekil 2.4. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: John P. Meyer v.d., “Affective Continuance and Normative Commitment to The Organization: A meta-analysis of Antecedents Correlates and Consequences”, **Journal of Vocational Behaviour**, Vol. 61, Iss. 1, August 2002, p.22. (Aktaran Yrd. Doç. Dr. Ebru Şengül Doğan)

Şekil 2.4.'de açıklandığı üzere modelde sol tarafta bağlılığa yol açan faktörler veya öncü koşullar; sağ tarafında ise bağlılığın sonucu olarak nitelendirilen unsurlar yer almaktadır. Bağlılığın her üç türünün de işgücü devriyle negatif ilişki içerisinde olmasına rağmen, işle ilgili ölçütlerde (devam, performans, örgütsel vatandaşlık davranışı v.b.) her biri farklı bir ilişki içerisinde. Duygusal bağlılığın normatif bağlılıkla karşılaştırıldığında en güçlü pozitif ilişkiye sahip olması beklenilir. Devam bağlılığı ise, arzu edilen iş davranışlarıyla ilişkisiz ya da negatif ilişkilidir. Son

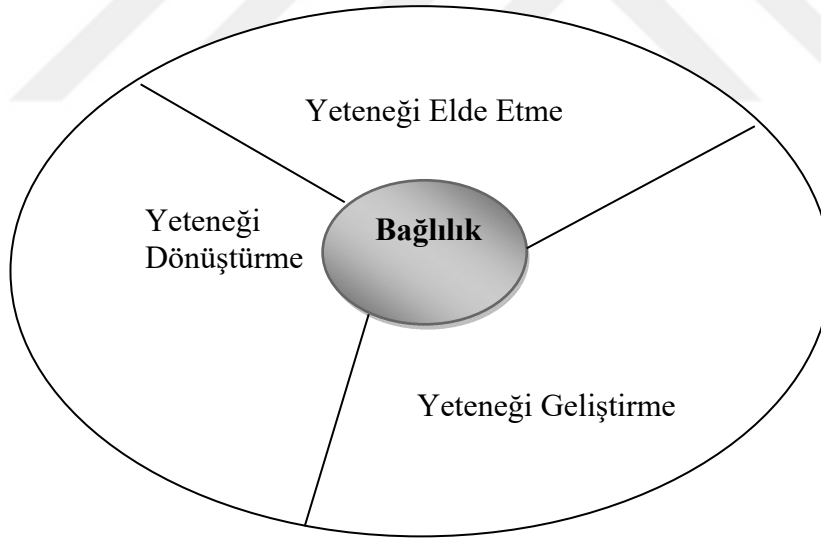
²³³ E. Chang, a.g.e., p. 1262.

zamanlarda örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmaların özellikle çalışanlar üzerine odaklanması nedeniyle sonuçlar kategorisine çalışanların sağlığı ve refahını eklenmiştir.²³⁴

Örgütüne bağlı yetenekli çalışanların bireysel sonuçlarının yanında örgüt performansı açısından da sonuçları olduğunu belirtmiştik. O' Malley'e göre; bağlılık üç noktada işletme için avantaj sağlamaktadır.

- Örgütün üyesi olmayı sürdürme: Bağlılık, çalışanların işletmede kalma yönündeki eğilimlerini güçlendirir.
- Aidiyet: Bağlılık, aidiyet davranışını teşvik eder.
- Performans: Bağlılık, kurumsal performansı artırır.²³⁵

Örgütsel bağlılığın sonuçları göz önüne alındığında, işletmelerin bağlılığı sağlamak, dolayısıyla yetenekli çalışanları elde etmek ve tutmak için yetenek yönetimi stratejilerine ve uygulamalarına önem vermeleri günümüzün olmazsa olma koşulu haline gelmiştir.



Şekil 2.5. İnsanları Yönetmede Bağlılığın Rolü

Kaynak: Ebru Ş. Doğan **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2013, s. 87.

²³⁴ Ebru Ş. Doğan, **a.g.e.**, s. 95.

²³⁵ Ebru Ş. Doğan, **a.e.**, ss. 87-88.

- Yeteneği Elde Etme; İşletmeler yetenek birikimi sağlamaya ihtiyaç duyarlar. Bu birikimin yoğunluğu ve kalitesi, en iyi çalışanları çekme ve elde tutma becerisine dayanmaktadır.
- Yeteneği Geliştirme; İşletmeler zaman içinde değişir ve gelişime ihtiyaç duyar. Dolayısı ile yetenekli çalışanların bağlılığını sağlamak için, gelişen koşullar çerçevesinde gelişim, eğitim fırsatları sunulmalıdır.
- Yeteneği Dönüştürme; İşletmelerin hedefi hammaddeyi alıp, onu değerli olan bir şeye dönüştürmektir. Bu hedefe ulaşmak için çalışanların kapasitelerinin nasıl kullanıldığı önemlidir. İşletmelerin, çalışanlarına yatırım yapmasının ve insanın işletme yönetiminin odak noktası haline getirmesini gerektirmektedir.

236

Yetenek yönetimi ve çalışanların bağlılığının sağlanması hem çalışan performansı hem de işletme performansına etkisinin önemli derecede büyük olmasından dolayı işletmeler açısından rekabet avantajı oluşturmaktadır. Bu nedenle stratejiler oluşturulurken ve uygulamaya alınırken odak noktası olmalıdır.

2.1.4. Örgütsel Bağlılığın Diğer Kavramlarla İlişkisi

Örgütsel bağlılık kavramı örgütsel davranış araştırmalarında önemli bir kavramdır. Eski bir kavram olması ile birlikte örgütsel bağlılık araştırmaları halen yoğun bir şekilde devam etmektedir. Kavramın davranışsal boyutu olması nedeniyle farklı öncülleri, sonuçları ve etkileşimleri söz konusudur. Bu bölümde kavramın diğer kavramlarla ilişkisi incelenecektir.

Örgütsel Bağlılık- İşe Bağlılık İlişkisi: İşe bağlılık ve örgütsel bağlılık, farklı kaynaklardan dolayı birbiriyle ilişkili işle ilgili iki farklı tutumu temsil etmektedir. Yüksek düzeyde işe bağlılığa sahip olan bireyler için iş, kişinin kendi imajı için önemlidir. Bu bireyler, işlerinde yaptıkları işin türünü psikolojik olarak tanımlar ve gerçekten önemser. Üst düzey örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar, çalıştıkları kuruluşa

²³⁶ Ebru Ş. Doğan,a.e., ss. 86-87.

karşı olumlu bir yönelime sahiptir. Bu bireyler kendi örgütlenmeleri ve hedefleri ile özdeşleşir ve kuruluşa üyeliği sürdürmek isterler.²³⁷

Blau ve Boal 1989 yılında yaptıkları çalışmada çalışanları işe bağlılık ve örgüte bağlılık kapsamında dört farklı kısımda sınıflandırmıştır. Bunlar: (a) yüksek işe bağlılık- yüksek örgütsel bağlılık, (b) yüksek işe bağlılık- düşük örgütsel bağlılık, (c) düşük işe bağlılık- yüksek örgütsel bağlılık, (d) düşük işe bağlılık- düşük örgütsel bağlılıktır. Bu sınıflandırma aşağıda Tablo 2.2.'de yer almaktadır.²³⁸

Tablo 2.2. Örgütsel Bağlılık-İşe Bağlılık Modeli

İŞE BAĞLILIK	Yüksek	YILDIZLAR Tatmin –Yüksek Performans- Yüksek Çaba-Yüksek İşgücü Devir Hızı-Yüksek	YALNIZ KURTLAR Tatmin- Orta Performans- Orta Çaba- Orta İşgücü Devir Hızı- Yüksek/Orta
	Düşük	İŞBİRLİKÇİ YURTTAŞLAR Tatmin-Yüksek/Orta Performans- Orta Çaba- Orta İşgücü Devir Hızı- Orta	İLGİSİZLER Tatmin- Düşük Performans- Orta Çaba- Düşük İşgücü Devir Hızı- Yüksek
		ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	

Keynak: K. Elliot and M. Hall , “Organizational Commitment and Job Involvement: Applying Blau and Boal’s Typology to Purchasing Professionals”, **American Business Review**, 1994, pp. 6-14

²³⁷ Gary J. Blau , “Job Involvement and Organizational Commitment As interactive Predictors of Tardiness and Absenteeism”, **Journal of Management**, 1986, Vol. 12, No.4, 578.

²³⁸Gary J. Blau and Kimberly Boal, "Using Job Involvement and Organizational Commitment Interactively to Predict Turnover ", **Journal of Management**, 1989, March, Vol. 15, pp. 116.

Tablo 2.2.'de görüldüğü üzere Yıldızların işe bağlılık ve örgütsel bağlılık düzeyleri yüksektir ve örgütten ayrılma sıklığı ise en düşük düzeydedir. Yıldızlar, diğer çalışanlar için rol modelidir. Yalnız kurtlar için yaptıkları iş önemli olmasına rağmen örgüt ya da örgütün amaçları ile özdeşleşmemektedirler. İşbirlikçi yurttaşlar ise yaptıkları iş kendileri için kişisel bir önem ifade etmese de örgütle daha güçlü bir biçimde özdeşleşmişlerdir. İlgisizlerin hem işe hem de örgüte olan ilgi ve isteği en düşük düzeydedir. Alternatif fırsatlar ve yüksek ödüller elde ettiğinde örgütten ayrılacaklardır.²³⁹

Örgütsel Bağlılık- Performans İlişkisi: Performans, kurumun amaçlarının, işlevlerinin veya görevlerinin yerine getirilmesini ifade eder. Performans, amaçların gerçekleştirilme derecesi olarak görülür ve herhangi bir birey, herhangi bir grup veya iş biriminin bu iş aracılığıyla hedefe ulaşabileceğini göstermektedir. İşin yerine getirilmesi ya da tamamlanması olarak tanımlanan iş performansı, çalışanların işlerini yapabilmeleri için çaba gösterme başarısı olarak tanımlanır.²⁴⁰

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalar sonucu bağlılık hem teorik hem de ampirik olarak performansa bağlanmıştır. Dirani (2009), örgütsel bağlılığın çalışanların çıktısını etkileyen önemli bir faktör olduğunu ve performans için hayati bir göstergenin olduğunu öne sürmektedir. Özellikle Meyer ve diğ. (1989) ve Bashaw ve Grant (1994) duygusal bağlılık ve çalışanların genel iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu iddia etmişlerdir. Baptiste (2008), çalışanların örgütsel bağlılığı ile iş performansını iyileştirmek arasında bir ilişki olduğunu savunmaktadır. Yaptıkları araştırmalar sonucu, Meyer ve diğ. (2002), duygusal performansın bireysel performansla pozitif ve güçlü bir korelasyona sahip olduğunu kanıtlamışlardır.²⁴¹ Örgütlerine bağlı çalışanlar işlerinde daha fazla performans göstermekte ve sonuç olarak örgüt performansına önemli katkı sağlamaktadırlar.

²³⁹ K. Elliot and M. Hall“Organizational Commitment and Job Involvement: Applying Blau and Boal’s Typology to Purchasing Professionals”, **American Business Review**, 1994, pp. 6-14

²⁴⁰ Metin Kaplan, Aslı Kaplan , “The Relationship Between Organizational Commitment and Work Performance: a Case of Industrial Enterprises”, **Journal of Economic and Social Development (JESD)** Vol. 5, No. 1, March 2018, p. 47.

²⁴¹ Salim Musabah Bakhit Al Zefeiti, Noor Azmi Mohamad , “The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees’ Work Performance”, **International Review of Management and Marketing**, 2017, 7(2),p. 154.

Örgütsel Bağlılık- İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Ayrılma niyeti “işletmeleri gönüllü olarak değiştirmek ya da işgücü piyasasını tamamen terk etmek” olarak tanımlanmaktadır. Bu kapsamda işten ayrılma niyeti ile işgücü devir oranının farklı kavramlar olduğunu belirtmek gerekir. Griffeth, Hom ve Gaertner (2000) tarafından yapılan çalışmada, ayrılma niyetinin işgücü devir oranının önemli bir yordayıcısı olduğu belirtilmiştir.²⁴²

Örgütsel bağlılığın ise çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde büyük etkisi vardır. Örgütsel bağlılık düzeyi arttıkça işten ayrılma niyeti azalır, örgütsel bağlılık düzeyi azaldıkça işten ayrılma niyeti artmaktadır.²⁴³

Allen ve Meyer'e (1990) göre, örgütsel bağlılığın üç bileşeni, çalışanların elde tutulmasını arttırmakta ve ayrılma niyetlerini azaltmaktadır. Birçok araştırma sonuçları bu ifadeyi pekiştirmektedir. Örneğin; Mathieu ve Zajac (1990) örgütsel bağlılık ile çalışanların ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. ²⁴⁴ Aynı şekilde, Meyer ve diğ. (2002) da yaptıkları meta analizde örgütsel bağlılık ile çalışanların ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğunu göstermiştir.²⁴⁵

2.1.5. Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Yetenek yönetimi uygulamalarının işletmelerde öneminin artması ve yetenekli çalışanların örgüte bağlılıklarını sağlamak da işletmelerin stratejik kararlarında ön sıralara çıkmıştır.

1950’li yıllarda ömür boyu çalışan, çalışanların bir işletmenin parçası olmaktan mutlu olduğu ve gurur duyduğu yıllardır. Bu yıllarda önemli olan iş bulmak ve kariyer hayatı boyunca o işte devam etmektir. Ancak 1990’lı yıllardan sonra yeteneğin işletmelerdeki rolünün değişmesi ile durum değişmiştir. Ürün yaşam

²⁴² Asad Abbas Jaffari , Hafız Ali Javed , “Impact of Organizational Commitment on Intention to Leave: An Empirical Study of the Faculty Members Working in Public Sector Universities of Pakistan”, **International Journal of Applied Research**, Volume 3, 2014, pp. 89-90.

²⁴³ Robert P. Tett and John P. Meyer , “Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses Based on Meta Analytic Findings”, **Personnel Psychology**, 1993, 46, pp. 259-293.

²⁴⁴ John E. Mathieu and Dennis M. Zajac ., **a.g.e.** pp. 171-194.

²⁴⁵ Meyer John P., v.d., “Affective Continuance and Normative Commitment to The Organization: A meta-analysis of Antecedents Correlates and Consequences”, **Journal of Vocational Behaviour**, Vol. 61, Iss. 1, August 2002, pp. 20-52

süreleri kısalmış, teknolojik inavasyon gelişmiş ve işletmelerin hızla değişen bu dünyada ayakta kalmaları için bulundukları hiper rekabet ortamına hızlı adapte olmaları mecburi hal almıştır. Bu gelişmeler ışığında çalışanların da artık işletmelerde bir ömür boyu değil daha kısa sürelerle çalışmaları söz konusu olmaya başlamıştır.²⁴⁶

Büyüyen ekonomi, çalışanların örgütsel bağlılık derecelerine etki etmektedir. Pazarın çalışanlara sunduğu çok fazla iş fırsatı, onları diğer işletmelerin sunduğu teklifleri kabul ederek daha iyi pozisyonlar için işlerini terk etmelerine yol açmaktadır.²⁴⁷

Zheng'e göre yetenek yönetiminde pasif kalan işletmeler çalışanlarını rakiplerine kaptıracaklardır.²⁴⁸ Ulrich'e göre işletme hedeflerine bağlı yetenekli çalışanlar işletmelerin en önemli varlığıdır.²⁴⁹

Çalışanlar gelişimlerine önem verilen ve bu uygulamaları sağlayan işletmeleri tercih etmektedirler. İşçi pazarının mobilitesinin artması ile çalışanların kendi farkındalıkları da artmıştır. Artık çalışanlar, işletmeler için önemlerinin farkındadır ve kendilerini güçlü hissetmektedir.²⁵⁰

Yaşanan bu gelişmeler ışığında yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılığın önemi gittikçe artmaktadır. Akademik literatürde de konuyla ilgili çalışmaların gittikçe daha fazla yer verildiği görülmektedir.

Devender (2013) yaptığı çalışmada işgücü planlaması ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ilişki bulmuştur.

Klein (2001) yaptığı çalışmada eğitim fırsatlarını kullanmak ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur.²⁵¹

Huselid 1995 yılında yaptığı çalışmada, insan kaynakları politikalarına yüksek bağlılığın örgütsel çıktılarla pozitif ilişkisi olduğunu bulmuştur. Buna göre, insan

²⁴⁶ Hatum Andres, **a.e.**, p. 4-5.

²⁴⁷ James Boles, Ramana Madupalli, Brian Rutherford ,John Andy Wood , “The relationship of facets of salesperson job satisfaction with affective organizational commitment”, **Journal of Business & Industrial Marketing**, 22/5 (2007) p. 311.

²⁴⁸ Connie Zheng, Keeping talents for advancing service firms in Asia, **Journal of Service Management**, Vol. 20 No. 5, 2009, p. 483.

²⁴⁹ Dave Ulrich , **a.g.e.**, p.15.

²⁵⁰ Hatum Andres, **a.g.e.**, p. 9.

²⁵¹ Somayyeh Nobarieidishe, Raheleh Chamanifard, Amin Nikpour , The Relationship between Talent management and Organizational Commitment in International Division of Tejarat Bank, Iran, **European Online Journal of Natural and Social Sciences** 2014, Vol. 3, No. 4, p. 1118.

kaynakları politikalarına bağıllığı yüksek olan işletmeler daha iyi üretkenlik, kalite ve karlılık eğilimindedirler.²⁵²

Collings ve Mellahi, duygusal bağıllığın yetenek yönetimi uygulamaları ve örgütsel performans arasında adeta “güçlü bir köprü” gibi hizmet ettiğini belirtmişlerdir. Yetenek yönetimi literatürüne bakıldığında da, çalışmalar göstermiştir ki, yetenek olarak tanımlanan çalışanların, çalıştıkları işletmelere olan duygusal bağıllığı diğer çalışanlara göre önemli derecede yüksektir. Gelens, Dries, Hofmans ve Peppermans (2014) yaptıkları çalışmada bu sonucu tekrar vurgulamışlardır.²⁵³

Nobarieidishe, Chamanifard ve Nikpour, İran’da yaptıkları çalışmada örgütsel bağıllık ile yetenek yönetimi uygulamaları arasında pozitif yönde ilişki bulmuşlardır. Ayrıca demografik değişkenlere göre de yetenek yönetimi ve örgütsel bağıllık arasında ilişki vardır.²⁵⁴

İşletmeler yetenek yönetimi uygulamalarına stratejik önem vermeli ve çalışanlarının bağıllığını arttırmak, onları elde tutmak için bu uygulamaları hayata geçirmelidir. Sunulan politikalar gerçek anlamda uygulamaya konulduğunda ve bu politikalar doğrultusunda örgüt stratejileri geliştirildiğinde yapılan çalışmalar anlam kazanmaktadır.

²⁵² Mark A. Huselid, “The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance”, **Academy of Management Journal**, 1995, Vol. 38, No. 3, p. 636.

²⁵³ J. Gelens, et.al “Affective commitment of employees designated as talent: Signalling perceived organizational support” **European Journal of International Management**, 9 (1), January 2014, pp. 9-27.

²⁵⁴ Somayyeh Nobarieidishe , Raheleh Chamanifard, Amin Nikpour , **a.g.e.**, pp. 1116.

2.2. İşe Cezbolma

İnsan kaynağının sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamadaki önemli rolünün anlaşılmasına başlaması ile çalışanları işe veya örgüte bağlı tutmakla ilgili kavramlar da popüler hale gelmeye başlamıştır. İşe cezbolma kavramı da bunlardan bir tanesidir.

İşe cezbolma bugünün rekabetçi pazarında iş başarısını etkileyen kritik bir konu olarak ortaya çıkmıştır. Ayrıca, işe cezbolma örgütsel başarıda belirleyici bir faktör olabilir. Cezbolma, sadece çalışanların sadakatini, üretkenliğini ve bağlılığını önemli ölçüde etkileme potansiyeline sahip değildir, aynı zamanda müşteri memnuniyeti, işletme itibar ve genel paydaş değeri için önemli bir bağlıdır.²⁵⁵ Bu nedenle işletmelerin çalışanlarının işe cezbolmalarını sağlamaları önemlidir.

Gallup Danışmanlığın işe cezbolma ile ilgili araştırma sonuçlarını bir araya getirdiği kitabı “First, Break All the Rules (İlk Olarak, Tüm Kuralları Yıkın)” ‘a göre her beş çalışandan birden az sayıda kişi aktif olarak işlerine cezbolmaktadır. Bu düşük katılım oranı, son yıllarda yapılan birçok ankette bulunmaya devam etmiştir ve üretkenlik ve çalışan refahındaki küresel bir bunalımı temsil etmektedir.²⁵⁶

Yapılan araştırmalar, bir çalışanın işi ile işletme stratejisi arasındaki ilişkinin, işin işletmenin başarısı açısından ne kadar önemli olduğunun anlaşılması da dahil olmak üzere, çalışanların bağlılığının en önemli yordayıcısı olduğunu göstermektedir. En yüksek bağlılık düzeyine sahip çalışanlar % 20 daha iyi performans gösterir ve kuruluştan ayrılma olasılığı % 87 daha azdır, bu da cezbolmanın işletme performansı ile bağlantılı olduğunu göstermektedir.²⁵⁷ Araştırmalardan da anlaşılacağı üzere işe cezbolma işletmeleri birçok açıdan etkilemektedir. İşe cezbolmuş çalışanlardan oluşan işletmeler rekabet avantajı sağlamada başarılı olacaklardır. Burada önemli olan işe cezbolma kavramını güncel gelişmeler paralelinde ele almak olacaktır. Geleneksel modeller artık geçerliliğini yitirmiştir ve değişen şartlara uygun uygulamalar hayata geçirilmelidir.

²⁵⁵Nancy R. Lockwood , a.g.e., p.2.

²⁵⁶ Mark Attridge , “Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of the Research and Business Literature”, **Journal of Workplace Behavioral Health**, Vol: 24:4, 2009, pp.383-384.

²⁵⁷ Nancy R. Lockwood , a.g.e., p.2.

SHRM Special Expertise Panels 2006 Trends Report’da işe cezbolmuş çalışanlara odaklanmak için en önemli değişimler aşağıdaki şekilde açıklanmıştır;²⁵⁸

- İşçi-işveren ilişkisi ortaklığa doğru gelişmekte/ değişmektedir.
- İK, çalışanların performansı ve iş hedefleri üzerindeki etkisi arasındaki bağlantının geliştirilmesinde daha büyük bir rol oynamaktadır.
- Kritik yetenekleri elde tutma görevine odaklanma artmaktadır.
- İşveren olarak iş kuvvetlendirme, daha az çalışan ve kaynak ile üretkenliği artırır.
- Yeteneği kazanma ve kritik yetenekleri koruma başlıca kaygılardan biri olmuştur.
- Geleneksel iletişim yöntemlerinde azalma ve siber iletişimde artış söz konusudur.
- Yetenek havuzunun ihtiyaçları, istekleri ve davranışları yeteneği çekme, seçme ve elde tutma uygulamalarında değişikliğe neden olmaktadır.

Bu değişimler paralelinde işe cezbolma stratejileri oluşturulmalı ve güncel programlar uygulanmalıdır.

2.2.1. İşe Cezbolma Kavramı

İşe cezbolmanın yeni bir kavram olması ile birlikte Türkçe kullanımında bir birlik söz konusu değildir. “İşe adanmışlık”, “çalışmaya tutkunluk”, “işe gönülden aldanma” gibi farklı kullanımları mevcuttur.²⁵⁹ Bu çalışmada kavram “işe cezbolma” olarak kullanılacaktır.

Tanım olarak kavrama bakıldığında işe cezbolma ilk olarak 1990 yılında Kahn tarafından belirtilmiştir. Kahn’a göre işe cezbolma, “örgüt üyelerinin

²⁵⁸ Nancy R. Lockwood , a.e., p.2.

²⁵⁹ Emrah Özsoy, “İşkoliklik ve Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, *Sosyal Ve Beşeri Bilimler Dergisi*, Cilt 5, No 2, 2013, s. 61.

kendilerini rollerine adanmaları” dır.²⁶⁰ Kahn’ın yapmış olduğu tanımda, cezbolma, yegâne ve önemli bir güdüsel kavram olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımda çalışanların işle ilgili performanslarında fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjilerini tam olarak kullanmaları vurgulanmıştır. Kahn’a göre çalışanın cezbolması, işe bağlılık, örgüte bağlılık veya iç kaynaklı güdülenme gibi diğer olumlu kavramlardan farklı bir anlam taşımaktadır. Çalışanlar, duygusal, bilişsel veya fiziksel olarak cezbolabilmektedirler. Bu boyutlar içerisinde duygusal ve bilişsel cezbolma ön plana çıkmaktadır.²⁶¹

İşe cezbolma kavramının incelenmeye başlaması daha çok tükenmişlik (burnout) kavramının ortaya konması ile olmuştur. Maslach ve Leiter (1997) cezbolmayı “tükenmişlik yoksunluğu” olarak genişletmiştir. Onların bakış açısına göre, cezbolmak; tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarının azalmasının tam zıttı olan enerji, bağlılık ve yeterlilik olarak nitelendirilmektedir. Bu tanımdan hareketle, Maslach ve Leiter (1997); işe cezbolmayı, Maslach Tükenmişlik Envanteri’nin üç boyutu ile ölçmüş; düşük seviyede duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile yüksek seviyede kişisel yeterlilik hissiyatını işe cezbolma göstergesi olarak nitelendirmişlerdir.²⁶²

Gallup Danışmanlığın yaptıkları çalışmada ise işe cezbolma bireylerin işe katılımını, memnuniyetini hem de coşkusunu ifade etmektedir.²⁶³

Hewitt Associates’in tanımına göre; cezbolma, bir kuruluşun müşterilere verdiği sözleri yerine getirmeye yardımcı olacak ve dolayısıyla iş sonuçlarını iyileştiren davranışlar üreten bir organizasyon ya da gruba duygusal ve entelektüel bağlılık durumudur.²⁶⁴

Robinson, Perryman ve Hayday’ın tanımına göre işe cezbolma, çalışanın organizasyona ve değerlerine yönelik olumlu bir tutumudur. Cezbolmuş bir çalışan, iş ortamının bilincindedir ve işin içindeki performansı, organizasyonun yararına

²⁶⁰ Mark Attridge , **a.g.e.**, p.384.

²⁶¹ W. A. Kahn, “ Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work” **Academy of Management Journal**, 1990, 33, p. 694.

²⁶² Julia Cho, Heather H. Spence Laschinger, Carol Wong , “Workplace Empowerment, Work Engagement and Organizational Commitment of New Graduate Nurses”, **Nursing Leadership**, Vol. 19, No.3, 2006, p.47.

²⁶³ James K. Harter, Frank L. Schmidt, Theodore L. Hayes , “Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 87, No. 2, 2002, p.269.

²⁶⁴Robert J. Vance, “Employee Engagement and Commitment”, **Society for Human Resource Management (SHRM)**, 2006, p. 3.

olacak şekilde geliştirmek için meslektaşlarıyla çalışır. Organizasyon, işveren ve çalışan arasında iki yönlü bir ilişki gerektiren cezbolmayı beslemek, sürdürmek ve büyütmek için çalışmalıdır.²⁶⁵

Macey ve Schneider 2008 yılında işe cezbolma kavramının çeşitli tanımlarını açıklamaya çalışmışlar ancak bu tanımların çoğu yeni işşelerdeki eski şarap olmaktan öteye geçememiştir. Bu yazarlar, kavramsal problemi, her biri çeşitli kavramsallaştırmalar gerektiren, cezbolma çeşitlerini önererek çözmeye çalışmışlardır (ör., karakter özelliklerine göre cezbolma, duruma göre cezbolma ve davranışsal cezbolma); Örneğin. proaktif kişilik (kişisel özelliklerine göre cezbolma), katılım (duruma göre cezbolma) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (davranışsal cezbolma) olarak ele alınmıştır. Ancak cezbolma kavramının daha spesifik tanımlanması gerekmektedir. Michael P. Leiter ve Arnold B. Bakker, işe cezbolma kavramını motivasyonel bakış açısı ile tanımlamışlardır. Onlara göre cezbolan çalışanlar, zorlu bir hedefe ulaşmak için çaba sarf ederler. Başarmak isterler. Kişisel enerjilerini işe verirler. Yaptıkları işin, onların enerjilerini hak ettiğini düşünürler.²⁶⁶

2.2.2. İşe Cezbolma Kavramına İlişkin Modeller

İşe cezbolma kavramının yeni bir kavram olması ve birçok farklı tanımlama yapılması kavram ile ilgili az sayıda modelleme yapılmasına neden olmuştur.

Bu modellerden ilki Kahn'ın işe cezbolma ve olmama modelidir. Kahn, işe cezbolma ve olmamanın psikolojik koşullarına ilişkin kalitatif araştırmasında, yaz kampı idarecileri ve bir mimarlık firmasının çalışanlarıyla onların işe cezbolma ve olmama davranışları hakkında mülakatlar yapmıştır. Buna göre anlamlılık, güvenlik ve uygunluk olmak üzere insanların rollerini nasıl yaşadıklarını belirleyen üç psikolojik koşul vardır. Kahn, insanların rol davranışları içinde kendilerine üç tane soru sorduklarını ve bu soruların yanıtlarına bağlı olarak işe cezbolma ya da olmama davranışı sergilediklerini öne sürmektedir. Bu sorular “Bu performansla gelmem

²⁶⁵ Dilys Robinson, Sarah Perryman , Sue Hayday , “ The Drivers of Employee Engagement”, **Institute for Employment Studies Report 408**, Published by Institute for Employment Studies, 2004, UK, p. 9.

²⁶⁶ Arnold B. Bakker and Michael P. Leiter , **Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research**, Taylor and Francis Group Psychology Press, New York, 2010, p. 2.

benim için ne kadar anlamlı?” “Bunu böyle yapmam benim için ne kadar güvenli?” ve “Bunu yapmak için ne kadar uygunum” şeklindedir. Sonuç olarak, bireyler işleri kendileri için anlamlı, güvenli ve kendileriyle uyumlu olduğunda daha fazla işe cezbolma davranışı sergileyebilmektedir.²⁶⁷

Kahn'ın modelini ampirik olarak test eden ilk ve tek çalışma May ve arkadaşları tarafından 2004 yılında yapılmış ve burada anlamlılığın, güvenliğin ve geçerliliğin cezbolma ile önemli ölçüde ilişkisi olduğu belirtilmiştir. Bu çalışmada ayrıca, iş zenginleştirme ve rol uyumunun anlamlılığın pozitif yordayıcıları olduğu; iş arkadaşlarının ödüllendirilmesinin ve destekleyici yönetici ilişkilerinin güvenliğin olumlu yordayıcıları olduğunu, ancak iş arkadaşının normlarına ve benlik bilincine uymanın olumsuz öngörücüler olduğu sonucuna ulaşılmıştır; ve mevcut kaynakların psikolojik erişilebilirliğin olumlu yordayıcıları; dış faaliyetlere katılım ise olumsuz yordayıcı olduğu sonucu çıkmıştır.²⁶⁸

İşe cezbolma kavramına ilişkin diğer bir model ise Maslach ve Leiter tarafından ortaya konmuştur. Maslach ve Leiter cezbolmayı daha çok tükenmişliğin zıttı olarak ele almışlardır.

Modelde; Maslach ve Leiter, cezbolma veya tükenmişliğin örgütsel öncülleri olarak altı çalışma yaşam alanını (iş yükü, kontrol, ödüller, toplum, adalet ve değerler) açıklar. İş yükü, belirli bir süre ve kaynak verilen bir çalışan ve ondan istenen iş talepleri arasındaki ilişkidir. Kontrol, çalışanın karar verme ve işteki özerkliği anlamına gelir. Ödül, iş katkı paylarının tanınmasını içerir ve parasal, sosyal, kişisel ya da bunların bir kombinasyonu olabilir. Topluluk, iş yerindeki sosyal etkileşimlerin kalitesi olarak tanımlanır. Adalet, örgütlerde ve karar verme süreçlerinde güven, açıklık ve saygınlık boyutlarıyla ilgilidir. Son olarak, değerler örgütsel öncelikler ve değerlerin çalışanlarıninki ile uyumlu olduğunu ifade eder. Maslach ve Leiter'e göre, iş hayatı faktörlerinin olumlu düzeyleri söz konusu olduğunda, çalışanlar kendileri ve çalışmaları arasında iyi bir uyum yaşarlar. İş

²⁶⁷ W. A. Kahn, **a.g.e.**, p. 692-724.

²⁶⁸ Alan M. Saks, “Antecedents and Consequences of Employee Engagement”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 21, No. 7, 2006, p. 602.

hayatının bu alanlarına uyumu, güçlendirici çalışma koşullarının varlığıyla ilgilidir.²⁶⁹

James Jones, yapılan bu açıklamalara dördüncü bir bağlanma noktası eklemiştir. Cezbolma, onu yaşayan bireyin insani faydalarına yol açar. Bu faydaların örnekleri arasında enerji, öz-önem ve zihinsel esneklik; iş ruhu aracılığıyla insan ruhunun yerine getirilmesi ve iş rolünün talepleri karşısında kişinin benliğinin korunmasıdır. Bu bireysel sonuçlar, aynı zamanda, kuruluşlara da olumlu bir şekilde tekrar yansır. Çalışan katılımından kaynaklanan kurumsal faydalar, bireysel çalışma hedeflerine daha fazla ulaşmayı (yani, verimlilik), müşteri memnuniyeti ve karlılıktır.²⁷⁰

Hem Kahn'ın hem de Maslach ve diğerlerinin modelleri, cezbolma için gerekli olan psikolojik koşulları ya da öncülleri belirtse de, bireylerin neden bu koşullara çeşitli derecelerde cezbolabileceklerini tam olarak açıklayamamıştır. Saks'a göre çalışanların katılımını açıklamak için daha güçlü bir teorik mantık, sosyal mübadele kuramında bulunabilir.²⁷¹

Sosyal Mübadele Teorisi (Social Exchange Theory) 1964 yılında Blau tarafından geliştirilmiştir. Teoride iki çeşit sosyal ilişki ortaya konmaktadır. Bunlar; sosyal mübadele ilişkisi ve ekonomik mübadele ilişkisidir. Bu iki ilişki birbirinden farklı özelliktedir. Sosyal mübadele ilişkisinde, taraflar arasındaki karşılıklı ilişkiler belirli bir zorunluluğa dayandırılmamıştır. Bir taraf diğer tarafa bir kaynak sağladığında diğer tarafın da bu kaynağa aynı şekilde karşılık vermesi beklenir. Fakat buradaki karşılık gönüllülük esasına dayanır. Bu gönüllü davranışlar zorunlu olarak yerine getirilmesi gereken davranışlar değildir. Sosyal Mübadele Teorisi'nde mübadele sonucunda tarafların elde edeceği kazanımlar kişilerin takdirine bırakılmaktadır. Ayrıca bu kazançlar para ile ifade edilmemektedir. Dolayısıyla, sosyal mübadelenin gelecekte niteliği belirlenmemiş yükümlülükler doğurması, bu

²⁶⁹ Michael P. Leiter and Christina Maslach , “Six areas of worklife: a model of the organizational context of burnout”, **Journal of Health and Human Services Administration**, Vol. 21, No. 4 (SPRING, 1999), pp. 475- 484.

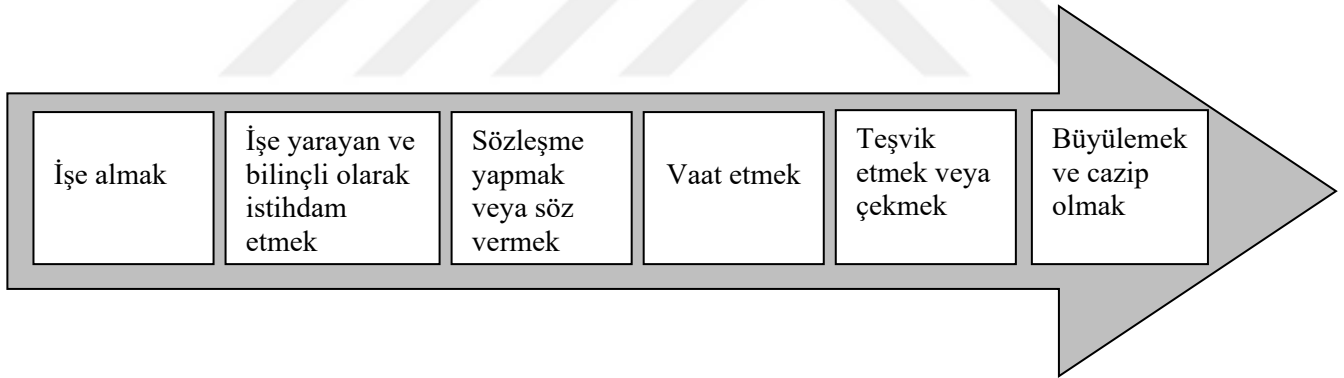
²⁷⁰ James R. Jones and James K. Harter ., “Race Effects on the Employee Engagement-Turnover Intention Relationship”, **Journal of Leadership & Organizational Studies** Vol: 11, pp. 78-79.

²⁷¹ Alan M. Saks, **a.g.e.**, p. 603.

ilişkiyi ekonomik mübadeleden ayıran en önemli özelliktir. Bu mübadeleden elde edilen sonuçlar, karşılıklı güven ve arkadaşlığın göstergesidir.²⁷²

Teori, yükümlülüklerin karşılıklı bağımlılık durumunda olan taraflar arasındaki bir dizi etkileşim yoluyla üretildiğini savunmaktadır. Sosyal mübadelenin temel bir ilkesi, tarafların belirli değişim "kuralları" na uymak kaydıyla, ilişkileri zamanla güvenen, sadık ve karşılıklı taahhütlere dönüşür. Değişim kuralları genellikle karşılıklılık veya geri ödeme kurallarını içerir, böylece bir tarafın eylemleri diğer tarafça bir yanıt veya eyleme yol açar. Örneğin, bireyler örgütlerinden ekonomik ve sosyo-ekonomik kaynaklara sahip olduklarında, aynı şekilde karşılık vermek ve kuruluşu geri ödemekle yükümlüdürler. Sosyal Mübadele Teorisi, çalışanların neden daha çok veya daha az iş ve organizasyon ile cezbolmayı tercih ettiğini açıklamak için teorik bir temel sağlar.²⁷³

Bununla birlikte Institute for Employment Studies tarafından 2003 yılında yayınlanan çalışmanın raporunda işe cezbolmanın anlamları ve bu derecelere ulaşmak için gösterilmesi gereken çaba derecelendirilmiştir. Buna göre;²⁷⁴



Şekil 2.6. Cezbetme çabası

Kaynak: Dilys Robinson, Sarah Perryman , Sue Hayday , “ The Drivers of Employee Engagement”, **Institute for Employment Studies Report 408**, Published by Institute for Employment Studies, 2004, UK, p. 4.

²⁷²Gülbüz Sait, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Bahar 2006, Cilt:3, Yıl:2, Sayı:1:3, s. 52.

²⁷³ Alan M. Saks, **a.g.e.**, p. 603.

²⁷⁴ Dilys Robinson, Sarah Perryman, Sue Hayday , “ The Drivers of Employee Engagement”, **Institute for Employment Studies Report 408**, Published by Institute for Employment Studies, 2004, UK, p. 4.

“Cezbetme” fiilinin, basit ve işlemsel (bir işin yapılması için işe almak), heyecan verici ve gizemli (büyüleyici ve cazibeye) kadar çeşitli anlamları vardır. Bu anlamların sırayla düzenlenmesi, ilgili muhtemel çabaya bağlı olarak Şekil 2.6. çalışanların ilgi çekici olduğu durumlarda kuruluşların bir seçim yapması gerektiği anlamına gelir. Teklif etmek istedikleri cezbolma türünü ve yalnızca işlemselliğin ötesine geçme derecesini seçebilirler – yani burada, şemanın sağ tarafına doğru gitmek için ne kadar çaba sarfedeceklerine karar verebilirler.

Cezbolma söz konusu olduğunda, çalışanların da bir seçeneği vardır. Her şeyden önce, organizasyonun içine çekilip çekilmeyeceklerini seçebilirler - ve işlerine geldiklerinde, işlerinin kendilerine yeteri kadar ilginç gelip gelmediğine ve geliştirmeye devam edip etmeyeceklerine karar verebilirler. Bazı çalışanlar nadiren işlemsel bir ilişkinin ötesine geçerler, ancak birçoğu - kendi kendine değer verme ve değerlendirme duygusu, başarı ve ilerleme fırsatı gibi - işlerinden daha fazla şey isterler. Belirli bir çalışanı meşgul eden bir işin bu yönleri, değişen koşullara ve ilgi alanlarına uygun olarak, çalışma süresine göre değişebilmektedir.²⁷⁵

2.2.3. İşe Cezbolma Boyutları

Akademik literatürde işe cezbolma kavramının en bilinen tanımı Schaufeli ve arkadaşları tarafından yapılmıştır. Schaufeli ve arkadaşları işe cezbolmayı “çalışmayla ilgili pozitif, tatmin edici ruh hali” olarak tanımlamıştır. Bu tanıma göre, işe cezbolma; dinçlik (vigor), adanmışlık (dedication) ve yoğunlaşma (absorption) alt boyutlarından oluşmaktadır.²⁷⁶

²⁷⁵ Dilys Robinson ,Sarah Perryman , Sue Hayday , a.e., p. 4-5.

²⁷⁶Wilmar B. Schaufeli,v.d., “The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach”, **Journal of Happiness Studies**, 2002, 3, p. 74.

2.2.3.1. Dinçlik

İşe cezbolmanın dinçlik boyutu ile çalışırken zihinsel açıdan güçlü ve enerjiklik olma ifade edilir. Burada bireyin işine enerji harcaması konusunda istekli olması söz konusudur.²⁷⁷

Çalışırken muazzam bir dinçlik hisseden birey yaptığı işle güdülenmiştir ve bir takım zorluklarla karşılaşsa bile sebatla işini yapmaya devam eder.²⁷⁸ Çalışanların refahında duygusal dinçlik unsurunun, çalışanlara işlerine neden emek verdiklerini açıklarken özellikle önemli olduğu kanıtlanmıştır.²⁷⁹

Dinçlik boyutu işe cezbolmanın diğer boyutlarından daha önemli görülmektedir. Yapılan araştırmalar sonucu, insanların fiziksel aktiviteyle cezbolmasının temel nedeninin dinçliği yaşamak olduğu bulunmuştur. Dinçliğin son derece önemli bireysel sağlık sonuçları ile ilişkili olduğu ve bunun organizasyonel etkinliğe etkisi araştırmalar sonucu ortaya konmuştur.²⁸⁰

2.2.3.2. Adanma

İşine adanma duygusu ile bireyin işine güçlü bir şekilde bağlı olması işini ciddiye alması, coşkuyla işine sarılması ve işinden gurur duyması ifade edilir. Adanma boyutunu niteliksel ve niceliksel anlamda bir adım öteye taşıdığımızda; niteliksel anlamda giderek daha güçlü bir katılımı ifade eder; niceliksel olarak ise, adanma, yalnızca belirli bir bilişsel ya da inanç durumuna atıfta bulunmakla değil aynı zamanda duygusal boyut da dahil olmak üzere daha geniş bir kapsam taşır.²⁸¹

²⁷⁷ Wilmar B. Schaufeli, v.d., a.e., p. 74.

²⁷⁸ Tülay Turgut, “Çalışmaya Tutkunluk: İş Yüğü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği Ve İş-Aile Çatışması İle İlişkileri”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 25, Sayı: 3-4, 2011, s.156.

²⁷⁹ Mark Attridge, a.g.e., p.385.

²⁸⁰ Arnold B. Bakker and Michael P. Leiter, **Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research: Feeling Energetic at Work: On Vigor's Antecedents (Arie Shirom)**, Taylor and Francis Group Psychology Press, New York, 2010, pp. 70-71.

²⁸¹ Wilmar B. Schaufeli, v.d., a.e., p. 74-75.

2.2.3.3. Yoğunlaşma

Yoğunlaşma boyutunda ise, işine yoğunlaşan birey çalışırken keyif alır ve mutlu bir şekilde işini yerine getirir. Birey işine dışsal bir faktör sonucu zorunluluktan değil işinden keyif aldığı için odaklanır ve zamanın nasıl akıp geçtiğinin farkına varamaz. Birey işiyle ilgili yaşadıkları sıkıntıların üstesinden çabucak gelmeye çalışır.²⁸²

Belirli kaldıraçlar cezbolmayı yönlendirir ve yansıtıcı faktörler dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma boyutlarını teşvik eder. Örneğin, cezbolma dürüstlük, iyi iç iletişim ve yenilik kültürü gibi örgütsel özelliklerden çok etkilenmektedir.²⁸³ Bu nedenle cezbolma boyutlarını tüm bu etkileşimler ile birlikte ele almak gerekir.

2.2.4. İşe Cezbolmayı Etkileyen Faktörler

İşine cezbolmuş çalışanların örgütler için önemli getirileri vardır. Önemli olan örgütlerin bunu nasıl sağlayacağıdır. İşe cezbolmuş çalışanların nasıl kazanılacağı örgüt kültürü, misyonu gibi birçok etkene göre farklılık göstermektedir.

Bu kapsamda, Mark Attridge kurumsal düzeydeki etkili araçları, daha iyi iş tasarımı, kaynak desteği, çalışma koşulları, kurum kültürü ve etkin bir liderlik tarzı olarak sıralamıştır.²⁸⁴ Bu araçları detaylı ele alırsak;

İş Tasarımı; Kahn'a göre zorlayıcı, açıkça tanımlanmış, değişik, yaratıcı, özerk işler yapan çalışanlar, daha yüksek psikolojik anlamlılık seviyelerine ulaşabilmektedirler. Kahn yaptığı çalışmada, örneğin, zengin içerikli ve karmaşık projelerde çalışmanın psikolojik anlamlılık bakımından ideal bir durum olabileceğini belirtmiştir.²⁸⁵

Bu tanımlama, Hackman ve Oldham'ın (1980) iş karakteristikleri modeline ve özellikle de beş ana iş özelliklerine (yani, beceri çeşitliliği, görev kimliği, görev belirliliği, özerklik ve geribildirim) dayanmaktadır. Temel iş özellikleri yüksek olan kişiler kendilerini işlerine daha fazla verir ve daha çok cezbolmaktadır.²⁸⁶

²⁸² Wilmar B. Schaufeli, v.d., a.e., p. 74-75.

²⁸³ Nancy R. Lockwood ,a.g.e., p. 4.

²⁸⁴ Mark Attridge , a.g.e., p. 392.

²⁸⁵ W. A. Kahn, a.g.e., p. 704.

²⁸⁶ Alan M. Saks, a.g.e., p. 604.

İşverenler, daha az yönetim gözetimiyle daha düz örgütlerde iş sorumluluklarının kapsamını genişlettikçe, araştırmacılar ayrıca, iş rollerinin birbirine bağımlılığı, başkalarından gelen geri bildirimler ve iş arkadaşlarının tavsiye ve destek alma fırsatları da dahil olmak üzere, işin sosyal özelliklerine bakmaya başlamışlardır. İş tasarımı araştırmasının analizi, sosyal özelliklerin hem cezbolmayı hem de bağlılığı güçlü bir şekilde etkilediğini ortaya koymuştur.²⁸⁷

Destek ve Kaynaklar; Düşük iş verimliliği ve çalışanların cezbolmama durumu, hem yöneticilerden hem de iş arkadaşlarından düşük düzeyde destek sağlanmasıyla ilgilidir. Yapılan araştırmalar, algılanan örgütsel desteğin düşük düzeylerinin çalışanlar arasında, artan iş zorlamasının oluşmasının yorgunluk ya da endişe duygusu ya da baş ağrısı hissi gibi belirtilerini öngördüğünü ortaya koymuştur.²⁸⁸

Kahn destekleyici ve güvene dayalı kişilerarası ilişkilerin yanı sıra destekleyici yönetimin psikolojik güvenliği geliştirdiğini bulmuştur. Örgüt üyeleri, açıklık ve destekleyici nitelikte olan çalışma ortamlarında güvende hissederler. Destekleyici ortamlar, üyelerin sonuçların başarısız olmasından korkmadan yeni şeyler denemek ve tecrübe etmek için izin verir.²⁸⁹

Maslach ve ark. (2001) modeli ve Schaufeli ve Bakker (2004) tarafından yapılan bir araştırmada, cezbolmada meslektaşların desteğinin de sosyal destek anlamında iş kaynaklarının bir ölçüsü olduğu bulunmuştur. Sosyal desteğin olmaması da tükenmişlik ile ilişkili bulunmuştur.²⁹⁰

İş Koşulları; Örgütler, zorlu iş talepleri ve stresli çalışma koşulları yaratmamak için de girişimde bulunmalıdırlar, çünkü bu faktörler çalışanların tükenmesinin ve tükenmişliğin ana belirleyicisidir.²⁹¹

Özellikle iş / yaşam dengesi cezbolma için gittikçe önemlidir ve çalışanları elde tutmayı etkiler. Aileler ve Çalışma Enstitüsü tarafından nesiller ve cinsiyete

²⁸⁷ Robert J. Vance, **a.g.e.**, p. 11.

²⁸⁸ Mark Attridge, **a.g.e.**, p. 392.

²⁸⁹ W. A. Kahn, **a.g.e.**, p. 711.

²⁹⁰ Alan M. Saks, **a.g.e.**, p. 605.

²⁹¹ Mark Attridge, **a.g.e.**, pp. 392- 393.

ilişkin yakın tarihli bir çalışmada, X ve Y nesillerinin baby boomers ve olgun işçilerden farklı işyeri beklentilerinin olduğu vurgulanmıştır.²⁹²

Örgütsel Kültür; Bir organizasyonun kültürü stres, cezbolmama gibi nedenleri ortaya çıkaran örgütsel koşulları tanımak ve azaltmak için değiştirilebilir.²⁹³

Araştırmalar, anlamlılığın psikolojik koşullarını (iş zenginleştirme, işle ilgili uygunluk), güvenliği (destekleyici yönetici ve iş arkadaşları) ve kullanılabilirliği (mevcut kaynaklar) içeren bir işyeri kültürü sağlayan kuruluşların, cezbolmuş çalışanlara sahip olma olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir.²⁹⁴

Liderlik Tarzı; Liderlik tarzı ve desteği, çalışanları cezbetmek için çok önemlidir. İş sağlığı psikolojisi araştırmaları, "dönüşümsel liderlik" tarzının bu görev için etkili olduğunu ortaya koymuştur. Böyle bir lider net bir vizyona sahiptir, ilham verir ve motive eder, entelektüel zorluklar sunar ve işçilerin ihtiyaçlarına gerçek ilgi gösterir.²⁹⁵

Cezbolmayı etkileyen faktörler arasında iletişim faktörü de ele alınmalıdır. Yukarıda sıralanan faktörlerle birlikte hem yöneticiler hem de çalışanlar arasında açık ve net bir iletişimin varlığı mutlaka sağlanmalıdır.

Locwood'a göre açık, tutarlı ve dürüst iletişim, cezbolma için önemli bir yönetim aracıdır. İK, işgücünün enerjik, odaklı ve üretken olmasını sağlayarak çalışanların cezbolmasını teşvik eden düşünceli iletişim stratejileri geliştirmelidir. Bu tür stratejiler, uzun vadeli kurumsal başarı için kritik önem taşır. Burada İnsan Kaynakları'nın dikkate alınması gereken kilit noktalar:²⁹⁶

- 1) Üstten aşağı doğru, çalışanların güvenini oluşturmak için iletişim kurmak;
- 2) Mümkün olduğunca, örneğin odak grupları aracılığıyla çalışanları dahil etmek;
- 3) Değişimin tüm yönlerini olumlu ve olumsuz iletmek ve açıklamak;
- 4) "Benim için neyin var?" Sorusunu yanıtlamak için iletişimi kişiselleştirmek;
- 5) Sonuçları takip etmek ve iletişim planının hedeflerini değerlendirmek için kilometre taşları belirlemek.

²⁹² Nancy R. Lockwood ,a.g.e., p. 4.

²⁹³ Mark Attridge , a.g.e., p. 393.

²⁹⁴ Nancy R. Lockwood ,a.g.e., p. 5.

²⁹⁵ Mark Attridge , a.g.e., p. 393.

²⁹⁶ Nancy R. Lockwood ,a.g.e., p. 5.

2.2.5. İşe Cezbolmanın Sonuçları

Cezbolmuş çalışanlara sahip işletmeler, cezbolmamış çalışanlara sahip işletmelere göre rekabet avantajına sahiplerdir. İşlerine cezbolmuş çalışanlar işletmeleri; müşteri tatmini, örgüt kültürü, örgüt performansı gibi birçok kritik açıdan etkilemektedir.

Çalışanların cezbolmasının popülerliğinin arkasındaki itici güç, kuruluşlar için olumlu sonuçlar doğurmasıdır. Çalışanların cezbolması ile iş sonuçları arasında bağlantı kurulduğuna dair genel bir inanç vardır. Bununla birlikte, cezbolma bireysel düzeydeki bir yapıdır ve eğer iş sonuçlarına yol açıyorsa, ilk önce bireysel düzeydeki sonuçları etkilemelidir. Bu doğrultuda, cezbolmanın bireylerin tutum, niyet ve davranışlarıyla ilişkili olmasını beklemek için bir neden oluşmaktadır. Kahn (1992), cezbolmanın hem bireysel çıktılara (yani, insanların çalışma kalitesine ve bu işi yapma deneyimine) hem de örgütsel düzeydeki sonuca neden olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, Maslach ve ark. (2001) modeli, cezbolmayı altı çalışma koşulları ve çeşitli iş çıktıları arasındaki aracı bir değişken olarak ele almış ve tükenmişlik gibi, artan çekilme, düşük performans, iş doyumu, bağlılık ile ilişkisi olması gerektiğini belirtmiştir.²⁹⁷

Cezbolmuş çalışanlar davranışlarında belirli özellikler göstermektedir. Bu sayede işletmeler çalışanlarını gözlemleme imkanına sahiptirler. Cezbolmuş çalışanlar;²⁹⁸

- Kalırlar - Örgütün bir parçası olmak için yoğun bir ister vardır ve bu örgütte kalırlar.
- Söyler - Potansiyel çalışanları ve müşterileri atıfta bulunarak örgüt için savunurlar, iş arkadaşlarıyla olumlu ve eleştirilerinde yapıcılar.
- Çaba gösterir - İş başarısına katkıda bulunmak için ekstra gayret sarfederler.

Lockwood'a göre;²⁹⁹

Cezbolmuş çalışanlar; tutku ile çalışır ve işletmelerine derin bir bağ hissederler. Yenilikçiliği sağlar ve örgütü ileri götürürler.

²⁹⁷ Alan M. Saks, **a.g.e.**, pp. 606-607.

²⁹⁸ Robert J. Vance, **a.g.e.**, p. 3.

²⁹⁹ Nancy R. Lockwood **,a.e.**, p. 3.

Cezbolmamış çalışanlar; Esasen yoklardır. İş günlerinde uyurgezerlik yapar, işlerine tutku ve enerji koymak yerine zaman öldürürler.

Aktif olarak cezbolmamış çalışanlar; sadece işyerinde mutsuz değiller: mutsuzluklarını yaşamakla meşguldürler. Bu işçiler, her gün, işlerine bağlı olan iş arkadaşlarının başarılarını baltalarlar.

Yapılan çalışmalar işe cezbolmuş çalışanların işletmelere önemli katkıları olduğunu doğrulamaktadır. Örneğin yazılım devi Intuit, yüksek oranda cezbolmuş çalışanların daha az cezbolan çalışanlara göre 1,3 kat daha fazla performans gösterdiğini ve aynı zamanda işletmeden gönüllü olarak ayrılma olasılığının beş kat daha az olduğunu bulmuştur.³⁰⁰

İşletme yöneticileri ve insan kaynakları bölümü bu sonuçlar ışığında cezbolmayı ele almalı ve uygulama programları hazırlamalıdır.

Konuyla ilgili 2007 yılında yayınlanan araştırmada işletmeler için bazı öneriler sunulmuştur. Buna göre;³⁰¹

- Açıkça ve tutarlı bir şekilde örgütsel hedefleri ve amaçları bildirin,
- İşe cezbolmayı teşvik edici bir çalışma kültürü sağlayan politikalar ve uygulamaları oluşturun,
- İşletmenin amaçlarını günlük işle ayarlayın,
- Üst düzey yöneticiler, yöneticiler ve çalışanlar arasında açık bir iletişimi sürdürün,
- Davranışları çalışanların işe cezbolmalarını besleyen yöneticileri ödüllendirin,
- Çalışanların isteklerini ve ihtiyaçlarını dikkatlice dinleyin,
- Çalışanların kişisel yeteneklerini arttırmak için fırsatlar ve zorluklar sağlayın
- Nabız kontrolü yapın- çalışanlar işlerine cezbolmuş mu?
- Neyin işe yarayıp neyin yaramadığını öğrenin.
- Yöneticileri örgütsel değerler, takım üyelerinin gelişimi ve sonuçları göstermek için sorumlu tutun.
- Çalışanların nasıl katkıda bulunabileceklerini bildiğinden emin olun.
- Çalışanlara katkılarından dolayı gerçekten teşekkür edin.

³⁰⁰Robert J. Vance, a.g.e., p. 2.

³⁰¹ Nancy R. Lockwood ,a.g.e., p. 9.

2.2.6. İşe Cezbolmanın Diğer Kavramlarla İlişkisi

İşe cezbolma kavramının hem akademik hem de iş hayatı çevresinde bir tanım birliğine varamamış olmasının yanında davranışsal, psikolojik, etkiyel sonuçları söz konusudur. Çok yönlü etkiye sahip olması nedeniyle çeşitli kavramlarla da etkileşim içindedir. Bu bölümde işe cezbolmanın diğer benzer diğer kavramlarla ilişkisini inceleyeceğiz.

İşe Cezbolma- İş Tatmini İlişkisi: İş tatmini ile ilgili yapılan tanımlardan en öne çıkanı Locke (1976) tarafından yapılan tanımdır. Buna göre; iş tatmini “kişinin işini ya da iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucu hissettiği zevkli ya da olumlu duygusal durum” olarak tanımlamıştır. İşyerinde çalışanın ruh hali ile ilgili olan cezbolmanın aksine, iş tatmini, daha fazla bilişsel temellere sahip olan, iş hakkında ya da işe yönelik etki ile ilişkilidir.³⁰²

Kahn, işe cezbolma ve iş tatmini arasında ciddi farklılıklar ortaya koymuştur. Kahn’a göre iş tatmini, çalışanların iş deneyimleri ve temel çalışma ihtiyaçlarının karşılanması ile elde edilen genel değerlendirmedir.³⁰³

Çalışan tatmini rolü önemlidir, ancak cezbolmanın iş tatmininden daha yerel ve günlük bir kavram olduğu için cezbolmanın rolü daha kritiktir. Bir başka deyişle, iş tatmini deneyiminin, örgütsel üyelerin üstlendiği rutin faaliyetlerden disiplinlik olarak faaliyet göstermesi, cezbolmanın ise bu faaliyetlerin gerçekleşip gerçekleşmediğine daha çabuk karar vermesidir. Bu nedenle, tatmin ve cezbolma hem olumlu organizasyonel sonuçlarla ilişkilidir, hem de cezbolma, tatminin doğrudan önceliğidir ve ortaya çıkacak daha uygun tatmin sonuç ilişkileri için gereklidir.³⁰⁴

İşe Cezbolma- İşkoliklik İlişkisi: İşe cezbolma ve işkoliklik arasında benzerlikler olsa da iki kavram birbirinden farklı özelliklere sahiptir. İşe cezbolmuş çalışanlar çok çalışırlar, çünkü onlar için iş ilgi çekici ve eğlencelidir. Ancak tipik zorlayıcı iş

³⁰² Arnold B. Bakker and Michael P. Leiter , **a.g.e.**, p. 14.

³⁰³ Kahn, W. A, **a.g.e.**, p. 712.

³⁰⁴ James R. Jones and James K. Harter , **a.g.e.**, p. 79.

disiplinine sahip değildirler. Benzer bir ayrım, Vallerand ve diğ. (2003) tarafından yapılmıştır; uyumlu bir tutku (cezbolma ile ilişkili) ve obsesif (saplantılı) tutku (İşkoliklik ile ilişkili) dir.³⁰⁵

İşe Cezbolma- İşe Bağlılık İlişkisi: İşe bağlılık kavramının en net ve en kesin kavramsallaştırılması, iş ile ilgili bilişsel, psikolojik bir özdeşleşmeyi vurgulayarak iş bağlılığa motivasyonel bir yaklaşım getiren Kanungo (1979) tarafından sağlanmakta ve işin göze çarpan ihtiyaçları ve beklentileri karşılayabileceği düşüncesini içermektedir. Brown (1996) sonraki yıllarda yaptığı çalışmalarda işe bağlılık kavramını şu şekilde özetlemiştir. İşe bağlı kişi; (a) işlerini motive edici ve ilgi çekici bulur. (b) Hem genel olarak yaptıkları işlere, hem de belirli işlere ve örgüte, kendilerini konumlarından ayrılmayı düşünmeye daha az eğilimli hale getirmeye adanmıştır. (c) Denetim otoriteleri ile mesleki ilişkilerde daha yakından ilgilenir ve bu nedenle geri bildirim alma şansı daha yüksektir. Ancak, araştırmalarda işe bağlılığın rol algılarından etkilenmediği ve zihinsel veya fiziksel sağlıkla ilgili olmadığı ortaya çıkmıştır.³⁰⁶

İşe Cezbolma – Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Örgütsel vatandaşlık davranışı, resmi iş gereksinimlerinin ötesine geçen çalışan davranışlarına atıfta bulunur ve çalışanlar, örgütsel vatandaşlık davranışını ne ölçüde yapmak istedikleri konusunda karar verebilirler. Bu tanım büyük ölçüde Organ'ın çalışmasından (1988) türetilmiştir.³⁰⁷

Yapılan araştırmalarda işe cezbolma ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Ancak kavramlar farklıdır. Saks işe cezbolmanın, örgütsel adanmışlık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işe bağlılık ile benzer olduğunu fakat bununla beraber ayrı ve farklı bir faktör olduğunu ileri sürmüştür.³⁰⁸

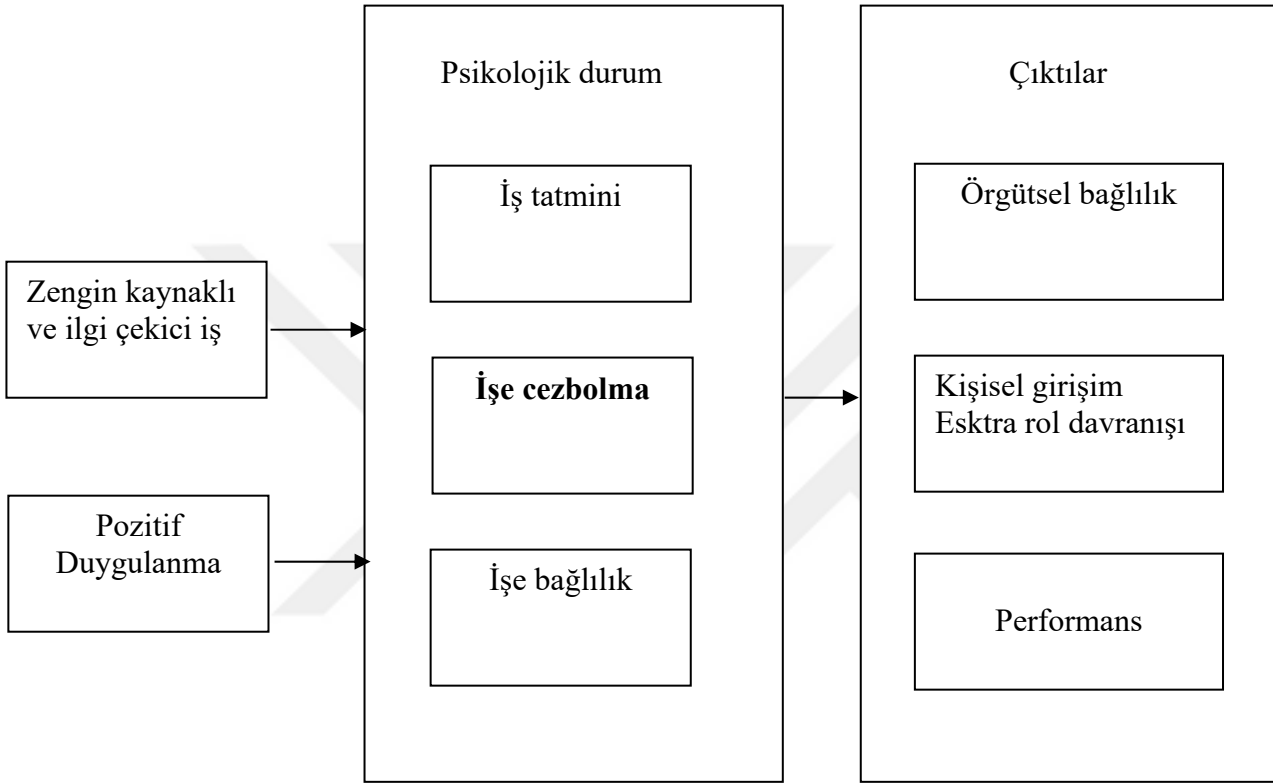
³⁰⁵ Arnold B. Bakker and Michael P. Leiter , **a.g.e.**, p. 15.

³⁰⁶ Ulrika E. Hallberg and Wilmar B. Schaufeli ., ““Same Same” But Different ? Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment?” **European Psychologist**, Vol. 11(2), 2006, p. 120.

³⁰⁷Rurkkhum Suthinee and Bartlett R. Kenneth, “The relationship between employee engagement and organizational citizenship behaviour in Thailand”, **Human Resource Development International**, Vol. 15, No. 2, April 2012, p. 159.

³⁰⁸ Alan M. Saks, **a.g.e.**, p. 601.

Schaufeli ve Bakker işe cezbolma kavramının diğer kavramlarla ilişkisinden yola çıkarak işe cezbolmanın kilit rol oynadığı bütünleştirici bir iş motivasyonu modeli ortaya koymuşlardır. Buna göre;



Şekil 2.7. İş motivasyonu ve cezbolmanın bütünleştirici bir modeli

Kaynak: Arnold B. Bakker and Michael P. Leiter, **Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research**, Taylor and Francis Group Psychology Press, New York, 2010, p. 21.

Şekil 2.7. iş taleplerinin motivasyonel potansiyele sahip olduğunu ve yüksek cezbolma derecesine ve mükemmel performansa yol açtığını varsayan iş talepleri-kaynakları modelinin motivasyon sürecini temsil etmektedir. Modele göre, iş kaynakları ya bir çalışanın büyümesini, öğrenimini ve gelişimini teşvik ettikleri için işsel motivasyonel role sahip olabilirler ya da iş hedeflerine ulaşmada etkili oldukları için dışsal bir rol üstlenebilirler. Hem iş kaynakları hem de kişisel kaynaklar cezbolmayı teşvik etmektedir. Yine iş talepleri- kaynakları modeli ile ilgili çalışmalar

göstermektedir ki, işe cezbolma; örgütsel bağlılık, ekstra rol davranışı, kişisel girişim, performans gibi örgütsel çıktılarla ilişkilidir.³⁰⁹

2.3. İşe Cezbolma ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

İşe cezbolma kavramı örgütsel bağlılık kavramı ile benzerlik gösterse de iki kavram tamamen ayrıdır. Örgüte bağlılık, bireyin kurumuna karşı ait olma tutumu iken cezbolma tutum değil iş rolüne olan dikkat ve yoğunluktur.³¹⁰

Bağlılık, kendine özgü davranışlarda kendini gösterir. Örneğin, insanlar iş başındaki sorumluluklarının yanı sıra aileleri, kişisel, topluluk ve manevi yükümlülüklerini yerine getirmek için zaman ve enerji ayırırlar. Bağlılığın aynı zamanda duygusal bir bileşeni vardır: İnsanlar genellikle, bağlandıkları bir kişi veya kuruluşa karşı olumlu duygular yaşar ve ifade eder. Ayrıca, bağlılığın mantıklı bir unsuru vardır: Çoğu insan bilinçli olarak bağlanmaya karar verir ve daha sonra onları yerine getirmek için gerekli eylemleri planlar ve yerine getirirler. Bağlılıkta insanlar zaman ve mental, duygusal olarak enerji yatırımı yaparlar. Karşılığında ise yatırımın geri dönüşü değerinde beklentileri olur. İş dünyasında bu bağlılıkları karşılığında, organizasyonlar çalışanlar için güvenli işler ve adil tazminat gibi değer biçimleri sağlayacaktır.³¹¹

Tükenmişliğin (enerjinin boşaltılması ve iş ile boğuşma hissi) zıttı olarak tanımlanan cezbolmada, iş ilişkisinin başlıca özelliği enerji ve içeriğin varlığıdır. Teorik olarak, cezbolmanın motivasyonu artıran ve işletmeye yönelik olumlu duyguları uyandıran aynı iş kaynaklarının bir fonksiyonu olarak gelişmesi önerilir; dolayısıyla, cezbolan çalışanlar işte kalmaya daha fazla isteklidirler.³¹² Dolayısıyla işe cezbolmanın örgütsel bağlılığı etkileyen bir faktör olduğunu söyleyebiliriz.

İşe cezbolma ve örgütsel bağlılık farklı kavramlar olsa da örgüt başarısını etkilemeleri açısından ikisi de benzerlik göstermektedir.

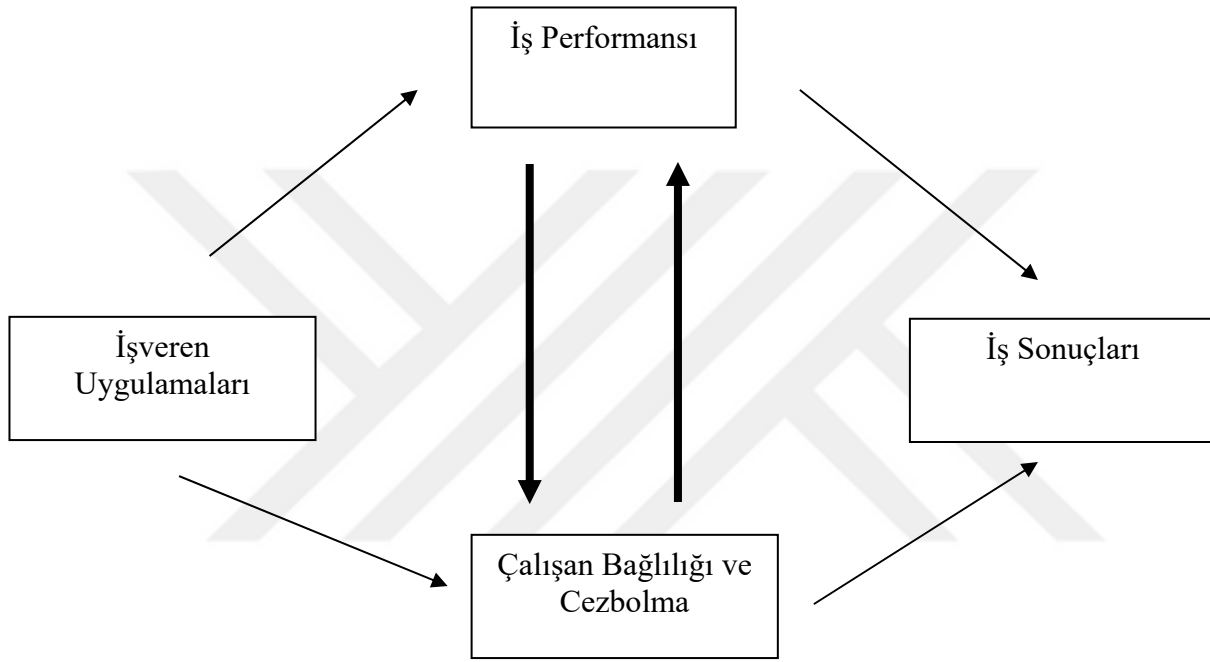
³⁰⁹ Arnold B. Bakker and Michael P. Leiter , **a.g.e.**, pp.20-22.

³¹⁰ Alan M. Saks, **a.g.e.**, p. 602.

³¹¹ Robert J. Vance, **a.g.e.**, p. 4.

³¹² Ulrika E. Hallberg and Wilmar B. Schaufeli ., ““Same Same” But Different ? Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment?” **European Psychologist**, Vol. 11(2), 2006, p. 120.

Şekil 2.8. “Cezbolmuş bir işgücü, nasıl değerli iş sonuçları oluşturur?” Bu etkileşimi bize göstermektedir. Süreç; iş ve görev tasarımı, işe alım, seçim, eğitim, ücretlendirme, performans yönetimi ve kariyer gelişimi gibi işveren uygulamalarıyla başlar. Bu tür uygulamalar çalışanların iş yapma düzeyinin yanı sıra bağlılık seviyesini de etkiler. Performans ve bağlılık daha sonra iş sonuçları üretmek için etkileşime girmektedir.³¹³



Şekil 2.8. İş Sonuçlarını Etkileyen İşveren Uygulamaları

Kaynak: Robert J. Vance., “Employee Engagement and Commitment”, **Society for Human Resource Management (SHRM)**, 2006, p. 7.

Çalışmamızın birinci bölümde yetenek yönetimi konusu detaylı olarak incelenmiş ve konunun örgütsel bağlılık ve işe cezbolma ile ilişkisinin önemine istinaden ikinci bölümde bu kavramlar ele alınmıştır.

Yapılan tanımlamalardan ve araştırmalardan görülmektedir ki, yetenek yönetimi örgütsel bağlılık ve işe cezbolma birbirlerinin adeta tamamlayıcısı

³¹³ Robert J. Vance, “Employee Engagement and Commitment”, **Society for Human Resource Management (SHRM)**, 2006, p. 7.

sayılabilecek konulardır. Bu nedenle araştırma bölümünde yetenek yönetimi uygulamaları ile örgütsel bağlılık ve işe cezbolma arasındaki ilişkiyi incelemek üzere bankacılık sektöründe yaptığımız araştırma ile sonuçlandırılmıştır.

2.4. Yetenek Yönetimi ve İşe Cezbolma İlişkisi

Yetenek yönetimi kavramı gibi işe cezbolma kavramı da son yıllarda popüler hale gelen ve önemi gittikçe artan bir kavramdır.

Teknolojinin öneminin gittikçe artması, yaşanan rekabet hızının değişmesi gibi nedenlerle çalışanların bağlılıklarının öneminin artmasının yanı sıra, işe cezbolmalarını sağlamak da zorunluluk olmaya başlamıştır.

Gittikçe artan bir bilinçle, demografik faktörler heryerdeki İK profesyonellerini yetenekleri elde tutmak ve onların aktif olarak işe cezbolmalarını devam ettirmek için daha fazla dikkat ve enerjiye yoğunlaşmaları konusunda daha acil önlemler almaya yöneltmektedir.³¹⁴

Daha fazla cezbolmuş bir çalışanın, çalıştığı işletme hakkında olumlu şeyler söyleme olasılığı artar ve böylece olumlu bir işveren markasının gelişmesine katkıda bulunur; işletmede kalma isteği işten ayrılma oranlarını düşürür ve düzenli olarak üstün bir çaba göstermesi hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, üretkenlik, satış, karlılık v.b. değişkenleri potansiyel olarak etkileyecektir. Dolayısıyla etkili bir yetenek yönetimi stratejisi aracılığıyla çalışanlarını daha fazla işe cezbedebilen işletmeler açıkça rekabet avantajına sahip olacaklardır.³¹⁵

Çalışanların işe cezbolma oranları işletmelerin finansal güçlerini de önemli ölçüde etkilemektedir. Örneğin, Birleşik Krallık'ta yapılan bir araştırmada işe cezbolmamış çalışanların maliyeti milyonlarca pound olarak hesaplanmıştır. ABD ekonomisinin, işe cezbolmamış çalışanlar nedeni ile yaklaşık %30 verimlilik ile çalıştığı tahmin edilmektedir.³¹⁶

Yetenek yönetimi ve işe cezbolma ilişkisi üzerinde Bhatnagar'ın Hindistan'da IT sektöründe yaptığı çalışmada çalışanların kariyerlerinin başında, ilk 16 ay, düşük

³¹⁴ Fredric D. Frank , Richard P. Finnegan , Craig R. Taylor ., TalentKeepers, “The Race for Talent: Retaining and Engaging Workers in the 21st Century”, **Human Resource Planning**, 2004, 27,3, p.12.

³¹⁵ Julia Christensen Hughes , Evelina Rog , **a.g.e.**, pp. 749-750.

³¹⁶ Fredric D. Frank , Richard P. Finnegan , Craig R. Taylor ., TalentKeepers, **a.g.e.**, p. 13.

iş e cezbolma oranları bulmuştur. Bu oran çalışma hayatının ortalarında üst seviyelere ulaşmıştır. Ancak yapılan görüşme verileri bunun, yalnızca sınırlı bir süre, yüksek sadakat anlamına gelebileceğini göstermiştir.³¹⁷

İnsan sermayesine olan bağlılığını gösteren etkili yetenek yönetimi politikaları ve uygulamaları, daha fazla cezbolmuş çalışanlar ve daha düşük devir oranı ile sonuçlanır. Çalışanların iş e cezbolmaları, çalışan verimliliği ve yeteneklerin elde tutulması üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Çalışanları elde tutma ve iş e cezbolma arasındaki ilişki önemlidir. Konuyla ilgili bazı çıkarımlar şu şekildedir;³¹⁸

- İş e cezbolmamış çalışanların varlığı her zaman çalışan devrine yol açar.
- Yüksek oranda iş e cezbolmuş çalışanlar nadiren işletmeden ayrılırlar.
- Yüksek oranda kalıcı işletmeler, yüksek oranda iş e cezbolmuş çalışan gücüyle karakterize edilirler.
- Çalışanların kalıcılığına ilişkin faktörler ve çözümler çalışanların iş e cezbolmalarınınki ile aynıdır.

Bu açıklamalardan da anlaşılmaktadır ki, yetenekli çalışanların örgüte bağlılığı ve iş e cezbolmalarını sağlamak sistematik uygulamalar ile sağlanabilir. Ve bunu sağlamak da örgütler için hem finansal hem de sosyal anlamda büyük önem taşımaktadır.

³¹⁷ Jyotsna Bhatnagar , “Talent Management Strategy of Employee Engagement in Indian ITES Employees: Key To Retention”, **Employee Relations**, Vol. 29 No. 6, 2007, pp. 640-663.

³¹⁸ Fredric D. Frank , Richard P. Finnegan , Craig R. Taylor ., TalentKeepers, **a.g.e.**, p. 19.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARI ALGISI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNDE İŞE CEZBOLMANIN ARACILIK ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili literatürde çok sayıda araştırma olmakla birlikte yetenek yönetimi ve işe cezbolma kavramları görece yeni kavramlar oldukları için daha az sayıda araştırma bulunmaktadır. Özellikle yetenek yönetimi ve insan kaynakları yönetimi kavramlarının karıştırılması nedeniyle bu konudaki çalışmaların daha çok kavram karmaşasını gidermeye yönelik, tanımlamalar şeklinde yapıldığı görülmektedir. Yetenek yönetiminin ortaya çıktığı ilk yıllarda kavramın bir “moda” olduğu düşüncesi de araştırmaların sınırlı kalmasına neden olmuştur. Ancak günümüzde işletmelerin konunun önemini kavraması ve yetenek yönetimi uygulayan işletmelerin başarılı sonuçlar alması ile kavram ile ilgili araştırma sayısı giderek artmaktadır. Bu bölümde yetenek yönetimi uygulamaları ile örgütsel bağlılık ilişkisinde işe cezbolmanın aracılık etkisi araştırılacaktır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı ile Örgütsel Bağlılık ilişkisinde İşe Cezbolmanın aracılık etkisinin incelenmesidir.

Bu kapsamda araştırmanın önemini açıklamak faydalı olacaktır. Son yıllarda yaşanan teknolojik gelişmeler, bilgi toplumuna geçiş ile birlikte günümüzde rekabet eskisinden daha da güçlenmektedir. Artan rekabet koşulları altında işletmelerin öne geçmeleri, üstünlük sağlamaları ve elde ettikleri bu üstünlüğü sürdürülebilir kılmaları daha da önemli hale gelmiştir.

Sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek işletmeler için olmazsa olmaz koşuldur. Bu koşulu yerine getirmek ise işletmelerin fark yaratacak değerler ortaya koyması ile sağlanacaktır. Fark yaratılabilecek unsurlar ise insanlardır. Teknolojik gelişmeler ve bilgi hızla yayılmakta ve rahatlıkla kopyalanabilmektedir. Ancak insan

değeri burada öne çıkmaktadır. Rekabet şiddetlendikçe insana verilen önem daha da artmaktadır.

Manpower tarafından yapılan bir araştırma son 10 yılda yetenek kıtlığı açısından zor bir dönemin kapandığını ortaya çıkarmıştır. Buna göre; Dünya ortalaması yüzde 40 olan yeteneğe erişim güçlüğünde, ülkemiz yüzde 66'lık bir oranla dünyanın bu alanda en zorluk çeken 5 ülkesinden biri olmuştur. Dünya Ekonomik Forumu (WEF) raporlarına göre bugün ilköğretim öğrencilerinin yüzde 65'i okulu bitirdiklerinde bugün var olmayan işlerde çalışacaklar. Dolayısıyla bu veriler ışığında yetenekleri ve yetkinlikleri yeniden tanımlamak ve geleceğe hazırlıklı olmak gerekecektir.³¹⁹

Araştırmada yetenek yönetimi ve çalışanları elde tutmanın artan öneminden yola çıkarak, yetenek yönetimi uygulamaları algısının çalışanların örgütsel bağlılığına etkisinde işe cezbolmanın aracılık etkisi araştırılacaktır.

Aracılık etkisi değişkenler arasındaki ilişkide neden-sonuç ilişkisinin bir parçasıdır. Bu modelin temel fikri, uyaranlara davranış üzerine etkilerinin organizmaya dahil çeşitli dönüşüm süreçleri ile aracılık ettiği yönündedir. Aracılık etkisi dış fiziksel olayların iç psikolojik önemi nasıl aldığını açıklamaktadır.³²⁰

1.5. Araştırmanın Kapsamı, Kısıtları ve Anakütle

Araştırma, yetenek yönetiminin kurumsal işletmelerde daha programlı uygulanması ve bu işletmelerde uygulama sonuçlarının daha açık görülmesi sebebiyle bankacılık sektöründe yapılmıştır. Türkiye'de Bankacılık sektöründe Eylül 2017 itibariyle 33 adet mevduat, 13 adet kalkınma ve yatırım, 5 adet katılım bankası olmak üzere toplam 51 adet banka bulunmaktadır.³²¹

2017 yılı Aralık ayı itibariyle aktif büyüklüklerine göre en büyük ilk 10 banka; Ziraat Bankası, İş Bankası, Garanti Bankası, Akbank, Yapı Kredi Bankası, Halkbank, Vakıfbank, QNB Finansbank, Denizbank ve Türk Ekonomi Bankası'dır.

³¹⁹ Evrim Kuran, "Bir Başkadır Türkiye'nin Gençliği", **Harvard Business Review Türkiye**, Eylül 2017, s. 58.

³²⁰ Reuben M. Baron and David A. Kenny ., "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", **Journal of Personality and Social Psychology**, 1986, Vol. 51, No. 6, p. 1176.

³²¹ https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/Dokuman/7453/Turkiye'de_Bankacilik_Sektoru_2013-2017_Eylul.pdf (Çevrimiçi) 14.03.2018

Araştırmada yetenek yönetimi uygulamalarının daha aktif uygulanması ve bilgiye erişimin görece daha kolay olması sebebiyle ilk 10 banka içinde yer alan özel bankalar ele alınmıştır.

Tablo 3.1. Aktif büyüklüklerine göre banka sıralaması

	Banka	Toplam Aktifler	Şube Sayısı (Adet)	Toplam Çalışan Sayısı (Adet)
1	Türkiye İş Bankası A.Ş.	362.353	1.364	24.868
2	Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	325.232	945	18.850
3	Akbank T.A.Ş.	316.031	801	13.884
4	Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	297.810	866	17.944
5	QNB Finansbank A.Ş.	125.857	580	12.007
6	Denizbank A.Ş.	121.048	697	12.257
7	Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	85.758	504	9.464

Kaynak:https://www.tbb.org.tr/tr/bankavesektorbilgileri/istatistikraporlar/Aktif_Buyukluk_lerine_Gore_Banka_Siralamasi/3679 (Çevrimiçi) 18.05.2018

Araştırma kapsamında Tablo 3.2. 'de yer alan özel bankaların İstanbul ili Genel Müdürlük çalışanlarına ulaşılmıştır. Bankaların Genel Müdürlük binalarının İstanbul'da olması nedeniyle coğrafi bölge olarak İstanbul ili seçilmiştir.

Araştırmanın sağlıklı değerlendirilmesi açısından araştırma kısıtlarını belirtmek ve bu doğrultuda elde edilen verileri değerlendirmek önemlidir. Aynı zamanda ileride yapılacak olan çalışmalara ışık tutmak açısından gereklidir.

Araştırmada elde edilen veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Bu kapsamda kamu bankalarından veri almanın görece zor olması sebebiyle özel bankalar seçilmiş ve iletişime geçilmiştir. Ancak Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'nun getirdiği hükümler gereğince banka yöneticileri üzerinden çalışanlara ulaşmak mümkün olmamıştır. Bu nedenle katılımcılara bireysel olarak ulaşılmış ve anket sorularında kişisel verileri içeren sorular kesinlikle yöneltilmemiştir.

Bu araştırmada elde edilen veriler 7 özel bankanın genel müdürlük çalışanları ile sınırlıdır. Kaynakların kısıtlı olması ve tüm banka çalışanlarına ulaşmanın zorluğu nedeniyle şube çalışanları araştırma kapsamına alınmamıştır. Elde edilen verilerde bu

örneklem grubunun dışında genelleme yapmak doğru olmayacaktır. Veriler sadece çalışmanın yapıldığı örneklem grubunu temsil etmektedir.

Türkiye’de bankacılık sektörüne baktığımızda ülke ekonomisinde önemli oranda yeri olduğunu söylemek mümkündür. KPMG tarafından yayınlanan 2018 yılı sektör raporuna göre; sektörün aktif büyüklüğü 2017 yılı 3’üncü çeyreği itibariyle 3.054 milyar TL olarak gerçekleşmiştir. 2016 yılı Aralık ayındaki verilere göre 2.731 milyar olan aktif büyüklük, 2017 yılında yüzde 11,8 artış göstermiştir.³²²

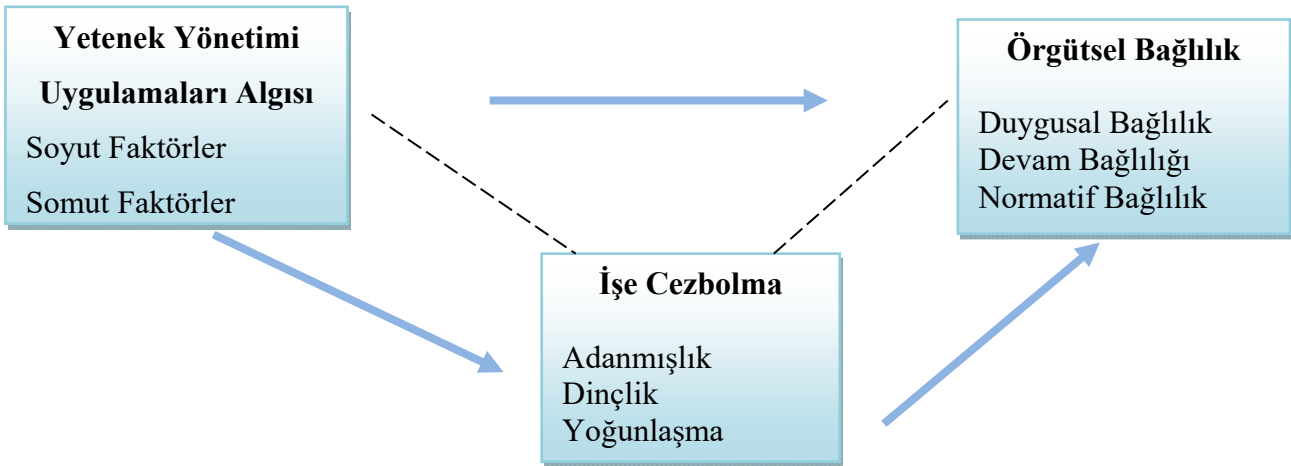
Sektörde 31.12.2017 itibariyle toplam çalışan sayısı 193.504, İstanbul ili için toplam çalışan sayısı ise 83.276 kişiden oluşmaktadır. Çalışan sayılarının 152.111 kişi lisans mezununu, 14.056 kişi ise yüksek lisans ve doktora mezununu içermektedir. ³²³ Dolayısıyla ülkemiz istihdamının önemli oranda bankacılık sektöründe olduğu ve eğitilmiş kişilerden oluştuğu görülmektedir. Bankacılık sektörü çalışanlarının beyaz yakalı çalışanlardan oluşması ve insan sermayesinin öneminin giderek arttığı günümüzde, sektör konumuz bakımından önem taşımaktadır.

3.3. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Bu araştırmada çalışanların yetenek yönetimi algılarının çalışanların işe cezbolma düzeyleri ve örgüte bağlılıklarını nasıl etkilediği incelenmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın bağımlı değişkenleri işe cezbolma ve örgüte bağlılıktır. Araştırmanın bağımsız değişkeni ise yetenek yönetimi uygulanan işletmelerde çalışanların yetenek yönetimi algılarıdır. Çalışanların yetenek yönetimi uygulamaları algılarına göre işe cezbolma ve örgüte bağlılık seviyelerinin etkilenip etkilenmediği incelenmiştir.

³²² <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/tr/pdf/2018/01/sektorel-bakis-2018-bankacilik.pdf> (Çevrimiçi 1.03.2019)

³²³ https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/Dokuman/7519/Bankalarimiz_2017.pdf (Çevrimiçi 1.03.2019)



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

Sunulan araştırma modeli kapsamında araştırma hipotezleri şu şekilde sıralanabilir;

H1: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin algısının çalışanların örgütsel bağlılığına anlamlı bir etkisi vardır.

H1a: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin soyut algısının duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1b: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin soyut algısının devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1c: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin soyut algısının normatif bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1d: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin somut algısının duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1e: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin somut algısının devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1f: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin somut algısının normatif bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2: *Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin algısının işe cezbolma boyutlarına anlamlı bir etkisi vardır.*

H2a: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin soyut algısının çalışanların dinçlik boyutuna anlamlı bir etkisi vardır.

H2b: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin soyut algısının çalışanların adanmışlık boyutuna anlamlı bir etkisi vardır.

H2c: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin soyut algısının çalışanların yoğunlaşma boyutuna anlamlı bir etkisi vardır.

H2d: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin somut algısının çalışanların dinçlik boyutuna anlamlı bir etkisi vardır.

H2e: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin somut algısının çalışanların adanmışlık boyutuna anlamlı bir etkisi vardır.

H2f: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin somut algısının çalışanların yoğunlaşma boyutuna anlamlı bir etkisi vardır.

H3: *İşe cezbolma, çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin algılamaları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir.*

Araştırmada yukarıda verilen hipotezlerin doğruluğu test edilecektir.

3.4. Araştırmanın Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Araştırma tanımlayıcı araştırma modeli ile gerçekleştirilmiştir. Tanımlayıcı araştırma bir problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamaya yönelik olarak gerçekleştirilen bir araştırma modelidir.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmış ve elde edilen cevaplar sonucunda veriler analiz edilmiştir.

Araştırmaya katılanların demografik bilgilerini tespit edebilmek için ilk olarak kişisel bilgiler sorulmuştur. Ardından sırasıyla Yetenek Yönetimi Algısı (Bkz. Ek. 3), Örgüte Bağlılık (Bkz. Ek. 1) ve İşe Cezbolma (Bkz. Ek. 2) ile ilgili anket sorularını cevaplamaları istenmiştir.

- Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği

Araştırmada 2006 yılında Society for Human Resource Management aracılığıyla Shawn Fegley tarafından geliştirilen ve Türkiye’de Hande Serim Bahadınlı’nın doktora tezinde kullanılmak amacıyla dilimize çevrilen Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı Ölçeği kullanılmıştır.³²⁴

Yetenek Yönetimi Algı Ölçeği ile işletmelerin yetenek yönetimi uygulamaları işe alım, çalışanların gelişimi ve elde tutulması açısından incelenmektedir. Toplam 16 soru ve Soyut ve Somut faktörlerden oluşan bu ölçek araştırmaya katılan çalışanlarca “Kesinlikle katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle katılıyorum” şeklinde dördümlük likert ölçeğine göre cevaplandırılmıştır.

- Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Araştırmada, Allen ve Meyer tarafından geliştirilen ve Hatice Özutku tarafından kullanılan “Örgüte Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır.³²⁵ Toplam 18 sorudan oluşan bu ölçek, duygusal, normatif ve devamlı bağlılık olmak üzere 3 faktörden oluşmaktadır. Ankette yer alan her bir ifade, “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Orta Derecede katılıyorum”, “Çoğunlukla Katılıyorum”, “Tamamen Katılıyorum” şeklinde 5’li Likert ölçeği ile değerlendirilmiştir.

- İşe Cezbolma Ölçeği

Araştırmada işe cezbolma ölçeği olarak akademide en yaygın kullanılan Utrecht Çalışmaya Tutkunluk (UWES) ölçeği kullanılmıştır. Schaufeli ve arkadaşları tarafından geliştirilen ve ilk yapıldığında 24 sorudan oluşmakta olan bu ölçek sonra yine Schaufeli ve arkadaşları tarafından sadeleştirilerek önce 17 soruya, sonra da 9

³²⁴Hande Serim Bahadınlı, “İşletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisi (ilaç, tekstil ve otomotiv sektörlerinde araştırma)”, Marmara Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmış Doktora Tezi, 2013, Danışman; Prof. Dr. Uğur Yozgat

³²⁵ Hatice Özutku, “Örgüte Duygusal, Devamlılık Ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt/Vol:37, Sayı/No:2, 2008, s.79-9

soruya indirilmiştir. Bu araştırma kapsamında ülkemizde yapılan araştırmalarda da sıklıkla kullanılan kısa formu ile değerlendirme yapılmıştır.

Ölçek; dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma olarak 3 faktörden oluşmaktadır. Ankette yer alan her bir ifade “Hiçbir Zaman”, “Nadiren”, “Bazen”, “Sık sık”, “Çok Sık” ve “Her Zaman” şeklinde 6’lı Likert ölçeği ile değerlendirilmiştir.

3.5. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Bu bölümde araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör ve güvenirlik analizleri yapılacak ve araştırma hipotezlerine ilişkin analizlerin sonuçları değerlendirilecektir.

3.5.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik ve Geçerlilik Analizleri

Bu bölümde sırasıyla örgütsel bağlılık, işe cezbolma ve yetenek yönetimi uygulamaları algısı ölçeklerinin geçerlilik ve güvenirlik analizleri incelenecektir.

3.5.1.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerliğinin ve Güvenirliğinin İncelenmesi

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin geçerliği, Açımlayıcı (AFA) ve doğrulayıcı (DFA) faktör analizi ile güvenirliği ise Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanarak incelenmiştir. AFA gerçekleştirilmeden önce faktör analizi için gerekli varsayımlar kontrol edilmiştir. Bunun için örneklem büyüklüğü ve çok değişkenli normal dağılım varsayımlarının karşılanıp karşılanmadığı incelenmiştir. Örneklem büyüklüğünü incelemek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı hesaplanmış ve KMO katsayısı 0,88 olarak bulunmuştur. KMO’dan elde edilen veriler 1’e yaklaştıkça mükemmel, 0.50’nin altında ise kabul edilemez olduğu söylenebilir.³²⁶Buna göre, faktör analizi için örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu anlaşılmıştır.

³²⁶ Tavşancıl, E. , **Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi**, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2005, s.50.

Bir sonraki adımda, çok değişkenli normal dağılım varsayımı incelenmiştir. Bunun için Bartlett testi katsayısı hesaplanmış ve elde edilen katsayının anlamlı olduğu görülmüştür ($\chi^2 = 3474,78$; $p < 0,001$). Bu sonuca göre, evren parametresinde çok değişkenli normal dağılım varsayımının da karşılandığı anlaşılmıştır.³²⁷

Faktör analizi için gerekli varsayımlar karşılandıktan sonra analiz gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi sonucunda öz-değeri 1'in üzerinde üç faktörün olduğu gözlenmiştir. Bu doğrultuda açımlayıcı faktör analizinde ölçek maddeleri 3 faktöre zorlanarak analiz gerçekleştirilmiştir. Üç faktörün, içerdiği maddeler bakımından daha kolay tanımlanabilmesine olanak sağlamak için, döndürülmüş bileşenler matrisi (Rotated Component Matrix) uygulanmış ve Varimax döndürme tekniği kullanılmıştır.

Faktör analizi sonucunda bir maddenin binişik olması için iki durumun gerçekleşmesi gerekmektedir. Birinci durum; bir maddenin birden fazla faktörde kabul düzeyinden yüksek yük değerine sahip olmasıdır. İkinci durum ise, maddenin iki ya da daha fazla faktörde sahip olduğu yük değerleri arasındaki farkın 0,1'den küçük olmasıdır. Faktör yük değerinin; i) 0,71 olması mükemmel, ii) 0,63 olması çok iyi, iii) 0,55 olması iyi, iv) 0,45 olması vasat ve v) 0,32 olması zayıf düzeyde varyansa katkıda bulunduğunu göstermektedir.³²⁸ Bu araştırmada ölçek maddelerinin bulundukları faktörlerle daha yüksek ilişkili olmalarını sağlamak ve daha fazla madde ile özellikleri ölçmek için faktör yük değeri kesim noktası 0,45 olarak alınmıştır.

Faktör analizi sonucunda faktör yük değeri ve binişik olma durumu birlikte değerlendirilerek 1. madde “Meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluştaki geçirmek beni çok mutlu eder” ölçekten çıkarılmıştır. Ayrıca, bazı maddelerin bulunması gereken faktörlerin altında yer almadığı gözlenmiştir. Bu durum dikkate alınarak, uzman görüşü doğrultusunda, ölçeğin kuramsal yapısına uyum gösteremeyen 4 madde de (Madde 3 “Bu kuruluşun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum”, Madde 5 “Bu kuruluşun benim için çok özel bir anlamı var”, Madde

³²⁷ Çokluk, Şekercioğlu, Büyüköztürk, **Sosyal bilimler için çok değişkenli SPSS ve LISREL uygulamaları**, Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık, 2012, s. 207.

³²⁸ AL Comrey, HB Lee , “Interpretation and application of factor analytic results. In: A First Course on Factor Analysis”, 1992, **2nd edn. Hillsdale**, NJ: Lawrence Erlbaum, pp.250–254.

7 “Mevcut işverenimle çalışmaya devam etmek için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum” ve Madde 18 “Eğer bu kuruluşa kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim”) ölçekten çıkarılmıştır. Nihai faktör analizi sonucu, Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin faktör yapısı ve ölçekte bulunan maddelere ait faktör yükleri Tablo 3.2.’de gösterilmiştir.

Tablo 3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Yapısı

Faktör	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alfa
Devam Bağlılığı (Öz-değer= 3,79)	İstesem de, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor.	,782	29,12	0,81
	Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur.	,742		
	Şu anda kuruluşumda kalmak istemesem bile kalmaya mecburum.	,720		
	Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	,716		
	Bu kuruluştan ayrılmamanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kısıtlılığı olurdu	,604		
Duygusal Bağlılık (Öz-değer= 3,46)	Kuruluşuma karşı güçlü bir ait olma hissim yok.	,871	26,63	0,87
	Kendimi kuruluşumda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.	,822		
	Bu kuruluşa kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.	,801		
Normatif Bağlılık (Öz-değer= 1,05)	Kuruluşumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.	,827	8,07	0,80
	Benim için avantajlı da olsa kuruluşumdan şu anda ayrılmamanın doğru olmadığını hissediyorum.	,754		
	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmayı düşünmem.	,684		
	Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor.	,666		
	Kuruluşuma çok şey borçluyum.	,521		

AFA sonucunda; devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutlarında bulunan maddelerin faktör yüklerinin sırası ile 0,604-0,782; 0,801-0,871 ve 0,521-0,827 arasında değişen değerler aldığı anlaşılmıştır. Devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık faktörlerine ait öz değerler ve açıklanan varyans oranı sırası ile 3,79 (%29,12), 3,46 (%26,63) ve 1,05 (%8,07) olarak

hesaplanmıştır. Sonuç olarak, örgütsel bağlılık ölçeğinin 13 maddeden oluştuğu ve bu maddelerin kuramsal açıklamalara uygun olarak üç faktör altında toplandığı gözlenmiştir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek için Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanmış ve incelenmiştir. Devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutlarına ait Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları sırası ile 0,81; 0,87 ve 0,80 olarak hesaplanmıştır. Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısının 0,70'den büyük olması istenir. Bu değerden düşük katsayılar ölçeğin güvenilirliğinin zayıf düzeyde olduğunu göstergesidir. ³²⁹Bu araştırmada Örgütsel Bağlılık Ölçeği için hesaplanan Cronbach alfa katsayısı, ölçeğin iç tutarlılığa bağlı güvenilirliğinin yeterli düzeyde olduğunu göstermiştir.

3.5.1.2. İşe Cezbolma Ölçeğinin Geçerliliğinin ve Güvenirliğinin İncelenmesi

İşe Cezbolma Ölçeğinin geçerliği Açımlayıcı (AFA) ve doğrulayıcı (DFA) faktör analizi ile güvenilirliği ise Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanarak incelenmiştir. AFA gerçekleştirilmeden önce faktör analizi için gerekli varsayımlar kontrol edilmiştir. Bunun için örneklem büyüklüğü ve çok değişkenli normal dağılım varsayımlarının karşılanıp karşılanmadığı incelenmiştir. Örneklem büyüklüğünü incelemek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı hesaplanmış ve KMO katsayısı 0,88 olarak bulunmuştur. Buna göre, faktör analizi için örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu anlaşılmıştır. Bir sonraki adımda, çok değişkenli normal dağılım varsayımı incelenmiştir. Bunun için Bartlett testi katsayısı hesaplanmış ve elde edilen katsayının anlamlı olduğu görülmüştür ($\chi^2 = 1707,72$; $p < 0,001$). Bu sonuca göre, evren parametresinde çok değişkenli normal dağılım varsayımının da karşılandığı anlaşılmıştır. ³³⁰

Faktör analizi için gerekli varsayımlar karşılandıktan sonra analiz gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma kapsamında ölçek faktörleri Schaufeli ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen modeldeki üç faktörün aksine, faktör analizi sonucunda öz-değeri 1'in üzerinde iki faktörün oluştuğu gözlenmiştir. Ayrıca, öz-değer faktör grafiğinde üçüncü noktadan sonra eğimin bir plato yaptığı gözlenmiştir.

³²⁹ Tavşancıl E., a.g.e., s. 29.

³³⁰ Çokluk,Şekercioğlu,Büyüköztürk,a.g.e., s.207.

İkinci noktadan sonraki bileşenlerin varyansa yaptıkları katkı hem küçük hem de birbirine oldukça yakındır. Bu sonuçlar ölçeğin, 2 faktörlü olduğunu işaret etmiştir. Bu doğrultuda açımlayıcı faktör analizinde ölçek maddeleri 2 faktöre zorlanarak analiz gerçekleştirilmiştir. İki faktörün, içerdiği maddeler bakımından daha kolay tanımlanabilmesine olanak sağlamak için, döndürülmüş bileşenler matrisi (Rotated Component Matrix) uygulanmış ve Varimax döndürme tekniği kullanılmıştır. İşe Cezbolma Ölçeğinin faktör yapısı ve ölçekte bulunan maddelere ait faktör yükleri Tablo 3.3.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.3. İşe Cezbolma Ölçeğinin Faktör Yapısı

Faktör	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alfa
Dinçlik ve Adanmışlık (Öz-değer= 4,44)	İşimi hevesle yaparım.	,850	49,36	0,88
	İşimde kendimi güçlü ve dinç hissedirim.	,818		
	Yaptığım işle gurur duyarım.	,799		
	İşim bana ilham verir.	,784		
	İşimi yaparken enerji dolu olurum.	,727		
	Sabah uyandığımda işe gitmek için istekli olurum.	,657		
Yoğunlaşma (Öz-değer= 1,29)	Yoğun çalıştığım zamanlarda kendimi mutlu hissedirim.	,788	14,33	0,63
	Çalışırken işime dalıp giderim.	,701		
	Çalışırken yaptığım işe kendimi kaptırırım.	,680		

AFA sonucunda; dinçlik-adanmışlık ve yoğunlaşma boyutlarında bulunan maddelerin faktör yüklerinin sırası ile 0,657-0,850 ve 0,680-0,788 arasında değişen değerler aldığı anlaşılmıştır. Dinçlik-adanmışlık ve yoğunlaşma faktörlerine ait öz değerler ve açıklanan varyans oranı sırası ile 4,44 (%49,36) ve 1,29 (%14,33) olarak hesaplanmıştır. Sonuç olarak, İşe Cezbolma ölçeğinin 9 maddeden oluştuğu ve bu maddelerin dinçlik-adanmışlık ve yoğunlaşma olmak üzere iki faktör altında toplandığı anlaşılmıştır.

İşe Cezbolma Ölçeğinin güvenirliğini belirlemek için Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanmış ve incelenmiştir. Dinçlik-adanmışlık ve yoğunlaşma boyutlarına ait Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları sırası ile 0,88 ve 0,63 olarak hesaplanmıştır. Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısının 0,70'den büyük olması istenir. Bu değerden düşük katsayılar ölçeğin güvenirliğinin zayıf düzeyde olduğunu göstergesidir.³³¹ Diğer yandan, çok faktörlü ölçeklerde 0,50 ve daha yüksek Cronbach Alfa değerlerinde dikkate alınması gerektiği belirtilmiştir.³³² Bu araştırmada İşe Cezbolma Ölçeği için hesaplanan Cronbach alfa katsayısı, ölçeğin iç tutarlılığına bağlı güvenirliğinin yeterli düzeyde olduğunu göstermiştir.

3.5.1.3. Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı Ölçeğinin Geçerliğinin ve Güvenirliğinin İncelenmesi

Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı Ölçeğinin geçerliği Açımlayıcı (AFA) ve doğrulayıcı (DFA) faktör analizi ile güvenirliği ise Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanarak incelenmiştir. AFA gerçekleştirilmeden önce faktör analizi için gerekli varsayımlar kontrol edilmiştir. Bunun için örneklem büyüklüğü ve çok değişkenli normal dağılım varsayımlarının karşılanıp karşılanmadığı incelenmiştir. Örneklem büyüklüğünü incelemek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı hesaplanmış ve KMO katsayısı 0,89 olarak bulunmuştur. Buna göre, faktör analizi için örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu anlaşılmıştır. Bir sonraki adımda, çok değişkenli normal dağılım varsayımı incelenmiştir. Bunun için Bartlett testi katsayısı hesaplanmış ve elde edilen katsayının anlamlı olduğu görülmüştür ($\chi^2=2834,34$; $p<0,001$). Bu sonuca göre, evren parametresinde çok değişkenli normal dağılım varsayımının da karşılandığı anlaşılmıştır.³³³

Faktör analizi için gerekli varsayımlar karşılandıktan sonra analiz gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi sonucunda öz-değeri 1'in üzerinde iki faktörün olduğu gözlenmiştir. Ayrıca öz-değer faktör grafiğinde ikinci faktörden sonra sert bir düşüşün olduğu belirlenmiştir ve ikinci faktörden sonraki faktörlerin varyansa katkısının oldukça az olduğu gözlenmiştir. Bu sonuçlar ölçeğin, 2 faktörlü olduğunu

³³¹ Tavşancıl E., a.g.e., s. 29.

³³²D. Kember, J. Biggs, D. Y. Leung , “Examining the multidimensionality of approaches to learning through the development of a revised version of the Learning Process Questionnaire”, **British Journal of Educational Psychology**, 2004, 74(2), p.270.

³³³ Çokluk v.d., a.g.e., s.207.

işaret etmiştir. Bu aşamadan sonra, faktör analizi iki faktörlü olarak tekrar gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi sonucunda faktör yük değeri ve binişik olma durumu birlikte değerlendirilerek 2 madde (Madde 1 “Çalışanları işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirir” ve Madde 9 “Kariyer gelişimi ve yükselme fırsatlarını destekleyen politikalara sahiptir”) ölçekten çıkarılmıştır. Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeğinin oluşan faktör yapısı ve ölçekte bulunan maddelere ait faktör yükleri Tablo 3.4.’de gösterilmiştir.

AFA sonucunda; faktörler altında toplanan maddelerin ortak özellikleri dikkate alınarak birinci faktör soyut, ikinci faktör ise somut olarak isimlendirilmiştir. Somut ve soyut boyutlarında bulunan maddelerin faktör yüklerinin sırası ile 0,584-0,780 ve 0,578-0,754 arasında değişen değerler aldığı anlaşılmıştır. Somut ve soyut faktörlerine ait öz değerler ve açıklanan varyans oranı sırası ile 5,58 (%39,83) ve 1,74 (%12,39) olarak hesaplanmıştır. Sonuç olarak, Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı ölçeğinin 14 maddeden oluştuğu ve bu maddelerin soyut ve somut algı olmak üzere iki faktör altında toplandığı anlaşılmıştır.

Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı Ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek için Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanmış ve incelenmiştir. Somut ve soyut uygulamalar boyutlarının her biri için Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı 0,86 olarak hesaplanmıştır. Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısının 0,70’den büyük olması istenir. Bu değerden düşük katsayılar ölçeğin güvenilirliğinin zayıf düzeyde olduğunun göstergesidir. ³³⁴Bu araştırmada Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı Ölçeği için hesaplanan Cronbach alfa katsayısı, ölçeğin iç tutarlılığa bağlı güvenilirliğinin yeterli düzeyde olduğunu göstermiştir.

³³⁴ Tavşancıl E., a.g.e., s. 29.

Tablo 3.4. Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı Ölçeğinin Faktör Yapısı

Faktör	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alfa
Somut (Öz-değer= 5,58)	Mevcut çalışanlarına işlerini daha iyi yapmalarına imkân tanıyacak uygun eğitimi verir.	,780	39,83	0,86
	En yüksek performansı gösteren çalışanlarını ödüllendirir.	,750		
	Doğru işe doğru insanı yerleştirir.	,744		
	Çalışanları yaptıkları işleri etkileyecek kararları almaları konusunda yetkilendirir.	,690		
	İşletme büyüyüp geliştikçe yaratılacak boş pozisyonları belirler.	,682		
	Mevcut çalışanlarına işin gerektirdiği önemli becerilere hâkim olduklarında maaş ayarlaması yapar.	,682		
	Mevcut çalışan ve işe başvuran adayların yetkinlik seviyelerindeki farkları belirler.	,584		
Soyut (Öz-değer= 1,74)	Çalışanların işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.	,754	12,39	0,86
	Çalışanların yaptıkları işe şiddetle inandıkları bir kültür yaratır.	,730		
	Çalışanların her gün işe gelmek için heyecanlandıkları bir ortam yaratır.	,703		
	Çalışanların emeklerine değer veren bir kültür oluşturur.	,696		
	Çalışanların işletmede kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.	,663		
	Her seviyedeki çalışanlar için geniş bir yedekleme havuzu oluşturur.	,589		
	Çalışanların fikirlerinin dinlendiği ve değer gördüğü bir ortam yaratır.	,578		

3.5.2. Demografik Değişkenler ile Kullanılan Ölçekler Arasındaki İlişki Analizleri

Araştırmaya katılanların %59,3'ü kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların %63,3'ü lisans mezunudur. Katılımcıların cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, medeni hali, çalıştıkları banka, bulunduğu işletmede çalışma süresine ilişkin detaylara Tablo 3.5.'de verilmiştir.

Tablo 3.5. Katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımı

		Frekans (n)	Yüzde (%)
Çalışılan Banka	Türkiye İş Bankası	112	26,2
	Türkiye Garanti Bankası	62	14,5
	Akbank	65	15,2
	Yapı ve Kredi Bankası	38	8,9
	Finansbank	43	10,0
	Denizbank	78	18,2
	Türk Ekonomi Bankası	30	7,0
Cinsiyet	Erkek	174	40,7
	Kadın	254	59,3
Yaş Grubu	21–25	121	28,3
	26–30	105	24,5
	31–35	79	18,5
	36–40	71	16,6
	41–45	36	8,4
	46 +	16	3,7
Medeni durum	Evli	207	48,4
	Bekar	221	51,6
	Lise	74	17,3
	Ön lisans	73	17,1
	Lisans	271	63,3
	Lisansüstü	10	2,3
Bulunduğu işletmede çalışma süresi	1 yıldan az	88	20,6
	1–5 yıl	184	43,0
	6–10 yıl	98	22,9
	11–15 yıl	40	9,3
	16–20 yıl	13	3,0
	21yıl +	5	1,2
Toplam		428	100,0

Araştırmamız açısından önemli veriler olması sebebiyle kullanılan ölçekler ile katılımcıların çalışma süreleri ve cinsiyetleri arasındaki ilişki analiz edilmiştir.

Tablo 3.6. Katılımcıların Çalışma Süreleri ile Örgütsel Bağlılık, İşe Cezbolma ve Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeklerinden Almış Olduğu Puanlar Arasındaki İlişkiler

		Örgütsel Bağlılık			İşe Cezbolma		YYU	
		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Dinçlik ve Adanmışlık	Yoğunlaşma	Soyut	Somut
Bulunduğu işletmede çalışma süresi	r	-0,022	,278**	,178**	-0,026	,141**	-0,058	-0,055
	p	0,656	0,000	0,000	0,589	0,004	0,233	0,255
	N	428	428	428	428	428	428	428

** $p < 0,001$; YYU: Yetenek Yönetimi Uygulamaları

Tablo incelendiğinde, çalışma süresi ile devam bağlılığı ($r=0,278$; $p < 0,001$), normatif bağlılık ($r=0,178$; $p < 0,001$), yoğunlaşma ($r=0,141$; $p < 0,001$) puanları arasında düşük düzeyde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin bulunduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların çalışma süresi arttıkça yoğunlaşma düzeyleri, devam ve normatif bağlılıkları da artış göstermektedir.

Katılımcıların çalışma süreleri ile duygusal bağlılık ($r=-0,022$; $p > 0,05$), dinçlik-adanmışlık ($r=-0,026$; $p > 0,05$), soyut ($r=-0,058$; $p > 0,05$) ve somut ($r=-0,055$; $p > 0,05$) puanları arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 3.7. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık, İşe Cezbolma ve Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı Ölçeklerinden Almış Olduğu Puanların Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Ölçekler	Değişkenler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Bay	174	3,27	1,05	-0,32	0,75
		Kadın	254	3,31	1,08		
	Devam Bağlılığı	Bay	174	3,47	0,73	0,42	0,67
		Kadın	254	3,44	0,73		
	Normatif Bağlılık	Bay	174	3,10	0,74	0,01	0,99
		Kadın	254	3,10	0,80		
İşe Cezbolma	Dinçlik ve Adanmışlık	Bay	174	4,24	0,99	-2,64	0,01
		Kadın	254	4,49	0,92		
	Yoğunlaşma	Bay	174	3,71	1,14	-2,28	0,02
		Kadın	254	3,95	1,05		
Yetenek Yönetimi Uygulamaları	Soyut	Bay	174	3,64	0,94	-0,89	0,38
		Kadın	254	3,72	0,83		
	Somut	Bay	174	3,63	0,98	-1,89	0,06
		Kadın	254	3,80	0,85		

Tablo 3.7. incelendiğinde, katılımcıların; Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık, Soyut ve Somut puan ortalamalarının cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Diğer yandan, katılımcıların dinçlik-adanmışlık ve yoğunlaşma puan ortalamaları cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p<0,05$). Araştırmaya katılan kadın çalışanların işe cezbolma ile ilgili dinçlik-adanmışlık ve yoğunlaşma düzeylerinin anlamlı olarak daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

3.5.3. Korelasyon Analizi

Araştırma kapsamında yer alan değişkenler ve bu değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek üzere korelasyon analizleri yapılmıştır. Korelasyon analizi, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi incelemek ve eğer varsa bu ilişkinin ne düzeyde olduğunu belirlemek amacıyla yapılmaktadır. Korelasyon analizinde amaç; bağımsız değişken (X) değiştiğinde, bağımlı değişkenin (Y) ne yönde değişeceğini görmektir. Korelasyon analizi sonucunda, doğrusal ilişki olup olmadığı ve varsa bu

ilişkinin derecesi korelasyon katsayısı ile hesaplanır. Korelasyon katsayısı “r” ile gösterilir ve -1 ile +1 arasında değerler alır.³³⁵

Tablo 3.8. Örgütsel Bağlılık, İşe Cezbolma ve Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlar Arasındaki İlişkiler

Değişkenler	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Duygusal Bağlılık	1						
2. Devam Bağlılığı	,344**	1					
3. Normatif Bağlılık	-,294**	,327**	1				
4. Dinçlik-Adanmışlık	,260**	,482**	,218**	1			
5. Yoğunlaşma	-,160**	,313**	,370**	,440**	1		
6. Soyut	,212**	,195**	0,021	,154**	-0,010	1	
7. Somut	,236**	,256**	0,005	,201**	0,038	,530**	1

** $p<0,01$

Tablo 3.8.’de yer alan anlamlı ilişkiler incelendiğinde, duygusal bağlılık puanlarının dinçlik-adanmışlık ($r=0,260$; $p<0,01$), soyut ($r=0,212$; $p<0,01$) ve somut ($r=0,236$; $p<0,01$) yetenek yönetimi uygulamaları puanları ile pozitif yönlü, yoğunlaşma ($r=-0,160$; $p<0,01$) puanları ile ise negatif yönlü ilişkilere sahip olduğu anlaşılmaktadır. Duygusal bağlılık puanları arttıkça dinçlik-adanmışlık, soyut ve somut puanları artarken, yoğunlaşma puanları azalmaktadır.

Devam bağlılığı puanlarının dinçlik-adanmışlık ($r=0,482$; $p<0,01$), yoğunlaşma ($r=0,313$; $p<0,01$), soyut ($r=0,195$; $p<0,01$) ve somut ($r=0,256$; $p<0,01$) yetenek yönetimi uygulamaları puanları ile pozitif yönlü ilişkilere sahip olduğu belirlenmiştir. Devam bağlılığı puanları arttıkça, dinçlik-adanmışlık, yoğunlaşma, soyut ve somut puanları da artmaktadır.

Normatif bağlılık puanları ise sadece dinçlik-adanmışlık ($r=0,218$; $p<0,01$) ve yoğunlaşma ($r=0,370$; $p<0,01$) puanları ile pozitif yönlü ilişkilere sahiptir. Normatif bağlılık puanları arttıkça, dinçlik-adanmışlık ve yoğunlaşma puanları da artmaktadır. Dinçlik-adanmışlık puanları ile soyut ($r=0,154$; $p<0,01$) ve somut ($r=0,201$; $p<0,01$) yetenek yönetimi uygulamaları puanları arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit

³³⁵ [http://akademikistatistik.com/korelasyon-analizi/\(Çevrimiçi 23.11.2018\)](http://akademikistatistik.com/korelasyon-analizi/(Çevrimiçi 23.11.2018))

edilmiştir. Dinçlik-adanmışlık puanları arttıkça, soyut ve somut yetenek yönetimi algıları puanları da artmaktadır.

3.5.4. Hipotez Testleri

Araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen hipotezleri test etmek için yapısal eşitlik modeli analizi kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modeli analizi gerçekleştirilmeden önce çok değişkenli analizler için gerekli varsayımlar kontrol edilmiştir. Gerekli varsayımlar ölçeklerden elde edilen toplam puanlar üzerinden gerçekleştirilmiştir. İlk olarak, veri setinde normal dağılımı güçleştiren aykırı değerlerin bulunup bulunmadığı kutu grafikleri oluşturularak araştırılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre veri setinde normal dağılımı güçleştiren herhangi bir uç değer bulunmamaktadır. Tek değişkenli normal dağılım varsayımının karşılanabilmesi için basıklık katsayısının 7'den, çarpıklık katsayısının ise 2'den küçük olması gerekmektedir.³³⁶ Ölçeklerden elde edilen puanlara ait çarpıklık katsayılarının -0,89 ile 0,29 arasında, basıklık katsayılarının ise -0,87 ile 0,41 arasında değerler aldığı, verilerin normal dağılım gösterdiği, belirlenmiştir. Bir sonraki aşamada, çok değişkenli doğrusallık varsayımı incelenmiştir. Bu doğrultuda analize dahil edilen değişkenler için saçılma diyagramı matrisi oluşturulmuş ve incelenmiştir. Matriste değişkenler arasında doğrusal ilişkilerin tanımlandığı gözlenmiştir.

Son olarak, varyans artış faktörleri (VIF), tolerans değerleri (TV) ve durum indeksleri (CI) incelenerek, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı probleminin bulunup bulunmadığı araştırılmıştır. Varyans artış faktörlerinin 10'a eşit veya daha büyük olması, durum indeksinin 30'a eşit veya daha büyük olması ve tolerans değerlerinin 0.10'a eşit veya daha küçük olması çoklu bağlantının olduğunu göstermektedir.³³⁷ Hesaplanan; VIF değerleri 1,42 ile 1,73 arasında, TV değerleri 0,58 ile 0,71 arasında ve CI değerleri ise 1,00 ile 26,551 arasında değerler almıştır. Elde edilen bu değerler, değişkenler arasında çoklu bağlantı probleminin olmadığını

³³⁶ S. J. Finney, C. DiStefano, "Non-normal and categorical data in structural equation modeling. In G. R. Hancock, & R. D. Mueller (Eds.), Structural equation modeling: A second course", **Charlotte: Information Age**, 2006, pp. 269–314.

³³⁷ Çokluk v.d., **a.g.e.**, s.207.

göstermiştir. Sonuç olarak, araştırmada kullanılan verilerin çok değişkenli analizler için gerekli varsayımları karşıladığı anlaşılmıştır. 428 katılımcının verisi kullanılarak analizler gerçekleştirilmiştir. Varsayımlar SPSS 24.0 kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Yapısal eşitlik modeli analizleri için ise AMOS 24.0 kullanılmıştır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda, yetenek yönetimi uygulamaları algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide işe cezbolmanın aracılık etkisini test etmek için Bron ve Kenny (1986) tarafından önerilen yöntem kullanılmıştır. Baron ve Kenny, aracılık etkisinden söz edilebilmesi için aracı değişkenin bağımlı ve bağımsız değişkenin bulunduğu modele eklendiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin azalması gerektiğini belirtmiştir. Baron ve Kenny, bir değişkenin ara değişken olarak işlev görebilmesi için üç koşulun gerçekleşmesi gerektiğini ifade etmişlerdir.

Birinci koşul, bağımsız değişkenin, ara değişkeni anlamlı bir şekilde açıklıyor olması (önemli ölçüde etkilemesi) gerekliliğidir.

İkinci koşul, bağımsız değişkenin, bağımlı değişkeni anlamlı bir şekilde açıklıyor olması gerekliliğidir.

Üçüncü koşul ise, ara değişkenin bağımlı değişkeni anlamlı bir şekilde açıklıyor olması gerekliliğidir. Eğer üçüncü koşulda bağımsız değişkenin açıklayıcı gücü (etkisi, beta değeri), ikinci koşuldaki (etkisine) açıklayıcı gücüne göre azalıyorsa, kısmi aracılık (partial mediation) gerçekleşmekte, üçüncü koşulda bağımsız değişken anlamını yitiriyorsa (bağımlı değişken üzerinde hiçbir etkisi yoksa, beta değeri anlamlı değilse) bu durumda tam aracılık (full mediation) gerçekleşmektedir.³³⁸

Yapısal eşitlik modeli analizinde; doğrudan etkileri test etmek için t değerlerinin (kritik oran) 0,05 düzeyinde anlamlı olup olmadığı; dolaylı etkileri test etmek için ise bootstrap yöntemi kullanılarak hesaplanan güven aralıkları dikkate alınmıştır. Bootstrap yönteminde, kullanılan veri setinde gözlemlerin tesadüfi olarak yer değiştirilmesi ile yeniden örneklenerek farklı miktarda ve büyüklükte veri setleri oluşturulmaktadır. Bu yöntem kullanılarak, veri setinden 2000 bootstrap örnekleme oluşturulmuştur. Dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olabilmesi için, dolaylı etkiye ait tahmin aralıklarının 0'ı barındırmaması gerekir. Dolaylı etkiye ait tahmin

³³⁸ Reuben M. Baron and David A. Kenny ., **a.g.e.**, p. 1176.

aralıkları 0'ı barındırdığı durumda, dolaylı etkiler istatistiksel olarak anlamsız kabul edilmektedir.³³⁹

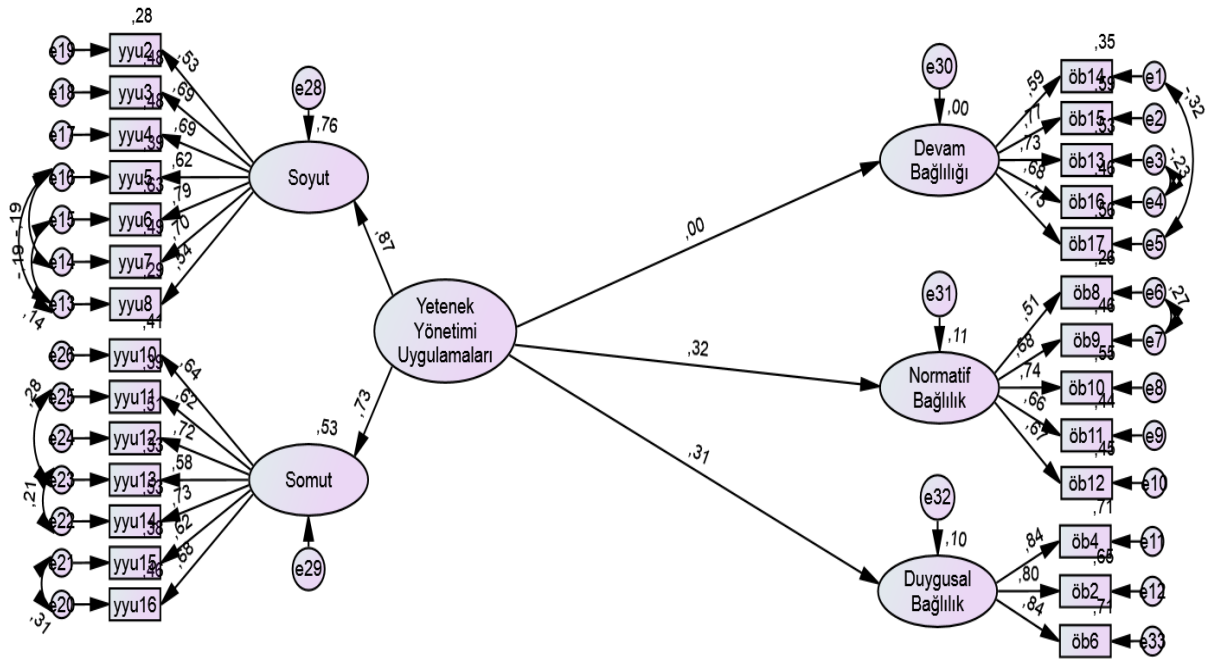
Araştırmamızda test edilen modelde; soyut ve soyut-somut boyutlarından oluşan yetenek yönetimi uygulamaları algısı bağımsız değişken olarak yer almaktadır. Devam bağlılığı, normatif bağlılık ve duygusal bağlılık ise bağımlı değişken olarak modelde yer almıştır. Modelin test edilmesi ile elde edilen uyum değerleri Tablo 3.9.'da gösterilmiştir.

Tablo 3.9. Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısının Örgütsel Bağlılık Bileşenleri Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Test Edilen Yapısal Eşitlik Modeline Ait Uyum Değerleri

Ölçüt	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modelin Uyum Değerleri	Uyum Durumu	Kaynak
(χ^2/sd)	≤ 3	$\leq 4-5$	2,02	İyi uyum	Byrne, 1989
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,05	İyi uyum	Browne ve Cudeck, 1993; MacCallum, Browne ve Sugawara, 1996
SRMR	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,05	İyi uyum	
CFI	$\geq 0,96$	0,90-0,95	0,93	Kabul edilebilir	McDonald ve Marsh, 1990
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,90	İyi uyum	Tanaka and Huba, 1985; Jöreskog ve Sörbom, 1984
AGFI	$\geq 0,90$	0,89-0,80	0,88	Kabul edilebilir	

Tablo 3.9'da yer alan uyum değerleri incelendiğinde, yetenek yönetimi uygulamaları algısının devam bağlılığı, normatif bağlılık ve duygusal bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek için test edilen yapısal eşitlik modelinin toplanan veriler ile genel olarak iyi düzeyde uyum gösterdiği anlaşılmaktadır. Test edilen model Şekil 3.2.'de gösterilmiştir.

³³⁹ P.E. Shrout, N. Bolger, "Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations", *Psychological Methods*, 2002, 7, pp. 422-442.



Şekil 3.2. Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısının Örgütsel Bağlılık Bileşenleri Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Test Edilen Yapısal Eşitlik Modeli

Tablo 3.10. Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısının Örgütsel Bağlılık Bileşenleri Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Test Edilen Model Yer Alan Değişkenlere Ait Yol Katsayıları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Beta (B)	Standardize Beta (β)	Std. Hata	K.O.	P
Devam Bağlılığı	YYU	-0,003	-0,003	0,060	-0,045	0,964
Normatif Bağlılık	YYU	0,283	0,324	0,062	4,538	***
Duygusal Bağlılık	YYU	0,500	0,311	0,101	4,934	***

YYU: Yetenek Yönetimi Uygulamaları, ***p<0,001

Tablo incelendiğinde, yetenek yönetimi uygulamaları algısının duygusal bağlılık ($\beta=0,311$; $p<0,001$) ve normatif bağlılık ($\beta=0,324$; $p<0,001$) üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunduğu anlaşılmaktadır. Somut ve soyut yetenek yönetimi uygulamaları arttıkça çalışanlarda normatif ve duygusal bağlılığın arttığı gözlenmiştir. Yetenek yönetimi uygulamaları normatif bağlılıktaki değişimin %11'ini, duygusal bağlılıktaki değişimin ise %10'unu açıklamaktadır. Elde edilen sonuçlara göre;

H1a: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin soyut algısının duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1c: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin soyut algısının normatif bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotezleri kabul edilmiştir.

Diğer yandan, yetenek yönetimi uygulamalarının devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir etkisinin bulunduğu belirlenmiştir ($\beta=-0,003$; $p>0,05$). Bu sonuca göre ise “H1b: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin soyut algısının devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi reddedilmiştir.

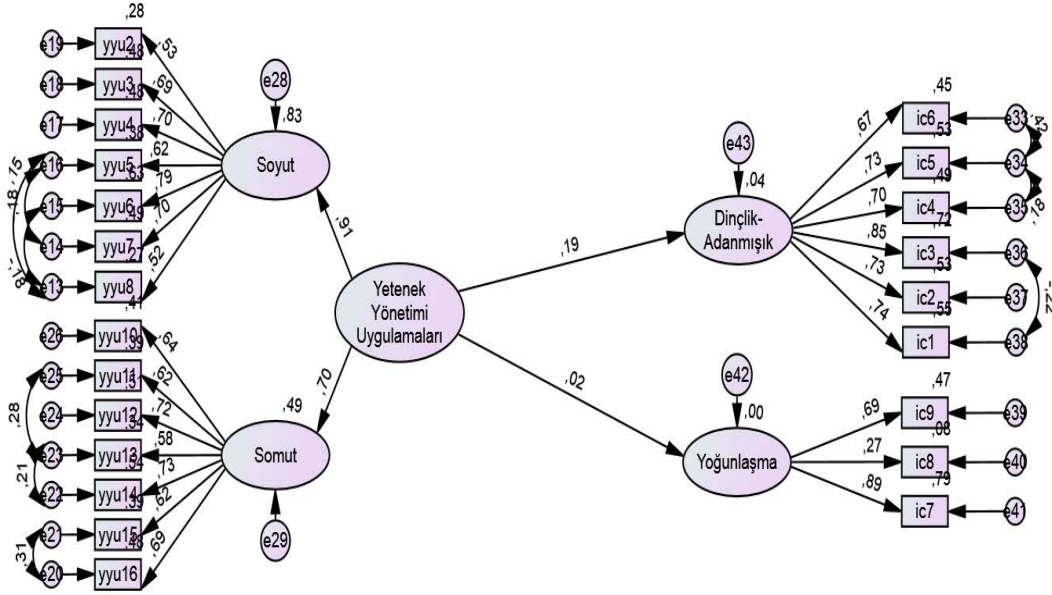
Bir sonraki adımda H2 hipotezi altında yer ala hipotezleri test etmek için yapısal eşitlik modeli analizi gerçekleştirilmiştir. İkinci modelde, soyut ve somut boyutlarından oluşan yetenek yönetimi uygulamaları algısı bağımsız değişken olarak yer almaktadır. Dinçlik-adanmışlık ve yoğunlaşma ise bağımlı değişken olarak modelde yer almıştır. Modelin test edilmesi ile elde edilen uyum değerleri Tablo 3.11.’de gösterilmiştir.

Tablo 3.11. Yetenek Yönetimi Uygulamalarının İşe Cezbolma Bileşenleri Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Test Edilen Yapısal Eşitlik Modeline Ait Uyum Değerleri

Ölçüt	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modelin Uyum Değerleri	Uyum Durumu	Kaynak
(χ^2 /sd)	≤ 3	$\leq 4-5$	1,91	İyi uyum	Byrne, 1989
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,05	İyi uyum	Browne ve Cudeck, 1993; MacCallum, Browne ve Sugawara, 1996
SRMR	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,05	İyi uyum	
CFI	$\geq 0,96$	0,90-0,95	0,95	İyi uyum	McDonald ve Marsh, 1990
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,93	İyi uyum	Tanaka and Huba, 1985; Jöreskog ve Sörbom, 1984
AGFI	$\geq 0,90$	0,89-0,80	0,90	İyi uyum	

Tablo 3.11.’de yer alan uyum değerleri incelendiğinde, yetenek yönetimi uygulamaları algısının dinçlik-adanmışlık ve yoğunlaşma üzerindeki etkisini

belirlemek için test edilen yapısal eşitlik modelinin toplanan veriler ile iyi düzeyde uyum gösterdiği anlaşılmaktadır. Test edilen model Şekil 3.3.'de gösterilmiştir.



Şekil 3.3. Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısının İşe Cezbolma Bileşenleri Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Test Edilen Yapısal Eşitlik Modeli

Tablo 3.12. Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısının İşe Cezbolma Bileşenleri Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Test Edilen Model Yer Alan Değişkenlere Ait Yol Katsayıları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Beta (B)	Standardize Beta (β)	Std. Hata	K.O.	P
Dinçlik-Adanmışlık <---	YYU	0,269	0,191	0,085	3,154	**
Yoğunlaşma <---	YYU	0,030	0,017	0,109	0,279	0,780

YYU: Yetenek Yönetimi Uygulamaları, **p<0,01

Tablo incelendiğinde, yetenek yönetimi uygulamaları algısının dinçlik-adanmışlık üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunduğu anlaşılmaktadır ($\beta=0,191$; $p<0,01$). Yetenek yönetimi uygulamaları dinçlik-adanmışlık değişkenindeki değişimin yaklaşık %4'ünü açıklamaktadır. Soyut ve somut yetenek yönetimi uygulamaları arttıkça çalışanların dinçlik-adanmışlık duygularının arttığı gözlenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre;

H2a: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin soyut algısının çalışanların dinçlik boyutuna anlamlı bir etkisi vardır.

H2b: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin soyut algısının çalışanların adanmışlık boyutuna anlamlı bir etkisi vardır.

H2d: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin somut algısının çalışanların dinçlik boyutuna anlamlı bir etkisi vardır.”

H2e: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin somut algısının çalışanların adanmışlık boyutuna anlamlı bir etkisi vardır.

hipotezleri kabul edilmiştir. Diğer yandan, yetenek yönetimi uygulamalarının yoğunlaşma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir etkisinin bulunduğu belirlenmiştir ($\beta=0,017$; $p>0,05$). Bu sonuca göre ise;

H2c: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin soyut algısının çalışanların yoğunlaşma boyutuna anlamlı bir etkisi vardır.

H2f: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin somut algısının çalışanların yoğunlaşma boyutuna anlamlı bir etkisi vardır.

hipotezleri reddedilmiştir.

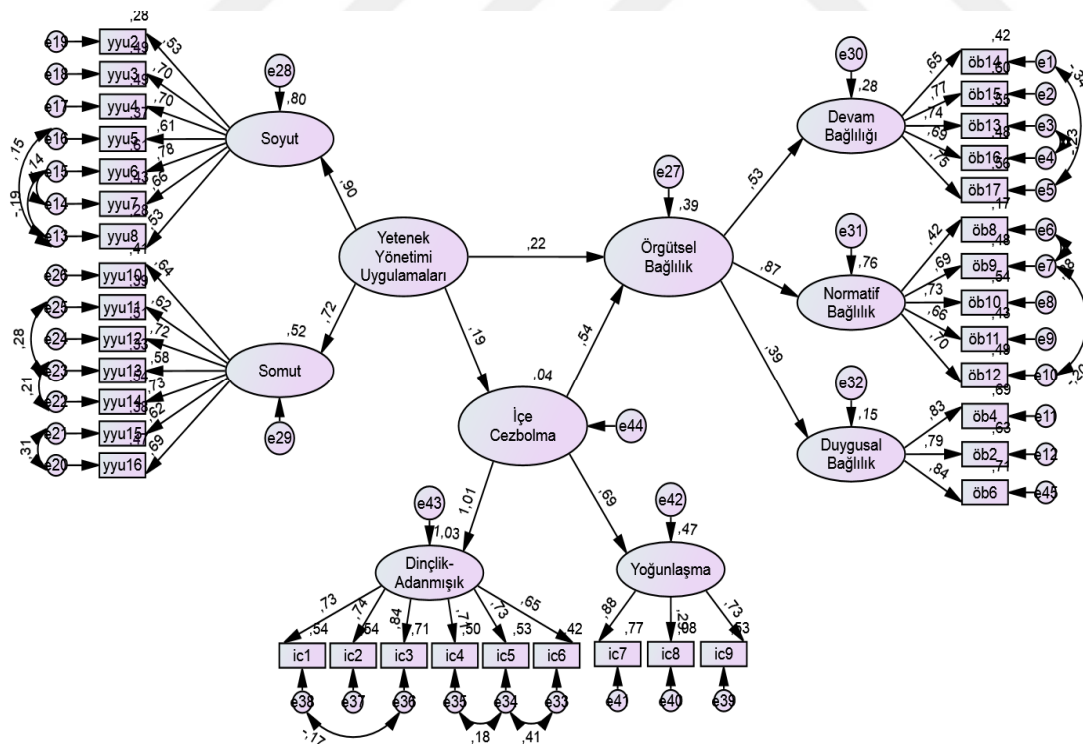
Bir sonraki adımda, “**H3: İşe cezbolma, çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin algılamaları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir.**” Hipotezini test etmek için yapısal eşitlik modeli analizi gerçekleştirilmiştir. Üçüncü modelde, soyut ve somut boyutlarından oluşan yetenek yönetimi uygulamaları algısı bağımsız değişken olarak yer almaktadır. Örgütsel bağlılık bağımlı değişken olarak, işe cezbolma ise aracı değişken olarak modelde yer almıştır. Modelin test edilmesi ile elde edilen uyum değerleri Tablo 3.14’de gösterilmiştir.

Tablo 3.13’de yer alan uyum değerleri incelendiğinde, yetenek yönetimi uygulamaları algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide işe cezbolmanın aracılık etkisini belirlemek için test edilen yapısal eşitlik modelinin elde edilen veriler ile genel olarak kabul edilebilir düzeyde uyum gösterdiği anlaşılmaktadır.

Tablo 3.13. Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye İşe Cezbolmanın Aracılık Etkisini Belirlemek İçin Test Edilen Yapısal Eşitlik Modeline Ait Uyum Değerleri

Ölçüt	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modelin Uyum Değerleri	Uyum Durumu	Kaynak
(χ^2 /sd)	≤ 3	$\leq 4-5$	2,27	İyi uyum	Byrne, 1989
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,06	Kabul edilebilir	Browne ve Cudeck, 1993; MacCallum, Browne ve Sugawara, 1996
SRMR	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,08	Kabul edilebilir	
CFI	$\geq 0,96$	0,90-0,95	0,90	Kabul edilebilir	McDonald ve Marsh, 1990
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,85	Kabul edilebilir	Tanaka and Huba, 1985; Jöreskog ve Sörbom, 1984
AGFI	$\geq 0,90$	0,89-0,80	0,83	Kabul edilebilir	

Test edilen model Şekil 3.4'te gösterilmiştir.



Şekil 3.4. Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişide İşe Cezbolmanın Aracılık Etkisini Belirlemek İçin Test Edilen Yapısal Eşitlik Modeli

Tablo 3.14. Aracılık Testi Modelinde Yer Alan Değişkenlere Ait Yol Katsayıları

Aracılık Modeli				Direk Etki (Aracı olmadan)	Direk Etki (Aracı ile birlikte)	Dolaylı Etki	
YYU	---	İşe Cezbolma	---	Örgütsel bağlılık	0,312***	0,224***	0,105**

YYU: Yetenek Yönetimi Uygulamaları, ***p<0,001; **p<0,01

Tablo incelendiğinde, yetenek yönetimi uygulamaları algısının, işe cezbolma aracı değişken olarak modelde yer almadığında, örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu anlaşılmaktadır ($\beta=0,312$; $p<0,001$). İşe cezbolma aracı değişken olarak modele eklendiğinde ise, yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan etkisinin bir miktar azaldığı gözlenmiştir ($\beta=0,224$; $p<0,001$). Yetenek yönetimi uygulamaları ve işe cezbolma birlikte örgütsel bağlılıktaki değişimin yaklaşık %39'unu açıklamaktadır. Yetenek yönetimi uygulamaları algısı ve işe cezbolma birlikte örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Hesaplanan dolaylı etki incelendiğinde, yetenek yönetimi uygulamaları algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin bir kısmının işe cezbolma üzerinden gerçekleşmeye başladığı belirlenmiştir ($\beta=0,105$; $p<0,01$). Doğrudan etki değerlerinin bir miktar azalması ve istatistiksel olarak anlamlı kalmaya devam etmesi; yetenek yönetimi uygulamaları algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide, işe cezbolmanın kısmı aracı değişken rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu sonuca göre, “ **H3:** İşe cezbolma, çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin algılamaları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir.” hipotezi kabul edilmiştir.

3.5.5. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık ve işe cezbolma kavramlarının birbirleri ile olan etkileşimi ve günümüzde bu kavramların önemlerinin çok daha artmış olması araştırmamızın temel nedenini oluşturmaktadır.

Peryön tarafından 2011 yılında yayınlanan yetenek yönetimi araştırmasına göre “Yeteneğin işe alımı ve seçimi” ile “Uygun yetenek” bulunmasındaki riskler öne çıkmaktadır. Bu durum Finans ve Bankacılık sektöründe çok daha büyük bir orandadır. Bu sektörlerde işgücü devir hızına bağlı yetenek yönetimi riskleri daha yüksek çıkmıştır.³⁴⁰

Bu çalışmada, bankacılık sektöründe çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik algılarının, çalışanların örgütsel bağlılıkları ve işe cezbolma boyutları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Ayrıca çalışma kapsamında önemli veriler sağlayacağı varsayımından hareketle, bu değişkenler ile bazı demografik özelliklerin etkileri de incelenmiştir.

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerden yetenek yönetimi algısı ölçeğinin iki faktörlü (yetenek yönetimi uygulamalarının somut algısı ve yetenek yönetimi uygulamaları soyut algısı) olduğu; örgütsel bağlılık ölçeğinin üç faktörlü (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık); işe cezbolma ölçeğinin iki faktörlü (dinçlik-adanmışlık ve yoğunlaşma) olduğu belirlenmiştir.

Araştırma toplam 428 beyaz yakalı çalışan üzerinde yapılmıştır. Araştırma yapılan çalışanların %63.3’ü lisans mezunudur ve %43’ünün bulunduğu işletmede çalışma süresi 1-5 yıl arasındadır.

Araştırma kapsamında öncelikle yetenek yönetimi algısı, işe cezbolma ve örgütsel bağlılık ile çalışanların bulundukları işletmedeki çalışma süreleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre çalışanların çalışma süreleri arttıkça yoğunlaşma, devam ve normatif bağlılık düzeyleri artmaktadır. Katılımcıların çalışma süreleri ile duygusal bağlılık arasında ise anlamlı bir ilişki çıkmamıştır.

Cinsiyet ve diğer değişkenler arasındaki ilişki incelendiğinde, araştırmaya katılan kadın çalışanların işe cezbolma seviyelerinin her iki boyutta da anlamlı olarak daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla işletmelerin işe cezbolma stratejilerini belirlerken cinsiyetten oluşan bu farklılıkları göz önüne alması gerekmektedir.

Katılımcıların soyut ve somut yetenek yönetimi algıları ile duygusal bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır. Yine işe cezbolma boyutlarından dinçlik-adanmışlık ile duygusal bağlılık pozitif ilişki içindedir. İşletmelerde çalışanlara

³⁴⁰ https://www.peryon.org.tr/images/arastirmalar/Peryon_Tw_Talent_Survey_Report_Tr.pdf
(Çevrimiçi) 14.03.2018

yönelik soyut ve somut yetenek yönetimi uygulamaları algısı olumlu yönde sağlandığında, çalışanların işlemeye olan duygusal bağlılıkları da artmaktadır. Yetenek yönetimi uygulamaları ile çalışanlarına kariyer gelişim fırsatı sağlayan ve çalışanlarına takdir gösteren işletmeler çalışanları duygusal açıdan örgüte bağlayacaklardır. Çalışanlar kendilerini işlerine adamakta ve enerjilerini işlerine vermektedir. Buna karşın duygusal bağlılıkları artarken, yoğunlaşma seviyelerinin azaldığı görülmüştür. Dolayısıyla işletmelerin duygusal bağlılığı arttırırken çalışanların işlerine olan yoğunlaşma seviyelerini de dikkate almaları ve iş odaklı stratejiler de oluşturmaları gerekmektedir.

Çalışanların devam bağlılığı seviyeleri ile yetenek yönetimi soyut ve somut algıları, işe cezbolma boyutları arasında pozitif bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre çalışanlar işletmeden ayrılmanın maliyetinin ve riskinin yüksek olduğunu düşündüğünde işletmeye daha çok bağlanmakta ve yetenek yönetimi uygulamaları ile kendilerine yapılan yatırımın farkında olmaktadır. Bu nedenle işlerine ve işletmelerine daha bağlı olarak çalışmaya devam etmektedir.

Araştırma kapsamında çalışanların yetenek yönetimi soyut ve somut algıları ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Çalışanların normatif bağlılıkları ile dinçlik-adanmışlık ve yoğunlaşma arasında pozitif bir ilişki çıkmıştır. Çalışanlar normatif nedenlerle örgüte bağlı olduklarında, işe cezbolma seviyeleri artmaktadır. Bu sonucu yaşı ilerlemiş, kariyerini bulunduğu işletmede sürdürmek isteyen, güven alanından çıkmak istemeyen çalışanlar ile açıklayabiliriz. Bu çalışanlar görev odaklı yaklaşarak, bulundukları işletmede çalışmanın bir görev olduğunu, işlerini yerine getirmenin de bu görevin bir parçası olduğunu düşündüklerinden işlerine yoğunlaşmakta ve bütün enerjilerini işlerine vermektedirler.

Çalışanların soyut ve somut yetenek yönetimi uygulamaları algısı arttıkça dinçlik-adanmışlık boyutları da artmaktadır. Yetenek yönetimi uygulamalarına işletmeler açısından önem verilmesi ve çalışanların bu yöndeki olumlu algıları işlerine olan enerji seviyelerini arttırmaktadır. Çalışanlar işlerini yaşamlarının merkezi haline getirmektedir.

Araştırma hipotezlerinden;

H1: *Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin algısının çalışanların örgütsel bağlılığına anlamlı bir etkisi vardır.*

H1a: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin soyut algısının duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1c: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin soyut algısının normatif bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1d: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin somut algısının duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1f: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin somut algısının normatif bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Örneklem düzeyinde kabul edilmiştir. Çalışanların soyut ve somut yetenek yönetimi uygulamaları algısı arttıkça, normatif ve duygusal bağlılığın da arttığı görülmektedir. Bu sonuç daha önce yapılan araştırmalarla da tutarlı görülmektedir. McElroy yaptığı araştırma sonucunda, çalışanlara sağlanan eğitim gelişim faaliyetlerinin onlara verilen kişisel önemi etkilediğini ve duygusal ve normatif bağlılıklarını arttırdığını görmüştür. İran’da yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık ilişkisini araştıran Nikpour ve arkadaşları, yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılığını arttırdığı sonucunu elde etmişlerdir.³⁴¹ Konuyla ilgili bir başka araştırmada, Margaret Yap. ve diğ. yetenekli çalışanları geliştirme uygulamaları ile örgütsel bağlılık ilişkisini inceledikleri araştırmalarında, geliştirme fırsatlarından yararlanan yetenekli çalışanların diğer çalışanlara oranla örgütlerine daha bağlı oldukları ve kariyerlerinden tatmin olma düzeylerinin çok daha fazla olduğunu görmüşlerdir.³⁴²

Diğer yandan;

H1b: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin soyut algısının devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1e: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin somut algısının devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

³⁴¹ Somayyeh Nobarieidish , Raheleh Chamanifard, Amin Nikpour , The Relationship between Talent management and Organizational Commitment in International Division of Tejarat Bank, Iran, **European Online Journal of Natural and Social Sciences** 2014, Vol. 3, No. 4, p. 1122.

³⁴² Margaret Yap. ve diğ., “The relationship between diversity training, organizational commitment, and career satisfaction”, **Journal of European Industrial Training**, January 2010, 34(6), pp. 519-538.

Hipotezleri örneklem bağlamında reddedilmiştir. Yetenek yönetimi uygulamaları soyut ve somut algılarının çalışanların devam bağlılığı üzerinde negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir etkisinin bulunduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla yetenek yönetimi uygulamaları işletmelerde sistematik bir şekilde uygulandığında ve çalışanlar tarafından da bu algı oluştuğunda, çalışanlar örgütlerine bir mecburiyet olarak değil, bunu aldıkları değerin bir karşılığı olarak gördükleri için bağlılık oluşturmaktadır. Sunulan fırsatlar ve verilen değer karşısında kendilerini örgüte duygusal olarak bağlı hissederler.

***H2:** Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin algısının işe cezbolma boyutlarına anlamlı bir etkisi vardır.*

Hipotezinin alt boyutları incelendiğinde;

H2a: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin soyut algısının çalışanların dinçlik boyutuna anlamlı bir etkisi vardır.

H2b: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin soyut algısının çalışanların adanmışlık boyutuna anlamlı bir etkisi vardır.

H2d: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin somut algısının çalışanların dinçlik boyutuna anlamlı bir etkisi vardır.

H2e: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin somut algısının çalışanların adanmışlık boyutuna anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotezleri kabul edilmiştir. Çalışanların soyut ve somut yetenek yönetimi algıları arttıkça dinçlik-adanmışlık boyutlarının da arttığı görülmektedir. Bu sonuç Bhatnagar tarafından 2007 yılında yapılan çalışma ile tutarlıdır. Çalışmada, çalışanları cezbetmek, seçmek, elde tutmak, geliştirmek üzerine odaklanan yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların işe cezbolma düzeylerini arttırdığı gözlemlenmiştir.³⁴³ Yine Lookwood tarafından 2006 yılında yapılan çalışma sonucuna göre, işlerine cezbolmuş çalışanlar diğer çalışanlara oranla %20 daha fazla performans gösterirler ve % 87 daha az işten ayrılma niyetinde olurlar. Burada

³⁴³ Jyotsna Bhatnagar , “Talent Management Strategy of Employee Engagement in Indian ITES Employees: Key To Retention”, **Employee Relations**, Vol. 29 No. 6, 2007, pp. 640-663.

önemli olan çalışanlar ile insan kaynakları ve üst yönetim arasında açık iletişim olması ve yöneticilerin etkin ve verimli süpervizörlüğünün sağlanmasıdır.³⁴⁴

Yetenek yönetimi uygulamalarına önem veren işletmelerde çalışanlar işlerine daha istekli ve hevesli yaklaşırlar. Enerjilerini işlerine verirler. Bu sayede işletmelerin başarı oranını artış gösterecektir. Önemli olan bu uygulamaların çalışanlar tarafından soyut ve somut anlamda karşılığının olduğunun algılanmasıdır.

Buna karşın;

H2c: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin soyut algısının çalışanların yoğunlaşma boyutuna anlamlı bir etkisi vardır.

H2f: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin somut algısının çalışanların yoğunlaşma boyutuna anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotezleri reddedilmiştir. Yetenek yönetimi soyut ve somut algılarının işe cezbolmanın yoğunlaşma boyutu üzerinde anlamlı olmayan bir etkisinin bulunduğu belirlenmiştir. Sonuçlardan anlaşıldığı üzere; yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanlar tarafından soyut ve somut algısı, çalışanların işe olan enerjilerine yönelik etki göstermektedir. Bu etki işe karşı yoğun bir dikkat, sadece işe odaklanmak olarak anlamlı değildir.

H3: *İşe cezbolma, çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin algılamaları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir.*

Hipotezi kabul edilmiştir. Yetenek yönetimi uygulamalarının, işe cezbolma aracı değişken olarak modelde yer almadığında, örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan pozitif ve anlamlı bir etkisi söz konusudur. İşe cezbolma aracı değişken olarak modele eklendiğinde ise bu etkinin bir miktar azaldığı gözlemlenmiştir. Dolayısıyla yetenek yönetimi uygulamaları ve işe cezbolma birlikte örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Ayrıca işe cezbolmanın da örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Yetenek yönetimi uygulamaları ile örgütsel bağlılık ilişkisinde işe cezbolmanın kısmi aracı değişken etkisi görülmektedir.

Araştırmalar, yüksek bağlılığa sahip yetenekli çalışanların pozitif örgütsel çıktılar getirdiğini göstermiştir. Yetenek yönetimine önem veren, tüm örgüt bazında

³⁴⁴ Nancy R. Lockwood , “Talent Management: Driver for Organizational Success”, **SHRM® Research Quarterly**, 2006, pp. 1-11.

bu bilince sahip işletmeler daha bağı çalışanlara ve işlerine daha hevesli, enerji dolu yaklaşan çalışanlara sahip olacaklardır. İşlerinden ve çalıştıkları işletmeden mutlu, değer gören çalışanlar da hem başarı getirecek hem de farklı fırsatlar peşinde koşmayacaktır.

Araştırma sonuçları daha önce konuyla ilgili yapılan araştırma sonuçları ile genel anlamda tutarlı olmuştur. Yetenek yönetimi uygulamaları kapsamında; eğitim-gelişim faaliyetleri, işe alım uygulamaları, performans yönetimi, kariyer planlamaları, yedekleme planlaması işletmeler açısından stratejik olarak ele alındığında ve üst yönetimden itibaren tüm kademelerde bu bilinç ile hareket edildiğinde örgütlerine bağlı ve işlerine cezbolmuş çalışanlar elde edecektir. Dolayısıyla işletmeler açısından yaşadığımız hiper rekabet ortamında sürdürülebilir başarıyı elde etmek için önemli olan insan kaynağı elde tutulmuş olacaktır.

SONUÇ

Dünyada ve ülkemizde son yıllarda yaşanan yoğun rekabet ortamı beraberinde önemli gelişmeler, değişimler getirmiştir. Özellikle teknolojik gelişmeler, bilginin çok daha ön planda yer alması, işletmeler açısından başarı için öncelik sıralamasını değiştirmiştir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi ile başlayan bu değişim bilginin sahibi olan, insan varlığını elde etmenin önemini ortaya koymuştur. İşletmeler için rekabet avantajını elde etmekte en önemli varlık; ikame edilemez, taklit edilemez ve nadir kaynak olan insandır. İnsan varlığının öneminin büyük ölçüde anlaşılması ile işletmeler açısından yetenekli çalışanları bulmak ve onları elde tutmak yapılacaklar listesinde ilk sıralara yükselmiştir. Ancak artan rekabet koşulları yetenekli çalışanları bulmayı ve elde tutmayı da giderek zorlaştırmıştır.

Yetenek yönetimi süreci bu anlamda önem kazanmıştır. İlk olarak bir “moda” gibi görülse de yetenek yönetimi gittikçe artan bir hızla işletmelerin süreçlerinde yerini almıştır.

Günümüz rekabet ortamı, insan kaynağına geleneksel bakış açısından farklı olarak daha stratejik bir anlam yüklemiştir. Bu nedenle işletmelerin de yetenek yönetimi stratejilerini güncel ihtiyaçlar, gereklilikler doğrultusunda oluşturmaları gerekmektedir. Her çalışan farklı yeteneğe sahiptir ve dolayısıyla farklı ihtiyaçları olacaktır. İşletmelerin bu farklılıkları değerlendirmesi ve buna göre stratejiler oluşturmaları gerekmektedir.

Bu süreçte üst yönetimin rolü çok önemlidir. Çünkü işletmede yapılan bir uygulama üst yönetim tarafından yeterli desteği almadığı takdirde başarılı olma şansı çok düşüktür. Yetenek yönetiminde de üst yönetim, orta kademe yönetim ve insan kaynakları bölümünün sürece katılımı ve koordinasyonu gereklidir. Günümüzde artık CEO’lar işe alım süreçlerine dâhil olmakta hatta yetenekli adayları işletmeye çekmeye çalışmaktadırlar.

Yetenekli çalışanları işletmeye çekme sürecinde işletmelerin kendi ihtiyaçları, pozisyonun ihtiyaçları ve çalışanın sahip olması gereken özellikleri kapsayan bir harita niteliğinde, işgören değer önermesi hazırlamaları önemlidir. Bu sayede pozisyon ve işletme kültürü için uygun adaylar elde edilebilecektir. Burada diğer önemli bir husus işveren markasıdır. Çok yeni bir kavram olan işveren markası;

işverenin sunduğu ekonomik, psikolojik ve fonksiyonel faydaların toplamı olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla yetenekli çalışanları elde etmek için oluşan bu rekabet ortamında işletmelerin de işveren markalarını yaratmaları ve markalaşma çalışmalarına önem vermeleri gerekmektedir. Çalışanlara bir müşteri yaklaşımı ile yaklaşılmalı ve hem iç hem de dış müşterilerin cezbedilmesine yönelik uygulamalar gerçekleştirilmelidir. Yapılan çalışmalar çalışanların ücretten daha çok cazip işverenleri tercih ettiklerini ortaya koymuştur. Çalışanlar artık eğitim-gelişim fırsatları sunan, kendi yeteneklerini kullanabilecekleri işletmeleri tercih etmektedirler. Bu kapsamda yetenek yönetimi süreci uygulanırken eğitim- gelişim uygulamalarına önem vermek gereklidir.

Yetenek yönetimi ile yetenekli çalışanların cezbedilmesi, elde tutulması için yapılan uygulamalar beraberinde örgütsel bağlılık ve işe cezbolmanın önemini de arttırmaktadır. Son yıllarda yaşanan gelişmeler bu kavramların birbiri ile olan ilişkilerini ortaya çıkarmıştır.

Örgütlerine bağlı çalışanların elde tutulması diğer çalışanlara oranla daha yüksek düzeyde sağlanacaktır. Yine yetenek yönetimi uygulamalarının verimli ve etkin bir şekilde uygulanması da örgütlerine daha bağlı çalışanlar sağlayacaktır. Bununla birlikte görece yeni bir kavram sayılan işe cezbolma boyutu önemli bir etkiye sahiptir.

İşe cezbolma kavramı ve örgütsel bağlılık kavramı günümüzde zaman zaman karıştırılmakta veya birbiri yerine kullanılmaktadır. Bu kavram karmaşasını ortadan kaldırmak için her iki kavramın tanımlamaları yapılmış ve birbiri ile olan ilişkileri incelenmiştir. İşe cezbolma ve örgütsel bağlılık kavramları birbirine çok benzese de birbirinden ayrı kavramlardır. Örgüte bağlılık, çalışanın örgütüne bağlılık, aidiyet hissetmesidir. İşe cezbolma kavramında ise bir tutku, enerji söz konusudur. İşine cezbolmuş çalışanlar işlerini hayatlarının merkezine koyar ve işlerine karşı bir enerji, tutkuyla yaklaşırlar.

Bu araştırmada Türkiye’de bankacılık sektöründe yetenek yönetimi uygulamaları algısının örgütsel bağlılık ile ilişkisinde işe cezbolmanın etkisi incelenmiştir. Bu araştırma konu bakımından güncel bir araştırmadır. Hem akademik hem de iş dünyası açısından günümüzde en çok konuşulan ve üzerine düşünülen konulardan biridir. Aynı zamanda yetenek yönetimi, örgütsel bağlılık ve işe cezbolma kavramlarının birlikte incelenmesi ve araştırmanın bankacılık sektöründe

yapılması bakımından da literatüre katkı sağlamaktadır. Araştırma kısıtları nedeniyle bankacılık sektöründe şubeler kapsam dışı bırakılarak yapılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların işletmeye olan duygusal ve devam bağlılıkları arttıkça yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik soyut ve somut algıları artmaktadır. Dolayısıyla işletmeler için çalışan bağlılığını sağlamak en önemli noktalardan biridir. Bu bağlamda işletmeler çalışan bağlılığını arttırmak ve yetenek yönetimi uygulamalarına ağırlık vermek adına iş zenginleştirme, rotasyon, koçluk v.b. gibi yöntemlere başvurabilirler.

Araştırmanın bir başka sonucuna göre, çalışanların işe cezbolma seviyeleri arttıkça yetenek yönetimi uygulamaları algıları da artmaktadır. İşletmeler çalışanların işlerine anlam katacak ve onları geliştirecek uygulamalara ağırlık vererek işlerine olan enerji seviyelerini arttırabilirler. Günümüzde çalışanlar kendilerini zorlayan ve anlamlı buldukları işlere yönelmektedir. Bu gelişme yeni kuşakların çalışma hayatına başlaması ve eski kuşaklar ile aralarındaki farklılıklardan da kaynaklanmaktadır. Eskiden çalışma hayatında daha rahat ve konfor alanını bozmayan bir düzen tercih edilirken yeni kuşaklarla birlikte daha rekabetçi ve daha zorlayıcı işler tercih edilmektedir. Kısacası çalışanlar artık gerçekten kendilerini geliştirebildikleri ve anlamlı buldukları işleri tercih etmektedir. Dolayısıyla işletmeler bu farklılıkları göz önüne alarak çeşitli gelişim fırsatları ve çalışanlara daha fazla sorumluluk verecek projeler ile cezbolma seviyelerini arttırabilirler. İşe cezbolma seviyeleri arttıkça çalışanların da yetenek yönetimi uygulamaları algıları artacak ve bu sayede stratejik rekabet üstünlüğü sağlanacaktır.

Çalışanların yetenek yönetimi uygulamaları algıları arttıkça duygusal ve normatif bağlılıklarının arttığı da yine araştırma sonucu elde edilen bulgular arasındadır. Elde edilen bu sonuç McElroy'un yaptığı çalışma ve benzer çalışmalarla tutarlılık göstermiştir. Aynı zamanda algı arttıkça dinçlik-adanmışlık seviyeleri de artmaktadır. Bu sonuç yetenek yönetimi ve işe cezbolma arasındaki ilişkiyi incelemek üzere Bhatnagar tarafından yapılan çalışma ile tutarlı sonuç göstermiştir. İşletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının verimli bir şekilde uygulanması burada önemli olmaktadır. Öncelikle tüm işletme kapsamında en başta CEO'lardan başlamak üzere bu algı benimsenmelidir. Sonrasında uygulanacak programlar ile çalışanlar kendilerinde ve işlerinde olan değişimi, gelişimi fark edeceklerdir.

Yetenek yönetimi uygulamaları çalışanların işe alımından itibaren başlayan bir süreçtir ve gerekli mekanizmalar doğru bir şekilde uygulandığında çalışanlar işletmelerine hem duygusal anlamda bağlı olacak hem de kendilerine yapılan yatırımların farkında oldukları ve bunu çalıştıkları işletmeye borçlu oldukları düşüncesiyle normatif anlamda da bağlılık hissedeceklerdir.

Araştırmanın hipotezi “Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde İşe Cezbolmanın Aracılık Etkisi” doğrulanmıştır. Yetenek yönetimi uygulamaları algısı, çalışanların işe cezbolma seviyelerinde önemli etkiye sahiptir. Aynı zamanda işe cezbolma seviyeleri de örgütsel bağlılık üzerinde önemli etkiye sahiptir. Yetenek yönetimi algısı ve işe cezbolma birlikte ele alındığında da çalışanların örgütsel bağlılık seviyeleri üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Dolayısıyla işverenlerin çalışanlarına birer yetenek olarak baktığını ve onları geliştirmek adına bu uygulamaları yerine getirdiğini, ödül ve takdir mekanizmalarının etkin olarak uygulandığını kanıtlaması önemlidir. Çalışanlarda bu algı oluşturulduğunda işlerine daha tutkulu, daha enerjik yaklaşacaklar ve bağlılıkları da artacaktır.

Sonuç olarak, araştırma daha önce konuyla ilgili yapılan araştırmalar ile tutarlı sonuçlar göstermiştir. Yetenek yönetimi, işe cezbolma ve örgütsel bağlılık konularının birlikte ele alınması açısından da önemli bir katkı sağlamaktadır. Günümüzde çalışan bağlılığı, işe cezbolma ve yetenek yönetimi hem akademik alanda hem de iş hayatında önemi gittikçe artan konulardır. Sonraki araştırmalarda, konunun yine bilginin kullanımının önemli olduğu bilgi teknolojileri, finansal teknoloji gibi sektörlerde uygulanması faydalı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Ahmadı, Alı Akbar, Freyedon Ahmadı, Javad Abbaspalangı: “Talent Management And Succession Planning”, **Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business**, Vol 4, No 1, May, 2012, pp. 213-224.
- Akademi İstatistik: “Korelasyon Analizi” (Çevrimiçi) (Çevrimiçi) <http://akademik İstatistik.com/korelasyon-analizi/> 23.11.2018
- Akar, Filiz: **Yetenek Yönetimi**, İmge Kitabevi Yayınları, Mayıs 2015, Ankara.
- Altınöz, Mehmet v.d.: “The Effect of Job Satisfaction of the Talented Employees on Organizational Commitment: A Field Research”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 2012, pp. 322-330.
- Al-Hussaini, v.d.: “Impact Of Talent Management Strategies On Employee Performance Behaviour With The Mediating Role Of Talent Management Outputs”, **Archives of Business Research**, 7(3), 2019, pp. 116-124.
- Al Zefeiti, Salim Musabah Bakhit, Noor Azmi Mohamad: “The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees’ Work Performance”, **International Review of Management and Marketing**, 2017, 7(2), pp.151-160.

- Ambrosius, Judith: "Strategic Talent Management in Emerging Markets and Its Impact on Employee Retention: Evidence from Brazilian MNCs", **Thunderbird International Business Review**, Volume60, Issue1 Special Issue: Strategic Talent Management in Emerging Markets, January/February 2018,pp. 53-68.
- Ardıç, Kadir,
Sema Polatçı: "Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme",**Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 32, Ocak-Haziran 2009, ss.21-46.
- Areiqat, Ahmad Yousef,
Tawfiq Abdelhadi,
Hussien Ahmad Al-
Tarawneh: "Talent Management as a Strategic Practice of Human Resources Management to Improve Human Performance", **Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business**, Vol 2, No. 2, June, 2010, pp. 329-341.
- Ashton, Chris,
Lynne Morton: "Managing Talent For Competitive Advantage: Taking A Systemic Approach To Talent Management." **Strategic HR Review**, Vol: 4.5, 2005, p.p 28-31.
- Atlı, Dinçer: **İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu Yetenek Yönetimi**, Abaküs Yayınları, Nisan 2017, İstanbul.
- Attridge, Mark: "Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of the Research and Business Literature", **Journal of Workplace Behavioral Health**, Vol: 24:4, 2009, pp. 383-398.

- Bakker, B. Arnold,
Michael P. Leiter : **Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research**, Taylor and Francis Group Psychology Press, New York, 2010.
- Bal, Yasemin: “Rekabet Avantajı Yaratmada Kaynak Temelli Yaklaşım Bağlamında İnsan Kaynaklarının Rolü”, **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt 14, 20, 2010, ss. 267- 278.
- Bahadınlı, Hande Serim: “İşletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisi (ilaç, tekstil ve otomotiv sektörlerinde araştırma)", Marmara Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmış Doktora Tezi, 2013, Danışman; Prof. Dr. Uğur Yozgat
- Barkhuizen, Nicolene v.d.: “Talent Management, Work Engagement and Service Quality Orientation of Support Staff in a Higher Education Institution” **Mediterranean Journal of Social Sciences**, MCSER Publishing, Rome-Italy , Vol 5 No 4 March 2014, pp. 69-77.
- Barney, Jay: “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, **Journal of Management**, March, 1991; Vol: 17, No: 1, pp. 99-120.
- Baron, Reuben M.,
David A.Kenny: “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 1986, Vol. 51, No. 6, pp. 1173-1182.

- Barutçugil, İsmet: **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, Mart 2004.
- Bayat, Bülent: “İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 10 / 3, 2008, ss. 67-91.
- Bayer, Lucy: “The Invesment Model and Workplace Behaviours”, **Haverford College**, 2009.
- BDDK: http://www.bddk.org.tr/websitesi/turkce/Duyurular/Basin_Aciklamalari/12012mart_2013_yeni_basin_duyurusu_v2.pdf (Çevrimiçi) 08.06.2013.
- Becker, Thomas E.: “Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions Worth Making?”, **Academy of Management Journal**, Vol. 35. No. 1, 1992, pp. 232-244.
- Becker, Brian,
Barry Gerhart: “The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects”, **The Academy of Management Journal**, Vol. 39, No. 4 (Aug., 1996), pp. 779-801.
- Berger, A. Lance,
Dorothy R. Berger: **The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence By Identifying, Developing, and Promoting Your Best People**, McGraw –Hill, 2004, USA.
- Bettinger, Jeffrey,
Shayna L Brown: “The Talent Vacuum— Keeping Your Best Talent in a Downturn”, **AACE International Transactions**, 2009, pp. 1- 11.

- Bhatnagar, Jyotsna: "Talent Management Strategy of Employee Engagement in Indian ITES Employees: Key To Retention", **Employee Relations**, Vol. 29, No. 6, 2007, pp. 640-663.
- Blau J., Gary: "Job Involvement and Organizational Commitment As interactive Predictors of Tardiness and Absenteeism", **Journal of Management**, 1986, Vol. 12, No.4, pp. 577-584.
- Blau, J. Gary,
Kimberly Boal: "Using Job Involvement and Organizational Commitment Interactively to Predict Turnover ", **Journal of Management**, 1989, March, Vol. 15, pp. 115- 127.
- Blass, Eddie: "Talent Management: Maximising Talent For Business Performance", **London and Hertfordshire: Chartered Management Institute and Ashridge Consulting**, 2007, pp.1-13.
- Boles, James,v.d.: "The relationship of facets of salesperson job satisfaction with affective organizational commitment", **Journal of Business & Industrial Marketing**, 22/5, 2007,pp. 311–321.
- Boudreau, John W.,
Peter M. Ramstad: "Talentship and the Evolution of Human Resource Management: From "Professional Practices" To "Strategic Talent Decision Science", **Center for Effective Organizations**, Marshall School of Business, University of Southern California, September, 2004, pp. 1-18.

- Boylu, Yasin,
Pelit Elbeyi,
Evren Güçer:
"Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, Cilt: 44 Sayı:511, 2007, ss. 55-74
- Bratton, John,
J. Gold:
Strategic Human Resource Management, London: Palgrave Macmillan, London,2007.
- Browne, M. W.,
R. Cudeck:
"Alternative ways of assessing model fit" **Sage focus editions**, 1993, 154, p.136.
- Burkus, David,
Bramwell Osula:
"Faulty Intel in the War for Talent: Replacing the Assumptions of Talent Management with Evidence-based Strategies", **Journal of Business Studies Quarterly**, 2011, Vol. 3, No. 2, pp. 1-9.
- Byrne, B.:
A Primer of LISREL, Basic Assumptions and Programming for Confirmatory Factor Analysis Models, New York: Springer, 1989.
- Cannon, James A.,
Rita McGee:
Talent Management and Succession Planning, Chartered Institute of Personnel and Development, 2nd Edition, London, 2011.
- Cappelli, Peter:
"Talent Management for the Twenty First Century", **Harvard Business Review**, March, 2008, pp. 74-81.
- Capelli, Peter:
Talent On Demand, Harvard Business Press, Boston, USA, 2008.
- Chang, E.:
"Career Commitment As A Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention", **Human Relations**, 1999, 10, pp.1257-1275.

- Chapman, D.,et all.: “Applicant attraction to organizations and job choice : a meta- analytic review of the correlates of recruiting outcomes”, **Journal of applied psychology**, 2005, Vol 90, pp.928-944.
- Cho, Julia,
Heather K. Spence
Laschinger,
Carol Wong: “Workplace Empowerment, Work Engagement and Organizational Commitment of New Graduate Nurses”, **Nursing Leadership**, Vol. 19, No.3, 2006, pp. 43-60.
- Collings, David G.,
Kamel Mellahi : “Strategic Talent Management: A Review And Research Agenda”, **Human Resource Management Review**, Vol. 19, 2009, pp. 304–313.
- Comrey, AL,
HB Lee : “Interpretation and application of factor analytic results. In: A First Course on Factor Analysis”, **Hillsdale, NJ**: Lawrence Erlbaum, 1992, 2nd edn., pp.250–254.
- Çelik, Murat,
Abdül Halim Zaim: “Yetenek Yönetimi Yaklaşımı”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi**, Yıl:10, Sayı:20, Güz 2011, s.s 33-38.
- Çırpan, Hüseyin,
Aykut Şen: “İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi”, **Çerçeve Dergisi**, Eylül, 2009, ss. 110-116.
- Çokluk, O.,
G. Şekercioğlu,
Ş. Büyüköztürk: **Sosyal bilimler için çok değişkenli SPSS ve LISREL uygulamaları**, Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık,2012.

- Davenport, Thomas H.,
Jeanni Harris,
Jeremy Shapiro: “Competing On Talent Analytics”, Harvard Business Review, Vol 88, Sayı: 10, Kasım 2010, pp.1-6.
- Doğan, Ebru Ş.: **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2013.
- Dries, Nicky: “The Psychology Of Talent Management: A Review And Research Agenda”, **Human Resource Management Review**, Vol 23, 2013, pp. 272–285.
- Drucker, P.: “The future has already happened” ,**Futurist**, 1998, 32(8), pp. 16-18.
- Düren, Zeynep: **2000’li Yıllarda Yönetim**, Alfa Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, Kasım 2002.
- Elliot, K.,
M. Hall: “Organizational Commitment and Job Involvement: Applying Blau and Boal’s Typology to Purchasing Professionals”, **American Business Review**, pp. 6-14.
- Esen, Emel: “Çalışanların Örgüte Cezbolması”, **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt XXX, Sayı 1, 2011, ss. 377-390.
- Esen, Emel: “ Çalışanların Örgüte Cezbolması ve Kurumların İtibarı İlişkisinde Güvenin Rolü”, **Celal Bayar Ün. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt: 19, Sayı:1, 2012, ss. 47-58.

- Farndale, Elaine ,
Hugh Scullion ,
Paul Sparrow : “The Role of The Corporate HR Function In Global Talent Management”, **Journal of World Business**, Vol. 45, 2010, pp. 161–168.
- Festing, Marion,
Lynn Schäfer,
Hugh Scullion: “Talent Management in medium-sized companies: an explorative study and agenda for future research”, **The International Journal of Human Resource Management**, Volume 24, 2013, Issue 9: Talent Management, pp. 1872-1893.
- Finney, S. J.,
C. DiStefano: “Non-normal and categorical data in structural equation modeling.In G. R. Hancock, & R. D. Mueller (Eds.), *Structural equation modeling: A second course*”, **Charlotte: Information Age**, 2006, pp. 269–314.
- Frank, Fredric D.,
Richard P Finnegan,
Craig R.Taylor : TalentKeepers, “The Race for Talent: Retaining and Engaging Workers in the 21st Century”, **Human Resource Planning**, 2004, 27,3, pp. 12-25.
- Gallardo-Gallardo, Eva,
Nicky Dries,
Tomás F. González-Cruz: “What Is The Meaning of ‘Talent’ In The World Of Work?”, *Human Resource Management Review*, Vol: 23, 2013, pp. 290–300.
- Geniş, Nihan,
Metin Usta: “Yetenek Yönetimi & Yetenekli Personelin Bulunması ve İşe Alımı”, **Human Resources Management And Development**, t.y., ss. 1-21.
- Guerci, Marco,
Luca Solari : “Talent Management Practices In Italy – Implications For Human Resource Development”, **Human Resource Development International**, Vol. 15, No. 1, February 2012, pp. 25–41.

- Gürbüz, Sait: “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Bahar 2006, Cilt:3, Yıl:2, Sayı:1:3, ss., 48-75.
- Gürbüz, Sait: “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2011, 15 (2), ss. 397-418.
- Hallberg, Ulrika E.,
Wilmar B. Schaufeli : “Same Same” But Different ? Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment?” **European Psychologist**, Vol. 11(2), 2006, pp. 119–127.
- Harter, James K.,
Frank L.Schmidt,
Theodore L. Hayes: “Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 87, No. 2, 2002, pp. 268–279.
- Harvard Business Review: “Ceo’s need to pay attention to employer branding”(Çevrimiçi) <https://hbr.org/2015/05/ceos-need-to-pay-attention-to-employer-branding>,09.02.2018
- Harvard Business Review
Türkiye: “Murakami ve Coelho ile Women Matter’ı Yorumlamak”(Çevrimiçi)
<https://hbrturkiye.com/blog/murakami-ve-coelho-ile-womenmatterıyorumlamak>28.02.2018
- Hatum, Andrés: **Next Generation Talent Management; Talent Management to Survive Turmoil**, Palgrave Macmillan, 2010, New York.

- Heinen, S. J.,
C. O'Neill: "Managing talent to maximise performance", **Employment Relations Today**, Vol: 31 (2), 2004, pp. 67-82.
- Holland, Peter,
Cathy Sheehan ,
Helen De Cieri : "Attracting and retaining talent: exploring human resources Development trends in Australia", **Human Resource Development International**, Vol. 10, No. 3, September, 2007, pp. 247 – 262.
- Hughes, Julia Christensen,
Evelina Rog : "Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 2008,. 20 Iss 7, pp. 743 – 757.
- Human Kapital: "İşveren markası nedir? (Çevrimiçi)<https://www.humankapital.com.tr/haberayrinti.asp?haberid=213&baslik=isveren-markasi> nedir-?,09.02.2018
- Huselid, Mark A.: "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance", **Academy of Management Journal**, 1995, Vol. 38, No. 3, pp. 635-872.
- Iles, Paul,
David Preece ,
Xin Chuai : "Talent Management As A Management Fashion in Hrd: Towards A Research Agenda", **Human Resource Development International**, Vol. 13, No. 2, April, 2010, pp. 125–145.
- İ.Ü. İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Anabilim Dalı: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, Beta Yayınları, 3. Baskı, Ekim 2008, İstanbul.

- Gelens, J. et. all: “Affective commitment of employees designated as talent: Signalling perceived organizational support” **European Journal of International Management**, 9 (1), January 2014, pp. 9-27.
- Jaffari, Asad Abbas,
Hafiz Ali Javed : “Impact of Organizational Commitment on Intention to Leave: An Empirical Study of the Faculty Members Working in Public Sector Universities of Pakistan”, **International Journal of Applied Research**, Volume 3, 2014, pp. 85- 94.
- Jones, James R.,
James K. Harter : “Race Effects on the Employee Engagement-Turnover Intention Relationship”, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Vol: 11, pp. 78-88.
- Joyce, William F.,
John W. Slocum : “Top Management Talent, Strategic Capabilities, And Firm Performance”, **Organizational Dynamics**, Vol. 41, 2012, pp. 183-193.
- Jöreskog, K. G.,
D. Sörbom : **LISREL 8: Structural equation modeling with the simplis command language**, Lincolnwood: Scientific Software International, Inc, 1993.
- Kahn, W. A.: “ Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work” , **Academy of Management Journal**, 1990, 33, pp. 692–724.
- Kaplan, Metin,
Aslı Kaplan : “The Relationship Between Organizational Commitment and Work Performance: a Case of Industrial Enterprises”, **Journal of Economic and Social Development (JESD)**, Vol. 5, No. 1, March 2018, pp. 46-50.

- Kaya, Nursen: “Yetenekli Çalışanların Ortak Özellikleri” (Çevrimiçi)
<http://nursenkaya.net/936/16.12.2016>.
- Kember, David,
John Biggs,
Doris J. P. Leung: “Examining the multidimensionality of approaches to learning through the development of a revised version of the Learning Process Questionnaire”, **British Journal of Educational Psychology**, 2004,74(2), pp. 261-279.
- Kesler G. C.: “Why The Leadership Bench Never Gets Deeper: Ten Insights About Executive Talent Development”, **Human Resource Planning**, Vol: 25/1, 2002, pp. 1-28.
- KPMG: “Sektörel Bakış 2018” (Çevrimiçi)
<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/tr/pdf/2018/01/sectorel-bakis-2018-bankacilik.pdf>, 1.03.2019
- Kuran, Evim: “Bir Başkadır Türkiye’nin Gençliği”, **Harvard Business Review Türkiye**, Eylül 2017.
- Lawler , Edward E. III: **Reinventing Talent Management**, Berrett-Koehler Publishers Inc., Oakland, USA, 2017.
- Lawler, E. Edward III: “Stratejic Human Resources Management”, **CEO Publication**, G 05-10 (482), April 2005, pp. 1-30.
- Lawler, Edward E. III,
John W. Boudreau: “Creating an Effective Human Capital Strategy”, Talent Management Agenda, **HR Magazine**, August, 2012, pp. 57-59.
- Lehmann, S.: ‘Motivating Talents in Thai and Malaysian Service Firms,’ **Human Resource Development International**, 12, 2009, pp. 155–169.

- Leiter, Michael P.,
Christina Maslach : “Six areas of worklife: a model of the organizational context of burnout”, **Journal of Health and Human Services Administration**, Vol. 21, No. 4, SPRING, 1999, pp. 472-489.
- Lewis, Robert E.,
Robert J. Heckman : “Talent management: A critical review”, **Human Resource Management Review**, Vol. 16, 2006, pp. 139–154.
- Lockwood, R. Nancy: “Talent Management: Driver for Organizational Success”, **SHRM® Research Quarterly**, 2006, pp. 1-11.
- Lockwood, R. Nancy: “Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR’s Strategic Role”, **SHRM® Research Quarterly**, 2007, pp. 1-12.
- Low, Kim,
Patrick Cheng : “Talent Management, the Confucian Way”, **Leadership & Organizational Management Journal**, Volume 2010, Issue 3, pp. 28 - 37.
- Luecke, Richard: **En İyi Elemanı İşe Almak ve Elde Tutmak**, Çev. Önder Sarıkaya, Harvard Business Press, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2. Baskı, Nisan 2012, İstanbul.
- Lyon, D.B.,
H.J. Marler: “Got image? Examining Organizational image in web recruitment”, **Journal of Managerial Psychology**, 2011, Vol 26, No 1, pp. 58-76.
- Macfarlane, Fraser, v.d.: “Talent Management For Nhs Managers: Human Resources Or Resourceful Humans?”, **Public Money & Management**, November, 2012, pp. 445-452.

- MacCallum, R. C.,
M. W. Browne,
H. M. Sugawara: "Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling", **Psychological Methods**, 1996, 1(2), pp. 130-149.
- Maltais, Dwaine: "Take a Coordinated Approach to Talent-Management Strategies and Solutions", **Employment Relations Today**, 2012, DOI 10.1002/ert, pp. 47-54.
- Marshall. R. T., et.all, "The impact of organizational Culture on attraction and recruitment of job applicants", **Journal of Business Psychology**, 2010, Vol 25, pp. 649-662.
- Mathieu, John E. ,
Dennis M. Zajac : "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment", **Psychological Bulletin**, Vol. 108. No. 2, 1990, pp. 171-194.
- McDonald, R. P.,
H. W. Marsh: "Choosing a multivariate model: Noncentrality and goodness of fit", **Psychological Bulletin**, 1990, 107(2), pp. 247-255.
- Meyer, John P. ,
Thomas E Becker,
Christian Vandenberghe: "Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 89, No. 6, 2004, pp.991–1007.
- Meyer, John P.,
Natalie J. Allen : "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", The University of Western Ontario, **Human Resources Management Review**, Volume 1, Number 1, 1991, pp. 61-89.

- Meyer, John P.,
Natalie J. Allen ,
Catherine A Smith: “Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization” **Journal of Applied Psychology**, Vol. 78, No. 4, 1993, pp. 538-551.
- Meyer, John P., v.d. : “Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment That Counts”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, No. 1, 1989, pp. 152-156.
- Meyer, John P., v.d.: “Affective Continuance and Normative Commitment to The Organization: A meta-analysis of Antecedents Correlates and Consequences”, **Journal of Vocational Behaviour**, Vol. 61, Iss. 1, August 2002, pp. 20-52.
- Meyskens, Moriah v.d: “The paradox of international talent: alternative forms of international assignments”, **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 20, No. 6, June 2009, pp. 1439–1450.
- Micheals Ed,
Helen Jones Handfield,
Beth Axelrod : **The War For Talent**, Harvard Business School Press, Boston, 2001.
- Morgan, Howard,
David Jardin : “HR + OD = Integrated Talent Management”, **Od Practitioner**, Vol. 42 No. 4 2010, pp. 23- 29.
- Mueller, C. v.d.: “Employee Commitment Resolving Some Issues”, **Work And Occupatipons**, 1992, Vol 3., pp. 211-236.
- Nasrollahniya, Mohammad,
S. J. Manjunath: “Achieving Competitive Advantage in Insurance Industry: The Impact of Talent Management Strategies”, **Indian Streams Research Journal**, Volume-3, Issue-9, Oct-2013, pp. 1-5.

- Nobarieidishe, Somayyeh,
Raheleh Chamanifard ,
Amin Nikpour : “The Relationship between Talent management and Organizational Commitment in International Division of Tejarat Bank”, Iran, **European Online Journal of Natural and Social Sciences**, 2014, Vol. 3, No. 4, pp. 1116-1123.
- Oldroyd, James B.,
Shad S. Morris : “Catching Falling Stars: A Human Resource Response To Social Capital’s Detrimental Effect Of Information Overload On Star Employees”, **Academy of Management Review**, Vol. 37, No. 3, 2012, pp. 396–418.
- O'Reilly, Charles III,
Jennifer Chatman : “Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 71, No. 3, 1986, p. 492-499
- Özdevecioğlu, Mahmut: “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi**, Cilt:18, Sayı:2, Yıl:2003, ss:113 -130.
- Özutku, Hatice: **Örgütsel Performans Boyutuyla İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Yayınları, Haziran, 2010, Ankara.
- Özutku, Hatice: “Örgüte Duygusal, Devamlılık Ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt/Vol:37, Sayı/No:2, 2008, ss.79-97.

- Özsoy, Emrah: “İşkoliklik ve Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, **Sosyal Ve Beşeri Bilimler Dergisi**, Cilt 5, No 2, 2013, ss. 59-68.
- PERYÖN: “Talent Survey Report” (Çevrimiçi)
https://www.peryon.org.tr/images/arastirmalar/Peryon_Tw_Talent_Survey_Report_Tr.pdf 14.03.2018
- Philips, J. Jack,
Lisa Edwards: **Managing Talent Retention: An ROI Approach**, Pfeiffer Publishing, USA, 2009.
- Piansoongnern, Opas,
Pacapol Anurit : “Talent Management: Quantitative and Qualitative Studies of HR Practitioners in Thailand”, **The International Journal of Organizational Innovation**, Vol 3 Num 1, Summer 2010, pp. 280-302.
- Piansoongnern, Opas v.d.: “Talent Management in Thai Cement Companies: A Study of Strategies and Factors Influencing Employee Engagement”, **African Journal of Business Management**, Vol.5, 4 March, 2011, pp. 1578-1583.
- Porter, Michael E.: **Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, Çev: Gülen Ulubilgen, Sistem Yayınları, 2. Basım, Ocak 2003, İstanbul.
- Prahalad, C.K. ,
Gary Hamel: “The Core Competence The Corporation”, **Harvard Business Review**, May- June, 1990, pp. 1-15.
- Preece, David,
Paul Iles ,
Xin Chuai : “Talent Management And Management Fashion In Chinese Enterprises: Exploring Case Studies In Beijing”, **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 22, No. 16, October, 2011, pp. 3413–3428.

- Ready, Douglas A.,
Jay A.Conger : “Leadership How to Fill the Talent Gap”, **The Wall Street Journal**, September 15, 2007, pp. 1-7.
- Ready, Douglas A.,
Jay A.Conger : “Make Your Company A Talent Factory”, **Harvard Business Review**, June, 2007, pp. 1-11.
- Renzulli, Joseph S.: “Emerging Conceptions of Giftedness: Building a Bridge to the New Century”, **Exceptionality: A Special Education Journal**, 10:2, pp. 67-75.
- Robinson, Dilys,
Sarah Perryman ,
Sue Hayday : “ The Drivers of Employee Engagement”, **Institute for Employment Studies Report 408**, Published by Institute for Employment Studies, 2004, UK.
- Romzek, S. Barbara: “Personal Consequences of Employee Commitment”, **The Academy of Management Journal**, 1989, Vol.32, No.3, pp. 649-661.
- Rousseau, D.,
K. Wade-Benzoni : “Changing Individual-Organization Attachments: A Two-Way Street. In: Howard, A. (Ed.) The Changing Nature of Work” **San Francisco:Jossey-Bass Publishers**, 1995, pp.290-322.
- Rousseau, M. Denise.: “New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts”, **Journal of Organizational Behavior**, 1990, Vol.11, pp 389-400.
- Rurkkhum, Suthinee,
Kenneth R. Bartlett: “The relationship between employee engagement and organizational citizenship behaviour in Thailand”, **Human Resource Development International**, Vol. 15, No. 2, April 2012, 157–174.

- Saks, Alan M.: "Antecedents and Consequences of Employee Engagement", **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 21, No. 7, 2006, pp. 600-619.
- Schaufeli, Wilmar B., v.d.: "The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study", **Educational and Psychological Measurement**, Volume 66, Number 4, August 2006, pp. 701-716.
- Schaufeli, Wilmar B., v.d.: "The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach", **Journal of Happiness Studies**, 2002, 3, 71–92,
- Schuler, Randall S., Susan E. Jackson, Ibraiz Tarique : "Global Talent Management and Global Talent Challenges: Strategic Opportunities for IHRM", **Journal of World Business**, Vol 46, 2011, pp.506–516.
- Shaemi, Ali, Mohsen Allameh Sayyed , Askari Bajgerani Mahboobeh : "Impact Of Talent Management Strategies On Employees' Emotional Intelligence In Isfahan Municipality(Iran)", **Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business**, Vol 3, No 6, October, 2011, pp. 229-241.
- Sheehan, Maura , Kirsteen Grant , Thomas Garavan: "Strategic talent management: A macro and micro analysis of current issues in hospitality and tourism", **Worldwide Hospitality and Tourism Themes**, Vol. 10 Issue: 1,2018, pp.28-41.
- Shrout, P.E., N. Bolger: "Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations", **Psychological Methods**, 2002, 7, pp.422-442.

- Sohail, Nadeem, v.d.: “Loosing Your Best Talent: Employee Retention The Dilemma Of Textile Indutry A Case Of Textile Sector”, **Institute of Interdisciplinary Business Research**, , Vol 3, No 8, December, 2011, p. 896-906.
- Sturges, J., v.d.: “A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work”, **Journal of Organizational Behavior**.,2002, 23, pp.731-748.
- Sweem, Susan: “Defining Talent Management for Sustainability: A Focus for Today and Tomorrow”, **Southwest Academy of Management University of St. Francis**, 2010, pp. 1-17.
- Tanaka, J. S.,
G. J. Huba : “A fit index for covariance structure models under arbitrary GLS estimation”, **British Journal of Mathematical and Statistical Psychology**, 1985, 38, pp.197-201.
- Tarique, Ibraiz,
Randall S. Schuler : “Global Talent Management: Literature Review, Integrative Framework, And Suggestions For Further Research”, **Journal of World Business**, Vol. 45, 2010, p.122–133.
- Tatlı, Ahu,
Joana Vassilopoulou ,
Mustafa Özbilgin : “An Unrequited Affinity Between Talent Shortages And Untapped Female Potential: The Relevance Of Gender Quotas For Talent Management İn High Growth Potential Economies Of The Asia Pacific Region”, **International Business Review**, July,2012, pp. 1-15.

- Tavşancıl, E.: **Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi**, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2005.
- TBB: “Türkiye’de Bankacılık Sektörü” (Çevrimiçi) https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/Dokuman/7453/Turkiye'de_Bankacilik_Sektoru_2013-2017_Eylul.pdf 14.03.2018
- TBB: “Bankalarımız 2017 Raporu” (Çevrimiçi) https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/Dokuman/7519/Bankalarimiz_2017.pdf 1.03.2019
- TBB: “Aktif Büyüklüklerine Göre Banka Sıralaması” (Çevrimiçi) https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistikiraporlar/Aktif_Buyukluklerine_Gore_Banka_Siralamasi/3679 18.05.2018
- TDK: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.52a213cb678a54.33578801 (Çevrimiçi) 06.11.2013.
- Tett, P. Robert, John P. Meyer : “Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses Based on Meta Analytic Findings”, **Personnel Psychology**, 1993, 46, pp. 259-293.
- Truss, Catherine, Lynda Gratton : “Strategic human resource management: a conceptual approach”, **International Journal of Human Resource Management**, 1994, Vol. 5, No. 3, pp. 663-686.

- TUBİSAD: “Tubisad Pazar Verileri” (Çevrimiçi)
<http://www.tubisad.org.tr/Tr/News/Sayfalar/tubisad-pazar-verileri-2015-raporu.aspx> 22.12.2016
- TUİK: <http://www.tuik.gov.tr/HbGetirHTML.do?id=30709>
(Çevrimiçi 07.04.2019)
- Turgut, Tülay: “Çalışmaya Tutkunluk: İş Yüğü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteğı Ve İş-Aile Çatışması İle İlişkileri”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 25, Sayı: 3-4, 2011, ss. 155-179.
- Türkiye Metal Sanayicileri Derneğı: **Yetenek Yönetimi**, Çev. İlker Gülfidan, , Mess Yayınları, Haziran, 2008, İstanbul
- Ulrich, Dave, Norm Smallwood : “What is Talent”, **Leader to Leader**, Winter, 201, pp. 55-61.
- Ulrich, Dave: “Intellectual Capital =Competence x Commitment”, **Sloan Management Review**, Winter 1998, pp. 15-26.
- Ulrich, Dave: “Measuring Human Resources: An Overview of Practice And A Prescription For Results”, **Human Resource Management**, Fall 1997, Vol. 36, No. 3, pp. 303–320.
- Ülgen, Hayri, Kadri S. Mirze: **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Arıkan Yayınları, 4. Basım, Ekim 2007, İstanbul.
- Vance, Robert J.: “Employee Engagement and Commitment”, **Society for Human Resource Management (SHRM)**, 2006, pp. 1-45.

- Wasti, Arzu S.,
Önder Çetin: “Kültürlerarası Çatışmalarda Yöntem: Örgütsel Bağlılık Yazınından Dersler”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 3 (2), 2000, ss. 125-145.
- Wright, P.M.,
G.C.McMahan: “Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management”, **Journal of Management**, 1992, 18(2), pp.295–320.
- Wright, P. M. ,
Benjamin B. Dunford ,
Scott A. Snell: “Human Resources And The Resource Based View Of The Firm”, **Journal of Management** , Vol: 27, 2001, pp. 701–721
- Yap, Margaret., v.d.: “The relationship between diversity training, organizational commitment, and career satisfaction”, **Journal of European Industrial Training**, January 2010, 34(6), pp. 519-538.
- Yaqub, Babar,
Muhammad Aslam Khan: “The role of Employer Branding and Talent Management for Organizational Attractiveness”, Far East Research Centre, **Far East Journal of Psychology and Business**, Vol. 5 No. 1 October 2011, pp. 57- 65.
- Yüceler, Aydan: “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 22 / 2009, 2. ss.443-457.
- Zheng, Connie: “Keeping talents for advancing service firms in Asia”, **Journal of Service Management**, Vol. 20 No. 5, 2009, pp. 482-502.

Ek 2 Allen ve Meyer Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Duygusal Bağlılık
1.Meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluştaki geçirmek beni çok mutlu eder.
2.Bu kuruluşa kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum
3.Bu kuruluşun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum
4.Kendimi kuruluşumda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum
5.Bu kuruluşun benim için çok özel bir anlamı var
6.Kuruluşuma karşı güçlü bir ait olma hissim yok
Devam Bağlılığı
7.Mevcut işverenimle çalışmaya devam etmek için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum
8. Benim için avantajlı da olsa kuruluşumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum
9. Kuruluşumdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim
10. Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor
11. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmayı düşünmem
12. Kuruluşuma çok şey borçluyum
Normatif Bağlılık
13. Şu anda kuruluşumda kalmak istemesem bile kalmaya mecburum
14. İstesem de, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor
15. Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur
16. Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum
17. Bu kuruluştan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kıtlığı olurdu
18. Eğer bu kuruluşa kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim

Kaynak: Özutku Hatice, “Örgüte Duygusal, Devamlılık Ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt/Vol:37, Sayı/No:2, 2008, s.79-9

Ek 3 UWES İşe Cezbolma Ölçeği

	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık Sık	Çok Sık	Her Zaman
1. Sabah uyandığımda işe gitmek için istekli olurum.						
2. İşimi yaparken enerji dolu olurum.						
3. İşimde kendimi güçlü ve dinç hissedirim.						
4. İşim bana ilham verir.						
5. İşimi hevesle yaparım.						
6. Yaptığım işle gurur duyarım.						
7.Çalışırken yaptığım işe kendimi kaptırırım.						
8. Çalışırken işime dalıp giderim.						
9. Yoğun çalıştığım zamanlarda kendimi mutlu hissedirim.						

Kaynak: Turgut Tülay, “Çalışmaya Tutkunluk: İş Yüğü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği Ve İş-Aile Çatışması İle İlişkileri”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 25, Sayı: 3-4, 2011, s.s. 155-179.

Ek 4 Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletmem				
6.1. Çalışanları işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirir.				
6.2. Her seviyedeki çalışanlar için geniş bir yedekleme havuzu oluşturur.				
6.3. Çalışanların işletmede kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.				
6.4. Çalışanların işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.				
6.5. Çalışanların emeklerine değer veren bir kültür oluşturur.				
6.6. Çalışanların yaptıkları işe şiddetle inandıkları bir kültür yaratır.				
6.7. Çalışanların her gün işe gelmek için heyecanlandıkları bir ortam yaratır.				
6.8. Çalışanların fikirlerinin dinlendiği ve değer gördüğü bir ortam yaratır.				
6.9. Kariyer gelişimi ve yükselme fırsatlarını destekleyen politikalara sahiptir.				
6.10. Mevcut çalışan ve işe başvuran adayların yetkinlik seviyelerindeki farkları belirler.				
6.11. İşletme büyüyüp geliştikçe yaratılacak boş pozisyonları belirler.				
6.12. Çalışanları yaptıkları işleri etkileyecek kararları almaları konusunda yetkilendirir.				
6.13. Doğru işe doğru insanı yerleştirir				
6.14. Mevcut çalışanlarına işlerini daha iyi yapmalarına imkân tanıyacak uygun eğitimi verir.				
6.15. Mevcut çalışanlarına işin gerektirdiği önemli becerilere hâkim olduklarında maaş ayarlaması yapar.				
6.16. En yüksek performansı gösteren çalışanlarını ödüllendirir.				

Kaynak: Bahadınlı Hande Serim, ““İşletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisi (ilaç, tekstil ve otomotiv sektörlerinde araştırma)”, Marmara Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmış Doktora Tezi, 2013, Danışman; Prof. Dr. Uğur Yozgat

Ek 5 Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anket İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi İşletme Anabilim Dalı'nda yürütülen tez çalışmasına veri sağlamak üzere hazırlanmıştır. Bu çalışmanın amacı yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların örgüte bağlılıkları ve işe cezbolma boyutlarına etkilerini incelemektir.

Sorulara vereceğiniz yanıtlar gizli tutulacak ve bilimsel ahlaka uygun olarak sadece bilimsel araştırma kapsamında kullanılacaktır.

Değerli katkılarınız ve zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Esra Selen Altuğ

İ.Ü. İktisat Fakültesi, İşletme Bölümü

Doktora Öğrencisi

1. Cinsiyetiniz?

- ☐ Bay
- ☐ Kadın

2. Yaşınız?

- ☐ 21-25
- ☐ 26-30
- ☐ 31-35
- ☐ 36-40
- ☐ 41-45
- ☐ 46+

3. Medeni durumunuz?

- ☐ Evli
- ☐ Bekar

4. Eğitim durumunuz?

- ☐ İlköğretim
- ☐ Lise
- ☐ Önlisans
- ☐ Lisans
- ☐ Lisansüstü

5. Bulunduğunuz işletmede kaç yıldır görev yapmaktasınız?

- ☐ 1 yıldan az
- ☐ 1-5 yıl
- ☐ 6-10 yıl
- ☐ 11-15 yıl
- ☐ 16-20 yıl
- ☐ 21 yıl +

6. Aşağıda yer alan ifadelerle hangi derecede katılıyor veya katılmıyorsunuz?

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletmem				
6.1. Çalışanları işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirir.				
6.2. Her seviyedeki çalışanlar için geniş bir yedekleme havuzu oluşturur.				
6.3. Çalışanların işletmede kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.				
6.4. Çalışanların işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.				
6.5. Çalışanların emeklerine değer veren bir kültür oluşturur.				
6.6. Çalışanların yaptıkları işe şiddetle inandıkları bir kültür yaratır.				
6.7. Çalışanların her gün işe gelmek için heyecanlandıkları bir ortam yaratır.				
6.8. Çalışanların fikirlerinin dinlendiği ve değer gördüğü bir ortam yaratır.				
6.9. Kariyer gelişimi ve yükselme fırsatlarını destekleyen politikalara sahiptir.				
6.10. Mevcut çalışan ve işe başvuran adayların yetkinlik seviyelerindeki farkları belirler.				

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletmem				
6.11. İşletme büyüyüp geliştikçe yaratılacak boş pozisyonları belirler.				
6.12. Çalışanları yaptıkları işleri etkileyecek kararları almaları konusunda yetkilendirir.				
6.13. Doğru işe doğru insanı yerleştirir				
6.14. Mevcut çalışanlarına işlerini daha iyi yapmalarına imkan tanıyacak uygun eğitimi verir.				
6.15. Mevcut çalışanlarına işin gerektirdiği önemli becerilere hakim olduklarında maaş ayarlaması yapar.				
6.16. En yüksek performansı gösteren çalışanlarını ödüllendirir.				

7. Lütfen aşağıdaki ifadeleri değerlendiriniz;

	Kesinlikle katılmıyorum.	Katılmıyorum.	Orta derecede katılıyorum.	Çoğunlukla katılıyorum.	Tamamen katılıyorum.
7.1. Meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluştaki geçirmek beni çok mutlu eder.					
7.2. Bu kuruluşa kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.					
7.3. Bu kuruluşun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum.					
7.4. Kendimi kuruluşumda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.					
7.5. Bu kuruluşun benim için çok özel bir anlamı var.					
7.6. Kuruluşuma karşı güçlü bir ait olma hissim yok.					
7.7. Mevcut işverenimle çalışmaya devam etmek için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.					
7.8. Benim için avantajlı da olsa kuruluşumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.					

	Kesinlikle katılmıyorum.	Katılmıyorum.	Orta derecede katılmıyorum.	Çoğunlukla katılmıyorum.	Tamamen katılmıyorum.
7.9. Kuruluşumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.					
7.10. Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor.					
7.11. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmayı düşünmem.					
7.12. Kuruluşuma çok şey borçluyum.					
7.13. Şu anda kuruluşumda kalmak istemesem bile kalmaya mecburum.					
7.14. İstesem de, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor.					
7.15. Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur.					
7.16. Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.					
7.17. Bu kuruluştan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kıtlığı olurdu.					
7.18. Eğer bu kuruluşu kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					

8. Lütfen aşağıdaki ifadeleri derecelendiriniz;

	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık Sık	Çok Sık	Her Zaman
8.1. Sabah uyandığımda işe gitmek için istekli olurum.						
8.2. İşimi yaparken enerji dolu olurum.						
8.3. İşimde kendimi güçlü ve dinç hissederim.						
8.4. İşim bana ilham verir.						
8.5. İşimi hevesle yaparım.						
8.6. Yaptığım işle gurur duyarım.						

	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık Sık	Çok Sık	Her Zaman
8.7. Çalışırken yaptığım işe kendimi kaptırırım.						
8.8. Çalışırken işime dalıp giderim.						
8.9. Yoğun çalıştığım zamanlarda kendimi mutlu hissedirim.						



ÖZGEÇMİŞ

1985 yılında Amasya’da doğan Esra Selen Altuğ, lisans eğitimini İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü’nde 2007 yılında tamamlamıştır. Bu dönemde Bileşim A.Ş. Mali İşler Bölümü’nde profesyonel çalışma hayatına başlamış ve İnsan Kaynakları alanında ilerlemek istediği için İstanbul Üniversitesi İşletme İktisası Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans programına devam etmiştir. 2010 yılında yüksek lisans eğitimini tamamlamasının ardından İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı’nda doktora programına başlamıştır. Bu süreçte kariyerine İnsan kaynakları alanında devam eden Altuğ, çeşitli firmalarda insan kaynakları bölümünde görev almış ve 2013 yılından itibaren İnsan Kaynakları Danışmanlığı yapmaktadır.