T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ-CERRAHPAŞA
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

YETENEK YÖNETİMİNİN İŞ MOTİVASYONU ve ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ: PERAKENDE SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

Füsun TAYAN

DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Funda Hatice SEZGİN

Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı

Endüstri Mühendisliği Programı

Haziran, 2022

TEZ KABUL VE ONAYI

Füsun TAYAN tarafından, **Dr. Öğr. Üyesi Funda Hatice Sezgin** danışmanlığında hazırlanan **YETENEK YÖNETİMİNİN İŞ MOTİVASYONU ve ÖRGÜTSEL PERFOMANSA ETKİSİ: PERAKENDE SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ"** başlıklı bu çalışma, jürimiz tarafından **30/06/2022** tarihinde yapılan sınav sonucunda **oy birliği** ile başarılı bulunarak **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

Tez Jürisi

		İmza	**Sonuç**
DANIŞMAN	Dr. Öğr. Üyesi Funda Hatice Sezgin İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı		☒ Kabul ☐ Ret
ÜYE	Doç. Dr. Ersin Namlı İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı		☒ Kabul ☐ Ret
ÜYE	Dr. Öğr. Üyesi Yahya Can Dura İstanbul Gelişim Üniversitesi İktisadi İadri Sosyal Bilimler Anabilim Dalı		☒ Kabul ☐ Ret

Annem Aysun Tayan, Babam Evliya Tayan ve Kardeşim Vahdet Tayan'a ithaf ediyorum…

BÜTÇE DESTEKLERİ

YETENEK YÖNETİMİNİN İŞ MOTİVASYONU ve ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ : PERAKENDE SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

Bu tez çalışması için herhangi bir kurumdan bütçe desteği alınmamıştır.

TEŞEKKÜR

Öncelikle tez çalışmamda desteğini hiçbir zaman esirgemeyen ve yol gösteren tez danışmanı Funda Hatice Sezgin hocama sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Beni yetiştiren ve bugünlere getiren annem ile babama ve her zaman bana destek olan kardeşime sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek Lisansa başlamamda beni teşvik eden ve süreç boyunca her konuda destek olan değerli meslektaşım, İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Doktora Öğrencisi Sercan Aras'a da teşekkürlerimi sunarım.

Haziran 2022 Füsun TAYAN

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

TEZ KABUL VE ONAYI ..... **ii**
BÜTÇE DESTEKLERİ ..... **iv**
TEŞEKKÜR ..... **v**
İÇİNDEKİLER ..... **vi**
ŞEKİL LİSTESİ ..... **viii**
TABLO LİSTESİ ..... **ix**
SİMGE VE KISALTMA LİSTESİ ..... **x**
ÖZET ..... **xi**
ABSTRACT ..... **xiii**
1. GİRİŞ **1**
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE **4**
2.1.YETENEK YÖNETİMİ 4
2.1.1. Yetenek Kavramı 4
2.1.2. Yetenek Kavramının Tarihsel Gelişim Süreci 6
2.1.3. Yetenekle İlişkili Temel Kavramlar 7
2.1.4. Yeteneklilik Modelleri 8
2.1.5. İş Yaşamında Yetenek Kavramı 11
2.1.6. Tarihsel Süreçte İşgücünün Evrimi ve Yetenekli Çalışanlar 13
2.1.7. Yetenek Yönetimi Kavramı ve Boyutları 14
2.1.8. Yetenek Yönetimi Uygulamaları 28
2.1.9. Literatürde Yetenek Yönetimine Yaklaşımlar 32
2.1.10. Yetenek Yönetiminin Sonuçları 35
2.2. İŞ MOTİVASYONU 36
2.2.1. Motivasyon Kavramı 36
2.2.2. İş Motivasyonu Kavramı 37
2.2.3. İş Motivasyonunun Amacı ve Özellikleri 38
2.2.4. Çalışanları Motive Etme Süreci 39
2.2.5. Motivasyon Türleri 40

2.2.6. Motivasyon Kuramları 42
2.2.7. Motivasyonda Kullanılan Araçlar 52
2.2.8. İş Motivasyonuyla İlgili Yapılan Araştırmalar 60
2.3. ÖRGÜTSEL PERFORMANS 63
2.3.1. Örgütsel Performans Kavramı ve Tanımı 63
2.3.2. Örgütsel Performansın Önemi ve Faydaları 64
2.3.3. Örgütsel Performans Boyutları 66
2.3.4. Örgütsel Performans Türleri 75
2.3.5. Örgütsel Performansı Etkileyen Faktörler 77
2.3.6. Örgütsel Performansın Ölçülmesi ve Geliştirilmesi 78
2.3.7. Örgütsel Performansın Sonuçları 81
3. YÖNTEM 83
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 83
3.2. Araştırmanın Deseni 84
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 84
3.4. Örnekleme Yönelik Güç Analizi (Power Analysis) 85
3.5. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları 87
3.6. Veri Toplama Aracı 88
3.7. Verilerin İstatistiksel Analizi 89
3.8. Anketin Güvenilirlik Analizi 89
3.9. Araştırmanın Hipotezleri 90
4. BULGULAR 91
4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular 91
4.2. Ölçeklere Yönelik Yüzde Dağılım Bilgileri 96
4.3. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) 114
4.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) 116
4.5. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) 120
4.6. Korelasyon Analizi 124
4.7. Boyutlara Yönelik Normallik Sınaması ve Tanımsal İstatistik Bilgiler 128
4.8. Grup Farklılığı Analizleri 129
5. TARTIŞMA 142
6. SONUÇ VE ÖNERİLER 150
7. KAYNAKLAR 153

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

ŞEKİL 2-1:YETENEK KAVRAMININ FORMÜL İLE İFADE EDİLME ŞEKLİ. 5
ŞEKİL 2-2 : ÜÇ HALKA ÜSTÜN YETENEKLİLİK MODELİ (RENZULLİ, 2012). 9
ŞEKİL 2-3 : STERNBERG ÜSTÜN YETENEKLİLİK MODELİ (STERNBERG VE CLİNKENBEARD,1995). 10
ŞEKİL 2-4 : GAGNE'NİN ÜSTÜN YETENEKLİLİK MODELİ (GAGNE, 2000). 11
ŞEKİL 2-5 : YETENEK YÖNETİMİ BOYUTLARI VE SÜRECİ (PHİLİPS VE ROBBER, 2009). 17
ŞEKİL 2-6 : TÜKETİCİ MARKASI VE İŞVEREN MARKASININ HEDEF KİTLE VE AMAÇLARI. 20
ŞEKİL 2-7 : YETENEK HAVUZU SEÇME KRİTERLERİ (HATUM, 2010). 21
ŞEKİL 2-8: YETENEK YAŞAM DÖNGÜSÜ (SCHİEMANN, 2013). 22
ŞEKİL 2-9: KUTU PERFORMANS VE POTANSİYEL MATRİSİ (MCCARTHY, 2008). 28
ŞEKİL 3-1:İLİŞKİ ANALİZİ İÇİN GÜÇ ANALİZİ SONUÇLARI EKRAN ÇIKTISI 86
ŞEKİL 3-2: GRUP FARKLILIĞI ANALİZİ İÇİN GÜÇ ANALİZİ SONUÇLARI EKRAN ÇIKTISI 87
ŞEKİL 4-1:CİNSİYET DEĞİŞKENİNE YÖNELİK SIKLIK DAĞILIM GRAFİĞİ. 91
ŞEKİL 4-2:YAŞ DEĞİŞKENİNE YÖNELİK SIKLIK DAĞILIM GRAFİĞİ. 92
ŞEKİL 4-3:MEDENİ DURUM DEĞİŞKENİNE YÖNELİK SIKLIK DAĞILIM GRAFİĞİ 93
ŞEKİL 4-4: EĞİTİM DURUMU DEĞİŞKENİNE YÖNELİK SIKLIK DAĞILIM GRAFİĞİ. 94
ŞEKİL 4-5: GELİR DURUMU DEĞİŞKENİNE YÖNELİK SIKLIK DAĞILIM GRAFİĞİ 95
ŞEKİL 4-6: ÇALIŞMA SÜRESİNE YÖNELİK SIKLIK DAĞILIM GRAFİĞİ 95
ŞEKİL 4-7: YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARI EĞİTİMİ DEĞİŞKENİNE YÖNELİK SIKLIK DAĞILIM GRAFİĞİ 96
ŞEKİL 4-8:DFA ANALİZİ SONUÇLARI. 119
ŞEKİL 4-9:YAPISAL EŞİTLİK MODELİ (YEM) TAHMİN SONUÇLARI. 122

TABLO LİSTESİ

Sayfa No

TABLO 2-1:"TALENT" KELİMESİNİN BAŞ HARFLERİNİN AÇILIMI (DEB,2015). 5
TABLO 2-2:YETENEK YÖNETİMİ KAVRAMININ ÖZELLİKLERİ (DİMİTROV, 2015) 17
TABLO 3-1: ÖRNEKLEM BÜYÜKLÜKLERİ TABLOSU (YAZICIOĞLU & ERDOĞAN, 2004)**.** 85
TABLO 3-2: ANKETİN GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ SONUÇLARI. 89
TABLO 3-3: ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ. 90
TABLO 4-1:CİNSİYETE YÖNELİK YÜZDE DAĞILIM DEĞERLERİ 91
TABLO 4-2: YAŞ DEĞİŞKENİNE YÖNELİK YÜZDE DAĞILIM DEĞERLERİ**.** 92
TABLO 4-3: MEDENİ DURUMA YÖNELİK YÜZDE DAĞILIM DEĞERLERİ. 92
TABLO 4-4:EĞİTİM DURUMUNA YÖNELİK YÜZDE DAĞILIM DEĞERLERİ**.** 93
TABLO 4-5:GELİR DURUMUNA YÖNELİK YÜZDE DAĞILIM DEĞERLERİ 94
TABLO 4-6: ÇALIŞMA SÜRESİNE YÖNELİK YÜZDE DAĞILIM DEĞERLERI 95
TABLO 4-7: YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARI EĞİTİMİ ALMAYA YÖNELİK YÜZDE DAĞILIM DEĞERLERI. 96
TABLO 4-8: YETENEK YÖNETİMİ ÖLÇEĞİNE ÖLÇEĞİNE YÖNELİK YÜZDE DAĞILIMLAR. 97
TABLO 4-9:İŞ MOTİVASYONU ÖLÇEĞİNE YÖNELİK YÜZDE DAĞILIMLAR. 107
TABLO 4-10:ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÖLÇEĞİNE YÖNELİK YÜZDE DAĞILIMLAR. 111
TABLO 4-11:AÇIKLAYICI FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI. 114
TABLO 4-12:DFA UYUM İYİLİĞİ SONUÇLARI. 120
TABLO 4-13:YEM TAHMİNLERİ UYUM İYİLİĞİ SONUÇLARI. 123
TABLO 4-14: YEM MODEL TAHMİN SONUÇLARI**.** 123
TABLO 4-15: YETENEK YÖNETİMİ İLE İŞ MOTİVASYONU KORELASYON ANALİZİ. 124
TABLO 4-16: YETENEK YÖNETİMİ İLE ÖRGÜTSEL PERFORMANS KORELASYON ANALİZİ. 126
TABLO 4-17:BOYUTLARA YÖNELİK TANIMLAYICI İSTATİSTİK BİLGİLER VE NORMALLİK TEST SONUÇLARI. 128
TABLO 4-18:CİNSİYET AÇISINDAN MANN-WHİTNEY U SINAMASI SONUÇLARI**.** 129
TABLO 4-19:YAŞ AÇISINDAN KRUSKAL-WALLİS SINAMASI SONUÇLARI. 130
TABLO 4-20:MEDENİ DURUM AÇISINDAN KRUSKAL-WALLİS SINAMASI SONUÇLARI. 132
TABLO 4-21:EĞİTİM DURUM AÇISINDAN KRUSKAL-WALLİS SINAMASI SONUÇLARI. 134
TABLO 4-22:GELİR DURUMU AÇISINDAN KRUSKAL-WALLİS SINAMASI SONUÇLARI. 136
TABLO 4-23:ÇALIŞMA SÜRESİ AÇISINDAN KRUSKAL-WALLİS SINAMASI SONUÇLARI. 138
TABLO 4-24:EĞİTİM DESTEKLERİ AÇISINDAN KRUSKAL-WALLİS SINAMASI SONUÇLARI. 140

SİMGE VE KISALTMA LİSTESİ

Kısaltmalar		Açıklama
YEM	:	Yapısal Eşitlik Modeli
AFA	:	Açıklayıcı Faktör Analizi
DFA	:	Doğrulayıcı Faktör Analizi
RMSEA	:	Yaklaşık Hataların Ortalama Kare Kökü
TDK	:	Türk Dil Kurumu
TÜİK	:	Türkiye İstatistik Kurumu
YYÖ	:	Yetenek Yönetimi Ölçeği
ÖPÖ	:	Örgütsel Performans Ölçeği
İMÖ	:	İş Motivasyonu Ölçeği
İK	:	İnsan Kaynakları
SPSS	:	Statistical Package for the Social Sciences
SS	:	Standart Sapma
İKY	:	İnsan Kaynakları Yönetimi

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

YETENEK YÖNETİMİNİN İŞ MOTİVASYONU ve ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ: PERAKENDE SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

Füsun TAYAN

İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı

Endüstri Mühendisliği Programı

Danışman : Dr. Öğr. Üyesi Funda Hatice SEZGİN

Örgütlerin hedefledikleri başarıya ulaşabilmeleri ve rekabette avantajlı bir pozisyona sahip olabilmeleri için ilk şart performanslarının yüksek olmasıdır. Bir örgütte yetenek sahibi işgörenleri tespit ederek, onları stratejik görevlere getirerek ve farklı insan kaynakları mimarisi ile destekleyerek olumlu tutumlar yaratılabilir. Personellerin örgüt içerisinde doğru bir şekilde konumlandırılması yetenek yönetimi ile mümkün olmaktadır. Başarı, verimlilik,sürdürülebilirlik ve tutarlılığın elde edilmesi bakımından yetenek yönetimi bir zorunluluktur. Yetenek yönetiminin en önemli çıktıları yüksek performans ve motivasyonun yükselmesidir. Buradan hareketle, çalışmanın amacı, perakende sektörü çalışanları için, yetenek yönetiminin iş motivasyonu ve örgütsel performans üzerindeki etkilerini yapısal eşitilik modeli yardımıyla belirlemektir. Perakende sektörü, Türkiye'de lojistik, üretim inşaat gibi sektörlerin büyümesine katkı sağlayan lokomotif görevinde bir sektör olduğu için tercih edilmiştir. İstanbul ilinde perakende sektöründe çalışan 803 kişi, çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Analiz sonucunda, yetenek yönetimi uygulamaları iş motivasyonu üzerinde pozitif yönde anlamlı etkili bulunmuştur (β =0.191, p <0.01). Yetenek yönetimi uygulamaları

örgütsel performans üzerinde de pozitif yönde anlamlı etkilidir (β =0.370, p <0.01). Yetenek yönetimi uygulamaları arttıkça örgütsel performans iş motivasyonuna göre daha fazla artmaktadır. Yani, yetenek yönetimi uygulamaları örgütsel performansı iş motivasyonuna göre daha fazla etkilemektedir. Diğer yandan, cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, çalışılan süre gibi demografik faktörler açısından, yetenek yönetimi, iş motivasyonu ve örgütsel performans için bazı gruplarda anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Haziran 2022 , 192 sayfa.

Anahtar kelimeler: Yetenek Yönetimi, İş Motivasyonu, Örgütsel Performans, Yapısal Eşitlik Modeli

ABSTRACT

M.Sc. THESIS

THE EFFECT of TALENT MANAGEMENT on WORK MOTİVATİON and ORGANİZATİONAL PERFORMANCE: THE CASE of THE RETAİL INDUSTRY

Füsun TAYAN

İstanbul University-Cerrahpaşa

Institute of Graduate Studies

Department of Industrial Engineering

Industrial Engineering

Supervisor : Assist. Prof. Dr. Funda Hatice Sezgin

The first condition for organizations to achieve the success they aim and to have an advantageous position in the competition is to have a high performance. Positive attitudes can be created by identifying talented employees in an organization, bringing them to strategic tasks and supporting them with different human resources structures. Correct positioning of personnel within the organization is possible with talent management. Talent management is a must, in order to achieve success, efficiency and consistency. The most important outputs of talent management are high performance and increased motivation. Therefore, the aim of the study is to determine the effects of talent management on job motivation and organizational performance for retail sector employees by using structural equation model. The retail sector has been preferred, because it is a locomotive sector that contributes to the growth of sectors such as logistics, production and construction in Turkey. 803 people that work in the retail sector in Istanbul constitute the sample of the study. As a result of the analysis, talent management practices were found to have a positive and significant effect on work motivation ($\beta = 0.191$, $p < 0.01$). Talent management practices also have a positive and significant effect on

organizational performance (β =0.370, p <0.01). It means that talent management practices increase organizational performance more than job motivation. On the other hand, it was determined that there were significant differences in some groups in terms of demographic factors such as gender, age, education, marital status, working time, for talent management, work motivation and organizational performance.

June 2022, 192 pages.

Keywords: Talent management, Job Motivation, Organizational Performance, Structural Equation Modelling

1. GİRİŞ

Günümüzde yetenekli personellerin firma bünyesinde daha yüksek performanslı sonuçlar yarattığı ve rekabet avantajı sağladığı görülmektedir (Arocas ve diğ., 2020). Yetenekli personellerin örgüt içerisinde doğru bir şekilde konumlandırılması ve istihdamı da "yetenek yönetimi" ile sağlanmaktadır. Yetenek yönetimi, kuruluşun sürdürülebilir rekabetine avantaj sağlayan anahtar pozisyonların sistematik tanımlamalarının yer aldığı aktivite ve süreçler olup aynı zamanda tüm rolleri dolduracak yüksek potansiyelli ve yüksek performanslı yetenek havuzunu geliştirmek ve bu pozisyonların yetkin görevlilerle doldurulması kolaylaştırıp organizasyona olan sürekli bağlılıkları için yapılan tüm faaliyetleri kapsamaktadır (Gallardo, 2015). Yetenek yönetimi, doğrudan insan kaynakları ile ilgili bir süreç olup kuruluşların zorlukların üstesinden gelmesine, sistematik olarak açığı kapatmasına olanak tanıyan ve hedeflerine giden yolda gerekli yetenekler ile mevcut yetenekler arasındaki yönetim planlamasıdır (Altınöz, ve diğ., 2013). Yetenek yönetiminde çalışanlar arasında ayırım yapılmaz. Tüm çalışanlar yetenek olarak kabul edilir ve benzersiz bir şekilde geliştirilmeye çalışılır, çünkü her çalışanın kendi güçlü ve zayıf yönleri var olduğu varsayılmaktadır (Harimurti ve Hermawan, 2021). Ancak, yetenek yönetiminin sağlanması da zorlu bir süreçtir. Nitelikli çalışanların şirket için önemi, kısmen şirketin tekerleklerini istenen hedeflere en iyi şekilde ulaştırması, yani kuruluşu başarıya getirebilecek işlemlerin etkinliğini ve verimliliğini artırmaktır. Yetenek yönetimi, stratejik hedef ve gelecek zamandaki iş gereksinimlerine ulaşmak adına yetenekli çalışanları belirleyerek, geliştirerek, yöneterek ve varlıklarını sürdürerek istenen hedeflerin başarısına büyük ölçüde yardımcı olabilmektedir (Supraptiningsih ve diğ., 2018).

Yetenek yönetimi ile ilgili son yıllarda yapılan çalışmalar yetenek yönetimiyle iş motivasyonu arasında bir ilginin bulunduğunu ortaya koymuştur. İlaveten, akademik çalışmaların bazılarında yetenek yönetimini iş motivasyonuna doğrudan olumlu yönde fayda yarattığı, iş motivasyonun da şirket performansına olumlu katkı sağlayarak şirketin rekabet etme seviyesini arttırdığı görülmüştür (Supraptiningsih ve diğ., 2018). İş motivasyonu, çalışanların kişisel ve kurumsal işbirliği hedeflerinin artmasının yanı sıra çalışanların performansının da artarak hizmet kalitesinin sağlanmasıdır (Wuryania ve diğ., 2021). Şirketler için iş akışlarının verimliliği

çalışanların yaptıkları işte motive olmalarına bağlı olup, memnuniyet seviyesi yüksek ve motivasyonlu bir işgücü yaratmak için de yetenek yönetimi güçlü bir araç olarak görülmeye başlanmıştır (Ahuja ve Ranga, 2020). Çünkü çalışan performansı bir organizasyonun başarısı ya da başarısızlığındaki faktörleri belirlemede en önemli şeylerden biri olarak kabul edilir. İstihdam edilen personelin kalitesi ve organizasyonun nasıl olduğu organizasyonun genel başarısını belirler. Literatür, işçi işverenlerinin kendi işverenleri için bunun farkına vardıklarını doğrulamaktadır (Omotunde ve Alegbeleye, 2021).

Son zamanlarda, sürdürülebilirliğe ulaşmak için yetenek yönetimi uygulamalarının uygulanması, firmaların operasyonel ve stratejik hedefleriyle eşleşecek organizasyonel performansın yakalanması da önem kazanmıştır (Aina ve Atan, 2020). Organizasyonel performans, organizasyon tarafından gerçekleştirilen tüm operasyonların sonucu olarak tanımlanır ve kuruluşun kaynakları ile yatırımlarını hedefine ulaşmasını sağlayacak şekilde nasıl kullandığının bir yansımasıdır. Organizasyonel performansın faaliyetlerin izlenmesi ve bilinmesi ile ortaya çıkar. Kurumun mali ve ekonomik koşullarını takip edip, bilmesi ve finansal verilerin analizi, karşılaştırılması ve değerlendirilmesi sürecinin yanı sıra finansal verilerin nasıl ölçüldüğüne yardımcı olmak için örgütsel performans değerlendirmeleri yapılmaktadır. (Almaaitaha ve diğ., 2020). Yetenek yönetiminin organizasyonel performansla ile ilişkisini inceleyen farklı çalışmalar bulunmaktadır. Ancak, yetenek yönetimi ile organizasyonel performans arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışma alanları daha çok araştırmacıların belirli bir coğrafya özelindeki büyük ölçekli şirketler örneklemi ya da yine bulunduğu coğrafyaya özel kritik olan bir başka değişle geliştirilmeye açık olan turizm ya da halk sağlığı gibi sektörler olmuştur (Almohtaseb ve diğ., 2020).

Ülkemizde ve dünyada yetenekli çalışanları istihdam etmenin ve yetenek yönetiminin önemi bilinmekte, ancak bunların iş dünyası için büyük önem taşıyan iş motivasyonu ve örgütsel performans konuları üzerindeki etkisini ortaya koyan çalışmaların sayısının yeterli olmadığı görülmüştür. Literatürde bu konularda yapılan çalışmalar içerisinde, ülkemizde üretim, lojistik, inşaat gibi sektörlerin büyümesine önemli katkı sunan ve ağırlıklı olarak genç nüfusun çalıştığı perakende sektörü üzerinde yapılmış bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Bu noktada, önemli bir paya sahip olan perakende sektörünün daha fazla büyümesi ve milli ekonomide katma değer yaratması için daha fazla çalışmaya ihtiyacı bulunduğu görülmüştür.

Çalışmanın amacı, parekende sektöründe çalışanlara yönelik yetenek yönetimi uygulamalarının motivasyon ve örgütsel performans üzerindeki etkilerini belirlemektir. Perakende sektörü, hızla

değişim gösteren müşterilerin beklentilerini doğru biçimde ve zamanında yanıtlayabilmek adına, hızlı davranmak ve çeşitli satış kanallarını koordineli olarak yürütmek durumundadır. Bundan dolayı, bilgi teknolojileri ve gerekli olan alt yapı yatırımları kritik bir öneme sahiptir. Perakende sektörü, oldukça canlı, yenilikçi ve düzenli dönüşüm içinde bir sistem sunar. Gelişme ve tüketici eğilimlerinin doğrudan ve en fazla hissedildiği alanların başında gelir. Bunun yanısıra, yetenekli çalışanlar ile bu gelişmelere çabuk adapte olarak, rekabetin güçlü olduğu günümüzde, pozisyon almak zorundadır. Bu nedenle, yetenek yönetiminin oldukça önem arz ettiği parekende sektörü çalışanları için araştırma gerçekleştirilmiştir.

Araştırma için elde edilen veriler, İstanbul ilinde yer alan 803 kişilik örneklem grubunun yetenek yönetimi, iş motivasyonu ve örgütsel performans ölçeklerinin ve genel demografik soruların yer aldığı online bir anket uygulamasıyla gerçekleştirilmiştir. Anket çalışması sonucu sağlanan veriler çeşitli istatiksel testler kullanılarak grup farklılığı analizleri ve ilişki analizleri yapılarak anlamlı bulgular ve sonuçlar elde edilmiştir.

Çalışmanın kavramsal çerçeve bölümü içinde yetenek yönetimi, gelişim süreci, yetenek yönetiminin boyutları, ilgili kavramlar ve yetenek yönetiminin sonuçları ele alınmıştır. Diğer yandan; iş motivasyonu kavramı, motivasyon türleri, motivasyon kuramları, motivasyonda kullanılan araçlar açıklanmıştır. Ardından örgütsel performans kavramı, önemi, faydaları, boyutları, performansı etkileyen faktörler, performansın ölçülmesi ve geliştirilmesi başlıklarına detaylı yer verilmiştir. İstatistik analiz aşamasında tanımsal istatistik bilgiler, açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon analizi, grup farklılığı analizleri ve son aolarak hipotezlerin sınanması amaçlı yapısal eşitlik modeli sonuçları sunulmuş ve sonuç bölümünde değerlendirmelere yer verilmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1.YETENEK YÖNETİMİ

2.1.1. Yetenek Kavramı

Latince'deki "talentum" kelimesinden geldiği düşünülen "yetenek" kavramı tarihte Asurlular, Babiller, Romalılar ve Bizanslılar tarafından ağırlık birimini tanımlama amacı ile kullanılmıştır. Ancak sonralarda yunanlılar bu kavramı değerli metallerin ağırlık başına, birim değerinin para karşılığı olarak ifade etmişlerdir (Gallardo, 2013). İncil'de yer alan "yetenek" kelimesinin yunanca çevirisinde ise bu kavram "sermaye" olarak yer almıştır. Günümüze baktığımızda ise "yetenek" kelimesinin insan kaynakları alanında "beşeri sermaye" olarak değerlendirilmekte olduğu görülmektedir. Yetenek kavramı, 13.cü, 15.inci,17.inci ve 19.uncu yüzyıllarda sırası ise eğilim, zenginlik, doğal yetenek ve yetenekli kişi olarak tanımlanmıştır (Tansley, 2011).

Yetenek kavramı literatürde türlü şekillerde ele alınmıştır. Yetenek kavramına ilişkin yapılan tanımlamalardan bazıları şöyledir. "Yetenek kişinin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme, sonuca varabilme gibi zihinsel özellikleri ve bazı olguları gerçekleştirebilmesi şeklindeki bedensel özelliklerin tamamıdır" (Erdoğan, 1999). Kavramsal açıdan yetenek, insan unsuruyla özdeşleşmek suretiyle bir anlam kazanır. Yetenek, kişinin sahip olduğu beceri, bilgi, deneyimle birlikte rasyonel bir şekilde edinmiş olduğu iş yapma ve geliştirme becerisidir. Yetenek, deneyime dayanarak meydana gelir ve kişiyi diğerlerinden farklı kılar. Bundan dolayı her bir kişi, kendisindeki mevcut yetenekler baz alınarak değerlendirilmelidir (Demirel ve Savaş, 2017). Geleneksel açıdan yetenek terimi incelendiğinde "özel bir armağan" kabul görmektedir. "Yetenek, bireyin kendi, içsel hediyelerini, becerilerini, bilgisini, deneyimini, zekâsını, yargılamasını, tutumunu, karakterini ve dürtülerini içeren yeteneklerinin toplamıdır." Esasen yetenek, kişinin mevcut bilgi, beceri, deneyim ve davranışlarının tamamının toplamı şeklinde tanımlanmaktadır (Klifman, 2009, syf. 5). Örgüt tarafından yetenek kavramı ele alındığında; örgütün içinde bulunduğu zamandaki ve ilerideki performansına yönelik ciddi bir fark ortaya çıkarmasına olanak tanıyacak becerilerin tamamı yetenek olarak ifade edilmektedir (Altunoğlu ve diğ., 2015). Daha kapsamlı bir tanıma göre yetenek, "rollerinde başarılı olan ve büyüme potansiyeline sahip olan kişilerin sahip oldukları özellikler" şeklinde belirtilmektedir (Armstrong, 2017). Yetenek, genetik bir şekilde

kişiden kişiye aktarılan bir yapıdır. Buna bağlı olarak yeteneğin kısmen de olsa doğumla kişiye geçtiği kabul edilmektedir. Bunun yanı sıra kişinin ileri yaşlarında mükemmel bir yapıya ulaşması için doğumla gelen yeteneklerinin büyük önem taşıdığı görüşü hakimdir (Tansley, 2011).

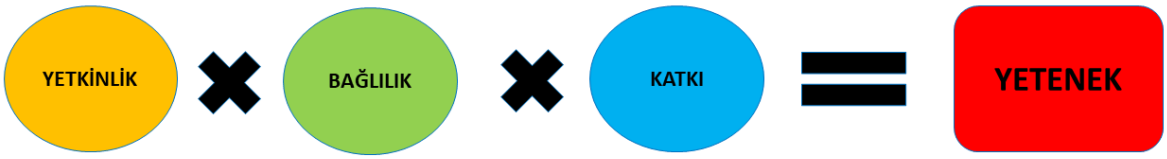
Türk diline bakıldığında ise "yetenek" kavramı, bir kişinin bir şeyi anlama ya da yapabilme özelliği, kabiliyet, istidat, kudret şeklinde karşılık bulmuştur (www.tdk.gov.tr, Erişim Tarihi:01.03.2022). Yetenek, kişinin devamlı olan duygu, davranış ve düşünce kalıplarını göstermektedir (Buckingham ve Vosburgh, 2001). Yetenek, örgüt stratejilerinde yer alan beceri, tecrübe, değer, davranış ve alışkanlıkların tamamını içine almaktadır (Schiemann, 2013). Yetenek, örgüt performansına kısa veya uzun dönemde değer katan yüksek potansiyelli işgörenler şeklinde ifade edilmektedir (Davies ve Davies, 2010). Yetenek, kişinin iş ortamında gösterdiği tüm deneyim bilgi ve becerilerin birleşimi olarak düşünülmektedir (Cheese, 2008).

Yetenek, aynı zamanda İngilizce "talent" kelimesinin baş harflerinden oluşan bir kavramdır (Deb, 2015).

Tablo 2-1:"Talent" kelimesinin baş harflerinin açılımı (Deb,2015).

T	Triumph (Başarı)
A	Ability (Kabiliyet)
L	Leadership (Liderlik)
E	Easiness (Pratiklik)
N	New-fangled (Yaratıcılık)
T	Time (Zaman)

Yetenek kavramının formül ile ifade edilme şekli aşağıdaki gibidir.



Şekil 2-1: Yetenek kavramının formül ile ifade edilme şekli.

Buradaki “yetkinlik”, işi yapmak için gereken beceri, değer ve bilgiyi ifade eder. Yetenek kavramı 4 ana başlık altında incelenmektedir (Gallardo,2013).

1.Doğal kabiliyet olan yetenek doğumla birlikte kazanılmaktadır. Örneğin; yenilikçilik, zeka, yaratıcılık.
2.Ustalık biçimindeki yetenek uygulama ve deneyim sayesinde kazanılır. Örneğin; satranç, müzik, programlama.
3.Bağlılık olarak yetenek iş ve örgüte bağlılık olarak değerlendirilir örneğin özveri, dikkat, odaklanma.
4.Bir uyum biçimindeki yetenek, yetenekle uyumlu doğru zaman, doğru görev ve doğru yer şeklinde tanımlanmaktadır (Gallardo,2013)

Yetenek kavramına örgütsel olarak bakarsak başarılı bir örgütün rekabetsel avantajının örgütsel yetenek olduğu belirtilmiştir (Ulrich, 1987). Örgüt açısından yetenek kavramı, çalışanlar dışında örgüt yapısını yansıtan temel örgütsel yetenekler olarak adlandırılmaktadır (Akar, 2015). Her örgütün kendine has kendisine rekabet avantajı sağlayacak örgütsel yetenekleri bulunmaktadır. Bir örgütün yaşamına devam etmesi için örgütsel yeteneklerini üzerine çalışmalar yapıp yetenekli olduğu alanları arttırması gerekmektedir.

Yetenek terimine yönelik yapılmış olan tanımlamaların benzer yanları irdelendiğinde kişinin bilgi, deneyim, beceri, idrak, zeka, kabiliyet, analiz ve çözümleme yetenekleri benzeri sahip olduğu niteliklerin ortak bir paydası bir toplamı şeklinde olduğu gözlenmektedir. Buradan hareketle yetenek, kişilerin her birinde farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır denilebilmektedir. Bununla birlikte doğumla birlikte edinilen yetenek, insana sunulmuş bir armağan olarak görülmektedir. Bu husus üzerine ortaya atılan teorilerin hiçbirinin türlü unsur ve sebep sonuç bağlantılarının saptanmasına ilişkin yeterli bir kapsama sahip olmamasından dolayı yetenek yönetimi başka teorilerden ayrılarak “fenomen” biçiminde adlandırılabilir (Dries, 2013).

2.1.2. Yetenek Kavramının Tarihsel Gelişim Süreci

Felsefe tarihinin önemli isimlerinden Platon, yetenekli birey kavramına ilk değinen ve buna Devlet adlı eserinden yer veren kişidir. Platon, insanları yeteneklerine göre ayırmış ve her grubu bir metal grubu ile eşleştirme yapmıştır. Bu eşleştirmeye göre altın; üstün yetenekli kişileri, gümüş; savaşçıları, demir; köleleri ve tunç ise esnaf ve sanatkarları ifade etmektedir. Devlet adlı eserinde Platon, yetenekleri yönünden üstün özelliklere sahip olan bireyleri, hafızası güçlü, kandırılması kolay olmayan, sağlam ve mantıklı yargılama becerileri bulunan bireyler şeklinde tanımlamaktadır. Buna bağlı olarak da bu kişilerin devlet yönetimi için yetiştirilmesi ve

eğitilmesi gereken kişiler olduğunun altını çizmiştir (Atlı, 2017). Tarihte ilk kez Sparta döneminde rastlanılan yetenek kavramı, liderlik ve savaş becerilerinin üstün yeteneklilik şeklinde ifade edildiği bir dönem olmuştur (Budak, 2008). Orta Çağ zamanlarında da Avrupa'daki yeteneklilik terimi fiziksel ve zihinsel alanda yüksek başarı gösteren kişiler için kullanılmıştır (Tansley, 2011).

Türk tarihinde ise yetenek kavramı, ilk olarak Selçuklu Devleti'nde Gulumhane'lerde yetiştirilen üstün yetenekli çocuklar için ve ordu komutanlarının bu çocuklar içerisinden seçilmesi olarak ele alınmıştır. Osmanlı Devleti'ne bakıldığında ise yetenek kavramı Enderun Mekteplerinde üstün yetenekli çocukların 5-15 yıllık eğitimler alarak, devletin ihtiyacına göre asker, sanatçı veya yönetici şeklinde yetiştirilmesi ile gündeme gelmiştir (Topçu, 2009).Türkiye Cumhuriyeti'nin kurulması sonrasında üstün yeteneğe sahip olan bireylere yönelik çalışmalar 1960'lı yıllarda başlayarak 1900'lü yıllarda giderek önem kazanmıştır. O yıllardaki üstün yetenek sahibi bireylerin eğitimi hususundaki uygulamaların TÜRDEŞ Yetenek Kümesi ve Özel Sınıf Denemeleri, Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK), Fen Liseleri, Bilim ve Sanat Merkezleri olarak belirtilmektedir (Gülçin ve Oruç 2015).

2.1.3. Yetenekle İlişkili Temel Kavramlar

2.1.3.1. Yetenek ve Beceri Kavramı

Yetenek kavramı ile beceri kavramı yakından ilgilidir. Pek çok durumlarda başarının sebebinin yetenek mi yoksa beceri kaynaklı mı olduğunun kararını vermede zorluk yaşanabilir. Yetenek ham, genel ve kapsamlı olmakla birlikte, belirli bir beceri ile sınır koyulamayan bir kavramdır. Yeteneğin olduğunu kanıtlayabilmek için bazı becerilerin varlığının ortaya koyulması gerekebilir. Yetenek genel bir olgudur. Bir bireyin tek bir konuda ya da birden fazla konuda yetenekli olduğu söylenebilir. Beceri ve yetenek kavramını karşılaştıracak olursak eğer, yeteneğin doğuştan var olduğu ve kişiden kişiye aktarılma olasılığının az olduğu, becerinin ise bilgi, tutum ve öğrenmeyi şekillendirdiği söylenebilmektedir.

2.1.3.2. Yetenek ve yetkinlik kavramı

Bireylerin bir iş, görev ya da üstlendiği rolle ilgili davranışları, motivasyonu, teknik bilgi ve becerileri en iyi şekilde gösterebilmesini ifade etmektedir. Yetkinlik, kişinin beceri, özsaygısı,

sosyal rolü ve bir i için motive olabilme ve o ite üstün performans gösterebilme ile ilgili kişilik özelliklerinin temelini oluşturmaktadır (Turan, 2015).

Üstün performans gösteren çalışanların yetkinliğinden bahsedilir. Yetkinlik üstlenilen bir görevi başarı ile gerçekleştirirken farklılık yaratan niteliktir ve aynı zamanda diğer çalışanlardan farklı olarak ön plana çıkmaya yardımcı olur. Uygun yetkinliklere sahip çalışanların üstlendikleri görevlerde daha başarılı oldukları söylenebilir. Yöneticilerde bu kişilere daha objektif yaklaşarak gelişimlerinde artı sağlayabilmek adına gereken yardımı sağlarlar (Şahin, 2017).

2.1.3.3. Yetenek ve potansiyel

Potansiyel, henüz varlığı ortaya çıkmayan, gizli kalandır. Potansiyel kavramı, gerçekleşme olasılığı olandır. Çalışanlar açısından bakıldığında potansiyel kavramı, yeni beceriler edinebilme ya da var olan beceriler ile yeni oluşumlarla baş edebilen bireyler için kullanıldığı söylenebilir. Çoğunlukla ise bireyin var olan konumundan bir üst seviyedeki konumunda yüksek performans gösterme ihtimali için kullanıldığı söylenebilir. Bu olasılığa diğer kişilere göre sahip olma ihtimali olan kişiler için ise yüksek potansiyelli çalışanlar ifadesi kullanılır. İşletmeler bünyelerinde çalıştıracak olan yetenekleri belirlerken çalışanların potansiyellerini belirleyebilme yoluna gitmelidirler (Yıldırım, 2016). İşletmeler, yaptığı işe katkı sağlayan ve iletme kültürleriyle uyum içinde çalışacak potansiyele sahip kişilerle çalışmayı isterler. Gereken bilgi, beceri ve potansiyele sahip çalışanların faydalı olacakları düşünülmektedir. Bu sebeple yetenek yönetiminde potansiyelin doğru belirlenmesi son derece önem taşımaktadır (Altınöz, 2009).

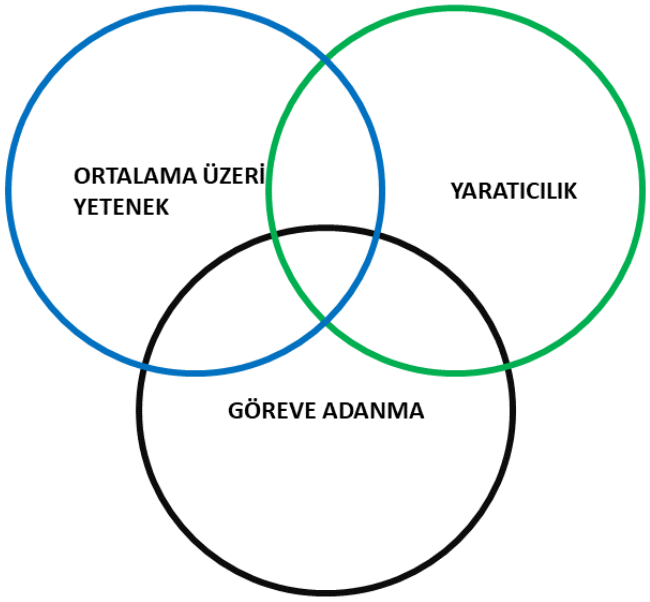
2.1.4. Yeteneklilik Modelleri

Literatürde 3 temel yeteneklilik modeli yer almaktadır. Bunlar Renzulli'nin Üstün Yeteneklilik Modeli, Sternberg'in Üstün Yeteneklilik Modeli ve Francoys Gagne"nin Farklılaştırılmış Üstün Yeteneklilik Modeli'dir.

2.1.4.1. Renzulli'nin Üstün Yeteneklilik Modeli

Bu yeteneklilik modelinde Renzulli, bir bireyin üstün yetenekli olarak sayılabilmesi için ortalamanın üzerinde bir zekaya sahip olması ve aldığı işi tamamlayabilecek yüksek

motivasyona sahip olması ve yaratıcı düşünceye sahip olması gerektiğini söylemektedir (Demir, 2017). Üç halka kuramına göre yaratıcılık çok önemlidir ve yetenek, zekanın en önemli parçasıdır (Karabey ve Yürümezoğlu, 2015). Üç halka üstün yeteneklilik modelinde birbiri ile etkileşen 3 önemli özellik bulunmaktadır. Bunlar, ortalama üzeri yetenek, yaratıcılık ve göreve adanmadır (Renzulli, 2012).

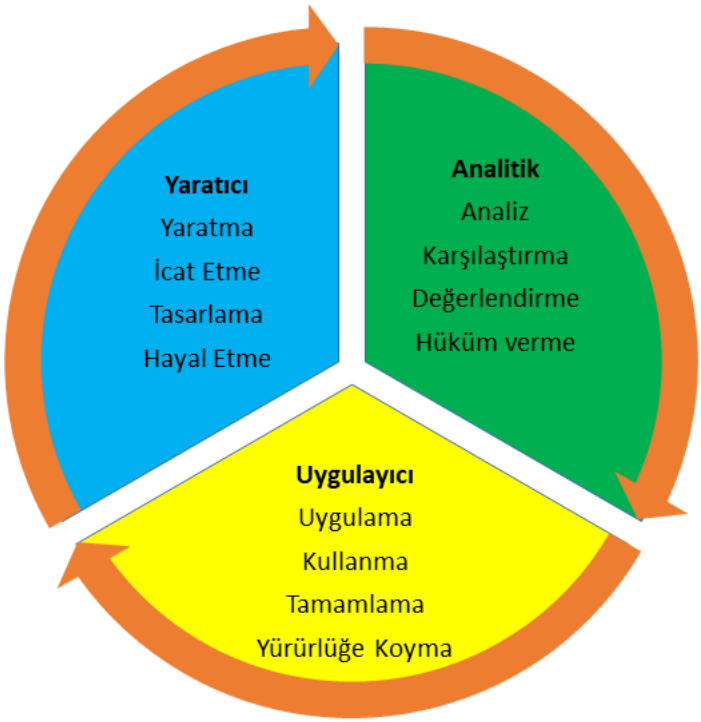


Şekil 2-2 : Üç halka üstün yeteneklilik modeli (Renzulli, 2012).

Renzulli modelinin diğer bir özelliği ise akademik başarı, bazı özel yetenekler ve genel zeka gibi yeteneklerin zaman içerisinde sabit kaldığını savunmasıdır. Yaratıcılık ve göreve adanma bu modelde zamana ve durumlara bağlı olarak değişkenlik gösterebilmektedir (Renzulli, 2012). Renzulli modelindeki bu 3 özelliğin etkileşimine sahip olan bireyler üstün yetenekli olarak kabul edilmektedir.

2.1.4.2. Sternberg 'in Üstün Yeteneklilik Modeli

Robert J. Sternberg tarafından üstün yetenekli kişiler için ortaya konulmuş üçlü insan zekâsı teorisidir. Bu teoride, yaratıcı-sentetik, analitik-hafıza, bağlamsal-uygulayıcı olmak üzere 3 ayrı yetenekten bahsedilmektedir (Sternberg ve Clinkenbeard,1995).

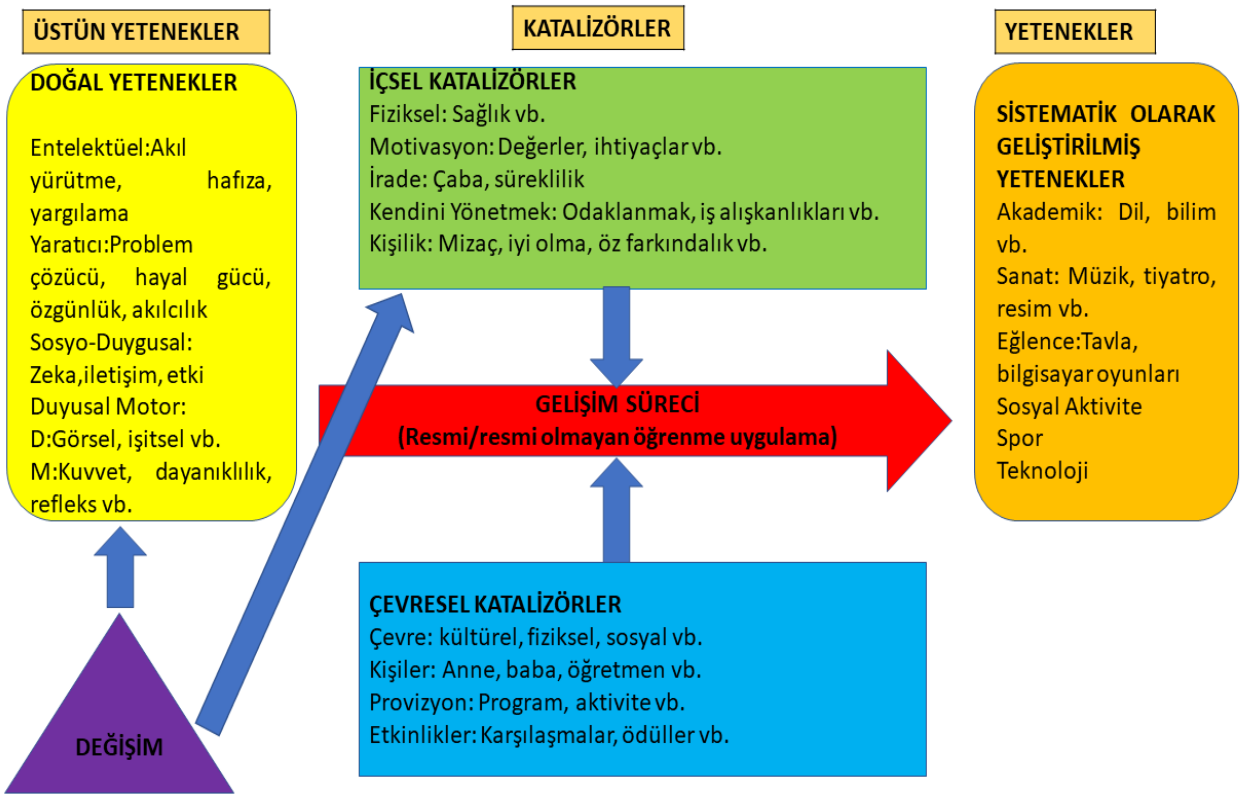


Şekil 2-3 : Sternberg Üstün Yeteneklilik Modeli (Sternberg ve Clinkenbeard,1995).

Sternberg üstün yeteneklilik modelinde analitik, yaratıcı ve uygulayıcı olmak üzere 3 temel kavramdan bahsedilmektedir. Bu modelde analitiklik ve yaratıcılığın üstün yetenekli olarak kabul görmedeki önemi vurgulanmaktadır. Modelde analitik yetenekler, öğrenmeye, analiz etmeye, değerlendirme yapmaya ve bir sonuca varmaya katkı sağlamaktadır. Yaratıcı olarak bahsedilen yetenekler ise herhangi bir alanda inovatif ve kalitesi yüksek fikirler üretmeye ve bunları yeniden yorumlamaya katkı sağlayan yetenekler olarak bahsedilmektedir. Uygulayıcı olarak nitelendirilen yetenekler ise kişinin analitik ve yaratıcı olarak bahsedilen yetenekleri uygulamaya koyduğu, sonuçlandırdığı yetenekler olarak gösterilmiştir (Sternberg ve Clinkenbeard,1995).

2.1.4.3. Gagne'nin Üstün Yeteneklilik Modeli

Gagne, üstün yetenek ve yetenek kavramlarının birbirinden farklı olduğunu söyler ve bunlar arasında ayrım yapmaktadır. Gagne'nin üstün yeteneklilik modelinde kişinin en az bir doğuştan gelen yeteneğe sahip olmasını ve bunu kullanmasından bahsedilir. Yetenek kavramı için ise sistematik olarak geliştirilen beceri veya yetenekler açısından en az bir faaliyet alanında bilgi bakımından üst düzey olmaktan bahsedilir (Gagne, 2000).



Şekil 2-4 : Gagne'nin üstün yeteneklilik modeli (Gagne, 2000).

Gagne'nin farklılaştırılmış üstün yeteneklilik model'inde görüldüğü üzere doğal yetenekler (akıl yürütme, hafıza, problem çözme, akılcılık vb.), içsel ve çevresel katalizörlerin etkisiyle sistematik bir gelişim süreci sonrasında ortaya çıkan yetenekler (dil, bilim, müzik, drama, satış, yönetim yeteneği vb.) şeklinde sınıflandırılmaktadır.

2.1.5. İş Yaşamında Yetenek Kavramı

Günümüzde işletmeler rakipleri karşısında avantaj sağlamak ve en iyi olmayı istemektedir. Bu avantajı elde etmek için insan önemli bir kaynaktır. İşletmeler yetenekli çalışanların yetkinliklerini sergileyerek potansiyelin iş ortamına yansıtılması ve bu çalışanlardan en üst seviyede faydalanılması durumunda başarıya kolaylıkla ulaşabilir. Yetenekli çalışanlar iş ortamında çalışma arkadaşlarıyla sinerji oluşturmalı ve etkin iletişim içinde olmalıdır (Biçer ve Düztepe, 2003). Çalışanların iş ortamında sahip olması gereken temel yetkinlikler arasında; bilgi, beceri, tecrübe, liderlik, empati kurma, inisiyatif kullanma, motivasyon ve iletişim becerisi sayılabilir. Burada önemli olan çalışanların yetkinlikleri ile organizasyonun hedeflerini

bütünleştirmek ve yüksek performansı sağlayabilmektir (Biçer ve Düztepe, 2003, syf.13). Yetenekli çalışanların özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Aydın, 2012):

1. Sürekli gelişir ve değişirler: Sürekli aynı şekilde davranmazlar, araştırma çalışmalarına önem verirler ve gelişim planları bulunmaktadır. Ayrıca içsel motivasyonları yüksektir.
2. Yeni yetenekleri işletmeye çekebilmek: Yeni yeteneklerin işletmeye çekilmesine katkı sağlarlar. Bireyler, yetenekli çalışanlar ile çalışmak isterler. Gelişim ve değişimlere yönelik sürekli bir çekim alanı sağlarlar. Pozitif enerjileri nedeniyle diğer çalışanların ilgi odağı olurlar.
3. Değişik koşullarda başarı eğilimine sahip olmak: Yetenekli çalışanlar farklı kültür ve çevrede başarıyı elde edebilir. Bu çalışanlar çalışmak istedikleri kurumları dikkatli seçerler. Özgüvenleri çok yüksektir.
4. Şirketi temsil ederler: Şirketi iyi bir şekilde temsil ederler. Diğer çalışanlar bu bireyler ile çalışmaktan zevk alırlar.
5. Kısıtlanmaya ve engellenmeye açık olmamak: Yetenekli çalışanlar sürekli öğrenme çabası içindedir. Kısıtlandıkları ortamdan nefret ederler. Bu çalışanların çalışma ortamlarında başarılı olması için kuralların ortadan kaldırılması gerekir. Bu çalışanların proaktif bir yapıları vardır.
6. İyi bir model olmak: Yetenekli çalışanlar kendilerini geliştirmenin yanında diğer çalışanların da gelişmesine katkı sağlarlar. Diğer çalışanlar için iyi bir rol model olmaktadır. Doğal liderlik özelliği gösterirler.
7. Güven kazanmak: Yetenekli çalışanlar, diğer çalışanların güvenini kazanırlar.
8. İyi bir takım takım oyuncusu olmak: Yetenekli çalışanlar iyi bir takım oyuncusudur. Bu çalışanlar organizasyona katma değer sağlar. Bu çalışanlar organizasyona katkı sağlayarak organizasyonun hedeflerine ulaşmasını amaçlamaktadır.

Yetenek sınıflandırması ile ilgili yetenekli çalışanların sürekli kendilerini geliştirme isteği, en önemli yetenek özelliklerinden biri olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle yetenekli çalışanlar, değişim ve gelişime açık olmalı ve öğrenen örgütlerin özellikleri ile uyumlu bir davranış modelini benimsemelidir (Altınöz, 2009).

Örgütsel yetenek ise finansal, teknolojik ve stratejik yönden dönüşümü sağlayabilmek ve bu çalışmaları organizasyona uyarlama, yetenekli çalışanları bütünleştirebilme ve sürdürebilmesini sağlayarak bir rekabet üstünlüğü oluşturma olarak açıklanabilir. İşletmenin fiziki çalışmaları ile orta ve üst kademede bulunan yöneticilerin yeteneklerinin tümünü ifade etmektedir (Ağraş ve Kılınç, 2014).

2.1.6. Tarihsel Süreçte İşgücünün Evrimi ve Yetenekli Çalışanlar

Günümüzde yetenekli çalışanlar işletmelere rekabet üstünlüğü sağlamak açısından oldukça önemlidir. Yetenekli çalışanlar, çağın gereksinimlerine uygun seviyede bilgi ve becerili, potansiyeli yüksek, işletmeye önemli katkılar sağlayacağı düşünülen uyumlu çalışanlardır (Uslu, 2014). Yetenekli çalışanların en önemli üretim faktörü olarak değerlendirilmesini temel alan yetenek yönetimi felsefesi, bu temelin dayanağı olarak yetenekli çalışanların özelliklerini göstermektedir. Çünkü yetenekli çalışanlar işletme kültürünü iyi bir biçimde anlayan ve bu kültürün gerekliliklerini yerine getirebilen çalışanlardır (Bahadınlı, 2013). Geleceğin çalışma yaşamında işletmelerin çalışanları değil, çalışanların işletmeleri seçecekleri bir çalışma yaşamına doğru ilerlediğimizi söyleyebiliriz. Gelecekte kendini yenileyemeyen, günün koşullarına ayak uyduramayan, çalışanlarına yeni teknolojilerin kullanıldığı çalışma ortamını sağlayamayan ve çalışanlara sağladığı olanaklar açısından rakipleri ile arasında fark olmayan işletmeler, yetenekli çalışanlar tarafından tercih edilmeyecektir.

Yetenekli çalışanların bazı temel özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Altınöz, 2009):

-Sürekli öğrenme ve gelişmeye istekli olmak,

-Başarmak için tutku sahibi olmak,

-Değişime ve gelişime açıktır,

-Başarı odaklı çalışırlar,

-Çalıştıkları kurumu en iyi şekilde temsil ederler,

-Elde ettikleri başarı ile diğer çalışanlara rol model olurlar.

-Kibirli değildir ve diğer çalışanların vereceği tepkiden çekinmez.

Yüksek potansiyel sahibi, derin bilgi ve beceriye sahip, değişim yönetimi ve organizasyonun hedeflerine ulaşmasında etkin rol oynayan, kuruma değer sağlayan ve yüksek performans sahibi, diğer çalışanlara göre daha başarılı performans gösteren, organizasyonun temel yetkinliklerine sahip olan bireylerin yetenekli çalışanlar olduğunu söyleyebiliriz. Yetenekli çalışanlar organizasyonun kültürünü iyi bir şekilde anlayan ve gerekliliklerini yerine getirebilen çalışanlardır (Gündüzalp ve Özan, 2018).

Çalışma hayatında sürekli değişimler yaşanmaktadır. Bu değişimlere uyum sağlamak için işverenler çalışanları tercih ederken bazı özellikler aramaktadır. Yetenekli çalışanların öne çıkan özellikleri, Dünya'da olduğu gibi ülkemizde de yetenekler arasında yoğun bir rekabet

ortamının yaşanmasına neden olmaktadır. Bu durum aşağıda sıralandığı gibi açıklanabilir (Altınöz, 2009):

-Yetenekler arasında yaşanan rekabet gelişmiş işletmelerin gündeminde yer almaktadır.

-Yabancı sermayeli işletmelerdeki yetenekli çalışanlara yönelik vizyon daha da gelişmiş durumdadır.

-Rekabet avantajı sağlamak üzere ele alınacak temel strateji, işe alma sürecinde pazarlama bakış açısı olarak karşımıza gelmektedir.

- Yetenekler arasındaki rekabetin ortaya koyduğu vizyon, konuya inanmış işletmelerin üst yöneticileri aracılığıyla paylaşılmaktadır.

Günümüzde yetenekli çalışanların, kendilerini ve yaptıkları işleri sürekli geliştirmeye odaklanan, yenilik ve farklılık ortaya koyan hizmet ve ürünler sunarak işletmenin başarıya ulaşması için sürekli gayret içinde olduklarını görmekteyiz (Altınöz, 2009).

2.1.7. Yetenek Yönetimi Kavramı ve Boyutları

Yetenek yönetimi kavramı 1900'lü yıllarda Amerika'da ortaya çıkmış ve İngilizce de" Talent Management" olarak adlandırılmıştır.

Günümüzün rekabet ortamında organizasyonlar için yalnızca yetenekli çalışanlara sahip olmak yeterli değildir. Bu yetenekli çalışanların işletmenin kıs, orta ve uzun vadeli hedefleri ile de uyumlu hale getirecek süreçlere gereksinim duyulmaktadır. Bu noktada "Yetenek Yönetimi" süreci ortaya çıkmaktadır (Lewis ve Heckman, 2006)

Organizasyonlar açık pozisyonlarına yetenekli çalışanları istihdam ederek organizasyonun sürdürülebilirliğini sağlamayı amaçlamaktadır. Bu amacın gerçekleştirilebilmesi için yetenek yönetimi uygulama ve de stratejilerinin kullanılması gerekmektedir. Organizasyonun yenilikçilik, değer yaratma, rekabette değer yaratma ve azami performans sergilemesi için yetenekli işgörenlere sahip olup söz konusu işgörenlerden azami derecede faydalanmasıdır (Uslu,2014).

Yetenek yönetimi, zorunlu ve de asgari seviyede becerisi bulunan kişilerin bir firmaya girebilmesi ve firmada kalmalarının devam etmesi termininin sağlanması, firma randımanının arttırılması ve gelecekteki ihtiyaçlarının tahminine göre planlanmış bir sistemdir (Griffiths ve Washington 2015).

Yetenek yönetimi, bir organizasyonun rekabete devam edebilmesi için gereken konuların sistematik olarak belirlenmesini, bu konular için kapasitesi ve performansı yüksek olan

personellerin yer aldığı bir kaynak havuzun oluşturulmasını ve tüm bu konuların yetkin olan bu personellerle tamamlanabilecek basit metotların araştırılıp teminini sağlayan bir süreç yönetimi olarak tanımlanmaktadır (Altunoğlu, 2015).

Yetenek yönetiminin kapsamında; gerçekleştirilecek olan işle uyumlu çalışanın işe alınması, psikolojik sözleşmeler aracılığıyla kuruma sadık kalmalarının sağlanması, yapacağı işle alakalı eğitimlerin verilerek gelişimine destek olunması, kariyerine yön verilmesi ve performansını yükselterek rekabet ortamında avantaj sağlanmasının amaçlanması yer almaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimine doğru gerçekleştirilen geçiş süreciyle birlikte, yetenek yönetimine daha fazla önem verilmiş ve kurum performansının ortaya çıkarılmasında yetenek yönetimi önemli bir görev almıştır (Thunnissen ve Buttiens, 2017).

İşletmeler küreselleşmeden, ekonomik buhranlardan, emek gücü piyasasında yaşanan kuşak değişimlerinden ve teknoloji alanında ortaya çıkan ilerlemelerden minimum seviyede etkilenmesinin; emek gücü piyasasındaki rekabet avantajı ve karlılık sağlanması, yetenek sahibi çalışanların istihdamının gerçekleştirilmesi veya kurumda tutulmasıyla olacağını deneyimleyerek öğrenmişlerdir (Ingram ve Glod, 2016). Bu çerçevede, yetenek yönetimi ile alakalı süreç ve stratejiler, iş stratejisiyle bağlantılı örgüt düzeyinde bir avantaj olarak görülmektedir (Kaur, 2013).

Yetenek yönetimindeki en ciddi husus, doğru işe en doğru işgörenin seçilmesi, geliştirilmesi ve buna süreklilik kazandırılmasıdır (Englert ve Helmig, 2018). Bununla birlikte işletme çalışanları, günümüzde süratli bir değişim gösteren dünyaya adapte olarak yeni yetenekler edinmek amacıyla devamlı öğrenme ve kendilerini geliştirme fırsatlarının sunulmasını talep etmektedirler (Davies ve Davies, 2010). Odden (2013); yetenekli işgörenlerin işletmelerine olan sadakat hislerinin arttırılmasının, kendilerine sunulmuş olan eğitim ve kariyer olanakları, kendilerini ve düşüncelerini açıkça ifade edebilecekleri bir ortam meydana getirilmesine bağlı olduğunu savunmaktadır. Böylelikle, kendini geliştirme ve yenileme fırsatı yakalayan yetenek sahibi işgörenlerin motivasyon dereceleri ve kurumlarına olan sadakatlerinde artış görülecektir.

Organizasyonların yapısına ve çalışma stiline göre bir yetenek yönetimi sürecine sahip olması oldukça önemlidir. Yetenek yönetimi süreci, firmanın ihtiyaçlarına ve ve niteliklerine göre meydana getirilmesini amaçlamaktadır (Yumurtacı, 2014)

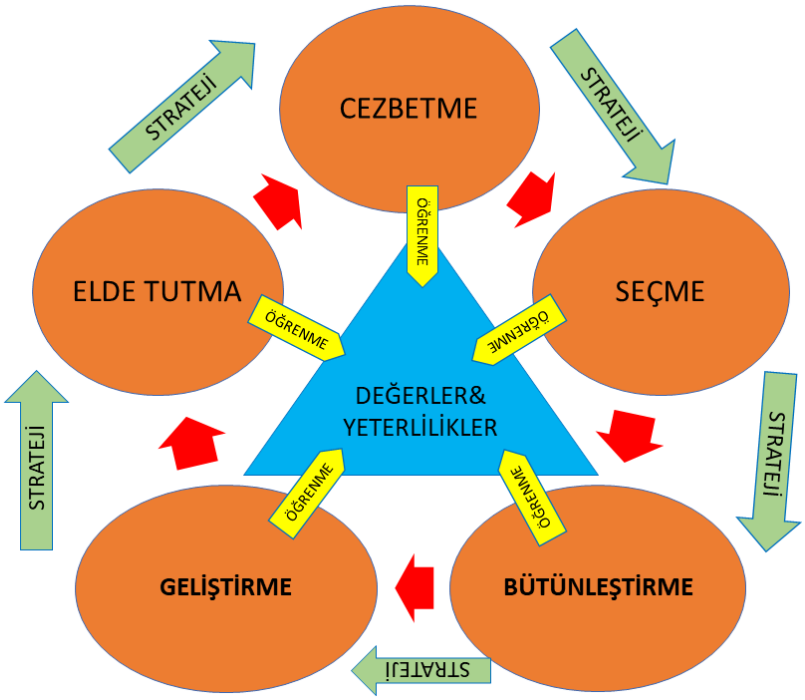
Firmaların büyümesinde yetenek yönetiminin stratejik önemi giderek artmaktadır. Yetenek yönetimi firmaların rekabet avantajı yakalayabilmesi ve en zorlu şartlara bile hazır olabilmesi için fırsat sağlamaktadır (Dağdiviren ve Aksakal, 2015).

Yetenek yönetimi, yönetim alanlarının çoğunda kendine bir anlam yükleme çabasını sürdürmektedir. Bununla birlikte, yetenek yönetiminin genel olarak, kendi branşında en iyi olan çalışanın kuruma çekilmesi, eğitilmesi ve kurumda kalmasının sağlanmasına ilişkin sarfedilen çabayı gösterdiği savunulmaktadır (Taha, 2015). Rudhumbu (2014)'ya göre yetenek yönetimi; işe alma, geliştirme ve en üst düzeyde verimlilik kazandıran ve terfide bulunabilecek seviyeye sahip işgörenleri işletme bünyesinde tutabilmek amacıyla sistematik olarak çabalama şeklindedir. Ayrıca Bibi (2019) gerçekleştirmiş olduğu araştırmasında yetenek yönetimini; doğru yetenekleri olan kişilere doğru görevlerin verilmesi şeklinde açıklamıştır.

Örgüt bünyesindeki yetenek ve yetkinliğe sahip işgörenlerin, işletmenin üst düzey yönetimi tarafından en iyi şekilde değerlendirilmesi, yetenek stratejisinin kurumun stratejisiyle aynı düzeye getirildiği, yetenekli bireylerden oluşturulan işgörenlerin işe istihdam edilmek suretiyle yetkinliklerinin iyileştirilmesi ve işlerine yönelik daha fazla motive edilmesiyle kuruma karşı sadakatlerinin arttırılması süreçleridir (Al Aina ve Atan, 2020). Bahsi geçen görüşle, yetenekli personele yönelik oluşturulan iş ortamında onların kendilerini en iyi şekilde ifade edebilecekleri doğal bir alan düzenlenir. Yetenek Yönetiminin Örgütsel Performansa Etkisinde Örgütsel Öğrenmenin Aracı Rolü 303 basit bir deyişle; yüksek düzeyde potansiyeli bulunan bireylerin istihdam edilmesi, eğitiminin desteklenmesi ve kurum bünyesinde kalmasının sağlanmasıdır. Örgütün ihtiyacı olan bilgi ve beceri seviyesindeki bireyleri uygun zamanda istihdam etmek ve örgütsel hedefleri yakalayabilmek için onları kurumla aynı hedefte biraraya getirmektir (Ali ve diğ., 2019).

Organizasyon bünyesinde aynısından bulunmayan yetenekli personellerin organizasyona sağladığı rekabet avantajı rakip firmaların etkinliklerinden çok daha tesirlidir. Rekabet avantajı sağlanması için yapılan rekabet yönetiminde iş görenin güdülenmesi, firmaya sadakat, rekabet avantajı, maksimum karlılık, maksimum düzeyde personel performansı ve üreticilik, işi bırakmalarda azalma, firmaların dışarıdan alımlı görünmesi, ilerideki liderlerin tespit edilmesi, alıcı yönüyle yaklaşım gibi unsurlar rol oynamaktadır (Tuna,2018).

Organizasyonun yetenek yönetimi kapsamındaki tutumları bu doğrultuda insan kaynağının güçlendirilmeye çalışılması örgütsel başarı yönünden stratejik bir rol sahibidir (Turner ve Kalman, 2014)



Şekil 2-5 : Yetenek yönetimi boyutları ve süreci (Philips ve Robber, 2009).

Yetenek yönetimi kavramının temeli 2009'da Philips ve Ropper tarafından oluşturulan bir modele dayanmaktadır. Bu modelde yetenek yönetimi boyutları, cezbetmeyle başlayıp, seçme, bütünleştirme, geliştirme ve elde tutma şeklinde sürdürülen bir süreç olarak detaylandırılmıştır (Shafieian, 2014).

Tablo 2-2:Yetenek Yönetimi Kavramının Özellikleri (Dimitrov, 2015)

Özellik	Kaynak
İnsan sermayesi yönetimi bakış açısıyla, varlık ve rekabet avantajı olarak kabul edilen yetenekli çalışanlara stratejik yatırım yapmanın etkili bir yolu	(Armstrong, 2012)
Çalışan bulma sürecinde önemli bir faaliyet	(Armstrong, 2012), (Boxall &Purcell, 2010), (Armstrong, 2011)
Yetenek yönetimi unsurları dönüşümsel (yetenekli kişilerin belirlenmesi ve geliştirilmesi) ve işlemsel (öğrenme ve gelişim etkinliklerinin yönetimi) olarak sınıflandırmaktadır	(Armstrong, 2012)
Yetenek yönetimi kavramının insan kaynakları yönetimi ile ortak paydası; „doğru zamanda, doğru göreve, doğru kişileri yerleştirmeyi ve çalışanların gelişimini yönetmeyi gerektirmesidir.	(Iles, Preece, Chuai (2010), (Armstrong, 2012)

İnsan kaynağını geliştirmek için çalışanların küçük bir "yetenekli" bölümüne (bir "yetenek havuzu") seçici odaklanma sağlamaktadır	(Iles, Preece & Chuai, 2010),(Armstrong, 2012)
a) Örgüt odaklı yetkinlik gelişimini gerçekleştirmek, b)Örgüt içerisindeki yetenek akışlarını belirginleştirmek yönetmek ve iyileştirmek, yetenek havuzundan önce yetenek hattını oluşturmak.	(Iles, Preece & Chuai, 2010), (Armstrong, 2012)
Yetenek yönetimi amaçlarını kullanırken "temel yetenek" kavramını kullanmak; a) Çalışanların iş rollerinde etkili bir şekilde performans göstermelerini sağlayan beceriler, yetenekler ve tutumlarıdır. b) Bu temel çerçevesinde oluşturulan yetenek yönetiminin amacı; yetenekli çalışanları belirlemek, elde etmek, tutmak ve geliştirmektir	(Armstrong, 2012)
a) Çalışanların bireysel yeteneklerinin listesini oluşturmak (üstün performans, üretkenlik, esneklik, yenilik, yüksek düzeyde kişisel müşteri hizmeti sunma yeteneği, işlevsel faaliyetler ve önemli dış ilişkiler arasındaki temel karşılıklı bağımlılıkları yönetme vb.), b) İnsan kaynakları yönetimi alanında örgüt hedefini kaynak temelli bakış açısıyla yetenekli çalışanları işe alarak mevcut rakiplere kıyasla daha akıllı ve esnek örgütler yaratmak ve beceri tabanını genişleterek yetenekli çalışanları geliştirmek. c) Doğrudan rekabet avantajı için yetenekli çalışanları bulmak, tanzim etmek ve elde tutmak.	(a)(Armstrong, 2011) b) (Boxall, 1996), (Armstrong, 2011), (c) (Ulrich, 1998) (Armstrong, 2011)
Temel yetenek ile ilgili yaygın olarak yanlış yapılan bir tanım; yetenek sadece yüksek potansiyeli olan çalışanlara yönelik olmamalıdır çünkü tüm seviyelerde daha iyi yeteneklere sahip olmak örgüt açısından önemli rekabet avantajıdır.	(Michaels, HandfieldJones&Axelrod, 2001) (Armstrong, 2012)
Yetenek yönetiminin çalışanlar üzerindeki etkisinin kapsamını seçmede üç ana perspektif altında değerlendirilmektedir; 1) Özel çalışanlar, pozisyona bakılmaksızın yüksek performansa ve / veya yüksek potansiyele sahip anahtar çalışanlar, 2) Özel pozisyon, stratejik olarak kritik görevlerde doğru çalışanlar, 3)Kapsayıcı çalışanlar, örgüt içerisindeki herkes potansiyelolarak yetenekli olarak değerlendirilmektedir ve buna göre fırsat verilmekte ve yön çizilmektedir.	Iles & Preece, 2010), (Armstrong, 2012
Yetenek yönetimi, insan kaynakları stratejileri ile uyumlu yüksek performanslı çalışma, yüksek bağlılık yönetimi veya yüksek katılım yönetimi olarak tanımlanmaktadır.	(Armstrong, 2011)

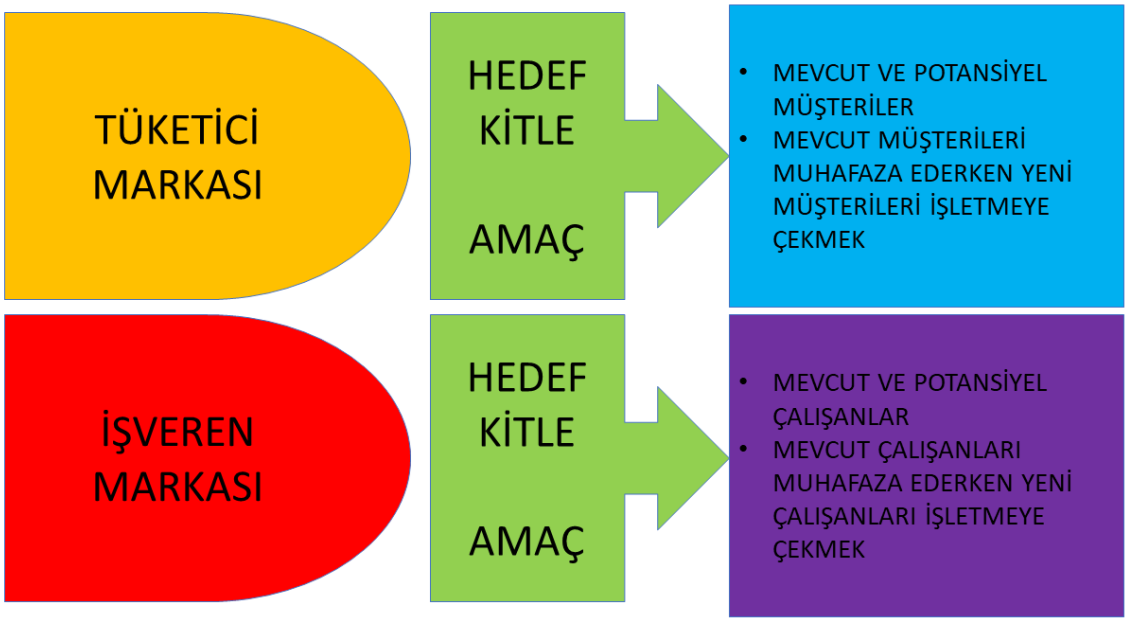
2.1.7.1. Cezbetme (Çekme)

İşletmelerin günümüzdeki en çok ihtiyacı olan rekabet avantajı, yetenekli çalışanlara sahip olmaktır. İşletmeler yetenekli çalışanları organizasyona çekmek için çeşitli çalışmalar yapmaktadır. Stratejik bir yetenek yönetiminde işletmeyi çalışan için cazip hale getirme önemli bir yer tutmaktadır.

İnsan kaynakları işgücü planlaması yaparken insan sermayesini ihtiyaçlarına odaklanmaktadır. Bir işletmenin hedeflediği yetenekli çalışanlara yönelik örgüt politikası geliştirmesi gerekmektedir (Armstrong, 2017). Örgüt politikaları içerisinde ücret politikasının doğru planlanması yetenekli çalışanları cezbetme noktasın doğru bir rol oynamaktadır. Çalışanlara ödenen ücretler işletmeler için ciddi maliyetler oluştursa bile yetenekli çalışanı motive etme ve cezbetme noktasında önemli bir yer tuttuğu bilinmektedir (Düzgün ve MarŞap, 2018).

Çalışanları cezbetme noktasında işveren markası faaliyetlerinin önemli bir yer tuttuğu literatür çalışmalarında görülmüştür (Maurya ve Agarwal, 2018).

İşveren markasının temelini şekilde görüldüğü üzere pazarlama stratejileri oluşturmuştur. Pazarlama da hedef kitle müşteriler iken işveren markası faaliyetlerinde de hedef kitle yine müşterilerdir. İşveren markası stratejilerindeki müşteriler, işletme bünyesinde yer alan çalışanlar ve işletme dışında yer alıp ilerde işletmede çalışma potansiyeli olan çalışanlardır. İşletmeler bu şekilde hem içerdeki mevcut çalışanlar için örgütü cazip hale getirmeyi amaçlar hem de dışardaki potansiyeli çalışanlarını örgüte çekmeye çalışır (Baş, 2011).



Şekil 2-6 : Tüketici markası ve işveren markasının hedef kitle ve amaçları.

Tüketici bilinci düşük düzeyde bulunan işletmelerin, potansiyeli yüksek işgörenleri kuruma çekmesi oldukça güçtür. Tüketici pazarında ilgi görmeyen ürün markaları, işgörenler açısından cazip kurumlar arasında bulunmamasından dolayı işgörenler tarafından tercih sebebi olmamaktadır (Wilden vd.2010).

Günümüzde işletmelerin çalışanları cezbetmesi için kaliteli bir işveren markası yaratarak diğer işletmelerden avantajlarını ve farklılıklarını doğru bir şekilde anlatması gerekmektedir. İşveren markası faaliyetleri işletmenin mevcut pazarlama faaliyetleri ile tam uyum göstermelidir. İşletmenin mevcut pazarlama faaliyetleri eğer işveren markasına göre zayıf kalıyorsa çalışanlar için örgütün cazip gelmesi de zor olacaktır (Wilden ve diğ., 2010).

Örgütlerin yetenekli çalışanlar tarafından tercih edilebilmesi için doğru sosyal iletişim araçlarını kullanarak gerekli örgütsel tanıtımları en iyi şekilde yapmalıdır.

2.1.7.2. Seçme- Yerleştirme

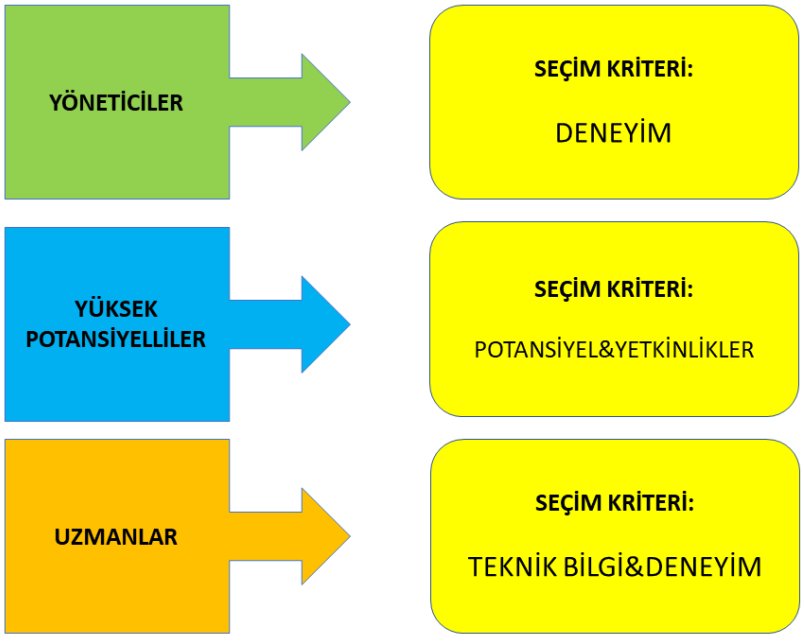
Stratejik yetenek yönetiminin yetenekli çalışanları çekme ve cezbetmesi dışında işletmenin kurumsal amaçlarına uygun yetenekli çalışanı doğru bir şekilde seçmesi ve yerleştirmesi gereklidir. Departman olarak insan kaynakları pozisyon bazlı yetkinlikleri belirlemeli ve yetenekli kişinin seçme ve yerleştirme işlemini buna göre yapmalıdır. Seçme ve yerleştirme

sürecinde insan kaynakları profesyonelleri öncelikle örgütün belirlemiş olduğu temel yetkinliklerin yetenekli kişide bulunup bulunmadığına bakmalıdır.

Temel yetkinlikler yetenekli çalışanın başarısına ve örgütün başarısına katkı sağlayan davranış, değerler ve beceriler bütünüdür. Yapılan araştırmalara göre 30'dan fazla yetkinlik çeşidi olduğu tespit edilmiş ve örgütlerin ise 9-11 arası yetkinlik kullandığı görülmüştür. Örgütlerde en bilindik rastlanılan ve kullanılan yetkinlikler arasında yaratıcılık-inovasyon, iletişim becerisi, müşteri odaklılık, liderlik ve takım çalışması olarak bahsedilmektedir (Berger ve Berger, 2004).

Gerçekleştirilecek olan işe yönelik gerekli olan bilgi ve uzmanlık benzeri iş eylemleri ve çıktılarını tanımlayan yetkinliklere teknik yetkinlikler denir (Pramono, 2020). Yöneticilerin işlerini yaparken yüksek performans göstermelerine avantaj sağlayan bilgi ve deneyimlerine yönetsel yetkinlikler denir. Yönetsel yetkinliklerden en önemlileri, yetki devri yapma, problem çözme ve karar verme, yönetim ve organizasyondur (Gürbüz, ve diğ., 2010).

Yetenek arayışının nedeninin tespit edilmesi doğru seçim metodunun tercihedilmesini sağlayan ciddi bir adımdır. Hatum grafiğine göre 3 farklı yetenek havuzu için birbirinden farklı seçme kriterleri bulunmaktadır. Uzman seviyesindekiler için teknik bilgi ve deneyim kriteri aranırken, yüksek potansiyelliler için potansiyel ve yetkinlik kriterine bakılır (Hatum,2010).

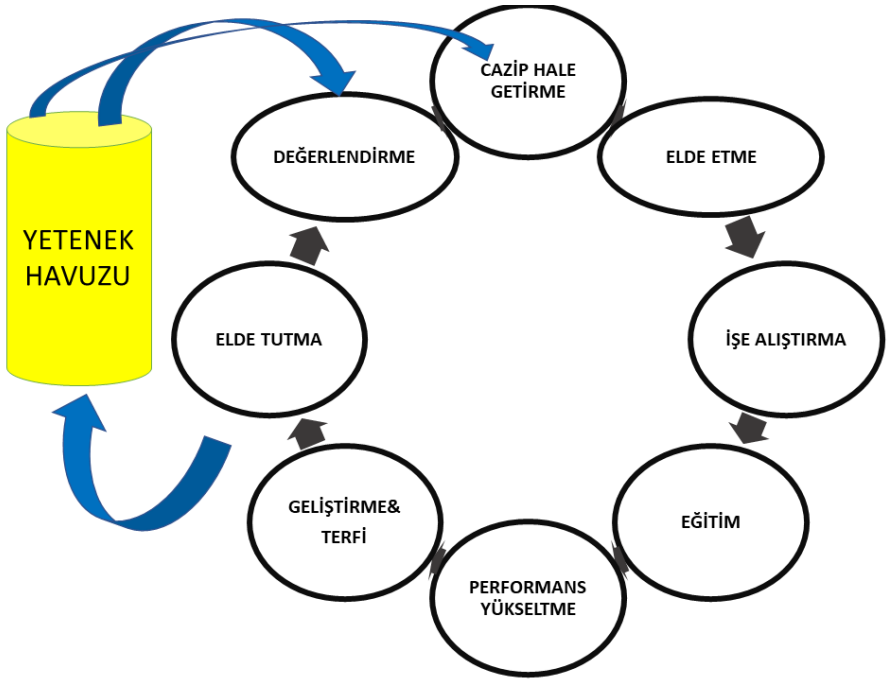


Şekil 2-7 : Yetenek havuzu seçme kriterleri (Hatum, 2010).

Örgütün ihtiyaçlarına göre yetenekli çalışanlar seçme ve yerleştirme yapılırken insan kaynakları profesyonelleri hem şirket içerisindeki yetenek havuzundan açılan pozisyona uygun yüksek potansiyeli olan adaylar incelenir hem de şirket dışında pozisyonun gerektirdiği teknik bilgi, deneyim, yetkinlik gibi kriterlere bakılarak seçme ve yerleştirme yapılacak olan adaylar belirlenir. Böylelikle insan kaynakları profesyonelleri örgüt için seçme ve yerleştirme yaparken iç ve dış olmak üzere 2 farklı kaynağa sahip olur.

Yetenek havuzu, kariyer yönetimi, performans değerlendirme, gelişim-eğitim gibi yetenek yönetimini meydana getiren süreçleri tamamlamış ya da tamamlayacak olan tüm örgüt çalışanlarının toplamıyla ortaya çıkmaktadır (Armstrong,2017). Örgütlerin büyük bölümü yetenek sahibi işgörenlerini yetenek havuzunda biraraya getirmektedir. Yetenek havuzları, çeşitli üyelikler, geçici görevlendirmeler, kurum bünyesinde istihdama yönelik kaynak olarak kullanılabilmektedir. Bazı örgütler "yönetici düzeyindeki roller", "gelişmekte olan liderler", "yükselen yıldızlar" ve "yeni yetenekler" gibi değişik yetenek havuzu sınıflandırmasına ait örnekler içerebilmektedir (Tansley, 2011).

Yetenek havuzunun bir işlevi de yetenek yaşam döngüsünü beslemesidir. Yetenek yaşam döngüsü, örgüt ile insan sermayesi arasındaki tüm süreci kapsayan döngüdür ve stratejik yetenek yönetiminin de bu şekilde temelini oluşturur (Schiemann, 2013).



Şekil 2-8: Yetenek yaşam döngüsü (Schiemann, 2013).

Yetenek yaşam döngüsü içerisinde stratejik olarak seçme-yerleştirme işlemi için yetkinlik haritası, yetkinlik analizi, özel mülakatlar, psikometrik testler ve değerlendirme merkezi gibi teknikler kullanılmaktadır. Buradaki karma yapının amacı başarılı bir seçme-yerleştirme işlemi gerçekleştirmektir (Armstrong, 2017).

2.1.7.3. Bağlılık

Örgüt bünyesindeki yetenek ve yetkinliği bulunan işgörenlerinin, işletmenin üst düzey yönetimi tarafından en iyi şekilde değerlendirilmesi, yetenek stratejisinin kurum stratejisiyle aynı düzeye getirildiği, yetenekli bireylerden oluşturulan işgörenlerin istihdam edilmek suretiyle yetkinliklerinin desteklenmesi ve iş motivasyonlarının yükseltilmesiyle kurum sadakatlerinin arttırılması süreçleridir (Al Aina ve Atan, 2020). Sözü edilen yaklaşımla, yetenekli işgörenlere yönelik oluşturulan iş ortamında, işgörenlerin kendilerini en iyi şekilde ifade edebilecekleri doğal bir alan düzenlenir.

2.1.7.4. Elde Tutma

Maslow (1954) göre, bir örgüt hangi yeteneklere ihtiyacı olduğunu bilmeli ve yetenekli çalışanların ilgisini çekmek için de teşvik sistemini buna uygun olarak oluşturmalıdır. Örgütün çalışanları elde tutmasının birden fazla yöntemi olabileceği gibi elde tutma kavramı da çok boyutlu olarak ele alınması gereken bir kavramdır. Elde tutma. Örgütün yetenekli çalışanları elde tutmak için gösterdiği bütüncül çaba olarak tanımlanmaktadır. Çalışanları elde tutmak için gösterilen bu bütüncül çaba aynı zamanda çalışanlara duyulan bir saygı göstergesi de olduğundan yetenekli çalışanların iş motivasyonunu da arttırmaktadır (Bethke-Langenegger, ve diğ., 2011).

Yetenekli çalışanları elde tutma için yapılan temel süreç faaliyetleri, performans yönetimi, kariyer planlama, ödüllendirme yönetimi, iş-yaşam dengesi sağlama ve yeteneği güçlendirme olarak sıralanabilir. Yeteneği bulunan işgörenlerini kurumda tutma isteğinde olan işletmelere tavsiye olarak; (Nor, 2018).

-İşgörenlerin beceri ve yetenekleri baz alınarak ücret paketi hazırlamak,

-İşletmeye verimli olan çalışanları sergilemiş oldukları performanslarına göre ödüllendirmek,

-İş esnekliği sunmak,

-Eğitim ve gelişimlerine yönelik olarak imkanlar tanımak,

-Yönetimsel kuralları açık bir biçimde belirlemek,

-Yönetime katılmaya dair uygun ortam sağlamak,

-Kariyer gelişimi olanakları sunmak.

Mercer Türkiye Ceo'su, yetenekli kişileri kuruma çekmek ve kurumda tutmak adına işletmelerin gelişme ve büyümeyle alakalı daha adil ve daha çok imkan, yeteneklerin fiziksel ve finansal refahlarını sağlamak bakımından emeklilik ve sağlık paketleri hazırlamaları gerektiğini savunmaktadır. Dönüşüme uyum sağlamak, tüm işgören jenerasyonlarına yeni beceriler katmak, güven ortamı oluşturmak ve işgörenle etkileşimde bulunmanın büyük öneme sahip konu başlıkları olduğuna odaklanmaktadır. Yirmi yıldan fazla bir süre boyunca dönüşmekte olan insan kaynakları sürecinin hala orta seviyede başarılı olduğunu söylemektedir (Mercer, 2020).

2.1.7.5. Eğitim

Yetenekli çalışanları seçme-yerleştirme işleminin ardından örgütün stratejik hedef ve amaçları doğrultusunda yetenekli çalışanların mevcuttaki yetenekleri korumak için hem eğitilmesi hem de geliştirilmesi gerektiği bilinmektedir. Yetenekli çalışanların eğitilip geliştirilmesi e-öğrenme, koçluk, mentorluk, oryantasyon eğitimleri ve kurum üniversiteleri başlıklarında incelenmektedir.

Oryantasyon eğitimleri:Fransızca "orientation" sözcüğünden dilimize geçen oryantasyon kavramı yönlendirme, uyumlama gibi anlamlara gelmektedir (sozluk.gov.tr, Erişim Tarihi: 01.03.2022). Oryantasyon, örgütün genel amaç, hedef ve stratejileri hakkında çalışanların bilgilendirildiği bir eğitim sürecidir. Bu eğitim ile işe yeni başlayan çalışana örgüt hakkında genel bir çerçeve tanıtılır. Oryantasyon eğitimi çalışanın uyum sürecinin kolaylaştıran nitelikte bilgi verici olmalıdır. En başarılı oryantasyon eğitimlerinin işe yeni başlayan çalışanın farkındalığını sağlayacak eğitimler olduğu bilinmektedir (Wallace, 2009). Oryantasyon eğitimlerinin bir amacı da çalışanın yeteneklerini işin gerekliliklerine göre günümüzün modern anlayışına göre geliştirmektir (Tiyek, 2014).

E-öğrenme: ASTD (American Society for Training and Development) tarafından, "Web Tabanlı Öğrenme, bilgisayar tabanlı öğrenme, sanal sınıflar ve dijital iş birliği gibi geniş bir uygulama ve süreç" şeklinde belirtilmektedir (Derouin, ve diğ., 2005).

Günümüzde örgütler özellikle Covid-19 Pandemisi ile beraber e-öğrenmeyi zaman ve mekan kısıtlaması olmadan daha da aktif kullanmaya başlamıştır. E-öğrenme aynı zamanda çalışanın mekan kısıtlaması olmadan faydalanabileceği bir süreç olduğu için örgütlere maliyet avantajı da sağlamaktadır.

Koçluk: bir örgütte yöneticilerin ve yetenekli çalışanların ihtiyaç duyduğu bilgi, yetenek ve tecrübeleri kazanma süreci olarak tanımlanmaktadır. Koçluk, son yıllarda örgütlerin potansiyel sahibi çalışanları ve yöneticileri kendi örgütleri içerisinde daha fazla sorumluluk almaya da adapte eden bir metottur (Stone, 2007). Günümüzde işletmelerdeki koçluğun amacı, performans iyileştirme, kariyer gelişimi, kişisel gelişim, liderlik gelişimini kolay bir şekilde çalışanlara sağlayabilmektir (Williams ve Palmer, 2009). İşletmelerdeki koçluk çalışmaları, yeteneği olan işgörenlerin hedeflerine daha iyi yoğunlaşmalarını, kendi iş potansiyellerinin farkına varmalarına yardımcı olarak etkin çalışma neticelerine varmaları adına rehber niteliği taşıyan bir süreç şeklinde değerlendirilmektedir.

Mentorluk: Deneyimli olan kişinin kendinden daha genç ve deneyimsiz olan kişiye gelişmesi ve bilgi kazanımı için sağladığı bir süreç ve işbirliği olarak tanımlanmaktadır. Mentorlar karşılarındaki kendinden daha deneyimsiz olan kişiyi dinleyerek ona bir yol haritası hazırlamakta ve yol göstermektedir. Mentorluk desteği sunan kişinin iletişime açık ve güven veren bir modelde olması gerekmektedir. Mentorluk, formal ya da informal olarak karşımıza çıkabilmektedir. Informal olan mentorluk çalışanın kendinden daha deneyimli olan yöneticisinden talep ettiği bireysel bir süreçtir. Formal mentorluk ise örgütün stratejileri doğrultusunda geliştirilmiş, yazılı olarak süreci planlanmış ve hedefleri en baştan belirlenmiş bir süreçtir. Formal mentorluk örgüt için önemli faydalar sağlarken üst düzey yöneticilerin de kendilerini geliştirmesi için önemli bir fırsattır. Bu program sayesinde hem geleceğin liderleri yetiştirilir hem örgüt içerisinde daha açık ve akıcı bir iletişim altyapısı oluşturulmuş olur (Hamburg ve Marian, 2012).

Kurum üniversiteleri:1922 yılında kurulan General Motor tarihteki ilk kurum üniversitesi unvanına sahiptir (Morin ve Renoud 2004). Türkiye'de ise ilk kurum akademisi Mudo tarafından 1999 yılında kurulmuştur. Türkiye'deki kurum akademilerinin sayıca artışı 2005 yılından itibaren olmuştur (Ünal, 2012). Gerçekleştirilen çalışmalar, eğitimin kurumsal hedef ve gereksinimler ile uyumlaştırıldığında ciddi bir üstünlük sağladığını göstermiştir (Özevren ve Yıldız, 2008).

Kurum üniversiteleri literatürde örgüt akademisi olarak da geçmektedir. Örgütler hem örgütün sürdürülebilirliği hem de çalışanların gelişimi için eğitim faaliyetlerini sürekli olarak desteklemelidir. Örgüt akademileri ile Oryantasyon eğitimleri, üstün yetenekli çalışanlar, potansiyeli olan çalışanlar. Yöneticiler için özel eğitim programları düzenlemektedir. Örgüt akademileri aynı zamanda tedarikçilerin gelişimine yönelik eğitimler de düzenlemektedir

2.1.7.6. Ödüllendirme

Ödüllendirme yetenek yönetiminde önemli bir yer tutmaktadır. Yetenek yönetimi, çalışanı işe yerleştirme, gruplandırma, mentorluk sağlama, performanslarını ölçerek kariyerlerini şekillendirme ile ödüllendirme temellerine dayanmaktadır (Friday ve Sunday 2019).

Lewis ve Heckman (2006), yetenek yönetimini 3 grupta incelemektedir:

1.İşe alma, seçme-yerleştirme, yedekleme gibi klasik İK uygulamaları,
2.Arz-talep, emek gücü becerileri, büyüme-yıpranma benzeri unsurlara dayanan İK akışı,
3.Yetenekleri edinme, geliştirme ve ödüllendirme'dir (Christensen Hughes ve Rog 2008).

769 İK yöneticisinin katıldığı bir araştırmada çalışanların yüksek performanslı olmasını sağlayan ana faktörlerin,

1. Kolay olmayan ve cazip iş
2. Eğitim ve gelişime ilişkin olanaklar
3. Devamlı öğrenme imkânı
4. Mükemmel yönetici
5. İş arkadaşlarıyla olan münasebetler
6. Yüksek seviyede bağımsızlık ve özerklik
7. Başarı ve yeteneklerin maddi olmayan ödüller ile tanınması
8. Yüksek performans beklentisidir (Alayoğlu, 2010).

Ödüllendirme metodu, finansal ve finansal olmayan ödüller ile ilişkili olup örgütlerin ödül yönetimi sistemini geliştirerek ve bu sistemi baz almak adına yararlanılan plan, strateji, politika, felsefe ve süreçlerden meydana gelmektedir (Armstrong, 2002). Ödüllendirme yönetimi, işletmelerin potansiyeli yüksek personeli çekmesine, işletmede tutmasına, onların

motivasyonlarını arttırmasına ve karşılık olarak da yüksek performans sergilemelerine katkıda bulunduğu bilinmektedir (Kanwal ve Syed, 2017).

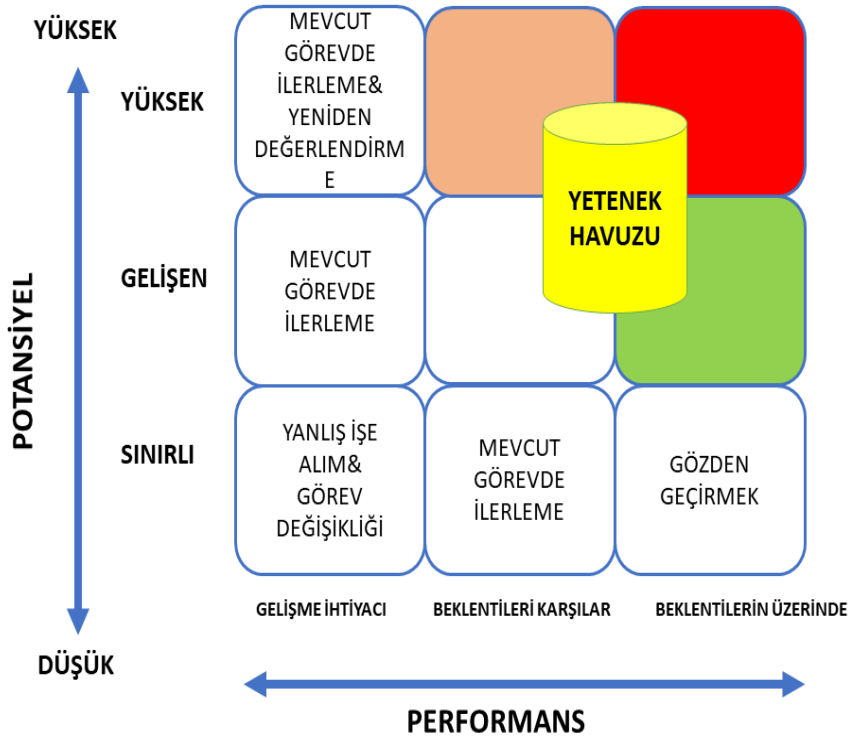
2.1.7.7. Yetenek Havuzu

Yetenek yönetimi sürecinin temel stratejisi kilit pozisyonları yedekleme üzerinedir. Bu kilit pozisyonlar her zaman üst yönetimle ilgili değil bazen alt kademelerdeki pozisyonlar da yedeklenmelidir. Çalışanlardan kaynaklı örgütte oluşabilecek pozisyonlar yetenek havuzu ve yedekleme sayesinde hızlıca doldurulabilmektedir (Collings ve Mellahi 2009).

Seçme ve yerleştirme sürecinde hem firma içi hem de firma dışı insan kaynağı kullanılmaktadır. Firma içi kullanılan insan kaynağı yetenek havuzunda tutulan yetkin çalışanlar içerisinden yapılmaktadır.

Yetenek havuzu; performans, eğitim ve gelişim ve kariyer yönetimi benzeri yetenek hattını meydana getiren süreçleri tamamlamış ya da tamamlamakta olan yetenekli olarak belirlenen işgörenlerin tamamının toplamından oluşmaktadır (Armstrong, 201). İşletmelerin çoğu yeteneği olan personelini yetenek havuzunda biraraya getirmektedir. Çeşitli şekillerde oluşturulabilen yetenek havuzları, türlü üyelikler, geçici görevlendirmeler, kurum içi istihdama dair bir kaynak veya örnek bir proje için kullanılabilmektedir. İşletmelerin bazılarında da "yönetici düzeyindeki roller", "yükselen yıldızlar", "gelişmekte olan liderler" ve "yeni yetenekler" gibi yetenek havuzu sınıflandırmasına dair uygulama örnekleri gözlenmektedir (Tansley, 2011).

Yetenek havuzu içerisinde yer alan çalışanlar için performans yönetim süreci de oldukça önemlidir. Çalışanlar, yetenek yönetimi sürecinde performanslarının ölçülmesini önemsemektedir (Ross, 2013).



Şekil 2-9: Kutu Performans ve Potansiyel Matrisi (McCarthy, 2008).

2.1.8. Yetenek Yönetimi Uygulamaları

Yetenek yönetimiyle birlikte ortaya çıkan uygulamalarla örgütler, global pazarlarda da yetenek sahibi adaylar ile iş yapabilme imkanına kavuşmaktadırlar. Var olan becerilerinin işletmeler tarafından önemsendiğini gören personelin motivasyonu ve iş yapmakta olduğu örgüte karşı sadakati çoğalacaktır. Kuruma olan sadakat ve motivasyonun artmasıyla birlikte, işgörenlerin performanslarında da artış gözlenecek ve çalışmış oldukları kurum bakımından işgörenlerin daha fazla üretken olmaları desteklenecektir (Bilan ve diğ., 2020). Yetenek yönetimi sayesinde görülen başka bir pozitif durum ise potansiyeli yüksek olan işgörenlere yönelik şeffaflığın oluşturulmasıdır (Latukha ve Veselova, 2019). Yetenek yönetiminde asıl hedef, işgörenlerin mevcut potansiyellerinin daha verimli olabilecekleri alanlarda değerlendirilmesidir. Günümüzdeki küresel senaryolar arasında insan kaynağı, kurum başarısı ve kurumun büyümesi açısından oldukça etkisi olan bir unsura dönüşmüştür. Bu nedenle, çalışanın beceri ve yeteneklerinden en üst düzeyde yararlanmak amacıyla yetenek yönetimi büyük önem taşımaktadır.

Örgütlerdeki yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik 3 temel yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan ilki McKinsey Araştırmalarıdır. McKinsey Company, örgütlerdeki yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik 1998 ve 2000 yılında 2 farklı araştırma yapmıştır.

1998 yayınladığı raporunun adı "Daha iyi Yetenekler için savaşmaya değer" olup Amerika'da yer alan birbirinden farklı sektörlerde olan 77 şirketteki 6000 yöneticiden 1 yıl boyunca veri toplanmıştır. Anket uygulamasına katılım gerçekleştiren 6000 yöneticiden sadece %23'ü örgütlerinin yüksek potansiyelli çalışanları kendine çektiğini kabul etmektedir. %10'u yetenek sahibi personelini kurumda tutabildiklerini, %16'sı yetenekli çalışanların kim olduğunu bildiklerini ve yalnızca %3 ise çalışanları etkili olarak geliştirdiklerini belirtmektedir (Chambers ve diğ.,1998). Mc Kinsey'in bu araştırmasında, fiziki ve finansal varlıklarını özveri ile yönetmekte olan söz konusu işletmelerin personelini de öncelik sırasına yerleştirmeleri gerektiği belirtilmiştir.

200 yılında yapılan ikinci araştırmada ise McKinsey Company 112 farklı şirketten 13.000 yöneticiyi çalışmasına dahil ederek yeteneğin örgütler için önemini ortaya çıkarmıştır. Araştırmaya göre örgütlerin maddi olmayan "yenilikçi düşünceler", "kazanç sağlayan marka", "entelektüel sermaye" olmak üzere 3 başlık altında değerlendirildiğini göstermiştir. Araştırmanın en önemli sonucu ise yüksek düzeyde yetenek sahibi şirketlerin daha başarılı olduklarının ortaya çıkmasıdır (Axelrod, 2001).

Yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik diğer bir yaklaşım ise " yetenek savaşları " olgusudur. Yetenek savaşları, örgütlerin devamlılığını sağlayacak olan yetenekli çalışanları bulma zorluğu ve yetenekli çalışanların sayısındaki azlık olarak tanımlanabilmektedir.

Tablo 2.3 : İş hayatında yetenek yönetimi öncesi ve sonrası değişimler (Michaels, 2001).

Yetenek yönetimi öncesi gerçekler	**Yetenek yönetimi sonrası gerçekler**
İnsanlar firmalara ihtiyaç duyar	Firmalar insanlara ihtiyaç duyar
Makineler, sermaye, coğrafya ve rekabet avantajı sağlar	Yetenekli çalışanlar rekabet avantajı sağlar
İyi yetenekler biraz fark yaratır	Daha iyi yetenekler büyük fark yaratır
İşler yeteri kadar değil	Yetenekli inşalar yeteri kadar değil
Çalışanlar sadık ve işler güvende	Çalışanlar yer değiştiriyor ve bağlılıkları kısa sürüyor
Çalışanlar standart ücret paketini kabul ediyor	Çalışanlar hep daha fazlasını istiyor

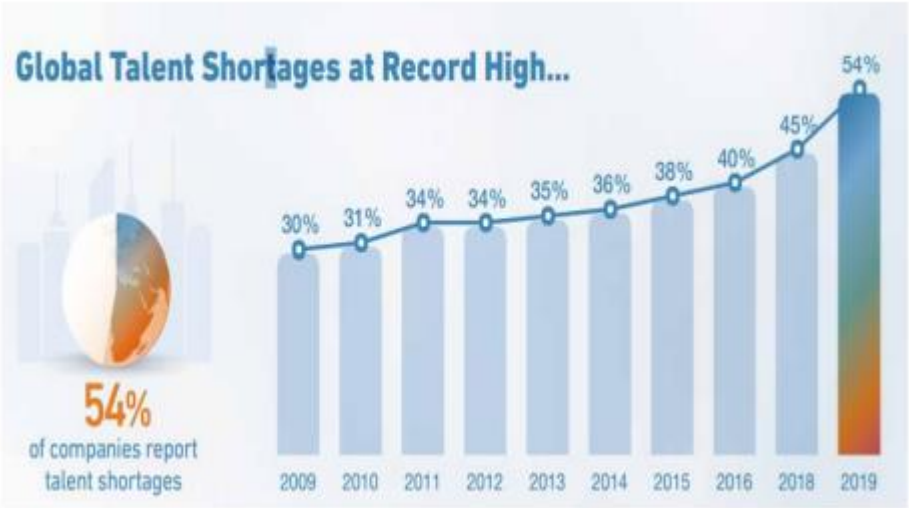
İş hayatında yetenek yönetimi öncesi ve sonrası olarak baktığımızda yetenekli çalışanlara sahip olmanın ne derece zorlaştığını ve yetenek savaşları olgusunun neden iyi yönetilmesi gerektiğini

daha iyi yeteneklerin büyük farklar yaratması, yetenekli çalışanların rekabet avantajı sağlaması gibi gerçeklere bakarak görebilmekteyiz.

Manpower Group tarafından 2019 tarihinde hazırlanan yetenek kıtlığı raporunda, Türkiye'deki işverenlerin %51'inin yetenek sahibi olan personel istihdam etme konusunda zorlandıkları belirtilmiştir. Dünya çapındaki ortalama yetenek kıtlığı oranının %54 olduğu açıklanmaktadır. 2009 tarihi itibarıyla gerçekleştirilen çalışma bağlamında Dünya genelindeki yetenek kıtlığı oranı %30 seviyelerinden %54 seviyelerine yükselerek son 10 yılın zirvesine ulaşmıştır.



Şekil 2.10 : Yetenek açığının zaman içindeki seyri (Manpower Group, 2020).



Şekil 2.11 : Manpower Group 2020 Yetenek Kıtlığı Raporu (Manpower, 2020).

Türkiye'de büyük ölçekli bazı şirketlerin farklı yetenek yönetim uygulamaları bulunmaktadır. 2021 yılında yapılan bir araştırma sonucuna göre bu şirketlerin yetenek yönetimi uygulamaları aşağıdaki gibidir.

Microsoft Türkiye yetenek kavramını; yüksek teknik roller veya liderlik adına potansiyeli yeterli düzeyde olan, düzenli yüksek performans gösteren bunun yanında kolay olmayan işleri üstlenme arzusunda olan ve sorumluluğunu aldığı işleri başarılı olarak nihayete erdiren, Microsoft firmasının değer ve önceliklerini dikkate alarak eylemlerini gerçekleştiren, Microsoft'un esas olarak yetkinlikleriyle uyumlu bir şekilde işini yapan olarak tanımlamaktadır. Firmanın %16'lık kısmı kilit yetenek, %4'lük kısmı ise yüksek yetenek şeklinde değerlendirilmektedir. Microsoft Türkiye'nin yetenek üzerine stratejileri, şu anki zamanda olan ve ileride doğabilecek gereksinimlerden hareketle dünya genelinde yüksek düzeydeki yetenekleri bulmak ve bunları muhafaza etmek, yetenek sahibi işgörenlere gelişim fırsatı sunmaktır. Bunun yanında amaçları, yetenek sahibi işgörenlerin ileri zamanlardaki muhtemel piyasa şartlarının tümüne hazır olmalarına yardımcı olmak, rekabet avantajı yakalacağını düşündüğü gelecek merkezli liderlerin yetişmesine katkıda bulunmaktır.

Türk Telekom "Herkes Potansiyeldir" yaklaşımı doğrultusunda kurgulanmış yetenek yönetimi sistemini uygulamaktadır. Türk Telekom amacını "bütün çalışan bireylerin potansiyellerini gerçekleştirmelerini sağlamak" şeklinde belirtmektedir. Türk Telekom'un yönetimsel hedefleri, bünyesinde çalıştırmış olduğu kişiler ile aile bağları kurmak suretiyle uzun vadeli çalışmayı düşünecekleri bir çalışma sistemi hazırlamaktır. Çalışan hacmi gibi dağınık ve geniş çalışma lokasyonlarını elinde bulunduran firma, 21500'den fazla mevcut personeline ilaveten her yıl bünyesine 200'den fazla yeni personel almak suretiyle büyüme hedeflerini gerçekleştirmeyi sürdürmektedir. Bünyesinde çalıştırdığı kişilerin tamamını bir potansiyel şeklinde konumlandıran ve önceliği insan odaklı yatırım felsefesi şeklinde olan kurum, yetenek yönetimi aşamalarında potansiyel değerlendirmeler yardımıyla farklılaşan yetenekleri tespit ettiklerini ve performans yönetim süreci izlediklerini ifade etmişlerdir. Firmanın vizyonu doğrultusunda belirlenmiş olan hedeflere ulaşma sürecinde işgörenin planlı, hakkaniyetli ve değerlendirilebilir yöntemler sayesinde değerlendirilip motivasyon arttırıcı çalışma zemininin hazırlanması ve bunun yanında kişisel gelişime destek olunması amaç edinilmiştir. Eğitim ve gelişimi kazandırmak adına 2007 tarihi itibarıyla Türk Telekom Akademi ortamı kurulmuş ve telekomünikasyon sektörüyle konusunda uzman personel yetiştirmek hedeflenmiştir (HR Dergi, 2013).

Turkcell firmasının yetenek yönetimine dair çalışması üç temel unsurdan meydana gelmektedir. Söz konusu unsurlar; akıllı vizyonlar, kurum kültür ve kültürlerine doğru davranış olmakla beraber gelecek yıllara yönelik potansiyellerdir.

General Electric şirketinde her yılın Nisan ve Mayıs aylarında yetenek yönetiminin canı şeklinde ifade edilen "C Oturumları" adlı performans değerlendirme dönemleri gerçekleştirilmektedir. Şirket bünyesinde yer alan departmanların tümünün ele alındığı iyileştirme, sorumluluk verme, havuzda tutma neticelerinin açığa çıktığı ortamlardır. İşgörenlerin iş performanslarının değerlendirilmesinin yanı sıra ücret süreçleri gündeme alınmaktadır. İnsan kaynağı çalışmaları ve bu çalışmalara yönelik fazla ve az zamanlı çalışma planlarına kıyasla yetenekler bulunmakta ve yedeklenmekte, bilgilendirmeler ve eğitim planlamaları da aynı süreç içerisinde gerçekleştirilmektedir. Firma kritik pozisyonlar için en az üç yetenek sahibi çalışanını havuzda bulundurmaktadır (Gündoğmuş ve diğ., 2021).

2.1.9. Literatürde Yetenek Yönetimine Yaklaşımlar

Omotunde ve Alegbeleye (2021) Nijerya'da bulunan üniversitelerdeki kütüphane personelinin çalışma performansı ile yetenek yönetimi arasındaki ilişki üzerine yapmış oldukları çalışmaya, Nijerya'nın güneybatısında bulunan üniversite kütüphanelerindeki 364 personel katılım sağlamıştır. Gerçekleştirilen çalışma neticesinde, yetenek yönetimine dair uygulamaların kütüphane personelinin çalışma performansları üzerinde etkisinin bulunduğu görülmüştür. Araştırmanın sonuç önerisi olarak da kütüphane yönetiminin, kütüphane personelinin çalışma performanslarını yükseltmek ve kütüphanedeki yetkin personel kaybını en aza indirmek adına çalışan kişilerin potansiyellerini geliştirme ve yönetmeyi daha çok önemsemeleri gerektiği belirtilmiştir.

Al-Rawashdeh (2021) yetenek yönetimine dair gerçekleştirilen çalışmaların iş ortamındaki mutluluk üzerine olan etkisine ilişkin araştırmasını bir havayolu şirketinin personeline uygulamıştır. Araştırmaya katılım sağlayan 180 kişi, 1669 işgören içinden basit rastgele seçim yöntemiyle belirlenmiştir. Gerçekleştirilen analiz neticesinde, yetenek yönetimi stratejileri yardımıyla kurumsal kültürün oluşturulması, iş birliği, takım çalışması ve beceri çeşitliliği iş ortamındaki mutluluk üzerinde olumlu olarak etkili olduğu görülmüştür.

Shikweni (2018)'de, Güney Afrika inşaat sektöründe "Yetenek Yönetimi" başlığı ile Johannesburg Üniversitesi'nde bir doktora tezi çalışması yapılmıştır. Yapılan çalışmanın amacı, Güney Afrika'daki inşaat sektöründe yetenek yönetimine dair uygulamalara ilişkin algıları tespit etmeye yönelik bir teori hazırlamaktır. Çalışmada nitel araştırma yöntemi

kullanılmış, Güney Afrika'nın Gauteng Eyaletinde bulunan inşaat ve proje mühendislik şirketindeki personel üzerinde mülakatlar, katılımcı gözlemleri ve firma belgeleri vasıtasıyla veriler toplanmıştır. Personelin deneyim ve görüşlerinden yola çıkarak yetenek yönetimine dair uygulamalar üzerindeki algılar belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma neticesinde, inşaat sektöründe yetenek yönetiminin, kurum ve yetenek sahibi işgörenler arasında karşılıklı olarak uygulama odaklı bir çabaya dayanması gerektiği gözlenmiştir.

Yetenek yönetimine yönelik uygulamaların, iyi oluşturulmuş politika, strateji ve prosedürlere dayanan iş sonuçlarına yoğunlaşarak planlanması gerekmektedir. Kurum bünyesinde tam olarak yerleşmiş bir yetenek yönetimi bulunsa dahi, global iş ortamından, çevreden, marka imajından ayrı düşünülmemelidir. Temel yetenek yönetimi uygulamaları kapsamında iç ve dış unsurlar göz önünde bulundurulmalıdır. Sonuçta da yetenek yönetimi uygulamasının etkin olarak gerçekleştirilmesiyle birlikte, işletme bakımından rekabet üstünlüğü, etkili finansal performans ve sürdürülebilirlik de sağlanmış olacaktır.

Karacan (2018) tarafından hazırlanan, İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Bir Süreç: Yetenek Yönetimi isimli makalede, yetenek yönetimi süreci değerlendirilmiştir. Yapılan değerlendirme ile birlikte şu tavsiyelerde bulunulmuştur; 21. yüzyılda artan rekabetle birlikte örgütlerin elinde bulunan üretim faktörleri ne kadar iyi olursa olsun, söz konusu faktörlerin içinde en önemlisi nitelikli insan kaynağı olarak kabul edilmiştir. Bundan dolayı, rekabet üstünlüğü için mücadele eden işletmelerin mevcut yetenekleri geliştirmeye ve bu yetenekleri işletmede tutmaya, bunun yanında yetenek sahibi işgörenleri de işletmeye kazandırmaya ilişkin etkin, iyi planlanmış ve kuurm kültürü ile uyumlu bir yetenek yönetimi süreci planlaması gerekmektedir.

Pandita ve Ray (2018) tarafından, yetenek yönetimi ve işle entegre etme ilişkisinin yeteneği elde tutma üzerinde ne ölçüde etkili olduğunun belirlenebilmesi amacıyla bir meta analiz çalışması yapılmıştır. Yapılan çalışma neticesinde, yetenek yönetiminin işle bütünleşmeyi sağlama noktasında en etkili unsur olduğu saptanmıştır. Söz konusu bağlılık hissinin, işgörenlerin uzun dönemde kurumda kalmasını sağladığı görülmüştür. Yapılan bu çalışma, yetenek yönetimi uygulamaları ve işle bütünleşme girişimlerinin, yeteneği elde tutma olasılığını yükselttiğini ve bu hususta bir model tavsiyesinde bulunduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Yalçın (2018) tarafından, Sürdürülebilir Rekabette Yetenek Yönetimi: Kurumsal İşletmeler Üzerine Bir Araştırma isimli bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın amacı, yetenek yönetimi süreçlerinin bilhassa küçük ve orta ölçekli işletmelerde insan kaynakları yönetimi ile karıştırıldığı, bundan dolayı söz konusu sürecin tam olarak anlaşılmasını sağlamaktır.

Araştırma yöntemlerinden nitel yöntemler arasından betimsel analiz yönteminden yararlanılmıştır. Yetenek yönetimi süreci olan beş farklı şirket temsilcisiyle gerçekleştirilen görüşmelerde şirketlerden bazılarının yetenek yönetimi departmanı olduğu, bazılarının da insan kaynakları departmanı bünyesinde bu süreci yönettiği gözlenmiştir. Görüşme analizinden hareketle edinilen sonuçlar; yetenek yönetimi süreciyle bağlantılı ortak kavramların "potansiyel", "performans", "liderlik", "koçluk", "yedekleme" ve "ödüllendirme" olduğudur. Yetenek sahibi işgörenlere örgüte sağladıkları katkıya ilişkin bilgilendirmede bulunmanın ve onları takdir etmenin işgörenlerin yüksek performans göstermelerini ve örgüt bağlılıklarının yükselmesini sağladığı ifade edilmiştir.

Altıntaş (2018) tarafından yapılan nitel bir araştırmada, işletmelerde yetenek yönetiminin nasıl kullanıldığına dair otuz insan kaynakları yöneticisiyle çevirim içi ortamda yarı yapılandırılmış bir görüşme gerçekleştirmiştir. İnsan kaynakları yöneticilerinin yanıtları incelendiğinde yetenek yönetiminin teorik bilgi ile sınırlı kaldığı, geleneksel insan kaynakları yönetimi yaklaşımının devam ettiği ve işletmelerde yetenek yönetiminin uygun bir biçimde uygulanmadığı görülmüştür.

Spears (2014) tarafından, "Küresel Yetenek Yönetimi: Mühendislik Yetenek Kıtlığına iliikin Nitel Bir Vaka Çalışması" adıyla Northcentral Üniversitesi işletme dalında bir doktora tez çalışması hazırlanmıştır. Hazırlanan tezin amacı, ciddi mühendislik yeteneği gerektiren çok uluslu bir işletme bakış açısıyla global yetenek yönetimi konusunu daha iyi anlayabilmektir. Çalışma bağlamında toplamda üç soruya yanıt aranmıştır. Bu sorulardan ilki, "Neden örgütler sürekli mühendislik yeteneği sıkıntısı ile karşı karşıya kaldı? ikincisi, "Neden örgütler şu anda mühendislik yeteneği sıkıntısı ile karşı karşıyalar? üçüncü soru da "Örgütler bireysel olarak mühendislik eksikliğini gidermek için hangi stratejileri kullanıyorlar? Çalışma neticesinde edinilen bulgulara göre; kritik mühendislik yeteneklerinin işgören kadrosuna ilave edilememesinden dolayı işletmeler mühendislik yetenek kıtlığı sorunuyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Yaşlı mühendislik nüfusu ile yeni nesil mühendislik yeteneği arasındaki yetkinlik setlerindeki eşitsizlikten dolayı günümüzde işletmeler mühendislik yeteneği sorunuyla mücadele etmektedirler.

Diğer taraftan, çalışmanın neticeleri öncesinde yapılmış olan nicel çalışmalarla elde edilen neticeleri destekler niteliktedir. Çalışmadan sağlanan sonuçlardan hareketle yetenek noksanlığını irdelemenin en etkili yöntemleri olarak; "mühendislik yeteneklerini belirlemek" ve "işe almak için eğitim kurumları ile işbirliği yapmak", "en iyi yetenekleri korumak için

eğitim ve gelişim programlarıyla çalışanları elde tutmaya odaklanmak", "geleneksel yöntemler dışında yöntemler kullanarak" yeteneği elde etmeye çabalamayı tavsiye etmektedir.

Kehinde (2012) tarafından yapılan çalışmada, günümüzdeki global, modern ve rekabetçi çalışma hayatında işletmenin varlığını sürdürebilmesinde yetenek yönetiminin önemli bir konumda olduğu belirtilmiştir. İşletmelerin yetenek yönetimi hususunun bilincinde olmalarının önemine değinilen çalışmada, bilhassa gelişmekte olan ülkelerde yetenek yönetimi konusunun modern yönetim tarzını uygulamakta olan işletmeler ve hükümet bakımından daha da önemli bir hale geldiği savunulmuştur. Söz konusu çalışmadan hareketle aşağıda belirtilen durumlar tavsiye edilmiştir:

-Yetenek yönetimi planlaması, kurum bünyesindeki özel yeteneklere sahip olan işgören kategorilerinin tümüne yönelik kullanılması gerekmektedir.

-Şirketlerin, yetenek yönetimi süreci ile insan kaynakları yönetimi süreçlerini ayrı ayrı yönetmesi gerekmektedir.

-Yetenek yönetiminin sonuç odaklı gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

-Gelişmekte olan ülkelerdeki hükümetler, ekonomi politikası yönünden yetenek yönetimi hususunu değerlendirerek tedbirli bir biçimde uygulaması gerekmektedir.

2.1.10. Yetenek Yönetiminin Sonuçları

Günümüz rekabet koşulları düşünüldüğünde, iletmelerin rakiplerine karı üstünlük sağlamak için 'insan' kaynağının verimli kullanılması ve bu kaynakların yetenekli olanlarının seçilmesiyle, yetenekli bireylerin kilit pozisyonlarda bulunmasına ve doğru konumlandırılmasına dikkat edilerek rekabet gücü elde edilmesi gerektiği belirtilmektedir (Terlemez, 2013). Yetenek yönetimi proaktif olarak iletme stratejisini başarılı bir şekilde yürütmede işin yapılması için ihtiyaç duyulan yetenek talebini öngörür ve karılar. Yetenek yönetimi, iletme stratejisini kavrar, geliştirir ve önceki yetenekleri koruyarak mevcut yönetim çözümlerine yönelik araçlardan ve süreçlerden en iyi şekilde yararlanmak için stratejik ihtiyaçlarla baş etmek için yeni yetenek üretir. Sonuç olarak, yetenek ve yeteneğin kimde olduğu, işveren ile işverenin hazırladığı iş planlarına göre belirlenecektir (Garg ve Rani, 2014).

Yetenek yönetimi hem bireysel hem örgütsel ihtiyaçlara odaklanır, ve her birinin potansiyelini ortaya çıkarmayı amaçlar. Rekabetçi i gücü piyasasında kilit bireyleri korumanın önemini kabul eder. Rekabetçi bir piyasada yetenek yönetimi örgütsel başarı için esas güçtür. Yetenek

yönetimi mevcut ve gelecekteki i stratejisi ile i hayatındaki olumsuzlukları aşmak için iletmenin canlılığı açısından önem taşır (Garg ve Rani, 2014).

2.2. İŞ MOTİVASYONU

2.2.1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon, bireylerin ne yaptığını ve bunu nasıl yaptıklarını belirlemeye yardımcı olur (Meyer, 2004).Bugüne kadar liderlik motivasyonunu açıklamak için bazı yöneticilerin neden bazı liderlik özelliklerini geliştirirken bazılarını geliştiremediği ile ilgili birçok çalışma bulunmaktadır(Kanat-Maymon, 2020). Bir çalışmada, kişinin liderlik etme motivasyonundaki bakış açısına bakarak etkili liderlik hakkında fikirler elde edilmiştir (Chan ve Drasgow, 2001).

Motivasyon kavramı genel olarak, iş motivasyonu ya da çalışmak için gereken motivasyonun kendisi ya da emeklilik sınırlarının ötesinde çalışmak için gereken motivasyon olarak tanımlanır (Pak, 2019). Yüksek motivasyonlu çalışanlar tam bir inisiyatif, sorumluluk ve disiplin ile çalışırken iş motivasyonu sayesinde tüm çalışmalar tatmin edici sonuçlarla ve beklenen şekilde tamamlanmış olacaktır.

Motivasyon, bir kişinin çabalarının enerjiye çevrildiği, yönlendirildiği ve sürdürüldüğü süreçtir (Robbins ve Judge, 2007). Bir başka tanımda ise motivasyon kavramı çalışanı dışarıdan teşvik etme olarak tanımlanır(Samsudin, 2005). Motivasyon yaşamı tatmin etmek ve sürdürmek için doğal bir itici güç olarak da yorumlanabilir. Motivasyon, organizasyonun hedeflerine ulaşmak için yönlendirdiği ya da hedef aldığı çalışanları yönlendiren bir enerjidir. İş koşullarına karşı pozitif olan çalışanların zihinsel durumu maksimum performans elde etmek için iş motivasyon güçlendiren bir şeydir.

Yapılan tanımlamalara genel olarak bakıldığında; motivasyonun bireyi harekete geçiren, hedeflerine paralel olarak davranışlarını biçimlendiren, davranışların süresi ve yoğunluğu belirleyen güç olduğu vurgulanmaktadır. Kişinin davranış ve tutumlarına güç ve yön veren bir özelliğe sahip olmasından dolayı motivasyon, pek çok bilim dalı tarafından önemsenen bir kavramdır. Bu bağlamda bünyesinde insan unsurunu barındırmasından dolayı motivasyonun, işletmeler bakımından da önemli bir kapsam ve fonksiyonunun olduğu söylenebilmektedir. Literatürde iş motivasyonu şeklinde adlandırılan bu motivasyon çeşitinin esas amacı belirlenmiş olan kurumsal amaçlar doğrultusunda işgörenlerin yüksek performans sergilemelerine yardımcı olmaktır (Gökkaya ve diğ., 2018).

2.2.2. İş Motivasyonu Kavramı

İş motivasyonu, bilinçli ya da bilinçsizce kişinin belirli bir hedefe yönelik talep ettiği eylem olarak görülmektedir. İş, eğitim veya yaşam tarzında önemli bir etken olabilir. Motive edici bir enerji her işin daha kolay ve daha hızlı yapılmasına olanak sağlar. İş motivasyonu teorisi genellikle yeterliliğe değil diğer kişilere kıyasla kişinin işi daha iyi yaptığı bir gerekçeye bağlıdır (Dal Forno ve Melrone, 2010). İş motivasyonunun ölçümü kuruluşun istediği hedefleri, davranışsal kalıcılığı ve işle ilgili yoğunluğu belirleyicidir (Wirgiawan, 2021). Kişisel tercihler ve etkileşimler bir kişinin bir istenen bir hedefe ulaşması için gereken motivasyonu hesaplayabilir.İş motivasyonu, performansı yönlendiren ve sürdüren bir süreçtir (Salleh ve diğ., 2016). Motivasyon bir bireyin sorunlar karşısında koruduğu kalıcı seviyedir ve kişinin bireysel olarak harcadığı eforun yönünü hesaplamaya yardımcı olur (Andriani ve diğ., 2018). İş motivasyonu aynı zamanda kariyer gelişimi ve performans arasındaki ilişkiyi arttırır (Sapta ve Sudja, 2018). İş motivasyonu, işgörenlerin işlerini istekli bir şekilde ve severek yapma derecesiyle bağlantılıdır (Ertürk ve Aydın, 2016).

Literatürde iş motivasyonunun tanımına yönelik olarak ortak bir görüşe henüz varılamamıştır (Donovan, 2001). Katzell ve Thompson (1990) tarafından iş motivasyonu ifadesi: "Bir bireyin yapmış olduğu işle ilgili çabalamasını devam ettirme, uyarılma, yöneltme, işine önem vermeyle alakalı şart ve süreçlere dayalı geniş bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanımda da iş motivasyonu; "Örgütsel olarak kişiye enerji veren, kişiyi harekete geçiren, işle ilgili davranışları başlatan, işin yapılış şeklini, yönünü, yoğunluğunu ve süresini belirleyen güçtür." (Latham ve Pinder, 2005).

İş motivasyonu kurumsal olarak incelendiğinde, bir bireyin ya da iş grubunun kurumsal hedeflere paralel olarak iş davranışlarını başlatma, yöneltme ve devam ettirmeye yönelmesi adına sağlanan güç olarak ifade edilmektedir (Ertürk, 2016). Yılmaz ve Günay (2016, syf.3068), işgörenleri kurumun stratejilerine uygun olarak yönlendiren, stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesine destek olan, döbgüsel ve dinamik süreci meydana getiren, itici güç şeklinde açıklamaktadırlar. Çayırağası (2013) tarafından ise iş motivasyonu, kurumsal amaçları gerçekleştirmek adına işgörenler tarafından sergilenen büyük gayret ve isteklilik durumu olarak belirtilmektedir.

2.2.3. İş Motivasyonunun Amacı ve Özellikleri

İş motivasyonu işgörenlerin performansını arttırmanın yanısıra onları kişisel ve iş birliği hedeflerine yönlendirerek hizmet kalitesine destek olmasını sağlamaktadır (Chai, 2017). İş motivasyonda organizasyonda önemli bir rol oynar çünkü çalışanların işe katkıda bulunma arzusunun artması iş motivasyonuna bağlıdır ve kurum performansına olumlu yönde katkı sağlar (Nguyen ve diğ., 2021). İşletme çalışanlarına iş motivasyonu sağlamadaki amaç; işgörenlerin çalışma performanslarını yükseltebilmek adına işgörenlerde daha çok çalışma arzusu yaratabilecek unsurları tespit etmek ve kurum olarak bu istekleri gidermeye çabalamaktır (Özmutaf ve Aktekin, 2016). Diğer bir deyişle, kişilerin performanslarını yükseltmek suretiyle iş verimliliklerini arttırmak ve örgütün hedeflerine ulaşmasını daha kolay bir hale getirmektir (Dalkıran, 2018). İş motivasyonu, işgörenlerin; sergiledikleri performansa, iş için gerekli olan davranışları gösterme ve işgörenin işini sürdürüp sürdürmemesine yönelik açıklayıcı veriler edinilmesini sağlar (Lee ve Wilkings, 2011). Motivasyon kişiler ile çevre arasında oluşan etkileşimle birlikte meydana gelen bir süreçtir (Latham ve Pinder, 2005). İşgörenlerin davranışlarına yönelik kişisel ilgi, istek ve gereksinimlerin yanında; iş şartları, sosyal durum, kişisel tutumlar ve çevresel faktörler de belirleyici olmaktadır (Avşar, 2014). Bu çerçevede okul yöneticileri, kurumsal hedefleri gerçekleştirebilmek adına hem öğretmenlerin ihtiyaçlarının bilincinde olarak motivasyonlarının nasıl sağlanacağını bilmek hem de iş şartlarını ve çevresel faktörleri kurumun hedeflerine paralel olarak elverişli duruma getirmelidir.

İş motivasyonu üç temel bileşenden meydana gelir. Bunlar; "örgütsel hedefler", "bireysel ihtiyaçlar" ve "çaba"dır (Önen ve Kanayran, 2015). Buradan hareketle kurum yöneticileri, belirlenen hedeflere varabilmek adına işgörenlerin kişisel gereksinimlerini dikkate almaları gerekmektedir. Kişinin hedefleri ile kurum hedefleri birbirleri ile uyumlaştırıldığında işgörenlerin performansı yükseleceği için kurum, hedeflerine daha kolay varacaktır. Kısaca; işgörenin kişisel gereksinimleri giderilip kurumsal hedefler doğrultusunda adım atıldığında işgörenlerin sergileyecekleri gayretin seviyesi hedeflere varma noktasında belirleyici bir etken olarak kabul edilmektedir.

Motivasyon unsurunun özelliklerine aşağıda değinilmiştir (Tezcan, 2006):

• Motivasyon bireye özel olup herkeste farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır.

• Motivasyon süreci kaotik bir süreçtir.

• İşgörenlerin motive olup olmadıklarını sergiledikleri davranışlara bakarak anlamak mümkündür (Ertürk, 2017).

• Kişilerin ilgi, istek ve gereksinimlerinin zaman ilerledikçe farklılaşmasından dolayı motivasyon araçları ve yöntemlerinde devamlı değişiklikler görülmektedir.

• Motivasyon; işgörenlerin moral durumu, etkinlik ve verimliliği, iş tatmini ve iş başarısıyla doğru orantılı olup, çok yönlü bir kavramdır. Motivasyonu düşük olan çalışanda, yüksek bir performans sergilenmesi beklenemez (Eker, 2018). Bu bağlamda kişi, kurumsal hedeflere paralel olarak motive edilmediği müddetçe istenilen seviyede kurumsal hedeflere varılamayacağı aşikardır (Öztürk ve Dündar, 2003). Diğer bir deyişle eğitim kurumları bakımından öğretmenler okulun hedeflerine paralel bir biçimde motive edilmedikçe eğitimsel hedeflere ulaşmak güçleşecektir.

2.2.4. Çalışanları Motive Etme Süreci

Kurumsal bazda işgörenlerin motivasyonu üzerinde; kurumsal kültür, personelin çalışma tecrübesi, maddi ve manevi ödüller, işgörenin eğitim derecesi, öğrenme kültürü ve kurumdaki iş rollerinin çeşitliliği gibi unsurlar etki etmektedir (Ünsar, 2011). Motivasyon süreci devamlı bir biçimde kendini yenilemekte olan dinamik bir süreçtir. İşgörenlerin motivasyon süreci Mercanlıoğlu (2012) tarafından şu şekilde görselleştirmeye çalışılmıştır. Çalışanların maksimum düzeyde iş eforu göstermeleri için motive olmaları gerekmektedir. Bu nedenle yöneticilerin, çalışanların neden ve nasıl motive olduklarını bilmeleri oldukça önemlidir. Liderlerin en önemli görevlerinden biri çalışanları işlerini uygun ve gereken şekilde yapmaları için onları teşvik ve motive etmektir. İş motivasyonu süreci, personelin içsel ya da dışsal unsurların etkisiyle görevini gerçekleştirebilmek adına bir gereksinim duymasıyla başlar. İşin kendisi çalışanı motive etmiyorsa söz konusu gereksinim mecburiyetten kaynaklanabilir.

İkinci aşamada; üstlenilen görevin ne şekil de ne kadarlık bir zamanda ve hangi metotlardan yararlanılarak gerçekleştirileceğine ilişkin bir arayış başlar. Daha sonra, işgören görevini yerine getirmek adına mevcut stratejiler çerçevesinde adım atar. Dördüncü aşamada, görevin gerçekleştirilmesi adına çaba gösterilir. Bu aşama, işi gerçekleştirme kalitesini ortaya çıkarır. İşgörenin daha iyi performans sergilemesi ve ürün kalitesini yükseltmek adına işgörenin motivasyonu önem arz eder. Beşinci aşamada işgören üretmiş olduğu ürünün kalitesine göre ödüle ya da cezaya ulaşabilir. İlk başta içsel unsurlardan kaynaklı, göreviyle alakalı gereksinim duymuş ise ve ortaya çıkardığı ürünün kalitesi yüksek ise, işgören açısından ödüllerin en büyüğü başarıyı tadarak tatmin olmaktır. Dışsal unsurlardan kaynaklı bir zorunluluktan dolayı

işi gerçekleştirdiyse işgöreni performans sergilemeye yönelten unsurun, kurumun uyguladığı ödül ya da ceza sisteminin etkiliğiyle direkt olarak değiştiği düşünülebilir. İşgören, son aşamada kurumun sürekliliği ve başarısı adına gereksinim duyulan diğer görevleri değerlendirerek yeni Çalışan sorumluluklar alacaktır. Söz konusu iş ve motivasyon süreci böylece periyodik bir biçimde sürmektedir. Etkili yöneticiler, personelini performanslarını arttırabilmek adına ne şekilde motive edeceğini, onların beklenti ya da gereksinimlerini nasıl gidereceklerini bilmek durumundadırlar (Pardee, 1990). Öğretmenlerin okullardaki var olma nedenleri, okuldan beklenen eğitim üzerine amaçları gerçekleştirmektir. Okul yönetimi bakımından da belirlenen hedeflere varmak adına öğretmenlerin iş motivasyonunu sağlamasının önemli bir görev olduğu ifade edilebilir. Öztürk ve Dündar (2003) terfi etme, takdir edilme ve işgörenlerin düşüncelerine başvurulmasının, kamu personelinin iş motivasyonunu arttırdığını; işgörenler arasındaki ücret adaletsizliğinin, iş motivasyonu üzerinde olumsuz etki yarattığını belirtmiştir. Bunun yanında, kamuda görevb yapmakta olan yöneticilere manevi ödüller sunulması motivasyonu daha fazla arttırırken; kamuda görevli memurların daha iyi motive olabilmeleri için maddi ödüllere ihtiyaç olduğu görülmüştür.

2.2.5. Motivasyon Türleri

2 tip motivayon türü bulunmaktadır. Bunlardan biri Genel (İçsel Motivasyon diğeri de Dışsal Motivasyondur (Chai, 2017). Araştırmacılar tarafından kullanılan iş motivasyonu göstergeleri Abraham Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisidir (Mawere, 2016).

2.2.5.1. İçsel Motivasyon

İş motivasyonu süreci, işgörenin içsel ya da dışsal unsurların etkisi ile üstlenmiş olduğu görevi ifa etmek adına gereksinim duymasıyla başlar. Yapılan iş, çalışan kişiyi motive etmiyorsa bu gereksinim mecburiyetten ileri geliyor olabilir. İkinci safhada; görevin ne şekilde ne kadar zamanda ve hangi yöntemlerden yararlanılarak gerçekleştirileceğine ilişkin bir arayış başlar. Daha sonra, işgören bu görevi gerçekleştirmek adına mevcut stratejiler çerçevesinde adım atar. Dördüncü aşamada, görevin gerçekleştirilmesi adına çaba gösterilir. Bu aşama, işi ifa etme kalitesini açıklar. İşgörenin daha iyi performans sergilemesi ve ürünün kalitesini yükseltmek amacıyla işgörenin motivasyonu büyük önem arz eder. Beşinci aşamada işgören ortaya çıkardığı ürünün kalitesine göre ödül ya da cezaya varabilir. İlk başta içsel unsurlardan kaynaklı göreviyle alakalı gereksinim duyduysa ve ortaya çıkardığı ürünün kalitesi iyi bir düzeydeyse işgören açısından ödüllerin en büyüğü başarıyı tatmak olacaktır. Dışsal unsurlar nedeniyle

ortaya çıkan bir mecburiyetle işi yaptıysa, işgöreni performans sergilemeye yönelten unsurun, kurumun uygulamış olduğu ödül ya da ceza sisteminin etkiliğiyle paralel olarak değişim gösterdiği düşünülebilir. İşgören, son aşamada kuurmun sürekliliği ve başarısına ilişkin olarak gereksinim duyulan diğer görevleri inceleyerek yeni sorumluluklar alacaktır. Bu iş ve motivasyon süreci böylece periyodik biçimde sürdürülecektir.

İşletme yöneticilerinin etkili olabilmeleri, personelin performanslarını arttırmak adına onları ne şekilde motive edecekleri, onların beklenti ve gereksinimlerini nasıl gidereceklerini bilmelerine bağlıdır (Pardee, 1990). Öğretmenlerin okullarda var olma nedenleri, okuldan beklenen eğitimsel amaçların gerçekleştirmesi olarak görülür. Okul yönetimi bakımından da mevcut hedeflere varmak adına öğretmenlerin iş motivasyonunu gerçekleştirebilmeleri büyük bir öneme sahiptir. Öztürk ve Dündar (2003) terfi etme, takdir edilme ve işgörenlerin düşüncelerine başvurulmasının, kamuda görevli olan personelin iş motivasyonunu arttırdığını; çalışanlar arasındaki ücret adaletsizliğinin, iş motivasyonu üzerinde olumsuz etki yarattığını belirtmişlerdir. Bununla birlikte, kamudaki yöneticilerin daha iyi motive olmaları için manevi ödüller daha önemliylen; kamudaki memurların motiveler için maddi ödüller daha önemli görülmektedir.

2.2.5.2. Dışsal Motivasyon

Kişinin içinde yer aldığı iş ve sosyal çevresi, dışsal motivasyonun kaynağı olarak kabul edilmektedir (Ertürk, 2016). Dışsal motivasyon, kişiye işletme adına gerçekleştirdiği iş ya da edindiği başarı sonrasında sunulan ikramiye, terfi gibi maddi ödüller ya da yöneticiler tarafından takdir edilme gibi manevi ödüller şeklinde sağlanır (Gagne ve Deci, 2005). Dışsal motivasyon iki boyutta ele alınır. Bunlar sosyal ve örgütsel boyuttur. Sosyal motivasyon araçları yardımseverlik, arkadaşlık, çalışma arkadaşlarının ve yöneticilerin sağladığı manevi destek şeklinde açıklanırken; örgütsel motivasyon araçları, iş ortamında bulunan kaynakların yeterliliği, fiziki koşulların elverişli olması, ücret adaletsizliğinin giderilmesi, ödüller, ikramiyeler, terfiler ve iş güvencesi şeklinde açıklanmaktadır (Ersarı ve Naktiyok, 2012). Bireyi harekete geçiren güç, kurumsal bazda takdir görme, ücrette artış ve terfi gibi maddi ve manevi ödüller iken; sosyal çevrede ise takdir görme ve saygınlık gibi genellikle manevi ödüller olmaktadır. Dışsal motivasyonun kaynağı, "bireyin işini iyi yaptığında alacağı maddi ve manevi ödüller, işini iyi yapmadığında; işten çıkarılma, işini kaybetme veya diğer disiplin cezaları çerçevesinde değerlendirilerek bireyi istenilen davranışı yapmaya veya beklenen performansı göstermeye zorlayan güç" biçimindedir.

Dışsal motivasyon araçları, okul müdürleri tarafından doğru zamanda ve etkili olarak kullandığında, öğretmenler daha iyi motive olabilmektedir (Aksel, Elma, 2018). Bu bağlamda okul yöneticilerinin, öğretmenlerin verimliliklerini olumlu yönde etkileyebilmek adına hem iyi derecede motivasyon bilgisine sahip olmaları hem de öğretmenlerin kişiliklerini iyi analiz ederek motivasyon araçlarından etkili biçimde yararlanmaları gerektiği savunulmaktadır.

2.2.6. Motivasyon Kuramları

Motivasyon kuramları içerik ve süreç kuramları olacak şekilde iki grupta incelenmektedir.

2.2.6.1. İçerik Kuramları

İçerik kuramlarının bir başka adı da "ihtiyaç kuramları" dır. İçerik kuramları, motivasyon unsurunun duygusal tarafına odaklanmaktadır (Lundberg ve diğ., 2009). İçerik kuramları kişilere enerji sağlayan, onları davranışa yönelten ve belirlenmiş olan hedef çerçevesinde ilerlemelerine yardımcı olan gücün, kişilerin gereksinimlerinden kaynaklandığını savunan kuramlardır (Erdem ve Gözel, 2014). 1950'li tarihlerde oluşturulan Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, McGregor'un X, Y Kuramı modelleri, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, McCleland'ın Başarı İhtiyacı Kuramı, Alderfer'in ERG Kuramı içerik kuramları olarak kabul edilmektedir (Steers ve diğ. ,2004).

Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı:

İfade edilen teori aşağıdaki şekildedir.

- Fiziksel ihtiyaçlar: Gıda, içecek, dinlenme, biyolojik ihtiyaçlar ve diğerleri gibi temel ihtiyaçları olan insanlardır.
- Güvenlik ve güvenlik ihtiyaçları: Fiziksel ihtiyaçlardan sonra güvenlik, sağlık sigortası, emeklilik avantajları gibi ihtiyaçlardır.
- Sosyal ihtiyaçlar: Kabul edilebilir bir sosyal ortamı ifade eder, örneğin bireyler arası iyi insan ilişkileri, iyi arkadaş ilişkileri gibidir.
- Saygı ihtiyaçları: Kişinin yetenek ve başarılarının takdir edilmesinin ödül niteliğinde olmasıdır.
- Kendini gerçekleştirme ihtiyacı: Kişinin bireysel gelişimine yönelik bir gereksinimdir.

Örneğin çalışana önü açık bir kariyer haritası çizmek kendini gösterebileceği aktiviteler organize etmek bu ihtiyacını gidermesine katkı sağlayacaktır.

Yukarıdaki açıklamalara göre bir kişinin iş motivasyonuna etki eden 5 temel faktör vardır (Wuryania ve diğ.,2020).

F. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı:

Herzberg, motivasyonu çalışanların başarısını, tanınmasını, sorumluluğunu, gelişimini ve ilerlemesini teşvik eden itici bir güç olarak tanımlar. Herzberg, iş motivasyonunun içsel bir motivasyon kaynağı olduğunu kabul eder (Herzberg ,1987) İçerik kuramlarının diğer adı "ihtiyaç kuramları" dır. İçerik kuramları, motivasyonun duygusal tarafına odaklanır (Lundberg ve diğ., 2009).

İçerik kuramları kişilere enerji sağlayan, onları davranışa yönelten ve belirlenmiş olan hedef çerçevesinde ilerlemelerine yardımcı olan gücün, kişilerin gereksinimlerinden kaynaklandığını savunan kuramlardır (Erdem ve Gözel, 2014). 1950'li tarihlerde oluşturulan Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, McGregor'un X,Y Kuramı modelleri, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, McCleland'ın Başarı İhtiyacı Kuramı, Alderfer'in ERG Kuramı içerik kuramları olarak kabul edilmektedir (Steers ve diğ., 2004). Motivasyon hususunda geliştirilen teorilerden biri de Frederick A. Herzberg'in "Çift Faktör Teorisi" dir. Herzberg, yaptığı araştırmalar sonucunda kişinin işe karşı tutumunu etkileyen iki etmenin varlığından söz etmektedir (Tutum, 1979). Herzberg bu faktörleri Hijyen Faktörler ve Motive Edici Faktörler olacak şekilde iki grupta toplamıştır (Koçel, 2001). Bu teoride, iş görenlerin işyerinde kötümser olmasına, işi bırakmasına ve tatminsizlik yaşamasına yol açan hijyenik faktörlerle, çalışanı çalışma ortamında mutlu eden, işyerine bağlılığını artıran, özendirici veya tatmin eden faktörlerin birbirinden ayrılması gereklidir. Çünkü; işyerinde belli faktörlerin olması doyuma katkı sağlamaktadır, ancak bu faktörlerin yokluğu nötr bir durum oluşturmakta, doyumsuzluğa neden olmamaktadır. Buna karşın, bazı faktörlerin yokluğu iş görenin kötümser olmasına ve doyumsuzluğa neden olmaktadır. Çalışanı kötümser yapan ve işinden soğutan bu faktörler Herzberg Hijyen Faktörleri olarak adlandırılmaktadır. Bu faktörlere Hijyenik Faktörler denilmesinin sebebi bu faktörlerin iş göreni çalıştığı yerden; koparan ayıran faktörler olmasıdır (Eren, 2015). Herzberg'in araştırmalarının sonucuna göre Hijyenik Faktörler (veya buna Dışsal Faktörler de denilmektedir) aşağıda belirtilmiştir (Eren, 2015):

- İşletme politikası ve yönetiminin kötüleşmesi,

- Teknik bilgi ve nezaret eksikliği,

- Yöneticilerle beşeri ilişkilerin kötü olması,

- Çalışma ortamındaki fiziki şartların yetersizliği,

- Maaşların tatmin edici olmaması,

- Aynı düzeydeki çalışma arkadaşları ile yaşanan geçimsizlikler,

- İş görenin özel hayatına saygı duyulmaması ve istihdam güvenliğinin eksikliği.

Diğer taraftan, iş göreni özendiren (teşvik eden), iş yerine daha fazla bağlayıp tatmin sağlayan faktörleri (bunlara İçsel Faktörler de denilmektedir) şu şekilde sıralayabiliriz (Eren, 2015):

- Bir işin başarıyla sonuçlanmasının vermiş olduğu mutluluk,

- İşletme başarıları ile öne çıkma, buradan hareketle takdir görme ve ödüllendirilme,

- Tutku, arzu, bilgi ve yetenekleriyle uyumlu bir işte çalışma,

- Çalışırken gerektiği kadar yetki ve sorumluluk sahibi olma,

- Terfi için gerekli imkanlara sahip olma,

- Yaptığı işte kendini geliştirerek yeni şeyler öğrenme ve gerçekleştirmiş olduğu araştırmalar sayesinde çevresine de katkı sağlayabilme.

Herzberg'in teorisinde vurgu yapılan nokta; hijyen unsurlarında belirli bir düzeyin altına düşüldüğünde tatminsizlik ortaya çıkması ve bundan kaynaklı olarak da çalışanın işinde yöneticilerinden, kurumdan soğumasına yol açmasıdır. Bu durum göz önünde bulundurulduğunda hijyenik unsurlarda eşiğin altına düşülmeyerek gereken şartlar sağlanmalıdır. Hijyenik unsurlarda artışların olması çalışanı özendirmez, başka bir ifadeyle bu unsurlar teşvik edici değildirler. Hijyenik etmenlerin belirli bir eşiğin üzerinde tutulması sonrasında çalışanı teşvik etmek adına bu etmenler üzerinde çok fazla ısrarcı olmamak, tam aksine özendirici unsurları yani içsel faktörleri harekete geçirmek gerekmektedir. Hijyenik etmenler için olması gereken düzeyin sağlanmasının ardından teşvik edici ve özendirici etmenlerde; yani içsel unsurlarda yapılan her türlü artış çalışanı motive edici bir rol üstlenmektedir (Eren, 2015).

Alderfer'in ERG Kuramı:

1961 ile 1978 tarih aralığında Alderfer tarafından ERG kuramı gerçekleştirilen deneysel çalışmalar ile test edilmek suretiyle geliştirilmiş bir kuramdır. Teoride ortaya çıkan ihtiyaçların önem derecesinin ne şekilde giderildiğine bağlı olduğu belirtilmektedir (Caulton, 2012, syf. 2).

Alderfer, Maslow'a ait olan ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını baz almış ve bu kuramı daha basit bir hale getirerek yeni bir kuram geliştirmiştir. Kişilerin daha iyi motive edilmesi amacıyla ilişki, varlık ve gelişim gereksinimlerinin giderilmesine yönelik olarak inşa edilmiştir (Önen ve Kanayran, 2015). Söz konusu gereksinimlerin giderilmesinde herhangi bir hiyerarşi bulunmamaktadır. Aynı anda birden çok gereksinimin ortaya çıkması ve bunların giderilmesi mümkündür. İşgörenlerin gereksinimlerinden biri giderildikten sonra daha üst derecede bir diğer gereksinim ortaya çıkabilmektedir (Karabekir ve diğ., 2016). ERG kuramında, birey bir gereksinimini gidermek adına uzun bir zaman beklediğinde ve bundan dolayı söz konusu gereksinimi gidermesi noktasında problemle karşılaştığında hayal kırıklığına uğradığı ve bir alt seviyedeki gereksinimlerinin aktifleştiği belirtilmektedir (Eker, 2012).

Fizyolojik İhtiyaçlar

*Susuzluk, Açlık ve Para Kazanma ,

*Örgütsel faktörler

Gelişimsel İhtiyaçlar

* Ait Olma, Tanınmai Başarma, İlerleme vb.

Kısaca; birey, varlığına yönelik gereksinimlerini giderdikten sonra sosyal ilişki seviyesindeki gereksinimlerini de giderebilmek için mücadele etmelidir. Ya da ilişki seviyesindeki gereksinimlerini giderirken gelişim ihtiyacı aktif hale gelebilir ve aynı anda iki gereksinimini de gidermek adına uğraş verebilir. İlişki bazındaki gereksinimlerini giderebilmek adına uzun zamanlar çaba gösterdikten sonra çabası başarısızlıkla sonuçlandıysa hayal kırıklığına uğrayabilmektedir. Bahsi geçen durum, kişide var olma gereksiniminin tekrardan giderilmesi isteğini tetikleyebilmektedir. ERG teorisini savunan Clayton Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde değişiklikler yaparak daha basit bir hale getirmiştir (Eren, 2015):

ERG Teorisinde ihtiyaçlar üç grup halinde belirtilmiştir:

1- Varolma İhtiyaçları: Kişinin hayatını sürdürebilmesi amacıyla olması gereken fizyolojik gereksinimler, tehlikeli durumlardan uzak durma ve güvenlik ihtiyacı.

2- İlişkisel İhtiyaçlar: Kişilerin iş ortamında ve sosyal hayatlarında başka kişiler ile olumlu ilişkiler kurması.

3- Gelişme ve Büyüme İhtiyaçları: Kendini gerçekleştirme ve kişisel ihtiyaçlarına destek olmakla ilgilidir. Maslow'un teorisinde yer alan güvenlik ve fizyolojik gereksinimleri,

Alderfer'in varolma ihtiyacına, Maslow'un sevgi ve ait olma yani sosyal ihtiyaçları, Alderfer'in ilişkisel ihtiyacına, Maslow'un değer ve kendini gerçekleştirme gereksinimleri de Alderfer'in gelişme ihtiyacına karşılık gelmektedir.

McClelland'ın Başarı İhtiyacı Kuramı:

Başarı ihtiyacı kuramı ilk kez 1938 tarihinde Murray tarafından tanıtılarak McCleland tarafından da geliştirilmiştir (Önen ve Kanayran, 2015). McClelland, Maslow'a ait olan hiyerarşi kavramını reddederek ihtiyaçların temeline; başarma, üye olma, güç ve özerklik benzeri açık bir şekilde tanımı yapılan ve bağımsız bir dizi ihyacı meydana getiren motivasyonel güce yoğunlaşmıştır (Steers, 2004). Başarma ihtiyacı, başarıyı yakalayabilmek amacıyla çaba sarfetme, başarılı olmanın standartlarını saptama, en iyi olabilme dürtüsü şeklinde açıklanmaktadır. Güç ihtiyacı, herhangi bir koşul altında başkalarına cesaret vermek; üye olma ihtiyacı da insal ilişkilerinde samimi ve arkadaş canlısı ilişkiler oluşturmayı arzulama biçiminde ifade edilmiştir (Ramlall, 2004). McClelland tarafından bireyler arasındaki farklılığın, işletme bünyesindeki ait olma, başarma ve güç gereksiniminden doğduğu belirtilmektedir (Steers, 2004). Söz konusu teoride ihtiyaçlar, kişilerin bireysel niteliklerinin bir yansıması şeklinde kabul edilmektedir (Lundberg ve diğ. , 2009). Başarı ihtiyacı teorisi, sahip olunan önceki standartlardaki kişinin başkaları ile meydana getirilen en iyi standartlardaki bir rekabetteki başarma arzusunu belirtmektedir (Bhatia, 1985). Buradan hareketle başarma ihtiyacı kuramı, kişinin motivasyonuna dair etkili gereksinimleri arka plana atarak; kurumsal boyutta başarılı olma gereksiniminin kişiyi motive eden unsurlardan en önemlisi olduğu söylenebilir. Bu teoride bulunan ihtiyaçlar daha çok sosyo-psikolojik yönden olduğu kadar, toplumsal bakımdan da öneme sahiptir (Eren, 2015). McClelland'ın geliştirmiş oluğu teoride bireyler üç grup ihtiyacın etkisiyle davranışta bulunurlar. Bunlar (Koçel, 2001):

1- İlişki kurma ihtiyacı başka insanlar ile ilişki kurma, gruba dahil olma ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi belirtmektedir. Bu gereksinimi güçlü olan birey, insanlar arasında ilişki kurma ve geliştirmeye özen gösterecektir (Koçel, 2001).

2- Güç kazanma ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi ise, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışı gösterecektir (Koçel, 2001).

3- Başarma gösterme ihtiyacı sağlam olan bireyde de kendisine ulaşılması zor ve belli bir çalışmayı zorunlu kılan, anlamlı amaçlar belirleyerek, bu amaçları gerçekleştirebilmek adına

gerekli bilgi ve yeteneği edinecek ve bunlardan yararlanacak bir davranış sergileyecektir (Koçel, 2001).

Bu tanımlar doğrultusunda kapsam teorilerinden bahsetmek gerekirse, Maslow ve Alderfer'in bireylerin içsel ihtiyaçlarına yoğunlaştığı, ihtiyaçlar hiyerarşisinde bir ihtiyacın tatmin edilmeden diğer ihtiyaca geçmenin mümkün olmadığı, ERG teorisinde ise bireylerin ihtiyaçlarını belli bir sıraya dâhil olmaksızın tatmin edildiği vurgulanmaktadır. Ayrıca Maslow'un beş basamakta sıraladığı ihtiyaçları Alderfer üç basamak şeklinde sıralamıştır. Çift faktör teorisinde içsel ve dışsal faktörlerin bireyi motive ettiği vurgulanmaktadır. Bu teoride üzerinde durulan husus hijyen faktörleri tatminsizliği iş görenin işten soğuması ile sonuçlanırken, motive edici faktörlerin iş göreni işe bağlayıcı özelliğe sahip olmasıdır. Başarma ihtiyacı teorisinde ise bireylerin davranışlarının daha çok toplumsal yönden başarı gösterme ihtiyacı ile ilişkili olduğu vurgulanmaktadır.

2.2.6.2. Süreç Kuramları

1965 tarihinden sonra iş motivasyonuna dair uygulamalrda ortaya atılan yeni yaklaşımlar "Süreç Kuramları" şeklinde belirtilmiştir. Sözü edilen dönem, iş motivasyonu teorilerinin "Altın Çağı" şeklinde açıklanmaktadır (Steers ve diğ., 2004). Süreç yaklaşımları ağırlıklı ve göreceli olarak durağan bir çevredeki motivasyon ile alakalı kurumsal faktörleri açıklamaya yoğunlaşmıştır (Steers ve diğ., 2004). Victor Vroom'un "Beklenti Kuramı", Lawler ve Porter'ın "Geliştirilmiş Beklenti Kuramı", Edwin Locke'un "Amaç Kuramı" süreç kuramlarından bazılarıdır. Süreç teorileri davranışın harekete geçme, sürme ve sonlanma sürecinin nasıl gerçekleştiği konusuna odaklanmaktadır (Solmuş, 2000). Süreç teorileri davranışın meydana gelişinden sona erişine dek geçen zamanda, söz konusu süreçte bulunan değişkenlere ve bu değişkenler arasındaki ilişkilerine netlik kazandırmaya çabalarlar (Tınaz, 2000).

Victor H. Vroom'un Beklenti Kuramı:

Beklenti kuramı sistematik bir şekilde Victor H. Vroom tarafından ortaya atılmıştır. Vroom'a göre, kişilerin motivasyonlarının bir ürünü olduğunu belirten üç faktör bulunmaktadır. Bu faktörler değer (valence), araçsallık (Instrumentality) ve beklenti (expected) dir (Önen ve Kanayran, 2015). İşgörenler, çalışma ortamlarında türlü iş davranışlarını değerlendirme (ödül, terfi vb.) eğilimindedir (Steers ve diğ., 2004). Kişinin işini nihayete erdirmesiyle belirli ödüller

ile ödüllendirileceği beklentisiyle ödülü kazanmak adına sergilenen çabanın çarpımı, işgörenin motivasyon derecesi şeklinde tanımlanmaktadır (Mercanlıoğlu, 2012). Özetle; işgörenlerin, çalışma ortamında gerçekleştirdiği işin zorluğuna göre önemli bir görevi yerine getirdiklerinde herhangi bir ödüle hak kazanma ya da terfi ettirilme benzeri bir beklenti içine girdiklerini; beklentileri gerçekleştiğinde de başka güç görevleri başarma noktasında motivasyonlarının arttığını belirtmektedir. Victor Vroom, bir çalışanın belli bir işe yönelik çaba harcamasını iki faktöre bağlamaktadır. 1.Valens (kişinin ödülü arzulama derecesi), 2. Bekleyiş. Dolayısıyla: [Motivasyon =Valens X Bekleyiş] olarak gösterilebilir. Söz konusu model üç esas kavrama sahiptir (Koçel, 2001): Bunların ilki Valens'tir. Valens kişinin belirli bir çaba göstererek kazanacağı ödülü isteme ölçüsünü ifade eder. Belirlenen bir ödül her birey için değişik bir şekilde arzulanmaktadır. Bazı bireyler bu ödüle ulaşmayı çok isterken, bazı bireylerde ödülü değerli görmeyebilir. Bazen başka birey için bu ödül, uğrunda çaba gösterilmeyecek bir değerdedir. Burada valens -1 ile +1 arasında değer alan bir değişkendir. Bireylerin bir ödüle verdiği önem onların gereksinimlerini doyurma ölçütünü de açıklamaktadır. Valesin yüksek olması bireyin daha fazla çaba göstermesine neden olmaktadır (Koçel, 2001) İkinci kavram ise bekleyiş'tir. Bekleyişle bireyin algıladığı bir olasılık ifade edilir. Birey çaba sarf ederek bir ödüle ulaşacağına inanırsa daha çok çaba gösterir. Bekleyiş 0 ile +1 arasında değer alan bir değişkendir. Kişi davranış ile ödül arasında bir bağ kuramazsa bekleyiş değeri 0 olacaktır. Bireyin valensi ve bekleyişi yüksekse o bireyin motivasyonu artacak ve birey tüm bilgisini, enerjisini ve yeteneğini kullanarak kendi arzusu ile çalışacaktır (Koçel, 2001). Üçüncü temel kavram ise araçsallıktır. Araçsallık ile ifade edilmek istenen bireyin belirli bir gayretle belli bir derecede performans sergilemesi, bu performansın da belirli bir şekilde ödüllendirilmesidir (Koçel, 2001). Araçsallık ikinci derecede bir çıktı elde etmek için birinci derecedeki çıktının kullanımıdır. Örnek vermek gerekirse; kişinin daha fazla bir başarı göstermesi adına güdülenmesinin sebebi terfi etmesidir, bu örnekte birinci seviye çıktı olan başarı gösterme ikinci seviye çıktı olan terfiye yönelik bir araç olma niteliği taşır (Yüksel, 2007).

Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Kuramı:

Lawler ve Porter'ın, Vroom'un ortaya attığı beklenti kuramını kurumsal bakımdan inceleyerek geliştirmiş oldukları bir kuramdır. Kurumdaki işgörenler yapmış oldukları işe yönelik sergiledikleri performans sonrasında kazandıkları ödülü, başka işgörenlerin performansı ve kazandıkları ödüller ile kıyaslamaktadırlar. Sergiledikleri performansla elde edilen ödül

arasında adaletsizlik olduğu kanısına varılırsa motivasyonları negatif olarak etkilenmiştir denilebilir (Önen ve Kanayran, 2015). Diğer bir deyişle, işgörenlerin performanslarıyla memnuniyetleri arasında bulunan bağlantıyı ifade etmektedir (Steers ve diğ., 2004). Çalışan kişilerin çalışma performansında belirleyici olan etmenleri tanımlayarak, içsel ve dışsal ödül şartlarını düzenlemek için çabalamışlardır (Gallagher ve Einhorn, 1976). İşletme bünyesindeki işgörenlerin üstlendikleri görevleri yerine getirmek amacıyla sergiledikleri çabaya karşılık kazanacakları ödülün tespit aşamasını belirtmektedir.

Geliştirilmiş beklenti kuramında, kurum çalışanları üç tür davranış sergiler:

1. Çaba-Performans Beklentisi: İşletmedeki çalışan kişiler, planlanan performans derecesine varabilmek adına mücadele edeceklerdir.

2. Performans-Ürün Beklentisi: İşgörenler ödüle hak kazanabilmek adına beklenilen performansı sergileyeceklerdir.

3. Görev Performansı- Dışsal Ödül: İşgörenlerin üstlenmiş oldukları görevleri başarıyla sonuçlandırmaları ve dışsal ödül, sergiledikleri performansın neticesidir (Bhatia, 1985).

Kısaca; geliştirilmiş beklenti kuramında çalışanların her biri, gerçekleştirdikleri görevlerin özem ve güçlük düzeyine göre bir ödül beklentisi içinde bulunmaktadırlar. Ödül, işgörenlerin çalışma performanslarını yükseltmek adına kullanılan bir motivasyon aracıdır. İşgörenlerin memnuniyetini sağlamak ve çalışma performanslarını yükseltmek amacıyla sergiledikleri mücadelenin düzeyine göre sunulacak ödülün miktar ve cinsinin tespiti kuramın temelini oluşturmaktadır. Lawler ve Porter, Vroom'un beklenti teorisini bazı örgütsel koşulları dikkate alarak geliştirmişlerdir (Eren, 2015).

Bu teorinin ilk kısmı Vroom modelindeki gibidir, yani; kişinin motive olma düzeyi valens ve bekleyiş tarafından etkilenmektedir. Fakat, Lawler ve Porter'e göre bireyin yüksek bir çaba sergilemesi sonucunda yüksek bir performansı garanti etmez. Bu teoride karşımıza iki yeni değişken daha çıkmaktadır, söz konusu değişkenlerden birincisi bireyin gereken yetenek ve bilgiye sahip olmasıdır. Birey gereken yetenek ve bilgiye sahip değilse istediği kadar çaba sarf ederse etsin başarılı olamaz. Değişkenlerden ikincisi bireyin kendisi için algıladığı rol ile ilişkilidir. Rol beklenen davranışlar şeklinde de tanımlanabilir. Her iş gören başarılı olmak için uygun bir role sahip olmalıdır. Uygun role sahip olunmadığı zaman çeşitli rol çatışmaları meydana gelecek ve bu durumda bireyin performansını engelleyecektir (Koçel, 2001). Porter

ve Lawler modelinin ilk kısmı Vroom'un Beklenti teorisi ile aynı olmasına rağmen Porter ve Lawler teorisi gayretin doğrudan başarıya ulaştıramayacağını ifade etmektedir. Gayretin başarılı olabilmesi için bilgi, yetenek ve rol algısıyla desteklenmesi gerekmektedir. Teoride önem arz eden diğer bir kısım ise başarıdan sonraki aşamadır yani ne olacağıdır. Başarı sonrasında ulaşılan ödüller ve bu ödülleri bireyin algılama şekli tatminini belirlemektedir. Burada tatminin başarıya ulaştırma düşüncesinin yerine, başarının tatmine ulaştırma düşüncesi bulunmaktadır. İş görenler ödüllerin "karşılaştırılabilir ve eşit" olduğuna inandıkları zaman tatmin gerçekleşir. Bu kısımda ödüller kavramı içsel ve dışsal şeklinde ikiye ayrılmıştır. İçsel ödüller bir işi başardığı için bireyin kendini ödüllendirmesi biçimindedir. Dışsal ödüller terfi, ücret, ek ödemeler gibi kurum tarafından sağlanan ödül araçlarıdır (Yüksel, 2007).

Locke ve Latham'ın Amaç Kuramı:

Locke ve Latham (1990) tarafından, işgörenlerin gerçekleştirdikleri işte sergiledikleri mücadelenin amaç bilinciyle direkt olarak düzenlendiği savunulmaktadır. Kişiler ve iş grupları kurumsal hedeflere kendini adamak ve belirlenen hedeflere varabilmek amacıyla çabalamak durumundadırlar. Çalışanlar amaca varmanın mümkün olduğunu gördüklerinde "amaca kendini adama" durumu yüksek seviyeye çıkmaktadır. Kurumsal amaçlar açık, özel, güç, çekici ve en önemlisi de ulaşılabilir olmalıdır. Amaca varıldığında edinilen bilgi ya da neticeden, amacın motivasyonel gücü şeklinde yararlanılmalıdır (Katzell ve Thompson, 1990). Eğitim kurumlarında belirlenen amaçlar, açık ve ulaşılabilir olduğunda öğretmenlerin amaca varmak adına adanmışlık seviyesinin daha yüksek olacağı savunulmaktadır. Edwin Locke tarafından geliştirilen teoride, kişilerin motivasyon düzeyleri kendi belirlemiş oldukları amaçlar doğrultusunda farklılık arz etmektedir. Ulaşılması zor bir amaç belirleyen kişi, daha kolay ulaşılabilir bir amaç belirlemiş olan bir kişiye nazaran daha fazla başarılı ve daha çok motive olacaktır (Kuşluvan ve Oral, 1997). Locke, çalışanların yapmış oldukları işlerdeki başarılarının belirleyicisi olarak kendilerinin bireysel amaçlarının büyük bir öneme sahip olduğu üzerinde durmaktadır. Bundan dolayı, çalışma ortamında kurumsal amaçları gerçekleştirmek amacıyla sergilenen davranış ve tepkiler bireylerin burada amaçlarına uygun algılama ve yargılama süreçleriyle alakalıdır (Eren, 2015). Amaçların güdelemedeki rolleri şu şekildedir (Eren,2015):

a-)Kişinin belirlemiş olduğu amacın açık ve seçik olması iş başarılarına olumlu etki etmektedir.

b-) Kişi tarafından belirlenmiş olan amaçların kolaylıkla başarılamayacak türden amaçlar olması onun işletmede daha istekli ve hırslı çalışmasını sağlayacak ve başarısını arttıracaktır. Zor olmayan amaçlarda, kişisel istek ve hırsın düşük olduğu, bunun da yüksek başarıları azalttığı görülmektedir.

c-) Kişisel amaçların kurumsal amaçlar, şartlar ve ortam ile çatışma derecesidir. Çatışmanın artmasıyla birlikte kurumda başarıya ulaşma olasılığı azalacaktır. Çatışmanın azalıp uyumun yükselmesiyle de yükselecektir.

Bu tanımlar doğrultusunda süreç teorilerinden bahsetmek gerekirse; Vroom'un beklenti teorisinde ihtiyaçların davranışa neden olduğu, bireylerin ödüle ulaşmak için çaba sarf ederek motive oldukları belirtilmiştir. Lawyer ve Porter'in beklenti teorisi ise Vroom'un teorisinin geniş kapsamlı halidir, bireyin başarılı olması için, bilgi ve yetenek sahibi olması ve iş yerinde uygun rolü üstlenmesi vurgulanmaktadır. Adams'ın eşitlik teorisinde ise iş görenlerin başarı sağlamaları ve tatmin olmaları kurumsal adaletle ilişkilendirilmiştir. Locke'ın amaç teorisinde ise bireylerin amaçlarının motivasyon derecelerini etkilediği vurgulanmaktadır.

Adams'ın Eşitlik Kuramı:

Adams, çalışma ortamındaki adaletsizlik algısının işgörenler tarafından nasıl açıklandığının ortaya çıkarılması amacıyla Eşitlik Kuramını geliştirmiştir. Teoride motivasyonun temelinde, kurum bünyesinde çalışan kişilerin kendilerine eşit davranılması isteğinin bulunduğu belirtilmiştir (Önen ve Kanayran, 2015). İşgörenlerin hak kazandıkları ücretten az ya da çok alma şartlarının bir sonraki davranışları üzerinde nasıl etkili olacağını saptamaya çalışmıştır (Steers ve diğ., 2004). Özetle işgörenler kendi aralarında ya da bireysel biçimde yapmış oldukları değerlendirme neticesinde eşitliğin bulunmadığı kanısı ortaya çıkarsa, işgörenlerin motivasyonunun olumsuz olarak etkilendiği düşünülebilir. Okul müdürleri öğretmenlere eşit davranmadığı taktirde, öğretmenler tarafından hissedilen ayrımcılık, çalışma motivasyonları üzerinde olumsuz etkiye yol açacaktır. J. Stary Adams'ın geliştirmiş olduğu teoride, çalışanın iş başarısı ve doyum düzeyi iş ortamıyla alakalı algıladığı eşitlik unsuruna (veya eşitsizliklere) bağlıdır. Adams'a göre, işgören kendisinin göstermiş olduğu çaba ve karşılığında edindiği neticeyi, çalışma ortamında diğerlerinin gösterdiği çaba ve edindikleri neticeyle kıyaslar. Yapılan kıyaslama genel olarak bireyin, çaba ile neticeyi içine alan bir çeşit oran meydana getirmesiyle olmaktadır (Kuşluvan ve Oral, 1997). Adams yaptığı araştırmalarda ödül

adaletinin iş görenleri sürekli güdüleme ve teşvik etme açısından önemli olduğunu belirtmiştir (Eren, 2015). Teoride dört esas kavram yer almaktadır (Keser, 2006):

- Kişi: Eşitlik veya eşitsizliği algılayan kişi.

- Diğer kişi: Ödül ve katkı bakımından kıyaslaması yapılan kişi.

- Sonuçlar: Çalışanın yapmış olduğu iş karşılığında kazandığı ücret, statü, yan ödemeler, uygun çalışma koşulları, tanınma.

- Çabalar: Çalışanın işine getirdiği zeka, emek, eğitim, tecrübe benzeri nitelikleridir.

Adams, çalışan bireyin sunmuş olduğu emek karşılığında sağladığı kazanımlar adil ve dengeli olmalıdır. Birey için girdiler ve çıktılar arasındaki denge anlam taşımaktadır (Keser, 2006).

Eşitlik teorisinde, iş görenlerin girdilerinden elde ettikleri sonuç, benzer işi yapan diğer iş görenlerin elde ettikleri sonuçlar ile aynı ise bir eşitlik durumundan söz edilir. Fakat sonuçların biri diğerinden fazla veya eksik ise eşitlikten söz edilemez. Böyle bir eşitsizlik durumu da iş görenlerin motivasyonunu düşürür (Sevinç, 2015).

Sosyal Biliş Kuramı:
Sosyal Biliş Kuramı, Albert Bandura tarafından geliştirilmiş bir kuramdır. Bu kuram kaynağını bireylerin öz yeterlik (Self-efficacy) ya da öz güven (Self-confidence) algısından almaktadır. Bandura: "İnsanların harekete geçmesini sağlayan uyarana veya dürtüye çok az sahiptir. Kişiler iradeleri sayesinde istenilen davranışı yapabilir veya istenmeyen davranışları engelleyebilir. İnsanların harekete geçmesini sağlayan motive ediciler (kişi veya araçlar), diğer faktörleri yöneterek, istenilen davranışları gerçekleştirme gücüne sahiptir" (Stajkovic ve Luthans, 2003).

Sosyal biliş kuramı, birey (bireysel özellikler, yetenek gibi), çevre (örgütsel çevre, performans odaklı ücret gibi) ve davranış (geçmiş zamanlarda sergilediği başarılı ya da başarısız performanslar) arasında bulunan ilişkilerin neticesinde oluşan kurumsal davranışlarını ifade etmektedir. Söz konusu ilişkin Stajkovic ve arkadaşları (2003) tarafından şöyle görselleştirilmiştir.

2.2.7. Motivasyonda Kullanılan Araçlar

İşgörenlerin birbirlerinden ayrı kişisel niteliklerinin bulunması değişik motivasyon araçlarının kullanılmasını zorunlu kılmaktadır (Mercanlıoğlu, 2012).

2.2.7.1. Ekonomik Araçlar

İnsanlar hayatlarına devam edebilmeleri ve belli bir hayat kalitesine ulaşabilmeleri adına para kazanma gereksinimleri bulunmaktadır (Gedik ve diğ., 2018, syf.92). Bu nedenle yapmış oldukları iş karşılığında aldıkları ücretin miktarının işgörenlerin çalışma motivasyonlarını arttırma noktasında önemli bir araç haline gelmiştir. İşgörenlerin motivasyonunu yükseltmek adına yararlanılan ekonomik araçlardan bazıları şu şekildedir; kazanılan kardan pay verme, ücrette yükselme, prim, sosyal yardımlar, öğle yemeği hizmeti, servis hizmeti sağlama, içecek servisi, kıyafet yardımı vb. (Özmutaf ve Aktekin, 2016). Öztürk ve Dündar (2003)'ın yapmış olduğu çalışmada, kamu kurumlarının yaptığı ücret arttırımı ya da parasal ödüllerin çalışan kişilere daha fazla motivasyon sağladığını belirtilmekte, çalışanlar arasında bulunan ücret adaletsizliğinin, çalışanların çalışma motivasyonu üzerinde olumsuz etki yarattığı ifade edilmektedir.

2.2.7.2. Ücret Artışı

Kişilerin çalışma gerçekleştirme sebeplerinin içinde en önemlisi, sarf ettikleri emekleri karşılığında alacakları ücret ve diğer ödemeler olmaktadır. Çalışanların her biri çalıştıkları işletmeye bilgi, beceri ve yetenekleriyle katkıda bulunur ve bu çabalarının karşılığında da adil bir ücret elde etmeyi arzular. Çalışanların örgüte yönelik sadakatlerini ve verimliliklerini yükseltmede uygulanacak adil ücret hususu büyük bir öneme sahiptir. Çalışanlar kendileriyle benzer pozisyona sahip başka çalışanların durumunu karşılaştırarak, kendisinin işletmeye yapmış olduğu katkıya bir değer biçer. Benzer işi yapan ancak farklı kazanç sağlayan çalışanların bu durumdan memnun olması beklenmez (Acuner, 2010). Ücretin motive edici rolü işteki başarı ile bağlantı durumuna göre değişir. Eğer kurumda ücret ile performans arasında bir ilişki yoksa ücretin artması başarı artışına neden olmayabilir. Bunun sebebi, çok çalışan ile az çalışanın aynı ücreti almasıdır. İş için ödenen ücreti artırmak bireylerin daha iyi çalışacakları anlamına gelmez, gereken miktarda para kazanılarak zorunlu ihtiyaçlar giderildikten sonra üst basamaktaki ihtiyaçlar hissedilmeye başlar. İş görenlerin ücretlerinin artırılması onları motive edici bir unsur olmakla birlikte ücret artışının doğru zamanda, doğru miktarda ve doğru biçimde yapılması da önem taşımaktadır (Acuner, 2010).

2.2.7.3. Primli ücret

İşletmelerde çalışan iş görenlere verilen ücretin yanı sıra iş görenin kişisel çaba harcayarak başarıyla gerçekleştirdiği bir görev karşılığında iş görene ilaveten verilen ücret "primli ücret" şeklinde adlandırılır. Primli ücreti iş görene sunulan mükâfat biçimindede ifade etmek mümkündür. İş görenin başarılı çalışmasının primli ücret aracılığıyla ödüllendirilmesi motivasyonu yükseltebilir. Motivasyonu yükselen iş gören, çalışmış olduğu işletmeye daha fazla katkıda bulunarak verimliliğin de yükselmesine yardımcı olur. İlave ödemeler, öteki işgörenleri de teşvik edici ve motivasyonu arttırıcı bir faktör şeklinde kabul edilmektedir (Kuzu, 2015).

2.2.7.4. Ekonomik Ödül

"Çalışanları işe özendirmek ve işletmeye daha çok bağlamak amacıyla başarı gösterenlere ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilir. Bu tür uygulama, işletmede bir öneri, yenilik getiren, buluş yapan, yaratıcı olan çalışana ekonomik değeri olan ödülün verilmesidir" (Keser, 2006).

2.2.7.5. Ekonomik Güvenlik

Ekonomik güvenlik, bireysel gayretler bakımından büyük öneme sahiptir. Emeklilik, kaza, hastalık, hayat, işsizlik sigortaları gibi çalışana devamlı bir biçimde kazancını yaşamı süresince sağlanacak ekonomik korunma türleri günümüzde oldukça gelişmiştir. Sözü edilen güvenlik tedbirleri kanuni zorunluluğa dönüştürülmüştür. Ancak kurum politikaları bu tedbirleri daha faydalı bir hale dönüştürerek çalışanları teşvik aracı biçiminde kullanabilir (Acuner, 2010).

2.2.7.6. Psiko-Sosyal Araçlar

Kişilerin kendilerini kuruma bağlı hissetmesi, gerçekleştirmiş oldukları çalışmaların yöneticiler tarafından beğeni görmesi ve yöneticiler ile işgörenler arasındaki bağların olumlu olmasının, işgörenlerin çalışma motivasyonunu yükselttiği görülmüştür (Karabekir ve diğ., 2016). İşgörenlerin kurum bünyesinde bağımsız bir şekilde hareket etmesi, işin kazandırdığı sosyal statü, yöneticiler tarafından takdir görme, yöneticilere erişimin kolay olması benzeri unsurlar işgörenlerin motivasyonunu yükseltmek adına kullanılan psiko-sosyal araçlar şeklinde ifade edilmektedir (Özmutaf ve Aktekin, 2016) İş görenlerin motivasyonunu psikolojik ve sosyal tatmin yoluyla artırmaya çalışan, motivasyona etki eden araçlardır. Bireylerin ekonomik

ihtiyaçlarının yanında, psikolojik ve sosyal ihtiyaçları da vardır. Diğer ihtiyaçlar gibi bu ihtiyaçlarında giderilmesi gerekmektedir. Bu ihtiyaçların giderilmesi bireyi tatmin eder ve yaptığı işte motivasyonunun yükselmesine neden olur (Sevinç, 2015). Motivasyonun yükseltilmesi amacıyla kullanılan psiko-sosyal araçlar kapsamında sosyal katılma, çevreye uyum, değer ve statü, sosyal uğraşlar, psikolojik güvence, öneri sistemi bulunmaktadır.

Sosyal Katılma:

Çoğu çalışan örgütte işbaşı yaptıktan sonra sosyal gruplara dahil olmayı ister. Örgütte çalışanlar arasında bir sosyal ortam yaratılmakta ve kişi bu grupla iletişim halinde olmaktadır. Kişiler arasında gelişen iletişim motivasyonu arttırmaktadır. Bunun yanında bir grupta yer alan ve grup içerisinde kendini konumlandıran kişilerin iş verimliliklerinde de artış gözlenir (Keser, 2006).

Değer ve Statü:

Bir toplum içerisinde kişiye başkaları tarafından gösterilen değer statü olarak adlandırılmaktadır. Kişi böyle bu değeri elde edebilmek adına gayret sarf edecektir. Statü saygı ile birlikte bulunmaktadır. Kişinin çalışmış olduğu pozisyondan başka, gerçekleştirdiği işin takdirle nihayete erdiğini görmesi, nitelikli bir çalışan şeklinde kabul edilmesi her bir bireyde tatmin duygusunu meydana getirmektedir. Çalışanlar yöneticilerinin sevgi ve saygısını kazanabilmek amacıyla gayret sarfederler. Gerçekleştirdiği işin karşılığında saygı görmek, değerli hissetmek ve sosyal statüsünün olumlu yönde farklılaştığını görmek çalışanın daha çok çaba harcayarak çalışmada bulunmasını sağlayacaktır (Ergül, 2005). İşletme içinde yöneticileri ve çalışma arkadaşları tarafından takdir edilmek kişiyi pozitif yönde etkilemektedir. Bilhassa yöneticiler tarafından beğeni görmek işgörenin yaptığı işe ve kurumuna karşı sadakatini yükseltir. Kişinin yaptığı işin taktir görmemesi uzun vadede çalışmasının azalmasına yol açabilir. Fazla çalışma sergilemesine rağmen düşük ilgiyle karşılaşan işgören tembelliğe yönelimde olabilir. Yaptığı işin taktir görmesi çalışanın motivasyonunu arttırmaktadır (Keser, 2006).

Çevreye Uyum:

Çalışanları kurumlarına sadık olmaya yönelten unsurlar içinde, iş yapılan ortamdaki fiziki koşulların uygunluğu önemlidir. Örgüt bünyesinde ısı, aydınlatma, uygun araç gereç, sessiz bir ortam gibi fiziki şartların yanında, sosyo-psikolojik koşullar da çalışanın etkin bir performans sergilemesinde etkili olmaktadır. Yeni işbaşı yapan bir kişi işine ve diğer çalışanlara adapte olması gerekmektedir. Tam tersi bir durum gerçekleştiğinde işinde başarılı olma ihtimali azalır. Çalışan yeni çalışma arkadaşlarının olduğu grupta yer edinmeye çabalamalıdır. Grup üyelerini tanımalı ve kendini de onlara ifade etmelidir. Çalışanın gruptan ayrı düşmesi ciddi problemlerle karşı karşıya kalmasına neden olabilir (Acuner, 2010).

Psikolojik Güvence:

İş yapmakta olduğu işletmedeki iş güvencesi kadar, psikolojik güvence de kişi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çalışan, yöneticilerinin ve işverenin kendisine negatif bir tavır sergilemeyeceğine inanıyorsa motivasyonu yükselecektir. Psikolojik güvence bir duygusal güvence anlamı taşımaktadır. Kişiler bu güveni fark ettikleri ortamda çalışma gerçekleştirdiklerinde işlerine daha fazla uyum sağlayarak daha verimli olacaklardır (Keser, 2006).

Öneri Sistemi:

Çalışanın her fikrine saygı duyulan bu yapıda kişilere demokratik olarak yaklaşılmakta onların fikirlerine önem verildiği duygusu yaratılmaktadır. Örgütlerde uygulanan söz konusu sistem, çalışanın her türlü tavsiyede bulunmasına olanak tanır. Çalışan şikayet veya problemlerin çözümü için geliştirdiği bazı tavsiyelerle örgütü maddi yönden kazanımlarda bulunabilirler (Keser, 2006).

Sosyal Uğraşlar:

Örgüt içi ve dışında gerçekleştirilecek kimi etkinlikler işi eğlenceye çevirirken, çalışanların stres atmalarını da sağlamaktadır. Yöneticiler, çalışanların stresini atmak adına eğlence, gezi, piknik gibi sosyal etkinlikler düzenlerler. Çalışanların sosyal etkinliklere katılımda bulunması örgütte verimli bir iş ortamı yaratmakta ve iş monotonluğunu en aza indirmektedir. Düzenlenen bu tarz etkinlikler sayesinde işletme çalışanları arasında dayanışma ruhu yaratılması amaçlanır (Sevinç, 2015).

2.2.7.7. Örgütsel ve Yönetsel Araçlar

Kurum bünyesinde; amaç birliğinin oluşturulması, işgörenlere verilen yetki ve sorumluluğun dengeli olması, kişisel ve mesleki gelişim imkanlarının verilmesi, işle alakalı hususlarda işgörenlerin fikirlerine başvurulması ve karar süreçlerine dahil olma, çalışma güvencesinin verilmesi, kurum içi iletişim, işi zenginleştirme, işi genişletme, iş şartlarının iyileştirilmesi, işletmenin çalıştırdığı kişilere kariyer fırsatı sağlaması gibi araçların kullanılması işgörenlerin iş motivasyonlarını yükselttiği ifade edilmektedir (Özmutaf ve Aktekin, 2016). İşletmelerdeki terfi mekanizmasının fonksiyonu, uygun iş koşulları, işletme yöneticilerinin çalıştırdığı kişilere karşı adil olması, iyi bir kurumsal kültür, işgörenlerin kurumsal sadakatlerini sağlamaya ilişkin gerçekleştirilen eylemler ve kurum amirlerinin işgörenlerin özel problemleri ile alakadar olması ve bunların çözümü için yardımda bulunmasının işgörenlerin çalışma motivasyonunu yükselttiğini ortaya çıkarmıştır (Öztürk ve Dündar, 2003). Motivasyon sürecinde ekonomik ve psiko-sosyal motivasyon araçlarıyla birlikte, kurumsal ve yönetsel motivasyon araçlarından da faydalanmak mümkündür. Kurumsal ve yönetsel motivasyon araçları genel itibarıyla işletmeye mali yük getirmeyen araçlardır. İşletme yöneticiler, kimi zaman maddi kaynak harcamasında bulunmadan kimi zaman da biraz maddi kaynak harcaması gerçekleştirerek, kurumsal ve yönetsel araçları zamanında ve yerinde kullanarak, işgörenlerin motivasyonlarını üst düzeyde tutabilir, işgöreni kurum hedefleri doğrultusunda mücadelede bulunmaya teşvik edebilir (Sevinç, 2015). Motivasyonun yükseltilmesinde kullanılan örgütsel yönetsel araçlar içinde karara katılım, amaç birliği, iletişim, yetki ve sorumluluk devri, fiziki şartların düzenlenmesi, işin özellikleri, eğitim ve yükselme ve iş tasarımı bulunmaktadır.

Amaç Birliği:

Örgütün başarıyı yakalayabilmesi adına çalışanların amaçları ile örgütsel amaçlar birbirleri ile uyumlu olması gerekmektedir. Bir başka ifadeyle, çalışan tarafından örgütün amaçları iyi bir şekilde algılanması gerekmektedir. Adaptasyon her iki taraf açısından da olumlu neticeler ortaya çıkaracaktır. Örgütlse başarı toplu bir uyum sonucu oluşur. Çalışanlar örgütün amaç ve hedeflerinden haberdar olduklarında bu yönde bir mücadele içine girerler (Keser, 2006). Örgütsel amaçlar ile çalışanların amaçlarının benzerlik göstermesi durumunda çalışanları daha çok motive olacaktır. İşletme yönetimi söz konusu süreçte örgütsel amaçlara paralel olarak hizmet ettiği için kişisel amaçlara destek olur. Amaç birliği kurumsal birliğin sağlanmasında önem taşır (Tunçer, 2013).

Karara Katılım:

Bu yöntem iş görenlere değer verildiğini göstermektedir. Karar alma öncesinde, konuyla alakalı çalışanların görüşlerine başvurulması, çalışanların daha fazla motive ederek kuurm sadakatlerini arttırır. Karara katılımda bulunan kişi, alınan kararı özümser ve başarılı olabilmek adına daha fazla gayrette bulunur (Tunçer, 2013). Yöneticiler astlara ilişkin kararlar alırken, astlarının istek ve düşüncelerini göz önünde bulundurarak, bu düşüncelerden faydalanmalıdır. Bu şekildeki bir davranış, birisi için çalışma fikri yerine, birlikte çalışma fikrini meydana getirir. Ortaklaşa düşünceleri uygulamak daha kolaydır ve beraberlik fikri sağlam bir motivasyonu doğurur (Eren, 2015).

Yetki ve Sorumluluk Devri:

Kimi zamanlarda işletme yöneticisinin her konuda karar vermesi ve çalışanlarının tümünü denetlemesi imkan dahilinde olmamaktadır. Yöneticilerin bazı görev ve sorumlulukları astlara devretmesi sonucunda ortaya çıkan yetki devri, çalışanların tanınma ve saygı görme ihtiyaçlarını tatmin edici bir motivasyon unsuru olmaktadır (Sevinç, 2015,). Bu yöntemle birlikte kişinin kendine olan güveni çoğalmakta ve kurum sadakati artmaktadır. Çalışanlar bakımından yetki devri ciddi bir motivasyon kaynağıdır. Çalıştığı örgütte değer gördüğünün farkında olan çalışan, başarılı olabilmek için daha fazla motive olacaktır (Keser, 2006).

İletişim:

İletişim işletme bünyesindeki haberleşmeye yardımcı olan bir faktör olmakla beraber örgüt içindeki çalışanlar arasında ilişki kurarak, iki taraflı duygu ve düşüncelerin yayılmasına katkıda bulunan bir araçtır (Sevinç, 2015).

İletişimin etkin olması iş görenlerin motivasyonuna önemli yarar sağlamaktadır. Kurumsal sorun ve faaliyetlerden haberdar olmak ve fikir alışverişinde bulunmak ancak iyi kurulmuş bir iletişim sistemiyle mümkün olmaktadır (Tunçer, 2013).

İşletme yönetimi ve çalışanlar arasında sağlanan iletişim, motivasyonun arttırılması ve kişiler arasındaki problemlerin çözüme kavuşturulabilmesi adına önem teşkil etmektedir. Yönetici ve çalışanlar arasında sağlanan iletişim örgüt içindeki çatışmaları en aza indirir. Çalışanlar

iletişimle alakalı sorunlarını net bir biçimde ifade edebilir ve böylelikle belirsizlik, güvensizlik gibi problemler çözülerek kişinin motivasyonu yükselir (Keser, 2006).

Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi:

İş ortamında bulunan fiziksel özellikler, iş görenlerin motivasyonu üzerinde etkili olmaktadır. Bu nedenle çalışma ortamı düzenlenirken, renk, aydınlatma, gürültü, nem ve ısı gibi fiziksel etkenlere dikkat etmek gereklidir. Ayrıca iş yerinde gerekli araç ve gereçlerin kolay ulaşılabilir olması gibi fiziksel şartlar iş görenlerin moralini ve motivasyonunu yükseltmektedir (Tunçer, 2013). Fiziki şartlar çalışanların motivasyonunu, iş doyumunu, stresini, zihinsel ve bedensel gayretini doğrudan etkilemektedir. Fiziki şartlardaki eksiklik, iş kazalarına, yıpranma ve işi bırakmalara yol açar ve bu durumların örgüte yansıması olumsuz olur (Sevinç, 2015).

Eğitim ve Yükselme (Terfi):

Örgütlerde eğitimin önemli bir yeri bulunmaktadır, Bunun yanın da eğitim, çalışanları motivasyonlarını yükselten bir araç görevindedir. Eğitim çalışanların yetersiz taraflarını tamamlayarak onların gelişimlerine katkıda bulunur. Çalışanların kariyer gelişimi bakımından da örgütlerde eğitim uygulamaları ayrı bir öneme sahiptir (Keser, 2006). Terfi yani yükselme gösterilen bir başarının karşılığı ya da ödülüdür. Başarı sonrasında takdir ya da bir yükselme durumu beklenmektedir. Bu durum bireyin takdir edilmek, saygı görmek ve kendini gerçekleştirebilmek gereksinimlerinin bir sonucudur. Terfi, maddi olanaklar sunmasına rağmen, ücrete dayalı olmayan bir durumdur. Bireyin terfi etmesi daha yüksek bir sosyal statüye ulaşmasının göstergesidir (Acuner, 2010). İş görenin daha üst pozisyonlarda yer alması eğitim aracından yararlanmakla mümkün olmaktadır. Çalışanın görevinde yükselebilmesinin yanı sıra, yeni işinde başarıya ulaşmasında eğitimin önemi büyüktür. Eğitim ile yükselme eylemleri birbirleriyle bağlantılı olmasının yanında eğitim yükselmenin başında ve sonunda etkin bir rol üstlenmektedir (Sabuncuoğlu, 2012).

İş Tasarımı:

İş tasarımı, işgörenin doyumunu ve iş verimliliğini yükseltmesi bakımından işin ve görevin yapısına müdahale olarak ifade edilir. Gerçekleştirdiği işte usta olan kişiye yaptığı iş artık monoton hissettirir ve kendini tatmin etmemeye başlar. Başka taraftan işin kaotik bir yapıda olması da kişiyi yaptığı işten uzaklaştırır ve motivasyon düşüklüğüne neden olur. Bu çerçevede,

iş ve görevin yapısına ilişkin müdahalede bulunulduğunda iş, çalışanlar açısından tekrar cazip duruma dönüşür (Tunçer, 2013). İşlerin tasarımı değişimle ilgili olmakla birlikte, işin yeniden tasarlanması ile işler daha çekici, daha farklı ve motive edici hale getirilmeye çalışılır (Ergül, 2005). İş tasarımı ile ilgili yaklaşımlar (Eren, 2015):

İş basitleştirme: İş görenin yaptığı iş sayısını azaltarak, daha kolay yapabileceği ve kısa zamanda uzmanlaşacağı niteliğe getirerek verimliliği arttırma yöntemidir.

İş rotasyonu: İş görenlerin iş sayısını arttırarak meydana gelebilecek monotonluğu ve can sıkıntısını önlemeye çalışmaktır.

İş genişletme: Birden fazla görevi bir araya getirerek yeniden geniş bir iş oluşturulmasıdır. Bu yöntem iş çeşitliliği sağlar ve iş görenlerin monotonluğunu azaltarak iş yapma isteğini artırır.

İş zenginleştirme: İş görenin sadece işin gereğini yerine getirmesi değil, işin planlanması ve nasıl yapılacağına dair kararlara katılmasına imkân tanınmasıdır.

Motivasyon araçlarından ekonomik araçlar iş göreni daha çok maddi açıdan motive eden bir faktördür. Bu faktör motivasyon sağlamada etkili olmaktadır ve iş görenlerin kuruma bağlılıklarını ve verimliliklerini artırıcı bir role sahip olmaktadır. Psiko-sosyal araçlar ise iş görenlerin sosyal açıdan tatmin olmasını sağlayan bir etkendir. İş görenlerin motivasyonunu sağlamak sadece ücret ile mümkün olmamaktadır. Sosyal bir varlık olan bireye, iş ortamında değer verilmesi, saygı gösterilmesi, düşüncelerine önem verilmesi ve onun çevresi ile uyumlu olması gibi etkenler iş göreni motive etmek açısından önem taşımaktadır. Ekonomik ve psikososyal araçlar kadar örgütsel yönetsel araçlarda iş görenlerin motivasyonunda etkili olmaktadır. Kurum tarafından sağlanan imkanları kapsayan bu motivasyon aracı, iş görenlerin uzun vadede kurumda kalmalarını sağlayacaktır. Kurumun kendilerine sunduğu olanaklardan memnun olan iş görenler işlerini daha azimle yapacak ve kurumda kalıcı olmayı isteyeceklerdir.

2.2.8. İş Motivasyonuyla İlgili Yapılan Araştırmalar

2.2.8.1. Türkiye'de Yapılan Araştırmalar

Aksoy (2006)'un, imalat sektöründe faaliyette bulunan iki ayrı şirket çalışanları üzerinde yapmış olduğu "Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi" isimli tez çalışmasında işgörenlerin motivasyon dereceleriyle medeni durum, yaş, cinsiyet, iş zamanları değişkenleri arasında anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı; motivasyonla eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılaşmanın olduğu belirlenmiştir. Taş (2004) tarafından ilköğretim okullarında görevli olan yönetici ve öğretmenlerin fikirlerine danışılarak gerçekleştirilen "Eğitimde Toplam

Kalite Yönetim Anlayışına Göre Hizmet İçi Eğitime Alınan Öğretmen ve Yöneticilerin İş Motivasyonuna İlişkin Durum ve Görüşlerinin Araştırılması" isimli çalışmada; hizmet içi eğitim esnasında ve hizmet içi eğitimden sonra ortaya çıkan olumsuz durumların çalışma motivasyonu seviyelerini azalttığı görülmüştür.

Tanrıverdi (2007) tarafından özel ortaöğretim kuruluşlarında görevli olan

öğretmenler ile gerçekleştirilen "Katılımcı Okul Kültürünün Yabancı Dil Öğretmenlerinin İş Motivasyonuyla İlişkisine Yönelik örnek Bir Çalışma" isimli tez çalışmasında öğretmenlerin çalışma motivasyonu ortalamalarının "Yüksek" seviyede bulunduğu; cinsiyet değişkeni doğrultusunda anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı; 26-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin çalışma motivasyonunun başka yaş gruplarına nazaran daha yüksek olduğunu; çalışma motivasyonu ile eğitim derecesi ve mesleki kıdem değişkenleri arasında anlamlı bir farklılaşmanın saptanmadığı belirlenmiştir.

Oran (2012)'ın, kamu ilköğretim okullarında görevli öğretmenlere yönelik gerçekleştirmiş olduğu "Örgütsel Bağlılık ve İş Motivasyonu İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama" isimli çalışmada çalışma motivasyonuyla eğitim seviyesi, cinsiyet, branş, çalışma şekli, okuldaki çalışma süresi ve aylık gelir seviyesi değişkenleri arasında anlamlı bir farklılaşmanın bulunmadığı; çalışma motivasyonuyla yaş ve mesleki kıdem değişkenleri arasında anlamlı bir farklılaşmanın bulunduğu saptanmıştır.

Aslan (2014)'ın gerçekleştirmiş olduğu "Akademisyenlerin İş Stresi ile İş Motivasyonu İlişkisi" isimli araştırmada, Türkiye' de faaliyet gösteren 9 üniversitede görevli olan 240 akademisyen üzerinde iş stresi ve iş motivasyonu ölçekleri uygulanmıştır. İş stresi ile iş motivasyonu arasındaki bağlantıyı tespit etmek adına gerçekleştirilen regresyon analizinde, ikisi arasında negatif yönlü düşük-orta seviyede bir ilişkinin bulunduğu ve iş stresinin iş motivasyonunun % 58,1' ini açıkladığı belirlenmiştir.

Avşar (2014)'ın, devlet okullarında gerçekleştirmiş olduğu "İnsan Kaynakları Bakış Açısıyla Sınıf Öğretmenlerinin İş Motivasyonunu Etkileyen Etmenlere ilişkin Görüşleri:

Çankaya İlçesinde Bir Uygulama" isimli çalışmada sınıf öğretmenlerinin işlerini severek

yaptıkları, zümre öğretmenleri arasındaki bağlantının çalışma motivasyonu üzerinde etkili olduğu, ekonomik ve sosyal hakların yetersiz kaldığı, çalışma motivasyonuyla öğrenim durumu, cinsiyet, mesleki kıdem değişkenleri arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmadığı saptanmıştır.

Ay (2015'ın, bankacılık sektöründeki bir bankanın şubelerinde çalışanlarına yönelik yapmış olduğu "Örgütsel Stresin İş Motivasyonu Üzerine Etkisi" isimli çalışmada, kurumsal stres ile çalışma motivasyonu arasında anlamlı bir farklılaşmanın bulunduğu görülmüştür.

Arık (2016)'ın, İstanbul ili Beşiktaş ilçesinde yapmış olduğu "Özel ve Devlet Kuruluşlarında Çalışan Öğretmenlerin Mobbing, Kaygı ve İş Motivasyonu Düzeylerinin incelenmesi" isimli çalışmada, çalışma motivasyonuyla öğretmenlerin cinsiyet ve yaş değişkenleri arasında anlamlı bir farklılaşmanın bulunmağı belirlenmiştir.

Güner (2016) tarafından "Çalışanların Yetenek Yönetimi Algısının İş Motivasyonuna Etkisi" isimli bilişim sektöründe hizmet sunan bir şirketteki çalışanlara yönelik gerçekleştirilen çalışmada, işgörenlerin yetenek yönetimi algısıyle çalışma motivasyonu arasındaki bağlantıyı ve işgörenlerin demografik özellikleriyle yetenek yönetimi ve çalışma motivasyonu arasında anlamlı bir farklılaşmanın bulunup bulunmadığı değerlendirilmiştir.

Araştırma neticesinde çalışma motivasyonuyla yetenek yönetimi arasında ,01 anlamlılık seviyesinde anlamlı, pozitif yönlü ve yüksek derecede bir ilginin bulunduğu ve yetenek yönetiminin çalışma motivasyonunun % 59,2' sini açıkladığı görülmüştür. Yetenek yönetimi ve alt boyutları ile eğitim durumu, cinsiyet değişkenleri arasında anlamlı yönde bir farklılaşmanın bulunduğu, yetenek yönetimi ölçeğinin geneli ile iş zamanı arasında anlamlı bir farklılaşmanın bulunduğu, alt boyutları arasında anlamlı bir farklılaşmanın bulunmadığı ifade edilmiştir. İş motivasyonuyla yaş, cinsiyet, iş zamanları ve görev unvanı değişkeni arasında anlamlı olarak bir farklılaşmanın bulunmadığı; iş motivasyonuyla eğitim düzeyi değişkeni arasında anlamlı olaran bir farklılaşmanın bulunmadığı saptanmıştır.

2.2.8.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.

İş motivasyonu ve durumsal liderlik arasında pozitif ve önemli bir etki olduğu, yani durumsal liderliği iyi kullanan liderlerin çalışanların iş motivasyonu artıracağı tespit edilmiştir. Yüksek iş motivasyonuna sahip çalışanlar da verilen işleri tamamlamada daha iyi olmaya devam edecektir. İlaveten iş motivasyonu ile çalışan performansı arasında da olumlu ama önemsiz bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın sonucuna göre yüksek iş motivasyonunun her zaman çalışan performansını olumlu yönde etkilemeyeceği ve iyi çalışan performansının disiplin ve sorumluluk ile çalışarak elde edileceği tespit edilmiştir (Wuryania ve diğ.,2020).

Başka bir çalışmada liderlik tarzı ile iş motivasyonu arasında önemli bir etki olduğu saptanmıştır. Liderlik tarzının liderin ekibindeki kişilerin ihtiyaçlarına doğru karşılık vermesi

ile iş motivasyonu artmaktadır (Supraptiningsih ve diğ., 2018) Bir diğer çalışmada iş motivasyonunun çalışan performansı üzerinde etkisi olduğu motivasyonu yüksek olan çalışanların daha iyi performans gösterdikleri tespit edilmiştir. Aynı çalışma içerisinde yetenek yönetimi ile iş motivasyonu arasında da eş zamanlı ve olumlu bir etki olduğu tespit edilmiştir(Damarasri ve Ahman, 2020). Başka bir çalışmada, motivasyon kavramının çalışan performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.Aynı çalışmanın önerilerinde iş motivasyonunun arttırılması için çalışanlara geri bildirimlerin verilmesi, iş performans iyileştirme planlarının yapılması, çalışanların becerilerinin gerileştirilmesine yardımcı olunulmasından bahsedilmektedir(Riyanto ve diğ.,2021).

Farklı bir çalışmada ise iş motivasyonunun iş üretkenliği ve işe bağlılıkta üzerinde olumlu ve önemli bir etkisi olduğu ispatlanmıştır (Ratnaningtyas ve diğ., 2021). Bir başka çalışmanın sonucuna göre ise motivasyon sorununun çözümü için çalışana performansına bağlı olarak ücretlendirilme yapılması şekilde bir öneri verilmektedir. (Aini ve diğ., 2021). Vietnam'da KOBİ ölçekli bir firma çalışanları üzerinden yapılan çalışmada ücret, yan haklar,tazminat, hedef sistemi ve liderliğin iş motivasyonunu etkileyen faktörler olduğu ayrıca iş motivasyonun çalışan performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu doğrulanmıştır (Nguyen ve diğ. ,2021).

2.3. ÖRGÜTSEL PERFORMANS

2.3.1. Örgütsel Performans Kavramı ve Tanımı

2.3.1.1. Performans Kavramı ve Amacı

Performans kavramı; bir sorumluluğun yerine getirilmesi için belirli zamanda gerçekleştirilmesi beklenen belirli işin, belirlenmiş sürenin bitiminde beklenen iş ile karşılaştırılmasının neticesidir. (Uysal, 2015). Performans, bireyin veya bireyler topluluğunun bir iş neticesinde gerçekleştirilmesi beklenen hedef karşısında gerçekleştirebildiklerinin nitel veya nicel ifadesi olarak tanımlanmaktadır (Karaman, 2009). Performans kavramı; çalışanların organizasyonlarına sağladıkları katkıların nicel ve nitel olarak belirlenmesidir (Tulum, 2019). İşletme alanında, performans; işletme amacının yerine getiriliş derecesi, bu amaçların gerçekleştirilmesi için sarf edilen çabaların değerlendirilmesi veya amaçlara ulaşma düzeyinin tanımlayacısıdır (Karaman, 2009). Performans; belirli şartlara göre işin yerine getiriliş oranı veya çalışanın davranış şekli olarak ifade edilmektedir (Korkmaz ve Duru, 2013). Örgütsel davranış bağlamında performans; işçinin örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek için rolü ile

alakalı faaliyetleri neticesinde elde ettiği ürün olup, bu ürünler mal veya hizmet olabileceği gibi düşünce de olabilir. (Başaran, 1991). Performansın amacı; belirli standartlar dahilinde, ölçülebilen bir mal veya hizmete yönelik hedeflenen başarı düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Akal, 1996).

2.3.1.2. Organizasyonel Performans

i). Bu açıdan bakıldığında, kurum performansı genel itibarıyla, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi adına pazar ve satış payları içindeki büyüme ve karlılığın yanı sıra örgütün genel stratejik hedeflerinde başarıyı yakalaması şeklinde ifade edilmektedir (Aranda ve diğ., 2017, syf.1191). Kurumsal performans, kurumun hedeflerine yaklaşma derecesini tespit etmek amaçlı ölçülmekte ve bununla birlikte işletmelere, sorunların kaynaklarını ve başarı veya başarısızlıklarının dayanaklarını belirleme adına yararlı bilgiler sağlamaktadır (Ramirez, 2011).

Organizasyonel performans, kuruluş tarafından gerçekleştirilen tüm işlemlerin sonucu olarak tanımlanır ve bu durum kuruluşun kaynaklarını ve yatırımlarını hedeflerine ulaşmasını sağlayacak şekilde nasıl kullandığının bir yansımasıdır (Daft, 2012). Başarılı bir organizasyonun alanındaki en önemli değişkenlerinden bir organizasyonel performanstır (Ghaith ve diğ., 2018). Bir kuruluşun amaçlanan çıktılarına veya hedeflerine göre ölçülen gerçek çıktısına veya sonuçları organizasyonel performansını ifade eder (Mumbi ve Makori, 2015). Organizasyonel performans, kapsamlılık kriterine göre aşağıdakilere ayrılabilir.

1- Genel performans: Kuruluşun tüm fonksiyonlarının ve alt sistemlerinin sahip olduğu başarılarda somutlaşmıştır onlara ulaşmada tek bir parça veya birlik birimi olmadan başarıya katkıda bulunmayı hedefler. Genel performans sayesinde örgütün süreklilik, büyüme, karlılık gibi genel hedeflerine ne ölçüde ulaştığını ve ulaştığını değerlendirmek mümkün hale gelmektedir.

2- Kısmi Performans: Kuruluşun alt sistemleri ve birincil işlevler, her alt sistem diğer sistemlerin hedeflerine değil, kendi hedeflerine ulaşmaya çalışır. Toplamı elde ederek alt sistem performanslarından organizasyonun genel performansına ulaşılır. (Almaaitaha ve diğ., 2020)

2.3.2. Örgütsel Performansın Önemi ve Faydaları

Örgütler açısından örgütsel performansın ölçülmesi ve ortaya çıkarılması büyük önem taşımaktadır. Bu önemin gücü de, "ölçülemeyenin yönetilemeyeceği" ifadesinden doğmaktadır. Söz konusu ifadeyle, performans ölçümü, yöneticilerin planlarının ve stratejik hedeflerinin daha ekonomik ve rasyonel biçimde hayata uyarlanması için

gerçekleştirilmektedir. Bunun yanında, yalnızca ekonomik ve az kaynak kullanımı değil, performansın ölçülmesi, doğru şeylere akıllıca kaynak harcanması bakımından da önem taşımaktadır. (Karaman, 2009). Örgütlerin stratejileri ile performans ölçümleri arasındaki bağlantı da büyük önem taşımaktadır. İyi bir performans ölçüm tekniği örgütün performansı üzerinde olumlu etki yaratabilir. Bundan dolayı, performans ölçme teknik ve kıstaslarının seçimi büyük öneme sahiptir. Bilhassa, performansı ölçümünün, genel işletme stratejisiyle entegrasyonu sağlanmalı ve finansal ve finansal olmayan ölçümleri kapsayan detaylı tedbirler alınmalıdır (Sainaghi, 2017). Aksi taktirde karşılaşılması muhtemel neticeler şu şekilde belirtilmiştir (Zairi, 1994);

- Bilgi akışında başarısızlık ve bilginin doğru kişilere ulaştırılması sorunu,
- Türlü gayretler arasında uyum ve eşgüdüm yetersizliği ve bundan dolayı gerçek bir sinerji yakalayamama, tepe yöneticiler tarafından belirlenen hedeflere varılıp varılmadığının denetlenememesi,
- Kalitenin daimi ve devam ettirilebilir bir etkisinin bulunmaması,
- Performans ölçmenin, değişimi başlatmak adına itici bir güç şeklinde kullanılamaması.

Performansın ölçümü neticesinde de şu sorulara yanıt bulunur (Akal, 2005). İşler ne ölçüde iyi yapılmaktadır? Amaçlanan neticelere hangi düzeyde varılmıştır? Yapılan işler amaçlara katkıda bulunmuş mudur? Bu işlerin kurumsal performansa etkisi nasıldır? İşler hedef ve stratejilerle uyumlu mudur? vb. Bundan dolayı, performans ölçümü, kurumun amaçlarına ne ölçüde varıp varmadığını ortaya çıkarmak bakımından önem arz etmektedir. Amaçlara ulaşma düzeyinin performans ölçümüyle belirlenmesi, işgörenlerin motivasyon ve doyumları üzerinde etkili olmaktadır (Zerenler, 2005). Kurumsal performansın ölçümü, eylemlerin etkinlik ve etkililiğinin tespiti bakımından da önem taşımaktadır. Zira iyi bir performans ölçümü; örgütlerin stratejik plan ve amaçlarına katkıda bulunur (Elnihewi ve diğ.,2014, syf. 635), örgütün rakipleri ile karşılaştırmasını yapar, başarısını ölçer, işgörenlerin motivasyonunu yükseltir, ortaya çıkabilecek hatalar karşısında erken uyarı sistemi oluşturur ve yöneticilerin karar vermelerinde önemli bir rol üstlenir (Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007; Erdem ve diğ., 2011; Draghici ve diğ., 2014). Bununla birlikte örgüt yönetiminin rekabet başarısında önemli bir görev üstlenir (Fang ve diğ., 2016).

Örgütsel performans, 1900'lerin ikinci yarısı itibarıyla organizasyonlarda, ağırlıklı olarak ekonomik kriterlere dayalı olarak yapılmakta olan performans değerlendirmesine konu değerler üzerinde çeşitli gerçek dışı beyan ve bilgilere yer 61 verilmesi nedeniyle yanıltıcı bilgilere

dayalı performans değerlendirmesi yapılabileceği gerçekliği ile karşılaşıldıktan sonra performansın diğer unsurlar ile birlikte bir bütün ve birbirinin tamamlayıcısı olarak değerlendirilmesine yönelik yaklaşımlara konu oldu. Böylece her ne kadar ölçülmesi görece zor ve zaman alıcı gibi görünse de çok boyutlu performans değerlendirmesinin organizasyonların mevcut durumları ile ilgili o ana dek ve geçmişe dair olduğu kadar ileriye yönelik de öngörüde bulunulmasını sağlayacak bilgilere erişimi de beraberinde getirmiştir. Örgütsel performansın, organizasyonların hem iç hem de dış etmenleri gözeterek ve görerek yapabilecek oldukları değerlendirme salt nicelikle alakalı olmadığı için organizasyonun sürdürülebilirliği açısından sağladığı çıktılar ile büyük faydalar sağlamaktadır ve geriye dönük olarak da çok yönlü kıyaslamalar yapılabilmesine olanak verdiğinden organizasyonlar için önemi yüksektir.

Günümüz kurumları, önceki dönemlerdeki faaliyetlerini irdelemek suretiyle ve gelecek dönemlere ilişkin kararlar alabilmek amacıyla performans göstergelerinden faydalanmaktadırlar. Bilhassa, son dönemlerde süratli bir artış gösteren bilgi teknolojileri ve rekabetteki değişimler örgütleri daha karmaşık bir yapıya itmekte ve performans göstergesi olarak da sadece finansal göstergelerden faydalanılması yeterli olmamaktadır (Mcgrath, 2017). Bu kapsamda performans göstergeleri; nicel (finansal) performans ve nitel (finansal olmayan) performans olarak iki grupta ele alınmaktadır. Finansal ölçütler çerçevesinde, üretim miktarı, maliyet, karlılık, ciro ve hisse değeri gibi parametreler bulunmaktayken; finansal olmayan performans çerçevesinde de verimlilik, kalite, müşteri doyumu, teknolojik etkinlik, üretime değer katma, çalışma yaşamının kalitesi, yeni ürün geliştirme, kamusal sorumluluk ve pazar payı gibi göstergeler bulunmaktadır (Wang ve diğ., 2014).

2.3.3. Örgütsel Performans Boyutları

Kurumsal performansın etkinlik veya verimliliğinin nasıl değil, neyin ölçülmesi gerektiği ve teknik ve tanımların nasıl tespit edileceği esas sorundur. Kurum performansının ölçümüne dair öncelikle, örgütlerin hangi kriter ve açılardan dikkate alınarak bir değerlendirmede bulunacağının planlanması yapılmalıdır (Santos-Vijande ve diğ., 2012). İnsan kaynakları yönetimine ilişkin, kurum performansı değişkenlerinden hangisinin belirleyici olduğu ve bahsedilen değişkenlerin birbirlerinin üzerinde nasıl bir etki yarattığı temel problemlerdir (Rau ve diğ., 2017). Performans ölçme yöntemleri yardımıyla sağlanan veriler, yönetici ve işgören davranışlarına dair, hem yöneten hem de yönlendiren araçlar olarak incelenebilir.

Örgütlerin performans, rakipler ve diğer örgütsel şartlara dair edinmiş oldukları verilerin doğru ve güvenilir olması örgütsel rekabete avantaj üstünlüğü kazandırmaktadır. Çoğu örgüt performans ölçme ve bu ölçümlere gösterilen yaklaşım, örgütlerin performans ölçümlerini tespitinde yüksek kalite ve yöntemlere yönelik katkı sağlamaktadır (Patky, 2020). Örgütsel performans ölçümü, örgütlerdeki ürün ve hizmet çıktılarına dair gerçekleştirilen işlemlerin başarılarının değişimine neden olan faktörlerin tespit edilmesini ve gelişmekte olan neticelerin test edilmesi sürecini belirtir (Yannopoulos ve diğ., 2012). Kurumsal performansın ölçülmesinden sonra, örgütlerin bilinmeyen yanları keşfedilmekte, ortaya çıkarılan analizler neticesinde değerlendirmelerde bulunularak, yapılması gereken iyileştirmelerin hayata uyarlanmasıyla örgütün büyümesine katkı sağlanılmakta, kar oranlarında düşme ve yükselme durumları gözlenmektedir. Yeung ve arkadaşları (2007) örgütsel performans ölçütlerini, kısa ve uzun vadeli olmak üzere iki başlık altında değerlendirmişlerdir. Kısa vadeli çıktılar bağlamında, insan kaynakları işlevinin maliyet bakımından gelişim sağlaması, işgören devir hızının en aza indirilmesi, çalışanların bireysel seviyede örgüte yönelik bağlılıklarının, sahip oldukları bilgi ve becerinin, emek gücünün arttırılması bulunmaktayken; uzun vadeli çıktılar kapsamında da örgütsel etkinliği oluşturma, sosyal iyileşmeyi yakalama, bireysel olarak sosyal refaha erişim yer almaktadır.

2.3.3.1. Etkililik

Etkililik, örgütlerin yapmış oldukları eylemler neticesinde amaçlarına varma düzeyini tespit eden bir performans ölçütüdür. Örgütsel etkililik, örgütlerde türlü grupların istek ve gereksinimlerinin ne derecede karşılandığının göstergesidir. Örgütlerin kaynakları nasıl değerlendirdiği ve bununla birlikte gerçekleştirdiği bir işten kazandığı yararı, kurumsal etkililik ifadesi belirtmektedir. Kurumsal etkililik, birtakım küçük farklılıkların bulunmasına rağmen, işletme tarafından belirlenen amaçlara varma derecesi biçiminde de açıklanabilmektedir (Yükçü ve Atağan, 2009)

Etkililik terimi, belirlenen amaçlara varma derecesini ifade eder. Bir işe başlamadan beklenen sonuçlar ile iş tamamlandıktan sonra ortaya çıkan sonuçların uyumluluğu etkililik ölçütünü açıklamaktadır (Bayer ve Tüfekçi, 2007). Söz konusu kavram uygulamada “doğru hamleleri, doğru zamanda ve etkili olarak gerçekleştirme” şeklinde de ifade edilebilmektedir. Başka bir ifadeyle, olması beklenen çıktıyla olan çıktının belli bir orana sahip olması anlamı taşımaktadır (Rolstadas, 1998). Taylor tarafından kurumsal etkililik ifadesinin üretimi üst düzeye çıkardığı, maliyetleri en aza indirdiği ve mükemmel teknoloji gibi elementler yardımıyla ölçülebileceği savunulmaktadır. Fayol tarafından örgütsel etkililik, işletme içerisinde bulunan disiplin ve

otorite mekanizması olarak tanımlanmaktadır (Özkara ve Kurt, 2003). Örgütsel etkililik, örgüt bünyesinde yer alan sistemsel unsurların değişkenlerini, planlanan koşullar dahilinde geliştirerek hayata uyarlama rolünü üstlenmektedir (Başaran, 1992). Etkililik ifadesi, amaçlar doğrultusunda tanımlanan, neticeleri ele alan bir kavramdır. Belirlenen amaçların gerçekleşme derecesini göstermektedir. Çıktıların hedeflere ulaşmayı sağlamamasından dolayı edinilen neticelerden hareketle değerlendirmelerde bulunulmaktadır. Buradan yola çıkarak neticenin, belirlenen hedefler ile uyumlu olması gerekmektedir. Etkililik ölçmede sonuç ve çıktı arasında meydana gelen farklılık önem arz etmektedir. Nicel ifadeler yardımıyla ortaya konulan neticeler, çıktılardan ayrı olarak ele alınmakta ve amaçların sahip olduğu nicel ve nitel yönler ile açıklanmaktadır (Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu, 2017). Etkililik ifadesinin kapsamında, belirlenen çıktı hedefi, yeni performans seviyesine ulaşılması veya kısıtlamaların tümü yok edildiğinde yaşama aktarılması mümkün olan ideal potansiyel yer almaktadır. Bundan dolayı, kurumsal bazda etkililiğin iki düzeyi mevcuttur. Söz konusu düzeylerden birincisi, örgütlenmenin daha iyi yapılması ve performansın yükseltilmesi amacıdır (Baş ve Artar, 1991). Bu düzeydeki amaç kaynakların tamamından yararlanılmasıdır. Kaynakların tamamının, tam kapasiteyle kullanılmasından kastedilen, mevcut kaynaklar yetersiz kalsa da daha fazla çalışma gerçekleştirerek daha iyi neticelere ulaşmayı sağlamaktır. ikinci düzey de, içsel ve dışsal kısıtların ortadan kaldırıldığı durumlarda amaç, ideal potansiyeli yakalamaktır. Bu şekilde, işletmeler ulaşılamaz gibi görülen hedefleri gerçekleştirmekte ve böylelikle ilerlemede bulunmak adına çalışmalar yapmaktadırlar.

2.3.3.2. Etkinlik (Etkenlik)

Etkinlik, "kurumun amacına varma kabiliyeti" ya da "arzulanan neticelerin sağlanması" şeklinde belirtilebilir (Tangen, 2004). Etkinlik, bir örgütün, organizasyonel hedeflere varmasını belirtmekte ve rekabet üstünlüğü sağlanmasında, yani rakiplerine kıyasla benzersiz bir değer oluşturma stratejisinin gerçekleştirilmesi olarak tanımlanır (Ville ve diğ., 2004). Etkinlik üzerine yapılan diğer bir tanım da "doğru işlerin yapılmasıdır". Burada bahsedilen "şeyler" ifadesi amaçlar, hedefler ve etkinlikler anlamlarına gelmektedir (Akal, 2005). Örgütlerin hedeflerinin, üretiminin ve eylemlerinin ne ölçüde olumlu olduğunu o işletmenin etkinlik seviyesini inceleyerek görmek mümkündür (Tokat ve Ergun, 2004).

Buradan hareketle, kurum önceden belirlemiş olduğu amaçlara ulaşabildiği ölçüde etkindir. Genel itibarıyla incelendiğinde gerçekleştirilen eylemler neticesinde ortaya konan sonuç, beklentileri karşılama seviyesi etkinlik şeklinde adlandırılmaktadır. Başka bir deyişle etkinlik,

gerçekleşenin beklenene oranı şeklinde belirtilebilir. Etkinlik aşağıda belirtilmiş olan formül yardımıyla ölçülmektedir (Akal, 2005);

$$\text{Etkinlik} = \frac{\text{Gerçekleşen Durum}}{\text{Amaçlanan Durum}} \times 100$$

İşletmenin tümünün amacı etkin olabilmektir. Amaçların istenilen seviyede gerçekleştirilebilmesi amacıyla da insanın ve örgütün etkin ve yeterli olması gerekmektedir. Buradan hareketle örgütte bulunan alt sistemlerin tamamının birbirleri ile uyumlu çalışması, kurumsal amaca hizmet etmesi ve bir sinerji meydana getirilmesi gerekmektedir (Sezer ve Ak, 2017; Yamak, 2007). Bir örgütün etkinliğinin ölçümünün yapılabilmesine ilişkin aşağıdaki göstergeler örnek verilebilir (Akal, 2005);

- Satıştaki çalışanların gerçekleştirmiş olduğu satış kota yüzdesi,
- Ürün veya bölge başına müşteri devri
- Programlardan sapma
- Pazar payı (mevcut ve potansiyel yüzde)
- Müşteriler yönünden kurumun itibarı
- Gerçekleşen projeler/ planlanan projeler
- Zamanı dolduğu halde teslimatı gerçekleşmeyen mal yüzdesi.

2.3.3.3. Kalite

Ortaya çıkan değişiklikler müşteri profili ya da taleplerine de etki etmektedir. Müşterilerin yaşanan değişimlerden kaynaklı devamlı değişmekte olan talepleri üretilen mal ya da hizmetlerin değişmesi ve iyileşmesini sağlamaktadır. Daha önceden kendi çevresinde rakipleri bulunan şirketler, içinde bulunduğumuz dönemde sınırları aşan küçük ya da büyük rakipler ile global niteliğe sahip olan piyasalarda yarışmak durumunda kaldılar. Yaşanan rekabette, en önemli silahlarından biri de kalite unsurudur. Kalite kelimesi, iyiliği, üstünlüğü ve kaliteye konu edilen mal veya hizmetin üstün özellikleri şeklinde açıklanmaktadır. Geleneksel yönden ele alındığında kalite, standartlara uyum ya da işlevlere uygunluk şeklinde tanımlanmaktadır (Taşçı ve Çabuk, 2013). Kalite, kaynaklardan verimli bir biçimde yararlanılmasını sağlayan, merkezinde müşteri olan bir üretim şeklini uygulayan, ürün ve hizmetlere kullanım uygunluğu sağlayan ve böylece örgütlerin toplumsal problemlerine çözüm üreten bir performans boyutudur (Akal, 2005,; Bititci ve diğ., 2001). Garvin, kaliteyi, müşteri şikayetlerini engelleme değil, müşterileri memnun etmenin bir aracı şeklinde kabul etmekte ve sekiz kalite boyutunun

biraraya gelmesiyle ortaya çıkan stratejik bir yaklaşım biçiminde tanımlamaktadır. Söz konusu boyutlar, ek özellikler, performans, ürünün güvenilirliği, dayanıklılık, uygunluk, bakım hizmetleri kolaylığı, estetik ve algılanan kalitedir (Taşçı ve Çabuk, 2013). Üretimi gerçekleşen ürün veya hizmetlerin kalitelerinin iki yönü mevcuttur. Bu yönlerden ilki, üretilen ürünlere dair ve "ürün spesifikasyonları" şeklinde isimlendirilen bölümüdür. Burada ürünün işlev ve estetiğini kapsayan tasarım niteliklerine yoğunlaşılmaktadır. Kalitenin ikinci boyutu, "kusursuz" şeklinde ifade edilir ve imalat işlemi (parça işleme ve / veya montaj) ile alakalıdır. Kalite performansının ölçümüne ilişkin, verilen hizmetin eksikliği, arızalı parça, hatalı ürünlerin miktarı gibi önemli kalite ölçütlerini temsil etmektedir (Garbie, 2016). Deming ödül sahiplerinin kaliteye yönelik kurumsal performans ölçütleri de şu şekildedir (Zairi, 1994); üretim sürecindeki olumsuzluklar (arıza maliyetleri, hatalı ürün), üretimi gerçekleşmiş olan ürün denetimleri (ürün red oranları), kullanıcı dezavantajları (müşteri talepleri, ürün geri dönüşleri, müşteri şikayetleri, pazar talebi, satış sonrası hizmet), ürünlerin zamanında teslimatı ve piyasa oranıdır.

2.3.3.4. Verimlilik

Verimlilik, ulusal düzeyde, ekonomik büyüme ve ilerlemenin anahtar bir özelliği; endüstri düzeyinde, fiyat ve maliyetlerin düşmesi; örgüt düzeyinde, karlılık ve hayatta kalmanın temeli; işgören düzeyinde de, işgörenlerin kendilerini gerçekleştirme, yüksek iş güvenliği ve yüksek maaş neticelerinin en önemli şartıdır (Tangen, 2014). Verimlilik genel olarak, israf ve savurganlıktan uzak, kaynaklardan en uygun şekilde faydalanarak üretmek biçiminde tanımlanabilir. Verimlilik, etkinliğin özel bir ölçümü şeklindedir. Belirli bir süre boyunca bir sistem tarafından üretimi gerçekleşen çıktı ile aynı süre boyunca çıktı meydana getirmek adına kullanılan kaynakların sayısı arasındaki bağlantı şeklinde açıklanır (Garbie, 2016). Verimlilik, sağlanan fiziksel gelirin toplamının (kullanılan kişisel zaman ve enerji de dahil olmak üzere) yararlanılan fiziksel gidere (girdi) oranıdır (Draghici ve diğ., 2014) ve çıktıların girdilere göre analizini gerçekleştirmeye yönelik olarak oluşturulmuştur (Zairi, 1994). Özetle verimliliğin ölçülmesi için genel olarak aşağıda belirtilen formülden yararlanılmaktadır (Draghici ve diğ., 2014).

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Çıktı (üretim miktarı)}}{\text{Girdi (üretim faktörleri miktarı)}}$$

Verimliliğin ölçülmesinde, verilen iş sürecinin değerlendirilmesinde maliyetleri azaltma ve üretkenliği yükseltme gibi göstergeler göz önünde bulundurulur (Ville ve diğ., 2004, syf. 7). Verimlilik hesaplamaları bir girdiye, birden çok girdiye ya da girdilerin tamamına bağlı bir şekilde gerçekleşebilir. Verimlilik, çıktının yalnızca bir girdiye oranı biçiminde hesaplanmasıyla kısmi verimlilikten söz edilebilir ve kısmi verimliliğin hesaplanması aşağıda gösterilmiştir (Akal, 2005);

$$\text{Makine Verimliliği} = \frac{\text{Çıktı (üretim miktarı)}}{\text{Makine süresi}} \qquad \text{İşgücü Verimliliği} = \frac{\text{Çıktı (üretim miktarı)}}{\text{İşgücü süresi}}$$

Çok faktörlü verimlilik, çıktının birkaç girdiye oranı şeklinde hesaplanır (Akal, 2005)

$$\text{Örneğin; Verimlilik} = \frac{\text{Çıktı (üretim miktarı)}}{\text{İşçilik Maliyeti+Makine maliyeti}} \text{ gibi.}$$

Kurumların verimliliği, nicel bir performans kıstası şeklinde görülmektedir. Verimlilik girdi ve çıktının ötesinde, rekabet avantajı, kalite ve maliyet bakımından üstünlükler benzeri ölçütleri de yansıtmaktadır. Bununla birlikte bir kurumun verimliliğinin ölçülmesine ilişkin ölçütlere; işgören başına satış, işgören başına üretim ve enerji verimliliği örnek gösterilebilir(Akal, 2005). İşgörenlerin gerçekleştirdikleri görevlerin 'doğru bir şekilde' yapılıp yapılmadığı da verimliliği ifade etmektedir. Bu çerçevede, verimlilik ilkeleri; doğru ürün/hizmetin, istenilen zaman ve miktarda, minimum maliyet ile, insan kaynaklarını da dikkate alarak, müşteri beklentileriyle uyumlu, yüksek katma değerde bulunacak şekilde, doğa dostu olarak üretilmesi biçiminde açıklanmaktadır (Yükçü ve Atağan, 2009).

2.3.3.5. Çalışma Hayatının Kalitesi

İşgörenlerin kuruma yönelik bağlılıklarını baz alan iş hayatı kalitesi, Sirgy ve arkadaşları (2001) tarafından, işyerinde katılımdan meydana gelen eylemler, kaynaklar ve neticeler yardımıyla türlü gereksinimlerle işgörenlerin memnuniyeti; Bayır Toplu (1999) tarafından, toplulukların sosyo-kültürel gelişimiyle meydana gelen, işgörenlerin gerçekleştirkleri işlerle bağlantılı, düşünce tavır ve beklentilerine yön veren, gerçekleştirdikleri işe dair problemlerin belirlenerek çözümlerinin bulunması süreci biçiminde açıklanmıştır. Özkalp ve Kırel (2001) tarafından da, işgörenlerin güvenli bir iş ortamında görevlerini yerine getirmeleri, kendilerini kurumda işe yarar ve değerli görmeleri ve kabiliyetlerinin farkına oldukları bir ortamın yaratılması şeklinde ifade edilmiştir. Lau ve May (1998), iş hayatının kalitesini, iş güvenliği, ödül ve büyüme imkanları sunmak suretiyle onların memnuniyetlerini yükselten bir iş yerinin olumlu şart ve ortamları şeklinde belirtmektedir. Çalışma yaşamı kalitesi, işgörenlerin çalışma

ortamlarındaki hayat kalitesini yükseltmeye dair beklentilerini içine almaktadır. Gerçekleştirilen çalışmalarda işgörenlerin yüksek derecede iş hayatı kalite algısının iş doyumlarını yükselttiği, emek gücünü cazip kılarak örgütte kalmasının sağlandığı (Turunç ve diğ., 2010), işgörenlerin kendilerini işyerine ait görmeleri ve buna bağlı olarak kuruma karşı sadakatlerini yükselttiği, performans ve iş verimliliklerinde olumlu gelişimler görüldüğü ve bunların neticesinde hayat standardının yükseldiği görülmüştür (Gülmez, 2013). Ekici ve İşlek (2011) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, iş yaşamı kalitesiyle işte kalma niyeti, işe devamsızlık oranları arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki var olduğu; Yüksel (2014) tarafından da, iş tatmini ile iş hayatının kalitesi arasında aynı yönlü bir bağın bulunduğu ifade edilmiştir. Bunun yanında iş hayatı kalitesinin, ekonomik büyüme ve üretkenliğin teknolojik gelişmeler nedeniyle dikkate alınmayan, insan ve çevre değerlerini kurtarmak adına önem taşıyan bir yaklaşımdır (Hassan ve diğ., 2014). İş hayatı kalitesi ölçmek istendiğinde göz önünde bulundurulması gereken kıstaslar şu şekildedir; sağlıklı ve güvenli iş koşulları, mevcut yeteneklerin geliştirilmesi ve bu yetenekleri kullanma olanakları, devamlı olarak gelişme ve iyileştirme imkanları, özel hayat ve iş hayatındaki şartlar, iş hayatının sosyal boyutu ve adil ücret mekanizması (Turunç ve diğ., 2010), emek gücü devir oranı, işe geç kalmalar, devamsızlık oranı, meslek kazaları ve hastalıkları, gözlemleri anketler ve görüşmeler (Akal, 2005; Ekici ve İşlek, 2011). Çalışmış olduğu kurumda mutlu olan bir işgörenin kurum sadakati, istekliliği ve gayret göstermesi, iş performansı, işe bakış açısı olumlu yönde etkilenmektedir. Diğer taraftan da işi bırakma eğilimi, işgören devir hızı ve yabancılaşma oranı düşmektedir (Türkay, 2015). İş hayatındaki kaliteyi yükseltebilmek adına devamlı ve düzenli aralıklarla ölçümler gerçekleştirilmesi kurumsal performansı geliştirmek amacıyla tedbirler alınmasında büyük önem taşımaktadır (Akal, 2005; Paksoy ve Ersoy, 2016).

Neticede, kurumsal performans ölçüm kıstasları iredelendiğinde, çalışmacılar olarak, yapılan çalışmada, hangi kıstasları kullanacağımız noktasında ciddi bir zaman harcanmıştır. E4.0 alan yazın araştırmalarına dayanarak ve hali hazırda E4.0 teknoloji bileşenlerinden yararlanan kurumların hangi kurumsal yararları sağladığından hareketle kurumsal performans ölçüm kıstaslarını belirlenemenin doğru olacağı düşünülmüştür. Buna bağlı olarak da gerçekleştirilen araştırmalar neticesinde, araştırmanın kurumsal performans ölçüm kriterleri, maliyet, satışlar, karlılık, kapasite, üretim miktarı, kişi başına üretim miktarı, kalite ve üretim hızı kısıtlamasına gidilerek araştırma sürdürülmüştür.

2.3.3.6. Yenilik

Globalleşmeyle birlikte ortaya çıkan yeni ekonomik koşulları ve rekabet şartları kurumları devamlı bir biçimde yenilik ve değişimlere uyum sağlamak zorunda bırakmıştır. Yenilik ifadesi, niteliksel yönden bütün çevrelerde olduğu gibi örgütler açısından da büyük önem taşımaktadır. Örgütler bakımından rekabet avantajı temel anahtar görevi üstlenmektedir. Yenilik, uzun vadeli ekonomiye dair yaklaşımlarda baskın bir rol oynamaktadır. Schumpeter, Mensch, Van ve Duijin tarafından, yeniliklerin açık ve net bir biçimde ekonomik açıdan gelişimi yönettiği savunulmaktadır (Bolotin ve Devezas, 2017). Yeni olan, her zaman tercih edilen, farklı olan ve istenendir. Drucker (1985) tarafından yenilik kavramı, bir örgütte beraber çalışma gerçekleştiren farklı bilgi ve yeteneğe sahip kişilerin verimliliklerini arttırabilmek adına onlara ilk defa imkan tanıyan yararlı bilgiler toplamı şeklinde ifade edilmiştir. Diğer bir tanımlamada yenilik, kurumsal yapının iç uygulamalarında, dış ilişkilerinde, yeni ya da iyileştirilmiş bir ürün veya hizmet, fikir veya süreç veya yeni bir pazarlama yöntemi benzeri uygulamalardır (Taşkın, 2014). Bu kapsamda yenilik, teknik buluşlar ile yakından bağlantılıdır. Yenilik yapmak amacıyla öncelikle yeni bir şeyler bulmak veya icat etmek gerekmektedir. Bunun yanı sıra icat etmek, var olan durumu değiştirerek aynı işi farklı bir yöntem kullanarak gerçekleştirmek anlamına gelmesinden dolayı teknoloji ile yakından bağlantılıdır. Bir teknolojinin yenilik olarak görülmesi için ticarileştirilmesi ve sağlanacak yarar ile verimliliğin arttırılması gerekmektedir (Eren, 1982). Yenilik avantajının devam ettirilebilmesi için, örgütlerin en baştan yapılandırılması, örgütün faaliyet gösterdiği sektörü izlemesi ve rakiplerinden farklılaşması ve ürün ve hizmetlerinde farklılık yaratması gerekmektedir (Zerenler ve diğ., 2007). Yenilik, bilhassa da teknolojik yenilik, kurumsal performans üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Clercq ve diğ., 2008; Eren ve Kaplan, 2014,; Azar ve Ciabuschi, 2017,; Ali ve diğ., 2016). Camison ve Lopez (2014); Gomes ve Wojahn, (2017), organizasyonel yenilik, organizasyonel öğrenme ve teknolojik ilerlemelerin kurumsal performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduklarını savunmaktadırlar. İşgörenlerin bilgisi ve inovasyona ilişkin tüm çalışanlar tarafından ortak bir biçimde oluşturulan çalışma iklimi, rekabet ve sürdürülebilirlik bakımından büyük önem arz etmektedir (Shanker ve diğ., 2017,). Rekabet üstlerinin oluşturulduğu günümüzdeki örgütlerin, teknoloji ve ar-ge yatırımlarına gerektiğince özen göstererek yenilik hususundaki eylemlerini çoğaltmaları rekabetteki başarıları için kilit rol oynamaktadır (Zerenler ve diğ., 2007). Buraya kadar bahsedilen gerekçelerden hareketle yenilik, modern örgüt yaklaşımında kurumun performansının önemli bir kıstası şeklinde kabul görmüştür ve örgütlerde bu kıstasın hangi derecede gerçekleştirildiğini araştırmak ve ölçmek

zorunlu bir hal almıştır (Akal, 2005; Erdem ve diğ.,2011; Öztürk ve diğ., 2013,). Örgütlerde yenilik performansının ölçülmesi göstergelerine; yeni uygulanan üretim yöntemlerinin adeti, yeni yöntemlerin uygulanışıyla ortaya çıkan maliyet ve zaman tasarrufu ve yeni teknolojik uygulamalar neticesinde kazanılan maliyet ve zaman ve maliyet tasarrufu örnek olarak gösterilebilmektedir (Akal, 2005)

2.3.3.7. Kârlılık ve Bütçeye Uygunluk

Bir örgütteki esas hedef kar elde etmektir (Rolstadas, 1998). Kar terimi, bir örgütün belirli bir zaman diliminde edinmiş olduğu kazancın içinden aynı zaman dilimine ait gerçekleştirilen harcamaların çıkarılmasıyla bulunan değer şeklinde ifade edilmektedir (Bayer ve Tüfekçi, 2007). Kar ve karlı olma durumu esasen, toplam gelir ve giderlerin arasında var olan ilişkiyle alakalıdır. Başarı, en çok ne kadar kar elde edildiğinden yol çıkarak ölçülür. Belirsizlik riski ile her an karşı karşıya kalabilecek olan yatırımcı, elinde bulundurduğu sermaye payına karşılık kar sağlamakta, bu da örgütlerin topluma fayda sağlama şekline dönüşmektedir. Karlılığın hesaplanmasında en fazla yararlanılan yöntem şu şekildedir: "Karlılık = Kar / Sermaye". Belirtilen yöntem, sermaye karlılığı şeklinde de ifade edilmektedir. Elde edilen kar oranı tahmin edilenden fazla çıktığı taktirde örgüt başarılı, az çıktığı taktirde de başarısız kabul edilmektedir. Karlılık terimi, teknik açıdan birkaç alt başlık şeklinde irdelenmekte ölçülmektedir. Örnek olarak bir örgütte satış karlılığı, öz sermaye karlılığı, brüt satış karı, dönem net karı, işletme faaliyeti kar/zararı benzeri durumlar değerlendirilmektedir (Bayer ve Tüfekçi, 2007). Ticari işletmelerin başarılarının ölçülmesinde bir kıstas şeklinde yararlanılan kar unsuru, aynı zamanda işgörenlerin maaşlarının arttırılması, yatırım, büyüme, gelişme, kurum sahibi ya da sahiplerinin gelir düzeylerini yükseltme, örgütün varlığını devam ettirmesi gibi konularda önemli rol üstlenmektedir (Ünsalan ve Kimşeker, 2006). Başka bir performans göstergesi sayılan bütçeye uygunluk da, herhangi bir geliri bulunmayan sadece gider merkezleri konumunda olan sosyal kurumlar için geçerli olmaktadır. Sözü edilen gösterge, yapılan eylemlerin planlara uygunluğunu ölçerek bütçe kontrol yöntemleri yardımıyla değerlendirilmektedir. Beklenen değerler (para, kalite, zaman, miktar vb.) ve gerçekleşen değerler arasında ilişki oluşturulması yardımıyla bu görev bütçe ve bütçe kontrolleri tarafından yerine getirilmektedir. Bir örgütün bütçeye uygunluk bakımından göstermiş olduğu performans beklenen değerler ile gerçekleşen değerler arasındaki fark dikkate alınarak belirlenmektedir. Söz konusu fark az olduğu sürece örgüt de o ölçüde başarılı kabul edilecektir (Akal, 2005)

2.3.4. Örgütsel Performans Türleri

2.3.4.1. İnovasyon Performansı

Örgütlerde yenilik, bilim ve teknolojiden yararanılanarak, ekonomik ve toplumsal yararları çoğaltacak çıktı ve üretim seviyesine varılması hedef alınmaktadır. Buradan hareketle dolayı yenilik kavramı, kendi başına bir anlam ifade etmemesinden dolayı bilim ve teknolojinin niteliklerinin tamamını özümsemiştir (Özdevecioğlu ve Biçkes, 2009). Literatürde yenilik terimi farklı çalışmacılar tarafından farklı biçimlerde açıklanmaktadır. Drucker' a göre, değer yaratma kapasitesi rolünü üstlenen yenilik, işletmelere maddi kaynaklar kazandırmaktadır. Bunun yanı sıra yenilik, toplumun devamlı değişim gösteren gereksinimlerinin örgüt için fırsatlara çevrilmesi anlamına gelmektedir. Örgütün, elinde olan teknoloji sayesinde içinde yer aldığı şartlarda gerçekleştirilen iyileştirme ve çözüm sunan ilave ve farklı uygulama olan yenilik ile performansı yükseltmek veya yeni ihtiyaçları gidermek amaç edinmiştir. Yenilik işletmede sadece büyüme değil gelişerek büyümenin temelini oluşturur ki, işletme daha iyilerini daha ekonomik olarak gerçekleştirsin. Tüm bu açıklamalardan anlaşıldığı üzere yenilik işletmelerin geleceği ve performansı açısından oldukça önem arz etmektedir. Bu sebepledir ki, yenilik çağdaş işletme anlayışında performansın en önemli göstergelerinden biri olarak kabul edilmiş ve aynı zamanda bu göstergenin ne düzeyde gerçekleştirildiğini araştırmak ve ölçmek zorunlu olmuştur (Akal, 2005)

2.3.4.2. Üretim Performansı

Örgüt bünyesinde çalışan kişilerin ücret, kurumsal kültür, fiziki iş şartları, iletişim, liderlik, planlama, işle entegre olma, kendilerini geliştirme, karşılaşılacak olası problemleri çözmeleri aynı zamanda davranış tarzları ve fikirleri iş hayatının kalitesi kavramı açıklamaktadır (Akal, 2005). İş hayatının kalitesi ve performans arasında yer alan bağ daha çok teknik veya fiziki yönden araştırmalara konu edilmiştir. Bundan dolayı konu daha çok fiziksel iş şartları yönünden ele alınmıştır. Yaşanan en son gelişmelerle beraber iş hayatına yeni göstergelerden biri kabul edilen teknolojik ilerleme ile çalışma hayatındaa, geçmiş dönemde çalışan sınıf içinde ağırlığı bulunan üretici işçilerin yerine, "bilgi çalışanları" olarak adlandırılan yeni bir sınıf doğmuştur. İşgörenlerin rolü fiziki becerilerinden çok yenilik, yaratıcılık, karar verme becerilerinden yararlanmaya dönüşmüş ve bu sınıfın beklentileri kadar onlardan beklenenler de farklılık göstermiştir (Silah, 2001). Toplumlarda ortaya çıkan gelişim ve demokratikleşme, iş hayatında bireyciliğin yerini takım çalışmaları ve katılımcı yönetimlere bırakmıştır. Kurumun performansına ciddi bir şekilde etki eden bir unsur da işgörenlerin bu yöndeki düşünce ve davranışlarıdır. Kurumsal performans ile iş hayatının kalitesi arasında var olan bağlantı oldukça

kaotik bir yapıdadır. Bu kaotik durumun sebebi de konunun insanla bağlantılı olmasıdır. Kişiler sosyal hayatlarında olduğu gibi kendi hayatları içerisinde de koşul ve olaylardan türlü şekillerde etkilenir, iş hayatlarında birbirinden farklı tepkilerde bulunurlar (Akal, 2005). Örgütlerde, iş hayatı kalitesinin yüksek olması, işgörenin işinde tembellik yapma ihtimalinin düşürülmesinin yanında emek gücü devir hızını azaltmakta ve işgörenlerin çalışma ortamlarından duydukları memnuniyeti yükseltmektedir. Performansın sözü edilen boyutu yalnızca örgüte kalifiye elemanları çekerek örgüt becerilerine katkıda bulunmakta kalmayıp örgütün rakipleri karşısında rekabet edilebilirliğini de yükseltmektedir (Silah, 2001).

2.3.4.3. Pazarlama Performansı

Pazarlama hususundaki belirlenen amaçlara ne ölçüde ulaşıldığı pazarlama performansıyla alakalıdır. Örgütleri değerlendirmeye ilişkin geliştirilen bir araç olarak pazarlama performans ölçümünden yararlanılmaktadır. Örgütlerin pazardaki paylarını yükseltmeleri, rakipleri karşısında pazarda rekabet üstünlüğü edinmeleri, pazarı daha iyi tanıyarak değerlendirmeleri sayesinde mümkün olacaktır. Örgütler içinde yer edinmeyi hedeflediği pazarların analizini yapmak adına devamlı olarak o pazarla ilgili veriler sağlamaları gerekmektedir. Örgütler edindikleri verileri analiz sonrasında bilgiye dönüştürdüklerinde, pazarlama performans kriterlerinde rekabet edilebilir bir neticeye ulaşılabilecektir (Uzkurt ve diğ., 2006). Pazarlamayla olan bağlantısına ve pazarlamanın örgütsel performansına ilişkin edinilen içsel ve dışsal göstergeler pazarlama performans göstergeleri olarak adlandırılmaktadır (Hacıoğlu, 2012).

•Pazar etkinliği; Pazar payındaki büyüme, satıştaki büyüme, mevcut ve yeni müşteri sayısındaki artış gibi unsurları içine alır. Bir işletmenin pazar odaklı belirlediği amaçlarına varabilme becerisini bu kategoride yer alan göstergeler ölçmektedir.

•Öngörülen/gerçekleşen karlılık; Gerçekleştirilen yatırımların geri dönüş oranı ve finansal hedefleri yakalama becerisi gibi unsurları içine alır. Bu kategorideki ölçütler şirketin geçmiş dönemlerde sağlamış olduğu karlılık oranını ölçer ve gelecek dönemlerde sağlanacak olan hedeflenen karlılık öngörülerinde bulunur.

•Müşteri tatmini; Bu kategorideki ölçütler müşterilerin tercih ve zevkine hitap eden, müşteriye önem veren ve değerli müşterileri elde tutan becerileri ölçmektedir.

2.3.4.4. Finansal Performans

Örgütlerin finansal durumlarındaki değişikliklere yönelik ölçümler veya işletme yönetiminin almış olduğu kararlardan meydana gelen finansal çıktılar ile bu kararların örgüt çalışanları

tarafından uygulanma düzeyi finansal performans olarak adlandırılmaktadır (Uluyol ve diğ., 2011). Örgütlerin gerçekleştirmiş oldukları eylemlerin neticelerinin ve parasal politikalarının ele alınması "finansal performans kriteri" şeklinde açıklanmaktadır. Finansal performans, kurumların maddi durumunu, yatırım için gerçekleştirilen harcamaların geri dönüşüm oranlarını ve ortaya çıkması olası risk düzeylerini saptamaktadır. Bundan dolayı örgütlerde finansal konularda geçmiş dönemleri detaylı olarak ele alarak gelecekteki dönemler için hedeflenen yatırımların sağlıklı olarak gerçekleştirilmesi ve maddi desteğin yapılması gerekir (Uluyol ve diğ., 2011). Finansal performans ölçülmesindeki amaç, işletme yöneticilerine örgütün mali durumuna ilişkin bilgi akışında bulunmaktır. Gerçekleştirilen finansal analizler, karar vericilerin gelecek döneme ilişkin yatırımlar hakkında planlama yapmalarına destek olurken, örgüte yatırımda bulunacak olanlara da bilgi sunmakta ve örgütlerin olumlu ya da olumsuz kredi kararları almalarına yardımcı olmaktadır (Uygurtürk ve Korkmaz, 2012). Örgütlerin pazarlarda rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri adına pozitif finansal performans sahibi olmaları gerekir. Bu açıdan finansal performans üç boyutta incelenebilir. Bu boyutlardan ilki, rakiplerinden daha çok kar sağlamak; ikinci boyut, kar marjını yükseltmek; üçüncü boyut da rakiplere kıyasla gerçekleştirilen yatırımların geri dönüş oranlarıdır (Uygurtürk ve Korkmaz, 2012).

2.3.5. Örgütsel Performansı Etkileyen Faktörler

Stratejik yönetim literatüründe kurumsal performansın değerlendirilmesi esnasında iki temel yaklaşım göz önünde bulundurulmaktadır: Bu yaklaşımlar; ekonomik yaklaşım ve örgütsel yaklaşım. Ekonomik yaklaşım, rekabet bakımından piyasadaki pozisyon gibi dışsal pazar unsurlarına odaklanırken; örgütsel yaklaşımda ise sosyolojik olgu ve davranışlar ile bunların çevreyle bağlantıları ele alınmaktadır. Kurumsal performansın belirleyicisi olarak hem kurumsal hem de çevresel etmenlere odaklanan çalışmacılar mevcuttur (Tvorik ve McGivern, 1997). Bu açıdan bakıldığında vizyon ve liderlik, örgütsel performans, endüstri yapısı ve stratejik gruplar, örgütsel uyum, örgütsel kültür, örgütsel yetenek ve öğrenme ve örgütsel kaynaklar gibi işletmenin iç ve dış çevresinden belirlenen çok sayıda unsurun etkisi altında bulunmaktadır. Söz konusu etmenler şu şekilde açıklanmıştır: Örgütsel Uyum: Çalışmacılar, durumsallık ve konfigürasyonel yaklaşımlar üstünde çalışmış ve performans ile uyum arasındaki bağlantının önemini vurgulamışlardır. Bu araştırmacılara göre, bir örgüt, iç ve dış çevresel koşullara sahip bir çevreyle yapı-kültür uyumu, yapı-dış uyumu veya strateji-yapı uyumu gibi uyumlar içerisinde olursa yüksek performans elde etmektedir. Örgüt Kültürü: Örgüt

kültürünün performansı etkilediğini iddia eden araştırmacılara göre, performansın ana saptayıcılarından biri davranış kavramıdır. Örgüt kültürü, örgüt içinde davranışı etkileyen temel faktörlerden biridir. Örgüt 176 kültürünün bireylerin davranışlarına ve tutumlarına bağlı olarak değişmekte, böylelikle insanlar performansları iyileştirici tutumlar göstermektedirler. Özellikle, örgüt kültürünün başarı odaklı olması performansı artırıcı faktörler arasında görülmektedir. Örgütsel Yetenekler ve Öğrenme: İşletmeler performanslarını arttırmak için çalışmalarını farklılaşan çevre koşullarına göre adapte etmektedir. Bu davranış göz önünde bulundurulduğunda, piyasadaki kar paylarını çoğaltmayı hedefleyen örgütleri, değişen ortama en iyi şekilde adapte olan ve değişimler sonucu öğrendiklerini en iyi şekilde hayata uyarlayanlardan meydana geldiği görülmektedir. Endüstri Yapısı ve Stratejik Gruplar: Endüstri üyeliği temel bir performans ölçütü olmasının yanında, gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde endüstri üyesi olmanın finansal performansa %3 oranında bir katkıda bulunduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte gerçekleştirilen kimi araştırmalar neticesinde belirli bir gruba dahil olmayı tercih eden örgütlerin performanslarının yükseleceği belirtilmiştir (Tvorik ve McGivern, 1997).

Liderlik ve Vizyon: Strateji alanında çalışmakta olan araştırmacılar etkili bir stratejik vizyon yardımıyla işletmelerin rekabet üstünlüğü elde ettiklerini savunmaktadırlar. Vizyon sayesinde kaynaklar kurum bünyesinde ve stratejik örgüt birimleri arasına yerleştirilmekte ve harekete geçirilmektedir. Kurumsal kültürün ve iklimin belirlemiş olduğu değerlerin gerçekleşmesi de liderlik sisteminin varlığıyla alakalıdır. Bu bakımdan liderlik sürecinin performans üzerinde arttırıcı etki yaratan bir unsur olduğu ifade edilmektedir. Örgütsel Kaynaklar: İşletmelerin ellerinde bulundurdukları kaynaklar sermaye kaynakları, fiziki kaynaklar ve insan kaynakları olacak şekilde üç sınıfta değerlendirilmektedir. Örgütler yönünden finansal ve itibari kaynaklar da incelenmesi gereken kaynaklar arasında bulunmaktadır. Örgütlere ait olan söz konusu kaynaklar nadir bulunan, değerli ve sabit ise yüksek performans arttırıcı olgular arasında kabul edilmektedir. Bu nitelikler göz önünde bulundurulduğunda, kurumsal performans bilhassa insan kaynakları ve insan kaynakları yönetimine bağlı olarak değişim göstermektedir.

2.3.6. Örgütsel Performansın Ölçülmesi ve Geliştirilmesi

İKY ile kurumsal performans ölçümleri arasında var olan bağlantılar değerlendirilmiş ve alan yazında bu bağlantının üstlendiği önem tartışılan bir konu olmuştur (Truss, 2001). Az sayıdaki çalışmacı, kurumsal performansın ölçümüne yönelik yapılan eylemlerdeki teknik konu ve analizlere ilişkin ortak bir düşüncede birleşmişlerdir. Örgütün performansının etkinlik düzeyinin ya da verimliliğinin nasıl değil, neyin ölçülmesi gerektiği, tanımların ve tekniklerin

hangi doğrultuda belirleneceği temel sorun durumuna dönüşmüştür. Kurumsal performansın ölçümlenmesi adında en başta işletmelerin hangi açı ve kıstaslar dikkate alınarak bir değerlendirmede bulunacağının belirlenmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi noktasında örgütsel performans değişkenlerinden hangisinin belirleyici unsur olduğu ve söz konusu değişkenlerin birbirlerine ne şekilde etki edeceği temel problemler arasında bulunmaktadır (Cho, 2004). Performans göstergeleriyle sağlanan bilgiler, yönetici ve işgörenlerin davranışlarını hem yöneten hem de yönlendiren araçlar şeklinde özümsenebilir. Bir diğer ifadeyle, işgörenler ve yöneticilerin, yapılan ölçümün neticelerine göre gerekli tedbirleri alarak eksiklerini tespit etmeleri bakımından önem taşımaktadır. Güncel yönetim yaklaşımında, kurumlarda üretilen bilgi kaynağı esas alındığı için performansın ölçümü önemli görülmektedir. İşletmeler, kurumsal performans, rakipler ve öteki işletme koşulları konularında elde ettikleri bilgilerin isabetli ve zamanlı olması kurumsal rekabete büyük katkıda bulunmaktadır. Çok sayıdaki kurumsal performans ölçümü ve bu ölçümlere ilişkin yaklaşım işletmelerin performans ölçümlerini belirlemesinde yüksek kalite ve kalite yöntem hususlarında destek olmaktadır (Jensen ve Sage, 2000). Kurumun performansını ölçmek, kurumlardaki ürün/hizmet çıktılarının, yapılan eylemlerin başarılarını değişikliğe uğratan faktörlerin ve buna bağlı olarak gelişim gösteren neticelerin teste tabi tutulması süreci anlamına gelmektedir. Kurumsal performans ölçümü yapıldıktan sonra işletmelerin açığa çıkmamış tarafları keşfedilmekte, yapılan analizler yorumlanarak işletmenin büyümesi sağlanmakta, kar paylarında yükselme ve azalma durumları gözlenmektedir. İKY ile performans ilişkisinin tutarlı olduğu ölçüde kurumsal performans üzerindeki neticeler de o denli sağlam olacaktır. Globalleşen ekonomide son 60 yılda performans ölçüm yaklaşımları bu ekonomiyle uyumlu hale gelmiş, örgütte yer alan birimlerin coğrafik alanlara yayılım göstermesi bilgi ve teknoloji sahalarında yaşanan gelişimlerin daha sistematik bir duruma gelmesini sağlamıştır. Piyasanın şu anki rekabet koşulları gerek kurum içi gerek de kurum dışı bilgilerin zamanında ve eksiksiz olarak edinilmesi aynı biçimde değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır. Performans ölçümü uygulamalarında ortaya çıkan yenilik ve değişimleri başlatan çalışmalar şu şekildedir (Jensen ve Sage, 2000). 1920'li ve 1930'lu tarihlerde Taylor'ın yapmış olduğu "zaman etüdü" ve Gilbreth'in gerçekleştirdiği "zaman ve hareket çalışmaları" işletmelerin nicel performans bilgilerinden yararlanmalarını başlatmıştır. Sözü edilen çalışmalarda, işgörenlerin her birinin yapmış olduğu üretimi yükseltmek adına üstlendiği sorumluluklara ilişkin belli bir çerçeve oluşturulmuştur. Shewart, Juran, Deming ve Feigenbaum tarafından 1940 ve 1950'li tarihlerde geliştirilen bir çalışmada, istatistiksel örnek verme istatistiksel süreç yöntemlerinden

yararlanılarak ürün çeşitlendirmede minimalizme gidilmiştir. Deming ve Juran tarafından 1960'lı tarihlerde "toplam kalite yönetimi" sistemi ortaya çıkarılmış, türlü performans ölçüm ve iyileştirme sistemleri de aynı tarihlerde gelişmeye başlamıştır. Kalite çemberi ve beyin fırtınası benzeri ifadeler, söz konusu tarihlerde işgörenlerin performans ölçümü hususundaki eylemlerinin belli olmasına katkıda bulunmuştur. 1970'li tarihlerde de klasik performans ölçümü yaklaşımı yavaş yavaş ortadan kalkmaya başlamıştır. Tek bir yöneticinin varlığı görüşünden uzaklaşılarak yerine etkili performans yönetimi anlayışı getirilmiş, kişisel çalışma terk edilerek ekip çalışmasına yönelim görülmüştür. 1980-1990'lı tarihlerde, kurumların mevcut koşullarının değişikliğe uğraması ve bilgi teknolojilerinin devamlı gelişim göstermesi durumları ortaya çıkmıştır. Yaşanan söz konusu değişimler, performans gelişimi üzerinde etkili olan önemli bir unsur halini alarak işletmelerin zeminini oluşturmasına katkıda bulunmuştur. İşletmeler kendi performanslarını ölçmelerinin yanında rekabette oldukları işletmelerin de dış çevreye yönelik bilgilerine ulaşmaya çabalamakta, buradan hareketle bir performans kıyaslamasında bulunma gereksinimi duymuşlardır. 20. yüzyılın sonlarında da, örgütsel ölçüm yaklaşımında artış gözlenmiştir. TKY yaklaşımıyla beraber devamlı olarak gelişme anlayışı kabul edilmiş, "Dış Süreçlerin Yeniden Düzenlenmesi" hedeflenmiştir (Jensen ve Sage, 2000). Kaplan ve Norton tarafından 1990'lı tarihlerin başlarında kurumun performansını ölçme ve kontrol etme amacıyla "Balanced Scorecard" yaklaşımı ortaya atılmıştır. Bu yaklaşımın ana düşüncesi, belirlenen stratejileri hayata uyarlayacak olan değişkenlerin sonuçlarla ne ölçüde uyumlu olduklarını kontrol etmektir (Koçel, 2003). İşletmeler piyasalarda rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri adına birbirinden farklı yöntemlere başvururlar. Sözü edilen yöntemlerden bazıları şu şekildedir; TKY, JIT, Faaliyete Dayalı Maliyetlendirme, Süreç Geliştirme, Değişim Mühendisliği. Söz konusu yöntemlerin başarıya ulaşması örgütün performansının ölçülmesi ve ölçüm sonrasında edinilen neticelerin işletmenin her düzeyine yansımasına bağlı olacak şekilde değişiklik göstermektedir. Yöntem stratejilerinin işletmenin her düzeyine yansıması ve bu stratejilerin anlaşılarak uygulamaya konması, etkin bir denetleme süreci ve geribildirim mekanizması olmaksızın mümkün olmamaktadır. Bahsi geçen sistemin işletmedeki varlığı, performans ölçüm sisteminin neticelerinin etkililiği noktasında da önem taşımaktadır (Zairi, 1994). 2000'li tarihlerde işletmeler birbirlerine bağlı sistemler haline dönüşmüş, aynı tarihlerde de kapsamlı bir iletişim ağı meydana getirilerek birbirlerine bağlı unsurlar şeklini almıştır. Söz konusu durum, kurumsal esneklik sağlanması, kalite anlayışının yaygınlaşması ve sürekli bir gelişim sergileme anlayışlarının ortaya çıkmasını sağlamıştır. İKY çalışmalarını kurumsal performansı iyileştirici performanslara sahip hale getirmek işletmelerin ortak sorumlulukları

olmuştur. 1990'lı tarihlerden itibaren gerçekleştirilen çok sayıda İKY-performans ilişkisi çözümlemesine ilişkin çalışmalar mevcuttur (Huselid, 1995). Gerçekleştirilen araştırmalardan hareketle ortak bir paydada buluşan bir sonuç çıkarmak güç olsa dahi bu araştırmalarda göze çarpan birtakım temel farklılıklar bulunmaktadır: - Kullanılan performans ölçümleri - İKY faaliyetlerinin türü ve niteliği - İKY faaliyetleri için geliştirilen modeller - Veri toplama şekilleri - Çalışılan sektörler Doğru performans ölçümlerini saptamak, örgütsel performansı ölçme aşamasında geçilmesi gereken ilk ve en önemli aşama olarak kabul edilmektedir. Planlı ve iyi bir şekilde irdelenmiş olan örgütsel performans ölçümleri güvenilir ve yanlışsız bilginin sağlanması amacıyla edinilmesi gereken önemli bir unsurdur. İKY'nin ne ölçüde etkili olduğu, örgütsel performansı simgeleyen kıstasları ölçme yardımıyla saptanmaktadır. Verimlik, etkinlik, karlılık, mal ve hizmetlerin kalitesi sözü edilen kıstasların bazılarıdır. İKY, bağlı olduğu kurumun hedefleri doğrultusunda bu çıktıları değerlendirmektedir. Gerçekleştirilen araştırmalarla İKY ve performans ilişkisine dair farklı yaklaşımlar ve inceleme düzeyleriyle değerlendirmeler yapılmıştır. Örnek olarak, takım bazlı gerçekleştirilen ölçümler olarak grup çalışması sayılırken, kişisel bazlı gerçekleştirilen ölçümlerde iş doyumu, kurumsal bazlı gerçekleştirilen ölçümlerde de personel devir hızı ve kar unsuru göz önünde bulundurulmuştur (Boselie ve diğ., 2005). Genel olarak kullanılan üç çeşit performans ölçümü ele alınmaktadır (Guest, 1997); Zaman Ölçümü Çıktıları: İşe vaktinde gelmeme, verilen işi istenilen sürede bitirememe, işe gelmeme gibi ölçütlerdir. Ürün ve Hizmet Çıktısı Ölçüleri: Ürün sayısı, hizmet sunulan müşteri adeti, üretim nedeniyle ortaya çıkan hataların adeti, memnun olmayan tüketici sayısı gibi göstergelerdir. Finansal Çıktılar: Satış ve kardaki artışları gösteren Tobin's (Pazar temelli gösterge) unsurlarıdır. Kurumsal performans göstergelerini Truss (2001), kısa ve uzun vadeli olacak şekilde iki gruba ayırmıştır. Kısa vadeli çıktılar, KK işlevinin maliyet bakımından gelişmesi, personel devir hızının düşürülmesi, işgörenlerin kişisel bazda örgüte bağlılıklarının artması, sahip oldukları bilgi ve becerinin, çalışma gücünü çoğaltması anlamlarını taşımaktayken, uzun vadeli çıktılar kurumsal etkinliği oluşturma, sosyal iyileşmeye varma, kişisel bazda sosyal refahı sağlamayı belirtmektedir.

2.3.7. Örgütsel Performansın Sonuçları

Rekabet düzeyi gün geçtikçe artan piyasada örgütlerin ayakta kalabilmeleri, amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ve kendilerini daha çok geliştirebilmeleri için alt işverenler, yerel topluluklar, STK'lar (sendikalar, dernekler vb.), yöneticiler, işgörenler ve hissedar gibi paydaşların ortak çalışmaları ile mümkündür (Torlak, 2011). Hissedar ve paydaşların belirli

beklentiler çerçevesinde yöneticilerden istekleri olmaktadır. Yöneticiler ise bu istekleri iş görenler vasıtasıyla yerine getirebilmektedirler. Faaliyetlerin uyumlu olabilmesi tüm çalışanların bir uyum içinde çabalamaları gerekir. Örgütlerin performans ekseninde, etkili ve verimli olmaları için dizayn edilmesi ve bu amaçlar doğrultusunda faaliyetlerde bulunması gerekmektedir. Küreselleşme gün geçtikçe artış gösterirken elbette örgütler için de yeni fırsat ve tehditler (Yeşil, 2010) oluşturacaktır. Bu etkileri minimize etmek ve istenilen tarafa doğru şekilde yönlendirebilmek için performans, bizim için önemli araç olacaktır. Örgütsel performansın belirleyicileri olarak literatürde pek çok araştırma vardır. Örgütsel performansın belirleyicilerinin tam olarak anlaşılabilmesi için işgören kararlarının ve davranışlarının örgütün performansını etkileyebileceği göz önüne alındığında, işgören düzeyinde bilgilerin de analiz edilmesi önemlidir (Brown ve diğ., 2011). Newman ve Hinrichs'e (1980) göre performans değerlemesinde kullanılan kriterler, herkes tarafından anlaşılacak sadelikte olmalıdır (Akçakaya, 2012). Örgütlerin performanslarını ölçüp gelecekte ulaşmak istediği hedeflere varış yolları belirlemede önemli bir mihenk taşı olan performans kriterleri her örgüt için önem arzetmektedir. Bu kriterleri belirlerken işgörenlerle yöneticilerin bir araya gelerek örgütün misyon ve vizyonu ışığında yapılabileceklerin belirlemeleri gerekmektedir. Bu çalışmalar sonucunda örgütlerin genel amaçlarından olan kâr sağlama ve sürdürülebilirliliğin istenilen seviyede olup olmadığı belirlenmiş olacaktır. Uzun yıllar yaşamını sürdürmek isteyen her örgütün, performans ölçümlerini gerçekleştirerek işgörenlerin nerede hata yapıldığını, nerede daha da geliştirilebilir olduğunu öğrenmesi gerekmektedir.

3. YÖNTEM

Yapılan çalışmanın bu kısmında araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın evreni ve örneklem seçimi, veri toplama araçları, hipotezler ve yapılan istatistiksel analizlere ilişkin bilgiler sunulacaktır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Yetenek yönetimi, bir kurumda içinde bulunulan zamanda ya da gelecek dönemlerdeki kurumsal ihtiyaçların giderilmesi amacıyla, gerekli yetenek ve davranışları bulunan kişilerin istihdam edilmesini, gelişimlerinin sağlanmasını ve bu kişilerin kurumda tutulmasını sağlayan entegre strateji ya da sistemlerin uygulanmasıdır. Yetenek yönetimi, stratejik çalışma hedefleri doğrultusunda uygun olan bireylerin uygun görevlerle en doğru zamanda bir araya getirilmesini amaç edinir. Yetenek yönetimi, bir işletmenin hedeflerine varabilmesi ve önüne çıkan engelleri aşabilmesi adına gereksinim duyduğu beceriler ile mevcut becerileri arasındaki açığı sistematik bir şekilde kapatmaya imkan tanıyan, "insan kaynağı" odaklı bir yönetim süreci şeklinde tanımlanabilir. Yetenek yönetimi yardımıyla, örgütte "yetenek" olarak kabul edilen bireylere ulaşım imkanı yaratılır.

Yetenek yönetimi ifadesi, işgören odaklı anlayışı ve işletmelerin insan sermayesinin değerine vurgu yapmasından dolayı, insan kaynakları işlevi uygulamaları içerisinde farklılaşması nedeniyle önem arz etmektedir. İşletmenin yeteneğini; potansiyel, kabiliyet, bilgi, beceri, yeterlik, performans, tutum ve değerleriyle taklit edilemeyen, özgün katkılarda bulunan, kurumsal performansta ayırt edici yüksek niteliğe sahip kişi ve gruplar meydana getirmektedir. Günümüzde globalleşme boyutunda ortaya çıkan gelişimler işletmeler bakımından yetenek yönetimi uygulamalarını geliştirmeyi zorunlu kılmıştır. Performansını artırmak isteyen örgütler yetenek yönetimi uygulamalrını devreye sokarak, örgütsel performanslarını yükseltirler. Diğer yandan, bu durum çalışanlarda motivasyon ve iş tatmini yüksekliği olarak olumlu sonuçlara neden olur.

Bu gerçekten hareketle, çalışmanın amacı, parekende sektöründe çalışanlara yönelik yetenek yönetimi uygulamalarının motivasyon ve örgütsel performans üzerindeki etkilerini belirlemektir. Türkiye'deki ekonominin lokomotif sektörlerinden kabul edilen perakende

sektörü, önemli derecede genç istihdamı sağlamasının yanında, ilişkili olduğu üretim, inşaat ve lojistik sektörlerinin büyümesine de katkıda bulunmaktadır. Perakende sektörü devamlı değişim gösteren müşteri taleplerine doğru ve zamanında yanıt verebilmek adına, hızlı davranmak ve çeşitli satış kanallarını koordineli olarak yürütmek durumundadır. Bundan dolayı, bilgi teknolojileri ve gerekli alt yapı yatırımları büyük öneme sahiptir. Perakende sektörü, son derece canlı, yeniliklere açık ve düzenli dönüşüm içinde bir sistem sunmaktadır. Gelişim ve tüketici eğilimlerinin doğrudan ve en fazla hissedildiği alanların başında yer alır. Bunun yanısıra, yetenekli çalışanlar ile bu gelişmelere çabuk adapte olarak, rekabetin güçlü olduğu günümüzde, pozisyon almak zorundadır. Bu nedenle, yetenek yönetiminin oldukça önem arz ettiği parekende sektörü çalışanları için araştırma gerçekleştirilmiştir.

3.2. Araştırmanın Deseni

Deneysel olmayan nicel tarama yöntemiyle bu araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, nicel araştırma yöntemi olan "tarama deseni"nden yararlanılmıştır. Tarama deseni yöntemi, bir evrenden seçim yapılarak alınan bir örnekleme yönelik gerçekleştirilen çalışmalar yardımıyla evrenin genelindeki tutum, eğilim ve görüşlerin nicel yönden tanımlanmasını sağlar. Tarama deseni, bir grubun bir konu veya probleme ilişkin fikirlerinin bir dizi soru vasıtasıyla tespit edilmesidir. Belirlenen grup içindeki kişilerden grubun mevcut durumunun tespiti, inanç, görüş ve tutumlarına dair bilgi edinmeye yardımcı olur (Creswell, 2013). Örnekleme metodu olarak seçkili örnekleme yöntemlerinden basit tesadüfi (rastsal) örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Parekende sektörü çalışanlarına meslek odaları ve sosyal medya yolu ile ulaşılmıştır.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın anakütlesi İstanbul'da parakende sektörü çalışanlarıdır. Türkiye İş ve İşçi bulma Kurumu (İŞKUR) 2020 yılı Toptan ve Perakende Ticaret Sektörü İşgücü Piyasası Raporu'na göre Türkiye genelinde parekende sektöründe çalışan sayısı 1.976.850 kişidir. İstanbul'a özel bir değer verilmediği için Türkiye için olan sayı temel alınarak bir örneklem hesabı yapılmıştır. Belirli anakütleden seçilecek örnek sayısı Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004)'ın geliştirmiş olduğu tabloda 0.05 örnekleme hatası için p=0.50 ve q=0.50 için 384 kişi şeklinde saptanmıştır. Yapılan çalışmada, 803 örneklem yardımıyla analizler gerçekleştirilmiştir.

Tablo 3-1: Örneklem Büyüklükleri Tablosu (Yazıcıoğlu & Erdoğan, 2004).

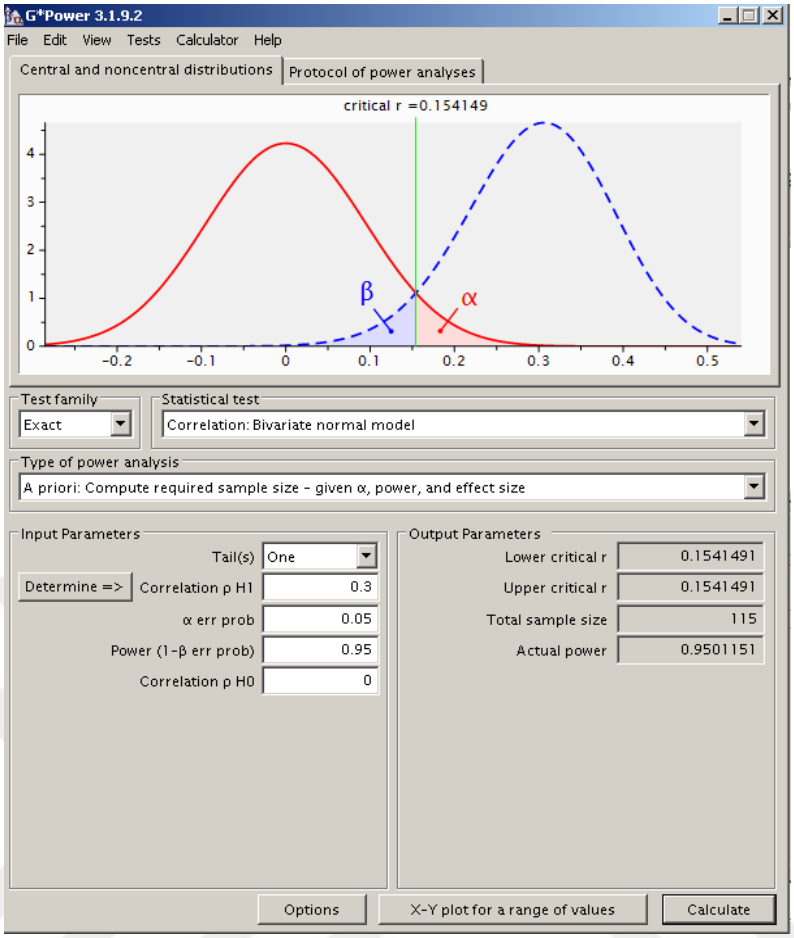
Anakütle büyüklüğü	± 0.03 örnekleme hatası (d)			**±0.05 örnekleme hatası (d)**			±0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	**p=0.5 q=0.5**	**p=0.8 q= 0.2**	**p=0.3 q=0.7**	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	**80**	**71**	**77**	49	38	45
500	341	289	321	**217**	**165**	**196**	81	55	70
750	441	358	409	**254**	**185**	**226**	85	57	73
1000	516	406	473	**278**	**198**	**244**	88	58	75
2500	748	537	660	**333**	**224**	**286**	93	60	78
5000	880	601	760	**357**	**234**	**303**	94	61	79
10000	964	639	823	**370**	**240**	**313**	95	61	80
25000	1023	665	865	**378**	**244**	**319**	96	61	80
50000	1045	674	881	**381**	**245**	**321**	96	61	81
100000	1056	678	888	**383**	**245**	**322**	96	61	81
1000000	1066	682	896	**384**	**246**	**323**	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	**384**	**245**	**323**	96	61	81

Oluşturulan bu tablo hedef kitledeki kişi adeti biliniyorsa;
$n= N\ t^2pq\ /\ d^2\ (N-1) + t^2pq$
formüllünden hareketle çalışmacılara kolaylık sağlaması bakımından hesaplanmıştır.
Formüllerde;
N : Hedef kitledeki kişi sayısı
n : Örnekleme alınacak kişi sayısı
p : İncelenen olayın görülme sıklığı (gerçekleşme olasılığı)
q : İncelenen olayın görülmeme sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)
t : Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer (0.05 için 1.96)
d : Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen örnekleme hatasıdır ve literatürde 0.05 alınır.

Anket uygulaması [05.01.2021-15-02.2021] tarih aralığında gerçekleştirilmiştir.

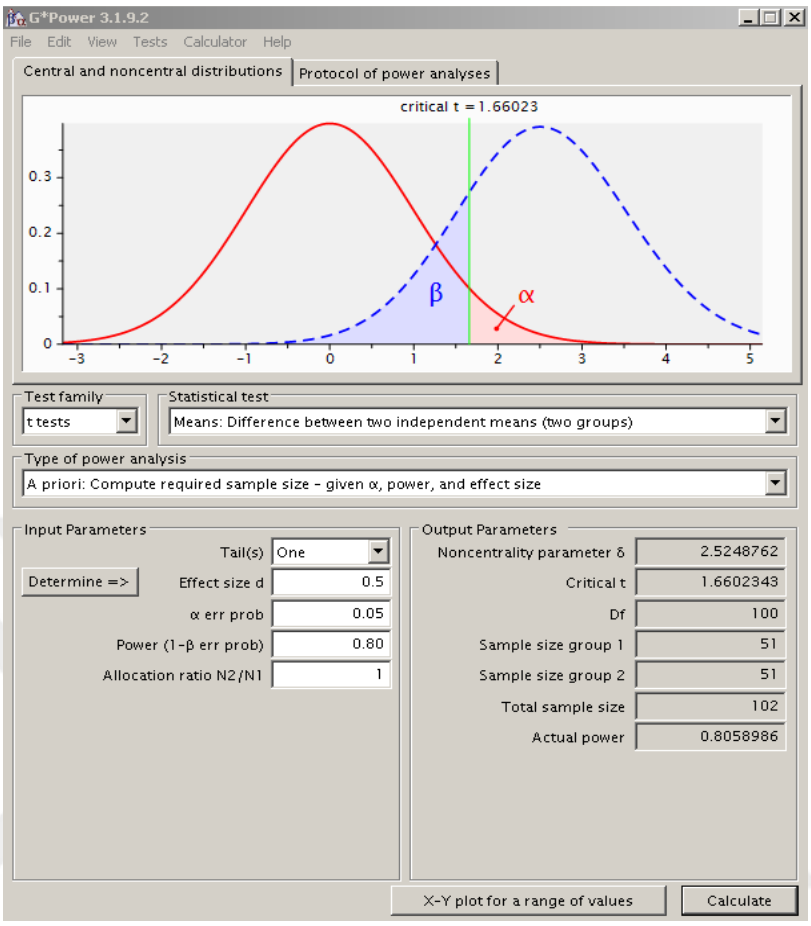
3.4. Örnekleme Yönelik Güç Analizi (Power Analysis)

Anket uygulamalarında yeni yaklaşımlarda, "uygulanacak analiz için en az kaç örneklem gereklidir?" sorusunun yanıtlanması adına Güç Analizi (Power Analysis)nden yararlanılması tavsiye edilir. Bu uygulamada, grup farklılığı analizleri gerçekleştirilecek olması sebebiyle güç analizi farklılık analizlerine yönelik uygulanmıştır. Ankete katılımda bulunan işgörenlerin sayısının, sağlam (robust) neticeler ortaya çıkarabilme becerisinin varlığı için *Güç Analizi G*POWER 3.1 sürümü* ile gerçekleştirilmiştir. Uygulamada, *istatistiksel gücün 1-β= 0.80 olmasının yeterli olduğunu Cohen (1988) ve Parajapati ve arkadaşları (2010) çalışmalarında belirtmiştir.* İstatistik anlamlılık α=0.05 alınmıştır.



Şekil 3-1:İlişki Analizi İçin Güç Analizi Sonuçları Ekran Çıktısı

Güç analizi neticesinde minimum 115 adet örneklemle çalışılması halinde çalışmanın geçerliliği kabul edilmiştir. Bu çalışmada 803 adet örneklem kullanılarak, gerçekleştirilecek analizlerin güvenilir sonuçlar vereceği belirtilmiştir.



Şekil 3-2: Grup Farklılığı Analizi İçin Güç Analizi Sonuçları Ekran Çıktısı

Güç analizi neticesinde grup farklılığı analizlerinde minimum 102 adet örneklemle çalışılması halinde yapılan çalışmanın geçerliliği kabul edilmiştir. Bu çalışmada 803 adet örneklem kullanılarak, gerçekleştirilecek analizlerin güvenilir sonuçlar vereceği belirtilmiştir.

3.5. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları

Araştırmaya katılımda bulunan perakende personelinin, ölçme araçlarındaki soruları yanıtlarken gerçek duygu ve düşüncelerini ifade ettikleri varsayılmıştır. Araştırmaya katılım sağlayan çalışanların ankete kendi istekleri doğrultusunda yanıt verdikleri ve anketi doğru ve tam olarak yanıtladıkları kabul edilmiştir. Katılım gösterenlerin soruları yanıtlarken, anketteki kelimeleri gerçek anlamları ile anlamış oldukları kabul edilmiştir. Ortaya çıkması muhtemel kavram yanılgıları dikkate alınmamıştır. Anketteki örneklem adetinin yükseltilmesi noktasında güçlüklerle karşılaşılmış, çalışanlar meşgul olduklarını belirterek katılım hususunda gönülsüz davranarak ciddi bir kısıt oluşturmuşlardır.

3.6. Veri Toplama Aracı

Araştırmada verilerin elde edilebilmesi için düzenlenen anketin ilk kısmı olan demografik ve genel bilgiler formu (yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, cinsiyet vb.) çoktan seçmeli olarak hazırlanmıştır. İkinci bölümde ise ele alınan 3 ölçeğe yönelik maddeler yer almaktadır.

Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği: Ölçek, Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin ve Malorni tarafından 2010 yılında geliştirilen Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği (*ÇBİMÖ*) Likert tipi olup, 18 madde ile oluşturulmuştur. Maddelerin her biri için yanıtlama 7 derece üzerinden hiç uygun değil (1), çoğunlukla uygun değil (2), uygun değil (3), orta (4), uygun (5), oldukça uygun (6) ve tamamen uygun (7) şeklindedir. Ölçek, altı alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar; motive olmama (amotivation), dışsal düzenleme-sosyal (extrinsic regulation social), dışsal düzenleme-maddesel (extrinsic regula-tion material), içe yansıtılan düzenleme (introjected regulation), kişisel düzenleme (identified regulation) ve içsel motivasyondur (intrinsic motivation). Ölçek, Çivilidağ ve Şekercioğlu (2017) tarafından Türk kültürüne uyarlanmıştır.

Örgütsel Performans Ölçeği: Örgütsel performans ölçeği, Sayılgan (2017) "Üretim Verimliliğinde Örgüt Kültürünün Önemi ve Örgütsel Performans İle İlişkisi" isimli doktora tez çalışmasından alınmıştır. Ölçek toplam 10 madde ve örgütün rekabet edebilirliğinin yükseltilmesi eylemleri alt boyutu ile eğitim hizmetleriyle çalışan verimliliğinin yükseltilmesi olarak 2 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek, (1: Kesinlikle katılmıyorum-5: Kesinlikle katılıyorum) 5'li likert biçimindedir.

Yetenek Yönetimi Ölçeği: Duran vd. (2019) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek cezbetme, seçme-yerleştirme, bağlılık, elde tutma, eğitim, ödüllendirme, yetenek havuzu olarak 7 faktör, toplam 49 sorudan oluşmaktadır. Cezbetme 7 soru, seçme-yerleştirme 4 soru, bağlılık 7 soru, elde tutma 8 soru, eğitim 7 soru, ödüllendirme 11 soru, cezbetme faktörü ise 5 sorudan oluşmaktadır. Ölçek, (1: Kesinlikle katılmıyorum-5: Kesinlikle katılıyorum) 5'li likert biçimindedir.

3.7. Verilerin İstatistiksel Analizi

Çalışmada yararlanılan ölçekten sağlanan verilerin analizi IBM SPSS 27.0 ve AMOS 23.0 paket programı yardımıyla gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada, anketin ilk kısmını meydana getiren demografik ve genel bilgilere dair yüzde ve sıklık dağılımları verilmektedir. Bunun yanında, ölçeklere ilişkin yanıtların yüzde ve sıklık dağılımları ile ortalama cevap ve st.sapma değerleri gösterilmiştir. İkinci aşamada, çalışmadaki ölçeklere ilişkin açıklayıcı faktör analizi (AFA) yapılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliğine yönelik olarak da doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Analizlerde yararlanılacak olan yöntemlerin seçilmesi dağılımın normal olup olmamasına göre farklılık gösterir. Bundan dolayı, ölçek boyutlarına Kolmogorov-Simirnov ve Shapiro-Wilk normallik testleri uygulanmıştır. Verilerdeki dağılımların normal dağılıma uymamasından dolayı grup farklılıkları testinde her bir ikili gruba yönelik Mann-Whitney-U testi ve üçlü ve fazla grup için de Kruskal Wallis testleri uygulanmıştır. Gruplar arasındaki farkların kaynağını belirlemek amacıyla ortalama sıra (mean rank) değerlerine bakılmıştır. Ölçeğin dağılımında normal dağılıma uygunluk sağlanamaması nedeniyle ilişki analizlerinin testinde Kendall's tau_b korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Son aşamada ise, ilişkilerin saptanması ve hipotezlerin sınanmasına ilişkin yapısal eşitlik modeli (YEM) uygulanmış ve neticeler irdelenmiştir.

3.8. Anketin Güvenilirlik Analizi

Anketin güvenilirliğinin sınamasına yönelik kullanılan testler; "Cronbach Alpha (CA), İkiye Bölme (split), Paralel ve Mutlak Kesin Paralel (strict)" biçimindedir. Kullanılmış olan kriterlerin tümünde edinilen netice %70'i geçtiği taktirde güvenirlik ve iç tutarlık da sağlanmış olacaktır. Tablo 3.2'de de görüldüğü üzere 4 kriter neticelerinde %70 oranı aşılarak güvenilirlik sağlanmıştır. Böylelikle analiz çıktılarının da güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3-2: Anketin Güvenilirlik Analizleri Sonuçları.

Kriterler	Anketin Güvenirlilik Sonuçları
Cronbach_Alpha	0.928
Split	0.927-0.929
Parelel	0.829
Strict	0.828

3.9. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın ana hipotezi, yetenek yönetimi ile motivasyon ve örgütsel performans arasında istatistik anlamlı ilişkili olduğu yönündedir. Bununla birlikte, çalışmada alt hipotez olarak, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, aylık gelir, çalışma süresi ve yetenek yönetimi eğitimi alma özellikleri açısından, ölçeklere yönelik alt boyut ve ana boyutlar açısından anlamlı farklılık olup olmadığı sınnamıştır.

Tablo 3-3: Araştırmanın Hipotezleri.

	Hipotezler
H_1 (ana hipotez)	Yetenek yönetimi ile motivasyon istatistik anlamlı ilişkilidir.
H_2 (ana hipotez)	Yetenek yönetimi ile örgütsel performans istatistik anlamlı ilişkilidir.
H_3 (alt hipotez)	Cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, aylık gelir, çalışma süresi ve yetenek yönetimi eğitimi alma özellikleri açısından, yetenek yönetimi, motivasyon ve örgütsel performans için istatistik anlamlı farklılık vardır.

4. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde, demografik ve genel bilgilerin yüzde dağılımları, ankete yönelik cevapların yüzde dağılımları, hipotezlerin sınanmasına yönelik grup farklılığı ve ilişki analizleri sonuçlarına yer verilmiştir.

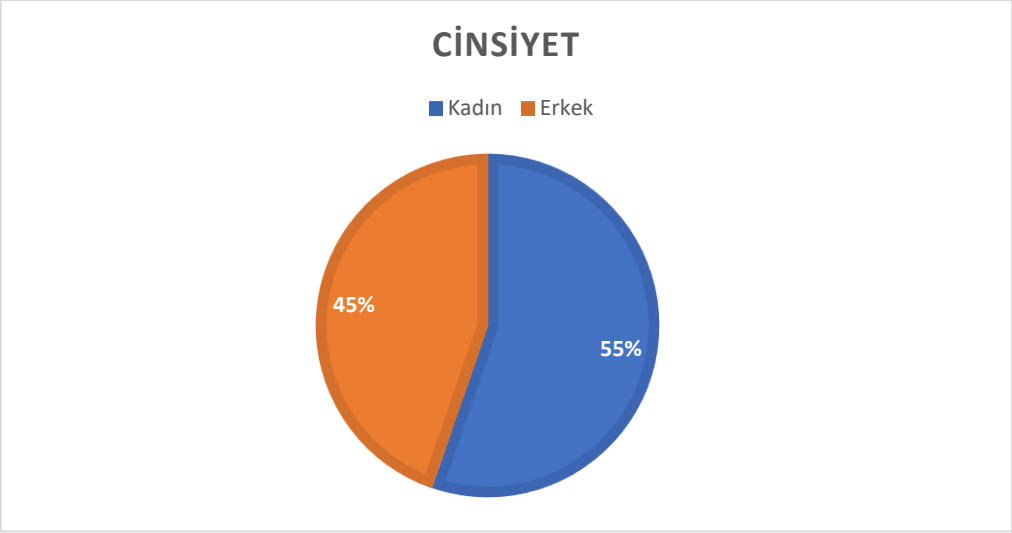
4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Örneklem grubunu oluşturan katılımcılara ilişkin demografik ve genel özelliklere ilişkin bilgileri sunulmuştur.

Tablo 4-1: Cinsiyete Yönelik Yüzde Dağılım Değerleri

Cinsiyet	***f***	**%**
Kadın	443	55,2
Erkek	360	44,8
Toplam	803	100,0

Katılımcıların %55,2'si kadın, %44,8'si erkektir.

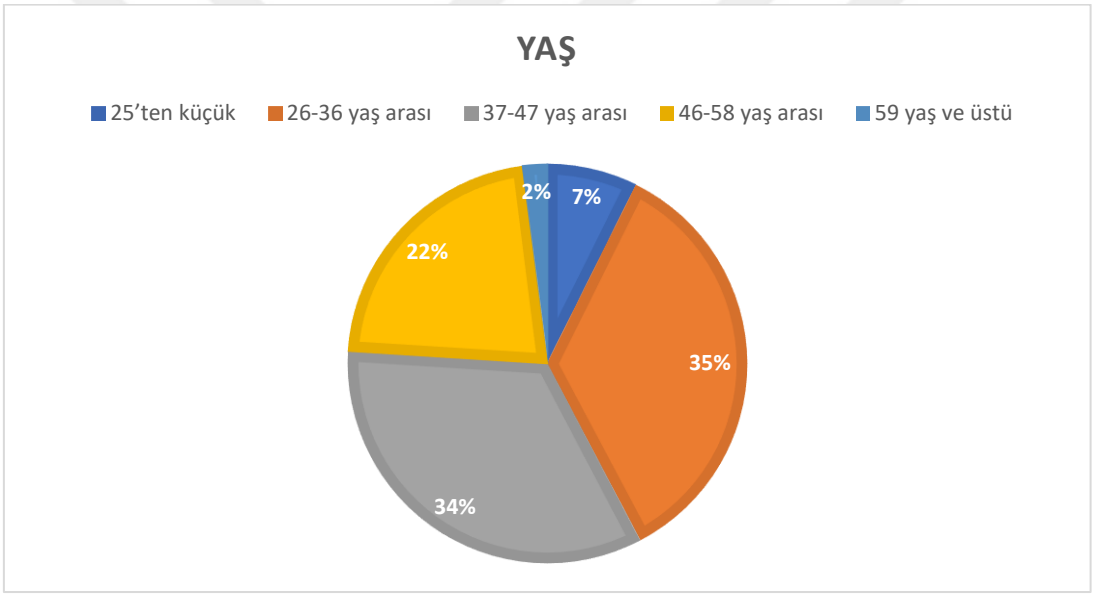


Şekil 4-1: Cinsiyet Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği.

Tablo 4-2: Yaş Değişkenine Yönelik Yüzde Dağılım Değerleri.

Yaş	***f***	***%***
25'ten küçük	59	7,3
26-36 yaş arası	281	35,0
37-47 yaş arası	270	33,7
46-58 yaş arası	177	22,0
59 yaş ve üstü	16	2,0
Toplam	803	100,0

Katılımcıların %7,3'ü 25 yaşından küçük, %35'i 26-36 yaş arasında, %33,7'si 37-47 yaş arasında, %22'si 46-58 yaş arasındayken, %2'si 59 yaş ve üstündedir.



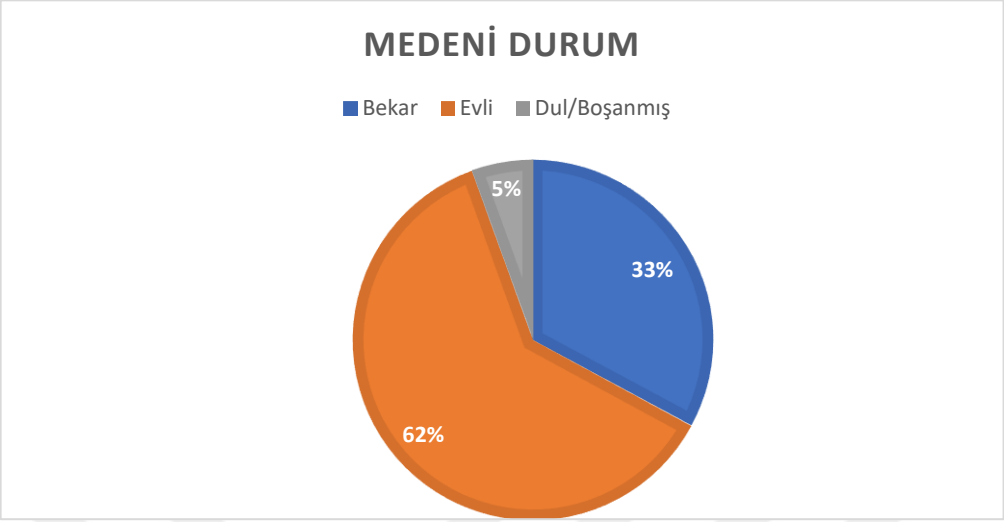
.

Şekil 4-2: Yaş Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği.

Tablo 4-3: Medeni Duruma Yönelik Yüzde Dağılım Değerleri.

Medeni Durum	***f***	***%***
Bekar	264	32,9
Evli	495	61,6
Dul/Boşanmış	44	5,5
Toplam	803	100,0

Katılımcıların %32,9'u bekar, %61,6'sı evli, %5,5'i ise dul/boşanmıştır.

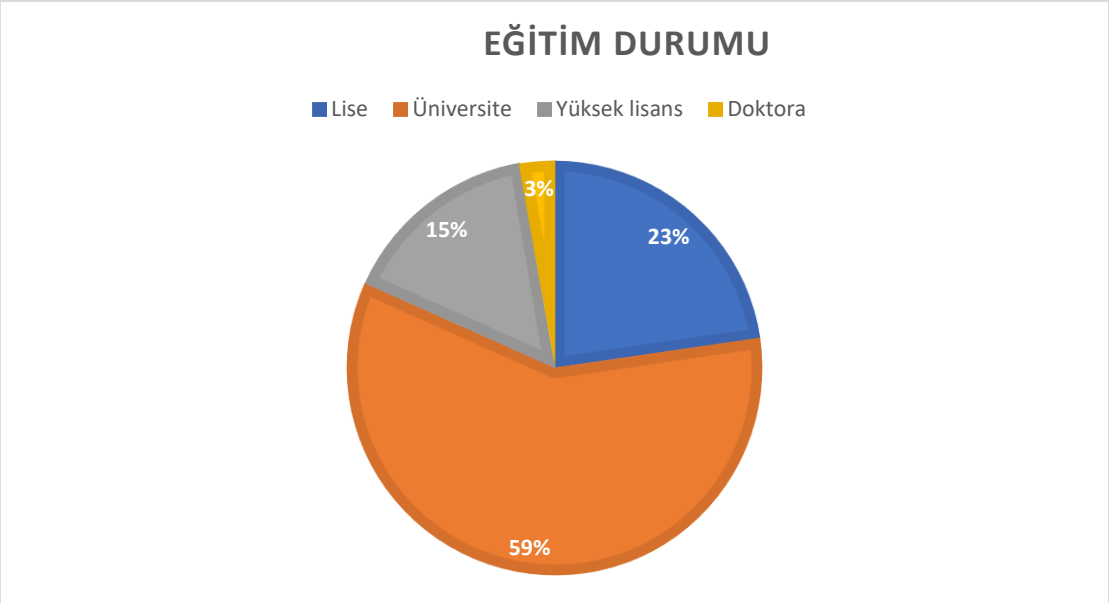


Şekil 4-3: Medeni Durum Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

Tablo 4-4:Eğitim Durumuna Yönelik Yüzde Dağılım Değerleri.

Eğitim Durumu	***f***	***%***
Lise	182	22,7
Üniversite	474	59,0
Yüksek lisans	125	15,6
Doktora	22	2,7
Toplam	803	100,0

Katılımcıların, %22,7'si lise, %59'u üniversite, %15,6'sı yüksek lisans ve %2,7'si ise doktora eğitim durumuna sahiptir.

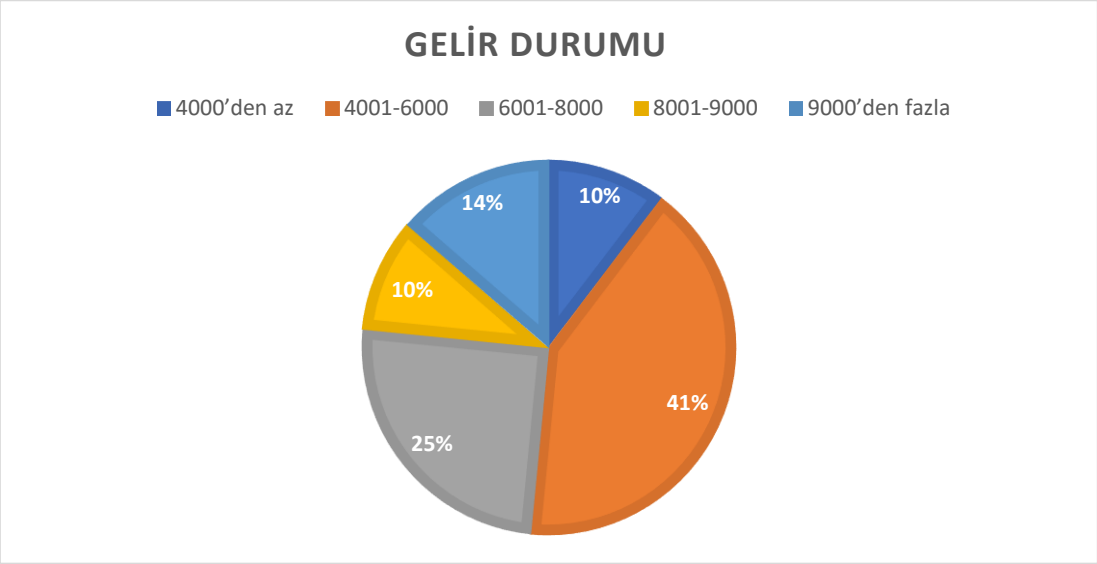


Şekil 4-4: Eğitim Durumu Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği.

Tablo 4-5: Gelir Durumuna Yönelik Yüzde Dağılım Değerleri

Gelir Durumu	***f***	***%***
4000'den az	83	10,3
4001-6000	331	41,2
6001-8000	201	25,0
8001-9000	79	9,8
9000'den fazla	109	13,6
Toplam	803	100,0

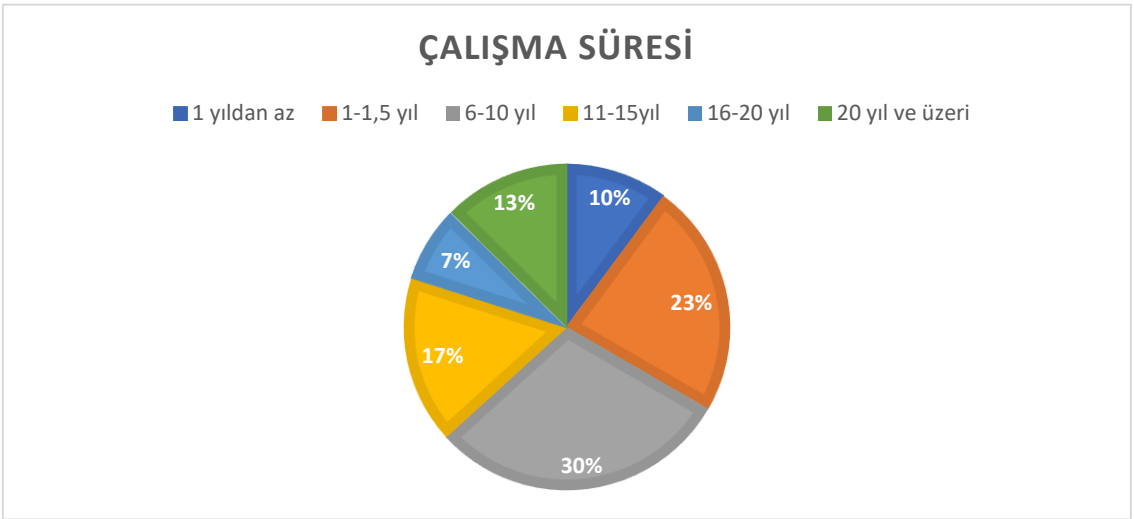
Katılımcıların %10,3'ün geliri 4000'den az, %41,2'sinin 4001-6000 arasında, %25'inin 6001-8000 arasında, %9,8'nin 8001-9000 arasında olmak üzere %13,6'sının da 9000'den fazladır.



Şekil 4-5: Gelir Durumu Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

Tablo 4-6: Çalışma Süresine Yönelik Yüzde Dağılım Değerleri

Çalışma Süresi	***f***	***%***
1 yıldan az	81	10,1
1-5 yıl	187	23,3
6-10 yıl	240	29,9
11-15yıl	134	16,7
16-20 yıl	60	7,5
20 yıl ve üzeri	101	12,6
Toplam	803	100,0



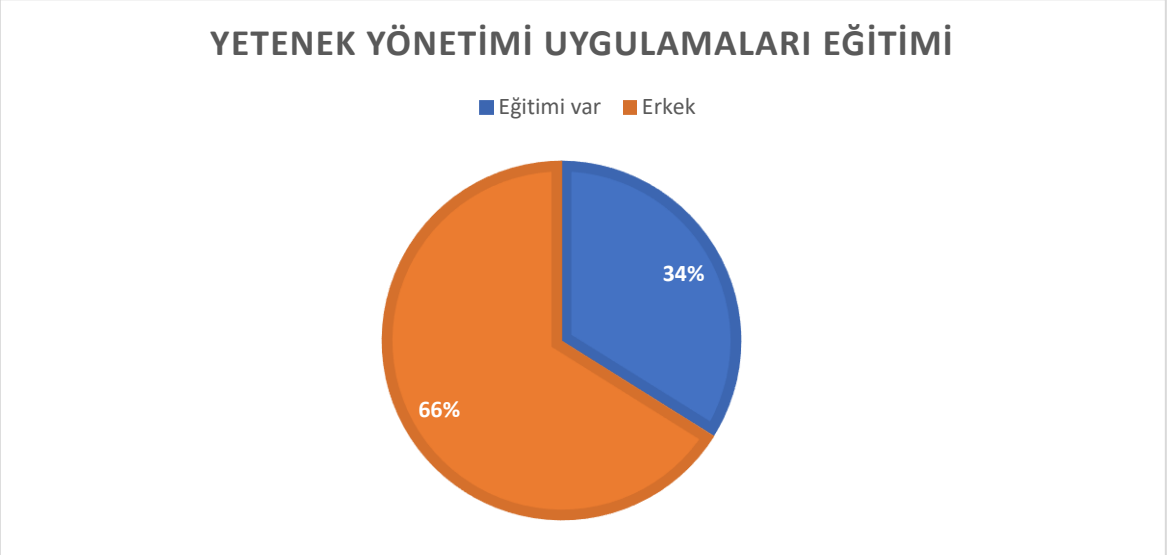
Şekil 4-6: Çalışma Süresine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

Katılımcıların %10,1'i 1 yıldan az, %23,3'ü 1-1,5 yıldır, %29,9'u 6-10 yıldır, %16,7'si 11-15 yıldır, %7,5'u 16-20 yıldır, %12,6'sı 20 yıl ve üzeri süredir çalışmaktadır.

Tablo 4-7: Yetenek Yönetimi Uygulamaları Eğitimi Almaya Yönelik Yüzde Dağılım Değerleri.

Eğitim	***f***	**%**
Eğitim almış	272	33,9
Eğitim almamış	531	66,1
Toplam	803	100,0

Katılımcıların %33,9'u yetenek yönetimi eğitimi vardır, %66,1'inin yetenek yönetimi eğitimi yoktur.



Şekil 4-7: Yetenek Yönetimi Uygulamaları Eğitimi Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

4.2. Ölçeklere Yönelik Yüzde Dağılım Bilgileri

Gerçekleştirilen çalışmanın bu aşamasında yararlanılan ölçeklere ilişkin cevap yüzdeleri ve ortalama cevaplara yer verilmiştir.

Tablo 4-8: Yetenek Yönetimi Ölçeğine Ölçeğine Yönelik Yüzde Dağılımlar.

	Maddeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ort. ± Ss.
	Cezbetme Alt Boyutu						
1	Çalışanların her gün heyecan ve hevesle gelecekleri bir iş ortamı oluşturur.	1,4	4,0	16,8	40,1	37,7	4,08 ± 0,90
2	Örgüte katılımı sağlayacak bir kültür oluşturur.	1,0	7,1	10,5	43,7	37,7	4,10 ± 0,92
3	Örgütümde yöneticiler çalışanların iş veya görevleri ile ilgili düşüncelerine önem verirler.	1,4	9,3	13,0	45,8	30,5	3,94 ± 0,96
4	Örgütümde iş görenler yöneticilerini iş veya görevleri ile ilgili rahatça eleştirebilirler.	3,0	8,2	26,8	39,1	22,9	3,70 ± 1,05
5	Yetenekli çalışanları istihdam etmek için yatırım yapar.	2,2	5,9	26,8	39,4	25,8	3,80 ± 0,96
6	Yetenekli çalışanları keşfetmek için lisans öğrencilerine yönelik çalışmalar yapar.	3,7	6,7	22,4	43,3	23,8	3,76 ± 1,00
7	Yetenekli çalışanları bulmak için interneti kullanır.	2,1	5,5	22,3	44,3	25,8	3,83 ± 0,93
	Seçme-Yerleştirme Alt Boyutu						
8	Örgütümüzdeki işe alım süreci objektiftir ve alımlar adayların başarısına göre yapılır.	2,7	5,9	22,9	42,1	26,4	3,83 ± 0,97
9	Örgütüm ihtiyaç duyulan nitelikli çalışanların işe alımını sağlar.	2,1	6,8	21,3	43,7	26,0	3,84 ± 0,95
10	Örgütüm işe alım sürecinde öncelikli olarak aday becerililerini değerlendirir.	2,1	8,1	20,8	43,1	25,9	3,82 ± 0,97
11	Mevcut çalışan ve işe başvuran adayların yetkinlik seviyelerindeki farkları belirler.	2,2	7,2	23,7	44,0	22,9	3,78 ± 0,95
	Bağlılık Alt Boyutu						
12	Görevimi yerine getirmek için gerekli kaynak ve araçlara sahibim.	1,6	6,2	19,1	42,3	30,8	3,94 ± 0,94
13	İşimle ilgili fikir alınması motivasyonumu olumlu yönde etkiler.	0,6	3,1	14,8	37,6	43,8	4,20 ± 0,85
14	İş yerimde verilen prim ve ikramiyeler motivasyonumu arttırır.	1,4	3,9	13,8	35,6	45,3	4,19 ± 0,91
15	İşimle ilgili övgü dolu sözler duymak motivasyonumu arttırır.	1,4	3,5	14,6	35,4	45,2	4,19 ± 0,90
16	Yaptığım işlerden memnun olunması iş tatminimi olumlu yönde etkiler.	1,1	3,6	17,7	31,6	46,0	4,17 ± 0,92
17	Fiziksel çalışma koşulları motivasyonumu etkiler.	0,9	4,5	16,8	34,6	43,2	4,14 ± 0,91
18	Terfi olanakları mesleğimde motivasyonum için oldukça önemlidir.	1,1	4,5	15,2	34,5	44,7	4,17 ± 0,92

	Elde Tutma Alt Boyutu								
19	Örgütümde çalışanların her gün işe gelmek için heyecan duydukları bir ortam vardır.	3,2	6,8	25,5	40,1	24,3	3,75	±	1,00
20	Örgütüm örgüt misyonu ve vizyonu ile çalışanları arasındaki uyumluluğu sağlar.	2,0	6,4	23,7	41,0	27,0	3,84	±	0,95
21	Örgütüm etkili kararlar vererek çalışanların güçlendiklerini hissetmelerini sağlar.	2,0	6,4	26,2	40,5	25	3,80	±	0,95
22	Bulunduğum örgüt çalışanlarına örgütte kalmak isteyecekleri bir kültür oluşturur.	3,0	6,2	26,7	40,1	24	3,75	±	0,98
23	Çalışanların niçin bu örgütü seçtiklerini belirleyici yaklaşımları vardır.	2,1	5,9	26,2	42,8	23	3,78	±	0,93
24	Çalışanların niçin bu örgütten ayrıldıklarını belirleyici yaklaşımları vardır.	0,9	5,2	26,2	43,3	24,4	3,85	±	0,88
25	Çalışanların niçin bu örgütte kalmaya devam ettiklerini belirleyen yaklaşımları vardır.	2,0	5,9	26,2	43,6	22,4	3,78	±	0,92
26	Çalışanların örgütte kalmalarını sağlayacak bir kültür oluşturur.	2,6	6,1	23,9	42,6	24,8	3,80	±	0,96
	Eğitim Alt Boyutu								
27	Örgütüm mevcut çalışanlara işlerini iyi yapmalarını sağlayacak yeterli eğitimleri sağlar.	2,7	7,1	23,2	42,3	24,7	3,79	±	0,98
28	Örgütüm kişisel gelişim hedefli eğitim (dil, liderlik, etkin iletişim, ekip çalışması, proje yönetimi, vs.) uygulamaları yapar.	3,1	9,0	24,3	39,6	24	3,72	±	1,02
29	Teknik alanlarda ve uzmanlık konularında gelişimi hedefleyen eğitim uygulamaları yapılır.	3,0	8,2	23,4	41,1	24,3	3,75	±	1,01
30	Yeni işe alınanlar için yetenek yönetimi girişimleri ile oryantasyon sürecini birlikte uygular.	2,2	6,4	22,9	41,7	26,8	3,84	±	0,96
31	Çalışanları işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirir.	2,5	5,6	25,4	43,2	23,3	3,79	±	0,95
32	Lider geliştirme programlarını uygulamaktadır.	4,0	8,6	28,3	37,1	22	3,64	±	1,04
33	Kariyer gelişim fırsatlarını destekleyen politikalar yaratır.	3,5	8,7	23,5	40,2	24	3,72	±	1,03
	Ödüllendirme Alt Boyutu								
34	İşimi en iyi şekilde yapmam yöneticilerimden takdir almamı sağlar.	2,1	5,4	22,3	42	28,3	3,89	±	0,95
35	İşimi en iyi şekilde yapmam maaşıma zam almamı sağlar.	6,4	9,1	28,8	34,4	21,4	3,55	±	1,11
36	İşimi en iyi şekilde yapmam terfi etmeme yol açar.	4,1	8,5	25,4	38,4	23,7	3,69	±	1,05
37	Genel olarak bu işletmenin ekstra çaba harcayan çalışanlarını ödüllendirdiğine inanıyorum.	5,2	10,8	26	35,5	22,4	3,59	±	1,11

38	Çalıştığım yerde ödüller çalışana adil olarak verilmektedir.	5,4	8,5	28	36,2	21,9	3,61 ±	1,08
39	Yaptığım iş benim açımdan tatmin kaynağı olduğu için ödül beklentisi içinde olmamaktayım.	4,2	10,2	26,4	34,5	24,7	3,65 ±	1,09
40	Çalıştığım yerde ödüllendirme kriterleri iş görenlere açıkça aktarılmaktadır.	5,4	9,5	26,8	36	22,4	3,61 ±	1,10
41	İş yerimde genellikle maddi nitelikte ödüller verilmektedir.	5,1	12,2	28,1	34,7	19,8	3,52 ±	1,09
42	İş yerimde genellikle manevi nitelikte ödüller verilmektedir.	4	9,6	28,3	38,6	19,6	3,60 ±	1,03
43	İş yerinde aldığımız ödüllere ilişkin fikirlerimizi yöneticilerimizle rahatlıkla paylaşabiliriz.	4,9	10,5	25,2	37,6	21,9	3,61 ±	1,09
44	Mevcut çalışanlara iş için gerekli becerilerinden dolayı ücret ayarlamaları sağlar.	5,4	11,7	30,1	34,2	18,6	3,49 ±	1,09
	Yetenek Havuzu Alt Boyutu							
45	Her düzeyde çalışan için daha geniş havuzlar oluşturur.	4,5	10,1	29,4	34,9	21,2	3,58 ±	1,07
46	Örgütün büyüyüp genişlemesini sağlayacak elemanların alımı için zemin oluşturur.	3,5	9	25,2	40,8	21,5	3,68 ±	1,02
47	Her seviyedeki çalışanlar için yedek havuzunu oluşturur.	4,7	10,2	27,9	36,9	20,3	3,58 ±	1,07
48	İşletme büyüyüp geliştikçe yaratılacak boş pozisyonları belirler.	3,6	7,6	23,7	40,7	24,4	3,75 ±	1,02
49	Mevcut olan çalışan ve aday yetenek düzeylerindeki boşlukları tanımlar.	3,5	8,7	28,4	38,1	21,3	3,65 ±	1,02
	Genel Ortalama: 3,80							

Önerme 1: "Çalışanların her gün heyecan ve hevesle gelecekleri bir iş ortamı oluşturur." Önermesine katılımcıların %1,4'ü "Kesinlikle Katılmıyorum", %4'ü "Katılmıyorum", %16,8'i "Kararsızım", %40,1'i "Katılıyorum", %37,7'si "Kesinlikle Katılıyorum" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 4,08 ve standart sapma değeri de 0,9 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 2: "Örgüte katılımı sağlayacak bir kültür oluşturur." Önermesini katılımda bulunanların %1'i "Kesinlikle Katılmıyorum", %7,1'i "Katılmıyorum", %10,5'i "Kararsızım", %43,7'si "Katılıyorum", %37,7'si "Kesinlikle Katılıyorum" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 4,10 ve standart sapma değeri de 0,92 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 3: "Örgütümde yöneticiler çalışanların iş veya görevleri ile ilgili düşüncelerine önem verirler." Önermesini katılımda bulunanların %1,4'ü "Kesinlikle Katılmıyorum", %9,3'ü "Katılmıyorum", %13'ü "Kararsızım", %45,8'i "Katılıyorum", %30,5'i "Kesinlikle Katılıyorum" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,94 ve standart sapma değeri de 0,96 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 4: "Örgütümde iş görenler yöneticilerini iş veya görevleri ile ilgili rahatça eleştirebilirler." Önermesini katılımda bulunanların %3'ü "Kesinlikle Katılmıyorum", %8,2'si "Katılmıyorum", %26,8'i "Kararsızım", %39,1'i "Katılıyorum", %22,9'u "Kesinlikle Katılıyorum" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,70 ve standart sapma değeri de 1,05 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 5: "Örgütümde iş görenler yöneticilerini iş veya görevleri ile ilgili rahatça eleştirebilirler." Önermesini katılımda bulunanların %2,2'si "Kesinlikle Katılmıyorum", %5,9'u "Katılmıyorum", %26,8'i "Kararsızım", %39,4'ü "Katılıyorum", %25,8'i "Kesinlikle Katılıyorum" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,80 ve standart sapma değeri de 0,96 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 6: "Yetenekli çalışanları keşfetmek için lisans öğrencilerine yönelik çalışmalar yapar." Önermesini katılımda bulunanların %3,7'si "Kesinlikle Katılmıyorum", %6,7'si "Katılmıyorum", %22,4'ü "Kararsızım", %43,3'ü "Katılıyorum", %23,8'i "Kesinlikle Katılıyorum" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,76 ve standart sapma değeri de 1 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 7: "Yetenekli çalışanları bulmak için interneti kullanır." Önermesini katılımda bulunanların %2,1'i "Kesinlikle Katılmıyorum", %5,5'i "Katılmıyorum", %22,3'ü "Kararsızım", %44,3'ü "Katılıyorum", %25,8'i "Kesinlikle Katılıyorum" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,83 ve standart sapma değeri de 0,93 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 8: "Örgütümüzdeki işe alım süreci objektiftir ve alımlar adayların başarısına göre yapılır." Önermesini katılımda bulunanların %2,7'si "Kesinlikle Katılmıyorum", %5,9'u "Katılmıyorum", %22,9'u "Kararsızım", %42,1'i "Katılıyorum", %26,4'ü "Kesinlikle Katılıyorum" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,83 ve standart sapma değeri de 0,97 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 9: "Örgütüm ihtiyaç duyulan nitelikli çalışanların işe alımını sağlar." Önermesini katılımda bulunanların %2,1'i "Kesinlikle Katılmıyorum", %6,8'i "Katılmıyorum", %21,3'ü "Kararsızım", %43,7'si "Katılıyorum", %26'sı "Kesinlikle Katılıyorum" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,84 ve standart sapma değeri de 0,95 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 10: "Örgütüm işe alım sürecinde öncelikli olarak aday becerililerini değerlendirir." Önermesini katılımda bulunanların %2,1'i "Kesinlikle Katılmıyorum", %8,1'i "Katılmıyorum", %20,8'i "Kararsızım", %43,1'i "Katılıyorum", %25,9'u "Kesinlikle

Katılıyorum" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,82 ve standart sapma değeri de 0,97 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 11: "Mevcut çalışan ve işe başvuran adayların yetkinlik seviyelerindeki farkları belirler." Önermesini katılımda bulunanların %2,2'si "Kesinlikle Katılmıyorum", %7,2'si "Katılmıyorum", %23,7'si "Kararsızım", %44'ü "Katılıyorum", %22,9'u "Kesinlikle Katılıyorum" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,78 ve standart sapma değeri de 0,95 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 12: "Görevimi yerine getirmek için gerekli kaynak ve araçlara sahibim." Önermesini katılımda bulunanların %1,6'sı "Kesinlikle Katılmıyorum", %6,2'si "Katılmıyorum", %19,1'i "Kararsızım", %42,3'ü "Katılıyorum", %30,8'i "Kesinlikle Katılıyorum" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,94 ve standart sapma değeri de 0,94 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 13: "İşimle ilgili fikir alınması motivasyonumu olumlu yönde etkiler." Önermesini katılımda bulunanların %0,6'sı "Kesinlikle Katılmıyorum", %3,1'i "Katılmıyorum", %14,8'i "Kararsızım", %37,6'sı "Katılıyorum", %43,8'i "Kesinlikle Katılıyorum" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 4,2 ve standart sapma değeri de 0,85 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 14: "İş yerimde verilen prim ve ikramiyeler motivasyonumu arttırır." Önermesini katılımda bulunanların %1,4'ü "Kesinlikle Katılmıyorum", %3,9'u "Katılmıyorum", %13,8'i "Kararsızım", %35,6'sı "Katılıyorum", %45,3'ü "Kesinlikle Katılıyorum" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 4,19 ve standart sapma değeri de 0,91 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 15: "İşimle ilgili övgü dolu sözler duymak motivasyonumu arttırır." Önermesini katılımda bulunanların %1,4'ü "Kesinlikle Katılmıyorum", %3,5'i "Katılmıyorum", %14,6'sı "Kararsızım", %35,4'ü "Katılıyorum", %45,2'si "Kesinlikle Katılıyorum" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 4,19 ve standart sapma değeri de 0,9 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 16: "Yaptığım işlerden memnun olunması iş tatminimi olumlu yönde etkiler." Önermesini katılımda bulunanların %1,1'i "Kesinlikle Katılmıyorum", %3,6'sı "Katılmıyorum", %17,7'si "Kararsızım", %31,6'sı "Katılıyorum", %46'sı "Kesinlikle Katılıyorum" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 4,17 ve standart sapma değeri de 0,92 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 17: "Fiziksel çalışma koşulları motivasyonumu etkiler." Önermesini katılımda bulunanların %0,9'u "Kesinlikle Katılmıyorum", %4,5'ı "Katılmıyorum", %16,8'i

“Kararsızım”, %34,6’sı “Katılıyorum”, %43,2’sı “Kesinlikle Katılıyorum” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 4,14 ve standart sapma değeri de 0,91 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 18: “Terfi olanakları mesleğimde motivasyonum için oldukça önemlidir.” Önermesini katılımda bulunanların %1,1’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %4,5’ı “Katılmıyorum”, %15,2’si “Kararsızım”, %34,5’i “Katılıyorum”, %44,7’sı “Kesinlikle Katılıyorum” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 4,17 ve standart sapma değeri de 0,92 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 19: “Örgütümde çalışanların her gün işe gelmek için heyecan duydukları bir ortam vardır.” Önermesini katılımda bulunanların %3,2’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %6,8’ı “Katılmıyorum”, %25,5’i “Kararsızım”, %40,1’i “Katılıyorum”, %24,3’ü “Kesinlikle Katılıyorum” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkinortalama 3,75 ve standart sapma değeri de 1 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 20: “Örgütüm örgüt misyonu ve vizyonu ile çalışanları arasındaki uyumluluğu sağlar.” Önermesini katılımda bulunanların %2’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %6,4’ü “Katılmıyorum”, %23,7’si “Kararsızım”, %41’i “Katılıyorum”, %27’si “Kesinlikle Katılıyorum” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkinortalama 3,84 ve standart sapma değeri de 0,95 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 21: “Örgütüm etkili kararlar vererek çalışanların güçlendiklerini hissetmelerini sağlar.” Önermesini katılımda bulunanların %2’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %6,4’ü “Katılmıyorum”, %26,2’si “Kararsızım”, %40,5’i “Katılıyorum”, %25’i “Kesinlikle Katılıyorum” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkinortalama 3,8 ve standart sapma değeri de 0,95 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 22: “Bulunduğum örgüt çalışanlarına örgütte kalmak isteyecekleri bir kültür oluşturur.” Önermesini katılımda bulunanların %3’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %6,2’si “Katılmıyorum”, %26,7’si “Kararsızım”, %40,1’i “Katılıyorum”, %24’ü “Kesinlikle Katılıyorum” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,75 ve standart sapma değeri de 0,98 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 23: “Çalışanların niçin bu örgütü seçtiklerini belirleyici yaklaşımları vardır.” Önermesini katılımda bulunanların %2,1’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %5,9’u “Katılmıyorum”, %26,2’si “Kararsızım”, %42,8’i “Katılıyorum”, %23’ü “Kesinlikle

Katılıyorum" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,78 ve standart sapma değeri de 0,93 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 24: "Çalışanların niçin bu örgütten ayrıldıklarını belirleyici yaklaşımları vardır." Önermesini katılımda bulunanların %0,9'u "Kesinlikle Katılmıyorum", %5,2'si "Katılmıyorum", %26,2'si "Kararsızım", %43,3'ü "Katılıyorum", %24,4'ü "Kesinlikle Katılıyorum" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,85 ve standart sapma değeri de 0,88 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 25: "Çalışanların niçin bu örgütte kalmaya devam ettiklerini belirleyen yaklaşımları vardır." Önermesini katılımda bulunanların %2'si "Kesinlikle Katılmıyorum", %5,9'u "Katılmıyorum", %26,2'si "Kararsızım", %43,6'sı "Katılıyorum", %22,4'ü "Kesinlikle Katılıyorum" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,78 ve standart sapma değeri de 0,92 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 26: "Çalışanların örgütte kalmalarını sağlayacak bir kültür oluşturur." Önermesini katılımda bulunanların %2,6'sı "Kesinlikle Katılmıyorum", %6,1'i "Katılmıyorum", %23,9'u "Kararsızım", %42,6'sı "Katılıyorum", %24,8'i "Kesinlikle Katılıyorum" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,8 ve standart sapma değeri de 0,96 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 27: "Örgütüm mevcut çalışanlara işlerini iyi yapmalarını sağlayacak yeterli eğitimleri sağlar." Önermesini katılımda bulunanların %2,7'si "Kesinlikle Katılmıyorum", %7,1'i "Katılmıyorum", %23,2'si "Kararsızım", %42,3'ü "Katılıyorum", %24,7'si "Kesinlikle Katılıyorum" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,79 ve standart sapma değeri de 0,98 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 28: "Örgütüm kişisel gelişim hedefli eğitim (dil, liderlik, etkin iletişim, ekip çalışması, proje yönetimi, vs.) uygulamaları yapar." Önermesini katılımda bulunanların %3,1'i "Kesinlikle Katılmıyorum", %9'u "Katılmıyorum", %24,3'ü "Kararsızım", %39,6'sı "Katılıyorum", %24'ü "Kesinlikle Katılıyorum" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,72 ve standart sapma değeri de 1,02 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 29: "Teknik alanlarda ve uzmanlık konularında gelişimi hedefleyen eğitim uygulamaları yapılır." Önermesini katılımda bulunanların %3'ü "Kesinlikle Katılmıyorum", %8,2'si "Katılmıyorum", %23,4'ü "Kararsızım", %41,1'i "Katılıyorum", %24,3'ü "Kesinlikle Katılıyorum" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,75 ve standart sapma değeri de 1,01 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 30: "Yeni işe alınanlar için yetenek yönetimi girişimleri ile oryantasyon sürecini birlikte uygular." Önermesini katılımda bulunanların %2,2'si "Kesinlikle Katılmıyorum", %6,4'ü "Katılmıyorum", %22,9'u "Kararsızım", %41,7'si "Katılıyorum", %26,8'i "Kesinlikle Katılıyorum" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,84 ve standart sapma değeri de0,96 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 31: "Çalışanları işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirir." Önermesini katılımda bulunanların %2,5'i "Kesinlikle Katılmıyorum", %5,6'sı "Katılmıyorum", %25,4'ü "Kararsızım", %43,2'si "Katılıyorum", %23,3'ü "Kesinlikle Katılıyorum" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,79 ve standart sapma değeri de 0,95 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 32: "Lider geliştirme programlarını uygulamaktadır." Önermesini katılımda bulunanların %4'ü "Kesinlikle Katılmıyorum", %8,6'sı "Katılmıyorum", %28,3'ü "Kararsızım", %37,1'i "Katılıyorum", %22'si "Kesinlikle Katılıyorum" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,64 ve standart sapma değeri de 1,04 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 33: "Kariyer gelişim fırsatlarını destekleyen politikalar yaratır." Önermesini katılımda bulunanların %3,5'i "Kesinlikle Katılmıyorum", %8,7'si "Katılmıyorum", %23,5'i "Kararsızım", %40,2'si "Katılıyorum", %24'ü "Kesinlikle Katılıyorum" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,72 ve standart sapma değeri de 1,03 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 34: "İşimi en iyi şekilde yapmam yöneticilerimden takdir almamı sağlar." Önermesini katılımda bulunanların %2,1'i "Kesinlikle Katılmıyorum", %5,4'ü "Katılmıyorum", %22,3'ü "Kararsızım", %42'si "Katılıyorum", %28,3'ü "Kesinlikle Katılıyorum" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,89 ve standart sapma değeri de 0,95 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 35: "İşimi en iyi şekilde yapmam maaşıma zam almamı sağlar." Önermesini katılımda bulunanların %6,4'ü "Kesinlikle Katılmıyorum", %9,1'i "Katılmıyorum", %28,8'i "Kararsızım", %34,4'ü "Katılıyorum", %21,4'ü "Kesinlikle Katılıyorum" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,55 ve standart sapma değeri de 1,11 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 36: "İşimi en iyi şekilde yapmam terfi etmeme yol açar." Önermesini katılımda bulunanların %4,1'i "Kesinlikle Katılmıyorum", %8,5'i "Katılmıyorum", %25,4'ü "Kararsızım", %38,4'ü "Katılıyorum", %23,7'si "Kesinlikle Katılıyorum" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,69 ve standart sapma değeri de 1,05 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 37: "Genel olarak bu işletmenin ekstra çaba harcayan çalışanlarını ödüllendirdiğine inanıyorum." Önermesini katılımda bulunanların %5,2'si "Kesinlikle Katılmıyorum", %10,8'i "Katılmıyorum", %26'sı "Kararsızım", %35,5'i "Katılıyorum", %22,4'ü "Kesinlikle Katılıyorumolarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,59 ve standart sapma değeri de 1,11 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 38: "Çalıştığım yerde ödüller çalışana adil olarak verilmektedir." Önermesini katılımda bulunanların %5,4'ü "Kesinlikle Katılmıyorum", %8,5'i "Katılmıyorum", %28'i "Kararsızım", %36,2'si "Katılıyorum", %21,9'u "Kesinlikle Katılıyorum" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,61 ve standart sapma değeri de 1,08 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 39: "Yaptığım iş benim açımdan tatmin kaynağı olduğu için ödül beklentisi içinde olmamaktayım." Önermesini katılımda bulunanların %4,2'si "Kesinlikle Katılmıyorum", %10,2'si "Katılmıyorum", %26,4'ü "Kararsızım", %34,5'i "Katılıyorum", %24,7'si "Kesinlikle Katılıyorum" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,65 ve standart sapma değeri de 1,09 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 40: "Çalıştığım yerde ödüllendirme kriterleri iş görenlere açıkça aktarılmaktadır." Önermesini katılımda bulunanların %5,4'ü "Kesinlikle Katılmıyorum", %9,5'i "Katılmıyorum", %26,8'i "Kararsızım", %36'sı "Katılıyorum", %22,4'ü "Kesinlikle Katılıyorum" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,61 ve standart sapma değeri de 1,10 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 41: "İş yerimde genellikle maddi nitelikte ödüller verilmektedir." Önermesine Önermesini katılımda bulunanların %5,1'i "Kesinlikle Katılmıyorum", %12,2'si "Katılmıyorum", %28,1'i "Kararsızım", %34,7'si "Katılıyorum", %19,8'i "Kesinlikle Katılıyorum" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,52 ve standart sapma değeri de 1,09 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 42:" İş yerimde genellikle manevi nitelikte ödüller verilmektedir." Önermesini katılımda bulunanların %4'ü "Kesinlikle Katılmıyorum", %9,6'sı "Katılmıyorum", %28,3'ü "Kararsızım", %38,6'sı "Katılıyorum", %19,6'sı "Kesinlikle Katılıyorum" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,60 ve standart sapma değeri de 1,09 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 43:" İş yerinde aldığımız ödüllere ilişkin fikirlerimizi yöneticilerimizle rahatlıkla paylaşabiliriz." Önermesini katılımda bulunanların %4,9'u "Kesinlikle Katılmıyorum", %10,5'i "Katılmıyorum", %25,2'si "Kararsızım", %37,6'sı "Katılıyorum", %21,9'u

“Kesinlikle Katılıyorum” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,61 ve standart sapma değeri de 1,09 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 44:” Mevcut çalışanlara iş için gerekli becerilerinden dolayı ücret ayarlamaları sağlar.” Önermesini katılımda bulunanların %5,4’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %11,7’si “Katılmıyorum”, %30,1’i “Kararsızım”, %34,2’sı “Katılıyorum”, %18,6’sı “Kesinlikle Katılıyorum” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,49 ve standart sapma değeri de 1,09 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 45:” Her düzeyde çalışan için daha geniş havuzlar oluşturur.” Önermesini katılımda bulunanların %4,5’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %10,1’i “Katılmıyorum”, %29,4’ü“Kararsızım”, %34,9’u “Katılıyorum”, %21,2’si “Kesinlikle Katılıyorum” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,58 ve standart sapma değeri de 1,07 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 46:” Örgütün büyüyüp genişlemesini sağlayacak elemanların alımı için zemin oluşturur.” Önermesini katılımda bulunanların %3,5’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %9’u “Katılmıyorum”, %25,2’si“Kararsızım”, %40,8’i “Katılıyorum”, %21,5’i “Kesinlikle Katılıyorum” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,68 ve standart sapma değeri de 1,02 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 47:” Her seviyedeki çalışanlar için yedek havuzunu oluşturur.” Önermesini katılımda bulunanların %4,7’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %10,2’si “Katılmıyorum”, %27,9’u “Kararsızım”, %36,9’u “Katılıyorum”, %20,3’ü “Kesinlikle Katılıyorum” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,58 ve standart sapma değeri de 1,07 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 48:” İşletme büyüyüp geliştikçe yaratılacak boş pozisyonları belirler.” Önermesini katılımda bulunanların %3,6’sı “Kesinlikle Katılmıyorum”, %7,6’sı “Katılmıyorum”, %23,7’si “Kararsızım”, %40,7’si “Katılıyorum”, %24,4’ü “Kesinlikle Katılıyorum” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkinortalama 3,75 ve standart sapma değeri de 1,02 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 49:” Mevcut olan çalışan ve aday yetenek düzeylerindeki boşlukları tanımlar.” Önermesini katılımda bulunanların %3,5’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %8,7’si “Katılmıyorum”, %28,4’ü “Kararsızım”, %38,1’i “Katılıyorum”, %21,3’ü “Kesinlikle Katılıyorum” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,65 ve standart sapma değeri de 1,02 şeklinde belirlenmiştir.

Tablo 4-9:İş Motivasyonu Ölçeğine Yönelik Yüzde Dağılımlar.

	Maddeler	Hiç uygun değil	Çoğunlukla uygun değil	Uygun Değil	Orta	Uygun	Oldukça uygun	Tamamen Uygun	Ort. ± Ss.
	Motive Olmama Alt Boyutu								
1	Zamanımı israf ettiğimi düşündüğüm için işimde çaba sarf etmiyorum.	27,3	14,9	28,5	14,2	7,6	4,5	3,0	2,85 ± 1,60
2	Çaba sarf etmeye değer olmadığını düşündüğüm için işimde az çaba gösteriyorum.	30,9	19,3	23,3	11,6	6,6	5,1	3,2	2,72 ± 1,65
3	İşim anlamsız olmasına rağmen neden hala bu işi yaptığımı bilmiyorum.	34,6	21,5	22,7	8,0	4,9	4,9	3,5	2,55 ± 1,64
	İçsel Motivasyon Alt Boyutu								
4	İlginç olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.	11,7	4,4	10,6	21,2	11,6	14,8	25,8	4,64 ± 1,99
5	Heyecan verici olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.	5,4	3,5	9,7	18,3	16,4	28,8	17,9	4,95 ± 1,66
6	İşimi yaparken eğlendiğim için işimde çaba sarf ediyorum.	5,4	3,2	8,7	13,4	23,9	28,8	16,6	5,00 ± 1,61
	Dışsal Düzenleme-Sosyal Alt Boyutu								
7	Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) onayını almak için işimde çaba sarf ediyorum.	14,7	7,7	12,5	10,6	24,4	19,8	10,3	4,23 ± 1,92
8	Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana daha fazla saygı duyması için işimde çaba sarf ediyorum.	10,7	5,5	10,0	10,0	20,4	30,3	13,2	4,67 ± 1,85
9	Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana yönelik eleştirilerinden kaçınmak için işimde çaba sarf ediyorum.	14,6	6,6	8,7	14,8	19,6	21,3	14,4	4,40 ± 1,96
	Kişisel Düzenleme Alt Boyutu								
10	İşimde çaba sarf etmenin benim için özel bir anlamı var.	2,7	3,2	5,6	8,5	22,8	33,7	23,4	5,40 ± 1,47
11	Bu iş, kişisel değerlerimle uyumlu olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.	3,1	1,9	4,7	8,5	21,9	33,4	26,5	5,50 ± 1,44
12	Bu işte çaba sarf etmenin kişisel olarak önemli	3,0	1,2	4,6	13,4	19,4	27,8	30,5	5,50 ± 1,47

	olduğunu düşündüğüm için işimde çaba gösteriyorum.								
	Dışsal Düzenleme-Maddesel Alt Boyutu								
13	Ancak işimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) beni ekonomik olarak ödüllendirirler.	12,5	6,4	11,0	13,0	22,2	21,8	13,3	4,45 ± 1,89
14	İşimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) bana daha fazla iş güvenliği sağlarlar.	8,2	5,0	7,8	13,4	26,0	25,7	13,8	4,76 ± 1,72
15	İşimde yeterince çaba sarf etmezsem işimi kaybetme riskim olur.	4,9	4,2	7,6	14,6	25,3	25,7	17,8	4,99 ± 1,61
	İçe Yansıtılan Düzenleme								
16	İşimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi kötü hissederim.	2,6	2,0	4,1	10,7	22,2	28,1	30,3	5,53 ± 1,44
17	Şimdiki işimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi mahcup hissederim.	3,5	2,5	5,2	9,0	22,9	32,3	24,7	5,41 ± 1,49
18	İşim, kendimle gurur duymamı sağladığı için işimde çaba sarf ediyorum.	2,5	2,6	4,5	12,7	19,3	28,5	29,9	5,49 ± 1,48
	Genel Ortalama: 4,61								

Önerme 1: "Zamanımı israf ettiğimi düşündüğüm için işimde çaba sarf etmiyorum." Önermesine katılımcıların %27,3'ü "Hiç uygun değil", %14,9'u "Çoğunlukla uygun değil", %28,5'i "Uygun değil", %14,2'si "Orta", %7,6'sı "Uygun", %4,5'i "Oldukça Uygun", %3'ü de "Tamamen Uygun" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 2,85 ve standart sapma değeri de 1,60 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 2: "Çaba sarf etmeye değer olmadığını düşündüğüm için işimde az çaba gösteriyorum." Önermesine katılımcıların %30,9'u "Hiç uygun değil", %19,3'ü "Çoğunlukla uygun değil", %23,3'ü"Uygun değil", %11,6'sı "Orta", %6,6'sı "Uygun", %5,1'i "Oldukça Uygun", %3,2'si de "Tamamen Uygun" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 2,72 ve standart sapma değeri de 1,65 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 3: "İşim anlamsız olmasına rağmen neden hala bu işi yaptığımı bilmiyorum." Önermesine katılımcıların %34,6'sı "Hiç uygun değil", %21,5'i"Çoğunlukla uygun değil",

%22,7'si "Uygun değil", %8'i "Orta", %4,9'u "Uygun", %4,9'u "Oldukça Uygun", %3,5'i de "Tamamen Uygun" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 2,55 ve standart sapma değeri de 1,64 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 4: "İlginç olduğu için işimde çaba sarf ediyorum." Önermesine katılımcıların %11,7'si "Hiç uygun değil", %4,4'ü "Çoğunlukla uygun değil", %10,6'sı "Uygun değil", %21,2'si "Orta", %11,6'sı "Uygun", %14,8 'i "Oldukça Uygun", %25,8'i de "Tamamen Uygun" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 4,64 ve standart sapma değeri de 1,99 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 5: "Heyecan verici olduğu için işimde çaba sarf ediyorum." Önermesine katılımcıların %5,4'ü "Hiç uygun değil", %3,5'i "Çoğunlukla uygun değil", %9,7'si "Uygun değil", %18,3'ü "Orta", %16,4'ü "Uygun", %28,8'i "Oldukça Uygun", %17,9'u da "Tamamen Uygun" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 4,95 ve standart sapma değeri de 1,66 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 6: "İşimi yaparken eğlendiğim için işimde çaba sarf ediyorum." Önermesine katılımcıların %5,4'ü "Hiç uygun değil", %3,2'si "Çoğunlukla uygun değil", %8,7'si "Uygun değil", %13,4'ü "Orta", %23,9'u "Uygun", %28,8'i "Oldukça Uygun", %16,6'sı da "Tamamen Uygun" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 5,00 ve standart sapma değeri de 1,61 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 7: "Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) onayını almak için işimde çaba sarf ediyorum." Önermesine katılımcıların %14,7'si "Hiç uygun değil", %7,7'si "Çoğunlukla uygun değil", %12,5'i "Uygun değil", %10,6'sı "Orta", %24,4'ü "Uygun", %19,8', "Oldukça Uygun", %10,3'ü de "Tamamen Uygun" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 4,23 ve standart sapma değeri de 1,92 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 8: "Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana daha fazla saygı duyması için işimde çaba sarf ediyorum." Önermesine katılımcıların %10,7'si "Hiç uygun değil", %5,5'i "Çoğunlukla uygun değil", %10'u "Uygun değil", %10'u "Orta", %20,4'ü "Uygun", %30,3'ü "Oldukça Uygun", %13,2'si de "Tamamen Uygun" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 4,67 ve standart sapma değeri de 1,85 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 9: "Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana yönelik eleştirilerinden kaçınmak için işimde çaba sarf ediyorum." Önermesine katılımcıların 14,6'sı "Hiç uygun değil", %6,6'sı "Çoğunlukla uygun değil", %8,7'si "Uygun değil", %14,8'i "Orta", %19,4'ü "Uygun",

%21,3'ü "Oldukça Uygun", %14,4'ü de "Tamamen Uygun" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 4,40 ve standart sapma değeri de 1,96 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 10: "İşimde çaba sarf etmenin benim için özel bir anlamı var.." Önermesine katılımcıların 2,7'si "Hiç uygun değil", %3,2'si "Çoğunlukla uygun değil", %5,6'sı "Uygun değil", %8,5'i "Orta", %22,8'i "Uygun", %33,7'si "Oldukça Uygun", %23,4'ü de "Tamamen Uygun" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 5,40 ve standart sapma değeri de 1,47 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 11"Bu iş, kişisel değerlerimle uyumlu olduğu için işimde çaba sarf ediyorum." Önermesine katılımcıların %3,1'i "Hiç uygun değil", %1,9'u "Çoğunlukla uygun değil", %4,7'si "Uygun değil", %8,5'i "Orta", %21,9'u "Uygun", %33,4'ü "Oldukça Uygun", %26,5'i de "Tamamen Uygun" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 5,50 ve standart sapma değeri de 1,44 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 12: "Bu işte çaba sarf etmenin kişisel olarak önemli olduğunu düşündüğüm için işimde çaba gösteriyorum..." Önermesine katılımcıların %3'ü "Hiç uygun değil", %1,2'si "Çoğunlukla uygun değil", %4,6'sı "Uygun değil", %13,4'ü "Orta", %19,4'ü "Uygun", %27,8'i "Oldukça Uygun", %30,5'i "Tamamen Uygun" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 5,50 ve standart sapma değeri de 1,47 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 13: "Ancak işimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) beni ekonomik olarak ödüllendirirler." Önermesine katılımcıların %12,5'i "Hiç uygun değil", %6,4'i "Çoğunlukla uygun değil", %11'i "Uygun değil", %13'ü "Orta", %22,2'i "Uygun", %21,8'i "Oldukça Uygun", %13,3'ü de "Tamamen Uygun" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 4,45 ve standart sapma değeri de 1,89 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 14: İşimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) bana daha fazla iş güvenliği sağlarlar. Önermesine katılımcıların %8,2'si "Hiç uygun değil", %5'i "Çoğunlukla uygun değil", %7,8'i "Uygun değil", %13,4'ü "Orta", %26'sı "Uygun", %25,7'si "Oldukça Uygun", %13,8'i de "Tamamen Uygun" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 4,76 ve standart sapma değeri de 1,72 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 15: "İşimde yeterince çaba sarf etmezsem işimi kaybetme riskim olur. Önermesine katılımcıların %4,9'u "Hiç uygun değil", %4,2'si "Çoğunlukla uygun değil", %7,6'sı "Uygun değil", %14,6'sı "Orta", %25,3'ü "Uygun", %25,7'si "Oldukça Uygun", %17,8'i de "Tamamen

Uygun" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 4,99 ve standart sapma değeri de 1,61 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 16: "İşimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi kötü hissederim." Önermesine katılımcıların %2,6'sı "Hiç uygun değil", %2'si "Çoğunlukla uygun değil", %4,1'i "Uygun değil", %10,7'si "Orta", %22,2'si "Uygun", %28,1'i "Oldukça Uygun", %30,3'ü de "Tamamen Uygun" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 5,53 ve standart sapma değeri de 1,44 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 17: "Şimdiki işimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi mahcup hissederim." Önermesine katılımcıların %3,5'i "Hiç uygun değil", %2,5'i "Çoğunlukla uygun değil", %5,2'si "Uygun değil", %9'u "Orta", %22,9'u "Uygun", %32,3'ü "Oldukça Uygun", %24,7 de "Tamamen Uygun" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 5,41 ve standart sapma değeri de 1,49 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 18: "İşim, kendimle gurur duymamı sağladığı için işimde çaba sarf ediyorum." Önermesine katılımcıların %2,5'i "Hiç uygun değil", %2,6'sı "Çoğunlukla uygun değil", %4,5'i "Uygun değil", %12,7'si "Orta", %19,3'ü "Uygun", %28,5'i "Oldukça Uygun", %29,9'u da "Tamamen Uygun" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 5,49ve standart sapma değeri de 1,48 şeklinde belirlenmiştir.

Tablo 4-10:Örgütsel Performans Ölçeğine Yönelik Yüzde Dağılımlar.

	Maddeler	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**	**Ort. ± Ss.**
	İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri Alt Boyutu						
1	Örgütümüzdeki çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi faaliyetleri (eğitim, konferans, kurs) işletmenin rekabet gücünü artırır.	1,6	4,9	13,3	41,8	38,4	4,10 ± 0,92
2	Örgütümüzün çalışanları ödüllendirme politikası (parasal ödüllendirme, giyim yardımcı) işletmenin satışlarını artmasına yol açmıştır	4,2	8,3	18,3	37	32,1	3,84 ± 1,09
3	Örgütümüzün çalışanların liderlik yeteneklerini geliştirmesine yönelik yetki ve sorumluluk vermesi işgücü verimliliğini arttırmaktadır.	2,7	6,7	22,7	39,5	28,4	3,84 ± 1,00

4	Örgütümüzün uzmanlık alanına ve liyakate göre gerçekleşen işe alım politikası çalışanların motivasyonunu yükseltmektedir.	3,7	5,7	26,8	40	23,8	3,74 ± 1,00
5	Örgütümüzün çalışanlara yönelik gerçekleştirdiği kariyer gelişim politikası kurumun mal ve hizmet kalitesini artırmaktadır	3,6	5	26,2	40,6	24,7	3,78 ± 0,99
6	Örgütümüzün çalışanlarına güven duyması ve sorumluluk vermesi çalışanların kararlara katılımına arttırmaktadır.	2,4	3,4	23,4	40,3	30,5	3,93 ± 0,94
7	Örgüt çalışanlarının; bilgi, beceri ve yeteneklerinin kurumumuzca hizmetiçi eğitimler, seminerler, kurslar yapılmaktadır.	3,4	6,2	30,1	35,4	24,9	3,72 ± 1,01
	Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması						
8	Örgütümüzde çalışanların kendisini geliştirmesi için işbaşında eğitim destekleri verilmektedir.	2,7	6	27,1	41,3	22,8	3,75 ± 0,96
9	Örgütümüzde bölümler arasında yapılan görev değişimi uygulamaları çalışanların iş verimliliğini artırmaktadır.	4,1	6,7	30	36,1	23	3,67 ± 1,03
10	Örgütümüzde takım çalışmalarına yer verilmektedir.	2,7	6,2	25,8	39,9	25,4	3,79 ± 0,98
	Genel Ortalama: 3,81						

Önerme 1: "Örgütümüzdeki çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi faaliyetleri (eğitim, konferans, kurs) işletmenin rekabet gücünü artırır." Önermesini katılımda bulunanların %1,6'sı "Kesinlikle Katılmıyorum", %4,9'u "Katılmıyorum", %13,3'ü "Kararsızım", %41,8'i "Katılıyorum", %38,4'ü "Kesinlikle Katılıyorum" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 4,10 ve standart sapma değeri de 0,92 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 2: "Örgütümüzün çalışanları ödüllendirme politikası (parasal ödüllendirme, giyim yardımcı) işletmenin satışlarını artmasına yol açmıştır." Önermesini katılımda bulunanların %4,2'si "Kesinlikle Katılmıyorum", %8,3'ü "Katılmıyorum", %18,3'ü "Kararsızım", %37'si "Katılıyorum", %32,1'i "Kesinlikle Katılıyorum" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,84 ve standart sapma değeri de 1,09 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 3: "Örgütümüzün çalışanların liderlik yeteneklerini geliştirmesine yönelik yetki ve sorumluluk vermesi işgücü verimliliğini arttırmaktadır." Önermesini katılımda bulunanların %2,7'si "Kesinlikle Katılmıyorum", %6,7'si "Katılmıyorum", %22,7'si "Kararsızım", %39,5'i

“Katılıyorum”, %28,4’ü “Kesinlikle Katılıyorum” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,84 ve standart sapma değeri de 1 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 4: “Örgütümüzün uzmanlık alanına ve liyakate göre gerçekleşen işe alım politikası çalışanların motivasyonunu yükseltmektedir.” Önermesini katılımda bulunanların %3,7’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %5,7’si “Katılmıyorum”, %26,8’i “Kararsızım”, %40’ı “Katılıyorum”, %23,8’i “Kesinlikle Katılıyorum” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,74 ve standart sapma değeri de 1 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 5: “Örgütümüzün çalışanlara yönelik gerçekleştirdiği kariyer gelişim politikası kurumun mal ve hizmet kalitesini artırmaktadır.” Önermesini katılımda bulunanların %3,6’sı “Kesinlikle Katılmıyorum”, %5’i “Katılmıyorum”, %26,2’si “Kararsızım”, %40,6’sı “Katılıyorum”, %24,7’si “Kesinlikle Katılıyorum” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,78 ve standart sapma değeri de 0,99 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 6: “Örgütümüzün çalışanlarına güven duyması ve sorumluluk vermesi çalışanların kararlara katılımına arttırmaktadır.” Önermesini katılımda bulunanların %2,4’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %3,4’ü “Katılmıyorum”, %23,4’ü “Kararsızım”, %40,3’ü “Katılıyorum”, %30,5’i “Kesinlikle Katılıyorum” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,93 ve standart sapma değeri de 0,94 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 7: “Örgüt çalışanlarının; bilgi, beceri ve yeteneklerinin kurumumuzca hizmetiçi eğitimler, seminerler, kurslar yapılmaktadır.” Önermesini katılımda bulunanların %3,4’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %6,2’si “Katılmıyorum”, %30,1’i “Kararsızım”, %35,4’ü “Katılıyorum”, %24,9’u “Kesinlikle Katılıyorum” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,72 ve standart sapma değeri de 1,01 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 8: “Örgütümüzde çalışanların kendisini geliştirmesi için işbaşında eğitim destekleri verilmektedir.” Önermesini katılımda bulunanların %2,7’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %6’sı “Katılmıyorum”, %27,1’i “Kararsızım”, %41,3’ü “Katılıyorum”, %22,8’i “Kesinlikle Katılıyorum” olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,75 ve standart sapma değeri de 0,96 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 9: “Örgütümüzde bölümler arasında yapılan görev değişimi uygulamaları çalışanların iş verimliliğini artırmaktadır.” Önermesini katılımda bulunanların %4,1’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %6,7’si “Katılmıyorum”, %30’u “Kararsızım”, %36,1’i “Katılıyorum”, %23’ü

"Kesinlikle Katılıyorum" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkinortalama 3,67 ve standart sapma değeri de 1,03 şeklinde belirlenmiştir.

Önerme 10: "Örgütümüzde takım çalışmalarına yer verilmektedir." Önermesini katılımda bulunanların %2,7'si "Kesinlikle Katılmıyorum", %6,2'si "Katılmıyorum", %25,8'i "Kararsızım", %39,9'u "Katılıyorum", %25,4'ü "Kesinlikle Katılıyorum" olarak yanıtlamıştır. Bu önermeye ilişkin ortalama 3,79 ve standart sapma değeri de 0,98 şeklinde belirlenmiştir.

4.3. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)

Faktör analizi, birbiriyle bağlantısı olan p adet değişkeni bir araya toplayarak az sayıda ilişkisiz ve kavramsal yönden anlamlı yeni değişkenler (boyutlar, faktörler) bulmayı, keşfetmeyi amaç edinen çok değişkenli bir istatistiktir. Ölçeklere ilişkin açıklayıcı faktör analizi sürecinde ilk başta verilerin faktör analizine uygunluğu sınanmıştır. Veri setinin uygun olup olmadığının gerçekleştirilen testler yardımıyla onaylanması sonrasında faktörel yapının ortaya konulması adına faktör tutma yöntemi olarak "Varimax" döndürme yöntemi ile "Temel Bileşenler Analizi" yöntemi uygulanmıştır.

Faktör analizi neticesinde Extraction (çıkarım) sütununda 0,20 değerinin altında kalan sorular Costello ve Osborne'un (2005) çalışmasında da ifade edildiği gibi, varyans değişime etkileri az olması nedeniyle analize dahil edilmemiştir. Bu çalışmada sağlanan faktörlerde değeri 0,20'den düşük bir soru bulunmamasından dolayı çıkarım yapılmamıştır. Anti-imaj matris diyagonal değerleri her üç ölçeğe yönelik 0.50 değerinden fazla bulunmuştur. Böylelikle soru çıkarılmamış, ölçeklerden orijinal haliyle yararlanılmıştır.

Tablo 4-11:Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.

Yetenek Yönetimi Ölçeği	Varyansı Açıklama Yüzdesi	Cronbach-Alpha (CA)	Cevap Ortalaması
Cezbetme	%19.45	0.919	3,897
Seçme-Yerleştirme	%15.89	0.917	3,823
Bağlılık	%12.44	0.915	4,149
Elde Tutma	%10.03	0.918	3,798
Eğitim	%8.66	0.912	3,754
Ödüllendirme	%6.12	0.909	3,619
Yetenek Havuzu	%5.98	0.911	3,648

KMO= 0.929; Bartlett χ2=8452.23 ve p= 0.000; Varyans Açıklama Yüzde: %78.57			
İş Motivasyonu Ölçeği	**Varyansı Açıklama Yüzdesi**	**Cronbach-Alpha (CA)**	**Cevap Ortalaması**
Motive olmama	%18.14	0.916	2,709
İçsel motivasyonu	%16.99	0.913	4,863
Dışsal düzenleme-sosyal	%14.34	0.911	4,434
Kişisel düzenleme	%10.80	0.908	4,135
Dışsal düzenleme-maddesel	%9.46	0.904	4,734
İçe yansıtılan düzenleme	%6.33	0.903	4,476
KMO= 0.925; Bartlett χ2=7713.48 ve p= 0.000; Varyans Açıklama Yüzde: %76.06			
Örgütsel Performans Ölçeği	**Varyansı Açıklama Yüzdesi**	**Cronbach-Alpha (CA)**	**Cevap Ortalaması**
İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri	%39.76	0.917	3,851
Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması	%32.37	0.913	3,732
KMO= 0.931; Bartlett χ2=8174.63 ve p= 0.000; Varyans Açıklama Yüzde: %72.13			

Faktör yapısında, yetenek yönetimine dair 7 faktör, iş motivasyonuna yönelik 6 faktör ve kurum performansı için 2 faktör öz değerleri 1'den yüksek biçiminde sağlanmıştır. Yetenek yönetimi ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliği, iyi seviyeyi belirten 0.70 değerinden fazla 0.929, iş motivasyonu ölçeği 0.925 ve örgütsel performans ölçeği 0.931 şeklinde bulunmuştur. Analizi gerçekleştirilecek değişkenlerin tutarlılığını ölçmek amacıyla yapılan Bartlett küresellik testinin neticesi yetenek yönetimi ölçeğine yönelik istatistik anlamlı (χ2= 8452.23 ve p= 0.000), iş motivasyonu ölçeğine ilişkin (χ2= 7713.48 ve p= 0.001) ve örgütsel performans ölçeğine ilişkin (χ2= 8174.63 ve p= 0.001) şeklinde belirlenmiştir. Anti-imaj korelasyon matrisi neticelerine göre, ifadelerin çapraz ilişki katsayıları kritik seviye kabul edilen 0.5'in üzerinde yetenek yönetimi ölçeğine yönelik (0.64-0.90) arasında, iş motivasyonu ölçeği için (0.67-0.93) arasında ve kurumsal performans ölçeğine yönelik (0.69-0.81) olarak bulunmuştur. Her üç ölçek için extraction (çıkarım) sütununda 0.20'nin altında soru bulunmadığından soru çıkarımı yapılmamıştır.

4.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) (Confirmatory Factor Analysis: CFA), ölçme modellerinin geliştirilmesi hususunda sıklıkla yararlanılan ve ciddi kolaylıklar sağlayan bir analiz metodudur. Bu metot, daha öncesinde ortaya çıkarılan bir model yardımıyla gözlenen değişkenlerden hareketle *gizil değişken* (faktör) oluşturma üzerine yapılan bir işlemdir. Genel olarak ölçek geliştirme ve geçerlilik analizlerinde faydalanılmakta ya da önceden belirlenen bir yapının doğrulanmasını amaç edinmektedir (Long, 1989:45). DFA, verinin temelinde yer alan yapıyı inceleyen açıklayıcı faktör analizinin (AFA) uzantısıdır. AFA bir belirleme fonksiyonunu, hipotez kurmaya ilişkin bilgi elde edilmesine yardımcı olurken, DFA, belirlenen bu faktörler arasında yeterli seviyede ilişkinin bulunup bulunmadığını, hangi değişkenlerin hangi faktörler ile bağlantılı olduğunu, faktörlerin birbirlerinden bağımsızlık durumlarını, faktörlerin modeli açıklamak noktasında gerekli yeterliliğinin bulunup bulunmadığını test etmek amacıyla kullanılır. DFA'nın öncelikli amacının, önceden tanımlanmış olan bir faktör modelinin gözlenen veri setiyle uyuşma becerini belirlemek olduğu dikkate alınarak, dört temel amaca yönelik kullanıldığı ifade edilmektedir. Bunlar, test araçlarının psikometrik değerlendirmesi, yapı geçerliliği, metot etkileri ve ölçüm değişmezliği hesaplamalarıdır.

Çok sayıda gözlenen ya da ölçülen değişken tarafından temsil edilen gizil yapıları içine alan, çok değişkenli istatistiksel analizlerin tanımlanması için DFA kullanılmaktadır. DFA, Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) (Explanatory Factor Analysis: EFA) ile belirlenen faktörlerin, hipotez ile belirlenen faktörel yapılara uygunluğunu sınamak adına faydalanılan bir faktör analizidir. AFA, hangi değişken gruplarının hangi faktör ile yüksek seviyede bağlantılı olduğunu sınamak amaçlı kullanılırken, belirlenen k adet faktöre katkıda bulunan değişken gruplarının bu faktörler ile yeterince temsil edilip edilmediğinin tespitine yönelik DFA'dan yararlanılır (Thompson, 2004: 56).

DFA'da çalışmacılar tarafından ölçüm hataları arasındaki korelasyon belirlenirken, faktörlerin birbirleriyle korelasyonlarının eşit olması beklenir. Model çalışmacı tarafından tümüyle teorik olarak belirlenip DFA ile test edilmiş model olabileceği gibi, AFA neticesinde edinilen bir model de olabilir. Maddelerin her birinin yalnızca kendisini açıkladığı varsayılan gizil değişkeni ile bağlantısı modelde tanımlanmış, diğer gizil değişkenler ile ilgisinin "0" olduğu biçiminde teorik varsayımla model ortaya çıkarılmıştır. DFA modeli, AFA ile benzer olmakla beraber aşağıdaki lineer denklemi sağlayan px1 boyutlu bir x vektörü ile açıklanır (Kaplan, 2000: 107):

$$X = \Delta\eta + \varepsilon \quad (1)$$

Burada Δ faktör yüklerinin (sorulara uygulanan faktör analizi neticesinde edinilen faktör ağırlıkları) pxq boyutlu bir matrisi, η gizil faktörlerin(anketin ana faktörleri olan personel güçlendirme ve altı alt boyutu, örgüte bağlılık ve 3 alt boyutu, iş tatmini ve iki alt boyutu, yöneticiye güven ve 2 alt boyutu) qx1 boyutlu vektörü ve ε px1 boyutlu hata (modelin hata payı) vektörüdür. X'sin kovaryans matrisi (ilişki katsayıları) eşitlik (2) de verilmiştir.

$$\Sigma = \Delta\lambda\Delta^T + \varphi_\varepsilon \quad (2)$$

Eşitlik (2)'de Σ gösterimi, p gözlenen değişkenin (anketteki soruların tümü) pxp boyutlu kovaryans matrisi, λ faktör korelasyonlarının (faktörler arası ilişki katsayıları) (1x1) (mxm) boyutlu simetrik matrisi ve ϕ gösterimi ε varyanslarının (modelin hata payının varyans değerleri) pxp boyutlu köşegen matrisidir. Modelin aşamaları aşağıdaki gibi verilmiştir.

Modelin belirlenmesi: DFA'da ilk aşama, modelin tespitidir. Doğrulayıcı faktör modelinde ortak faktörlerin ve gözlenen değişkenlerin miktarları, özgün faktörler arasındaki varyans ve kovaryans arasındaki ilişki, ortak faktörler arasındaki ilişki, gözlenen ve ortak faktörler arasındaki ilişkilerin açıklanması gerekir. Bu aşamada araştırmacılar teorik bir temele dayanan modeli meydana getirmektedirler.

Modelin tanımlanması: DFA'da model tanımlanırken modeldeki faktörler gözlenemez ve içsel ölçeklere sahip olmadıklarından dolayı modellerin her birine yönelik yalnızca bir çözüm mevcuttur. Bundan dolayı faktörler kendilerine özgü ölçekler ile ölçülmektedir. Modelin tanımlanmasının yapılmasının ardından; faktör yükleri, faktör korelasyonu ve ölçüm hata varyansı tahmin edilecektir. Ana kütle parametreleri tahmin aşamasında örmek verilerden yararlanılarak tahminde bulunulmaktadır. Modelin tanımlaması yapılırken tek tek tüm parametreler tanımlanmalıdır.

Modelin tahmin edilmesi: Doğrulayıcı faktör modelinde; ölçüm modelinde tahmini yapılan parametrelerin her birinin, tahmin edilen varyans-kovaryans matrisi (Σ) ile örneklem varyans-kovaryans matrisiyle (S) mümkün olduğunca yakın değerlerin tahmini amaçlanır. Doğrulayıcı faktör modelinin tahmininde En Çok Olabilirlik, Genelleştirilmiş En Küçük Kareler ve Ağırlıksız En Küçük Kareler tahmin yöntemlerinden yararlanılır. Büyük örneklemlerde, bu üç

tahmin yöntemlerindeki tahmincilerin; etkin, yansız, tutarlı, normal ve yeterli dağılımdan gelmesi istenmektedir.

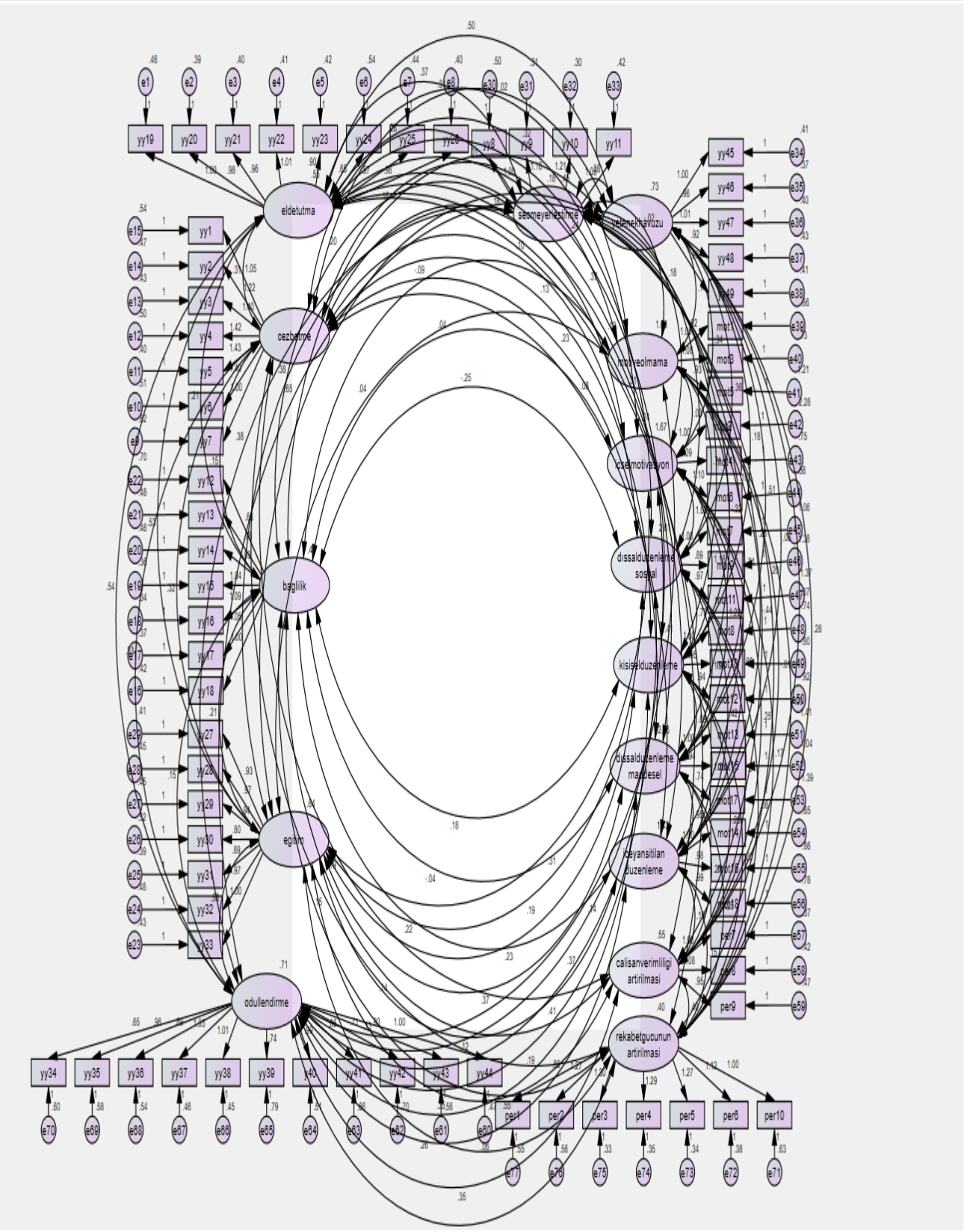
Modelin değerlendirilmesi: Önerilen ya da varsayılan modeller değerlendirilerek bilinmeyen parametrelerin tahminleri yapılmaktadır. Stevens (2002) tarafından yapılan çalışmada, değerlendirilen modeller uygun modelin ölçülmesi ve tek model parametresi içermesi olacak şekilde iki kategoride ele alınmıştır. Uygun modellerdeki veriler kabul edilebilir, fakat modelde yer alan ilişkiler verileri tam olarak destekleyemeyebilir.

Model uyum iyiliğinin değerlendirilmesi: Veriye model uyumunun sınanmasına yönelik türlü istatistikler mevcuttur. Bunların arasında en sık kullanılanları; Ki-Kare İstatistiği ($\chi 2$), NFI (Normed Fit Index, Normlandırılmış Uyum İndeksi) , RMSEA (Root Mean Square Error Of Approximation, Yaklaşım Hatasının Ortalama Karekökü) RMR (Root Mean Square Residual, Ortalama Hata Karekök) , CFI (Comperative Fit Index, IFI (Boolen's Incremental Fit Index, Karşılaştırmalı Uyum İndeksi), GFI (Goodness Of Fit Index, Uyum İyiliği İndeksi), AGFI (Adjusted Goodness Of Fit Index, Ayarlanmış Uyum İyiliği İndeksi), Boolen'nin Artan (Fazlalık) Uyum İndeksi), NNFI (Nonnormed Fit Index, Normlandırılmamış Uyum İndeksi) gibi ölçülerdir. ($\chi 2$)/sd değerinin 3'ten düşük çıkması uyumun kabul edilebilir olduğunu belirtir. Uyumun kabul edilebilir olduğunu belirten değer RMSEA için 0,05-0,1 aralığındadır. Diğer ölçüler için 0 ile 1 arasında bir değer kabul edilir. Bu değerin bire yaklaştığı ölçüde modelim uyumu da o denli yüksek çıkacaktır (Kelloway, 1998:89).

Modelin modifikasyonu: Model tahmini neticesinde uyum endeksleri olumsuz sonuç vermişse**,** teorik yapıya bağlı kalmak şartıyla, modelin uyumunu geliştirmek adına değişime gereksinim duyulabilir, böylelikle değişkenler arasındaki ilişki daha doğru bir biçimde tahmin edilebilir. Modifikasyon endekslerinde, sınırlandırılmış parametreler tahmin edildiğinde $\chi 2$ istatistiğinin ne ölçüde azalacağını tahmin etmektedir. İki modelden birinde sınırlanan parametrenin, başka modelde serbest bırakılması neticesinde ortaya çıkan $\chi 2$ istatistikleri arasındaki fark modifikasyon endeksini meydana getirmektedir.

Çalışmanın bu bölümünde, AFA ile tespit edilen faktörlerin, hipotez ile belirlenen faktörel yapılara uygunluğunu sınamak adına DFA'dan faydanılmıştır. Ölçme modelleri bir grup gözlenebilen değişkenin (bir ölçme aracı olarak) faktör biçiminde adlandırılan *gizil değişkenleri* ne şekilde ve ne kadar açıkladığını ortaya koymayı amaç edinmektedir. İlk başta birinci seviye

DFA modeli hazırlanarak daha sonra ikinci seviye hazırlanarak gizil faktörler ile bu faktörler arasındaki karşılıklı bağımlı etkiler AMOS 23.0 programında sınanmıştır.



Şekil 4-8:DFA Analizi Sonuçları.

Tablo 4-12:DFA Uyum İyiliği Sonuçları.

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	**İyi Uyum**	**Kabul Edilebilir Uyum**	**Araştırma Modeli Değeri**	**Uyum Durumu**
Genel Model Uyumu				
X^2 /sd	≤3	≤4-5	2.20	İyi uyum
Karşılaştırmalı Uyum İstatistikleri				
NFI	≥0.95	0.94-0.90	0.940	Kabul edilebilir
TLI (NNFI)	≥0.95	0.94-0.90	0.982	İyi uyum
IFI	≥0.95	0.94-0.90	0.980	İyi uyum
CFI	≥0.97	≥0.95	0.969	Kabul edilebilir
RMSEA	≤0.05	0.06-0.08	0.018	İyi uyum
Mutlak Uyum İndeksleri				
GFI	≥0.90	0.89-0.85	0.972	İyi uyum
AGFI	≥0.90	0.89-0.85	0.940	İyi uyum
Artık Temelli Uyum İndeksi				
RMR	≤0.05	0.06-0.08	0.013	İyi uyum

Tablo 12'de X^2 /sd =2.20 elde edilmiştir, ≤3 şartını sağladığından "iyi uyum" olarak kabul edilmiştir. NFI=0.940 ile 0.94-0.90 aralığına düşmektedir, "kabul edilir uyum" sağlanmıştır, TLI (NNFI)=0.982 ile ≥0.95 sağladığı için "iyi uyum", IFI =0.980 ile ≥0.95 sağladığı için "iyi uyum", CFI=0.969 ile ≥0.95 sağladığı için "kabul edilebilir uyum", RMSEA=0.018 ile ≤ 0.05 sağladığı için "iyi uyum", GFI=0.972 ile ≥0.90 sağladığı için "iyi uyum", AGFI=0.940 ile ≥0.90 sağladığı için "iyi uyum", RMR=0.013 ile ≤0.05 sağladığı için "iyi uyum" neticeleri elde edilmiştir. Analizde ele alınan 3 ölçek için faktör yapısı doğrulanmıştır. Bu aşamadan sonra yapısal eşitlik modeli tahminine geçilmiştir.

4.5. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM)

Yapısal eşitlik modelleri, yapısal model ve ölçüm modelinin biraraya getirilmesiyle oluşmaktadır. Yapısal model, gizil değişkenler (faktörler ve alt boyutları) arasındaki bağlantıları özetleyen yapısal eşitlikleri kapsar. Modelde bulunan yapısal eşitliklerin tümü yapısal ilişkileri açıklar. Sharma (1996); Bollen (1989) ve Kaplan (2000) çalışmalarıyla teorik yapısı belirlenen yapısal model, matris notasyonuyla, Eşitlik (3)'de verildiği gibidir:

$$\eta = B\eta + \Gamma\lambda + \omega \qquad (3)$$

YEM, iki tip gizil değişken türü içerir: içsel (endogenous) ve dışsal (exogenous) gizil değişkenler. Bu iki tür değişken, tanımlanan model içinde gizil yapıda bağımlı ya da bağımsız değişken olma durumlarına göre ayrılırlar. Dışsal gizil değişkenler gizil yapıda bağımsız değişken durumundadırlar. İçsel gizil olanlar gizil yapıda bağımlı değişken şeklinde ifade edilir. Model analizinde birtakım faktörler bağımlı ve bazıları da bağımsız değişken rolü üstlenirler. Bunu belirleyen araştırmacının kurduğu model ve yol analizidir. Bu çalışmada incelenen faktörler hem içsel gizil hem de dışsal gizil konumunda farklı ilişki yönlerinde analiz edilmiştir.

Eşitlik (3)'de; m: içsel gizil değişken (bağımlı değişken durumundaki faktörler) miktarı, n: dışsal gizil değişken (bağımsız değişken durumundaki faktörler) miktarı olacak şekilde, η: mx1 boyutlu içsel gizil değişken vektörünü, B: mxm boyutlu ana diyagonali sıfır olan içsel gizil değişkenler arasındaki katsayılar matrisini, Γ: mxn dışsal gizil değişkenler ile içsel gizil değişkenler arasındaki katsayılar matrisini, λ: nx1 boyutlu dışsal gizil değişken vektörünü, ω: mx1 boyutlu gizil hata terimleri vektörünü göstermektedir. Yapısal modele ilişkin varsayımlar $E(\eta) = 0$, $E(\lambda) = 0$, $E(\omega) = 0$ (1-B) tekil olmayan matris λ ve ω ilişkisiz, var(ωi)'ler sabit olacaktır.

Yapısal modelin genel gösterimi şöyledir:

$$\eta_1 = \gamma_{11} + \lambda_1 + \omega_1 \quad (4)$$

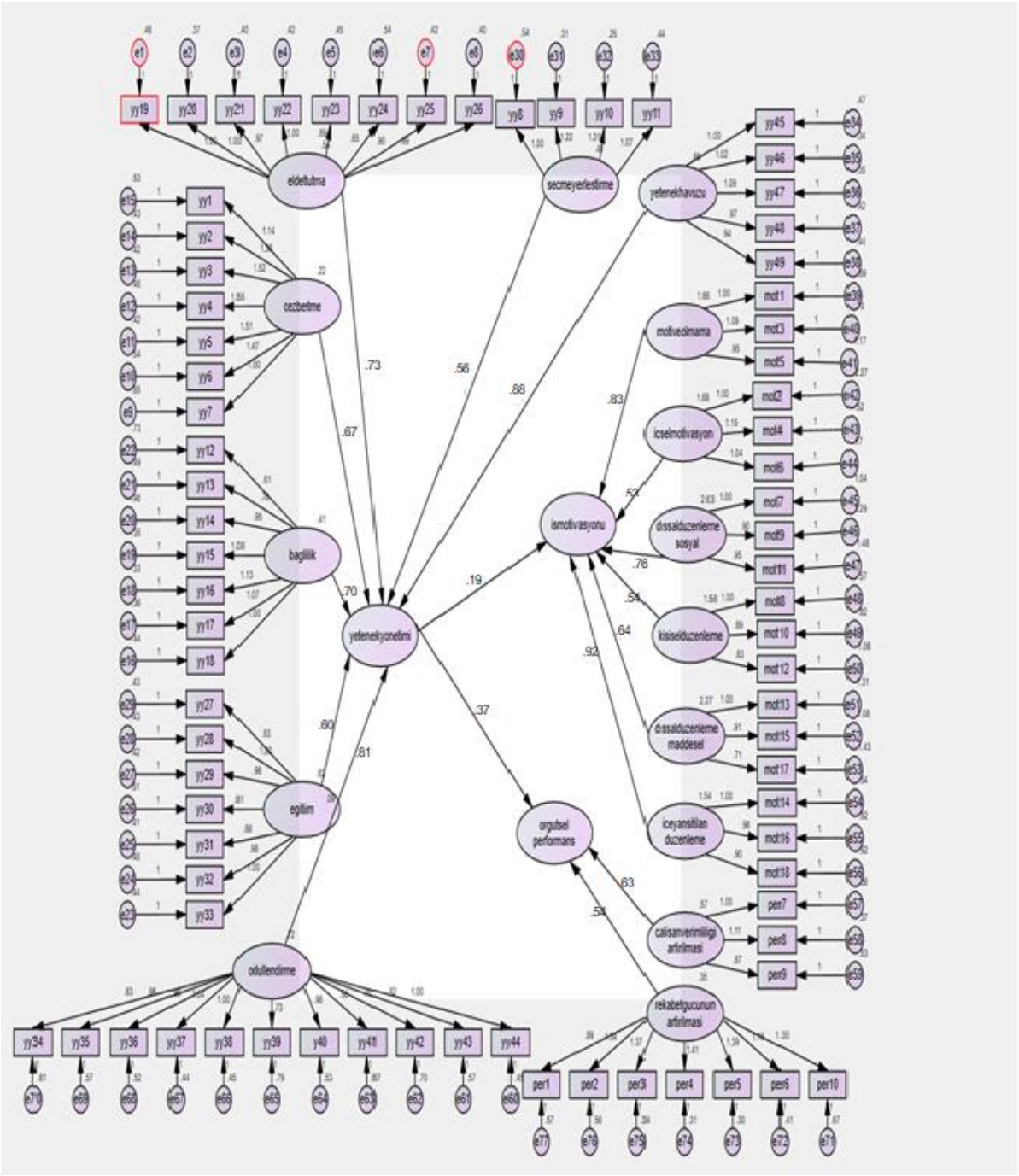
$$\eta_2 = \gamma_{21}\,\eta_1 + \gamma_{21}\,\lambda_1 + \omega_2 \quad (5)$$

ölçüm modeli ise gözlenen değişkenler (anket soruları) ile bağlı oldukları gizil değişkenler (faktörler ve alt boyutları) arasındaki ilişkileri açıklayan eşitlikleri kapsar. Ölçüm modeli matris notasyonuyla (6) ve (7)'de gösterilmiştir.

$$Y=\Delta_y\,\eta + \varepsilon \quad (6)$$

$$X=\Delta_x\,\lambda+\tau \quad (7)$$

Eşitlik (6) ve (7)'de; Y: px1 boyutlu içsel gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenler vektörü, Δ_y : pxm boyutlu içsel gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenlerin katsayılar matrisi (faktör yükleri ve katsayılar matrisi), ε : px1 boyutlu içsel gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenlerin hata vektörünü, X: qx1 boyutlu dışsal gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenler vektörünü, Δ_x : qxn boyutlu dışsal gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenlerin katsayılar matrisini (faktör yükleri ve katsayılar matrisi), τ : qx1 boyutlu dışsal gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenlerin hata vektörünü belirtmektedir (Kline, 2005: 78-79).



Şekil 4-9: Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Tahmin Sonuçları.

Tablo 4-13:YEM Tahminleri Uyum İyiliği Sonuçları.

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Modeli Değeri	Uyum Durumu
Genel Model Uyumu				
X^2 /sd	≤3	≤4-5	2.15	İyi uyum
Karşılaştırmalı Uyum İstatistikleri				
NFI	≥0.95	0.94-0.90	0.976	İyi uyum
TLI (NNFI)	≥0.95	0.94-0.90	0.948	Kabul edilebilir
IFI	≥0.95	0.94-0.90	0.934	Kabul edilebilir
CFI	≥0.97	≥0.95	0.975	İyi uyum
RMSEA	≤0.05	0.06-0.08	0.031	İyi uyum
Mutlak Uyum İndeksleri				
GFI	≥0.90	0.89-0.85	0.966	İyi uyum
AGFI	≥0.90	0.89-0.85	0.955	İyi uyum
Artık Temelli Uyum İndeksi				
RMR	≤0.05	0.06-0.08	0.028	İyi uyum

Tablo 13'de X^2 /sd =2.15 elde edilmiştir, ≤3 şartını sağladığından "iyi uyum" olarak kabul edilmiştir. NFI=0.976 ile ≥0.95 sağladığından "iyi uyum", TLI (NNFI)=0.948 ile 0.94-0.90 sağladığı için "kabul edilebilir uyum", IFI =0.934 ile 0.94-0.90 aralığında "kabul edilebilir", CFI=0.975 ile ≥0.97 sağladığı için "iyi uyum", RMSEA=0.031 ile ≤0.05 sağladığı için "iyi uyum", GFI=0.966 ile ≥0.90 sağladığı için "iyi uyum", AGFI=0.955 ile ≥0.90 sağladığı için "iyi uyum", RMR=0.028 ile ≤0.05 sağladığı için "iyi uyum" neticelerine varılmıştır. YEM tahmini uyum iyiliği kriterleri sonucunda, tahmin edilen katsayıların yorumlanmaya uygun olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4-14: YEM Model Tahmin Sonuçları.

Yapısal ilişki	Yön	Tahmin edilen katsayı	St. Hata	t istatistiği	p	Sonuç
YY→İM	+	0.191	0,022	8.681	0,001*	Anlamlı ilişki
YY→ÖP	+	0.370	0.051	7.254	0.000*	Anlamlı ilişki

*0.05 için anlamlı ilişki

YEM tahmin neticelerine göre; yetenek yönetimi uygulamaları iş motivasyonu üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir (β =0.191, p <0.01). Yetenek yönetimi uygulamaları arttıkça iş motivasyonu olumlu yönde etkilenmektedir.

Yetenek yönetimi uygulamaları kurumsal performans üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir (β =0.370, p <0.01). Yetenek yönetimi uygulamaları arttıkça örgütsel performans olumlu yönde etkilenmektedir. Görüleceği üzere, yetenek yönetimi uygulamaları öncelikle örgütsel performansı arttıran bir rol oynamaktadır.

4.6. Korelasyon Analizi

Çalışmada ana boyut ve alt boyut ilişkilerinin belirlenmesi amaçlı korelasyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 4-15: Yetenek Yönetimi ile İş Motivasyonu Korelasyon Analizi.

		Motive Olmama Alt Boyutu	İçsel Motivasyon Alt Boyutu	Dışsal Düzenleme-Sosyal Alt Boyutu	Kişisel Düzenleme Alt Boyutu	Dışsal Düzenleme-Maddesel Alt Boyutu	İçe Yansıtılan Düzenleme Alt Boyutu	**İş Motivasyonu Genel Boyutu**
Cezbetme Alt Boyutu	**r**	-0,017	0,142*	0,083*	0,115*	0,160*	0,088*	0,145*
	p	,511	,000	0,001	0,000	0,000	0,001	0,000
Seçme-Yerleştirme Alt Boyutu	**r**	-0,055*	0,100*	0,013	0,097*	0,085*	0,094*	0,077*
	p	,033	0,000	0,617	0,000	0,001	0,000	0,002
Bağlılık Alt Boyutu	**r**	-0,144*	-0,010	-,0157*	0,227*	-0,027	0,234*	-0,033
	p	0,000	0,702	0,000	0,000	0,279	0,000	0,178
Elde Tutma Alt Boyutu	**r**	-0,022	0,177*	0,071*	0,127*	0,159*	0,100*	0,153*
	p	0,394	0,000	0,005	0,000	0,000	0,000	0,000
Eğitim Alt Boyutu	**r**	-0,020	0,140*	0,067*	0,128*	0,135*	0,093*	0,133*
	p	0,442	0,000	0,008	0,000	0,000	0,000	0,000
Ödüllendirme Alt Boyutu	**r**	0,063*	0,200*	0,167*	0,066*	0,214*	0,038	0,213*
	p	0,012	0,000	0,000	0,009	0,000	0,138	0,000
Yetenek Havuzu Alt Boyutu	**r**	0,049	0,184*	0,154*	0,082*	0,207*	0,055*	0,199*
	p	0,055	0,000	0,000	0,001	0,000	0,031	0,000
Yetenek Yönetimi Genel Boyutu	**r**	-0,008	0,151*	0,072*	0,126*	0,159*	0,102*	0,153*
	p	0,759	0,000	0,003	0,000	0,000	0,000	0,000

*0.05 için anlamlı ilişki

Cezbetme alt boyutu; İçsel Motivasyon alt boyutunu %14,2 (r=0,142, p=0,000), Dışsal Düzenleme-Sosyal alt boyutunu %8,3 (r=0,083, p=0,001), Kişisel Düzenleme alt boyutunu %11,5 (r=0,115, p=0,000), Dışsal Düzenleme- Maddesel alt boyutunu %16 (r=0,160, p=0,000), İçe Yansıtılan Düzenleme alt boyutunu %8,8 (r=0,088, p=0,001), İş Motivasyonu genel boyutunu ise %14,5 (r=0,145, p=0,000) oranında pozitif yönde (arttırıcı etkilemektedir.) etkilemektedir. Cezbetme alt boyutu; Motive Olmama alt boyutunu %1,7 (r=-0,017, p=0,511) oranında negatif yönde etki etmektedir.

Seçme- Yerleştirme Alt Boyutu; İçsel Motivasyon alt boyutunu %10 (r=0,10, p=0,000), Dışsal Düzenleme-Sosyal alt boyutunu %1,3 (r=0,013, p=0,617), Kişisel Düzenleme alt boyutunu %9,7 (r=0,0,097, p=0,000), Dışsal Düzenleme- Maddesel alt boyutunu %8,5 (r=0,085, p=0,001), İçe Yansıtılan Düzenleme alt boyutunu %9,4 (r=0,094, p=0,000), İş Motivasyonu genel boyutunu ise %7,7 (r=0,077, p=0,002) oranında pozitif yönde (arttırıcı etkilemektedir.) etkilemektedir. Seçme- Yerleştirme Alt Boyutu; Motive Olmama alt boyutunu %5,5 (r=-0,055, p=0,033) oranında negatif yönde etki etmektedir.

Bağlılık Alt Boyutu; Kişisel Düzenleme Alt Boyutunu %22,7 (r=0,227, p=0,000), İçe Yansıtılan Düzenleme alt boyutunu %23,4 (r=0,234, p=0,000) oranında pozitif yönde (arttırıcı etkilemektedir.) etkilemektedir. Bağlılık Alt Boyutu; Motive Olmama Alt Boyutu alt boyutunu %14,4 (r=-0,144 p=0,000), İçsel Motivasyon alt boyutunu %1 (r=-0,010, p=0,702), Dışsal Düzenleme-Sosyal alt boyutunu %1,57 (r=-0,0157, p=0,000), Dışsal Düzenleme- Maddesel alt boyutunu %2,7 (r=-0,027, p=0,279), İş Motivasyonu genel boyutunu ise %3,3 (r=-0,033, p=0,178) oranında negatif yönde etki etmektedir.

Elde Tutma Alt Boyutu; İçsel Motivasyon alt boyutunu %17,7 (r=0,177, p=0,000), Dışsal Düzenleme-Sosyal alt boyutunu %7,1 (r=0,071, p=0,005), Kişisel Düzenleme alt boyutunu %12,7 (r=0,127, p=0,000), Dışsal Düzenleme- Maddesel alt boyutunu %15,9 (r=0,159, p=0,000), İçe Yansıtılan Düzenleme alt boyutunu %10 (r=0,1, p=0,000), İş Motivasyonu genel boyutunu ise %15,3 (r=0,153, p=0,000) oranında pozitif yönde (arttırıcı etkilemektedir.) etkilemektedir. Elde Tutma Alt Boyutu; Motive Olmama alt boyutunu %2,22 (r=-0,022 p=0,394) oranında negatif yönde etki etmektedir.

Eğitim Alt Boyutu; İçsel Motivasyon alt boyutunu %14 (r=0,140, p=0,000), Dışsal Düzenleme-Sosyal alt boyutunu %6,7 (r=0,067, p=0,008), Kişisel Düzenleme alt boyutunu %12,8 (r=0,128, p=0,000), Dışsal Düzenleme- Maddesel alt boyutunu %13,5 (r=0,135, p=0,000), İçe Yansıtılan Düzenleme alt boyutunu %9,3 (r=0,093, p=0,000), İş Motivasyonu genel boyutunu ise %13,3 (r=0,133, p=0,000) oranında pozitif yönlü (arttırıcı etkilemektedir.) etkilemektedir. Elde Tutma Alt Boyutu; Motive Olmama alt boyutunu %2 (r=-0,02 p=0,442) oranında negatif yönde etkilemektedir.

Ödüllendirme alt boyutu; Motive Olmama Alt Boyutu alt boyutunu %6,3 (r=-0,063, p=0,012), İçsel Motivasyon alt boyutunu %20 (r=0,200, p=0,000), Dışsal Düzenleme-Sosyal alt boyutunu %16,7 (r=0,167, p=0,000), Kişisel Düzenleme alt boyutunu %6,6 (r=0,066 p=0,009),Dışsal Düzenleme- Maddesel alt boyutunu %21,4 (r=0,214, p=0,000), İçe Yansıtılan Düzenleme alt

boyutunu %3,8 (r=0,038, p=0,138), İş Motivasyonu genel boyutunu ise %21,3 (r=0,213, p=0,000) oranında pozitif yönlü (arttırıcı etkilemektedir.) etkilemektedir.

Yetenek havuzu alt boyutu; Motive Olmama Alt Boyutu alt boyutunu %4,9 (r=-0,049, p=0,055), İçsel Motivasyon alt boyutunu %18,4 (r=0,184, p=0,000), Dışsal Düzenleme-Sosyal alt boyutunu %15,4 (r=0,154, p=0,000), Kişisel Düzenleme alt boyutunu %8,2 (r=0,082 p=0,001),Dışsal Düzenleme- Maddesel alt boyutunu %20,7 (r=0,207, p=0,000), İçe Yansıtılan Düzenleme alt boyutunu %5,5 (r=0,055, p=0,031), İş Motivasyonu genel boyutunu ise %19,9 (r=0,199, p=0,000) oranında pozitif yönlü (arttırıcı etkilemektedir.) etkilemektedir.
Yetenek yönetimi genel boyutu; İçsel Motivasyon alt boyutunu %15,1 (r=0,151, p=0,000), Dışsal Düzenleme-Sosyal alt boyutunu %7,2 (r=0,072, p=0,003), Kişisel Düzenleme alt boyutunu %11,5 (r=0,115, p=0,000), Dışsal Düzenleme- Maddesel alt boyutunu %12,6 (r=0,126, p=0,000), İçe Yansıtılan Düzenleme alt boyutunu %10,2 (r=0,102, p=0,000), İş Motivasyonu genel boyutunu ise %15,3(r=0,153 p=0,000) oranında pozitif yönlü (arttırıcı etkilemektedir.) etkilemektedir. Cezbetme alt boyutu; Motive Olmama Alt Boyutu alt boyutunu %0,008 (r=-0,008, p=0,759) oranında negatif yönde etkilemektedir.

Tablo 4-16: Yetenek Yönetimi ile Örgütsel Performans Korelasyon Analizi.

		İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri Alt Boyutu	Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması Alt Boyutu	**Örgütsel Performansı Genel Boyutu**
Cezbetme Alt Boyutu	**r**	0,269*	0,260*	0,271*
	p	0,000	0,000	0,000
Seçme- Yerleştirme Alt Boyutu	**r**	0,295*	0,300*	0,311*
	p	0,000	0,000	0,000
Bağlılık Alt Boyutu	**r**	0,271*	0,244*	0,260*
	p	,000	0,000	0,000
Elde Tutma Alt Boyutu	**r**	0,311*	0,310*	0,316*
	p	0,000	0,000	0,000
Eğitim Alt Boyutu	**r**	0,328*	0,348*	0,354*
	p	0,000	0,000	0,000
Ödüllendirme Alt Boyutu	**r**	0,268*	0,302*	0,295*
	p	0,000	0,000	0,000
Yetenek Havuzu Alt Boyutu	**r**	0,329*	0,327*	0,339*
	p	0,000	0,000	0,000
	r	0,359*	0,355*	0,364*

Yetenek Yönetimi Genel Boyutu	**p**	0,000	0,000	0,000

*0.05 için anlamlı farklılık

Cezbetme alt boyutu; işletmenin rekabet gücünün artırılması faaliyetleri alt boyutunu %26,9 (r=0,269, p=0,000), eğitim destekleri ile çalışanların verimliliğinin artırılması alt boyutunu %26 (r=0,260, p=0,000), ve örgütsel performansı genel boyutunu ise %27,1 (r=0,271, p=0,000) oranında pozitif yönlü (artırıcı) etki etmektedir.

Seçme--yerleştirme alt boyutu; işletmenin rekabet gücünün artırılması faaliyetleri alt boyutunu %29,5 (r=0,295, p=0,000), eğitim destekleri ile çalışanların verimliliğinin artırılması alt boyutunu %30 (r=0,300, p=0,000), ve örgütsel performansı genel boyutunu ise %31,1 (r=0,311, p=0,000) oranında pozitif yönlü (artırıcı) etki etmektedir.

Bağlılık alt boyutu; işletmenin rekabet gücünün artırılması faaliyetleri alt boyutunu %27,1 (r=0,271, p=0,000), eğitim destekleri ile çalışanların verimliliğinin artırılması alt boyutunu %24 (r=0,24,4, p=0,000), ve örgütsel performansı genel boyutunu ise %31,1 (r=0,311, p=0,000) oranında pozitif yönlü (artırıcı) etki etmektedir.

Elde tutma alt boyutu; işletmenin rekabet gücünün artırılması faaliyetleri alt boyutunu %31,1 (r=0,311, p=0,000), eğitim destekleri ile çalışanların verimliliğinin artırılması alt boyutunu %31 (r=0,310, p=0,000), ve örgütsel performansı genel boyutunu ise %31,61 (r=0,316, p=0,000) oranında pozitif yönlü (artırıcı) etki etmektedir.

Eğitim alt boyutu; işletmenin rekabet gücünün artırılması faaliyetleri alt boyutunu %32,8 (r=0,328, p=0,000), eğitim destekleri ile çalışanların verimliliğinin artırılması alt boyutunu %34,8 (r=0,348, p=0,000), ve örgütsel performansı genel boyutunu ise %35,4 (r=0,35,4, p=0,000) oranında pozitif yönlü (artırıcı) etki etmektedir.

Ödüllendirme alt boyutu; işletmenin rekabet gücünün artırılması faaliyetleri alt boyutunu %26,8 (r=0,268, p=0,000), eğitim destekleri ile çalışanların verimliliğinin artırılması alt boyutunu %30,2 (r=0,302, p=0,000), ve örgütsel performansı genel boyutunu ise %29,5 (r=0,295, p=0,000) oranında pozitif yönlü (artırıcı) etki etmektedir.

Yetenek Havuzu alt boyutu; işletmenin rekabet gücünün artırılması faaliyetleri alt boyutunu %32,9 (r=0,329, p=0,000), eğitim destekleri ile çalışanların verimliliğinin artırılması alt boyutunu %32,7 (r=0,327, p=0,000), ve örgütsel performansı genel boyutunu ise %33,9 (r=0,339 p=0,000) oranında pozitif yönlü (artırıcı) etki etmektedir.

Yetenek yönetimi genel boyutu; işletmenin rekabet gücünün artırılması faaliyetleri alt boyutunu %35,9 (r=0,359, p=0,000), eğitim destekleri ile çalışanların verimliliğinin artırılması alt boyutunu %35,5 (r=0,355, p=0,000), ve örgütsel performansı genel boyutunu ise %36.4 (r=0,364, p=0,000) oranında pozitif yönlü (artırıcı) etki etmektedir.

4.7. Boyutlara Yönelik Normallik Sınaması ve Tanımsal İstatistik Bilgiler

Tablo 4-17: Boyutlara Yönelik Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler ve Normallik Test Sonuçları.

Boyutlar	Ortalama	St.Sapma	Asimetri	Basıklık	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
					ist	p	ist	p
Cezbetme Alt Boyutu	3,897	0,695	-0,911	0,966	0,135	0,000	0,941	0,000
Seçme-Yerleştirme Alt Boyutu	3,823	0,798	-0,937	1,352	0,161	0,000	0,926	0,000
Bağlılık Alt Boyutu	4,149	0,659	-1,005	1,841	0,114	0,000	0,922	0,000
Elde Tutma Alt Boyutu	3,798	0,720	-0,893	1,600	0,137	0,000	0,937	0,000
Eğitim Alt Boyutu	3,754	0,783	-0,933	1,359	0,128	0,000	0,931	0,000
Ödüllendirme Alt Boyutu	3,619	0,783	-0,824	0,861	0,114	0,000	0,947	0,000
Yetenek Havuzu Alt Boyutu	3,648	0,868	-0,851	0,839	0,127	0,000	0,939	0,000
Yetenek Yönetimi Genel Boyutu	3,813	2,060	-0,738	1,261	0,11	0,000	0,951	0,000
Motive Olmama Alt Boyutu	2,709	1,420	0,976	0,734	0,139	0,000	0,909	0,000
İçsel Motivasyon Alt Boyutu	4,863	1,515	-0,652	-0,160	0,122	0,000	0,941	0,000
Dışsal Düzenleme-Sosyal Alt Boyutu	4,434	1,673	-0,584	0,086	0,156	0,000	0,925	0,000
Kişisel Düzenleme Alt Boyutu	4,135	0,914	-1,222	1,788	0,156	0,000	0,925	0,000
Dışsal Düzenleme- Maddesel Alt Boyutu	4,734	1,469	-0,715	-0,146	0,146	0,000	0,942	0,000
İçe Yansıtılan Düzenleme Alt Boyutu	5,476	1,286	-1,168	1,409	0,151	0,000	0,896	0,000
İş Motivasyonu Genel Boyutu	3,852	0,771	-0,887	1,392	0,122	0,000	0,934	0,000
İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri Alt Boyutu	2,094	0,771	-0,887	1,392	0,12	0,000	0,939	0,000
Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması Alt Boyutu	2,261	0,837	-0,612	0,659	0,089	0,000	0,944	0,000
Örgütsel Performansı Genel Boyutu	2,204	0,753	-0,728	1,298	0,135	0,000	0,941	0,000

Görüldüğü gibi, her iki normallik testi neticesinde $p<0.05$ olduğu için normal dağılımın sağlanmadığını ifade eden H_1 hipotezi kabul edilir. Buradan hareketle grup farklılığı analizlerinde non-parametrik yöntemlerden yararlanılacaktır.

4.8. Grup Farklılığı Analizleri

Grup farklılıklarının analizinde 2 gruba ilişkin Mann-Whitney-U testiyle 3 ve üzeri gruba yönelik olarak Kruskal Wallis testinden yararlanılmıştır. Farkın kaynağına ilişkin ortalama değerleri ele alınmıştır.

Tablo 4-18: Cinsiyet Açısından Mann-Whitney U Sınaması Sonuçları.

Boyut	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Mann-Whitney U	p
Cezbetme Alt Boyutu	Kadın	443	396,10	3,87	77127	0,423
	Erkek	360	409,26	3,92		
Seçme-Yerleştirme Alt Boyutu	Kadın	443	411,95	3,83	75334	0,173
	Erkek	360	389,76	3,80		
Bağlılık Alt Boyutu	Kadın	443	454,43	4,27	56513	0,000*
	Erkek	360	337,48	3,99		
Elde Tutma Alt Boyutu	Kadın	443	404,34	3,78	78705	0,750
	Erkek	360	399,13	3,81		
Eğitim Alt Boyutu	Kadın	443	407,21	3,75	77430	0,478
	Erkek	360	395,58	3,75		
Ödüllendirme Alt Boyutu	Kadın	443	393,34	3,56	75905,5	0,240
	Erkek	360	412,65	3,68		
Yetenek Havuzu Alt Boyutu	Kadın	443	398,55	3,61	8209,5	0,638
	Erkek	360	406,25	3,68		
Yetenek Yönetimi Genel Boyutu	Kadın	443	407,31	3,81	77386	0,471
	Erkek	360	395,46	3,80		
Motive Olmama Alt Boyutu	Kadın	443	385,43	2,68	72401	0,024*
	Erkek	360	422,39	2,74		
İçsel Motivasyon Alt Boyutu	Kadın	443	390,30	4,79	74556	0,111
	Erkek	360	416,40	4,95		
Dışsal Düzenleme-Sosyal Alt Boyutu	Kadın	443	361,99	4,13	62016	0,00*
	Erkek	360	451,23	4,80		
Kişisel Düzenleme Alt Boyutu	Kadın	443	437,38	4,25	64067,5	0,00*
	Erkek	360	358,47	3,98		
Dışsal Düzenleme- Maddesel Alt Boyutu	Kadın	443	382,66	4,61	71171,5	0,09
	Erkek	360	425,80	4,88		
İçe Yansıtılan Düzenleme Alt Boyutu	Kadın	443	443,26	5,66	61460,5	0,00*
	Erkek	360	351,22	5,23		
İş Motivasyonu Genel Boyutu	Kadın	443	434,39	3,92	65391,5	0,00*
	Erkek	360	362,14	4,43		
İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri Alt Boyutu	Kadın	443	434,39	3,92	65648,5	0,00*
	Erkek	360	362,14	3,75		
Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması Alt Boyutu	Kadın	443	434,39	3,83	65391,5	0,00*
	Erkek	360	362,14	3,62		
Örgütsel Performansı Genel Boyutu	Kadın	443	436,39	3,88	64505,5	0,00*
	Erkek	360	359,68	3,68		

*0.05 için anlamlı farklılık

Bağlılık, motive olmama, dışsal düzenleme-sosyal, kişisel düzenleme, içe yansıtılan düzenleme, işletmenin rekabet gücünün artırılması faaliyetler, eğitim destekleri ile çalışanların verimliliğinin artırılması alt boyutları ile iş motivasyonu, örgütsel performansı genel boyutları cinsiyet bakımından anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0.05$). Farkın kaynağına ilişkin ortalama değerleri incelendiğinde, motive alt boyutu, kişisel düzenleme alt boyutu, içe yansıtılan düzenleme alt boyutu, işletmenin rekabet gücünün artırılması faaliyetleri alt boyutu, eğitim destekleri ile çalışanların verimliliğinin artırılması alt boyutu ve örgütsel performans genel boyutlarında farkın ortalama değeri en yüksek olan kadınlardan, motive olmama alt boyutu, dışsal düzenleme-sosyal alt boyutu ve iş motivasyonu genel boyutunda ise farkın ortalama değeri yüksek olan erkeklerden kaynakladığı görülmektedir.

Tablo 4-19: Yaş Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları.

Boyutlar	Grup	n	Ortalama sıra	Cevap Ortalaması	Ki-kare değeri	p
Cezbetme Alt Boyutu	25'ten küçük	59	420,78	3,97	7,024	0,015*
	26-36 yaş arası	281	382,47	3,83		
	37-47 yaş arası	270	395,15	3,86		
	46-58 yaş arası	177	430,31	4,01		
	59 yaş ve üstü	16	478,22	4,16		
Seçme-Yerleştirme Alt Boyutu	25'ten küçük	59	455,47	4,01	9,567	0,029*
	26-36 yaş arası	281	395,72	3,79		
	37-47 yaş arası	270	384,24	3,75		
	46-58 yaş arası	177	410,52	3,89		
	59 yaş ve üstü	16	520,59	4,30		
Bağlılık Alt Boyutu	25'ten küçük	59	444,34	4,28	4,706	0,000*
	26-36 yaş arası	281	414	4,15		
	37-47 yaş arası	270	394,4	4,13		
	46-58 yaş arası	177	379,69	4,13		
	59 yaş ve üstü	16	410,19	4,21		
Elde Tutma Alt Boyutu	25'ten küçük	59	428,64	3,91	15,607	0,063
	26-36 yaş arası	281	390,41	3,75		
	37-47 yaş arası	270	372,27	3,71		
	46-58 yaş arası	177	448,88	3,94		
	59 yaş ve üstü	16	490,41	4,17		
Eğitim Alt Boyutu	25'ten küçük	59	426,61	3,81	14,587	0,001*
	26-36 yaş arası	281	402,66	3,76		
	37-47 yaş arası	270	366,6	3,62		
	46-58 yaş arası	177	436,96	3,88		
	59 yaş ve üstü	16	510,22	4,18		
Ödüllendirme Alt Boyutu	25'ten küçük	59	488,03	3,89	23,586	0,722
	26-36 yaş arası	281	390,54	3,59		
	37-47 yaş arası	270	365,81	3,48		
	46-58 yaş arası	177	435,74	3,74		

	59 yaş ve üstü	16	523,5	4,09		
Yetenek Havuzu Alt Boyutu	25'ten küçük	59	471,72	3,92	14,798	0,624
	26-36 yaş arası	281	397,08	3,63		
	37-47 yaş arası	270	370,83	3,51		
	46-58 yaş arası	177	425,99	3,75		
	59 yaş ve üstü	16	491,97	4,06		
Yetenek Yönetimi Genel Boyutu	25'ten küçük	59	466,75	3,97	14,459	0,034*
	26-36 yaş arası	281	393,9	3,79		
	37-47 yaş arası	270	372,82	3,72		
	46-58 yaş arası	177	428,91	3,91		
	59 yaş ve üstü	16	500,13	4,17		
Motive Olmama Alt Boyutu	25'ten küçük	59	398,95	2,76	9,281	0,036*
	26-36 yaş arası	281	412,16	2,82		
	37-47 yaş arası	270	383,33	2,59		
	46-58 yaş arası	177	426,9	2,77		
	59 yaş ve üstü	16	274,5	1,94		
İçsel Motivasyon Alt Boyutu	25'ten küçük	59	433,73	5,06	10,746	0,171
	26-36 yaş arası	281	417,22	4,97		
	37-47 yaş arası	270	382,3	4,71		
	46-58 yaş arası	177	385,06	4,78		
	59 yaş ve üstü	16	537,56	5,69		
Dışsal Düzenleme-Sosyal Alt Boyutu	25'ten küçük	59	451,49	4,96	8,350	0,000*
	26-36 yaş arası	281	411,66	4,83		
	37-47 yaş arası	270	372,23	4,21		
	46-58 yaş arası	177	412,73	4,57		
	59 yaş ve üstü	16	433,59	4,63		
Kişisel Düzenleme Alt Boyutu	25'ten küçük	59	432,11	4,25	14,046	0,029*
	26-36 yaş arası	281	415,96	4,20		
	37-47 yaş arası	270	400,39	4,13		
	46-58 yaş arası	177	359,52	3,96		
	59 yaş ve üstü	16	542,75	4,66		
Dışsal Düzenleme-Maddesel Alt Boyutu	25'ten küçük	59	490,19	5,32	21,733	0,071
	26-36 yaş arası	281	425,44	4,89		
	37-47 yaş arası	270	361,9	4,46		
	46-58 yaş arası	177	389,86	4,67		
	59 yaş ve üstü	16	476,13	5,21		
İçe Yansıtılan Düzenleme Alt Boyutu	25'ten küçük	59	456,47	5,73	17,825	0,047*
	26-36 yaş arası	281	423,89	5,59		
	37-47 yaş arası	270	392,93	5,42		
	46-58 yaş arası	177	353,08	5,23		
	59 yaş ve üstü	16	511,09	6,10		
İş Motivasyonu Genel Boyutu	25'ten küçük	59	474,07	4,15	17,835	0,013*
	26-36 yaş arası	281	423,91	3,84		
	37-47 yaş arası	270	366,85	3,80		
	46-58 yaş arası	177	388,06	3,82		
	59 yaş ve üstü	16	498,88	4,21		
İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri Alt Boyutu	25'ten küçük	59	486,79	4,14	14,990	0,005*
	26-36 yaş arası	281	402,76	3,83		
	37-47 yaş arası	270	391,00	3,79		
	46-58 yaş arası	177	378,18	3,82		

	59 yaş ve üstü	16	525,13	4,20		
Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması Alt Boyutu	25'ten küçük	59	495,73	4,07	17,772	0,001*
	26-36 yaş arası	281	420,02	3,78		
	37-47 yaş arası	270	373,54	3,64		
	46-58 yaş arası	177	381,53	3,69		
	59 yaş ve üstü	16	446,59	3,96		
Örgütsel Performansı Genel Boyutu	25'ten küçük	59	502,91	4,11	18,017	0,001*
	26-36 yaş arası	281	412,74	3,81		
	37-47 yaş arası	270	380,19	3,72		
	46-58 yaş arası	177	377,46	3,76		
	59 yaş ve üstü	16	480,75	4,08		

*0.05 için anlamlı farklılık

Cezbetme, seçme yerleştirme, bağlılık, eğitim, motive olmama, dışsal düzenleme-sosyal, kişisel düzenleme, içe yansıtılan düzenleme, işletmenin rekabet gücünün artırılması faaliyetleri alt boyutları ile yetenek yönetimi, iş motivasyonu ve örgütsel performansı genel boyutları gelir durumu bakımından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0.05$). Farkın kaynağına ilişkin ortalama değerleri incelendiğinde cezbetme alt boyutunda, seçme-yerleştirme alt boyutunda, eğitim alt boyutunda, kişisel düzenleme alt boyutunda, içe yansıtılan düzenleme alt boyutunda, işletmenin rekabet gücünün artırılması faaliyetleri alt boyutunda 59 yaş ve üstü katılımcılardan, bağlılık alt boyutunda, dışsal düzenleme-sosyal alt boyutunda, eğitim destekleri ile çalışanların verimliliğinin artırılması alt boyutu ve örgütsel performansı genel boyutunda 25'ten küçük katılımcılardan, motive olmama alt boyutunda da 26-36 yaş arası katılımcılardan kaynaklandığı görülmektedir.

Tablo 4-20: Medeni Durum Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları.

Boyutlar	**Grup**	**n**	**Ortalama sıra**	**Cevap Ortalaması**	**Ki-kare değeri**	**p**
Cezbetme Alt Boyutu	Bekar	264	395,61	3,84	0,683	0,711
	Evli	495	403,3	3,91		
	Dul/Boşanmış	44	425,77	3,97		
Seçme-Yerleştirme Alt Boyutu	Bekar	264	419,93	3,86	2,570	0,277
	Evli	495	392,03	3,79		
	Dul/Boşanmış	44	406,64	3,84		
Bağlılık Alt Boyutu	Bekar	264	446,87	4,24	14,890	0,001*
	Evli	495	379,39	4,09		
	Dul/Boşanmış	44	387,13	4,15		
Elde Tutma Alt Boyutu	Bekar	264	401,69	3,77	1,121	0,571
	Evli	495	405,29	3,81		
	Dul/Boşanmış	44	366,84	3,67		

Eğitim Alt Boyutu	Bekar	264	404,35	3,73	2,167	0,338
	Evli	495	405,17	3,78		
	Dul/Boşanmış	44	352,2	3,58		
Ödüllendirme Alt Boyutu	Bekar	264	404	3,60	3,159	0,206
	Evli	495	406,28	3,64		
	Dul/Boşanmış	44	341,83	3,42		
Yetenek Havuzu Alt Boyutu	Bekar	264	414,05	3,67	1,581	0,454
	Evli	495	398,21	3,64		
	Dul/Boşanmış	44	372,36	3,54		
Yetenek Yönetimi Genel Boyutu	Bekar	264	411,97	3,82	1,297	0,523
	Evli	495	399,36	3,81		
	Dul/Boşanmış	44	371,83	3,74		
Motive Olmama Alt Boyutu	Bekar	264	393,3	2,73	0,840	0,657
	Evli	495	407,83	2,70		
	Dul/Boşanmış	44	388,61	2,61		
İçsel Motivasyon Alt Boyutu	Bekar	264	406,38	4,85	0,148	0,929
	Evli	495	400,09	4,87		
	Dul/Boşanmış	44	397,19	4,81		
Dışsal Düzenleme-Sosyal Alt Boyutu	Bekar	264	383,44	4,25	2,534	0,282
	Evli	495	411,11	4,52		
	Dul/Boşanmış	44	410,85	4,52		
Kişisel Düzenleme Alt Boyutu	Bekar	264	433,76	4,22	7,475	0,024*
	Evli	495	386,43	4,08		
	Dul/Boşanmış	44	386,65	4,11		
Dışsal Düzenleme-Maddesel Alt Boyutu	Bekar	264	405,44	1,65	0,160	0,923
	Evli	495	399,52	1,37		
	Dul/Boşanmış	44	409,32	4,80		
İçe Yansıtılan Düzenleme Alt Boyutu	Bekar	264	442,89	1,37	12,446	0,119
	Evli	495	382,67	1,23		
	Dul/Boşanmış	44	374,09	5,37		
İş Motivasyonu Genel Boyutu	Bekar	264	405,93	3,92	0,119	0,942
	Evli	495	400,32	3,81		
	Dul/Boşanmış	44	397,38	3,87		
İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri Alt Boyutu	Bekar	264	428,46	3,92	5,931	0,052
	Evli	495	386,43	3,81		
	Dul/Boşanmış	44	418,39	3,87		
Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması Alt	Bekar	264	434,93	3,83	8,306	0,016*
	Evli	495	387,16	3,69		
	Dul/Boşanmış	44	371,35	3,69		
Örgütsel Performansı Genel Boyutu	Bekar	264	434,99	3,87	8,034	0,018*
	Evli	495	385,09	3,75		
	Dul/Boşanmış	44	394,27	3,78		

*0.05 için anlamlı farklılık

Bağlılık, kişisel düzenleme, eğitim destekleri ile çalışanların verimliliğinin artırılması alt boyutlarında ve örgütsel performansı genel boyutunda medeni durum açısından anlamlı bir farklılık çıkmıştır ($p<0.05$). Farkın kaynağına ilişkin ortalama değerleri incelendiğinde tüm bu boyutlarda farkın, ortalama değeri en yüksek olan bekar katılımcılardan kaynaklandığı görülmektedir.

Tablo 4-21:Eğitim Durum Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları.

Boyutlar	Grup	n	Ortalama sıra	Cevap Ortalaması	Ki-kare değeri	p
Cezbetme Alt Boyutu	Lise	182	440,43	4,01	11,267	0,010*
	Üniversite	474	390,39	3,86		
	Yüksek lisans	125	374,39	3,81		
	Doktora	22	491,05	4,06		
Seçme-Yerleştirme Alt Boyutu	Lise	182	423,87	3,90	6,948	0,074
	Üniversite	474	395,23	3,80		
	Yüksek lisans	125	379,36	3,71		
	Doktora	22	495,50	4,09		
Bağlılık Alt Boyutu	Lise	182	387,84	4,10	5,411	0,144
	Üniversite	474	396,40	4,13		
	Yüksek lisans	125	445,41	4,25		
	Doktora	22	393,16	4,17		
Elde Tutma Alt Boyutu	Lise	182	448,02	3,94	11,322	0,010*
	Üniversite	474	383,22	3,75		
	Yüksek lisans	125	397,90	3,74		
	Doktora	22	449,18	3,89		
Eğitim Alt Boyutu	Lise	182	450,01	3,92	12,809	0,005*
	Üniversite	474	390,96	3,71		
	Yüksek lisans	125	366,06	3,63		
	Doktora	22	446,84	3,89		
Ödüllendirme Alt Boyutu	Lise	182	484,98	3,87	33,389	0,000*
	Üniversite	474	376,50	3,54		
	Yüksek lisans	125	367,34	3,48		
	Doktora	22	461,89	3,82		
Yetenek Havuzu Alt Boyutu	Lise	182	478,01	3,90	27,856	0,000*
	Üniversite	474	377,98	3,57		
	Yüksek lisans	125	373,56	3,50		
	Doktora	22	452,41	3,84		
Yetenek Yönetimi Genel Boyutu	Lise	182	454,86	3,95	16,130	0,001*
	Üniversite	474	384,20	3,77		
	Yüksek lisans	125	378,49	3,73		
	Doktora	22	481,77	3,96		
Motive Olmama Alt Boyutu	Lise	182	431,74	2,93	8,881	0,031*
	Üniversite	474	404,72	2,72		
	Yüksek lisans	125	358,07	2,40		
	Doktora	22	346,98	2,31		
İçsel Motivasyon Alt Boyutu	Lise	182	430,92	5,01	6,831	0,077
	Üniversite	474	394,16	4,81		
	Yüksek lisans	125	377,32	4,72		

	Doktora	22	471,89	5,34		
Dışsal Düzenleme-Sosyal Alt Boyutu	Lise	182	435,50	4,66	12,231	0,007*
	Üniversite	474	405,74	4,44		
	Yüksek lisans	125	343,38	4,06		
	Doktora	22	377,34	4,36		
Kişisel Düzenleme Alt Boyutu	Lise	182	401,83	4,11	1,524	0,677
	Üniversite	474	395,94	4,11		
	Yüksek lisans	125	419,08	4,06		
	Doktora	22	437,00	4,36		
Dışsal Düzenleme- Maddesel Alt Boyutu	Lise	182	440,21	4,96	14,547	0,002*
	Üniversite	474	403,31	4,74		
	Yüksek lisans	125	338,46	4,34		
	Doktora	22	418,75	4,90		
İçe Yansıtılan Düzenleme Alt Boyutu	Lise	182	404,74	5,45	1,013	0,798
	Üniversite	474	396,10	5,44		
	Yüksek lisans	125	417,60	5,60		
	Doktora	22	417,82	5,57		
İş Motivasyonu Genel Boyutu	Lise	182	437,01	3,92	10,821	0,013*
	Üniversite	474	401,69	3,82		
	Yüksek lisans	125	348,97	3,80		
	Doktora	22	420,41	4,12		
İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri Alt Boyutu	Lise	182	419,43	3,92	3,750	0,290
	Üniversite	474	393,32	3,82		
	Yüksek lisans	125	397,29	3,80		
	Doktora	22	471,52	4,12		
Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması Alt Boyutu	Lise	182	410,16	3,79	0,904	0,825
	Üniversite	474	403,23	3,73		
	Yüksek lisans	125	385,35	3,66		
	Doktora	22	402,73	3,80		
Örgütsel Performansı Genel Boyutu	Lise	182	413,41	3,85	1,098	0,777
	Üniversite	474	398,46	3,77		
	Yüksek lisans	125	393,47	3,73		
	Doktora	22	432,34	3,96		

*0.05 için anlamlı farklılık

Cezbetme, elde tutma eğitim, ödüllendirme, yetenek havuzu, motive olmama, dışsal düzenleme-sosyal, dışsal düzenleme- maddesel alt boyutları ve yetenek yönetimi, iş motivasyonu genel boyutlarında eğitim durumu bakımından anlamlı bir farklılık çıkmıştır ($p<0.05$). Farkın kaynağına ilişkin ortalama değerleri incelendiğinde, elde tutma alt boyutu, eğitim alt boyutu, ödüllendirme alt boyutu, yetenek havuzu alt boyutu, motive olmama alt boyutu, dışsal düzenleme-sosyal alt boyutu, dışsal düzenleme- maddesel alt boyutundan eğitim durumu "lise" olan katılımcılardan, cezbetme alt boyutu, yetenek yönetimi genel boyutu ve iş motivasyonu genel boyutunda da eğitim düzeyi "doktora" olan katılımcılardan kaynaklanmaktadır.

Tablo 4-22:Gelir Durumu Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları.

Boyutlar	Grup	n	Ortalama sıra	Cevap Ortalaması	Ki-kare değeri	p
Cezbetme Alt Boyutu	4000'den az	83	396,34	3,88	9,953	0,041*
	4001-6000	331	411,95	3,94		
	6001-8000	201	378,22	3,79		
	8001-9000	79	360,80	3,78		
	9000'den fazla	109	449,79	4,05		
Seçme-Yerleştirme Alt Boyutu	4000'den az	83	397,65	3,82	7,799	0,099
	4001-6000	331	410,02	3,87		
	6001-8000	201	385,24	3,74		
	8001-9000	79	358,93	3,63		
	9000'den fazla	109	443,09	3,97		
Bağlılık Alt Boyutu	4000'den az	83	402,97	4,11	22,880	0,000*
	4001-6000	331	379,06	4,09		
	6001-8000	201	381,51	4,11		
	8001-9000	79	421,71	4,21		
	9000'den fazla	109	494,42	4,39		
Elde Tutma Alt Boyutu	4000'den az	83	416,36	3,84	7,395	0,116
	4001-6000	331	406,59	3,82		
	6001-8000	201	379,45	3,74		
	8001-9000	79	368,81	3,66		
	9000'den fazla	109	442,75	3,91		
Eğitim Alt Boyutu	4000'den az	83	439,81	3,83	16,476	0,002*
	4001-6000	331	415,00	3,82		
	6001-8000	201	366,38	3,65		
	8001-9000	79	343,13	3,54		
	9000'den fazla	109	442,08	3,84		
Ödüllendirme Alt Boyutu	4000'den az	83	442,55	3,75	18,939	0,001*
	4001-6000	331	427,45	3,72		
	6001-8000	201	373,93	3,53		
	8001-9000	79	321,96	3,31		
	9000'den fazla	109	403,60	3,60		
Yetenek Havuzu Alt Boyutu	4000'den az	83	455,23	3,84	21,253	0,000*
	4001-6000	331	426,50	3,75		
	6001-8000	201	388,09	3,59		
	8001-9000	79	316,61	3,27		
	9000'den fazla	109	374,59	3,56		
Yetenek Yönetimi Genel Boyutu	4000'den az	83	424,61	3,87	11,501	0,021*
	4001-6000	331	414,70	3,86		
	6001-8000	201	375,21	3,74		
	8001-9000	79	345,76	3,63		
	9000'den fazla	109	436,38	3,90		
Motive Olmama Alt Boyutu	4000'den az	83	328,16	2,37	18,539	0,001*
	4001-6000	331	429,10	2,87		
	6001-8000	201	415,69	2,74		
	8001-9000	79	397,39	2,70		
	9000'den fazla	109	354,03	2,41		
İçsel Motivasyon Alt Boyutu	4000'den az	83	428,09	4,94		
	4001-6000	331	415,39	4,98		

	6001-8000	201	400,20	4,85	7,305	0,121
	8001-9000	79	346,66	4,47		
	9000'den fazla	109	384,90	4,78		
Dışsal Düzenleme-Sosyal Alt Boyutu	4000'den az	83	425,96	4,53	34,868	0,000*
	4001-6000	331	447,16	4,76		
	6001-8000	201	388,47	4,31		
	8001-9000	79	341,09	4,05		
	9000'den fazla	109	315,72	3,89		
Kişisel Düzenleme Alt Boyutu	4000'den az	83	411,30	4,11	4,764	0,312
	4001-6000	331	392,39	4,11		
	6001-8000	201	394,27	4,14		
	8001-9000	79	393,46	4,10		
	9000'den fazla	109	444,54	4,26		
Dışsal Düzenleme-Maddesel Alt Boyutu	4000'den az	83	433,86	4,92	36,766	0,000*
	4001-6000	331	450,78	5,04		
	6001-8000	201	370,85	4,53		
	8001-9000	79	356,92	4,42		
	9000'den fazla	109	319,74	4,26		
İçe Yansıtılan Düzenleme Alt Boyutu	4000'den az	83	446,48	5,59	8,352	0,080
	4001-6000	331	387,53	5,42		
	6001-8000	201	386,04	5,44		
	8001-9000	79	403,93	5,46		
	9000'den fazla	109	440,11	5,64		
İş Motivasyonu Genel Boyutu	4000'den az	83	407,73	4,41	22,160	0,000*
	4001-6000	331	442,52	4,53		
	6001-8000	201	385,28	4,33		
	8001-9000	79	344,56	4,20		
	9000'den fazla	109	347,05	4,21		
İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri Alt Boyutu	4000'den az	83	429,58	3,99	14,340	0,006*
	4001-6000	331	404,17	3,88		
	6001-8000	201	375,85	3,74		
	8001-9000	79	351,23	3,64		
	9000'den fazla	109	459,43	3,99		
Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması Alt Boyutu	4000'den az	83	428,66	3,86	8,698	0,069
	4001-6000	331	408,88	3,78		
	6001-8000	201	379,84	3,64		
	8001-9000	79	356,16	3,54		
	9000'den fazla	109	434,88	3,82		
Örgütsel Performansı Genel Boyutu	4000'den az	83	430,67	3,93	12,873	0,012*
	4001-6000	331	409,14	3,83		
	6001-8000	201	374,38	3,69		
	8001-9000	79	348,87	3,59		
	9000'den fazla	109	447,91	3,91		

*0.05 için anlamlı farklılık

Cezbetme, bağlılık, eğitim, ödüllendirme, yetenek havuzu, motive olmama, dışsal düzenleme-sosyal, dışsal düzenleme- maddesel, işletmenin rekabet gücünün artırılması faaliyetleri alt boyutları ile yetenek yönetimi, iş motivasyonu ve örgütsel performansı genel boyutları gelir

durumu bakımından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (p<0.05). Farkın kaynağına ilişkin ortalama değerler incelendiğinde cezbetme alt boyutunda, motive olamama alt boyutunda, dışsal düzenleme-sosyal alt boyutunda, dışsal düzenleme- maddesel alt boyutu ve iş motivasyon genel boyutunda gelir durumu 4001-6000 arası olan katılımcılar tarafından, bağlılık ve eğitim alt boyutlarında gelir durumu 9000'den fazla olan katılımcılar tarafından ve ödüllendirme alt boyutu, yetenek havuzu alt boyutu, işletmenin rekabet gücünün artırılması faaliyetleri alt boyutu ve örgütsel performansı genel boyutu gelir durumu 4000'den az olan katılımcılardan kaynaklandığı görülmektedir.

Tablo 4-23:Çalışma Süresi Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları.

Boyutlar	Grup	n	Ortalama sıra	Cevap Ortalaması	Ki-kare değeri	p
Cezbetme Alt Boyutu	1 yıldan az	81	444,85	4,03	13,431	0,020*
	1-5 yıl	187	393,00	3,87		
	6-10 yıl	240	405,78	3,90		
	11-15yıl	134	348,25	3,76		
	16-20 yıl	60	410,22	3,93		
	20 yıl ve üzeri	101	441,75	3,99		
Seçme-Yerleştirme Alt Boyutu	1 yıldan az	81	461,81	4,04	15,382	0,009*
	1-5 yıl	187	422,94	3,87		
	6-10 yıl	240	397,43	3,83		
	11-15yıl	134	345,25	3,64		
	16-20 yıl	60	401,23	3,78		
	20 yıl ve üzeri	101	401,87	3,80		
Bağlılık Alt Boyutu	1 yıldan az	81	502,48	4,42	39,517	0,000*
	1-5 yıl	187	446,49	4,26		
	6-10 yıl	240	375,78	4,07		
	11-15yıl	134	327,99	3,96		
	16-20 yıl	60	385,83	4,11		
	20 yıl ve üzeri	101	409,13	4,19		
Elde Tutma Alt Boyutu	1 yıldan az	81	453,62	3,95	10,129	0,072
	1-5 yıl	187	401,82	3,77		
	6-10 yıl	240	391,96	3,78		
	11-15yıl	134	362,40	3,70		
	16-20 yıl	60	434,80	3,86		
	20 yıl ve üzeri	101	417,85	3,84		
Eğitim Alt Boyutu	1 yıldan az	81	413,09	3,79	3,431	0,634
	1-5 yıl	187	401,21	3,74		
	6-10 yıl	240	400,75	3,76		
	11-15yıl	134	374,03	3,69		
	16-20 yıl	60	423,40	3,81		
	20 yıl ve üzeri	101	421,94	3,80		
Ödüllendirme Alt Boyutu	1 yıldan az	81	424,35	3,74	1,466	0,917
	1-5 yıl	187	396,49	3,58		
	6-10 yıl	240	404,54	3,64		

	11-15yıl	134	392,01	3,61		
	16-20 yıl	60	415,22	3,60		
	20 yıl ve üzeri	101	393,64	3,58		
Yetenek Havuzu Alt Boyutu	1 yıldan az	81	443,07	3,83	3,930	0,560
	1-5 yıl	187	403,27	3,63		
	6-10 yıl	240	404,38	3,65		
	11-15yıl	134	383,99	3,63		
	16-20 yıl	60	400,98	3,61		
	20 yıl ve üzeri	101	385,56	3,58		
Yetenek Yönetimi Genel Boyutu	1 yıldan az	81	462,72	3,97	11,107	0,049*
	1-5 yıl	187	404,76	3,82		
	6-10 yıl	240	392,47	3,80		
	11-15yıl	134	359,97	3,71		
	16-20 yıl	60	419,75	3,81		
	20 yıl ve üzeri	101	416,07	3,82		
Motive Olmama Alt Boyutu	1 yıldan az	81	359,68	2,52	5,218	0,390
	1-5 yıl	187	392,45	2,74		
	6-10 yıl	240	408,31	2,72		
	11-15yıl	134	420,74	2,77		
	16-20 yıl	60	432,24	2,79		
	20 yıl ve üzeri	101	395,81	2,65		
İçsel Motivasyon Alt Boyutu	1 yıldan az	81	389,70	4,83	8,776	0,118
	1-5 yıl	187	400,45	4,86		
	6-10 yıl	240	436,49	5,05		
	11-15yıl	134	374,06	4,69		
	16-20 yıl	60	384,15	4,79		
	20 yıl ve üzeri	101	380,47	4,73		
Dışsal Düzenleme-Sosyal Alt Boyutu	1 yıldan az	81	376,62	4,26	11,394	0,044*
	1-5 yıl	187	376,06	4,23		
	6-10 yıl	240	440,54	4,67		
	11-15yıl	134	408,63	4,51		
	16-20 yıl	60	388,27	4,42		
	20 yıl ve üzeri	101	378,16	4,30		
Kişisel Düzenleme Alt Boyutu	1 yıldan az	81	413,49	4,17	3,734	0,588
	1-5 yıl	187	404,96	4,16		
	6-10 yıl	240	412,68	4,18		
	11-15yıl	134	374,66	4,04		
	16-20 yıl	60	375,12	4,05		
	20 yıl ve üzeri	101	414,15	4,13		
Dışsal Düzenleme-Maddesel Alt Boyutu	1 yıldan az	81	431,51	4,93	14,582	0,012*
	1-5 yıl	187	391,24	4,71		
	6-10 yıl	240	428,05	4,87		
	11-15yıl	134	417,07	4,83		
	16-20 yıl	60	365,77	4,53		
	20 yıl ve üzeri	101	337,89	4,27		
İçe Yansıtılan Düzenleme Alt Boyutu	1 yıldan az	81	422,96	5,56	5,164	0,396
	1-5 yıl	187	408,25	5,52		
	6-10 yıl	240	417,00	5,57		
	11-15yıl	134	371,96	5,36		
	16-20 yıl	60	372,65	5,31		
	20 yıl ve üzeri	101	395,27	5,37		
İş Motivasyonu Genel Boyutu	1 yıldan az	81	397,51	4,38	8,245	0,143
	1-5 yıl	187	394,82	4,37		
	6-10 yıl	240	434,10	4,51		

	11-15yıl	134	397,57	4,37		
	16-20 yıl	60	371,63	4,32		
	20 yıl ve üzeri	101	366,52	4,24		
İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri Alt Boyutu	1 yıldan az	81	455,40	4,01	9,770	0,082
	1-5 yıl	187	425,00	3,93		
	6-10 yıl	240	386,36	3,79		
	11-15yıl	134	396,83	3,81		
	16-20 yıl	60	361,29	3,77		
	20 yıl ve üzeri	101	384,79	3,78		
Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması Alt Boyutu	1 yıldan az	81	482,86	4,00	19,443	0,002*
	1-5 yıl	187	430,47	3,84		
	6-10 yıl	240	367,74	3,60		
	11-15yıl	134	383,54	3,67		
	16-20 yıl	60	401,85	3,74		
	20 yıl ve üzeri	101	390,43	3,70		
Örgütsel Performansı Genel Boyutu	1 yıldan az	81	474,70	4,01	16,542	0,005*
	1-5 yıl	187	432,35	3,89		
	6-10 yıl	240	371,60	3,70		
	11-15yıl	134	390,70	3,74		
	16-20 yıl	60	380,40	3,76		
	20 yıl ve üzeri	101	387,57	3,74		

*0.05 için anlamlı farklılık

Cezbetme, seçme-yerleştirme, bağlılık, dışsal düzenleme-sosyal, dışsal düzenleme- maddesel, eğitim destekleri ile çalışanların verimliliğinin artırılması alt boyutları ile yetenek yönetimi ve örgütsel performansı genel boyutları çalışma süresi bakımından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0.05$). Farkın kaynağına ilişkin ortalama değerleri incelendiğinde dışsal düzenleme-sosyal alt boyutunda farkın 6-10 yıl arasında katılımcılardan kaynaklandığı görülürken, diğer alt ve genel boyutlarda 1 yıldan az çalışan katılımcılardan kaynaklandığı görülmektedir.

Tablo 4-24:Eğitim Destekleri Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları.

Boyut	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Mann-Whitney U	p
Cezbetme Alt Boyutu	Eğitim Var	272	429,63	3,98	64701,5	0,015*
	Eğitim Yok	531	387,85	3,85		
Seçme-Yerleştirme Alt Boyutu	Eğitim Var	272	426,7	3,89	65496,5	0,029*
	Eğitim Yok	531	389,35	3,79		
Bağlılık Alt Boyutu	Eğitim Var	272	449,87	4,27	59196,5	0,00*
	Eğitim Yok	531	377,48	4,09		
Elde Tutma Alt Boyutu	Eğitim Var	272	423,18	3,86	66455	0,063
	Eğitim Yok	531	391,15	3,77		
Eğitim Alt Boyutu	Eğitim Var	272	438,87	3,85	62186,5	0,001*
	Eğitim Yok	531	383,11	3,70		
Ödüllendirme Alt Boyutu	Eğitim Var	272	397,93	3,61	71109	0,722
	Eğitim Yok	531	404,08	3,62		
Yetenek Havuzu Alt Boyutu	Eğitim Var	272	407,58	3,66	70698	0,624

	Eğitim Yok	531	399,14	3,64		
Yetenek Yönetimi Genel Boyutu	Eğitim Var	272	426,27	3,88	65614,5	0,034*
	Eğitim Yok	531	389,57	3,78		
Motive Olmama Alt Boyutu	Eğitim Var	272	378,19	2,63	65739	0,036*
	Eğitim Yok	531	414,2	2,75		
İçsel Motivasyon Alt Boyutu	Eğitim Var	272	386,42	4,76	67977	0,171
	Eğitim Yok	531	409,98	4,92		
Dışsal Düzenleme-Sosyal Alt Boyutu	Eğitim Var	272	352,69	4,05	58802,5	0,00*
	Eğitim Yok	531	427,26	4,63		
Kişisel Düzenleme Alt Boyutu	Eğitim Var	272	426,85	4,21	65455,5	0,029*
	Eğitim Yok	531	389,27	4,10		
Dışsal Düzenleme- Maddesel Alt Boyutu	Eğitim Var	272	381,42	4,62	66618,5	0,071
	Eğitim Yok	531	412,54	4,79		
İçe Yansıtılan Düzenleme Alt Boyutu	Eğitim Var	272	424,57	5,55	66076,5	0,047*
	Eğitim Yok	531	390,44	5,44		
İş Motivasyonu Genel Boyutu	Eğitim Var	272	373,46	3,95	64452	0,013*
	Eğitim Yok	531	416,62	3,80		
İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri Alt Boyutu	Eğitim Var	272	445,22	3,95	60461,5	0,00*
	Eğitim Yok	531	379,86	3,79		
Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması Alt Boyutu	Eğitim Var	272	452,57	3,88	58460,0	0,00*
	Eğitim Yok	531	376,09	3,67		
Örgütsel Performansı Genel Boyutu	Eğitim Var	272	456,25	3,92	57459,5	0,00*
	Eğitim Yok	531	374,21	3,73		

*0.05 için anlamlı farklılık

Cezbetme, seçme yerleştirme, bağlılık, eğitim, motive olmama, dışsal düzenleme-sosyal, kişisel düzenleme, içe yansıtılan düzenleme-maddesel, içe yansıtılan düzenleme, işletmenin rekabet gücünün artırılması faaliyetleri, eğitim destekleri ile çalışanların verimliliğinin artırılması alt boyutlarıyla yetenek yönetimi, iş motivasyonu, örgütsel performansı genel boyutları eğitim destekleri bakımından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0.05$).Farkın kaynağına ilişkin ortalama değerleri incelendiğinde motive olmama alt boyutu ile dışsal düzenleme-sosyal alt boyutu için farkın, ortalama değeri en yüksek olan eğitimi olmayan katılımlarda görülürken, diğer boyutlar için eğitimi olan katılımcılardan kaynaklandığı görülmektedir.

5. TARTIŞMA

Yapılan bu çalışmada, İstanbul ilinde yer alan perakende sektörüne dahil olan firmaların farklı pozisyonlarda çalışan sektör çalışanlarına yönelik olarak, yetenek yönetiminin, iş motivasyonu ve örgütsel performansa etkisi yapısal eşitlik modeli kullanılarak ortaya konulmuştur. Çalışma da 803 perakende sektörü çalışanı için analizler gerçekleştirilmiştir.

Katılımcıların %55.2'si kadın, %44,8'i erkektir. Katılımcıların %7,3'ü 25 yaşından küçük, %35'i 26-36 yaş arasında, %33,7'si 37-47 yaş arasında, %22'si 46-58 yaş arasındayken, %2'si 59 yaş ve üstündedir. Katılımcıların %32,9'u bekar, %61,6'sı evli, %5,5'i ise dul/boşanmıştır. Katılımcıların, %22,7'si lise, %59'u üniversite, %15,6'sı yüksek lisans ve %2,7'si ise doktora eğitim durumuna sahiptir. Katılımcıların %10,3'ün geliri 4000'den az, %41,2'sinin 4001-6000 arasında, %25'inin 6001-8000 arasında, %9,8'nin 8001-9000 arasında olmak üzere %13,6'sının da 9000'den fazladır. Katılımcıların %10,1'i 1 yıldan az, %23,3'ü 1-1,5 yıldır, %29,9'u 6-10 yıldır, %16,7'si 11-15 yıldır, %7,5'u 16-20 yıldır, %12,6'sı 20 yıl ve üzeri süredir çalışmaktadır. Katılımcıların %33,9'u yetenek yönetimi eğitimi vardır, %66,1'inin yetenek yönetimi eğitimi yoktur.

Yetenek yönetimi genel cevap ortalaması 3,80 ve "katılıyorum" yönüyle olmuştur. İş motivasyonu genel cevap ortalaması 4,61 ve "kesinlikle katılıyorum" yönüyle olmuştur. Örgütsel performans genel cevap ortalaması ise 3,81 ve "katılıyorum" yönündedir.

Uygulanan AFA sonucunda faktör yapısında, yetenek yönetimi için 7 faktör, iş motivasyonu için 6 faktör ve örgütsel performans için 2 faktör öz değerleri 1'den yüksek olarak elde edilmiştir. Yetenek yönetimi ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliği, iyi düzeyi ifade eden 0.70 değerinin üzerinde 0.929, iş motivasyonu ölçeği 0.925 ve örgütsel performans ölçeği 0.931 olarak elde edilmiştir. Analizi yapılacak olan değişkenlerin tutarlılığını ölçmek için yapılan Bartlett küresellik testinin sonucu yetenek yönetimi ölçeği için istatistik anlamlı ($\chi2$= 8452.23 ve p= 0.000), iş motivasyonu ölçeği için ($\chi2$= 7713.48 ve p= 0.001) ve örgütsel performans ölçeği için ($\chi2$= 8174.63 ve p= 0.001) olarak elde edilmiştir. Anti-imaj korelasyon matrisi sonuçlarına göre, ifadelerin çapraz ilişki katsayıları kritik düzey olan 0.5'in üzerinde yetenek yönetimi ölçeği için (0.64-0.90) arasında, iş motivasyonu ölçeği için (0.67-0.93) arasında ve örgütsel performans ölçeği için (0.69-0.81) olarak elde edilmiştir. Her üç ölçek için

extraction (çıkarım) sütununda 0.20'nin altında soru yoktur, böylece soru çıkarımına gidilmemiştir.

Uygulanan DFA sonucunda X2 /sd =2.20 çıkmıştır, ≤ 3 koşulunu sağladığı için "iyi uyum" kararı verilmiştir. NFI=0.940 ile 0.94-0.90 aralığına düşmektedir, "kabul edilir uyum" sağlanmıştır, TLI (NNFI)=0.982 ile 0.95 sağladığından "iyi uyum", IFI =0.980 ile 0.95 sağladığından "iyi uyum", CFI=0.969 ile 0.95 sağladığından "kabul edilebilir uyum", RMSEA=0.018 ile 0.05 sağladığından "iyi uyum", GFI=0.972 ile 0.90 sağladığından "iyi uyum", AGFI=0.940 ile 0.90 sağladığından "iyi uyum", RMR=0.013 ile 0.05 sağladığından "iyi uyum" sonuçlarına ulaşılmıştır.

Hipotezlerin doğrulanması için kurulan YEM modeli sonucunda değişkenler arasında anlamlı pozitif ilişkiler elde edilmiştir. Yetenek yönetimi uygulamaları iş motivasyonu üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir (β =0.191, p <0.01). Yetenek yönetimi uygulamaları arttıkça iş motivasyonu pozitif yönde anlamlı etkilenmektedir. Yetenek yönetimi uygulamaları örgütsel performans üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilenmektedir (β =0.370, p <0.01). Yetenek yönetimi uygulamaları arttıkça örgütsel performans olumlu yönde etkilenmektedir. Yetenek yönetimi uygulamaları arttıkça örgütsel performans iş motivasyonuna göre daha fazla artmaktadır. Yani yetenek yönetimi uygulamaları örgütsel performansı iş motivasyonuna göre daha fazla etkilemektedir. Böylece çalışmada, H_1 ve H_2 Hipotezleri doğrulanmıştır.

Yetenek yönetimi ile iş motivasyonu korelasyon analizi ana ve alt boyut ilişki sonuçları aşağıdaki gibidir.

Cezbetme alt boyutu; İçsel Motivasyon alt boyutunu %14,2 (r=0,142, p=0,000), Dışsal Düzenleme-Sosyal alt boyutunu %8,3 (r=0,083, p=0,001), Kişisel Düzenleme alt boyutunu %11,5 (r=0,115, p=0,000), Dışsal Düzenleme- Maddesel alt boyutunu %16 (r=0,160, p=0,000), İçe Yansıtılan Düzenleme alt boyutunu %8,8 (r=0,088, p=0,001), İş Motivasyonu genel boyutunu ise %14,5 (r=0,145, p=0,000) oranında pozitif yönde (arttırıcı etkilemektedir.) etkilemektedir. Cezbetme alt boyutu; Motive Olmama alt boyutunu %1,7 (r=-0,017, p=0,511) oranında negatif yönde etkilemektedir.

Seçme- Yerleştirme Alt Boyutu; İçsel Motivasyon alt boyutunu %10 (r=0,10, p=0,000), Dışsal Düzenleme-Sosyal alt boyutunu %1,3 (r=0,013, p=0,617), Kişisel Düzenleme alt boyutunu %9,7 (r=0,0,097, p=0,000), Dışsal Düzenleme- Maddesel alt boyutunu %8,5 (r=0,085, p=0,001), İçe Yansıtılan Düzenleme alt boyutunu %9,4 (r=0,094, p=0,000), İş Motivasyonu

genel boyutunu ise %7,7 (r=0,077, p=0,002) oranında pozitif yönde (arttırıcı etkilemektedir.) etkilemektedir. Seçme- Yerleştirme Alt Boyutu; Motive Olmama alt boyutunu %5,5 (r=-0,055, p=0,033) oranında negatif yönde etkilemektedir.

Bağlılık Alt Boyutu; Kişisel Düzenleme Alt Boyutunu %22,7 (r=0,227, p=0,000), İçe Yansıtılan Düzenleme alt boyutunu %23,4 (r=0,234, p=0,000) oranında pozitif yönde (arttırıcı etkilemektedir.) etkilemektedir. Bağlılık Alt Boyutu; Motive Olmama Alt Boyutu alt boyutunu %14,4 (r=-0,144 p=0,000), İçsel Motivasyon alt boyutunu %1 (r=-0,010, p=0,702), Dışsal Düzenleme-Sosyal alt boyutunu %1,57 (r=-0,0157, p=0,000), Dışsal Düzenleme- Maddesel alt boyutunu %2,7 (r=-0,027, p=0,279), İş Motivasyonu genel boyutunu ise %3,3 (r=-0,033, p=0,178) oranında negatif yönde etkilemektedir.

Elde Tutma Alt Boyutu; İçsel Motivasyon alt boyutunu %17,7 (r=0,177, p=0,000), Dışsal Düzenleme-Sosyal alt boyutunu %7,1 (r=0,071, p=0,005), Kişisel Düzenleme alt boyutunu %12,7 (r=0,127, p=0,000), Dışsal Düzenleme- Maddesel alt boyutunu %15,9 (r=0,159, p=0,000), İçe Yansıtılan Düzenleme alt boyutunu %10 (r=0,1, p=0,000), İş Motivasyonu genel boyutunu ise %15,3 (r=0,153, p=0,000) oranında pozitif yönde (arttırıcı etkilemektedir.) etkilemektedir. Elde Tutma Alt Boyutu; Motive Olmama alt boyutunu %2,22 (r=-0,022 p=0,394) oranında negatif yönde etkilemektedir.

Eğitim Alt Boyutu; İçsel Motivasyon alt boyutunu %14 (r=0,140, p=0,000), Dışsal Düzenleme-Sosyal alt boyutunu %6,7 (r=0,067, p=0,008), Kişisel Düzenleme alt boyutunu %12,8 (r=0,128, p=0,000), Dışsal Düzenleme- Maddesel alt boyutunu %13,5 (r=0,135, p=0,000), İçe Yansıtılan Düzenleme alt boyutunu %9,3 (r=0,093, p=0,000), İş Motivasyonu genel boyutunu ise %13,3 (r=0,133, p=0,000) oranında pozitif yönde(arttırıcı etkilemektedir.) etkilemektedir. Elde Tutma Alt Boyutu; Motive Olmama alt boyutunu %2 (r=-0,02 p=0,442) oranında negatif yönde etkilemektedir.

Ödüllendirme alt boyutu; Motive Olmama Alt Boyutu alt boyutunu %6,3 (r=-0,063, p=0,012), İçsel Motivasyon alt boyutunu %20 (r=0,200, p=0,000), Dışsal Düzenleme-Sosyal alt boyutunu %16,7 (r=0,167, p=0,000), Kişisel Düzenleme alt boyutunu %6,6 (r=0,066 p=0,009),Dışsal Düzenleme- Maddesel alt boyutunu %21,4 (r=0,214, p=0,000), İçe Yansıtılan Düzenleme alt boyutunu %3,8 (r=0,038, p=0,138), İş Motivasyonu genel boyutunu ise %21,3 (r=0,213, p=0,000) oranında pozitif yönde(arttırıcı etkilemektedir.) etkilemektedir.

Yetenek havuzu alt boyutu; Motive Olmama Alt Boyutu alt boyutunu %4,9 (r=-0,049, p=0,055), İçsel Motivasyon alt boyutunu %18,4 (r=0,184, p=0,000), Dışsal Düzenleme-Sosyal alt boyutunu %15,4 (r=0,154, p=0,000), Kişisel Düzenleme alt boyutunu %8,2 (r=0,082 p=0,001),Dışsal Düzenleme- Maddesel alt boyutunu %20,7 (r=0,207, p=0,000), İçe Yansıtılan Düzenleme alt boyutunu %5,5 (r=0,055, p=0,031), İş Motivasyonu genel boyutunu ise %19,9 (r=0,199, p=0,000) oranında pozitif yönde(arttırıcı etkilemektedir.) etkilemektedir.

Yetenek yönetimi genel boyutu; İçsel Motivasyon alt boyutunu %15,1 (r=0,151, p=0,000), Dışsal Düzenleme-Sosyal alt boyutunu %7,2 (r=0,072, p=0,003), Kişisel Düzenleme alt boyutunu %11,5 (r=0,115, p=0,000), Dışsal Düzenleme- Maddesel alt boyutunu %12,6 (r=0,126, p=0,000), İçe Yansıtılan Düzenleme alt boyutunu %10,2 (r=0,102, p=0,000), İş Motivasyonu genel boyutunu ise %15,3(r=0,153 p=0,000) oranında pozitif yönde(arttırıcı etkilemektedir.) etkilemektedir. Cezbetme alt boyutu; Motive Olmama Alt Boyutu alt boyutunu %0,008 (r=-0,008, p=0,759) oranında negatif yönde etkilemektedir.

Yetenek yönetimi ile örgütsel performans korelasyon analizi ana ve alt boyut ilişki sonuçları aşağıdaki gibidir.

Cezbetme alt boyutu; işletmenin rekabet gücünün artırılması faaliyetleri alt boyutunu %26,9 (r=0,269, p=0,000), eğitim destekleri ile çalışanların verimliliğinin artırılması alt boyutunu %26 (r=0,260, p=0,000), ve örgütsel performansı genel boyutunu ise %27,1 (r=0,271, p=0,000) oranında pozitif yönde (artırıcı) etkilemektedir.

Seçme--yerleştirme alt boyutu; işletmenin rekabet gücünün artırılması faaliyetleri alt boyutunu %29,5 (r=0,295, p=0,000), eğitim destekleri ile çalışanların verimliliğinin artırılması alt boyutunu %30 (r=0,300, p=0,000), ve örgütsel performansı genel boyutunu ise %31,1 (r=0,311, p=0,000) oranında pozitif yönde (artırıcı) etkilemektedir.

Bağlılık alt boyutu; işletmenin rekabet gücünün artırılması faaliyetleri alt boyutunu %27,1 (r=0,271, p=0,000), eğitim destekleri ile çalışanların verimliliğinin artırılması alt boyutunu %24 (r=0,24,4, p=0,000), ve örgütsel performansı genel boyutunu ise %31,1 (r=0,311, p=0,000) oranında pozitif yönde (artırıcı) etkilemektedir.

Elde tutma alt boyutu; işletmenin rekabet gücünün artırılması faaliyetleri alt boyutunu %31,1 (r=0,311, p=0,000), eğitim destekleri ile çalışanların verimliliğinin artırılması alt boyutunu %31 (r=0,310, p=0,000), ve örgütsel performansı genel boyutunu ise %31,61 (r=0,316, p=0,000) oranında pozitif yönde (artırıcı) etkilemektedir.

Eğitim alt boyutu; işletmenin rekabet gücünün artırılması faaliyetleri alt boyutunu %32,8 (r=0,328, p=0,000), eğitim destekleri ile çalışanların verimliliğinin artırılması alt boyutunu %34,8 (r=0,348, p=0,000), ve örgütsel performansı genel boyutunu ise %35,4 (r=0,35,4, p=0,000) oranında pozitif yönde (artırıcı) etkilemektedir.

Ödüllendirme alt boyutu; işletmenin rekabet gücünün artırılması faaliyetleri alt boyutunu %26,8 (r=0,268, p=0,000), eğitim destekleri ile çalışanların verimliliğinin artırılması alt boyutunu %30,2 (r=0,302, p=0,000), ve örgütsel performansı genel boyutunu ise %29,5 (r=0,295, p=0,000) oranında pozitif yönde (artırıcı) etkilemektedir.

Yetenek Havuzu alt boyutu; işletmenin rekabet gücünün artırılması faaliyetleri alt boyutunu %32,9 (r=0,329, p=0,000), eğitim destekleri ile çalışanların verimliliğinin artırılması alt boyutunu %32,7 (r=0,327, p=0,000), ve örgütsel performansı genel boyutunu ise %33,9 (r=0,339 p=0,000) oranında pozitif yönde (artırıcı) etkilemektedir.

Yetenek yönetimi genel boyutu; işletmenin rekabet gücünün artırılması faaliyetleri alt boyutunu %35,9 (r=0,359, p=0,000), eğitim destekleri ile çalışanların verimliliğinin artırılması alt boyutunu %35,5 (r=0,355, p=0,000), ve örgütsel performansı genel boyutunu ise %36.4 (r=0,364, p=0,000) oranında pozitif yönde (artırıcı) etkilemektedir.

Grup farklılığı analizlerine göre sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Bağlılık, motive olmama, dışsal düzenleme-sosyal, kişisel düzenleme, içe yansıtılan düzenleme, işletmenin rekabet gücünün artırılması faaliyetler, eğitim destekleri ile çalışanların verimliliğinin artırılması alt boyutları ile iş motivasyonu, örgütsel performansı genel boyutları cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0.05$). Farkın kaynağı için ortalama değerlerine bakıldığında, motive alt boyutu, kişisel düzenleme alt boyutu, içe yansıtılan düzenleme alt boyutu, işletmenin rekabet gücünün artırılması faaliyetleri alt boyutu, eğitim destekleri ile çalışanların verimliliğinin artırılması alt boyutu ve örgütsel performans genel boyutlarında farkın ortalama değeri en yüksek olan kadınlardan, motive olmama alt boyutu, dışsal düzenleme-sosyal alt boyutu ve iş motivasyonu genel boyutunda ise farkın ortalama değeri yüksek olan erkeklerden kaynakladığı görülmektedir.

Cezbetme, seçme yerleştirme, bağlılık, eğitim, motive olmama, dışsal düzenleme-sosyal, kişisel düzenleme, içe yansıtılan düzenleme, işletmenin rekabet gücünün artırılması faaliyetleri alt boyutları ile yetenek yönetimi, iş motivasyonu ve örgütsel performansı genel boyutları gelir durumu açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0.05$). Farkın kaynağı için ortalama değerlerine bakıldığında cezbetme alt boyutunda, seçme-yerleştirme alt boyutunda, eğitim alt boyutunda, kişisel düzenleme alt boyutunda, içe yansıtılan düzenleme alt boyutunda, işletmenin rekabet gücünün artırılması faaliyetleri alt boyutunda 59 yaş ve üstü katılımcılardan, bağlılık alt boyutunda, dışsal düzenleme-sosyal alt boyutunda, eğitim destekleri ile çalışanların verimliliğinin artırılması alt boyutu ve örgütsel performansı genel boyutunda 25'ten küçük katılımcılardan, motive olmama alt boyutunda da 26-36 yaş arası katılımcılardan kaynaklandığı görülmektedir.

Bağlılık, kişisel düzenleme, eğitim destekleri ile çalışanların verimliliğinin artırılması alt boyutlarında ve örgütsel performansı genel boyutunda medeni durum açısından anlamlı bir farklılık çıkmıştır ($p<0.05$). Farkın kaynağı için ortalama değerlerine bakıldığında tüm bu boyutlarda farkın, ortalama değeri en yüksek olan bekar katılımcılardan kaynaklandığı görülmektedir.

Cezbetme, elde tutma eğitim, ödüllendirme, yetenek havuzu, motive olmama, dışsal düzenleme-sosyal, dışsal düzenleme- maddesel alt boyutları ve yetenek yönetimi, iş motivasyonu genel boyutlarında eğitim durumu açısından anlamlı bir farklılık çıkmıştır ($p<0.05$). Farkın kaynağı için ortalama değerlerine bakıldığında, elde tutma alt boyutu, eğitim alt boyutu, ödüllendirme alt boyutu, yetenek havuzu alt boyutu, motive olmama alt boyutu, dışsal düzenleme-sosyal alt boyutu, dışsal düzenleme- maddesel alt boyutundan eğitim durumu "lise" olan katılımcılardan, cezbetme alt boyutu, yetenek yönetimi genel boyutu ve iş motivasyonu genel boyutunda da eğitim düzeyi "doktora" olan katılımcılardan kaynaklanmaktadır.

Cezbetme, bağlılık, eğitim, ödüllendirme, yetenek havuzu, motive olmama, dışsal düzenleme-sosyal, dışsal düzenleme- maddesel, işletmenin rekabet gücünün artırılması faaliyetleri alt boyutları ile yetenek yönetimi, iş motivasyonu ve örgütsel performansı genel boyutları gelir durumu açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0.05$). Farkın kaynağı için ortalama değerlerine bakıldığında cezbetme alt boyutunda, motive olamama alt boyutunda, dışsal düzenleme-sosyal alt boyutunda, dışsal düzenleme- maddesel alt boyutu ve iş motivasyon genel boyutunda gelir durumu 4001-6000 arası olan katılımcılar tarafından, bağlılık ve eğitim alt

boyutlarında gelir durumu 9000'den fazla olan katılımcılar tarafından ve ödüllendirme alt boyutu, yetenek havuzu alt boyutu, işletmenin rekabet gücünün artırılması faaliyetleri alt boyutu ve örgütsel performansı genel boyutu gelir durumu 4000'den az olan katılımcılardan kaynaklandığı görülmektedir.

Cezbetme, seçme-yerleştirme, bağlılık, dışsal düzenleme-sosyal, dışsal düzenleme- maddesel, eğitim destekleri ile çalışanların verimliliğinin artırılması alt boyutları ile yetenek yönetimi ve örgütsel performansı genel boyutları çalışma süresi açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0.05$). Farkın kaynağı için ortalama değerlerine bakıldığında dışsal düzenleme-sosyal alt boyutunda farkın 6-10 yıl arasında katılımcılardan kaynaklandığı görülürken, diğer alt ve genel boyutlarda 1 yıldan az çalışan katılımcılardan kaynaklandığı görülmektedir.

Cezbetme, seçme yerleştirme, bağlılık, eğitim, motive olmama, dışsal düzenleme-sosyal, kişisel düzenleme, içe yansıtılan düzenleme-maddesel, içe yansıtılan düzenleme, işletmenin rekabet gücünün artırılması faaliyetleri, eğitim destekleri ile çalışanların verimliliğinin artırılması alt boyutlarıyla yetenek yönetimi, iş motivasyonu, örgütsel performansı genel boyutları eğitim destekleri açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0.05$).Farkın kaynağı için ortalama değerlerine bakıldığında motive olmama alt boyutu ile dışsal düzenleme-sosyal alt boyutu için farkın, ortalama değeri en yüksek olan eğitimi olmayan katılımlarda görülürken, diğer boyutlar için eğitimi olan katılımcılardan kaynaklandığı görülmektedir.

Grup farklılığı analizi sonuçlarına göre cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, aylık gelir, çalışma süresi ve yetenek yönetimi eğitimi alma özellikleri açısından, yetenek yönetimi, iş motivasyonu ve örgütsel performans için istatistik anlamlı farklılıklar bazı alt boyutlar için bulunmuştur. Bu sebepten H_3 Hipotezi kısmen doğrulanmıştır.

Literatürde yetenek yönetiminin iş motivasyonu ve örgütsel performansa etkisi üzerine yapılmış bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ancak söz konusu değişkenlerin farklı değişkenlerle birlikte çalışıldığı araştırmalar mevcuttur.

Buna göre; yetenek yönetiminin örgütsel performansa etkisini anlamlı ve pozitif eğilimli olarak tespit eden çalışmalardan en güncel olanları; Davies ve Davies, 2010; Yllner ve Brunila, 2013; Nafei, 2015; Behera, 2016; Arif ve Uddin, 2016; Thunnissen ve Buttiens, 2017; Sheehan, Grant, ve Garavan, 2018; Almaaitah vd., 2020; Aina, Atan, 2020 ve olarak gösterilebilir.

Yetenek yönetiminin iş motivasyonu üzerinde pozitif ve anlamlı ilişkisi olduğunu tespit eden çalışmalardan en güncel olanlar Güner, 2016; Damarassi ve Ahman, 2020; Hashemzaee1 ve Ghasemi, 2014; Rastgoo, 2016 olarak gösterilebilir.

Yetenek yönetiminin iş motivasyonu ya da örgütsel performansa etkisinin perakendecilik sektöründe incelendiği çalışmalar olarak baktığımızda yalnızca Arif ve Uddin, 2016'nın Bangladeş bölgesinde perakende sektöründe yaptığı araştırmada yetenek yönetimi ile perakende sektöründeki örgütsel performans arasında pozitif korelasyon ilişkisi olduğunu tespit etmesi ise sektörel bir örnek olarak gösterilebilir.

Genel olarak literatürdeki çalışmalar yetenek yönetimi ve iş motivasyonu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu aynı zamanda yetenek yönetimi ve örgütsel performans arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ispat ederek çalışmamız ile paralellik göstermektedir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bir örgütte yetenek yönetimi uygulamalarının olması; çalışanların şirketin stratejik amaç ve hedefleri doğrultusunda seçilerek doğru pozisyonlarda konumlandırılması, çalışanın eğitim ve gelişim faaliyetlerinin devam ettirilmesi, kariyer planlamalarının yapılması ve çalışanın sürdürülebilirliğinin sağlanması şirketlere birçok noktada avantaj sağlamaktadır. Yetenek yönetimi düşünülenin aksine şirketler için birer iş yükü değil örgütün büyümesine doğrudan etki eden en önemli faktörlerden biridir. Yetenek yönetimi uygulamalarına sahip olan şirketler çalışanların motivasyonları ve kurumda sürdürülebilirliğinin sağlanması noktasında da örgütleri diğer örgütlere göre daha değerli hale getirmektedir.

Yetenek yönetimi uygulamalarına sahip olmak sadece şirket içerisindeki personelleri etkileyen bir durum değildir. Örgüt dışındaki yetenekli personelin işletmeye bir şekilde dahil edilmesi de örgüt performansını arttırıcı bir rol oynamaktadır. Yetenekli personellerin örgüte çekilmesi ve istihdamının sağlanması noktasında yetenek yönetimi kültürünün şirket özüne yedirilmiş olması da şirkete başvuru yapacak olan adaylar için ilgi çekici birer unsur niteliği taşımaktadır. Yetenek yönetimi süreci çoğunlukla şirketlerin insan kaynakları biriminin görevi gibi düşünülse de bu süreç bazen çalışanın birebir çalışmakta olduğu bir üstünde bulunan yöneticinin rolü haline de gelebilmektedir. Yetenekli personeli şirket bünyesinde tutma noktasında yöneticilerin çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini en iyi şekilde belirleyebilmesi ve çalışan dostu bir yaklaşımla mentorluk etmesi büyük önem taşımaktadır.

İşletmeler finansal veya çevresel bazı krizleri en iyi şekilde yönetebilmek için örgüt çalışanlarının özverili çalışmalarına ihtiyaç duyarlar. Bunun için örgütün kurum kültürü ile bütünleşen bir yetenek yönetimi kültürüne sahip olması gerekir. Başka bir ifadeyle, yetenek yönetimi zaman geçtikçe daha fazla önem kazanarak bir örgüt bileşeni biçiminde kabul gördüğünde hem örgüt hem de işgörenler bundan fayda sağlayacaktır. Çünkü yetkinlikler dikkate alınarak öz gelişim imkanları tanınması çalışanların tümü açısından güdüleyici nitelik taşımaktadır. Bu durum yetenek yönetiminin iş motivasyonu üzerinde olumlu etkisi olduğunu göstermektedir.

Günümüzde Apple, Microsoft ve Google gibi başarılı ve büyük şirketlere baktığımızda yetenek yönetimi uygulamalarına sahip olduklarını görürüz. Yetenek yönetimi çalışanın iş motivasyonunu arttıran bir faktörken örgütsel performansın da artmasına katkı sağlayarak işletmelerin daha hızlı büyümesine olumlu etki yaratmaktadır.

Bu araştırmada perakendecilik sektöründe yetenek yönetiminin hem iş motivasyonunu hem de örgütsel performansı pozitif yönde ve anlamlı nitelikte etkilediği YEM ile ortaya konulmuştur. Araştırmada yetenek yönetiminin örgütsel performans üzerinde iş motivasyonuna göre nispeten daha fazla pozitif etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Perakendecilik sektörü ülkemizde çok fazla işgörenin yer aldığı ve lojistik, üretim gibi farklı sektörler üzerinde de pozitif etkisi olan lokomotif pozisyonunda bir sektördür. Sektörün doğası gereği müşteri beklentilerini tam anlamak ve hızlı bir şekilde de yanıt veriyorken kar marjını arttırarak işletmeyi büyütmek kritik önem taşımaktadır. Sektörde iş motivasyonunun yüksek olması ve örgütsel performansın fazla olması sektörün büyümesine ve gelişmesine doğrudan katkı sağlayacaktır.

Yapılan bu çalışmada elde edilen sonuca göre işletmeler yetenek yönetimi uygulamaları ve kültürü geliştirmek için gerekli yatırımları yapmalıdır. İşletme dışındaki yetenekli potansiyel çalışanlar ve işletme içerisindeki yetenekli çalışanlara özel ayrı ayrı strateji ve politikalar geliştirilmelidir. İşletme dışındaki potansiyel yetenekli çalışanları işletmeye çekmek için işveren markası faaliyetlerine yatırım yapılmalı ve bunu destekleyici çeşitli başarı, ödül ve belgelere sahip olunmalıdır. İşletme bünyesinde yer alan yetenekli çalışanlar ise örgütün stratejik amaç ve hedefleri ile yetenekli çalışanın sahip olduğu yetkinlik, bilgi, tecrübe ve beceriler doğrultusunda doğru konumlandırılmalıdır. Yetenekli çalışanlar sınıflandırılmalı ve ihtiyaç halinde kullanılabilecek bir yetenek havuzu devreye alınmalıdır. Yetenekli çalışanlar işletmenin gelecek planları da dikkate alınarak geliştirilmeli ve gelişime yönelik koçluk, mentörlük, liderlik vb. gibi programlar düzenlenmelidir. Yetenekli çalışanların örgüt içerisinde sürdürülebilirliğinin sağlanması için farklı ücret politikaları yapılandırılmalı ve gerektiğinde bu ücret politikalarına ilaveten çalışanın ödüllendirileceği farklı mekanizmalar da oluşturulmalıdır. Yetenekli çalışanların kişisel gelişimlerinin yanısıra mesleki ve kariyer anlamında gelişimleri de şirket içerisinde çeşitli eğitimler, workshoplar ile desteklenmelidir. Çalışanın görev ve sorumlulukları ile unvanı arasındaki paralellik doğru zamanlama geçirilmeden yapılmalıdır. Yetenek yönetimi yalnızca insan kaynaklarının bir görevi olarak görülmemeli yöneticiler de yetenek yönetimi konusunda eğitilmelidir. Çalışanın şirket içerisinde yetenek yönetimi

kültürünün varlığını hissetmesinin bir üst yöneticisinin bu kültüre doğrudan sahip olduğu ile ilgili olduğu unutulmamalıdır.

Bu çalışma sonucu elde edilen verilerin sadece İstanbul ili ve perakendecilik sektöründe kalmış olması çalışmanın temel kısıtını oluşturmakta ve çalışmanın genellenebilirliğini zayıflatmaktadır. Gelecekte yetenek yönetiminin örgütsel performansa ve iş motivasyonuna etkisinin daha farklı örneklem gruplarından elde edilecek verilerle yapılması araştırmanın genellenebilme bakımından daha uygun olmasına katkı sağlayacaktır. İlaveten aynı ölçek grupları(yetenek yönetimi, örgütsel performans, iş motivasyonu) ile ileriki araştırmaların farklı sektörler için de yapılması önerilebilir. Uygulamanın ili İstanbul ile sınırlandırılmış olduğundan çalışma farklı illerdeki perakendecilik sektörü çalışanlarına yönelik olarak da genişletilebilir. Çalışma kapsamındaki değişken gruplar (yetenek yönetimi, iş motivasyonu, örgütsel performans) farklı değişken gruplar ile kombinlenerek yeni modeller üzerinde konuya daha farklı perspektifle yaklaşılabilir.

7. KAYNAKLAR

Adamsen, B., 2016. *Demystifying Talent Management A Critical Approach To The Realities Of Talent*. 1st ed., Palgrave Mc Millian, New York.

Adıaranı, P., 2019, *The Effects Of Job Characteristics On Work Engagement*. Russian Journal Of Agricultural And Socio-Economic Sciences, 85(1).

Agyemang, C. B., Ofeı, S. B., 2013, *Employee Work Engagement And Organizational Commitment: A Comparative Study Of Private And Public Sector Organizations in Ghana*, European Journal Of Business And Innovation Research, 1(4), 20-23

Ağırbaş, İ. S. , Karakaya, Y. E., 2013, *Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Motivasyon Düzeyleri*, Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(2), 347-357.

Ahuja, S., Gupta, S., 2019, *Organizational Commitment And Work Engagement As A Facilitator For Sustaining Higher Education Professionals*, International Journal Of Recent Technology And Engineering, 7(6).

Aini, L. N., 2021, *The Effect Of Work Ethics And Motivation On The Job Performance Of Ony Comp Employees Malang*, Economics & Business Solutions Journal 5(2), 64-74

Akar, F. ,2015, *Yetenek Yönetimi*. 1st ed., İmge Kitabevi, Ankara.

Akar, F.ve Balcı, A., 2016, *Yetenek Yönetiminin Bazı Türk Üniversitelerinde Uygulanmasına İlişkin Öğretim Üyesi Görüşleri.* Kastamonu Eğitim Dergisi, 24(2), 955-974.

Aker, S.,2008, *Yetenek Yönetimi: Yetenek Yönetilir Mi? İş Ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar*, Epsilon Yayınları, İstanbul.

Akgemici, T., Canbolat, M. A., Kalfaoğlu, S., 2020, *Yalın Yönetim Anlayışıyla Yönetilen Mavi Yakalıların Motivasyon, İş Tatmini Ve Yetenek Yönetimi Algılarının Belirlenmesine Yönelik İmalat Sektöründe Bir Araştırma*, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20(1), 169-187.

Akman, Y.,2018, *Örgütsel Adalet, İş Motivasyonu Ve Öğretmen Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*, Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 47(1), 164-187.

Aksakal, E. ve Dağdeviren, M. ,2015, *Yetenek Yönetimi Temelli Personel Atama Modeli Ve Çözüm Önerisi*, Journal Of The Faculty of Engineering and Architecture Of Gazi University, 30(2).

Alayoğlu, N.,2010, *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi*, Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1(1).

Ali, Z., Bashır, M., Mehreen, A., 2019, *Managing Organizational Effectiveness Through Talent Management And Career Development: The Mediating Role Of Employee Engagement*, Journal Of Management Sciences, 6(1), 64-65.

Aljapurkar, A. V., Ingawale, S. D., 2014, *Talent Management: A Key To Hr Strategy*, International Journal Of Advances İn Computing nd Management, 3(1).

Alparslan, A., ve Saner, T. ,2020, *The Influence Of Sustainable Talent Management On Job Satisfaction And Organizational Commitment: Moderating Role Of In-Service Training.* Revista De Cercetare Si Interventie Sociala, 96-106.

Al-Rawashdeh, E. T.,2021, *The Impact Of Applying Talent Management Strategies On Achieving Happiness in The Work Environment:An Applied Study On The Royal Jordanian Airlines Company*, International Review Of Management And Marketing, 11(1)

Altınöz, M. ve Çöp, S.,2010, *Yetenekli Çalışanların Kariyer Yönetimleri Üzerine Bir İnceleme*, Ankara Üniversitesi Dikimevi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Dergisi, 9(2),11.

Altınöz, M. ,2009, Yetenek Yönetimi. 1st ed., Nobel Yayınları, Ankara.

Altınöz, M. ,2018, *Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.

Altınöz, M., Çöp, S. , Çakıroğlu, D. ,2014, *Effects Of Talent Management On Organizational Trust: A Field Study*, Procedia-Social And Behavioral Sciences.

Altıntaş, M. ,2018, *İnsan Kaynaklarında Yeni Bir Yaklaşım: Yetenek Yönetimine İlişkin Nitel Bir Araştırma*, Ahi Evran Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(1),28.

Altuntuğ, N. ,2009, *Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetim Yaklaşımı*, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(3), 451-452.

Amor, A. M., Abeal Vasquez, J. P. ve Faına, J. A. ,2020, *Transformational Leadership And Work Engagement: Exploring The Mediating Role Of Structural Empowerment*, European Management Journal, 38(1), 169.

Armstrong, M. ,2017, *Armstrong'un Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi El Kitabı*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

Armstrong, M., 2002, *Employee Reward*, London

Atlı, D.,2017, *İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu Yetenek Yönetimi*, 3rd Ed., Abaküs Yayınları, İstanbul.

Ayhün, S. ve Külcü, M. ,2018, *Pazar Odaklılık, Marka Yönetim Yetenekleri Ve Örgütsel Performans İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Alan Araştırması*, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(2), 270-287.

Badshah Hussaın, N. I., Waseem, M., Farooq, N., ve Khan, A. ,2021, *The Mediating Role Of Employee Engagement Between Talent Management Practices And Organizational Commitment*, Multicultural Education, 7(5), 291.

Bakırtaş, İ. Ve Bakırtaş, H. ,2008, *Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19, 101-119.

Bakoğlu, R. ,2001, *Örgütsel Performans Kavramı ve Gelişimi*, Öneri Dergisi, 4(15), 39-45.

Balcerzyk, R., ve Balcerzyk, D.,2018, *Managing Talented Employee,* European Journal Of Service Management, 27(2), 18.

Barkhuızen, N., Mogwere, P., ve Schutte, N. ,2014, *Talent Management, Work Engagement And Service Quality Orientation Of Support Staff İn A Higher Education İnstitution*, Mediterranean Journal Of Social Sciences, 5(4), 69

Bateman, T. S. ve Strasser, S., 1984, *A Longitudinal Analysis Of The Antecedents Of Organizational Commitment,* Academy Of Management Journal,27(1) ,95.

Bayram, L. ,2006, *Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme*, Sayıştay Dergisi, 62, 47-62.

Becker, T. E., Bıllıngs, R. S. ve Eveleth, D. M. ,1996, *Foci And Bases Of Employee Commitment: Implications Of Job Performance,* Academy Of Management Journal, 39(2), 495.

Beechler, S. ve Woodward, I. C. ,2009, *The Global "War For Talent*, Journal Of International Management, 15(3), 274.

Beechler, S. ve Woodward, I.C. ,2009, *The Global "War For Talent*", Journal Of İnternational Management, 15, 273-285.

Berger, L. A. & Berger, D. R. ,2004, *The Talent Management Handbook*,The Mc Graw Hill, New York, London.

Berger, L. Ve Berger, D. ,2003, *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence By Identifying, Developing And Promoting Top Performers*, Mcgraw-Hill, New York.

Bethke-Langenegger, P., Mahler, P. ve Staffelbach, B. ,2011, *Effectiveness Of Talent Management Strategies,* European J. International Management, 5(5), 528-529.

Bhatia, S. K. ,1985, *Job Motivation Of Exectutives: An Empirical Study*, Indian Journal Of Industrial Relations, 20(3), 319-332.

Bhatnagar, J. ,2007, *Talent Management Strategy Of Employee Engagement İn Indian Ites Employees: Key To Retention,* Employee Relations, 29(6), 641.

Biçer, G. , 2003, *Yetkinlikler Ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi*, Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisi, 1(2), 14.

Boichenko, M. ,2015, *Talent Management Programmes At British, American And Kanadian Universities: Comporative Study,* Comporative Professional Pedagogy, 5(4), 68-72.

Boramadan, M., Albashıtı, B., Alharazın, H. & Dahleez, K. A. ,2020, *Human Resources Management Practices And Organizational Commitment İn Higher Education: The Mediating Role Of Work Engagement,* International Journal Of Educational Management, 154-155.

Breevaart, K., Bakker, A. B., Demeroutı, M. ve Van Den Heuvel, M. ,2015, *Leader-Member Exchange, Work Engagement, And Job Performance*, Journal Of Managerial Psychology, 30(7), 756-763.

Bryan, L.L And Joyce, C. ,2005, *The 21st-Century Organization*, Mckinsey Quarterly, 25-33.

Buckıngham, M. ve Vosburgh, R. M. ,2001, *The 21st Century Human Resources Function: It's The Talent, Stupid,*. Human Resource Planning, 24(4), 21

Budak, Ş. ,2008, *Üstün Yeteneklilik Kavramı Ve Tarihsel Gelişim Süreci*, Journal Of Qafqaz Univesity.

Büyüköztürk, Ş. ,2012, *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, 17th ed., Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.

Byrne, H. ,2013, *Talent Management And Succession Planning Human Resource Strategies To Avoid A Skills Gap Forming A Recessional Climate*, Unpublieshed Master's Thesis. National College Of İreland, B A (Hons) Human Resource Management, İreland.

Cambridge Dictionary ,2017, *Talent.* Https://Dictionary.Cambridge.Org/ Dictionary/English/Talent (Erişim Tarihi: 31.12.2017).

Campbell, J. ,1977, *On The Nature Of Organizational Effectiveness. In P. Goodman, vr J. Pennings (Eds.),* New Perspectives On Organizational Effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass.

Cappellı, P. ve Keller, J. ,2014, *Talent Management: Conceptual Approaches And Practical Challenges*, Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav., 1(1), 310.

Cappellı, P. ,2008, *Talent Management For Twenty-First Century*, Harvard Business Review, 86(3).

Casey, R. J. & Robbıns, J. ,2012, *A Comparison Of Motivation Of Workers In The United States Versus Nicaragua And Guetamala Utilizing The Hackman And Oldman Job Characteriatics Model*, International Joumal Of Business And Public Administration, 9(3), 42.

Cavalluzzo, K., ve Ittner, C. ,2004, *Implementing Performance Measurement İnnovations: Evidence From Government*, Accounting, Organizations And Society, 29(3-4), 243-267.

Ceylan, N. ,2007, *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi Ve Bir Uygulama*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Chambers, E. G., Foulon, M., Handfıeld-Jones, H., Hankın, S. M. & Michaels Iıı, E. G. ,1998, *The War For Talent*, The Mckinsey Quarterly, 3-48.

Chambers, E.G. , Foulon, M. , Handfield-Jones, H. , Hankin, S. M. Ve Micheals, E. G. ,1998, *War Of Talent*, The Mckinsey Quarterly,3(1),44-57.

Chee, P. Y. ,2017, *The Role Of Talent Management İn Employee Retention*, Unpublished Master's Thesis, Tunku Abdul Rahman University, Faculty Of Accountancy And Management, Malezya.

Cheese, P., Thomas, R. J. Ve Craıg, E. ,2008, *The Talent Powered Organization*, Boston: Kogan Page Limited.

Chen, S ve diğ., 2021, *Strategic Talent Management Systems And Employee Behaviors: The Mediating Effect Of Calling*, Asia Pacific Journal Of Human Resources.

Chıtsaz-Isfahanı, A. ve Boustanı, H. R. ,2014, *Effects Of Talent Management On Employees Retention: The Mediate Effect Of Organizational Trust,* International Journal Of Academic Research İn Economics And Management Sciences, 3(5), 118.

Chrıstensen Hughes, J. ve Rog, E. ,2008, *Talent Management A Strategy For İmproving Employee Recruitment, Retention And Engagement Within Hospitality Organizations*, International Journal Of Contemporary Hospitality Manegement, 20(7), 744.

Collıngs , D. G. ve Mellahı, K. ,2009, Strategic Talent Management: A Review And Research Agenda, Human Resource Management Review, 19(4), 309-311.

Colquıtt, J. A., Lepıne, J. A. ve Wesson, M. J. ,2015, *Organizational Behavior Improving Performance And Commitment İn The Workplace,* 4th ed., Mcgraw- Hill Education, New York.

Crowley-Henry, M., Benson, E. T. ve Al Arıss, A. ,2019, *Linking Talent Management To Traditional And Boundaryless Career Orientations: Research Propositions And Future Directions*, European Management Review, 16.

Çayırağası, F. ,2013, *Özel Güvenlik Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu, İş Performansları Düzeyleri Ve Bir Uygulama*, Elektronik Mesleki Gelişim Ve Araştırma Dergisi, 1(1), 34-53.

Çelik, H. E. & Yılmaz, V. ,2013, *Yapısal Eşitlik Modellemesi Temel Kavramlar Uygulamalar Programlama,* Anı Yayıncılık, Ankara.

Çırpan, H. ve Şen, A. ,2009, *İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetim*, Çerçeve Dergisi, 116.

Çırpan, H. Ve Şen, A. ,2009, *İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi,* Çerçeve Dergisi, 52(16), 110-116.

Çivilidağ Ve Şekercioğlu ,2017, *Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması*, Mediterranean Journal Of Humanities, 143-156

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. ,2014, *Çok Değişkenli İstatistik Spss Ve Lısrel Uygulamaları, 3rd ed.* ,Pegem Akademi Yayınları, Ankara

Çömlekçi, M. G., ve Yıldız, M. L. ,2021, *Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısının İşe Adanmışlığa Etkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*,Öneri Dergisi, 16(55), S.24.

Davıes, B., ve Davıes, B. J. ,2010, *Talent Management in Academies*, International Journal Of Educational Management, 24(5), 419.

Dayeh, K., ve Farmanesh, P. ,2021, *The Link Between Talent Management, Organizational Commitment And Turnover İntention: A Moderated Mediation Model*, Management Science Letters, 11(7) , 2013.

Deb, T. ,2005, *A Conceptual Approach To Strategic Talent Management*, Indus Publishing, New Delhi.

Demir ,2021, *Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık İle İlişkisinde İşle Bütünleşmenin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma*, Doktora Tezi, T.C. İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Dımıtrov, K. ,2015, *Talent Management -An Etymological Study,* Vanguard Scientific Instruments In Management, 11(1), 8-9.

Doğan, H. ,2004, *İşletmelerde Bir Rekabet Avantajı Kaynağı Olarak Öz Yetenek Keşif Matrisi Ve Gelişim Rotası*, Osman Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 5(2),23-38.

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

Donovan, J. J. ,2001, *Work Motivation*, Handbook Of Industrial Work And Organizational Psychology Volume Iı, Sage Publications, London.

Duran, Boz, Behdioğlu ve Kutlu ,2019, *Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Geçerlilik Ve Güvenilirlik Çalışması,* 20(2),158-189.

Dündar, S. , Özutku, H. Ve Taşpınar, F. ,2007, İçsel Ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenleri Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme. Turizm Ve Ticaret Eğitim Fakültesi Dergisi, 2, 105-119.

Economist Intelligence Unit ,2006, *The Ceo's Role İn Talent Management: How Top Executives From Ten Countries Are Nurturing The Leaders Of Tomorrow*,The Economist, London.

Emhan, A., Kula, S. ve Töngür, A. ,2013, *Yapısal Eşitlik Modeli Kullanılarak Yönetici Desteği, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Performans Ve Tükenmişlik Kavramları Arasındaki İlişkilerin Analizi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama*, H.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 31(1), 54.

Ersarı, G. Ve Naktiyok, A. ,2012, *İş Görenin İçsel Ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü,* Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(1),81-101.

Ertan, H. ,2008, *Örgütsel Bağlılık, İi Motivasyonu Ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya" Da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi.

Fang Li, F. Ve Devos, P. ,2008, *Talent Management: Art Or Science*?, Unpublished Master Thesis. At University Of Kalmar, Baltic Business School, Sweden.

Festing, M., Schafer, L. Ve Scullion, H. ,2013, *Talent Management İn Medium-Sized German Companies: An Explorative Study And Agenda For Future Research*, The International Of Human Resource Management, 24(9), 1872-1893.

Fıeld, A. ,2009, *Discovering Statistics Using Spss*, 3nd ed. Sage Publications.

Foteini, K. Ve Diğ., 2021, *Talent Management İn Hospitality And Tourism: A Systematic Literature Review And Research Agenda,* International Journal Of Contemporary Hospitality Management, 34(1), 321-360

Furnham, A. , Forte, L. Ve Ferrari K. ,1999, *Personality And Work Motivation, Personality And Industrial Differences*, 26, 1035-1043.

Gagne, F. ,2000, *A Differentiated Model Of Giftedness And Talent*, Systems And Models For Developing Programs For The Gifted And Talented.

Gagne, F. ,2000, *A Differentrated Model Of Giftedness And Talent*.

Gagne, M. Ve Deci, E. L. ,2005, Self-Determination Theory And Work Motivation. Journla Of Organizational Behavior, 26(4), 331-362.

Gallagher, W. E. Ve Einhorn, H. J. ,1976, *Motivation Theory And Job Design*, The Journal Of Business, 49(3), 358-373.

Gallardo, E.G. Ve Diğ., 2020, *Talent Management: Context Matters*, The International Journal Of Human Resource Management, 31(4), 457-473

Gallardo, G., Drıes, E. N. & Gonzalez-Cruz, T. F. ,2013, *The Meaning Of Talent In The World Of Work,* Human Resources Management Review, 23(4), 292-294.

Gedik, T., Çil, M., Korkut, D. S., Kaya, M. Y. Ve Şimşek, B. ,2018, *Düzce Orman Ürünleri Sanayi Yöneticilerinin İş Motivasyonu Üzerine Bir Araştırma,* Türkiye Ormancılık Dergisi, 19(1), 91-97.

Giritli, H., Sertyesılısık, B. & Horman, B. ,2013, *An Investigation İnto Job Satisfaction And Organizastional Commitment Of Construction Personnel. Meaning Of „Talent, In The World Of Work*, Global Advanced Research Journal Of Social Science, 2(1).

Goestjahjantı, S. F., Novıtasarı, D., Hutagalung, D., Asbarı, M., & Supono, J. ,2020, *Impact Of Talent Management, Authentic Leadership And Employee Engagement On Job Satisfaction: Evidence From South East Asian Industries*, Journal Of Critical Reviews, 7.

Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F. & Baert, H. ,2011, *Influence Of Learning And Working Climate On The Retention Of Talented Employees*, Journal Of Workplace Learning, 21(1), 36.

Gökkaya, Ö. , Demir, B. , Güngör, Ö. Ve Kılıçaslan, İ. ,2018, *İktisadi İşletme Çalışanlarının İş Motivasyonu Düzeylerinin Belirlenmesi Kocaeli Üniversitesi Örneği,* Uluslararası Turizm, İşletme Ve Ekonomi Dergisi, 2(2), 503-508.

Guthrıdge, M., Komm, A. B. ve Lawson, E. ,2008, *Making Talent A Strategic Priority*, Mckinsey Quarterly, 1(48), 54-55.

Guthridge, M., Komm, A. B. Ve Lawson, E. ,2008, *Making Talent A Strategic Priority.*

Güçin, G. & Oruç, Ġ.,2015, *Türkiye"De Üstün Yetenekliler Ve Üstün Zekâlılar Alanında Yapılmış Akademik Çalışmaların Değerlendirilmesi*, Adıyaman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 118.

Gümüş, S., Apak, S., Gümüş, H. G. Ve Kurban, Z. ,2013, *An Application İn Human Resources Management For Meeting Differentiation And İnnovativeness Of Business: Talent Management*, Procedia-Social And Behavioral Sciences, 99, 794-808.

Gündüzalp, S. ve Boydak Özan, M. ,2018, *Yetenek Savaşlarından Yetenek Yönetimine*, Journal Of Anatolian Education Research (Jaer) , 2, 17-34.

Güner, M. B. ,2016, *Çalışanların Yetenek Yönetimi Algısının İş Motivasyonuna Etkisi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Doğuş Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Hafez, E., Abouelneel, R., & Elsaid, E. ,2017, *An Exploratory Study On How Talent Management Affects Employee Retention And Job Satisfaction For Personnel Administration İn Ain Shams University Egypt*, Journal Ofmanagement And Strategy, 8(4),11.

Hatum, A. ,2010, *Next Generation Talent Management Talent Management To Survive*, London: Palgrava Macmillan.

Herzberg, F. ,1968, *One More Time: How Do You Motivate Employees*?, Harward Business Review,53-62.

Hılltrop, J. M. ,1999, *The Quest For The Best: Human Resource Practices To Attract And Retain Talent*, European Management Journal , 17(4), 424.

Ho, V., Wong, S.-S. ve Lee, C. H. ,2011, *A Tale Of Passion: Linking Job Passion And Cognitive Engagement To Employee Work Performance*, Management Faculty Publications, 32.

Hooper, D., Coughlan, J., ve Mullen, M. ,2008, *Structural Equation Modelling: Guidelines For Determining Model Fit,* Electroinc Journal Of Business Research Methods, 6(1), 53-60.

Isa, A., & Ibrahım, H. I. ,2014, *Talent Management Practices And Employee Engagement: A Study İn Malaysian Glcs*, International Journal Of Business, Economics And Law, 4(1), 64.

Kaewsaeng-On, R. ,2016, *Talent Management: A Critical İnvestigation İn The Thai Hospitality Industry*, Unpublished Ph.D. Thesis, The University Of Salford, Business School College Of Business And Law, Uk.

Kalkan , 2017, *Üretim Verimliliğinde Örgüt Kültürünün Önemi Ve Örgütsel Performans İle İlişkisi,* Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Kamlesh, K.M., 2018, *Organisational Talent Management And Perceived Employer Branding*, International Journal Of Organizational Analysis, 26(6), 1934-8835

Karabey, B. ve Yürümezoğlu, K. ,2015, *Yaratıcılık ve Üstün Yetenekliliğin Zeka Kuramları Açısından Değerlendirilmesi*, Buca Eğitim Fakültesi Dergisi, 40.

Karacan, E. ,2018, *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Bir Süreç: Yetenek Yönetimi A New Process In Human Resources Management: Talent Management*, Uluslararası Turizm, Ekonomi Ve İşletme Bilimleri Dergisi , 2(2), 139.

Karaman, R. ,2009, *İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi Ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard,* Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 8(16), 410-427.

Katzell, R. A. Ve Thompson, D. E. ,1990, *Work Motivation Theory And Practice*, American Psychologist, 45(2), 144-153.

Keçelioğlu, T. Ve Aydın, G., G. ,2017, *Yetenek Savaşlarında İkinci Perde Yetenek Yönetimi*, 2nd ed., Umuttepe Yayınları, Kocaeli.

Kehınde, J. S. ,2012, *Talent Management: Effect On Organizational Performance*, Journal Of Management Research, 4(2),178.

Kheırkhah, M., Akbarpouran, V., ve Haghanı, H., 2016, *Relationship Between Talent Management And Organizational Commitment İn Midwives Working İn Iran University Of Medical Sciences*, Journal Of Clientcentered Nursing Care, 2(3), 150.

Klıne, R. B. ,2011, *Principels And Practice Of Structural Equation Modeling*, 3nd ed., The Guilford Press, New York.

Kontoghiorghes, C. ,2016, *Linking High Performance Organizational Culture And Talent Management: Satisfaction/Motivation And Organizational Commitment As Mediators*, The International Journal Of Human Resource Management, 27(16), 1833-1853.

Kontoghiorghes, C. 2016. *Linking High Performance Organizational Culture And Talent Management: Satisfaction/Motivation And Organizational Commitment As Mediators*, The International Journal Of Human Resource Management, 1833-1853

Kravariti, F. Ve Johnston K., 2020, T*alent Management: A Critical Literature Review And Research Agenda For Public Sector Human Resource Management,*

Krejcie, R. V. Ve Morgan, D.W. ,1970, *Determining Sample Size For Research Activities*, Educational And Psychological Measurement, 30, 607-610.

Krewson, H. ,2004, *The Talent Management Handbook*, The Mcgraw-Hill Company, New York.

Larson, P. W. Ve Matthew, T. R.,2004, *The Talent Management Handbook*, The Mcgraw-Hill Company, New York.

Latham, P. G. Ve Pinder, C. C. ,2005, *Work Motivation Theory And Research At The Down Of The Twenty - First Century*, Annual Review Of Psychology, 56 (1), 485-516.

Lee, Y. J. Ve Wilkins, V. M. ,2011, *Comparing Public And Non-Profit Managers' Job Motivations. Public Administration Review*.

Legault, L. ,2016, *Intrinsic And Extrinsic Motivation*, Encyclopedia Of Personality.

Lewıs, R. E., vr Heckman, R. J., 2006, *Talent Management: A Critical Review*, Human Resource Management Review, 16(2), 144-145.

Lıu, S., Lı, G. vr Xıa, H. ,2021, *Analysis Of Talent Management İn The Artificial Intelligence Era". Advances İn Economics, Business And Management Research*, 167(40), 40.

Locke, E. A. ve Latham, G. P. ,1990, *Work Motivation And Satisfaction: Light At The End Of The Tunnel*, Psychological Science, 1(4), 240-246.

Mahajan, A. ,2019, *Relationship Of Talent Management With Organizational Culture: A Discussion Paper*, The Indian Journal Of Industrial Relations, 54(3),472.

Mammadova, N. ,2018, *The Relationship Between Organizational Justice And Work Motivation: A Private School Sample*, Unpublished Master's Thesis. AtılımUniversity, Graduate School Of Sciences, Ankara.

Mellahi, K. Ve Collings, D.G. ,2009, *Strategic Talent Management: A Review And Research Agenda*, Human Resource Management Review, 19(4), 304-313.

Mercanlıoğlu, Ç. ,2012, *Örgütlerde Performans Yönetimi İle İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki,* Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4(1), 41-52.

Meyers M.C., 2020, *The Neglected Role Of Talent Proactivity: Integrating Proactive Behavior İnto Talent-Management Theorizing*, Human Resource Management Review, 30(2).

Micheals, E., Handfield-Jones, H., Ve Axelrod, B. ,2001, *The War For Talent*, Harvard Business School Press, Watertown.

Miles, M. B. Ve Huberman, A. M. ,1994, *Qualitative Data Analysis*, AnExpanded Sourcebook. 2nd ed, Sage Publications, California, Usa.

Mohammed, A.. ,2015, *The Impact Of Talent Management On Employee Engagement, Retention And Value Addition İn Achieving Organizational Performance*, International Journal Of Core Engineering & Management ,1(1).

Nhs Leadership Academy ,2014, *Talent And Talent Management İnsights*, Nhs Leadership Academy, London.

Nicholas S., 2021, *Talent Management And Organizational Performance*, Correlation Of Faculty At Community Colleges İn Southern California, Doktora, Proquest Dissertations Publishing.

Nor, A. I. ,2018, *How To Keep Top Talented Employees On Board: A Review Of Literature*, Global Journal Of Human Resources Management, 6(2), 57

Novinda Damarasri, B., ve Eeng Ahman. ,2020, *Talent Management And Work Motıvatıon To Improve Performance Of Employees*, Dinasti International Journal Of Education Management And Social Science, 1(4), 490-498.

Omotunde, O. I. ve Alegbeleye, G. O. ,2021, *Talent Management Practices And Job Performance Of Librarians İn University Libraries İn Nigeria*, Thejournal Of Academic Librarianship, 47(2), 1.

Oran, F. Ç. ,2012, *Örgütsel Bağlılık Ve İş Motivasyonu İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Oyewobı, L. O., Oke, A. E., Adeneye, T. D. ve Jgmoh, R. A. ,2019, *Influence Of Organizational Commitment On Work-Life Balance And Organizational Performance Of Female Construction Professionals*, Engineering, Construction And Architectural Management, 26(10), 2243.

Önen, S. M. ve Kanyran, H. G. ,2015, *Liderlik Ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme*, Birey ve Toplum Dergisi, 5(10), 43-63.

Özdamar, K. ,2004, *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi*, Kaan Kitabevi, Eskişehir

Özer, M. A. ,2009, *Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü Ve Değerlendirilmesi*, Sayıştay Dergisi,

Özmutaf, N. M. ve Aktekin E. ,2016, *Optik Mağazalarında Çalışanların İş Motivasyonuna Yönelik Algıları*, İstanbul Global Business Research Congress, 2, 412-419.

Öztürk, Z. Ve Dündar, H. ,2003, *Örgütsel Motivasyon Ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler,* C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 4(2), 57-67.

Pandıta, D. ve Ray, S. ,2018, *Talent Management And Employee Engagement–A Meta-Analysis Of Their İmpact On Talent Retention*, Industrial And Commercial Training, 50(4), 185.

Pardee, R. ,1990, *Motivation Theories Of Maslow, Herzberg, Mcgregor And Mcclelland*. A Literature Review Of Select Theories Dealing With Job Satisfaction And Motivation..

Pareek, U., 1974, *A Conceptual Model Of Work Motivation,* Indian Journal Of Indusrial Relations, 10(1), 15-31.

Pramono, R. ,2020, *Implementation Of Analysis Of Talent Management In Family Business*, International Journal Of Advanced Science And Technology, 29(6), 6126-6130.

Pulse Of The Profession İn-Depth Report ,2013, *The Competitive Advantage Of Effective Talent Management*, Project Management Institute, Pennsylvania.

Ramlall, S. ,2004, *A Review Of Employee Motivation Theories And Their Implications For Employee Retention Within Organization*, The Journal Of American Academy Of Business,

Randall, E., ve Lomax, R. ,2016, *A Beginner's Guide To Structural Equation Modeling*, 4th Ed.

Rastgoo, P. ,2016, *The Relationship Of Talent Mangement And Organizational Development With Job Motivation Of Employees*, Acta Universitatis Agriculturae Et Silviculturae Mendelianae Brunensis, 64(2), 653-662.

Ratnaningtyas, H., ve diğ., 2021, *Transformational Leadership And Work Motivation On Work Productivity Mediated By Work Engagement: An Introductory Analysis*, The International Journal Of Social Sciences World (Tıjossw), 3(2), 25–32.

Riyanto S. ve diğ,, 2021, *Effect Of Work Motivation And Job Satisfaction On Employee Performance: Mediating Role Of Employee Engagement, Problems And Perspectives İn Management,* 19(3),162-174

Rizky Taohid, M. G. ve diğ., 2021, *Does Work Discipline Affected By The Working Environment And Work Motivation,* Economics. Ecology. 5, 13-23.

Ross, S. ,2013, *How Definitions Of Talent Suppress Talent Management*, Industrial And Commercial Training,45(3), 168.

Saracel, N., Taşseven, Ö. Ve Ay, N. ,2015, *Örgütsel Stresin İş Motivasyonu Üzerine*

Sarros, J.C., Tanewski, G.A., Santora, J.C. And Densten, I.L. ,2002, *Work Alienation And Organizational Leadership*, British Journal Of Management, 13, 285-304.

Schıemann, W. A. ,2013, *From Talent Management To Talent Optimization*, Journal Of World Business, 282.

Schuler, R. S., Jackson, S. E. Ve Tarique, I. ,2011, *Global Talent Management And Global Talent Challenges: Strategic Opportunities For Ihrm*, Journal Of World Business, 46, 506-516.

Selden, S. C. Ve Brewer, G. A., 2000, *Work Motivation İn The Senior Executives Service: Testing The High Performance Cycle Theory*, Journal Of Public Administration Research And Theory, 10(3), 531-550.

Serinkan, 2021, *İşletmelerde Temel Stratejiler Bağlamında İnsan Kaynakları Planlaması Ve Yetenek Yönetimi*, Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Setyawan A., 2021, *The Effect Of Knowledge Management And Talent Management On Organizational Performance With Organizational Culture As A Mediating Variable*, Manajemen Bisnis, 11(1), 1-11

Shafıeıan, G. ,2014, *Defining Talent Management Components*, Advanced Computational Techniques in Electromagnetics, 1-3.

Shıkwenı, S. , 2018, *Talent Management İn The South African Construction Industry*, University Of Johannesburg , Proquest Dissertations Publishing, South Africa

Shukla, R., 2009, *Talent Management: Process Of Developing And Integrating Skilled Workers*,Global India Publications, New Delhi.

Son J ve diğ., 2018, *Double-Edged Effect Of Talent Management On Organizational Performance: The Moderating Role Of Hrm İnvestments*, The International Journal Of Human Resource Management, 31(2),12-34.

Steers, R. M., Mowday, R. T. Ve Shapiro, D. L. ,2004, *Introduction To Special Forum The Future Of Work Motivation Theory,* The Academy Of Management Review, 29(3), 379-387.

Sümer, N. ,2000, *Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar Ve Örnek Uygulamalar*, Türk Psikoloji Yazıları, 3(6), 49-74.

Şahin, A. ,2004, *Yönetim Kuramları Ve Motivasyon İlişkisi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11, 523-536.

Şimşek, Ö. ,2007, *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler Ve Lısrel Uygulamaları*, Ankara: Ekinoks.

Tabachnick G. B. Ve Fidell S. L. ,2015, *Çok Değişkenli İstatistiklerin Kullanımı*, Nobel Yayıncılık, Ankara.

Tabachnick, B., ve Fidell, L. ,2013, *Using Multivariate Statistics*, Pearson Education Limited, New York.

Tansley, C. ,2011, *What Do We Mean By The Term "Talent" in Talent Management?*, Industrial And Commercial Training, 43(5), 266-274.

Tezcan Y. ,2006, *Liderliğin Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Timuroğlu, M.K. Ve Balkaya, E. ,2016, *Örgütsel İletişim Ve Motivasyon İlişkisi-Bir Uygulama,* U.U. International Journal Of Social Inquiry, 9(2), 89-113.

Tóth-Király, 2021, *Toward An İmproved Understanding Of Work Motivation Profiles*, Applied Psychology: An International Review, 70(3), 986–1017.

Tuna, N. ,2018, *Bireylerde Kariyer Algısı Ve Örgütlerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların Öğrenilmiş Çaresizlik Davranışı Üzerindeki Rolü*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tunçer, P. ,2013, *Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon*. Sayıştay Dergisi, 88, 87-108.

Turan, A. ,2014, *Temel Yetenek Ve Dış Kaynaklardan Yararlanma Tekniklerine Felsefik Bir Bakış: Dinamik Beceriler Ve İş Modeli Yaklaşımlarıyla İlişkilendirme.*

Turunç, Ö.,2015, *Stratejik Yönetim Örgütsel Performans İlişkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Rolü,* Uluslararası İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 1(1), 16-30.

Tümen, E. ,2014, *İşletmelerde İnsan Kaynağının Değerlendirilmesi Açısından Yetenek Yönetimi Yaklaşımı.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ulrıch, D. ve Smallwood, N. ,2012, *What İs Talent?.* Leader To Leader, 63, 60.

Üsküpoğlu, 2020, *Sivil Toplum Örgütlerinde Kurumsallaşma Düzeyinin Ve Kurumsal Yönetişim Uygulamalarının Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri*, Doktora Tezi, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Vardarlıel, P. ,2017, *İşveren Markası Ve Yetenekli Çalışan Etkileşimi*, İşletme Araştırmaları Dergisi, 9(4), 632.

Vroom, V. H., 1995, *Work and Motivation*. John Wiley & Sons inc, California.

Yalçın, M. ,2018, *Sürdürülebilir Rekabette Yetenek Yönetimi: Kurumsal İşletmeler Üzerine Bir Araştırma*, Journal Of International Social Research, 11(59), 1205-1215.

Yarnall, J. ,2008, *Strategic Career Management Developing Your Talent*, Elsevier, Burlington,

Yipeng, L., 2021, *Talent Management And The Hr Function İn Cross-Cultural Mergers And Acquisitions: The Role And İmpact Of Bi-Cultural İdentity*, Human Resource Management Review, 22(1), 75-95.

Yuniati E. Ve Diğ., 2021, *Talent Management And Organizational Performance: The Mediating Role Of Employee Engagement, Management Science Letters*, 11(9), 2341-2346.

Yunus, M., Iıs, E. Y., Adam, M. & Sofyan, H. ,2020, *Does Motivation Mediate The Effects Of Employee Staff Empowerment, Talent, Working Environment, and Career Development On Staff Performance*, Quality Management, 21(175), 92.

Zainal, H. Ve Diğ., 2021, *The Organization's Climate Againts The Work Motivation. Linguistics And Culture Review*, 5(1), 1522-1534.