DOĞUŞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI

ÇALIŞANLARIN YETENEK YÖNETİMİ ALGISININ İŞ MOTİVASYONUNA ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

Merve Burcu GÜNER
201382003

Tez Danışmanı:

Prof. Dr. Nüket SARACEL

İstanbul, Haziran 2016

DOĞUŞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI

ÇALIŞANLARIN YETENEK YÖNETİMİ ALGISININ İŞ MOTİVASYONUNA ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

Merve Burcu GÜNER
201382003

Jüri Üyeleri:

Prof. Dr. Nüket SARACEL (Danışman)

Doç. Dr. Özlem TAŞSEVEN

Yrd. Doç. Dr. Sıtkı SÖNMEZER

İstanbul, Haziran 2016

ÖNSÖZ

İşletmelerde yetenek yönetimi ve iş motivasyonu arasındaki ilişkinin araştırıldığı bu çalışmada desteğini ve katkılarını esirgemeyen değerli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Nüket Saracel'e, hayatımın her aşamasında desteğini esirgemeyen, her zaman sevgileriyle yanımda olan canım babam ve canım anneme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul, Haziran, 2016

Merve Burcu Güner

ÖZET

Kurum stratejilerinin geliştirilmesi, insan kaynakları rolündeki en önemli değişimdir. İşletmelerde rekabet avantajı sağlanabilmesi için stratejik yaklaşım oldukça önemlidir. İş stratejilerinin geliştirilmesiyle birlikte, insan kaynakları odak noktası durumuna gelmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin örgüt içerisinde giderek etkinleşmesi, insan unsurunu öne çıkarmıştır. Yetenek yönetimi, çalışanları sürekli olarak değerlendirerek geribildirim sağlamaktadır. Dolayısıyla hangi stratejik yeteneklerin kazanılması gerektiği konusunun da belirlenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda işletmeler, yetenek temelli stratejik insan kaynakları yönetimi yöntemleri geliştirmelidirler.

İşletmelerin başarısı sahip oldukları kaliteli insan kaynağı ve bu kaynaklardan faydalanabilme derecesi ile ilişkilendirilmektedir. Çalışan motivasyonunun ve veriminin artırılması için insan kaynaklarının gereksinimlerine cevap verecek nitelikte stratejilerin edinilmesi, hızla değişen ve gelişen şartlar karşısında işletmelerin personel yönetiminden yetenek yönetimine doğru dönüşümü oldukça önemlidir. Bu araştırmanın amacı da, yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların motivasyonlarına etkisini belirlemektir. Bu nedenle yetenek yönetiminin boyutları incelenmiş ve bir bilgi teknolojileri işletmesinde ankete dayalı araştırma gerçekleştirilmiştir. Bilişim sektöründe görev alan 190 çalışana yetenek yönetimi ve iş motivasyonu ile ilgili sorular yöneltilerek yetenek yönetimi boyutlarının çalışan motivasyonuna etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmada yetenek yönetimini ölçmek üzere kullanılan ölçeğin boyutları; kuruma güven, öz yeterlilik algısı, kurum desteği ve operasyonel uyum, iş tatmini ve yetkinliktir. Araştırma sonucunda yetenek yönetimi boyutlarının iş motivasyonu ile pozitif yönde ilişkisi olduğu saptanmıştır. Sonuç olarak, işletmelerde yetenek yönetimi uygulanmasının çalışan motivasyonu üzerinde etkisinin önemli olduğu yorumuna ulaşılabilir.

Anahtar Kelimeler: Yetenek, yetenek yönetimi, insan kaynakları stratejileri, iş motivasyonu

ABSTRACT

Development of business strategies the most important change in the role of business in human resources. The strategic approach to achieve competitive advantage in business is very important. Human resources has become the focal point with the development of business strategies. Human resources management increase within the organization increasingly has highlighted human factor. Which strategic capabilities be acquired should determined. Talent management continuously evaluates and provides feedback to employees. In this context, companies develop skill-based strategic human resources methods.

The success of businesses that are associated with the degree of using resources and qualified human resources. Obtaining strategies which respond to the requirements of human resources for increase of employee motivation and efficiency and the transformation from personnel management to talent management is very important on rapidly changing and evolving conditions. The aim of this is to determine the effect of the talent management practices on the employee motivation. For this reason, the dimensions of talent management have been specified. A research basing upon a survey has been conducted in Information Technology Company. 190 employees working in IT sector have been addressed questions as to the talent management and the effect on their motivations have been tried to be established. The dimensions of the scale used for measuring the talent management in the research were trust to the institution, the perception of self-efficacy, institutional support, job satisfaction and competence. It has been determined in the research results that talent management has positive relationship with employee motivation. Consequently, it can be said that talent management practices in enterprises have considerable effect upon employee motivation.

Key words: Talent, talent management, human resources strategies, motivation

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ ... iii
ÖZET ... iv
ABSTRACT ... v
İÇİNDEKİLER ... vi
ŞEKİLLER LİSTESİ ... x
TABLOLAR ... xi
BÖLÜM 1: GİRİŞ ... 1
BÖLÜM 2: İŞ STRATEJİLERİNDE İNSAN KAYNAKLARININ YERİ VE ÖNEMİ ... 2
2.1. İŞ STRATEJİSİ KAVRAMI ... 2
2.1.1. İş Kapsamı ... 4
2.1.2. İş Yetkinlikleri ... 4
2.1.3. İş Yönetişimi ... 4
2.1.4. Stratejik Yönetimde İnsan Kaynaklarının Önemi ... 5
BÖLÜM 3: YETENEK VE YETENEK YÖNETİMİ ... 8
3.1. YETENEK, YETENEK YÖNETİMİ VE DİĞER KAVRAMLAR İLE İLİŞKİSİ ... 8
3.1.1. Yeteneğin Tanımı ... 8
3.1.2. Yeteneğin Diğer Kavramlarla İlişkisi ... 12
3.1.2.1. Yetenek-Beceri İlişkisi ... **12**
3.1.2.2. Yetenek-Yetkinlik İlişkisi ... **13**
3.1.2.3. Yetenek-Deneyim İlişkisi ... **14**
3.1.3. Yetenekli Çalışan ve Özellikleri ... 16
3.1.4. Yetenekli Çalışana Odaklı İnsan Kaynakları Yönetiminin Önem Kazanmasının Nedenleri ... 18
3.1.5. Yetenek Yönetimi ... 23
3.1.5.1. Yetenek Yönetiminin Tanımı ve Önemi ... **24**
3.1.5.2. Yetenek Yönetiminin Ortaya Çıkışı ve Yetenek Savaşları ... **27**
3.1.5.3. Yetenek Yönetiminin İlgili Olduğu Konular ... **32**
3.1.5.3.1. Bilişsel Zeka (IQ) ve Duygusal Zeka (EQ) ... **32**
3.1.5.3.2. Kariyer ve Performans Yönetimi ... **34**
3.1.5.3.3. Motivasyon ... **35**
3.1.5.3.4. Liderlik ... **36**
3.1.5.3.5. Personel Güçlendirme ... **37**

3.1.5.3.6. Stratejik Yönetim **38**
3.1.5.3.7. Yönetişim **39**
3.1.5.4. Yetenek Yönetimi Süreci **41**
3.1.5.4.1. Potansiyel Adayları Bulma ve Çekme **41**
3.1.5.4.2. Yerleştirme **42**
3.1.5.4.3. Yeteneği Geliştirme **42**
3.1.5.4.4. Ücretlendirme **43**
3.1.5.4.5. Ödüllendirme **43**
3.1.5.4.6. Performans Değerlendirme **44**
3.1.6. Öğrenen Organizasyon Oluşturma 45
3.1.7. Yetenek Yönetiminde Liderliğin Rolü ve Önemi 46
3.1.8. Yetenek Yönetiminin Boyutları 47
3.1.8.1. Kuruma Güven **48**
3.1.8.2. Kurum Desteği ve Operasyonel Uyum **48**
3.1.8.3. Öz Yeterlilik Algısı **49**
3.1.8.4. İş Tatmini **49**
3.1.8.5. Yetkinlik **50**
BÖLÜM 4: İŞ MOTİVASYONU 51
4.1. MOTİVASYON TANIMI 51
4.2. MOTİVASYONUN ÇEŞİTLERİ 56
4.2.1. İçsel Motivasyon 56
4.2.2. Fizyolojik Motivasyon 56
4.2.3. Sosyal Motivasyon 57
4.2.4. Psikolojik Motivasyon 57
4.3. MOTİVASYON KURAMLARI 58
4.3.1. Kapsam Teorileri 58
4.3.1.1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı **59**
4.3.1.2. Herzberg' in Çift Faktör Teorisi **61**
4.3.1.3. McClelland'ın Başarma Teorisi **63**
4.3.1.4. Aldefer'in VIG Teorisi **64**
4.4. MOTİVASYON ARTTIRICI ARAÇLAR 65
4.4.1. Ekonomik Araçlar 66
4.4.1.1. Gelir **66**
4.4.1.2. Kara Katılma **67**

4.4.1.3. Primli Ücret Uygulaması ... **68**
4.4.1.4. Ekonomik Ödüller ... **68**
4.4.1.5. Sosyal Yardım/Kolaylıklar ... **69**
4.4.2. Psiko-Sosyal Araçlar ... 70
4.4.2.1. Güvenlik Duygusu ... **70**
4.4.2.2. Çalışmada Bağımsızlık ... **71**
4.4.2.3. Sosyal Katılım ... **71**
4.4.2.4. Özel Yaşama Saygılı Olma ... **71**
4.4.2.5. Dostluk ... **72**
4.4.2.6. Öneri Sistemi ... **72**
4.4.2.7. İş Ortamının Çekiciliği ... **73**
4.4.2.8. Değer ve Statü ... **73**
4.4.2.9. Rekabet ... **73**
4.4.2.10. Yöneticinin Davranışları ... **74**
4.4.2.11. Başka Kişilerden Yararlanma ... **74**
4.4.2.12. Statü ... **74**
4.4.2.13. Yetki Aktarımı ... **75**
4.4.3. Örgütsel ve Yönetsel Araçlar ... 75
4.4.3.1. Amaç Birliği ... **76**
4.4.3.2. Eğitim ve Yükselme ... **76**
4.4.3.3. Yetki ve Sorumluluk ... **76**
4.4.3.4. Kararlara Katılma ... **77**
4.4.3.5. İletişim ... **77**
4.4.3.6. Çağdaş Disiplin Sistemi ... **77**
4.4.3.6.1. Sendikalaşma ... **77**
4.4.3.7. Çalışma Koşulları ... **78**
4.4.3.8. İş Güvencesi ... **78**
BÖLÜM 5: ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER ... 79
5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI ... 79
5.2. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER ... 80
5.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ ... 82
5.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ ... 86
5.5. VERİLERİN ANALİZİ ... 87
5.6. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ ... 88

5.7. BULGULAR 89
5.7.1. Demografik Bilgilere Ait Frekans Analizleri 89
5.7.2. Yetenek Yönetimi Ölçeğine İlişkin Frekans Dağılımları ve Betimsel İstatistikler 91
5.7.3. Motivasyon Ölçeğine İlişkin Frekans Dağılımları ve Betimsel İstatistikler 100
5.7.4. Yetenek Yönetimi ve Motivasyon Ölçeklerinin Güvenilirliği ve Normallik Sınaması 108
5.7.5. Yetenek Yönetimi ve Motivasyon Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi, Korelasyon Analizi 109
5.7.6. Yetenek Yönetiminin Motivasyon Üzerine Etkisi, Regresyon Analizi 112
5.7.7. Yetenek Yönetimi Algıları ve Motivasyonun Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşması 116
BÖLÜM 6: SONUÇLAR VE ÖNERİLER 138
KAYNAKÇA 143
EKLER 154
ÖZGEÇMİŞ 158

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1. Yeteneğin temel özellikleri
Şekil 3.2. Yetkinlik piramidi
Şekil 3.3. İnsan kaynakları yönetiminde 6 temel başarı faktörü
Şekil 4.1. Motivasyon döngüsü
Şekil 4.2. Motivasyon akışı
Şekil 4.3. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi
Şekil 4.4. Herzberg'in çift faktör kuramı
Şekil 4.5. Memnun eden ve memnuniyetsizliğe sebep olan faktörlerin karşılaştırılması
Şekil 5.1. Demografik Bilgiler Grafiği

TABLOLAR

Tablo 5.1. Kişisel bilgiler
Tablo 5.2. Katılımcıların kuruma güven alt boyutuna ifadelere katılım düzeyi
Tablo 5.3. Katılımcıların öz yeterlilik alt boyutuna ifadelere katılım düzeyi
Tablo 5.4. Katılımcıların kurum desteği ve operasyonel uyum alt boyutuna ifadelere katılım düzeyi
Tablo 5.5. Katılımcıların iş tatmini alt boyutuna ifadelere katılım düzeyi
Tablo 5.6. Katılımcıların yetkinlik alt boyutuna ifadelere katılım düzeyi
Tablo 5.7. Katılımcıların içsel motivasyon alt boyutuna ifadelere katılım düzeyi
Tablo 5.8. Katılımcıların dışsal motivasyon alt boyutuna ifadelere katılım düzeyi
Tablo 5.9. Yetenek yönetimi ve motivasyon ölçeklerine ait Cronbach's Alpha katsayısı ve Kolmogorov- Smirnov sonuçları
Tablo 5.10. Yetenek yönetimi ve motivasyon arasındaki korelasyon analizi sonuçları
Tablo 5.11. Yetenek yönetiminin motivasyon üzerine etkisi
Tablo 5.12. Yetenek yönetiminin alt boyutlarının içsel motivasyon üzerine etkisi
Tablo 5.13. Yetenek yönetiminin alt boyutlarının dışsal motivasyon üzerine etkisi
Tablo 5.14. Çalışanlarının cinsiyetlerine göre yetenek yönetimi algılarının farklılaşması
Tablo 5.15. Çalışanlarının cinsiyetlerine göre motivasyonlarının farklılaşması
Tablo 5.16. Çalışanlarının yaşlarına göre yetenek yönetimi algılarının farklılaşması
Tablo 5.17. Çalışanlarının yaşlarına göre motivasyonlarının farklılaşması
Tablo 5.18. Çalışanlarının medeni durumlarına göre yetenek yönetimi algılarının farklılaşması
Tablo 5.19. Çalışanlarının medeni durumlarına göre motivasyonlarının farklılaşması
Tablo 5.20. Çalışanlarının eğitim seviyelerine göre yetenek yönetimi algılarının farklılaşması
Tablo 5.21. Çalışanlarının eğitim seviyelerine göre motivasyonlarının farklılaşması
Tablo 5.22. Çalışanlarının kurumdaki çalışma yıllarına göre yetenek yönetimi algılarının farklılaşması
Tablo 5.23. Çalışanlarının kurumdaki çalışma yıllarına göre motivasyonlarının farklılaşması
Tablo 5.24. Çalışanlarının kurumdaki pozisyonlarına göre yetenek yönetimi algılarının farklılaşması
Tablo 5.25. Çalışanlarının kurumdaki pozisyonlarına göre motivasyonlarının farklılaşması

1. BÖLÜM 1: GİRİŞ

Günümüzde, kurumların mevcut durumlarının değerlendirilmesi ve uzun vadeli stratejilerinin desteklenmesi için insan kaynakları stratejileri belirlemek zorunlu hale gelmiştir. Kurum amaçlarına erişilebilmesi için başlıca yapılması gereken, insan kaynaklarından sağlanacak potansiyel desteğin belirlenmesidir. Bunun için ilk aşama, kurumun kendisi için ortaya çıkardığı hedefe ulaşabileceği iş stratejilerini algılamaktır. Daha sonraki aşamalarda ise, bu iş stratejilerine yardımcı olacak insan kaynakları stratejilerinin saptanmasıdır.

Stratejik insan kaynaklarında performans değerlendirme iş gören yönünden büyük önem taşır. Çalışanlar harcadıkları emeğin karşılığını almayı ve başarı sağladığı işlerde takdir görmeyi beklerler. Emeklerinin ve başarılarının karşılığını aldıkları ölçüde çalışanların iş motivasyonları ve verimlilikleri artar, daha da önemlisi, performansı hakkında bilgisi olan çalışan, kendini geliştirme ve başarısını artırma olanağı kazanır. Yetenek yönetimi, çalışanları sürekli olarak değerlendirerek geribildirim sağlamaktadır. Performansı hakkında bilgi sahibi olan çalışan, yaptığı işin, işletmede önemli sonuçları etkilediğinin bilinciyle motivasyon düzeyi yükselerek, güveni ve bağlılığı artar ve geleceği hakkında öngörüler yapabilir.

İnsan kaynakları yetenek yönetimi stratejisi ile iş motivasyonu arasındaki ilişkinin değerlendirildiği bu çalışma altı bölümden oluşmakta olup, öncelikli olarak konuya bir giriş yapılmış, ikinci bölümde iş stratejilerinde insan kaynaklarının yeri ve önemi ele alınmış, üçüncü bölümde yetenek ve yetenek yönetimi, dördüncü bölümde de iş motivasyon kavramına yer verilmiştir. Bilişim sektöründe bir firma çalışanları üzerinde uygulanan anket çalışmasına dayalı olarak yürütülen araştırmanın modelinin, hipotezlerinin ve bulgularının yer aldığı beşinci bölümü, sonuç ve önerilerin aldığı altıncı bölüm takip etmektedir.

2. BÖLÜM 2: İŞ STRATEJİLERİNDE İNSAN KAYNAKLARININ YERİ VE ÖNEMİ

2.1. İŞ STRATEJİSİ KAVRAMI

Çağımızdaki organizasyonlarda özellikle insan kaynakları alanında stratejik bir yaklaşım benimsenmesi gerekmektedir. Hızlı değişen şartlar, kompleks sorunlar ve kültür dönüşümleri, rekabetçi üstünlük sağlanması açısından iyi yönetilmeli ve organize edilmelidir (Keçecioğlu, 2006). Dolayısıyla stratejik bakış bu yönden oldukça önemlidir.

Strateji, işletmenin çevresel ilişkilerini düzenleyen ve rekabet avantajı elde edebilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren teknik anlama sahiptir (Eren, 2013). Bir başka ifadeyle strateji; işletme ile dış çevre arasındaki ilişkiyi analiz ederek işletmenin yönü ve amaçlarının tespiti, bunları hayata geçirecek etkinliklerin belirlenmesi ve örgütün yeniden organize edilmesi şeklinde tanımlanabilir (Ülgen ve Mirze, 2013).

Kurumlarda insan kaynaklarının konumundaki en önemli değişim, kurumu misyonlarına ulaştırması beklenen stratejik planlarda geliştirici ve uygulayıcı rol almasıdır. Kurum içinde ve dışında gerçekleşen dönüşümün insan kaynakları stratejilerine etki etmesi kaçınılmaz hale gelmiştir. Rekabet üstünlüğünü sağlayacak şekilde organizasyonel yapı kurmak, iş grupları oluşturmak kurumsal stratejiler arasında yer almakta ve insan kaynakları stratejilerine merkezi bir konum kazandırmaktadır. Daha detaylı bir yaklaşımla, stratejik insan kaynakları yönetimi, çalışanların performansı arttırmak, yenilikçilik ve esnekliği teşvik eden kurum kültürünü benimsemek ve geliştirmek amacıyla, insan kaynaklarının stratejik amaç ve hedeflerle birbirine bağlanması biçiminde düşünülebilir (Öğüt vd. 2004).

İş stratejisi, bir işin nasıl rekabetçi avantajı başaracağı ile ilgilidir (Slater and Olson, 2001) ve üst performansa ulaşmak için yönetim kontrol sistemini destekler (Langfield-Smith, 1997). Porter (1980), endüstri içeriğine bakmadan, organizasyonların etkili rekabet için iki

yöntemden maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejiden birinin seçilmesi gerektiğini ifade etmektedir.

Maliyet liderliği, etkin ölçekte olanaklardan yararlanan, tecrübeden kaynaklanan maliyet indirmelerini kuvvetlice takip eden, sıkı mali ve genel gider kontrolü yapan, marjinal müşteri hesaplarından kaçınan ve reklam, müşteri desteği, satış kuvvetleri gibi maliyetleri minimize eden agresif bir konum gerektirir. Farklılaştırma, müşteriler tarafından benzersiz olarak algılanan ürünler veya hizmetleri yaratmaya ifade eder. Bu, ürünün kalitesine, ürün tekliflerinin genişliğine, ürün esnekliğine, teknolojiye ve müşteri hizmetlerine dayanır (Porter, 2000).

Birçok deneysel çalışmada, iş stratejisi ile yönetim kontrol sistemi arasındaki ilişki incelenmektedir. Kumar ve Subramanian (1997) maliyet liderlerinin verimli personel politikası formülasyonuna büyük vurgu yaptığını ve eylem kontrollerinin tercih edildiğini; farklılaştırmada ise, yaratıcılığı ödüllendirmeye büyük vurgu yaparak, sonuç kontrollerini yapıldığını ileri sürmektedir.

İş stratejisiyle kişisel olmayan/ kişiler arası kontroller arasında doğrudan bir bağlantıyı gösteren yayınlanmış hiçbir deneysel kanıt yoktur. Bu yüzden maliyet liderliği ve farklılaştırmanın doğası gereği, yönetim kontrol sistemi tasarımıyla iş stratejisi arasında bağlantı kurulması üzerinde düşünülmüştür. Maliyet liderleri aktif olarak maliyet azaltma, sıkı mali yapı, genel gider kontrolü ve maliyet minimizasyonu yoluna giderler. Bu önermeler maliyet liderlerini muhtemelen çalışanlara odaklanan yeknesak kuralları kabul etmesine ve onların katı sınırlar dışına çıkarak çalışmalarını önlemelerine yol açar. Bu halde maliyet liderliği stratejini takip eden şirketler için kişisel olmayan kontroller daha uygundur. Diğer taraftan farklılaştırma uygulayanlar geniş bir endüstride fark edilen yegâne bir şirket olmak için yaratıcı hizmetlere ihtiyaçları vardır. İşçilerin yaratıcı ve esnek olabilmeleri için daha boş olmalarına izin verilme gerekliliği vardır. Kişisel olmayan kontrol yaklaşımı, çalışanların kendi yeteneklerini sınırladığını fark ettikleri zaman, bozuk fonksiyonel

davranışlar sonucuna götürür ve onların yaratıcılıklarını etkiler. Bu yüzden kişiler arası kontrol yaklaşımı farklılaştırma stratejisi için muhtemelen daha tutarlı olacaktır (Brealey vd. 2001).

Özetle, farklılaştırma stratejisi yönetim kontrol sistemi karakterlerinden sonuçlar, biçimsel olmayan, gevşek, esnek ve kişiler arası kontrollerle ilişkilidir ki bu da daha az bürokratik yönetim kontrol sisteminin özelliklerindendir. Diğer taraftan, maliyet liderliği eylem, biçimsel, sıkı, kısıtlanmış ve kişisel olmayan kontrollerle ilişkilidir ki bu da daha çok bürokratik yönetim kontrol sisteminin özelliklerindendir. İş stratejisi işi başarıya ulaştırmak için bir kuruluşun ayrıntılı planını ifade eder. İş stratejilerini oluşturan üç bileşen bulunmaktadır; iş kapsamı, iş yetkinlikleri ve iş yönetişimidir (Henderson and Venkatraman, 1993).

2.1.1. İş Kapsamı

İş kapsamı, iş aktivitelerini süreçlerini etkileyen her şeyi kapsamaktadır. Bunun içerisinde; pazar, ürünler, servisler, müşteri grupları, lokasyon, rakipler, tedarikçiler ve pazarı etkileyen rakipler yer almaktadır (Henderson and Venkatraman, 1993; Luftman, 2000).

2.1.2. İş Yetkinlikleri

İş yetkinlikleri, kurumun rakiplerine göre üstün olup rekabet avantajı sağlamasına yardımcı olan yetkinlikleridir. Bunların içerisinde, maliyetler fiyatlandırma yapıları, ürün servis kalitesi, servise sağladığı değer, iş tarafından desteklenen ürün geliştirme ve satış pazarlama kanalları yer almaktadır.

2.1.3. İş Yönetişimi

İş yönetişimi veya kurumsal yönetişimi kurum içindeki iş süreçlerinin kontrollü bir şekilde yönetilmesi için gereken kuralları içeren bir çerçevedir. İç ve dış regülasyonlar ve izleme

mekanizmalarıyla kurumun performansını artırıp uzun vadede değer üretmesini hedeflemektedir.

2.1.4. Stratejik Yönetimde İnsan Kaynaklarının Önemi

Günümüzde yaşanan gerek toplumsal gerekse ekonomik dönüşümde, bilginin keşfinden, teknoloji üretimine, verinin bilgiye dönüştürüleceği her seviyede insan kaynaklarına gerek duyulmaktadır. Bu kapsamda, teknoloji ve iletişim çağı olarak kabul edilen sanayi ötesi çağın aynı zamanda "insan kaynakları dönemi" olduğu göz önünde bulundurulmalıdır (Öğüt, 2001). Bu doğrultuda, yirminci yüzyılın sonlarından itibaren insan kaynakları yönetimi ve strateji kavramları birlikte ele alınarak "stratejik insan kaynakları" kavramı gündemde yerini almıştır. Stratejik insan kaynakları yönetimi, bir işletmenin hedeflerini ulaşabilmesi için oluşturulmuş bir faaliyet planı olarak değerlendirilebilir (Akdemir, 2012). Çalışma hayatında insan kaynaklarının rolündeki önemli değişimlerden biri, işletme stratejilerinin geliştirilerek uygulanmasında insan kaynakları daha çok önem kazanmıştır. Günümüzde, işletme stratejileri, örgütün rekabet avantajının pekiştirilmesine ve iş ekiplerinin oluşturulmasına dayanmakta ve insan kaynakları odak noktası durumuna gelmektedir (Bakan, 2011).

Stratejik yönetimde, çalışanların performansını arttırarak inovasyon ve esnekliği teşvik eden kurum kültürünü benimseyerek geliştirmek için, insan kaynaklarının stratejik amaç ve hedeflerle birbirine bağlanması ön plana alınmaktadır (Bakoğlu, 2010). Stratejik insan kaynakları yönetiminin kilit kavramı stratejik bütünleşmedir. Kurum içi insan kaynakları stratejilerinin, kurum dışı stratejiler ile uyumu stratejik bütünleşmeyi ifade etmektedir (Clayton, 2002).

Günümüzde, kurumların mevcut durumlarının değerlendirilmesi ve uzun vadeli stratejilerinin desteklenmesi için insan kaynakları stratejileri belirlemek zorunlu hale gelmiştir. Kurum amaçlarına erişilebilmesi için başlıca yapılması gereken, insan

kaynaklarından sağlanacak potansiyel desteğin belirlenmesidir. Bunun için ilk aşama, kurumun kendisi için ortaya çıkardığı hedefe ulaşabileceği iş stratejilerini algılamaktır. Daha sonraki aşamalarda ise, bu iş stratejilerine yardımcı olacak insan kaynakları stratejilerinin saptanmasıdır (Eren, 2013). İnsan kaynakları stratejilerinin doğru olarak tespiti için ise, gelecekteki kurum ihtiyaçları ve işletmedeki mevcut yeteneklerinin karşılaştırmalı analiziyle mümkün olacaktır (Bakoğlu, 2010).

İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin iş stratejileri ile uyumlu ve bu stratejilere destek veren alt işlevlere yönelik stratejilerin geliştirilmesinin yanı sıra, iş görenlerin yetkinlik ve yeteneklerinin işletme için en uygun biçimde kullanılmasının sağlanmasına odaklanmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin örgüt içerisinde giderek etkinleşmesi, insan unsurunun işletmelerin rekabetçi avantaj sağlamaları yönünden önem taşımaktadır (Alayoğlu, 2010).

Potansiyellerin ortaya çıkarılması ile bireysel ve örgütsel yeteneklerin keşfedilmesi, yeterliliklerin belirlenmesi, iş gören motivasyonunun ortaya çıkarılması, vizyon ve hedeflerinin paylaşılması, öğrenme becerilerinin belirlenmesi, bireysel ve örgütsel olarak, sistem ve işleyişi konusunda performans değerlendirmelerinin alınması amaçlanmaktadır.
Performans yönetiminde yapılan değerlendirmelerle çalışanın başarı düzeyinin ölçülmesi ve yorumlanması, bu başarı değerine göre bir sınıflandırma yapılması, güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkaracak geliştirme faaliyetleri ile başarısızlığın giderilmesi ve başarının pekiştirilmesi ve bireysel performanslarına yanıt verecek ödüllendirme sistemi ile kuruma bağlılığının sağlanması amaçlanmaktadır. Yetenek yönetimi uygulamalarında şirketin uzun vadeli stratejilerine ulaşmasında bu amaçların etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi büyük önem taşımaktadır.

Yetenekli çalışanlarını elde tutmanın ve kurumda sürekliliklerini sağlamanın çözüm yolu sistemli bir performans değerlendirmenin üst yönetimden başlayarak tüm şirket genelinde yaygınlaştırılmasıyla mümkündür (Ülgen ve Mirze, 2013).

Stratejik insan kaynaklarında performans değerlendirme iş gören yönünden büyük önem taşır. Çalışanlar harcadıkları emeğin karşılığını almayı ve başarı sağladığı işlerde takdir görmeyi beklerler. Emeklerinin ve başarılarının karşılığını aldıkları ölçüde çalışanların iş motivasyonları ve verimlilikleri artar, daha da önemlisi, performansı hakkında bilgisi olan çalışan, kendini geliştirme ve başarısını artırma olanağı kazanır (Keçecioğlu, 2006).

Yetenek yönetimi, çalışanları sürekli olarak değerlendirerek geribildirim sağlamaktadır. Performansı hakkında bilgi sahibi olan çalışan, yaptığı işin, işletmede önemli sonuçları etkilediğinin bilinciyle motivasyon düzeyi yükselerek, güveni ve bağlılığı artar ve geleceği hakkında öngörüler yapabilir (Luecke, 2009). Her ölçülebilen unsurda olduğu gibi, yetenekler de doğru yöntemler yoluyla geliştirilebilmektedir. Bununla birlikte, hangi stratejik yeteneklerin kazanılması gerektiği konusunun da ortaya çıkarılması ve saptanması gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013).

3. BÖLÜM 3: YETENEK VE YETENEK YÖNETİMİ

3.1. YETENEK, YETENEK YÖNETİMİ VE DİĞER KAVRAMLAR İLE İLİŞKİSİ

"Eğer şirketler paralarını da insanları yönettikleri gibi yönetselerdi çoğu iflas ederdi" demiş Bill Conaty; işte tam bu noktada insan kaynağı yönetimi, lider yetiştirme ve yeteneği keşfetme konusunda şirketlerin çoğunun finans yönetiminde gösterdikleri başarının yüzde kaçını yeteneği yönetmede elde edebildiğinin tartışmasıyla karşı karşıya kalınır.

İnsanları yönetmek rakamları yönetmekten zordur ancak mümkündür. Nasıl olacağı bilindiği takdirde yeteneği analiz etme, anlama, biçimlendirme ve disiplinli süreçler ve programlar aracılığıyla yeteneği tanıma ve geliştirmede şirketlere sağlanan ilerlemenin getirdiği kolektif uzmanlığa erişilir. İlerleyen zamanlarda başarılı ve başarısız şirket tanımlarının ayırt ediciliğini yetenek yönetimi belirleyecektir. Kendini yenileyen, lider yaratma becerisi yüksek, organizasyonlarını değişime uyarlayabilen, doğru hedefleri görebilen, rastgele riskler almaktan kaçınan, yeni değerler yaratabilen, fırsatları görüp değerlendiren ve rekabet üstünlüğü sağlamada sürekliliği sağlayabilen şirketler kazanan olacaktır.

Sonuç olarak Agilent Technologies firmasının başkanı Ron Nersesian'ın dediği gibi: "Günün sonunda şirketlerin elinde kalan tek şey insanların yeteneklerini geliştirmesidir. Bütün ürünlerimiz zamanla yok olabilir. Geriye kalan tek şey kurumsal öğrenme ve insanlarımızda var olan beceri ve yeteneklerin gelişmesi olacaktır." Şirketler yeteneği gözleme, yetenekle ilgili yargılar oluşturma ve nasıl geliştireceklerine dair alışkanlıklar oluşturmada yetenek sarraflığı rolünü iyi yaptığı sürece ilerleyeceklerdir (Conaty ve Charan, 2011).

3.1.1. Yeteneğin Tanımı

İş yaşamında yetenekli çalışanın anlamını Atlı (2012) şöyle ifade eder; "yüksek potansiyel sahibi, engin bilgisi ve becerisi olan, değişimleri yönetebilecek, değer yaratarak kurumu

geliştirebilecek kişilerdir. Diğer bir ifadeyle çalışan sahip olduğu bilgi ve beceriler ile işverene katkısı nedeniyle değerli olan çalışandır.”

Çakırer (2009) de, yeteneğin önemini şu şekilde açıklamaktadır; “yarın bizim işsiz kalmamızı önleyecek temel unsur yeteneklerimizdir. İşletmeler aslında eleman almaz. Sertifika da almazlar. İşleri yetenekler yapar. İşletmeler yetenek kiralarlar. Yaşadığımız dönem kesinlikle yeteneklerin önem kazandığı bir dönem olup, ülkeler sahip oldukları yetenekleri kadar güçlüdür. Şirketler de sahip oldukları yetenekli çalışanlar kadar güçlüdür. Bilinen diğer bir gerçekte keşfedilmeyen yetenek ortaya çıkamaz ve geliştirilmeyen yetenek yok olur.”

Başka bir anlatımla yetenek, kişinin potansiyel yapabilme becerisidir. Bireyin zihinsel ve bedensel kapasitesini belirtir. Yetenekli tabiri gözlemlenebilir performansla ortaya çıkabilir. Bu performans ortalamanın üstünde olmalıdır. Deneme, yanılma, eğitim ve uygulama ile yetenek geliştirilebilir.

Tüm bu tanımların aksine yetenekle ilgili bir araştırma grubunun 1992’de yaptığı çalışma sonucunda doğuştan gelen yetenekle ilgili herhangi bir bulguya rastlanmaması da beklenmedik bazı gerçeklerle yüzleşmek durumunda olunduğunun ipucunu vermektedir. Araştırmacılar insanların en kesin bildiklerini düşündükleri müzik yeteneğini araştırmaya karar vermişler. Var olan yetenekleri, şarkı söyleyebilmek, Mozart’ın genç yaşta senfoniler besteleyebilmesi, bazı çocukların çok iyi piyano çalabilmesi, bilmek ve doğuştan gelen yeteneklerin olduğuna inanmak araştırmanın temel noktası olmuştur. Ağırlıklı eğitimcilerden oluşan bir ankette katılanların yüzde 75’i şarkı söyleme, beste yapma ve enstrüman çalmanın özel bir yetenek gerektirdiğini düşündüklerini belirtmişlerdir (Colvin, 2011).

Araştırmada müzik eğitimi alan fakat bunun dışında farklılıkları olan 257 genci incelemişler ve bu gençleri beş yetenek grubuna ayırmışlardır. Müzik okuluna yetenek sınavına girenler, bunlar en üst grup, en az altı ay müzik aletini çalmayı denemiş öğrenciler, en alt grup, yelpazeyi oluşturuyordu. Tüm araştırmalar sonucu en üst gruptaki öğrencilerde erken müzik yeteneğine sahiplik kanıtına ulaşılamamıştı. Tam tersine tüm gruplardaki belirtiler erken yaş yeteneğine dair aynı veriye ulaşıyordu. En üst gruptakileri diğerlerinden ayıran tek şey bir ezgiyi yineleyebilme yeteneğiydi. En üst grup yineleyebilmeyi 1,5 yaşında başarırken diğer gruptakiler bunu ortalama 2 yaşlarında başarabilmişlerdi. Aralarındaki en büyük fark ise en iyi öğrenciler 12 yaşına geldiğinde günde ortalama 2 saat alıştırma yaparken en alt gruptakilerde bu süre 15 dakika idi. Sonuç olarak kökleşmiş bir kanı olan yeteneğin doğuştan gelmesi dışında en önemli nokta yeteneğimiz üstünde yeterli çalışıp çalışmadığımız olmaktadır (Colvin, 2011).

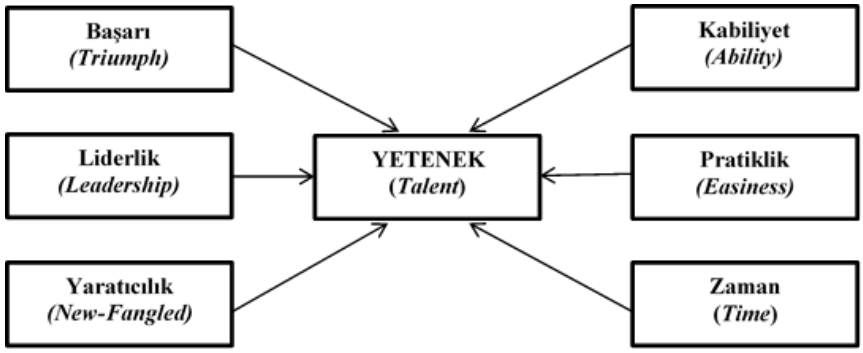
Bir diğer araştırmada belirli alanlarda son derece sivrilmiş, başarılı kişilerin yetenek belirtileri göstermediği ve uzun çalışmalar sonrasında var olan yeteneklerini geliştirdikleri kanıtlanmıştır. Mozart'ın müzikteki üstünlüğü doğuştan gelen yetenekle açıklayan kuramın en uç örneğidir. Ancak, Mozart'ın 11 yaşında bestelediği ilk dört piyano konçertosunun kendisine ait bir müzikten oluşmadığı bilinmemektedir. Aslında bu konçerto, çeşitli bestecilerin yapıtlarından oluşmaktadır ve ilk başyapıtı kabul edilen 9 no.lu piyano konçertosunu 21 yaşında yazmıştır. Unutulmamalıdır ki Mozart, yeteneğini geliştirmek için uzun yıllar çalışmış ve uzmanlık kazanmıştır. Tüm bunlarla birlikte Mozart'ın tüm yapıtlarını kafasında bestelediği en son noktada kâğıda döktüğü de yanlış bir bilgidir ki bu kendi el yazmalarında ortaya çıkmıştır. Tam tersi sürekli yazan, gözden geçiren, yeniden işleyen, yeniden yazan bir bestecidir (Colvin, 2011).

Bill Gates hikâyesinde de hiçbir olağanüstü yetenek onu dünyanın en zengini ve ekonomik devrime neden olan bir kişisi yapmıyordu. 13 yaşında ilk yazılımını oluşturmuş olsa da Harvard'a girdikten sonra bilgisayar dünyasına iyice daldığını belirtmiştir. Gates başarısını iyi bir ticari girişimi başlatması ve şirketini iyi yönetmesine bağlı gelişmiştir. 20. yüzyılın en iyi reklamcısı olarak görülen David Ogilvy, kariyerinin ilk 17 yılında Oxford

üniversitesinden kovulmuş, Paris'te kötü şartlarda otel mutfağında çalışmış, İskoçya'da soba satmış, Pennsylvania'da çiftçilik yapmıştır. Dünyanın en zengin girişimcisi Warren Buffett iş dünyası ve yatırımcılığa ilgisinden 11 yaşında ilk hisse senedini almış ve bunu Columbia üniversitesinde ünlü otorite Benjamin Graham'ın öğrencisi olmaya kadar vardırmıştır. Buffett Graham'dan tek A+ not alabilen öğrenci olarak okul tarihine geçmiştir (Colvin, 2011).

Sonuç olarak belli bir alana özgü yetenek, merkezi bir rol üstlenmese de doğuştan gelen yeteneğin geliştirmenin, üstüne gitmenin başarıyı sağladığını göz ardı edilmez. Yeteneğin gelişmesinde onun farkına varmak ve onun üzerinde çalışmak anahtar kelimelerdir. Yukarıdaki örneklerden anlaşılacağı gibi, sadece doğuştan gelen üstün yetenek olmamakla birlikte geliştirilen yetenek fark yaratmaktadır.

Çalışanın diğer çalışanlardan farklılıklarını ortaya koymak üzere sergilediği davranışlar yetenekli olma seviyelerini ifade etmektedir. Bir diğer açıdan, kurumu rekabet ortamında diğerlerinden ayırabilen, gözle görülür fark yaratan ve davranışlara dönüşebilen bilgi, beceri ve kişilik özelliklerinin tamamı yetenekli çalışmayı tanımlamaktadır (Can, 1997). Bu çerçevede yetenekli olma; rekabet üstünlüğü oluşturmada öncelikli bir öneme sahip, çağın ihtiyaçlarını sağlayabilecek boyutta bilgi, nitelik ve yüksek potansiyel sahibi, ortalamanın üstünde kalan, hatta üst seviyede performans gösterebilecekleri varsayılan, uyum yeteneği yüksek olan kişiler şeklinde değerlendirilmektedir.



Şekil 3.1. Yeteneğin temel özellikleri (Doğan ve Demirel, 2008)

Yetenekli çalışanların güçlü yönlerini, gelişim ihtiyaçlarını ve potansiyel becerilerini ölçümleyerek, şirket açısından faydalarının belirlenmesi insan kaynakları yönetimi büyük önem taşımaktadır. Önceleri bu konuda sadece bilgi ve beceri gibi ölçülerin kullanılması yeterli olmuş ancak, katılımcı yönetim yaklaşımları ile beraber insana yönelik kararların karmaşıklık oranı artmıştır. Bugün gelinen noktada artık bilgi ve beceri ile beraber, çalışanlarda üstün yetenekler, tutum ve davranışlar da değerlendirme kapsamına alınmaktadır.

Günümüzde yetenek bazlı sistemler, seçme-yerleştirme, gelişim, performans ve yetenek yönetimi gibi insan kaynakları işlevleri kanalıyla yetenekli çalışanların işle bağlantısını sağlayan ve kurum kültürünü bu çalışanların günlük davranışlarına yansıtan bütünsel bir görüntü sergilemektedir. Kuruluşların başarılarının sırrı da bu bütünsellikte gizli olmaktadır (Atlı, 2012).

3.1.2. Yeteneğin Diğer Kavramlarla İlişkisi

Yetenek kavramı yetkinlik ve beceri kavramları ile karıştırılmaktadır. Bu iki kavramın yetenek ile ilişkisini açıklamak yeteneğin daha net kavranmasını sağlayacaktır.

3.1.2.1. Yetenek-Beceri İlişkisi

Beceri bir kişiden kişiye transfer edilebilen, bir işin nasıl yapılması gerektiğini ifade eden kavramdır (Buckingham ve Coffman, 2007). Yeteneği beceriden ayıran durum ise bireyler arasında aktarma durumunun söz konusu olmayışıdır, yani ya vardır ya da yoktur. Beceri bir yetenek türüdür. Belli düşünsel ya da fiziksel bir fiili yerine getirebilme yeteneğidir. Yetenek kişide mevcut olan yapabilirlik durumu iken, beceri ise bunların sonradan öğrenilenlerle şekillenmesiyle oluşur. Beceri, yetkinliği oluşturan karakteristik unsurlardan biridir (Tak vd. 2007).

İş yaşamında ise beceri, bir işi yerine getirebilme, uygulayabilme yeteneğinin eşik değişkeni olarak ortaya çıkmaktadır. Benzer olarak, aktarılabilir beceriler de kullanıldıkları işin

içeriğinden bağımsız değer taşıyan yetenekler olarak ele alınabilir. Başkalarını motive etme, veri düzenleme ve analiz bu becerilere örnek olarak gösterilebilir (Ertürk, 2011).

3.1.2.2. Yetenek-Yetkinlik İlişkisi

Yetkinlik herhangi bir görev ya da eylemde en iyi performansı yakalayabilmek için farklı kılacak bilgi, beceri ve tutumları içeren gözlemlenebilir tutum/davranışlar ve iş görenin yaptığı işte rol ve sorumluluğuna etki eden, performansla bağlantılı, ölçülebilen ve eğitimle geliştirilen bilgi ve beceri grupları olarak değerlendirilebilir (Biçer ve Düztepe, 2003).

Yetkinlik sonradan edinilen bir davranış biçimidir. Olayları analiz etme, yorumlama ve aksiyon alma yöntemlerine işaret eder. Yeteneğin ilk boyutunu, doğuştan gelen karakter özellikleri oluşturur. Yetkinliği temsil eden özellikler aşağıda ele alınmaktadır (Tak vd. 2007).

- *Güdüler*: Kişinin belirli davranışlar göstermesine yol açan düşünce, istek ve dürtülerdir. Davranışın seçimi, yönlendirilmesi ve uygulanmasına sebep olmaktadır.
- *Kişisel özellikler*: Kişinin bir olaya karşı gösterdiği tutumsal davranışlardır. Örneğin; sonuç odaklı yaklaşım, özdenetim vb. Güdüler ve kişisel özellikler doğuştan gelmektedir bu sebeple değiştirilmesi zordur.
- *Kişinin kendine bakışı*: Kişinin sahip olduğu benlik duygusu, kendini algılayış biçimi ve temel değerleridir.
- *Bilgi*: Kişinin belirli bir konuda sahip olduğu, işlenmiş veri olarak tanımlanır.
- *Beceri*: Fiziksel veya zihinsel fiili gerçekleştirebilme yeteneğidir.

İkinci boyut olarak; güdüler, kişisel özellikler ve kişilik yapısı, bireysel performansı oluşturarak davranışı yönlendiren yetkinlikler olarak ele alınmaktadır. Bir yetkinliğin iş performansına etki edebilmesi, eylem ya da sonuca yol açan bir niyet veya isteği kapsaması gerekmektedir.

Üçüncü boyutta ise, sahip olunduğu düşünülen bir yetkinliğin çalışan başarısı üzerinde önemli fark oluşturmaması, bunun yetenek olarak değerlendirilemeyeceği anlamına gelmektedir. Yetkinliklerin nitelikleri, çalışanları başarıya ulaştırmalarıyla değerlendirilebilir (Tak vd. 2007).



Şekil 3.2. Yetkinlik piramidi (Tak vd. 2007)

Özetle kişinin zihinsel ve bedensel kapasitesini yetenek olgusu gösterirken, bu kapasitenin mükemmel performansa ulaşmasında bilgi, beceri ve tutumları nasıl kullanıldığı kişinin yetkinliğini göstermektedir.

Bilgi birikimi ve insan kaynağı kurumu diğer kurumlardan ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleşmesinde temel oluşturan yeteneklerinin bütünü olup yetkinlik ise; kurumun rekabet ortamında fark yarattığı yeteneklerinin bileşimidir (Ertürk, 2011).

3.1.2.3. Yetenek-Deneyim İlişkisi

Farklı alanlarda gerçekleştirilen ayrıntılı araştırmalar, çoğu kişinin yaptığı işte, işini ne kadar süredir yapıyor olursa olsun, başarılı olamadığı, hatta işe başlama becerisinin bile dışına çıkamadığı belirlenmiştir. Temel yetenekler açısından değerlendirildiğinde ise, mali danışmanlar, borsa uzmanları, akademisyenler gibi deneyimli kişilerin, işlerinde minimum düzeyde deneyime sahip olanlardan daha iyi olmadıkları da tespit edilmiştir. İşletme yöneticilerine yönelik çalışmalarda ise bunları güçlendirecek verilere ulaşılmıştır. Çeşitli

araştırmacılar bu olguyu “deneyim tuzağı” olarak tanımlamaktadırlar. Burada öne çıkan önemli bulgu ise, firmaların tipik bir davranışla deneyimli yöneticilere önem verirken, detaylı araştırmalar genellikle deneyimli yöneticilerin daha üstün sonuçlar elde edemediklerine ilişkindir. Bu durum, daha da ilginç bir durum alarak, bazı kişilerin deneyim kazandıkça daha kötü performans göstermesine kadar ulaşmıştır. Tecrübeli doktorların, tıp bilgisini ölçen sınavlarda, sürekli olarak tecrübesiz doktorlardan daha düşük puanlar aldıkları, muhasebe denetimcilerinin de aynı şekilde zamanla belirli türden değerlendirme yaparken daha az yetenekli hale geldikleri belirlenmiştir (İbicioğlu, 2010).

Ayrıca, Northwestern Üniversitesi yönetim okulundan Benjamin F. Jones, Nobel ödüllü kişilerin ve öteki yenilikçilerin konumlarına ulaşmalarıyla ilgili yaptığı bir araştırma sonucunda; bilim adamları ve ekonomistlerin ileri yaşlarında daha seyrek katkılarda bulanabildiğini ve iş dünyasından yönetime geniş bir alanda da insanların ilk patentlerini aldıkları yaşın her yüzyılda bir 6-7 oranında arttığı sonucuna ulaşmıştır (Geylan ve Tonus, 2013).

Deneyimin tek başına yeteneği geliştirmede yeterli olmamasına ve erken yaşta keşfedilen belli bir yetenek üzerinde çalışmanın da kişiye rekabet üstünlüğü sağlayabileceğine, önceki bölümlerde anlatılmış olan, Mozart’ın çok sıkı çalışması sonucu en iyi eserini 26 yaşında vermesi ya da Tiger Woods’un henüz 2 yaşındayken antrenmanlara başlatılması örnek verilebilir.

Aynı şekilde Procter & Gamble şirketinin liderler için doğru görevi seçmeyi, liderlik DNA’sını inşa edilmesinin kilit noktası olarak görüp, çeşitli görevlendirmelerle kendi deyimleriyle “hızlandırıcı deneyimler” ile liderlerin deneyimlerine derinlik ve genişlik kazandırdıklarını, böylece liderlerin büyük ve karmaşık organizasyonlarda yönetme yeteneklerinin geliştiğini; bu sistemi yetenek yönetimi sürecinde önemli bir basamak olarak kabul ettiğini de belirtmekte fayda vardır (Özgen ve Yalçın, 2011).

Sonuç olarak yeteneği deneyimlerle geliştirmek, yeteneğin dört temel öğesindeki (kişilik özellikleri, vasıflar, ilişki kurma ve insanlar, iş konusunda yargıda bulunma) beceri ve kapasiteyi arttırır. Yaparak öğrenme ve deneyim kazanma, hiçbir kitap ya da kursun yerini tutmayacak bir süreçtir (Geylan ve Tonus, 2013).

3.1.3. Yetenekli Çalışan ve Özellikleri

Yetenekli çalışan kavramını anlamamamız için öncelikle "yetenekli" kavramını bilmemiz gerekmektedir. Yetenekli; "yeteneği olan, kabiliyetli" olarak açıklanmaktadır. Atlı'ya (2013) göre yetenekli, rekabette üstünlük sağlamak için kritik öneme sahip, çağın gereksinimlerini karşılayacak düzeyde bilgi ve nitelik sahibi, yüksek potansiyelli, ortalamanın üstünde, hatta üst düzeyde verim sunabilecekleri öngörülen, uyum becerisi yüksek bireylerdir.

Yetenekli çalışan kavramının alt boyutu olarak düşünülebilecek bir kavram olan *kilit (kritik) yetenek* kavramı günümüzde önem kazanmaktadır. Araştırma ve denetim şirketi olan Deloitte'un "Yıl 2008: *Hangi Konuda Yetenekli Olduğunuzu Biliyor musunuz*?" raporunda kilit yetenek kavramından söz edilmektedir. Kilit yetenek; "işletmenin iş performansında çok yüksek oranda pay sahibi olan, müşteriler ile hissedarlar için de ortalamanın üzerinde değer yaratan grup ve bireyler" şeklinde tanımlanmaktadır. Bu insanlar olmadan, işletmelerin stratejilerini hayata geçiremeyeceklerinin altı çizilmekte ve kilit yetenekli insanın, mutlaka işletmenin en tepesindeki yöneticiler olması gerekmediği vurgulanmaktadır (Geylan ve Tonus, 2013). Tam tersine belki de işletmenin faaliyet raporlarında hiç adı geçmeyen gizli kahramanlar da kilit yetenek olabilir. Yetenek yönetimi kavramını anlamada "kilit yetenek" kavramı önem taşımaktadır.

Yetenekli çalışanlar, sürdürülebilir gelişim ve büyüme arzusunda olan kurumlar için vazgeçilmez koşullardan birisi olarak kabul edilmektedir. Günümüzdeki çoğu kurumun yetenekli insan kaynağı hakkında yeterli bilince ve stratejiye sahip olmadıkları görülmektedir. Ancak, kurumlar rekabet ortamının zorlaşması sebebiyle, çalışanların

yetenekleri keşfetme ve bağlılıklarını sürdürmenin gerekli ve önemli olduğunu kabul etmekte, hatta çeşitli uygulamalar için adım atmaya başlamaktadırlar (Altınöz, 2009). Böylelikle işletmeler kendilerine uygun yetenekli çalışanları tanımlama, işletmeye dâhil etme ve işletme bünyesinde tutma konusunda daha ciddi ve bilinçli olmaya başladıkları anlaşılmaktadır. Bu süreçte kendisini yenileyemeyen, çalışanların yeteneklerini dikkate almayan dolayısıyla fark yaratamayan işletmelerin bulundukları sektörde tercih edilmesi ve öne çıkması, aynı zamanda yetenekli çalışanları kurum bünyesinde tutabilmesi mümkün olmamaktadır.

Kurumlar tarafından ihtiyaç duyulan yetenekli çalışanların özelliklerinin neler olduğu aşağıdaki açıklanmaktadır (Fulmer ve Conger, 2004);

i. Girişimci ve sorumluluk sahibi olma
ii. İnovatif olma
iii. Başarılı iletişim kurma
iv. Öğrenmeye açık olma
v. Müşteri/ pazar odaklı olma
vi. Takım çalışmasına yatkın olma
vii. Değer yaratabilme
viii. Farklılıklara ve değişime uyum sağlama
ix. Etkin ve etkili iletişim yeteneğine sahip olma
x. Vizyon sahibi olma
xi. Bilgilerini paylaşabilme ve yaygınlaştırabilme
xii. Liderlik

İş ve özel yaşamlarında yeniliklere ve sürekli gelişime açık olmanın yetenekli çalışanların temel özellikleri arasında yer aldığı görülmektedir. Yetenekli çalışanların özellikleri arasında rasyonel, inovatif, azimli ve sürekli gelişime istekli olmalarının yanı sıra özgürlüklerine düşkün olmaları da yer almaktadır. Kurumlarına katma değer sağlayan

yetenekli çalışanlar, aynı zamanda çoğunlukla takdir ihtiyacı duymaktadırlar (Demircioğlu, 2010).

Pareto Kuralı yetenek yönetimi içinde geçerli olmak üzere, işin % 80'i çalışanların % 20'si tarafından yapıldığını ortaya koymaktadır. İşletmelerin geleceğinin % 95'i, çalışanların yalnızca % 5'ini oluşturan en yetenekli çalışanlara bağlı bulunduğu ifade edilmektedir (Altınöz, 2009). Bu nedenle kurumların yetenekli çalışanlarının farkında olması, kuruma bağlılıklarını sağlaması ve yetenekli çalışanlarında optimum verim elde edebilecek uygulamalara sahip olması oldukça önemlidir. Kurumlar aynı zamanda, daha az maliyet ile ürün/ hizmet kalitesini maksimize edebilmek için de Pareto analizinden faydalanabilir.

En değerli çalışanlar, kurumlar tarafından en fazla yatırım yapılan ve uzun yıllar kurumda istihdam etmeye çalışılan kişilerdir. Bill Gates Microsoft şirketi organizasyonu için şöyle bir ifade kullanmıştır; "bizden en iyi yirmi çalışanımızı alın, böyle bir durumda Microsoft önemsiz bir kurum haline gelirdi" (Colvin, 2011). Bir kurumda rekabet avantajı kazandıran, değer üreten çalışanlar yetenekli çalışanlar diğerlerinden ayrılarak daha fazla önem gösterilmektedir. Bunun önemli nedenlerinden bir tanesi de yetenekli çalışanların yerinin dolma ihtimalinin düşük olmasıdır.

3.1.4. Yetenekli Çalışana Odaklı İnsan Kaynakları Yönetiminin Önem Kazanmasının Nedenleri

Genel olarak personel yönetimi olarak benimsenen yaklaşım Türkiye'de ilk olarak kamu kurumlarında "zat işleri" olarak kendini göstermiştir. Cumhuriyetin ilk döneminde çalışanların tüm "zati" işlerini yapmak üzere bu birimler kurulmuştur. İş görenlerin sayılarının artışıyla birlikte bu birimlerin adı "özlük işleri" olarak değişmiştir. Sonraki dönemlerde bu birimler "personel yönetimi" olarak adlandırılmış ve sonunda da "insan kaynakları yönetimi" gündeme gelmiştir (Açıkalın, 1999).

Personel yönetiminden insan kaynaklarına geçiş ve bugünkü yaklaşımla insan kaynakları yönetiminin gelişebilmesi çeşitli evrelerden geçtikten sonra gerçekleşebilmiştir. Önceleri personel yönetimi, iş görenlere ilişkin olarak kayıt tutma etkinliği olarak kabul edilip personel ücreti, yan ödemeler, sigorta ödemeleri gibi muhasebe kayıtları ile alınan izinlerin raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve işe gecikme gibi diğer ödemelere etkisi yönünden değerlendirilebilecek konularda kayıt tutmaktan öteye geçmemekteydi. Buradaki mantık, iş göreni bir maliyet unsuru olarak ele almaktır. Hâlbuki modern anlayış, çalışanı bir maliyet öğesinden çok, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak değerlendirmeyi hedef alır.

Gelişen ve değişen çevresel koşullara işletmelerin uyum gösterebilmeleri bakımından insan unsuru en dinamik kaynaktır. Rekabetçi ortamlarda başka üretim unsurlarının sınırlarını zorlayabilmek için insan kaynağı gücünün tam olarak kullanılabilmesine, bireyin yaratıcı zekâ ve yeteneklerinin ortaya çıkarılarak yönlendirilmesine gerek duyulmaktadır (Parlayan, 2003). Dolayısıyla firmalar, çok yönlü, değişken, karmaşık ve farklı insan tutum/davranışlarını anlama, analiz etme, geliştirme ve yönetmeye ilişkin entegre bir anlayış veya kültür geliştirebilmelidir. Bu yaklaşım insan kaynakları kapsamında yer almaktadır. Bu durumda işletmede iş gören etkinliklerinin konusu daha da genişlemiş olmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi bir taraftan kendi görevlerini yaparken, diğer yandan da firmanın başka birimlerine danışmanlık yapma ve bütün yöneticilerin insan kaynaklarının yönetiminde yer alma anlayışını geliştirme görevlerini de üstlenmiştir (Yüksel, 1998).

Günümüzde işletmelerin, fark yaratma noktasında en önemli unsurun, çalışanlarının sahip olduğu yetenek ve farklılıkları olduğunu anlamaları, yöneticilerin dikkatlerini insan kaynaklarına vermelerini sağlamıştır (Altuntuğ, 2007). İnsan kaynakları yönetimi, herhangi bir kurumsal ve çevresel ortamda insan kaynaklarının işletmeye, çalışana ve dış çevreye faydalı olacak biçimde, kanunlara da uyarak, etkili bir şekilde yönetilmesini sağlayan fonksiyon ve çalışmaların tümüdür (Sadullah, 2009). Personel yönetimi temelde işletmenin elemanlarını hedef alırken, insan kaynakları yönetimi ise işletmenin asıl ihtiyacı olan insan kaynağına da önem vermektedir. Bu suretle insan kaynakları yönetimi, işletme çalışanlarının

haricinde daha yetenekli ve güçlü adayları da kapsayan, daha geniş bir segmente seslenmektedir (Özden, 2007).

Günümüzde insan kaynakları yönetiminde asıl önemli olan, yetenekli çalışanların bulunarak ve yenilerinin de işletmeye çekilmesi yoluyla kazanılmasıdır. Geleneksel personel yönetiminde maliyet olarak değerlendirilen personel, modern insan kaynakları yönetiminde işletmelerin elinde olan en değerli varlıklar olarak kabul edilmektedirler. Yeteneğin baz alındığı insan kaynakları yönetiminde ise iş görenler, farkına varılması, kazanılması ve işletmede tutulması gerekli olan yetenekler olarak görülmeye başlanmıştır (Doğan ve Demiral, 2008).

İnsan kaynaklarının etkin yönetimi için uygulanacak temel ilkeler söyle özetlenebilir (Yazıcıoğlu, 2007):

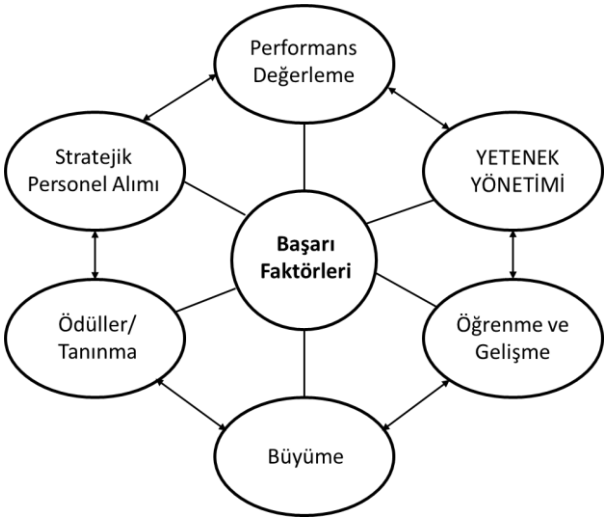
i. İnsan kaynaklarının yetkinlikleri, gelişim alanları dikkate alınarak geliştirilirse, verimliliği artacak ve işletmeye uzun vadede katkı sağlayacaktır,
ii. İnsan kaynaklarının, hem sosyal, hem psikolojik, hem de ekonomik ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılayacak şekilde programlar geliştirilmelidir,
iii. İnsan kaynaklarının mevcutta sahip olduğu bilgi ve becerilerini, potansiyellerinin en üst seviyesine kadar, artırabilecekleri gelişim fırsatları sunulmalıdır,
iv. İnsan kaynakları yönetimi tüm uygulamalarını geliştirirken işletme ve çalışan dengesini iyi yönetmelidir.

Günümüzde bir işletmenin yarattığı fark, ağırlıklı olarak insan gücündeki farklılıktan ve inovasyon anlayışından kaynaklanmaktadır. Yetenek yönetimi de, işletmelerin farklılık ve inovasyon gereksinimlerini sağlarken başvurabilecekleri en etkili yöntemlerden birisi olarak değerlendirilmektedir (Altınöz vd. 2014). Küresel ortamda çözüm aranması gereken personel sorunlarından bazılarını genişleyen iletişim ağı, farklı kültürler, değerler, ihtiyaçlar, beklentiler, yasalar ve farklı yeteneklere olan ihtiyaçlar olarak sayabiliriz (Sadullah, 2009).

Bu nedenlerden dolayı işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi yöntemleri geliştirmeleri gerekmektedir.

İşletmelerin mallarını ve hizmetlerini kaliteli ve etkin hale getiren onların sahip olduğu insan kaynaklarıdır. İnsan kaynaklarının etkin ve verimli kılabilmek her şeyden önce işletme yöneticilerinin işletme çalışanlarının sahip oldukları fiziksel ve düşünsel potansiyeli işletme yararına kullanabilme yeteneği ile yakından ilgilidir. Bir malın kalitesi, niteliği, ambalajı ve sahip oldukları diğer özellikler aynı zamanda o malı üreten işletme yöneticilerinin felsefelerini, iş anlayışlarını, ahlak ve mantık kalitesini de gösterir (Yeniçeri, 2006). Bu noktadan hareketle, doğru insan kaynakları stratejileri ile işletme içerisine yerleştirilen yüksek yetenekli çalışanlar, üretilen mal ya da hizmetin kalitesini yükselteceği için temel hedef olan sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabileceklerdir.

Yenilikçi düşünce sistemine sahip olmak, bu sistem sayesinde değer yaratmak, yeni ürün geliştirme, satış, pazarlama, üretim veya müşteri ilişkilerinde farklılık oluşturmak, iş verimliliğini yükseltmek, maliyetleri en aza indirmek ya da ekip çalışmasını güçlendirmek gibi önemli unsurların temelinde "yetenek" olgusu yer almaktadır. Dolayısıyla insan kaynaklarında yeteneklerin etkili olarak kullanılmasını sağlayan "yetenek yönetimi" kavramı ortaya çıkmıştır (Doğan ve Demiral, 2008).



Şekil 3.3. İnsan kaynakları yönetiminde 6 temel başarı faktörü (Pepe, 2007)

Şekil 3'de görülen süreçlerin karşılıklı etkileşimleriyle insan kaynaklarında başarı elde edilebilmekte, en önemli görevi de yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesini ve onlardan etkin bir şekilde yararlanılmasını sağlayan yetenek yönetimi üstlenmektedir (Pepe, 2007).

Yeteneğe yaklaşımın geliştirilmesinde, yetenek yönetiminin gerçek sahibi olarak nitelendirilebilecek insan kaynakları bölümüne de önemli bir rol düşmektedir. Yetenek yönetiminin işletmede her alana yayılmasına, istihdamdan performans değerlemeye, liderlik geliştirmeden, kurum stratejilerine kadar her etkinlikte değişime insan kaynakları bölümü liderlik edecektir. Yöneticilere ve iş görenlere yeteneğin yönetilmesinin önemi, yetenek yönetimi uygulamalarına nasıl uyum sağlanacağı ve işletmeye ne tür yararlar sağlayacağı konularında insan kaynakları tarafından gerçekleştirilecek açıklamalar, yetenek yönetimi stratejilerinin daha etkin uygulanmasını sağlayabilecektir (Lockwood, 2006).

İnsan kaynakları yönetimi, çalışanlarını motive edip, performanslarını arttırabilmek ve işletmeye bağlılıklarını sağlamak amacıyla çeşitli stratejiler belirler ve bu doğrultuda yeni yönetim teknikleri uygularlar. Yetenek yönetimi de bu tekniklerden biridir.

3.1.5. Yetenek Yönetimi

Çağımızın rekabet ortamı yüksek ve sürekli dönüşüm içindeki iş dünyasında ayakta kalmak ve gelişimini sürdürebilmek isteyen işletmeler pek çok alanda yeniliklere kendilerini adapte etmek zorundadırlar. Örnek olarak yeni teknolojiler, yeni kavramlara bakış açısı, işletme çevresel etmenlerinde meydana gelen değişiklikler verilebilir. Günümüz koşullarında önemi gittikçe daha fazla hissedilen yetenek yönetimi de bu yeni bakış açılarından birisidir.

Sahip olduğu yetenekli çalışanları belirleyebilen, işletme dışında yer alan yeni yetenekleri de kariyer planlama, kariyer geliştirme ve eğitim gibi insan kaynakları açısından önemli imkânlar aracılığıyla etkileyebilen işletmeler, hem operasyonel ve hem de stratejik anlamda fark yaratabilecek ve belirgin bir rekabet üstünlüğü sağlayacaktır (Doğan ve Demiral, 2008).

İçerisinde bulundukları çevresel bileşenlerde meydana gelen değişiklikler nedeniyle işletmeler, insan kaynakları birimlerinde yeniden yapılandırma çalışmalarını gerçekleştirmek durumunda kalmışlardır (Erdemir, 2006). Temel işletme fonksiyonları olan yeni ürün geliştirme, üretim, pazarlama, satış alanlarında verimliliği arttırarak fark yaratmak, iç ve dış müşterilerle etkin ilişki kurmak, ekip çalışmasını desteklemek gibi önemli yetkinliklerin temelinde "yetenek" bulunmaktadır. İnsan kaynağını, diğer üretim faktörleri için uygulanan klasik hiyerarşik yapılanma yaklaşımı çerçevesinde sadece personel yönetimi yaklaşımı ile ele alan işletmelerin bu uygulamaları ile yeteneklerden verimli faydalanamadıkları ortaya çıkmıştır. Yeteneklerinden verimli olarak faydalanamayan işletmelerin de oldukça değişken ve zorlu iş ortamında rekabet güçlerini kaybedecekleri açıkça ortadadır. Bu nedenle insan kaynağı yönet imi yerini gittikçe yetenek kaynağı yönetimi olarak adlandırılabilecek modern insan kaynakları yönetimine bırakmaktadır (Altuntuğ 2009).

Günümüz insan kaynakları yönetimi klasik personel yönetimi fonksiyonlarının ötesinde işletmenin insan kaynağı ihtiyaçlarının değerlendirildiği, karşılandığı, verimli çıktılar oluşturabilmesi için gerekli motivasyon ve çalışma ortamının sağlandığı bir süreç olup

işletmenin üretim, pazarlama, finans gibi diğer temel fonksiyonlarına destek olan bir işletme yetkinliğidir. Modern insan kaynakları yönetimi, klasik personel yönetimi fonksiyonlarına ek olarak kuruma çalışanların kariyerlerinin planlaması ve geliştirilmesi konularında destek ve rehber olmak, işletmenin geleceğini şekillendirecek yöneticileri tespit etmek, yetiştirmek ve geliştirmek yetkinliklerini edinmişlerdir (Özgen vd. 2005).

3.1.5.1. Yetenek Yönetiminin Tanımı ve Önemi

Günden güne hızla değişen ve gelişen çalışma hayatı, insan kaynakları yönetiminin rolünün daha da önem kazanmasına ve insana yaklaşımda dönüşümlere neden olmuştur. İnsan kaynakları departmanları, personel bilgilerini derleme, arşivleme, kontrol etme gibi sorumluluklarından daha çok, kurumun insan kaynağına etki edebilecek daha stratejik bir görev üstlenmeye başlamıştır. Bu sayede insan kaynakları departmanları proaktif davranarak kurum stratejilerinin belirlenmesinde ve gerçekleştirilmesinde görev alır hale gelmiştir. Kurum kültürünün dönüşümü, çalışan bağlılığı ve motivasyon sağlama, yeteneklerin keşfi ve geliştirilmesi gibi roller de yine yeni insan kaynakları yaklaşımıyla gelen sorumluluklardır (Atlı, 2012).

Kurumlar işe alım sürecinde, becerileri ve yetenekleri yüksek olan nitelikli çalışanlarla açık pozisyonları doldurmak için çaba sarf etmektedirler. Yetenek yönetimi sistemi ve uygulamalarının kurumlarda var olması hem işe alımlarda yeni çalışanların cezbedilmesinde hem var olan çalışanların bağlılığının artırılmasında fayda sağlamaktadır. Kaliteli insan kaynağına sahip olan kurumlar rekabet ortamında daha avantajlı konumda olacaktır (Doğan ve Demiral, 2008).

Yetenek yönetimi, anahtar meselelerde kurumda sürekli olarak liderlik durumunu sağlamak ve insan kaynakları aracılığıyla bireysel yeteneklerin gelişmesini cesaretlendirmek, bunun yanında yeteneğin arz, talep ve akışını yönetmek için karar verme süreci olarak tanımlanabilmektedir (Conaty ve Charan, 2011). Bu tanıma bakıldığında bu yaklaşım stratejik bir yönetim anlayışını gerektirmektedir. Bunun yanında, yetenek yönetimi,

çalışanları belirleme, değerlendirme, geliştirme ve kurum içindeki yeteneklerin hareketi üzerinde odaklanmaya imkân vermektedir. Bunun yanında liderliği geliştirme, yetenek değerlendirmesi yapma ve yetenekleri bir araya getirme gibi olanaklarda sunmaktadır (Colvin, 2011). Bunlardan anlaşıldığı gibi yetenek yönetimi, kurumun kalbi olan yetenekli insanların oluşmasını, bu kişilerin iş sürecine en etkili şekilde dâhil olmasını ve uzun yıllar istihdam edilmesini sağlamaktadır.

Yetenek yönetiminin başka bir tanımına bakılırsa, birçok uzman, kısaca incelenmekte olan sistem algılama, bellek ve yeteneklerin geliştirilmesi sistemi olarak tanımlamaktadır (Luecke, 2009). Green'e göre yetenek yönetimi, bir dizi insan kaynakları girişimleri kullanılarak kurumsal kapasiteyi ve iş yürütme önceliklerini güçlendirmeyi amaçlayan insan kaynağı planlamasına bütüncül bir yaklaşım olarak ifade edilir (Geylan ve Tonus, 2013). Yetenek yönetimi geniş anlamda çekme, seçme, geliştirme en iyi çalışanları küresel çerçevede en stratejik rollere yerleştirme amacıyla bütün organizasyonel aktiviteleri kapsayan süreçtir (Vaiman et al. 2012).

İşletmenin rekabet ortamında rakipleri karşısında mücadele edebilmesi, avantajlı konumda yer alabilmesi için ihtiyacı olan yetenekler ile elinde olan yetenekler arasındaki farkı kapatmaya çalışan kurumlar, yetenek yönetimine sahip olan kurumlardır. Yetenek yönetimi insan kaynakları yönetiminin liderlik ettiği bir süreçtir (Çırpan ve Şen, 2009).

Farklı bir ifadeyle yetenek yönetimi, var olan yeteneğin arz, talep ve akış döngüsünün yönetilmesidir ve stratejik etkisi değerlendirilmelidir (Altınöz ve Çöp, 2010).

Yetenek yönetimi, rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmelerin yüksek potansiyele sahip bireyleri kuruma çekerek, kurumda kalmalarını sağlayacak elde tutma faaliyetleri ile gelişimlerini ve sürekliliklerini sağlayacak stratejiler üretmeleri anlamına gelmektedir. İçinde bulunulan koşulları bilgi yoğun ve bu bilgileri en iyi şekilde kullanacak sermayenin

insan olduğu düşünülürse, işletmelerin eleman bulma süreçleri ile yüksek potansiyele sahip bireylerin işletmelerde bulunma tercihleri bir buluşma stratejisini ön plana çıkarmaktadır (Luecke, 2009). İşletmelerde yetenek yönetimi, bu buluşma ortamının sürekliliğinin sağlanması açısından öneme sahiptir.

Yetenek yönetimi hangi niteliklere sahip bireylerin istihdam edileceği, bu bireylerin nasıl belirleneceği ve yetenek havuzunun nasıl oluşturulacağına ilişkin özel stratejiler geliştirmeyi gerektirmektedir. Yeteneklerin keşfi, bağlılıklarının sağlanması, yetenek yönetimi uygulamalarının sürekli iyileştirilmesi, kurum kültürünün geliştirilmesi gibi konular, yetenek yönetimi kapsamında politika belirlenmesi gereken konulardır (Yazıcıoğlu, 2006).

Yetenek yönetiminin kapsamı organizasyonlardaki güçlü insan kaynakları uygulamalarının stratejik önemini vurgulamak için kullanılır. Yetenek yönetimi ile ilgili çoğu literatür, yetenek yönetiminin stratejik güçlendirme, bellek, gelişim ve becerikli yüksek performanslı ya da yüksek potansiyele sahip çalışanların yetiştirilmesi gibi farklı insan kaynakları departman uygulamaları ile bağlantılı olduğu ana fikrini içermektedir. Yetenek genel anlamda yüksek performansa sahip olanlarla bağdaştırılabilir ya da bir bireye bağlanabilir. Bir bireyin potansiyel olarak ne kadar iyi performans sergilediği ya da genel olarak gerçekte gösterdiği performans ya da belirgin bir işle bağlantılı olarak gösterdiği performans ile bağdaştırılabilir (Clayton, 2002).

Yetenek yönetimi programının uygulanmasından önce yetenekli çalışana yönelik hedefler belirlenmeli ve bu hedefler doğrultusunda yetenek planlaması yapılmalıdır. Yetenek yönetimi çatısının anahtar yönlerinden biri olan yetenek planı, kurumun gelecekteki yeteneğinin nitelikli ve sayısal taleplerinin planlanması olarak tanımlanabilir. Yetenek planı çoğu zaman finansal kaynakların planlanması ya da çalışma planı, vardiyalar çizelgesi ve koordinasyon planlaması olarak düşünülmektedir. Bu nedenle, planlamadaki stratejik perspektif ve yeterlilik perspektifi kurumlarda çoğu zaman belirsiz kalmakta ve eksik değerlendirilmektedir (Colvin, 2011). Bu bağlamda yetenek planını çok yönlü ele almak yani

kurumun uzun vadeli hedefleriyle uyumlu bir şekilde düşünmek, çalışanların yetenekleri doğrultusunda ve onların beklentilerine uygun olarak hazırlamak kurumsal eksikliği ve belirsizliği azaltabileceği düşünülebilir.

3.1.5.2. Yetenek Yönetiminin Ortaya Çıkışı ve Yetenek Savaşları

Yirminci yüzyılın sonlarında başlayan küreselleşme ve değişen ekonomik düzen, tüketim alışkanlıklarını değiştirerek, ticaret ve ekonomiyi elektronik ortama taşımış, esnek, dinamik ve değişken piyasalarla birlikte yeni çevreler ortaya çıkarak rekabet sınır ötesi nitelik taşımaya başlamıştır. Diğer taraftan yönetsel ve stratejik yönetime gereksinim artmıştır (Keçecioğlu, 2006). Özetle, insan kaynağının, kurumları başarıya ulaştırmadaki kaldıraç etkisi keşfedilerek, yetenekli çalışanların ve kilit rollerin belirlenmesinin önemi fark edilmeye başlanmıştır.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişimi ve dönüşümü iş dünyasında ve modellerine etki ederek yetenek yönetiminin ortaya çıkışını sağlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi kapsamında da bilgi ve iletişim teknolojilerinden faydalanmak kaçınılmazdır. Kurumlar teknolojinin faydalarını her alanda kullanmalı ve geliştirmelidirler. Kurumsal veri tabanları, internet, karar destek sistemleri, takip ve kontrol sistemleri kurumlar için kolaylık sağlayacak oldukça önemli teknolojilerdir (Dulkadir ve Akkoyun, 2013).

On dokuzuncu yüzyıldan önceki süreçte yavaş seyreden ve yirminci yüzyılın ortasında hız kazanan nüfus büyüme hızı da yetenek yönetiminin ortaya çıkışında etkili olmuştur. Gelişmiş ülkelerde yirminci yüzyılın yarısından sonra yaşlanma eğilimi artarken gelişmekte olan ülkelerde nüfus artışı hızlanmıştır. Nüfuslaşma eğilimi bir ülkeden diğer ülkeye sürekli hareket eden, farklı kültürlerde uzmanlık alanına göre sorumluluk alan profesyoneller yaratmıştır. Bu hareketlilik yeteneği bulma ve yönetme aşamasında çoklu değerlendirme sağlarken yetenek savaşlarına da hız kazandırmıştır (Aktürk, 2001).

Yetenek yönetiminin ortaya çıkışında rol oynayan diğer bir konu da, kuşak sınıflandırması olmuştur. X, Y, Z olarak isimlendirilen kuşaklardan; 1960 - 1980 yılları arasında doğanlar X kuşağı, 1980 - 2003 yılları arasında doğanlar Y kuşağı, 2003 yılı sonrası doğanlar ise Z kuşağı olarak sınıflandırılmaktadırlar. Y kuşağı özellikleri sadakat duygusu düşük olmasına rağmen hırslı ve yenilikçi olmaları sebebiyle günümüzde önemli bir yere sahiptirler. Z kuşağı ise, yaratıcığı yüksek, teknolojiyi kullanım yeteneği yüksek buna karşın azimli ve hırslı olmayan, sadakati ve tatmini düşük bir kuşak olarak tanımlanmaktadır (Öncel-Demircioğlu, 2010).

Genflux kuşak doğum yılları ile sınırlandırılamayan, birçok yeteneğe sahip ve gerçek bir kariyer planı oluşturulamayan kişileri kapsamaktadır. Genflux kuşakta 50 yaşında bir profesör, 30 yaşında bir mühendis veya 20 yaşında bir gencin yer aldığı görülebilir. Bu kişiler aynı zamanda birden fazla görevde sorumluluk alabilirken, birçok alanda fayda sağlayabilir. Buna karşın eksik yönlerini geliştirmekten bir miktar uzak olan bu çalışanlar, güçlü yanları ile değişim ve dönüşüme uyum sağlamaktadır (Atlı, 2012).

Yetenek yönetimi açısından 1980'li yıllar dönüm noktası niteliği taşımaktadır. Yetenek savaşları ve yetenek yönetimi kavramları 1990'lı yıllardan itibaren ortaya çıkmış olmasına, konuşulmaya ve yazılmaya başlanmış olmasına rağmen, yetenek savaşlarının gerçek anlamda 1980 yılı sonrası iş dünyasında ortaya çıkan değişimler ve bilgi toplumuna geçiş ile yaşanmaya başladığını söylemek yerinde olacaktır.

Yetenek savaşları öncelikle bilişim sektöründe yaşanmaya başlamıştır. Geçen yüzyılın sonlarında başlayan ve hızla gelişen bilgi paylaşımındaki gelişmeler ve bu alandaki teknolojik desteğin artmasıyla birlikte şirketlerde artan rekabet, iş yaşamının dinamiklerini de değiştirmiştir. Şirketler rekabette başarının en önemli koşulu olarak insan unsurunun önemini kavrayarak yetenek yönetimine yatırım yapmaya başlamışlardır. Bilgi toplumunda insan kaynaklarının değişen bünyesi karşısında insan odaklı yönetimin önemi artmıştır. İşgücü açısından zaman ve yer unsurları da artık eski önemini kaybetmiştir (Erkan, 2006).

Küreselleşmenin hızlanmasıyla birlikte insan kaynaklarına yönelik değişimi belirleyen etkenleri aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Öğüt, 2001);

i. Uluslararası ticarette yaşanan serbestleşmeler ve bölgesel ticaret anlaşmaları,
ii. Bilgi ve mikro elektronik teknolojisindeki gelişmelerin taşıma iletişim finansmanını azaltması,
iii. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde serbestleşme ve de-regülasyon temelli politikalar,
iv. Gelişmekte olan ülkelerdeki eğitim düzeyinin artmasıyla birlikte oluşan nitelikli işgücünün varlığı,
v. Teknolojinin uluslar üstü firmalar tarafından küresel boyutta yayılması.

İşletmelerde örgütlenmeden ağ örgüt modellerine geçişle birlikte çalışanların sorun çözümünde çalışma yerindeki bağımsızlık ve esnekliği artmakta ve iş görenler karar alma süreçlerine daha çok dâhil olmaktadırlar. Dolayısıyla internet, kablosuz iletişim gibi yeni teknolojiler çalışanların çalışma ortamlarına olan bağımlılıklarını azaltmakta, her ortam bir işyeri olarak değerlendirilebilmektedir. Bu doğal süreçte geleneksel çalışma süreleri daha esnek duruma gelebilmektedir. İnsan kaynaklarının değişen teknolojiler kanalıyla bağımsızlaşması, şirket yapılarının yeniden yapılanmasına yol açmaktadır (Aktürk, 2001).

Yeni teknolojilerin yarattığı *altın yakalı işgücü* olarak değerlendirilen bilgi işçileri, *beyaz yakalı işçilerin* rasyonelliği ile *mavi yakalı işçilerin* emek gücünü birleştiren, yüksek nitelikli ve çok yönlü işçiler olarak şirketlerde yerini almaktadırlar. Sayıları giderek artan ve diğerlerinin yerini dolduran bilgi işçilerinin diğer geleneksel çalışan elemanlarla karşılaştırıldıklarında, daha bağımsız ve daha üretken oldukları görülmektedirler. Bu işçiler eğitim düzeyleri yüksek, nitelikli ve uzman kişilerdir. Dolayısıyla diğerlerinden farklı olarak kalıplaşmış işlerden hoşlanmayan, değişime, belirsizliğe, esnek örgütlenmeye açık, yeni bir çalışan grup olarak görülmektedirler. Kendilerini, güvenilir ve güven veren kişiler olarak tanımlayan bu kesim, kalıplaşmış iş modellerinden ziyade, esnek çalışma ortamlarını tercih etmektedirler (Fındıkçı, 2009).

Bilgi işçileri pek çok nitelikleri açısından diğer çalışanlardan farklı olduklarına göre, bu kişilerin etkinliğini arttırabilmek için insan kaynakları yönetimi bakımından bazı değişiklikler yapılması önemlidir. Öğrenmeyle ilgili yeteneklerini geliştirmek isteyen ve bilgi yönetiminden aktif olarak yararlanmak isteyen şirketler aynı zamanda bu grup dışındaki çalışanlardan da farklı beceriler göstermelerini beklemektedir. Bilgi çalışanlarının yoğunluk kazandığı tüm şirketler, günümüz şartlarında başarılı olabilmek için öğrenen kuruluşlara dönüşmeyi başarmak zorundadırlar. Bu eylem de en önemli etken olan insanı gerekli kılmaktadır. Bilgi yönetiminde etkinliğin elde edilebilmesi için doğru insan kaynağının şirkete nasıl çekilebileceği, bu tür yetenekli insanların nasıl elde tutulabilecekleri ve etkinliklerinin nasıl arttırılabileceği önde gelen temel sorunlardandır (Drucker, 1999).

Şirketlerin yeni yapılanmasıyla birlikte sağlanan yeni insan kaynakları iyi eğitim almış, profesyonelliği öne çıkaran uzmanlardan oluşmaktadır. Uzmanlık daha çok bilgi ve yetenek temelli olmaktadır. Bu tür çalışanların işi veriyi bilgiye dönüştürmeye dayanmaktadır. Kuruluşta, bilgi teknolojilerini kullanarak şirkete katkıda bulunan bu elemanlar, birbirlerinin yerini alabilen, piyasada farklı yeteneklere sahip olan, uygun zaman dilimi içinde kalite ve verimliliği yakalayan kişilerdir (Şamiloğlu, 2002). İşletmelerde bilgi ekonomisinin yanında işgücünde aranan özelliklerin de arttığı görülmektedir. Temel nitelikleri, yaratıcılığı yüksek, sorumluluk alabilen, yetkiyi kullanabilen, sürekli gelişmeye açık, yenilikleri izleyen, esnek eylem becerisine sahip, çözümsel düşünen, teknolojiye yatkın, katılımcı ruha sahip, grup çalışmasına yatkın olma şeklinde sıralanabilir. Bunun yanında sürekli olarak öğrenme fikrine eğilim, geniş bir alana yayılmış uzmanlık ve işbirliğine dayalı bir bakış açısına sahip olma bilgi ekonomisinde işlev görecek elemanların temel nitelikleridir.

Sınırsız kariyer; çalışanların görev tanımlarının kesin bir çerçevesinin olmaması, çalışanın kendi sınırlarını belirleyebilmesi olarak ifade edilebilir.
Sınırsız kariyer, tek bir şirkette kalmayı aşan iş fırsatlarının bir dizisi olarak ele alınmaktadır. Bu bakış açısında iş hareketliliği, bir diğer kuruluşa doğru olabileceği gibi, kişi büyük bir kurumda ise, bu kurumun farklı bir iş ünitesine doğru da olabilmektedir. Dolayısıyla bu yaklaşım, çalışanları elde tutmaya, kaçırmamaya yoğunlaşan geleneksel kariyerden değişik

olarak iş hareketliliği ve çeşitliliğini öne çıkarmaktadır. Bu nedenle kariyer bulma süreci kariyer aşamaları içinde en önemli nokta olarak görülmektedir. Buna göre kurumlarda büyüklük, rollerin açık ve belirli olması, uzmanlıkla denetim yerine; değişim yeteneği, bütünleşmiş ve yenilikçi olma önem kazanmaktadır (Luecke, 2009).

Kuruluşlar yalnızca belli nitelikleri üzerinde taşıyan adayları işe alarak onları doğrusal kariyer modelleri kapsamında geliştirmek yerine üstün özelliklere sahip adayları işe alıp onlardan değişik amaçlarla yararlanabilmeye öncelik vermektedirler. Hızlı öğrenen, farklı şartlara hızla uyum gösteren, bununla birlikte kurumsal bağlılığı zayıf, değişik iş beklentilerine sahip yetenekli adayları çekebilmek daha cazip bir duruma gelmektedir (Erdoğmuş, 2003).

Yetenek savaşlarının gündemde yerini korumasıyla ile birlikte insan kaynakları üniteleri yetenekli adayları kuruluşlarına kazandırma ve elde tutma çabalarına odaklanmışlardır. Üstün nitelikli yeteneklerin firmalara başvurmalarının sağlanabilmesi için onları nelerin işletmeye çekeceğinin önceden bilinmesi de önemlidir. Yapılan araştırmalar, yetenekli çalışanların çalışacağı kurumdan en önemli beklentilerinin kurumun kültürü ve değerleri olduğunu göstermektedir. Çalışma hayatında esnek ve özgür olabilme, işin heyecanı, kuruluşun iyi yönetilmesi, kariyer fırsatları, firma amaçlarının ilginç ve heyecan verici olmasının ve kurum performansının yüksek olmasının yanı sıra ücret yapısı, nitelikli elemanları çeken özellikler olmaktadır (Çakırer, 2009).

Türkiye'de ilaç, kimya ve bilişim sektörleri en fazla yetenek savaşı yaşanan sektörlerdir. Holding ve büyük ölçekli kurumlarda rekabet farkındalığının daha yüksek olduğunu düşünülürse, yetenek yönetimi stratejilerin bu kurumlarda daha gelişmiş olduğu sonucuna varılabilir. Holding yöneticileri nitelikli adayların şirketlere kazandırılmasında üst yönetim katkısının gerekli olduğunu çok iyi bilmekte ve bu algılayışı da gruplarına bağlı kuruluşlara yöneltme konusunda da çaba göstermektedirler.

3.1.5.3. Yetenek Yönetiminin İlgili Olduğu Konular

Yetenek yönetimi birçok kavramla ilişkili olup bu kavramlar çerçevesinde anlam kazanmaktadır. Bu kavramlar ise; bilişsel ve duygusal zekâ, kariyer ve performans yönetimi, motivasyon, personel güçlendirme, stratejik yönetim ve yönetişimdir.

3.1.5.3.1. Bilişsel Zeka (IQ) ve Duygusal Zeka (EQ)

Zekâ en karmaşık kavramlardan biridir. Bazı insanlar sayılar, bazıları sözcükler, bir kısmı soyut kavramlar, çoğu somut bilgiler konusunda zekidirler. Tanıma, anlama ve uyum yeteneğine bilişsel zekâ veya IQ (*Intelligence Quotient*) denmektedir (Baltaş, 2006) IQ kavramı temel bir zekâ düzeyini belirtmekle birlikte zekânın belirli yönlerini ölçen 16 testle ortaya çıkar. Testler bilgi, aritmetik, sözcük dağarcığı, anlama, resim tamamlama, blok tasarımı, nesneleri birleştirme, kodlama, resim düzenleme ve benzerlikler üzerinde durur. Araştırmacılar milyonlarca kişiye bu testi uyguladıktan sonra alt testlerden birinde başarılı olanların genelde tüm testlerde başarılı olduğu sonucuna ulaşıp, alt testlerdeki performansı etkileyen genel etmen zekâ olarak değerlendirilmektedir (Colvin, 2011).

İş yaşamında yüksek performans gösteren kişilerin olağanüstü zihinsel beceri ve güçlü bir belleğe sahip oldukları görülmüştür. Örneğin; General Electric eski CEO'su Jack Welch dünyanın en büyük ve en karmaşık şirketlerinden birini yönetmekle birlikte olup biten her şeyi hatırlamasıyla ünlüdür. Şirket faaliyetlerinin gözden geçirmelerinde tüm toplantıya katılanların fark edemediği mali çizelgelerin 26. satırındaki tutarsızlığı fark edebilmesi en önemli özelliklerindendir. Berkshire Hathaway yatırım şirketinin sahibi, dünyanın en zengin iş adamlarından Warren Buffett son derece zor matematik hesaplarını zihninden yapabilmesiyle ünlüdür. Warner Communications sahibi Steve Ross da karmaşık ticari verileri analiz edebilmesiyle bilinir. Intel'in eski CEO'su Andy Grove parlak zekâsıyla söz edilirdi ve kendisine uyum sağlayamayan astlarına soluk aldırmamasıyla tanınmıştı. Yine en itibarlı şirketlerden olan Goldman Sachs yıllardır en iyi üniversitelerin en zeki mezunlarını işe almasıyla bilinir. Dünyanın en önde gelen danışmanlık şirketi McKinsey'nin de Harvard İşletme Okulunun mezunlarını düzenli işe alma geleneği bulunmaktadır. Tüm bu örnekler

ışığında genel zekâ ile belirleyici bir yeteneğe sahip olma arasında bağlantı güçlü gibi görünse de zayıftır. Önemli olan güçlü bir bellektir. Araştırmalar IQ ile başarı arasında hiçbir karşılıklı bağıntı olmadığını ortaya koyarken, iş dünyası veya başka bir alanda zeki olmanızın bir sorun olmadığı fakat sıra dışı bir başarı için üstün zekâya sahip olmanın gerekmediği sonucunu ortaya çıkar (Colvin, 2011).

Bellek zekâdan daha önemli olup geliştirilebilmesiyle kişinin hayatında önem olarak bir adım öndedir. 1978 yılında Pittsburgh Carnegie Mellon Üniversitesinde Psikoloji bölümünde Prof. Dr. William Chase tarafından yapılan bir araştırma bunu kanıtlamıştır. Araştırmaya katılanlar belirli bir sayı dizisi uzamı görevine tabi tutulurlar ve çıkan sonuçta kişiler en çok 7 sayıyı akıllarında tutabilirken bu sayı en fazla 9'a çıkabilmiştir. Fakat 2 yıllık dönem boyunca yaklaşık 250 saatlik eğitimden sonra 82 sayı hatırlama ile rekor kırılmıştır. Eğitime başlamadan önce yapılan ölçümlerde bellek düzeyi ortalama olan deneğin zekâsı da ortalama düzeyde belirlenmiştir. Araştırma kişilerin ortalama genel becerilerinden birini olanaksız görünebilecek düzeylere çıkarabilmesinin kanıtıydı (Colvin, 2011).

IQ seviyesinin tek başına yeterli olmadığı çoğu araştırmacının eleştirileriyle ve çalışmalarıyla kanıtlanmış olup, zaman içerisinde sosyal becerilerimizi, hoşgörüyü ve sağduyuyu ölçümlendiren Duygusal Zekâ (*EQ/ Emotional Quotient*) ön plana çıktı. Bu kavramların öncüleri Harvard Üniversitesinde Prof. Dr. Howard Gardner ve Daniel Goleman'dır (Colvin, 2011). Kişinin kurduğu ilişkileri ve bu ilişkilerin niteliklerini belirleyen, davranışlarımızı yönlendiren, kendimizle ve zor kişilerle başa çıkabilmeyi kolaylaştıran, duygularımızı tanıma ve anlamayı etkin biçimde kullanma yeteneğine duygusal zekâ denmektedir Duygusal zekâ ile bilişsel zekâ arasındaki en önemli fark duygusal zekânın geliştirilme anlamında daha esnek olmasıdır.

3.1.5.3.2. Kariyer ve Performans Yönetimi

Çalışanın farklı görev türlerine nerede, nasıl ve ne zaman geçebileceğini gösteren anlaşılır ve ulaşılabilir kariyer yollarının kurum tarafından belirlenmesi kariyer yönetimini tanımlamaktadır.

Uluslararası işletmeler çok sayıda stratejik pozisyona sahip olmakla birlikte bu pozisyonlarda yer alan yöneticilerinin kariyer gelişimlerini ve performans düzeylerini yakından izlemek, onlara uygun kariyer haritaları hazırlamak zorundadır. Şirketteki görevlerin ve rollerin tanımları iyi yapılıp, buna uygun yetenek profili çıkartılmalıdır. Potansiyel yöneticilerin kişilik özellikleri de göz önünde bulundurularak görevlendirmeleri yapılmalıdır. Bu görevlendirmelerde bazı uluslararası şirketler başarılı yönetici adaylarının yetenek, yetkinlik ve istekliliklerini göz önüne alarak beş basamaklı mobil bir piramit oluştururlar. En üst basamakta orta ve kısa dönemli görevlendirmeler verilecek adaylar belirlenir bunlara glopats adı verilir. İşletmelerin yeniden organizasyonu görevine getirilirler. İkinci basamakta dünyanın çeşitli yerlerinde kısa dönemli görev yapan globalslar yer alır. Bir sonraki basamak belirli bir bölgede orta veya uzun dönemli yöneticiler yer almaktadır. Dördüncü basamakta ise belli uzmanlığı olan, genel yönetici tipi yer alır. Özel projeler, yurt dışı eğitimler gibi görevlere getirilirler. Son olarak beşinci basamakta kendi ülkesinde çalışmayı tercih eden fonksiyonel uzmanlığa sahip yöneticiler bulunmaktadır. İşte tüm bu çalışan grupların hareketliliğinin ve kariyer yönetiminin doğru yapılması elimizde bulunan yetenekli çalışanı elde tutmayı ve yetenek yönetim sürecinde başarıyı getirdiği gözlemlenir (Akgeyik, 2000).

Bir çalışanın yeteneklerini keşfedip, bu yeteneklere kilitlenmek ve çalışanı değerlendirmek çok kolaydır. Asıl konu çalışanın şirketi geleceğe taşımak için doğru yetenek bileşimlerine sahip olup olmadığı ve bu yeteneklerini yüksek performans göstermek için kullanabildiğidir. Performans ölçümlerinde stratejik yönelim ölçütü, finansal sonuçlar ve örgütsel beceriler değerlendirmenin ölçütleri olarak alınmalıdır. Yarıyıllık denetimler performans ölçümlerini desteklemeli; müşteri odaklılık, karar verme hızı ve zamanlama, kararlılık gibi alanlarda odaklanma sağlamalıdır. Yöneticiler kilit pozisyonlarıyla kıdemli yönetici ve insan

kaynakları yöneticileri tarafından yılda iki kez değerlendirilmeli sonuçlara göre de performans ödüllendirmeleri veya terfi gibi kararlar sağlanmalıdır. Böylece var olan yeteneği doğru değerlendirmiş, ödüllendirmiş ve yönlendirmiş olunur (Conaty ve Charan, 2011).

3.1.5.3.3. Motivasyon

Motivasyon, çalışanlar iş yaparken morallerini yükseltmelerini sağlayan ve verimli olmaya teşvik eden anlamına gelmektedir. İhtiyaç temeline dayanmakla birlikte duygular yoluyla çalışanları harekete geçirmeye destek olmaktadır ve çalışanların hedeflerine ulaşmaları için yapacakları faaliyetlerde motivasyonun belirleyici bir rol üstlendiği söylenebilir.

Kelime kökü olarak motiv kelimesinden gelen kavram harekete geçirmeyi sağlamak anlamını içermektedir. Doğada hiçbir nesne, bir etki olmadan statik halden harekete geçmez. Dolayısıyla, insanın harekete geçirilebilmesi için de bir etkiye ihtiyaç vardır (Atılgan, 2011). İnsanı hedefe doğru iten yani harekete geçmesini sağlayan çabaların bütünü motivasyondur, aynı şekilde insanı hedeflerini gerçekleştirmek üzere ihtiyaçları doğrultusunda davranış göstermesini sağlamak olarak da ifade edilebilir (Karaman, 2010).

Yönetim, kurum kültürü alanlarında motivasyon oldukça önemli bir kavramdır. Doğru değerlendirme yapılabilmesi için konu çeşitli açılardan incelenmelidir (Argon ve Eren, 2004). Motivasyon sağlamak için çalışanları sadece harekete geçirmek yeterli değildir. Aynı zamanda performanslarına olumsuz etki edebilecek etkenlerin azaltılması ya da yok edilmesi gerekir. Motive olmak için çalışanlarında motive olmayı istemesi de gerek şartlardan birisidir (Kaya, 2011). Psikolojik ve sosyolojik nedenlerden etkilenen varlıklar olan insanlar, çeşitli ihtiyaçlara sahiptirler. Bunların bir kısmı fizyolojik ve somut, bir kısmı ise daha soyut ve karşılanması daha zor olan manevi ihtiyaçlardır. Çalışanların ihtiyaçlarının belirlenmesi ve giderilmesi motivasyonlarını sağlarken başarılarına da olumlu etki eder (Garih, 2010).

Yüksek motivasyona sahip çalışan kendini geliştirmeye ve kariyerinde yükselmeye öncelik verecektir. Bu şekilde çalışanlar iyi bir gelir sahibi olurken aynı zamanda manevi yönden de kendilerini daha iyi hissedeceklerdir (Arısoy, 2007).

Motivasyonun sağlanması çalışan performansını artırmanın yanı sıra çalışanların kendilerini iyi hissetmelerine ve pozitif bakış açısına sahip olmalarına katkı sağlamaktadır. Çalışanlar kurum hedeflerini gerçekleştirebilmek için istekli olmazsa, etkinlik ve verimlilik sağlanması mümkün olmayacaktır. İyi bir motivasyonun varlığı ve bunun çalışma ortamında iyi bir şekilde uygulanması hedefe ulaşılması için önemlidir (Sarıkurt, 2007).

3.1.5.3.4. Liderlik

Lider ve liderlikle ilgili araştırmalar, incelemeler liderlik konusuna verilen önemin somut göstergeleridir. Liderlikle ilgili, toplumsal, örgütsel, bireysel farklılıklara değinen birçok tanımlama yapılmıştır. Bakan ve Büyükbeşe (2010), liderliğin "lider, izleyici ve koşulların fonksiyonu olduğunu yani liderlik sürecinin; lider, izleyici ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreç" olduğunu belirtmektedirler. Liderlik bir kişilik özelliği olarak karşımıza çıkarken kimi zaman bir davranış türü olarak da görülebilmektedir. Liderliği ortak gözlemlere dayanarak tanımlamak gerekirse, çalışanların işlerini severek, isteyerek yapması için motive edilmesi, hedeflerini yerine gerçekleştirebilmeleri için cesaretlendirilebilmesi, çalışanların yeteneklerinin ortaya çıkartmasını sağlamaktır (Werner, 1993).

Etkili bir liderin sahip olması gereken en önemli özelliklerden birisi vizyoner olmasıdır. Liderler tüm çalışanlara bu bilinci ve bakış açısını yaygınlaştırmak için yöntem belirlemelidir. Keklik (2012), çalışanların motivasyonlarını ve yetkinliklerini etkileme yeteneği olan liderlerin, değişime açık, insanları etkileyebilme ve sonuç odaklılık özelliklerine sahip olduğunu ifade etmektedir. Lider olarak nitelendirilen kişiler, kurum politikalarına uyumlu olmalarının yanı sıra vizyonlarına bağlı ve toplulukları peşinden sürükleyebilecek yeteneğe sahiptirler (Vural ve Coşkun, 2011).

Etkin liderlik sistemlerinin oluşturulması yetenek yönetiminin en önemli parçalarındandır. Etkili bir lider ve yönetici yedekleme sistemi doğru yetenek yönetim programları ile başarılı olur. Bu başarı ilerde doğabilecek lider pozisyonu boşluğunu kapatmada ve şirket yönetiminin aksamalarının olmasını önlemede yardım sağlar.

3.1.5.3.5. Personel Güçlendirme

Günümüzün yoğun rekabet koşullarında hedef kitlenin ihtiyaçlarını gidermek ve fırsatları yakalayabilmek, personelin inisiyatifini kullanmasına izin veren çalışma şekilleriyle mümkün olmaktadır (Demirbağ, 2004). Bugünün yöneticileri çalışanları kısıtlamak yerine, onlara daha fazla yetki ve sorumluluk vererek kurum adına rekabette fark yaratacak işlerin ortaya çıkmasını ortam hazırlamaktadırlar.

Son yıllarda ortaya çıkan personel güçlendirme kavramı, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması aracılığıyla çalışanların yetkilerini yükseltme ve onları geliştirme süreci olarak tanımlanabilmektedir (Koçel, 2005). Personel güçlendirme, iş sürecinde çalışana karar almada özgürlük tanıyarak sorumluluklar verilen ve iş görenin yaratıcılığına ortam hazırlayan bir anlayış olarak değerlendirilmektedir.

Günümüzde, çalışanların müşterilerin beklenti ve taleplerine en kısa sürede geri dönebilecek nitelikte olması beklenmektedir. Beşeri sermayenin, sorunlara hızlı çözüm üretmesi ve gerekli durumlarda yetki kullanarak karar ve sorumluluk alması için, gerekli donanıma sahip olmasının sağlanması personel güçlendirme olarak adlandırılmaktadır ve günümüz işletmelerinde oldukça önemli hale gelmiştir (Aktaş, 2008).

İşletmelerin son kullanıcılarına yani dış müşterilerine ürün ve hizmetleri sunacak, hizmet verecek olanlar işletmenin çalışanlarıdır, yani iç müşterileridir. Bu nedenle öncelikle işletme içinde bir memnuniyet sağlanması ve çalışanların motivasyonlarının sağlanması gerekmektedir, bu da işletmelerde personel güçlendirme kültürünün yaratılması ile mümkün

olabilmektedir. Personel güçlendirme kültürünün benimsendiği bir ortamda çalışanlar kendi işlerinin sorumluluğunu alırken, takım çalışmasını öğrenmekte, yaratıcılıklarını ortaya çıkarabilmekte ve bilgi paylaşımının artmasına olanak sağlanabilmektedir (Doğan ve Demiral, 2007).

Personel güçlendirme yönteminin uygulanmaya başlamasıyla yetenek yönetimi kavramı daha da çok önem kazanmıştır. Personel güçlendirme anlayışı, örgütlerin ve liderlerin çalışanlarına yaklaşımını değiştirmiştir. İşletmelerde farklı yeteneklere sahip güçlendirilmiş personelden temel amaçlara uygun olarak nasıl yararlanılabilir sorusuna yanıt aranmaya başlanmış, bu da yeteneklerin etkin bir şekilde yönetilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır (Doğan ve Demiral, 2008). Sonuç olarak yetenek yönetimi ile personel güçlendirme arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır.

3.1.5.3.6. Stratejik Yönetim

Stratejik liderlik; geleceği öngörerek biçimlendirmek, bunun için gerekli stratejik yönetim anlayışını yaratabilmek ve buna paralel olarak diğer yönetici ve çalışanları yetkili kılarak, onları kuruluş vizyonuna göre yenilikçi ve yaratıcı hedeflere yönlendirerek, kaotik küresel rekabet ortamında, gerekli olduğu zamanlarda hızla stratejik değişimi sağlayabilmektir (Altıntaş, 2003). Bu tanımdan anlaşıldığı üzere stratejik liderin en önemli yönü yetenekli insan kaynağını iş sürecine etkili ve hızlı bir şekilde dâhil ederek, stratejik karar ve uygulamalar ile kurumu hedeflerine ulaştırmaktır.

Stratejik başarı için stratejik liderlik güçlendirilmelidir, bu sebeple günümüzdeki işletmeler, rekabet ortamında avantaj sağlayarak, başarılı sonuçlar elde edecek şekilde kurum içinde stratejik liderler yetiştirmeye odaklanmaktadırlar. Kurumda stratejik liderlerin varlığı için yetenek yönetimi ve ilişkili tüm sistemlerin doğru uygulanması oldukça önemlidir (Yılmaz, 2008). Bu bağlamda yetenek yönetiminin uygulanması geleceğin stratejik liderlerinin ortaya çıkmasında büyük bir rol üstlenmektedir.

Yetenek yönetimi programı oluşturmak ve sürekli gelişimini sağlamak için öncülük edilmesi gereken konular aşağıda açıklanmaktadır (Kirkland, 2009):

i. Kurum kültürü ile uyumlu olarak yeterlilik gereksinimlerinin belirlenmesi gerekir.
ii. Üst düzey yöneticilerin yetenek yönetimi kapsamındaki uygulamalarda etkin rol almaları ve destek olmaları gerekir.
iii. Performans yönetimi ve başarı artırmaya gösterilen önem kadar yeteneklerin keşfedilmesine, tanımlanmasına ve geliştirilmesine de önem verilmelidir.
iv. Yetenek yönetiminin adımları; edinme, performans yönetimi, sürekli gelişim, yetenek analizi ve faaliyet planı doğru şekilde uygulanmalıdır.
v. Güvenilir ve sistematik olacak şekilde yetenek yönetim uygulamalarının sonuçları değerlendirilebilmelidir. Liderler ve yöneticilerin yeni liderlerin gelişimi için sorumlu olduğu yapılar oluşturulmalıdır.
vi. Heyecan uyandıran ve çalışan ihtiyaçlarını karşılayan bir eğitim programı oluşturulmalıdır.

Yetenek yönetimi kapsamlı ve entegre bir süreç olarak, başlangıçta örgüt kültürü ile temel hedef, strateji ve hedefleriyle bütünsel bir yetenek yönetimi stratejisi belirlenmelidir. Bu strateji geliştirilirken aynı zamanda, kilit süreçlere odaklanılmalı ve stratejik olarak ihtiyaç duyulacak kritik pozisyonlar ve bunlar için gerekli yetkinlikler belirlenmelidir (Altıntaş, 2003). Şüphesiz ki, insan kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde yönetimi stratejik liderlerde aranan en önemli özelliktir.

3.1.5.3.7. Yönetişim

Yönetişim şirketlerin yönetim ve kontrol sistemlerinin; şeffaf, adil ve güvenilir özelliklere sahip olması gerekliliğinin ışığında, çalışanlarına, tedarikçilerine, müşterilerine ve topluma güven vermesinin sağlanmasıdır (Pelenk, 2008). Kuruma güven kavramı adaleti, saydamlığı, hesap verme ve sorumlulukları ve tüm kuralların iyi tanımlandığı kurumsal verimliliğin artırılmasına yönelik bir anlayışı içinde barındıran anlayıştır (Sabuncuoğlu, 2009).

Tüm paydaşların beklentilerini karşılamak üzere geliştirilen kurumsal yönetişim yaklaşımı aşağıdaki maddeleri kapsamaktadır (Tünal, 2009);

i. İşletme yönetimi tarafından etkinlik ve verimliliğe yönlendirecek etkinlikler gerçekleştirilmesini ve bu yönde kararlar alınmasını,
ii. Yasal düzenlemeler doğrultusunda bir yönetim anlayışının geçerliliğini,
iii. Ortakların yönetimde aktif katılımının teşvik edilmesi,
iv. Örgüt personelinin ve paydaşların kurum fonksiyonunda denetleyici olabilmelerini,
v. Hukuka bağlı bir yönetim anlayışının egemen olmasını,
vi. Örgütsel taraflara açık bir yönetim anlayışına sahip olunmasını içermektedir.

Kurumsal yönetişim kavramı, işletmenin tüm paydaşlarının beklentilerine hitap edecek şekilde rasyonel bir yönetim anlayışı sürdürmek olarak tanımlanabilir. Aynı zamanda, kurum yönetiminin modern yönetim yaklaşımlarını benimsemesi beklenerek, kurumsal yönetişimin daha geniş bir bakış açısı kazanması amaçlanmaktadır (Tünal, 2009). Kurumsal yönetişim, şirketin finansal durumu, performansı ve yönetimi dâhil olmak üzere kuruma ilişkin tüm maddi konularda doğru ve zamanında açıklama yapılmasını sağlamalıdır. Diğer taraftan, şirketin stratejik danışmanlığını, yönetim kurulu tarafından yönetimin aktif kontrolünü ve yönetim kurulunun, şirkete ve paydaşlara karşı hesap verme yükümlülüğü taşımasına ortama sunmalıdır (Werner, 1993). Böylelikle paydaşların, kurumun durumuna ilişkin doğru ve eksiksiz bilgiye ulaşmaları kuruma karşı güvenlerini artıracaktır.

Kurumsal yönetişim kanunların, düzenlemelerin, kuralların ve özel sektörün gönüllü çalışmalarını kapsamaktadır (Karayel, 2006). Buradan da anlaşılabileceği gibi kurumsal yönetişim ve yetenek yönetimi birbirleriyle yakından ilişkili kavramlardır. Yetenek yönetiminde olan üst yönetim desteği ve paydaşlar olarak ortak hedef çalışma için çalışma kurumsal yönetişim de odağındadır. Gönüllü olarak ve düzgün ve karşılıklı bir iletişim sistemi her ikisi içinde çok önemlidir. İletişim ve ortak anlayışa dayanan kurumsal yönetişim, kurumsal imaj, marka ve itibarın pozitif olmasında önemli bir rol üstlenmektedir. Olumlu algılar bütünsel anlamda kuruma karşı güveni artırdığı için yetenekli çalışanlar

açısından tercih edilmektedir. Bu yönüyle kurumun mevcut yetenekli çalışanları elinde tutması ve piyasadaki potansiyel yetenekli çalışanları kuruma çekmesi açısından kuruma pek çok avantaj kazandırmaktadır.

3.1.5.4. Yetenek Yönetimi Süreci

Yetenek yönetimi temel olarak potansiyel adayları bulma ve çekme, yerleştirme, ücretlendirme, ödüllendirme ve performans değerlendirme sürecinden oluşmaktadır (Alp, 2012).

3.1.5.4.1. Potansiyel Adayları Bulma ve Çekme

İşletmelerin bünyesine katabileceği yetenekli adayları tespit etmesi yetenek yönetimi yaklaşımının temel adımlarından birisidir (Stumpf, 2010). Geleceği olan, yenilikçi, parlak ve yüksek potansiyeli olan bireyleri işletmeye çekebilmek ve bunların içinden yetenekli olanları belirleyerek işletme içerisinde uygun olan görevlerde değerlendirme ise işe alım süreci olarak ifade edilmektedir (Çelik ve Zaim, 2011). Yetenek yönetimi temel süreçlerinden işe alım sürecinin en temel adımı ise aday değerlendirmedir (Yavan, 2012).

Başarılı bir işe alım süreci için adayların yeteneklerinin doğru ve disiplinli bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Çalışanların kariyer beklentileri etkili bir değerlendirme için ihtiyaç duyulan girdilerden başlangıç noktası olarak alınabilecek olanıdır. Çalışanların değerlerinin farklı olmasından dolayı işletmelerin adaylara sunacağı tekliflerin bu farklılıklar dikkate alınarak oluşturulması, işletmelerin potansiyel adaylarının profillerini belirlemesinin diğer bir nedenidir (Polat, 2011).

3.1.5.4.2. Yerleştirme

İşe alma/yerleştirme yetenek yönetimi yaklaşımının anahtar aşamalarından birisidir. İşletmelerin yerleştirme ile ilgili olarak yaptıkları masraflar ve sürece ayırdıkları zaman bu sürecin neden anahtar olarak değerlendirildiğinin bir göstergesi olarak alınabilir. Örnek olarak Sanford Bernstein'da bir analistin işe alınabilmesi için 500 bin ile bir milyon dolar arasında masraf yapılırken yine aynı firmada her analistlik pozisyonu için 100 adayın özgeçmişi incelenip 40-50 tanesi ile mülakat yapılmaktadır (Groysberg et al. 2004).

Yerleştirme sürecinde iki temel yaklaşım bulunmaktadır. Birinci yaklaşımda işletmeler kendileri yetiştirmek üzere başlangıç seviyesinde adayları işletmeye yerleştirirler. Diğer yaklaşımda ise görevin gerektirdiği özelliklere sahip aday işletmeye yerleştirilir. Yetenek havuzu yaklaşımı açısından bakıldığında birinci yaklaşımın havuz sistemine dayalı yetenek yönetimi uygulaması açısından daha uygun olduğu görünmektedir (Polat, 2011). Colling ve Mellahi tarafından, klasik yerleştirme yaklaşımında farklı bir yaklaşımın yetenek havuzları yönetimi için uygun olacağını önermişlerdir. Buna göre yerleştirme gereksinim eğrisinin ötesinde yapılmalı, yetenekli adaylar/ çalışanlar her zaman aranmalı ve bulundukları takdirde yerleştirilmelidirler (Groysberg et al. 2004).

3.1.5.4.3. Yeteneği Geliştirme

Colvin'e (2011) göre yeteneği geliştirme süreci; işletmedeki eğitim ve geliştirme çalışmalarını, işletmenin strateji ve misyonun yeni katılan çalışanlara benimsetilmesi çalışmalarını, yetenek ve performansın arttırılması için uygun eğitim programlarının belirlenmesi ve uygulanması çalışmalarını kapsamaktadır.

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

Geliştirme sürecinin işe giriş aşaması ile başladığı kabul edilebilir. Yetenek boşluğu olarak adlandırılan ve işe giriş aşamasında çalışanın yetkinlikleri belirlenerek işin gerektirdiği yetkinlikler arasındaki fark tespit edilir. Ardından çalışanların gelecekteki konumlarına göre çeşitli eğitimler, iş rotasyonları, koçluk, mentorluk destekleri ya da yaşıtı düzeyinde kişiler ile çalışarak tecrübe kazanımı gibi eğitim ve geliştirme fırsatları sunulur (Çelik ve Zaim, 2011).

3.1.5.4.4. Ücretlendirme

Ücretlendirme süreci yetenek yönetimi yaklaşımında potansiyel yeteneklerin firmaya çekilmesi ve yerleştirilmiş yeteneklerin işletme içerisinde kalmaya devam etmesinin sağlanması açısından önem arz etmektedir. İş sınıflandırmasına göre ücretlendirme sistemi oluşturulması genel kabul gören bir uygulamadır (Huselid et al. 2005). Bu kapsamda A sınıfı olarak adlandırılan stratejik işlerin performansa göre ücretlendirilmesi, B sınıfı işlerin iş seviyelerine göre ücretlendirilmesi ve C sınıfı işlerin ise piyasadaki ücretlendirme seviyelerine göre ücretlendirilmesi önerilmektedir (Polat, 2011).

3.1.5.4.5. Ödüllendirme

Ödül sistemi yöneticiler tarafından işletme personelinin davranışları, performansı ve etkinliklerinde görülen artış ve gelecekteki performans gelişmelerine motivasyon sağlaması yönünden önemli bulunmaktadır. Yapılan araştırmalarda parasal ödüllerin çalışanların performansına etkisi incelenmiş ve işletmelerde artışa neden olduğu tespit edilirken; sözgelimi sosyal tanınma ve saygınlık çalışmalarının çalışanların performansını hizmet işletmelerinde önemli derecede arttırdığı tespit edilmiştir. Ayrıca ödüllendirme sistemi uygulamalarının personel devir hızını azalttığı, işgücü verimliliğini ve satışları arttırdığı bilimsel olarak ortaya konulmuştur (Akın ve Erdost-Çolak, 2012).

3.1.5.4.6. Performans Değerlendirme

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

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

Belirli bir amaca yönelik ve planlanmış bir aktivite sonucunda elde edilen çıktıyı nitel veya nicel olarak belirleyen bir kavram olan performansın başarının arttırılabilmesi için ölçülmesi ve önceki dönem değerleri ile karşılaştırılması gerekmektedir. Alınan bu geribildirimler sonrasından oluşturulan ve yetenek matrisi ile belirlenen üstün yetenekli çalışanlar diğer çalışanlardan ayrıştırılarak uygun ödüllendirme sistemleri yardımıyla ödüllendirilmelidirler (Çelik ve Zaim, 2011).

Performans değerlendirme süreci pek çok işletmede uygulanmamakta, sürecin ve çıktılarının önemi yeterince anlaşılamamakta veya öznel kriterler kullanılarak kısa vadeli olarak uygulanmaktadır. Oysaki insan kaynakları bölümünden beklenen yıllık ve dönemsel uygulamalar performans değerlendirilmesi sürecinin gereklerini karşılayamayacak uygulamalardır. Bu sürecin öneminin farkına varmış işletmeler performans planlaması

değerlendirilmesi ve geliştirilmesi uygulamalarını içeren performans sistemlerine sürekli bir nitelik kazandırmışlardır (Kıngır ve Taşkıran, 2006).

3.1.6. Öğrenen Organizasyon Oluşturma

Yetenek yönetimi yaklaşımına etki yapmış başka bir yönetim tekniği ise öğrenen organizasyonlardır. Günümüzde bilgiyi elde etmek, elde edilen bilgiyi rekabet üstünlüğü elde edecek şekilde kullanmak, örgütlerin kazanmaları gereken önemli bir yetenek haline gelmiştir.

Son yıllarda bilişim teknolojileri alanlarına yönelik yapılandırmalar rekabet ortamının daha da zorlu hale gelmesine neden olmuştur. Kurumlar rekabet ortamında varlıklarını ve başarılarını sürdürebilmek için bilgiye hızlı ulaşmak, öğrenmek, öğrendiklerini sistematik bir biçimde uygulamaya alarak sağlayabilirler (Çakır ve Yükseltürk, 2010).

Öğrenen organizasyonlar kavramı, örgüt içinde ortak bir amacı gerçekleştirmek için beraber çalışan bireylerin yaptıkları işleri daha iyi anlamalarını ve sonuçta daha etkin sonuçlar almalarını sağlamak için gerekli yeterliliklerin geliştirilmesi ve bilginin sağlanması sürecidir. Bu süreçte, çalışanların paylaşılan bir vizyon etrafında toplanmaları gerçekleştirilerek, örgüte uzun vadeli bağlılıkları teşvik edilir (Senge, 1996: 21). Bu kavram, işletmede yaşanan olaylardan sonuç çıkararak, ortaya çıkan sonuçları değişen çevre şartlarına uyum sağlamada kullanması, elemanını geliştiren bir sistem yaratması ve değişen, gelişen ve kendini yenileyen dinamik bir yapıya sahip olmasını belirtmektedir (Genç, 2004: 196). Ayrıca, öğrenen organizasyonların oluşturulması için 5 temel disiplinin bir arada olmasından bahsedilmektedir. Bu disiplinler aşağıda özetlenmektedir (Senge, 1990);

Sistem düşüncesi: Bu disiplinde, sistemleri ayrıştırmaya gerek kalmadan inceleyerek, olayları bütün olarak ele alma olgusundan oluşur. Burada amaç, parçaları ayrı olarak değil, bütünü görebilmektir.

Bireysel egemenlik: Örgütler, öğrenen bireyleri aracılığıyla öğrenirler. Bir başka ifadeyle, örgütün öğrenme isteği ve gücü kendi çalışanlarınkinden daha büyük olamaz. Bireylerin kendi işlerini iyi yapmaları kadar yeniliğe ve öğrenmeye açık olmaları önem kazanmaktadır. Sonuçta, bireysel gelişim ve öğrenme disiplinidir.

Zihni modeller: Kişilerin yaşam akışına yönelik bilgilerin farkında olma, deneme ve geliştirme aşamalarını içerir.

Paylaşılan vizyon oluşturulması: Örgütteki herkesin ortak bir hedef üzerinde uzlaşması ve paylaşmasıdır.

Ekip olarak öğrenme: İş görenlerin ekip çalışması kapsamında yer alarak diyalog ve tartışma yoluyla kendilerini geliştirmelerini ifade eder. Ekip olarak öğrenme önemlidir, zira çağdaş örgütlerde temel öğrenme birimi bireyler değil, ekiplerdir. Ekipler öğrenmediği takdirde örgütler de öğrenemez. Bu süreci tamamlayan sistem düşüncesi ise çalışanların kendilerini, örgütleri ve dünya ile ilişkili olarak görmelerini sağlayan bir disiplindir.

Öğrenen organizasyon yaklaşımının, kurumların çalışanlarına yetenek açısından bakmasına yol açacak bir işlev gördüğü söylenebilmektedir.

3.1.7. Yetenek Yönetiminde Liderliğin Rolü ve Önemi

Liderlik temel olarak bireyleri veya toplumları belirli bir hedefe ikna ve o yöne doğru hareket ettirebilme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir (Koçel, 2005). Liderlik çalışanları işletme strateji rehberliğinde yenilikçi ve yaratıcı hedeflere yöneltmek suretiyle sürdürülebilir bir rekabet avantajına sahip bir yapıya büründürmektir. Bu anlamda "liderlik" yeteneklerin verimli olarak yönetilmesi ve bağlılığın arttırılması süreçlerinde kritik öneme sahiptir. Diğer bir ifadeyle, işletmelerde çalışanların yeteneklerinin etkin bir şekilde yönetilmesi ve yüksek potansiyele sahip yeteneklerin işletmeye kazandırılması süreçlerinde liderlere önemli görevler üstlenmektedirler (Doğan ve Demiral, 2008). İşletmelerde çalışanlar konsept stratejilerden ziyade ortaya konan fiili durumu takip etmektedirler ve bu nedenle liderler

yetenek konusunda aktif faaliyetlerin ortaya konmasını sağlayabilmelidirler (Economist Intelligence Unit, 2006).

Özellikle üst yöneticiler işletmelerinin dahil oldukları çevrelerde hareket kabiliyetlerinin yüksek olması ve işletmelerinin gelişmesi ve bu gelişmeye paralel olarak yetenek kaynaklarının da geliştirilmesi çalışmalarından sorumludurlar (Yavan, 2012). Liderler "yetenek savaşı" kapsamında işletme dışındaki kaynaklara yönelmenin yanı sıra işletme içinde de yetenek yönetimi uygulamalarını desteklemelidirler.

Yöneticilerin çalışma sürelerinin yarısını yerleştirme, hazırlama ve ileriye yönelik başarılı yönetim yapılarını korumaya, rehberlik yapma, koruma ve liderlik yetenekleri öğretme gibi işletmenin direkt değişim işlerine ayrıldığı Economist Intelligence Units'in hazırladığı raporda (White Paper) ortaya konmuştur. Başarılı ve etkin liderler yetenekli çalışanları işletmelerine katabilmek için öncelikle kişisel gelişim olanaklarına sahip olacakları ve yaratıcılıklarını açığa çıkarabilecekler ortamları sağlamaktadırlar (Atlı, 2012). Ek olarak çalışanların beklentilerini dikkat almakta ve eleştirel yaklaşımlara olumlu geri bildirimler vermektedirler. Ayrıca adil ücret sağlama gibi temel işlevlerin de yerine getirildiğini garanti altına almaya çalışmaktadırlar (Doğan ve Demiral, 2008).

3.1.8. Yetenek Yönetiminin Boyutları

Yetenekli çalışanların tespit edilmesi, kuruma kazandırılması ve kurumda kalmalarının sağlanması ile yetenek yönetimi uygulamasının ilişkisi önceki bölümlerde detaylı olarak anlatılmıştır. Uzun vadeli stratejilere ulaşabilmek için yetenekli çalışanların önemi büyüktür. Yetenek yönetiminin boyutları çalışanların kendilerini ve kurumlarını değerlendirmesiyle ortaya çıkmaktadır. Çalışanların yetkinlikleri, yaptıkları işten ne derece tatmin oldukları ve öz yeterlilik algıları çalıştıkları kuruma ne derece güven duydukları, kurumdan ne kadar destek aldıkları ve kurumla olan uyumlarına ışık tutmaktadır.

3.1.8.1. Kuruma Güven

Çalışanların kendilerini kurumları ile özdeşleştirmesi, kurum amaçlarına ulaşmak için kendi hedefleri ile ilişki kurabilmesi ve kuruma bağlı hale gelmesi kuruma güveni tanımlamaktadır. Çalışanların kurumlarına olan güvenleri ve bağlılıkları yetenek yönetimi için oldukça önemli kavramlardır dolayısıyla kurumların çalışanları ile uzun vadeli ilişkiler geliştirmesi çalışanların kuruma bağlılıklarını ve güvenlerini artıracaktır. Çalışan bağlılığı, ilişkiyi sürdürme ve sürekliliğini sağlamak için çalışma isteği olarak ifade edilebilir

Çalışanların kuruma duyduğu güven veya bağlılık bir başka çalışana aktarılabilecek bir duygu değildir, bireysel kazanılabilecek bir olgudur (Büte, 2011). Dolayısıyla kazanılan her bireyin kurumdaki sürekliliğinin sağlanmasında işletmelerde uygulanacak yetenek yönetimi sistemleriyle mümkün olacaktır.

3.1.8.2. Kurum Desteği ve Operasyonel Uyum

Çalışanların, adil ve zamanında değerlendirilmesi, yetkinliklerinin ve başarılarının sürekli geribildirim ve iletişim ile hedefler doğrultusunda geliştirilmesi, ücret ve kariyer olanakları hakkında bilgilendirilmesi, ödüllendirme sisteminin varlığı kurum desteği ve operasyonel uyuma yönelik uygulamalardır. Bu yatırımlar sonuncunda bireysel hedeflerini gerçekleştiren çalışanlar kurumlarının stratejik hedeflerine ulaşmalarını sağlamaktadırlar (Eren, 2013).

Aynı zamanda kurum desteği ve operasyonel uyum oluşturabilmenin temelinde, çalışanların beklentileri ile kurumun beklentilerinin uyumlu hale getirilmesi yatmaktadır. İşletmelerin çevrede meydana gelen değişikliklere uyum sağlayabilmesi, rekabette üstünlüğü sağlayabilmesi ve örgütsel performansı artırabilmesi, kurum hedeflerine tüm çalışanların planlanan şekilde fayda sağlayabilmeleri ve sürekli iyileştirilmelerine bağlıdır (Bingöl, 2006).

3.1.8.3. Öz Yeterlilik Algısı

Çalışanın görevlerini yerine getirebilecek yeteneklere sahip olduğuna inancı öz yeterliliği tariflemektedir. Çalışanın başarı düzeyinin ölçülmesi ve yorumlanması, bu başarı değerine göre bir sınıflandırma yapılması, güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkaracak geliştirme faaliyetleri ile başarısızlığın giderilmesi ve başarının pekiştirilmesi ve bireysel performanslarına yanıt verecek ödüllendirme sistemi ile kişinin öz yeterlilik algısını destekleyecektir (Barutçugil, 2002).

Aynı zamanda yetenek yönetimi sürecinde yer alan performans yönetimi, çalışanları sürekli olarak değerlendirerek geribildirim sağlamaktadır. Çalışanların, yaptığı işin, işletmede önemli sonuçları etkilediğinin bilinciyle öz yeterlilik algısı ve dolayısıyla motivasyon düzeyi yükselerek, kuruma güveni, bağlılığı artarken geleceği hakkında öngörüler yapması sağlanacaktır (Çayan, 2011).

3.1.8.4. İş Tatmini

Yetenek yönetimi uygulamalarında şirketin uzun vadeli stratejilerine ulaşmasında bu amaçların etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi büyük önem taşımaktadır Yetenekli çalışanlarını elde tutmanın ve kurumda sürekliliklerini sağlamanın çözüm yolu sistemli bir performans değerlendirmenin üst yönetimden başlayarak tüm şirket genelinde yaygınlaştırılmasıyla mümkündür (Çakırer, 2009). Performans yönetimi çalışan hedeflerinin belirlenmesini sağlamaktadır dolayısıyla çalışanı harekete geçirecek, yetenekleri göz önünde bulundurularak hedeflerin belirlenmesi çalışanın yaptığı işten tatminine fayda sağlayacaktır.

Çalışanlar, başarılarının ödüllendirilmesini, çalışanla çalışmayan, verimli ile verimsiz, başarılı ile başarısız çalışanlar arasındaki farkın görülmesini beklerler. Bu adaletli ortamın sağlandığı ölçüde çalışan bağlılığı ve performansı artış gösterir (Çayan, 2011).

3.1.8.5. Yetkinlik

Bireysel performans, kurum hedeflerine ulaşabilmesi için bireyin kullandığı yetkinlikler olarak değerlendirilebilir. Bu yetkinlikler, sadece işe ilişkin görevleri değil, bununla ilgili olmayan görevleri ve davranışları da kapsamaktadır. Yetkinlik, bireyin kurum amaçlarını gerçekleştirme ölçüsü olarak ele alınabilir (Büte, 2011).

Çalışanlar yetenekleri, bireysel özellikleri, eğitim ve deneyimleri, mesleki yeterlilikleri sayesinde kurumda görev yaptıklarının farkında olmalı, işlerine odaklanmalı ve birimlerine uygun olarak kurumu için ne yapacağını bilmelidir (Atlı, 2012).

4. BÖLÜM 4: İŞ MOTİVASYONU

4.1. MOTİVASYON TANIMI

Neredeyse tüm dillerde kullanılmakta olan motivasyon kelimesi, güdülenme, isteklendirme, özendirme anlamlarına gelmektedir. Kişinin bir hedefe odaklanabilmesi için ihtiyacı olan istek ve özveriye sahip olması ve harekete geçirilmesi de motivasyonu tanımlamaktadır (Koçel, 2003). Motivasyonun varlığı, etkisi ve sürdürülebilmesi önemlidir.

Kişinin ihtiyaçlarından kaynaklanan dürtüler, bireyi harekete geçirmektedir. Bu hareketin miktarını kişinin kendisinden ya da dış çevreden kaynaklanan sebepler belirlemektedir (Arık, 1996). Motive edilmiş olan davranış, bir amaca yöneliktir ve bir amaç doğrultusundaki davranış iyi organize olmuş, doğru yönlendirilmiş demektir. Bu tür davranışlardaki heyecan, harcanan enerji, zor şartlara karşı dirençleri ve dayanma süreleri, ne kadar motive edildiklerini göstermektedir.

Motivasyonun temelinde üç ana faktör yer almaktadır; İnsan davranışını hareket geçirme, bu davranışı yönlendirme ve sürdürme. İnsan davranışlarını harekete geçiren çoğu zaman tek bir güdü değildir. İnsanların tutum ve davranışların nedeni asla tespiti edilemeyebilir, bu nedenle insan anlaşılması güç bir varlık olarak kabul edilmektedir (Türe, 1993). Ancak, insanların psikolojik ve fizyolojik olarak yaşam düzeylerini devam etmeleri ya da sürdürebilmeleri için zorunlu, sosyal ve kişisel temel ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve giderilmesi gerekmektedir.

Kişilerin temel gereksinimlerinin olması bunları karşılamak için harekete geçmesini sağlar. Ancak bazen bu gereksinimlerin çeşidi de, kişinin harekete geçmesine olumlu/ olumsuz etki edebilir (Tutar vd., 2004).

Hayatta kalmak ve başarılı olmak motivasyonun temel unsurlarıdır. Kişinin hayatta kalabilmesi için beslenme, barınma, güvenlik gibi fiziksel ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir. Bu ihtiyaçların karşılanmasıyla kişinin başarı, kişisel gelişim, kabul görme ihtiyaçları ortaya çıkacaktır. Fiziksel ihtiyaçların sürekli olarak karşılanması şarttır ve sürekli karşılanması sürekli motivasyon artışı için yeterli değildir (Kim, 2005). Motivasyon kavramı bünyesinde barındırdığı bu özellikler nedeni ile bir süreçler zinciri olarak kabul edilmektedir. Bu süreç zinciri, hedefe yönelik davranışlar dizisini başlatan, yönlendiren, devamını sağlayan ve sonucunda da bitiren olarak nitelendirilmektedir.

Motivasyonun, öğrenme ile ilişkili olduğunu öne süren yaklaşımlar da bulunmaktadır. Banger, motivasyonun kişileri bilgi ve davranış anlamında harekete geçirdiğini belirterek, öğrenme sürecinde motivasyonun itici güç olduğu yönünde bir tanımlama yapmıştır. İtici gücü ise, arzu ve tetiklenme duyguları olarak ifade etmiştir. Banger'e göre öğrenmek için itici güçler olmazsa olmazlardır (Aydemir, 2013).

Motivasyonun, çalışan başarısı/ performansı ile de yakın ilişkisi bulunmaktadır. Çalışan yeterli motivasyona sahip değilse verimli olamayacaktır. Ancak, çalışanların göstermiş olduğu performansın değerlendirilmesi ve çalışana geri bildirim motivasyonu arttırmaktadır (Ertürk, 2001).

Performans değerlendirmelerinin, motivasyon üzerinde olumsuz etkilerde yapacağın konusunda da görüşler ileri sürülmektedir. Bu görüşler yapılan geri bildirimlerin olumsuz olması durumunda kişilerin davranışlarına yönelik bir değerlendirme kapsayacağı için kişilerin özgüvenlerinin sarsılabileceği düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Bu sebeple motivasyonun hangi sebeplerden ne şekilde etkileneceği doğru tespit edilmelidir (Keskin, 2008).

İşletmelerde yüksek motivasyonla çalışma sağlandığında bunun sürdürülmesi de önem kazanacaktır. Motivasyon sürekliliği sağlanamazsa iyi giden bir işin performansında düşüş olması olağandır. Bu nedenle motivasyon sürekli kılınmalıdır.

İnsanları harekete geçmek için ve bu hareketlerin yönünü belirleyen güdüler, aynı zamanda bu güdüler onların düşünceleri, umutları, inançlarıdır. Kişinin kendini başarılı hissetmesini sağlamak motivasyon için önemli unsurlardan biridir (Gümüş, 1999). Motivasyon oldukça ince bir dengede konumlanmaktadır bu sebeple en küçük bir değişiklikte çalışanların motivasyonun düşmesi gözlemlenebilir. Dengenin kurgulanması, taktiklerin belirlenmesi gerekmektedir. Motivasyonun sağlanmasında ya da yükseltilmesinde önemli olan karmaşıklığı giderebilecek doğru yöntemi bulabilmektir.

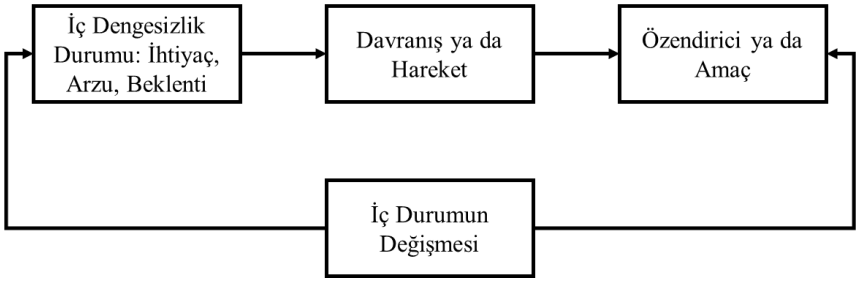
Motivasyonun her kişi için değişkenlik göstermesi ve sonuca ulaşma arzusuna sahip olması, kavramın iki önemli özelliğidir. Motivasyonun kişisel olan durumu, bir kişiyi motive eden durumun bir başkasını motive etmemesiyle açıklanabilir. Sonuca ulaşma ve bunun için aksiyon alma isteği ise, kişinin hem yaptığı işin başarısını etkilemesi hem de bu sonuçtan etkilenmesiyle ilişkilidir. Çalışanların işlerinde başarı elde etme çabası gösterebilmesi için motivasyon ihtiyaçlarının sağlanması, diğer bir ifadeyle, çalışma ortamının ve şartlarının çalışanlar için yeterli hale getirilmesi gerekmektedir.

Çalışanları motive edecek gereksinimlerinin giderilmemesi, bu talebin bilinçaltına itilerek tutum ve davranışlara olumsuz etki etmesine sebebiyet verebilir. Bu olumsuz etkiler, çalışan veriminin düşmesine, disiplin sorunlarına yol açarak, kurumun zarara uğramasına neden olabilir (Garih, 2000).

Motivasyon, hedeflenene ulaşmak üzere sergilenen davranış ile ilgili bir döngüdür. Bu döngüde çalışan bir hedefe yönlenerek hedef için harekete geçmektedir. Çalışma hayatında kişilerin, işlerini etkili bir şekilde yapabilmeleri için başarılı bir şekilde motive edilmelidir.

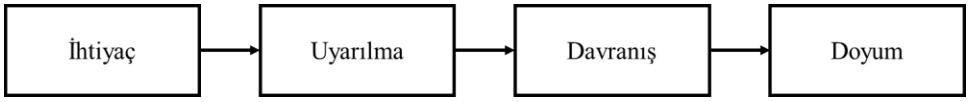
Motivasyon statik değil aksine harekete teşvik eden, birbiri ile ilişkili adımların sıralı olarak ifa edildiği bir döngüdür.

Her davranış, bir güdü ya da güdüler zinciri nedeni ile gerçekleşmektedir (Can vd., 1998). İhtiyaçların güdülenmesi çalışanın harekete geçirilmesiyle mümkündür. Bir ihtiyaç sonucunda ortaya çıkan güdüler organizmayı uyarır. Uyarılan organizma faaliyete geçer. Faaliyete geçen organizma davranışını belirli bir amacı gerçekleştirmeye yönelir, bu da organizmanın güdülendiğini ifade eder (Cüceloğlu, 1996).



Şekil 4.1. Motivasyon döngüsü (Eroğlu, 1995)

Eroğlu (1995) tarafından yapılan çalışmada motivasyon süreci ihtiyaç, beklenti, davranış ve geri bildirimden oluşan dört aşama ile ifade edilmiştir. Şekil 4.1.'de görüldüğü üzere motivasyon, sıralı olarak ifa edilen bir döngüdür. Kişilerin farklı ihtiyaçları davranış ve hareketlerine etki edecek, kişiyi harekete geçirmek ve yönlendirmek motivasyon aracılığıyla sağlanacaktır. Böylelikle oluşacak iç durumdaki değişim akışın olumlu/ olumsuzluğuna göre her girdi hem çıktı olarak etkisini gösterecektir.



Şekil 4.2. Motivasyon akışı (Özkalp vd., 1995)

Bir başka çalışmada motivasyon süreci, Şekil 4.2'de ki şekildeki gibi ele alınmıştır. Öncelikli olarak kişinin davranışı, ihtiyacı karşılamak üzere güdülenir ve kişi kendisine hedefler koymaya başlar. Böylelikle motivasyon süreci de başlamış olur. İkinci aşamada kişinin harekete geçebilmesi için itici bir güce ihtiyaç duyulur ve kişi uyarılma ile yönlenmeyi bekler. Üçüncü aşamada ise, kişi oluşan iç ya da dış bir uyarıcının etkisiyle hedeflerine yönelik davranışla gösterir. Son aşama ise, kişinin ihtiyacının ne derecede karşılandığının analiz edildiği aşamadır. Eğer ihtiyaç tatmin edilmişse, motivasyon süreci başarı ile tamamlanmış olmaktadır. Eğer bireyin ihtiyacı bu süreç içerisinde tatmin edilmemiş ise, birey boşluk hissi duymaya başlar. Bu boşluk, dengeyi bozabilir ve gerilim yaratabilir. Gerilimin şekli ve şiddeti, bireyden bireye değişmektedir. Her bireyin kişiliği ve ihtiyacı değişik şekillerde gerçekleşmektedir (Eroğlu,1995).

Çalışan ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayabilmek için tatmin olma sınırlarını sürekli ölçümlemek gerekir. Çalışanların ihtiyaçlarının sürekli değişmesi bu ölçümü zorlaştırmaktadır, bu nedenle öncelikle gruplar bazında değerlendirme yaparak başlamak doğru bir yöntem olacaktır (Özkalp vd. 1995).

4.2. MOTİVASYONUN ÇEŞİTLERİ

İnsanların kazandığı tecrübelerle, zaman geçtikçe şekil alan güdüler, davranışların kaynağı olmakla birlikte sürdürülmesini ve yönlendirilmesini de sağlamaktadır. Motivasyon içsel, fiziksel, sosyal ve psikolojik olmak üzere dört farklı çeşit olarak aşağıda açıklanmıştır.

4.2.1. İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon dışardan bir beklenti olmaksızın, insanların temel gereksinimlerinden kaynaklanan davranışlardır. Dolayısı ile sonradan öğrenilmez, doğal olarak ortaya çıkarlar. Genetik olarak aktarılan bu dürtüler doğuştan gelen gereksinimleri karşılamaya yönelik davranışlardır. Dış etkenler ile ortaya çıkarılmadıkları için de tamamlayıcı özellikleri de bulunmaktadır.

4.2.2. Fizyolojik Motivasyon

Fizyolojik motivasyon, bireylerin temel motivasyonlarıdır, organik güdüler olarak da isimlendirilmektedir. Organizmanın yaşamını sürdürebilmesi için gereken temel ihtiyaçlarından kaynaklanmaktadırlar.

Bu ihtiyaçlar, bireyin doğuşu ile birlikte var olmaya başlar ve soyunu sürdürme gereksinimlerinden dolayı ortaya çıkmaktadır. Bir başka deyişle bireyin yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan yemek, su içmek, oksijen, dinlenmek gibi fizyolojik olarak yaşamlarını sürdürebilmeleri için gerekli ihtiyaçlardan ortaya çıkmaktadırlar. Bu ihtiyaçlar her insanda var olduğu ve yaşamın temelini oluşturduğu halde her bireyin kişilik özelliklerine bağlı olarak değişkenlik göstermektedir.

Fizyolojik ihtiyaçlar, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre, beslenme, barınma, giyinme ve ısınma gibi ihtiyaçlardır ve temel gereksinimleri kapsaması sebebiyle mutlaka tatmin

edilmeleri gerekmektedir. Yaşamın sürdürülmesi için bu ihtiyaçlar periyodik olarak tekrarlanacaktır, geçiştirilmeleri ve ertelenmeleri mümkün değildir.

4.2.3. Sosyal Motivasyon

İnsanların temel güdülerinden biri, iletişim temelli olarak toplumsal yaşama biçimidir. Bu güdü insanları toplumsal yaşantıya bilinçli bir şekilde yönlendirirken tüm insanları bir araya getirecek şekilde biçimlenmektedir.

4.2.4. Psikolojik Motivasyon

Zamanla birçok aşamadan geçerek gelişen kişilik, psikolojik güdülerin oluşma biçimini belirlemektedir. Psikolojik güdü bazen kendini ön plana çıkartma bazen de bağımsız olma isteği olarak ortaya çıkmaktadır. Her iki durumu iktidar olma arzusu kapsamaktadır. Psikolojik güdüler kişilerin tutum ve davranış şekillerini yönlendirir ve bu güdülerden kaynaklanan etki ve tepkileri analiz etmek oldukça zordur.

Psikolojik güdüleri fizyolojik güdülerden ayıran en büyük fark, fizyolojik güdülerin doğuştan gelmesine karşın psikolojik güdülerin öğrenilerek kazanılmasıdır.

Çalışma hayatında anlaşılması en güç motivasyon psikolojik motivasyondur. Bireyler olaylar karşısında aynı tutumu sergileyemeyebilirler ve algı biçimleri farklılaşabilir.

4.3. MOTİVASYON KURAMLARI

Endüstri devrimi ile değişen çalışma şartları, çalışanların işlerine karşı isteksiz davranmalarına sebep olmuştur. Bu dönemde araştırmacılar çalışan davranışlarını gözlemleyerek çeşitli bilimsel çalışmalar yapmışlardır. Bu çalışmalar sonucunda motivasyon kavramı ortaya çıkarak, özellikle ekonomik ve psiko-sosyal güdüler üzerinde çalışmalar yoğunlaşmıştır.

Yine bu dönemde ihtiyaçların ne kadar vazgeçilmez olduğu ve giderilme yöntemlerine bağlı olarak çeşitli teoriler ortaya atılmıştır. Bu teoriler, yönetici ve çalışanların motivasyonlarını artıracak etkenleri belirlemek için çözüm bulmaya odaklanmaktadır ve kapsam ve süreç teorileri olarak iki ana başlık altında toplanmaktadır. Kapsam teorileri, çoğunlukla içsel faktörlere ağırlık verirken süreç teorilerinde dış faktörlere ağırlık verilmiştir (Koçel, 2003).

4.3.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri kişinin belirli davranışları neden gösterdiği üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu teori ile temel varsayım olarak, çalışanlarının davranışları ile belirli durumlar arasında neden-sonuç ilişkisi kurabilen yöneticilerin, çalışan motivasyonunu artırabilecekleri benimsenmektedir. Çalışanların davranış nedenlerini anlayabilen yöneticiler, bu nedenlere hitap ederek çalışanlarını hedefler karşısında daha iyi konumlandırabilecek ve yönlendirebilecektir.

Kapsam teorileri, ihtiyaçlar hiyerarşisi, çift faktör teorisi, başarma ihtiyacı teorisi, VIG olmak üzere dört farklı teoriden oluşmaktadır.

4.3.1.1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

Motivasyon konusunda ortaya atılan ilk teori olan Abraham Maslow yaklaşımı, insan ihtiyaçlarını beş basamaklı bir piramit şekliyle ifade ederek, yerleşiminin öncelik sırasına göre belirlendiğini öne sürmüştür (Şekil-3). Maslow, çalışmasını iki varsayım üzerine kurmuştur. İlk varsayım kişilerin gösterdiği tüm davranışların ihtiyaçlarını gidermeye yönelik olduğudur. İnsanların davranışlarının temelinde, ihtiyaçları yer almaktadır (Koçel, 2003).

İnsanlar öncelikli olarak şiddetli ve kuvvetli ihtiyaçlarını sonrasında ihtiyaçlarını karşılama yoluna giderler. Bir başka ifade ile insanların ihtiyaçlarını karşılamalarında hiyerarşik bir sıra bulunmaktadır.



Şekil 4.3. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi (Koçel, 2005)

Maslow'a göre kişilik kategorileri kendi aralarında bir sıralamaya sahiptirler. Her ihtiyaç kişiliğin geçirdiği evrelere karşılık gelmektedir. Bu nedenle her sıradaki ihtiyaç giderilmeden bir üst sıraya geçilemez.

Maslow, bu ihtiyaçları beş basamak olarak gruplandırmıştır. Bunlar şu şekilde sıralanmaktadır;

Fizyolojik İhtiyaçlar: İnsanlar doğduğu andan itibaren sahip olduğu, yaşamlarını sürdürebilmeleri için yemek, su içmek, uyumak, hava solumak gibi ihtiyaçlardır.

Temel fizyolojik ihtiyaçların genel özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır (Şimşek, 2001):

- Bu ihtiyaçlar birbirinden bağımsızdırlar; örneğin; birey aç ise uyuması ihtiyacını gidermesine yardımcı olamaz.
- İlk düzeydeki ihtiyaçlar karşılandıktan sonra bir üst düzeydeki ihtiyaca geçilir.
- Fizyolojik temel ihtiyaçlar, örneğin açlığın mideden duyulması gibi vücudun herhangi bir yerinde kendilerini gösterebilirler.
- Bu ihtiyaçlar karşılanana kadar birey diğer ihtiyaçların karşılanmasını geriye iter.
- Fizyolojik ihtiyaçlar süreklidir.

Güvenlik İhtiyaçları: İnsanlar, yaşamları boyunca can güvenliğine, sağlığa ve sahip oldukları varlıklara kadar pek çok şeyin güvende olmasına ihtiyaç duyarlar. Bununla birlikte bu sayılan öğelerle ilgili olarak birey güvenliğinin tehdit altında olduğuna inandığı anda güvenlik ihtiyacı ortaya çıkar (Özkalp vd. 1995).

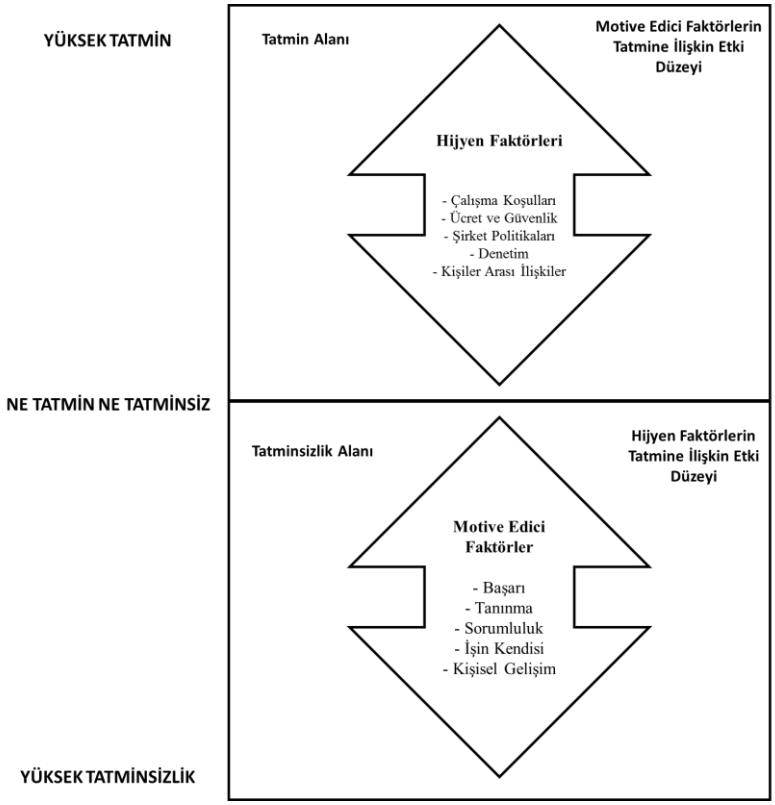
Sosyal İhtiyaçlar: Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçların ardından sosyal ihtiyaçlar ortaya çıkar. Bireyler, toplum içerisinde sevmek ve sevilmek isterler. Kişilerin sevme ve sevilme ihtiyaçlarını giderebilmek için ya içinde bulunduğu ortamdan faydalanacak ya da kendisi için bu ihtiyacını giderebileceği bir başka ortam bulmaya çalışacaktır (Özkalp vd. 1995).

Kendini Gösterme İhtiyacı: İnsanlar temel ihtiyaçları karşılandıktan ikinci derecede tanınma, statü, başarı, takdir, saygı görme gibi ihtiyaçlarını gidermeye yönelirler. Bu ihtiyaçlar Maslow tarafından saygı görme ihtiyaçları olarak nitelendirilmişlerdir.

Kendini Tamamlama İhtiyacı: Birey kendisi için önemli olan ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra ideallerini ve yeteneklerini gerçekleştirme ihtiyacı duymaktadır. Bu son aşamada birey için önemli olan ideallerini gerçekleştirmedir (Dinçer,1996).

4.3.1.2. Herzberg' in Çift Faktör Teorisi

Bu teori, insanların ihtiyaçlarını hijyen faktörler ve motive edici faktörler olarak iki ayrı başlık altında ele almaktadır. Hijyen (sağlık) faktörler; bireylerin mutlak suretle asgari olarak sağlanması beklediği, fiziksel şartlarla etkilenen faktörleri ifade etmektedir (Şekil 4.4.). Motive edici faktörler ise; Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine çok benzemekle birlikte daha çok psikolojik faktörlerin etkisinde olan ihtiyaçları tetikleyen faktörlerdir.



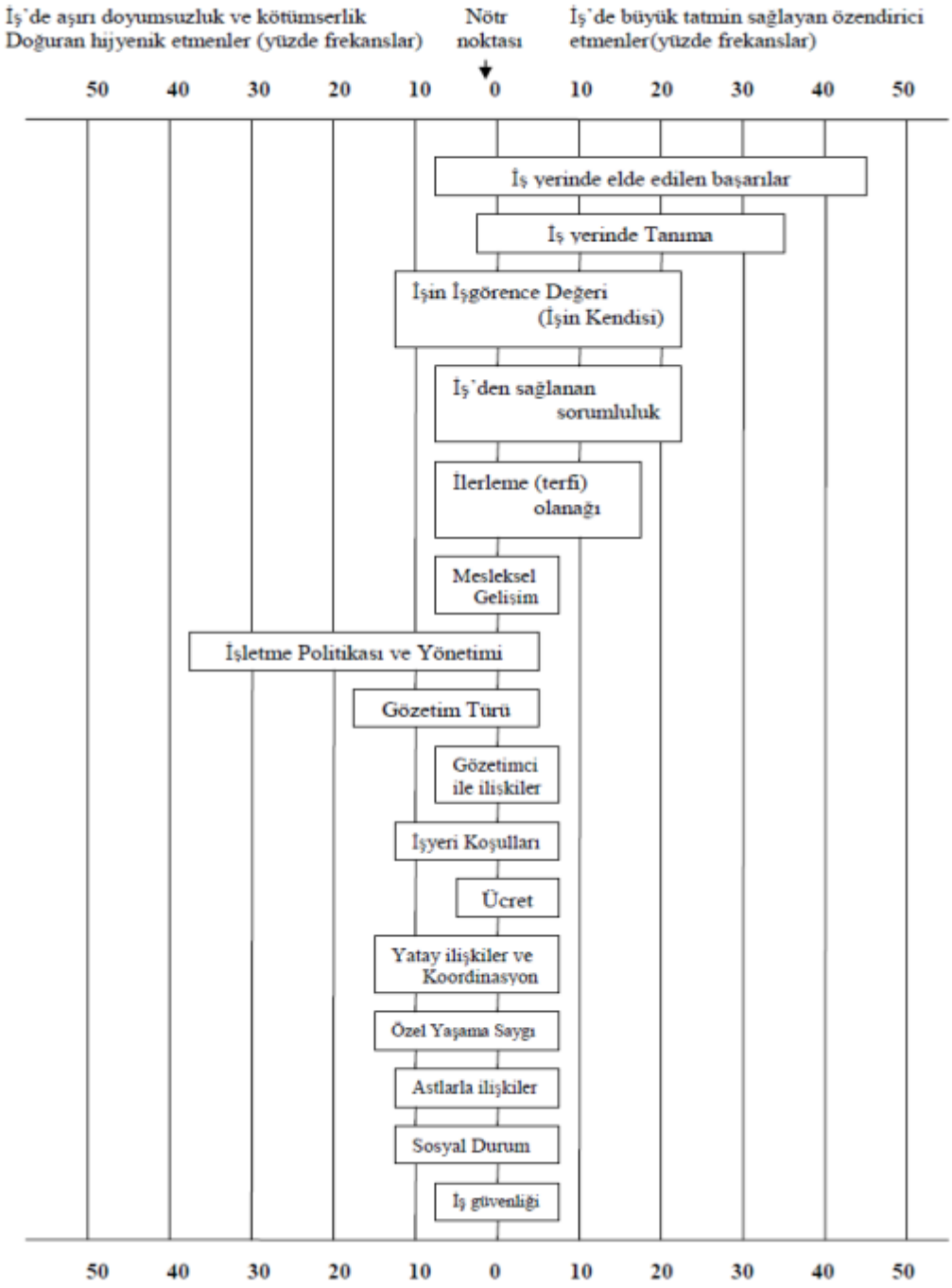
Şekil 4.4. Herzberg'in çift faktör kuramı (Daft, 2000)

Hijyen faktörlere örnek vermek gerekirse; fiziksel çalışma şartları, ücret ve iş güvenliği gibi öğeleri sayılabilir. Bu örneklerin tamamı çalışılan çevre, şartlar ve ortamla ilişkilidir. Teoriye göre bu faktörlerden herhangi birinin eksikliği çalışanların iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir. Eğer tüm faktörler sağlanırsa da, bunun çalışanların işlerine ve çevrelerine pozitif etki edeceği savunulmaktadır. Hijyen faktörlerin beklenen seviyede sağlanması çalışanların yalnızca iş tatminsizliğini ortadan kaldıracaktır, çalışanların motivasyonlarının artırılmasını ve dolayısıyla performansını artırmaya fayda sağlamayacaktır (Şimşek, 2005). Bu bağlamda, motive edici nitelikteki, kıdem, başarı, statü gibi başarı algısı oluşturan faktörlerden faydalanmak kişileri daha fazla motive edecektir.

Bununla birlikte ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği vb. faktörler, motivasyon düzeyinin yükseltilmesinde önemli öğeler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu öğeler aynı zamanda motivasyon için gerekli ortamı oluşturmaktadır. Bu ortam sağlanır ise çalışanların motivasyon düzeyi yükselmektedir. Bunların var olma amacı motivasyon için gerekli ortamı oluşturmaktır (Koçel,2005).

Herzberg, memnun edici ve memnuniyetsizlik verici faktörlerin kıyaslamıştır. Bu kıyaslandığı Şekil 4.5. üzerinde gösterilmiştir.

Şekil 4.5. üzerinde sağ tarafta yer alan faktörler, çalışanlarda motivasyon sağlayabilirler. Soldaki faktörler ise çalışanlarda tatminsizlik ortaya çıkaracaktır. Herzberg'in kuramına göre, örgütler öncelikle ücret, çalışma koşulları, örgüt politikası ve imkânları gibi hijyenik faktörleri asgari seviyeye getirmeli, daha sonra çalışanları motive eden, başarı, terfi gibi motivasyon yükseltici unsurlara yönelmelidir.



Şekil 4.5. Memnun eden ve memnuniyetsizliğe sebep olan faktörlerin karşılaştırılması (Eren, 2003)

4.3.1.3. McClelland'ın Başarma Teorisi

Başarma teorisinde, başarma ihtiyacı çalışanların sahip olduğu yetenekleri ile başarıya ulaşmaları gibi gereksinimlerini karşılamaya yönelik davranışları ifade etmektedir.

McClelland, insan ihtiyaçlarını çeşitli testlerle ölçmüş ve bu testlerden çıkan sonuçlara göre ihtiyaçları üç grup olarak değerlendirmiştir. Bunlar, başarıya olan ihtiyaç, yakın ilişkiye olan ihtiyaç, güce olan ihtiyaç olarak isimlendirilmektedir.

McClelland'a göre bu ihtiyaçlar, zamanla oluşan ve edinilen tecrübeler ile oluşmaktadır. Kişilerin çalışma hayatında ihtiyaçlarının belirlenip, karşılanmasında destek olunmasının motivasyon üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırma sonucunda her kişinin farklı motivasyon araçları ile motive edilebileceği sonucuna varılmıştır.

McClelland'a göre kişilerin davranış gösterdikleri üç grup ihtiyaç bulunmaktadır. Bunlar; ilişki kurma ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı, başarıyı gösterme ihtiyacı olarak isimlendirilmiştir.

McClelland'a göre eğer çalışanların ihtiyaçları belirlenebilir ise başarı oranlarının daha yüksek olduğu bölümlere yerleştirilebilir. Böylelikle hem örgüt için verimlilik artmış hem de birey için yapılan işte doyuma ulaşılmış olabilecektir (Koçel, 2005).

4.3.1.4. Aldefer'in VIG Teorisi

Alderfer teorisini, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımını basitleştirerek geliştirmiştir. Maslow'dan farklı olarak ihtiyaçları üç düzeyde incelemektedir. Aşağıda bu üç düzey tanımlanmaktadır;

Varlığını sürdürme: Kişilerin yaşamlarını devam ettirebilmek için gerekli olan temel ihtiyaçlardır. Bunlar yeme, içme, korunma vb. fizyolojik olarak gerekli olan ihtiyaçlardır.

İlişkilerde bulunma: Kişiler tarafından tanınma, saygı duyulması gibi ihtiyaçlardır.

Gelişme ihtiyaçları: Kişisel gelişim kapsamında yer alan, kendini gösterme, yaratıcılık gibi ihtiyaçlardır. Bireylerin kendilerini geliştirebilmek için çevreleri ile iletişimini kapsamaktadır ve ihtiyaçların tamamen karşılanıp sonlanması mümkün değildir. Buna giderilen ihtiyacın bireye yeni yeteneklerini keşfetme olanağı sağlaması ve yeni ihtiyaçları keşfetmesinin sağlanması sebep olmaktadır.

VIG kuramında, alt düzeydeki ihtiyaçlar karşılandığında ihtiyaçlar karşılandıkça önemsiz hale geliyor iken üst düzeydeki ihtiyaçlar karşılandıkça daha önemli hale gelmektedir (Çetinkanat, 2006).

4.4. MOTİVASYON ARTTIRICI ARAÇLAR

İnsan davranışlarının karmaşıklığı, motivasyon ve motivasyon sağlayıcı faktörler ile ilgili kesin yargıların ortaya atılmasını zorlaştırmaktadır. İnsanların farklı kişiliklere sahip olması ve bu nedenle farklı olaylar karşısında farklı tepkiler verebilmeleri zorluğa sebep olmaktadır.

Motivasyon sağlayıcı faktörler, kişiden kişiye değişebilmektedir. Bu nedenle bir örgütte keşfedilmiş ihtiyaçlar ve uygulamaların tatmin etme derecesi ile bir diğer örgütün tatmin etme derecesi farklı olacaktır. Buna göre, bir örgütte, astlarını belli bir amaca yönlendirmek konusunda başarıya ulaşan bir yönetici, başka bir örgütte aynı yöntemleri uygulayarak bu başarıya ulaşamayabilir (Eren, 2003).

Çalışma yaşamında motivasyon araçları üç grup altında toplanmaktadır. Bunlar; ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar, örgütsel ve yönetsel araçlar olarak isimlendirilmektedir.

4.4.1. Ekonomik Araçlar

4.4.1.1. Gelir

Çalışanların büyük bir çoğunluğu, para kazanmak amacı ile çalışmaktadır. İnsanlar için kazandığı para, yaşamlarını sürdürebilmek için gerekli olan temel gereksinimlerini karşılamak için oldukça önemlidir.

İnsanların çoğu için, daha yüksek gelir elde etme olanağı, çalışmak ve iş birliği için özendirme araçlarından birisidir. Çalışanların gösterdiği iyi performans ile kazancında artış olması, prim adı altında özendirme aracı olarak nitelendirilmektedir. Örneğin satış departmanlarında uygulanan prim sistemleriyle, aylık maaşlarının dışında, yaptıkları satışlar üzerinden belli bir yüzde karşılığında ek gelir sağlanmaktadır. Bu uygulama çalışma ortamında rekabet oluşturmakta ve performans yönetimini desteklemektedir.

Diğer bir yöntem ise bu türlü bir standart yerine, kişisel değerlendirmeye dayanan prim verme yöntemidir. Kişinin aynı statüde/ pozisyonda kalmasına rağmen ücret artırma imkânı sağlanması kişinin performansı üzerinde olumlu bir etki sağlamayabilir.

Daha az gelir sağlama alternatifi, eski gelir düzeyine alışmış olanları daha fazla çalıştırma hususunda özendirme aracı olarak kullanılabilir. Geçici ya da sürekli işten çıkarma gibi olumsuz tedbirler de mali olanaklarda bir azalma meydana getirdiğinden, bu anlamda bir teşvik aracı sayılabilirler. Fakat tehdit altında çalıştırılmak, istenen personelin güven ve moral durumunu bozacaktır. Bu nedenle çalışanları, severek ve isteyerek işbirliğine sevk edecek başka çarelere de başvurulmalıdır.

Kişileri motive etmede, işletmelerin ellerinde bulundurdukları en güçlü araçlardan birisi de paradır. Para, yetenekli personelin işletmeyi seçmesinde ve diğer çalışanların daha verimli çalışmalarında etkili olan bir araçtır.

Para, çalışanların fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını tatmin edeceği gibi saygınlık simgesi de olabilir. Ancak çok önemli olmakla birlikte, paranın önemi motivasyonda sınırlıdır. Hijyen ya da çevresel bir faktör olarak para, birçok insan için önemli bir motivasyon faktörü olmasına rağmen tek başına yeterli değildir. Bununla birlikte motivasyonun artmasına katkıda bulunabilir.

Yüksek gelir düzeyinde olan bir birey, mal ve hizmete olan gereksinmesini yeterince gidermiş olabileceğinden, para olgusu ile motive edilemeyecektir. Bu durumda para bir motivasyon aracı olamaz. Aksine yeterli bir gelir düzeyine ulaşmamış bireyin, mal ve hizmetlerle ilgili gereksinmelerinde giderilmemiş boşluklar kalmıştır. Bu boşlukları doldurmak, onun parasal olarak daha üstün bir düzeye ulaşması ile olanaklıdır. Buna bağlı olarak, para çalışanı motive eden bir öğedir ve aynı zamanda yöneticinin elinde de bir motivasyon aracıdır. Ancak her şeye rağmen para, yeterli mal ve hizmeti satın alamayan bazı bireyler için her zaman motive edici olmayabilmektedir (Eren, 1997).

4.4.1.2. Kara Katılma

Kara katılma ve çalışanın kazandığı gelir ile çalışanın şirkete sağladığı fayda arasında yakın bir ilişki kurulmalıdır. Çalışanlara sadece maaş vermek yerine özendirici bir araç olarak hisse verilmesi oldukça eski ve geçerli bir yöntemdir. Çalışanları ise özendirmek ve işletmeye bağımlı hale getirmek amacıyla, başarı göstergelerine göre ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilir. Çalışanların kara katılmasını sağlamaktaki amaçları şöyle sıralanmaktadır (Sabuncuoğlu, 1984);

- Çalışan ile işveren arasında ortaklık duyguları yaratmak,
- Çalışanın güvenlik gereksinmelerini karşılamak,
- Vasıflı çalışanları işletmeye çekerek, bunları işletmeye bağlamak,
- Çalışanları üretim maliyetlerinde tasarrufa özendirmek,
- Başarılı çalışmaları nedeniyle çalışanları ödüllendirmek,
- İşletmenin ödeme politikasına esneklik kazandırmak,
- Verimlilik sonuçlarını üretim faaliyetlerine katılanlar arasında daha eşit bir şekilde paylaştırmak.

4.4.1.3. Primli Ücret Uygulaması

Çalışanın alışmış olduğu sabit ücretin dışında daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirmek amacıyla verilen ek ücrete prim denir. Çalışana göre prim, kazanılanın paylaşıldığı mesajını vermektedir.

Dışsal bir motivasyon aracı olan prim, etkili bir sistem olduğu kadar doğru uygulanmayı gerektirmektedir. Prim çalışanın verimine ve performansına göre verilmelidir. Yanlış performans ölçümlerine göre verilen prim, çalışma verimini ve motivasyonu negatif yönde etkileyebilir.

Primle teşvik edilen üretimin hızı artar ancak sistem içine kalite konulmazsa, hız kaliteyi ters yönde etkiler. Bilinçsiz ve dikkatsiz performans uygulamalarının kaliteyi olumsuz yönde etkileyebileceğinden, kalitenin düşürülmesi yada bozulmasına izin vermeyecek önlemlerin prim sistemi içinde yer alması sağlanmalıdır.

Prim sistemindeki kriterler, miktar ve oranlar, bir hesaba dayandırılarak anlamlı olmalıdır. Ulaşılması zor miktarları hedef alan prim sistemleri motivasyonu düşürerek, primi başarısız kılar. İşverenler, prim sisteminin esaslarını, neye göre hesaplandığını çalışanlara da bilgilendirmelidirler.

Bununla beraber, primlerin çalışanlara, belirlenen tarihlerde dağıtılması sistemin disiplinle ele alındığını gösterir. Geç ve özensiz tarihlerde verilen prim sistemi başarısız kılar.

4.4.1.4. Ekonomik Ödüller

Bir işletmede çalışma nedenleri en başta ekonomik temellere dayanmaktadır. Bu nedenle motivasyonda özendirme araçları içerisinde en etkili olanlardan birisi ekonomik

özendirmedir. Çalışanı işe özendirmek ve işletmeye daha çok bağlamak amacıyla, başarı gösterenlere ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilir.
Ekonomik olarak ödüllendirme, iki amaca hizmet etmektedir. Bunlardan ilki, örgütler için maddi ya da manevi değer taşıyan hizmetlerin değerlendirilmesidir. Amaçlardan bir diğeri ise bu davranış aracılığı ile çalışanların motive edilmesidir.

Ödül, ödüllendirilen çalışanları daha verimli ve başarılı çalışmaya motive edeceği gibi, diğer çalışanları da bu yolla motive edici bir nitelik de taşımaktadır.

İşletme içinde yer alan çalışanlar üretimdeki artışta katkı sağladıklarında, kaliteli mal ürettiklerinde, işletme içindeki kurallara uygun davrandıklarında, ekonomik ödüller, çalışanların motive edilmelerini sağlayabilir ya da destek olabilir. Çalışanların nasıl ödüllendirileceği ve ödülün ne tipte olacağının önceden belirlenmesi gerekmektedir. Bu belirleme yapılırken adil olabilme en önemli öğelerden birisidir.

İnsanlara çeşitli ödüllerin verilmesi, bir ödül aldıklarında ya da başarıları dolayısıyla takdir edildiklerinde, çabalarını arttıracakları beklentisi ile ilişkilidir. Bu beklenti çerçevesinde ödüller ancak şu koşullarda işe yarar;

- Çalışan, verilen ödülü çaba harcamaya değerde bulmalıdır. Ödül harcanacak bu ek çabaya değmelidir.
- Ortaya konan ek performans nesnel olarak ölçülmeli ve bireysel kazanımlara doğrudan dayanıyor olmalıdır.
- Artan performansın ulaştığı nokta, yeni asgari standart olarak kabul edilmemelidir.

4.4.1.5. Sosyal Yardım/Kolaylıklar

Çalışanların, ulaşım, yemek, giyecek yardımı, kira yardımı, özel sağlık sigortası, ikinci emeklilik sigortası, daha iyi çalışma ve yaşam olanağı sağlayan ekonomik yararlar gibi sosyal kolaylıklarının sağlanmasında yardımcı olunması, çalışanların olumlu etkilenmesinde

ve motivasyonların arttırılmasında etkin bir rol oynayacaktır. Sağlanacak sosyal kolaylıkların amaçlarının belirlenmesi, kolaylığın ne şekilde sağlanacağı ve uygulama esasları, yetki ve sorumluluklar, bütçelemenin nasıl yapılacağı işverenler tarafından saptanması gereken hususlardır.

Mevcut sosyal kolaylıkların standart bir biçimde prosedür haline getirilmesi ve bunların uygulamaya konulması çalışanlar açısından öne taşımaktadır.

İşverenler için en önemli sorun, ayrı, ayrı gereksinim ve kişiliklere sahip olan çalışanlar için, amaçlara yaklaştırıcı, inandırıcı ve özendirici sosyal kolaylıkları belirleyerek bunları çalışanlara sunabilmektir.

4.4.2. Psiko-Sosyal Araçlar

Çalışanların motivasyonlarını artırıcı araçlardan bir diğeri de Psiko-sosyal faktörlerdir. Psiko-sosyal faktörler; güvenlik duygusu, çalışmada bağımsızlık, sosyal katılım, özel yaşama saygılı olma, dostluk, öneri sistemi, iş ortamının çekiciliği, değer ve statü, rekabet, yöneticinin davranışları ve başka kişilerden yararlanma olmak üzere on bir çeşitten oluşmaktadır.

4.4.2.1. Güvenlik Duygusu

İnsanlar çalıştıkları kuruma olduğu kadar kendilerine de güvenilmesini isterler. Bu noktada çalışanın gelecekte işten atılma korkusunun olmaması ve kurumun sağlayacağı iş ve sosyal güvence son derece önem taşımaktadır.

Çalışanı hayatı boyunca güvence altına alan, emeklilik, kaza, hastalık ve işsizlik sigortaları gibi yöntemler günümüzde oldukça yaygınlaşmıştır. Hatta söz edilen güvenlik önlemlerinin bazıları, kamu yönetimi tarafından yasal zorunluluk haline getirilmiştir.

Güvenlik duygusu belirli bir iş çevresine ya da iş koşullarına uymakla ortaya çıkmaktadır ve kendine güven duygusunu da kapsamaktadır. Çalışanlar yapacağı görevleri, kiminle çalışacağını, nasıl yapacağını ve ne ölçüde başarı elde edebileceğini bilerek çalışırsa, kendine güveni artacaktır (Eren, 2003).

4.4.2.2. Çalışmada Bağımsızlık

Çalışanların büyük çoğunluğu, benliklerini tatmin edebilmek ya da kişisel güçlerini arttırmak amacıyla için yetkilerini kullanmayı tercih etmektedirler. Çalışma ortamında çalışanların kendini özgür hissetmesi ve yetkilendirilmesi, çalışanın kendini örgüte daha yakın ve değerli hissetmesine yardımcı olur (Sabuncuoğlu, 1984).

4.4.2.3. Sosyal Katılım

Sosyal katılım, çalışanların iş yerinde bir grubun üyesi olması ve bu grupla iletişim kurması ihtiyacı sonucunda oluşur. Çalışanlar, sosyal bir gereksinim olan kabul görme hissine erişemezlerse işletmenin başarılı olmasının bir anlamı kalmayabilir. Çalışanlar bu nedenle işinden de ayrılabilir. Buna karşın, grup içi ilişkilerden memnun olan kişi ise işinde daha verimli olacaktır.

4.4.2.4. Özel Yaşama Saygılı Olma

Kişilerin çalışma hayatları dışında devam eden gerçek yaşamları bulunmaktadır. Aynı zamanda özel yaşam olarak da adlandırılan bu yaşam, aile ilişkilerini, sosyal faaliyetleri, sorumluluk duygularını, özel tutkular ve zevkleri, din gibi öğeleri bünyesinde barındırmaktadır.

Bir çalışana etkili şekilde iş gördürebilmek için onun iş dışı kişisel sorunlarının tatminkâr bir sonuca bağlanması, çözüme kavuşturulması yararlı olacaktır. Yöneticiler, çalışanların özel yaşamları ile ilgili sorunlarını hoşgörü ile karşılamalı ve sorunların çözüme bağlanması hususunda yardımcı olmalıdırlar. Şu halde, özel yaşama saygılı olma, sorunlarını çözümlemekte astlar için sadık bir dost gibi davranma, elde bulunan olanaklarla yardım etme, işbirliği ve çalışma arzusunu güçlendirme de önemli bir husustur (Eren,2003).

4.4.2.5. Dostluk

Bir örgüt içerisinde yönetici, çalışanı örgütsel hedeflere yönlendirmede, dostluk ilişkilerini çok sık kullanmaktadır. Yönetici değişik yollarla çalışana yakınlaşıp dostluğunu kullanabilmektedir. Örneğin; kimi kez çalışanda derin iz bırakarak, kimi kez ona hoş görünerek, kimi kez ona iyilik yapıp onu borçlandırarak, kimi kez de onda gönüllülük ve iyi niyet yaratarak çalışanı hedeflere yönlendirir. Böyle bir iş ortamında çalışan, yöneticiyi; yakını ve dostu bildiğinden, çoğunlukla onu kıramaz ve öngörülen hedefleri gerçekleştirmeye çalışır.

4.4.2.6. Öneri Sistemi

Öneri sistemi, işletmede çalışanların iş ile ilgili düşünce ve önerilerini kurumsal bir yapı içerisinde özgürce ortaya koyabilmeleri ve bu önerilerin yönetimce ciddi anlamda değerlendirildikten sonra yararlı görülenlerin uygulamaya konulması ile ilgilidir. Öneri sistemi çalışanlarla yönetenler arasındaki iletişimin gelişmesine katkı sağlar. Bu yönde bir gelişim, iki tarafın bütünleşmesi ile yönetimde etkinliği artıracaktır. Ancak çalışan- yönetici kesimi arasında kurulan bu diyalog, önerinin kabulü ya da geri çevrilmesiyle kesilmemeli, aksine, bu fırsatla doğan ilişkilerin sürekliliği için çaba harcanmalıdır. Gerekirse öneriyi reddet, fakat öneriyi getireni reddetme görüşü bir yönetim ilkesi olarak benimsenmeli ve bu anlayış içinde öneri sistemi; çalışana işletmeye ilişkin düşüncesini, kişisel sorunlarını, örgütsel ya da teknik konularda görüşlerini üst organlara iletme olanağı veren bir sistem olarak yorumlanmalıdır (Sabuncuoğlu, 1984). Ayrıca iyi önerilerin belli ölçütlere göre ödüllendirilmesi de sistemin işleyişine dolayısıyla iş motivasyonuna katkı sağlayabilir.

4.4.2.7. İş Ortamının Çekiciliği

Çalışan için iş ortamının çekici olması, kişinin o işe karşı daha istekli, dikkatli, planlı ve yöntemli hareket etmesini sağlayacaktır. Çekici iş ortamı ile ilgili olarak, yeterli ışıklandırma ve sıcaklık, iyi iş arkadaşları, çalışanın çeşitli gereksinimlerini karşılayacak sosyal tesisler, kazaları önleyecek iş güvenliği koşullarını sağlamak vb. uygulamalar iş ortamının çekici olmasını sağlayacaktır (Eren, 2013).

4.4.2.8. Değer ve Statü

Çalışanların çoğunluğu, işlerinin yapılmaya değer bir iş olduğunu düşündüklerinde bu iş disiplinlerine yansımaktadır. Bu nedenle daha çok ve daha sıkı çalışmaya başlarlar.

Yaptığı hizmetlerin değerini, başkalarını memnun olmuş görerek anlayan kimseler, çektikleri zahmetlerin ve sıkıntıların şiddetini ya az duyarlar ya da hiç akıllarına bile getirmezler. Bu inanca sahip çalışanların; daha iyi hizmetler başarabilmeleri için fiziksel, düşünsel ve özellikle de duygusal güçleri artar. Böylece kişi, örgüt amaçlarını gerçekleştirmenin kendisi için de sosyal yönden bir zevk ve yasam kaynağı olduğuna inanır.

4.4.2.9. Rekabet

Rekabet öncelikle, işin ağırlık ve monotonluğunu hissettirmeyecek, dinamizmi ve sevki getirecek, çalışmayı hızlandıracak dolayısıyla tüm bunların sonucunda da verimliliği artıracak bir araçtır.

Yönetici, rekabet arttırıcı unsurları planlar iken çok dikkatli olma zorunluluğundadır. Çünkü çalışanlar arasındaki rekabetin sonucunda kazananlar ve kaybedenler olacaktır. Rekabet, olumlu motivasyon yanında olumsuz motivasyonu da getirebilecektir. Başarı kazanan

tarafın olumsuz motivasyona uğramasıdır. Her rekabetten galip çıkan ve artık buna alışan çalışanlar için rekabet etmek ve kazanmak artık hiçbir gereksinmeyi karşılamaz.

4.4.2.10. Yöneticinin Davranışları

Yöneticinin davranışı çalışanlarının motivasyonunu belirler. Otoriter bir yönetici astlarına, ne yapmaları gerektiğini açık biçimde anlatır ve bunu nasıl yapacaklarını da tam olarak açıklar. Oysa modern ve güncel yönetim yaklaşımlarına göre, işletmenin hedeflerinin ve çalışma yöntemlerinin belirlenmesinde çalışanların da öneride bulunması ve çalışanların sonuçlar hakkında bilgilendirilmesi gerekmektedir.

4.4.2.11. Başka Kişilerden Yararlanma

Yöneticinin, çalışanı motive etmede zorluklarla karşılaşması durumunda, çalışana etkide bulunabilecek kişileri yardımına çağırması; çalışanı etkilemede yardımcı bir ortak araması yararlı olabilir. Aranan ortak, çalışanı etkileyebilecek arkadaşı, başka bir yönetici ya da yönetsel erki daha güçlü olan yöneticinin üstleri olabilir.

4.4.2.12. Statü

Statü, bireye toplum içerisinde fertler tarafından, iş hayatında elde ettiği kariyer sonrasında hak kazandığı değerlerden ya da rütbelerden oluşmaktadır. Bireyler için bir statü sahibi olabilmek önemli bir şeydir. Birey, özellikle iş hayatında bir statüye sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir.

Statü, daha çok saygı ile birlikte bulunur. Bir başka ifade ile gerçek bir statüye sahip olan kimse bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya da iş dışında ilişkisi bulunduğu kimselerden saygı görür.

Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir işçi olarak kabul edilme, hemen her kişi için tatmin duygusu yaratır. Çalışmalarının karşılığını saygı görme ve sosyal statüsünde yükselme ile somut bir şekilde gören çalışan daha gayretli olarak çalışmalarını sürdürür. Bireyin statüsü yükseldikçe, buna bağlı olarak verimliliği ve iş doyumu da artar.

4.4.2.13. Yetki Aktarımı

Yetki, örgütün bir arada kalmasını sağlayan bir kavramdır. Örgütleme açısından yetki, yöneticinin bir işin yapılması karşısında örgütsel amaçlara ulaşmada kendi astına ricada bulunmak veya astın o işi yapmasını istemek hakkıdır. Bir örgütte yöneticinin yetkisi şu davranışları içerir: Kendi yetkisi ile karar vermek, astların görevlerini belirlemek, astlardan yeterli bir başarı sağlanmasını beklemek ve istemek.

Yetki devredilebilir bir kavramdır. İşletmelerde yetki devri bir yöneticinin kendi görev ve sorumlulukları dahilindeki yetkilerin bazılarını astlarına vermesidir. Yetki devrinin varlığı, çalışanların da söz sahibi olabilme hakkını sağlar. Örgütün müşterilerine daha iyi hizmet ve daha iyi ürün sunabilmek için kendi inisiyatiflerini kullanan ve risk alan kişilere destek olmak ve gösterdikleri davranışlardan dolayı takdir etmek, bu kişilerin motivasyon seviyelerini yükseltir.

4.4.3. Örgütsel ve Yönetsel Araçlar

Örgütsel ve yönetsel faktörler, altı öğeden oluşmaktadır. Bunlar; amaç birliği, eğitim ve yükselme, yetki ve sorumluluk, kararlara katılma, iletişim, adil ve sürekli bir disiplin sistemi olarak isimlendirilmektedirler (Silah, 2001).

4.4.3.1. Amaç Birliği

Kurum, yönetici ve çalışanların, kısaca tüm paydaşların hedefleri ortak bir amaca hizmet etmeli ve aralarındaki denge titizlikle sağlanmalıdır. Amaç birliği, çalışma süresi boyunca motivasyon sağlamaktadır. Yönetim, iş görenini her yönüyle tanıyarak, onu işletme amaçlarına uygun olarak etkilemesini bilmelidir.

4.4.3.2. Eğitim ve Yükselme

Eğitimlerin amacı, kişilere fayda sağlayabilecek yeni bilgi ve becerilerin kazandırılmasını sağlamaktır. Bu gelişim faaliyeti çalışanların davranışına etki ederek motivasyon artışına destek olur.

Yükselme ise, yeni bilgi ve becerilerin kazanılmasıyla çalışanların kıdem ve statüsünde ki iyileşmeyi ifade etmektedir. Eğitim çoğu kez, yükselmenin en iyi öğesidir (Topaloğlu ve Koç, 2005). Yükselme olanakları çalışanlar için çok önemlidir. Çalışanlar, sorumluluğu dahilindeki işlerde deneyim kazandıkça, iş monotonlaşma eğilimine geçmektedir. Bu durum çalışanların bulundukları pozisyonu ve sorumluluklarını kendileri için yetersiz bulmalarına sebep olacaktır. Yükselme olanaklarının belirlenmesi ve desteklenmesi çalışanların çalışma motivasyonları ile oldukça ilişkilidir.

4.4.3.3. Yetki ve Sorumluluk

Yöneticiler sahip oldukları yetkilerin bir kısmını, kendilerine doğrudan bağlı çalışanlara devrederken, bu çalışanlarda varsa kendilerine bağlı çalışanlara aldıkları yetkilerini devrederler. Böylelikle işin sorumluluğu yaygınlaşırken, yetki ve sorumluluk verilen çalışanların motivasyonu da artar (Silah, 2001).

4.4.3.4. Kararlara Katılma

Çalışanlar kendileri hakkında verilecek kararlarda söz sahibi olmayı tercih ederler. Çalışanlar ile ilgili kararlarda yöneticiler, çalışanların istek ve fikirlerine başvurmalı, onlardan faydalanmanın yollarını bulmalıdır. Bu uygulama takım ruhu oluşturmada ve motivasyon sağlamada oldukça etkili olacaktır (Eren, 2013).

4.4.3.5. İletişim

İletişim sayesinde çalışanlar, kurumun vizyonunu, misyonunu, hedeflerini ve kendi sorumluluklarını daha iyi anlayabilir ve fikir alışverişi sayesinde düşüncelerini daha kolay dile getirebilirler. İletişim kanallarının sürekli erişilebilir olması ve astlardan üstlere, üstlerden astlara doğru etkin bir iletişim yöntemi belirlenerek, sorunsuz bir süreç kurgulanmalıdır (Yüksel, 2002).

4.4.3.6. Çağdaş Disiplin Sistemi

Çağdaş disiplin anlayışı, çalışanların kendi isteğiyle ve motivasyonuyla kurum politikalarına uyması anlamına gelmektedir.

Ödüllendirme ve cezalandırmaların zamanında uygulanabilmesi için çağdaş disiplin sistemine ihtiyaç vardır. Aynı zamanda kurum içi şikayet yönetim sisteminin de uygulamaya alınması önemlidir. Çalışanlar memnun olmadıkları durumlar hakkında şikayette bulunabilmelidir. Şikayet yönetim süreci kapsamında şikayetler mümkün olan en kısa sürede çözümlenmeli, yöneticiler çalışanların geri bildirimlerini önemsemelidirler.

4.4.3.6.1. Sendikalaşma

Sendika kavramı, çalışanların işverenler tarafından sömürülmesi neticesinde bir tepki olarak ya da hak koruyucu bir kurum olarak ortaya çıkmıştır. Günümüzde faaliyet gösteren

kurumların, iletişimi daha kuvvetli, bütünlükçü bir yönetim yaklaşımı sergilemesi beklenmektedir. Kurumların verimlilik ihtiyacını karşılamak için motivasyonu yükseltme çalışmaları içerisinde, iş ortamının sağlıklı tutulması ve sendikaya ihtiyaç duyulmaması sağlanmalıdır (Winters, 1993).

Yönetim anlayışlarını baskıcı sistem üzerine kuran işletmelerin varlığı günümüzde devam etmektedir. Bu nedenle sendikalar, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamalarında yardımcı olabilmek için varlıklarını devam ettirmektedirler (Sapancalı, 1993) .

4.4.3.7. Çalışma Koşulları

Çalışılan ortamın koşullarının iyi olması, motivasyonu arttırıcı unsurların başında gelmektedir. Bunun tam tersi bir durumda da motivasyon düzeyi kötü bir şekilde etkilenecek ve düşecektir.

Çalışma ortamının fiziksel şartları, ortamın yeterli aydınlatmaya sahip olması ve temiz olması gibi çalışanın fiziksel ve ruhsal yönden sağlığına etki edebilecek şartlardır ve çalışan motivasyonunu sürdürmek için gereklidir. İş kazası risklerinin yüksek olması ve riskleri önlemek üzere yeterli önlem alınmaması çalışanlarda tehdit oluşturacak ve motivasyon eksikliğine sebep olacaktır. Bundan dolayı özellikle iş sağlığı risklerinin analiz edilmesi ve risklerin azaltılması, mümkünse yok edilmesi için önlemler alınması gerekmektedir.

4.4.3.8. İş Güvencesi

Gelişen teknoloji nedeni ile örgütlerin bazılarında daha az insan iş gücüne ihtiyaç ortaya çıkmaktadır. Buna bağlı olarak işsizliğin artması nedeni ile çalışanlar için iş güvencesi daha da önemli hale gelmiştir. Genel iş yasalarının istihdam güvencesini tam olarak sağlayamadığı durumlarda, işletmelerin sağlayacakları iş garantisi çalışanlar için önemli bir motivasyon kaynağı olacaktır.

5. BÖLÜM 5: ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Yapılan araştırmanın amacı aşağıda açıklanmıştır:

- Yetenek yönetimi algısı ve motivasyon değişkenleri ile alt faktörleri arasındaki ilişkinin korelasyon analizi kullanılarak incelenmesi
- Yetenek yönetimi algısı ve motivasyon değişkenleri ile alt faktörleri arasındaki ilişkinin regresyon analizi kullanılarak incelenmesi
- Yetenek yönetimi algısı ve motivasyon değişkenleri ile demografik faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılık olup olmadığına ilişkin hipotez testlerin yapılması

5.2. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anketler örneklem olarak seçilen kişilere mail yoluyla iletilmiştir. Kişisel bilgilerin gizliliği sebebiyle katılımcıların isimleri alınmamıştır ve anket gönderiminde kişisel bilgilerin gizliliği de vurgulanmıştır. İki bölümden oluşan anket formunun birinci bölümü anket hedef kitlesine ilişkin kişisel bilgileri, ikinci bölümü ise yetenek yönetimi ve motivasyona ilişkin yaklaşımlarını incelemektedir. Anket, literatürde geçerliliği ve güvenirliği test edilmiş ölçeklerden yararlanarak hazırlanmıştır.

Yetenek yönetimi ölçeği, Altınöz ve Çöp (2010)'ün yapmış olduğu araştırmanın yargıları ile Çayan (2011)'ın literatür taraması sonucu elde ettiği yargılar alınmıştır. Yetenek yönetimi ölçeğinin boyutları; kuruma güven (6 adet yargı), öz yeterlilik algısı (4 adet yargı), kurum desteği ve uyum (6 adet yargı), iş tatmini (2 adet yargı) ve yetkinlik (2 adet yargı) olarak alınmıştır.

İş motivasyonu ölçümünde Hayrettin Ertan'ın 2008'de yapmış olduğu "Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki; Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme" isimli doktora çalışmasından alınmıştır. Çalışanların motivasyon düzeylerini belirlemek için ölçek formu 2 alt boyut bazında incelenmiştir. İş motivasyonu ölçeğinin boyutları; içsel motivasyon (9 adet yargı) ve dışsal motivasyon (13 adet yargı) olarak alınmıştır.

Katılımcıların yargıları cevaplamaları için beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Likert ölçeği "Tamamen Katılıyorum", "Katılıyorum", "Kararsızım", "Katılmıyorum" ve "Hiç Katılmıyorum" seçeneklerinden oluşturulmuştur. Katılımcılardan kendilerine en uygun seçeneği işaretlemeleri istenmiştir. Her bir ölçeğin değeri standart skorlar olarak (1'den 5'e kadar) temsil edilmiştir.

Değişkenlerin almış olduğu sayısal skorlar o değişkenin varlığının yüksek oranda veya düşük oranda kullanıldığını göstermektedir. Araştırmada uygulanan anket formunun bir örneği Ek 1'de gösterilmektedir.

5.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın hipotezleri alternatif hipotezler üzerinden kurulmuştur.

H_1: Çalışanların yetenek yönetimi algıları ile motivasyonları arasında ilişki vardır.

H_{1-a}: Çalışanların kuruma güven algıları ile içsel motivasyonları arasında ilişki vardır.

H_{1-b}: Çalışanların kuruma güven algıları ile dışsal motivasyonları arasında ilişki vardır.

H_{1-c}: Çalışanların öz yeterlilik algıları ile içsel motivasyonları arasında ilişki vardır.

H_{1-d}: Çalışanların öz yeterlilik algıları ile dışsal motivasyonları arasında ilişki vardır.

H_{1-e}: Çalışanların kurumun desteği ve operasyonel uyumu algıları ile içsel motivasyonları arasında ilişki vardır.

H_{1-f}: Çalışanların kurumun desteği ve uyumu algıları ile dışsal motivasyonları arasında ilişki vardır.

H_{1-g}: Çalışanların iş tatmini algıları ile içsel motivasyonları arasında ilişki vardır.

H_{1-h}: Çalışanların iş tatmini algıları ile dışsal motivasyonları arasında ilişki vardır.

H_{1-i}: Çalışanların yetkinlik algıları ile içsel motivasyonları arasında ilişki vardır.

H_{1-j}: Çalışanların yetkinlik algıları ile dışsal motivasyonları arasında ilişki vardır.

H_2: Çalışanların yetenek yönetimi algıları motivasyonları üzerinde etkilidir.

H_{2-a}: Çalışanların yetenek yönetimi algıları içsel motivasyonları üzerinde etkilidir.

H_{2-b}: Çalışanların yetenek yönetimi algıları dışsal motivasyonları üzerinde etkilidir.

H_3: Çalışanların yetenek yönetimi algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H_{3-a}: Çalışanların kuruma güven algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H_{3-b}: Çalışanların öz yeterlilik algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H_{3-c}: Çalışanların kurumun desteği ve operasyonel uyumu algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H_{3-d}: Çalışanların iş tatmini algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H_{3-e}: Çalışanların yetkinlik algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H_4: Çalışanların motivasyonları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H_{4-a}: Çalışanların içsel motivasyonları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H_{4-b}: Çalışanların dışsal motivasyonları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H_5: Çalışanların yetenek yönetimi algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{5-a}: Çalışanların kuruma güven algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{5-b}: Çalışanların öz yeterlilik algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{5-c}: Çalışanların kurumun desteği ve operasyonel uyumu algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{5-d}: Çalışanların iş tatmini algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{5-e}: Çalışanların yetkinlik algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H_6: Çalışanların motivasyonları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{6-a}: Çalışanların içsel motivasyonları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{6-b}: Çalışanların dışsal motivasyonları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H_7: Çalışanların yetenek yönetimi algıları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{7-a}: Çalışanların kuruma güven algıları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{7-b}: Çalışanların öz yeterlilik algıları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{7-c}: Çalışanların kurumun desteği ve operasyonel uyumu algıları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{7-d}: Çalışanların iş tatmini algıları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{7-e}: Çalışanların yetkinlik algıları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H_8: Çalışanların motivasyonları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{8-a}: Çalışanların içsel motivasyonları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

$H_{8\text{-}b}$: Çalışanların dışsal motivasyonları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H_9: Çalışanların yetenek yönetimi algıları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

$H_{9\text{-}a}$: Çalışanların kuruma güven algıları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

$H_{9\text{-}b}$: Çalışanların öz yeterlilik algıları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

$H_{9\text{-}c}$: Çalışanların kurumun desteği ve operasyonel uyumu algıları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

$H_{9\text{-}d}$: Çalışanların iş tatmini algıları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

$H_{9\text{-}e}$: Çalışanların yetkinlik algıları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{10}: Çalışanların motivasyonları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

$H_{10\text{-}a}$: Çalışanların içsel motivasyonları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

$H_{10\text{-}b}$: Çalışanların dışsal motivasyonları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{11}: Çalışanların yetenek yönetimi algıları kurumda çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

$H_{11\text{-}a}$: Çalışanların kuruma güven algıları kurumda çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

$H_{11\text{-}b}$: Çalışanların öz yeterlilik algıları kurumda çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

$H_{11\text{-}c}$: Çalışanların kurumun desteği ve operasyonel uyumu algıları kurumda çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

$H_{11\text{-}d}$: Çalışanların iş tatmini algıları kurumda çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

$H_{11\text{-}e}$: Çalışanların yetkinlik algıları kurumda çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H_{12}: Çalışanların motivasyonları kurumda çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

$H_{12\text{-}a}$: Çalışanların içsel motivasyonları kurumda çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

$H_{12\text{-}b}$: Çalışanların dışsal motivasyonları kurumda çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H_{13}: Çalışanların yetenek yönetimi algıları kadro unvanlarına göre farklılık göstermektedir.

$H_{13\text{-}a}$: Çalışanların kuruma güven algıları kadro unvanlarına göre farklılık göstermektedir.

$H_{13\text{-}b}$: Çalışanların öz yeterlilik algıları kadro unvanlarına göre farklılık göstermektedir.

$H_{13\text{-}c}$: Çalışanların kurumun desteği ve operasyonel uyumu algıları kadro unvanlarına göre farklılık göstermektedir.

$H_{13\text{-}d}$: Çalışanların iş tatmini algıları kadro unvanlarına göre farklılık göstermektedir.

$H_{13\text{-}e}$: Çalışanların yetkinlik algıları işyerindeki pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{14}: Çalışanların motivasyonları kadro unvanlarına göre farklılık göstermektedir.

$H_{14\text{-}a}$: Çalışanların içsel motivasyonları kadro unvanlarına göre farklılık göstermektedir.

$H_{14\text{-}b}$: Çalışanların dışsal motivasyonları kadro unvanlarına göre farklılık göstermektedir.

5.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini, İstanbul'da bilişim sektöründe hizmet veren bir işletmede görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Genel müdürlük lokayonunda çalışan 600 kişi üzerinde evrenden örneklem formülü kullanılarak %90 güven ile yapılan hesaplama sonucunda örneklem sayısı minimum 187 olarak hesaplanmıştır. Bu hesaplamalar doğrultusunda anket formları uygulama döneminde izinli olmayan 200 katılımcıya rastsal olarak dağıtılmış ancak 190'ından geri dönüş alınmıştır. Araştırmanın geri dönmüş oranı %95'dir. Toplanan verilerin bilgisayar ortamına aktarılması esnasında geçersiz sayılan veri/ verilere rastlanmamıştır.

Örneklem aşağıdaki formül kullanılarak hesaplanmıştır. Burada N; evrendeki birey sayısı, n; örnekleme alınacak birey sayısı, p; incelenecek olayın görülüş sıklığı (olasılığı), q; incelenecek olayın görülmeyiş sıklığı (1-p), t; belirli serbestlik derecesinde ve saptanan yanılma düzeyinde t tablosunda bulunan teorik değer, d; olayın görülüş sıklığına göre yapılmak istenen sapmadır.

$$n = \frac{Nt^2pq}{d^2(N-1) + t^2pq}$$

5.5. VERİLERİN ANALİZİ

Verilerin analizinde SPSS 20.0 (Statistical Package for The Social Science) programından yararlanılmıştır. Araştırma boyunca önem düzeyleri 0,01 ve 0,05 olarak alınmıştır. Araştırma için gerekli veriler deneklere uygulanan anket yoluyla elde edilmiştir. Anket yoluyla elde edilen ham veriler bilgisayara aktarılmıştır.

Örneklemi oluşturan çalışanların kişisel özelliklerini belirlemek amacıyla frekans dağılımları incelenmiştir. Grafiksel gösterimler Excel'de çizdirilmiştir. Çalışanların yetenek yönetimi algılarını ve motivasyon düzeylerini belirlemek için betimsel istatistiklerden yararlanılmıştır (Ortalama ve Standart Sapma).

Araştırmada kullanılan yetenek yönetimi ve motivasyon ölçeklerinin güvenilirlikleri Cronbach's Alpha katsayısı ile belirlenmiştir. Hipotez testlerine başlamadan önce kullanılacak istatistiksel yöntemi belirlemek için ölçeklerden ve alt boyutlarından elde edilen ortalama skorların normallik varsayımını sağlayıp sağlamadığı Kolmogrov- Smirnov testi ile belirlenmiştir. Skorlar normal dağılım göstermediği için parametrik olamayan yöntemler kullanılmıştır.

Yetenek yönetimi ve alt boyutları ile motivasyon ve alt boyutları arasındaki ilişkiler Spearman's Rho korelasyon analizi ile belirlenmiştir. Yetenek yönetimi ve alt boyutlarının motivasyon ve alt boyutları üzerindeki etkisi Çoklu Regresyon Analizleri ile incelenmiştir.

Ortalamalar arası farklılaşmalar incelenirken incelenecek olan değişkenin kategori sayısına göre parametrik olmayan Mann-Whitney U testi ve Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır.

5.6. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu araştırma betimsel ve ilişkisel tarama modeline göre modellenmiştir. Deneklerin var olan özelliklerinde hiçbir değişiklik yapılmaksızın veri toplanarak, var olan durum hakkında deneklerin görüşleri alınmaya çalışılmıştır. Betimleme yöntemi geçmişe ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır.

Araştırmaya konu olan olay, kendi şartları içinde ve olduğu gibi tanımlamaya çalışılır. Olayı değiştirme ve etkileme çabası gösterilmez. Önemli olan bilmek istenen şeyi gözleyip belirleyebilmektir. Bu bağlamda araştırma modeli, çalışanların yetenek yönetimi algılarının ve motivasyon düzeylerinin belirlenmesi olduğundan çalışmada betimsel model kullanılmıştır. İlişkisel tarama modellerinde, iki veya daha çok sayıda değişken arasındaki birlikte değişim varlığını ve/ veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir. Bu bağlamda, yetenek yönetimi algısı ile motivasyon arasındaki ilişkiler ve yetenek yönetimi algısı ile motivasyon düzeylerini farklı kılacak demografik özellikler belirlenmek istendiğinden dolayı çalışma aynı zamanda ilişkisel tarama modeline dayanmaktadır (Karasar, 2006).

5.7. BULGULAR

Araştırmanının bulgular bölümü yedi bölüm altında incelenmiştir. İlk bölümde çalışanların demografik özellikleri belirlenmiş, ikinci bölümde çalışanların yetenek yönetimi algı düzeyleri belirlenmiş, üçüncü bölümde çalışanların motivasyon düzeyleri belirlenmiştir. Dördüncü bölümde yetenek yönetimi ölçeği ve alt boyutları ile motivasyon ölçeği ve alt boyutlarının güvenilirlik analizleri ile normallik sınamaları yapılmıştır. Beşinci bölümde, yetenek yönetimi algısı ile motivasyon arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizine yer verilmiş, altıncı bölümde yetenek yönetimi ve alt boyutlarının motivasyon üzerine olan etkisi regresyon analizi ile incelenmiştir. Yedinci bölümde ise; çalışanların demografik özelliklerine göre yetenek yönetimi algılarının ve motivasyon düzeylerinin farklılaşmaları sınanmıştır.

5.7.1. Demografik Bilgilere Ait Frekans Analizleri

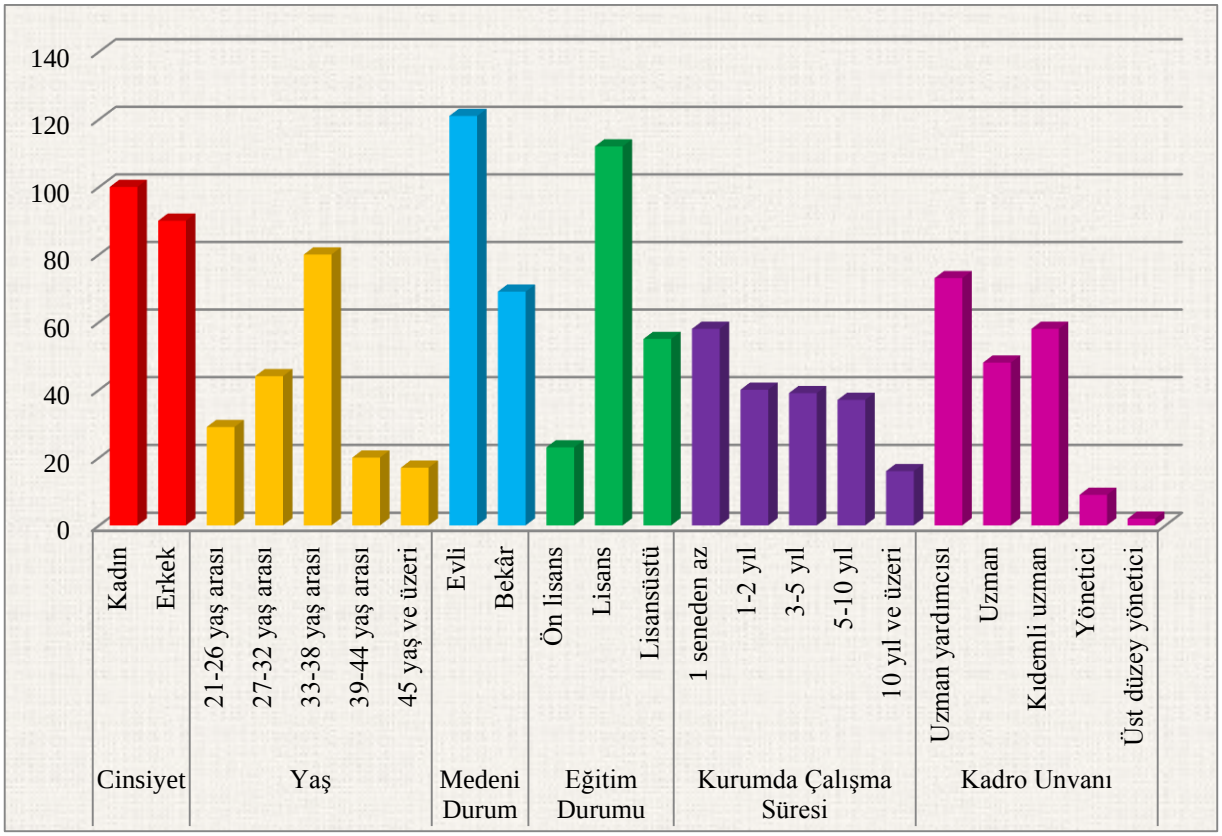
Araştırmanın bu bölümünde çalışanların demografik bilgilerine ilişkin bilgiler verilmiştir. Demografik özelliğe göre örneklem içerisindeki oranlar, Frekans Analizi ile elde edilmiştir.

Tablo 5.1. Kişisel bilgiler

Değişken	Kategori	**Frekans**	**Yüzde**
Cinsiyet	Kadın	100	52,6
	Erkek	90	47,4
Yaş	21-26 yaş arası	29	15,3
	27-32 yaş arası	44	23,2
	33-38 yaş arası	80	42,1
	39-44 yaş arası	20	10,5
	45 yaş ve üzeri	17	8,9
Medeni Durum	Evli	121	63,7
	Bekar	69	36,3
Eğitim Durumu	Ön Lisans	23	12,1
	Lisans	112	58,9
	Lisansüstü	55	28,9

Değişken	Kategori	**Frekans**	**Yüzde**
Kurumda Çalışma	1 seneden az	58	30,5
Süresi	1-2 yıl	40	21,1
	3-5 yıl	39	20,5
	5-10 yıl	37	19,5
	10 yıl ve üzeri	16	8,4
Kadro Unvanı	Uzman Yardımcısı	73	38,4
	Uzman	48	25,3
	Kıdemli Uzman	58	30,5
	Yönetici	9	4,7
	Üst Düzey Yönetici	2	1,1

Tablo 5.1.'den görüldüğü üzere örnekleme dahil olan çalışanların %57,4'ü kadın, %42,6'sı erkektir. Çalışanların %15,3'ü 21-26 yaş arasında, %23,2'si 27-32 yaş arasında, %42,1'i 33-38 yaş arasında, %10,5'i 39-44 yaş arasında, %8,9'u ise 45 yaşında ve daha büyüktür. Çalışanların örneklem içerisindeki dağılımları medeni durumlarına göre incelendiğinde, %63,7'sinin evli, %36,3'ünün bekâr olduğu gözlenmektedir. Çalışanların %12,1'i ön lisans mezunu iken, %58,9'u lisans, %28,9'u lisansüstü mezunudur. Kurumda çalışma sürelerine göre inceleme yapıldığında, %30,5'inin 1 seneden az süredir kurumda çalıştığı, %21,1'inin 1-2 yıldır, %20,5'i 3-5 yıl, %19,5'i 5-10 yıl, %8,4'ü ise 10 yıl ve daha fazla süredir aynı kurumda çalıştığını belirtmiştir. Araştırmaya dahil olan çalışanların %38,4'ü uzman yardımcısı, %25,3'ü uzman, %30,5'i kıdemli uzman, %4,7'si yönetici, %1,1'i ise üst düzey yönetici unvanı ile çalışmaktadırlar.



Şekil 5.1. Demografik Bilgiler Grafiği

5.7.2. Yetenek Yönetimi Ölçeğine İlişkin Frekans Dağılımları ve Betimsel İstatistikler

Araştırmanın bu bölümünde çalışanların yetenek yönetimi algılarını belirlemek için ölçekte yer alan her bir yargıya verdikleri cevapların frekans dağılımları incelenmiş ve her bir maddenin betimsel istatistikleri verilmiştir. Yetenek ölçeğinin alt boyutları baz alınarak analizler yapılmıştır.

Tablo 5.2. Katılımcıların kuruma güven alt boyutuna ifadelere katılım düzeyi

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Ortalama	Standart Sapma
Çalıştığım kurum işimi daha iyi yapmam konusunda bana destek olur	2 (%1,1)	3 (%1,6)	17 (%8,9)	64 (%33,7)	104 (%54,7)	4,394	0,801
İşimi yaparken farklı yöntemler seçmek konusunda özgürüm	-	12 (%6,3)	49 (%25,8)	63 (%33,2)	66 (%34,7)	3,963	0,927
Çalıştığım ekipte gerçekleşen olaylar üzerinde kontrolüm ve etkim vardır	3 (%1,6)	9 (%4,7)	32 (%16,8)	68 (%35,8)	78 (%41,1)	4,100	0,951
Kurum yönetimi personelin gelişimine yönelik eğitimler düzenler	3 (%1,6)	14 (%7,4)	18 (%9,5)	81 (%42,6)	74 (%38,9)	4,100	0,957
Genel olarak işimden doyum sağladığımı düşünüyorum	1 (%0,5)	2 (%1,1)	11 (%5,8)	66 (%34,7)	110 (%57,9)	4,484	0,703
Çalıştığım ekibin yöneticisi çalışanları performansına göre değerlendirir	9 (%4,7)	13 (%6,8)	24 (%12,6)	82 (%43,2)	62 (%32,6)	3,921	1,073

Yetenek yönetiminin kuruma güven boyutunda verilen "Çalıştığım kurum işimi daha iyi yapmam konusunda bana destek olur" yargısına çalışanların %1,1'i tamamen katılmıyorum, %1,6'sı katılmıyorum, %8,9'u kararsızım, %33,7'si katılıyorum, %54,7'si ise tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda "Çalıştığım kurum işimi daha iyi yapmam konusunda bana destek olur" yargısının genel ortalaması 4,394±0,801 olarak elde edilmiştir.

Yetenek yönetiminin kuruma güven boyutunda verilen "İşimi yaparken farklı yöntemler seçmek konusunda özgürüm" yargısına çalışanların %6,3'ü katılmıyorum, %25,8'i

kararsızım, %33,2'si katılıyorum, %34,7'si ise tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda "İşimi yaparken farklı yöntemler seçmek konusunda özgürüm" yargısının genel ortalaması 3,963±0,927 olarak elde edilmiştir.

Yetenek yönetiminin kuruma güven boyutunda verilen "Çalıştığım ekipte gerçekleşen olaylar üzerinde kontrolüm ve etkim vardır" yargısına çalışanların %1,6'sı tamamen katılmıyorum, %4,7'si katılmıyorum, %16,8'i kararsızım, %35,8'i katılıyorum, %41,1'i ise tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda "Çalıştığım ekipte gerçekleşen olaylar üzerinde kontrolüm ve etkim vardır" yargısının genel ortalaması 4,100±0,951 olarak elde edilmiştir.

Yetenek yönetiminin kuruma güven boyutunda verilen "Kurum yönetimi personelin gelişimine yönelik eğitimler düzenler" yargısına çalışanların %1,6'sı tamamen katılmıyorum, %7,4'ü katılmıyorum, %9,5'i kararsızım, %42,6'sı katılıyorum, %38,9'u ise tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda "Kurum yönetimi personelin gelişimine yönelik eğitimler düzenler" yargısının genel ortalaması 4,100±0,957 olarak elde edilmiştir.

Yetenek yönetiminin kuruma güven boyutunda verilen "Genel olarak işimden doyum sağladığımı düşünüyorum" yargısına çalışanların %0,5'i tamamen katılmıyorum, %1,1'i katılmıyorum, %5,8'i kararsızım, %34,7'si katılıyorum, %57,9'u ise tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda "Genel olarak işimden doyum sağladığımı düşünüyorum" yargısının genel ortalaması 4,484±0,703 olarak elde edilmiştir.

Yetenek yönetiminin kuruma güven boyutunda verilen "Çalıştığım ekibin yöneticisi çalışanları performansına göre değerlendirir" yargısına çalışanların %4,7'si tamamen

katılmıyorum, %6,8'i katılmıyorum, %12,6'sı kararsızım, %43,2'si katılıyorum, %32,6'sı ise tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda "Çalıştığım ekibin yöneticisi çalışanları performansına göre değerlendirir" yargısının genel ortalaması 3,921±1,073 olarak elde edilmiştir.

Kuruma güven boyutunda verilen her bir yargının ortalama değerleri incelendiğinde çalışanların genel olarak işlerinden doyum sağladıklarına yönelik algılarının en yüksek olduğu gözlenmiştir.

Tablo 5.3. Katılımcıların öz yeterlilik alt boyutuna ifadelere katılım düzeyi

	Kesinlikle Katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Tamamen Katılıyorum**	**Ortalama**	**Standart Sapma**
Çalıştığım görev için yeteneklerimi tam kapasite kullandığımı düşünüyorum	28 (%14,7)	37 (%19,5)	68 (%35,8)	35 (%18,4)	22 (%11,6)	2,926	1,197
Bu görevde kişisel özelliklerim nedeniyle görev yapmaktayım	20 (%10,5)	26 (%13,7)	63 (%33,2)	52 (%27,4)	29 (%15,3)	3,231	1,181
Bu görevde eğitim ve deneyimlerim nedeniyle görev yapmaktayım	18 (%9,5)	22 (%11,6)	80 (%42,1)	51 (%26,8)	19 (%10,0)	3,163	1,068
Çalıştığım görev için kendimi yetenekli buluyorum	28 (%14,7)	53 (%27,9)	72 (%37,9)	27 (%14,2)	10 (%5,3)	2,673	1,058

Yetenek yönetiminin öz yeterlilik boyutunda verilen "Çalıştığım görev için yeteneklerimi tam kapasite kullandığımı düşünüyorum" yargısına çalışanların %14,7'si tamamen katılmıyorum, %19,5'i katılmıyorum, %35,8'i kararsızım, %18,4'ü katılıyorum, %11,6'sı ise tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların vermiş oldukları cevaplar

doğrultusunda "Çalıştığım görev için yeteneklerimi tam kapasite kullandığımı düşünüyorum" yargısının genel ortalaması 2,929±1,197 olarak elde edilmiştir.

Yetenek yönetiminin öz yeterlilik boyutunda verilen "Bu görevde kişisel özelliklerim nedeniyle görev yapmaktayım" yargısına çalışanların %10,5'i tamamen katılmıyorum, %13,7'si katılmıyorum, %33,2'si kararsızım, %27,4'ü katılıyorum, %15,3'ü ise tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda "Bu görevde kişisel özelliklerim nedeniyle görev yapmaktayım" yargısının genel ortalaması 3,231±1,181olarak elde edilmiştir.

Yetenek yönetiminin öz yeterlilik boyutunda verilen "Bu görevde eğitim ve deneyimlerim nedeniyle görev yapmaktayım" yargısına çalışanların %9,5'i tamamen katılmıyorum, %11,6'sı katılmıyorum, %42,1'i kararsızım, %26,8'i katılıyorum, %10,0'ı ise tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda "Bu görevde eğitim ve deneyimlerim nedeniyle görev yapmaktayım" yargısının genel ortalaması 3,163±1,068 olarak elde edilmiştir.

Yetenek yönetiminin öz yeterlilik boyutunda verilen "Çalıştığım görev için kendimi yetenekli buluyorum" yargısına çalışanların %14,7'si tamamen katılmıyorum, %27,9'u katılmıyorum, %37,9'u kararsızım, %14,2'si katılıyorum, %5,3'ü ise tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda "Çalıştığım görev için kendimi yetenekli buluyorum" yargısının genel ortalaması 2,673±1,058 olarak elde edilmiştir.

Öz yeterlilik boyutunda verilen her bir yargının ortalama değerleri incelendiğinde çalışanların kişisel özellikleri nedeniyle mevcut görevlerinde olduklarına yönelik algılarının en yüksek olduğu gözlenmiştir.

Tablo 5.4. Katılımcıların kurum desteği ve operasyonel uyum alt boyutuna ifadelere katılım düzeyi

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Ortalama	Standart Sapma
Kurum yönetimi personelin gelişimine yönelik eğitimler düzenler	29 (%15,3)	52 (%27,4)	76 (%40,0)	24 (%12,6)	9 (%4,7)	2,642	1,038
Çalıştığım kurum kişisel eğitimim için yeterli desteği sağlar	21 (%11,1)	56 (%29,5)	56 (%29,5)	48 (%25,3)	9 (%4,7)	2,831	1,075
Çalıştığım kurum yeterli maddi olanaklar sağlar	31 (%16,3)	37 (%19,5)	64 (%33,7)	50 (%26,3)	8 (%4,2)	2,826	1,120
Çalıştığım ekip arkadaşlarım ile uyumluyumdur	6 (%3,2)	17 (%8,9)	43 (%22,6)	94 (%49,5)	30 (%15,8)	3,657	0,956
Çalıştığım kurum yönetiminin getirdiği değişikliklere uyum sağlarım	4 (%2,1)	6 (%3,2)	25 (%13,2)	96 (%50,5)	59 (%31,1)	4,052	0,871
Çalıştığım kurumun sektör içinde iyi bir yerde olması üzerimde olumlu etki uyandırır	38 (%20,0)	27 (%14,2)	71 (%37,4)	41 (%21,6)	13 (%6,8)	2,810	1,184

Yetenek yönetiminin kurum desteği ve operasyonel uyum boyutunda verilen "Kurum yönetimi personelin gelişimine yönelik eğitimler düzenler" yargısına çalışanların %15,3'ü tamamen katılmıyorum, %27,4'ü katılmıyorum, %40,0'ı kararsızım, %12,6'sı katılıyorum, %4,7'si ise tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda "Kurum yönetimi personelin gelişimine yönelik eğitimler düzenler" yargısının genel ortalaması 2,642±1,038 olarak elde edilmiştir.

Yetenek yönetiminin kurum desteği ve operasyonel uyum boyutunda verilen "Çalıştığım kurum kişisel eğitimim için yeterli desteği sağlar" yargısına çalışanların %11,1'i tamamen katılmıyorum, %29,5'i katılmıyorum, %29,5'i kararsızım, %25,3'ü katılıyorum, %4,7'si ise tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda "Çalıştığım kurum kişisel eğitimim için yeterli desteği sağlar" yargısının genel ortalaması 2,831±1,075 olarak elde edilmiştir.

Yetenek yönetiminin kurum desteği ve operasyonel uyum boyutunda verilen "Çalıştığım kurum yeterli maddi olanaklar sağlar" yargısına çalışanların %16,3'ü tamamen katılmıyorum, %19,5'i katılmıyorum, %33,7'si kararsızım, %26,3'ü katılıyorum, %4,2'si ise tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda "Çalıştığım kurum yeterli maddi olanaklar sağlar" yargısının genel ortalaması 2,826±1,120 olarak elde edilmiştir.

Yetenek yönetiminin kurum desteği ve operasyonel uyum boyutunda verilen "Çalıştığım ekip arkadaşlarım ile uyumluyumdur" yargısına çalışanların %3,2'si tamamen katılmıyorum, %8,9'u katılmıyorum, %22,6'sı kararsızım, %49,5'i katılıyorum, %15,8'i ise tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda "Çalıştığım ekip arkadaşlarım ile uyumluyumdur" yargısının genel ortalaması 3,657±0,956 olarak elde edilmiştir.

Yetenek yönetiminin kurum desteği ve operasyonel uyum boyutunda verilen "Çalıştığım kurum yönetiminin getirdiği değişikliklere uyum" yargısına çalışanların %2,1'i tamamen katılmıyorum, %3,2'si katılmıyorum, %13,2'si kararsızım, %50,5'i katılıyorum, %31,1'i ise tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda "Çalıştığım kurum yönetiminin getirdiği değişikliklere uyum" yargısının genel ortalaması 4,052±0,871 olarak elde edilmiştir.

Yetenek yönetiminin kurum desteği ve operasyonel uyum boyutunda verilen "Çalıştığım kurumun sektör içinde iyi bir yerde olması üzerimde olumlu etki uyandırır" yargısına çalışanların %20,0'ı tamamen katılmıyorum, %14,2'si katılmıyorum, %37,4'ü kararsızım, %21,6'sı katılıyorum, %6,8'i ise tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda "Çalıştığım kurumun sektör içinde iyi bir yerde olması üzerimde olumlu etki uyandırır" yargısının genel ortalaması 2,810±1,184 olarak elde edilmiştir.

Kurum desteği ve operasyonel uyum boyutunda verilen her bir yargının ortalama değerleri incelendiğinde çalışanların yönetimin getirdiği değişikliklere uyum sağlaması ve ekip arkadaşları ile uyumlarına yönelik algılarının en yüksek olduğu gözlenmiştir.

Tablo 5.5. Katılımcıların iş tatmini alt boyutuna ifadelere katılım düzeyi

	Kesinlikle Katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Tamamen Katılıyorum**	**Ortalama**	**Standart Sapma**
İşimi başarı bir şekilde gerçekleştirdikten sonra mutlu hissederim	42 (%22,1)	53 (%27,9)	64 (%33,7)	4 (%2,1)	27 (%14,2)	2,405	1,102
İşim benim için önemlidir	9 (%4,7)	33 (%17,4)	43 (%22,6)	85 (%44,7)	20 (%10,5)	3,389	1,041

Yetenek yönetiminin iş tatmini boyutunda verilen "İşimi başarı bir şekilde gerçekleştirdikten sonra mutlu hissederim" yargısına çalışanların %22,1'i tamamen katılmıyorum, %27,9'u katılmıyorum, %33,7'si kararsızım, %2,1'i katılıyorum, %14,2'si ise tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda "İşimi başarı bir şekilde gerçekleştirdikten sonra mutlu hissederim" yargısının genel ortalaması 2,405±1,102 olarak elde edilmiştir.

Yetenek yönetiminin iş tatmini boyutunda verilen "İşim benim için önemlidir" yargısına çalışanların %4,7'si tamamen katılmıyorum, %17,4'ü katılmıyorum, %22,6'sı kararsızım, %44,7'si katılıyorum, %10,5'i ise tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda "İşim benim için önemlidir" yargısının genel ortalaması 3,389±1,041 olarak elde edilmiştir.

İş tatmini boyutunda verilen iki yargının ortalama değerleri incelendiğinde çalışanların işlerinin önemli olduğuna yönelik algılarının en yüksek olduğu gözlenmiştir.

Tablo 5.6. Katılımcıların yetkinlik alt boyutuna ifadelere katılım düzeyi

	Kesinlikle Katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Tamamen Katılıyorum**	**Ortalama**	**Standart Sapma**
İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim	18 (%9,5)	40 (%21,1)	58 (%30,5)	68 (%35,8)	6 (%3,2)	3,021	1,038
Bulunduğum görevde yeni fikirler geliştirip uygularım	37 (%19,5)	50 (%26,3)	62 (%32,6)	37 (%19,5)	4 (%2,1)	2,584	1,074

Yetenek yönetiminin yetkinlik boyutunda verilen "İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim" yargısına çalışanların %9,5'i tamamen katılmıyorum, %21,1'i katılmıyorum, %30,5'i kararsızım, %35,8'i katılıyorum, %3,2'si ise tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda "İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim" yargısının genel ortalaması 3,021±1,038 olarak elde edilmiştir.

Yetenek yönetiminin yetkinlik boyutunda verilen "Bulunduğum görevde yeni fikirler geliştirip uygularım" yargısına çalışanların %19,5'i tamamen katılmıyorum, %26,3'ü katılmıyorum, %32,6'sı kararsızım, %19,5'i katılıyorum, %2,1'i ise tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda "Bulunduğum görevde yeni fikirler geliştirip uygularım" yargısının genel ortalaması 2,584±1,074 olarak elde edilmiştir.

Yetkinlik boyutunda verilen iki yargının ortalama değerleri incelendiğinde çalışanların görevlerinde yeni fikirler geliştirip uygulamalarına yönelik algılarının en yüksek olduğu gözlenmiştir.

5.7.3. Motivasyon Ölçeğine İlişkin Frekans Dağılımları ve Betimsel İstatistikler

Araştırmanın bu bölümünde çalışanların motivasyonlarını belirlemek için ölçekte yer alan her bir yargıya verdikleri cevapların frekans dağılımları incelenmiş ve her bir yargının betimsel istatistikleri verilmiştir. Motivasyon ölçeğinin alt boyutları baz alınarak analizler yapılmıştır.

Tablo 5.7. Katılımcıların içsel motivasyon alt boyutuna ifadelere katılım düzeyi

	Kesinlikle Katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Tamamen Katılıyorum**	**Ortalama**	**Standart Sapma**
Yaptığım işte başarılıyım	9 (%4,7)	29 (%15,3)	53 (%27,9)	59 (%31,1)	40 (%21,1)	3,389	1,047
Yaptığım isle ilgili sorumluluğa sahibim	20 (%10,5)	58 (%30,5)	65 (%34,2)	36 (%18,9)	11 (%5,8)	2,789	1,053
Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımdan dolayı beni takdir ederler	10 (%5,3)	29 (%15,3)	65 (%34,2)	68 (%35,8)	18 (%9,5)	3,289	1,010

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Ortalama	Standart Sapma
Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum	10 (%5,3)	27 (%14,2)	47 (%24,7)	78 (%41,1)	28 (%14,7)	3,457	1,071
İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum	2 (%1,1)	9 (%4,7)	41 (%21,6)	102 (%53,7)	36 (%18,9)	3,847	0,818
Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum	15 (%7,9)	37 (%19,5)	53 (%27,9)	64 (%33,7)	21 (%11,1)	3,205	1,119
Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum	13 (%6,8)	46 (%24,2)	61 (%32,1)	53 (%27,9)	17 (%8,9)	3,078	1,073
Yaptığım isle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim	12 (%6,3)	35 (%18,4)	62 (%32,6)	60 (%31,6)	21 (%11,1)	3,226	1,072
Yöneticilerim çalışmalarımdan dolayı her zaman beni takdir ederler	22 (%11,6)	34 (%17,9)	92 (%48,4)	32 (%16,8)	10 (%5,3)	2,863	1,003

İçsel motivasyon boyutunda verilen "Yaptığım işte başarılıyım" yargısına çalışanların %4,7'si tamamen katılmıyorum, %15,3'ü katılmıyorum, %27,9'u kararsızım, %31,1'i katılıyorum, %21,1'i ise tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda "Yaptığım işte başarılıyım" yargısının genel ortalaması 3,889±1,047 olarak elde edilmiştir.

İçsel motivasyon boyutunda verilen "Yaptığım isle ilgili sorumluluğa sahibim" yargısına çalışanların %10,5'i tamamen katılmıyorum, %30,5'i katılmıyorum, %34,2'si kararsızım, %18,9'u katılıyorum, %5,8'i ise tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda "Yaptığım isle ilgili sorumluluğa sahibim" yargısının genel ortalaması 2,789±1,053 olarak elde edilmiştir.

İçsel motivasyon boyutunda verilen "Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımdan dolayı beni takdir ederler" yargısına çalışanların %5,3'ü tamamen katılmıyorum, %15,3'ü katılmıyorum, %34,2'si kararsızım, %35,8'i katılıyorum, %9,5'i ise tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda "Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımdan dolayı beni takdir ederler" yargısının genel ortalaması 3,289±1,010 olarak elde edilmiştir.

İçsel motivasyon boyutunda verilen "Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum" yargısına çalışanların %5,3'ü tamamen katılmıyorum, %14,2'si katılmıyorum, %24,7'si kararsızım, %41,1'i katılıyorum, %14,7'si ise tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda "Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum" yargısının genel ortalaması 3,457±1,071 olarak elde edilmiştir.

İçsel motivasyon boyutunda verilen "İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum" yargısına çalışanların %1,1'i tamamen katılmıyorum, %4,7'si katılmıyorum, %21,6'sı kararsızım, %53,7'si katılıyorum, %18,9'u ise tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda "İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum" yargısının genel ortalaması 3,847±0,818 olarak elde edilmiştir.

İçsel motivasyon boyutunda verilen "Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum" yargısına çalışanların %7,9'u tamamen katılmıyorum, %19,5'i katılmıyorum, %27,9'u kararsızım, %33,7'si katılıyorum, %11,1'i ise tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda "Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum" yargısının genel ortalaması 3,205±1,119 olarak elde edilmiştir.

İçsel motivasyon boyutunda verilen "Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum" yargısına çalışanların %6,8'i tamamen katılmıyorum, %24,2'si katılmıyorum, %32,1'i kararsızım, %27,9'u katılıyorum, %8,9'u ise tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda "Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum" yargısının genel ortalaması 3,078±1,073 olarak elde edilmiştir.

İçsel motivasyon boyutunda verilen "Yaptığım isle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim" yargısına çalışanların %6,3'ü tamamen katılmıyorum, %18,4'ü katılmıyorum, %32,6'sı kararsızım, %31,6'sı katılıyorum, %11,1'i ise tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda "Yaptığım isle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim" yargısının genel ortalaması 3,226±1,072 olarak elde edilmiştir.

İçsel motivasyon boyutunda verilen "Yöneticilerim çalışmalarımdan dolayı her zaman beni takdir ederler" yargısına çalışanların %6,3'ü tamamen katılmıyorum, %11,6'sı katılmıyorum, %17,9'u kararsızım, %48,4'ü katılıyorum, %16,8'i ise tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda "Yöneticilerim çalışmalarımdan dolayı her zaman beni takdir ederler" yargısının genel ortalaması 2,863±1,003 olarak elde edilmiştir.

İçsel motivasyon boyutunda verilen her bir yargının ortalama değerleri incelendiğinde çalışanların işlerini tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduklarına yönelik algılarının en yüksek olduğu gözlenmiştir.

Tablo 5.8. Katılımcıların dışsal motivasyon alt boyutuna ifadelere katılım düzeyi

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Ortalama	Standart Sapma
Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez	45 (%23,7)	47 (%24,7)	35 (%18,4)	52 (%27,4)	11 (%5,8)	2,668	1,264
Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur	65 (%34,2)	52 (%27,4)	40 (%21,1)	28 (%14,7)	5 (%2,6)	2,242	1,152
İşletmede, yemek, çay, kahve gibi yiyecek-içecek ikramları yapılır	47 (%24,7)	49 (%25,8)	46 (%24,2)	40 (%21,1)	8 (%4,2)	2,542	1,193
İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir	62 (%32,6)	58 (%30,5)	36 (%18,9)	26 (%13,7)	8 (%4,2)	2,263	1,174
Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir	3 (%1,6)	3 (%1,6)	7 (%3,7)	98 (%51,6)	79 (%41,6)	3,710	1,249
Konularında uzman kişiler tarafından eğitim faaliyetleri yapılmaktadır	38 (%20,0)	45 (%23,7)	39 (%20,5)	58 (%30,5)	10 (%5,3)	2,773	1,228
Çalışmakta olduğum işletmenin ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum	13 (%6,8)	26 (%13,7)	22 (%11,6)	83 (%43,7)	46 (%24,2)	3,647	1,184
Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir	15 (%7,9)	26 (%13,7)	18 (%9,5)	86 (%45,3)	45 (%23,7)	3,631	1,208
Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım	7 (%3,7)	9 (%4,7)	17 (%8,9)	108 (%56,8)	49 (%25,8)	3,963	0,933
Başarımdan dolayı ödüllendirilirim	21 (%11,1)	33 (%17,4)	28 (%14,7)	76 (%40,0)	32 (%16,8)	3,342	1,257
Kişisel ve ailevi sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır	18 (%9,5)	19 (%10,0)	18 (%9,5)	80 (%42,1)	55 (%28,9)	4,300	0,755
Bu iş yerinden emekli olacağıma inanıyorum	7 (%3,7)	26 (%13,7)	30 (%15,8)	82 (%43,2)	45 (%23,7)	3,694	1,089
Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum	7 (%3,7)	5 (%2,6)	14 (%7,4)	93 (%48,9)	71 (%37,4)	4,136	0,932

Dışsal motivasyon boyutunda verilen "Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez" yargısına çalışanların %23,7'si tamamen katılmıyorum, %24,7'si katılmıyorum, %18,4'ü kararsızım, %27,4'ü katılıyorum, %5,8'i ise tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda "Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez" yargısının genel ortalaması 2,668±1,264 olarak elde edilmiştir.

Dışsal motivasyon boyutunda verilen "Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur" yargısına çalışanların %34,2'si tamamen katılmıyorum, %27,4'ü katılmıyorum, %21,1'i kararsızım, %14,7'si katılıyorum, %2,6'sı ise tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda "Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur" yargısının genel ortalaması 2,242±1,152 olarak elde edilmiştir.

Dışsal motivasyon boyutunda verilen "İşletmede, yemek, çay, kahve gibi yiyecek-içecek ikramları yapılır" yargısına çalışanların %24,7'si tamamen katılmıyorum, %25,8'i katılmıyorum, %24,2'si kararsızım, %21,1'i katılıyorum, %4,2'si ise tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda "İşletmede, yemek, çay, kahve gibi yiyecek-içecek ikramları yapılır" yargısının genel ortalaması 2,542±1,193 olarak elde edilmiştir.

Dışsal motivasyon boyutunda verilen "İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir" yargısına çalışanların %32,6'sı tamamen katılmıyorum, %30,5'i katılmıyorum, %18,9'u kararsızım, %13,7'si katılıyorum, %4,2'si ise tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda "İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir" yargısının genel ortalaması 2,263±1,174 olarak elde edilmiştir.

Dışsal motivasyon boyutunda verilen "Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir" yargısına çalışanların %1,6'sı tamamen katılmıyorum, %1,6'sı katılmıyorum, %3,7'si kararsızım, %51,6'sı katılıyorum, %41,6'sı ise tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların

vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda "Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir" yargısının genel ortalaması 3,710±1,249 olarak elde edilmiştir.

Dışsal motivasyon boyutunda verilen "Konularında uzman kişiler tarafından eğitim faaliyetleri yapılmaktadır" yargısına çalışanların %20,0'ı tamamen katılmıyorum, %23,7'si katılmıyorum, %20,5'i kararsızım, %30,5'i katılıyorum, %5,3'ü ise tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda "Konularında uzman kişiler tarafından eğitim faaliyetleri yapılmaktadır" yargısının genel ortalaması 2,773±1,228 olarak elde edilmiştir.

Dışsal motivasyon boyutunda verilen "Çalışmakta olduğum işletmenin ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum" yargısına çalışanların %6,8'i tamamen katılmıyorum, %13,7'si katılmıyorum, %11,6'sı kararsızım, %43,7'si katılıyorum, %24,2'si ise tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda "Çalışmakta olduğum işletmenin ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum" yargısının genel ortalaması 3,647±1,184 olarak elde edilmiştir.

Dışsal motivasyon boyutunda verilen "Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir" yargısına çalışanların %7,9'u tamamen katılmıyorum, %13,7'si katılmıyorum, %9,5'i kararsızım, %45,3'ü katılıyorum, %23,7'si ise tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda "Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir" yargısının genel ortalaması 3,631±1,208 olarak elde edilmiştir.

Dışsal motivasyon boyutunda verilen "Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım" yargısına çalışanların %3,7'si tamamen katılmıyorum, %4,7'si katılmıyorum, %8,9'u kararsızım, %56,8'i katılıyorum, %25,8'i ise tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda "Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım" yargısının genel ortalaması 3,963±0,933 olarak elde edilmiştir.

Dışsal motivasyon boyutunda verilen "Başarımdan dolayı ödüllendirilirim" yargısına çalışanların %11,1'i tamamen katılmıyorum, %17,4'ü katılmıyorum, %14,7'si kararsızım, %40,0'ı katılıyorum, %16,8'i ise tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda "Başarımdan dolayı ödüllendirilirim" yargısının genel ortalaması 3,342±1,257 olarak elde edilmiştir.

Dışsal motivasyon boyutunda verilen "Kişisel ve ailevi sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır" yargısına çalışanların %9,5'i tamamen katılmıyorum, %10,0'ı katılmıyorum, %9,5'i kararsızım, %42,1'i katılıyorum, %28,9'u ise tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda "Kişisel ve ailevi sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır" yargısının genel ortalaması 4,300±0,755 olarak elde edilmiştir.

Dışsal motivasyon boyutunda verilen "Bu iş yerinden emekli olacağıma inanıyorum" yargısına çalışanların %3,7'si tamamen katılmıyorum, %13,7'si katılmıyorum, %15,8'i kararsızım, %43,2'si katılıyorum, %23,7'si ise tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda "Bu iş yerinden emekli olacağıma inanıyorum" yargısının genel ortalaması 3,694±1,089 olarak elde edilmiştir.
Dışsal motivasyon boyutunda verilen "Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum" yargısına çalışanların %3,7'si tamamen katılmıyorum, %2,6'sı katılmıyorum, %7,4'ü kararsızım, %48,9'u katılıyorum, %37,4'ü ise tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda "Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum" yargısının genel ortalaması 4,136±0,932 olarak elde edilmiştir.

Dışsal motivasyon boyutunda verilen her bir yargının ortalama değerleri incelendiğinde çalışanların kişisel ve ailevi sorunlarının çözümlerinde çalışma arkadaşlarının her zaman yanında olduklarına yönelik algılarının en yüksek olduğu gözlenmiştir.

5.7.4. Yetenek Yönetimi ve Motivasyon Ölçeklerinin Güvenilirliği ve Normallik Sınaması

Araştırmanın bu bölümünde anket formunun ikinci ve üçüncü bölümünde yer alan ölçeklerin güvenilirlikleri ve ölçeklerden elde edilen puanların normal dağılım gösterip göstermediği sınanmıştır.

Ölçeklerin ve alt boyutlarının güvenilirliği Cronbach's Alpha (∝) katsayısı ile incelenmiştir. Güvenilirlik, ölçekte yer alan soruların homojen bir yapı gösterip göstermediğini gösterir. Kalaycı (2008); 0,000≤ ∝ <0,400 ise ölçeğin güvenilir olmadığını, 0,0400≤ ∝ <0,600 ise ölçeğin güvenilirliğini düşük olduğunu, 0,600≤ ∝ <0,800 ise ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu, 0,800≤ ∝ <1,000 ise ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu belirtmiştir.

Güvenilir olduğu kabul edilen ölçeğe dayalı hipotez testlerine başlamadan önce kullanılacak istatistiksel yöntemi belirlemek için ölçeğin normallik varsayımını sağlayıp sağlamadığı Kolmogorov- Smirnov (K-S) testi ile belirlenmiştir.

Tablo 5.9. Yetenek yönetimi ve motivasyon ölçeklerine ait Cronbach's Alpha katsayısı ve Kolmogorov-Smirnov sonuçları

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha (α)	K-S Normallik Sınaması	
			Test İstatistiği	Sig.
Yetenek Yönetimi	20	0,926	0,091	0,010
Kuruma Güven	6	0,824	0,103	0,000
Öz Yeterlilik Algısı	4	0,911	0,081	0,004
Kurum Desteği ve Operasyonel Uyum	6	0,805	0,092	0,019
İş Tatmini	2	0,600	0,147	0,000
Yetkinlik	2	0,708	0,142	0,000
Motivasyon	22	0,868	0,071	0,019
İçsel Motivasyon	9	0,872	0,073	0,015
Dışsal Motivasyon	13	0,761	0,074	0,046

Tablo 4.9.'dan görüldüğü üzere yetenek yönetimi ölçeğinin geneli ve kuruma güven, öz yeterlilik algısı, kurum desteği ve operasyonel uyum alt boyutları yüksek derecede güvenilir, yetenek yönetimi ölçeğinin iş tatmini ve yetkinlik boyutları oldukça güvenilir bulunmuştur. Motivasyon ölçeğinin geneli ve içsel motivasyon alt boyutu yüksek derecede güvenilir bulunurken, dışsal motivasyon alt boyutu oldukça güvenilir bulunmuştur.

Normallik sınaması için uygulanan K-S testi sonucuna göre tüm Sig. değerleri<0,05 olduğundan ölçeklerden ve alt boyutlarından elde edilen puanların %95 güvenle normal dağılmadığı saptanmıştır. Bu durumda yetenek yönetimi ile motivasyon ölçeklerine ve alt boyutlarına dayalı hipotezlerin test edilmesinde parametrik olmayan testlerin kullanılması uygun görülmüştür.

5.7.5. Yetenek Yönetimi ve Motivasyon Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi, Korelasyon Analizi

Araştırmanın bu bölümünde çalışanların yetenek yönetimi algıları ile motivasyonları arasındaki ilişkileri belirlemek için korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Korelasyon analizinde verileri normal dağılmadığı için parametrik olmayan korelasyon katsayısı olan Spearman's Rho (r) katsayısı kullanılmıştır. Kalaycı (2008), 0,00≤r≤0,25 ise iki değişken arasında çok zayıf ilişki olduğunu, 0,26≤r≤0,49 ise ilişkinin zayıf, 0,50≤r≤0,69 ise ilişkinin orta düzeyde, 0,70≤r≤0,89 ise ilişkinin yüksek, 0,90≤r≤1,000 ise ilişkinin çok yüksek olduğunu belirtmiştir.

Tablo 5.10. Yetenek yönetimi ve motivasyon arasındaki korelasyon analizi sonuçları

		Motivasyon (Genel)	**İçsel Motivasyon**	**Dışsal Motivasyon**
Yetenek Yönetimi (Genel)	r	0,737		
	Sig.	0,000**		
Kuruma Güven	r		0,431	0,387
	Sig.		0,000**	0,000**

		Motivasyon (Genel)	İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon
Oz Yeterlilik Algısı	r		0,570	0,558
	Sig.		0,000**	0,000**
Kurum Desteği ve Operasyonel Uyum	r		0,608	0,564
	Sig.		0,000**	0,000**
İş Tatmini	r		0,554	0,435
	Sig.		0,000**	0,000**
Yetkinlik	r		0,615	0,426
	Sig.		0,000**	0,000**

** İki değişken arasındaki ilişki 0,01 önem düzeyinde anlamlı

Çalışanların yetenek yönetimi algıları ile motivasyonları arasındaki ilişkiyi belirleyen 0,737 korelasyon katsayısı 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yetenek yönetimi ile motivasyon arasında oldukça yüksek pozitif yönlü bir ilişki vardır. Yani çalışanların yetenek yönetimi algıları arttıkça motivasyonları da artmaktadır. Bu durumda H_1 alternatif hipotezi reddedilememiştir.

Çalışanların kuruma güven algıları ile içsel motivasyonları arasındaki ilişkiyi belirleyen 0,431 korelasyon katsayısı 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Kuruma güven ile içsel motivasyon arasında zayıf pozitif yönlü bir ilişki vardır. Yani çalışanların kuruma güven algıları arttıkça içsel motivasyonları da artmaktadır. Bu durumda $H_{1\text{-}a}$ alternatif hipotezi reddedilememiştir.

Çalışanların kuruma güven algıları ile dışsal motivasyonları arasındaki ilişkiyi belirleyen 0,387 korelasyon katsayısı 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Kuruma güven ile dışsal motivasyon arasında zayıf pozitif yönlü bir ilişki vardır. Yani

çalışanların kuruma güven algıları arttıkça dışsal motivasyonları da artmaktadır. Bu durumda $H_{1\text{-}b}$ alternatif hipotezi reddedilememiştir.

Çalışanların öz yeterlilik algıları ile içsel motivasyonları arasındaki ilişkiyi belirleyen 0,570 korelasyon katsayısı 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Öz yeterlilik ile içsel motivasyon arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır. Yani çalışanların öz yeterlilik algıları arttıkça içsel motivasyonları da artmaktadır. Bu durumda $H_{1\text{-}c}$ alternatif hipotezi reddedilememiştir.

Çalışanların öz yeterlilik algıları ile dışsal motivasyonları arasındaki ilişkiyi belirleyen 0,558 korelasyon katsayısı 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Öz yeterlilik ile dışsal motivasyon arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır. Yani çalışanların öz yeterlilik algıları arttıkça dışsal motivasyonları da artmaktadır. Bu durumda $H_{1\text{-}d}$ alternatif hipotezi reddedilememiştir.

Çalışanların kurum desteği ve operasyonel uyum algıları ile içsel motivasyonları arasındaki ilişkiyi belirleyen 0,608 korelasyon katsayısı 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Kurum desteği ve operasyonel uyum ile içsel motivasyon arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır. Yani çalışanların kurumun desteğine yönelik algıları arttıkça içsel motivasyonları da artmaktadır. Bu durumda $H_{1\text{-}e}$ alternatif hipotezi reddedilememiştir.

Çalışanların kurum desteği ve operasyonel uyum algıları ile dışsal motivasyonları arasındaki ilişkiyi belirleyen 0,564 korelasyon katsayısı 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Kurum desteği ve operasyonel uyum ile dışsal motivasyon arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır. Yani çalışanların kurumun desteğine yönelik algıları arttıkça dışsal motivasyonları da artmaktadır. Bu durumda $H_{1\text{-}f}$ alternatif hipotezi reddedilememiştir.

Çalışanların iş tatmini algıları ile içsel motivasyonları arasındaki ilişkiyi belirleyen 0,554 korelasyon katsayısı 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. İş tatmini ile içsel motivasyon arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır. Yani çalışanların iş tatmini algıları arttıkça içsel motivasyonları da artmaktadır. Bu durumda $H_{1\text{-}g}$ alternatif hipotezi reddedilememiştir.

Çalışanların iş tatmini algıları ile dışsal motivasyonları arasındaki ilişkiyi belirleyen 0,435 korelasyon katsayısı 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. İş tatmini ile dışsal motivasyon arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır. Yani çalışanların iş tatmini algıları arttıkça dışsal motivasyonları da artmaktadır. Bu durumda $H_{1\text{-}h}$ alternatif hipotezi reddedilememiştir.

Çalışanların yetkinlik algıları ile içsel motivasyonları arasındaki ilişkiyi belirleyen 0,615 korelasyon katsayısı 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yetkinlik ile içsel motivasyon arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır. Yani çalışanların yetkinlik algıları arttıkça içsel motivasyonları da artmaktadır. Bu durumda $H_{1\text{-}ı}$ alternatif hipotezi reddedilememiştir.

Çalışanların yetkinlik algıları ile dışsal motivasyonları arasındaki ilişkiyi belirleyen 0,426 korelasyon katsayısı 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yetkinlik ile dışsal motivasyon arasında zayıf pozitif yönlü bir ilişki vardır. Yani çalışanların yetkinlik algıları arttıkça dışsal motivasyonları da artmaktadır. Bu durumda $H_{1\text{-}j}$ alternatif hipotezi reddedilememiştir.

5.7.6. Yetenek Yönetiminin Motivasyon Üzerine Etkisi, Regresyon Analizi

Araştırmanın bu bölümünde çalışanların yetenek yönetimi algılarının motivasyonları üzerine olan etkisini belirlemek için regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Yetenek yönetiminin genel olarak motivasyon üzerine etkisini belirlemek için bağımlı değişken

motivasyon ölçeği, bağımsız değişken olarak da yetenek yönetimi ölçeği alınmış ve Basit Lineer Regresyon Analizi uygulanmıştır. Yetenek yönetimi alt boyutlarının motivasyon alt boyutları üzerine etkisini belirlemek için ise bağımlı değişkenler olarak yetenek yönetimi alt boyutları, bağımsız değişken olarak da motivasyon alt boyutlarının alındığı Çoklu Regresyon Analizi kullanılmıştır.

Tablo 5.11. Yetenek yönetiminin motivasyon üzerine etkisi

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.	R^2
	B	Std. Hata	Beta			
(Sabit)	1,047	0,136	-	7,688	0,000	
Yetenek Yönetimi	0,657	0,040	0,769	16,503	0,000	0,592
Bağımlı değişken: Motivasyon, F=272,339, Sig.=0,000						

Tablo 5.11.'de çalışanların yetenek yönetimi algılarının motivasyonları üzerindeki etkisi basit lineer regresyon analizi ile verilmiştir. Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, bağımsız değişken olarak yetenek yönetimi ölçeğinin genelinden elde edilen puanlar alınmış, bağımlı değişken olarak motivasyon ölçeğinin genelinden elde edilen puanlar alınmış

$$Motivasyon = 1{,}047 + 0{,}657 \times Yetenek\ Yönetimi$$

formülü ile uyumlandırılan modelin 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu gözlenmiştir (F=272,339, Sig.=0,00<0,010). Çalışanların yetenek yönetimi algıları motivasyonlarının %59,2'sini açıklamaktadır. Bu durumda H_2 alternatif hipotezi reddedilememiştir.

Tablo 5.12. Yetenek yönetiminin alt boyutlarının içsel motivasyon üzerine etkisi

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.	R^2
	B	Std. Hata	Beta			
(Sabit)	0,498	0,234		2,132	0,034	0,542
Kuruma Güven	0,312	0,071	0,316	4,412	0,000	
Kurum Desteği ve Operasyonel Uyum	0,288	0,051	0,365	5,618	0,000	
Yetkinlik	0,216	0,066	0,195	3,289	0,001	
Bağımlı değişken: İçsel motivasyon, F=73,386, Sig.=0,000						

Tablo 5.12.'de çalışanların kuruma güven, öz yeterlilik, kurum desteği ve operasyonel uyum, iş tatmini ve yetkinlik algılarının içsel motivasyonları üzerindeki etkisi çoklu lineer regresyon analizi ile verilmiştir. Çoklu lineer regresyon analizinde adımsal (Stepwise) yöntem kullanılmıştır. Adımsal yöntemde bağımsız değişkenler bağımlı değişkene etki derecesine göre modele dahil edilmektedir. Bağımlı değişken üzerinde etkisi olmayan değişken nihai model içerisinde yer almamaktadır. Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, bağımsız değişken olarak yetenek yönetiminin alt boyutlarından elde edilen puanlar alınmış, bağımlı değişken olarak içsel motivasyon alt boyutundan elde edilen puanlar alınmıştır.

$$İçsel\ Motivasyon = 0{,}498 + 0{,}312 \times Kuruma\ Güven + 0{,}288 \times Kurum\ Desteği + 0{,}216 \times Yetkinlik$$

formülü ile uyumlandırılan modelin 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu gözlenmiştir (F=73,386, Sig.=0,00<0,010). Çalışanların kuruma güven, kurum desteği ve operasyonel uyum, yetkinlik algıları içsel motivasyonlarının %54,2'sini açıklamaktadır. İçsel motivasyonu etkileyen yetenek yönetimi faktörleri sırası ile kurum desteği ve

operasyonel uyum, yetkinlik ve kuruma güven algılarıdır. Bu durumda $H_{2\text{-}a}$ alternatif hipotezi reddedilememiştir.

Tablo 5.13. Yetenek yönetiminin alt boyutlarının dışsal motivasyon üzerine etkisi

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		**Standartlaştırılmış Katsayılar**	**t**	**Sig.**	**R^2**
	B	Std. Hata	Beta			
(Sabit)	1,542	0,213		7,252	0,000	0,402
Kurum Desteği ve Operasyonel Uyum	0,284	0,072	0,367	3,933	0,000	
Öz Yeterlilik	0,120	0,052	0,209	2,327	0,021	
Kuruma Güven	0,122	0,060	0,140	2,045	0,042	
Bağımlı değişken: Dışsal motivasyon, F=41,594, Sig.=0,000						

Tablo 5.13.'de çalışanların kuruma güven, öz yeterlilik, kurum desteği ve operasyonel uyum, iş tatmini ve yetkinlik algılarının dışsal motivasyonları üzerindeki etkisi çoklu lineer regresyon analizi ile verilmiştir. Çoklu lineer regresyon analizinde adımsal (Stepwise) yöntem kullanılmıştır. Adımsal yöntemde bağımsız değişkenler bağımlı değişkene etki derecesine göre modele dâhil edilmektedir. Bağımlı değişken üzerinde etkisi olmayan değişken nihai model içerisinde yer almamaktadır. Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, bağımsız değişken olarak yetenek yönetiminin alt boyutlarından elde edilen puanlar alınmış, bağımlı değişken olarak dışsal motivasyon alt boyutundan elde edilen puanlar alınmıştır.

$$Dışsal\ Motivasyon = 1{,}542 + 0{,}284 \times Kurum\ Desteği + 0{,}120 \times Öz\ Yeterlilik + 0{,}122 \times Kuruma\ Güven$$

formülü ile uyumlandırılan modelin 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu gözlenmiştir (F=41,594, Sig.=0,00<0,010). Çalışanların kurum desteği ve operasyonel uyum, öz yeterlilik ve kuruma güven algıları dışsal motivasyonlarının %40,2'sini açıklamaktadır. Dışsal motivasyonu etkileyen yetenek yönetimi faktörleri sırası ile kurum

desteği ve operasyonel uyum, öz yeterlilik ve kuruma güven algılarıdır. Bu durumda $H_{2\text{-}b}$ alternatif hipotezi reddedilememiştir.

5.7.7. Yetenek Yönetimi Algıları ve Motivasyonun Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşması

Araştırmanın bu bölümünde çalışanların yetenek yönetimi algılarının ve motivasyon düzeylerinin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği uygun parametrik olmayan testler kullanılarak test edilmiştir. Çalışanların cinsiyetine ve medeni durumlarına göre yetenek yönetimi algıları ve motivasyonlarının farklılaşması Mann Whitney U testi ile incelenirken, yaşlarına, eğitim durumlarına, kurumda çalışma sürelerine ve pozisyonlarına göre farklılaşmalar Kruskall Wallis H testi ile sınanmıştır.

Tablo 5.14. Çalışanlarının cinsiyetlerine göre yetenek yönetimi algılarının farklılaşması

	Cinsiyet	**N**	**Ortalama Rank**	**Ranklar Toplamı**	**Mann Whitney U**	**p**
Yetenek Yönetimi (Genel)	Kadın	100	85,64	8563,50	3513,500	0,009**
	Erkek	90	106,46	9581,50		
Kuruma Güven	Kadın	100	87,08	8708,00	3658,000	0,025*
	Erkek	90	104,86	9437,00		
Öz Yeterlilik Algısı	Kadın	100	87,54	8754,00	3704,000	0,035*
	Erkek	90	104,34	9391,00		
Kurum Desteği ve Operasyonel Uyum	Kadın	100	87,00	8700,00	3650,000	0,024*
	Erkek	90	104,94	9445,00		
İş Tatmini	Kadın	100	88,15	8814,50	3764,500	0,049*
	Erkek	90	103,67	9330,50		
Yetkinlik	Kadın	100	86,95	8695,00	3645,000	0,022*
	Erkek	90	105,00	9450,00		

*Ortalamalar arası fark 0,05 önem düzeyinde anlamlı

Çalışanların genel yetenek yönetimi algılarının cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Mann Whitney U testi uygulanmış ve test istatistik değeri

0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p=0,009<0,010). Ortalama ranklar incelendiğinde, erkek çalışanların yetenek yönetimi algılarının kadınlara göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu durumda H_3 alternatif hipotezi reddedilememiştir.

Çalışanların kuruma güven algılarının cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Mann Whitney U testi uygulanmış ve test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p=0,025<0,050). Ortalama ranklar incelendiğinde, erkek çalışanların kuruma güven algılarının kadınlara göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu durumda $H_{3\text{-}a}$ alternatif hipotezi reddedilememiştir.

Çalışanların öz yeterlilik algılarının cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Mann Whitney U testi uygulanmış ve test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p=0,035<0,050). Ortalama ranklar incelendiğinde, erkek çalışanların öz yeterlilik algılarının kadınlara göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu durumda $H_{3\text{-}b}$ alternatif hipotezi reddedilememiştir.

Çalışanların kurum desteği ve operasyonel uyum algılarının cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Mann Whitney U testi uygulanmış ve test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p=0,024<0,050). Ortalama ranklar incelendiğinde, erkek çalışanların kurum desteği algılarının kadınlara göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu durumda $H_{3\text{-}c}$ alternatif hipotezi reddedilememiştir.

Çalışanların iş tatmini algılarının cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Mann Whitney U testi uygulanmış ve test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p=0,049<0,050). Ortalama ranklar incelendiğinde, erkek çalışanların iş tatmini algılarının kadınlara göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu durumda $H_{3\text{-}d}$ alternatif hipotezi reddedilememiştir.

Çalışanların yetkinlik algılarının cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Mann Whitney U testi uygulanmış ve test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p=0,022<0,050). Ortalama ranklar incelendiğinde, erkek çalışanların yetkinlik algılarının kadınlara göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu durumda $H_{3\text{-}e}$ alternatif hipotezi reddedilememiştir.

Tablo 5.15. Çalışanlarının cinsiyetlerine göre motivasyonlarının farklılaşması

	Cinsiyet	**N**	**Ortalama Rank**	**Ranklar Toplamı**	**Mann Whitney U**	**p**
Motivasyon (Genel)	Kadın	100	87,16	8716,00	3666,000	0,027*
	Erkek	90	104,77	9429,00		
İçsel Motivasyon	Kadın	100	89,12	8911,50	3861,500	0,091
	Erkek	90	102,59	9233,50		
Dışsal Motivasyon	Kadın	100	86,49	8649,00	3599,000	0,017*
	Erkek	90	105,51	9496,00		

*Ortalamalar arası fark 0,05 önem düzeyinde anlamlı

Çalışanların genel motivasyonlarının cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Mann Whitney U testi uygulanmış ve test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p=0,027<0,010). Ortalama ranklar incelendiğinde, erkek çalışanların motivasyonlarının kadınlara göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu durumda H_4 alternatif hipotezi reddedilememiştir.

Çalışanların içsel motivasyonlarının cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Mann Whitney U testi uygulanmış ve test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p=0,091>0,050). Yani çalışanların cinsiyeti içsel motivasyonlarında farklılığa neden olacak bir etken değildir. Bu durumda $H_{4\text{-}a}$ alternatif hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanların dışsal motivasyonlarının cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Mann Whitney U testi uygulanmış ve test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p=0,017<0,010). Ortalama ranklar incelendiğinde, erkek çalışanların dışsal motivasyonlarının kadınlara göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu durumda $H_{4\text{-}b}$ alternatif hipotezi reddedilememiştir.

Tablo 5.16. Çalışanlarının yaşlarına göre yetenek yönetimi algılarının farklılaşması

	Yaş	**N**	**Ortalama Rank**	**Ki-kare**	**Serbestlik Derecesi**	**p**
Yetenek Yönetimi (Genel)	21-26 yaş arası	29	96,52	5,109	4	0,276
	27-32 yaş arası	44	105,00			
	33-38 yaş arası	80	91,43			
	39-44 yaş arası	20	107,15			
	45 yaş ve üzeri	17	74,65			
Kuruma Güven	21-26 yaş arası	29	70,98	9,336	4	0,053
	27-32 yaş arası	44	95,75			
	33-38 yaş arası	80	101,59			
	39-44 yaş arası	20	113,35			
	45 yaş ve üzeri	17	87,03			
Öz Yeterlilik Algısı	21-26 yaş arası	29	113,69	7,580	4	0,108
	27-32 yaş arası	44	100,05			
	33-38 yaş arası	80	92,42			
	39-44 yaş arası	20	93,48			
	45 yaş ve üzeri	17	69,59			
Kurum Desteği ve Operasyonel Uyum	21-26 yaş arası	29	98,52	11,728	4	0,019*

	Yaş	N	Ortalama Rank	Ki-kare	Serbestlik Derecesi	p
	27-32 yaş arası	44	112,57			
	33-38 yaş arası	80	85,13			
	39-44 yaş arası	20	112,93			
	45 yaş ve üzeri	17	74,47			
İş Tatmini	21-26 yaş arası	29	98,41	6,918		0,140
	27-32 yaş arası	44	109,80			
	33-38 yaş arası	80	88,91			
	39-44 yaş arası	20	102,85			
	45 yaş ve üzeri	17	75,88			
Yetkinlik	21-26 yaş arası	29	100,98	2,380	4	0,666
	27-32 yaş arası	44	101,26			
	33-38 yaş arası	80	90,43			
	39-44 yaş arası	20	103,08			
	45 yaş ve üzeri	17	86,18			

*Ortalamalar arası fark 0,05 önem düzeyinde anlamlı

Çalışanların genel yetenek yönetimi algılarının yaşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Kruskal Wallis H testi uygulanmış ve test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p=0,276>0,050). Yani çalışanların yetenek yönetimi algıları yaşlarına göre farklılaşmamaktadır. Bu durumda H_5 alternatif hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanların kuruma güven algılarının yaşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Kruskal Wallis H testi uygulanmış ve test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p=0,053>0,050). Yani çalışanların kuruma güven algıları yaşlarına göre farklılaşmamaktadır. Bu durumda H_{5-a} alternatif hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanların öz yeterlilik algılarının yaşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Kruskal Wallis H testi uygulanmış ve test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p=0,108>0,050). Yani çalışanların öz yeterlilik algıları yaşlarına göre farklılaşmamaktadır. Bu durumda H_{5-b} alternatif hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanların kurum desteği ve operasyonel uyum algılarının yaşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Kruskal Wallis H testi uygulanmış ve test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p=0,019<0,050). Yani çalışanların kurum desteği algıları yaşlarına göre farklılaşmaktadır. Farklılığa neden olan yaş gruplarını belirlemek için ikili yaş grupları Mann Whitney U testine tabi tutulmuş ve 33-38 yaş grubundan çalışanların kurum desteği ve operasyonel uyum algılarının 27-32 ile 39-44 yaş grubundakilere göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Ayrıca 27-32 yaş grubundan çalışanların kurum desteği ve operasyonel uyum algıları 45 yaş ve üzeri olanlara göre daha yüksektir. Bu durumda H_{5-c} alternatif hipotezi reddedilememiştir.

Çalışanların iş tatmini algılarının yaşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Kruskal Wallis H testi uygulanmış ve test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p=0,140>0,050). Yani çalışanların iş tatmini algıları yaşlarına göre farklılaşmamaktadır. Bu durumda H_{5-d} alternatif hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanların yetkinlik algılarının yaşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Kruskal Wallis H testi uygulanmış ve test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p=0,666>0,050). Yani çalışanların yetkinlik algıları yaşlarına göre farklılaşmamaktadır. Bu durumda $H_{5\text{-}e}$ alternatif hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 5.17. Çalışanlarının yaşlarına göre motivasyonlarının farklılaşması

	Yaş	**N**	**Ortalama Rank**	**Ki-kare**	**Serbestlik Derecesi**	**p**
Motivasyon (Genel)	21-26 yaş arası	29	108,50	10,035	4	0,040*
	27-32 yaş arası	44	99,76			
	33-38 yaş arası	80	89,08			
	39-44 yaş arası	20	116,23			
	45 yaş ve üzeri	17	68,15			
İçsel Motivasyon	21-26 yaş arası	29	102,81	11,394	4	0,022*
	27-32 yaş arası	44	102,00			
	33-38 yaş arası	80	91,18			
	39-44 yaş arası	20	117,13			
	45 yaş ve üzeri	17	61,12			
Dışsal Motivasyon	21-26 yaş arası	29	106,95	4,800	4	0,308
	27-32 yaş arası	44	96,13			
	33-38 yaş arası	80	89,48			
	39-44 yaş arası	20	111,80			
	45 yaş ve üzeri	17	83,50			

*Ortalamalar arası fark 0,05 önem düzeyinde anlamlı

Çalışanların genel motivasyonlarının yaşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Kruskal Wallis H testi uygulanmış ve test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p=0,040<0,050). Yani çalışanların motivasyonları yaşlarına göre farklılaşmaktadır. Farklılığa neden olan yaş gruplarını belirlemek için ikili yaş grupları Mann Whitney U testine tabi tutulmuş ve 21-26 ile 39-44 yaş grubundan çalışanların motivasyonlarının 45 yaş ve üzeri olanlara göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Ayrıca 33-38 yaş grubundan çalışanların motivasyonları 39-44 yaş grubundan olanlara göre daha yüksektir. Bu durumda H_6 alternatif hipotezi reddedilememiştir.

Çalışanların içsel motivasyonlarının yaşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Kruskal Wallis H testi uygulanmış ve test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p=0,022<0,050). Yani çalışanların içsel motivasyonları yaşlarına göre farklılaşmaktadır. Farklılığa neden olan yaş gruplarını belirlemek için ikili yaş grupları Mann Whitney U testine tabi tutulmuş ve 45 yaşında ve daha büyük olan çalışanların motivasyonlarının küçük yaştaki çalışanlara göre daha düşük olduğu gözlenmiştir. Bu durumda $H_{6\text{-}a}$ alternatif hipotezi reddedilememiştir.

Çalışanların dışsal motivasyonlarının yaşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Kruskal Wallis H testi uygulanmış ve test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p=0,308>0,050). Yani çalışanların dışsal motivasyonları yaşlarına göre farklılaşmamaktadır. Bu durumda $H_{6\text{-}b}$ alternatif hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 5.18. Çalışanlarının medeni durumlarına göre yetenek yönetimi algılarının farklılaşması

	Medeni Durum	**N**	**Ortalama Rank**	**Ranklar Toplamı**	**Mann Whitney U**	**p**
Yetenek Yönetimi (Genel)	Evli	121	93,59	11324,50	3943,500	0,526
	Bekâr	69	98,85	6820,50		
Kuruma Güven	Evli	121	100,45	12154,00	3576,000	0,099
	Bekâr	69	86,83	5991,00		
Öz Yeterlilik Algısı	Evli	121	90,84	10991,50	3610,500	0,120
	Bekâr					
Kurum Desteği ve Operasyonel Uyum	Evli	121	91,46	11066,50	3685,500	0,179
	Bekâr	69	102,59	7078,50		
İş Tatmini	Evli	121	93,63	11329,50	3948,500	0,529
	Bekâr	69	98,78	6815,50		
Yetkinlik	Evli	121	94,68	11456,00	4075,000	0,782
	Bekâr	69	96,94	6689,00		

Çalışanların genel yetenek yönetimi algılarının medeni durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Mann Whitney U testi uygulanmış ve test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p=0,526>0,050). Yani çalışanların yetenek yönetimi algıları medeni durumlarına göre farklılaşmamaktadır. Bu durumda H_7 alternatif hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanların kuruma güven algılarının medeni durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Mann Whitney U testi uygulanmış ve test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p=0,099>0,050). Yani çalışanların kuruma güven algıları medeni durumlarına göre farklılaşmamaktadır. Bu durumda $H_{7\text{-}a}$ alternatif hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanların öz yeterlilik algılarının medeni durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Mann Whitney U testi uygulanmış ve test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p=0,120>0,050). Yani çalışanların öz yeterlilik algıları medeni durumlarına göre farklılaşmamaktadır. Bu durumda $H_{7\text{-}b}$ alternatif hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanların kurum desteği ve operasyonel uyum algılarının medeni durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Mann Whitney U testi uygulanmış ve test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p=0,179>0,050). Yani çalışanların kurum desteği ve operasyonel uyum algıları medeni durumlarına göre farklılaşmamaktadır. Bu durumda $H_{7\text{-}c}$ alternatif hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanların iş tatmini algılarının medeni durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Mann Whitney U testi uygulanmış ve test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p=0,529>0,050). Yani çalışanların iş

tatmini algıları medeni durumlarına göre farklılaşmamaktadır. Bu durumda $H_{7\text{-}d}$ alternatif hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanların yetkinlik algılarının medeni durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Mann Whitney U testi uygulanmış ve test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p=0,782>0,050). Yani çalışanların yetkinlik algıları medeni durumlarına göre farklılaşmamaktadır. Bu durumda $H_{7\text{-}e}$ alternatif hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 5.19. Çalışanlarının medeni durumlarına göre motivasyonlarının farklılaşması

	Medeni Durum	**N**	**Ortalama Rank**	**Ranklar Toplamı**	**Mann Whitney U**	**p**
Motivasyon (Genel)	Evli	121	95,06	11502,00	4121,000	0,883
	Bekâr	69	96,28	6643,00		
İçsel Motivasyon	Evli	121	93,83	11353,50	3972,500	0,579
	Bekâr	69	98,43	6791,50		
Dışsal Motivasyon	Evli	121	97,42	11788,00	3942,000	0,523
	Bekâr	69	92,13	6357,00		

Çalışanların genel motivasyonlarının medeni durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Mann Whitney U testi uygulanmış ve test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p=0,883>0,050). Yani çalışanların motivasyonları medeni durumlarına göre farklılaşmamaktadır. Bu durumda H_8 alternatif hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanların içsel motivasyonlarının medeni durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Mann Whitney U testi uygulanmış ve test istatistik değeri 0,05 önem

düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p=0,579>0,050). Yani çalışanların içsel motivasyonları medeni durumlarına göre farklılaşmamaktadır. Bu durumda $H_{8\text{-}a}$ alternatif hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanların dışsal motivasyonlarının medeni durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Mann Whitney U testi uygulanmış ve test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p=0,523>0,050). Yani çalışanların dışsal motivasyonları medeni durumlarına göre farklılaşmamaktadır. Bu durumda $H_{8\text{-}b}$ alternatif hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 5.20. Çalışanlarının eğitim seviyelerine göre yetenek yönetimi algılarının farklılaşması

	Eğitim Durumu	**N**	**Ortalama Rank**	**Ki-kare**	**Serbestlik Derecesi**	**p**
Yetenek Yönetimi (Genel)	Ön lisans	23	66,65	7,278	2	0,026*
	Lisans	112	100,26			
	Lisansüstü	55	97,86			
Kuruma Güven	Ön lisans	23	90,37	1,378	2	0,502
	Lisans	112	99,39			
	Lisansüstü	55	89,73			
Öz Yeterlilik Algısı	Ön lisans	23	65,46	8,715	2	0,013*
	Lisans	112	102,38			
	Lisansüstü	55	94,06			
Kurum Desteği ve Operasyonel Uyum	Ön lisans	23	64,22	8,705	2	0,013*
	Lisans	112	98,51			
	Lisansüstü	55	102,45			
İş Tatmini	Ön lisans	23	56,98	13,402	2	0,001**
	Lisans	112	102,09			
	Lisansüstü	55	98,19			
Yetkinlik	Ön lisans	23	60,39	11,682	2	0,003**
	Lisans	112	97,81			
	Lisansüstü	55	105,48			

*Ortalamalar arası fark 0,05 önem düzeyinde anlamlı
**Ortalamalar arası fark 0,01 önem düzeyinde anlamlı

Çalışanların genel yetenek yönetimi algılarının eğitim durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Kruskal Wallis H testi uygulanmış ve test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p=0,026<0,050). Yani çalışanların yetenek yönetimi algıları eğitim durumlarına göre farklılaşmaktadır. Farklılığa neden olan eğitim düzeyini belirlemek için ikili gruplar Mann Whitney U testine tabi tutulmuş ve lisans ve lisansüstü mezunu olan çalışanların yetenek yönetimi algılarının ön lisans mezunlarına göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu durumda H_9 alternatif hipotezi reddedilememiştir.

Çalışanların kuruma güven algılarının eğitim durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Kruskal Wallis H testi uygulanmış ve test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p=0,502>0,050). Yani çalışanların kuruma güven algıları eğitim durumlarına göre farklılaşmamaktadır. Bu durumda $H_{9\text{-}a}$ alternatif hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanların öz yeterlilik algılarının eğitim durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Kruskal Wallis H testi uygulanmış ve test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p=0,013<0,050). Yani çalışanların öz yeterlilik algıları eğitim durumlarına göre farklılaşmaktadır. Farklılığa neden olan eğitim düzeyini belirlemek için ikili gruplar Mann Whitney U testine tabi tutulmuş ve lisans ve lisansüstü mezunu olan çalışanların öz yeterlilik algılarının ön lisans mezunlarına göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu durumda $H_{9\text{-}b}$ alternatif hipotezi reddedilememiştir.

Çalışanların kurum desteği ve operasyonel uyum algılarının eğitim durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Kruskal Wallis H testi uygulanmış ve test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p=0,013<0,050). Yani çalışanların kurum desteği algıları eğitim durumlarına göre farklılaşmaktadır. Farklılığa neden olan eğitim düzeyini belirlemek için ikili gruplar Mann Whitney U testine tabi tutulmuş ve lisans ve lisansüstü mezunu olan çalışanların kurum

desteği algılarının ön lisans mezunlarına göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu durumda $H_{9\text{-}c}$ alternatif hipotezi reddedilememiştir.

Çalışanların iş tatmini algılarının eğitim durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Kruskal Wallis H testi uygulanmış ve test istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p=0,001<0,010). Yani çalışanların iş tatmini algıları eğitim durumlarına göre farklılaşmaktadır. Farklılığa neden olan eğitim düzeyini belirlemek için ikili gruplar Mann Whitney U testine tabi tutulmuş ve lisans ve lisansüstü mezunu olan çalışanların iş tatmini algılarının ön lisans mezunlarına göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu durumda $H_{9\text{-}d}$ alternatif hipotezi reddedilememiştir.

Çalışanların yetkinlik algılarının eğitim durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Kruskal Wallis H testi uygulanmış ve test istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p=0,003<0,010). Yani çalışanların yetkinlik algıları eğitim durumlarına göre farklılaşmaktadır. Farklılığa neden olan eğitim düzeyini belirlemek için ikili gruplar Mann Whitney U testine tabi tutulmuş ve lisans ve lisansüstü mezunu olan çalışanların yetkinlik algılarının ön lisans mezunlarına göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu durumda $H_{9\text{-}e}$ alternatif hipotezi reddedilememiştir.

Tablo 5.21. Çalışanlarının eğitim seviyelerine göre motivasyonlarının farklılaşması

	Eğitim Durumu	**N**	**Ortalama Rank**	**Ki-kare**	**Serbestlik Derecesi**	**p**
Motivasyon (Genel)	Ön lisans	23	81,91	1,604	2	0,448
	Lisans	112	97,58			
	Lisansüstü	55	96,95			
İçsel Motivasyon	Ön lisans	23	84,11	1,129	2	0,569
	Lisans	112	97,24			
	Lisansüstü	55	96,73			
Dışsal Motivasyon	Ön lisans	23	80,89	1,880	2	0,391
	Lisans	112	98,02			
	Lisansüstü	55	96,48			

Çalışanların genel motivasyonlarının eğitim durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Kruskal Wallis H testi uygulanmış ve test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p=0,448>0,050). Yani çalışanların motivasyonları eğitim durumlarına göre farklılaşmamaktadır. Bu durumda H_{10} alternatif hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanların içsel motivasyonlarının eğitim durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Kruskal Wallis H testi uygulanmış ve test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p=0,569>0,050). Yani çalışanların içsel motivasyonları eğitim durumlarına göre farklılaşmamaktadır. Bu durumda $H_{10\text{-}a}$ alternatif hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanların dışsal motivasyonlarının eğitim durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Kruskal Wallis H testi uygulanmış ve test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p=0,391>0,050). Yani çalışanların dışsal motivasyonları eğitim durumlarına göre farklılaşmamaktadır. Bu durumda $H_{10\text{-}b}$ alternatif hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 5.22. Çalışanlarının kurumdaki çalışma yıllarına göre yetenek yönetimi algılarının farklılaşması

	Kurumda Çalışma Yılı	**N**	**Ortalama Rank**	**Ki-kare**	**Serbestlik Derecesi**	**p**
Yetenek Yönetimi (Genel)	1 seneden az	58	106,08	8,891	4	0,064
	1-2 yıl	40	83,28			
	3-5 yıl	39	87,55			
	5-10 yıl	37	108,59			
	10 yıl ve üzeri	16	76,81			
Kuruma Güven	1 seneden az	58	87,58	6,959	4	0,138
	1-2 yıl	40	93,66			
	3-5 yıl	39	88,78			
	5-10 yıl	37	115,77			
	10 yıl ve üzeri	16	98,31			
Öz Yeterlilik Algısı	1 seneden az	58	115,41	17,964	4	0,001**

	Kurumda Çalışma Yılı	N	Ortalama Rank	Ki-kare	Serbestlik Derecesi	p
	1-2 yıl	40	79,15			
	3-5 yıl	39	76,26			
	5-10 yıl	37	106,35			
	10 yıl ve üzeri	16	86,00			
Kurum Desteği ve Operasyonel Uyum	1 seneden az	58	106,48	9,189	4	0,057
	1-2 yıl	40	79,31			
	3-5 yıl	39	93,90			
	5-10 yıl	37	105,89			
	10 yıl ve üzeri	16	76,03			
İş Tatmini	1 seneden az	58	105,66	12,391	4	0,015*
	1-2 yıl	40	82,93			
	3-5 yıl	39	99,73			
	5-10 yıl	37	104,22			
	10 yıl ve üzeri	16	59,63			
Yetkinlik	1 seneden az	58	105,28	6,073	4	0,194
	1-2 yıl	40	87,21			
	3-5 yıl	39	93,62			
	5-10 yıl	37	101,00			
	10 yıl ve üzeri	16	72,66			

*Ortalamalar arası fark 0,05 önem düzeyinde anlamlı
**Ortalamalar arası fark 0,01 önem düzeyinde anlamlı

Çalışanların genel yetenek yönetimi algılarının kurumda çalışma sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Kruskal Wallis H testi uygulanmış ve test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p=0,064>0,050). Yani çalışanların yetenek yönetimi algıları kurumda çalışma yıllarına göre farklılaşmamaktadır. Bu durumda H_{11} alternatif hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanların kuruma güven algılarının kurumda çalışma yıllarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Kruskal Wallis H testi uygulanmış ve test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p=0,138>0,050). Yani

çalışanların kuruma güven algıları kurumda çalışma yıllarına göre farklılaşmamaktadır. Bu durumda $H_{11\text{-}a}$ alternatif hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanların öz yeterlilik algılarının kurumda çalışma yıllarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Kruskal Wallis H testi uygulanmış ve test istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,001<0,010$). Yani çalışanların öz yeterlilik algıları kurumda çalışma yıllarına göre farklılaşmaktadır. Farklılığa neden olan çalışma yılını belirlemek için ikili gruplar Mann Whitney U testine tabi tutulmuş ve kurumda 1 yıldan az görev yapan çalışanların öz yeterlilik algılarının 1-2 ile 3-5 yıl arası görev yapanlara göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Ayrıca, kurumda 5-10 yıl görev yapan çalışanların öz yeterlilik algıları 3-5 yıl görev yapan çalışanlara göre daha yüksektir. Bu durumda $H_{11\text{-}b}$ alternatif hipotezi reddedilememiştir.

Çalışanların kurum desteği ve operasyonel uyum algılarının kurumda çalışma yıllarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Kruskal Wallis H testi uygulanmış ve test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ($p=0,057>0,050$). Yani çalışanların kurum desteği algıları kurumda çalışma yıllarına göre farklılaşmamaktadır. Bu durumda $H_{11\text{-}c}$ alternatif hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanların iş tatmini algılarının kurumda çalışma yıllarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Kruskal Wallis H testi uygulanmış ve test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,015<0,010$). Yani çalışanların iş tatmini algıları kurumda çalışma yıllarına göre farklılaşmaktadır. Farklılığa neden olan çalışma yılını belirlemek için ikili gruplar Mann Whitney U testine tabi tutulmuş ve 10 yıl ve üzeri aynı kurumda görev yapan çalışanların iş tatmini algılarının en düşük olduğu gözlenmiştir. Bu durumda $H_{11\text{-}d}$ alternatif hipotezi reddedilememiştir.

Çalışanların yetkinlik algılarının kurumda çalışma yıllarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Kruskal Wallis H testi uygulanmış ve test istatistik değeri 0,05 önem

düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p=0,194>0,050). Yani çalışanların yetkinlik algıları kurumda çalışma yıllarına göre farklılaşmamaktadır. Bu durumda $H_{11\text{-}e}$ alternatif hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 5.23. Çalışanlarının kurumdaki çalışma yıllarına göre motivasyonlarının farklılaşması

	Kurumda Çalışma Yılı	**N**	**Ortalama Rank**	**Ki-kare**	**Serbestlik Derecesi**	**p**
Motivasyon (Genel)	1 seneden az	58	94,80	11,067	4	0,026*
	1-2 yıl	40	81,91			
	3-5 yıl	39	91,87			
	5-10 yıl	37	120,46			
	10 yıl ve üzeri	16	83,13			
İçsel Motivasyon	1 seneden az	58	94,90	7,388	4	0,117
	1-2 yıl	40	84,83			
	3-5 yıl	39	94,58			
	5-10 yıl	37	115,19			
	10 yıl ve üzeri	16	81,09			
Dışsal Motivasyon	1 seneden az	58	93,11	10,938	4	0,027*
	1-2 yıl	40	85,71			
	3-5 yıl	39	87,18			
	5-10 yıl	37	121,66			
	10 yıl ve üzeri	16	88,41			

*Ortalamalar arası fark 0,05 önem düzeyinde anlamlı

Çalışanların genel motivasyonlarının kurumda çalışma yıllarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Kruskal Wallis H testi uygulanmış ve test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p=0,026<0,050). Yani çalışanların motivasyonları kurumda çalışma yıllarına göre farklılaşmaktadır. Farklılığa neden olan çalışma yılını belirlemek için ikili gruplar Mann Whitney U testine tabi tutulmuş ve kurumda 5-10 yıl arası görev yapan çalışanların motivasyonlarının diğer kıdemdeki çalışanlara göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu durumda H_{12} alternatif hipotezi reddedilememiştir.

Çalışanların içsel motivasyonlarının kurumda çalışma yıllarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Kruskal Wallis H testi uygulanmış ve test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p=0,117>0,050). Yani çalışanların içsel motivasyonları kurumda çalışma yıllarına göre farklılaşmamaktadır. Bu durumda $H_{12\text{-}a}$ alternatif hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanların dışsal motivasyonlarının kurumda çalışma yıllarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Kruskal Wallis H testi uygulanmış ve test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p=0,027<0,050). Yani çalışanların dışsal motivasyonları kurumda çalışma yıllarına göre farklılaşmaktadır. Farklılığa neden olan çalışma yılını belirlemek için ikili gruplar Mann Whitney U testine tabi tutulmuş ve kurumda 5-10 yıl arası görev yapan çalışanların dışsal motivasyonlarının diğer kıdemdeki çalışanlara göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu durumda $H_{12\text{-}b}$ alternatif hipotezi reddedilememiştir.

Tablo 5.24. Çalışanlarının kurumdaki pozisyonlarına göre yetenek yönetimi algılarının farklılaşması

	Pozisyon	**N**	**Ortalama Rank**	**Ki-kare**	**Serbestlik Derecesi**	**p**
Yetenek Yönetimi (Genel)	Uzman Yardımcısı	73	88,66	7,103	4	0,131
	Uzman	48	86,30			
	Kıdemli Uzman	58	110,91			
	Yönetici	9	99,61			
	Üst düzey Yönetici	2	100,50			
Kuruma Güven	Uzman Yardımcısı	73	84,08	10,453	4	0,033*
	Uzman	48	88,99			
	Kıdemli Uzman	58	111,71			
	Yönetici	9	117,94			
	Üst düzey Yönetici	2	97,75			
Öz Yeterlilik Algısı	Uzman Yardımcısı	73	97,67	9,028	4	0,060
	Uzman	48	78,65			
	Kıdemli Uzman	58	109,31			
	Yönetici	9	81,50			
	Üst düzey Yönetici	2	83,25			
Kurum Desteği ve Operasyonel Uyum	Uzman Yardımcısı	73	88,36	4,256	4	0,372
	Uzman	48	91,74			
	Kıdemli Uzman	58	107,53			

	Pozisyon	N	Ortalama Rank	Ki-kare	Serbestlik Derecesi	p
	Yönetici	9	96,00			
	Üst düzey Yönetici	2	95,00			
İş Tatmini	Uzman Yardımcısı	73	91,38	5,250	4	0,263
	Uzman	48	87,61			
	Kıdemli Uzman	58	108,67			
	Yönetici	9	84,67			
	Üst düzey Yönetici	2	102,00			
Yetkinlik	Uzman Yardımcısı	73	87,99	4,641	4	0,326
	Uzman	48	92,65			
	Kıdemli Uzman	58	104,40			
	Yönetici	9	104,61			
	Üst düzey Yönetici	2	139,25			

*Ortalamalar arası fark 0,05 önem düzeyinde anlamlı

Çalışanların genel yetenek yönetimi algılarının kurumdaki pozisyonlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Kruskal Wallis H testi uygulanmış ve test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p=0,131>0,050). Yani çalışanların yetenek yönetimi algıları kurumdaki pozisyonlarına göre farklılaşmamaktadır. Bu durumda H_{13} alternatif hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanların kuruma güven algılarının kurumdaki pozisyonlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Kruskal Wallis H testi uygulanmış ve test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p=0,033<0,050). Yani çalışanların kuruma güven algıları kurumdaki pozisyonlarına göre farklılaşmaktadır. Farklılığa neden olan pozisyonu belirlemek için ikili gruplar Mann Whitney U testine tabi tutulmuş ve kıdemli uzman olarak görev yapan çalışanların kuruma güven algılarının uzman ve uzman yardımcılarına göre yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu durumda $H_{13\text{-}a}$ alternatif hipotezi reddedilememiştir.

Çalışanların öz yeterlilik algılarının kurumdaki pozisyonlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Kruskal Wallis H testi uygulanmış ve test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p=0,060>0,050). Yani

çalışanların öz yeterlilik algıları kurumdaki pozisyonlarına göre farklılaşmamaktadır. Bu durumda H13-b alternatif hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanların kurum desteği ve operasyonel uyum algılarının kurumdaki pozisyonlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Kruskal Wallis H testi uygulanmış ve test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p=0,372>0,050). Yani çalışanların kurum desteği algıları kurumdaki pozisyonlarına göre farklılaşmamaktadır. Bu durumda $H_{13\text{-}c}$ alternatif hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanların iş tatmini algılarının kurumdaki pozisyonlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Kruskal Wallis H testi uygulanmış ve test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p=0,263>0,050). Yani çalışanların iş tatmini algıları kurumdaki pozisyonlarına göre farklılaşmamaktadır. Bu durumda $H_{13\text{-}d}$ alternatif hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanların yetkinlik algılarının kurumdaki pozisyonlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Kruskal Wallis H testi uygulanmış ve test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p=0,326>0,050). Yani çalışanların yetkinlik algıları kurumdaki pozisyonlarına göre farklılaşmamaktadır. Bu durumda $H_{13\text{-}e}$ alternatif hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 5.25. Çalışanlarının kurumdaki pozisyonlarına göre motivasyonlarının farklılaşması

	Pozisyon	N	Ortalama Rank	Ki-kare	Serbestlik Derecesi	p
Motivasyon (Genel)	Uzman Yardımcısı	73	86,42	11,456	4	0,022*
	Uzman	48	85,68			
	Kıdemli Uzman	58	115,35			
	Yönetici	9	98,56			
	Üst düzey Yönetici	2	73,00			
İçsel Motivasyon	Uzman Yardımcısı	73	93,40	9,731	4	0,045*
	Uzman	48	79,32			
	Kıdemli Uzman	58	112,26			
	Yönetici	9	91,33			
	Üst düzey Yönetici	2	93,00			
Dışsal Motivasyon	Uzman Yardımcısı	73	81,66	13,901	4	0,008**
	Uzman	48	92,43			
	Kıdemli Uzman	58	115,60			
	Yönetici	9	103,78			
	Üst düzey Yönetici	2	54,00			

*Ortalamalar arası fark 0,05 önem düzeyinde anlamlı
**Ortalamalar arası fark 0,01 önem düzeyinde anlamlı

Çalışanların motivasyonlarının kurumdaki pozisyonlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Kruskal Wallis H testi uygulanmış ve test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p=0,022<0,050). Yani çalışanların motivasyonları kurumdaki pozisyonlarına göre farklılaşmaktadır. Farklılığa neden olan pozisyonu belirlemek için ikili gruplar Mann Whitney U testine tabi tutulmuş ve kıdemli uzman olarak görev yapan çalışanların motivasyonlarının uzman ve uzman yardımcılarına göre yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu durumda H_{14} alternatif hipotezi reddedilememiştir.

Çalışanların içsel motivasyonlarının kurumdaki pozisyonlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Kruskal Wallis H testi uygulanmış ve test istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p=0,045<0,050). Yani çalışanların içsel motivasyonları kurumdaki pozisyonlarına göre farklılaşmaktadır.

Farklılığa neden olan pozisyonu belirlemek için ikili gruplar Mann Whitney U testine tabi tutulmuş ve kıdemli uzman olarak görev yapan çalışanların içsel motivasyonlarının uzman ve uzman yardımcılarına göre yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu durumda $H_{14\text{-}a}$ alternatif hipotezi reddedilememiştir.

Çalışanların dışsal motivasyonlarının kurumdaki pozisyonlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Kruskal Wallis H testi uygulanmış ve test istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,008<0,010$). Yani çalışanların dışsal motivasyonları kurumdaki pozisyonlarına göre farklılaşmaktadır. Farklılığa neden olan pozisyonu belirlemek için ikili gruplar Mann Whitney U testine tabi tutulmuş ve kıdemli uzman olarak görev yapan çalışanların dışsal motivasyonlarının uzman ve uzman yardımcılarına göre yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu durumda $H_{14\text{-}b}$ alternatif hipotezi reddedilememiştir.

6. BÖLÜM 6: SONUÇLAR VE ÖNERİLER

İş yaşamında insan kaynakları rolündeki en önemli değişim, örgütsel stratejilerin geliştirilmesi uygulanmasına daha çok katılmasıdır. Artık, kurumsal stratejiler, örgütün rekabet üstünlüğünün güçlendirilmesine ve iş gruplarının yaratılmasına dayanmakta ve insan kaynakları daha merkezi bir konum kazanmaktadır. Dolayısıyla stratejik insan kaynakları yönetimi örgütlerin içsel ve dışsal çevrelerindeki farklılaşmaların işletmelerin insan kaynakları stratejilerine etki etmesi ya da belirlemesi olarak ele alınabilir.

Daha detaylı bir yaklaşımla, kurumların hedeflerine ulaşabilmeleri için insan kaynağı oldukça önem kazanmıştır. İnsan kaynağından optimum verim sağlayabilmek için çalışanların motivasyonunu arttırmak, yenilikçilik ve esnekliği teşvik eden kurum kültürünü benimsemek ve geliştirmek gerekmektedir. Bu bağlamda, yetenek yönetimi uygulamalarından faydalanılarak; çalışanların doğru işlerde konumlandırılmasını sağlamak, çalışanların yeteneklerini göz önünde bulundurarak organizasyon oluşturmak, insan kaynağının gelişimine destek olmak gibi kavramlar kurumlar için stratejik hale gelmektedir. Kurumun yetenek yönetimi uygulamalarından faydalanması çalışanların kuruma güven, öz yeterlilik, iş tatmini algılarını artırarak motivasyonlarının artmasına dolayısıyla daha verimli hale gelmelerini sağlayacaktır.

Bu araştırma ile çalışanların yetenek yönetimi - motivasyon arasındaki ilişkiye yönelik algıları ele alınmaya çalışılmıştır.

- Çalışanların yetkinlik yönetimi algılarından kuruma olan güvenleri oldukça yüksektir.
- Çalışanların işlerinden motivasyonları oldukça yüksektir. Ancak çalışanların yetenek yönetimi boyutlarından iş tatmini ve yetkinlik algıları düşüktür.
- Çalışanların motivasyonları orta düzeydedir ve dışsal motivasyonları içsel motivasyonlarından yüksektir.
- Yetenek yönetimi algısının motivasyon üzerinde oldukça önemli bir etkisi vardır. Yetenek yönetimi algısı arttıkça çalışanların motivasyonları da artmaktadır.

- İçsel motivasyonu etkileyen yetenek yönetimi faktörleri sırası ile kurum desteği ve operasyonel uyum, yetkinlik ve kuruma güven algılarıdır.
- Dışsal motivasyonu etkileyen yetenek yönetimi faktörleri sırası ile kurum desteği ve operasyonel uyum, öz yeterlilik ve kuruma güven algılarıdır.
- Çalışanların medeni durumları haricindeki demografik özellikleri yetenek yönetimi algıları ve motivasyonları üzerinde etkili farklılıklar oluşturmaktadır.
- Erkek çalışanların yetenek yönetimi algıları ve kuruma güven, öz yeterlilik, kurum desteği, iş tatmini, yetkinlik algıları kadınlara göre daha yüksektir.
- Erkek çalışanların motivasyonları ve dışsal motivasyonları kadınlara göre daha yüksektir. Erkek ve kadın çalışanların içsel motivasyonları benzer düzeydedir.
- Çalışanların yaşı yetenek yönetiminin kurum desteği boyutunda farklılığa neden olmaktadır. 33-38 yaş grubundan çalışanların kurum desteği ve operasyonel uyum algıları 27-32 ile 39-44 yaş grubundakilere göre daha yüksektir.
- Çalışan yaşı motivasyonda da farklılık oluşturmaktadır. 45 yaş ve üzeri çalışanların motivasyonları ve içsel motivasyonları düşüktür.
- Çalışanların medeni durumları yetenek yönetimi algılarında ve motivasyonlarında etkili değildir.
- Ön lisans mezunu olan çalışanların yetenek yönetimi, öz yeterlilik, kurum desteği, iş tatmini ve yetkinlik algıları lisans ve lisansüstü mezunlarına göre daha düşüktür. Ancak çalışanların eğitim düzeyi motivasyonları üzerinde etkili değildir.
- 1 yıldan az görev yapan çalışanların öz yeterlilik algıları 1-2 ile 3-5 yıl arası görev yapanlara göre daha yüksek iken 10 yıl ve üzeri aynı kurumda görev yapan çalışanların iş tatmini algıları en düşüktür.
- Kurumda çalışma yılı motivasyon üzerinde etkili bir faktördür. Aynı kurumda 5-10 yıl arası görev yapan çalışanların motivasyonları diğer kıdemdeki çalışanlara göre daha yüksektir.
- Çalışanların görev yaptığı pozisyon yetenek yönetimlerinde doğrudan etkili değil iken, kuruma güven ve algılarında önemli bir etkendir. Öyle ki, kıdemli uzmanların kuruma güven algıları uzman ve uzman yardımcılarına göre daha yüksektir.
- Kurumdaki pozisyon çalışanların motivasyonları üzerinde etkili bir faktördür ve kıdemli uzmanların hem içsel hem de dışsal motivasyonları uzman ve uzman yardımlarına göre daha yüksektir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan yola çıkarak çalışanlara yönelik öneriler aşağıda sunulmuştur, literatürde yetenek yönetimi algısı ile motivasyon arasındaki ilişkiyi gözlemlemek üzere yeteri kadar araştırmaya rastlanmadığından, herhangi bir mukayese olanağı bulunamamıştır.

Demografik sonuçlar ile motivasyon arasındaki ilişki incelendiğinde; erkeklerin dış motivasyonunun kadınlara kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir. Hulin ve Smith de 1964 yılında yaptıkları çalışmada aynı sonuca ulaşmış ve bu durumun kadınların aynı iş için erkeklere kıyasla daha düşük maaş almaları ve aynı ödülleri kazanmak için daha fazla çalışmaları gerektiği algısında olmasından kaynaklandığını belirtmiştir.

Literatürde genel olarak yaş artışıyla, karşılaştırmanın daha objektif yapılabildiği ve motivasyonun arttığı gözlemlenirken, bu araştırma da farklılık göstermiştir. 45 yaş ve üzeri kişilerin motivasyonu gençlere kıyasla daha düşüktür. Greenberg & Baron, 1997; 30'lu yaşlarda yükselen başarının 40'larda azalmasıyla motivasyon düşüşünün olabileceği, 50'li yaşlarda tekrar artacağı yorumunda bulunmuştur.

Araştırmada çalışanların eğitim düzeylerinin motivasyon üzerinde etkili olmadığı görülmektedir. Literatür taramalarında da bu konuda kesin bir yargıya varılamamıştır. Eğitim düzeyi yüksek kişilerde iş doyumunun sağlanmasının güçleşebileceği, asıl önemli olan konunun çalışanın eğitim düzeyi ile iş uyumunun sağlanması olduğu vurgulanmıştır.

Daha az süredir çalışan personellerin, uzun süredir çalışan personellere göre daha yüksek motivasyonda olduğu görülmektedir. Uzun süredir çalışan personellerin, sürekli olarak aldığı ödüllerin yıllar içinde yetersiz hale gelmesini fark etmesiyle bu sonuca ulaşılabileceği belirtilmektedir (Bilgiç, 1998).

Kurumdaki pozisyon çalışanların motivasyonları üzerinde etkili bir faktördür ve kıdemli uzmanların hem içsel hem de dışsal motivasyonları uzman ve uzman yardımlarına göre daha yüksektir. Robie, 1998'in araştırması da; kıdem artışının motivasyonu olumlu etkilediğine işaret ederek, sonucu desteklemektedir.

Gerçekleştirilen araştırma bulgularına göre yetenek yönetiminin çalışan motivasyonu üzerinde pozitif etkisi olduğu saptanmıştır. Çalışanların yeteneklerinin yönetilebilmesi için kuruma güven, öz yeterlilik algısı, kurumsal destek ve uyum, iş tatmini ve yetkinlikler konularındaki algılar dikkatle ele alınmalıdır.

Motivasyonun arttırılmasında kuruma güven algılarının oldukça önemli olduğu saptanmıştır. Çalışanların güçlendirildiklerine dair algıları kuruma güven duymalarını sağlamıştır. Böylece çalışanlar, kurum yönetiminin sorumluluklarını etkin bir şekilde yerine getirdiklerini düşünmektedirler. Güvene dayalı ilişkilerin kurulması ile çalışanların kurumlarına, diğer çalışanlara ve yöneticilerine güven duyması sağlanır. Güven ortamı ile kurum içindeki çatışma ve belirsizlikler azaltılıp, uyumlu bir çalışma ortamı yaratılabilir. Böylece çalışanların kurumlarına bağlı olmaları, motivasyonlarının yüksek olması ve işten ayrılmayı istememeleri sağlanır.

Öz yeterlilik algısı ile motivasyon arasındaki ilişkiye bakıldığında yine pozitif bir etki görülmektedir. Kendilerinden istenen işleri yapacak yeteneğe sahip olduğunu düşünen çalışanların motivasyonu daha yüksektir. Hedeflendirme sisteminin doğru uygulanmasıyla öz yeterlilik algısı ve motivasyon artışı sürdürülecektir.

Kurumsal destek ve motivasyon ilişkisine bakıldığında, kurum yönetiminin, çalışanların kişisel, mesleki gelişimlerine ve eğitimlerine destek verip, gerekli maddi olanakları sağladıklarında motivasyon artış göstermektedir.

İş tatmini ve motivasyon arasındaki ilişkiye bakıldığında, çalışanların işlerine, çalışma ortamlarına, karşılaştıkları davranışlara ve aldıkları hizmetlere yönelik iş tatminlerinin pozitif etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Yetkinlikler ve motivasyon arasındaki ilişkiye bakıldığında yine pozitif ilişki gözlemlenmektedir. Bilgi, beceri algıları arttıkça motivasyon artmaktadır. Ödüllendirme sisteminin varlığı yeterlilik hissinin sürdürülmesini dolayısıyla motivasyonu sağlayacaktır.

Sonuç olarak kurumun başarısı için insan kaynakları yönetiminde yetenek yönetimi uygulamalarının önemi ve etkisi büyüktür. Kuruma güvenin kuvvetlendirilmesi, çalışanın desteklenmesi, öz yeterlilik, yetkinlik algılarının çeşitli insan kaynakları uygulamalarıyla desteklenmesi çalışanların motivasyonunu artıracak ve dolaylı yoldan kurumun başarısına destek olacaktır.

KAYNAKÇA

Açıkalın, A. (1999). *İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi*, Ankara: Pegem Yayıncılık.

Akdemir, A. (2012). *Stratejik Yönetim,* (Ed. A. Akdemir ve C.İ. Ulukan). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Akgeyik, T. (2000). "Çok Uluslu İşletmeler ve Küresel İnsan Kaynakları Stratejisi" *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*.

Akın, Ö. ve Erdost-Çolak, H.E. (2012). "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma" *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*.

Aktaş, Y. (2008). "Personeli Güçlendirmenin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Yeri: Bir Örnek Olay" *Yüksek Lisans Tezi,* Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı.

Aktürk, S. (2001). "İşgücünün Küreselleşmesi" *İş- Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan KaynaklarıDergisi,*
http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=65&cilt=3&sayi=2&yil=2001 (12.04.2016).

Altınöz, M. ve Çöp, S. (2010). Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi: Bildiriler Kitabı*, Adana: Çukurova Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, 20-22 Mayıs.

Altınöz, M., Çöp, S. ve Çakıroğlu, D. (2014). "Büro Ortamında Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma" Electronik *Journal of Vocational Colleges*, http://www.ejovoc.org/makaleler/august_2014/pdf/07.pdf (30.06.2016).

Altıntuğ, N. (2009). "Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetim Yaklaşımı" *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14
Argon, T. ve Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Arık, A.İ. (1996), *Motivasyon ve Heyecana Giriş*, Çantay Kitabevi

Arısoy, B. (2007). "Örgütsel İletişimin Motivasyon ve İş Doyumu Üzerine Etkileri" *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı.

Atılgan, F. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Atlı, D. (2012). *Yetenek Yönetimi*, İstanbul: Crea Yayıncılık.

Aydemir, O. *Öğrenmede Motivasyon ve Dikkatin Önemi,* http://www.egitim.aku.edu.tr/motivasyondikkat2.pdf

Bakan, İ. (2011). *Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri*. İstanbul: Beta Yayınları.

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). "Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması" *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19):73-84.

Bakoğlu, R. (2010). *Çağdaş Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları.

Baltaş, Z. (2006). *Duygusal Zeka*, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayınları.

Biçer, G. ve Düztepe, Ş. (2011). "Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi" *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*

Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Arıkan Basın Yayım.

Brealey, R.A., Myers, S.C. ve Marcus, A.J. (2001). *İşletme Finansının Temelleri*, İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Buckingham, M. ve Coffman, C. (2007). *Önce Bütün Kuralları Yıkın*, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Can, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Clayton, S. (2002). *Takımımızın Yeteneklerini Geliştirmede Strateji Geliştirme*, (Çev. M. Zaman), İstanbul: Hayat Yayınları.

Çakır, R. ve Yükseltürk, E. (2010). "Bilgi Toplumu Olma Yolunda Öğrenen Organizasyonlar, Bilgi Yönetimi ve E-Öğrenme Üzerine Teorik Bir Çözümleme" *Kastamonu Eğitim Dergisi*

Çakırer, M. (2009). *Yetenek Pazarlama ve İş Bulma Sanatı*, İstanbul: Crea Yayıncılık.

Çayan, D. (2011). *Yetenek Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri ve Niğde Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi,Niğde: Niğde Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çelik, M. ve Zaim, A.H. (2011). "Yetenek Yönetimi Yaklaşımı" *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*

Çetinkanat, C., (2000). "*Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu"*, Anı Yayıncılık, Ankara.

Çırpan, H. ve Şen, A. (2009). "İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi" *Çerçeve Dergisi, MÜSİAD*

Daft, R.L. (2000). *Organization Theory and Design.* (7th ed.). South-Western College Publishing, Thomson Learning. U.S.A.

Demirbağ, E. (2004). *Sorularla Müşteri İlişkileri Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.

Demircioğlu, H.Ö. (2010). *"Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi ve Finans Sektöründen Bir Uygulama" Yüksek Lisans Tezi*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı.

Dinçer, Ö. (1996), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası.* Beta Yayınları, İstanbul

Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008). "İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yaratılmasıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması" *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, 12: 282-303.

Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi" *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (3): 145-166.

Drucker, P.F. (1999). *21. Yy. İçin Yönetim Tartışmaları*, İstanbul: Epsilon Yayınları.

Dulkadir, B. ve Akkoyun, B. (2013). "Bilişim Teknolojilerinin İşletme Performansı Üzerine Etkileri" *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 7: 72-90.

Economist Intelligence Unit, (2006). "The CEO's Role in Talent Management-How Top Executives rom Ten Countriesare Nurturing the Leaders of Tomorrow" The Economist, http://www.ddiworld.com/ddi/media/trend-research/ceos-role-in-talent-management_es_eiu_ddi.pdf (16.04.2016).

Erdemir, E. (2006). "Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Rolü: Yetenek Savaşları Olgusu ve Türkiye'deki Yansımaları" *5. Uluslararası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı,* 2: 29-39.

Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış,* İstanbul: Avcıol Basım Yayım.

Erdoğan, İ. (1999). *İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Erdoğmuş, N. (2003). *Kariyer Geliştirme: Kuram ve Uygulama,* Nobel Yayınları, Ankara.

Eren, E. (2001, 2003). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Eren, E. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Eren, H. (1997), *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul.

Erkan, E. (2006). "Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Rolü: Yetenek Savaşları Olgusu ve Türkiye'deki Yansımaları" *5. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi: Bildiriler Kitabı,* (Ed. İ.G. Yumuşak), Kocaeli.

Eroğlu, F. (1995). *Davranış Bilimleri*, Beta Yayınları, İstanbul.

Ertan, H. ve Ağca V. (2008). *Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme,* Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü.

Ertürk M. (2001). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

Ertürk, M. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınevi.

Fındıkçı, İ. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi,* İstanbul: Alfa Yayıncılık.

Fulmer, R.M. and Conger, J.A. (2004). How Great Organizations Use Succession Management to Sustain Competitive Advantage: Growing Your Company's Leaders, Pennsylvania: *Soundview Executive Book Summaries.* http://www.businesstraining.com.mx/egaii/docs/Growing%20Your%20Companys%20Leaders.pdf (30.03.2016).

Garih, Ü. (2000). *Yönetim İlkeleri*, İstanbul: Hayat Yayınları

Garih, Ü. (2010). *İş Hayatında Motivasyon*, İstanbul: Hayat Yayınları.

Geylan, R. ve Tonus, H.Z. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Govindarajan, V. and Fisher, J. (1990). "Strategy, Control Systems, and Resource Sharing: Effects on Business-Unit Performance" *Academy of Management Journal*, 33 (2): 259-285.
Groysberg, B., Nanda A. and Nohria, N. (2004), "The Risky Business of Hiring Stars" Harvard Business Review, http://www.abglobal.com/cmsobjectcareers/pdf/harvardreview_stars.pdf (17.04.2016).

Güçlü, N. (2011). "Örgüt Kültürü" http://journals.manas.edu.kg/mjsr/oldarchives/Vol03_Issue06_2003/295.pdf (17.04.2016).
Henderson, J.C. and Venkatraman, N. (1993). "Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations" *IBM Systems Journal*, 32 (1): 472-484.

Gümüş M.,(1999), *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*, Alfa Yayınevi, İstanbul.

Huselid, M.A., Beatty, R.W. and Mecker, B.E. (2005). "A players or A positions? The strategic logic of workforce management" *Harvard Business Review*, 83 (12): 110-117.
İbicioğlu, H. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Geleneksel ve Stratejik Yaklaşım*, Ankara: Alter Yayıncılık.

Karaman, F. (2010). *İşletmelerde Motivasyon ve Verimlilik*, İstanbul: Etap Yayınevi.

Karasar, N. (2006). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Karayel, M. (2006), Türkiye'de "İşletmelerde Kurumsal Yönetişim Bilincinin Ölçülmesine İlişkin Batı Akdeniz Bölgesinde Bir Araştırma" *Yüksek Lisans Tezi*, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaya, Y. (2011). *Motivasyon Stratejileri*, İstanbul: Gerekli Kitap Yayın.

Keçecioğlu, T. (2006). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: SistemYayıncılık.

Keklik, B. (2012). "Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği" *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14 (1):73-93.

Kıngır, S. ve Taşkıran, E. (2006). Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8 (1): 195-216.

Kim H. S.(2005), *Kendinizi ve Başkalarını Motive Etmenin 1001 Yolu*, Çeviren: Ali Çimen, Timaş Yayınları, İstanbul.

Koçel, T.(2001-2003), İşletme Yöneticiliği, Beta A.Ş., İstanbul.

Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Kumar, K. and Subramanian, R. (1997). "Porter's Strategic Types: Differences in Internal Processed and Their Impact on Performance" *Journal of Applied Business Research*, 14 (1): 107-124.

Langfield-Smith, K. (1997). "Management Control Systems and Strategy: A Critical Review" *Accounting, Organizations and Society*, 22 (2): 207-232.

Lockwood, N.R. (2006). "Talent Management: Driver For Organizational Success," *HR Magazine*, 16 (2): 139-154.

Luecke, R. (2009). *En İyi Elemanı İşe Almak ve Elde Tutmak*, (Çev. Ö. Sarıkaya), İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.

Luftman, J. (2000). "Assessing Business-IT Alignment Maturity" *Communications of the Association for Information Systems,* 4 (14): 1-51.

Mansfield, T. (1998). *İnsanların Yeteneklerini Keşfetmek*, İstanbul: MESS Yayınları.

Miller, D. (1988). "Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications" *Academy of Management Journal*, 31 (2): 280-308.

Olian, J.D. and Rynes, S.L. (2008). "Organizational Staffing: Integrating Practice with Strategy" *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 23 (2): 170-183.

Öğüt, A. (2001). *Bilgi Çağında Yönetim*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Öğüt, A., Akgemci, T. ve Demirel, M.T. (2004). "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci" *Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi*. 12: 277-290.

Özgen, H. ve Yalçın, A. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*: *Stratejik Bir Yaklaşım*, Adana: Nobel Kitabevi.

Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana: Nobel Kitabevi.

Özkalp, E., Sabuncuoğlu, Z. (1995), *Örgütlerde Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Palmer& Winters (1993), *İnsan Kaynakları*, Çeviren: Doğan Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul.

Parlayan, M.A. (2003). "Yöneticilerin Eğitim Gereksinimleri İle Onların Hizmet Öncesi Eğitim Niteliklerinin İlişkilendirilmesi" *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,* http://dergipark.ulakbim.gov.tr/esosder/article/view/5000067896 (30.03.2016).

Pelenk, S.E. (2008). "Kocaeli ve Çevresindeki Büyük Ölçekli Şirketlerde Kurumsal Yönetişim Bilincinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma" *Yüksek Lisans Tezi*, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı.

Pepe, M.E. (2007). "The Strategic Importance Of Talent Management (TM) At The Yale New Haven Healty System: Key Factors And Challenges Of TM Implementation" *Organizatization Development Journal.*

Polat,S. (2011). "*Yetenek Yönetimi*" Ankara Sanayi Odası, http://www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/sayilar/dosyamayishaziran2011.pdf (15.04.2016).

Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press.

Porter, M.E. (2000). *Rekabet Stratejisi*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Rothwell, W.J. (1994). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuty and Building Talent From Within*, New York: Amacom.

Sabuncuoğlu, Z. (1984), *Çalışma Psikolojisi*, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa.

Sabuncuoğlu, Z. (2009) *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama Örnekleriyle*, Bursa: Furkan Ofset

Sadullah, Ö. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayın.

Sapancalı, F. (1993), "Çalışanların Güdülenmesinde kullanılan Özendirici Araçlar", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, Sayı:4, Ankara.

Sarıkurt, T. (2007). "Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler ve Banka İç Kontrol Elemanları Üzerine Yapılan Bir Araştırma" *Yüksek Lisans Tezi*, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı.

Schneider, B. (1982). "Interactional Psychology and Organizational Behavior" (Eds. L.L. Cummings and B.M. Staw), *Research Report Series*, Research in Organizational Behavior, Greenwich, CT: JAI Press.

Senge, P.M. (1990). *Beşinci Disiplin*, (Çev. A. İldeniz ve A. Doğukan), İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Silah, M. (2001), *Çalışma Psikolojisi*, Selin Kitabevi, Ankara.

Simons, R. (1987). "Accounting Control Systems and Business Strategy: An Empirical Analysis" *Accounting Organizations and Society*.

Slater, S.F. and Olson, E.M. (2001). "Marketing's Contribution to the Implementation of Business Strategy: An Empirical Analysis" *Strategic Management Journal*.

Stumpf, S.A. (2010). "Talent Management at the ADV Corporation" *Journal of the International Academy for Case Studies.*

Şamiloğlu, F. (2002). *Entelektüel Sermaye*, Ankara: Gazi Kitabevi.

Şimşek, M.Ş.(2001), *İşletme Bilimlerine Giriş*, Konya.

Tak, B., Sayılar, Y. ve Kaymaz, K. (2007). "Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme" *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*.

Tünal, S. (2009). "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Kurumsal Yönetişim Anlayışı ve Antakya Organize Sanayi Bölgesi Uygulaması" *Yüksek Lisans Tezi*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Programı.

Topaloğlu, M., Koç, H. (2005), *Büro Yönetimi Kavramlar ve İlkeler*, Seçkin Kitabevi, Ankara.

Tutar, H., Yılmaz M.K., Erdönmez, C. (2004), *İşletme Becerileri, Grup Çalışması*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları.
Vaiman, V., Scullion, H. and Collings, D. (2012). "Talent Management Decision Making" *Management Decision*.

Vural, B.A. ve Coşkun, G. (2011). "Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Etik" *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*

Werner, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim*, (Çev. V. Üner), İstanbul: Rota Yayınları.

Yavan, Ö. (2012). "Yetenek Yönetimi" *Kamu-İş Dergisi*.

Yazıcıoğlu, S. (2006). "Yetenek Yönetiminde Bir Uygulama: Üst Düzey Yönetici Yedekleme Amaçlı Geliştirme Programı" *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı.

Yeniçeri, Ö. (2006). "Yönetim Süreçlerinin Etkinleştirilmesinde Açık Yönetim Anlayışının Rolü" *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*, (Ed. Ö. Yeniçeri), İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.

Yüksel, Ö. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.

Zehir, C. ve Acar, A.Z. (2005). "Örgütsel Yeteneklerin İşletme Performansına Etkileri" *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi,* 7 (3): 15-34.

EKLER

BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMASININ İŞ MOTİVASYONUNA OLAN ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

Bu araştırmaya vereceğiniz cevaplar Doğuş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Yüksek Lisans Öğrencisi Merve Burcu Güner tarafından yapılacak bilimsel bir araştırmada kullanılacaktır. Cevaplarınız araştırmada gizlilik ve güven ilkelerine bağlı kalınarak sadece araştırmacı tarafından değerlendirilecek ve saklı tutulacaktır. Anketimize katılım gönüllülük esasına dayanırken vereceğiniz cevaplar bilimsel açıdan çok önemlidir. Çalışmanın faydalı olabilmesi için tüm soruları lütfen eksiksiz yanıtlayınız. Katıldığınız ve değerli vaktinizi ayırdığınız için teşekkür ederim.

Bölüm: 1 Demografik Özellikler: Bu bölümde kişisel özelliklerinize dair sorular bulunmaktadır. Uygun seçeneği işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz

Kadın ( ) Erkek ( )

2. Yaşınız

21-26 ( ) 27-32 ( ) 33-38 ( ) 39-44 ( ) 45 ve + ( )

3. Medeni Durumunuz

Evli ( ) Bekar ( )

4. Eğitim Durumunuz

Önlisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü/ Doktora ( )

5. Kurumdaki Çalışma Süreniz

1 seneden az ( ) 1-2 yıl ( ) 3-5 yıl ( ) 5-10yıl ( ) 10- + ( )

6. İş Yerindeki Pozisyonunuz

Uzman Yardımcısı ( )

Uzman ( )

Kıdemli Uzman ( )

Yönetici ( )

Üst Düzey Yönetici ( )

Bölüm 2: Anketin bu bölümünde yetenek yönetimine yönelik ifadeler yer almaktadır. Aşağıdaki ifadelerden kendinize yakın bulduğunuz seçeneği işaretleyiniz.

Boyut	Yargılar	Seçenekler				
		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
Kuruma Güven	Çalıştığım kurum işimi daha iyi yapmam konusunda bana destek olur					
	İşimi yaparken farklı yöntemler seçmek konusunda özgürüm					
	Çalıştığım ekipte gerçekleşen olaylar üzerinde kontrolüm ve etkim vardır					
	Kurum yönetimi personelin gelişimine yönelik eğitimler düzenler					
	Genel olarak işimden doyum sağladığımı düşünüyorum					
	Çalıştığım ekibin yöneticisi çalışanları performansına göre değerlendirir					
Öz Yeterlilik Algısı	Çalıştığım görev için yeteneklerimi tam kapasite kullandığımı düşünüyorum					
	Bu görevde kişisel özelliklerim nedeniyle görev yapmaktayım					
	Bu görevde eğitim ve deneyimlerim nedeniyle görev yapmaktayım					
	Çalıştığım görev için kendimi yetenekli buluyorum					
Kurum Desteği ve Uyum	Kurum yönetimi personelin gelişimine yönelik eğitimler düzenler					
	Çalıştığım kurum kişisel eğitimim için yeterli desteği sağlar					
	Çalıştığım kurum yeterli maddi olanaklar sağlar					
	Çalıştığım ekip arkadaşlarım ile uyumluyumdur					
	Çalıştığım kurum yönetiminin getirdiği değişikliklere uyum sağlarım					
	Çalıştığım kurumun sektör içinde iyi bir yerde olması üzerimde olumlu etki uyandırır					
İş Tatmini	İşimi başarı bir şekilde gerçekleştirdikten sonra mutlu hissederim					
	İşim benim için önemlidir					
Yetkinlik	İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim					
	Bulunduğum görevde yeni fikirler geliştirip uygularım					

Bölüm 3: Anketin bu bölümünde iş motivasyonuna yönelik ifadeler yer almaktadır. Aşağıdaki ifadelerden kendinize yakın bulduğunuz seçeneği işaretleyiniz.

Boyut	Yargılar	Seçenekler				
		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
İçsel Motivasyon	Yaptığım işte başarılıyım					
	Yaptığım isle ilgili sorumluluğa sahibim					
	Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımdan dolayı beni takdir ederler					
	Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum					
	İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum					
	Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum					
	Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum					
	Yaptığım isle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim					
	Yöneticilerim çalışmalarımdan dolayı her zaman beni takdir ederler					
Dışsal Motivasyon	Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez					
	Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur					
	İşletmede, yemek, çay, kahve gibi yiyecek-içecek ikramları yapılır					
	İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir					
	Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir					
	Konularında uzman kişiler tarafından eğitim faaliyetleri yapılmaktadır					
	Çalışmakta olduğum işletmenin ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum					
	Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir					
	Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım					
	Başarımdan dolayı ödüllendirilirim					
	Kişisel ve ailevi sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır					
	Bu iş yerinden emekli olacağıma inanıyorum					
	Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum					

ÖZGEÇMİŞ

1989 yılı Giresun doğumluyum. Lise eğitimimi Giresun Hamdi Bozbağ Anadolu Lisesi'nde tamamlayarak, 2007 yılında Doğuş Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nü kazandım ve 2011 yılında lisans eğitimimi tamamladım. 2011 Temmuz ayından bu yana KoçSistem Bilgi ve İletişim Hizmetleri A.Ş. 'de çalışmaktayım. Süreç ve Kalite Yönetim Uzmanı olarak başladığım görevime 2014 yılında Süreç Yöneticisi olarak devam ettim. 2015 yılından bu yana ise İş Geliştirme ve Planlama Yöneticisi olarak çalışmaya devam ediyorum.