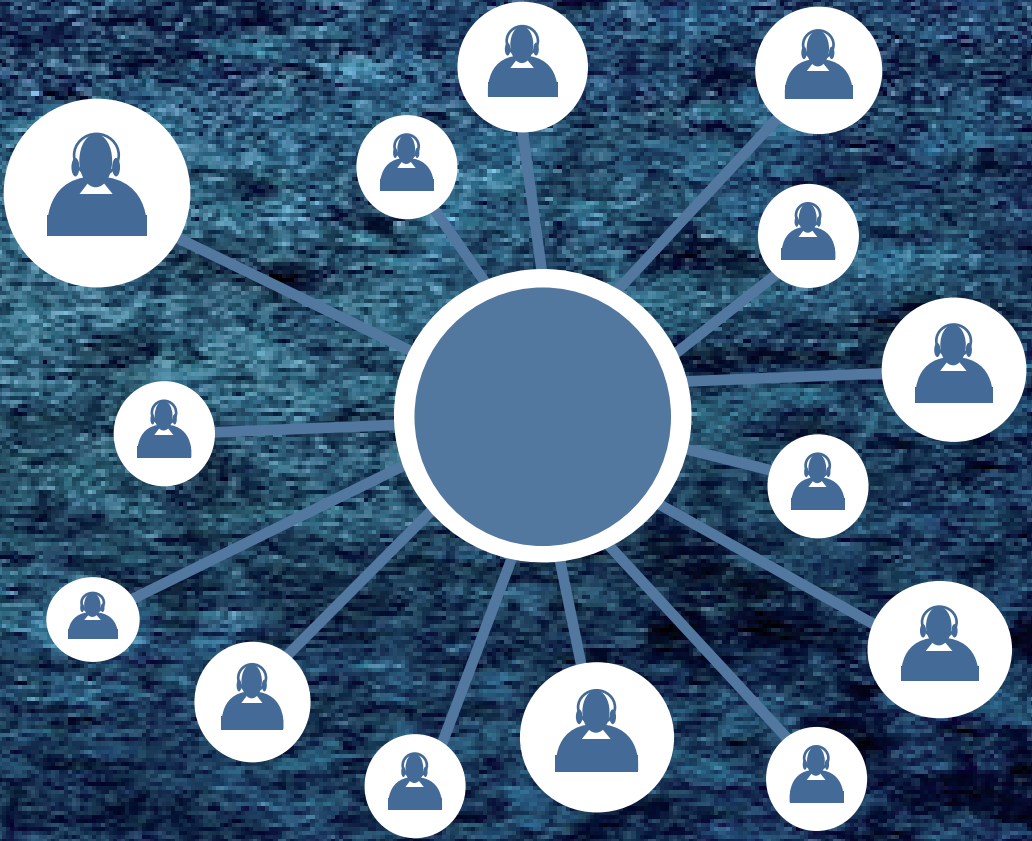


YETENEK YÖNETİMİNDE KUŞAKLAR VE İŞ TATMİNİ

Dr. Melis YALÇIN



IKSAD
Publishing House

YETENEK YÖNETİMİNDE KUŞAKLAR VE İŞ TATMİNİ

Dr. Melis YALÇIN



Copyright © 2020 by iksad publishing house
All rights reserved. No part of this publication may be reproduced,
distributed or transmitted in any form or by
any means, including photocopying, recording or other electronic or
mechanical methods, without the prior written permission of the
publisher, except in the case of
brief quotations embodied in critical reviews and certain other
noncommercial uses permitted by copyright law. Institution of
Economic Development and Social
Researches Publications®
(The Licence Number of Publicator: 2014/31220)
TURKEY TR: +90 342 606 06 75
USA: +1 631 685 0 853
E mail: iksadyayinevi@gmail.com
www.iksadyayinevi.com

It is responsibility of the author to abide by the publishing ethics
rules.

Iksad Publications – 2020©

ISBN: 978-625-7914-87-1
Cover Design: İbrahim KAYA
April / 2020
Ankara / Turkey
Size = 16 x 24 cm

ÖNSÖZ

Bu çalışma, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Gaye EREL danışmanlığında tamamlanan “Yetenek Yönetimi Algısının X ve Y Kuşaklarının İş Tatminlerine Etkisi” başlıklı doktora tez çalışmasından üretilmiştir.

İnsan kaynaklarına yeni bir bakış açısı kazandıran yetenek yönetimi, son yıllarda kurumların yetenekli çalışanları işe alma, elde tutma ve gelişimlerine katkı sağlamada önemli bir süreç olarak görülmektedir. Rekabet avantajı elde ederek kurumsal hedeflere ulaşmayı kolaylaştırması nedeniyle yetenek yönetimi ve iş tatmini konuları güncelliğini korumaktadır. Günümüzde yetenekli çalışanların iş tatminlerini sağlamak için uygulanan stratejilerin, yönetimden beklentilerin ve iş yaşamına bakış açıların değişimiyle birlikte kuşak konusu gündeme gelmektedir. İlaç sektöründe çalışanların yetenek yönetimi algısının X ve Y kuşaklarının iş tatminlerine olan etkilerini tespit etmek için öncelikle anket çalışması yapılmıştır. Sonrasında ise yetenek yönetimine ilişkin uygulanan bütünlük ve sistematik çalışmaları saptamak, kuşaklara yönelik yetenek yönetimi uygulamalarının farklılık gösterip göstermediğini sorgulamak için ilaç firmalarının yetenek yöneticileri ve insan kaynakları yöneticileriyle görüşme gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda çalışanların yetenek yönetimi algısını ve iş tatmin düzeyini artırmaya yönelik öneriler sunulmuştur.

Dr. Melis YALÇIN

İzmir,2019

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	I
TABLolar LİSTESİ.....	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XII
GİRİŞ.....	1

BÖLÜM 1: YETENEK YÖNETİMİ KAVRAMINA GENEL

BAKIŞ

1.1. Yetenek Kavramı.....	8
1.2. Yetenek Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	11
1.3. Yetenekli Çalışanların Özellikleri.....	12
1.4. Yetenek Yönetimi Kavramı.....	14
1.5. Yetenek Yönetiminin Gelişim Sürecinde Etkili Olan Faktörler..	23
1.5.1. Rekabet ve Küreselleşme.....	24
1.5.2. Bilgi Teknolojilerindeki Gelişim.....	26
1.5.3. Örgütsel Değişimler.....	28
1.5.4. Çalışanların Demografik Özelliklerindeki Değişim.....	29
1.5.5. İşgücü Profili ve Hareketliliğindeki Değişim.....	30
1.5.6. Yönetim Anlayışındaki Değişim.....	31
1.5.7. Entelektüel Sermayenin Artan Önemi.....	33
1.5.8. Yeni Kariyer Yaklaşımları.....	35
1.6. Bir Süreç Olarak Yetenek Yönetimi.....	37
1.6.1. Kilit Pozisyonların Saptanması.....	42
1.6.2. Yetenekli Çalışanların Tespiti ve Sınıflandırılması.....	42
1.6.3. Yetenekli Çalışanları Seçme ve Yerleştirme.....	45
1.6.4. Yetenekli Çalışanların Elde Tutulması.....	46

1.6.5. Yetenekli Çalışanlara Yönelik Geliştirilen Eğitim Programları.....	48
1.6.5.1. Oryantasyon Eğitimleri.....	51
1.6.5.2. E- Öğretim.....	53
1.6.5.3. Koçluk.....	53
1.6.5.4. Mentorluk.....	55
1.7. Kurumlarda Yetenek Yönetimi Uygulamaları.....	56
1.8. Sanal Ortamda Yetenek Yönetimi Uygulamaları.....	61
1.9. Yetenek Yöneticilerinin Görev ve Sorumlulukları.....	65
1.10. Yetenek Yönetiminin Kurumlar Açısından Önemi.....	66
1.11. Yetenek Yönetimi Önündeki Engeller.....	68
1.12. Yetenek Yönetimi Sürecinde İletişim.....	71
1.13. İlaç Sektöründe Yetenek Yönetimi.....	72
1.14. Yetenek Yönetimiyle İlişkili Kavramlar.....	75
1.14.1. Yetenek Yönetimi-İş Tatmini İlişkisi.....	75
1.14.2. Yetenek Yönetimi-Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	77
1.14.3. Yetenek Yönetimi-Performans İlişkisi.....	79
1.14.4. Yetenek Yönetimi-Tükenmişlik İlişkisi.....	81
1.14.5. Yetenek Yönetimi-Motivasyon İlişkisi.....	84
1.14.6. Yetenek Yönetimi-Liderlik İlişkisi.....	87
1.14.7. Yetenek Yönetimi-Kariyer İlişkisi.....	91

BÖLÜM 2: İŞ YAŞAMINDA KUŞAKLAR VE KUŞAKLARIN İŞ TATMİNLERİ

2.1. Kuşak Olgusu.....	95
2.2. Kuşak Kavramı.....	95
2.3. Kuşaklar Boyu Dünyada Yaşanan Gelişmeler ve Kırılmalar.....	101
2.4. Kuşakların Sınıflandırılması.....	103
2.4.1. Gelenekselciler (Traditionalists).....	108
2.4.2. Bebek Patlaması (Baby Boomers).....	109
2.4.3. X Kuşağı (1965- 1980).....	110
2.4.4. Y Kuşağı (1981- 2000).....	113
2.4.5. Z Kuşağı (2000'den sonrası).....	116
2.5. X ve Y Kuşağı Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar.....	117
2.6. X Kuşağı Çalışanları ve Çalışma Tarzları.....	129
2.7. Y Kuşağı Çalışanları ve Çalışma Tarzları.....	133
2.8. Kuşakların Dönüşümü ve İnsan Kaynakları Yönetimi.....	124
2.9. İlaç Sektöründe Kuşaklar.....	127
2.10. Yetenek Yönetimi ve Kuşaklar.....	129
2.11. Kuşakların İş Tatminleri.....	133
2.11.1. İş Tatmini Kavramı.....	137
2.11.2. İş Tatminiyle İlgili Teoriler.....	139
2.11.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	141
2.11.3.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler.....	142
2.11.3.1.1. Yaş.....	143
2.11.3.1.2. Cinsiyet.....	144
2.11.3.1.3. Eğitim Düzeyi.....	145

2.11.3.1.4. Deneyim.....	147
2.11.3.1.5. Kişilik.....	148
2.11.3.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel	
Faktörler.....	149
2.11.3.2.1. Yönetim Tarzı.....	150
2.11.3.2.2. Çalışma Koşulları.....	152
2.11.3.2.3. İşin Niteliği.....	153
2.11.3.2.4. Ücret.....	154
2.11.3.2.5. Terfi.....	155
2.11.3.2.6. Arkadaşlık İlişkisi.....	156
2.11.3.2.7. Örgüt Yapısı.....	157
2.11.4. İş Tatminin Ölçümü.....	158
2.11.5. İş Tatmininin Sonuçları.....	162
2.11.5.1. Verimlilik.....	162
2.11.5.2. Performans.....	163
2.11.5.3. Motivasyon.....	165
2.11.6. İş Tatminsizliğinin Sonuçları.....	166
2.11.6.1. Tükenmişlik.....	166
2.11.6.2. İşe Yabancılaşma.....	168
2.11.6.3. Devamsızlık.....	170
2.11.6.4. İşten Ayrılma.....	172
2.11.6.5. Fiziksel Rahatsızlıklar.....	174
2.11.7. İlaç Sektöründe İş Tatminin Önemi.....	175
2.11.8. Yetenek Yönetimi ile İş Tatmini İlişkisi.....	179
2.11.9. X ve Y Kuşağının İş Tatmin Düzeyleri.....	181

**BÖLÜM 3: YETENEK YÖNETİMİ ALGISININ X VE Y
KUŞAKLARININ İŞ TATMİNLERİNE ETKİSİ: İLAÇ
SEKTÖRÜNE YÖNELİK ARAŞTIRMA**

3.1. Araştırmanın Konusu.....	185
3.2. Araştırmanın Amacı.....	186
3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	186
3.4. Araştırmanın Önemi.....	187
3.5. Araştırma Yöntemi.....	188
3.5.1. Araştırma Modeli.....	189
3.5.2. Araştırma Evreni.....	190
3.5.3. Araştırma Örnekleme.....	190
3.5.4. Veri Toplama Araçları.....	191
3.5.5. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlikleri.....	192
3.5.6. Verilerin İstatistiksel Analizi.....	195
3.6. Araştırmanın Hipotezleri.....	197
3.7. Araştırma Bulguları ve Yorumlar.....	199
3.7.1. Nicel Araştırma Bulguları.....	199
3.7.1.1. Demografik Faktörlere İlişkin Bulgular.....	200
3.7.1.2. Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Bulgular.....	203
3.7.2. Nitel Araştırma Bulguları.....	223
3.7.2.1. İlaç Firmalarında Yetenek Yönetimi Sürecinde Yapılan Sistematik ve Bütünsel Programlara İlişkin Bulgular.....	223

3.7.2.2. Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanlar Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular.....	224
3.7.2.3. Yetenekli Çalışanların Kurumlara Sağladığı Katkılarına İlişkin Bulgular.....	226
3.7.2.4. X kuşağı ve Y Kuşağı Çalışanlara Yönelik Farklı Yetenek Yönetimi Programına İlişkin Bulgular.....	227
3.7.2.5. Yetenek Yönetimi Programına Uyum Sağlama Sürecinin Çalışanların Buldukları Kuşağa Göre Değişkenlik Göstermesine İlişkin Bulgular.....	229
3.7.2.6. Kurumlarda Uygulanan Yetenek Yönetiminin Çalışanların İş Tatmin Düzeylerini Ne Yönde Etkilediğine İlişkin Bulgular.....	231
3.7.2.7. Çalışanların Yönetimden Beklentilerinin Çalışanların Buldukları Kuşağa Göre Farklılık Göstermesine İlişkin Bulgular.....	232
3.7.2.8. Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Buldukları Kuşağa Göre Değişmesine İlişkin Bulgular.....	234
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	244
KAYNAKÇA.....	259
EK 1.....	286
EK 2.....	290

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Literatüre Dayalı Çalışma Yaşamına Özgü Kavram Tanımları.....	10
Tablo 2. Yetenekli çalışanların Özellikleri.....	14
Tablo 3. Yetenek Yönetimi Tanımları.....	17
Tablo 4. Global Yetenek Yönetimi Tanımları.....	21
Tablo 5. Yetenek Yönetiminde İzlenmesi Gereken Adımlar.....	39
Tablo 6. Yetenek Yönetiminde İkilemler.....	69
Tablo 7. Kuşak Türleri ve Kuşakların Özellikleri.....	107
Tablo 8. X ve Y Kuşağının Gösterdikleri Karakter Özellikleri.....	119
Tablo 9. Çalışma Ortamında X ve Y Kuşağı Algı ve Anlayış Farklılıkları.....	120
Tablo 10. İş Tatminiyle İlgili İlişkiler.....	141
Tablo 11. İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	142
Tablo 12. Literatürde En Yaygın Kullanılan İş Tatmini Ölçme Araçları.....	161
Tablo 13. İlaç Şirketlerinde Çalışan Memnuniyetinin Genel Seviyesi.....	178
Tablo 14. İlaç Firması Çalışanlarına Yönelik Yetenek Yönetimi Algısı ve İş Tatmini Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	193
Tablo 15. Cronbach Alpha Katsayısının Değerleri.....	194
Tablo 16. Ölçeğin Güvenilirliği.....	194
Tablo 17. Ölçeğin Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Katsayısı.....	195
Tablo 18. Değişkenler ve Kullanılan Analiz Teknikleri.....	197

Tablo 19. Katılımcıların Demografik ve Mesleki Özelliklere Göre Dağılımı.....	200
Tablo 20. Katılımcıların Çalıştıkları Pozisyonlara Göre Dağılımı.....	201
Tablo 21. Katılımcıların “İş Yaşamında Benimsediğiniz Değerlerden Hangileri Sizi Tanımlamaktadır?” Sorusuna Vermiş Olduğu Cevapların Dağılımı.....	202
Tablo 22. Katılımcıların Yetenek Yönetimi ve İş Tatmini Ölçeklerinden Almış Oldukları Puanlara Ait Betimsel Bilgiler.....	204
Tablo 23. X ve Y Kuşağında Bulunan Katılımcıların Yetenek Yönetimi ve İş Tatmini Algıları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi.....	205
Tablo 24. Kuşaklar ve Yetenek Yönetimi Değişkenlerine Göre İş Tatmininin Açıklanmasına İlişkin Regresyon Analizi.....	207
Tablo 25. Katılımcıların Yetenek Yönetimi Algılarının Buldukları Kuşağa Göre Karşılaştırılması.....	207
Tablo 26. Katılımcıların İş Tatmin Düzeylerinin Buldukları Kuşağa Göre Karşılaştırılması.....	208
Tablo 27. X Kuşağında Bulunan Katılımcıların Yetenek Yönetimi Algılarının ve İş Tatmin Düzeylerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması.....	210
Tablo 28. X Kuşağında Bulunan Katılımcıların Yetenek Yönetimi Algılarının ve İş Tatmin Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması.....	211

Tablo 29. X Kuşagında Bulunan Katılımcıların Yetenek Yönetimi Algılarının ve İş Tatmin Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması.....	213
Tablo 30. X Kuşagında Bulunan Katılımcıların Yetenek Yönetimi Algılarının ve İş Tatmin Düzeylerinin Mesleki Kıdeme Göre Karşılaştırılması.....	214
Tablo 31. Y Kuşagında Bulunan Katılımcıların Yetenek Yönetimi Algılarının ve İş Tatmin Düzeylerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması.....	215
Tablo 32. Y Kuşagında Bulunan Katılımcıların Yetenek Yönetimi Algılarının ve İş Tatmin Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması.....	217
Tablo 33. Y Kuşagında Bulunan Katılımcıların Yetenek Yönetimi Algılarının ve İş Tatmin Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması.....	219
Tablo 34. Y Kuşagında Bulunan Katılımcıların Yetenek Yönetimi Algılarının ve İş Tatmin Düzeylerinin Mesleki Kıdeme Göre Karşılaştırılması.....	220
Tablo 35. Hipotezlerin Kabul ve Reddedilme Durumları.....	222
Tablo 36. Kurumlarda Uygulanan Yetenek Yönetimi Sürecinde Yapılan Sistemik ve Bütünsel Programların Tematik Çözümlemesi.....	235
Tablo 37. Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanlar Üzerindeki Etkilerinin Takibi ve Ölçümünün Tematik Çözümlemesi.....	236

Tablo 38. Yetenekli Çalışanların Kuruma Sağladığı Katkıların Tematik Çözümlemesi.....	237
Tablo 39. X Kuşağı (1960-1980 doğumlular) ve Y Kuşağı (1980-2000 doğumlular) Çalışanlara Yönelik Farklı Yetenek Yönetimi Programlarının Tematik Çözümlemesi.....	238
Tablo 40. Yetenek Yönetimi Programına Uyum Sağlama Değişkenlik Sürecinin Çalışanların Buldukları Kuşağa Göre Göstermesine İlişkin Tematik Çözümleme.....	239
Tablo 41. Kurumlarda Uygulanan Yetenek Yönetiminin Çalışanların İş Tatmin Düzeyleri Üzerindeki Etkisine Yönelik Tematik Çözümleme.....	240
Tablo 42. Çalışanların Yönetimden Beklentileri, Çalışanların Buldukları Kuşağa Göre Farklılık Göstermesiyle İlgili Tematik Çözümleme.....	241
Tablo 43. Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Buldukları Kuşağa Göre (X ve Y Kuşağına Göre) Değişiklik Göstermesine İlişkin Tematik Çözümleme.....	242

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Yetenek Yaşam Döngüsü.....	15
Şekil 2. Yetenek Yönetimi Tanımları, Konuları ve Kelime Çağrışımları.....	20
Şekil 3. Yetenek Yönetimi Felsefesi.....	41
Şekil 4. Yetenek Yönetimi İşleyiş Süreci.....	60
Şekil 5. Yetenek Yönetimi Programlarının İş Değeri Sunmasının Önündeki Engeller.....	70
Şekil 6. Eczane ve Hastanelerin Ortalama ve Yıllık Büyüme Oranları.....	73
Şekil 7. Genel Bir Yetenek Yönetimi Tanımlama süreci.....	89
Şekil 8. Y Kuşağını Motive Eden Unsurlar.....	137
Şekil 9. Dünyada Toplam AR-GE Yatırımlarının Sektörel Dağılımı.....	176
Şekil 10. Tezin Araştırma Modeli.....	189

GİRİŞ

İş yaşamında yaşanan teknoloji ve yönetim anlayışındaki değişimler, insan kaynaklarına bakış açısını yeni bir noktaya taşıyarak, çalışanların sahip oldukları yeteneklerin etkili bir şekilde yönetilmesi gerekliliğini gündeme getirmiştir. Bu durum, yetenek yönetiminin insan kaynaklarının yeni vizyonu olarak görülmesine yol açmıştır. Yetenekli çalışanların keşfedilmesi, eğitim programlarıyla geliştirilmesi, performansının değerlendirilmesi, potansiyelinin açığa çıkarılması ve elde tutulması, kurumsal performans ve bağlılık açısından önemli bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Kurumların rekabet üstünlüğünü sağlaması, artık sahip olunan finansal kaynaklarla sınırlandırılmayarak, yetenekli çalışanlarla gerçekleşmektedir. Bu nedenle 21. yüzyılın kurumlar arasında yetenek savaşlarının yaşandığı bir yüzyıl olması kaçınılmaz olmuştur.

Farklı sektörlerdeki birçok kurumun yetenek yönetimi uygulama eğilimlerinin arttığı gözlenmektedir. Söz konusu kurumların uyguladıkları yetenek yönetimi stratejileri ve bunların çalışanlar üzerindeki etkileri, sektör çalışanları ve akademisyenler tarafından incelenmeye başlanmıştır. Çalışanların yetenek yönetimi algıları, iş tatmini, buldukları kuşağın iş değerleri ve yönetimden beklentileri, bu süreçte merak edilen noktalar arasında yer almıştır.

Aynı dönemde yaşayan, o dönemde toplumda meydana gelen sosyal, ekonomik ve teknolojik olaylardan etkilenen, buldukları zamanın değerlerini benimseyen, bu değerler doğrultusunda düşünce geliştiren ve davranış sergileyen benzer nitelikteki insanlardan oluşan kuşak olgusu, özel yaşamdaki insan ilişkilerini etkilediği gibi iş

yaşamındaki çalışan ilişkilerini ve çalışma motivasyonlarını da etkilemektedir. Çalışanların iş yapma biçimlerinde, yönetime karşı bakış açıları geliştirmelerinde, kurumdan beklentilerinde ve işlerinden duydukları tatmin düzeylerinde belirleyici role sahip olan kuşak farklılıkları, örgütsel davranış alanında son zamanlarda inceleme konusu olmaktadır. Kuşak farklılıklarının iş dünyasında yarattığı etkileri bilmek ve ona uygun adımlar atmak, yönetim sürecinde kurumlara yol gösterici nitelik taşımaktadır. Yönetici ve çalışanın farklı kuşağa mensup olmaları, birbirlerini anlamalarını zorlaştırmakta ve çatışmaların yaşanmasını kaçınılmaz kılmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin kuşaklara ilişkin farkındalıklarının yüksek olması, özellikle iş alanında yönetici pozisyonunda olan X kuşağının ve çalışan pozisyonunda bulunan Y kuşağının davranış kodlarını ve motivasyon araçlarının bilincinde olması ve bunları uygun şekilde kullanması, etkili yönetim açısından önem arz etmektedir.

Günümüzde profesyonel anlamda yetenek yönetimini uygulayan kurum sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Yetenek yönetimini uygulayan birçok sektör olduğu gibi ilaç sektöründe de sözü edilen uygulamalara rastlanmaktadır. İstihdam oranındaki artışla ve rekabetle birlikte ilaç firmaları, yetenek yönetimi programlarına gerekli bütçe ayırmaktadırlar. Bu sayede mavi ve beyaz yakalı çalışanlara yönelik uyguladıkları programlarla birlikte sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmekte ve çalışanların iş tatmin düzeylerini artırmaya çalışmaktadırlar.

Üç bölümden oluşan çalışmanın “Yetenek Yönetimine Genel Bakış” başlıklı birinci bölümünde; yetenek kavramı tanımlanmakta, yetenek kavramının tarihsel gelişimi, yetenek yönetiminin gelişim sürecinde etkili olan faktörler anlatılarak, bu kapsamda rekabet, küreselleşme, bilgi teknolojilerindeki gelişim, örgütsel değişimler, çalışanların demografik özelliklerindeki değişim, işgücü profilindeki değişim, yönetim anlayışındaki değişim, entelektüel sermaye ve yeni kariyer yaklaşımları açıklanmaktadır. Bunun yanı sıra sözü edilen faktörlerin yetenek yönetimini hangi yönden etkilediği açıklanmaktadır. Sonrasında yetenek yönetimi süreci, kurumlarda yetenek yönetimi uygulamaları, sanal ortamda yetenek yönetimi, ilaç sektöründe yetenek yönetimi konuları irdelenmektedir. Buna ek olarak; yetenekli çalışanların özellikleri, yetenek yönetimi sürecinde iletişimin önemi, yetenek yöneticilerinin görev ve sorumlulukları, yetenek yönetimi önündeki engeller ve yetenek yönetimiyle ilişkili kavramlar ele alınmaktadır. Bu kapsamda yetenek yönetiminin iş tatmini, örgütsel bağlılık, performans, tükenmişlik, motivasyon, liderlik ve kariyer kavramlarıyla olan ilişkisi detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

Çalışmanın “İş Yaşamında Kuşaklar ve Kuşakların İş Tatminleri” başlıklı ikinci bölümünde; öncelikle kuşak olgusu açıklanmakta, daha sonra kuşak kavramına ilişkin tanımlar ve kuşak farklılığının ortaya çıkmasında dünyada yaşanan gelişmeler üzerinde durulmaktadır. Ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmelerin kuşaklar üzerindeki etkisi açıklandıktan sonra iş yaşamında kuşakların sınıflandırılmasına değinilerek, bu çerçevede gelenekselciler, bebek

patlaması, X, Y ve Z kuşağı detaylıca anlatılmaktadır. Bununla birlikte X ve Y kuşağı arasındaki benzerlikler ve farklılıkların altı çizilmekte, her iki kuşağın çalışma tarzları açıklanmaktadır. Sonrasında ise kuşakların insan kaynakları yönetimi açısından taşıdığı önemden bahsedilerek, ilaç sektöründe çalışmak isteyen kişilerden işverenlerin ne tür özelliklere sahip olmalarını bekledikleri ve bu beklentilerin genellikle hangi kuşağın özellikleriyle örtüştüğü ele alınmaktadır. İlaç sektörünün genel dinamikleriyle uyum gösteren kuşakların hangi kuşaklar olduğu ve bu sektörde en yaygın görülen kuşakların hangisi olduğu anlatılmakta, yetenek yönetiminin kuşak farklılıkları ile ilişkisinden söz edilmektedir.

İkinci bölümün son kısmında ise iş tatmini kavramı ayrıntılı biçimde incelenmektedir. İş tatminiyle ilgili literatürde yer alan tanımlara yer verildikten sonra iş tatminini etkileyen bireysel ve örgütsel faktörlere değinilmektedir. Bireysel faktörler kapsamında yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, deneyim, kişilik özellikleri; örgütsel faktörler kapsamında ise yönetim tarzı, çalışma koşulları, işin niteliği, ücret, terfi, arkadaşlık yapısı, örgüt yapısı gibi faktörler açıklanmaktadır. Ardından iş tatminini ölçme araçlarına yer verilerek, literatürde en yaygın kullanılan ölçme araçlarından bahsedilmektedir. Kurumlarda çalışanların iş tatmininin sağlanması halinde ortaya çıkan sonuçlar arasında bulunan verimlilik, performans ve motivasyon kavramları açıklanmaktadır. Bununla birlikte iş tatminsizliğin yol açabileceği tükenmişlik, işe yabancılaşma, devamsızlık, işten ayrılma, fiziksel rahatsızlıklar anlatılmaktadır. Ardından ilaç sektöründe iş tatmininin taşıdığı önem vurgulanarak, ilaç sektöründe çalışan profiline nasıl

olduğu ve çalışanların kurumlardan beklentilerinin neler olduğu irdelenmektedir. Ayrıca yetenek yönetimi ile iş tatmini arasındaki ilişki ele alınmakta, X ve Y kuşağının iş tatmin düzeylerinden söz edilmektedir.

Çalışmanın son bölümünü oluşturan “Yetenek Yönetimi Algısının X ve Y Kuşaklarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: İlaç Sektörüne Yönelik Araştırma” başlıklı üçüncü bölümde ise; yetenek yönetimini uygulayan ilaç firmaları üzerinde yapılan nicel araştırma kapsamında araştırmanın konusu, amacı, önemi, yöntemi, modeli, evreni ve örneklemini anlatılmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlikleri ile verilerin analizine yer verilmektedir. Bununla birlikte araştırmanın hipotezleri belirtilmektedir. Yapılan SPSS analizleri sonrasında kabul edilen ve reddedilen hipotezler açıklanmaktadır. İki aşamadan oluşan araştırmanın nitel kısmında ise yetenek yönetimini uygulayan ilaç firmalarının yöneticileriyle gerçekleştirilen görüşmede elde edilen veriler gösterilmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin uyguladıkları yetenek yönetimi programlarında esas aldıkları kriterler üzerinde durulmaktadır. Sözü edilen kriterlere ilişkin alt temalarla birlikte tablolar oluşturulmuştur. İlaç firmalarının yetenek yönetimine ilişkin uyguladıkları sistematik programların neler olduğu, kurumda uygulanan yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanlar üzerindeki etkilerinin nasıl takip edildiği, söz konusu uygulamaların çalışanların iş tatmin düzeylerini ne şekilde etkilediği, çalışanların buldukları kuşağın özelliklerini iş yaşamına nasıl yansıttıkları, farklı kuşağa mensup çalışanlara yönelik yetenek

uygulamalarının değişkenlik gösterip göstermediği, araştırma kapsamında sorgulanmaktadır.

Yetenek yönetimi algısının X ve Y kuşadı çalışanların iş tatminlerini nasıl etkilediğini tespit etme amacıyla yürütölen bu çalışma doğrultusunda nicel ve nitel araştırmayla elde edilen bulgular, birbirini tamamlayıcı özellik göstermekte, böylelikle bu alanda yapılacak sonraki araştırmalar için yol gösterici olmaktadır.

BÖLÜM 1

YETENEK YÖNETİMİ KAVRAMINA GENEL BAKIŞ

Geleneksel insan kaynakları yönetimi anlayışında mevcut performansı geliştirmeye yönelik çalışmalar esas alınırken, çalışanların sahip oldukları potansiyelleri keşfetmekte ve açığa çıkarmakta yetersiz kalınmıştır. Bu nedenle son yıllarda gelişen yetenek yönetimi anlayışıyla birlikte yetenekli çalışanlara yönelik programlar geliştirilerek, potansiyeli yüksek çalışanların tespit edilmeleri, yetenekli çalışanların kuruma kazandırılmaları ve kurumu daha ileriye taşımaları sağlanmıştır. Bu durum, yetenek yönetimi konusunu kurumlar için önemli hale getirmiştir.

Bu bölümde öncelikle yetenek kavramı, yetenek kavramının tarihsel gelişimi, yetenek yönetiminin tanımı ve gelişim sürecinde etkili olan faktörler irdelenerek, bu kapsamda rekabet ve küreselleşme, bilgi teknolojilerindeki gelişim ve endüstri 4.0, örgütsel değişimler, çalışanların demografik özelliklerindeki değişim, işgücü profili ve hareketliliğindeki değişim, yönetim anlayışındaki değişim, entelektüel sermaye ve yeni kariyer yaklaşımları açıklanmaktadır. Aynı zamanda sözü edilen faktörlerin yetenek yönetimini hangi yönden etkilediği üzerinde durulmaktadır.

Sonrasında yetenek yönetimi süreci, kurumlarda yetenek yönetimi uygulamaları, sanal ortamda yetenek yönetimi, ilaç sektöründe yetenek yönetimi konuları ele alınmaktadır. Bununla birlikte yetenekli çalışanların özellikleri, yetenek yöneticilerinin görev

ve sorumlulukları, yetenek yönetimi önündeki engeller ve yetenek yönetimiyle ilişkili kavramlar anlatılmaktadır.

1.1.Yetenek Kavramı

Alan literatürü incelendiğinde, yetenek kavramını değişik boyutlardan ele alan çalışmalar ve bu çalışmalar izinde geliştirilen tanımlar yer almaktadır. Bu tanımların ortak noktası ise yeteneğin zihinsel ve bedensel kapasiteyle ilişkilendirilmesidir. Yeteneğin daha iyi kavranabilmesi için söz konusu kavramla ilgili tanımlara yer verilmesi gerekmektedir.

Yetenek, kişinin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme, sonuca varabilme gibi zihinsel özellikleri ve bazı olguları gerçekleştirebilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre yetenek, bireylerin davranışlarını düzenlerken kullandıkları zihinsel ve bedensel kapasite anlamına gelmektedir. Öte yandan yeteneğin eğitimle, çalışmayla ve tecrübeyle kazanılan zihinsel ve bedensel bir olgu olduğunun altı çizilmektedir (Güney, 2000: 256). Yapılan başka bir tanıma göre yetenek; “bir kuruluşun, sistemin veya sürecin gerekli şartları yerine getirebilecek bir ürünü gerçekleştirme kabiliyeti” şeklindedir (Erkoç, 2006: 530). Diğer bir tanımda yetenek, kişinin neleri daha iyi yapabileceğiyle ilgili potansiyel becerisini ifade etmektedir. Söz gelimi kişide bulunan iletişim yeteneği, ikna yeteneği, algılama yeteneği vb. yetenekler, onda mevcut olan potansiyel becerilerdir (Altınöz, 2009: 4).

İnsanı merkeze alan bir tanımda ise yeteneğin, kurumun mevcut ve gelecek performansına azımsanmayacak derecede katkı sağlayacak

kapasiteli kişi olduğu belirtilmektedir. Niteliği merkeze alan tanıma göre yetenek, insan doğasındaki düşünme, duygu ve davranış örüntüsüdür. Bu bakış açısı, yeteneğin doğuştan geldiğini ve insanın içinde olduğunu vurgulamaktadır (Polat, 2011: 28). Yetenek, kişinin düşünme, hissetme ve davranış kalitesini etkileyen, kişiye ustalık düzeyine ulaştıran, potansiyelini oluşturun, performans ve başarısına yansıyan yüksek kabiliyetler bütünü ve doğuştan gelen güç olarak ifade edilmektedir. Yeteneğin doğuştan gelmesi, belli ve özel alanlardaki üst düzey kabiliyetlerden oluşması, kişiye özel bir beceri olması, öğrenme, üretme, sergileme gücü olarak kişinin potansiyelini oluşturması, öğrenme ortamı ile birlikte kişinin yeteneğinin performansa ve başarıya yansması ve yeteneğin geliştirilebilmesi, yeteneğin genel özellikleri olarak kabul edilmektedir (Akar, 2015: 20-21). Yetenek kavramıyla ilgili tanımlara bakıldığında yeteneğin potansiyel, beceri ve performans gibi kavramlarla birlikte kullanılarak, kişiye diğer insanlardan farklılaştırdığının altının çizildiği görülmektedir.

Tablo 1. Literatüre Dayalı Çalışma Yaşamına Özgü Kavram Tanımları

Çalışma Yaşamına Özgü Kavramlar	Tanım
Yetenek	Değişmekte olan çalışma koşullarında kişi/lerin sahip olması gereken, hem ulusal hem de uluslararası iş gücü piyasasında insan kaynakları alanının gerektirdiği şartlarda organizasyonların vizyon ve misyonuna hizmet edebilecek düzeyde niteliklere sahip olabilmek için potansiyellerin açığa çıkarılarak ve geliştirilerek sergilenmesini sağlayan dinamik bir olgudur.
Beceri	İlgili iş/görev için kişiden beklenen beşeri, teknik ve sosyal özelliklerdir.
Yetkinlik	Organizasyon beklentilerini karşılayabilmeyi sağlayan kişinin ayırt edici nitelikleri ve kişisel özellikleri bütünüdür.
Yeterlilik	İlgili iş için kişinin yeteneğinin, sahip olduğu bilgi, beceri ve yetkinliklerin göstergesidir.

Kaynak: Turan, 2015: 45

Çalışma yaşamında kullanılan kavramların tanımlarına yer verilen Tablo 1'e göre, performans her bir kavramda; kişilik ve kişilik özellikleri yetenek, beceri ve yetkinlik kavramlarında; öğrenme ise beceri ve yetkinlik kavramında ön plana çıkmaktadır. Beceri kavramı, yetkinlik ve yeterlilik kavramları bağlamında değerlendirilmektedir. Dolayısıyla kavramların iç içe geçtiği, benzer ve karmaşık bir yapıya sahip olduğu dikkat çekmektedir (Turan, 2015: 45). Bu kavramlar birbirine benzemesine karşın tablodaki tanımlarına bakıldığında farklı bileşenlerden oluştuğu, başka bir deyişle her bir kavramın ayrı bir

işlevinin olduğu ifade edilebilmektedir. Literatürde yer alan tanımlar ışığında genel bir tanım yapmak gerekirse; yetenek, doğuştan gelen güçlü yönleri eğitim ve tecrübeyle birlikte geliştirerek, iş yaşamının her aşamasında kullanabilme kapasitesidir.

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde yetenek kavramının tarihsel gelişimi üzerinde durulmaktadır.

1.2.Yetenek Kavramının Tarihsel Gelişimi

Bir kurumun seçilen stratejisini uygulama konusunda belli becerisini anlatmak için ayırt edici yetenek deyimini 1957 yılında ilk kez bulan kişi Amerikalı akademisyen Philip Selznick'tir. Selznick, bir kurumun gelişim sürecinin özel yeteneklerle veya kurumun arzu edilen politikalarını şekillendirme ve uygulama konusundaki yeteneğini etkileyen kurumsal uygulamalarla sonuçlanacağını vurgulamaktadır. Kurumun kendine özgü bu karakterini, ayırt edici yetenek olarak adlandırmaktadır. C. K. Prahalad ve Gary Hamel, temel yetenek terimini ilk kez 1990'da Harward Business Review'da yayımlanan ve önemli kabul edilen makalelerinde kullanmışlardır. Prahalad ve Hamel, temel yeteneği, teknoloji ve ustalığın entegre olması ve bir kurumun rekabetçi başarısı için gerekli olan bilgi birikiminin toplamı olarak açıklamaktadır (Selznick, 1957; Prahalad ve Hamel, 1990'dan aktaran Campbell ve Luchs, 2002: 7, 11). Bu açıdan kurumların sahip oldukları yetenekli çalışanlar, uzmanlaştıkları alandaki bilgi birikimleri ve bilgilerini pratiğe yansıtmaları sayesinde kurumları rakiplerinden farklılaştırmaktadır.

Son yıllarda insan kaynakları yönetiminde sahip olunan yetenekli çalışanların keşfedilmesi ve yeni yeteneklerin kuruma kazandırılması önem taşımaktadır. Çalışanlar, geleneksel personel yönetiminde maliyet olarak görülmekte iken, modern insan kaynakları yönetiminde kurumların sahip olduğu en değerli sermayeleri olarak görülmektedirler. Yeteneğe dayalı insan kaynakları yönetiminde ise çalışanlar, farkına varılması, kuruma çekilmesi ve kurumda tutulması gereken yetenekler olarak değerlendirilmektedir. Kurumların gelecekte ortaya çıkacak iş gücü trendlerini yakından takip edebilmesi, yetenekli çalışanların kurumlarda tutulması ve motive edilmelerine bağlıdır (Doğan ve Demiral, 2008: 148, 156). Kurumların buna bağlı olarak yetenekli çalışanlarını dikkate alması ve onların gelişim süreçleriyle yakından ilgilenmesi, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerine katkı sağlayacaktır. Bununla birlikte kurumları kendilerini yenileme, kurumsal performans ve verimliliği artırma gibi konularda bir adım öne geçirecektir.

1.3.Yetenekli Çalışanların Özellikleri

Yetenekli çalışanların özellikleri incelendiğinde ortak noktalar bulunmaktadır. Buna dayanarak yetenekli bir çalışan dirençli olduğu, bir işi nasıl bitireceğini bildiği, harekete geçmekte istekli olarak sürece dahil olduğu, kargaşaya karşı dayanıklı ve belirsizliğe karşı toleransı yüksek olduğu ve fırsatları başarılı bir şekilde değerlendirdiği belirtilmektedir (Davies ve Davies, 2014: 60). Diğer yandan yetenekli çalışanlar, günümüz istihdam anlayışına esneklik ve uyumluluk gösterebilmektedir. Ayrıca önemli ve ilgi çekici işler

gerçekleştirmekte, kişisel gelişim ile iş-yaşam dengesi kurmakta, iş değerleriyle ilgili köklü bir değişim oluşturabilmektedir (Altınöz vd., 2014: 101-103). Üstün yetenekli kişilerin en önemli özelliklerinden birisi meraklı olmalarıdır. Sürekli öğrenme ve gelişmeyi tetikleyen merak duygusu, değişik alanlardaki bilgi birikimi sayesinde kurumsal yaratıcılığı açığa çıkarmaktadır. Yetenekli çalışanların diğer bir özelliği, yaptığı işi en iyi yapma iç dürtüsüne sahip olmalarıdır. Başkalarını motive edebilme, tek bir vizyon etrafında birleştirebilme, hedefe kilitleyebilme özelliği de üstün yetenekli insanların belirgin özellikleridir. Zamanla yarışmayı sevme ve sonuç odaklı olma, yaptığını kalıcı hale getirecek altyapıyı kurma, yeni ürün ve hizmet fikirlerini sunma gibi özelliklerin yanında olumlu düşünme, etkili iletişim kurma, çok yönlü düşünme, risk alma, kendini ve başkalarını geliştirme, güvenilir olma, yetenekli kişilerin en önemli özellikleri olarak görülmektedir (Argüden, 2013). Bu özellikler, kurumların yetenekli çalışanları işe alma sürecinde tercih sebebi olabilmekte, kuruma uyum sağlamayı ve ekip çalışmasını kolaylaştırmaktadır. Dolayısıyla kurumsal başarıya ulaşmada itici birer faktör olarak değerlendirilmektedir.

Literatürden yola çıkarak yetenekli çalışanların taşıması gereken özellikler tablolaştırılmıştır. Tablo 2’de yetenekli çalışanlara yönelik söz konusu özellikler yer almaktadır.

Tablo 2. Yetenekli Çalışanların Özellikleri

1. Dayanıklılık	8.Yüksek Motivasyon
2. Esneklik	9. Çok yönlü düşünme
3.Uyumluluk	10.Vizyon sahibi olma
4. Güvenilirlik	11.Etkili iletişim kurma
5.Meraklı olma	12. Risk alma
6.Kendini ve başkalarını geliştirme	13. Fırsatları değerlendirebilme
7.Sonuç odaklılık	

Kaynak: Davies ve Davies, 2014: 60; Altınöz vd., 2014: 101-103; Argüden, 2013'deki bilgilerin derlenmesiyle bu tablo oluşturulmuştur.

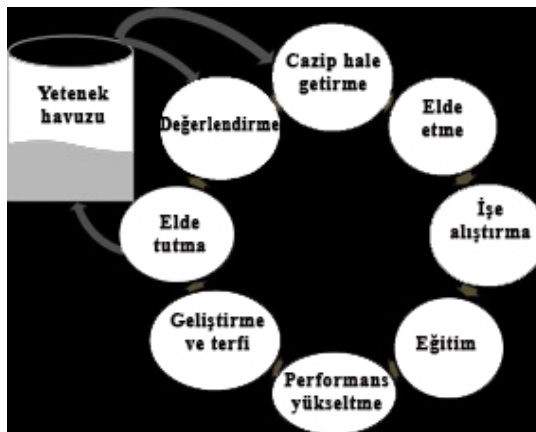
1.4.Yetenek Yönetimi Kavramı

Yetenek yönetimi, insan kaynağını merkeze alarak, kurumun karşısına çıkan zorluklarla mücadele etmesi ve hedeflerine ulaşmada stratejilerini uygulayacak yetenekler ile mevcut yetenekleri arasındaki boşluğu gidermeye çalışan bir yönetim süreci olarak tanımlanmaktadır (Çırpan ve Şen, 2009: 110). Başka bir tanımda yetenek yönetimi; kurumda işe alacak, işe alınanı elde tutacak ve yetenek havuzunu geliştirecek özel stratejilerdir. Etkili yetenek yönetimi için işe alımdan işten ayrılmaya kadar geçen sürede etkin kişilere, yönetim uygulamalarına, yönetim sistemlerine ve yönetim keşiflerine ihtiyaç duyulmaktadır. Yetenek yönetimi uygulamalarında yeteneklerin tanınması, dikkatinin çekilmesi, seçilmesi, devamlılığın sağlanması, başarı yönetimi, örgüt kültürünün gelişmesi, çalışanların yeteneklerini geliştirme amaçlı yenilenme politikalarının oluşturulması gerekmektedir (Erkoç, 2006: 531-532). Söz konusu politikalarla

birlikte yetenekli çalışanların entegre olması, kurumların sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmelerine katkı sağlamaktadır.

Yetenek yönetimi yaklaşımı, yetenekli çalışanlara uygun fırsatlar oluşturarak performansından tamamen yararlanabilme ve içlerinde en yetenekli olanları geleceğin stratejik lideri olarak yetiştirme düşüncesine dayalı bir süreçtir. Bu yaklaşımda öncelikle kurum içindeki kilit pozisyonlar tespit edilmekte, söz konusu pozisyonlara göre iş tanımları yapılmaktadır. Sonrasında kurum içindeki yetenekli yöneticiler ve üstün performans gösteren çalışanları içerisinde barındıran, işe alım sürecinde yetenekli görülen çalışanların da dahil edildiği yetenek havuzu oluşturulmaktadır. Bu havuzdaki çalışanlara gerekli testler uygulanarak yetenek matrisine yerleştirilmektedir (Çelik ve Zaim, 2011: 37). Yetenek havuzunda yer alan çalışanlar, kurumlar için entelektüel sermaye olarak kabul edilmekte, bu sermayenin etkin şekilde yönetilmesi kurumlar açısından önem taşımaktadır.

Şekil 1. Yeteneğin Yaşam Döngüsü



Kaynak: Schiemann, 2014: 282.

Şekil 1’de yetenek yaşam döngüsünde yer alan unsurlar görülmektedir. Yetenek yaşam döngüsü, çoğu insanın kurumla etkileşime girdiği yoldur. Yetenek yönetimi, yetenek yaşam döngüsünün yönetilme şeklidir. Bu yaşam döngüsünün ne kadar iyi yönetildiği, bu yetenek yatırımlarının etki düzeyini belirlemektedir (Schiemann, 2014: 282).

2000’li yıllarda yeni bir kavram olarak ortaya çıkan yetenek yönetimi, kurumun mevcut ve gelecekteki iş hedefleri çerçevesinde planladığı ve uyguladığı insanların istihdam, geliştirme, tanıtım ve tutulmasıdır. Yetenek yönetimi, kurumların varlıklarını sürdürmelerinde rol oynayan liderleri yetiştirmek için önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir (Düren, 2010: 95-98). Başka bir tanımlamada yetenek yönetiminin, kurumun rekabet stratejisi doğrultusunda işgücü planının yapılması, mevcut yeteneklerinin tespit edilmesi, ihtiyaçları giderecek nitelikli çalışan adayların kuruma çekilmesi için uygun çalışma ortamının sunulması, yetenekli çalışanların geliştirilmesi ve kurumsal bağlılıklarının sağlanmasına ilişkin yapılan faaliyetlere dayalı bir süreç olduğu belirtilmektedir (Alayoğlu, 2010: 71). Bunun yanı sıra yetenek yönetiminin çok yönlü bir uygulama olduğu üzerinde durularak, üstün performans gösterme potansiyeline sahip, nitelik ve yetenekleri dolayısıyla kurumu rakipleri karşısında ayrıcalıklı kılacak belirli çalışan grubuna odaklanan, kurumun tüm yönetim kademelerinin destek, ilgi ve yönlendirmesine ihtiyaç duyan stratejik temelli entegre bir insan kaynakları yönetimi yaklaşımı olduğu ileri sürülmektedir (Alayoğlu, 2010: 92). Yetenek yönetimine yönelik bir diğer tanımlamada ise yetenek yönetiminin,

kurumların karşılaştığı zorluklarla mücadele edebilmesi ve stratejilerini uygulayabilmesi için mevcut yetenekleri analiz etme ve yeni yetenekleri de kuruma kazandırmaya çalışan, temelinde insan kaynağının bulunduğu bir yönetim süreci olduğu açıklanmaktadır (Aksakal ve Dağdeviren, 2015: 250). Sözü edilen sürecin kurumsal değer ve stratejilerle uyumlu bir şekilde yürütülmesi gerekmekte, böylelikle ihtiyaç duyulan liderler yetenek yönetimi uygulamaları sayesinde kurumlara kazandırılmaktadır.

Tablo 3. Yetenek Yönetimi Tanımları

(Sloan, Hazucha, & Van Katwyk, 2003: 236)	“Doğru kişiyi doğru yere doğru zamanda koymak için stratejik olarak liderlik yeteneğini yönetmek”
(Pascal, 2004: 9)	“Yetenek yönetimi, beşeri sermayeli beceri ile yetenek arzını, talebini ve akışını yönetmeyi kapsamaktadır”
(Ashton & Morton, 2005: 30)	“Yetenek yönetimi, hem insan kaynakları hem de iş planlaması ya da örgütsel etkililiğe yeni bir yol için stratejik ve bütünsel bir yaklaşımdır. Şu andaki ve gelecekteki organizasyonda ölçülebilir bir fark yaratabilen insanların (yetenek) performansını ve potansiyelini geliştirmektedir. İşgücündeki tüm kademeler arasında daha iyi bir performans sergileyerek herkesin kendi potansiyeline erişmesini sağlamak istemektedir.”
(Duttagupta 2005: 2)	“Mümkün olan en geniş anlamda yetenek yönetimi, bir organizasyon vasıtasıyla yetenek akışının stratejik yönetimidir. Amacı, stratejik iş hedeflerine dayalı olarak doğru kişileri doğru insanlarla doğru zamanda arz etmek için bir yetenek arzının mevcut olduğunu temin etmektir”

(Warren, 2006: 26)	“En geniş anlamıyla bu terim, yeteneklerin tanımlanması, geliştirilmesi, katılımı, tutulması ve konuşlandırılması olarak görülebilmekte, ancak çoğunlukla üst düzey yöneticilerin ve yüksek performans gösteren kişilerin kısa ve uzun vadeli kaynaklarını tanımlamak için kullanılmaktadır”
(Jerusalim & Hausdorf, 2007 : 934)	“Yüksek potansiyeli tanımlama ve geliştirme (yetenek yönetimi olarak da bilinir), bir organizasyonun ileride bir zaman, liderlik rollerine potansiyel olarak geçebilecek çalışanları tanımladığı ve geliştirdiği süreci ifade etmektedir”
(Cappelli, 2008: 1)	“Yetenek yönetimi sadece insan sermayesine olan ihtiyacı öngörmek ve onu karşılamak için bir plan hazırlama meselesidir”
(Collings & Mellahi, 2009: 2)	“Stratejik yetenek yönetimini, organizasyonun sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne, yüksek potansiyelli bir yetenek havuzunun geliştirilmesine ve bu rolleri doldurmak için yüksek performans gösteren görevlilere farklı şekilde katkıda bulunan kilit pozisyonların sistematik olarak tanımlanmasını içeren faaliyetler ve süreçler, bu pozisyonları yetkili görevlilerle doldurmayı kolaylaştıracak ve örgüte sürekli bağlılıklarını sağlamak için farklılaşmış bir insan kaynakları mimarisi olarak tanımlanır”
(Silzer & Dowell, 2010: 18)	“Yetenek yönetimi, stratejik hedeflere ulaşmak ve gelecekteki iş ihtiyaçlarını karşılamak için yetenek çekmek, geliştirmek, dağıtmak ve onları korumak için tasarlanmış ve uygulanmış bir organizasyonda yer alan entegre süreçler, programlar ve kültür normları dizisidir”

Kaynak: Dries, 2013: 274

Tablo 3'te görüldüğü üzere; yetenek yönetimine ilişkin tanımlarda öne çıkan unsurlar; kurumların hedeflerine ulaşmaları için doğru kişinin doğru işe doğru zamanda yerleştirilmesi, yetenekli çalışanların tespit edildikten sonra kurumda kalmalarının sağlanması ve onların gelişimlerine katkıda bulunmak amacıyla gerekli sistematik çalışmaların yürütülmesidir.

Kurumlar yetenek yönetimini, insanları iş yerinde etkin bir şekilde yönetmek için kullanılan uygulama dizisi olarak tanımlamaktadırlar. Birçok tanım, yetenek yönetiminden yetenekli insanların çekilmesi, geliştirilmesi ve korunması şeklinde bahsetmektedir. İnsan yönetimi genel bağlamında yetenek yönetimi, çoğunlukla değişen iş ihtiyaçlarını karşılamak için insanları geliştirmeye odaklanan entegre bir dizi faaliyet olarak görülme eğilimindedir. İnsan kaynakları uzmanları, yetenek yönetimi konusundaki yaklaşımlarını tanımlarken şekil 1'de gösterilen ilişkili İnsan Kaynakları uygulamalarından söz etmektedirler. Yetenek yönetimi, insan yönetiminin birkaç belirlenmiş yönünü kapsayan “şemsiye bir terimdir”. Yetenek yönetimini şemsiye bir terim haline getiren kurumlar, yaklaşımlarının bir parçası olarak işe alma ve terfi etme de dahil olmak üzere geniş bir tanımlama yapmaktadırlar (Campbell and Hirsh, 2013: 7-8). Yetenek yönetimine ilişkin bu bakış açısı, söz konusu kavramı makro açıdan ele almakta, kurumlardaki insan kaynakları faaliyetlerinin bütününe kapsadığını vurgulamaktadır.

Şekil 2. Yetenek Yönetimi Tanımları, Konuları ve Kelime Çağrışımları



Kaynak: Campbell and Hirsh, 2013: 7.

Şekil 2’de görüldüğü üzere; yetenek yönetimi tanımları birbirinden farklılık göstermekte; ancak bu farklılık, yetenek yönetiminin farklı boyutlarını temsil etmekte, kavramın özünden tamamen bağımsız görülmemektedir. Bununla birlikte şemsiye bir kavram olarak ele alınan yetenek yönetimi; örgütsel gelişim, kariyer gelişimi, öğrenme ve gelişim, işgücü planlaması, işe alım ve tanıtım, başarı planlaması gibi birçok kavramı kapsayıcı bir niteliğe sahiptir. Öte yandan liderlik, mezunlar, uzmanlar, kabiliyet, potansiyel, yetkinlikler, dayanıklılık, performans, çalışanı geliştirme planı gibi kelimeler, yetenek yönetimi denildiğinde zihinde çağrışım yapan kelimelerdir. Bu kelimeler aynı zamanda yetenek yönetimiyle ilgili literatürde sıklıkla geçen kelimeler arasında yer almaktadır.

Tablo 4. Global Yetenek Yönetimi Tanımları

Scullion et al. (2010) Vaiman et al. (2012) McDonnell et al. (2010) Farndale et al. (2010)	Global yetenek yönetimi, örgütsel stratejik iş önceliklerini uluslararası düzeyde elde etmek için en iyi çalışanları en stratejik roller içine çekmek, seçmek, geliştirmek ve elde tutmak için örgütsel faaliyetleri kapsamaktadır. Yeteneklerin nasıl yönetilmesi gerektiği konusunda ülkeler arasındaki farklılıkları hesaba katmaktadır.
Al Ariss et al. (2013) Sidani and Al Ariss (2013)	Diğer tanımlara çok benzer, ancak yerel ve uluslararası bağlamları da hesaba katarak, çalışanların algıları, örgütsel faydaları ve toplumların refahı için devam eden bir taahhüttür.
Farndale et al. (2010)	Global yetenek yönetimi, yetenekler için küresel rekabeti, yeni uluslararası hareket şekillerini yönetmeyi, gelişmekte olan piyasalarda yetenekleri yönetmek için örgütsel kabiliyetin geliştirilmesini, yeni kurumsal insan kaynakları rollerinin geliştirilmesini içermektedir.
Tarique and Schuler (2010)	Global yetenek yönetimi, çokuluslu şirketin dinamik, rekabet gücü yüksek ve küresel bir ortamdaki stratejik yönleriyle tutarlı bir şekilde beşeri sermayesi yüksek kişileri cezbetmek, geliştirmek ve korumak için uluslararası insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini sistematik bir şekilde kullanmayı içermektedir.
Schuler et al. (2011)	Global yetenek yönetimi, bir şirketin karşılaştığı birkaç küresel yetenek talebini yönetmek için insan kaynakları politikaları ve uygulamaları kullanmaya atıfta bulunur: Konum ve yer değiştirme yönetimi; planlama ve tahmin; personel, eğitim ve geliştirme; ve bir işletmenin stratejik hedefleri ile tutarlı çalışanların mevzuat gerekliliklerini dikkate alarak değerlendirilmesi

Stahl et al. (2011)	Yapılan araştırmadan yetenek yönetimi için farklı yaklaşım ve kapsayıcı yaklaşım olmak üzere iki ayrı anlayış tespit edilmiştir. Ayrıca, Yetenek Yönetimi Tekerı adlı bir diyagram da sunulmuştur. Bu diyagramda uygulamaları ve rehberlik ilkeleri tasvir edilmiştir. Bunlardan altısı: İç tutarlılık, yönetim katılımı, farklılaşma yoluyla işveren markası, küresel ve yerel ihtiyaçların dengelenmesi, kültürel gmlme ve uyum stratejisidir.
Mellahi and Collings (2010)	Global yetenek yönetimi, organizasyonun küresel ölçekte uzun vadeli rekabet avantajına farklı şekilde katkıda bulunan önemli konuların sistematik olarak tanımlanmasını, çok uluslu şirketin uluslararası kapsamını yansıtan bu rolleri doldurmak için yüksek potansiyelli ve yüksek performans gösteren bir yöneticinin geliştirilmesini ve bu pozisyonların doldurulmasına yardımcı olmak için farklılaşmış bir insan kaynakları mimarisinin geliştirilmesini kapsamaktadır.
Dries (2013) Gallardo-Gallardo et al. (2013)	Global yetenek yönetimi yerine kapital yetenek; bireysel fark olarak yetenek; üstün yetenek olarak yetenek; yetenek kimlik olarak; g olarak yetenek ve yetenek algısı olarak yeteneği tanımlamaktadır. Global yetenek yönetimi yerine konu olarak yetenek, doğal beceri olarak yetenek; ustalık olarak yetenek; taahhüt olarak yetenek; yetenek uygun; karşıt "konu" yani tüm insanlar gibi yetenek; bazı insanlar gibi yetenek şeklinde yeteneği tanımlamaktadır.
Shen and Hall (2009)	Global yetenek yönetimi, dünyanın neresinde olursa olsun, yeteneklerin ve ihtiyaçların uygun bir şekilde yönetilebileceği şekilde şirketin yanı sıra birey için en iyi sonuç işiğinde yürütülmelidir.

Kaynak: Arris, 2014: 4.

Tablo 4'te görüldüğü üzere; global yetenek yönetimi tanımlarında yetenek yönetiminin küresel rekabette kurumlara sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığı, uluslararası ölçekteki kurumların mevcut yetenekleri önemli bir sermaye olarak değerlendirdiği, yetenekleri geliştirmek için uzun vadeli programlar gerçekleştirildiği vurgulanmaktadır.

Yetenek yönetimini genel anlamda tanımlamak gerekirse; yetenek yönetimi, kurumların misyon ve vizyonları doğrultusunda uzun ve kısa vadeli hedeflerine ulaşmaları amacıyla gelecekte stratejik pozisyonlarda yer alacak potansiyeli, performansı ve beceri düzeyi yüksek liderlerin yetiştirilmesi için yapılan sistematik çalışmalardır.

1.5.Yetenek Yönetiminin Gelişim Sürecinde Etkili Olan Faktörler

Uluslararası bir ilaç firması olan Deloitte'un 2016 Global Human Capital Trends raporuna göre, küreselleşen dünyada insan kaynakları gündeminde yer alan ilk üç konu; organizasyonel tasarım (%92), liderlik (%89) ve kültür (%86)'dür. Deloitte'un raporuna göre tüm dünyada insan kaynakları liderinin misyonu "yetenek üst düzey yöneticisi" olmaktan ziyade artık "çalışan deneyimi üst düzey yöneticisi" olmaktır. Kurumlar ve liderleri açısından bu değişimi saptamak için Deloitte tarafından 130 ülkede 7 binden fazla kurum ve insan kaynakları lideri ile yapılan anket sonucunda yayımlanan 2016 Global Human Capital Trends raporunda, küresel değişime neden olan unsurlar dört başlık altında toplanmaktadır. İlk sırada demografik değişimler, ikinci sırada dijital teknoloji, üçüncü sırada değişim oranı,

dördüncü sırada ise işveren-çalışan ilişkilerini geliştirmeye dayalı yeni sosyal sözleşme bulunmaktadır (Çetinarslan, 2016). Küresel değişime neden olarak gösterilen bu etkenlerin aynı zamanda yetenek yönetimi sürecinde görülen değişimin zeminini oluşturduğu söylenebilmektedir.

Yetenek yönetiminin gelişim sürecinde rekabet, küreselleşme, bilgi teknolojilerindeki gelişim, örgütsel değişimler, çalışanların demografik özelliklerindeki değişim, iş gücü profili ve hareketliliğindeki değişim, yönetim anlayışındaki değişim, entelektüel sermayenin önemindeki artış ve yeni kariyer yaklaşımları gibi faktörler etkili olmaktadır. Bu nedenle yetenek yönetiminin gelişim sürecini ele alırken sözü edilen her bir faktörü irdelemek gerekmektedir.

1.5.1. Rekabet ve Küreselleşme

Genel anlamda ekonomik, siyasal, sosyal olay ve olguların, ulusal sınırları ötesine geçerek, küresel ölçüğe taşınması şeklinde ifade edilen küreselleşme, ulusal sınırların kalktığı, sermayenin önem kazandığı, bölgesel bütünleşmelerin söz konusu olduğu, bilgi ve teknolojinin öneminin arttığı, bilgiye sahip emeğin ön plana çıktığı ve rekabetin arttığı bir dönemi temsil etmektedir. Bu bağlamda küreselleşme sürecine ivme kazandıran temel faktörler arasında teknolojik değişimler, artan uluslararası rekabet ve çok uluslu şirket sayısının artması gibi faktörler bulunmaktadır. Söz konusu faktörlerin etkisiyle birlikte küreselleşme süreci, işgücü yapısı ve özelliklerini değiştirerek, çalışma hayatında insan kaynakları uygulamalarında

farklılıklar görülmesine yol açmıştır. Çalışma hayatında kritik rol oynayan küreselleşme süreci, teknolojik değişimlerden etkilenerek, son yıllarda yönetim sistemlerinde belirgin değişikliklere neden olmuştur (Gerşil ve Aracı, 2014: 74-75). Günümüzde kurumlar, değişim hızının artmasıyla birlikte yenilikçi düşünce yapısını inşa etmek, rekabette fark yaratmak, etkinlik ve verimliliği sağlamak, maliyetleri en aza indirmek, takım çalışmaları oluşturmak ve küresel rekabette başarıya ulaşmak için yetenek yönetimi uygulamaktadırlar. Bu sayede ihtiyaç duyulan yeteneklere sahip olan çalışanları istihdam etmek ve onlardan yüksek seviyede performans ve verimlilik elde etmeye çabalamaktadırlar. Böylece “yetenek” unsuru kurumlar için vazgeçilmez bir unsur olmaktadır (Fettahlıoğlu, vd., 2016: 133).

Bilgi çağında beşeri sermayenin kurumlara rekabet avantajı sağlayan temel unsur olduğu ve rakipler tarafından taklit edilmesinin zorluk taşıdığı ifade edilmektedir. Kurumlar açısından, rekabette fark yaratmak için kaliteyi artırmak ve maliyeti düşürmek için uygun beşeri sermaye hayati önem taşımaktadır. Öte yandan kurumların, rakiplerini ve sektörü sürekli analiz ederek, elde ettiği bilgiler çerçevesinde stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Sözü edilen inceleme kurumlara, etkileşime geçtikleri yakın çevrelerindeki fiili ve potansiyel rakiplerinin kapasite ve kabiliyetlerine ilişkin kendilerini tanıma fırsatı sunmaktadır (Bingöl, 2003: 59). Kurumlar, kendilerini değerlendirerek rekabet avantajı elde etmektedir. Rekabet avantajı, kurumun rekabet ortamında elde ettiği özgün kaynak ve yetkinliklerle ilintilidir. Söz konusu kaynak ve yetkinlikleri keşfetmek için

yöneticilerin, kurumlarının içindeki değerli, nadir bulunan ve taklit edilmesi zor kaynaklarla ilgilenmeleri gerekmektedir (Barney, 2002: 33). Sahip olunan nitelikli insan kaynağıyla rekabet üstünlüğü kazanmanın, yetenekli kişileri kuruma katmanın giderek artan önemi, gelişen teknolojik ortamda çevre şartlarına adapte olmanın gerekliliği ve değişimleri yönetirken proaktif bir yaklaşım sergileme ihtiyacı, insan kaynakları yönetimi fonksiyonunu önemli bir yönetim fonksiyonu haline getirmektedir (Dede, 2007: 34). Bu nedenle yetenek yönetimi kavramının gelişim sürecinde küreselleşme ve rekabetin artmasının etkili bir faktör olduğu savunulmaktadır.

1.5.2. Bilgi Teknolojilerindeki Gelişim ve Endüstri 4.0

Bilgi teknolojileri, bilginin toplanmasını, işlenmesini, depolanmasını, ağlar aracılığıyla iletilmesini sağlayan iletişim ve bilgisayar teknolojilerini içerisinde barındıran bütün teknolojileri kapsamaktadır. İletişim teknolojisi, mesajların hızlı iletilmesine katkıda bulunmakta, bilgisayar teknolojisi ise insanın hesaplama ve bilgi işleme yeteneğini artırarak iş yeteneğini geliştirmektedir (Tutar, 2010: 168). Bilişim teknolojilerindeki ilerlemeler, sanayi dünyasından bilgi dünyasına geçişi hızlandırmada etkili olmaktadır. Teknoloji, insanlara sadece beceri kazandırmamakta, aynı zamanda stresli talepleri de beraberinde getirmektedir. Bilginin hızlı şekilde iletilmesi, bu bilgiye verilen tepkinin de hızlı olmasını gerekli kılmaktadır (Fitzenz, 1999: 101). Bu noktada teknoloji sahip olduğu hızlılık, interaktiflik gibi özellikler aracılığıyla çalışanların iş yaşamındaki etkinliğini artırarak, yeteneklerinin gelişmesine katkı sağlamaktadır.

Teknolojik yeniliklerdeki meydana gelen artış, bilgiye kolaylıkla erişimin sağlandığı günümüzde bireylerin de eğitim seviyeleri gelişerek, nitelikleri artmış ve kariyere yönelik algıları farklılık göstermiştir. Kalifiye çalışanlar, kariyerlerini geliştirmek için sosyal hayatlarını göz ardı etmemektedirler. Bu noktada yetenekli çalışanları kaybetmek istemeyen kurumların bu beklentileri karşılama zorunlulukları ortaya çıkmaktadır (Doğan ve Demiral, 2008: 163). Teknolojik gelişmeler, insan kaynaklarının daha yüksek niteliklerle donanımlı olması ihtiyacını doğurmuştur. Bilgi teknolojilerinin yaygın biçimde kullanımı, çalışanların tutum, davranış ve çalışma usullerinde değişiklik yapmalarına sebep olmuştur. Bazı işlerin ortadan kalkması veya yeniden tanımlanması ve yeni bireyler arası ilişkilerin geliştirilmesi, çalışanların değişen koşullara kendilerini adapte etmelerini gerekli kılmıştır. İleri bilgi teknolojileri kullanıldıkça, tüm iş süreçleri basamaklarını analiz edebilecek bağımsız ve nitelikli insan kaynaklarına duyulan ihtiyaç artmaktadır (İnce, 2006: 42).

Endüstri 4.0, kurumlara birçok açıdan olanak sunmakta, yetenek yönetimi kurumlar açısından artık daha önemli hale gelmektedir. Aynı zamanda yeni sistemde kurumların iş yapış şekillerinin değiştiğini fark etmesi ve buna yönelik süreçlerini yeniden inşa etmesi gerekmekte, endüstri 4.0'a geçiş yeni bir bakış açısı sunmaktadır. Geçtiğimiz yüzyıldan farklı olarak günümüz rekabet ortamında kurumlardaki mevcut yetenekli iş gücü, kurumsal başarının sürdürülebilirliğinde kilit rol oynamaktadır. Dolayısıyla bu durum, yetenek savaşlarıyla birlikte yeteneklerin etkili yönetimini de vazgeçilmez hale getirmektedir (Ertan, 2017). Çalışanların ve yöneticiler tarafından

teknolojinin aktif kullanımı, yetenekli çalışanların işe alım, adaptasyon, eğitim, denetleme ve iletişim süreçlerinde kuruma avantajlar sunmaktadır.

1.5.3. Örgütsel Değişimler

Günümüzde açık sistemler olarak kabul edilen örgütlerin çevre ile ilgili değişimleri göz ardı etmemesi gerekmektedir. Hızla değişen bilgi ve teknoloji çağı, örgütlerin çevresini değiştirmekte, dolayısıyla söz konusu değişiklik örgütleri de değişime zorlamaktadır (Tabancalı, 2003: 313). Bu süreçte örgütlerin, nitelikli çalışanlara ihtiyacı bulunmaktadır. Değişim sürecinde başarılı olmak isteyen örgütler, mevcut insan kaynağını daha nitelikli hale getirmekte ve ihtiyaç duyduğu nitelikli çalışanları bünyesine katmaya çalışmaktadır. Öte yandan örgütlerin elindeki nitelikli çalışanları kaybetmemek için de çaba sarf etmeleri gerekmektedir (Tunçer, 2012: 205). Öğrenen örgütlerde bulunan çalışanların deneyim yoluyla kazandıkları beceriler, kurumlar açısından önemli bulunmaktadır. Yetenekli çalışanlardan bu becerileri kolay bir biçimde edinmesi beklenmektedir. Çalışanların farklı özelliklerinin olması, farklı beceri türlerini de beraberinde getirmektedir. Liderlik becerisi, rasyonel karar alma becerisi, mesleki ve teknik beceri, iletişim becerisi gibi birçok beceri türüne sahip çalışanların yetenekli oldukları düşünülmektedir. Yetenekli çalışanların beceri edinme süreçleri diğer çalışanlarla kıyaslandığında daha hızlı bir şekilde gerçekleşmekte ve daha verimli sonuçlar doğurmaktadır (Altınöz, 2009: 7-8). Gelişime ve öğrenmeye açık örgütler, yetenekli çalışanların ödüllendirme ve güçlendirmeyle

onların motivasyonlarını artırarak, kendilerini geliştirmelerine katkı sağlayarak yetenek yönetiminde başarı elde etmektedirler.

1.5.4. Çalışanların Demografik Özelliklerindeki Değişim

Gelişmiş ülkelerde genç nüfus oranı her geçen gün azalmaktadır. Bununla birlikte çalışabilecek olan 18-65 yaş arasındaki kısım kendi içinde eğitim ve kültür gibi unsurlarla nitelik bakımından birbirinden farklılık göstermektedir. Küresel rekabetin attığı günümüzde kurumların aradığı işgücü, bu çalışan kısım içinde, kendilerini bir adım ileriye götürecek olan ya da değer yaratabilme potansiyeli olanlardır. Yapılan işler, nüfusun, ekonomik yapının ve ticaretin büyümesinin etkisiyle önceki yıllara göre nitelik ve nicelik olarak artış göstermektedir. İşlerin sayısında artış görülmesi, işgücüne olan talebin artmasına neden olmaktadır. Bunun yanı sıra işlerin nitelik olarak da artması, nitelikli, kalifiyeli ve son yirmi yıldır yönetsel alanda kullanılan yetenekli çalışana olan ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır (Arar, 2016: 54). PwC'nin The Future of Work araştırmasına göre gelecek için 3 senaryo öngörülmektedir. Türkiye'den 26 kurumun katıldığı araştırmada insan kaynakları profesyonellerine 5-10 yıl içerisinde kişilerin çalışma şeklini değiştirecek etkenler sorulduğunda teknolojik ilerlemeler ve demografik değişimlerin ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Katılımcıların % 69'u farklı kuşakları yönetme konusunda kaygıya sahip olmaktadır. İnsan kaynakları profesyonellerinin % 62'si çalışanlar arasındaki büyük yaş farklılıklarının stres yaratacağını belirtmektedir. Gelecekteki yetenek yönetimi yaklaşımları sorulduğunda, katılımcıların % 46'sı, farklı

kişilerin amaca yönelik ve ekonomik olarak işe alınması yaklaşımını tercih ettiği öğrenilmiştir. Diğer yandan katılımcıların % 31'i en iyileri işe alıp uzun dönem onlara iş güvencesi sağlamayı seçerek, yüzde 23'ü ise yetenek yönetimi stratejilerinin kurum açısından önem teşkil eden sosyal bilinç ve bu değerler ile eşleşen kişiler üzerine kurulacağını açıklamıştır (Hürriyet, 2017).

1.5.5. İşgücü Profili ve Hareketliliğindeki Değişim

Küreselleşme, çalışanlar üzerinde önemli değişimler meydana getirmiştir. Çalışanların iş yaşamına ve çalıştıkları kuruma bakışı değişmiştir. Bu noktada çalışanların kuruma duydukları güven, işlerine adanmışlıkları ve bağlılıkları azalmıştır. Bunun yerine daha çok güven duyma, takdir edilme, yeteneklerini tanımlama ve uygulamaya geçirme, iş ve yaşam dengesi oluşturma, maddi ve manevi ödüller gibi bireysel beklentiler önemli hale gelmiştir (Akar, 2015: 39). Kurumların yetenekli çalışanların bu beklentilerini karşılaması, onların kurumsal bağlılıklarının artmasında kritik rol oynamaktadır.

İş gücü profili, çalışanların kendine ve içinde bulunduğu kuşağa özgü özellikler, iş yerinden beklentileri, kurumdan istekleri ve ihtiyaçlarını ifade etmektedir. Özellikle Baby Boomers ve X kuşağının buldukları yaştan dolayı iş yerlerini terk etme durumunda olması ve bu pozisyonların Y ve Z kuşağı ile dolması, iş yerlerindeki profilin değişmesine neden olmuştur. Özellikle Y ile Z kuşağının iş yaşamından beklentileri, X ve Baby Boomers kuşağından bazı farklılıklar taşımaktadır (Erçoksas, 2009: 53). Yaşlanan kuşağın

emekli olmasıyla birlikte kurumlar, rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmek için yeni kuşak olan Z kuşağından mevcut işgücüne ulaşırken, nitelikli çalışan yetiştirmenin zaman alacağını bildiğinden, yetenekli olanların arayışına girmiştir (Arar, 2016: 54). Alışılmış çalışan profilinin hızla değişmesiyle birlikte farklı sosyal katmanlardan kişilerin sayısı artmaktadır. Bu yeni çalışanların çoğu, geleneksel kurumların alıştığından farklı davranışlar, beklentiler, ihtiyaçlar ve beceriler taşımaktadırlar. Farklı özelliklerden oluşan bu çalışanlarla verimli bir takım oluşturmak, geleneksel çalışma yönteminde ve çalışanları elde tutmaya yönelik yaklaşımlarda ciddi bazı değişiklikler gerektirmektedir (Thompson, 2003: 254). Bu bağlamda çalışan profilindeki ve hareketliliğinde meydana gelen değişimlerin, yetenek yönetimini uygulamalarını doğrudan etkilediğini söylemek mümkündür.

1.5.6. Yönetim Anlayışındaki Değişim

Bilgi çağında teknolojinin gelişmesiyle birlikte geleneksel yönetim anlayışı teknolojik gelişmeye uyum sağlama noktasında yetersiz kalmıştır. Klasik yönetim yaklaşımında verimliliğin kaynağı maliyetlerin düşürülmesi olarak görülürken, çağdaş yönetim yaklaşımında bilginin üretilmesi ve insan kaynaklarının geliştirilmesi için daha fazla kaynak ayrılması gereği üzerinde durulmaktadır. Bu çağda yönetici kavramı da sanayi toplumunda genel kabul gören anlamından farklı bir anlamda kullanılmaktadır. Her alanda uzman yönetici anlayışı yerine ekip halinde sorunları engelleyen yönetim anlayışı, ekip halinde yönetime katılma ve ortak karar alma veya

demokratik yönetici profili ortaya çıkmaktadır. Klasik yönetim anlayışında sadece yöneticinin zihinsel emek kullanması gerektiği düşünülmekteydi, ancak bilgi çağındaki yönetim anlayışında tüm çalışanlar zihin işçileri olarak görülmektedir (Genç, 2007: 85). Yönetim anlayışında görülen değişim, kurumların çalışanlar üzerindeki bakış açısını etkilemekte, klasik yönetim anlayışında bu bakış daha olumsuz yönde günümüz yönetim anlayışında daha olumlu yöndedir.

Klasik yönetim yaklaşımında kurumlarda uygulanmaya başlanan personel yönetimi, teknolojik gelişmelerin etkisiyle oluşan çağdaş yönetim yaklaşımlarıyla birlikte değişime uğramıştır. Personel yönetiminin yerini insan kaynakları yönetimi almıştır. İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin üstlendiği tüm görevleri yapmakla kalmaz, insanı kurum için en önemli kaynak olarak görmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, potansiyel çalışan havuzlarının oluşturulmasını, kurumdan ayrılan ya da emekli olan çalışanlara yönelik gerçekleştirilen geniş ölçekteki çalışmalardır. İnsan kaynakları yönetimi, sadece çalışanlarla ilgili kayıtları tutan ve onu sıradan bir üretim elemanı olarak gören personel yönetimi anlayışının aksine, insanın bütün ihtiyaçlarını her yönden değerlendirmeye çalışan bir anlayıştır (Tunçer, 2012:205-206). Kurumlardaki esnek yapı, çalışanlara gelişim fırsatlarının sunulması, çalışanların yaratıcılıklarının ödüllendirildiği ve takdir edildiği bir çalışma ortamının, gelecekte yetenek savaşında kurumların avantaj kazanmasında önemli rol oynamaktadır (Korkmaz ve Keçecioglu, 2014: 161). Yetenek yönetiminin örgütsel performansa katkıda

bulunacak şekilde uygulanabilmesi için karar verici ve uygulayıcıların çalışanların beklentileri, yetenek yönetimi sürecinde ortaya çıkabilecek engellerin farkına varması, gerekli önlemleri alması ve yetenek yönetimi uygulamalarının başarılı olmasını etkileyecek diğer unsurlarla ilgili bilgi edinmesi gerekmektedir (Alayoğlu, 2010: 87). Çalışanı merkeze alan, onun ihtiyaçlarını karşılamaya çalışan ve kurumun eksiklerini gidermeye çalışan bir yönetim anlayışını performans ve verimliliği artıracak tahmin edilmektedir.

1.5.7. Entelektüel Sermayenin Artan Önemi

Sanayi ekonomisinin kaynakları işgücü, sermaye ve girişim gücüken, içinde yaşadığımız bilgi ekonomisinin temel kaynağı bilgidir. Günümüzde kurumsal değişimler, bilgi ekonomisi içerisinde entelektüel sermaye kavramını ön plana çıkarmıştır. Son yıllarda bilginin elde edilmesi ve değerlendirilmesi, önemli bir kurumsal yetenek olarak kabul görmektedir (Baytekin, 2016: 94-95). Kurumlarda çalışanların bilgi ve deneyimlerinin kurumsal değere dönüşmesi, bu bilginin yönetilmesi ihtiyacını gündeme getirmektedir. Entelektüel sermaye, bu sermayeyi oluşturan unsurun insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesinin etkileşimi sonucu oluşacak bileşimi uygulamaya dönüştüren bir değerdir. Bu unsurları kurumsal değer haline getiren eylemler bütünü ise entelektüel sermaye yönetimi olarak adlandırılmaktadır (Çağlar, 2013: 234). Disiplinler arası bir boyuta sahip olan entelektüel sermaye, kurumların insan kaynakları yönetimlerinin stratejik önemini

gün geçtikçe artırmaktadır. Durum böyle olunca insan kaynakları yönetimlerinin, insan sermayesine atfettiği değer ve onun eğitilmesi, geliştirilmesi ve yetiştirilmesi daha da önemli hale gelmektedir (Görmüş, 2009: 58). Kurumların sahip oldukları entelektüel sermayeyi başarılı bir şekilde yönetmesi, yetenekli çalışanların o kurumda çalışmaya devam etmeyi istemelerinde, çalışan memnuniyetinin sağlanmasında, kurumsal vatandaşlığın artmasında belirleyici faktör olmaktadır.

Kariyer gelişimi için sürekli eğitim programlarının uygulandığı, performans değerlendirmenin belirli kıstaslar çerçevesinde yapıldığı, çalışanlara yeteneklerini geliştirebilmeleri için farklı işlerde çalışma imkanlarının verildiği, personel güçlendirmenin uygulandığı ve liderler tarafından sürekli öğrenme kültürünün oluşturulduğu esnek yapıya sahip bir çalışma ortamında yetenekli çalışanların kuruma kazandırılması daha kolay gerçekleşmektedir. Ayrıca böyle bir ortamda yetenekleri henüz keşfedilmemiş ya da yeteneklerinin dışında bir iş pozisyonunda çalışanların yetenek yönetimi stratejileri ile doğru işlerde çalıştırılmaları mümkün olabilecektir (Doğan ve Demiral, 2008: 163-164). Rekabette üstünlük elde etmeyi sağlayan entelektüel sermayeye sahip olmak, onu elde tutmak, geliştirmek ve etkin kullanmak, insan kaynakları yönetiminin ne kadar etkili yönetildiği ile ilişkilidir. Bu durum, bilgi toplumlarında seçim sürecinden, performans yönetimine ve elde tutma uygulamalarına kadar, yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimini önemli konuma getirmektedir. Bilgi toplumu, bütün işlerin bilgi içeriğini artırarak, eğitilmiş, bilgili, yaratıcı insanı bilgi toplumunun simgesine

dönüştürmektedir. Bu nedenle, bilgi toplumu süreçleri, insan kaynakları yönetiminin köklü bir değişim geçirmesine neden olmaktadır. İletişim teknolojilerinin bilgi paylaşımını ileri boyutlara taşıdığı, bilgi ve becerinin bütün kaynakların önüne geçtiği bilgi toplumu; bilgi çalışanı ve bilgili insan kaynağı temelinde şekillenmektedir (Demirkaya, 2006: 13). Bilgiyi elde edebilen ve onu etkili şekilde kullanabilen çalışanlar, kurumlar için vazgeçilmez olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında bilgi yönetimi, kurumların rekabet üstünlüklerini sürdürmelerinde önemli bir etkidir.

1.5.8.Yeni Kariyer Yaklaşımları

Geleneksel kariyer yaklaşımında çalışanların kariyerleri, sürekli yukarıya doğru terfi zinciri şeklindeydi. Kurum içinde çalışanların hizmet yılına, tecrübesine, daha önceki üst düzey yöneticilerin izledikleri aşamaya göre kariyerler oluşturulmaktaydı. Bu anlayışa göre çalışanlar, yetenekli olsalar dahi yaş, hizmet süresi gibi nedenlerle hak ettikleri seviyelere çıkamamaktaydı. Bu durum, yeni kariyer yaklaşımına olan ihtiyacı doğurmuştur. Doğrusal ve sınırlayıcı bir terfi sistemi yerine her noktayı bir mevki olarak düşünen, mevkiler arası pek çok terfi elde etmeyi amaçlayan yeni kariyer yaklaşımında yaş ve kıdem yerine tecrübe, işin gerektirdiği şartlar, yetenek yükseltme sürecinde önemli görülmektedir. Bu yeni yaklaşım, bireylerin kariyer tatminini elde etmelerinde itici bir güç olmakla beraber çalışanların gelişimi için daha fazla fırsatlar sunmaktadır (Bayram, 2008: 32). Görev tanımlarının net olarak

yapıldığı kurumlarda kurum içi çatışmalar daha az yaşanmaktadır. Yeni kariyer yaklaşımları, çalışanların hedefledikleri kariyeri elde etmelerine imkan tanımaktadır. Böylece kurumların yetenek yönetimi sürecini pozitif yönde etkilemektedir.

Yaşanan hızlı değişim ve rekabet koşullarında en önemli sermayenin insan olduğunu fark eden kurumlar, kariyer yönetimi olanakları ile çalışanlarına yatırım yapmaktadırlar. Kariyer yönetimi, kurumların çalışanların yeteneklerini analiz etmelerine katkı sağlaması ve kariyer geliştirme faaliyetlerini planlaması açısından önem taşımaktadır. Bu süreçte gündeme gelen yeni kariyer yaklaşımları, sınırsız kariyer yaklaşımı ve işle ilgi faaliyetlerin keskin sınırlarla çizilmediğini belirtmektedir. Bu anlayışta işe ait faaliyetler, sadece bir kurumla sınırlandırılmamakta, değişim kabiliyeti, bütünlük olma ve yenilik yapma önem kazanmaktadır. İki basamaklı kariyer yolu yaklaşımında teknik elemanlar, uzmanlar, araştırma geliştirme elemanları, çalışanların kendi aralarında kariyer problemlerini çözmek amacıyla geliştirilmektedirler. Belirli bir yeterlilik seviyesine erişmesiyle birlikte bu kişiler, kariyerlerini yönetici olarak sürdürmeyi düşünmektedirler (Özer, 2008: 293-325).

Kariyer döngüsünün düşmesi, özellikle yeni kuşak için kurumdan çok bireysel kariyerin merkezde yer almasıyla sınırsız kariyer anlayışının gelişimi, kişinin kariyer hayatı boyunca istekleri ve ihtiyaçlarının daha iyi şartlarda karşılanacağına inandığı kuruma daha kolay geçmesini ve 4-6 ay arasında kurum değiştirebilme eğilimini artırmaktadır. Bu durum, kurumların ellerindeki yeteneği tutabilme ve potansiyel yetenekleri etkileyebilmeleri için rekabete girmelerine yol

açmaktadır. Son yıllarda klasik yönetim anlayışına karşı çıkıp, bürokrasiden uzak, hiyerarşinin az olduğu iş ortamlarında çalışmayı tercih eden çalışanların sayısının artmasıyla birlikte kurumlar için yeni kariyer yaklaşımları vazgeçilmez unsur olarak görülmektedir (Arar, 2016: 68). Yeni kariyer yaklaşımları, kurumların yetenekli çalışanlar tarafından tercih edilmelerine, yetenekli çalışanların o kurumda kalmayı sürdürmelerine önemli katkı sağlamaktadır.

1.6.Bir Süreç Olarak Yetenek Yönetimi

Yetenek yönetimi çerçevesinde uygulanacak tüm süreçler, yetenekli bireylerin liderlik özelliklerinden faydalanarak kurumun gelecek dönemleri için yeni lider adaylarını tespit ederek ve kariyer gelişimlerini çeşitli açılardan desteleyerek kurumda çalışmaya devam etmeleri ve üstün bir performans sergilemelerini sağlamaktır (Tabancalı ve Korumaz, 2014: 151). Kurumların yetenek yönetimini doğru bir şekilde yürütmeleri, kurumlara zaman içinde deneyim kazandırabilmektedir. Bu uygulamalar sayesinde kurum içinde oluşan yetenek yönetimi ekibi, kurumsal performansa yapacağı katkı aracılığıyla kalıcı ve sürdürülebilir üstünlük elde edebilmektedir. Dolayısıyla yetenek yönetimi uygulamasının bir kurum için temel yeteneğe dönüşebileceği öngörülmektedir (Şahin, 2017: 17). Yetenek yönetim sürecini başarılı yöneten kurumlar, yetenekli çalışanların yüksek performans sergilemelerini ve kurumsal verimliliği arttırmalarını sağlamaktadır.

Kurum içinde çalışanları yeteneklerine uygun pozisyonlara yerleştirmek ve onların güçlü yönlerini geliştirmek, yaptıkları işi daha çok sahiplenmelerinde ve o işte daha yüksek performans sergilemelerinde etkili olmaktadır. Ancak bir kurumun fırsat alanlarını görerek yaptıklarını terk edebilmesi ve yeni uygulamalarla sürdürülebilirliğini sağlayabilmesi için yeteneğini performansa yansıtması yeterli görülmemekte, kurumların potansiyelini performansa dönüştürmesi gerekmektedir. Bu dönüşüm, yetenek havuzundaki çalışanlarla sınırlandırılmayacak kadar kapsamlı bir potansiyel yönetimi gereksinimini ortaya çıkarmaktadır. Yüksek potansiyelli insanların özellikleri; meraklı olmaları, işlerine adanma, kendilerini işin bir parçası hissetmeleri, kararlı olmaları, mücadeleci ve dayanıklı olmaları, bilgiyi toplama ve anlamlandırmalarıdır (Baltaş, 2017). Yetenek yönetimi, kuruma bütünsel yaklaşmayı ve disiplinli bir şekilde uygulamayı gerektiren çalışmadır. Bu çalışmada istenen sonuçları elde edebilmek için izlenmesi gereken adımlar sırasıyla; hedeflerin ve stratejilerin belirlenmesi, kilit pozisyonların tespiti, yetenek profilinin oluşturulması, potansiyellerin belirlenmesi, yetenek açığı'nın bulunması, gelişim planlarının hazırlanması ve uygulanması, performans ve durum değerlendirmesidir (Çırpan ve şen, 2009: 113-114). Tablo 5'te yetenek yönetiminde izlenmesi gereken adımlara detaylı bir şekilde yer verilmektedir.

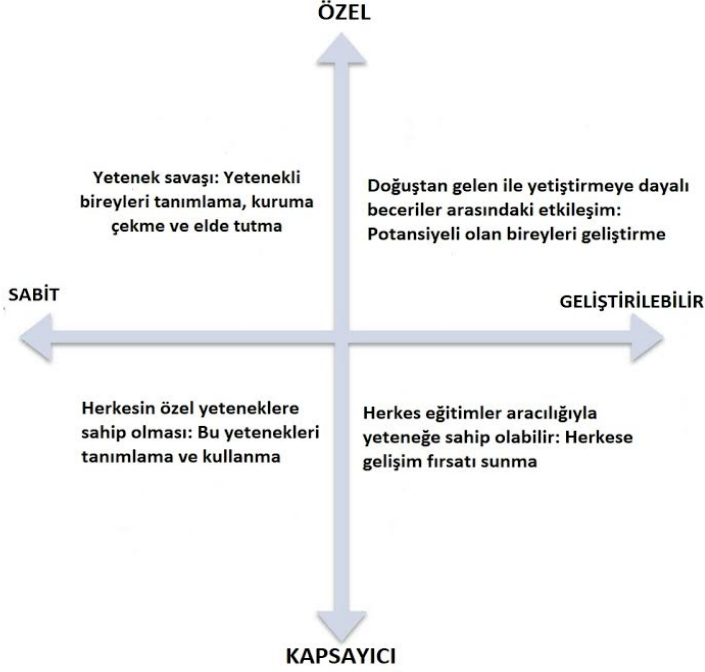
Tablo 5. Yetenek Yönetiminde İzlenmesi Gereken Adımlar

Birinci adım: Hedeflerin ve stratejilerin belirlenmesi	Stratejileri belirlemek için hedeflere ihtiyaç duyulmaktadır. Hedef ve stratejiler, Yetenek yönetimi uygulamalarının kilometre taşıdır.
İkinci adım: Kilit pozisyonların tespiti	Belirlenen stratejilerin uygulamaya geçirilmesinde önemli rol üstlenen yönetsel ve teknik pozisyonlar saptanmalıdır. Bu pozisyonları belirlerken, söz konusu pozisyonun hedefe ulaşmayı doğrudan etkileyecek bir niteliğe sahip olması gerekmektedir. Aksi takdirde tüm pozisyonlar için yetenek yönetimine odaklanılması maliyeti artıracaktır.
Üçüncü adım: Yetenek profilinin oluşturulması	Bir üst adımda belirlenen kilit pozisyonlardan istenilen performansı gösterebilecek ideal çalışan özellikleri tanımlanmaktadır. İdeal çalışandan beklenen özellikler; bilgi, beceri, deneyim, ilgi ve eğitim, deneyim alanı vb. olarak detaylıca belirtilmelidir.
Dördüncü adım: Potansiyellerin belirlenmesi	Kilit pozisyonlar için belirlenen ideal profile ulaşabilme ve bu görevi başarıyla yerine getirebilme potansiyeline sahip adaylar bu aşamada tespit edilmektedir. Potansiyel belirleme sürecinde kurum içinde istenilen özelliklere sahip potansiyel adaylar bulunamazsa kurum dışından yeni yeteneklerin kuruma dahil edilmektedir. Kişinin, hazırlanmak istenen pozisyon için çeşitli psikolojik testlerle kabiliyet ve potansiyeli ölçülmektedir. Ayrıca potansiyel adayların karakterlerinin güvenilir olup olmadıklarına bakılmaktadır.

Beşinci adım: Yetenek açığının bulunması	Kilit pozisyonlara aday olarak belirlenen potansiyellerin özelliklerinin, ideal profil ile ne kadar uyumluluk gösterdiği analiz edilmekte ve potansiyel adayların nasıl bir gelişim sürecinden geçmeleri gerektiği ve hangi yetkinliklere ihtiyaç duydukları saptanmaktadır.
Altıncı adım: Gelişim planlarının hazırlanması ve uygulanması	Potansiyel olarak belirlenen çalışan için gelişim faaliyetleri planlanmaktadır. Eğitim, koçluk, mentörlük, rotasyon vb. tüm gelişim türleri, adayın geleceğe hazırlık planı içerisine dahil edilmektedir.
Yedinci adım: Performans değerlendirmesi	Gelişim planları çerçevesinde kişiye yapılan yatırımlar neticesinde ideal profil ile olan açığın ne derecede kapandığı değerlendirilmektedir. Dolayısıyla adayın hazırlık sürecindeki performansı incelenmektedir.
Sekizinci adım: Durum değerlendirmesi	Potansiyeller havuzunda bulunan adaylar, bir ihtiyaç durumunda yetiştirildikleri pozisyona atanmak amacıyla değerlendirilmektedir. Bu süreçte adayda bulunan eksikliklerin atanacağı pozisyondaki başarısına etki etme ihtimali, söz konusu açığın kapanmasının alacağı süre gibi etkenlerin dikkate alınması gerekmektedir.

Kaynak: Çırpan ve Şen, 2009: 113-114'ten esinlenerek bu tablo oluşturulmuştur.

Şekil 3. Yetenek Yönetimi Felsefesi



Kaynak: Meyers ve Woerkom, 2014: 194.

Şekil 3'te görüldüğü üzere; yeteneğin doğuştan gelen, sabit özellikleri olduğu gibi sonradan geliştirilebilen özellikler bulunmaktadır. Bunun yanı sıra yetenek yönetimi sürecinde özel boyutta kişinin doğuştan getirdiği özellikleri onu farklı kılmaktadır. Kapsayıcı boyutta ise tüm çalışanlar eğitim aracılığıyla birer yetenek haline dönüşebilmektedir.

1.6.1.Kilit Pozisyonların Saptanması

İnsan kaynakları birimi, kuruma değer kazandıran kilit çalışanları seçip, eğitip, geliştirerek rekabet üstünlüğü elde etmektedir. Yetenek yöneticisinin, kilit pozisyonları belirlemek için kurumun genel stratejisinin ne olduğu, kurumun stratejik yeterliliklerinin neler olduğu, mevcut yeterliliklerin genel stratejinin uygulamada kullanılırken hangi görevleri önemli olduğuna yönelik net bir düşünce benimsemesi gerekmektedir. Bu kilit pozisyonların kurum stratejileri kadar değişkenlik gösterebileceği göz ardı edilmemelidir. Bunun yanı sıra kurum içerisindeki kilit pozisyonlar belirlendikten sonra, bu pozisyonlarda görev alan çalışanların kurumun stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için yönetilmeleri gerekmektedir (Yıldırım, 2017: 42-43). Kilit pozisyonların belirlenmesiyle birlikte yetenekli çalışanların bu pozisyonu doldurmaları sağlanmakta ve bu sayede kurumsal hedeflere ulaşmada başarı elde edilmektedir.

1.6.2.Yetenekli Çalışanların Tespiti ve Sınıflandırılması

Yetenekli çalışanları, kurumlarının bünyesine katmak isteyen yöneticiler arasındaki rekabetin artmasıyla kurumlar, sürdürülebilir başarı için donanımlı ve analitik özelliklere sahip yetenekli çalışanları istihdam etmek istemektedirler. Bu özelliklere sahip becerili çalışanları bulmak kolay olmamakla birlikte konuya yönelik çabalar, özel ve kamu kesiminin gündeminde yer almaktadır (Altınöz, vd. 2014: 104-105). Yeteneği ayırt etme, sık sık enformasyon eksikliğinden olumsuz yönde etkilenmektedir. Eğitim ve bölüm içi

etkinliklerde edinilen bilgi ve beceriler yoluyla sağlanan gelişmenin kayıt altına alınması, bunun beraberinde her çalışanın yetkinlik standardı ve gösterdiği ilerlemenin tespit edilmesi gerekmektedir. Yönetme yeteneği, ancak sonuçların ölçülebileceği bir durumda kişiye yönetme fırsatı vererek denenmektedir. Bir üst düzey yöneticilik pozisyonuna getirmeden önce kişide bölümle ilgili ve genel yönetim yeteneğinin var olup olmadığını bilmek isteyen çoğu müdür, geleceğin genç yöneticilerinin işe uygun olup olmadığına karar vermeden önce onları özel projelerde, problem çözme durumlarında ve karar verme koşullarında çalışırken gözlemlemektedir (Finnigan, 1995: 100-101). Böylelikle yetenekli çalışanların yeteneklerine göre sınıflandırılmadan önce belirlenmesi ve fark edilmesi sağlanmakta, çalışanın kurum içindeki hangi pozisyon için uygun olduğuna karar verilmektedir.

Çalışanların sınıflandırılmasında en başarılıdan en başarısıza doğru bir değerlendirmeden söz edilmektedir. Çalışanların sınıflandırılması, kurumlar için vazgeçilmez olarak tanımlanan stratejik kademelerdeki çalışan ile daha az verim sağlanan çalışanın birbirinden ayrılmasına yönelik yapılan çalışmalara dayanmaktadır (Altınöz, 2009: 37). Mc Kinsey, War For Talent'ta çalışanlar için A grubu, B grubu ve C grubu çalışanlar şeklinde bir sınıflandırma yapmaktadır. A grubu çalışanlar, olağanüstü performans için standardı temsil etmektedir. Bu kişiler, sürekli olarak sonuç alan, bunun yanında diğer çalışanlara ilham veren ve onları motive eden çalışanlardan oluşmaktadır. Şirket çalışanlarının en iyi %10-20'lik kısmını teşkil etmektedirler. B grubu çalışanlar, beklentileri karşılayan, ancak sınırlı potansiyeli olan çalışanlardır. Çalışanların ortadaki %60-70'lik dilimi

bu grup çalışanlardır. C grubu çalışanlar ise nadir olarak kabul edilir sonuçlara ulaşmaktadırlar. En alttaki %10- 20'lik dilimi oluşturmaktadırlar (Ceylan, 2007: 67). Diğer bir sınıflandırma Deloitte sınıflandırmasıdır. Deloitte danışmanlık şirketinin yaptığı bu sınıflandırmaya göre çalışanlar; kritik işgücü, uzmanlar, çekirdek işgücü ve esnek işgücü olarak ayrılmaktadır. Bu ayırmda kritik işgücü olarak adlandırılan kesim, yüksek eğitilmiş ve yüksek beceriye sahip, şirket gelirinin % 80'ini karşılayan en değerli ve yetenekli çalışanlardan meydana gelmektedir. Diğer kesimler ise sahip oldukları becerilerin ortaya konma durumu ve tedarik zincirine olan etki düzeyine göre değer ve önem kazanmaktadır (Yıldırım, 2017: 45). Kuruma sağladıkları katkı derecelerine göre yetenekli çalışanların sınıflandırılmasında söz konusu katkının hangi yönde ve ne düzeyde olduğu esas alınmaktadır. Kurumlar için önem arz eden çalışanların sahip oldukları becerilerinin geliştirilmesi ve daha yüksek performans sergilemeleri amacıyla onlara yönelik özel eğitim programları düzenlemeleri için bu şekilde bir sınıflandırmaya ihtiyaç duyulmaktadır.

Günümüzde birçok kurum, “kariyer günleri” ile üniversitelerde yetenek avına çıkmaktadır. Türkiye’deki bütün üniversiteler ziyaret edilerek, yetenekli gençler, kurumlar tarafından keşfedilmektedir. Son 5 yılda Aras Kargo’nun 1.200, Yaşar Holding’in 250, Deloitte’un 150, Ford Otosan ve Aydınli Giyim’in ise 100’er öğrenciyi kampüsten kendi kurumlarına transfer ettiği belirtilmektedir. Türkiye’de lider okulu gibi çalışan kurumların başında P&G, Unilever, Pfizer, Mercedes-Benz, Shell, Coca-Cola gibi çok uluslu kurumlar yer

almaktadır. Koç, Sabancı, Yaşar, Borusan ve Anadolu da kendi liderlerini yetiştirmekte söz sahibi olan büyük gruplar arasında bulunmaktadır. Büyük ölçekteki kurumların çoğunun geleceğin liderlerini yetiştirmek amacıyla özel kurguladıkları eğitim programları ve akademileri mevcuttur (Capital, 2012). Bu tarz kurumlar, kurumsallaşmanın yetenekli çalışanlara yatırım sayesinde gerçekleşeceğine inanmakta ve bu doğrultuda programlar yürütmektedirler. Sürdürülebilir başarının anahtarının yetenek keşfi ve eğitimi olduğunu gün geçtikçe daha çok fark etmektedirler.

1.6.3.Yetenekli Çalışanları Seçme ve Yerleştirme

Yerleştirme, yetenekli çalışanların performanslarının düzenli bir şekilde değerlendirilmesi ve kariyerlerinin yönetilmesi ile terfi ettirilmesi, ödüllendirilmesi ya da geliştirme etkinliklerine yönlendirilmesine katkı sağlamaktadır. Yeteneği yerleştirme sürecinde performans değerlendirme ve kariyer yönetimi esas görevler arasında bulunmaktadır. Kurumlar, çalışanlarını doğru zamanda doğru işlere yerleştirmek için kariyer rehberleri, kariyer haritaları hazırlamakta, çalışanların hangi beceri ve yeterlilik düzeyine geldiklerinde, hangi rol ve görevleri üstlenebileceklerini tespit etmektedirler (Akar ve Balcı, 2016: 959). Kurumlarda çalışan seçme ve yerleştirme faaliyeti, kurumun diğer faaliyetleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Doğru insanın seçimi, pazarlama, muhasebe, finansman, üretim gibi diğer fonksiyonlarda yeterli çalışanın çalıştırılmasını ifade etmektedir. İnsan kaynakları seçme ve yerleştirmede kullanılacak modül, sadece işe

başvuranlarla ilgili bilgileri içermemekte, aynı zamanda yeni işe alınan, işten ayrılan ve emekli çalışanla ilgili bilgileri de içermektedir. Ayrıca demografik bilgilerin yanı sıra beceri ve yeterliliklerle ilgili bilgiler de bulunmaktadır (Tutar, 2010: 338). Sözü edilen bilgiler çerçevesinde kurumlarda veri havuzu oluşturularak, ihtiyaç duyulduğunda yetenekli çalışanlarla ilgili bilgilere erişilebilmektedir.

Yetenekli çalışanların seçilmesine yönelik yürütülen faaliyetlerinin amacı, işe alınacak çalışan adayının görevin gerektirdikleri niteliklere uygun özellikler ve yetenekler taşıyıp taşımadığına karar vermektir. Diğer bir ifadeyle iş ile çalışan arasında uyumun sağlanmasıdır. Bireyler farklı yapıya, düşünceye, davranışa, hırs, merak ve yeteneklere sahip olmaktadır. Kurumda yapılan işler arasında da farklılıklar söz konusudur. Bu işlerle farklı yapıya sahip bireyler arasında gösterilecek çabalara çalışanın kuruma alımı sırasında başlanmaktadır. Çalışan adayı seçim sürecinde yapılacak bir hatanın zaman ve bütçe kaybına neden olmasının yanı sıra sonradan telafisinin zor olacağı tahmin edilmektedir (Bingöl, 2003: 163). Bu nedenle yetenekli çalışanların seçilerek yetenekleri doğrultusunda doğru pozisyona yerleştirilmesi, kurumların zaman ve bütçe kaybını önlemede başat rol oynamaktadır.

1.6.4. Yetenekli Çalışanların Elde Tutulması

Çalışanın iş devir oranı, çalışan tatmini ve kurumun performansı ile doğrudan ilişkilidir. Çalışanlar, yaptıkları işten memnun kaldıklarında işte çalışmaya devam etmekte, memnun kalmadıklarında ise

ayrılmaktadırlar. Tüm kurumların yaklaşık dörtte birinin yıllık çalışan devir oranları %20'den daha yüksektir. Çalışan devir oranı yüksek olduğu durumlarda yöneticinin işten ayrılan çalışanlarla işten ayrılış nedenleri hakkında konuşması gerekmektedir. Yöneticinin çalışanların sorunlarını dikkatle dinlemesi ve sürekli olarak çalışanların başarısının kurum başarısına bağlılığını vurgulaması gerekmektedir (Thompson, 2003: 233-234). Kendi başarısının kurum başarısıyla ilişkilendirildiği durumda çalışanın kuruma aidiyet duygusu pekişmekte ve böylece çalışan, kendini kurumun bir parçası hissetmektedir.

Kurumlar, yetenekli çalışana tutmak için iç ve dış faktörleri göz önünde bulundurmalıdırlar. İş piyasası ve kurum kültürü, çalışanın kurumdan ayrılmasına neden olan dış faktörleri temsil etmekte, işverenin kontrolü dışında gelişebilmektedir. Çalışan açısından bakıldığında kariyer gelişiminin kurumda kalmalarını sağlayan bir motivasyon aracı olduğu belirtilmekte, kurumların yetenekli çalışanlarına kariyerlerini geliştirebilecekleri ortam hazırladıklarında onların iş memnuniyetini ve kuruma olan bağlılıklarını artıracakları öngörülmektedir. Etkili bir eğitim programı sayesinde çalışanlar, kurumsal desteği hissetmekte ve yöneticiye güven duymaktadırlar. Bu bağlamda yetenekli çalışana kurumda tutmak için yöneticilerin iyi bir imaj yönetimi planlaması ve sağlıklı iletişim kurmaları gerekliliği kaçınılmaz olmaktadır (Yıldırım, 2017: 69). Bu sayede yetenekli çalışanların elde tutulması daha kolay hale gelmektedir. Bununla birlikte çalışanın motivasyonunu düşüren, işten ayrılmasını gerektiren faktörleri fark etmek ve bunun için gereken önlemleri almak, çalışanların işte tutulmasında etkili olmaktadır.

1.6.5.Yetenekli Çalışanlara Yönelik Geliştirilen Eğitim Programları

Çalışanların geliştirilmesi, iş becerilerini artıracak eğitim programlarının düzenlenmesi, iş başarılarının değerlendirilmesi ve gerektiğinde danışmanlık verilmesiyle gerçekleşebilmektedir. Teknolojinin hızlı bir şekilde gelişmesi, eğitimi giderek daha da önemli hale getirmektedir. Gelişmekte olan ülkeler açısından bu konu büyük bir önem arz etmektedir; çünkü gelişmekte olan ülkelerde genellikle geleneksel üretim biçimi ile modern teknolojinin yer aldığı üretim biçimi birlikte görülmektedir. Bu ülkelerde çalışanlardan beklenen görevler arasında gelişmiş ülkelerdeki teknolojiyi aktaracak bilgiye sahip olma ve kendi teknolojisini yaratabilecek bilgi, yetenek ve yaratıcılığı geliştirme yer almaktadır. Bu durum, insan kaynağının eğitiminin, çalışanın eski yeteneklerini günün koşullarına uygun duruma getirmeyi ve onlarda yeni beceriler geliştirmeyi hedeflediğini göstermektedir (Yüksel, 2000: 198-199). Sözü edilen becerileri geliştirmeleri, eğitim aracılığıyla gerçekleşmektedir. Kurumlar da bu durumun farkına vararak, yetenekli çalışanlara yönelik çeşitli eğitim programları düzenlemektedirler.

Yeteneğe dayalı işler, bilgiye dayalı işler olup, o işi yapabilmek için belli bir eğitimden geçmeyi gerektirmektedir. İşverenler, işyeri öğrenimi konusunda ciddi yatırımlara yönelmektedirler. Kurumların eğitim bütçeleri büyümektedir. Günümüzde çalışanlar, kurumlardan eğitim talep eder hale gelmiştir. İngiltere’de yapılan bir araştırmaya göre; yetişkinlerin %78’i kendisine yüksek ücret ödenmesini

istemekte, ancak eğitim için az fırsat verecek bir işverenle çalışmaktansa, eğitim için ücret, zaman ve destek sağlayacak bir işte çalışmayı tercih etmektedir (Grant, 2004: 70). Çalışanlar, kişisel geliştirmelerine izin veren kurumları seçerek, onlara sunulan başarılı eğitim programları sayesinde çalıştıkları kurumlarını müşterilere ve rakiplere karşı en iyi şekilde temsil etmektedirler.

Geleneksel yöntemlerde çalışanın aldığı eğitimin türü, sahip olduğu beceri ve yetenekler, eğitim açığını belirleme, belli bir çaba gerektirmektedir. İnsan kaynakları bilgi sisteminin veri tabanlarında bunları takip etmek, eğitim programlarına ihtiyacı olan çalışanların katılımını sağlamak kolay hale gelmektedir. İnsan kaynakları bilgi sisteminin eğitim programlarında kullanılmasının birçok yönden avantajı bulunmaktadır. Söz gelimi, hangi konularda eğitime ağırlık verileceğinin belirlenmesi, kimlerin eğitim faaliyetlerine katılacağına tespit edilmesi, eğitim programını kimin yürüteceğine karar verilmesi, daha önce verilen eğitimlerin bilinmesi, eğitim sonrası yapılan değerlendirme ile eğitim öncesi ve sonrası durum kıyaslaması yapılması yönünden avantaj sağlamaktadır (Tutar, 2010: 340). Eğitim programının belirli bir sürece yayılması ve bu sürecin uzun vadeli plana dayanarak gerçekleştirilmesi, sonrasında ise bu sürecin amaçlara ulaşma açısından sonuçlarının değerlendirilmesi, eğitimden sağlanan verimi artırmakta ve gelecekteki eğitimler için yol göstermektedir.

Manpower Grup tarafından her yıl düzenli olarak yürütülen yetenek açığı araştırmasının 2016-2017 verilerine göre; işverenlerin %73'ünün açık pozisyonları doldurmak için mevcut çalışanlarını eğitmekte ve geliştirmektedir. Başka bir ifadeyle kurumların içerideki

yüksek potansiyelli çalışanlarına odaklandığı belirtilmektedir. Bu noktada kurumsal akademiler, onlara en büyük desteği vermektedir. Yüksek kariyer potansiyeli olan bireylerin keşfedildiği yer olan bu akademilerin sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Bu artışın sebepleri arasında; kariyer planlamaya bakışın değişmesi, kurum içindeki problemlerini en iyi analiz edeceklerin yine aynı kurum içinden yükselen, o kurumun kültürüyle yoğrulanlardan çıkacağı düşüncesinin gelişmesi, ihtiyaçlar doğrultusunda çalışan bulma sıkıntısının görülmesi bulunmaktadır (Yıldız, 2017). Bir kişi işe alındıktan sonra kurumun, o kişinin eğitim ve gelişim açısından eksikliklerini ve ihtiyaç duyduğu eğitim türlerini saptaması gerekmektedir. Genellikle yöneticilere yönelik eğitim ve geliştirme, alt kademedekilere oranla daha geniş çerçevede yürütülmektedir. Kişinin daha geniş yönetim tecrübesine kavuşması için ilgili kişiyi bir işten diğer işe geçirme (rotasyon), yeni yöneticilerin iş sürecinde karşılaşılan ortak sorunların gerçekleştirilen alıştırmalar haline getirildiği rol yapma çalışmaları ve üstün asta danışmanlık yapması, bu konuda yapılan uygulamalar arasında bulunmaktadır. Yönetimsel eğitim, teoriye ve uygulamaya yönelik olarak yapılmaktadır. Bu özellik daha düşük kademedeki eğitim ve geliştirme için söz konusu olmamaktadır (Hodgetts, 1999: 580-581). Bu uygulamalar, ulusal ve uluslararası ölçekteki kurumlar tarafından yürütülmekte, söz konusu uygulamalar, kurumlara başarı olarak geri dönmekte, rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

Macaristan'da faaliyet gösteren bir enerji şirketi olan MOL'ün GROW adını taşıyan bir yetenek yönetimi uygulaması bulunmaktadır. Bu programda MOL'e başvurular arasından beğenilen, keşfedilen

gençler, yaz kamplarına alınmakta ve MOL kültürü bu program kapsamında onlara aktarılmaktadır. 20.000 üzerinde başvuru alınan programa 2016 yılında 11 farklı ülkeden 163 kişi seçilmiştir. Teknik eğitimlerin yanında takım çalışmasına, yaratıcılık gelişimine yönelik birtakım eğitimlerin de verildiği bu kamplarda katılımcı memnuniyeti yüksek düzeyde ölçülmüştür. MOL şirketinde bu programın devamı niteliğinde bir başka yetenek yönetimi uygulaması yer almaktadır. Bu programda ortaokul düzeyinde öğrenciler için benzer bir kamp programı olan FRESH adında bir program yürütülmektedir. Programa gelen başvurular arasından yapılan seçimle öğrenciler, yetenek cezbetme programına dahil olmakta ve eğitim kampına alınmaktadır (Yıldız, 2017). Böylece kurum, yetenekli çalışanlarını küçük yaşta keşfetmekte ve onları eğiterek, ileride çalıştığı kuruma önemli katkılar sağlamayı hedeflemektedir.

1.6.5.1.Oryantasyon Eğitimleri

Bazı kurumlarda her çalışan düzeyine göre belirlenmiş standartlar çerçevesinde en az 10-15 gün süren eğitimler düzenlenmektedir. Bazı kurumlarda ise kişiler işe başlarken 1-2 günlük kişiyi iş ortamına alıştırmaya yönelik bir eğitim verilmektedir. Başka kurumlarda işe başlatma konusunda net bir eğitim verilmemektedir. İşe başlatma ve uyum eğitiminde hangi kademedede olursa olsun çalışanın kuruma uyumunu kolaylaştırma ve çalışana kurumun değerlerini benimsetme amaçlanmaktadır. Bu eğitimler sayesinde çalışan, kurumun fiziki yapısı, değerleri, kimliği ve iş akışını kısa zamanda öğrenmekte ve içinde bulunduğu sosyal ortama

uyumunu kolaylaşmaktadır. Bu tarz eğitimler, kişinin çalıştığı kuruma, kurum kurallarına, idari düzenlemelere, kurumun değerlerine ilişkin eğitim etkinliklerini kapsamaktadır (Fındıkçı, 2000: 244-246). Çalışanların kurumlarını yakından tanımalarını sağlayan bu etkinlikler, kurumsal değerleri benimsemelerinde ve içselleştirmelerinde önemli rol oynamaktadır.

Oryantasyon eğitiminin kuruma katılacak her yeni çalışan dahil edilerek verilmesi gerekmektedir. Kurumlar, işe alıştırma programını daha etkin kılmak istiyorlarsa eğitim programını sadece belirli görevlerdeki çalışanlar için değil, tüm çalışanlar için faaliyete geçirmeleri gerekmektedir. Ancak bu şekilde programdan ve çalışandan beklenen verim alınabilmektedir. Öte yandan etkinliğin sürdürülebilmesi için işe alıştırma eğitimini hazırlayan ve uygulayanların daha önceden başarılı olarak kabul edilen çeşitli programları analiz etmesi, kendi kurumunda uygulanan programla arasında kıyaslama yapması gerekmektedir (Karakaş, 2014: 7). Oryantasyon eğitimleri bireye ve gruplara yönelik düzenlenebilmektedir. Genellikle yeni işe başlayan çalışanlara ve bölüm değiştirenlerle ilişkin hazırlanan oryantasyon eğitimleri, artık keşfedilen yeteneklere yönelik hazırlanan eğitim programları şeklinde yürütülmektedir (Şahin, 2017: 54). Yetenek yönetimi sürecinin önemli bir işlevi olan oryantasyon eğitimleri, kuruma adaptasyonu sağlamaktadır. Çalışanın yaptığı işi benimsemesi, kurum içi işleyiş sistemine alışması için zaman ayrılan bu tarz programlar, çalışanların kuruma yönelik kaygılarını azaltmakta ve kurumu sahiplenmelerinde etkili olmaktadır.

1.6.5.2.E Öğretim

Çalışanlara yeni bilgi ve becerilerin kazandırılmasında eğitim önemli bir rol oynamaktadır. Kurumların her geçen gün değişen koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmesi, çalışanların birikimleri ve bu birikimlerin eğitim faaliyetleri aracılığıyla geliştirilmesi aracılığıyla gerçekleşmektedir. Günümüzde birçok kurum, eğitim faaliyetlerini elektronik ortamlarda (e-öğrenme) yürütmektedir. E-öğrenme sayesinde, kapsamlı eğitim programları daha az zaman, ücret ve emek harcanarak sunulmaktadır. Diğer yandan, eğitim alanlar, istedikleri konuları farklı mekanlarda ve zamanlarda takip edebilmektedir. Böylece, öğrenmenin önündeki zaman ve mekan engelleri önemli ölçüde kalkmaktadır. Enformasyon teknolojilerinde katedilen yol, kurumların eğitim faaliyetlerini daha verimli hale getirmelerini sağlamaktadır (Yılmaz, 2007: 165-166). E öğretim uygulamaları sayesinde kısa sürede erişim imkanı sunulan çalışanların farkındalığının artırılması ve kendilerini geliştirmeleri hedeflenmektedir.

1.6.5.3. Koçluk

Günümüzde kurumlar, yönetici gibi geleneksel unvanların yerine takım lideri, supervisor, koç gibi unvanları kullanmayı tercih etmektedirler. Bu unvan değişikliği, yöneticilerin yaptıkları işin niteliklerine de yansımaktadır. Söz gelimi; emrederek yönetmek yerine desteklemeye, talimatlarla yönlendirmek yerine uzlaşmaya, çalışan hedeflerine önem vermeye, bireysel karar almayı teşvik

etmeye ve süreç odaklı çalışmaya odaklanmaktadırlar. Çalışanların sadece maddi beklentilerini değil, aynı zamanda psikolojik ve kişisel gelişime yönelik beklentilerini karşılamaya çalışmaktadırlar. Onların fikirleri öğrenilerek, sorunları çözmelerine yardımcı olmaktadır. Koç tarafından çalışanların kendilerini tanımaları ve işlerini sürekli daha iyi yapacak şekilde kendilerini geliştirmeleri amaçlanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 217-218). Koç, bir çalışanı motive ederek, becerilerini geliştirmesine destek olan, ödüllendirme ve geri bildirim sağlayan bir yönetici veya aynı kademede bulunan bir çalışma arkadaşıdır. Koç, çalışanın nerede olduğunu ve nerede olmak istediğini dile getirmesini sağlayarak, oraya ulaşmasını teşvik etmek için sahip olduğu yeteneği ve potansiyeli ona fark ettiren kişidir (Yıldırım, 2017: 47). Bu kapsamda koç, çalışanı hedefine ulaşmada motive etmekte ve kendini keşfetmesini sağlamaktadır.

Koçluk yaklaşımı, çalışanın yüksek performans sergilemesi ve hedeflere ulaşmalarını sağlamak amacıyla farklı kişilikten çalışanlar arasında sinerji yaratarak onları destekleyen, yetkilendiren, keşfetmeye odaklanan, onlara ilham veren, öğrenmeyi kolaylaştıran, karşılıklı bağlılık esasına dayanan iki yönlü bir süreç ve yüz-yüze liderlik biçimi şeklinde ifade edilmektedir (Ceylan, 2003: 904). Koçluk nedeniyle çalışan; güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varmakta, yaşam misyonunu belirlemekte, buna yönelik plan yapmakta, sonuç odaklı olmakta, değişime ayak uydurmakta, yeni beceriler kazanmakta, kendine daha fazla güvenmekte, yeni iş fırsatları yakalamakta, zamanını verimli kullanmaktadır. Kurumlar ise bu sayede koçluk ile performans sorunlarını çözmekte, iletişim

sorunlarını gidermekte, değişime uyumda esneklik ve hız kazanmakta, çalışanların kuruma yönelik bağlılığını ve kurumun performansını artırarak, hedeflerine ve stratejilerine kilitlenmektedir (Altınöz, 2009: 76). Bu anlamda koçların kurumsal ve bireysel başarıdaki önemli rolü yadsınmamaktadır. Kurumsal aidiyeti pekiştirerek fiziksel ve duygusal emeği artırmada itici güç olmaktadır.

1.6.5.4.Mentorluk

Mentorluk, iş başında geliştirme yaklaşımlarından birini oluşturmakta ve koçlukta olduğu gibi bire bir eğitime önem vermektedir. Mentorluk, bir kariyer geliştirme aracı olarak görülmekte ve kariyer yönetim sürecine önemli katkı sağlamaktadır. Mentorluk yaklaşımı, kurumun eğitim ve geliştirme çabalarına destek veren bir kariyer geliştirme sistemini oluşturabilmektedir. Kritik performans alanlarını belirleyebilmekte, kariyer yollarını ve gelecekteki insan kaynakları ihtiyaçlarını tespit edebilmektedir (Yıldırım, 2017: 47). Bir mentorun, çalışanla açık ve çift yönlü iletişim kurmasıyla karşılıklı güven inşa edilmektedir. Mentor çalışanı dinleyerek, anlamaya çalışmakta, onun çabalarını desteklemekte ve bireyselliğine saygı duymaktadır (Keçecioğlu, 2006: 25). Böylece çalışanın kendisinin yeteneklerinin farkına varmasına ve potansiyelini açığa çıkarmasına katkı sağlamaktadır.

1.7.Kurumlarda Yetenek Yönetimi Uygulamaları

Yetenek yönetimi sürecinde kurumlar tarafından objektif bir şekilde liderlik hattı oluşturmak ve yeni yetişecek olan yönetici ekibin yetkinliklerini en üst seviyeye çıkarmak amaçlanmaktadır. Çalışanlara kariyer yolunda yapılan maliyet ve zaman yatırımının kuruma liderlik yetkinliklerini ve verimini artırarak geri döndüğüne inanılmaktadır (Balaban, 2017). Bazı yetenek yönetimi uygulamaları, yetenek boşluğunu doldurmaya yönelik programlar şeklinde yapılmakta, bazıları da gelecekte ihtiyaç duyulacak liderlik ve yönetici ihtiyacını gidermek amacıyla “yetenek havuzu” kurarak yapılmaktadır. Bazı uygulamalar ise kurumdaki tüm yeteneğin geliştirilmesine yönelik bir stratejik yönetim yaklaşımı sergilenerek gerçekleştirilmektedir (Akar ve Balcı, 2016: 958). Yetenek yönetimine ilişkin çeşitli performans değerlendirme yöntemleri bulunmaktadır. Bu yöntemler, geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin neden olduğu sorunları gidermek için geliştirilmiştir. Söz konusu performans değerlendirme yöntemlerinde; katılımcılık, geribildirim, gelişim, somut çıktılar, standartlaşma ve iş performansı ölçme geleneksel yaklaşımlara göre belirgin ve ayırt edici özellikler taşımaktadır. Aslında 360 derece performans değerlendirme ve yetkinliklere dayalı performans değerlendirme, çağdaş yöntemler bağlamında kabul görmektedir (Tabancalı ve Korumaz, 2014: 146).

Cappelli, geçmiş nesillerin yetenek uygulamalarındaki eksikliklerini tespit ederek, kurumların yetenek kıtlığı ya da fazlasıyla karşılaşmalarının önüne geçecek şekilde uygulamayı açıklamaktadır.

Talebe dayalı esnek ve verimli yetenek yönetimini merkeze alan bu modelle kurumlar, sadece yeteneği yönetmeyerek, var olan yeteneklerini esnek ve verimli bir biçimde işleyen bir tür yetenek işletmesi de meydana getirmektedir. Türkiye’de hızlı tüketim şirketleri, teknoloji şirketleri, banka ve danışmanlık gibi sektörlerde yetenek yönetimini profesyonel şekilde uygulayan ulusal ve uluslararası ölçekte kurumlar bulunmaktadır. Yetenek yönetimi, büyük oranda bütçe ile doğru orantılı gelişmektedir. Yetenek yönetimi konusunda başarılı olan ve gerekli bütçeyi ayıran kurumlara bakıldığında, CEO’larının da yetenek yönetimine inandıkları gözlemlenmektedir. Önde gelen kurumlardaki liderler, zamanlarının yüzde 15’ini yetenek yönetimine ayırmaktadır (Hasdemir, 2008). Liderlerin yetenek yönetimine inanmaları, çalışanları doğrudan etkileyerek kurumlarını daha ileriye taşımalarını sağlamaktadır.

Turkcell’in yetenek havuzunda 150 hazır yedek çalışan yer almaktadır. Turkcell, grupta uygulanan yetenek yönetimi sürecinin “akıllı hedefler”, “kurum kültürüne ve değerlerine uygun davranışlar” ve “geleceğe yönelik potansiyel” olmak üzere 3 ana unsuru bulunmaktadır. Yetenek komiteleri ile çalışanların performans ve davranışlarının gelecek odaklı potansiyelini yöneticilerin katılımıyla değerlendirmektedir. Performans ve yetenek yönetimi süreçlerinde sunduğu kariyer fırsatları doğrultusunda iç terfi oranını her yıl artırmaktadır. Çalışanlar, kurum içinde çıkan ilan ile birlikte açık pozisyonlara başvurarak, yapılan değerlendirmeler sonucunda terfi, transfer, rotasyon gibi süreçlerden geçirilmektedir. Performans ve yetenek yönetimi sürecinde gelişim konusuna odaklanmakta, açılan

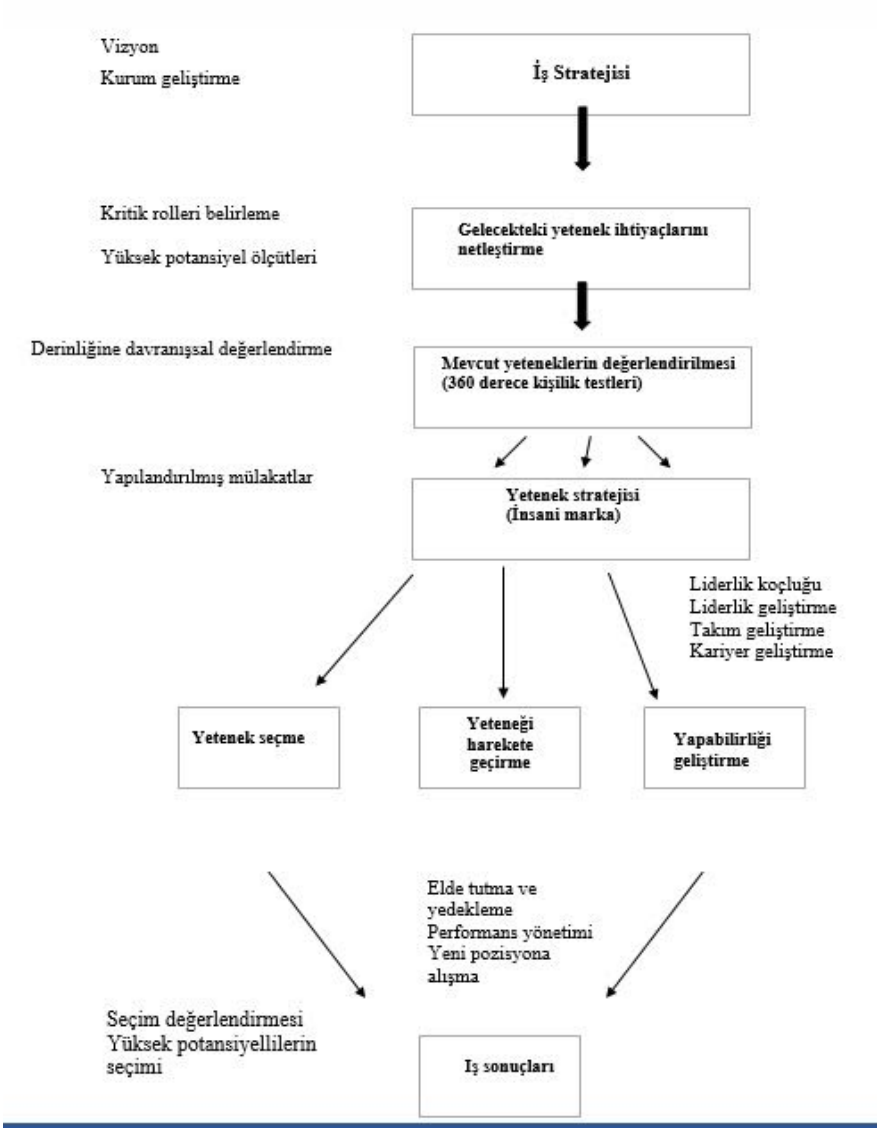
yönetim pozisyonlarında öncelikle yetenek havuzunu incelemektedir (Sezer, 2012). Yetenek havuzları sayesinde kurumun mevcut durumda veya gelecekte ihtiyaç duyacağı yetenekleri belirlemesi, uzun süren pozisyon boşluklarından ve nitelikli çalışan eksiğinden kaynaklanan krizlerin önüne geçme noktasında proaktif bir yaklaşım sergilemektedir.

Bilim İlaç, 2011 yılında Avrupa İnsan Yönetimi Kongresi kapsamında PERYÖN tarafından yetenek yönetimi kategorisinde başarı ödülü kazandı. Bilim İlaç'ta 5 önemli adımdan oluşan bir yetenek yönetimi süreci uygulanmaktadır. Bu adımlar; yetenekleri kuruma çekmek, doğru yeteneği bulmak, yeteneği keşfetmek, yeteneği geliştirmek ve yeteneği bağlamaktır. Yetenek yönetimindeki amaç, tüm çalışanları sadece değerlendirmek değil, iş planlarına katılımlarını sağlamak ve başarı için onları motive etmektir. Bilim İlaç, “Kariyerimin Kontrolü Bende” isimli hazırladığı form ile çalışanların kariyer hedeflerini sormakta, kariyer gelişiminin sorumluluğunu üstlenmelerini sağlamakta ve kariyerlerini doğru yönetebilmeleri amacıyla onlara rehberlik etmektedir. Bu sistemde ön plana çıkan çalışanları, Geliştirme Merkezi'ne yönlendirmektedir. Bilim İlaç'ta geleceğin lider kadrolarını yetiştirmek için potansiyeli yüksek çalışanlardan oluşturulan yıldızlar takımı olarak adlandırılan bir yetenek havuzu mevcuttur. Yıldızlar takımında katılımcılar, eğitimlerin yanı sıra simülasyon, çalıştay, vaka çözümlenmeleri gibi gelişim araçlarından yararlanmakta, yöneticileriyle gelişim ve eylem planları hazırlamakta, bir sosyal sorumluluk projesi yürütmektedir (Sezer, 2012). Bu uygulamalar aracılığıyla çalışanlar deneyim

kazanmakta, çalıştığı kurum için yeni projelere imza atmakta, yaratıcı çözüm önerileri bulmakta ve yeteneklerini geliştirme fırsatı elde etmektedirler.

2017 yılında Baltaş Grubu tarafından sektördeki en uzun süreli yetenek yönetimi programı yürütülmüştür. Bu program kapsamında seçme aşaması, yönetici adaylığı için uygun kadroda görev yapan tüm çalışanlara yöneliktir. Kurum, çalışanların kariyer planlamaları için belirli bir uzmanlık kadrosundan itibaren, “teknik” ve “yönetimsel” olarak ilerleme göstermelerini sağlamaktadır. Adayların güçlü ve zayıf yönleri belirlendikten sonra adayların yetkinlikleri için engel teşkil edebilecek kişilik özellikleri değerlendirilmektedir. Eğitim aşamasında her bir katılımcı için oluşturulan gelişim raporları detaylıca incelenerek eğitim programı tasarlanmaktadır. Eğitim programı süresince adaylar, temel eğitimler ile yönetimsel yetkinlik eğitimleri almaktadır. Yeniden değerlendirme aşamasında eğitim programının sona ermesiyle uygulanacak yoğun eğitim/gelişim programının objektif şekilde yeniden gözlemlenebilmesi için ikinci bir değerlendirme merkezi uygulaması gerçekleştirilmektedir (Balaban, 2017). Çalışanlardan alınan geri bildirimler doğrultusunda kurumlar, geleceğe yönelik kariyer planlamalarını daha başarılı şekilde gerçekleştirmektedirler.

Şekil 4. Yetenek Yönetimi İşleyiş Süreci



Kaynak: Keçeciöğlü ve Gülen, 2017: 18.

Şekil 4’te görüldüğü üzere; kurumlarda yetenek yönetimi işleyiş sürecinde çeşitli aşamalar bulunmaktadır. Kurumsal vizyon doğrultusunda ilk aşamada iş stratejisi geliştirilmekte, sonraki aşamada gelecekte kurumların ihtiyaç duydukları yeteneklere karar verilmekte, üçüncü aşamada kurumların sahip olduğu yetenekler, çeşitli testler aracılığıyla değerlendirilmekte, dördüncü aşamada yetenek stratejisi oluşturulmakta, beşinci aşamada lider yetiştirme ve kariyer geliştirme amacıyla yetenek seçme, yeteneği harekete geçirme ve yapabilirliği geliştirme gerçekleşmektedir. Son aşamada ise yetenekli çalışanların kurumda kalmalarını sağlamak ve onları elde tutmak için iş sonuçları ortaya çıkmaktadır.

1.8.Sanal Ortamda Yetenek Yönetimi Uygulamaları

Bilişim teknolojilerindeki hızlı gelişmelerle birlikte gittikçe küçülen ve küreselleşen dünyada kurumlar, sanal bir nitelik kazanmaya başlamıştır. Sanal organizasyon içinde çalışanlar arasındaki iletişimin etkili bir biçimde gerçekleşmesi için bilişim teknolojilerinin kullanılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. İnternet, video konferans vb. teknolojilerle binlerce kilometre uzaklıktaki kişiler arasında iletişim ve bilgi alışverişi kolaylıkla gerçekleşmektedir. Sanal organizasyonlar, değişen yeni şartlara uyum gösterebilmek için sürekli bir değişim haline girmekte ve bu organizasyonlarda çalışanların da değişime uyum göstermeleri gerekmektedir. Çalışanlardan yüksek becerili, bilişim teknolojilerini aktif kullanabilme, güvenilir ve eğitilmiş olma gibi özellikler beklenmektedir. Bu durum, yeni

teknolojilerle yeni yönetim anlayışları arasında köprü kurarak, kurumların rekabette fark yaratmalarını sağlamaktadır (Sarıhan, 1998: 251-255). Teknolojinin birçok alanı olduğu gibi yönetim alanını da doğrudan etkilediği görülmektedir. Kurumlarda yöneticilerin çalışanlarla sanal ortamda iletişim kurması, çalışanların işe alımında ve iş arama süreçlerinde teknoloji aktif rol oynadığını göstermektedir.

Yöneticiler, çalışanlar ile aralarında yeni bir ilişki kuracak yöntem arayışı içerisine girmektedir. Uzaktan çalışanların iş sürecini gözlemek yerine sonuçları ortaya çıkan ürünü incelemek ve çalışanlarla belirli aralıklarla etkin bir iletişim kurmak, yeni yöntem olarak kabul edilmektedir. Günümüzde oldukça yaygınlaşan sanal işyeri oluşturmanın haklı gerekçeleri bulunmaktadır; ancak kuruluş maliyetleri, kültürel çatışma, güvensizlik, yalnızlık gibi dezavantajları da bulunmaktadır. Sanal işyeri ortamında etkin olabilmek için yöneticilerin iki noktayı da göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Bu bağlamda yöneticilerden zamana odaklanma yerine sonuçlara odaklanma ve sanal işyerini tanıma, benimseme ve sanal işyeri için gerekli yetenekleri kazanma üzerine yoğunlaşmaları beklenmektedir (Akkirman, 2004: 91). Bu özellikleri taşıyan yöneticiler, 21. yüzyılın yönetim anlayışına daha kolay adapte olmakta ve böylece yeni yönetim yaklaşımlarını benimseyerek kurumlarını daha ileriye taşımaktadırlar.

Sanal organizasyonların çevresel değişimleri, yeni pazar fırsatlarını ve müşteri taleplerini dikkate alan esnek bir yapıya sahip oldukları söylenebilmektedir. Uzmanlaşmanın, teknik bilgi ve becerilerin önem kazandığı sanal organizasyonlarda insan kaynağı

yapısı, klasik organizasyonlarla belirli noktalarda ayrılmaktadır. Yeniden yapılanma sürecinde öncelikle mevcut insan kaynağının yetkinlik düzeyleri ve iş analizleri yapılarak, yetkinlik yönünden zayıf çalışanlar varsa onların geliştirilmesi sağlanmaktadır (Hatipoğlu, 2015: 143, 156). Sanal işyeri ortamı, teknik yeteneklerden bireysel veya takım içinde çalışabilme yeteneğine sahip yetenekleri gerekli kılmaktadır. Sanal işyeri ortamında ihtiyaç duyulan yetenekler, geleneksel işyeri ortamının gerektirdiği yeteneklerden farklılık göstermektedir. Sanal ortamda çalışanların uzmanlığı yanı sıra problem çözme ve işbirliği halinde çalışma gibi yetenekleri üzerinde taşınması gerekmektedir (Afgün, 2006: 115). Söz konusu yeteneklere sahip çalışanlar, takım çalışmasına yatkın, kriz yönetiminde etkin çözümler üretebilme, yenilikçi ve teknolojiye uyum sağlayabilme özellikleriyle kurumlar tarafından tercih edilmektedirler.

Kurumda bulunan çalışanların sayılarını, bilgi, beceri, potansiyel ve yeteneklerini gösteren işgücü beceri envanterlerinin elektronik ortamda bulunması, bu envanterlerden faydalanmayı kolay hale getirmektedir. Elektronik olarak hızlı ve daha doğru biçimde toplanan veriler, bilgisayarlar yardımıyla değişik şekillerde incelenmekte ve sonuçları hakkında yöneticiler bilgilendirilmektedir. Yöneticiler de beceri envanterlerine bakarak, ilerleyen süreçte hangi pozisyonlar için ne özellikte kişilere ihtiyaç duyulacağını saptamaktadırlar (Doğan, 2011: 54-64). Sanal örgütlerde yöneticiler, sanal çalışanlardan neler beklediğini ifade etmekte ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli kaynak ve ekipman ihtiyacını giderecek, görevi yerine getirme sorumluluğunu çalışanlara bırakmaktadırlar. Sanal ortamda yöneticilerin, çalışanları

sürekli olarak faaliyetlerine göre gözlemek veya denetlemek yerine faaliyet sonuçlarına göre performanslarını değerlendirmesi gerekmektedir. Öte yandan yöneticilerin farklı bölümlerden, kültürlerden, kurumlardan ve milletlerden gelmiş insanlar arasında güven ortamı oluşturması , standartlar ve oluşum hakkında (zamanında teslim, müşteri tatmini, hata oranı, kalite standardı vb.) sanal çalışanlara net bilgiler vermesi gerekmektedir (Afgün, 2006: 107-108). Bu nedenle kurumlarda farklılık yönetimi önem kazanır hale gelmektedir. Farklı özelliklere sahip sanal çalışanların kurumsal amaç etrafında birleştirilerek sinerjik bir ortam oluşturma, yöneticilerin sorumlulukları arasında bulunmaktadır.

Sosyal medya, günümüzde potansiyel adayları istihdam etmek amacıyla kullanılan bir iletişim aracıdır. LinkedIn, facebook, twitter ve google + gibi ağlar, işverenlere çalışan adayları hakkında bilgiler vermekte ve kurumların ihtiyaç duydukları yetenekli çalışana ulaşma fırsatı sunmaktadır. Aday seçme ve yerleştirme sürecinde sosyal medya, kritik rol oynamaktadır. İnsan kaynakları işe alım uzmanları ya da yöneticileri, adayların sosyal medya hesaplarını inceleyerek onlarla irtibata geçmektedir. Sektör, bölüm, pozisyon ve ilgi alanlarına göre arama yapılabilme özelliği sayesinde linkedIn, işe alım sürecinde önemli işleve sahip bir sosyal ağdır. LinkedIn, detaylı bir özgeçmiş veya kurum sayfası oluşturarak, iş bağlantıları kurmaya ve kullanıcıların mesleki başarılarını kısaca anlatmalarına yardımcı olmaktadır (Vardarlıer, 2018: 92-104). Böylece yetenekli çalışanlar, kendilerini işverenlere tanıtmaya ve ifade etme fırsatı bulmaktadırlar. LinkedIn aracılığıyla kurumsal şirketlerle, işverenlerle ve

meslektaşlarıyla bağlantı kurabilmektedirler. Bu durum kendilerine iş bulmanın kapılarını aralamaktadır.

1.9.Yetenek Yöneticilerinin Görev ve Sorumlulukları

Yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik insan kaynakları yönetimi, üst yönetim, orta kademe yönetim ve yetenek yöneticilerinin, etkili iletişim ve koordinasyon sağlamaları gerekmektedir. Sektördeki büyük ölçekli kurumlar gözlemlendiğinde, özellikle uluslararası kurumlarda yetenek yönetim pozisyonlarında yetenek yöneticisi, yetenek sorumlusu, yetenek başkanı gibi unvanların olduğu dikkat çekmektedir (Şahin, 2017: 32). İş hayatında kurumsal başarıda süreklilik, sorumluluk sahibi olan, hedefine ulaşmak için emek sarf eden ve bedel ödeyen insanların bir araya gelmesiyle gerçekleşmektedir. Bu tür insanlara öğrenme ve gelişmeye önem verilen bir ortam sunulduğunda, görevlerinde sorumluluk ve kontrol imkanı verildiğinde, elde ettikleri sonuçlarda kendilerini başarılı hissetmeleri sağlandığında ve yaptıkları işi anlamlı ve değerli bulduklarında, onlar da potansiyellerini açığa çıkartmaktadırlar (Baltaş, 2017). Bu noktada kurumdaki yöneticilerin sözü edilen özelliklere sahip yetenekli çalışanları kurum bünyesinde uzun süre tutabilmeleri ve onların verimliliklerini artırabilmeleri gerekmektedir. Gerekli şartlar sağlandığında yetenekli çalışanların görev ve sorumluluklarını başarılı bir şekilde yerine getirmelerinin, kurumsal vizyona ulaşmayı kolaylaştıracağı öngörülmektedir.

Yetenek yönetimi, süreklilik arz eden dinamik bir süreçtir. Performans yönetimi ve gelişimi, yetenek yönetim sürecine destek sağlamada önemli rol oynamaktadır. Birçok kurum, yıllık “yetenek denetimi” yapmaktayken, performans yönetimi ve gelişimi süreklilik gösteren süreçlerdir (Williamson, 2011: 35). Yetenek yönetimi, stratejik güçlendirme ve gelişime odaklanmakta, becerikli, yüksek performanslı ya da yüksek potansiyele sahip çalışanların yetiştirilmesi gibi farklı insan kaynakları departman uygulamalarını kapsamaktadır. Yetenek, genel anlamda yüksek performansa sahip çalışanlarla ilişkilendirilmekte, aynı zamanda bireyin potansiyel olarak ne kadar iyi performans sergilemesiyle ve genel olarak gerçekte gösterdiği performans ile bağdaştırılmaktadır (Nilsson ve Ellström, 2012: 30, 35). Bu bağlamda yetenek yöneticilerinin dinamik bir süreç olan yetenek yönetimini etkili yönetebilmesi için kendini yenileyen, sürekli yetenek analizi yapan, yetenekli çalışanları elde tutmayı ve yüksek performansta çalıştırmayı sağlayan kişiler olması gerekmektedir.

1.10.Yetenek Yönetiminin Kurumlar Açısından Önemi

Kurumların temel görevlerinden biri olan yetenek yönetimi, uyum ve bütünlüğü koruyan ve kurumsal farkındalık oluşturan önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Yetenek yönetimi, kurum kültürü tarafından desteklendiği, kurum stratejileri ve hedefleri doğrultusunda yürütüldüğü takdirde başarıya ulaşılmaktadır. İnsan kaynakları işlevi, yetenekleri çekme, geliştirme, motive etme ve koruma gibi yeni görevler oluşturmakta, kurumsal değişimi ve yetenekleri geliştirmeyi

daha kolay hale getirmektedir. Bu noktada yeni iş stratejilerinin yetenek stratejileri birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir (Yılmaz ve Keçecioğlu, 2014: 6242). Yetenek yönetimine ve dolayısıyla yeteneklere sahip olan bir kurum, belirsiz ekonomik koşullarda verimliliğini ve devamlılığını sürdürmede itici bir rol üstlenmektedir. Rekabet ortamının yarattığı stresin ve elde edilen üstünlüğün korunması için yetenek yönetimi uygulamaları, kurumlara her zaman dinamik ve devamlılık avantajı kazandırmaktadır (Aksakal ve Dağdeviren, 2015: 250). Bu bağlamda yetenek yönetimi uygulamalarının kurumlar için çok yönlü avantajlar sağladığı söylenebilmektedir.

Yetenek yönetimindeki kritik unsurların (aday toplama, işe alım, geliştirme, ödüllendirme) strateji ve insan kaynaklarının diğer unsurlarla birlikte yürütülmesi gerekmektedir. Boston Consulting Group tarafından 2010 yılında yapılan bir araştırmada insan kaynakları mücadele alanı içerisinde yetenek yönetiminin ilk sırada olduğu belirtilmektedir. İnsan Kaynakları Yönetim Derneği tarafından 2010 yılında yapılan başka bir araştırmada ise insan sermayesinin oluşturulması ve yatırımlarının artırılması, kurumların en iyi yetenekleri çekecek ve elde tutacak esnek çalışma ortamının sunulması gerekliliği vurgulanmaktadır (Korkmaz ve Keçecioğlu, 2014: 158-159). Etkin bir çalışma ortamının varlığı, çalışanların yeteneklerinin bilincinde olmalarını ve sözü edilen yeteneklerini geliştirmelerini sağlamak açısından önem taşımaktadır.

Yetenek yönetimi, başarılı organizasyonların geliştirilmesinde giderek daha önemli bir faktör olarak görölmektedir ve kurumlar için

stratejik bir öncelik haline gelmektedir. Artan liderlik beceri sıkıntısı, kıdemli ya da orta liderlerin atanmasındaki zorluklar ve iş hayatı dengesi gündemi, örgütsel performansa fark katabilen kişilerin yetersizliğine yol açmaktadır. Yetenek yönetimine odaklanmak, yüksek performanslı bir öğrenme ortamı oluşturma ve kurumsal markaya değer katma gibi kurumların diğer stratejik hedeflerine ulaşmalarına katkıda bulunmaktadır (Davies ve Davies, 2010: 418). Kurumların, stratejik vizyonun insan kaynakları üzerinden gerçekleştirilmesi gerektiğini fark etmesiyle birlikte yetenekler değerlendirilmeye başlanmıştır. Günümüzde yeteneklerin önem kazanmasıyla kurumlar için gerekli olan yetkinlikler geliştirilmekte ve yetkinliğe dayalı yatırımlar yapılmaktadır. Küresel rekabette farklı olabilmek amacıyla uygun yönetim stilleri ve liderlikler geliştirmek için çeşitli yetenek yönetimi uygulamaları gerçekleştirilmektedir. Daha yetenekli insanların bulunması ve yetenek yönetiminde başarı elde edilmesinin, oluşturulan yetenek havuzunun kalitesi ve derinliği sayesinde olacağı ifade edilmektedir (Sharma ve Bhatnagar, 2009: 120). Bu durumda yetenek yönetiminin kurumlara küresel yetenek savaşında rekabet üstünlüğü getireceği ve yetenekli çalışanları kuruma çekerek daha nitelikli iş gücü sağlayacağı beklenmektedir.

1.11.Yetenek Yönetimi Önündeki Engeller

Yetenekler, somut ve ölçülebilir olmamakla birlikte önemli yeteneklerin yönetiminde birtakım zorluklarla karşılaşmaktadır. Kurumsal yeteneklerin yönetimi; yetenek gelişmesi, yetenek

yayılması, yetenek entegrasyonu, yetenek kaldırıcı ve yetenek yenilenmesi gibi uygulamaların dengeli bir şekilde yürütülmesiyle gerçekleşmesi gerekmektedir. Yönetim çabalarının, gelişimi hızlandırıp derinleştirecek, genişlemeyi kolay hale getirecek, bütünleştirmeyi güçlendirecek, yeni fırsatlar bulacak ve yetenek yenilenmesi sağlayacak şekilde yönlendirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çabaları desteklemek ise üst yönetimin en önemli görevi arasında yer almaktadır (Doz, 2002: 61, 76). Üst yönetimin üzerine düşen görev ve sorumluluklarını yerine getirmediği takdirde yetenek yönetim sürecinde karşılaşılan engellerin önüne geçilmesi mümkün görünmemektedir.

Tablo 6. Yetenek Yönetiminde İkilemler

Kilit Süreçler	Doğal Yol	Kontrol Edilebilen Çaba
1.Yetenek gelişimi	Ortaya çıkan	Programlı
2.Yetenek yayılımı	Çıraklık	Açıklık
3.Yetenek entegrasyonu	Kendine özgülük	Bütünlük
4.Yetenek kaldırıcı	Sömürme	Keşfetme
5.Yetenek yenilenmesi	Çoğalma	Devamsızlık

Kaynak: Doz, 2002: 64

Tablo 6’da görüldüğü üzere yetenek yönetimi sürecinde karşılaşılan ikilemlere yer verilmektedir. Bu ikilemlerden biri doğal yol, diğeri ise kontrol edilen çabadır. Kontrol edilen çabada yetenek yönetimi sürecinde daha planlı, programlı, bütünsel ve keşif odaklı

çaba sergilenmektedir. Doğal yolda ise yetenek yönetimi sürecine müdahale edilmeyerek doğal seyrine bırakılmaktadır.

Şekil 5. Yetenek Yönetimi Programlarının İş Değeri Sunmasının Önündeki Engeller



Kaynak: Guthridge, vd., 2006: 7.

Şekil 5'te görüldüğü gibi Asya, Avrupa, Afrika ve Kuzey Amerika'yı kapsayan 29 çok uluslu şirketin bulunduğu 50 CEO ve İnsan Kaynakları Uzmanı üzerinde yapılan bir araştırmadan elde edilen sonuçta, yetenek yönetimi programlarının iş değeri sunmasının önündeki engeller ve bu engellerin önem derecesi sıralanmaktadır.

1.12.Yetenek Yönetimi Sürecinde İletişim

İletişim, entelektüel sermayeyi hareketlendirmek amacıyla kullanılan yöntemlerden biridir. Verilerin ve bilgilerin değerli sayılmasında hareketliliğin önemli payı bulunmaktadır. İnsanlarla bilgilerin sürekli etkileşim halinde bulunması gerekmektedir. Bilginin elde edilmesini, dönüştürülmesini ve dağıtılmasını yönlendirme, yönetimin işlevleri arasında yer almaktadır. Merkezi olarak gerçekleşen iletişim, ortaklıklarda, ekip çalışmasında ve geleceğe yönelik stratejik planlamada önemli bir değişkendir (Fitzenz, 1999: 99). Bu nedenle kurumların başarılarını iletişim süreçlerini etkili yönetmelerine borçlu oldukları söylenebilmektedir.

Yeteneği kendi kurumuna kazandırmak isteyen veya var olan yeteneklerini elde tutmak isteyen kurumlar, yetenek yönetimi sürecini ve bu süreçte uygulanacak iletişim çalışmalarını planlamaktadırlar. Bu kapsamda öncelikle yetenek yönetimi sürecinin amacının detaylıca açıklanması, sonrasında katılımcılara, İnsan Kaynakları bölümlerinin de katıldığı toplantılar aracılığıyla yetenek yönetimi sürecinde İnsan kaynakları bölümlerinin hazırladığı uygulamaları inceleme fırsatının verilmesi, son aşamada ise, katılımcıların tüm süreç boyunca katıldıkları uygulamalarla ilgili bireysel geribildirim vermesi ve sürecin değerlendirildiği bir toplantı düzenlenmesi gerekmektedir (Oruç, 2017). Yetenek yönetimi sürecine ilişkin başarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi, ileriye yönelik planlarda kurumlara yol göstermektedir.

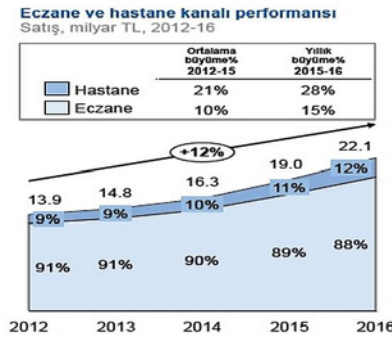
Çalışanlar, çalıştığı kurumlardan açık bir yönetim anlayışını beklemektedir. Kurumlardaki gelişmeler hakkında özellikle kendisini ilgilendiren konularda yazılı ya da sözlü iletişim araçlarıyla bilgilendirilmeyi istemektedir. Bunun yanı sıra çeşitli konularda görüş ve fikirlerinin üst yönetim tarafından sorulmasını talep etmektedir. Açık bir iletişim politikası izleyen kurumlarda dikey ya da yatay düzeyde gerçekleşen ilişkilerin, pozitif kurum iklimi oluşturmada ve çalışanların verimliliğini artırmada önemli rol oynayacağı belirtilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 89). Yöneticinin iletişimci biçimi, sağlıklı bir kurum yapısının oluşturulmasında, çalışanların motivasyonunun artırılmasında ve örgütsel amaçlara ulaşılmasında etkili olmaktadır. Yöneticinin çalışanlarıyla gerçekleştirdiği iletişimin kalitesi, çalışanlar tarafından algılanan iletişim doyumunu ifade etmektedir (Eroğlu, 2011: 46). İletişim doyumunun yüksek olduğu kurumlarda yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanlara net olarak aktarıldığı, çalışanlardan beklentilerin neler olduğunun açık bir şekilde iletildiği, yetenekli çalışanların sorunlarının dinlendiği ve çözüm yollarının bulunduğu tahmin edilmektedir.

1.13.İlaç Sektöründe Yetenek Yönetimi

80 milyona yakın bir nüfusa ve Avrupa'nın 6. en büyük ilaç pazarına sahip olan Türkiye, 22.1 milyar TL'lik satış hacmiyle dünyanın 17. en büyük ilaç pazarı haline gelmiştir. Türkiye'de ilaç pazarı, 2012-2016 yılları arasında yıllık bazda % 12 oranında

büyümüştür. Yeni açılan özel zincirler ve kamu hastaneleri vasıtasıyla nüfusun etkili bir şekilde sağlık hizmetlerine erişimi artmaktadır. Türkiye'nin demografik yapısı, tedavi alanları için esaslı bir hacim büyümesini desteklemektedir. Yaşlanan nüfus ve yaşam tarzlarındaki değişim, uzmanlık alanı gerektiren ürünlerin büyüme nedenleri arasında gösterilmektedir. Quintiles IMS tarafından gelecek dört yıl içinde ilaç pazarının yıllık olarak yerel para birimi bazında % 13-15 arasında büyüme göstermesi tahmin edilmektedir (Türkiye İlaç Sektörü Raporu, 2016). Şekil 6'da Türkiye'deki eczane ve hastanelerin ortalama ve yıllık büyüme oranları gösterilmektedir. 2016 yılında yayınlanan Türkiye ilaç sektörü raporuna göre; hastanelerin 2012 -2015 yılları arasında ortalama büyüme oranı %21, 2015-2016 yılları arasında yıllık büyüme oranına bakıldığında ise %28 olduğu görülmektedir. Eczanelerde 2012 -2015 yılları arasında ortalama büyüme oranının %10 olduğu, yıllık büyüme oranının ise %15 oranında olduğu belirtilmektedir.

Şekil 6. Eczane ve Hastanelerin Ortalama ve Yıllık Büyüme Oranları



Kaynak: Türkiye İlaç Sektörü Raporu, 2016.

İlaç sektörü, çok hızlı bir şekilde gelişmeyi sürdürmektedir. İnsan kaynağına en çok yatırım yapan, değer veren ilaç firmaları, hızlı büyüyen pazarlarda ilerleme göstermektedir. Son 10 yılda, rekabetin ve artan yetenekli çalışan ihtiyacı ile birlikte ilaç sektörü, doğru kişiyi işe almada önemli bir yol kat etmektedir. Birçok kurum, özellikle kritik roller için, değerlendirme merkezi uygulamalarını standartlaştırmaktadır. Sektördeki toplam çalışan sayısı belirgin şekilde artmaktadır. İlaç firmaları, işe alınan yetenekli çalışanları işlerinde tutabilmek için kariyer yönetimi süreçlerini geliştirmek zorunda kalmışlardır. Çalışanlar arasında uygulanan derecelendirme sistemleri gelişerek, basamaklar arasındaki farklar daha belirgin ve motive edici hale getirilmiştir. Oluşturulan yetenek havuzu çalışmaları ile ilaç firmaları, insan kaynağı anlamında önlerini görme, yetenekli çalışanlar da rakiplerini geçme şansını yakalamışlardır. Kariyer yönetimi uygulamaları dışında performans değerlendirme, ödüllendirme, yetenek çekme, elektronik insan kaynakları sistemleri gibi diğer insan kaynakları alanları da gelişmiştir (Daver, 2011).

Uluslararası bir ilaç firması olan Merck firmasında insan kaynakları konuları arasında yer alan yetenek yönetimi, liderlerin en önemli sorumluluğunu oluşturmaktadır. Yetenekli çalışan; başarıya arzusuna sahip, yaptığı işe kendinden bir şeyler katabilen, kaliteye ve insan ilişkilerine değer veren, kurum değerlerine bağlı, sonuç odaklı ve kişisel gelişime açık çalışanlar olarak tanımlanmaktadır. Merck firmasının yetkilileri, yeteneği kaybetmenin ya da motivasyonunun düşmesinin iş sonuçlarını doğrudan etkilediğini belirtmektedir. Bu nedenle çalışanların potansiyelini geliştirebilecekleri, iş ve kişisel

kariyer hedeflerine ulaşabilecekleri çalışma ortamları sağlamaya çalışmaktadırlar. Dijital kuşağı yönetirken geri bildirim ve koçluk çalışmalarına değer vermektedirler. Ayrıca dijital kuşağın kuruma sağladıkları katkıların anında takdir edilmesi, onlara özel olduklarının hissettirilmesi, alınacak kararlarda fikirlerini açıklayabilmeleri gerektiğine inanmaktadırlar (Yangın, 2015). İlaç firmalarının bu yöndeki farkındalıklarının artması, ilaç sektörünün artan rekabet ortamında gün geçtikçe ivme kazanmalarına yol açmaktadır.

1.14.Yetenek Yönetimiyle İlişkili Kavramlar

Literatür incelendiğinde yetenek yönetiminin iş tatmini, örgütsel bağlılık, performans, tükenmişlik, motivasyon ve liderlik konularıyla birlikte ele alındığı görülmektedir. Bu bağlamda yetenek yönetiminin söz konusu kavramlarla ilişkisi bulunduğundan söz edilmektedir. Konunun daha kapsamlı kavranabilmesi açısından bu ilişkilerin boyutlarının ne düzeyde olduğunun açıklanması gerekmektedir.

1.14.1.Yetenek Yönetimi-İş Tatmini İlişkisi

İş tatmini kavramı, çalışanların kişisel özelliklerinin (duygu, beceri, vs.) dikkate alınarak sergiledikleri emeğin yönetilebilmesi amacıyla psikolog, sosyolog ve örgüt bilimciler gibi farklı disiplinlerden araştırmacılar tarafından ortaya atılmış ve inceleme konusu yapılmıştır (Sun, 2002: 2-3). Örgütsel davranış bilim dalında en çok araştırılan kavramlardan biri olan iş doyumu, Locke (1976) tarafından " iş ya da iş deneyimleri ile ilgili tatmin edici ya da olumlu

duygular" şeklinde tanımlanmaktadır (Avcı ve Akdemir, 2014: 127). Kavrama ilişkin yapılan tanımda, çalışanın yaptığı işe yönelik pozitif duygulara sahip olması ve beklentilerinin karşılanması iş doyumunu oluşturduğu dikkat çekmektedir.

Çalışanın işiyle ilgili olumlu bir duyguya sahip olmasının, iş verimini ve yaşam kalitesini artıracakları öngörülmektedir. Çalışanların gözünde işin ekonomik, psikolojik ve toplumsal değerleri bulunmaktadır. Bu nedenle işin maddi ve manevi beklentiyle yerine getirilen zihinsel ve bedensel emek olduğu belirtilmektedir. Dolayısıyla iş doyumunu daha çok haz/mutluluk ile ilişkilendirilmektedir. İş tatmini ile ilgili yapılan çalışmalarda işin özelliklerinin, çalışanın beklentileri ve önemsedikleri şeylerle uyumlu olması halinde işten sağlanan doyumun/hazın o ölçüde yüksek olduğu, bu durumun performansı etkilediği vurgulanmaktadır (Çakıcı, vd., 2013: 2-5). Başka bir ifadeyle iş tatmini yüksek olan çalışanın performansının artacağı, iş tatminsizliği yaşayan çalışanın ise performansının düşeceği beklenmektedir.

Yaşam doyumunu ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelendiği pek çok araştırmaya rastlanmaktadır. Çalışanlar açısından iş tatmini, kendilerini mutlu etmeleri açısından önem kazanmaktadır. Ostroff (1992), işlerinde mutlu olan bireylerin örgütsel amaçlara ulaşmak için işbirliği yapmaya daha istekli olacaklarını ifade etmektedir. Ostroff'un araştırması, çalışanlarının tatmin düzeyi yüksek olan örgütlerin daha iyi performans gösterdiğini kanıtlamaktadır (Sun, 2002: 5). İş tatminsizliğinin yarattığı dolaylı etkiler (stres, grup uyumu gibi) birey üzerinde olumsuz etki yaratarak performansının düşmesine sebep

olmaktadır. İş tatmini, çalışanların fizyolojik ve ruhsal sağlıklarının ve duygularının bir belirtisi olarak değerlendirilmektedir. Oshagbemi (2000), çalışma yaşamı süresince yaptığı işe, çalıştığı kuruma ve iş ortamına dair farklı deneyimler edinen çalışanın, iş hayatı süresince, gördükleri, yaşadıkları, kazandıkları, kaybettikleri, mutluluk ve üzüntüleri olduğunu belirtmektedir. Bunun yanı sıra tüm bilgi ve duyguların sonucunda çalışanların yaptığı işe ya da çalıştığı kuruma yönelik bir tutum oluştuğunu, bu tutumların genel sonucunda iş doyumunun oluştuğunu ifade etmektedir. Aynı zamanda iş tatmini yüksek çalışanın fiziksel ve zihinsel açıdan iyi durumda olduğunu ileri sürmektedir (Aşık, 2010: 32-34). Bu bağlamda iş tatmini etkilen demografik faktörlerden (yaş, cinsiyet, medeni durum..vb) söz edilmesi gerekmektedir. Bu faktörlerin iş tatminiyle pozitif veya negatif yönlü ilişkisi bulunduğu dair araştırmalar bulunmaktadır.

1.14.2.Yetenek Yönetimi-Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgüte bağlılık, çalışanların örgütsel amaçları benimsemeyip örgütte kalma isteklerini sürdürmelerinde, örgütün yönetimine ve faaliyetlerine katılmalarında, örgüt için yaratıcı ve yenilikçi bir tavır sergilemelerinde önemli bir olgudur. Bu nedenle kurumların, çalışanların örgüte bağlılıklarını, çalışanların yaptıkları işten ve çalıştıkları kurumdan memnun olmalarını sağlamaya yönelik uygulamalar içerisinde olmaları gerekmektedir. Bu uygulamaları başarıyla yerine getiren kurumlardaki yüksek performans gösteren ve konusunda uzman çalışanların örgüte bağlılıklarının sağlanması ve

işten ayrılmalarının önüne geçilmesi örgütün uzun dönemde daha etkin ve verimli olmasına, piyasadaki rekabet gücünün ise artmasına neden olacaktır (Ece ve Esen, 2017: 129). Dolayısıyla yetenekli çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmaya yönelik çeşitli stratejiler geliştirilmesi ve bu stratejilerin etkinlik düzeyinin belirli periyotlarda değerlendirilmesi gerekmektedir.

Örgütsel bağlılık, insanların bir bütün olarak organizasyonları hakkında sahip oldukları duygu ve inançların toplamıdır. Etkili bir bağlılık, çalışanların bir kuruma üye olmaktan memnun olduklarında ve orada neden bulunduğu inandıklarında ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar kuruma bağlı kaldıklarında devamlılık taahhüdü vardır, çünkü ayrılmak için çok maliyetli bir durum bulunmaktadır. Etkili taahhüdün kurumlar ve üyeleri için devamlılık taahhüdünden daha olumlu sonuçları olmaktadır. Kurumlar, sosyal olarak sorumlu olduklarında ve çalışanlara bağlı olduklarını gösterdiğinde duygusal bağlılık artmaktadır. Duygusal bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanların kurumsal vatandaşlık davranışlarını gerçekleştirme olasılığı daha yüksektir (George and Jones, 2008: 99). Bu durumda çalışanların kuruma aidiyetlerinin yüksek olduğu, kurumun gelişmesine gönüllü olarak destek oldukları, o kurumda iş devir oranının düşük olduğu belirtilebilmektedir.

Örgütsel bağlılık, kişinin bireysel istek ve amaçlarına ulaşmasında önemli rol oynayan örgütün amaçlarına sadakat gösterme, fedakar olma, kendini adama gibi duygu ve tutumlardan oluşmaktadır. Örgütsel bağlılık ile birey, örgütün değer ve amaçlarına katkıda bulunmakta, onu çeşitli ortamlarda savunmaktadır (Eren,

2010: 555). Kurumunda beklediği kariyere erişemeyen çalışan, gelecek üç yıl içerisinde iş aramayı düşünmekle birlikte, daha cazip bir iş için araştırma yapmakta ve kariyeri için daha iyi fırsatlar sunan bir iş bulduğu takdirde mevcut işini bırakabilmektedir. Çalışanın o kurumda daha önce yaptığı işler, iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri ya da maddi olanaklar, onu bağlamak için yeterli görülmemektedir. Çalışan, yeteneklerini daha fazla geliştirebileceği, daha fazla görev ve sorumluluk üstleneceği, yükselme olanaklarının daha fazla olduğu ve kendi hedef ve amaçlarının kurumun hedef ve amaçlarıyla uyumlu olduğu bir başka kuruma geçmeyi düşünmektedir (Ece ve Esen, 2017: 143). Bu nedenle yetenek gelişimine ivme kazandırmanın zorlu bir süreç olduğu söylenebilmektedir. Sözü edilen zorluğun altında yatan en önemli sebep ise görev performansının haricinde bazı özel alanlarda büyüyen yeteneklerin, genelde güçlü bir kurumsal ve duygusal bağ gerektirmesidir. Bu bağın oluşabilmesi için başarılı öğrenme performans kriterlerinin ve görevlerinin süreklilik göstermesi gerekmektedir (Doz, 2002: 65). Uzun süreli bir süreç gerektiren bu durumun, yetenekli çalışanların kuruma duydukları güveni artıracığı varsayılmaktadır.

1.14.3.Yetenek Yönetimi-Performans İlişkisi

Performans değerlendirme sürecinde çalışanların üstlendikleri görevleri belirli sürede gerçekleştirme seviyeleri vurgulanmaktadır. Klasik yaklaşımda performansın temel ölçütünün kurumun karlılığı olduğu belirtilmektedir. Dolayısıyla klasik bakış açısına göre;

performans değerlendirme sistemi sadece ceza ve ödül vermek için tercih edilmektedir. Ancak 1950'lerden sonra bu bakış açısında değişim görülmektedir. Modern yaklaşımda ürün ya da hizmeti alan müşterinin memnuniyeti, kurumun sektördeki yeri, konumu ve pazar payı, çalışanların iş doyumları, çalışanın kendisini geliştirme düzeyi dikkate alınmaktadır. Modern yaklaşımda performans değerlendirme; en az üç aydır çalışan personelin, iş tanımlarında belirtilen yetki ve sorumluluklarını nasıl yerine getirdiklerinin ve eksikliklerinin belirli kriterler çerçevesinde dönemsel olarak değerlendirilmesidir (İzgören, 2005:100).

Performans yönetimi, kurumun, takım ve bireylerin daha verimli hale gelmesini amaçlamakta ve bu kapsamda bilgi, beceri ve gerekli yeterlikleri çalışanlara kazandırmaktadır. Sürekli değişimin yaşandığı bir ortamda kurumların, çalışanların sürekli eğitim ihtiyacını karşılamada, güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmada, motivasyonunu artırmada etkin bir performans yönetim uygulaması hayati bir önem taşımaktadır. Bu noktada, yöneticilerin performans yönetimi ilke ve süreçleri konularında bilgi ve beceriye sahip olması gerekmektedir (Helvacı, 2002: 168). Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve ölçülmesinin amacı, insan kaynaklarının kurum amaçlarına ne ölçüde katkıda bulunduğunun tespit edilmesidir. Performans değerlendirme ve ölçülmesinde çalışanın liderlik ve yöneticilik yeteneği ile çalışma grupları içerisinde uyum ve işbirliğinin de önemsenmesi gerekmektedir. Kurumlarda insan kaynaklarında performans değerlendirme ve ölçme nedenleri arasında şunlar yer almaktadır (Aktan, 2009: 36-38):

- Kurumlarda çok çalışan ya da az çalışan arasındaki farklılıkları tespit etmek ve daha fazla çalışanları ödüllendirmek,
- Daha fazla çalışma çabası gösterenleri motive etmek,
- Ücret artışını daha rasyonel ve objektif yapmak
- Kurumda çalışanların kariyer gelişimini sağlamak
- İşten çıkarmak veya iş rotasyonu yapmak
- Gizli kalmış bazı yetenekleri açığa çıkarmak
- Performans değerlendirilmesinin ardından “geri bildirim” ile kişinin kendi kendinin performansını değerlendirebilmesi için,
- Kurumlarda hangi alanda eğitim ihtiyacı olduğu belirlemek
- İnsan kaynakları yönetiminde “sürekli gelişme” felsefesini kurumsallaştırmak
- İş zenginleştirme, iş köprüleme, iş eşleştirme vb. çalışmalarını objektif bir şekilde yerine getirmek

1.14.4.Yetenek Yönetimi-Tükenmişlik İlişkisi

Tükenmişlik kavramı, zihinsel bir yorgunluk durumunu açıklamada yaygın olarak kullanılan bir metaforu temsil etmektedir. Kavram, ilk defa Bredley (1969) tarafından kullanılmakla birlikte kavrama ilişkin teori, Freudenberger (1974) ve Maslach (1976) tarafından geliştirilmiştir. Tükenmişlik duygusunu süreç açısından ele alan çalışmalar, genel olarak Maslach ve Jackson (1981) tarafından ortaya atılan boyutlar üzerinde durmaktadır. Bu boyutlar sırasıyla duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi azalmasıdır (Çetin, vd. 2013: 96-97). Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel

başarıda düşme hissi olmak üzere üç alt boyutu olan kavrama ilişkin araştırmalar, özellikle kavramın ölçümüne yönelik geliştirilen ölçekler ile psikiyatri, psikoloji, sosyal psikoloji ve eğitim gibi sosyal bilimlerin farklı alanlarında yapılan araştırmalarla incelenmiştir. Kavramın örgütler üzerinde önemli sonuçlar doğurması, örgütsel davranış alanında da ilgi görmesinde etkili olmuştur (Arı ve Bal, 2008: 143). Bu da kavramın disiplinler arası bir nitelik taşıdığını ve örgütsel davranışla ilgili çeşitli araştırmalarda kimi zaman farklı konularla birlikte ele alındığını göstermektedir.

Hizmet sektöründe insan ilişkilerinin yoğun olarak görüldüğü mesleklere çalışan kişiler, tükenmişlik sendromunu daha çok yaşamaktadır. Tükenmişlik sendromu, sağlık sektörü kapsamında özellikle doktorlar, hemşireler ve diş hekimleri gibi sağlık çalışanlarında sıklıkla görülmektedir. Yetersiz kurumsal kaynaklar içinde hasta isteklerini karşılayabilmek için yoğun çalışan bir meslek grubu olması sebebiyle yoğun iş yükü, stres, duygusal destek verme zorunluluğu, insanların en hassas yanlarıyla sürekli baş başa kalma, uyku düzeninin bozulması, tutulan nöbet sayısının fazla olması, hekimlerin üzerindeki stresi artırıcı faktörlerdir. Bununla birlikte mesleki ilişkilerdeki problemler, uzun ve yorucu mesai saatleri, alanındaki yenilikleri takip etme gereği, ekonomik kaygılar ve bu sorunlarla başa çıkmaya çalışırken kendisine ve özel yaşamına yeterince zaman ayıramama, işle ilgili stres ve gerginliğe yol açmaktadır (Kurçer, 2005; Erol, 2007; Ergin, 1992'den aktaran Marakoğlu vd. 2013: 104). Bunun sonucunda sağlık çalışanlarının kendilerini tükenmiş hissetmeleri kaçınılmaz olmaktadır.

2009 yılında bir kamu hastanesinde görev yapmakta olan 185 personel üzerinde sağlık çalışanlarının tükenmişlik durumlarını ölçmeye yönelik yapılan bir araştırmaya göre; kadın çalışanlar kendilerini fiziksel olarak daha bitkin, daha güçsüz ve daha yorgun hissetmekte; erkek çalışanlar ise fiziksel olarak kendilerini daha enerjik, ancak daha yıpranmış hissetmektedirler. Söz konusu araştırmada sağlık çalışanlarının unvanlarının genel olarak tükenmişlik düzeylerine bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir; fakat zihinsel tükenmişlik boyutunu oluşturan değişkenler değerlendirildiğinde hemşirelerin kendilerini daha mutsuz, fiziksel olarak daha güçsüz ve daha yorgun hissettikleri bulunmuştur (Akbolat ve Işık, 2009: 239-250). 2011 yılında başka bir kamu hastanesinde görev yapan 120 sağlık çalışanına yönelik yapılan ve tükenmişlik sendromuna etki eden faktörlere yer veren bir araştırmaya göre; yaşı ilerlemiş kişilerde tükenmişlik seviyesi azalmaktadır. İş deneyimi artıkça tükenmişlik seviyesi düşmektedir. Yapılan işin niteliği, iş ve iş yükü, çalıştığı kurumun özellikleri, iş gerilimi, meslektaşlardan ve kurumdan sağlanan desteğin yetersizliği, ilerleme fırsatındaki kısıtlılık, rol belirsizliği, ödül beklentisinin karşılanmaması, kurumsal başarı değerlendirmesindeki belirsizlik, çalışanların toplantı ve kararlara katılım olanağı ve sıklığı, ulaşım şartları, yöneticilerin liderlik tarzı ve iş ortamındaki iletişimin kurumla ilgili tükenmişlik nedenleri arasında yer almaktadır (Kılıç ve Seymen, 2011: 48-61). Dolayısıyla çalışanların hissettikleri tükenmişliğin tek bir etmeden kaynaklanmadığı, çok boyutlu olduğu görülmektedir. Bu nedenle

kurumların tükenmişliği azaltabilmek için önlemler alınırken sözü edilen tüm etmenleri göz önünde bulundurması gerekmektedir.

1.14.5.Yetenek Yönetimi-Motivasyon İlişkisi

Motivasyon, bireylerin çeşitli gereksinimlerini karşılamaları için doyum sağlayan ya da amaca yönelik davranışlarda bulunma sürecidir. Motivasyonda çalışanın istekli, verimli ve etkili çalışmasını sağlamak, en önemli amaçlar arasına girmektedir. Motivasyonda kullanılan özendirici araçlar, farklı yer ve zamanda farklı düzeyde etkiler göstermektedir. Bir kişi için özendirici kabul edilen bir araç, bir diğeri için benzer etkiyi göstermeyebilmektedir. Söz gelimi; bir çalışanı işte etkili hale getirmek için ekonomik araçlar yeterli olurken bir başkası için ücretin etkisi, diğeri özendirici araçlardan sonra gelebilmektedir. Özendirici araçların etkinliğinde; kişilerin değer yargıları, çevre faktörleri, sosyal ve eğitsel düzeyleri belirleyici olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 46, 64). Bir kurumda kişiden kişiye değişen motivasyon aracının etkinlik düzeyinin yöneticiler tarafından dikkate alınması gerekmektedir. Bu bağlamda çalışanların farklılıkları tespit edilerek, hangi motivasyon aracının çalışanı motive etmede olumlu sonuç doğuracağını belirlemek, kurumlar açısından önem arz etmektedir.

Yeterli bilgi ve beceriye sahip kişinin işe istekli hale getirilmesi, ancak bireyin ihtiyaçlarının karşılanarak güdülenmesi ile gerçekleşmektedir. Çalışan insanın davranışlarının nedenini ortaya çıkarmak için motivasyon durumunu bilmek gerekmektedir. Bir

insanın motivasyonu, içinde yaşadığı kültürel, ekonomik, toplumsal değer ve normların etkisiyle şekillenmektedir. Kurum içinde bireylerin motivasyonu, işte ilerleme ve kariyer fırsatları sağlanarak, terfi ettirilerek ve istedikleri bir işe yerleştirilerek gerçekleşmektedir (Bayram, 2008: 133-134). Motivasyon içsel, fiziksel, sosyal ve psikolojik olmak üzere dört farklı çeşit olarak ele alınmaktadır (Güner, 2016: 56-57):

İçsel motivasyon: Dışardan bir beklenti olmadan insanların temel gereksinimlerinden kaynaklanan, sonradan öğrenilmeyen, doğuştan gelen gereksinimleri karşılamak için doğal biçimde ortaya çıkan davranışlardır.

Fizyolojik motivasyon: Organizmanın yaşamını sürdürebilmesi için gereken temel ihtiyaçlardır. Mutlaka tatmin edilmesi gereken fizyolojik ihtiyaçlar, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre; beslenme, barınma, giyinme ve ısınma gibi ihtiyaçlardır.

Sosyal motivasyon: İletişim temelli toplumsal yaşama biçimi, insanların temel güdülerinden birini temsil etmektedir. Bu güdü, insanları toplumsal yaşamaya bilinçli bir şekilde sevk ederek, tüm insanları bir araya getirmektedir.

Psikolojik motivasyon: Belirli aşamadan geçerek gelişen kişilik, psikolojik güdülerin oluşma biçimini belirlemektedir. Fizyolojik güdülerin doğuştan gelmesi, psikolojik güdülerin ise sonradan öğrenilerek kazanılması, psikolojik güdülerini fizyolojik güdülerden ayıran en belirgin farktır.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde insanların ihtiyaçları basamaklar şeklinde gösterilmektedir. İnsanlar, alt basamaktaki

ihtiyaçları giderdikten sonra bir üst basamaktaki ihtiyaçları gidermeye çalışmaktadır. Birinci basamak; fizyolojik, ikinci basamak; güvenlik, üçüncü basamak; aidiyet ve sosyal ihtiyaçlar, dördüncü basamak; saygı ve statü, beşinci basamak; kendini gerçekleştirme basamağından oluşmaktadır. Bu basamaklar arasında insanların ulaşabileceğı en yüksek basamak kendini gerçekleştirmedir. Kendini gerçekleştirme aşamasında bulunan kişilerin benlik bilinçlerinin sağlıklı bir şekildedir. Bu kişiler, savunucu iletişim tarzı sergilememekte, birtakım kaygılar ve çatışmalar içinde bulunmamaktadırlar (Güney, 2000: 164-165). Kendini gerçekleştiren kişiler, kurum içinde çatışma yönetiminde, takım çalışmasında daha başarılı olabilmekte ve çözüm odaklı bir yaklaşım sergileyebilmektedir.

Kurumlarda kurum performansının çalışan performansı ile gerçekleşeceği düşüncesi, yetenek yönetimi sisteminin ilk adımını oluşturmaktadır. Bu sistemi oluşturabilme, çalışanların beklentileri ile kurumun beklentilerinin uyumlu hale getirilmesi ve çalışan motivasyonunun sağlanması ile gerçekleşmektedir (Yıldırım, 2017: 69-70). İstanbul'da bilişim sektöründe hizmet veren bir kurumda görev yapan 190 çalışana yapılan 2016 yılındaki bir araştırmaya göre; yetenek yönetimi algısının motivasyon üzerinde oldukça önemli bir etkisi bulunmaktadır. Yetenek yönetimi algısı arttıkça çalışanların motivasyonları da artmaktadır (Güner, 2016: 138). Bu durumda çalışanlar, kendi yeteneklerinin çalıştıkları kurum tarafından önemsendiğini fark etmekte ve daha üretken bir şekilde çalışarak kurumlarını ileri noktalara taşımaya çalışmaktadırlar.

Kurum içi motivasyonu sağlamada amaçların önemini vurgulayan Baltaş (2011: 185), kurumsal amaçların belirlenmesi sürecinde çalışanların fikrinin alınması ve karar sürecine katılmasının motivasyonu artırdığını ifade etmektedir. Ayrıca, yapılan araştırmalarda işin hızı, görev dağılımı gibi işyeri kuralları konusunda çalışanların fikrinin sorulması ve kararlara katılmasının, ahlaki değerler ve iş doyumunda artış, devamsızlıkta ve çatışmalarda azalma, işi bırakma sayısında düşüş görüldüğünü belirtmektedir. Öte yandan çalışanları motive eden bir kurumun özellikleri arasında açık ve net bir vizyona sahip olma, çalışanların benimsedikleri değerlere sahip olma, çalışanların kuruma katkılarına saygı duyma, işin özelliklerine uygun kişileri işe alma, çalışanlar tarafından gurur kaynağı olarak algılanma ve çalışanlara örnek olacak yönetici davranışları sergilemenin bulunduğunu anlatmaktadır.

1.14.6.Yetenek Yönetimi-Liderlik İlişkisi

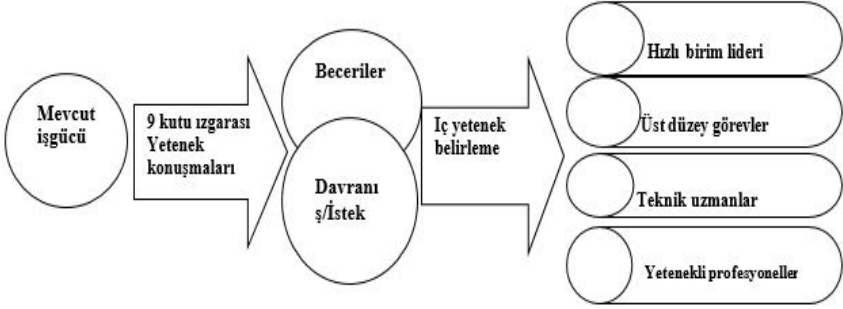
Liderlik, belirli şartlar altında belirlenen amaçları uygulamaya geçirmesi, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir. Başka deyişle insanları etkileyerek, belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda harekete geçirme yeteneği olarak ifade edilmektedir. Lider ise grup üyelerini belirli bir amaç etrafında toplayan ve onları motive eden insan olarak tanımlanmaktadır (Güney, 2000: 159-160). Başka bir tanımda ise liderlik, bir grup insanı belirli amaçları gerçekleştirmek için harekete geçirme bilgi ve yeteneklerin toplamıdır. Lider, insanların sahip

olduğu kapasiteyi en iyi biçimde ortaya koyabilmesine, kendi hedeflerini belirleyebilmesine, o hedeflere ulaşmasına yardımcı olan ve yol gösteren kişidir. Karar verme, problem çözme, çatışmaları önleme, kurum içi uyumlu çalışmayı sağlama, ödül ve ceza verme, çalışanları motive etme, kurumsal faaliyetleri denetleme, iletişimi sağlama, kurum içi ve kurum dışı koordinasyonun kurulup işletilmesini sağlama, içsel ve dışsal değişkenleri dengede tutma, kurumsal amaçlara ulaşmada etkinlik ve verimliliği sağlama, çalışanların amaç ve beklentilerine yanıt verme, bir liderin yapması gereken faaliyetlerdir (Parlak, 2016: 248-256). Bu faaliyetler aracılığıyla lider, yetenekli çalışanların potansiyellerini açığa çıkarmalarında teşvik edici olmaktadır. Liderin sahip olduğu yönetim becerisi, onun yetenek yönetim sürecinde etkili olmasını sağlayarak farklı yetenekleri, kurumun hedeflerine kanalize etmede önemli rol oynamaktadır.

Lider, yüksek performans sergileyen kurumlarda vizyonu oluşturmak için çaba göstermekte ve kurumu vizyona ulaştıracak fırsatları değerlendirmektedir. Aynı zamanda çalışanların vizyon etrafında birleşmesini ve kendilerini vizyona adanmalarını sağlamaktadır. Kişiliği, tutumları ve davranışlarıyla çalışanlara ilham vermekte, uzun vadeli düşünmeyi cesaretlendirmekte ve gelecek için kurumsal değişimi başlatmaktadır. Mevcut yetenekleri belirlemek için bilinen yetkinlik modellerini kullanmaktadır. Çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerine uygun olarak yetkinlik geliştirmeleri için destek sağlamaktadır. Kurum içi davranış örüntülerini belirleyerek, ödül sistemleri kurarak, performans geri bildirimleri vererek ve uygun

gelişme planları yaparak, çalışanlarının yeni yetkinlikler kazanmalarını kolaylaştırmaktadır (Barutçugil, 2002: 24- 33). Böylece lider, çalışanların yeteneklerini geliştirmelerinde ve bu yeteneklerini doğru yönde kullanmalarında kurumlar için kilit rol oynamaktadır.

Şekil 7. Genel Bir Yetenek Yönetimi Tanımlama Süreci



Kaynak: Campbell and Hirsh, 2013: 20

Yöneticiler, şekil 7’de açıklanan araç ve kriter türlerini kullanarak, yetenekleri belirlemeye çalıştıkları bir veya daha fazla çalışan grubuna odaklanmaktadır. Yeteneğin belirlenmesi, o yeteneği geliştiren “boru hatlarına” yol açmakta, yine açık bir şekilde iletilmektedir. Bu adımlar ve bunların nasıl işlediği konusunda şeffaflık, yönetim kararını meşru kılabilmekte ve yetenek uygulamalarını gösterebilmektedir (Campbell and Hirsh, 2013: 20). Liderlik geliştirme kapsamında General Motors tarafından üst yönetimde bulunan çalışanların büyük bir kısmı, “şimdi liderlik” isimli bir kursa gönderilmektedir. Program, başkandan yönetici şefe kadar kurumun 2500 yöneticisinin liderlik yeteneklerini yenilemek

için organize edilmektedir. Söz konusu program, General Motors'un insanlara problemlere hızlı cevap verebilmeyi öğretmeyi amaçlamaktadır. General Motors, vizyon ve enerji yaratacak liderler aramaktadır. Liderlik eğitim programı, özellikle iletişim hatlarını açık tutmak ve liderleri daha çok yetki devretmeye cesaretlendirmek için düzenlenmektedir. Diğer yandan bu eğitim programı, liderin insanları yönetmede daha katılımcı bir profil çizmesini ve takım çalışmasına duyulan ihtiyacı fark ettirme amacını taşımaktadır (Hodgetts, 1999: 570-571). Kurumların duyduğu lider ihtiyacını karşılamayı ve liderlik hattını sürekli güçlendirmeyi amaçlayan bu eğitim programı sayesinde kurumlar, geleceklerine önemli yatırımlar yapmaktadırlar. Bunun doğal bir sonucu olarak da en önemli sermayeleri olan yetenekli çalışanlarını etkin hale getirmektedirler.

Yetenek yönetimi, günümüzde ticaretin her yönünde kazanma fırsatı yakalayan kişinin ilerleyebilmesine katkı sağladığı için kurumlara avantaj sağlamaktadır. Liderlerin her an kurumda en iyi çalışanların bulunduğundan ve yapılan her işin onları gelecek zorluklara hazırladığından emin olması ve bu konuda kararlılık gösterip dikkatli olması gerekmektedir (Williamson, 2011: 36). Böylece çalışanların gelişimine destek olarak kurumların ilerlemesinde liderlerin oynadığı rol azımsanmayacak derecede olmaktadır.

1.14.7.Yetenek Yönetimi-Kariyer İlişkisi

Teknolojik gelişmeler, bilginin önem kazanması ve değişim hızının artmasıyla birlikte günümüz iş dünyasında yönetim ve organizasyon alanında değişimler yaşanmaktadır. Bütün bu değişimler, yönetim kademelerinin azalması ve bilgiye dayalı bir yönetim anlayışının ortaya çıkmasıyla sonuçlanmaktadır. Buna bağlı olarak yönetici ve çalışanların sahip olması gereken yetenekler, beklentiler ve bakış açılarında değişim kaçınılmaz olmaktadır (Bayram, 2008: 30). Artan rekabetçi çevrede kurumların, sürekli olarak verimliliği, kaliteyi ve performansı artırması gerekli görülmektedir. Çalışanların kariyer hedeflerinin belirlenmesi, planlanması ve kariyer sorunlarının çözümünde çalışanlara üç şekilde kariyer danışmanlığı hizmeti verilmektedir. Bunlardan ilki yöneticilerin, eğitim sürecinden geçirilerek aktif hale getirilmesidir. İkincisi, her çalışanın çalışan uzmanı ile görüşmesi, ondan yardım almasıdır. Üçüncüsü ise gittikçe yaygınlaşan kariyer geliştirme ile ilgili bir birimin oluşturulmasıdır (Karadal, 2008: 259, 284). Bu sürecin aktif bir şekilde işlemesi ve başarıya ulaşması için kurumların yetenekli çalışanlara kariyer planlaması yaparken yeterli düzeyde bütçe ve zaman ayırması gerekmektedir.

Yetenek savaşı, tüm endüstrilerdeki ve büyüklükteki kurumların insan sermayesini işe almak ve elde tutmak için yarıştığı 21. yüzyıl gerçeği olarak görülmektedir. Yetenek savaşı şiddetlidir; çünkü her endüstride en iyi insan sermayesi olarak kabul edilen birkaç kişi bulunmaktadır ve bu üst düzey yöneticiler, kurumları için kâr ve genel

başarı elde etmektedirler. Performans, yetenek savaşının kazanılmasında örgütsel rekabet, sürdürülebilirlik ve hayatta kalma için kritik öneme sahiptir. Bir performans yönetim sisteminin uygulanması, kurumların yetenek savaşı kazanmalarına yardımcı olarak, bu üst düzey yetenekleri korumaktadır. Performans yönetimini kullanmak için bireyselleştirilmiş gelişim planlarını oluşturmak, ve sürdürmek; çalışmanın zorlu, ilginç ve anlamlı olmasını sağlamak; ilerleme fırsatları sunmak ve koşullu ödül sistemi uygulamak gerekmektedir. Bunların uygulanması, performans yönetimini en üst düzey yetenekleri korumak ve rakiplerin bir kurumun rekabet avantajı açısından önemli bir kaynağını ele geçirmesini önlemek için etkili bir araç haline getirebilmektedir (Aguinis, vd., 2012: 609).

Kurum açısından kariyer yönetimi, tüm çalışanın bir kariyer planlaması modeli çerçevesinde değerlendirilmesidir. Kurum, ilerleyecek bireyleri seçmekte ve onlar için özel kariyer politikaları oluşturmaktadır. Öncelikle iş analizi yaparak, iş ve görev tanımlarını belirlemekte, gerekli pozisyonlar için bilgi, beceri ve yetenekleri saptamaktadır. Sonrasında alt kademedeki görev yapan bireyi, bir üst pozisyon için hazırlamakta ve eğitimle yetiştirmektedir. Birey açısından kariyer yönetimi değerlendirildiğinde ise kariyer yönetiminin üç aşamada yürütüldüğü belirtilmektedir. İlk aşamada birey, hangi işte başarılı olacağına karar vermekte, kişiliğini tanımakta ve geliştirmektedir. İkinci aşamada birey, aradığı işi bulmaktadır. Üçüncü aşama kariyer aşamasıdır. Birey, gösterdiği çabalarla kariyerinde belli bir noktaya ulaşmakta, görev ve sorumluluğu artmaktadır (Özer, 2008: 294-306). Kariyer yönetiminde bulunan bu

aşamalar, kurumların sahip oldukları yetenekli çalışanları değerlendirmelerini sağlamakta ve çalışanları yeteneklerini kullanabilecekleri kurum içi pozisyonlara hazırlamakta ve onlara bu yönde kariyer fırsatları sunmaktadır.

BÖLÜM 2

İŞ YAŞAMINDA KUŞAKLAR VE KUŞAKLARIN İŞ TATMİNLERİ

İş yaşamında çalışanların buldukları kuşaklar, davranışlarını, iş değerlerini ve yönetim algılarını etkilemektedir. Bu durum, kuşak konusunu etkin bir yönetim açısından önemli hale getirmektedir. Dolayısıyla kuşakların özellikleri, iş yaşamından beklentileri, çalışma tarzları ve iş tatminlerini artırıcı faktörlerin ne olduğunun irdelenmesi gerekmektedir. Bu bölümde kuşak olgusu açıklandıktan sonra kuşak kavramına ilişkin tanımlara yer verilmekte ve kuşak farklılığının ortaya çıkmasında dünyada yaşanan gelişmeler ve kırılmalardan bahsedilmektedir. Ardından iş yaşamında kuşakların sınıflandırılması üzerinde durularak, bu kapsamda Gelenekselciler, Baby Boomers (Bebek Patlaması), X, Y ve Z kuşağı anlatılmaktadır. Bununla birlikte X ve Y kuşağı arasındaki benzerlikler ve farklılıklar açıklanmakta, her iki kuşağın çalışma tarzları belirtilmektedir. Sonrasında ise kuşakların dönüşümü ve insan kaynakları yönetimi açısından önemine değinilerek, insan kaynakları yönetiminin yeni vizyonu olan yetenek yönetiminin kuşak farklılıkları ve iş tatmini ile ilişkisi ele alınmaktadır.

2.1.Kuşak Olgusu

Sosyolojik açıdan insanı ve toplumu anlamada kuşaklar kilit rol oynamaktadır. Son yıllarda özellikle tüketici davranışlarını analiz etmek amacıyla kullanılan kuşak analizi, aslında insanın hayat

döngüsünü anlamada yol gösterici olmaktadır. Her kuşağın ontolojik, bilişsel ve davranışsal özelliği, o kuşağın gençlik dönemine yansımaktadır. Sosyal ve kültürel gelişmeler, kendi gençliğini üretmektedir. Kuşaklar arasındaki bu farklılıklar, her tarihsel dönemde kuşaklar arası çatışmalara yol açmaktadır. Bu nedenle her bir kuşağın değerlerini, inançlarını, davranış tarzlarını, döneme ait sosyo-ekonomik ve politik olaylarını, beklentilerini analiz etmek, kuşakları anlamada önem taşımaktadır (Bayhan, 2016: 159, 168). Bulunulan dönemin koşulları, kuşakların şekillenmesinde önemli bir faktör olmaktadır. Bu nedenle bir kuşağı anlayabilmek, o dönemin şartlarını bilmeye bağlıdır. Söz gelimi X kuşağından Y kuşağına geçiş olduğu dönemlerde Türkiye İstatistik Kurumu verilerine göre; kişi başına düşen gelir düzeyinin arttığı ve hayat standardındaki iyileşmeye bağlı doktor başına düşen hasta sayısının azaldığı görülmektedir. Ayrıca eğitim seviyesinin günden güne arttığı söylenebilmektedir (Sarioğlu, 2018: 26). Yetişme tarzları ve içinde buldukları ortam, kuşaklar arasında karakter, çalışma yöntemleri ve kurumlardan beklentilerde farklılıklar görülmesine neden olmaktadır. Farklı yaş gruplarının birarada çalıştığı kurumlarda yaşanan sorunların temel noktasını kuşaklararası algı, yöntem, uygulama ve iletişim farklılıkları oluşturmaktadır. Bu nedenle yöneticiler, Y kuşağı (1980 – 1999 arası doğanlar) çalışanlarını odak noktalarına alarak, onları kazanmaya ve X kuşağı (1965 – 1979 arası doğanlar) veya daha önceki kuşaklardan olan yöneticilerini Y kuşağı çalışanlarını yönetecek hale getirmeye çalışmaktadırlar (Keleş, 2011: 129). Böylelikle yönetici ve çalışanlar

arasında kuşak farklılığı nedeniyle ortaya çıkabilecek çatışmaların önüne geçileceği öngörülmektedir.

Kuşak algısının tarihsel gelişimine bakıldığında disiplinler arası farklı tanımlar yapıldığı dikkat çekmektedir. Kişiler arası farklılıklardan dolayı ortaya çıkan kuşak kavramı; tarih, sosyoloji, psikoloji ve yönetim bilimi gibi disiplinler tarafından ele alınan bir kavram haline gelmiştir. Dolayısıyla dünya genelinde yapılan çalışmalar aracılığıyla ülke ve kültürel farklılıklar çerçevesinde kuşaklar tanımlanmış ve kültürel olgulara göre sınıflandırmalar yapılmıştır. Söz konusu sınıflandırmalar ve tarihsel aralıkların, sosyal olaylar ve kültürel etkiler doğrultusunda değişkenlik gösterdiği tespit edilmiştir (Adıgüzel vd., 2014:167). Yeni kuşaklar, beraberinde beklenti ve motivasyon araçları yönünden değişimi getirmektedir. Kurumlarını başarılı bir şekilde geleceğe taşımayı amaçlayan yöneticiler, çalışan profilleri doğrultusunda hangi motivasyon araçlarının kullanılması gerekliliği ve etkin iletişimin nasıl sağlanacağı konusu üzerinde durmaktadır. Bu süreçte kuşaklarda bulunan yetişme tarzları ve ortam değişikliklerinden kaynaklanan farklılıklar, kuşaklar arasında karakter, çalışma yaşamları ve sosyal hayatlarında ayrışmalar olduğunu göstermektedir (Ünal, 2017: 4-5). Bu noktada kuşaklara göre motivasyon araçları seçilerek iş yaşamında kurumsal verimliliğin ve performansın artırılması sağlanmaktadır. Yöneticilerin değişen çalışan profilini dikkate alarak adımlar atması, yönetim becerilerini geliştirmektedir.

Her sonraki kuşağın bir önceki kuşağı çağ dışı ve tutucu olarak değerlendirmesi, bir sonraki kuşağı ise saygısız ve sorumsuz bulması,

yeni karşılaşılan bir durum sayılmamaktadır. Geçmişten süregelen kuşaklar arası çatışma, 20. yüzyılda yaşanan hızlı toplumsal değişmelerle birlikte daha da belirgin hale gelerek, eski değer yargılarının ve yaşam anlayışının değişmesine yol açmıştır. Eski kuşaklar, yeniliklere uyum sağlamada güçlük çekerek, gelenek ve eski yaşam anlayışına bağlı kalırken, yeni kuşaklar ise gelişmelere daha hızlı uyum sağlamada başarılı olmuşlardır (Rodeoplu, 2013: 464). Dolayısıyla her iki kuşağın olumlu ve olumsuz özellikler taşıdığı görülmektedir. Yönetim sürecinde bu niteliklerin farkına varılarak olumlu niteliklerin ön plana çıkarılmaya çalışılması ve kurumsal amaçlara ulaşmada bunlardan yararlanılması gerekmektedir.

2.2.Kuşak Kavramı

Kuşakları isimlendirmenin temeli bebek patlaması kuşağına dayanmaktadır. Doğum oranının hızla artmasıyla birlikte ABD nüfus sayım bürosu tarafından 1946-1964 yıllarından bebek patlaması olarak söz edilerek, bu aralıkta doğanlara Baby Boomers (bebek patlaması) kuşağı ismi verildi. Bebek patlaması kuşağından hemen önceki kuşak, genellikle suskun olduklarından sessiz kuşak olarak adlandırıldı. Sonrasında ise 1951’de Time dergisinin bir makalesinde geleneksel değerleri korudukları için gelenekselciler olarak anılmaya başlandı. 1991’de yazar Douglas Coupland tarafından “X kuşağı hızlandırılmış bir kültür için hikayeler” başlıklı kitap kaleme alındı. Kitapta, yazarın ve aynı kuşağa mensup bulunanların bebek patlaması kuşağı tarafından büyütülürken hissettikleri kimliksizlikten söz edilmekteydi.

Matematikte kullanılan X sembolü, kendini kaybolmuş gibi hisseden bir kuşak için uygun görünmekteydi. X kuşağından sonraki kuşağa Y kuşağı ismi, sonraki kuşağa ise Y kuşağından sonra geldiği için Z kuşağı ismi verildi (Stillman ve Stillman, 2018: 15-18). Kuşakların isimlendirilmesinde tarihsel süreçte yaşanan gelişmelerin etkili olduğu ve bu sürecin iş yaşamı üzerinde belirleyici rol oynayarak, kuşak kavramının örgütsel davranış kapsamında ele alınan konular arasına girdiği bilinmektedir.

Kuşak kavramı, Türk Dil Kurumu tarafından “yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğudur. Toplum bilimi açısından ise kuşak, yaklaşık yirmi beş, otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil, batın, jenerasyon” şeklinde tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr). Yapılan başka bir tanımda ise kuşak; aynı tarihsel aralıklarda doğan, ekonomik ve sosyal gelişmelerden etkilenecek oluşmuş belli bir sosyal gruba ait kişiler için yapılan tanımlamalar olarak ifade edilmektedir (Ünal, 2017: 9). Söz konusu tanımlardan yola çıkılarak, belli bir kuşağa mensup kişilerin ortak özellikler ve davranış eğilimi gösterdikleri, böylece diğer kuşak mensuplarından ayrıştıkları görülmektedir.

Kuşaklar arasındaki farklılık, var olan bilgiyi geliştirmeyi ve kuşaklar arası benzerliklere yatırım yapan ve farklılıkların olumsuz etkilerini azaltan eylemler geliştirmeyi amaçlayan ampirik araştırmaların yapılmasını sağlamıştır. Çok kuşaklı bir işgücünü yönetme konularıyla ilgili çeşitli çalışmalar gerçekleştirilmiştir.

Kuşaklar arasındaki farklılıkları kabul etmek, böylece farkındalığı artırmak, günümüzün çok kuşaklı ortamını yönetmenin ilk adımı olarak görülmektedir. Paydaşlar, sinerji ve yenilikçi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının gereğini aktif olarak yerine getirmeli ve dikkatlerini, yeni kuşak çalışanlarına odaklamalıdır. Y kuşağı, diğer iki kuşağın üyeleri tarafından farklı olarak algılanmaktadır. Değerleri maskeleyen, köklü örgütsel normlara uyum sağlamak isteyen genç kuşak için kısa ömürlü bir seçenek ya da sadece bir alternatif olsa da değerlerin ve farklılıkların bastırılması, hem birey hem de kurumları etkilemektedir (Zopiatis, vd., 2012: 103-116). Bu durumun ortaya çıkabileceği olumsuz etmenlerin önüne geçilmesi ve çalışanların psikolojik yıpranmasını engellemek amacıyla demokratik bir kurum kültürünün oluşturulması gerekmektedir. Bu sayede çalışanlar, düşüncelerini daha özgür biçimde ifade edebilecek ve farklı görünme çabası içerisine girmeyeceklerdir. Aynı zamanda çalışanların motivasyonu yükselerek, kuruma daha fazla katkı gösterebilecektir.

Gelecek kuşaklar, farklı olmaya devam edecek ve en hızlı adapte olan kurumlar, en yüksek kalitedeki çalışanları çekme ve elde tutmada önemli bir avantaj sağlayacaktır. İster özel ister kamusal olsun, herhangi bir kurumun başarısı, üyelerinin hiyerarşisinin tüm düzeylerini işgal eden üyelerinin bilgi, beceri ve yeteneklerine bağlıdır. İşgücüne giren her kuşak, yaşam süreleri, iş ve çalışma ortamı ile şekillenen kendine özgü bakış açıları ve değerlerini beraberinde getirmekte, böylece insan kaynakları yönetiminde zorluklar ortaya çıkmaktadır. Tüm kuşakların işbirliği ve karşılıklı anlayışı ile karakterize olan pozitif çalışma ortamları geliştirilmesi,

kurumları, yerel ekonomileri, etkinlik, verimlilik ve rekabetçilik açısından daha güçlü kılmaktadır. Bu durum, tüm çalışanların ihtiyaçlarını karşılayabilen, yenilikçi ve düşük maliyetli insan kaynakları uygulamalarını sunarak, kurumların iletişim kanallarını açıklığa kavuşturabilmelerine, çalışanların işten ayrılma seviyelerini azaltmalarına ve moralleri artırmalarına olanak tanıyacak, üyelerinin kurumsal vatandaşlığı benimsemelerini sağlayacaktır (Zopiatis, vd., 2012: 118). Böylelikle hedef kitle nezdinde olumlu kurum imajı oluşturularak, krizlere karşı daha dayanıklı bir kurum inşa edilecektir.

2.3.Kuşaklar Boyu Dünyada Yaşanan Gelişmeler ve Kırılmalar

İnsanın çıkarları, amaçları, duyguları ve ihtiyaçlarının zaman ve şartlara göre hızla değişkenlik göstermesi, kuşaklar arasında farklılıklar görülmesine yol açmıştır (Demirdöğmez ve Küçükoglu, 2017: 1031). 1920 – 1950’li yıllarda doğanlar, savaş karmaşasının içerisinde büyüdüğü ve savaş sonrası kıtlık dönemini deneyimledikleri için yaşadıkları dönemle ilintili olarak yeni kuşakların ihtiyaçları ve beklentileri ile farklılık göstermiştir. Savaş döneminden etkilenmemiş, 1960’lı yıllardan 1980’li yıllara kadar doğan kuşak ise siyasi olayların yoğun şekilde yaşandığından istediklerine ulaşmaları için çok daha fazla çabanın gerektiği bir dönemde yaşamışlardır. 1980’li yıllara kadar doğan kuşak, geçirdikleri sıkıntılı dönemlerden dolayı çok çalışma, aile, iş ilişkisi gibi değerlere önem verirken, yeni kuşak, kendine yatırım yapmaya ve hayatını zevkli hale getirmeye odaklanmaktadır (Etlican, 2012: 1). Kendini ve kişisel isteklerini hayatının merkezine alma noktasında

kuşaklar birbirinden ayrışmaktadır. Bunun altında yatan sebep ise kuşakların buldukları dönemin ve şartların özellikleridir.

Çalışılan konular ve buna bağılı olarak çalışılan alanlar değışmektedir. Yeni ürün ve hizmetlerde ücret alan liderler, Y kuşağının yetiştiğı bir akışın yarattığı teknoloji, medya, telekomünikasyon ve gayrimenkul açısından yarının büyük harcamaları olacağını belirtmektedirler. Değışimin değışmesi ve bu yenilikler ile işyerinde “iş-yaşam dengesi” gibi yeni ihtiyaçlar ve beklentiler ortaya çıkmaktadır. Bu durum, iş yerinde daha fazla mutluluk, sağılık, sürdürülebilir kaynaklar ve deneyim için bir talep yaratmaktadır. Genç kuşaklar etrafında çok fazla tartışma ve iş dünyası üzerindeki etkileri tartışılırken, daha geniş bir alana odaklanmak gerekmektedir. İlk defa işyerinde dört kuşak bulunmaktadır. İnsanlar, artık daha uzun ve daha esnek şekillerde çalışacaklar (Gillen ve Cheshire, 2015: 466). Söz konusu dört kuşağın aynı ortamda çalışmaları, kurumun kısa ve uzun vadeli amaçlarını gerçekleştirmek üzere biraraya gelmeleri, ortaya çıkabilecek olası sorunlarda unutulmaması gereken unsurlardır. Kuşaklar arası farklılıklar, ortak bir zeminde birleştirilerek, aynı amaca ulaşmak için farklı kuşağa mensup çalışanların birbirlerine destek vermeleri gerekmektedir.

İşgücünü X ve Y konularında yönetme gereğinin daha geniş bir desteğinin olmadığı savunulmaktadır. Örneğın; tercih edilen işverenler, farklı kuşaktan ziyade modern çağın dinamizmini yakalamak için istihdam politikasını uyarlayarak yetenek kazanmaya çalışmaktadırlar. Daha da önemlisi, popüler yazarların alıntılıdığı

kuşaklara ait verilerin büyük bir kısmı subjektif, temsili olmayan tek nokta verileri kullanmakta ve geriye dönük karşılaştırmalar yapmaktadır. Tercih edilen bir işgücü stratejisini belirlemeye çalışarak, popüler kuşak literatürünün kusurlu sonuçlarından ziyade modern yaşamın teknik, ekonomik, politik ve sosyal dinamizmini kabul ederek, daha iyi bir hizmet vermektedir (Jorgensen, 2003: 41).

2.4.Kuşakların Sınıflandırılması

Doğum tarihleri, tüketicilerin dünyadaki çeşitli akımlardan etkilenmesinde belirleyici faktör olmuştur. Farklı tarihlerde doğan topluluklar, kuşaklar olarak birbirinden ayrılmıştır. Birbirine benzer niteliklere sahip kuşaklar, pazarlamacılar için tüketicileri sınıflandırma olanağı sağlamaktadır. Sözü edilen kuşaklar; bebek patlaması kuşağı, X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağı olarak sınıflandırılmaktadır (Zengin, 2017: 89). Çalışma hayatında yönetici olarak X kuşağı ile yönetici pozisyonlarına gelmekte olan Y kuşağı arasındaki farklılıkların belirlenmesi, anlaşılması ve sebep sonuç ilişkilerinin kurulması, etkin bir yönetim için gerekli görülmektedir (Göksel ve Güneş, 2017: 809). Yönetici ve çalışan arasındaki farklılıklardan doğabilecek çatışmaların çözüme kavuşması, yöneticinin sergileyeceği etkili iletişim sayesinde gerçekleşmektedir. Uygun çatışma yönetim stratejisi izleyen yöneticiler, farklı kuşaktan çalışanların olumlu özelliklerinden yararlanarak bu özelliklerini kurumsal başarı doğrultusunda kullanmalarını sağlamaktadırlar.

2008 yılında yapılan bir araştırmada farklı kuşaklardan çalışan kişilerin farklı kariyer türlerine sahip olup olmadıkları

değerlendirilmiştir. Yapılan analizlerde her bir kariyer türünde çalışan kişilerin yüzdesinin jenerasyona göre farklılık gösterdiğine işaret eden önemli bir değer bulunmuştur. Genel örneklemeye bakıldığında, çalışanların büyük çoğunluğunun (%57) hala sınırlı kariyer türlerine sahip olduğu açıkça görülmektedir (Dries, vd., 2008: 916). Kuşaklar arasındaki farklılıklara yönelik 2011 yılında yapılan başka bir araştırmaya göre; X kuşağı ve Y kuşağı üyeleri, “Açılış veya İlişki Oluşturma” aşaması için Baby Boomers'lardan önemli ölçüde farklılık göstermekte ve bu aşamada daha az zaman harcamaktadırlar. Bu üç kuşak için Y kuşağı üyeleri ve Baby Boomers arasındaki farklar, X kuşağı üyeleri ve Baby Boomers arasındaki farktan daha önemli görülmektedir. Bu araştırma, X ve Y kuşaklarına yönelik kültürel şartların ele alındığı Hofstede'nin “bireycilik” boyutuna dayanmaktadır. Asya kültürlerinden kuşaklar, X ve Y üyeleri büyüklerinden daha bireysel özellikler taşıdıkları için kendileri ve Batı toplumları arasındaki uçurumu kapatmaktadırlar (Vierregge, vd., 2011: 321-322).

Kuşaklar arası çalışmaların bazısı, gruplaşmalarda homojenliğin varlığını varsaymakta ve cinsiyet, etnik köken, kültürel ve ulusal bağlamlar gibi önemli sosyal demografik farklılıkları göz ardı etmektedir. Farklı yaş gruplarındaki çalışanların iş-yaşam dengesi ihtiyaçlarındaki çeşitlilik meselesini vurgulamak için çalışma değerlerinde kuşaklar arası farklılıkları araştıran çalışmalar yapılmaktadır. Mevcut kuşaklar arası çalışmalarda, bir grup içindeki çeşitliliğin, yaş grupları arasındaki farklılıkların araştırılmasında kaybolduğunun bilinmesi gerekmektedir. Bölünebilir olabilecek

kuşaklar arası farklılıklar (yaşa bağlı farklılıklar) aramak yerine daha geniş bir biçimde kuşaklar konusuna bakmanın daha yararlı olduğuna inanılmaktadır. Yaş veya doğum yılı yerine geçişler, iş-yaşam dengesinin algıları ve beklentilerini şekillendirmektedir (Ayudhya, 2015: 30-31). Bu bağlamda kuşak olgusuna makro düzeyde bakılıp kültürel faktörler göz önünde bulundurularak kuşak farklılıklarının iş yaşam dengesi değişkenleriyle birlikte ele alındığında daha iyi anlaşılabilmesi öngörülmektedir.

Bütünleştirici çatışma stili, hem kendi hem de diğer tarafın hedefleri için büyük bir endişe ile karakterizedir. Y kuşağının aksine X kuşağının kazanımları birleştirdiği ve sonuçta kabul edilebilir bir çözüme ulaştığı bilinmektedir. Bu nedenle, X ve Y kuşaklarının dışadönüklük ile bütünleşme stili arasındaki ilişki üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve bu ilişkinin gücünün X kuşağı için Y kuşağından daha fazla olduğu teorileştirilmiştir. Bununla birlikte, kalan kişilik özellikleri ile bütünleştirici çatışma tarzı arasında yeterli ortak özellik bulunmamaktadır. X kuşağı, Y kuşağından daha fazla çatışmayı bastırmaya eğilimlidir, çünkü bu bireyler genellikle daha sorumludur (bir vicdanlılık özelliği), çevreleriyle daha rahat (bir dışa dönüklük özelliği) ve başkalarının çıkarlarıyla uyum içinde olmaları daha muhtemeldir (Messarra, vd., 2016: 797-798). Yükselen ekonomilerden gelen turistler, lüks otel endüstrisinin büyümesi için söz vermekte; ancak bu önemli pazarda sınırlı araştırmalar yapılmaktadır. Yaşam deneyimlerinin tüketici davranışlarında kuşaklar arası bir bakış açısından nasıl farklılıklar yarattığı nadir olarak incelenmektedir. Bu amaçla 2015 yılında yapılan bir çalışma,

iki Çinli kohort, X ve Y kuşakları arasındaki farkları, lüks otellere sadakat inşasında araştırmaya yönelik ilk girişimdir. Sonuçlar, sanayi pazarlamacıları ve Çinli turistler hakkında ileriye dönük araştırmalar için çok fazla bilgi sunmaktadır (Yang, vd., 2015: 1699).

Kişilerarası ve çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar, zayıftan güçlü ilişkilere kadar değişen çeşitli sonuçlar bulmuştur. 2016 yılında Messara tarafından yürütülen bir araştırma, tutarsızlığın bu ilişkiyi yönlendiren bazı faktörlerin sonucu olabileceğini göstermektedir. Bireylerin yaşı, kişilik ve çatışmaları ele alış tarzı arasındaki çeşitli ilişkilerin gücüne ya da zayıflığına katkıda bulunmaktadır. Bulgular, X ve Y kuşaklarının kişilik özellikleri arasındaki ilişkileri, hakim ve zorlayıcı çatışma stillerini etkilemediğini göstermektedir. Bununla birlikte, belirli kişilik özellikleri ile bütünleştirici, kaçınan ve uzlaşan stiller arasındaki ilişkiler üzerinde değişken olumlu etkilere sahiptirler. Bu çalışmada, X ve Y kuşaklarının Lübnan'daki elektronik perakende servis sektörü içindeki çalışanlarının örneklem üzerindeki olumlu etkisi araştırılmıştır (Messarra, vd., 2016: 806).

Üniversite yöneticiliği yapan X ve Y kuşaklarının bilgi paylaşımı davranışını inceleyen 2017 yılında gerçekleştirilen bir araştırmada elde edilen bulguların önceki araştırmalarla tutarlı olduğu bulunmuştur. Bu çalışmanın kapsamı, Malezya'daki yüksek öğrenim kurumlarının akademik olmayan personeli ile sınırlı olsa da imalat ve hizmet odaklı kurumlar, kazanılan bilgilerden de yararlanabilmektedir. Bu araştırmanın sonucu, yüksek öğrenim kurumlarının yöneticilerinin, bilgilerini paylaşmaları için motive etmeye çalıştıklarında,

çalışanlarının ait olduğu kuşağı göz önüne almaları gerektiğini ortaya koymaktadır. Çalışmada, niyet ve bilgi paylaşımı davranışının söz konusu olduğu iki kuşak arasındaki farklılıklar tespit edildiğinde, çalışan arasında bilgi paylaşımı davranışının niyetini optimize etmek için farklı önlemler alınması gerekmektedir. Bilgi paylaşım kültürü aşılandıktan sonra kurumun yirmi birinci yüzyılın zorluklarıyla yüzleşmesine daha kolay olabilmektedir (Rahman, vd., 2017: 336-337). Kuşakların sahip oldukları kişilik özellikleri, iş yaşamını ve çalışma tarzını etkilemektedir. Bu durum, çalışanlar arası bilgi paylaşımına dayalı bir kurum kültürü oluşturmayı zorunlu kılmaktadır. Yöneticilerin bu noktada gerekli önlemleri almaları ve uygulamaya geçmeleri gerekmektedir.

Tablo 7. Kuşak Türleri ve Kuşakların Özellikleri

Kuşak Türleri	Özellikleri
Gelenekselciler	Disiplinli, otoriteye saygılı, geleneksel, kuralcı, istikrarlı, sabırlı
Bebek Patlaması	Çalışkan, idealist, işkolik, yeniliklere kapalı, teknolojiye kolay uyum gösteremeyen
X Kuşağı	Çalışkan, risk almayan, sabit, garantici, kanaatkar, sadık, otoriteyi önemseyen
Y Kuşağı	Esnek, otoriteden hoşlanmayan, yeniliklere açık, rekabetçi, hızlı yükselmeyi bekleyen, sabırsız, teknolojiye kolay uyum sağlayan
Z Kuşağı	Bireysel, özgürlükten hoşlanan, bağlılık duygusu zayıf, bağımsız çalışmayı tercih eden, sınırsız kariyer anlayışını benimseyen

Kaynak: Acılıoğlu, 2017: 24-26; Adıgüzel, vd. 2014:171-172; Göksel ve Güneş, 2017: 812-813; Arslan ve Staub, 2015: 7; Ünal, 2017: 11-13; Harrison, 2009: 54; Araujo ve Oliveira, 2017: 105; Keleş, 2011: 138; Taş, vd., 2017: 1039-1040; Arar, 2016: 98'den elde edilen bilgilerin derlenmesiyle oluşturulmuştur.

Tablo 7’de görülen beş farklı kuşak türü arasında gelenekselciler, bebek patlaması, X, Y ve Z kuşağı bulunmaktadır. Söz konusu kuşaklara mensup kişiler birbirinden farklı özellikler taşımaktadır. Kişilik özellikleri yönünden görülen bu farklılıklar, iş yaşamına da yansımakta, farklı kuşak üyelerinin yönetime bakış açıları ve çalışma tarzları üzerinde belirleyici rol oynamaktadır.

2.4.1. Gelenekselciler (Traditionalists)

1925-1945 yılları arasında doğan Gelenekselciler - Sessiz Kuşak, o dönemlerde meydana gelen savaşlar nedeniyle Savaş Kuşağı olarak da adlandırılmıştır. Bu dönemde görülen ikinci dünya savaşı ve ekonomik buhran, bu kuşağın kişiliğini belirlemede etkili rol oynamıştır (Göksel ve Güneş, 2017: 810). Bu kuşağa mensup kişiler, ekonomik buhranın ve 2. Dünya savaşının yarattığı olumsuz ortamda yaşam mücadelesi vererek hayatını geçirdi. Sessiz kuşağın iş değerleri arasında otoriteyi tanıma, dürüstlük ve doyumunu erteleme yer almaktadır. Hiyerarşiyi önemseyen, yaptıkları işe kendilerini adayan, gelenek ve kurallara göre davranışlar gösteren bu kuşağın temsilcileri, iş değiştirme kavramına inanmamaktadırlar. Görev öncesi memnuniyet gösteren, sabır eşiği yüksek sessiz kuşak temsilcileri, bu özelliklerinden dolayı iş hayatının muhafazakar bireyleri şeklinde tanımlanmaktadır (Acılıoğlu, 2017: 24). Bu kuşak, çağımızın en yaşlı üyelerini oluşturmaktadır. ERC (Ekonomi Araştırma Merkezi)’nin 2011 Raporu’nda bu kuşağın otoriteye sadık olduğu ve direktif bekledikleri ifade edilmektedir. Bu kuşağa mensup kişiler, uzun

zaman aynı işte çalışmaya devam etmekte ve o işte ömür boyu çalışmaktadırlar. Buna ek olarak, bu kuşak disiplinli, pragmatik ve istikrarlı insanlardan oluşmakta ve güven duygusuna önem vermektedirler (Adıgüzel, vd. 2014:171). Aynı zamanda bu kuşağın özellikleri arasında uyumluluğun yer aldığı uzmanlar tarafından belirtilerek, çalışma ve ev sahibi olmanın yaşamlarının amacı olduğu vurgulanmaktadır. Öte yandan bu kişilerin iletişim kurarken daha çok mektup ve yüz yüze konuşma biçimini kullandıkları anlatılmaktadır (Ünal, 2017: 10). İletişim tarzları ve kişilik özellikleri yönünden sahip oldukları farklılıklar, bu kuşağı diğer kuşaklardan ayırt etmektedir.

İş hayatında giderek sayıları azalan sessiz kuşak, son yıllarda değişen sosyal, siyasal kültürel, ekonomik ve sağlıkla ilgili faktörlerden etkilenmişlerdir. Bu durum, onların şu an kendi yaşadıkları zamandan çok farklı bir dünyada yaşıyor olmaları anlamına gelmekte ve onları öğrenen rolüne girmelerine yol açmaktadır. Sessiz kuşak özelliklerinden dolayı ise bu tür durumlardan sitem eden ve kuralları öğrenmeye çalışan kişiler olma özelliği taşımaktadırlar (Etlican, 2012: 4). İçinde bulunduğu duruma adapte olmakta zorluk çeken bu kuşağın temsilcileri zor da olsa uyum sağlama konusunda çaba harcamaktadırlar.

2.4.2.Bebek Patlaması (Baby Boomers)

Bebek Patlaması kuşağının kendisinin ve ailesinin gördüğü ekonomik sıkıntılar, onların iş hayatında sadık bireyler olmalarını sağlamıştır. Bu kuşağın temsilcileri, uzun dönem aynı işyerinde

çalışma fikrini benimseyerek, çalışma sürelerine ve sadakatlerine göre kariyerlerinde yükselmeye çalışmaktadırlar (Metin ve 2017: 346). 2011 yılındaki ERC (Ekonomi Araştırma Raporu) raporuna göre bu kuşak; çalışkan, idealist, kararlarında uyumlu bir nitelik taşımaktadır. Bunun yanı sıra işkolik ve bencillik gibi bazı olumsuz özellikler göstermektedir. İşin zorluğuna alışkın olan ve uzun saatler çalışmanın gerekliliğini düşünen bu kuşak temsilcileri, uzun dönemli istihdam prensibiyle çalışmaktadırlar. Öncelikli tercihleri arasında maaşları yer almakta, takım çalışmalarına yatkınlık göstermektedirler (Adıgüzel vd., 2014: 172). İyi yaşam standartlarının sadece çok çalışmakla kazanılabileceğine inanan bu kuşak temsilcileri, kendisinden daha genç kuşaklardan da aynı beklenti içine girmektedirler. Bu kuşak mensupları, genelde genç kuşaklardan daha fazla bilgi birikimine sahip olduklarını düşünmektedirler. Kendi kararlarının X ve Y kuşağı tarafından dinlenmesini ve faaliyete geçirilmesini talep etmektedirler. Kendilerinden genç kuşaklar ise bu kuşağı uyumsuz, teknolojiye uzak, yeniliklere karşı olarak değerlendirmektedir (Acılioğlu, 2017: 25). Yetiştikleri zor koşullar, onları daha fazla çalışmaya sevk ederek, bu kuşağın temsilcileri, başarının ancak çok çalışmayla kazanılabileceğine inanmaktadırlar.

2.4.3.X Kuşağı (1965- 1980 Doğumlular)

Esnek bir işyeri, X Kuşağı'nın yanı sıra yapıcı bir geri bildirim için önemlidir. X kuşağı ve Baby Boomers farklı iş ahlakına sahiptir. X kuşağı, üstünlük, zorluklar, sorumluluklar ve yaratıcılığı harekete

geçirirken, Baby Boomers daha katı yaklaşımlar tercih etmektedir. X kuşağı, küreselleşmiş dünyanın ve ebeveynlerinin mesleki kariyerlerine verdikleri özveri üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Bu kuşağın üyeleri, 1985 ve 2000 yılları arasında işgücü piyasasına girdiler ve kişisel ve mesleki yaşam, ailenin önemi ve işteki memnuniyet ve kalite arasındaki temel değerler olarak hareket etmektedirler. Bu kuşağın üyeleri, bilgisayarlarla nasıl çalışacaklarını bilmekte ve iş ve kişisel yaşam arasında denge arayışındayken para ve faydalara güçlü bir değer atfetmektedirler (Araujo ve Oliveira, 2017: 105). Büyüdükleri dönem, dünya koşullarının değiştiği ve sürekli yeni yeniliklerle karşılaşıldığı bir dönem olduğundan X kuşağı bireyleri, bu çağa uyum sağlayamadıklarını ve dışlandıklarını hissetmektedirler. İlk kişisel bilgisayarın satışı bu dönemde gerçekleşerek, teknoloji alışkanlıklarının temeli yine bu dönemde atılmıştır. İş yaşamında X kuşağı yönetici konumuna geldiğinde bilgi ve iletişim teknolojileri hızla gelişmiş ve etkileri kuşaklar üzerinde görülmeye başlanmıştır. X kuşağı, teknolojik bilgiye sahip, girişimci ve hızlı terfi beklentisine sahip astları olan Y kuşağı ile çatışmalar yaşamaktadır (Göksel ve Güneş, 2017: 812). Bu kuşağın iş ve aile ortamı, güvenli ve garantili bir özellik taşımaktadır. Öte yandan mücadeleci, hızlı bir şekilde değişim gösteren ve büyümeyi arzulayan bir niteliğe sahip bulunmaktadır (Arslan ve Staub, 2015: 7). İş yaşamında aktif rol alan bu kuşak, vizyon sahibi olarak hedeflerine ulaşmak için gerekli azmi ve kararlılığı göstermektedir.

Sessiz kuşağın çocukları olan bu kuşak, güçlü bir aidiyet duygusuna sahip, otoriteyi kabul eden, sadık, çalışkan, gerçekçi ve

kanaatkârdır. Aynı zamanda bu kuşak, uzmanlar tarafından rekabetçi olarak görülmektedir. Bu kuşağa mensup olanlar, yüksek iş motivasyonuna sahip olmakla birlikte daha çok yaşamak için çalışmaktadırlar. Bunun yanı sıra gerçekleştirilen çok sayıda icatlara ve buluşlara tamik olmuşlardır. Petrol krizleri ve ekonomik çalkantılar, bu kuşağın yetiştiği dönemde yaşanan gelişmeler arasında yer almaktadır. Bu nedenle içinde yetiştiği dönemin de etkileri göz önünde bulundurulduğunda X kuşağı mensuplarının pek çok değişim ve dönüşüm geçirdikleri söylenebilmektedir (Ünal, 2017: 11-12). X kuşağı temsilcilerinin girişimcilik ve riski göze alma özellikleri bulunmamaktadır. Bununla birlikte X kuşağı, iş yaşamında daha iyi bir kariyer fırsatı yakalamak amacıyla iş değiştirebilme konusunda Y kuşağına göre daha az riske girmektedir (Acılıoğlu, 2017: 26). Y kuşağı, daha garantici bir yaklaşım benimseyerek çalıştığı işine bağlılık duymakta ve kolay kolay işini değiştirmeyi göze alamamaktadır.

Geçici çalışanlar, kariyerlerini kurumdan kuruma (bazen endüstriden sanayiye) taşıyarak hızlı bir şekilde takip etme istekleriyle karakterize edilmektedirler. Tipik olarak X kuşağı mensupları, çoğu kez önceki kuşaklardan daha sabırsız ya da tembel olarak bilinseler de yaklaşık 40-50 milyon çalışanın büyük kısmı sıkı çalış tavrı sergilemektedirler (Harrison, 2009: 54). Her kuşağın bir önceki kuşağı olumsuz değerlendirmesi ve kendinden önceki kuşağa önyargılı yaklaşması, Y kuşağını da etkilemiştir. Bu nedenle birtakım eleştirilere mağruz kalsa da Y kuşağının iş odaklı, çalışkan ve

disiplinli bir iş anlayışına sahip olması, bu kuşağın ön plana çıkan özellikleri arasında yer almaktadır.

2.4.4.Y Kuşağı (1981- 2000 Doğumlular)

Y kuşağı internet olanakları ile büyümüş, elektronik oyunlarla eğlendirilmiş ve kendilerine ait teknikler, yaşamlarının içine dahil edilmiştir. Bu kuşağın üyeleri, sürekli değişime inanmakta ve odakları kısa bir süre için geçerli olmaktadır. Ayrıca, önceden belirlenmiş kuralların hayranları olmamakta ve sık sık iş değişimi doğal görülmektedir. İnsanlar, otoriter ortamlarla yüzleşmemekte ve bir tıklamayla her şeyi elde etmeyi beklemek istememektedirler. Y Kuşağı, üyelerinin rahat bir yaşam ve özgürlük gibi savaştıkları yaşamın temel hedeflerini vurgulamaktadır. Teknolojinin içinde yetişen ve büyüyen teknoloji kuşağı olarak bilinen Y kuşağı üyelerinden yaklaşık 2000 kişi, iş piyasasına girmiş bulunmaktadır (Araujo ve Oliveira, 2017: 105). Kariyer basamaklarında hızla yükselmeye başlayan Y kuşağı üyeleri, teknoloji bilgileri ve rekabetçi yapıları sayesinde kurum yöneticilerinin dikkatlerini çekmektedir.

Y Kuşağı, agresif iş atlamasıyla karakterizedir. X kuşağı üyelerinden çok daha fazla teknolojik bilince sahiptirler. Onlar, çok görevli ve işbirlikçi çalışma gruplarına doğru yönelme eğilimindedir. Bununla birlikte, Y kuşağı çoğu zaman, diğer jenerasyon meslektaşlarından daha bencil bir tavırla, şımarık olarak kalıplaşmış durumdadır. Bu nesil mevcut işgücünün yaklaşık yüzde 10'unu oluşturmakta, ancak 60-70 milyon olarak tahmin edilen bir nüfusa

sahip olan Baby Boomers'lara rakip olduklarından, işgücü havuzuna henüz tam olarak nüfuz etmediler. Y Kuşağı, işin yürütülmesinde daha ağır bir etki yaratmak için işgücüne daha fazla girmektedir (Harrison, 2009: 54). Y kuşağı, bireysel özgürlüğüne önem veren ve teknolojiyi yakından takip eden bir kuşaktır. Bu kuşağın üyeleri, eğlenceyi çalışmaya tercih eden, otoriteyi reddeden ve saldırgan bir tavır sergileyen bir özellik taşımaktadır. Bu kişiler, tatminsiz kişiler olmakla birlikte sürdürülebilirlik, etik ve sosyal sorumluluk gibi kavramları önemsemektedirler (Göksel ve Güneş, 2017: 813). Y kuşağı açısından yaptıkları işlerin dünyadaki gelişmelere olumlu katkısının olması önemlidir. Yenilikçi fikirler öne sürmelerinde teşvik edilmeleri, işleyişe sağladıkları katkıların takdir edilmesinin, Y kuşağının motivasyonunu artıracakları öngörülmektedir (Keleş, 2011: 138). Gerekli motivasyon araçları sağlandığında bu kuşağın temsilcileri, potansiyellerini açığa çıkarmaları ve üretkenliklerini maksimum düzeye ulaştırmaları söz konusu olmaktadır.

Y kuşağı, 21. yüzyıl gençlerinden oluşmakta, kendisini akıllı, eğlenceli, yaratıcı ve enerjik olarak ifade etmektedir. Her konuyu sorgulayan bu kuşağın ismi, İngilizce “why” sözcüğüne dayanmaktadır. Bir şeyin gerekçe gösterilmeden “yap” denilmesine reaksiyon gösteren Y kuşağı, bir şeye kolay inanmamakta, onda mantık aramakta ve onun nedenini sorgulamaktadır. Bu durumda söz konusu kuşağın üyelerinin okuyan, araştıran, yenilikçi bireylerden oluştuğu söylenebilmektedir. Özellikle özgürlüğe fazla düşkün olan Y kuşağı, sosyallığe de önem vermektedir. İletişim tercihleri online ve mobil telefondur. Marjinal, otoriteye meydan okuyan, teknoloji

hayranı olan bu kuşak, küreselleşen ekonomi ve kültürlerarası etkileşimin artarak devam ettiği bir dönemde yaşamını sürdürmektedir (Ünal, 2017: 12-13). Araştırmacı, sorgulayıcı ve meraklı bir yapıya sahip bu kuşağın mensupları, sözü edilen özellikleri sayesinde gelişime açık olmaktadır. Aynı zamanda kişisel gelişimlerine önem veren kurumları daha çok tercih etmektedirler.

Dijital iletişim, çevrim içi sosyal yaşam, internet oyunları, televizyon kanalı ve DVD’de sinema gibi aktiviteler, bu kuşağın yaşamında yer almaktadır. Bu nedenle Y kuşağı, teknolojiye hayatında oldukça yer ayırmakta ve hayatı elektronik ajandalarda düzenlemektedir (Metin ve Kızıldağ, 2017: 345). Y kuşağı, anne ve baba desteğinin yoğun olarak görüldüğü bir kuşak olmasının avantaj ve dezavantajlarını yaşamaktadır. Korumacı ve destekleyici aile yaklaşımı, riski göze alabilmeleri ve hayallerinin peşinden gidebilmeleri, içlerindeki potansiyeli çıkarabilmeleri için onlara fırsat sunmaktadır. Diğer yandan ailelerin sunduğu maddi olanaklar, sosyal ve kültürel eğitim fırsatları sayesinde Y kuşağı gelişim imkânı yakalayabilmektedir. Y kuşağının gelişimi sırasında aileleri tarafından verilen bu destek, bazen Y kuşağına kendisinin özel olduğu mesajının abartılı biçimde vurgulanmasına yol açmaktadır (Saroğlu, 2018: 34). Bu kuşağın mensupları, kendinden önceki kuşak gibi olumsuz ekonomik şartlar altında yetişmeyerek, dünyadaki savaşların ve yoksullukların yaşanmadığı bir çevrede büyüdüler. Bu nedenle etkilerini yoğun şekilde hissettiren popüler kültür aracılığıyla hızlı tüketme eğilimi göstermektedirler. Bununla birlikte bilgiye kolay ve hızlı biçimde ulaşabilmektedirler. Geçmiş kuşakların yıllar boyunca

ciddi emek harcayarak, ulaştıklarına kısa yoldan erişebilme özelliği, onlara güç vermekte ve özgüven kazandırmaktadır (Acıloğlu, 2017: 28). Sahip oldukları bu özellikler, zaman zaman kendilerini merkeze alan bir anlayışa onları götürmekte ve yöneticiler tarafından bu kuşağın mensupları bencil olarak değerlendirilmektedir.

Y kuşağının tercihlerine yönelik gerçekeştirilen çalışmalar bulunmaktadır. Bu alışmalar, Y kuşağıyla ilişkili bazı stereotipleri desteklemektedir. Bununla birlikte, söz konusu çalışmaların bazı sınırları bulunmaktadır. Bu sınırlılıklar arasında tercih edilen özelliklerin her zaman aynı olmaması, aynı niteliklerin sıralamasının çalışmalar arasında farklılık göstermesi yer almaktadır. İş nitelikleri açısından Y kuşağından genç mezunlar, iş güvenliği ve rahat bir iş ortamı tercih etmektedirler. Bununla birlikte, tercihleri homojen olmamakta ve bu durum, özellikle işe alım için Y Kuşağı kavramının öneminin sorgulanmasını gerekli kılmaktadır (Soulez, 2014: 322). Y kuşağının değişken yapıları ve tercihlerinin sürekli farklılık göstermesi, işe yaşamında anlaşılmalarını zorlaştırmaktadır.

2.4.5. Z Kuşağı (2000'den Sonra Doğanlar)

Ne istediklerini bilmeleri, Z kuşağının olumlu yönlerini temsil etmektedir. Z kuşağı üyeleri, bireysel ve bağımsız çalışmayı tercih etmektedirler. Öte yandan dürüstlük, kendilerini kolaylıkla ifade edebilme, girişimcilik, talepkar özelliklere sahiptirler. Farklılığın önemsendiği renkli bir işe hayatı ve daha az hiyerarşi istemektedirler. Z kuşağının olumsuz yönleri ise, sadakatsizlik ve kolay pes etmeleri,

kurumlar açısından dezavantaj olabilmektedir. Ben merkezli olmaları, takım çalışması gerektiren işlerde problem teşkil edebilmektedir. 2017 yılında Fransa’ da BNP Paribas ve The Boson Project tarafından 15 - 20 yaş arasındaki 3.200 Fransız gençle yapılan bir araştırma, Z kuşağının çalışma hayatına ve kurum ortamını farklı değerlendiğini göstermektedir. Sadece Fransız gençleriyle yapılmış olan bu çalışma, aslında küreselleşmenin ve yeni teknolojilerin birbirine çok yaklaştırdığı dünya gençliği hakkında da aynı zamanda bilgi sunmaktadır. Bu ankette ortaya çıkan sonuçlar; gençler, çalıştıkları kurum ve çalışma hayatını çok zor, çok karışık, sıkıcı, acımasız, stres gibi kavramlarla özdeşleştirmektedir. Z kuşağı mensupları, başarıyı iyi bir network ile sağlanabileceğini, bilgilerini ve kendilerini güncellemeleri gerektiğini düşünmektedirler (Taş, vd., 2017: 1039-1040). Z kuşağı; 1990’lı yılların başında teknolojiyle birlikte büyüyen, iş yaşamında örgütsel bağlılık duygusu zayıf, sınırsız kariyer anlayışına sahip, mobilitayı, esnekliği, ve iş yaşam dengesinin önemsendiği bir kurumda bağımsız şekilde çalışmayı tercih eden ve yaptıkları iş ile övünen iş dünyasının en yeni kuşağıdır (Arar, 2016: 98). Bu nedenle iş hayatına yeni atılan Z kuşağına yönelik gerçekleştirilecek çalışmaların artacağı tahmin edilmektedir.

2.5. X ve Y Kuşağı Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar

Enformasyon ve bilgi çağından etkilerinin üzerinde izlerinin görüldüğü Y kuşağı; bireyci, tüketimci, anlık zevklere odaklı ve sadakat duygusundan yoksundur. Ayrıca sürdürülebilirlik, etik, sosyal

sorumluluk gibi kavramlara önem vermektedir. Böylece yaşamlarını bu değerlerle ilişkilendirerek, tüketici kimlikleriyle ahlaki kriterleri sentezlemektedirler (Altuntuğ, 2012: 204). 2011 yılında İstanbul'da bir üniversitenin Y kuşağına mensup araştırma görevlileri ve öğretim görevlileri ile gerçekleştirilen araştırmaya göre; Y kuşağı çalışanlarının gerek görev tanımlarında gerekse çalışma koşullarında esneklik talep ettikleri, sıkı denetime tabi olmalarının kendilerini güvensiz hissettirerek, motivasyonlarını düşürdüğü tespit edilmiştir. Aynı zamanda araştırmada çalıştıkları kurumda kendilerini rahat hissetmelerinin, çalışma ortamının ve yönetim tarzının Y kuşağının motivasyonunu etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır (Keleş, 2011: 137).

2015 yılında kurumsal iş yaşamında X ve Y kuşağının beklentilerini, farklılıklarını, memnuniyetlerini, yönetim algısını incelemek amacıyla Dünya ve Türkiye genelinde perakende, enerji, finans ve sağlık alanında faaliyet gösteren bir kurumun 227 çalışanına yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmada X ve Y kuşağının başarılı bir takım oyuncusu olmayı iyi bir performansın ön koşulu olarak gördüğü, iş yaşamında düşüncelerini özgürce belirtmek istedikleri, kendilerine sunulan işlerin yapılma sebebi hakkında bilgilendirilmeyi bekledikleri saptanmıştır. Bununla birlikte kurum içi rekabetin kendi kişisel gelişimleri için motivasyon aracı olduğu, iş ortamında arkadaşlık ilişkilerine önem verdikleri ve yönetim sürecinde alınan stratejik kararlara dahil olmak istedikleri tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra kendilerine eğitim ve kişisel gelişim olanakları sunulduğunda kariyeri bırakma konusunda düşük eğilim gösterdikleri bulgusuna erişilmiştir (Aygenoğlu, 2015: 232). Bu

açından beklentilerinin karşılandığı ve demokratik bir kurum kültürü sunulduğunda performanslarının arttığı, çalıştıkları kuruma ve işe bağlılıklarının arttığı söylenebilmektedir.

Farklı kuşaklardaki hemşirelerin çalışma ortamları algısı ile işten ve meslekten ayrılma niyetinin incelenmesi amacıyla Sağlık Bakanlığı'na bağlı iki eğitim hastanesinde çalışan 1801 hemşireye yönelik 2016 yılında yürütülen bir araştırmada Y kuşağı hemşirelerinin yönetime katılması ve temsil gücü puan ortalamaları, X kuşağında olan hemşirelerden anlamlı düzeyde yüksek çıkmıştır (Çınar, 2016: 46). Yönetimle ilgili karar alma süreçlerine katılarak daha katılımcı bir duruş seçileyen Y kuşağı, bu özelliğiyle X kuşağından farklılık göstermektedir.

Tablo 8. X ve Y Kuşağının Gösterdikleri Karakter Özellikleri

Kriterler/Kuşaklar	X Kuşağı	Y Kuşağı
Özgürlük düzeyi	Dengeli	Çok yüksek
Sosyalite düzeyi	Dengeli	Düşük
Tatmin olma düzeyi	Dengeli	Düşük
Çalışkanlık düzeyi	Dengeli	Düşük
Hırs (Sebat) düzeyi	Dengeli	Düşük
Bencillik düzeyi	Dengeli	Çok yüksek
Açık sözlülük düzeyi	Dengeli	Çok yüksek
Duygusallık düzeyi	Dengeli	Düşük
Eleştirme düzeyi	Dengeli	Yüksek
Sadakat düzeyi	Dengeli	Çok düşük
İnanç düzeyi	Dengeli	Çok düşük
Geleneklere bağlılık	Dengeli	Çok düşük
Aileye bağlılık düzeyi	Dengeli	Düşük

Kaynak: Rodoplu, 2003: 467

Tablo 8’de görüldüğü üzere; X ve Y kuşağının karakter özellikleri birbirinden farklılık göstermektedir. Özgürlük, sosyolite, tatmin olma, çalışkanlık, hırs (sebat), bencillik, açık sözlülük, duygusallık eleştirme, sadakat, inanç, geleneklere bağlılık ve aileye bağlılık düzeyi yönünden karşılaştırıldığında X kuşağında sözü edilen düzeylerin dengeli olduğu görülmektedir. Y kuşağında ise özgürlük, bencillik, açık sözlülük ve eleştirme düzeyinin yüksek düzeyde olması dikkat çekmektedir. Diğer yandan sosyolite, tatmin olma, hırs (sebat), sadakat, inanç, geleneklere ve aileye bağlılık düzeylerinin düşük düzeyde olduğu gösterilmektedir.

Tablo 9. Çalışma Ortamında X ve Y Kuşağı Algı ve Anlayış Farklılıkları

X kuşağı	Y kuşağı
Gereğinden çok çalışır	Gereği kadar, istediği zaman çalışır
Verilen işi yapar	İstediği işi yapar
Rotasyonu sever	Rotasyonu sevmez, serbest olmak ister
Performans ve iş odaklı	Hayatı yalnızca iş olarak görmez, ön plana çıkacağı alanlara odaklanır
Geleneksel kurallar için de rekabet	Geleneksel rekabeti sevmez
Şov yapmaz, başarısının görülmesi önemlidir	Şov ve keyif önceliklidir

Kaynak: Ünal, 2017: 45

Tablo 9’da çalışma ortamında X ve Y kuşağı algı ve anlayış farklılıkları yönünden karşılaştırılmaktadır. X kuşağının gereğinden çok çalıştığı, verilen iş yaptığı, rotasyonu sevdiği, performans ve iş odaklı olduğu, geleneksel kurallar için rekabetçi olduğu, şov yapmadığı, ancak başarısının görülmesinin önemli olduğu belirtilmektedir. Bunun yanı sıra Y kuşağının ise bu özelliklerin tam tersi özellikler taşıdığı görülmektedir.

2.6.X Kuşağı Çalışanları ve Çalışma Tarzları

X kuşağı üyeleri, başarılı bir liderin taşıması gereken kişilik özelliklerinin takım çalışması, gelişime açıklık, motive edici, etkili iletişim becerisine sahip, güvenilir, cesaretli, saygılı, çalışkan ve dürüst gibi unsurlardan oluştuğunu belirtmektedir. Bu kuşak, demokratik-katılımcı liderlik ve vizyoner liderlik tarzının otoriter liderlik tarzına kıyasla daha işlevsel ve doğru olduğunu düşünmektedir. Diğer yandan liderlik kapsamında karizma, motive etme ve ödüllendirme gücü konusunda uzmanlık kavramlarına odaklanmaktadır. X kuşağı, liderlerin karizmatik ve ödüllendirme gücünden etkilenirken, Y kuşağı bu özelliklerin yanı sıra uzmanlık gücünden etkilendiklerini ve zorlayıcı güç kullanmayı doğru bulmadığını belirtmektedir (İlic ve Yalçın, 2017: 156).

2.7. Y Kuşığı Çalışanları ve Çalışma Tarzları

Y kuşığı üyeleri, başarılı liderleri tanımlarken pozitif, zeki, bilgili, motive edici, takım odaklı, iş-yaşam dengesini sağlayan, vizyoner, yenilikçi ve demokratik gibi özelliklere odaklandıkları dikkat çekmektedir. Y kuşığı, başarılı insan ilişkileri, risk yönetimi, uzmanlık, rehberlik gücü, optimistlik, eğitime gücü, sürekli gelişim, ve zaman yönetimi konularına yoğunlaşmaktadır. Bunun yanı sıra fikir paylaşımı, esneklik, koçluk ve empatinin yer aldığı ilişkileri tercih etmektedir (İlic ve Yalçın, 2017: 156). Bu durumda Y kuşağına esnek çalışma koşulları sunulduğunda, gelişim fırsatı verildiğinde, katılımları teşvik edildiğinde verimliliklerinin artacağı söylenebilmektedir.

X ve Y kuşaklarının kariyer beklentilerine yönelik otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir kurumda 2017 yılında yapılan bir araştırmada, Y kuşığı çalışanların ast üst ilişkilerinde mesafeli olmayı, iş yaşamı dışında ise arkadaş olmayı istedikleri tespit edilmiştir. Bununla birlikte esnek çalışma saatleri ile çalışma ortamı değişikliğine daha pozitif yaklaştıkları belirlenmiştir. Ekip çalışmasına verdiği önem, gelişim ve terfi imkanı sunan kariyer planlarını tercih etmesi ve eğitim yöntemi olarak koçluk/mentorluk uygulamalarını seçmeleri, Y kuşağını X kuşağından farklı kılmaktadır (Metin ve Kızıldağ, 2017: 358). Y kuşığı üzerinde 2014 yılında gerçekleştirilen başka bir araştırmada, araştırmaya katılan yöneticilere göre Y kuşağını motive eden en önemli faktörün kariyer geliştirme planı olduğu belirtilmektedir. Sonrasında bütünleşme ve dürüstlüğe değer verme,

ücret ve teşvik Y kuşağını motive eden kriterler arasında yer almaktadır. Y kuşağını işe alırken kişisel hayata saygı gösterme, yöneticilerin etkili stratejilerinden birini oluşturmaktadır. Diğer yandan çalışanın gelişimini destekleme ve teşvik etme, ortak çalışmaya dayalı bir iş kültürü yaratarak girişimciliği destekleme gibi stratejiler, yöneticiler tarafından dikkate alınmaktadır (Arsu, 2014: 131-134). Bu tarz özelliklere sahip yöneticilere Y kuşağı çalışanların duyduğu güven duygusu artmakta ve kuruma bağlılıkları olumlu yönde etkilenmektedir.

Y kuşağı çalışanları, kurum içi ilişkilere değer vermekte ve bu ilişkilere yatırım yaparak sosyal sermayeyi geliştirmek için gerekli zaman ve emek harcamaktadırlar. Y kuşağı, kurumlardan çalışma alanları içerisinde dinlenme veya dikkati toplamak amacıyla yaşam alanlarının olmasını istemektedir (Ünal, 2017: 41). Y kuşağı çalışanların memnuniyetinin artırılması, onlara gelecek garantisi verme, kariyer ve terfi olanakları sunma, yönetime katılım tarzı beklentilerin karşılanmasıyla mümkün olmaktadır. Türkiye’de Y kuşağının sadece % 29’u için başarı, kariyer anlamına gelmektedir. %40’ı için ise başarı, mutluluk ve huzur kavramlarıyla örtüşmektedir (Sarıoğlu, 2018: 42). Bu oranlar aslında Y kuşağı çalışanlarının iş yaşamında takım çalışmasına ve iş arkadaşlığına verdikleri önem derecesini göstermektedir.

2.8. Kuşakların Dönüşümü ve İnsan Kaynakları Yönetimi

İçinde bulunulan çağa adapte olmak ve çalışanların gelecekte kaliteli bir iş ortamında çalışabilmelerini sağlamak amacıyla gelecek kuşakların olası istek ve beklentilerini gidermeye yönelik fiziksel çalışma koşulları, ücret vb. faktörleri temin etmeye çalışmaktadırlar (Dursun ve Eriş, 2018: 160). İş dünyası, geçmişte herkesi olduğu yerde memnun edebilmek için iş zenginleştirme, iş güçlendirme gibi yeni kavramlarla karşılaştı. Çalışkan, sadakati yüksek, iş odaklı, risk almaktan çok hoşlanmayan X kuşağında bu uygulama etki gösterdi. Bu uygulama, kendilerine yüksek hedefler belirleyen Y kuşağında da bir süre başarılı oldu. Y kuşağı daha yukarılardaki pozisyona ulaşmaya çalışmakta ve bunun için İnsan Kaynaklarının kapısında beklemektedir. İnsan Kaynakları yöneticileri doğru çözümler ortaya koymak, olumsuz tepkileri ve yetenek kayıplarını minimize etmek için akıllı ve yaratıcı bir şekilde hareket etmesi gerekmektedir. Bu süreçte sadece çalışanları değil, üst düzey yöneticilerini de bu değişime inandırması zorunlu hale gelmektedir (Nacak, 2017). Çalışanların eğitimi, motive edilmesi, kariyer planlamalarının yapılması, performans değerlendirmesi gibi süreçlerde aktif rol oynayan insan kaynakları yöneticileri, farklı kuşaktaki çalışanlar arasındaki sorunlarıyla ilgili etkili çözüm stratejileri geliştirebilmelidir.

Her kuşağa ait çalışanın kendi alanıyla ilgili isteklerinin değerlendirilmesi, değer yargılarını yansıtabilmeleri gerekmektedir. Farklı kuşaktan bireyler ve başarılı liderler işe alınarak kazanan takımı oluşturulabilmektedir. Baby Boomers, X ve Y kuşağı bir arada

çalışarak, yeni kuşakların teknolojik hızlılıkları, geçmiş kuşakların bilgi ve tecrübelerine entegre edilebilmektedir. Kişilik özellikleri, teknolojiye bakış açıları ve hayatı yorumlama tarzları farklı olan bu kuşakların çalışma yaşamını değerlendirme tarzı da değişmektedir. Sosyal ve ekonomik yapıdaki değişmelere bağlı olarak bilgi ve teknolojik gelişmeler yaşanmaktadır. Bu nedenle bütün kuşakların nasıl istihdam edileceği, nasıl motive olacağı, nasıl yönetileceği, üzerinde dikkatle durulması gereken konular arasında bulunmaktadır (Rodoplu, 2003: 470). Yöneticilerin bu konuda hassasiyet göstererek her bir kuşağın karakteristik özelliklerini ve çalışma tarzını göz önünde bulundurarak kurumda sinerji oluşturması gerekmektedir.

Y kuşağının iş dünyasında aktif olması, diğer kuşaklar ile arasındaki farklılıkları belirgin hale getirerek, bu durum, insan kaynakları literatürüne kuşaklar ile ilgili yeni kavramların yer almasına yol açmaktadır. Günümüzde birçok kurum, insan kaynakları politikalarında kuşakları anlamaya odaklanmakta ve kuşakların uyumunu kolaylaştırıcı içerikler oluşturarak, yeni yaklaşımlar sergilemeye çalışmaktadır (Aygenoğlu, 2015: 1-2). Y kuşağından adaylar, iş hayatına atılma sürecinde sadece görev tanımı ve maaş odaklı değerlendirme yapmamaktadırlar. Bu kuşak, işin kendisine önem vermenin yanı sıra çeşitlilik, eğlence, eğitim, yönetim tarzı ve esneklik konularını da ön planda tutmaktadırlar. Y kuşağı, diğer kuşaklarla karşılaştırıldığında zaman zaman sabırsız ve hızlı yükselme amacı güden bir kuşak olarak bilinmektedir. Bunun doğal sonucu olarak, Y kuşağı temsilcilerinin mezun olduktan sonra kısa zamanda iş bulabileceklerini düşünmeleri ve iş yaşamına girdikten kısa zaman

sonra kendilerini yönetici olarak görmeleri örnek gösterilebilmektedir (Sarioğlu, 2018: 66). Bu durum, kendilerinin kariyer planlama süreçlerine daha çok odaklanmalarına ve yükselmek için daha fazla çabalamalarına yol açmaktadır.

Günümüze kadar süregelen her kuşak, kendinden önceki kuşakları eleştirerek, onları çağdışı ve tutucu bulmakta, bir sonraki kuşağı ise sorumluluk duygusu az ve saygılı olmayan kişiler olarak tanımlamaktadır. Y kuşağının iş hayatında daha söz sahibi olmasıyla ortaya çıkan farklılıklar ve değişen beklentiler, kurumların insan kaynakları politikalarında kuşakları anlamaya yönelik yeni bakış açıları kazanmalarına yol açmaktadır. Bu kapsamda kurumların farklı kuşakları birlikte uyum haline çalıştırması, onları motive etmesi, uzun süreli istihdam yaratabilmesi ve kariyer planlarına yön verecek çalışma koşullarını yeniden düzenlemesi gerekmektedir (Metin ve Kızıldağ, 2017: 341). Z kuşağı, detaylarda kaybolmamaları ve asıl hedefe kilitlenmeleri sebebiyle kurumların verimli çalışması ve başarılı olmasında kilit rol üstlenebilmektedir. Z kuşağı, iş yaşamına bu yönde katkı sağlayarak öne çıkmaktadır. Ancak aidiyet duygularının düşük seviyede olması, kurumların standart sistemlerinde bu kişileri barındırmalarını zor hale getirmektedir. Z kuşağı, takım çalışması yerine daha çok bireysel hareket etmekten hoşlanan ve kendilerini ifade edebilecekleri ortamlar inşa eden kuşak olarak bilinmektedir (Demirdöğmez ve Küçükoğlu, 2017: 1033). Dolayısıyla bu kuşağın mensuplarına kurum içinde bireysel başarılarını ödüllendiren uygulamalara yer verilerek kişisel görüşleri önemsenmelidir.

Birçok kurum, Y kuşağını anlamaya ve yönetmeye yönelik X kuşağı çalışanlarına eğitimler vermektedir. Bu eğitimler aracılığıyla Y kuşağının özellikleri öğrenilerek, verimliliği artırarak için kurumlarda çeşitli değişimlere ve yeniliklere gidilmektedir. Y kuşağı açısından çalıştığı kurumun itibari, imajı, çağa uyum sağlaması ve yeniliklerden haberdar olması önem arz etmektedir. Kurumların üst yönetimi, X kuşağının bu durumu kabullenmesi ve hızla Y kuşağını anlayabilmesi, verimlilik ve üretim için başat rol oynamaktadır (Aygenoğlu, 2015: 20). Yaş çeşitliliğindeki genişleyen kapsamın bir sonucu olarak, insan kaynakları profesyonelleri, yöneticiler ve çalışanların, her kuşağın kültürel normlarını anlamayı ve kabul etmeyi öğrenmesi ve ardından başarılı bilgi transferi ve kariyer ilerlemesi için bu anlayışı güçlendirmesi gerekmektedir. İş gücüne özgü kuşaklar yetiştirmeyi kişiselleştiren güçlü bir eğitim ve kalkınma stratejisinin karmaşıklığını ele almak yerine, günümüzde birçok eğitim ve gelişim programı, bir bütün olarak değerlendirilerek çalışanlar, sürekli eğitilmeli ve geliştirilmelidir (Harrison, 2009: 51). Kuşakların çeşitliliği insan kaynakları yönetiminin işini zorlaştırırsa da bütünleştirici ve süreklilik arz eden eğitim programları aracılığıyla insan kaynakları yöneticileri, bu zorluğun üstesinden gelebilmektedir.

2.9. İlaç Sektöründe Kuşaklar

İlaç sektöründe, Endüstri 4.0 ile gelen değişimin izleri görülmeye devam etmektedir. Dijitalleşme, üretim süreçlerini daha akıllı ve verimli modellerle geliştirme, Ar-Ge, ilaç temsilcilerinin saha

çalışmalarını takip etme, sektörün planlarını oluşturmaktadır. Dijital dönüşümün vazgeçilmez öğelerinden biri kabul edilen inovasyon kültürü, ilaç firmalarının kurumsal kültürlerini temsil etmektedir. İnsan yaşamı sorumluluğu, çetin rekabet koşulları ve itibar gibi faktörlerin etkisi ile daha hızlı hale gelen değişim, diğer sektörleri olduğu gibi ilaç sektörünü de etkilemektedir (KPMG İlaç Sektörel Bakış Raporu, 2018: 3). İlaç sektöründe meydana gelen bu değişim, işe alım koşullarında adaylarda aranan kriterleri etkilemektedir. Bu kapsamda ilaç firmaları, rekabetçi, değişime ve yeniliğe açık bir kurum kültürüyle uyumlu adaylarla birlikte çalışmak istemektedirler.

İlaç sektöründe kariyer basamaklarını çıkmak isteyen adaylardan etkili iletişim kurma, problem çözme, analitik olma, stratejik yönetim, yaratıcılık, fark yaratma, değişim yönetimi, yüksek içsel motivasyon, yüksek enerji, özgüven, kişisel performansını yönetme, inisiyatif alma, işe liderlik edip yönetme gibi beceriler beklenmektedir (Levi, 2017). Sektörde gelişen teknolojiye adapte olabilen eğitim düzeyi yüksek çalışan istihdam oranı giderek artmaktadır. Bu doğrultuda teknik bilgi seviyesinin yükseldiği belirtilmektedir (Gümüş, 2014: 538). İlaç firmalarının insan kaynakları uygulamalarının gelecekteki durumuna ilişkin öngörüler arasında; işe alımda hassasiyet göstererek en iyileri seçmesi, sonrasında performans yönetimi araçlarıyla çalışanlarının gelişimini planlama, eğitimlerle bu planları destekleyecek, ödüllendirme ve performans değerlendirme sistemleri ile iyi çalışanları şirkette tutma ve üstün performansı sürdürebilmeyi sağlaması yer almaktadır (Daver, 2011). Bu bağlamda dinamik ve performans odaklı bir sektör olan ilaç

sektöründe çalışacak kişilerden beklenen niteliklerin sektörle uyuşan nitelikler olması gerekmektedir.

İlaç sektöründe yaşanan değişimle birlikte hırslı, rekabetçi, gelişime açık, teknolojiye kolay adapte olabilen, yenilikleri takip eden, risk alabilen, inisiyatif kullanabilen, başarı odaklı genç, eğitim düzeyi yüksek bir çalışan profili ortaya çıkmaktadır. Sözü edilen özellikler, Y ve Z kuşağı çalışanların özellikleriyle benzer nitelikler göstermektedir. Z kuşağının henüz iş yaşamına yeni atılmakta olan kişilerden oluştuğu göz önüne alındığında Y kuşağına mensup çalışan sayısının ilaç sektöründe daha fazla bulunduğu söylenebilmektedir. Bunun sebepleri arasında ise deneyimli, genç ve dinamik bir kuşağın varlığının, ilaç sektörünün yapısıyla örtüşmesi ve sektörel beklentileri karşılayabilmesidir. Bu nedenle ilaç sektörünün büyümesine bağlı olarak istihdam oranının gün geçtikçe yükselmesinin, gelecekte Y kuşağı ve Z kuşağı çalışan sayısının artmasına yol açacağı tahmin edilmektedir.

2.10. Yetenek Yönetimi ve Kuşaklar

Ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmeler çerçevesinde rekabetin giderek artmasıyla iş dünyasında bazı değişimler yaşanmaktadır. İşgücünü oluşturan insanların artık kaynak olarak görülmekten ziyade birer değer olarak görülmesi söz konusu olmaktadır. Böylece artık daha etkin yönetme yöntemleri ortaya çıkarak örgütsel ve yönetsel anlamda yeni kuramlar geliştirilmektedir. Bu değişimler tarih boyunca kuşakların ortak özelliklerini teşkil

ederek, bu kuşaklardaki bireylerin iş yaşamlarına bakış açıları, beklentileri, istek ve ihtiyaçları da baskın oldukları zamana göre değişmektedir. Günümüzde var olan işgücü, emekli olmaya yakındır; ancak en deneyimli işgücünü Baby Boomers ve X kuşağı oluşturmaktadır. Orta ve üst düzey yönetici grubunda Y kuşağı bulunmaktadır. Z kuşağı ise kurumlara yeni işe giren ve kurumların geleceğine yön veren kesimdir (Arar, 2016: 120). İş yaşamında etkileri görülmekte olan ve değişik pozisyonlarda yer alan bu üç kuşağın temsilcilerinin özellikleri doğrultusunda kurum politikaları belirlemek, entelektüel sermaye olarak görülen çalışanların performansı üzerinde belirleyici rol oynamaktadır.

Teknolojiyi ve düşünce farklılıklarını yansıtan Baby Boomers, X kuşağı ve Y kuşaklarının ekonomik ve sosyolojik değişimler üzerindeki belirleyici rolü, buluşlar ve buluşların topluma yayılması, kuşakların ortaya çıkmasını sağlayarak, yönetim ilkelerini geliştirmeyi gerekli hale getirmektedir. Söz gelimi, Y kuşağı çalışanları, esnek, heyecan verici kariyer fırsatlarını elde etmeyi arzulamaktadırlar. Kurumlardan kazanacakları her türlü yararı öğrenmek istemektedirler. Bu kapsamda, kariyer gelişimlerini, iş güvencelerini, alacakları eğitimleri, yapmaları gereken ödemeleri, işe alınma sürecinde karşılaştıkları prosedürleri öğrenmeyi tercih etmektedirler (Rodoplu, 2003: 470-472). Bu kuşağın üyeleriyle açık iletişim kurularak, kurumsal gelişmeler hakkında bilgilendirilmeleri ve onlara sunulacak imkânların neler olduğunun anlatılması gerekmektedir.

Z kuşağı için maddi kazancın yanı sıra iş tatmini de önemsenmektedir. Bilginin ve zamanın hızına ulaşabilme niteliğine sahip bu kuşağın bireyleri, çalışırken eğlenmeye ve sürekli öğrenmeye çalışmaktadırlar. Özellikle teknoloji sayesinde yeteneklerini hızla geliştirebilme fırsatına ve kurumların geleceklelerini şekillendirecek çoğunluğa sahip oldukları için bu kuşak, kurumlar için gün geçtikçe vazgeçilmez hale gelmektedir. Sınırsız kariyer anlayışı ve zayıf örgütsel bağlılık gibi farklılıklarından dolayı bu bireyleri kuruma çekmek, onlara değer vermek, onları geliştirmek ve elde tutabilmek için kurumlar, artık geleneksel insan kaynakları yöntemlerinden yetenek yönetimi anlayışına geçmeleri gerektiğini anlamaktadırlar (Demirdöğmez ve Küçükkoğlu, 2017: 1034). Artık çalışanlar, yeteneklerini geliştirebilecekleri, yeteneklerini keşfetmeleri ve açığa çıkarmaları yönünde teşvik edildikleri bir kurumda çalışmayı tercih etmektedirler.

Genç ve yetenekli adaylara erişmeye çalışan kurumlar, işe alım süreçlerinde interneti merkeze alarak onlarla iletişim kurmaktadırlar. Bu iletişim, gün geçtikçe daha interaktif, daha şeffaf ve daha yaratıcı olmakta, sosyal medya mecraları ve iş ağları, insan kaynakları süreçlerine dahil edilmektedir (Aygenoğlu, 2015: 20). Teknolojik yeniliklerin insan kaynakları ve yetenek yönetimi uygulamaları sürecinde kullanılması daha çok sayıda yetenekli çalışana hızlı bir şekilde ulaşma imkânı sunmaktadır.

Z kuşağına yaklaşım tarzı, iş hayatının ve toplumun dinamiklerini olumlu yönde etkilemektedir. Bu süreçte eğitimcilerin ve kurum yöneticilerinin Z kuşağının diğer kişilerle uyumlu

çalışmasını sağlayıcı yöntemler geliştirmesi gerekmektedir. İş yaşamında bu kuşağın yenilikçi bakış açısı ve analitik zekâları, kurumsal politikalara adapte edilerek geliştirilmektedir. Tecrübeli kişiler ile yeni kuşak arasındaki dengenin kurulması, iş koşullarının kişilerin özel durumlarına göre özel ayarlanması kurumları farklı kılacaktır (Ünal, 2017: 31). Z kuşağı, teknolojideki gelişmelerle birlikte fizikselle dijital arasındaki engellerin kalktığı dijital dünyada yaşamaktadır. Jobsnap gibi uygulamalar, Z kuşağı için dijital dünyada işe alımın başarılı örneğini teşkil etmektedir. Uygulama, iş arayan kişilerle eleman arayan kurumları eşleştirmektedir. Bu süreçte yapılması gereken ilk faaliyet, telefonla kısa bir video çekip işverene yollamaktır. Jobsnap uygulamasında bir özgeçmiş ihtiyacı duyulmamakta, gönderilen video özgeçmiş yerine geçmektedir. Bu uygulamayı keşfeden Jeff Boody tarafından söz konusu uygulamanın özellikle Z kuşağı için geliştirildiği belirtilmektedir. Aynı zamanda geleneksel özgeçmişler yerine video kullanılmasının, yöneticilerin aradıkları yeteneğe daha kolay ulaşabilmelerini sağladığı ve bu nedenle uygulamanın, Z kuşağından adaylar için hızlı ve kolay olduğu, yöneticiler için ise verimli bir uygulama olduğu ifade edilmektedir (Stillman ve Stillman, 2009: 53,61). Bu tarz uygulamaların sayısı artırılarak, çalışanların değişik platformlarda iş arama süreçleri aktif hale getirilmeli ve yöneticilerin yetenek avcılığında işi kolaylaştırılmalıdır.

Farklı kuşakların birbiriyle uyumlu bir şekilde çalışabilmesi, çalışana yeni beceriler kazandırma ve yeni işleri deneme fırsatı sunmaya bağlıdır. Dolayısıyla kurumda sosyalleşmenin sağlanması ve

kurum kültürü hakkında bilgi verilmesi gerekmektedir. Kurum hedeflerinin yerine kendi iş hedeflerine odaklanan X ve Y kuşakları için amaçlara göre yönetim, önemli bir stratejik adımı oluşturmaktadır. Bu stratejik yönetimde Baby Boomers ile X ve Y kuşağını bir araya getirerek, amaçları ve hedefleri belirlemek esastır. X ve Y kuşaklarının bağımsız çalışma ihtiyacını gidermek amacıyla özel ofis ve yalnız çalışma fırsatı sunulabilmektedir. Entelektüel yeteneklerini kullanabilmelerini sağlamakta, işe bağlılığı güçlendirmekte, işe yoğunlaşmakta, kendi katılımının çıktılarını fark etmesini ve aldıkları kararlardan sorumluluk duymalarını sağlamaktadır. X ve Y kuşaklarının yeni şeyler deneme konusunda teşvik edilmesi ve aynı işte aşırı uzmanlaşıp sıkılmalarının önüne geçilmesi gerekmektedir (Rodoplu, 2003: 472-473). İş yaşamında monotonluğun önüne geçilmesi, çalışanların yeteneklerini sergilemeleri ve geliştirebilmeleri açısından önem taşımaktadır.

2.11.Kuşakların İş Tatminleri

İş tatmini, bir çalışanın yaptığı işin ve bu işin sonucunda kazandıklarının gereksinimlerini ne kadar karşıladığının ve kişisel değer yargılarıyla ne derece uyum gösterdiğinin bilincine varmasıyla hissettiği bir duygu olarak tanımlanmaktadır (Erkoç, 2006: 246). İş tatmini, esasen bireyin işini ne ölçüde sevdiği konusunu yansıtmaktadır. Resmi olarak tanımlanan iş tatmini, kişinin işinin çeşitli yönlerine karşı duygusal veya duygusal bir tepkidir. Bu tanım, iş doyumunun tek (bütünsel) bir kavram olmadığını ima etmektedir.

Daha ziyade, bir kişi işinin bir yönü ile nispeten tatmin olabilir ve bir ya da daha fazla başka yönüyle tatminsiz olabilmektedir. Örneğin; yeni kuşaklar boyunca yeni bir iş tatmini anketi bazı eğilimleri ortaya çıkarmaktadır: Baby Boomerslar, X kuşağı mensupları ve Y kuşağı mensupları, işverenlerinden çok memnun olmakta ve en azından iş tazminatından memnun olmaktadır (Hastings, vd., 2008: 30'dan aktaran: Kreitner ve Kinicki, 2010: 170-171). Çeşitli beklenti içinde bir kurumda işe başlayan çalışan, beklentilerini gerçekleştirebildiği derecede işinden ve çalıştığı kurumdaki tatmin olmakta ve bu tatmin duygusu sayesinde çalışan daha verimli çalışmaktadır. Günümüzde iş tatminin önemli olmasında iki temel etken bulunmaktadır. Bu etkenlerden birincisi; yöneticilerin çalışanların iş tatmin düzeylerini yükseltmede aktif rol oynadıkları bilincinde olması ve buna bağlı olarak çalışanların mevcut tatmin düzeylerini öğrenmesidir. İkincisi; iş tatmininin performans üzerindeki etkisidir. İş tatminsizliği, çalışanın sergilediği performans düzeyinin düşmesine sebep olmaktadır (Ceylan, 2014: 150). Bu nedenle yöneticilerin performans değerlendirmesi yaparken çalışanların iş tatmin düzeylerini hesaba katmaları gerekmektedir. Kurumda alışanların iş tatminini artıran unsurlara odaklanarak, yüksek performans sergilemelerini sağlayıcı uygulamalar gerçekleştirmek faydalı olabilmektedir.

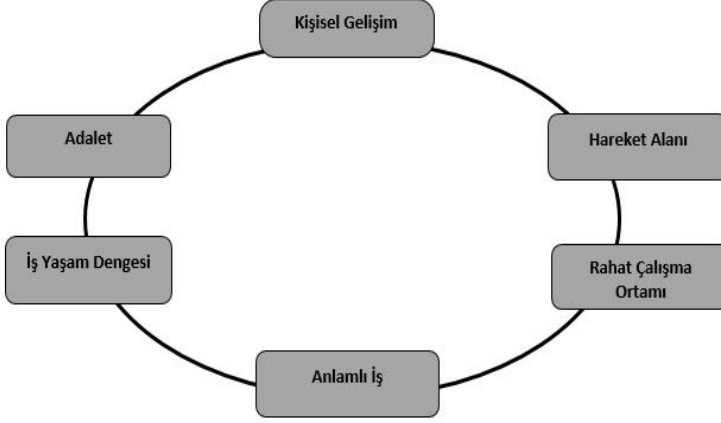
İş tatminini incelemenin yönetime sağladığı katkılar bulunmaktadır. Bunların en önemlisi yönetimin kurumdaki genel tatmin düzeylerine yönelik bir araştırma yapmasıdır. Bu araştırma ile birlikte çalışanların işleri hakkında ne hissettikleri ve bu duyguların işlerinin hangi yönlerini ilgilendirdiğine açıklık

getirmektedir. Dolayısıyla bu tarz genel tarama çalışmaları, çalışanların yaşadıkları sorunları değerlendirmede yol gösterici nitelik taşımaktadır (Çalışkan, 2005: 11). Algılanan değişim etkinliğinin sonuçlarını anlamak, örgütsel davranış için, özellikle de etkili örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi önemli örgütsel göstergelerle kurulan ilişkiyi açıklığa kavuşturmak için önemli bir konudur. Bu çalışmanın temel amacı, kurumsal değişim algılanan etkinlik ve duygusal kurumsal bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi açıklığa kavuşturmadır. Algılanan değişim etkinliği ile iş doyumu arasındaki ilişkinin açıklanması için bir aracı model önerilmiştir. İnsan kaynakları yöneticileri, değişim süreçlerinin kurum ve çalışanlar arasındaki bağı etkilediğinin farkında olmalıdır. Ayrıca değişim süreçleri dolaylı olarak iş tatmini ile olan ilişkisini de etkilemektedir. Değişen süreçler, işçilerin performansına etkisi belirgin olduğundan çalışanların işin içine dahil olma kriterleri ile gerçekleştirilmelidir (Gomes, 2009: 189-190). Minnesota Üniversitesi'ndeki araştırmacılar, iş tatmininin altında yatan 20 farklı boyutun olduğu sonucuna varmışlardır. Araştırmacılar, iş tatminini oluşturan boyutların kesin sayısı konusunda fikir birliğine sahip olmasalar da beş baskın nedene sahip olduklarını belirtmektedirler. İş tatmininin nedenleri hakkındaki bilginin, yöneticilere bu önemli iş tutumunu artırma yönünde çok yönlü bir yaklaşım kullanmalarına yardımcı olabilmektedir (Kreitner ve Kinicki, 2010: 171).

Detaylarda kaybolmadıkları ve bütüne odaklanmaları nedeniyle Z kuşağı, kurumların verimli çalışması ve başarılı olmasında önemli bir işleve sahip olmaktadır. Ancak aidiyet duygularının az olması ve yaptıkları işten çabuk sıkılmaları kurumların standart sistemlerinde bu

kişilere yer vermesini zor hale getirmektedir. Z kuşağı, takım çalışması yerine daha çok bireysel odaklı olmakta ve kendilerini ifade edebilecekleri ortamlarda bulmayı tercih etmektedir (Taş vd., 2017: 1033). Yapılan araştırmalarda Y kuşağının yöneticilerinden beklentileri arasında çalışma saatlerinde esneklik, giyim tarzı ve iletişim şeklinde rahatlık, çalışanların ödüllendirilmesi ve motivasyon etkinliklerinin yer aldığı öne sürülmektedir. Çalışan analizini etkili bir şekilde yapan kurumların son zamanlarda yaptıkları motivasyon aktiviteleri kapsamında yelken, kano, rafting gibi su sporları, yüzme yarışları, futbol ve basketbol turnuvaları, off road gibi ekip içi iletişimi kuvvetlendirecek faaliyetler yer almaktadır. Y kuşakları için iş ortamında açık ve net iletişim, kişisel gelişim olanaklarının değerlendirilmesi, net hedefler belirlenmesi, iş ve özel hayat dengesi, çalışma arkadaşları ile uyum, takım çalışmasını teşvik, arkadaşlık, koçluk ve mentorluk önemsenmektedir (Ünal, 2017: 42, 64). Söz konusu motivasyon araçlarının yöneticiler tarafından dikkate alındığında ve çalışanlara yönelik bulunduğu kuşağa göre uygun şekilde kullanıldığında çalışanların iş tatmin düzeylerinin yükseleceği varsayılmaktadır.

Şekil 8. Y Kuşağını Motive Eden Unsurlar



Kaynak: Acılıoğlu, 2017: 65

Şekil 8’de Y kuşağını motive eden unsurlar arasında kişisel gelişim, hareket alanı, rahat çalışma ortamı, anlamlı iş, iş yaşam dengesi ve adalet olmak üzere altı unsurun yer aldığı görülmektedir.

2.11.1.İş Tatmini Kavramı

İş tatmini, çalışanlarının yönetilmesi söz konusu olduğunda, günümüz yöneticilerinin karşılaştığı en karmaşık alanlardan birini temsil etmektedir. Tüm dünyada iş tatmini konusunda binlerce makale ve araştırma yapılmasına rağmen, Makedonya Cumhuriyeti’nde en az çalışılan araştırma alanlarından biridir. Birçok çalışma, çalışanların motivasyonu konusundaki iş tatmini üzerinde olağandışı büyük bir etkiye sahip olduğunu gösterirken, motivasyon düzeyinin verimlilik üzerinde ve dolayısıyla iş organizasyonlarının performansı üzerinde

bir etkisi bulunmaktadır. Çalışanların çalışmalarının niteliğine ve genel iş tatmini düzeyine yönelik algılarının önemli bir etkisi vardır. Finansal kompozisyon, çalışanların genel iş tatmini üzerinde büyük bir etkiye sahiptir (Aziri, 2011: 85). İş tatmini, iş performansını ve örgütsel bağlılığı doğrudan etkileyen birkaç farklı mekanizmadan biridir. Patagonya’da yapılan bir araştırmada, çalışanlar işlerinden çok memnun olmakla birlikte çalışırken olumlu duygular yaşarlarsa, işlerini daha iyi yapabilmekte ve daha uzun bir süre şirkette kalmayı tercih edebilmektedirler. İş memnuniyeti, çalışanın işinin veya iş deneyimlerinin değerlendirilmesinden kaynaklanan duygusal durumu ifade etmektedir (Colquitt, 2010: 55). İş tatmini, çalışanların işlerine karşı tuttukları tutumların bir karışımıdır. Çalışanların işlerine veya iş deneyimlerine karşı tutum ve duygularının, performansları ve ciro oranları üzerinde önemli bir etkisi olduğu bulunmuştur. Elton Mayo ve arkadaşları tarafından yapılan Hawthorne çalışmaları, çalışanların iş tatmini ve ücretlerindeki değişikliklerden ziyade psikolojik ve sosyal ilişkilerin çalışanların iş tatminini artırmada daha etkili olduğunu göstermiştir. İş tatmini, özellikle hizmet sektörü çalışanları için önemlidir; çünkü sadece çalışanlarının işleriyle tatmin edildikleri takdirde müşterilerine kaliteli hizmet verebilecekleri varsayılmaktadır. Müşteri memnuniyetini sağlamak için memnun olması gereken sadece müşteriler görülmemektedir. Kurum çalışanlarının da memnun olması gerekenler arasında yer almaktadır. İş tatmini, çalışanın kendi işine yönelik olumlu tutum veya duygudur. Çalışanların bir işte kalması ve dolayısıyla bir kurum için çok önemli bir motivasyon kaynağıdır (George and Zakkariya, 2018: 87-88).

Çalışanın işe girdikten sonraki süreçte işinde, çalıştığı kurumda ve iş çevresinde birçok deneyimi oluşmaktadır. Çalışma hayatında duyduğu birtakım beklenti neticesinde yaşadıkları olaylar ile kazanç ve kayıp yaşamaktadır. Bu durumun sonucunda sevinç ve üzüntü duygularını hissetmektedir. Kişi, çalıştığı kurumdaki tüm bu deneyimlere bağlı olarak işine ve iş çevresine karşı tutumlar oluşturmaktadır. İş tatmini, kişinin işine karşı genel tutumuna yönelik bir kavramdır. İş tatmini, bireysel ve duygusal bir tutum olması sebebiyle dışarıdan net bir şekilde gözlenememekte, ancak ifade edilebilmekte ya da kişiye sorularak öğrenilebilmektedir (Kantar, 2008: 19). İş tatmini, işten elde edilen maddi çıkarlar ile çalışanın birlikte çalışmaktan hoşlandığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sonucunda hissettiği mutluluk duygusudur. Çalışanın, çalışmasının somut çıktısını gördüğünde yaşadığı gurur, onun için bir tatmin kaynağı sayılmaktadır (Eren, 2010: 202). Bu durum, çalışanın emeğinin karşılığını aldığı fikrini geliştirmesine yol açarak, kurum içinde üretkenliğini ve verimliliğini daha da artırmaktadır.

2.11.2.İş Tatminiyle İlgili Teoriler

İş tatmini kavramını açıklamak için birçok teori öne sürülmüştür. Bu kuramlar, geçen yüzyılın ortalarından beri insan ilişkileri alanlarında iş tatmini çalışmalarına uygulanmaktadır. İş tatminini açıklamak için daha yeni teorik girişimler, çalışanların eğilimlerine ve bilişsel özelliklerine yoğunlaşmaktadır. En eski teorilerden biri, Maslow'un (1954) beş aşamalı ihtiyaç hiyerarşisidir.

İhtiyaçlar, en düşükten en yükseğe kadardır ve temel fizyolojik ihtiyaçları, güvenlik ihtiyaçlarını, sosyal ihtiyaçları, saygınlık ihtiyaçlarını ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı içerir (Maslow, 1954). Düşük ihtiyaçlar karşılandığında, yüksek ihtiyaçlar karşılanabilmektedir. Bu teorinin iş tatmini üzerindeki etkisi, bir bireyin düşük ücretinin, ödeme ve güvenlik gibi şeylerin karşılanması gerektiğinde, daha yüksek basamaktan ihtiyaçların ortaya çıkmaya başladığını varsaymaktadır. Herzberg'in motive edici-hijyen teorisi, iş tatmini üreten faktörlerin içsel olduğunu ve iş tatminsizliği üreten faktörlerden ayrı olduğunu belirtmektedir. Motivator faktörler; başarı, tanınma, ilerleme, sorumluluk ve çalışmanın kendisi gibi değişkenlerden oluşmaktadır. Bu yüksek seviyeden ihtiyaçlar, Maslow'un kendi kendini gerçekleştirme düzeyine karşılık gelmektedir. Hijyen veya dışsal faktörler, ücret, güvenlik ve fiziksel çalışma koşulları gibi değişkenlerden oluşmaktadır. Herzberg'in teorisi, motivasyon faktörlerinin varlığının iş tatmini sağladığını varsaymakta, ancak bunların yokluğu önemli bir iş tatminsizliği yaratmamaktadır. Aynı şekilde, hijyen faktörlerinin varlığı tatmin duygusu yaratmamakta, ancak yokluğunda iş tatminsizliğine yol açmaktadır (Demato, 2001: 22). İş tatminiyle ilgili orta atılan teoriler, çalışanların tatmin düzeyini etkileyen unsurlar üzerinde durarak, onların tatmin düzeylerini artırmada yöneticilere yol göstermektedir.

2.11.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmini ile örgütsel değişkenler arasındaki ilişki, binlerce çalışma tarafından incelenmiştir. Bunların arasında yer alan en önemli değişkenlerin bir alt kümesini yönetimsel uygunluk açısından ele almaktadır. Tabloda sonuçların görüntüsü yazmaktadır. İş tatmini ile diğer değişkenler arasındaki ilişki ya olumlu ya da olumsuzdur. İlişki, zayıf (çok az ilişki) ile kuvvetli arasında değişiklik göstermektedir. Güçlü ilişkiler, yöneticilerin iş tatminini artırarak, ilgi değişkenlerini önemli ölçüde etkileyebileceğini ima etmektedir (Kreitner ve Kinicki, 2010: 173).

Tablo 10. İş Tatminiyle İlgili İlişkiler

İş tatminiyle ilişkili değişkenler	İlişkinin yönü	İlişkinin gücü
Motivasyon	Pozitif	Orta
İş katılımı	Pozitif	Orta
Örgütsel bağlılık	Pozitif	Orta
Örgütsel vatandaşlık davranışı	Pozitif	Orta
Devamsızlık	Negatif	Zayıf
Gecikme	Negatif	Zayıf
Zihinsel geri çekilme	Negatif	Güçlü
İş devri	Negatif	Orta
Kalp rahatsızlığı	Negatif	Orta
Algılanan stres	Negatif	Güçlü
İş performansı	Pozitif	Orta
Yaşam tatmini	Pozitif	Orta
Zihinsel sağlık	Pozitif	Orta

Kaynak: Kreitner ve Kinicki, 2010: 174.

Tablo 10’da görüldüğü üzere; iş tatmini değişkenlerinin ilişki yönü ve ilişki düzeyi pozitif, negatif, orta, zayıf ve güçlü düzeydedir. motivasyon, iş katılımı, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansı, yaşam tatmini ve zihinsel sağlık değişkenlerinin iş tatminiyle ilişki yönü pozitif olmakla birlikte ilişki düzeyi orta düzeydir. Bunun yanı sıra devamsızlık, gecikme, zihinsel geri çekilme, iş devri, kalp rahatsızlığı ve algılanan stresin iş tatmini ile ilişki yönü negatiftir.

Tablo 11. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Bireysel Faktörler	Örgütsel Faktörler
Yaş	Yönetim tarzı
Cinsiyet	Çalışma koşulları
Eğitim düzeyi	İşin niteliği
Deneyim	Ücret
Kişilik	Terfi
	Arkadaşlık ilişkisi
	Örgüt yapısı

2.11.3.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler

İş tatminini etkileyen bireysel faktörler kapsamında yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, deneyim ve kişilik yer almaktadır. Bu faktörlerin her birinin açıklanması konunun anlaşılması açısından önem arz etmektedir.

2.11.3.1.1. Yaş

Çalışanların bulunduğu yaş aralığının çalışma hayatı üzerindeki etkisi söz konusudur. Orta yaşlı kişiler, kökleşmiş bazı çalışma alışkanlıkları sebebiyle işlerine daha çok bağlı kalmaktadırlar. Genç kimselerin çalışma alışkanlıkları ve isteklerine bağlılıkları orta yaşlı kişilerle karşılaştırıldığında daha azdır. Yaşlıların çalışma gücü ve hırslarında düşüş meydana gelmektedir. Bu nedenle moralleri genç ve orta yaşlı kimselerden daha zayıf olduğu söylenebilmektedir. Bu kişiler, diğerlerine göre güvene daha fazla önem vermektedirler (Eren, 2010: 203). Çalışmalar, farklı gruplarda yaş ile iş doyumu arasındaki ilişkide farklı sonuçlar bulmuştur. Bazıları, yaşın iş tatmini ile çok az ilişki içerdiğini düşünmektedir, ancak bu ilişki bazı iş durumlarında önem taşımaktadır. Bazı gruplarda iş memnuniyeti diğer gruplarda yaş arttıkça daha yüksektir (Mishra, 2013: 46). Banka çalışanın yaşlarına göre Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin alt boyutları ve genelindeki tatmin düzeyleri arasındaki farklılıklara yönelik yapılan analizde çalışanın yaş düzeyleri arttıkça, iç kaynaklı, dış kaynaklı ve genel tatmin boyutunda iş tatmin düzeylerinde anlamlı farklılık oluşturacak derecede artış tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu sonuç, genç çalışanların yaşlı olanlara kıyasla daha düşük iş tatmin düzeyine sahip olduğunu ortaya koyan diğer çalışma sonucuyla benzerlik göstermektedir (Özaydın ve Özdemir, 2014: 274). Yaşa bağlı olarak tatmin düzeylerinin azalması, yöneticiler tarafından genç çalışanların iş tatminini artıran faktörlere daha çok ağırlık verilmesi gerektiğini göstermektedir.

2.11.3.1.2. Cinsiyet

İş tatmini, işin ne istediği ile işçiye ne ölçüde verebileceğine bağlıdır. Terfi fırsatlarının ve iş seviyesinin değiştirilmesi, kadınların işlerinden ne istedikleri konusunda bir değişikliğe yol açmıyorsa, kadın iş tatminini etkilememektedir. Sosyal nedenlerle çalışan kadınlar için, örneğin, bir işi daha zorlayıcı yapmak, ödüllendirici bulunduğu sosyal iletişim türü için daha az fırsat anlamına gelebilmektedir. Dolayısıyla, cinsiyet ve iş tatmini ile ilgili bulgulardaki tutarsızlıklar, çeşitli kırıncılara bağlı olabilmektedir. Aynı kurumdaki erkekler ve kadınlar sadece meslek düzeyinde, terfi beklentileri, ücretler vb. Farklı mesleklerde farklılık göstermemekle birlikte, aynı mesleğin kendi ihtiyaçlarını karşıladığı ölçüde farklılık gösterebilmektedir. Sosyal tatmini yüksek tutan ancak beceri kullanımı ve kariyer beklentileri düşük olan bir iş, erkeklere göre kadınlara göre daha yüksek iş tatmini ile sonuçlanırken, sosyal ilişkilere az yer veren mesleklerde memnuniyet farklılıkları ters yönde olabilir. Bazı araştırmacılar, kadınların farklı çalışma tutumları nedeniyle yöneticilik pozisyonlarında daha az uygun olduklarını iddia etmişlerdir. Mevcut araştırmanın tutarsızlığı, çalışan kadınlarla ilgili toplumsal değerlerin değişmesi ve iş değerlerinde büyük bireysel farklılıkların göz önüne alınması gibi bir tutum gereksiz görülmektedir. Araştırma bulguları, herkesin aynı işten çıkmasını istememesi ve farklı grupların farklı çalışma tutumları olmasını teyit etmektedir (Gruneberg, 1979: 95-96). Konuyla ilgili yapılan

araştırmaların çoğunda, genel olarak kadınlar işlerinden memnundurlar. Bunun sebebi, kadınların ev dışında konumlarını aldıklarında birden fazla rolü olmasıdır. Kadınların daha az ücrete rağmen dost canlısı kişilerle, iyi bir sosyal konumla çalışmayı tercih ettikleri görülmektedir (Mishra, 2013: 45). Kadınların üstlendikleri rol çeşitliliği, işlerinden memnun olmalarını sağlamaktadır. Aynı zamanda iş seçiminde ücretten ziyade çalışma ortamı ile iş arkadaşlığına daha fazla önem verdiği söylenebilmektedir.

2.11.3.1.3. Eğitim Düzeyi

Çalışanın iş tatmininin oluşumunda eğitim düzeyi önemli bir faktördür. Bu durumda eğitim düzeyi, çalışanın işini daha iyi özümseyip daha başarılı olmasını sağlamakta ve iş tatmininin oluşumunda etkili rol oynamaktadır (Gültekin, 2010: 66). Bazı çalışmalar, daha eğitilmiş çalışanların daha az tatmin edici ve daha az eğitilmiş çalışanların daha tatmin edici olmaları yönünde bir eğilimin olduğunu göstermektedir. Ancak, diğer çalışmalar hiç bir ilişki göstermemektedir; eğitim ile ilgili şirketler için ilerleme politikası dikkate alınmalıdır (Mishra, 2013: 46). Eğitim düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişki karmaşık bir yapıya sahip bulunmaktadır. Vollmer ve Kinney, çeşitli bulguların etkileriyle ilgili olarak, bir iş için en uygun adayın seçilmesinin mutlaka yapılması gereken en iyi karar olmadığını vurgulamaktadır. Bireylerin beceri kullanımını açısından aşırı nitelikli olması, işin beklentileri veya değerlerinin yerine getirilmemesi durumunda memnuniyetsizliğe yol açabilmektedir. Bu nedenle,

işverenlerin belirli bir işin gerektirdiği taleplere karşı kendilerini aldatmadıkları hayati önem taşımaktadır. Eğitim düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyle ilgili bulgular, üniversite kurumlarında gençlerin çok sayıda kişiyi yetiştirmesi için tavsiye edilip edilemeyeceği sorusunu da gündeme getirmektedir. Mezunlar artık iş koşulları, ödeme ve işe alındıkları asıl iş bakımından beklentilerinin altında işleri kabul etmek zorundadır (Gruneberg, 1979: 97). Mezunların beklentilerinin düşük olması, beklentinin yüksek tutulmasına kıyasla karşılaşılan durumdan duyulan tatmin düzeyi üzerinde daha fazla olumlu etki yaratabilmektedir.

342 Banka çalışanı üzerinde 2014 yılında yapılan bir araştırmaya göre; banka çalışanının eğitim düzeylerine göre Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin alt boyutları ve genelindeki tatmin düzeyleri arasındaki farklılık incelendiğinde; çalışanın eğitim düzeylerine bağlı olarak iç kaynaklı, dış kaynaklı ve genel tatmin boyutunda iş tatmin düzeylerinde belirgin biçimde düşüş görülmektedir. Elde edilen bulgular çerçevesinde iş tatmini ile eğitim düzeyi arasında negatif bir ilişkinin söz konusu olduğunu belirten çalışma sonuçlarıyla benzer nitelik taşımaktadır. Yüksek eğitim düzeyine sahip olan ancak kendine uygun pozisyonda olmadığını düşünen çalışanın işin monotonluğu ve daha üst pozisyonlarda görev alınmasının kariyer planlamada uzun soluklu bir süreç gerektirdiği ve yükselmenin yavaşlaması nedeniyle iş tatminlerinin düştüğü tahmin edilmektedir (Özaydın ve Özdemir, 2014: 275). İzmir ilindeki beş ve dört yıldızlı otelde toplam 385 çalışan üzerinde 2007 yılında yapılan bir araştırmada, çalışanların iş tatmin düzeylerinin eğitim düzeylerine

göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle lise mezunu çalışanlarla üniversite mezunu çalışanlar arasında iş tatmini açısından farklılık görülmektedir. Lise mezunu çalışanların üniversite mezunlarına kıyasla işlerinden daha çok tatmin oldukları tespit edilmiştir. Bu noktada üniversite mezunu çalışanların lise mezunu çalışanlarla karşılaştırıldığında işleri ile ilgili daha yüksek beklentiye sahip olduğu şeklinde söylenebilmektedir (Toker, 2007: 103). Bu bağlamda çalışanın beklentisi arttıkça bu beklentinin karşılanmadığı durumda tatmin düzeyinin düşmesi söz konusu olmaktadır.

2.11.3.1.4. Deneyim

İş tatminini etkileyen bireysel faktörlerden biri de iş deneyimidir. 947 örnekle sonuçlanan bir araştırmada örnekler, iki iş karmaşıklık grubundan birine atanmıştır. Her bir karmaşıklık grubunda, örnekler, ortalama deneyim bazında beş iş deneyim grubundan birine (0-2,99 yıl, 3-5,99 yıl, 6- 8.99 yıl, 9-11,99 yıl ve 12 yaş ve üstü) ayrılmıştır. Sonuçlar, her düzeyde iş tecrübesi ve hem düşük hem de yüksek esneklik gerektiren işlerde, iş deneyimi ile iş performansı arasındaki korelasyonun pozitif olduğunu göstermektedir. İşin karmaşıklık düzeyine bakılmaksızın, örnekleme ortalaması iş deneyimi seviyesi, iş deneyimi ile iş performansı arasındaki korelasyonun güçlü bir moderatörüdür (McDaniel, vd., 1988: 329).

2.11.3.1.5. Kişilik

Kişilik, bireyleri diğerlerinden farklı kılan psikolojik değerler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Doğumdan başlayarak yavaş yavaş gelişen kişilik, bireyi diğer bireylerden ayırt edici özellikler taşımaktadır. Kişiyeye has olan ve onu farklılaştıran özellikler, kişiler arasındaki davranış farklılıklarını anlamada etkili bir faktördür (Zencirkıran, 2016: 146). Başka bir tanıma göre kişilik, insan yapısının, duygusal durumunun, davranış şekillerinin, ilgilerinin, yeteneklerinin ve diğer psikolojik özelliklerinin en belirleyici yanını temsil etmektedir (Baltaş ve Baltaş, 1990: 37).

Çalışanın işini başarılı bir şekilde gerçekleştirmesi, o iş için gerekli olan kişilik özelliklerine sahip olma derecesi, başarısını doğrudan etkilemektedir. Çalışan kişi, işin ruhunu ve mantığını, kendi ruhu ve mantığıyla entegre haline getirdiğinde başarılı ve mutlu olmaktadır. Bunun yanı sıra işe doğru insanların seçilmesi performans problemi yaşanmamasında kritik rol oynamaktadır. İş için uygun olmak; işin gereklerini yerine getirebilecek kişilik özellikleri ve değer sistemiyle ilintilidir (Baltaş, 2011: 206). Kişilikle ilgili yapılan araştırmaların birinde dışa dönük bireylerin daha mutlu olduğu tespit edilmiştir. Birçok araştırma ile iş tatmini ve arkadaşlık gibi sosyal ilişkiler arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur (Eroğlu, 2011: 170). Sosyal becerileri gelişmiş bireylerin kendini iyi ifade etme, paylaşma ve empati becerilerinin daha gelişmiş olacağı varsayıldığında bu özelliklerin iş tatmini üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu söylenebilmektedir.

Bireyin çalıştığı işi ve çevresini algılamasında ve değerlendirmesinde kişiliğin etkisi söz konusu olmaktadır. Bireyin davranışları, içinde yaşadığı ortam ve çevresindeki bireyler arasındaki etkileşim sonucu oluşmakta, bu nedenle bireyin kişiliği iş çevresinden etkilenmekte ve birey, kişiliği ile iş çevresini etkilemektedir. Türkiye genelinde kamu ve vakıf üniversitelerinde çalışan 748 akademisyen üzerinde 2010-2011 yılları arasında yürütülen bir çalışmada, kişilik tiplerinin tamamının iş tatminine pozitif katkı sağladığı yönünde bir tahmin yürütülmesine rağmen sadece uyumlu, sorumlu ve duygusal olarak dengeli kişilik tiplerinin iş tatminini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir (Sudak ve Zehir, 2013: 142,163). Muhasebe meslek mensuplarının kişilik ile iş uyumunun iş tatmini, yaşam tatmini ve duygusal tükenme üzerine etkisini inceleyen bir çalışmada, kişilikleri ile yapmış oldukları meslek uyumlu ise bireylerin iş ve yaşam tatminlerinin de yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Dursun, vd., 2015: 64). Kişinin sahip olduğu kişilik özellikleri yaptığı işe etki etmekte ve o işte daha başarılı olmasını sağlamaktadır. Böylelikle öz yeterlilik duygusunu hisseden çalışan, kendisini daha üretken olarak iş sürecine katkı sağladığını düşünmektedir. Bu durum, iş tatmin düzeyini artırmada belirleyici faktör olmaktadır.

2.11.3.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler

İş yaşamında çalışan iş tatmin düzeyini etkileyen bireysel faktörlerin yanı sıra birtakım örgütsel faktörler bulunmaktadır. Örgütsel faktörler arasında yönetim tarzı, çalışma koşulları, işin niteliği, ücret, terfi, arkadaşlık ilişkisi ve örgüt yapısı yer almaktadır.

2.11.3.2.1. Yönetim Tarzı

Çalışanlarda kendi işlerini yaptığı, kendileri için çalıştığı hissini uyandıran bir yöneticinin etkili yönetici olduğu belirtilmektedir. İş tatmini açısından yönetim tarzının iki boyutu ele alınmaktadır. Birinci boyutu; çalışan odaklı olarak çalışanları teşvik edici sağlıklı ilişkiler geliştirmedir. İkinci boyutu ise; çalışanların yönetimle ilgili karar alma sürecine katılmasıdır. Kararlara katılan çalışanın işine, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu duygular beslemesinin iş tatminini yükselttiği ifade edilmektedir (Ceylan, 2014: 152). Çalışanların birinci derecedeki şef veya amirlerinin yönetim tarzı ve iletişimi, iş tatmini üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Şeflerin çalışanları kayırması, onların kişisel sorunlarını dikkate alması, onlarla formal iletişimin yanı sıra informal iletişimi de kurması, işlerini kolaylaştırıcı önerilerde bulunması, çalışanların fikirlerini alarak yönetimin karar alma sürecine katılımlarının sağlanması, iş tatminini etkileyen önemli unsurlardır (Gültekin, 2010: 71). İş yaşamında esnek, katılımcı, adaletli ve açık iletişim kurulan bir yönetim tarzı, çalışanların yüksek iş tatmini hissetmelerine neden olmaktadır.

Tatmin kavramı, açıkça dile getirilmiş veya getirilmemiş bütün istek ve beklentilerin karşılanması olarak tanımlanmaktadır. Tatmin olmak, motive olmaktan daha kapsamlı bir anlama gelmektedir. Motivasyon, tatmin olmanın bir yolu veya türüdür. Çalışanın kısa zamanda günlük hayata ve değişime uyum gösterebilmek için kurum içinde eğitilmesi, gelişen ve değişen şartlara dair bilgisinin artırılması

ve öğrendiği bilgilerin işinde pratikte kullanmasının sağlanması gerekmektedir (Aydın, 2008: 361, 367). Bununla birlikte yönetim sürecine dahil edilerek, yetki ve sorumluluk verilmesi, iş tatmini üzerinde olumlu etki gösterebilmektedir. Güçlendirme, insanlara kendi kaderlerini kontrol ediyormuş gibi davranma sorumluluğu ve yetkisini vermektedir. Bir kurumun çalışanların çalışmalarının kalitesini ve sonuçlarını tanıması, bir dahaki sefere daha fazla tanınırlık kazanmak için daha verimli olacağı için önemlidir. Çalışanların katılımı ve yetkilendirilmesi, çalışanların yönetim, karar alma ve organizasyonun stratejileri, hedefleri ve stratejileri ile ilgili katkıları ile ilgilidir. Bu konuyla ilgili yapılan çalışmalar, çalışanların kurumun amaçlarını ve normlarını algılayışının çalışan motivasyonu ile pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir. Güçlendirme ile yüksek motivasyon düzeylerinin elde edilebileceği dikkate alındığında, bu süreç aynı zamanda örgütsel büyümeye de yol açmaktadır. Otokratik liderlik ve yukarıdan aşağıya karar verme, çalışanlara belirli görevlere ulaşmak için emir verilen katı bir çalışma ortamı yaratmaktadır. Bu kurumlarda inovasyon bastırılmakta ve motivasyon azalmakta, bu da performans üzerinde olumsuz bir etki yaratmaktadır. Öte yandan, memnun ve motive olmuş çalışanlar, daha iyi karlara yol açan gelişmiş kurumsal üretkenliğe katkıda bulunmaktadır (Dobre, 2013: 58). Bu nedenle çalışanın verimliliği, kurumda yöneticilerin sergilediği yönetim tarzıyla doğrudan ilişkilidir. Çalışanın verimli çalışması, aynı zamanda kurumların kâr payını artırarak, rakiplerine karşı üstünlük kazanmasında etkili olmaktadır.

2.11.3.2.2. Çalışma Koşulları

Çalışma koşulları, çalışanların iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir. Uygun çalışma ortamı ve fiziksel koşulların yeterli olması, kısa ve uzun vadeli kurumsal hedeflere ulaşmayı sağlamakta ve performansı artırarak iş tatmini üzerinde olumlu bir etki oluşturabilmektedir (Keleş, 2006: 35). İş yerlerinde ortaya çıkan zararlı maddelerin ve gazların bazı hastalıklara yol açabildikleri, bu nedenle zehirlenmeler ve ölümlerin yaşandığı bilinmektedir. Bu bağlamda çalışanlar, çalışma yerlerinde sağlığından endişe duyabilmektedir. Öte yandan ısı, ışık ve havalandırma sistemlerine sahip, temiz ve düzenli bir iş yeri, çalışma şartlarından kaynaklanan olumsuz etkileri yok edecektir. Çalışma koşullarından memnun olan çalışanın ise moral ve motivasyonu artacaktır (Eren, 2010: 202). İşyeri ortamı ve işin türüyle ilişkili olarak çeşitli meslek hastalıkları, sağlık ve güvenlik koşullarının yetersiz kaldığı durumlarda karşılaşılmaktadır. Hastalık, yapılan iş veya işyeri ile bağlantılıysa meslek hastalığı olarak nitelendirilmektedir. Meslek hastalıklarının en önemli nedenleri arasında madeni, organik cisimler, toz ve bakteriler, fiziksel etkilerden ve iş yerindeki sosyal ortam gibi nedenler yer almaktadır (Erel ve Yalçın, 2014: 270). Bu faktörlerden etkilenen çalışan, fiziksel ve psikolojik açıdan çalışma koşullarından rahatsızlık duymaktadır. Söz konusu durumun iş tatminsizliğine yol açacağı öngörülmektedir.

2.11.3.2.3. İşin Niteliği

İşteki en önemli faktör iş türüdür. Çalışmalar, işlerde rutin işlerden daha fazla iş tatminine neden olduğunu göstermiştir. Diğer çalışmalar, fabrika çalışanlarının çoğunluğunun, azınlık mensuplarının memnuniyetsizlik göstermesinden memnun olmadıklarını göstermiştir (Mishra, 2013: 46). İşin özellikleriyle kişinin özelliklerinin uyuşması ve kişinin arzu ettiği bir işte çalışması, o kişinin işinden daha çok tatmin duymasını sağlamaktadır. Çalışanın yaptığı iş, sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneğinin altında ise tatminsizliğe yol açma ihtimali bulunmaktadır. Çalışanın yaptığı iş, bilgi, beceri ve yeteneğinden fazlasını gerektiriyorsa yine tatminsizliğe neden olma olasılığı bulunmaktadır. Bu denge sağlandığı takdirde ise çalışanın işini yapmaktan memnun duyarak, işine ve çalıştığı kuruma yönelik pozitif duygular geliştirmekte ve böylelikle iş tatmini artmaktadır (Keleş, 2006: 40-41). İşlerin yapılmasına yönelik çalışanların karar alma sürecine dahil edilmeleri, iş tatminini artırıcı rol oynarken, farklı durumlar iş tatminsizlik duygusunun yaşanmasına yol açmaktadır. Çalışma yöntemlerinin, işlerin nasıl yapılacağı ve mola kararının dahi yönetim tarafından verildiği ve denetlendiği iş ortamı, tatminsizliği tetiklemektedir (Ceylan, 2014: 151). Ortaya çıkan tatminsizliği azaltmak için çalışan güçlendirme uygulamaları ön plana çıkarılmalıdır. Öte yandan yöneticiler tarafından işin niteliği konusunda değerlendirme yapılarak çalışan, sahip oldukları yetenekleri doğrultusunda bir işte çalıştırılmalıdır. Aşırı iş yükünden

kaynaklanan bir tatminsizlik söz konusuysa çalışanın iş yükü hafifletilmelidir.

İş tatmininde işin niteliği bazen işin bulunduğu sektörle ilişkili olabilmektedir. Bu durumda çalışanın yaptığı işin hangi sektörde bulunduğuna bağlı olarak iş tatmin düzeyi değişkenlik gösterebilmektedir. Kilis ilindeki kamu ve özel banka çalışanlarının iş tatminini etkileyen unsurlar ve bu unsurların sektörel bazda ne ölçüde birbirinden farklılaştıklarının tespit edilmesine yönelik 100 çalışan üzerinde 2013 yılında yapılan bir araştırmada katılımcıların “bilgi ve yeteneğine uygun bir işte çalışması ve yaptıkları işten zevk almalarının” çalıştıkları sektöre göre iş tatmininin değişiklik gösterdiği sonucu elde edilmiştir (Soysal ve Tan, 2013: 60). Sözü edilen araştırmada çalışanın yaptığı işin bilgi birikimine ve becerilerine uygun olmasının yanı sıra çalıştığı sektörün dinamiklerinin kendi kişiliği veya çalışma tarzıyla örtüşmesi gerektiği çıkarımı yapılabilmektedir.

2.11.3.2.4. Ücret

Kurumların bir maliyet unsuru olarak değerlendirdiği ücret, çalışanlar açısından tatmin edici önemli bir faktördür. Ücretin kişinin ihtiyaçlarını giderme düzeyi, iş tatminini doğrudan etkilemektedir. Çalışan, yaptığı iş karşılığında aldığı ücreti uygun buluyorsa, işinden tatmin duymaktadır. Diğer yandan çalışanlar, kazandıkları ücretleri, aynı işleri yapan diğer kişilerin ücretleriyle karşılaştırdıklarında ve adaletin sağlandığını hissettiklerinde iş tatmin düzeyleri artmaktadır. Bu nedenle ücretin tatmin duygusunu ve iş başarısını artırması için

bireyin beklentisine, performansına ve sektörde geçerli olan ücrete dayalı adil bir şekilde uygulanması gerekmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 5). Bunun yanı sıra çalışanların sadece aldığı ücretten memnun olması, onun iş tatmininin yüksek olduğu anlamına gelmemektedir. Son zamanlara kadar çalışanın işe bağlılığını artırmak amacıyla iyi bir ücret ödemesi tek çözüm olarak görülmekteydi. Günümüzde ise konu ile ilgili yapılan araştırma ve deneyler, bazı durumlarda ücretlere yapılan zamlara rağmen çalışanların iş tatmin düzeylerinin düşük olabileceğini belirtmektedir (Keleş, 2006: 37). İş tatmin düzeyini artırmada tek başına yeterli bir faktör olmasa da adil ücret uygulaması ve çalışanın yaptığı işin karşılığında hak ettiği ücreti aldığını düşünmesi, iş tatmin düzeyini ve performansını artırmada önemli bir etkidir.

2.11.3.2.5. Terfi

Çalışan, bir kurumda yüksek ücret beklentisine girdiği gibi yükselme olanağı da aramaktadır. Faydalı ve planlı eğitim programlarına katılım gösteren ve yükselebilen çalışan, elde ettiği yeni bilgi ve becerilerle kişiliğini geliştirmekte, kurumsal yapı içindeki yeni görevinden dolayı memnun olmaktadır. Bununla birlikte kurum dışında çalışanın katıldığı birçok ortamda arkadaşları tarafından çalışanın yeni görevinin tebrik edilmesi, onun için tatmin edici bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 168-169). İşinde başarılı olan bir çalışan, yükselme beklentisine girmektedir. Kurum içinde kariyer yollarının bulunması ve adil bir

terfi sisteminin mevcut olması, olumlu bir çalışma ortamı oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Terfi etme fırsatı yakalayan çalışanların işe bağlılığında ve çalışma isteğinde artış görülürken kariyer sisteminin net bir şekilde ifade edilmediği ve adil bir terfi sisteminin olmadığı kurumlarda çalışanlarda tatmin düzeyi düşmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 6). İş ortamında ödüllendirme uygulamalarında ücret gibi somut ödüllerin yanında terfi, takdir...vb. soyut ödüllere de zaman zaman yer verilmektedir. Bu kapsamda çalışana terfi ettirilerek işindeki başarısı sonucu yükseltilmesi, onun motivasyonunu ve iş tatminini artırmaktadır.

2.11.3.2.6. Arkadaşlık İlişkisi

Çalışanlar için yalnızca ücret ve somut başarılar yeterli görülmemekte, bu unsurlar tatmin düzeyini etkilemede çoğu zaman tek başına belirleyici olmamaktadır. Bazı çalışanlar, işlerini sosyal etkileşim kurma ihtiyacının karşılamalarında etkili faktör olarak görmektedir. Başka bir ifadeyle, onların iş arkadaşlarıyla, yöneticileriyle ve etkileşim içine girmeleri, önem arz etmektedir. Bir örgütte çalışanların birlikte olmak istedikleri ve bunu gerçekleştirebildikleri nispette tatmin olmaktadır (Keleş, 2006: 38). Özellikle takım çalışmasının söz konusu olduğu kurumlarda sosyal ilişkiler daha da önemli hale gelmektedir. Takım başarısında takım üyelerinin birbiri ile bütünleşmesi ve uyumlu olması gerekmektedir. Yönetimin çalışanların psikososyal ihtiyaçlarını gidermelerini desteklemek için iş yerindeki sosyal ilişkileri sağlam hale getirmeye

çalışması, iş tatmini ve performansı artırmada yararlı bir faaliyet olacaktır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 4-5). Yöneticilerin kurum içinde takım çalışmalarını teşvik etmesi, zaman zaman sosyal ve kültürel faaliyetler düzenleyerek iş dışında da yöneticilerle çalışanların bir araya getirilmesinin sağlanması, çalışanların kuruma aidiyet duygularının gelişmesine katkı sağlamaktadır. Böylece çalışanlar, işlerine yönelik daha fazla tatmin duygusu duymaktadırlar.

2.11.3.2.7. Örgüt Yapısı

Denetim davranışının incelenmesi, demokratik ve otoriter denetim arasında bir ayırım yapılmasına yol açmaktadır. Demokratik yöneticiler, astlarının görüşlerini astlarının değerlerini, duygularını ve ihtiyaçlarını dikkate almakta ve iş yerinde refahlarını arttırmaya çalışmaktadırlar. Öte yandan otoriter yöneticiler, uzlaşma olmaksızın tek başına kararlar almakta ve astlarının refahını dikkate almadan örgütün amaçlarını en üst düzeye çıkarmak için çaba harcamaktadırlar. Bürokratik yapılar, işin kendileriyle ilgili sorunların yanı sıra iş tatmini üzerinde etkili olabilecek birtakım kısıtlamalardan da muzdariptirler. Özellikle, hiyerarşik yapıları nedeniyle düşük statüdeki çalışanlar genellikle, işleriyle ilgili kararlar verenler ile iletişim kurmakta zorluk çekmektedirler. Bu nedenle, böyle durumlarda işleri üstlenmek zorunda olanların ihtiyaçlarını ve refahını dikkate almayan kararların alınma ihtimali söz konusu olmaktadır. Hiyerarşik bir örgütlenmenin yol açtığı bir başka sorun da üst ve alt arasındaki mesafenin iletişimde gecikme anlamına gelmesidir. Bundan

dolayı ortaya çıkan sorunlar, iş tatmini üzerinde bir sonuç doğurarak, doğru bir şekilde ortaya konabilmektedir (Gruneberg, 1979: 81-83). Katı, sert ve hiyerarşik bir örgüt yapısının mevcut olması, çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebilmelerini zorlaştırmaktadır. Bu noktada çalışanların iş tatmin düzeyi azalmaktadır.

2.11.4. İş Tatminin Ölçümü

Çalışanların tutum araştırmaları üzerine iki büyük araştırma alanı bulunmaktadır. Bular arasında araştırma ve yüzleşilen küresel önlemlere karşı kullanılan çalışan tutumları yer almaktadır. Tartışılan alanlar, çalışan anketlerinin tasarlanmasıyla ilgili tüm konulara ilişkin bilgi sağlamayı amaçlamamakta, bunun yerine, araştırmanın temelini ve bazı temel çalışma alanlarına genel bir bakış sağlamaktadır. Tüm bu önlemler, çalışanların tutumlarının daha iyi anlaşılmasına araştırma faaliyetlerine katkı sağlamaktadır. Diğer yandan bu önlemler, uygulayıcılar için de yararlı olabilmektedir. Uygulamada kurumlar, genellikle çalışanların tutumları hakkında daha ayrıntılı bir değerlendirme almak veya kurumlara özgü sorunları değerlendirmek için anketlerini özelleştirmek istemektedirler. Araştırmacılar için araştırılmış ve potansiyel olarak yararlı bilgi sağlayan çalışan tutumlarını ölçmek için iki ek sorun bulunmaktadır. Birincisi, iş doyumu ölçütleri, yani işin çeşitli boyutlarını ölçtüklerinde diğerleri küreselken ölçülebilir ya da işe karşı tek, genel bir duygu ölçülebilmektedir. Küresel ölçüme örnek olarak “Genel olarak, işinizden ne kadar memnunsunuz?” sorusu gösterilebilmektedir. Eğer

bir ölçüt yüz yüze temeline dayanıyorsa, genel iş tatmini genellikle bunların toplamı olarak tanımlanmaktadır (Saari ve Judge, 2004: 400).

Ölçüm, gerçek insanlar, nesnelere veya olaylar yerine insanların, nesnelere veya olayların niteliklerine odaklanmaktadır. İkincisi, ölçüm bu nitelikleri ölçmek için bir dizi kural kullanmaktadır. Kuralların standartlaştırılması, açık, anlaşılabilir ve uygulanması kolay ve pratik olması gerekmektedir. Üçüncü olarak, ölçüm ölçeklendirme ve sınıflandırma şeklinde iki bileşenden oluşmaktadır. Ölçeklendirme, sayıların nicelleştirilmesi için insanların, nesnelere veya olayların niteliklerine atanmasıdır (belirli bir özelliğin ne kadarının verildiği belirlenmelidir). Sınıflandırma, insanların, nesnelere veya olayların belirli bir nitelik temelinde aynı veya farklı kategorilere girip girmediğini tanımlamaktadır. Standartlaştırılmış ölçümler, daha iyi iletişim ile sonuçlanmakta; çünkü ortak bir dil ve niteliklerin anlaşılmasını sağlamaktadır. Böylece araştırmalar karşılaştırılabilir. Dördüncüsü, ses ölçümleri araştırmacıların ve uygulayıcıların enerjilerini başka yerlere odaklamalarına izin vererek zamandan ve paradan tasarruf sağlamakta; çünkü daha az eğitilmiş bireyler standartlaştırılmış önlemleri yönetebilmekte ve puanlayabilmektedir. Ölçüm, karar vericilerin sağlam ve bilgili kararlar vermek için kullanabilecekleri ilgili ve doğru bilgileri sağlamaktadır. Dolayısıyla ölçüm, karar vericilere çalışan seçimi, yerleştirme, sınıflandırma, rehberlik, eğitim ve gelişim, tazminat ve benzeri konularda mevcut olan bilgilerin iyileştirilmesi için önemli bir araç olmaktadır (Aguinis, vd., 2001: 28). Bunun yanı sıra çalışanlara

yönelik kurumların uzun vadeli hedef ve stratejiler geliştirmelerinde yol gösterici nitelik taşımaktadır.

İş tatminini ölçmek amacıyla geliştirilen çeşitli analiz yöntemleri bulunmaktadır. Bunların içinde en yaygın kullanılan yöntem ise iş tatmini envanteridir. Sözü edilen yöntemde işin kişi açısından değişik görünüşleri verilmekte ve bunlara bakılarak kişinin tatmin düzeyleri öğrenilmeye çalışılmaktadır. Anketler ve görüşmeler gibi iş tatmin taramaları, sorulan sorunun türüne göre nesnel, betimleyici ve izdüşel tarama gibi üç genel başlıkta toplanmaktadır. Nesnel taramada soru sorulan kişiler, her sorunun tüm cevaplarını okumakta ve kendisine uygun olan birini seçmektedirler. Bu taramaların en büyük dezavantajı, cevapların yönetimce hazırlanmasıdır. Bu durum, katılımcıların duygularını yanlış ifade etmelerine veya hiç ifade edememelerine yol açabilmektedir. Betimleyici taramada cevaplar çalışanlar tarafından verilmektedir. Tepkiler ya güdümlü ya da güdümsüz bir şekilde öğrenilmektedir. Güdümlü soru, çalışanın dikkatini işin belirli bir yönünde yoğunlaştırmakta ve onunla ilgili sorular sormaktadır. Güdümsüz soruda, çalışanların o anda akıllarına gelen açıklanmaktadır. İzdüşel taramalar ise, psikiyatrisiler veya psikologlar tarafından akıl sağlığını üzere kullanılan kişilik testleridir (Çalışkan, 2005: 11-12). Aşağıdaki tabloda literatürde en yaygın kullanılan iş tatmini ölçme araçlarına yer verilmektedir.

Tablo 12. Literatürde En Yaygın Kullanılan İş Tatmini Ölçme Araçları

İş Tatmini Anketi (JSS)	İş Memnuniyeti Anketi, çalışanın iş ve meslek ile ilgili tutumlarını değerlendirmek için Paul E. Spector (1985) tarafından geliştirilmiştir. JSS, iş tatmininin dokuz ayrı yönünü içeren 36 maddelik bir anketir: Ücret, terfi, yardım, denetim, koşullu ödüller, çalışma prosedürleri, iş arkadaşları, işin doğası ve iletişim. Bu yönlerden her biri dört maddeyle değerlendirilmekte ve toplam 36 maddeden toplam puan alınmaktadır.
İş Tanımlayıcı Endeksi (JDI)	Smith vd. (1969), İş Tanımlayıcı Endeks (JDI), çalışanların iş memnuniyetini ölçmek için tasarlanmış 90 maddelik bir ölçektir. En popüler iş memnuniyeti anketi araçlarından biri haline gelmiştir. İş tatmini, ücret, terfi, denetleme, çalışma ve iş arkadaşları ile ilgilidir. JDI güvenilirdir ve birçok çalışmada geçerliliği onaylanmıştır. 40'dan fazla araştırmacı tarafından kullanılmıştır.
İş Tanılama Araştırması (JDS)	İş Tanılama Araştırması, iş özelliklerinin insanlar üzerindeki etkilerini incelemek için Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilmiştir. JDS, büyüme, ücret, güvenlik, sosyal, süpervizör ve aynı zamanda küresel memnuniyet gibi çeşitli iş tatmini alanlarını da kapsamaktadır.
Minnesota İş Tatmini Anketi	Minnesota Tatmin Anketi (MSQ), iş tatmini değerlendirmek için en yaygın kullanılan araçtır. Weiss ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. (1967). MSQ'nun iki biçimi geliştirilmiştir - uzun biçim ve kısa biçim. Uzun form 100 maddeden oluşmakta ve kısa form, farklı iş tatmini yönlerini ölçen 20 maddeden oluşmaktadır (Spector 1997). Ayrıca, iş tatmini ve genel iş tatminini de ölçer. Bir çalışanın işiyle ilgili memnuniyetinin belirli yönlerini ölçtüğü için MSQ bu çalışmada kullanılmıştır.

Kaynak: Goerge ve Zakkariya, 2018: 97-98.

Literatürde en yaygın olarak kullanılan araştırma araçları İş Tatmini Anketi (JSS), İş Tanımlayıcı Endeks (JDI), İş Tanılama Araştırması (JDS) ve Minnesota Memnuniyet Anketi (MSQ) içermektedir (Goerge ve Zakkariya, 2018: 97-98).

2.11.5. İş Tatmininin Sonuçları

Kurumlarda çalışanları iş tatmin düzeyine bağlı olarak yaşanan sonuçlar arasında verimlik ve performans yer almaktadır.

2.11.5.1. Verimlilik

Kişinin işine yönelik duyduğu tatmin, onun işini daha çok sahiplenmesini ve severek yapmasını sağlamakta ve bununla ilintili olarak işini başarma isteği duymaktadır. Söz konusu isteğin yönetici tarafından doğru yönlendirilmesi, çalışanın verimini artırmaktadır. Düşük iş tatmini, bazı durumlarda yüksek verimlilik ile birlikte görülse de uzun sürede bunu sürdürmek zorlaşmakta, çalışanlar zamanla yaptıkları işi anlamlı bulmamaya başlamaktadır. Başka deyişle çalışan, düşük iş tatmini içinde görevini yerine getirebilmekte, ancak bu durumda verimlilik sadece kısa sürede sağlanabilmektedir. Uzun sürede de aynı koşullar sağlandığında aynı verimlilik görülmemektedir. İş tatmininin başat ilkelerinden olan birlikte karar verme, iyi ilişki, iletişim ve huzurlu bir ortam oluşturma, tüm çalışanların katılımıyla yeni bir vizyon yaratma önem kazanmaktadır (Üstün, 2009: 605). İş tatmini için en önemli nedenlerden biri, kişinin işinden memnun olup olmadığının belirlenmesi, kurum içinde

çalışmasına düzenli olarak katılma isteğinden dolayı üretkenliği ortaya çıkarması gibi olumlu sonuçlara yol açmasıdır. Verimliliğe ilişkin olarak Hawthorne çalışmaları, insan ilişkileri okulunun savunucuları tarafından dostça denetim altında, bireyin artan memnuniyetinin bir sonucu olarak üretkenliğini artırdığını belirtmektedir. Memnuniyet, verimden ziyade artan üretkenlikten kaynaklanmaktadır (Gruneberg, 1979: 105). İş sürecine aktif katılım sağlayarak üretkenlik gösteren çalışan, işinden daha çok memnun olmakta ve bu durum iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

2.11.5.2. Performans

Kurumun rekabet üstünlüğü elde etmede çalışanların sergiledikleri performans önem arz etmektedir. Bu nedenle çalışanların düşük performansı, bir kurumun rekabet gücüne zarar vermektedir. Çalışanların düşük performans göstermesinin altında yatan nedeninin çoğu zaman çalışanın kendisi olduğu düşünülmektedir. Yapılan araştırmalarda ise böyle olmadığı belirtilmektedir. Düşük performansın neden başlıca nedenlerin çalışanların bilgi ve beceri eksikliği, iş yapma donanımının yetersizliği, teşvik yetersizliği ve motivasyon düşüklüğü olduğu ifade edilmektedir (Baltaş, 2011: 2015). Her ne kadar iş, kurum ve kişi ile ilgili değişkenler, iş tatmini için belirleyici olarak varlıkları açısından evrensel olsa da hepsi insandan insana, işten işe, kurumdan kuruma ve lokasyondan lokasyona farklılık göstermektedir. Aynı etmenler, iş tatmini ile ilgili her çalışmada geçerli olmakta, ancak çalışanların memnuniyeti ve performansı üzerindeki etkileri, çok yönlü olarak

önemli ölçüde farklılık göstermektedir. Bununla birlikte, aynı açıklama / tanım, tüm durumları tasvir edememekte ve tek çözüm modeli her yerde uygulanabilmektedir. Her bireysel organizasyonel durumu, iş, kurum ve kişi ile ilgili faktörler açısından ayrı ayrı anlama ihtiyacı bulunmaktadır. Bu faktörler, her çalışan ve çalışma durumundaki benzersiz özellikleri barındırmakta ve araştırmacılar tarafından “yerel” bir “iş memnuniyeti” tanımının memnuniyet problemlerini ele alırken bir çözüm belirlemek üzere geliştirilebilmesi için dokunulabilmektedir (Rehman, vd., 2013: 86).

Temel ihtiyaçlar, insanların var oluşları için vazgeçilmez unsurlar olarak görülmektedir. Bu ihtiyaçlar karşılandıktan sonra insanlar, iş performansına daha fazla odaklanmaktadırlar. Kişisel gelişim aynı zamanda insanlar için önemlidir, çünkü kendini gerçekleştirme, başarı ve büyüme ihtiyacı, kurumların gelişimini etkileyen güçlü ihtiyaçlardır. Yönetim, çalışan önerisi planını değerlendirmeli ve iş ortamını iyileştirmek ve onların ihtiyaçlarını ve becerilerini yerine getirmek için işgücünden aldıkları geri bildirimleri kullanmalıdır. İnsanlar farklıdır ve fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik gereksinimleri ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları gibi çeşitli ihtiyaçlar tarafından motive olmaktadırlar. Verimliliği ve müşteri memnuniyetini artırmak isteyen herhangi bir kurum için motive olmuş ve kalifiye bir işgücü şarttır. Bu bağlamda, motivasyon, bireyin çaba gösterme ve kurumsal amaçlara yönelik harekete geçme isteği anlamına gelmektedir. Herhangi bir yönetici için zorluk, çalışan motivasyonunu oluşturma ve sürdürme araçlarını bulmaktır. Bir yandan yöneticiler, iş tatminsizliğinin azaltılmasına odaklanırken,

diğer yandan başarı, tanınma, sorumluluk ve çalışmanın kendisi gibi motive edici faktörleri kullanılmalıdır (Dobre, 2013: 59). Yöneticiler tarafından çalışanları motive eden unsurlar dikkate alınarak çalışanların ihtiyaçları giderildiğinde iş tatmin düzeyleri artmakta ve bunun doğal sonucu olarak da çalışanlar, daha yüksek performans gösterebilmektedirler.

Kurumların eğitim programlarıyla ilişkili harcamaların (sosyalleşme veya oryantasyon programları, beceri eğitimi), bu tür eğitimlerin bireysel iş performansını geliştirdiğini kanıtlaması gerekmektedir. Kısacası, bireysel iş performansı, alanımızda merkezi bir yapıda bulunmaktadır (Viswesvaran, 2001: 110). Bu açıdan kurumların eğitim programlarını geliştirerek çalışanların yeteneklerinin gelişmesine katkıda bulunması iş tatminini artırmada etkili bir faktör olarak görülmektedir. Çalıştığı kurumun kendini geliştirmesine fırsat verdiğini düşünen çalışan, işine ve kuruma bağlılığı artmakta, dolayısıyla daha yüksek performans sergilemektedir.

2.11.5.3. Motivasyon

Motivasyon, bireylerin çeşitli ihtiyaçları giderme doyum sağlayacak ya da amaca götüreceği davranışlarda sergileme sürecidir. Motivasyon, insan kaynağını işiyle bütünleştiren, bilgi, yetenek ve kapasitesinin tümünü kullanmasını sağlayan en önemli unsurdur. İnsanın kişisel olarak değişen değerleri, gereksinimleri ve beklentileri bulunmaktadır. Bir kurumda motivasyonu yükselten bir ortamın bulunması, çalışanların ihtiyaçlarını giderme ve amaçlara ulaşmada bir

zorunluluk olarak görülmektedir. Güdüleme faktörlerinin çekici bulunmadığı veya hiç bulunmadığı bir durumda ise, ihtiyaçlara ve amaçlara ulaşmak yerine çalışanlar, yetenek ve çalışma kapasitelerini dahi tam olarak kullanamamalarından dolayı, düşük morale ve tatmin düzeyine sahip olarak, çalıştıkları kuruma daha az katkı sağlayacaklardır (Üstün, 2009: 606-607). İş tatmininin sistematik olarak araştırılmasında motivasyon kuramları etkili rol oynamaktadır. Literatürde motivasyon kuramları içerisinde Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ve Adams'ın Eşitlik Kuramı yer almaktadır. Bu kuramlar, kuramların günümüzde de üzerinde durdukları konular arasına girmekte, iş tatminiyle ilişkisine yer verilmekte ve güncelliğini korumaktadır (Yelboğa, 2007: 2). Bu nedenle sözü edilen kuramlar, geçmişten günümüze örgütsel davranış ve yönetim psikolojisiyle ilgili yapılan araştırmalar için referans olmaktadır.

2.11.6. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatminsizliğinin ortaya çıkardığı birtakım olumsuz sonuçlar bulunmaktadır. Söz konusu sonuçlar; tükenmişlik, işe yabancılaşma, devamsızlık, işten ayrılma ve fiziksel rahatsızlıklardır.

2.11.6.1. Tükenmişlik

Kurumlardaki çalışanların yaşadıkları tükenmişlik sendromunun önüne geçmek için iş şartlarının çalışanların lehine olacak hale getirilmesi ve çalışanların ihtiyacı, becerisi ve amaçlarını uygun biçimde düzenlenmesi gerekmektedir. Kurumlardaki çalışanların

tükenmişlik sendromu yaşayıp yaşamamalarında yöneticilerin iletişimci biçimlerinin rolü bulunmaktadır. Günümüzde rekabetin artmasıyla ve yoğun iş yüküyle birlikte altında tükenmişliğin sadece müşteri ile kurulan sosyal ilişkiye indirgenemeyeceği söylenebilmektedir. Kurum içerisindeki yatay, dikey ve çapraz ilişkilerde yöneticilerin çalışanlarla ve çalışanların da kendi aralarında kurdukları ilişkilerde duygusal gerginliğin yaşanmasında tükenmişliğin etkisi söz konusu olmaktadır. Çalışanların kendilerini tükenmiş hissetmelerinde demografik özellikler, kişilik, dış kontrol odaklı olma, benlik imajı, kişisel yeterlilikler duygusu, empati yeteneği, işkoliklik ve beklentiler gibi unsurlar yer almaktadır. Örgütsel tükenmişliğin yaşanma sebepleri arasında ise insan ilişkileri, ast-üst ilişkileri, aşırı iş yükü, çatışma, örgüt plan ve prosedürleri, karara katılma, yeni teknolojiler ve pozitif geri bildirim eksikliği bulunmaktadır (Eroğlu, 2011: 213-215). Çalışanların kendilerini tükenmiş hissetmelerinde etkili olan kişisel ve örgütsel faktörler göz önünde bulundurularak, tükenmişliğin altında yatan sorunu çözmek için adımlar atılmalıdır. Bu süreçte yöneticilerin çalışanlarla kuracağı etkili iletişim becerileri önem taşımaktadır. Yöneticilerin çalışanlarla açık iletişim kurması, çalışanın içinde bulunduğu durumu anlamaya çalışması, uygun motivasyon araçlarını kullanarak onu motive etmesi gerekmektedir.

Kafkas Üniversitesi'nde görev yapan 218 akademisyen üzerinde 2012 yılında yapılan bir araştırmaya göre; işin niteliği, iş güvenliği düzeyleri açısından çalışanların tatminkâr olduğu, ücret, beşeri ilişkiler, çalışma koşulları ve terfi düzeyleri bağlamında çalışanların

kısmen tatminkar olduğu belirtilmektedir. Tükenmişlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiler değerlendirildiğinde ise; negatif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Bu kapsamda iş tatmin düzeyi arttıkça tükenmişlik düzeyi azalmaktadır. Yöneticilerin, işlerinden memnun olan çalışanları çalıştırmak için uğraşması ve gerekli olanakları onlara sunması gerekmektedir. Bunu gerçekleştirmek amacıyla gerekli çalışma ortamını ve gerekli düzenlemeleri sağlayarak, çalışanların bilgi ve becerilerini kurumlarına kanalize etmelerine yardımcı olmalıdırlar. Bu noktada yöneticiler, çalışanlarının tükenmişliklerinin altında yatan nedenleri tespit ederek, bunları gidermeye çalışmalı, onlardan geri bildirim alarak beklentileri karşılamaya çalışılmalıdırlar (Naktiyok ve Kaygın, 2012: 31). Bu sayede çalışanların kuruma güven duymaları ve daha çok bağlanmaları sağlanmaktadır. Kendini çalıştığı kurumda değerli ve yeterli hisseden bir çalışan, kurumun misyon ve vizyonunu daha çok benimseyerek kurumun amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunmaktadır.

2.11.6.2. İşe Yabancılaşma

Kurum ve onunla doğrudan bağlantılı çalışanlar arasındaki yabancılaşma, teknolojik imkanların artması, kültürel farklılıklar, sanayileşme, değer ve tutumlardaki hızlı değişimler gibi etkenlerle birlikte sürmektedir. Çalışanlardaki yalnızlık duygusu, kendine ve işine karşı hissettiği soğuma hissi, gösterdiği çabanın karşılığını alamama düşüncesi, iş tatminsizliğinin yaşandığı durumlar, yabancılaşmanın görülmesinde kritik rol üstlenmektedir (Akgündüz, 2006: 57). İşe yabancılaşma, birçok olumsuz sonuç doğurmaktadır.

Bunun sebebi, çalışanın işe yabancılaştığında yaptığı işi anlamsız görmesi, iş üzerinde yeteri kadar otonomiye sahip olmadığı fikrini benimsemesi, kendisini ve yaptığı işi çalıştığı kurum için gereksiz görmesidir. Durum böyle olduğunda bireyin iş tatmini ile kurumsal bağlılığı azalmakta, tükenmişlik duygusu ve stresi artmaktadır. Bunun yanı sıra birey, işten zevk almamaya ve işi için fazla emek göstermemeye başlamakta, sergilediği emeğin kuruma ve kendisine bir fayda sağlamayacağını düşünmeye başlamaktadır. İşini anlamsız ve yaptığı işi gereksiz bulan bir kişinin kurum için fedakarlık göstermesi zorlaşmakta ve o kişi, yüksek performans göstermemektedir. İşine fazla çaba harcamayan birinin iş saatleri içerisinde iş dışı başka davranışlara yönelmektedir (Babadağ, 2018: 228-229). Kendini kurumdan soyutlayan çalışanların iş verimliliği ve performansı düşmekte, bu durum kurumlara ciddi zararlar getirebilmektedir. Bu nedenle işe yabancılaşan çalışanların hangi sebepten dolayı bu durumu yaşadıkları tespit edilmeli ve gerekli önlemler alınarak kuruma aidiyetleri artırılmaya çalışılmalıdır.

Çalışanların işe yabancılaşmaları, altında yatan sebeplerden biri de çalışanların rol belirsizliği yaşamalarıdır. Kurumlarda görülen rol belirsizliği, bireysel ve örgütsel anlamda çeşitli olumsuz sonuçlara sebep olmaktadır. Bireysel açıdan olumsuz sonuçlardan birisi işe yabancılaşmadır. Bireyin iş ortamında ne yapacağını bilememesi ve kendisinden beklentilerle ilgili yetersiz bilgiye sahip olması, onu iş süreçlerinden uzaklaştırmaktadır. Algıladığı rol belirsizliği yüksek olan birey, işinin kurum için ne anlama geldiğini ve önemini anlayamamaktadır. İşin birey için anlamsızlaşması, bireyin işinden ve

çalıştığı kurumdan soyutlanması işe yabancılaşmayı ortaya çıkarmaktadır. İşe yabancılaşma, bireylerin psikolojik iyi oluşlarını, fizyolojik iyi oluşlarını, kuruma bağlılıklarını negatif etkilemekte ve işten ayrılma niyetlerini tetiklemektedir (Atay ve Gerçek, 2017: 328). Birçok açıdan olumsuz sonuçlara yol açan bu durum, kurumlarda çalışanların görev tanımlarının net bir şekilde yapılması, çalışanlara bu konuyla ilgili bilgilendirilmesi ve rol belirsizliğinin giderilmeye çalışılmasıyla önlenebilmektedir.

2.11.6.3. Devamsızlık

İşe devamsızlık, özellikle sosyal psikoloji ve yönetim bilimleri alanı kapsamında araştırmacılar tarafından ele alınan konular arasında bulunmaktadır. Yürütülen araştırmalarla birlikte çalışanın devamsızlık davranışının altında yatan sebebin ne olduğunun ve kurumlar üzerinde ne tür olumsuz etkileri olduğunun tespit edilmesi amaçlanmaktadır. İşe devamsızlık, zamanın etkin bir şekilde yönetilmesini önlemekte, işgücü planlamasını ve iş akışını bozmakta, böylece verimlilik ve kalitenin düşmesine, rekabet avantajının ortadan kalkmasına yol açmaktadır. Buna ek olarak işe devamsızlığın çalışanlar arasındaki ilişkileri de olumsuz etkileyebilmektedir. Bu nedenle işe devamsızlık davranışına neden olan demografik faktörleri, psikolojik faktörleri, devamsızlık kültürünü ve kurum kontrol politikalarını anlamak gerekmektedir (Şahin, 2011: 31-36). İşe devamsızlık, çalışanın herhangi bir mazereti olmadan işveren ve yöneticiyi bilgilendirmeden işe gelmemesi durumudur. İşe devamsızlık, kurumlardaki birçok nedenden kaynaklanmaktadır. Söz konusu nedenlerin bir kısmı kişinin

kendisinden (yaş durumu, cinsiyet, aile durumu, eğitim düzeyi vb.) diğer kısmı ise işyerlerindeki üretim ve yönetim tarzından ve işyerindeki çalışma koşullarının uygun olmamasından dolayı ortaya çıkmaktadır. Yapılan işin zor ve monoton olması, iş tatminsizliğine sebep olmakta, böylece kişilerde stres görülmekte ve işgücü devir oranını yükseltmektedir (Bacak ve Yiğit, 2010: 29-30). İş devamsızlık ve işi bırakma, kurumlarda iş tatminini önemli kılan diğer unsurlardan biridir. Bu konuda gerçekleştirilen araştırmalar, çalışanların kısa ya da uzun sürelerle işe gelmemeleri ile iş tatminsizliği arasında önemli bir ilişki olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan düşük iş tatmini ile işgücü devri arasında yüksek bir ilişki olduğu saptanmaktadır (Bayrak, 2010: 294). İş devamsızlığını ve giderek artan işgücü devrini azaltmak için kişisel veya kurumla ilgili sorunlara yapıcı çözümler getirilerek söz konusu çözümlerin ne derece başarı sağladığı ölçülmeli ve takip edilmelidir.

Çalışanların işten ayrılmayı gerektirecek herhangi bir problemi olmadığında kurumun bir çalışanı olarak çalışmaya devam etme düşüncesi, kişisel beklenti ve amaçlarının giderildiğini yansıtmaktadır. Ulaştırma, seyahat ve yer işletmelerinde 229 kişiye yönelik yapılan bir araştırmada iş güvenliğinin işe devamsızlık davranışı ile anlamlı ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Çalışma yaşamında hissedilen güvensizlik, çalışanları başka arayışlara yöneltmekte, işe devamsızlık davranışının ortaya çıkarmaktadır. Çalışma koşulları ile işte kalma niyeti arasında da anlamlı düzeyde kuvvetli bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Bunun yanı sıra ekonomik faktörlerin de dikkate alınması gerektiği, ücret ve kazancın adalet gözetilerek dağıtılması ve

yeterli düzeyde olması, prim, ikramiye, teşvik ve ödüllerin verilmesinde ise etik kuralların göz önüne alınması gerekliliği vurgulanmaktadır (Demir, 2011: 457, 461). Bu şartlar sağlandığında çalışanların kurumsal vatandaşlık davranışı göstermeleri ve kurumdan ayrılma niyetlerinin azalacağı tahmin edilmektedir.

2.11.6.4.İşten Ayrılma

Çalışanların istihdam edildikten sonra çalışanın işe devamlılığının sağlanması, tüm sektörler için önem taşımaktadır. Nitelikli bir çalışanın işten ayrılması, maliyete zarar vermekte, yöneticiler tarafından gerekli tedbirlerin alınması sağlanmaktadır (Seyrek ve İnal, 2017: 70). Kişi, tükenmişlik sendromu yaşadığında işten ayrılma düşüncesi içerisine girmektedir. İş bulma umudu yüksek ise vakit kaybetmeden başka bir işe geçmektedir. İş bulma ümidi zayıf ise şartların uygun hale gelmesini bekleyerek, düşük performansla çalışmakta, yeni bir iş olanağı bulduğunda işini değiştirmektedir (Keser, 2012: 465). İçsel işten ayrılma, çalışanın kurumdan psikolojik olarak uzaklaşması ve sadece işini gerektirdiği kadar yerine getirmesi olarak tanımlanmaktadır. Almanya’da yapılan araştırmalarda içsel işten ayrılmış çalışan sayısının azımsanamayacak sayıda olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Böyle durumda çalışan, kuruma adanmışlık göstermemekte, en az çaba ile kurumdaki çalışmasını sürdürmektedir. İş ile ilgili inisiyatif kullanmamakta, sadece görevini yerine getirmekte, kurumdaki gelişmelere karşı ilgisiz kalmakta ve düşük performans sergilemektedir. Gerçek işten ayrılmada çalışan tarafından iş sözleşmesinin feshedilmesi söz konusuysen, içsel işten ayrılmada

ise iş sözleşmesi feshedilmeden çalışanın kurum veya iş ile olan duygusal bağın kopması söz konusudur (Seçer, 2012: 547-549). Çalışanın duygusal açıdan kurumdan uzaklaşması anlamına gelen içsel işten ayrılma, bir süre sonra gerekli fırsatlar önüne çıktığında çalışanın fiziki olarak da işten ayrılmasına yol açmaktadır. Çalışan, uzun bir süre bekledikten sonra kurumuna yönelik duygusal bağlılığı zayıflamış bir halde başka bir kurumu tercih edebilmektedir.

Gebze’de Kimya sektöründe yer alan bir şirketin 130 çalışanına yönelik 2006 yılında yapılan bir araştırmada çalışanların iş tatmini ile duygusal anlamda kuruma bağlı olmalarının kurumların işten ayrılma niyetini olumsuz etkilediği bulgusu elde edilmiştir. Aynı araştırmada iş tatmini, kurumsal bağlılık tutumlarının, kurumların sektörde aktif olmasını ve gelişebilmesi için gerekli olan verimliliği artırdığı, işten ayrılma niyetini ise azalttığı tespit edilmiştir (Çekmecelioglu, 2006: 164). İstanbul’da bulunan 371 özel ve kamu banka çalışanı üzerinde 2017 yılında yapılan bir araştırmada iş tatmini arttıkça işten ayrılma niyetlerinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır (Bayarçelik ve Fındıklı, 2017: 25). Elde edilen sonuç, aynı zamanda çalışanların işte kalmayı tercih etmelerinde iş tatmin düzeylerinin yüksek olmasının etkili bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle yöneticilerin öncelikle çalışanların iş tatmin düzeylerini artırmaya yönelik faaliyetlerde aktif rol almaları gerekmektedir.

2.11.6.5. Fiziksel Rahatsızlıklar

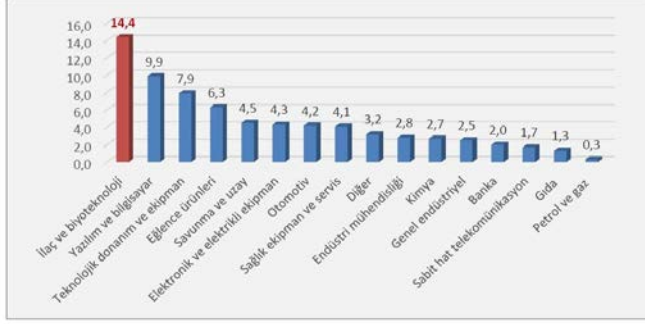
Bazı çalışmalarda iş tatmininin fiziksel refah üzerinde önemli etkileri olabileceği öne sürülmüştür. İş tatminsizliğinin strese ve strese neden olduğunu düşünmek mantıklıdır; kalp hastalığı ve peptik ülserler gibi bir dizi fiziki hastalık ile açıkça ilişkilidir. Ancak iş tatminsizliği ve fiziksel hastalık arasındaki ilişki yüksekse, iş tatmininin diğer alanlarında olduğu gibi bu durum şaşırtıcı olacaktır. Birçok birey, işlerinde ve işlerinde, iş tatmini ile ilgisi olmayan nedenlerden dolayı stres altındadır. Örneğin, işletme yöneticisi önemli kararlar almak için sürekli baskı altında olabilmekte; fakat bunu yapmaktan zevk alabilmektedir. İş tatmini, ruh sağlığında önemli bir faktördür. Bir işte son derece mutsuz olanların ihtiyaçlarıyla daha uyumlu olan bir başkasına geçmesi muhtemeldir; ancak bu kalıplar işin kendisiyle ilgili olmayabilmektedir. İş tatmini-akıl sağlığı ilişkisi düşüktür, çünkü ruhsal hastalığa neden olabilecek aşırı iş tatmini normal olarak sağlanamamaktadır (Gruneberg, 2017: 120-124). Son yıllarda artan rekabetin etkisiyle sürekli değişim görülen iş yaşamında stres, tükenmişlik gibi psikolojik unsurların çalışanlar üzerindeki etkisi giderek artmaktadır. İlerleyen yaşlarda çalışanlarda psikolojik faktörlerin yanı sıra fiziksel sağlık sorunları da bulunabilmektedir. Buna bağlı olarak kurumlarda iş performansı, iş tatmini ve kurumsal bağlılık azalabilmektedir (Erkuş ve Fındıklı, 2013: 314). Çalışanların işten kaynaklanan fiziksel rahatsızlık yaşaması, psikolojisini olumsuz etkilemektedir. Bunun doğal sonucu olarak da iş ve özel yaşantısı negatif yönde etkilenmektedir. Aynı zamanda mutsuz çalışanlar,

müşteri ilişkilerinde başarılı gösterememekte ve müşteri memnuniyetini sağlama konusunda sıkıntı yaşayabilmektedir. Kurumsal verimliliği azaltan bu durumun yöneticiler tarafından dikkate alınarak düzeltilmesi gerekmektedir.

2.11.7.İlaç Sektöründe İş Tatmininin Önemi

İlaç sektörü, tüm dünyada gelişim göstererek önemli hale gelmektedir. Dünyada ilaç sektörü, en fazla Ar-Ge yatırımını yapan ve en hızlı büyüyen sektör sıralamasında başı çekmektedir. Yaşlı nüfusun oranında görülen artış, kent yaşamıyla değişen beslenme alışkanlıkları, hareketsizlikten kaynaklanan rahatsızlıklar, olumsuz yaşam koşullarına bağlı oluşan psikolojik rahatsızlıklar, ilaç sektörünün gelişmesinde rol oynayan önemli unsurlardır. Gelişim sürecinde ilaç sektöründe görülen bu ivme, ilaç sektörünün sadece niceliksel değil aynı zamanda niteliksel büyümeyi de beraber gösterme zorundalığını gündeme getirmektedir. Bu niteliksel büyüme, verimliliği artırmaya yönelik çalışmaları, sektörde çalışan insan kaynağına yönelik iyileştirmeyi ve üretimsel dönüşümün tamamlanmasını içermektedir. Sektör, eğitim seviyesi yüksek nitelikli iş gücüne erişebilmekte ve yetenekli adayları çekmede başarılı olmaktadır (KPMG Sektörel Bakış-İlaç, 2018: 3,19). Başka bir ifadeyle ilaç sektörü, çalışanların beklentilerine cevap vererek yetenekli çalışanlar için tercih sebebi olabilmektedir.

Şekil 9. Dünyada Toplam AR-GE Yatırımlarının Sektörel Dağılımı (%)



Kaynak: Avrupa İlaç Endüstrisi Federasyonu ve Derneği (EFPIA) The Pharmaceutical Industry in Figures, 2014'den aktaran Türkiye İlaç Sektörü Strateji Belgesi ve Eylem Planı, 2015: 14.

İlaç sektöründe Ar-Ge sürecinin beş aşamadan oluştuğu, bu aşamaların araştırma, ruhsatın alınması, pazarlama ve satış stratejilerine dayandığı belirtilmektedir. Ayrıca bütün bu süreçlerin yüksek Ar-Ge maliyetleri gerektirdiği bilinmektedir. İlaç sektörünün 2013 yılı küresel Ar-Ge harcamaları ortalama 137 milyar ABD dolarıdır. 2020 yılında ise ortalama 162 milyar ABD doları olacağı öngörülmektedir (Türkiye İlaç Sektörü Strateji Belgesi ve Eylem Planı, 2015: 14-15). İlaç sektörünün AR-GE yatırımlarına önem vermesi ve giderek bu yatırımların artırılmaya çalışılması, yenilikçi ve gelişime açık bir sektör algısı yaratarak çalışanların bu sektörü tercih etmelerinde etkileyici faktör olmaktadır.

Dünya ilaç pazarının %95'ini uluslararası şirketler elinde bulundurmaktadır. Türkiye İlaç Sektörü, kayda değer miktarlarda ve çeşitlilikte üretim ve ihracat kapasitesi olan sektörlerden biridir. İnsan sağlığına verilen değer artması, sosyal güvenlik sisteminde

uygulanan değişiklikler ve vergi düzenlemelerinde sektör baz alınarak yapılan çalışmalarla gelişimini sürdürmektedir. Sektörde, ileri teknolojiye uyum gösteren eğitim düzeyi yüksek çalışan istihdamı söz konusudur (Türkiye İlaç Sektörü Eylem Planı, 2015: 13-18). Sağlık Bakanlığı verilerine bakıldığında, Türkiye’de ilaç sektöründe yaklaşık 300 firmanın yer aldığı, 67 ilaç üretim tesisi (12’si yabancı sermayeli) ve 65 üretici firma (12’si yabancı) ile 12 hammadde üretim tesisi (3’ü yabancı) ve 12 hammadde üreten firma (3’ü yabancı) olduğu görülmektedir. Endüstride, yaklaşık 31.000 kişi istihdam edilmekte ve 11.000 fazla ürün insanlara sunulmaktadır. Ülkemizdeki yabancı sermayeli firmaların 12’si üretimlerini kendi tesislerinde yapmaktadır. Sektörde, çalışanların teknik bilgi seviyesinin her geçen gün artarak devam ettiği belirtilmektedir (Ekonomi Bakanlığı İlaç Sektörü Raporu, 2016: 4). Bangladeş’te ilaç endüstrisi yaklaşık 286 büyük ve küçük şirketten oluşmaktadır. Aralık 2002 tarihli BPI’ya göre, sektörün pazar büyüklüğü yaklaşık% 16,8’lik bir büyüme oranı ile yaklaşık olarak Taka 55 Milyar’dır. Yerli şirketler şu anda ilaç pazarına hakim durumdadır. Yerel şirketler toplam pazarın yaklaşık% 78’ini kontrol etmektedir. Katılımcıların Eczacılık Şirketindeki çalışanların iş tatminine ilişkin genel algıları ile ücret ve terfi, iş güvenliği, çalışma koşulları, adalet ve iş arkadaşları ve yönetim ile ilişki gibi alt boyutlar ele alınmaktadır. Çalışma koşulları, ücretlendirme ve terfi, iş güvenliği ve iş arkadaşları ile ilişki açısından çalışma, çalışanların iş doyumunu düzeyinin “ne mutlu ne mutsuz” olduğunu göstermektedir. İlaç şirketlerinde çalışan memnuniyetinin genel seviyesi, çalışmada ortalama ortalamanın% 61 olduğunu,

dolayısıyla çalışanların genel memnuniyet düzeyinin “ne mutlu ne de mutsuz” olduğunu bulmuştur (Parvin ve Kabir, 2011: 117).

Tablo 13. İlaç Şirketlerinde Çalışan Memnuniyetinin Genel Seviyesi

İş Tatmini Etkileyen Faktörler	Ortalama
Çalışma Koşulu	% 62
Ücret ve Teşvik	% 60.4
Adalet	% 60.4
İş Güvenliği	% 61
İş Arkadaşlarıyla İlişki	% 66
Yöneticiyle İlişki	% 56.2
Ortalama	% 61

Kaynak: Parvin ve Kabir, 2011: 117

Çalışanların iş tatmini, hizmet kalitesini ve çalışan memnuniyetini artırabilmektedir. İlaç firmaları için iş tatmini etkileyen faktörleri test etmeye yönelik gerçekleştirilen bir araştırmada yöneticilerin çalışanlarını memnun etmek için çalışanların iş memnuniyetini etkileyen faktörlere odaklanmaları gerektiğini ortaya koymaktadır. Çalışma koşullarının, adalet, terfi ve ödemenin, ilaç firmaları çalışanlarının iş tatmini üzerinde etkili olan temel faktörler olduğu görülmektedir. Ücret iyi bir motive edici araç olmakta, iyi bir maaş ve iyi tazminatlar çalışmanı tatmin etmede temel faktörler olmaktadır. Bu sayede hizmet kalitesi ve kurumsal performans yükseltilebilmektedir. Çalışma koşullarının faktörünün de ilaç firmaları üzerinde önemli bir etkisi olduğu kanıtlanmıştır. Söz konusu araştırmada ayrıca mekanın ve fiziksel tasarımının iş tatmini üzerinde

belirli etkileri bulunduğu tespit edilmektedir. İlaç firmalarında çalışanlar, adil muamele, adil tazminat, adil çalışma saatleri gibi adil bir rekabet ortamı olduğunda, bu çalışanların iş davranışlarını iyileştirmekte ve adalet, çalışanları da çalışkan olmaya motive edebilmekte, adaletli çalışanın iş tatminini artırabilmektedir (Parvin ve Kabir, 2011: 119). İş tatminini etkileyen unsurların dikkate alınarak gerekli adımların atılması ve kurumsal stratejilerin belirlenmesi, yüksek iş tatmin düzeyine sahip çalışanların sektörde sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmada kurumlara önemli katkılar sağlamaktadır.

2.11.8.Yetenek Yönetimi ile İş Tatmini İlişkisi

Kurum içinde yetenek yönetimi uygulamalarının adaletli olarak gerçekleştiğine yönelik düşünceye sahip çalışanlar, kurumları tarafından yeteneklerinin fark edildiğine inanmakta, kendilerine gösterilen değer ve güven karşısında iş tatmin düzeyleri artmaktadır. İş yaşamında bir çalışan, ortaya çıkardığı bir eserin (üretim miktarı, kalitesi vb.) maddi ve manevi ödüllendirmeyle takdir edilmesini istemektedir. Küresel rekabet koşullarında kurumlar, sürekli gelişme stratejisini izleyerek bu strateji doğrultusunda çalışanın yetenekli ve yaratıcı olmasını önemsemektedir. Yetenekli çalışanların kuruma bağlılıklarını artırmak ve motive edebilmek için çalışanların iş tatminlerini göz önünde bulundurmaktadır (Bahadınlı, 2013: 160-161). İş memnuniyeti sağlayanlar arasındaki kuşak farklılıklarının tek kariyer gelişim kategorisinde olduğu göz önünde bulundurulduğunda, milenyum kuşağının (Y kuşağının) yöneticilerin ve işverenlerin mesleği içinde ilerletme niyetiyle onlara bakmaları ve yatırım

yapmaları gerektiğine inanılmaktadır. Milenyum kuşağı temsilcileri, çıkarlarını sürdürmeye çalışırken sıradan görevlerle sabırsızlaşabilir, bu nedenle başkalarına hakim oldukları için yeni görevlere meydan okuması için fırsatlar sağlamak önemlidir. Bu kuşağa katılmanın bir başka yaklaşımı ise ters mentorluk uygulamaktır. Teknoloji savunucuları ve idealist çalışan gruplarına, özellikle iş koşullarının geçiş aşamasında, yeteneklerini sergileme fırsatı sağlayabilmektedir. Ayrıca, bu tür bir rehberlik, herkesin önemli olduğu fikrini güçlendirmektedir (SHRM Raporu, 2016: 13).

Etkili liderlik, sektörlerin gelişmesinde önemli rol oynamaktadır. Liderliğin kurumlara sağladığı avantajlar ve sonradan da geliştirilebilen bir beceri olduğu göz önüne alındığında bütün kurumların yöneticilerinde liderlik özellikleri araması olağan görülmektedir. Bu nedenle özellikle sağlık sektöründe ve ilaç endüstrisinde bulunan yöneticilerin kendilerini bu alanda geliştirmelerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kapsamda uygun eğitim programları düzenlenerek kişileri, ve kurumları geliştirecek liderlik özelliklerinin kazanılmasına ilişkin faaliyetlerin yapılması gerekmektedir. Bu bağlamda verilecek eğitimlerde verilecek bilgilerin dikkatle seçilerek, uygulanıp uygulanmadığının denetlenmesi önem arz etmektedir (Şahne ve Şar, 2015: 113). Yetenekli çalışanlar, kendilerine kariyer planlama sürecinde destek olan, isteklerine uygun esnek politikalar geliştiren ve kişisel gelişimlerine önem veren kurumları daha çok tercih etmektedirler. Bu nedenle kurumların yetenek savaşlarını kazanmaları için çalışanlarının beklentisine cevap veren kariyer planları oluşturmaları ve uygulamaları gerekli

görülmektedir (Erel ve Yalçın, 2014: 243). Yetenekli çalışanların bu noktada iş tatmin düzeylerinin artırılması önem arz etmektedir. Kurumların yetenekli iş gücünü elde etmelerinde ve onları tutmalarında iş tatmini için yürüttükleri çalışmalar etkili olmaktadır. Çalışan memnuniyeti sağlandığı ve çalışanların yükselmeleri için gerekli fırsatlar oluşturulduğunda o kurumda çalışmak, nitelikli işgücüne ulaşma, onları kuruma çekmede ve kuruma bağlılığını artırmada etkili rol oynamaktadır.

2.11.9. X ve Y kuşağının İş Tatmin Düzeyleri

Çok sayıda araştırma, ödüllerin iş tatminine yol açtığını ve bunun da çalışanların performansını ve direktifini olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. Ayrıca, kuruluşun etkinliğini artırmak için bireysel veya grup davranışlarını etkilemeye çalışırken ödüller, yönetimin en etkili araçlarından biridir. Şirketlerin büyük çoğunluğu, çalışanları motive etmek ve performanslarını artırmak için ücret, promosyon, ikramiye ve diğer ödülleri kullanmaktadır. Maaşı bir motivasyon aracı olarak kullanabilmek için yöneticiler her işin önemine, bireysel performansa ve özel ödeneklere göre ücret yapıları geliştirmelidirler. Teknik otomasyonun derecesi ne olursa olsun, yüksek verimlilik düzeyine ulaşmak, personelin motivasyon ve etkinlik düzeyinden etkilenmektedir. Bu nedenle, çalışan eğitim programlarının geliştirilmesi ve uygulanması, çalışanları motive etmek için gerekli bir stratejidir. Ayrıca, belirsizlik derecesi azaldıkça, yöneticiler ve işgücü arasında iyi bir iletişim motivasyonu teşvik edebilmektedir (Dobre, 2013: 58). Çalışanların buldukları kuşak

fark etmeksizin iş yaşamından bazı konularda ortak beklentilere sahip oldukları ortak çözüm bulmayı kolaylaştırmaktadır.

Ankara İl Sosyal Güvenlik Müdürlüğü'ndeki 116 çalışan üzerinde 2015 yılında yapılan bir araştırmaya göre, X ve Y kuşağının İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının yeterliliği algısı açısından hangi boyutlarda farklılaştığını belirlemek amacıyla yapılan analizde ücret ve faydalar boyutu açısından anlamlı farklılık görülmektedir. X kuşağı, ücret uygulamalarını Y kuşağına kıyasla daha yeterli olarak değerlendirmektedir. Y kuşağının aldıkları ücretin yaptıkları işin karşılığı olması ve daha çok içsel motivasyona önem vermeleri nedeniyle başka araştırmaların sonuçlarıyla benzer nitelik taşımaktadır. Dolayısıyla kurumların insan kaynakları yönetimi uygulamaları, iş ilanları ve kurum tanıtım faaliyetleri gibi uygulamalarda Y kuşağının ücret konusunda daha hassas olduğunu göz önünde bulundurmaları gerekmektedir (Kahya, vd. 2015: 367-370). X ve Y kuşağı çalışanların iş tatmininde öncelikleri değişmekte ve bu durum, kuşaklar arasındaki farklılıkların yönetim sürecinde dikkat edilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Kurumlar, genç çalışanlarla çalışırken olası sorunları hafifletmek için girişimler ve programlar geliştirmektedir. İşyerinde gerilimin aslında çeşitli faktörlerin sonucu olduğu ve kuşkusuz kuşaklar arası farklılıklara bağlı olduğu düşünülmektedir. Millenyum kuşağı, genellikle tembel ve öz merkezli olarak genelleştirilmiştir. Bu stereotipler dikkate alındığında bu genç çalışanların işlerinden daha az memnun olduklarını görmek şaşırtıcı olmamaktadır. Ancak bu araştırmada, kuşaklar arasındaki iş tatmini açısından istatistiksel

olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Genel olarak, çalışanların % 88'inin işlerinden memnun kaldığı; Milenyum kuşağının % 86'sının memnun olduğu ve X kuşağı (% 88) için de benzer orana sahip olduğu bildirilmiştir. Milenyum kuşağı, iş nesnelere, kariyer gelişim fırsatlarına ve eski kuşaklara oranla iş memnuniyetine katkıda bulunan kariyer gelişim fırsatlarına daha fazla önem vermiştir. Öte yandan, bu araştırmada çalışanların farklı iş seviyelerine olan önemleri, toplam ücretin önemi ve memnuniyetini, işin hedeflerine katkısını, iş çeşitliliğini ve diğer yönlerini göz önünde bulundurarak farklılıklar gösterdiğini ortaya koymuştur (SHRM Raporu, 2016: 11-12). Bir satış, pazarlama ve dağıtım firmasının 290 mavi ve beyaz yaka çalışanlarına yönelik 2010 yılında yapılan bir araştırmada iş tatmininin X ve Y kuşağı çalışanlara göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna bağlı olarak X kuşağı çalışanların iş tatmin düzeylerinin Y kuşağı çalışanlardan daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Yiğit, 2010: 113-114). Y kuşağını işte tutmak için yöneticilerin genellikle en çok tercih ettikleri strateji, işverenin emniyet ve güvenliği sağlayacağı teminatını vermesidir. Sonrasında sağlam bir işe alım ve işe alıştırma programı düzenleme, fikir paylaşımını destekleyen bir çalışma ortamı sunma, çalışanları arkadaşlarını işe çekmelerini sağlama gibi stratejiler yer almaktadır (Arsu, 2014: 136). Böylece Y kuşağı çalışanların işi sahiplenmeleri, kendini çalıştıkları kurumun bir parçası hissetmeleri sağlanmaktadır. Dolayısıyla işe yabancılaşma, devamsızlık ve işten ayrılma oranlarında azalma görülebilmektedir.

Kurumların varlıklarını devam ettirmelerinde çalışanların değişime uyum gösterme yetenekleri, yenilikleri takip etmeleri, yaratıcı ve üretken olmaları, önemli rol oynamaktadır. Çalışanlar, bağımsız olmayı, kendi uzmanlık ya da çalışma alanlarında karar alma süreçlerine katılmayı ve sorumluluğu paylaşmayı istemektedirler. Kurumların, seçme ve yerleştirme süreçlerinde adayda bulunması gereken deneyim ve yetkinliğin yanı sıra adayın kişisel özelliklerinin kurum kültürüyle örtüşmesine ve bulunduğu pozisyonda mutlu olup olmayacağına dikkat etmesi gerekmektedir. Günümüzde iş ortamında X kuşağı olarak bilinen çalışanların yerini Y kuşağı olarak tanımlanan çalışan profili almaya başlamaktadır. Y kuşağı çalışanlarının sabırsızlık, çabuk sıkılma gibi özellikleri negatif olarak algılansa da onları işe sadık hale getirerek, onlarda ilgi ve heyecan uyandırmak, yöneticilerin önemli görevleri arasında bulunmaktadır. Böylelikle Y kuşağını elde tutmak ve motivasyonlarını artırmak için yöneticiler tarafından çalışanlara esnek çalışma koşulları, sosyo-kültürel aktiviteler, kişisel niteliklerine uygun pozisyonlarda çalıştırılmaları gibi yeni teklifler sunulabilmektedir (Erel ve Yalçın, 2014: 243-245). Yeni uygulamalar sayesinde Y kuşağına mensup çalışanlar motive olmakta, performans ve verimlilikleri artmaktadır.

BÖLÜM 3

YETENEK YÖNETİMİ ALGISININ X VE Y KUŞAKLARININ İŞ TATMİNLERİNE ETKİSİ: İLAÇ SEKTÖRÜNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

Bu bölümde yetenek yönetimini uygulayan ilaç firmaları üzerinde yapılan araştırma kapsamında araştırmanın konusu, amacı, sınırlılıkları, önemi, yöntemi, modeli, evreni, örnekleme, veri toplama araçları, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlikleri, verilerin analizi belirtilmektedir. Bununla birlikte araştırma bulguları ve yorumlarına yer verilmekte, geliştirilen hipotezler açıklanmaktadır. Nicel ve nitel olmak üzere iki aşamada yürütülen araştırmada elde edilen bulgular ele alınmaktadır. Nicel araştırma kısmında ilaç firmaları çalışanlarına yapılan anket sonuçları değerlendirilmektedir. Nitel araştırma kısmında ise yetenek yönetimini uygulayan ilaç firmaları yöneticileriyle gerçekleştirilen derinlemesine görüşmede sorulan sorulara, bu sorulara insan kaynakları ve yetenek yöneticilerin verdiği yanıtlara yer verilmektedir. Bu doğrultuda oluşturulan alt temalar ve tablolar incelenmektedir.

3.1.Araştırmanın Konusu

Yetenek yönetimi uygulamalarının X ve Y kuşakları tarafından nasıl algılandığı ve iş tatmini üzerinde nasıl bir etki yarattığı, araştırmanın temel konusunu oluşturmaktadır.

3.2.Araştırmanın Amacı

Son yıllarda nerdeyse her sektörde önemi giderek artan yetenek yönetimi, kurumların geleceklelerini inşa etmelerinde önemli rol oynamaktadır. Özellikle kurumdaki liderlik pozisyonunu sürekli güçlü tutmak ve stratejik pozisyonlarda yüksek niteliklere sahip kişileri çalıştırmak ve yedekleme yaparak gelecekte çıkabilecek pozisyon boşluklarını doldurmak için yetenek yönetimi uygulamaları zorunlu hale gelmiştir.

İlaç firmalarının yetenek yönetimi uygulamalarının ayrıntılı olarak araştırılması ve yetenek yönetimi algısının X ve Y kuşaklarının iş tatmin düzeylerini nasıl etkilediğinin ortaya konması, çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

3.3.Araştırmanın Sınırlılıkları

Türkiye’de birçok kurumun yetenek yönetimi uygulamalarına karşı farkındalıklarının düşük olması bir sınırlılıktır. Nicel araştırma bağlamında yapılan anketle çalışanlara ulaşma, zaman yönetimi ve bütçe de birer sınırlılık olarak kabul edilmektedir. Araştırmada sadece izin alınabilen kurumların yetkilileriyle görüşme gerçekleştirilmiş olup yöneticilere ve çalışanlara anket uygulanmıştır. Bu sebeple birçok kurumsal ilaç firmasından izin alınamaması, araştırmanın sınırlılığı olarak kabul edilebilmektedir.

3.4.Araştırmanın Önemi

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği tarafından hazırlanan Türkiye İlaç Sanayi Sektör Raporuna göre “İlaç endüstrisi, son yıllarda en yüksek araştırma geliştirme potansiyeline sahip global bir endüstridir. Türkiye ilaç sektörü, insan sağlığında ve yaşam kalitesinin yükseltilmesinde vazgeçilmez bir araç olan ilacı dünya standartlarında üreten, sağlayan, uluslararası rekabet gücünü artıran, ülke ihtiyacının büyük kısmını karşılayabilen stratejik öneme sahip bir sektördür. İlaç sektörünün araştırma, üretim ve kalite kontrol faaliyetlerinde hızlı teknolojik gelişme yaşanmakta ve mevcut tesislerin ve laboratuvarların yeni yöntem ve sistemlere uyum sağlaması, sadece rekabet amaçlı olmayıp, yaşanan gelişmeyle birlikte ulusal ve uluslararası mevzuat gerekliliklerini yerine getirmek için kaçınılmaz bir zorunluluktur” (TOBB, 2008: 35-36).

Son yıllarda ilaç sektöründe yaşanan gelişim, rekabeti beraberinde getirmektedir. Birçok ilaç firması, bu rekabet ortamında farklı olabilmenin yolunun yetenekli çalışanlardan geçtiğini düşünmektedir. İstihdam oranında meydana gelen artışla birlikte ulusal ve uluslararası nitelikteki ilaç firmaları, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için çalışanlarına yönelik liderlik hattını güçlendirmek amacıyla çeşitli eğitim programları düzenlemektedirler. İş yaşamında bulunduğu kuşağın özelliklerini iş değerlerine yansıtan çalışanların yetenek yönetimi algıları ve iş tatmin düzeylerinin farklılık göstereceği tahmin edilmektedir. Bu bağlamda yapılan araştırmayla elde edilen sonuçların ilaç sektörüne, yöneticilere, çalışanlara ve akademisyenlere katkı

sağlayacağı öngörülmektedir. Literatür incelendiğinde yetenek yönetimi, iş tatmini ve kuşak farklılıklarını ayrı ayrı ele alan çalışmalar bulunmuştur, ancak sözü edilen kavramların üçünün bir arada konu alındığı ve ilaç sektörü açısından irdelendiği çalışmaya rastlanmamıştır. Bu yönüyle araştırma, alan literatürüne katkıda bulunması açısından önem taşımaktadır.

3.5.Araştırma Yöntemi

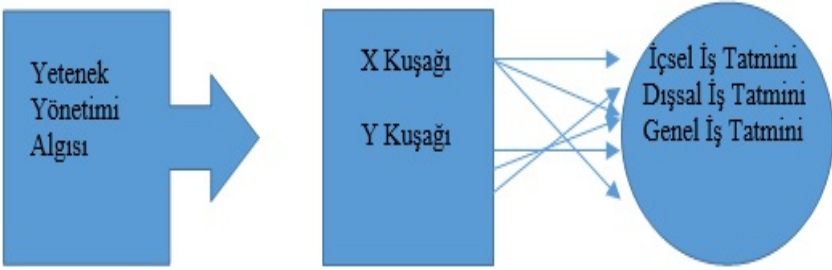
Günümüzde nicel araştırma teknikleriyle yürütülen çalışmaların sonuçlarının daha doğru bir şekilde değerlendirilebilmesi için nitel araştırma bulgularıyla da desteklenmesi gerektiği kabul görmektedir. Bunun sebebi; her iki araştırma tekniğinin de yapısal olarak dışarıda bıraktığı alanların bulunmasıdır. Nicel araştırmalar, konuyla ilgili derinlemesine ve ayrıntılı bilgi sunmamakta, nitel araştırma teknikleri ise kapsayıcı ve genelleyci sonuçlara ulaşmayı zorlaştırmaktadır. Çoklu araştırma metoduyla hareket etmek, araştırmaları indirgemeci bir yaklaşım sergilenmesini önlemektedir (Becerikli, 2013: 31).

Söz konusu araştırmanın süreci nitel ve nicel olmak üzere iki aşamalı ilerlemektedir. İlk aşamada yetenek yönetimini uygulayan ilaç firmaların çalışanlarına, kuşaklara bağlı olarak iş tatmin düzeylerini ölçümlemek için anket gerçekleştirilmiştir. İkinci aşamada ise ilaç firmalarının yöneticileri ile yüz yüze görüşme yapılmıştır. Bu aşamada nitel araştırmada kullanılan veri analiz yöntemlerinden içerik analiz yöntemi kullanılmıştır.

İçerik analiz yönteminde toplanan verileri açıklamaya yardımcı olacak kavramlara ve ilişkilere ulaşmak amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda toplanan verilerin önce kavramsallaştırılması, sonrasında ortaya çıkan kavramlara göre mantıklı bir şekilde kategorize edilmesi ve veriyi açıklayan temaların belirlenmesi gerekmektedir. Böylece birbirine benzer veriler belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde gruplandırılmaktadır. İçerik analizinde izlenen aşamalar bulunmaktadır. Söz konusu aşamalar; tüme varımcı analiz, kodlama, kavram ve temadan oluşmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2000: 162).

3.5.1.Araştırma Modeli

Şekil 10. Tezin Araştırma Modeli



Şekil 10'da görüldüğü üzere; araştırma modelinde yetenek yönetimi algısının X ve Y kuşağı çalışanların içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel iş tatmini düzeylerini etkilemesi ifade edilmektedir.

3.5.2.Araştırma Evreni

İlaç sektörü istihdamının 2017 yılında 35.500 kişi olduğu belirtilmektedir (Türkiye İlaç Sektörü Raporu, 2018). Türkiye’de faaliyet gösteren ulusal ve uluslararası nitelikteki ilaç firmalarının istihdam ettiği 35.500 çalışan, araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Bu firmalardan yetenek yönetimini uygulayanlar tespit edilerek söz konusu firmaların çalışanlarına anket uygulanmıştır. Araştırma evreninin tamamına ulaşmanın güç olması nedeniyle örnekleme yapılması uygun görülmüştür.

3.5.3.Araştırma Örnekleme

Bu çalışmada örneklem, Türkiye’de yetenek yönetimini uygulayan ilaç firmaları içerisinde oluşmaktadır. Belirlenen bu örneklem kümesi üzerinden de araştırma verileri toplanmıştır. Dolayısıyla araştırmanın nicel ve nitel kısmı bu örneklem üzerinden gerçekleştirilmiştir. Bu noktada araştırmanın hem nicel hem de nitel kısmı için tesadüfi olmayan örnekleme yöntemi içerisinde amaçlı örnekleme yöntemi uygulanmıştır.

Amaçlı örnekleme yönteminde araştırmacı, örnekleme dahil edilecek birimleri önceki bilgi, deneyim ve gözlemlerinden yola çıkarak araştırmanın konusu çerçevesinde kendi yargısıyla belirlemektedir. Bu nedenle araştırmacının araştırmanın evreni hakkında fikir sahibi olması gerekmektedir (Ural ve Kılıç, 2013: 43).

Evren (N) ve örneklem (S) büyüklüklerine göre N sayısının 30.000 ve 40.000 arasında olduğu durumlarda S sayısının en az 380 olması gerekmektedir (Karagöz, 2016: 288). Araştırmada evreni temsil edeceği düşünülen yetenek yönetimini uygulayan ilaç firmalarındaki mavi ve beyaz yakalılardan oluşan 401 çalışana anket yapılmıştır. Bu rakama bakıldığında örneklem sayısının evrenin genel özelliklerini temsil etme gücüne sahip olduğu ifade edilebilmektedir.

3.5.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın nicel kısmında Weiss Davis England ve Lofquist tarafından gerçekleştirilen Minnesota iş tatmini ölçeğinden hazırlanan sorularla X ve Y kuşağı çalışanlara anket yapılmıştır. Aynı zamanda yetenek yönetimi anketi olarak Altınöz ve Çöp (2010, 129–141)'ün yapmış olduğu araştırmanın yargıları ile Çayan (2011: 143)'ın literatür taraması sonucu elde ettiği yargılar alınmıştır.

Anketin ilk bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorulara yer almaktadır. Bu kapsamda çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem, kurum içindeki pozisyon hakkındaki bilgileri öğrenilmeye çalışılmıştır. Sonraki bölümde çalışanların sahip oldukları iş değerleri, çalışma tarzları ve yönetime bakış açıları sorularak, buldukları kuşağın özellikleri tanımlanmaya çalışılmıştır. Ardından yetenek yönetimi algısını ölçmek için anket sorularına yer verilmiştir. Son bölümde ise iş tatmini ölçeği kullanılarak, içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve genel iş tatmini olmak üzere üç alt boyutla ilgili bilgiler öğrenilmek istenmiştir.

Anket formunda yer alan demografik sorular, kısa açık uçlu ve kapalı uçlu sorulardan oluşmaktadır. Yetenek yönetimi ve iş tatminiyle ilgili sorularda ise 5'li likert ölçeği tercih edilmiştir. İlaç firmaları çalışanlarına yönelik yapılan ankette çalışanlara toplamda 38 soru sorulmuştur.

Araştırmanın nitel kısımda, veriler belirlenen yöneticilerle yapılandırılmış görüşme tekniği ile gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda yapılandırılmış görüşme, denetiminin kolay olması, birden çok görüşme sonuçlarının birbirleriyle kıyas edilebilmesi ve daha geneli temsil eden sonuçlara ulaşabilmeyi sağlaması yönüyle tercih edilmiştir.

3.5.5. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlikleri

Bir ölçme aracında ilk bakılması gereken özellik geçerliliğidir. Bir ölçme aracının güvenilir nitelik taşıması, her zaman geçerli olduğu anlamına gelmemektedir. Dolayısıyla bir ölçme aracında öncelikle geçerliliğe bakılması gerekmektedir. Geçerlilik, ölçülmeye çalışılan şeyin ölçebilme düzeyi olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle bir ölçme aracının ölçmeye çalıştığı niteliği ölçmeye duyarlı olması anlamına gelmektedir (Seçer, 2017: 220). Güvenilirlik ise bir ölçme aracının ölçtüğü şeyi ne kadar doğru ölçtüğüyle ilgilidir. Kararlılık anlamında güvenilirlik, aynı ölçme aracı ile defalarca ölçüm yapıldığında aynı sonuçları vermesidir. Duyarlılık anlamında güvenilirlik, birimi küçük olan bir ölçme aracının birimi büyük olana

kıyasla daha güvenilir sonuçlar ortaya koymasındır (Uzgören, 2012: 51).

Tablo 14. İlaç Firması Çalışanlarına Yönelik Yetenek Yönetimi Algısı ve İş Tatmin Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Uyum İndeksleri	Mükemmel Uyum İndeksleri	Kabul edilebilir İndeksler	Değerler	Yorum
CMIN/DF	$0 \leq x2/sd \leq 2$	$2 \leq x2/sd \leq 3$	1,6	Mükemmel Uyum
RMSEA	$,00 \leq RMSEA \leq ,05$	$,05 \leq RMSEA \leq ,08$,023	Mükemmel uyum
GFI	$,95 \leq GFI \leq 1,00$	$,90 \leq GFI \leq ,95$,91	Kabul edilebilir uyum
AGFI	$,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$,85 \leq AGFI \leq ,90$,89	Kabul edilebilir uyum
SRMR	$,00 \leq SRMR \leq 0,5$	$,05 \leq AGFI \leq 10$,03	Mükemmel uyum
CFI	$,95 \leq CFI \leq 1,00$	$,90 \leq CFI \leq ,95$,90	Kabul edilebilir uyum

Kaynak: İlhan ve Çetin, 2014: 26-42.

İlaç firması çalışanlarına yönelik Yetenek Yönetimi Algısı ve İş Tatmin Ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizinde, elde edilen uyum iyiliği indekslerine bakıldığında; araştırmada toplanan verilerin uygun uyum iyiliği değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda ölçek maddelerinin boyutlar tarafından doğru açıklandığı ve ölçeğin yapı geçerliliğinin sağlandığı söylenebilmektedir.

Tablo 15. Cronbach Alpha Katsayısının Değerleri

$0,00 \leq \alpha < 0,40$	Güvenilir değil
$0,40 \leq \alpha < 0,60$	Düşük güvenilir
$0,60 \leq \alpha < 0,80$	Oldukça güvenilir
$0,80 \leq \alpha < 1,00$	Yüksek derecede güvenilir

Kaynak: Akbulut, 2010: 80

Araştırma bağlamında ilaç firmaları çalışanlarına yapılacak anket formunun ilk aşamada güvenilirliğini saptamak adına 50 kişiden oluşan bir gruba ön pilot uygulaması yapılmıştır. Yapılan ön pilot uygulamasında 18 maddeden oluşan yetenek yönetimi ölçeğinin Cronbach Alpha değerinin 0,81 olduğu, 20 maddeden oluşan iş tatmin ölçeğinin ise Cronbach Alpha değerinin 0,76 olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar neticesinde araştırmanın yüksek derecede güvenilir olduğu gözlenmiştir. Bu nedenle örneklem sayısının artırılmasına karar verilmiştir.

Tablo 16. Ölçeğin Güvenilirliği

Cronbach's Alpha	N of Items
,876	52

İlaç firmaları çalışanlarına uygulanan anket formu, 401 kişilik örneklem grubuna yapılmıştır. Araştırmanın güvenilirliği için 401 kişiye yönelik yapılan testte Cronbach Alpha değerinin 0,87 olduğu

tespit edilmiştir. Bu durumda elde edilen güvenilir skoru, araştırmanın yüksek derecede güvenilir nitelik taşıdığını göstermektedir.

Tablo 17. Ölçeğin Alt boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Katsayısı

Alt Boyutlar	Cronbach's alpha
Yetenek Yönetimi	,772
İçsel Tatmin	,767
Dışsal Tatmin	,712

Alt boyutlara ilişkin güvenilirlik testinde; yetenek yönetimi (0,772), içsel tatmin (0,767) ve dışsal tatmin (0,712) boyutlarının güvenilirlik açısından yeterli olduğu görülmüştür.

3.5.6. Verilerin İstatiksel Analizi

Anket sonucunda elde edilen verilerin analizi yapılarak öncelikle çalışanların demografik özellikleri ve hangi kuşağa uygun oldukları saptanmıştır. Diğer taraftan yetenek yönetimi ve iş tatmini ilişkisi ölçümlenmiştir. Anket uygulamasının sonucunda verilerin analizi SPSS Paket İstatistik Programı kullanılarak yapılmıştır.

Araştırmanın genel amacı doğrultusunda, katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımını belirlemek için yüzde-frekans analizleri gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların yetenek yönetimi, içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve genel iş tatmini düzeylerini belirlemek için ise betimsel analiz teknikleri (ortalama, standart sapma, en düşük ve en yüksek değer) kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında, katılımcıların Yetenek Yönetimi ve İş Tatmini Ölçeklerinden elde etmiş oldukları puanları; kuşak, cinsiyet, eğitim durumu, kıdem ve medeni durum değişkenlerine göre karşılaştırmak için parametrik analiz teknikleri kullanılmıştır. Analizler gerçekleştirilmeden önce normal dağılım ve varyansların homojenliği varsayımları kontrol edilmiştir. Normal dağılım varsayımının karşılanması için dağılımlara ait çarpıklık ve basıklık katsayılarının ± 2 değer aralığında bulunması gerekmektedir (George ve Mallery, 2010). Yetenek Yönetimi ve İş Tatmini Ölçeklerinden elde edilen puanlara ait çarpıklık katsayılarının -0,55 ile -0,27 arasında, basıklık katsayılarının ise -1,10 ile 0,12 arasında değerler aldığı, yani verilerin normal dağılım gösterdiği anlaşılmıştır.

Varyansların homojenliği ise Levene F testi kullanılarak incelenmiştir. Tek yönlü varyans analizinde homojenliğin karşılandığı durumlarda Scheffe, karşılanmadığı durumlarda ise Tamhane's T2 Post-hoc testi kullanılmıştır. Tek yönlü varyans analizleri gerçekleştirilmeden önce gruptaki kişi sayısı dikkate alınmıştır. Az sayıda kişinin bulunduğu gruplar bir üst veya bir alt gruplar ile birleştirilerek analize dahil edilmiştir. Araştırmada hangi parametrik testlerin kullanıldığı Tablo 18'de yer almaktadır. SPSS 25.0 istatistik paket programı kullanılarak veriler analiz edilmiştir. Analiz sonuçları %95 güven düzeyinde ele alınmış ve incelenmiştir.

Tablo 18. Değişkenler ve Kullanılan Analiz Teknikleri

Bağımlı Değişkenler	Bağımsız Değişkenler	Analiz Tekniği
Yetenek yönetimi ve iş tatmini puanları	Kuşak	İlişkisiz örneklem t testi
	Mesleki kıdem	Tek yönlü varyans analizi
	Cinsiyet	İlişkisiz örneklem t testi
	Eğitim durumu	Tek yönlü varyans analizi
	Medeni durum	İlişkisiz örneklem t testi

Araştırmanın amacı doğrultusunda katılımcıların yetenek yönetimi ile içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve genel iş tatmini puanları arasındaki ilişkileri incelemek için Pearson Korelasyon tekniği kullanılmıştır. Korelasyon analizi ile elde edilen; 0 ile ± 0.29 arasındaki değerler düşük düzey ilişkiyi, 0.30 ile ± 0.59 arasındaki değerler orta düzey ilişkiyi ve 0.60 ile $\pm 1,00$ arasındaki değerler ise yüksek düzey ilişkiyi göstermektedir (Büyüköztürk, 2002).

3.6.Araştırmanın Hipotezleri

Ulusal ve uluslararası alanda yapılan literatür taraması sonucunda araştırmanın amacı temel alınarak aşağıda bulunan araştırma hipotezleri oluşturulmuştur:

Hipotez 1: X ve Y kuşağı çalışanların yetenek yönetimi algıları ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2: X ve Y kuşağı çalışanların yetenek yönetimi algısı farklılık göstermektedir.

Hipotez 3: X ve Y kuşağı çalışanların içsel tatmin düzeyleri farklılık göstermektedir.

Hipotez 4: X ve Y kuşağı çalışanların dışsal tatmin düzeyleri farklılık göstermektedir.

Hipotez 5: X ve Y kuşaklarının genel tatmin düzeyleri farklılık göstermektedir.

Hipotez 6: X kuşağı çalışanların cinsiyetlerine göre yetenek yönetimi algıları arasında anlamlı farklılık vardır.

Hipotez 7: X kuşağı çalışanların cinsiyetlerine göre iş tatmin düzeyi arasında anlamlı farklılık vardır.

Hipotez 8: X kuşağı çalışanların eğitim düzeylerine göre yetenek yönetimi algıları farklılık göstermektedir.

Hipotez 9: X kuşağı çalışanların eğitim düzeylerine göre iş tatmin düzeyi arasında anlamlı farklılık vardır.

Hipotez 10: X kuşağı çalışanların medeni durumlarına göre yetenek yönetimi algıları arasında anlamlı farklılık vardır.

Hipotez 11: X kuşağı çalışanların medeni durumlarına göre iş tatmin düzeyi arasında anlamlı farklılık vardır.

Hipotez 12: X kuşağı çalışanların kıdemlerine göre yetenek yönetimi algıları arasında anlamlı farklılık vardır.

Hipotez 13: X kuşağı çalışanların kıdemlerine göre iş tatmin düzeyi arasında anlamlı farklılık vardır.

Hipotez 14: Y kuşağı çalışanların cinsiyetlerine göre yetenek yönetimi algıları arasında anlamlı farklılık vardır.

Hipotez 15: Y kuşuğu çalışanların cinsiyetlerine göre iş tatmin düzeyi arasında anlamlı farklılık vardır.

Hipotez 16: Y kuşuğu çalışanların eğitim düzeylerine göre yetenek yönetimi algıları arasında anlamlı farklılık vardır.

Hipotez 17: Y kuşuğu çalışanların eğitim düzeylerine göre iş tatmin düzeyi arasında anlamlı farklılık vardır.

Hipotez 18: Y kuşuğu çalışanların medeni durumlarına göre yetenek yönetimi algıları arasında anlamlı farklılık vardır.

Hipotez 19: Y kuşuğu çalışanların medeni durumlarına göre iş tatmin düzeyi arasında anlamlı farklılık vardır.

Hipotez 20: Y kuşuğu çalışanların kıdemlerine göre yetenek yönetimi algıları arasında anlamlı farklılık vardır.

Hipotez 21: Y kuşuğu çalışanların kıdemlerine göre iş tatmin düzeyi arasında anlamlı farklılık vardır.

3.7.Araştırma Bulguları ve Yorumlar

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen nicel ve nitel araştırma bulgularına ve yorumlarına yer verilmektedir.

3.7.1.Nicel Araştırma Bulguları

Nicel araştırma bulguları, demografik faktörlere ilişkin bulgular ve hipotezlere ilişkin bulgular olmak üzere iki alt başlık şeklinde ele alınmaktadır.

3.7.1.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Tablo 19. Katılımcıların Demografik ve Mesleki Özelliklere Göre Dağılımı

Değişken	Grup	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	115	28,7
	Erkek	286	71,3
Kuşak	X Kuşağı	117	29,2
	Y Kuşağı	284	70,8
Eğitim durumu	İlk Okul	1	0,2
	Orta Okul	2	0,5
	Lise	14	3,5
	Ön Lisans	80	20,0
	Lisans	267	66,1
	Lisans Üstü	37	9,2
Medeni durum	Evli	266	66,3
	Bekar	135	33,7
Mesleki kıdem	2 yıldan az	37	9,2
	2-5 yıl	70	17,5
	5-10 yıl	120	29,9
	10 yıldan fazla	174	43,4
Görev kurumda çalışma süresi	2 yıldan az	85	21,2
	2-5 yıl	183	45,6
	5-10 yıl	112	27,9
	10 yıldan fazla	21	5,2

Tablo 19 incelendiğinde, araştırmaya katılan kadınların oranının %28,7 erkeklerin oranının ise %71,3 olduğu anlaşılmaktadır. X kuşağında yer alan katılımcıların oranı %29,2 Y kuşağında yer alan katılımcıların oranı ise %70,8'dir. Katılımcıların büyük bir oranı lisans mezunudur (%66,1). Evli katılımcıların oranı %66,3 bekar katılımcıların oranı ise %33,7'dir. Katılımcıların büyük bir oranının mesleki kıdemi 10 yıldan fazladır (%43,4). Görev yaptığı kurumda; 2 yıldan az süre ile çalışan katılımcıların oranı %21,2; 2-5 yıl süre ile çalışan katılımcıların oranı %45,6; 5-10 yıl süre ile çalışan katılımcıların oranı %27,9 ve 10 yıldan fazla süre ile çalışan katılımcıların oranı %5,2'dir.

Tablo 20. Katılımcıların Çalıştıkları Pozisyonlara Göre Dağılımı

Değişken	Grup	Frekans (n)	Yüzde (%)
Çalışılan Pozisyon	Ar-ge	54	13,5
	Asistan	7	1,7
	Bilişim sistemleri	10	2,5
	Depo Görevlisi	11	2,7
	Finans	16	4,0
	Halkla ilişkiler	44	11,0
	İnsan kaynakları	55	13,7
	Lojistik	38	9,5
	Muhasebe	38	9,5
	Mühendis	71	17,7
	Pazarlama	1	0,2
	Planlama	8	2,0
	Satış	10	2,5
	Sekreter	13	3,2
	Stajyer	11	2,7
	Şoför	4	1,0
	Tasarım	1	0,2
	Yönetici	9	2,2

Tablo 20 incelendiğinde, katılımcıların büyük bir oranının görev yaptığı kurumda; mühendis (%17,7), insan kaynakları personeli (%13,7), ar-ge personeli (%13,5) ve halkla ilişkiler personeli (%11) olarak çalıştığı anlaşılmaktadır.

Tablo 21. Katılımcıların “İş Yaşamında Benimsediğiniz Değerlerden Hangileri Sizi Tanımlamaktadır?” Sorusuna Vermiş Olduğu Cevapların Dağılımı

		Çoklu cevaplar	
		Frekans (n)	Yüzde (%)
	Otoriteyi seven	102	4,7%
	Kuralcı	156	7,2%
	Esnek	162	7,5%
	İşbirlikçi	171	7,9%
	Rekabetçi	155	7,2%
	Fedakâr	148	6,8%
İş yaşamında benimsediğiniz değerlerden hangileri sizi tanımlamaktadır?	Sonuç odaklı	174	8,0%
	İşkolik	141	6,5%
	Sabırsız	141	6,5%
	Hazırcı	120	5,5%
	Detaycı	183	8,5%
	Garantici	165	7,6%
	Teknoloji ve yeniliklere kolay uyum sağlayan	234	10,8%
	Bağımsızlığına düşkün	112	5,2%
	Toplam	2164 ^a	100,0%

^a verilen cevapların toplamı katılımcı sayısını geçmiştir. Katılımcılar belirtilen değerlerden bir ya da birkaçını seçmiştir.

Tablo 21 incelendiğinde, katılımcıların büyük bir oranı; “Teknoloji ve yeniliklere kolay uyum sağlayan” (%10,8), “detaycı” (%8,5), “sonuç odaklı” (%8,0), “iş birlikçi” (%7,9), “garantici” (%7,6) ve “esnek” (%7,5) ile ilgili değerlerin kendilerini tanımladığını belirtmiştir. Bu kapsamda Y kuşağının benimsediği iş değerlerinden teknoloji ve yeniliklere kolay uyum sağlama, sonuç odaklılık ve esneklik gibi değerlerin sonucunun yüksek çıkması, araştırmanın yapıldığı ilaç firmalarında Y kuşağının sayısının X kuşağına göre sayıca daha fazla olduğunu (tablo 18’de katılımcıların demografik özelliklere göre dağılımında elde edilen sonuçları) doğrulamaktadır. Aynı zamanda kuşak farklılıklarını saptamak için sadece yaş kriterinin dikkate alınmasının yeterli olmadığı, iş değerleri kriterinin de değerlendirilmesi gerektiği görülmektedir. Her ikisi sayesinde kuşaklar arası ayırt edici noktalar tespit edilmektedir.

3.7.1.2. Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmanın genel amacı doğrultusunda geliştirilen hipotezleri test etmek için gerçekleştirilen analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Analiz sonuçları tablolar halinde özetlenmiş ve açıklanmıştır.

Katılımcıların buldukları kuşaklara göre yetenek yönetimi, içsel iş tatmin, dışsal iş tatmin ve genel iş tatmin düzeyini belirlemek için yetenek yönetimi ve iş tatmini ölçeklerinden elde edilen puanlara ait betimsel değerler hesaplanarak incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 21’de yer almaktadır.

Tablo 22. Katılımcıların Yetenek Yönetimi ve İş Tatmini Ölçeklerinden Almış Oldukları Puanlara Ait Betimsel Bilgiler

Kuşak	Değişken	N	Minimum	Maksimum	\bar{X}	Ss
X Kuşağı	Yetenek Yönetimi	117	3,00	4,83	4,30	0,34
	İçsel İş Tatmini	117	3,50	5,00	4,47	0,36
	Dışsal İş Tatmini	117	3,50	5,00	4,50	0,34
	Genel İş Tatmini	117	3,60	5,00	4,48	0,33
Y Kuşağı	Yetenek Yönetimi	284	3,11	4,89	4,27	0,34
	İçsel İş Tatmini	284	3,42	5,00	4,37	0,38
	Dışsal İş Tatmini	284	2,75	5,00	4,42	0,41
	Genel İş Tatmini	284	3,20	5,00	4,39	0,37

Tablo 22 incelendiğinde, X kuşağında bulunan katılımcıların; yetenek yönetimi, içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve genel iş tatmini puan ortalamaları sırası ile 4,30 ($\pm 0,34$), 4,47 ($\pm 0,36$), 4,50 ($\pm 0,34$) ve 4,48 ($\pm 0,33$) olarak hesaplanmıştır. Yetenek yönetimi ve iş tatmini ölçeklerinden alınabilecek puanların ortalamaları 1 ile 5 arasında değişen değerler almaktadır. 5'e yakın puanlar yetenek yönetimi algısının ve iş tatmin düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. Bu araştırmada elde edilen değerler, X kuşağında bulunan katılımcıların; yetenek yönetimi algılarının, içsel iş tatmin, dışsal iş tatmin ve genel iş tatmin düzeylerinin oldukça yüksek olduğunu göstermiştir.

Y kuşağında bulunan katılımcıların; yetenek yönetimi, içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve genel iş tatmini puan ortalamaları sırası ile 4,27 ($\pm 0,34$), 4,37 ($\pm 0,38$), 4,42 ($\pm 0,41$) ve 4,39 ($\pm 0,37$) olarak

hesaplanmıştır. Yetenek yönetimi ve iş tatmini ölçeklerinden alınabilecek puanların ortalamaları 1 ile 5 arasında değişen değerler almaktadır. 5'e yakın puanlar yetenek yönetimi algısının ve iş tatmin düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. Bu araştırmada elde edilen değerler, Y kuşağında bulunan katılımcıların; yetenek yönetimi algılarının, içsel iş tatmin, dışsal iş tatmin ve genel iş tatmin düzeylerinin oldukça yüksek olduğunu göstermiştir.

X ve Y kuşağında bulunan katılımcıların yetenek yönetimi algıları ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemek için yetenek yönetimi ve iş tatmini ölçeklerinden elde edilen puanlar arasındaki ilişkiler hesaplanarak incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar tablo 23'te yer almaktadır.

Tablo 23. X ve Y Kuşağında Bulunan Katılımcıların Yetenek Yönetimi Algıları ve İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

Kuşak	Değişkenler		İçsel İş Tatmini	Dışsal İş Tatmini	Genel İş Tatmini
X Kuşağı	Yetenek Yönetimi	r	,424**	,324**	,411**
		p	0,000	0,000	0,000
		N	117	117	117
Y Kuşağı	Yetenek Yönetimi	r	,682**	,622**	,699**
		p	0,000	0,000	0,000
		N	284	284	284
X ve Y Kuşağı	Yetenek Yönetimi	r	,610**	,546**	,622**
		p	0,000	0,000	0,000
		N	401	401	401

Tablo 23 incelendiğinde, X kuşağında bulunan katılımcıların yetenek yönetimi puanları ile içsel iş tatmini ($r=0,424$; $p<0,01$), dışsal iş tatmini ($r=0,324$; $p<0,01$) ve genel iş tatmini puanları ($r=0,411$; $p<0,01$) arasında *orta düzeyde* pozitif yönlü ve anlamlı ilişkilerin bulunduğu anlaşılmaktadır. X kuşağı katılımcıların yetenek yönetimi algıları arttıkça içsel iş tatmin, dışsal iş tatmin ve genel iş tatmin düzeyleri de artış göstermektedir.

Y kuşağında bulunan katılımcıların yetenek yönetimi puanları ile içsel iş tatmini ($r=0,682$; $p<0,01$), dışsal iş tatmini ($r=0,622$; $p<0,01$) ve genel iş tatmini puanları ($r=0,699$; $p<0,01$) arasında *yüksek düzeyde* pozitif yönlü ve anlamlı ilişkilerin bulunduğu anlaşılmaktadır. Y kuşağı katılımcıların yetenek yönetimi algıları arttıkça içsel iş tatmin, dışsal iş tatmin ve genel iş tatmin düzeyleri artış göstermektedir.

X ve Y kuşağında bulunan katılımcılar birlikte ele alındığında, katılımcıların yetenek yönetimi puanları ile içsel iş tatmini ($r=0,610$; $p<0,01$), dışsal iş tatmini ($r=0,546$; $p<0,01$) ve genel iş tatmini puanları ($r=0,622$; $p<0,01$) arasında *orta ve yüksek düzeyde* pozitif yönlü ve anlamlı ilişkilerin bulunduğu anlaşılmaktadır. Genel olarak, katılımcıların yetenek yönetimi algıları arttıkça içsel iş tatmin, dışsal iş tatmin ve genel iş tatmin düzeyleri de artış göstermektedir. Bu bağlamda “hipotez 1: X ve Y kuşağı çalışanların yetenek yönetimi algıları ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır” kabul edilmiştir.

Tablo 24: Kuşaklar ve Yetenek Yönetimi Değişkenlerine Göre İş Tatmininin Açıklanmasına İlişkin Regresyon Analizi

Değişken	B	Standart hata	T	P	İkili R	R ²	R
Sabit	1,796	,185	-	,000			
Kuşaklar	-,100	,030	-,127	,001	-,162	,402	,634
Yetenek	,652	,041	,617	,000	,623		

Tablo 24’te görüldüğü üzere; yetenek yönetimi algısı ile X ve Y kuşağı çalışanların iş tatmin düzeyleri arasında orta düzeyde anlamlı ilişki bulunmuştur ($p < 0,05$), ($R = 0,634$). Söz konusu üç değişken birlikte toplam varyansın yaklaşık % 40’ını açıklamaktadır ($R^2 = 0,402$). Bu bağlamda farklı kuşakların yetenek yönetimi algısının iş tatmin düzeylerine önemli bir etkisi bulunmadığı görülmektedir.

Katılımcıların yetenek yönetimi algılarını buldukları kuşağa göre incelemek için X ve Y kuşaklarında bulunan katılımcıların yetenek yönetimi ölçeğinden almış oldukları puanlar karşılaştırılarak incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 25’te yer almaktadır.

Tablo 25. Katılımcıların Yetenek Yönetimi Algılarının Buldukları Kuşağa Göre Karşılaştırılması

Değişken	Kuşak	N	\bar{X}	Ss	t	p
Yetenek Yönetimi	X Kuşağı	117	4,30	0,34	0,82	0,41
	Y Kuşağı	284	4,27	0,34		

Tablo 25 incelendiğinde, katılımcıların yetenek yönetimi puan ortalamalarının buldukları kuşağa göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Bu sonuç, X ve Y kuşağında bulunan katılımcıların yetenek yönetimi algılarının benzer düzeyde olduğunu göstermiştir. Dolayısıyla “hipotez 2: X ve Y kuşağı çalışanların yetenek yönetimi algısı farklılık göstermektedir” reddedilmiştir. Katılımcıların iş tatmin düzeylerini buldukları kuşağa göre incelemek için X ve Y kuşaklarında bulunan katılımcıların iş tatmini ölçeğinden almış oldukları puanlar karşılaştırılarak incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar tablo 26’da yer almaktadır.

Tablo 26. Katılımcıların İş Tatmini Düzeylerinin Buldukları Kuşağa Göre Karşılaştırılması

Değişken	Kuşak	N	\bar{X}	Ss	t	p
İçsel İş Tatmini	X Kuşağı	117	4,47	0,36	2,34	0,02
	Y Kuşağı	284	4,37	0,38		
Dışsal İş Tatmini	X Kuşağı	117	4,50	0,34	1,77	0,08
	Y Kuşağı	284	4,42	0,41		
Genel İş Tatmini	X Kuşağı	117	4,48	0,33	2,25	0,03
	Y Kuşağı	284	4,39	0,37		

Tablo 26 incelendiğinde, katılımcıların dışsal iş tatmini puan ortalamalarının buldukları kuşağa göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Böylece “hipotez 4: X ve Y kuşağı çalışanların dışsal tatmin düzeyleri farklılık göstermektedir” reddedilmiştir. Diğer yandan, katılımcıların içsel iş tatmini ve genel iş tatmini puan ortalamaları buldukları kuşağa göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p<0,05$). X kuşağında bulunan katılımcıların içsel iş tatmin ve genel iş tatmin düzeyleri anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur. Bu durumda “hipotez 3: X ve Y kuşağı çalışanların içsel tatmin düzeyleri farklılık göstermektedir.” ve “hipotez 5: X ve Y kuşaklarının genel tatmin düzeyleri farklılık göstermektedir” kabul edilmiştir.

X kuşağında bulunan katılımcıların yetenek yönetimi algılarını ve iş tatmini düzeylerini cinsiyetlerine göre karşılaştırmak için, yetenek yönetimi ve iş tatmini ölçeklerinden alınan puanlar cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılarak incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar tablo 27’de yer almaktadır.

Tablo 27. X Kuşağında Bulunan Katılımcıların Yetenek Yönetimi Algılarının ve İş Tatmini Düzeylerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Kuşak	Değişken	Cinsiyet	N	\bar{X}	Ss	t	p
X Kuşağı	Yetenek Yönetimi	Kadın	23	4,37	0,29	1,05	0,30
		Erkek	94	4,28	0,35		
	İçsel İş Tatmini	Kadın	23	4,49	0,32	0,32	0,75
		Erkek	94	4,46	0,37		
	Dışsal İş Tatmini	Kadın	23	4,47	0,28	-0,39	0,70
		Erkek	94	4,50	0,36		
	Genel İş Tatmini	Kadın	23	4,48	0,29	0,04	0,97
		Erkek	94	4,48	0,34		

Tablo 27 incelendiğinde, X kuşağında bulunan katılımcıların; yetenek yönetimi, içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve genel iş tatmini puan ortalamalarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Elde edilen sonuçlar, X kuşağında bulunan kadın ve erkeklerin; yetenek yönetimi, içsel iş tatmin, dışsal iş tatmin ve genel iş tatmin düzeylerinin benzer düzeyde olduğunu göstermiştir. Bu sonuç göz önünde bulundurulduğunda “hipotez 6: X kuşağı çalışanların cinsiyetleri ile yetenek yönetimi algıları arasında anlamlı ilişki vardır” ve hipotez 7: X kuşağı çalışanların cinsiyetleri ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır” reddedilmiştir.

X kuşağında bulunan katılımcıların yetenek yönetimi algılarını ve iş tatmini düzeylerini eğitim durumlarına göre karşılaştırmak için yetenek yönetimi ve iş tatmini ölçeklerinden alınan puanlar eğitim durumu değişkenine göre karşılaştırılarak incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar tablo 28’de yer almaktadır.

Tablo 28. X Kuşağında Bulunan Katılımcıların Yetenek Yönetimi Algılarının ve İş Tatmin Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

Kuşak	Değişken	Eğitim durumu	N	\bar{X}	Ss	F	p	Gruplar arası fark
X Kuşağı	Yetenek Yönetimi	1. İlkokul, Ortaokul, Lise & Ön Lisans	24	4,07	0,43	7,93	0,00	2>1, 3>1,
		2. Lisans	63	4,36	0,29			
		3. Lisans Üstü	30	4,37	0,28			
	İçsel İş Tatmini	1. İlkokul, Ortaokul, Lise & Ön Lisans	24	4,22	0,31	10,58	0,00	2>1, 3>1,
		2. Lisans	63	4,49	0,34			
		3. Lisans Üstü	30	4,63	0,31			
	Dışsal İş Tatmini	1. İlkokul, Ortaokul, Lise & Ön Lisans	24	4,31	0,34	6,88	0,00	3>1
		2. Lisans	63	4,50	0,33			
		3. Lisans Üstü	30	4,65	0,32			
	Genel İş Tatmini	1. İlkokul, Ortaokul, Lise & Ön Lisans	24	4,26	0,29	10,48	0,00	2>1, 3>1,
		2. Lisans	63	4,49	0,31			
		3. Lisans Üstü	30	4,64	0,30			

Tablo 28 incelendiğinde, X kuşağında bulunan katılımcıların; yetenek yönetimi, içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve genel iş tatmini puan ortalamalarının eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Elde edilen sonuçlara göre, genel olarak, X kuşağında bulunan ve eğitim durumu “lisans” ve “lisans üstü” olan katılımcıların yetenek yönetimi algıları, içsel iş tatmin, dışsal iş tatmin ve genel iş tatmin düzeyleri anlamlı olarak daha yüksektir. Bu durumda “hipotez 8: X kuşağı çalışanların eğitim düzeyleri ile yetenek yönetimi algıları arasında anlamlı farklılık vardır” ve hipotez 9: X kuşağı çalışanların eğitim düzeyleri ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır” kabul edilmiştir.

X kuşağında bulunan katılımcıların yetenek yönetimi ve iş tatmin düzeylerini medeni durumlarına göre karşılaştırmak için yetenek yönetimi ve iş tatmini ölçeklerinden alınan puanlar medeni durum değişkenine göre karşılaştırılarak incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar tablo 29’da yer almaktadır.

Tablo 29. X Kuşağında Bulunan Katılımcıların Yetenek Yönetimi Algılarının ve İş Tatmin Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

Kuşak	Değişken	Medeni durum	N	\bar{X}	Ss	t	p
X Kuşağı	Yetenek Yönetimi	Evli	99	4,32	0,36	2,25	0,03
		Bekar	18	4,19	0,20		
	İçsel İş Tatmini	Evli	99	4,52	0,34	3,88	0,00
		Bekar	18	4,19	0,33		
	Dışsal İş Tatmini	Evli	99	4,57	0,31	5,61	0,00
		Bekar	18	4,13	0,28		
	Genel İş Tatmini	Evli	99	4,54	0,30	4,90	0,00
		Bekar	18	4,16	0,27		

Tablo 29 incelendiğinde, X kuşağında bulunan katılımcıların; yetenek yönetimi, içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve genel iş tatmini puan ortalamalarının medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır ($p < 0,05$). Elde edilen sonuçlara göre, X kuşağında bulunan evli katılımcıların; yetenek yönetimi algıları, içsel iş tatmin, dışsal iş tatmin ve genel iş tatmin düzeyleri anlamlı olarak daha yüksektir. Dolayısıyla “hipotez 10: X kuşağı çalışanların medeni durumları ile yetenek yönetimi algıları arasında anlamlı farklılık vardır” ve “hipotez 11: X kuşağı çalışanların medeni durumları ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır” kabul edilmiştir.

Tablo 30. X Kuşağında Bulunan Katılımcıların Yetenek Yönetimi Algılarının ve İş Tatmin Düzeylerinin Mesleki Kıdeme Göre Karşılaştırılması

Kuşak	Değişken	Mesleki kıdem	N	\bar{X}	Ss	F	p	Gruplar arası fark
X Kuşağı	Yetenek Yönetimi	1. 5 yıl ve daha az	15	4,19	0,18	0,95	0,39	-
		2. 5-10 yıl	24	4,33	0,30			
		3. 10 yıldan fazla	78	4,31	0,37			
	İçsel İş Tatmini	1. 5 yıl ve daha az	15	4,26	0,41	3,57	0,03	3>1,
		2. 5-10 yıl	24	4,43	0,31			
		3. 10 yıldan fazla	78	4,52	0,35			
	Dışsal İş Tatmini	1. 5 yıl ve daha az	15	4,19	0,36	10,85	0,00	3>1,
		2. 5-10 yıl	24	4,41	0,34			
		3. 10 yıldan fazla	78	4,58	0,30			
	Genel İş Tatmini	1. 5 yıl ve daha az	15	4,23	0,36	6,71	0,00	3>1,
		2. 5-10 yıl	24	4,42	0,29			
		3. 10 yıldan fazla	78	4,54	0,31			

X kuşağında bulunan katılımcıların yetenek yönetimi algılarını ve iş tatmin düzeylerini mesleki kıdemlerine göre karşılaştırmak için yetenek yönetimi ve iş tatmini ölçeklerinden alınan puanlar mesleki kıdem değişkenine göre karşılaştırılarak incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar tablo 30'da yer almaktadır.

Tablo 30 incelendiğinde, X kuşağında bulunan katılımcıların yetenek yönetimi puan ortalamaları mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Diğer yandan, X kuşağında bulunan katılımcıların; içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve

genel iş tatmini puan ortalamaları mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p<0,05$). Elde edilen sonuçlara göre, X kuşağında bulunan ve “10 yıl ve daha fazla” mesleki kıdeme sahip olan katılımcıların; içsel iş tatmin, dışsal iş tatmin ve genel iş tatmin düzeylerinin, “5 yıl ve daha az” mesleki kıdeme sahip katılımcılarından anlamlı olarak daha yüksektir. Bu durumda “hipotez 12: X kuşağı çalışanların kıdemleri ile yetenek yönetimi algıları arasında anlamlı farklılık vardır” reddedilmiştir. “Hipotez 13: X kuşağı çalışanların kıdemleri ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır” ise kabul edilmiştir.

Y kuşağında bulunan katılımcıların yetenek yönetimi algılarını ve iş tatmin düzeylerini cinsiyetlerine göre karşılaştırmak için yetenek yönetimi ve iş tatmini ölçeklerinden alınan puanlar cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılarak incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar tablo 31’de yer almaktadır.

Tablo 31. Y Kuşağında Bulunan Katılımcıların Yetenek Yönetimi Algılarının ve İş Tatmin Düzeylerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Kuşak	Değişken	Cinsiyet	N	\bar{X}	Ss	t	p
Y Kuşağı	Yetenek Yönetimi	Kadın	92	4,23	0,30	-1,42	0,16
		Erkek	192	4,29	0,36		
	İçsel İş Tatmini	Kadın	92	4,27	0,35	-3,08	0,00
		Erkek	192	4,42	0,39		
	Dışsal İş Tatmini	Kadın	92	4,30	0,39	-3,33	0,00
		Erkek	192	4,48	0,42		
	Genel İş Tatmini	Kadın	92	4,29	0,33	-3,40	0,00
		Erkek	192	4,44	0,38		

Tablo 31 incelendiğinde, Y kuşağında bulunan katılımcıların yetenek yönetimi puan ortalamaları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Diğer yandan, Y kuşağında bulunan katılımcıların; içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve genel iş tatmini puan ortalamaları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p<0,05$). Elde edilen sonuçlar, Y kuşağında bulunan erkeklerin; içsel iş tatmin, dışsal iş tatmin ve genel iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğunu göstermiştir. Bu sonuçlar göz önüne alındığında “hipotez 14: Y kuşağı çalışanların cinsiyetleri ile yetenek yönetimi algıları arasında anlamlı farklılık vardır” reddedilmiştir. “Hipotez 15: Y kuşağı çalışanların cinsiyetleri ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır” ise kabul edilmiştir.

Y kuşağında bulunan katılımcıların yetenek yönetimi algılarını ve iş tatmin düzeylerini eğitim durumlarına göre karşılaştırmak için yetenek yönetimi ve iş tatmini ölçeklerinden alınan puanlar eğitim durumu değişkenine göre karşılaştırılarak incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar tablo 32’de yer almaktadır.

Tablo 32. Y Kuşağında Bulunan Katılımcıların Yetenek Yönetimi Algılarının ve İş Tatmin Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

Kuşak	Değişken	Eğitim durumu	N	\bar{X}	Ss	F	p	Gruplar arası fark
Y Kuşağı	Yetenek Yönetimi	1. İlkokul, Ortaokul, Lise & Ön Lisans	73	4,05	0,32	24,19	0,00	2>1, 3>1,
		2. Lisans	204	4,34	0,32			
		3. Lisans Üstü	7	4,41	0,30			
		1. İlkokul, Ortaokul, Lise & Ön Lisans	73	4,16	0,31			
		2. Lisans	204	4,44	0,38			
		3. Lisans Üstü	7	4,51	0,42			
	İçsel İş Tatmini	1. İlkokul, Ortaokul, Lise & Ön Lisans	73	4,19	0,35	17,55	0,00	2>1, 3>1,
		2. Lisans	204	4,50	0,40			
		3. Lisans Üstü	7	4,55	0,55			
		1. İlkokul, Ortaokul, Lise & Ön Lisans	73	4,17	0,28			
		2. Lisans	204	4,47	0,36			
		3. Lisans Üstü	7	4,53	0,47			
Dışsal İş Tatmini	1. İlkokul, Ortaokul, Lise & Ön Lisans	73	4,17	0,28	20,06	0,00	2>1, 3>1,	
	2. Lisans	204	4,47	0,36				
	3. Lisans Üstü	7	4,53	0,47				

Tablo 32 incelendiğinde, Y kuşağında bulunan katılımcıların; yetenek yönetimi, içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve genel iş tatmini puan ortalamalarının eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Elde edilen sonuçlara göre, Y kuşağında bulunan ve eğitim durumu “lisans” ve “lisans üstü” olan katılımcıların yetenek yönetimi algıları, içsel iş tatmin, dışsal iş tatmin ve genel iş tatmin düzeyleri anlamlı olarak daha yüksektir. Bu durumda “hipotez 16: Y kuşağı çalışanların eğitim düzeylerine göre yetenek yönetimi algıları ile iş tatmin düzeyi arasında anlamlı farklılık vardır” ve “hipotez 17: Y kuşağı çalışanların eğitim düzeyleri ile iş tatmin düzeyi arasında anlamlı farklılık vardır” kabul edilmiştir.

Y kuşağında bulunan katılımcıların yetenek yönetimi algılarını ve iş tatmin düzeylerini algılarını medeni durumlarına göre karşılaştırmak için yetenek yönetimi ve iş tatmini ölçeklerinden alınan puanlar medeni durum değişkenine göre karşılaştırılarak incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar tablo 33’te yer almaktadır.

Tablo 33. Y Kuşağında Bulunan Katılımcıların Yetenek Yönetimi Algılarının ve İş Tatmin Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

Kuşak	Değişken	Medeni durum	N	\bar{X}	Ss	t	p
Y Kuşağı	Yetenek Yönetimi	Evli	167	4,33	0,33	3,49	0,00
		Bekar	117	4,19	0,35		
	İçsel İş Tatmini	Evli	167	4,44	0,37	3,87	0,00
		Bekar	117	4,27	0,37		
	Dışsal İş Tatmini	Evli	167	4,47	0,43	2,34	0,02
		Bekar	117	4,35	0,38		
	Genel İş Tatmini	Evli	167	4,45	0,38	3,43	0,00
		Bekar	117	4,30	0,34		

Tablo 33 incelendiğinde, Y kuşağında bulunan katılımcıların; yetenek yönetimi, içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve genel iş tatmini puan ortalamalarının medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır ($p < 0,05$). Elde edilen sonuçlara göre, Y kuşağında bulunan evli katılımcıların; yetenek yönetimi algıları, içsel iş tatmin, dışsal iş tatmin ve genel iş tatmin düzeyleri anlamlı olarak daha yüksektir. Elde edilen bu sonuca göre “hipotez 18: Y kuşağı çalışanların medeni durumları ile yetenek yönetimi algıları anlamlı farklılık vardır” ve “hipotez 19: Y kuşağı çalışanların medeni durumları ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır” kabul edilmiştir.

Tablo 34. Y Kuşağında Bulunan Katılımcıların Yetenek Yönetimi Algılarının ve İş Tatmin Düzeylerinin Mesleki Kıdeme Göre Karşılaştırılması

Kuşak	Değişken	Mesleki kıdem	N	\bar{X}	Ss	F	p	Gruplar arası fark
Y Kuşağı	Yetenek Yönetimi	1. 2 yıldan az	35	4,13	0,42	11,52	0,00	4>1, 4>2;
		2. 2-5 yıl	57	4,13	0,29			
		3. 5-10 yıl	96	4,26	0,34			
		4. yıldan fazla	96	4,41	0,29			
	İçsel İş Tatmini	1. 2 yıldan az	35	4,15	0,31	16,37	0,00	4>1, 4>2, 4>3;
		2. 2-5 yıl	57	4,26	0,32			
		3. 5-10 yıl	96	4,33	0,38			
		4. yıldan fazla	96	4,56	0,36			
	Dışsal İş Tatmini	1. 2 yıldan az	35	4,17	0,43	13,17	0,00	4>1, 4>2, 4>3; 3>1
		2. 2-5 yıl	57	4,32	0,38			
		3. 5-10 yıl	96	4,40	0,40			
		4. yıldan fazla	96	4,60	0,37			
	Genel İş Tatmini	1. 2 yıldan az	35	4,16	0,31	17,25	0,00	4>1, 4>2, 4>3; 3>1
		2. 2-5 yıl	57	4,28	0,32			
		3. 5-10 yıl	96	4,36	0,37			
		4. yıldan fazla	96	4,58	0,34			

Tablo 34'te Y kuşağında bulunan katılımcıların yetenek yönetimi algılarını ve iş tatmin düzeylerini mesleki kıdemlerine göre karşılaştırmak için yetenek yönetimi ve iş tatmini ölçeklerinden alınan puanlar mesleki kıdem değişkenine göre karşılaştırılarak incelenmiştir.

Tablo 34 incelendiğinde, Y kuşağında bulunan katılımcıların yetenek yönetimi, içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve genel iş tatmini puan ortalamaları mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Elde edilen sonuçlara göre, genel olarak, Y kuşağında bulunan ve “10 yıl ve daha fazla” mesleki kıdeme sahip olan katılımcıların; yetenek yönetimi algılarının, içsel iş tatmin, dışsal iş tatmin ve genel iş tatmin düzeylerinin anlamlı olarak daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu durumda “hipotez 20: Y kuşağı çalışanların kıdemleri ile yetenek yönetimi algıları arasında anlamlı farklılık vardır” ve “hipotez 21: Y kuşağı çalışanların kıdemleri ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır” kabul edilmiştir.

Araştırma hipotezleri test edilerek elde edilen bulgularla birlikte hipotezlerin kabul ve reddedilme durumları aşağıdaki tabloda (tablo 35’te) gösterilmektedir:

Tablo 35. Hipotezlerin Kabul ve Reddedilme Durumları

Hipotezler	Red/Kabul
Hipotez 1: X ve Y kuşağı çalışanların yetenek yönetimi algıları ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul edildi
Hipotez 2: X ve Y kuşağı çalışanların yetenek yönetimi algısı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
Hipotez 3: X ve Y kuşağı çalışanların içsel tatmin düzeyleri farklılık göstermektedir.	Kabul edildi
Hipotez 4: X ve Y kuşaklarının dışsal tatmin düzeyleri farklılık göstermektedir.	Reddedildi
Hipotez 5: X ve Y kuşaklarının genel tatmin düzeyleri farklılık göstermektedir.	Kabul edildi
Hipotez 6: X kuşağı çalışanların cinsiyetleri ile yetenek yönetimi algıları arasında anlamlı farklılık vardır.	Reddedildi
Hipotez 7: X kuşağı çalışanların cinsiyetleri ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır.	Reddedildi
Hipotez 8: X kuşağı çalışanların eğitim düzeyleri ile yetenek yönetimi algıları arasında anlamlı farklılık vardır.	Kabul edildi
Hipotez 9: X kuşağı çalışanların eğitim düzeyleri ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır.	Kabul edildi
Hipotez 10: X kuşağı çalışanların medeni durumları ile yetenek yönetimi algıları arasında anlamlı farklılık vardır.	Kabul edildi
Hipotez 11: X kuşağı çalışanların medeni durumları ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır.	Kabul edildi
Hipotez 12: X kuşağı çalışanların kıdemleri ile yetenek yönetimi algıları arasında anlamlı farklılık vardır.	Reddedildi
Hipotez 13: X kuşağı çalışanların kıdemleri ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır.	Kabul edildi
Hipotez 14: Y kuşağı çalışanların cinsiyetleri ile yetenek yönetimi algıları arasında anlamlı farklılık vardır.	Reddedildi
Hipotez 15: Y kuşağı çalışanların cinsiyetlerine ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır.	Kabul edildi
Hipotez 16: Y kuşağı çalışanların eğitim düzeyleri ile yetenek yönetimi algıları arasında anlamlı farklılık vardır.	Kabul edildi
Hipotez 17: Y kuşağı çalışanların eğitim düzeyleri ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır.	Kabul edildi
Hipotez 18: Y kuşağı çalışanların medeni durumları ile yetenek yönetimi algıları arasında anlamlı farklılık vardır.	Kabul edildi
Hipotez 19: Y kuşağı çalışanların medeni durumları ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır.	Kabul edildi
Hipotez 20: Y kuşağı çalışanların kıdemleri ile yetenek yönetimi algıları arasında anlamlı farklılık vardır.	Kabul edildi
Hipotez 21: Y kuşağı çalışanların kıdemleri ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır.	Kabul edildi

3.7.2. Nitel Araştırma Bulguları

Nitel araştırma bulguları kapsamında ilaç firmalarındaki yöneticilerle yapılan derinlemesine görüşme esnasında onlara yöneltilen sorulara ilişkin yanıtlara yer verilmektedir.

3.7.2.1. İlaç Firmalarında Yetenek Yönetimi Sürecinde Yapılan Sistematik ve Bütünsel Programlara İlişkin Bulgular

Kurum 1 temsilcisi (İnsan Kaynakları Danışmanı): Kişilik envanteri, genel yetenek testi ve İngilizce test uygulamaları, mülakatlarda ise yetkinlik bazlı uygulamaların yapıldığını belirtmiştir.

Kurum 2 temsilcisi (İnsan Kaynakları Yöneticisi): Bilet operasyonu oda satış temsilcilerini yükseltmek amacı ile birkaç proje bazlı verilerin sunulduğunu, sonrasında onları yükseltmeye yönelik bir program uygulandığını söylemiştir.

Kurum 3 temsilcisi (Eğitim ve Yetenek Yöneticisi): Yedekleme planı, yetenek havuzları ve çeşitli envanterler kullanıldığını ifade etmiştir.

Kurum 4 temsilcisi (İşe Alım ve Organizasyonel Girişim Uzmanı): Şu anda performans değerlendirme sisteminin mevcut olmadığı, fakat yeni bir sistem ve program için planlanma yapıldığını bildirmiştir.

Kurum 5 temsilcisi (İnsan Kaynakları Danışmanı): Kişilik envanteri, genel yetenek testleri ve yetkinlik bazlı mülakatların yapıldığını belirtmiştir.

Kurum 6 temsilcisi (İnsan Kaynakları Danışmanı): Yedekleme planı ve yetenek havuzlarının olduğunu ifade etmiştir. Yetenek havuzları kullanarak gerekli eğitimlerin uygulandığını, genel yetenek testleri ile yetenekli çalışanların düzeylerinin belirlendiğini söylemiştir. Sonrasında bu yeteneklerin, kurumun belirlediği standartlara uygun hale getirilmesi için çalışıldığını vurgulamıştır.

Kurum 7 temsilcisi (İnsan Kaynakları Danışmanı): Yetenek havuzları, yedekleme sistemi ve proje bazlı yetenek programlarının bulunduğunu belirtmiştir. Ayrıca yetenekli çalışanların genel yetenek testleri ile tespit edilerek zorunlu eğitimlere tabii tutulduğunu vurgulamıştır. Çalışanların yeteneklerinin, kurum için daha verimli hale getirilmeye çalışıldığını söylemiştir.

Kurum 8 temsilcisi (İnsan Kaynakları Danışmanı): Yetenek havuzları ve envanterlerinin olduğunu belirtmiştir. Yetenekli çalışanlarımızın kişilik envanterleri ve yetenek havuzları kullanılarak uygulanacak programların seçilebildiğini, verilen eğitimlerin yeterli olup olmadığını anlamak için ise bazı testlerin uygulandığını ifade etmiştir.

3.7.2.2. Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanlar Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bulgular

Kurum 1 temsilcisi (İnsan Kaynakları Danışmanı): Çalışanlardan geri bildirim alındığı, anketler aracılığıyla verimsiz kalınan bir durum olmadığını; fakat böyle durumlar olduğunda aksiyon planı yapmak durumda olduklarını belirtmiştir.

Kurum 2 temsilcisi (İnsan Kaynakları Yöneticisi): Çalışanlar açısından pozitif karşılandığında işe bağlılığını artırdığını belirtmiştir. Ayrıca bu uygulamaların iş devir oranını azalttığını, dolayısıyla kurumda uzun süreler çalışmalarını sağladığını söylemiştir.

Kurum 3 temsilcisi (Eğitim ve Yetenek Yöneticisi): Yetenek havuzlarının, eğitim programlarının öncesinde ve sonrasında gelişimleri ile çalışanlar üzerindeki davranış değişiklikleri envanterlerle takip edilip ölçümler yapıldığını belirtmiştir.

Kurum 4 temsilcisi (İşe Alım ve Organizasyonel Girişim Uzmanı): Yetenek yönetim uygulamalarının henüz kurulum aşamasında olduğunu, bu sebeple çalışanlar üzerindeki etkisinin ölçümlenemeyeceğini ifade etmiştir.

Kurum 5 temsilcisi (İnsan Kaynakları Danışmanı): Süreçlerle alakalı çeşitli anketler aracılığı ile çalışanlardan geri bildirim alındığını, verimsiz kalındığı durumlarda ise aksiyon planı yapıldığını belirtmiştir.

Kurum 6 temsilcisi (İnsan Kaynakları Danışmanı): Yetenek havuzlarında ve eğitim programlarında davranış değişiklikleri ile ilgili ölçümler yapıldığını vurgulamıştır. Yetenekli çalışanlara uygulanan anketler aracılığı ile uygulanan yetenek yönetimi programlarının çalışanlar üzerindeki etkisini gözlemlendiğini ifade etmiştir. Genellikle yetersiz kalan çalışanlara rastlanmadığını, ama böyle bir durum ile karşılaşıldığında yeni opsiyonların geliştirildiğini belirtmiştir.

Kurum 7 temsilcisi (İnsan Kaynakları Danışmanı): İşe bağlılık envanteri ile ölçümler yapıldığını ifade etmiştir. Yapılan test ve

çeşitli anketler ile verilen eğitimlerin etki düzeyinin ölçülmeye çalışıldığını, yetersiz veya etkisiz kalan durumlarda ise verilen eğitimlerin tekrar gözden geçirildiğini vurgulamıştır.

Kurum 8 temsilcisi (İnsan Kaynakları Danışmanı): Eğitim programlarının gelişimi ile ilgili gözlem yapıldığını söylemiştir. Eğitim programı içinde çeşitli dönemlerde testler yapılarak, çalışanların gelişiminin ölçülmeye çalışıldığını belirtmiştir.

3.7.2.3.Yetenekli Çalışanların Kuruma Sağladığı Katkılara İlişkin Bulgular

Kurum 1 temsilcisi (İnsan Kaynakları Danışmanı): Şirket verimliliğinin arttırılması yönünde katkı sağladığını ifade etmiştir.

Kurum 2 temsilcisi (İnsan Kaynakları Yöneticisi): Genellikle projelerin çalışanların kuruma katkılarını artırdığını belirtmiştir. Ayrıca yetenekli çalışanların kuruma bağlılığın yüksek olmasının, satışları olumlu yönde etkilediğini vurgulamıştır.

Kurum 3 temsilcisi (Eğitim ve Yetenek Yöneticisi): Verimlilik, bağlılık ve motivasyon yönünde katkılarının bulunduğunu belirtmiştir.

Kurum 4 temsilcisi (İşe Alım ve Organizasyonel Girişim Uzmanı): Çalışanların üst ve astları ile iletişimlerini ve iş esnasında motivasyonlarını olumlu yönde etkilediğini söylemiştir. Diğer taraftan çalışanın iş tatminini sağladığını ifade etmiştir.

Kurum 5 temsilcisi (İnsan Kaynakları Danışmanı): Şirket verimliliğinin arttırılmasına katkı sağladığını dile getirmiştir.

Kurum 6 temsilcisi (İnsan Kaynakları Danışmanı): Motivasyon ve verimliliğin artmasına katkı sağladığını belirtmiştir. Verilen eğitimler doğrultusunda yetenekli çalışanların, yetenekleri kurum için verimli hale getirmek ve bu yeteneği doğru kullanmak için çalışmalar yapıldığını ifade etmiştir. Bu durumun, kişilerin yetenek düzeyine göre değişkenlik göstermediğini vurgulamıştır. Çalışanları kuruma bağlılığını, başarılı projelerin ortaya çıkmasını ve genel satışlarda artış sağladığını söylemiştir.

Kurum 7 temsilcisi (İnsan Kaynakları Danışmanı): Motivasyon ve verimliliği artırdığını belirtmiştir. Kişilerin yeteneklerinin olduğu konulara yönlendirilerek onlardan daha fazla verim alınmasını sağladığını ifade etmiştir. Bu durum, çalışanı da memnun ettiği için çalışanların işlerine karşı daha fazla istekli olmalarında etkili olduğunu vurgulamıştır.

Kurum 8 temsilcisi (İnsan Kaynakları Danışmanı): Çalışanların daha verimli olmalarına ve kuruma bağlılıklarının artmasına katkı sağladığını ifade etmiştir. Yetenekleri sayesinde verimi artırabildiğini, proje bazlı başarılar elde edilebildiğini, bunun yanında daha fazla iş yapabildiklerini söylemiştir.

3.7.2.4. X kuşağı ve Y Kuşağı Çalışanlara Yönelik Farklı Yetenek Yönetimi Programına İlişkin Bulgular

Kurum 1 temsilcisi (İnsan Kaynakları Danışmanı): Kuşak bazlı bir ayırmalarını olmadığını belirtmiştir. İşe alım mülakatlarında kuşak ayırımına dikkat ettiklerini ve stratejilerini buna göre

belirlediklerini, ama iş sürecinde ve kurum genelinde X ve Y kuşağı ile ilgili ayrımın bulunmadığını söylemiştir.

Kurum 2 temsilcisi (İnsan Kaynakları Yöneticisi): X ve Y kuşağına ilişkin bir ayrımın yapılmadığını belirtmiştir.

Kurum 3 temsilcisi (Eğitim ve Yetenek Yöneticisi): Kuşaklara ilişkin bir ayrımın yapılmadığını söylemiştir.

Kurum 4 temsilcisi (İşe Alım ve Organizasyonel Girişim Uzmanı): Yetenek yönetimi süreci tek bir yetenek yönetim sistemi üzerinden yürütüldüğü için kuşaklara ilişkin bir ayrım yapılmadığını ifade etmiştir.

Kurum 5 temsilcisi (İnsan Kaynakları Danışmanı): Yetenek yönetimi uygulamalarında kuşak bazlı ayrımın yapılmadığını vurgulamıştır.

Kurum 6 temsilcisi (İnsan Kaynakları Danışmanı): Kuşaklar arasında ayrım yapılmadığını belirtmiştir. Bu bağlamda yetenek yönetimi uygulamasının tüm kuşaklarda yer alan çalışanların farklı ve potansiyel yeteneklerini çıkartmanın mümkün olduğunu, bu yüzden bu ayrıma gerek olmadığını ifade etmiştir.

Kurum 7 temsilcisi (İnsan Kaynakları Danışmanı): Kuşaklar arasında ayrım yapılmadığını ve çalışanların yetenekli oldukları alanlar ile ilgili eğitimler verildiğini belirtmiştir. Yetenek yönetimi sürecinin kuşak farklılığından ziyade kişinin algılama kapasitesi ve hızı ile ilgili olduğunu belirtmiştir.

Kurum 8 temsilcisi (İnsan Kaynakları Danışmanı): Kuşaklara ilişkin farklı uygulamalar yapılmadığı söylemiştir. Yetenek yönetimi

sürecinde çalışanlara yetenek ve algı düzeylerine göre eğitimlerin verildiğini ifade etmiştir.

3.7.2.5. Yetenek Yönetimi Programına Uyum Sağlama Sürecinin, Çalışanların Buldukları Kuşağa Göre Değişkenlik Göstermesine İlişkin Bulgular

Kurum 1 temsilcisi (İnsan Kaynakları Danışmanı): Bununla ilgili bir ölçüm yapılmadığı için çalışanların kuşaklara göre uyum süreçlerinin farklılık gösterip göstermeyeceğini bilinmediğini söylemiştir.

Kurum 2 temsilcisi (İnsan Kaynakları Yöneticisi): Yetenek yönetimi programına uyum sürecinin kuşağa göre değişkenlik göstermediğini belirtmiştir.

Kurum 3 temsilcisi (Eğitim ve Yetenek Yöneticisi): Kuşak farklılıklarının uyum sürecini etkilediğini, bunun yanında çalışanların kişilik özelliklerinin de uyum sürecini etkilediğini belirtmiştir. Diğer yandan kuşak farklılığına ilişkin uygulamalar farklılık göstermese de dijital çağa ve dijital çağın çalışan özelliklerini göz ardı etmediklerini ve buna uygun programlar geliştirdiklerini ifade etmiştir. Yeni nesil çalışanların tek taraflı didaktik bir tarzdan hoşlanmadıklarını, daha fazla karar süreçlerine katılmayı istediklerini vurgulamıştır.

Kurum 4 temsilcisi (İşe Alım ve Organizasyonel Girişim Uzmanı): Yetenek yönetimi programına uyum sağlama sürecinin, çalışanların buldukları kuşağa göre bazı durumlarda belirgin bir şekilde değişkenlik gösterdiğini belirtmiştir. Ayrıca ilerleyen

dönemlerde kurumda bu değişkenliklerin önemsenmesinin kuruma yarar sağlayacağını vurgulamıştır.

Kurum 5 temsilcisi (İnsan Kaynakları Danışmanı): Bu konu ile ilgili bir ölçüm yapılmadığı, fakat görüşüne göre değişkenlik gösterdiğini belirtmiştir.

Kurum 6 temsilcisi (İnsan Kaynakları Danışmanı): Kuşaklar arasında yetenek yönetimi programına uyum sürecinin değişkenlik gösterdiğini belirtmiştir. Y kuşağındaki çalışanların algı düzeyinin daha yüksek ve hızlı olmakla birlikte yeniliklere daha çabuk ayak uydurabildiklerini, bunun aksine X kuşağının yetenek yönetimi programına uyum sağlamanın biraz daha zaman aldığını ifade etmiştir.

Kurum 7 temsilcisi (İnsan Kaynakları Danışmanı): Kuşaklar arasında yetenek yönetimi programına uyum sürecinin değişkenlik gösterdiğini söylemiştir. Söz gelimi; X kuşağı çalışanların tecrübeli olmasına karşın teknoloji ile aralarının Y kuşağına nazaran daha mesafeli olmasının, uyum sürecini biraz daha zora sokabildiğini, ama onların ortaya çıkan bu açığı tecrübeleri sayesinde kapatabildiklerini belirtmiştir.

Kurum 8 temsilcisi (İnsan Kaynakları Danışmanı): Kuşaklar arasında yetenek yönetimi sürecine uyumun farklılık gösterdiğini belirtmiştir. Özellikle algı düzeyinin ve yaş faktörünün bu durum üzerinde önemli olduğunu vurgulamıştır.

3.7.2.6. Kurumlarda Uygulanan Yetenek Yönetiminin Çalışanların İş Tatmin Düzeylerini Ne Yönde Etkilediğine İlişkin Bulgular

Kurum 1 temsilcisi (İnsan Kaynakları Danışmanı): Alınan pozitif geri bildirimlere göre olumlu yönde etkilediğini söylemiştir.

Kurum 2 temsilcisi (İnsan Kaynakları Yöneticisi): Olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir.

Kurum 3 temsilcisi (Eğitim ve Yetenek Yöneticisi): Kurumlarda uygulanan yetenek yönetiminin çalışanların iş tatmin düzeylerini olumlu yönde etkilediğini ifade etmiştir.

Kurum 4 temsilcisi (İşe Alım ve Organizasyonel Girişim Uzmanı): Uygulanan yetenek yönetimi programı başarılı olduğunda çalışanların iş tatmin düzeylerini artırdığını belirtmiştir. Özellikle yetenek yönetimi programı içerisinde yapılan ödüllendirmelerin, doğrudan tatmin düzeylerini olumlu etkilediğini söylemiştir.

Kurum 5 temsilcisi (İnsan Kaynakları Danışmanı): Alınan pozitif geri bildirimlere göre olumlu etkilere sahip olduğunu ifade etmiştir.

Kurum 6 temsilcisi (insan kaynakları danışmanı): Olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. Bu durumun, kişinin yaptığı iş ile ilgili duyduğu tatmin ile doğru orantılı olduğu söylemiştir. Çalışanın, yaptığı iş ile ilgili ne kadar iyi eğitilir ise yaptığı işi o kadar doğru yaptığını görmesini sağladığını ve yaptığı iş ile ilgili kafasında soru işaretleri kalmadığını belirtmiştir.

Kurum 7 temsilcisi (İnsan Kaynakları Danışmanı): Alınan pozitif geri bildirimlere göre olumlu etkilere sahip olduğunu ifade etmiştir. Çalışanın yapacağı işe göre tatmin düzeylerinin değişebileceğini vurgulamıştır. Diğer taraftan uygulanan yetenek yönetiminin iş tatmini üzerindeki etkisinin takip edilmesinin büyük önem taşıdığını ifade etmiştir.

Kurum 8 temsilcisi (insan kaynakları danışmanı): Yetenek yönetimi kapsamında yapılan başarılı eğitimlerin önemli olduğunu ve bu eğitimler sayesinde çalışanların iş tatmin düzeyini olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir.

3.7.2.7. Çalışanların Yönetimden Beklentilerinin Çalışanların Buldukları Kuşağa Göre Farklılık Göstermesine İlişkin Bulgular

Kurum 1 temsilcisi (İnsan Kaynakları Danışmanı): Bireysel olarak gözlemlendiğinde beklentilerin farklılık gösterdiğini, fakat bu durumun ölçülenmediğini belirtmiştir.

Kurum 2 temsilcisi (İnsan Kaynakları Yöneticisi): X kuşağının daha uzun vadeli, Y kuşağının da daha kısa dönem hedeflerinin olduğunu söylemiştir.

Kurum 3 temsilcisi (Eğitim ve Yetenek Yöneticisi): Çalışan beklentilerinin buldukları kuşağa göre farklılık gösterdiğini ifade etmiştir.

Kurum 4 temsilcisi (İşe Alım ve Organizasyonel Girişim Uzmanı): Çalışan beklentilerinin neredeyse her konuda kuşaklara göre farklılık gösterdiğini vurgulamıştır.

Kurum 5 temsilcisi (İnsan Kaynakları Danışmanı): Gözlemlerine dayanarak çalışan beklentilerinde kuşaklara bağlı olarak farklılık görüldüğünü belirtmiştir.

Kurum 6 temsilcisi (İnsan Kaynakları Danışmanı): Çalışanların üst yönetimden beklentilerinin kuşaklara bağlı olarak farklılık gösterdiğini ifade etmiştir. X kuşağının işe bakışlarının daha uzun vadeli olduğunu ve alışık oldukları yöntemler ile çalışmak istediklerini, Y kuşağının ise daha hızlı çözüme ulaşmak istediklerini ve yeniliklere açık olduklarını belirtmiştir.

Kurum 7 temsilcisi (İnsan Kaynakları Danışmanı): Beklenti farklılıklarının insanların buldukları kuşaktan ziyade kişilik özellikleri ile bağlantılı olduğunu belirtmiştir. Y kuşağın, yaşları gereği daha heyecanlı ve işe yeni başladıkları için daha meraklı olduklarını, bu heyecan ve merakın beklenti düzeyinde farklılıklar yaratabildiğini açıklamıştır. X kuşağı ise tecrübeli ve işinin ehli oldukları, nerde ne yapmalarını bildikleri ve işlerini daha uzun vadede gördükleri için onların beklentilerinin Y kuşağında bulunan çalışanlardan farklı olduğunu ifade etmiştir.

Kurum 8 temsilcisi (İnsan Kaynakları Danışmanı): Farklılıkların olduğunu belirtmiştir. Sadece kuşaklara bağlı değil kişilik özellikleri ve algı düzeylerinin de beklentilerde farklılıklar yarattığını söylemiştir.

3.7.2.8. Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Buldukları Kuşağa Göre (X ve Y kuşağına göre) Değişmesine İlişkin Bulgular

Kurum 1 temsilcisi (İnsan Kaynakları Danışmanı): Çalışanların iş tatmin düzeylerinin buldukları kuşaklara göre farklı olduğunu belirtmiştir.

Kurum 2 temsilcisi (İnsan Kaynakları Yöneticisi): Çalışanların iş tatmin düzeylerinin kuşaklara bağlı olarak değiştiğini ifade etmiştir. X kuşağı çalışanların genellikle iş tatmin düzeylerini Y kuşağına göre yüksek olduğunu vurgulamıştır.

Kurum 3 temsilcisi (Eğitim ve Yetenek Yöneticisi): Çalışanların iş tatmin düzeylerinin buldukları kuşaklara göre farklılık göstermediğini belirtmiştir.

Kurum 4 temsilcisi (İşe Alım ve Organizasyonel Girişim Uzmanı): Çalışanların iş tatmin düzeylerinin kuşaklara bağlı olarak değiştiğini, özellikle mavi yakalı çalışanlarda bu farklılığın daha belirgin olduğunu ifade etmiştir.

Kurum 5 temsilcisi (İnsan Kaynakları Danışmanı): Çalışanların iş tatmin düzeylerinin kuşaklara bağlı olarak farklılık gösterdiğini belirtmiştir.

Kurum 6 temsilcisi (İnsan Kaynakları Danışmanı): X ve Y kuşaklarının iş tatmin düzeylerinin farklılık gösterdiğini ifade etmiştir. Özellikle teknolojiye bağlı iş süreçlerinin artmasıyla bu farklılığın daha da belirginleştiğini söylemiştir.

Kurum 7 temsilcisi (İnsan Kaynakları Danışmanı): çalışanların iş tatmin düzeylerinin X ve Y kuşağında farklılık gösterdiğini

söylemiştir. Y kuşağı çalışanları, heyecanlı ve hep yeni şeyler denemek istediklerini, bu sebeple iş tatmin düzeylerinin statik olmadığını ve sürekli değişebildiğini belirtmiştir. Tecrübeli çalışanlar olan X kuşağı çalışanların iş tatmin düzeylerinin daha statik olduğunu vurgulamıştır.

Kurum 8 temsilcisi (İnsan Kaynakları Danışmanı): Kuşaktan ziyade çalışanın hayata bakış açısı ve işten beklentilerine göre iş tatmin düzeyinin değiştiğini belirtmiştir.

Tablo 36. Kurumlarda Uygulanan Yetenek Yönetimi Sürecinde Yapılan Sistemik ve Bütünsel Programların Tematik Çözümlemesi

Belirlenen Alt Temalar	K- 1	K- 2	K- 3	K-4	K- 5	K- 6	K- 7	K- 8
<i>Alt Tema 1: Yetenek Havuzları</i>			X			X	X	X
<i>Alt Tema 2:Yedekleme Planı</i>			X			X	X	
<i>Alt Tema 3:Kişilik Envanteri</i>	X				X			
<i>Alt Tema 4: Proje</i>		X					X	
<i>Alt Tema 5: Yetkinlik Bazlı Mülakat</i>		X			X			

Tablo 36’da görüldüğü üzere; araştırma yapılan ilaç firmalarında uygulanan yetenek yönetimi sürecinde yapılan sistemik ve bütünsel programlara ilişkin 5 alt tema bulunmaktadır. Yetenek havuzları alt

temasında kurum 3, kurum 6, kurum 7 ve kurum 8, yedekleme planı alt temasında kurum3, kurum 6 ve kurum 7, kişilik envanteri alt temasında kurum 1 ve kurum 5, proje alt temasında kurum 2 ve kurum 7, yetkinlik bazlı mülakat alt temasında ise kurum 2 ve kurum 5 görüş belirtmiştir.

Kurumların uyguladıkları yetenek yönetimi sürecinde yetenek havuzları oluşturmaları ve yedekleme planı yapmaları, diğer uygulamalardan daha fazla ön plana çıkmaktadır. Kurumlar, yetenek havuzları ve yedekleme planı oluşturmanın yanı sıra kişilik envanteri kullanımı, yetkinlik bazlı mülakat yapmaları, proje yürütücülüğü gibi uygulamalarla liderlik hattını güçlendirmeyi hedeflemekte, yetenek yönetimi sürecini çalışanı işe alma, elde tutma ve geliştirme kapsamında değerlendirmektedir.

Tablo 37. Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanlar Üzerindeki Etkilerinin Takibi ve Ölçümünün Tematik Çözümlemesi

Belirlenen Alt Temalar	K-1	K- 2	K- 3	K-4	K- 5	K-6	K- 7	K- 8
<i>Alt Tema 1: Anketler</i>	X				X			
<i>Alt Tema 2: Aksiyon planı</i>	X				X			
<i>Alt Tema 3: Envanterler</i>			X		X		X	
<i>Alt Tema 4: Gözlem</i>								X

Tablo 37’de görüldüğü gibi yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanlar üzerindeki etkilerinin takibi ve ölçümüne ilişkin belirlenen alt temalar arasında anketler, aksiyon planı, envanterler ve gözlem bulunmaktadır. Anketler alt temasında kurum 1 ve kurum 5, aksiyon planı alt temasında kurum 1 ve kurum 5, envanterler alt temasında kurum 3, kurum 5 ve kurum 7, gözlem alt temasında ise sadece kurum 8 görüş bildirmiştir.

Yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanlar üzerindeki etkilerini ölçmek ve takip etmek için en yaygın kullanılan yöntemin envanterler olduğu görülmektedir. Sonrasında çalışanlardan geri bildirim almaya yönelik anketler düzenlenmekte ve gözlem yapılmaktadır. Ters giden bir durum söz konusu olduğunda ise aksiyon planı yapılmaktadır. Böylece yetenek yönetiminin etkinliği artırılmaya çalışılmaktadır.

Tablo 38. Yetenekli Çalışanların Kuruma Sağladığı Katkıların Tematik Çözümlemesi

Belirlenen Alt Temalar	K- 1	K- 2	K-3	K-4	K- 5	K-6	K- 7	K-8
<i>Alt Tema 1: Verimlilik</i>	X		X	X	X	X	X	X
<i>Alt Tema 2: Motivasyon</i>			X	X		X	X	
<i>Alt Tema 3: Kurumsal Bağlılık</i>		X	X					X

Tablo 38’de yetenekli çalışanların kuruma sağladıkları katkılara yönelik verimlilik, motivasyon ve kurumsal bağlılık olmak üzere toplam 3 alt tema oluşturulduğu görülmektedir. Verimlilik alt temasına ilişkin kurum 1, kurum 3, kurum 4, kurum 5, kurum 6, kurum 7 ve kurum 8, motivasyon alt temasına kurum 3, kurum 4, kurum 6 ve kurum 7, kurumsal bağlılık alt temasına ilişkin ise kurum 2, kurum 3 ve kurum 8 görüş bildirmiştir.

Yetenekli çalışanların kuruma sağladığı en büyük katkılar arasında verimlilik ve motivasyon olması dikkat çekmektedir. Kurum yöneticileri, çalışanların yetenek yönetimi algılarının yüksekliğinin çalışanların daha verimli çalışmalarını sağlayacağını ve yüksek motivasyon getireceğini düşünmektedirler. Bunun yanı sıra çalışanların kuruma duygusal bağlılığının artacağını belirtmektedirler.

Tablo 39. X Kuşağı (1960-1980 doğumlular) ve Y Kuşağı (1980-2000 doğumlular) Çalışanlara Yönelik Farklı Yetenek Yönetimi Programlarının Tematik Çözülmesi

Belirlenen Alt Temalar	K- 1	K-2	K- 3	K- 4	K- 5	K-6	K- 7	K-8
<i>Alt Tema 1: Kuşaklara göre farklı uygulamalar yapılmaktadır</i>								
<i>Alt Tema 2: Kuşaklara göre farklı uygulamalar yapılmamaktadır</i>	X	X	X	X	X	X	X	X

Tablo 39’da görüldüğü üzere; X kuşağı ve Y kuşağı çalışanlara yönelik farklı yetenek yönetimi programlarıyla ilgili 2 alt tema oluşturulmuştur. Kuşaklara göre farklı uygulamalar yapılmaktadır alt temasına hiçbir kurum temsilcisi yorum yapmazken, kuşaklara göre farklı uygulamalar yapılmamaktadır alt temasına yönelik 8 kurum temsilcisi de yorum yapmıştır.

Kurumlar, yetenek yönetimi programlarında kuşaklara yönelik farklı uygulamalar yürütmemektedir. Araştırmaya katılan kurum yöneticilerinin hepsi bu konuda kuşaklara göre farklı uygulamalar yürütmediklerini belirtmektedirler.

Tablo 40. Yetenek Yönetimi Programına Uyum Sağlama Sürecinin Çalışanların Buldukları Kuşağa Göre Değişkenlik Göstermesine İlişkin Tematik Çözümleme

Belirlenen Alt Temalar	K- 1	K-2	K- 3	K- 4	K-5	K- 6	K-7	K- 8
<i>Alt Tema 1: Yetenek yönetimi programlarına uyum süreci kuşaklara göre farklılık göstermektedir</i>			X	X	X	X	X	X
<i>Alt Tema 2: Yetenek yönetimi programlarına uyum süreci kuşaklara göre farklılık göstermemektedir</i>	X	X						

Tablo 40'ta görüldüğü üzere; yetenek yönetimi programına uyum sağlama sürecinin çalışanların buldukları kuşağa göre değişkenlik göstermesine ilişkin iki alt tema belirlenmiştir. Yetenek yönetimi programlarına uyum süreci kuşaklara göre farklılık göstermektedir alt temasına ilişkin kurum 1 ve kurum 2 hariç diğer kurumlar görüş bildirmiştir. Yetenek yönetimi programlarına uyum süreci kuşaklara göre farklılık göstermemektedir alt temasıyla ilgili olarak sadece kurum 1 ve kurum 2 yorum bildirmiştir.

Çalışanların yetenek yönetimi programına uyum sağlama sürecinin buldukları kuşaklara göre değişkenlik gösterdiği yönünde yöneticilerin büyük bir kısmı (6 tanesi) aynı görüştedir. Çalışanların buldukları kuşağa bağlı olarak iş yaşamından ve yönetimden beklentilerinin farklılaşabileceği göz önünde bulundurulduğunda yöneticilerin bu durumu tespit ettikleri ve deneyimledikleri söylenebilmektedir.

Tablo 41. Kurumlarda Uygulanan Yetenek Yönetiminin Çalışanların İş Tatmin Düzeyleri Üzerindeki Etkisine Yönelik Tematik Çözümleme

Belirlenen Alt Temalar	K-1	K- 2	K- 3	K-4	K- 5	K- 6	K- 7	K- 8
<i>Alt Tema 1: Çalışanları Olumlu yönde etkilemektedir</i>	X	X	X	X	X	X	X	X
<i>Alt Tema 2: Çalışanları olumsuz yönde etkilemektedir</i>								

Tablo 41’de görüldüğü gibi kurumlarda uygulanan yetenek yönetiminin çalışanların iş tatmin düzeyleri üzerindeki etkisine yönelik iki alt tema oluşturulmuştur. Çalışanları olumlu yönde etkilemektedir alt temasına ilişkin kurumların hepsi görüş bildirirken, çalışanları olumsuz etkilemektedir alt temasına ilişkin hiçbir kurum görüş bildirmemiştir.

Kurumların uyguladıkları yetenek yönetimi, çalışanların iş tatmin düzeylerini artırmada belirleyici rol oynamaktadır. Çalışanların sahip oldukları yetenekleriyle doğru orantılı şekilde çalışmaları, sergiledikleri performansın değerlendirilmesi, çalışanlarla açık iletişim kurularak bilgilendirilmeleri ve eğitimlerle gelişim imkanı verilmeleri iş tatminini artırmakta pozitif etki yaratmaktadır. Böylelikle yetenek yönetimi iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

Tablo 42. Çalışanların Yönetimden Beklentileri, Çalışanların Buldukları Kuşağa Göre Farklılık Göstermesiyle İlgili Tematik Çözümleme

Belirlenen Alt Temalar	K-1	K-2	K- 3	K- 4	K- 5	K-6	K- 7	K- 8
<i>Alt Tema 1: Çalışanların buldukları kuşağa göre farklılık göstermektedir</i>	X	X	X	X	X	X	X	X
<i>Alt Tema 2: Çalışanların buldukları kuşağa göre farklılık göstermemektedir</i>								

Tablo 42’de çalışanların yönetimden beklentileri, çalışanların buldukları kuşağa göre farklılık göstermesiyle ilgili iki alt tema belirlenmiştir. Bu kapsamda çalışanların buldukları kuşağa göre farklılık göstermemektedir alt temasına ilişkin kurumların hepsi görüş bildirirken, çalışanların buldukları kuşağa göre farklılık göstermemektedir alt temasıyla ilgili olarak hiçbir kurum görüş bildirmemiştir.

Çalışanların yönetimden beklentilerinin, çalışanların buldukları kuşağa göre farklılaştığı konusunda kurum yöneticileri hemfikirdir. X kuşağının daha uzun vadeli hedefleri bulunmakta, Y kuşağı ise daha kısa vadeli hedeflere odaklanmaktadır.

Tablo 43. Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Buldukları Kuşağa Göre (X ve Y Kuşağına Göre) Değişiklik Göstermesine İlişkin Tematik Çözümleme

Belirlenen Alt Temalar	K- 1	K- 2	K- 3	K-4	K- 5	K-6	K- 7	K- 8
<i>Alt Tema 1: İş tatmin düzeyleri kuşağa göre değişmektedir</i>	X	X		X	X		X	
<i>Alt Tema 2: İş tatmin düzeyleri kuşağa göre değişmemektedir</i>			X			X		X

Tablo 43’te görüldüğü üzere; çalışanların iş tatmin düzeylerinin buldukları kuşağa göre (X ve Y kuşağına göre) değişiklik göstermesine ilişkin iki alt tema oluşturulmuştur. İş tatmin düzeyleri, kuşağa göre değişmektedir alt temasına yönelik kurum 1, kurum 2,

kurum 4, kurum 5 ve kurum 7 görüş bildirirken, iş tatmin düzeyleri kuşağa göre değişmemektedir alt temasına ilişkin kurum 3, kurum 6 ve kurum 8 görüş bildirmiştir.

Kurum yetkililerinin çoğunluğu iş tatmin düzeyinin çalışanların buldukları kuşağa bağlı olarak değiştiğini belirtmektedir. X kuşağı çalışanlarının Y kuşağına kıyasla daha tatminkar oldukları ifade edilmekte, kalıcı bir işte daha fazla kalmayı hedeflediği öne sürülmektedir. Y kuşağı çalışanlarının ise daha hızlı sonuca ulaşmayı istedikleri ve yeniliklere daha açık oldukları vurgulanmaktadır. Buna bağlı olarak çalışanların buldukları kuşağa göre beklentilerinin ve bu beklentilerinin karşılanmasına ilişkin memnuniyet düzeylerinin değiştiği savunulmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Son zamanlarda kurumlar, belirledikleri hedeflere ulaşabilmek için yetenekli çalışanlarla bir arada çalışmak istemekte ve bu doğrultuda sistematik programlar uygulamaktadırlar. Kişinin doğuştan getirdiği beceriler olarak tanımlanan yetenek kavramı, iş dünyasında çalışanların liderlik becerileriyle ilişkilendirilmektedir. Liderlik becerileri sayesinde çalışanlar, kendilerini geliştirmekte, böylece çalıştıkları kurumların gelişimlerine katkı sağlayarak, kurumların amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştırmaktadırlar. Çalışanların işe alma, kilit pozisyonların tespit edilmesi ve sınıflandırılması, eğitim, performans değerlendirme, liderlik potansiyelinin açığa çıkarılması, elde tutulması için kuruma bağlılıklarının artırılması gibi süreçleri kapsayan yetenek yönetimi, kurumların rekabet avantajı elde etmelerinde önemli rol oynamaktadır.

Küreselleşme, bilgi teknolojilerindeki gelişim, rekabetin artması, yönetim anlayışındaki değişim, entelektüel sermayenin öneminin artması, çalışan profilindeki değişim ve yeni kariyer yaklaşımları, yetenek yönetiminin gelişim seyrini etkileyen unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Bu gelişmelere bağlı olarak gün geçtikçe önem kazanan yetenek yönetimi, başarılı bir şekilde uygulandığında kurumlarda yetenekli çalışan sayısı artmaktadır. Yetenekli çalışanların sahip oldukları özellikler arasında dayanıklılık, sorumluluk bilinci, rasyonel düşünce, çözüm odaklı olma, bulunduğu koşullara uyum sağlama, hedef belirleme, gelişime açık olma, kararlılık gösterme, etkili iletişim kurma, inisiyatif alma gibi özellikler bulunmaktadır.

Kurumların bu özellikleri kendilerinde barındıran çalışanlarla birlikte çalışmak istemelerinin altında yetenekli çalışanların kurumlarını ileriye taşıyacaklarına inanmaları yatmaktadır. Böylece kurum içindeki pozisyon boşlukları doldurularak, lider ihtiyacı giderilmeye çalışılmaktadır. Bu nedenle çalışanlar, kurumlar tarafından entelektüel sermaye olarak görülmekte ve çalışanlara yapılan yatırımlar, uzun vadede olumlu sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Kurumların performans ve verimliliklerini artırmada, itibar kazanmalarında etkili olmaktadır.

Yetenek yönetimi kapsamında uygulanan eğitim programları sayesinde çalışanların potansiyelleri keşfedilerek, söz konusu potansiyellerini performansa dönüştürmeleri konusunda teşvik edilmektedir. Oryantasyon eğitimleri, koçluk, mentorluk ve elektronik eğitimler aracılığıyla yetenekli çalışanların kendini geliştirmesine fırsat veren kuruma bağlılıkları artmaktadır. Bunun yanı sıra yetenekli çalışanlarla açık iletişim kurulması, sergiledikleri performansa yönelik geri bildirim verilmesi, kariyer olanaklarının açık ve net bir şekilde onlarla paylaşılması, bu tür çalışanların elde tutulmasını kolaylaştırmaktadır. Ulusal ve uluslararası nitelikteki birçok kurumsal şirket tarafından yetenek yönetimi, değişik sektörlerde başarılı bir şekilde uygulanmaktadır. Bazen sanal ortamda da sözü edilen uygulamalara rastlanmaktadır. Sosyal medya aracılığıyla yetenekli çalışanların tespiti, sınıflandırılması ve kuruma kazandırılması söz konusu olabilmektedir. Bu platformlarda yöneticilerle yetenekli çalışanlar buluşabilmekte ve yöneticiler, aradıkları yeteneğe ulaşabilmektedirler.

Aralarında ilaç sektörünün de yer aldığı sektörlerde kurumsal ve sektörel dinamikler göz önünde bulundurularak, yetenek yönetimine ilişkin bütünsel ve sistematik programlar uygulanmaktadır. Böylelikle sektörün gelişimi ivme kazanmaktadır. Söz gelimi ilaç sektörü, rekabetin yoğun olarak görüldüğü, genç ve dinamik çalışanlardan oluşan performans odaklı bir sektördür. Buldukları sektörün bu özellikleri nedeniyle ilaç firmaları, sahip olduğu yetenekli çalışanları kuruma çekmeye ve onları kaybetmemeye çalışmakta, bunun için de onların kuruma aidiyetlerini pekiştirmektedirler.

Yetenek yönetimi sürecinde aktif rol alan yetenek yöneticilerinin birtakım görev ve sorumlulukları bulunmaktadır. Görev ve sorumluluklarını yerine getirmeyen yetenek yöneticileri başta olmak üzere kurum içerisindeki diğer orta ve üst kademedeki yöneticiler, yetenek yönetiminin önünde engel teşkil etmektedir. Dolayısıyla yetenek yönetimi sürecinin başarılı bir şekilde işlemesi, çalışanlara olduğu kadar yöneticilere de bağlı olmaktadır. Bu durumda yöneticilerin çalışanların ihtiyacını doğru tespit etmesi, onları motive etmesi, onlarla her aşamada etkili iletişim kurması, zamanında doğru şekilde onları bilgilendirmesi, katılımcı bir yönetim anlayışını benimsemesi, yetenek havuzu oluşturması, çalışanları yetenekleri doğrultusunda işe yerleştirmesi, kurumun hedefleriyle çalışanların hedeflerini entegre edebilmesi ve çalışanların içinde bulunan potansiyeli açığa çıkarmalarını teşvik edici olması gerekmektedir. Böylelikle yetenekli çalışanların iş tatmin düzeyleri artmakta, motivasyonları, performansları ve bağlılıkları yükselmektedir. Öte

yandan çalışanlarda daha az tükenmişlik hissi yaşanmaktadır. Çalışanlar, kendini değerli hissetmekte, yeteneklerinin dikkate alındığını gözlemlemekte ve kişisel gelişimine önem verildiğini düşünmektedirler.

Sosyal, ekonomik ve kültürel gelişmeler, kuşak olgusunu ortaya çıkarmaktadır. Kuşaklar, yetiştikleri tarihi dönemlerin özelliklerini yansıtmaktadır. Bu nedenle dünyada yaşanan savaşlar, ekonomik ve teknolojik gelişmeler, insanlarda kendine özgü düşünce ve davranışların gelişmesine yol açmaktadır. Düşünce ve davranış açısından görülen farklılıklar, iş yaşamında da kendini hissettirmektedir. Bu durum, kuşakların gelenekselciler, bebek patlaması, X, Y ve Z kuşağı olarak sınıflandırılmasına sebep olmaktadır. Günümüzde iş dünyasında en çok görülen kuşaklar arasında X ve Y kuşağı bulunmaktadır. Sözü edilen iki kuşakta bulunan çalışanların, çalışma tarzları ve iş yaşamından beklentileri farklılık göstermektedir. Aralarında görülen en belirgin farklılıklar; X kuşağının otoriteyi kabul edici, kuralcı bir yapı sergilemesi, iş odaklı olması, teknolojiye uyum sağlamakta zorlanması, Y kuşağının ise esnek çalışma koşullarını tercih etmesi, otoriteden hoşlanmaması ve teknolojiye kolay uyum sağlamasıdır. Bu farklılıklar, insan kaynakları yönetim algısında ve stratejilerinde değişime neden olmaktadır. Bu durum, klasik insan kaynakları yönetim anlayışının yetersiz kalmasına, dolayısıyla daha kapsayıcı ve yenilikçi olan yetenek yönetimi anlayışının gelişmesine yol açmaktadır.

Çalışanların yetenek yönetimi algılarında buldukları kuşakların özelliklerinin dikkate alınarak kurumsal stratejilerin

belirlenmesi gerekmektedir. Böylelikle çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet düzeyini ifade eden iş tatmini artış göstermektedir. Çalışanların iş tatminini etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler bulunmaktadır. Bireysel faktörler kapsamında yaş, cinsiyet, kişilik, eğitim düzeyi ve deneyim yer almaktadır. Örgütsel faktörler kapsamında ise yönetim tarzı, çalışma koşulları, işin niteliği, ücret, terfi, arkadaşlık ilişkisi ve örgüt yapısı yer almaktadır. Bununla birlikte iş tatmininin verimlilik, performans ve motivasyon üzerinde pozitif etkileri bulunmaktadır. Kurumda çalışanların iş tatmin düzeyleri arttıkça verimlilikleri, performansları ve motivasyonları da buna bağlı artmaktadır. Diğer yandan iş tatminsizliğinin yarattığı olumsuz sonuçlar söz konusu olmaktadır. Çalışanların işlerinden tatmin olmadıklarında işe yabancılaştıkları, tükenmişlik hissettikleri, işe devamsızlık yaptıkları, işten ayrılmayı düşündükleri ve fiziki rahatsızlıklar yaşadıkları belirtilmektedir. Bu nedenle birçok sektörde ortaya çıkardığı olumlu ve olumsuz sonuçların etkisiyle yetenek yönetimi sürecinde iş tatmini önem kazanmaktadır.

Performans odaklı olması, nitelikli çalışanlardan oluşması ve gün geçtikçe istihdam oranının artması, ilaç sektörünü önemli hale getirmektedir. Dünyada yaşlı nüfusunun, kentleşmeyle birlikte çevre ve hava kirliliğinin giderek artması, beslenme düzeninin değişmesi, çeşitli hastalıkların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bu noktada tedavi sürecinde ilaçlara duyulan ihtiyaç da aynı oranda artmaktadır. Teknolojik gelişmelerin ve AR-GE yatırımlarının etkisiyle ilaç sektörü günden güne ivme kazanmaktadır. Rekabetin artması, bu sektörde üretimde, dağıtımda ve pazarlama faaliyetlerinde kaliteden

taviz verilmemesi gerektiğini doğrulamaktadır. Ancak bütün bu çabalar, belirli bir süre sonra dikkatlerin çalışanlara çekilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Çalışanın nitelikli olması ve işinden tatmin olması, beraberinde müşteri ilişkilerinde başarıyı getirmektedir. Memnun çalışan, memnun müşteri anlamına gelmektedir. Dolayısıyla yetenekli çalışanları kuruma çekme, onları elde tutma, liderlik programlarıyla onları geliştirme, motivasyonlarını artırma ve performans değerlendirme sistemleri ile kuruma bağlılıkları artırılmaya çalışılmaktadır. Ağırlıklı olarak Y kuşağı çalışanlardan oluşan ve üst düzey yönetici pozisyonunda daha çok X kuşağının bulunduğu ilaç sektöründe genel anlamda eğitilmiş, genç, enerjik, rekabetçi ve girişimci bir çalışan profiliyle karşılaşılmaktadır. Bu durum, tatmin edilmesi zor bir iç hedef kitleye sahip olduğunu göstermektedir. Çalışanların beklentilerinin sahip oldukları yüksek nitelikleri doğrultusunda fazla olması, ilaç firmalarının işini zorlaştırmaktadır. Bu noktada ilaç sektörü, yetenek yönetimi uygulamaları noktasında profesyonel anlamda hareket etmesi, bu alanda yatırımlar yapması ve yetenekli çalışanların iş tatmin düzeylerini artırıcı faaliyetler düzenlemesi açısından diğer sektörlerden daha fazla ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle çalışmanın araştırma kısmında dinamik bir sektör olan ilaç sektörüne yönelik uygulama yapılmıştır.

Bu çalışmada yetenek yönetimi algısının X ve Y kuşaklarının iş tatminlerine etkisini ölçmek amacıyla nicel ve nitel olmak üzere iki aşamalı bir araştırma yürütülmüştür. Bu kapsamda hipotezler ve görüşme soruları üretilmiştir. Araştırmada ilk olarak Türkiye’de

yetenek yönetimini uygulayan ilaç firmalarının yöneticileri ve çalışanlarına yönelik yetenek yönetimi algısı, iş tatmin düzeyi, demografik özellikler ve kuşaklarla ilgili sorulardan oluşan anket gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler analiz edilerek hipotezler test edilmiştir. Araştırmada dağılımlar normal olduğu için parametrik testler yapılmıştır. Demografik faktörler hakkında bilgi elde etmek için yapılan analize göre; araştırmaya katılanlardan erkeklerin sayısı kadınların sayısından fazladır. Y kuşağına mensup çalışan sayısı X kuşağından fazladır. Ağırlıklı olarak çalışanlar; lisans mezunu, evli, 10 yıldan fazla mesleki deneyime sahip bulunmaktadır.

Araştırmada X ve Y kuşağı çalışanların yetenek yönetimi algıları ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğuna dair hipotez 1 test edilmiştir. Yetenek yönetimi algısı ile iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu bağlamda hipotez 1 kabul edilmiştir. Benzer araştırma sonucuna kamu üniversitelerinin 632 akademik personeli üzerinde yetenek yönetiminin iş tatminine etkisini inceleyen bir başka araştırmada rastlanmaktadır. 2018 yılında yürütülen söz konusu araştırmada yetenek yönetimi algısının iş tatminini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Tarakçı ve Öneren, 2018: 83). Yetenek yönetiminin iş tatmini üzerindeki olumlu etkisini tespit eden 2014 yılında yürütülen başka bir araştırma daha bulunmaktadır. Hamidi, Saberi ve Safari'nin "The Effect of Implementation of Talent Management on Job Satisfaction Governmental Organizations" başlıklı makalesinde Yol ve Kentsel Kalkınma Bakanlığı üzerinde yaptığı araştırmada yetenek yönetiminin iş tatmini üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Ayrıca iş tatmininin yetenek yönetimi uygulamalarının başarılı olup olmamasında önemli bir kriter olduğunu sonucu elde edilmiştir (Hamidi, 2014: 113). Lei ve arkadaşları, “The Impact of Talent Management on Job Satisfaction: A Study Among the Employees of a Travel Agency in Malaysia” başlıklı çalışmalarında yetenek yönetiminin iş tatmini üzerindeki etkisini 2018 yılında Malezya’daki seyahat acentaları üzerinden yürütmüştür. Buna göre, yetenek yönetimi uygulamalarının (koçluk, mentorluk ve eğitim programları) iş tatmini üzerinde olumlu etki yarattığı bulgusu elde edilmiştir (Lei, 2018: 1). Dixit ve Arrawatia’nın, Hindistan’daki kamu bankalarına yönelik 2018 yılında yaptıkları araştırmalarında da yetenek yönetimi uygulamalarının iş tatmini ve çalışan performansını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Sözü edilen araştırmada yetenek yönetimi stratejilerinin sadece örgütsel sonuçlarla ilişkili olmadığı, aynı zamanda çalışanların tutumlarını biçimlendirmede önemli bir rol oynadığı ortaya çıkmıştır. Özellikle yetenek yönetimi ile ortaya çıkan kariyer gelişim fırsatlarının çalışanların motivasyonlarını artırdığı belirtilmiştir (Dixit vd., 2018: 433). Dolayısıyla yetenek yönetimi algısıyla iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu ileri sürdüğü için araştırma sonuçları birbirini desteklemektedir.

X ve Y kuşağı çalışanların yetenek yönetimi algılarının benzer düzeyde oldukları tespit edilmiştir. X ve Y kuşağı çalışanlar ile yetenek yönetimi algıları arasında anlamlı farklılık çıkmamıştır. Dolayısıyla X ve Y kuşağı çalışanların yetenek yönetimi algısının farklılık gösterdiğine yönelik hipotez 2 reddedilmiştir. Diğer yandan araştırmada elde edilen bulgular arasında X ve Y kuşaklarının genel

tatmin düzeylerinin farklı olduğu yer almaktadır. Bu durumda “hipotez 5: X ve Y kuşaklarının genel tatmin düzeyleri farklılık göstermektedir” kabul edilmiştir. Elde edilen bu sonuç, yapılan başka bir araştırma sonucunu destekler nitelik taşımaktadır. Bezirci tarafından 2012 yılında 973 hemşire üzerinde yapılan bir araştırmada Y kuşağı çalışanların iş tatmin düzeylerinin X kuşağı çalışanlara göre daha düşük düzeyde olduğu belirtilmektedir (Bezirci, 2012: 75). Bu noktadan hareketle X ve Y kuşağı çalışanların iş tatmin düzeylerinin birbirinden farklılık gösterdiği söylenebilmektedir.

Araştırmada X ve Y kuşağı çalışanların içsel tatmin düzeylerinin farklılık gösterdiği, dışsal tatmin düzeylerinin ise farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu noktada “hipotez 3: X ve Y kuşağı çalışanların içsel tatmin düzeyleri farklılık göstermektedir” kabul edilmiştir. “Hipotez 4: X ve Y kuşağı çalışanların dışsal tatmin düzeyleri farklılık göstermektedir” ise reddedilmiştir.

Araştırmada X kuşağına ait eğitimli ve evli çalışanların yetenek yönetimi algısı ve iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu kapsamda eğitim ve medeni duruma göre X ve Y kuşağı çalışanların yetenek yönetimi algıları ile iş tatmin düzeyi arasında anlamlı ilişki olduğunu varsayan hipotez 8, hipotez 9, hipotez 10 ve hipotez 11 kabul edilmiştir. Bu sonuç, çalışanların eğitim düzeyine göre yetenek yönetimi ve iş tatmin algılarının farklılaştığını ileri süren Güner tarafından 2016 yılında gerçekleştirilen araştırma sonucuyla örtüşmektedir (Güner, 2016: 127-128).

X kuşağına ait çalışanların cinsiyetlerine göre yetenek yönetimi algıları ile iş tatmin düzeyi arasında anlamlı farklılık görülmediği saptanmıştır. Bu durumda “hipotez 6: X kuşağı çalışanların cinsiyetleri ile yetenek yönetimi algıları arasında anlamlı ilişki vardır” ve “hipotez 7: X kuşağı çalışanların cinsiyetleri ile iş tatmin düzeyi arasında anlamlı ilişki vardır” reddedilmiştir. X kuşağı çalışanlarıyla ilgili geliştirilen diğer bir hipotez de X kuşağı çalışanların kıdemlerine göre yetenek yönetimi algılarının ve iş tatmin düzeyinin farklılık gösterdiğidir. Araştırmada elde edilen sonuçta kıdeme göre yetenek yönetimi algısında anlamlı farklılık görülmezken iş tatmin düzeyinde görülmektedir. Bu durumda “hipotez 12: X kuşağı çalışanların kıdeme göre yetenek yönetimi algıları arasında anlamlı farklılık vardır” reddedilmiştir. “Hipotez 13: X kuşağı çalışanların kıdemi ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır” kabul edilmiştir. Hipotez 13’e ilişkin elde edilen sonuç, Güner tarafından 2016 yılında yapılan bir araştırmanın sonucuyla benzerlik göstermektedir. Söz konusu araştırmada çalışanların iş tatmini algıları çalışma yıllarına göre farklılaşmaktadır. 10 yıl ve üzeri aynı kurumda çalışanların iş tatmin düzeylerinin daha az yıl o kurumda çalışanlardan daha düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir (Güner, 2016: 131). Mamedov tarafından 2013 yılında gerçekleştirilen bir araştırmada da benzer sonuç elde edilerek, 11-15 yıl hizmet süresine sahip çalışanların 6-10 yıl 16 ve üzeri yıl hizmet süresine sahip çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu saptanmıştır (Mamedov, 2013: 88).

Y kuşağıyla ilgili elde edilen araştırma sonuçlarına bakıldığında; eğitim, medeni durum ve kıdem ile Y kuşağı çalışanların yetenek

yönetimi algıları arasında anlamlı farklılık görülmektedir. Bu durumda hipotez 16, hipotez 18 ve hipotez 20 kabul edilmiştir. Hipotez 14 ise Y kuşağı çalışanların cinsiyetlerine göre yetenek yönetimi algısı farklılık gösterdiğini öne sürdüğü ve araştırmada farklılık göstermediği tespit edildiği için reddedilmiştir.

Y kuşağına yönelik elde edilen diğer araştırma bulgularına bakıldığında; cinsiyet, eğitim, medeni durum ve kıdem ile Y kuşağı çalışanların iş tatmin düzeyi arasında anlamlı farklılık görülmektedir. Bu kapsamda sözü edilen demografik faktörler ile Y kuşağı çalışanların iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı farklılık olduğunu ileri süren hipotez 15, hipotez 17, hipotez 19 ve hipotez 21 kabul edilmiştir. Araştırma sonucu, Y kuşağı çalışanların cinsiyet, eğitim ve kıdem durumuna göre iş tatmin düzeylerinin farklılaştığını öne süren Saracel vd. tarafından 2016 yılında Türkiye’de bulunan Y kuşağına mensup 366 çalışana yönelik yürütülen bir araştırmanın sonucunu desteklemektedir. Ancak aynı çalışma, Y kuşağının iş tatmin düzeyinin medeni duruma göre değişmediğini belirtmektedir (Saracel, vd., 2016: 75-76). Diğer yandan medeni duruma göre çalışanların iş tatmin düzeylerinin farklılaştığını ortaya koyan, evli çalışanların bekar çalışanlara kıyasla iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğunu ifade eden başka araştırmalar bulunmaktadır. Söz gelimi; Özyayın ve Özdemir tarafından 2014 yılında Kamu bankası çalışanlarına yönelik yapılan bir araştırmada medeni duruma göre çalışanların iş tatmin düzeylerinin farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada, iş ve aile yaşamı arasındaki kurulan denge ve uyumun çalışanların içsel tatminlerini olumlu etkilediği ifade edilmektedir. Bekar çalışanların

aile sorumluluklarının olmamasının daha kolay iş değiştirebilmelerine sebep olduğu, dolayısıyla bu durumun iş tatmin düzeyini düşürdüğü anlatılmaktadır (Özaydın ve Özdemir, 2014: 275).

Araştırmanın ikinci aşamasında ilaç firmalarında çalışan yetenek yönetici ve insan kaynakları yöneticileriyle derinlemesine görüşme gerçekteştirilmiştir. Görüşme kapsamında sekiz yöneticiye uyguladıkları yetenek yönetimi programı hakkında sorular yöneltilmiştir. Bununla birlikte yetenek yönetimi programını nasıl takip ettikleri, çalışanların kuşak farklılıklarına yönelik ayrı bir strateji izleyip izlemedikleri, iş tatminini artırmak adına ne tür uygulamalar yaptıklarına ilişkin sorular sorulmuştur. Verilen cevaplar doğrultusunda alt temalar belirlenerek tablolar oluşturulmuştur.

Araştırmada kurumların yetenek yönetimini bütünlüşik ve sistematik programlar çerçevesinde uyguladıkları tespit edilmiştir. Yetenek yönetimi kapsamında çalışanlara eğitimler düzenledikleri, bu eğitimler aracılığıyla onları geleceğin liderleri olarak yetiştirdikleri, yetenek havuzu oluşturdukları, kurum içi pozisyon boşluklarını bu sayede doldurmaya çalıştıkları, yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanlar üzerindeki etkilerini takip ettikleri ve ölçtükları, iş tatminini etkileyen unsurları dikkate alarak çalışanların iş tatmin düzeylerini artırıcı faaliyetler yaptıkları tespit edilmiştir. Diğer yandan yöneticilerin kuşak farklılıklarının kurum içinde zaman zaman çatışmalara yol açabilen sorun olduğunu kabul ettikleri, ancak bu sorunu ortadan tamamen kaldırmanın mümkün olmadığını ifade ettikleri belirtilmektedir. Bu nedenle yapılan araştırmada yetenek yönetimi programına uyum sağlama sürecinin çalışanların

buldukları kuşağa göre değişkenlik gösterdiği düşünülse de kuşak farklılıklarına ilişkin kurumlarda alınan önlemlerin yetersiz kaldığı, yetenek yönetimi sürecinde X ve Y kuşağına yönelik farklı uygulamalar yapılmadığı tespit edilmiştir. Kuşaklara yönelik farklı yetenek yönetimi uygulamaları yapılmadığına dair çalışmalar, bu araştırma sonucunu desteklemektedir.

Y kuşağı için yetenek yönetimi stratejileri ile Kenya'daki ticari bankaların rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi bulmak amacıyla Gitonya tarafından 2016 yılında yapılan bir çalışmada, bankaların yönetim konumunda Y kuşağı işgücüne sahip olmalarına rağmen Y kuşağı için henüz yetenek yönetimi stratejilerinin geliştiremediği ve bunun bankalar tarafından gerekli görülmediği görülmüştür. Söz konusu araştırma, insan kaynakları planlama stratejilerinin mevcut yapısının, bankaların rekabet avantajı elde etmek için henüz geliştirilmediğini ortaya koymuştur (Gitonga, 2016, 98-99). Diğer yandan farklı kuşağa mensup çalışanlara yönelik yetenek yönetimi uygulama konusunda başka çalışmalarda farklı sonuçlara rastlamak mümkündür. Karimi ve Ntarangwi'nin Kenya genelinde elektrik dağıtımını yapan KPLC (Kenya Power and Lighting Company) şirketi üzerinde 2019 yılında yaptığı çalışmaya göre; KPLC adlı şirket, Y çalışanlarına, yetkinliklerini geliştirmek için profesyonel kariyer geliştirme fırsatları sunmaktadır. Buna ek olarak, çalışanlarını eğitmek amacıyla potansiyel ve zayıf yönlerini belirlemek için sürekli bir değerlendirme yapmaktadır. KPLC'de bulunan Y kuşağı çalışanlarının daha fazla süre departmanda kalmaları teşvik edilmektedir. Süreci kolaylaştırmak için firma, çalışanların iş-yaşam dengesini destekleyen

programlar oluşturmuştur; ancak e-öğrenim gibi modern eğitim tekniklerini benimseme ve uygulama konusunda firma hala geride kalmaktadır (Karimi ve Ntarangwi, 2019: 75-76).

Elde edilen bulgular ışığında konuyla ilintili olarak yetenek yönetimi uygulamalarının etkinlik düzeyini artırmak, kuşak farklılıklarının iş tatmini ve yetenek yönetimi algısı üzerindeki olumsuz etkilerini minimize etmek için şu öneriler geliştirilmiştir:

- İlaç sektörüne yönelik yapılan bu araştırmada Y kuşağına mensup çalışan sayısının X kuşağına mensup çalışan sayısından fazla olduğu göz önüne alındığında, Y kuşağının teknolojiye olan ilgisi ve teknolojiyi aktif kullanım özelliğinden dolayı kurum içi bilgilendirmelerde ve uygulamalarda teknolojiden daha fazla yararlanılması gerekmektedir. Kurumsal kariyer fırsatlarının neler olduğuna ilişkin açıklamalar yapılarak, çalışanlara hızlı geri bildirim sağlayan iletişim kanalları kullanılmalıdır. Şeffaf bir kurum kültürü oluşturulmalıdır.
- İnsan kaynakları ve yetenek yöneticileriyle birlikte diğer birim yöneticilerine de yetenek yönetimi programlarında kuşak farklılıklarına yönelik farkındalıklarını geliştirmek amacıyla eğitimler verilmelidir.
- Kurumlarda kuşakların tatmin düzeylerini ve yetenek algılarını ölçmek için daha fazla araştırmalar yapılmalı ve takip yöntemleri geliştirilmelidir.
- İşe yeni başlayan Z kuşağına yönelik araştırmalar geliştirilmeli ve ilerleyen süreçlerde Z kuşağının çalıştıkları kurumdan beklentileri, yetenek yönetimi algıları ve iş tatmin düzeyleri ölçülmeye çalışılmalıdır.

- İŖe yeni başlayan çalışanların hangi kuşağı temsil ettiğini gösteren testler yapılmalıdır. Böylece alışanların iş değerleri, yönetimden beklentileri ve çalışma tarzlarının neler olduğu öğrenilebilir.
- Takım çalışmasını destekleyen kurum içi faaliyetler artırılmalıdır.
- Kurumlarda rekabet ve çalışma motivasyonunu artırıcı online yarışmalar düzenlenerek kuşaklar arası etkileşim artırılmalıdır.
- Ulusal ve uluslar arası projelerde yetenekli çalışanlar görevlendirilerek, bu sayede çalışanlara yeteneklerini sergileme, geliştirme ve diğer yetenekli çalışanlarla bir araya gelme firsatı sunulmalıdır.
- Yetenek yönetimi programlarına uyum sağlama sürecinde kuşaklar arası farklılıklar olduğu dikkate alındığında, X ve Y kuşağı çalışanların uyum sağlama özellikleri takip edilmelidir. Yetenek yönetimi sürecinde uyum sorunu yaşayan kuşak mensuplarına özel uygulamalar geliştirilmelidir.
- X ve Y kuşağının kariyer beklentilerinin farklı olmasından dolayı X ve Y kuşağına yönelik farklı Ŗekilde kariyer planlama çalışmaları yapılmalıdır.
- Kurum içinde katılımcı ve adaletli bir yönetim anlayışı benimsenerek görev tanımları net bir Ŗekilde yapılmalıdır. Böylelikle kurum içinde kuşaklar arası farklılıklardan dolayı ortaya çıkabilecek olası çatışmaların önüne geçilmeli ve çalışanların iş tatmin düzeyleri artırılmaya çalışılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Acılıoğlu, İ. (2017). *İş'te Y Kuşaağı*, Elma Yayınevi: Ankara.
- Adıgüzel, O., Batur, H. Z., Ekşili, N. (2014). Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşaağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl: 2014/1, Sayı:19, 165-182.
- Afgün, S. (2006). Sanal Organizasyonlarda Yapı, Yönetim ve İletişim, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Aguinis, H., Henle, C., Ostroff, C. (2001). *Measurement in Work and Organizational Psychology*, Edited by Neil Anderson, Deniz S. Ones, Handan Kepir Sinangil, Chockalingam Viswesvaran, Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology Volume: 1 Personnel Psychology, Sage Publications: London.
- Aguinis, H., Gottfredson R., K., Joo H., (2012). Using Performance Management to Win the Talent War, *Human Performance*, Issue: 55, 609-655.
- Akar, F. (2015). *Yetenek Yönetimi*, Ankara: İmge Kitabevi.
- Akar, F. ve Balcı, A. (2016). Yetenek Yönetiminin Bazı Türk Üniversitelerinde Uygulanmasına İlişkin Öğretim Üyesi Görüşleri, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt: 24, No: 2, 955-974.
- Akbulut, Y. (2010). *Sosyal Bilimlerde SPSS Uygulamaları*, İstanbul: İdeal Kültür Yayıncılık.

- Akbolat, M. ve Işık, O. (2008). Sağlık Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt: 11, Sayı: 2, 229-254.
- Akgündüz, S. (2006). *Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Akkirman, A. D. (2004). *Sanal İşyerinde Örgütsel Davranış*. İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Aksakal, E. ve Dağdeviren, M. (2015). Yetenek Yönetimi Temelli Personel Atama Modeli ve Çözüm Önerisi, *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, Volume: 30, No: 2, 249- 262.
- Aktan, C. C. (2009). Performans Yönetimi: Organizasyonlarda Performans Değerlendirme ve Ölçme, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 1, 25-49.
- Alayoğlu, N. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1, 68-97.
- Altınöz, M. (2009). *Yetenek Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Altınöz, M., Çöp, S., Çakıroğlu, D. (2014). Büro Ortamında Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Electronic Journal of Vocational Colleges*, BÜROKON Özel Sayısı, 101-111.

- Altuntuğ, N. (2012). Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 1, 203-212.
- Arar, T. (2016). *Z Kuşağında Kariyer Geliştirmede Yetenek Yönetimi*, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Kırıkkale.
- Araujo, S. ve Oliveira, S. (2017). *Job Market, Generations and Talents*, Editor: Carolina Machado, Management and Industrial Engineering: Competencies and Global Talent Management, Springer International Publishing AG, Cham: Switzerland.
- Argüden, Y. (2013). Üstün Yetenekli Çalışanlar, <http://www.arge.com/tr/makaleler/ustun-yetenekli-calisanlar/>, Erişim Tarihi: 03.11.2017.
- Arı, G., Bal, E. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 15, Sayı: 1.
- Arris, A. A. (2014). Global Talent Management: An Introduction and a Review, Editor: Akram Al Aris, *Global Talent Management Challenges, Strategies and Opportunities*, Springer International Publishing, Switzerland.
- Arsu, Ş. U. (2014). *Y Kuşağını İşe Alma ve İşte Tutma Stratejileri: Gaziantep İlinde Bir Araştırma*, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Aksaray.
- Arslan, A., Staub, S. (2015). Kuşak Teorisi ve İç Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma, *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler*

- Fakültesi Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 11, 1-24.
- Aşık, N. A. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme, *Türk İdare Dergisi*, Sayı: 467, 31-51.
- Atay, S. E., Gerçek, M. (2017). Algılanan Rol Belirsizliğinin İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisinin ve Demografik Değişkenlere Göre Farklılıklarının İncelenmesi, *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 2, 321-332.
- Avcı, N. ve Akdemir, İ. (2014). Konaklama İşletmelerinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının İş Doyumu Üzerine Etkisi, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 1, 125-136.
- Aydın, H. (2008). *Örgütlerde Personelin Tatmini*, Editörler: M. Şerif Şimşek, Adnan Çelik, Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarım, Eğitim Kitabevi Yayınları: Konya.
- Aygenoğlu, K. (2015). *X ve Y Kuşaklarının Kurumsal İş Hayatında İnsan Kaynağı Açısından Stratejik Yönetimi*, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Ayudhya, U. C. (2015). The Generation Game: Concepts of Baby Boomer, Gen X and Gen Y Can Create More Heat than Light, *Human Resource Management International Digest*, Volume: 23, Issue: 5, 29-32.
- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review, *Management Research and Practice*, Volume: 3, Issue:4, 77-86.
- Babadağ, M. (2018). İşe Yabancılaşmanın Sanal Kaytarma Üzerindeki

Etkisi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,
Cilt: 21, Sayı: 39, 207-239.

Bacak, B., Y, Y. (2010). İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 1, 29-44.

Bahadınlı, H. S. (2013). *İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (İlaç, Tekstil ve Otomotiv Sektörleri Üzerinde Araştırma)*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul.

Balaban Kaya, T. (2017). Roket Biliminin Ötesinde Bir Yetenek Yönetimi Örneği: More than Rocket Science, *Kaynak Dergisi*, Sayı: 72, <http://www.kaynakdergisi.net/makaleler.asp?sayi=72&sira=948>, Erişim Tarihi: 03.11.2017.

Baltaş, A., Baltaş, Z. (1990). Başarılı ve Sağlıklı Olmak İçin Stres ve Başa Çıkma Yolları, Remzi Kitabevi: İstanbul.

Baltaş, A. (2011). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Baltaş, A. (2017). Yeteneği Yanlış Yerde Aramak <http://www.acarbaltas.com/yetenegi-yanlis-yerde-aramak/>, Erişim Tarihi: 27.11.2017.

Barney, J. (2002). *Rekabet Avantajının İncelenmesi*, Editör: Andrea Campbell, Kathleen Sommers Luchs, Temel Yetenek Tabanlı Strateji, Çeviren: Ezgi Sungur, İstanbul: Epsilon Yayınları.

- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bayarçelik, E. B., Fındıklı, M. (2017). İş Tatmininin, Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Rolü, *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 1, 16-31.
- Bayhan, V. (2016). *Gençlik ve Kuşaklar: Kuşaklara Göre Gençliğin Değer ve Davranışları*, Editör: Mehmet Zencirkıran, Davranış Bilimleri, Bursa: Dora Yayınları.
- Bayrak Kök, S . (2010). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 20, Sayı: 1, 291-317.
- Bayram, C. (2008). *Kariyer Planlama ve Yönetimi*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Baytekin, P. (2016). *Bilgi Yönetimi: Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme*, İzmir: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları.
- Becerikli, S. Y. (2013). Türkiye’de Sağlık İletişimi Üzerine Yazılan Lisansüstü Tezlerin Bibliyometrik Analizi: Eleştirel Bir Bakış, *Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 2, 25-36.
- Bezirci, S. Ş. (2012). *Farklı Kuşaklardaki Hemşirelerin Meslekten ve İşten Ayrılma Niyetleri ile İş Doyumlarının İncelenmesi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Bozkurt, Ö., Bozkurt, İ. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi

- Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 9, Sayı:1, 1-18.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Capital, (2012). *Kampüste Yetenek Avı*, <https://www.capital.com.tr/capital-dergi/genc-capital-433671/kampuste-yetenek-avi>, Erişim Tarihi: 03.11.2017.
- Campbell, A. ve Luchs, K. S. (2002). *Temel Yetenek Tabanlı Strateji*, Çeviren: Ezgi Sungur, İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Campbell, V. ve Hirsh, W. (2013). *Talent Management: A Four Step Approach*, Institute for Employment Studies Sovereign House Church Street Brighton BN1 1UJ, UK.
- Ceylan, N. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Ceylan, A. (2014). *Yönetimde İnsan ve Davranış*, İstanbul: Kuşak Matbaası.
- Ceylan, C. (2003). *Koçluk Davranışlarının Farklı Liderlik Tipleriyle İlişisine Yönelik Bir Araştırma*, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., Wesson, Michael J. (2010). *Organizational Behavior Essential for Improving Performance and Commitment*, U.S.A: McGraw-Hill Companies.

- Çağlar, İ. (2013). *Küresel Normlu Çağdaş Değişim Yönetimi Aracı Olarak Örgüt Geliştirme*, Ankara: Nobel Yayın.
- Çakıcı, A., Özkan, C., Akyüz, B. H. (2013). İş Yükü Yoğunluğunun, İş ve Yaşam Doyumuna Etkisi Üzerine Otomotiv İşletmelerinde Bir Araştırma, *Çag University Journal of Social Sciences*, Cilt:10, Sayı: 2, 1-27.
- Çalışkan, Z. (2005). İş Tatmini: Malatya’da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama, *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları* Cilt: 3, Sayı:1, 9-18.
- Çekmecelioğlu, H. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 8, Sayı:2, 153-168.
- Çelik, M. ve Zaim, A. H. (2011). Yetenek Yönetimi Yaklaşımı, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, Sayı: 20, 33-38.
- Çetin, F., Şeşen, H., Basım, N. (2013). Örgütsel Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Sürecine Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Araştırma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 3.
- Çetinarslan, H. Ş. (2016). 2017’de İK’ya Yön Verecek 3 Trend, *Turkishtime Dergi*, Aralık 2016 Sayısı, <http://www.turkish-timedergi.com/insan-kaynaklari/2017de-ikya-yon-verecek-3-trend/>, Erişim Tarihi: 25.11.2017.
- Çınar, E. S. (2016). *Farklı Kuşaklardaki Hemşirelerin Çalışma Ortamları Algısı ile İşten ve Meslekten Ayrılma Niyetinin*

İncelenmesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Çırpan, H. ve Şen, A. (2009). İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir araç: Yetenek Yönetimi, *Çerçeve Dergisi*, Eylül Sayısı, 110-116.

Daver, D. (2011). *İlaç Sektöründe İnsan Kaynakları Uygulamalarının Son 10 yılı*, <https://talentville.org/2011/04/23/290/>, Erişim Tarihi: 13.12.2018.

Davies, B. ve Davies, B. (2014). *Eğitimde Yetenek Yönetimi*, Çevirenler: Tufan Aytaç, Cemalettin İpek, Ankara: Nobel Yayınları.

Davies B., ve Davies B., J., (2010). Talent Management in Academies, *International Journal of Educational Management*, Volume: 24, Issue: 5, 418-426.

Dede, N. P. (2007). İlaç Sektöründeki Firmaların Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi, *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, Sayı: 8, 33-46.

Demato, D. S. (2001). *Job Satisfaction Among Elemaentary School Counselors in Virginia: Thirteen Years Later*, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Degree of Doctor of Philosophy in Counselor Education, Virginia.

Demir, M. (2011). İşgörenlerin Çalışma Kalitesi Algılamalarının İş Kalma Niyeti ve İşe Devamsızlık ile İlişkisi, *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 11, Sayı: 3, 453-464.

- Demirkaya, H. (2006). Tarım Toplumundan Bilgi Toplumuna İnsan Kaynakları Yönetimindeki Değişim, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı: 27, 1-23.
- Dixit, S., Arrawatia, M. A. (2018). The Impact of Talent Management on Job Satisfaction and Employee Performance in Public Sector Banks of Rajasthan, *International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT)*. Cilt: 6, Sayı: 1, 425-435.
- Dobre, O. I. (2013). Employee Motivation and Organizational Performance, *Review of Applied Socio- Economic Research* Volume: 5, Issue: 1, 53-60.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 17, Sayı: 3, 145-166.
- Doğan, A. (2011). Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Fonksiyonları, *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi (IUYD)*, Cilt: 2, Sayı: 2, 51-80.
- Dries, N., Pepermans, R., Kerpel, E. (2008). Exploring Four Generations' Beliefs About Career is Satisfied the New Successful?, *Journal of Managerial Psychology*, Volume: 23, Number: 8, 907-928.
- Dries, N. (2013). The Psychology of Talent Management: A Review and Research Agenda, *Human Resource Management Review*, Volume: 23, 272–285.
- Doz, Y. (2002). *Kurumsal Yenilenme için Temel Yeteneği Yönetmek: Temel Yetenekleri Yönetim Teorisine Doğru*, Editör: Andrea

- Campbell, Kathleen Sommers Luchs, Temel Yetenek Tabanlı Strateji, Çeviren: Ezgi Sungur, İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Dursun, M.T., Eriş, E. (2018). Konaklama İşletmelerinde Kuşaklar Bağlamında İşveren Marka Algısı ile Çalışma Yaşam Kalitesi İlişkisi, *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 8, Sayı:1, 160-179.
- Dursun, S., Kaya, U., İştari, E. (2015). Kişilik-İş Uyumunun Duygusal Tükenmişlik ile İş ve Yaşam Doyumu Üzerindeki Etkisi: Muhasebe Meslek Mensupları Üzerinde Bir Uygulama, *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 9, 55-69.
- Düren, Z. (2010). Nurturing the Leader: Talent Management in Organization, *Journal of Naval Science and Engineering*, Volume: 6, No: 2, 89-99.
- Ece, Ş. ve Esen, E. (2017). Kariyer Planlamanın Örgüte Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi, *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 19, Sayı: 1, 123-146.
- EFPIA (Avrupa İlaç Endüstrisi Konfederasyonu ve Derneği), The Pharmaceutical Industry in Figures, 2014.
- Erel, G., Yalçın, M. (2014). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Media Cat Yayınları: İstanbul.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Erçoksas, B. (2009). *Training and Development of Talent Management Process and a Application*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Erkoç, Z. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kalite Yönetim Sistemleri Terimler Sözlüğü*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Erkuş, A., Fındıklı, M. A. (2013). Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 42, Sayı: 2, 302-318.
- Eroğlu, E. (2011). *İletişimci Liderlik: Yöneticilerin İletişimci Biçimleri Üzerine bir Araştırma*. Konya: Literatürk Yayınları.
- Ertan, R. (2017). Endüstri 4.0'ın Yetenek Yönetimi Sistemi. <http://www.satinalmadergisi.com/2017/08/07/endustri-4-0nin-sihirli-anahtari-yetenek-yonetimi/>, Erişim Tarihi: 22.11.2017
- Etlican, G. (2012). X ve Y Kuşaklarının Online Eğitim Teknolojilerine Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Fettahlıoğlu, Ö., Ceyhan, S., Afşar, A. (2016). Yetenek Yönetimi Uygulamaları ile Kendini Arayan İç Girişimcilere Yönelik Alan Araştırması, *Kahramanmaraş Sütçü İmam İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 131-148.
- Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Finniman, J. (1995). *Doğru İşe Doğru Eleman*, Çeviren: Mehmet Kılıç, İstanbul: Rota Yayınları.
- Fitzenz, J. (1999). *Büyük Kuruluşlarda İnsan Nasıl Değerlendiriliyor*, Çeviren: Gülden Şen, İstanbul: Sabah Yayıncılık.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Seçkin Yayınları.

- George, D., and Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 update* (10a ed.) Boston: Pearson.
- George, J. M., Jones, G. R. (2008). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson.
- George, E., Zakkariya, K. A. (2018). Psychological Empowerment and Job Satisfaction in the Banking Sector, Palgrave Macmillan: Cham, Switzerland.
- Gerçil, G. ve Aracı, M. (2014). Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynakları Uygulamalarındaki Dönüşüm: Kayseri Örneği, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı: 44, 73-114.
- Gillen, N., Cheshire, D. (2015). Innovation in Fit Out Are Generation Y and Technology Firms heralding A New Trend?, *Journal of Property Investment and Finance*, Volume: 33, Issue: 5, 465-473.
- Gitonga, A. G. (2016). Talent Management Strategies For Generation Y and Competitive Advantage of Commercial Banks in Kenya. A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of The Requirement For The Award Of The Degree Of Master Of Science In Human Resource Management In The School Of Business Of Kenyatta University.
- Gomes, D. R. (2009). Organizational Change and Job Satisfaction: The Mediating Role of Organizational Commitment, *Comunicação e Ciências Empresariais Exedra*, Number: 1, 177-195.

- Göksel, A., Güneş, G. (2017). Kuşaklar Arası Farklılaşma: X ve Y Kuşağının Örgütsel Sessizlik Davranışı Bağlamında Analizi, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 19, Sayı: 3, 807-828.
- Görmüş, A. Ş. (2009). Entelektüel Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 11, Sayı:1, 57-75.
- Grant, J. (2004). *Post-İmaj Devri: Pazarlamada İmaj Çağından Akıl Çağına Geçiş*, Çeviren: Dinç Tayanç, İstanbul: Media Cat Yayınları.
- Gruneberg, M. M. (1979). *Understanding Job Satisfaction*, The Macmillan Press: London.
- Guthridge, M., Komm, A. B. and Lawson, E. (2006). The People Problem in Talent Management, *The McKinsey Quarterly*, Number: 2, 1-8.
- Gültekin, D. (2010). *Örgütsel Kariyer Planlama ve İş Tatmini Etkileşimi ve Altın Çini İşletmesinde Bir Araştırma*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Gümüş, S. (2014). *Sağlıkta İlaç Pazarlaması: Araştırma, İnceleme, Mülakat, Yorum, Sonuç ve Değerlendirme*, İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Güner, M. B. (2016). *Çalışanların Yetenek Yönetimi Algısının İş Motivasyonuna Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı, İstanbul.

- Güney, S. (2000). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Hamidi, N., Saberi, H. and Safari, M. (2014). The Effect of Implementation of Talent Management on Job Satisfaction Governmental Organizations: Case Study: Ministry of Roads and Urban, *Journal of Novel Applied Sciences*, Cilt: 3, Sayı: 1, 101-113.
- Harrison, R. L. (2009). The Great Generational Divide: Training and Development for the Multigenerational Workforce, *Journal of Contract Management*, Summer 2009, 51-60.
- Hastings, R. (2008). Silent Generation Speak Up About Work, HR Magazine, September 2008.
- Hasdemir, B. (2008). Yetenek Yönetiminde Model Arayışları, <http://www.milliyet.com.tr/Yazar.aspx?aType=YazarDetayArsiv&ArticleID=758932&AuthorID=169&b=Yetenek%20yonetiminde%20model%20arayislari&a=B%C3%BClent%20Hasdemir>, Erişim Tarihi: 30.11.2017
- Hatipoğlu, Z. (2015). *Sanal Organizasyonlar*, Editörler: K. Ozan Özer, Mahmut Hızıroğlu ve Asım Saldamlı, Yönetimsel ve Örgütsel Etkinliği Geliştirme Yöntemleri, İstanbul: Adra Yayıncılık.
- Helvacı, A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt: 35, Sayı: 1-2, 155-169.

- Hodgetts, R. M. (1999). *İnsan Kaynakları Gelişimi*, Çevirenler: Canan Çetin ve Esin Mutlu, Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama, İstanbul: Beta Yayınları.
- Hürriyet, (2017). *2022'de İş Hayatı Nasıl Değişecek*, <http://www.hurriyet.com.tr/2022-de-is-hayati-nasil-degisecek-27366443>, Erişim Tarihi: 10.12.2017.
- İlhan, M., ve Çetin, B. (2014). LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizlerine İlişkin Sonuçlar, *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 2, 26-42.
- İlic, D. K., Yalçın, B. (2017). Y Jenerasyonunun Farklılaşan İş Değerleri ve Liderlik Algılamaları, *Journal of Yasar University*, Cilt: 12, Sayı: 46, 136-160.
- İnce Kerimoğlu, S. K. (2006). *Kamu Kurumları ve İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İletişim İlişkisi*, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- İzgören, A. Ş. (2005). *Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak*, Ankara: Elma Yayınevi.
- Jorgensen, B. (2003). Baby Boomers Generation X and Generation Y?: Policy Implications for Defense Forces in the Modern Era, *Foresight*, Volume: 5, Issue: 4, 41-49.
- Kahya, M., Berk, U., Kuzu, B., Bayramlık, H. (2015). *X ve Y Kuşağına Göre İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yeterliliği Algısı ve İş Tatminindeki Farklılıklar*, 23. Ulusal

- Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Cilt:1, 365-372.
- Kantar, H. (2008). *İşletmede Motivasyon*, Kum Saati Yayınları: İstanbul.
- Karadal, H. (2008). *Günümüz Örgütlerinde Kariyer Geliştirme*, Editörler: M. Şerif Şimşek ve Adnan Çelik, Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarı, Konya: Eğitim Kitabevi.
- Karagöz, Y. (2016). *SPSS ve AMOS 23 Uygulamalı İstatistiksel Analizler*, Ankara: Nobel Yayın.
- Karakaş, A. (2014). İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alıştırma Eğitimi Programlarının Önemi, *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 7, 1-14.
- Karimi, J. M., Ntarangwi, G. (2019). Challenges of Implementing Talent Management for Generation Y in Parastatals: A Case of Kenya Power and Lighting Company, *International Journal of Economics, Commerce and Management*, Cilt: 7, Sayı: 3, 52-78.
- Keçecioğlu, T., Aydın Gülen, G. (2017). *Yetenek Savaşlarında İkinci Perde: Yetenek Yönetimi*, Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Keçecioğlu, T. (2006). *Yönetim Stillerinizi Anlama ve Değiştirme Üzerine Notlar*, Ankara: Nobel Yayın.
- Keleş, H. N. (2011). Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 2, 129-139.
- Keleş, H. N. (2006). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim VE Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı,
Doktora Tezi, Konya.

- Keser, A. (2012). *Tükenmişlik Sendromu*, Editörler: Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür, Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar, Umuttepe Yayınları: Kocaeli.
- Kılıç, T. ve Seymen, O. A. (2011). Sağlık Sektöründe, Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörlerin Analizi ve Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, Sayı: 16, 47-67.
- Korkmaz, A. Ç. ve Keçecioğlu, T. (2014). Yeni İnsan Kaynakları Vizyonu: Yetenek Yönetimi Metrikleri, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 22, 155-172.
- KPMG Sektörel Bakış-İlaç, (2018). <https://assets.kpmg.com>. Erişim Tarihi: 08.11.2018.
- Kreither, R., Kinicki, A. (2010). *Organizational Behavior*, Published by McGraw Hill/Irwin Companies: New York.
- Kuşak, www.tdk.gov.tr, Erişim Tarihi: 10.04.2018.
- Lei, K. Y., Basit, A., and Hassan, Z. (2018). The Impact of Talent Management on Job Satisfaction: A Study Among the Employees of a Travel Agency in Malaysia, *Indonesian Journal of Applied Business and Economic Research*, Volume: 1, Number: 1, 1–19.
- Levi, S. (2017). <https://binyaprak.com/yazilar/ilac-sektorunde-kariyer-hedefleyenlere-oneriler>, Erişim Tarihi: 17.12.2018.
- Mamedov, B. (2013). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişk ve Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler

- Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Marakoğlu, K., Kargın, N. Ç., Armutlukuyu, M. (2013). Tıp Fakültesi Araştırma Görevlilerinde Tükenmişlik Sendromu ve İlişkili Faktörlerin Değerlendirilmesi, *Genel Tıp Dergisi*, Sayı: 23, 103-108.
- McDaniel, M. A., Schmidt, F., Hunter, J. E. (1988). Job Experience Correlates of Job Performance, *Journal of Applied Psychology* Volume: 73, No: 2, 327-330.
- Meyers, M. C ve Woerkom M. (2014). Journal of World Business, Issue: 49, 192–203.
- Messarra, L. C., Karkoulian, S., El Kassar, A. N. (2016). Conflict Resolution Styles and Personality: The Moderating Effect of Generation X and Y in A Non Western Context, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Volume: 65, Issue: 6, 792-810.
- Metin, S., Kızıldağ, D. (2017). X ve Y Kuşaklarının Kariyer Beklentilerinin Farklılaşması: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 40, 340-363.
- Mishra, P. K. (2013). Job Satisfaction, *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, Volume: 14, Issue: 5, 45-54.
- Nacak, O. (2017). İK’cıların Ajandasından Notlar, İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, <http://www.hrdergi.com/tr>, Erişim Tarihi: 03.11.2017.

- Naktiyok, A., Kaygın, E. (2012). Tükenmişlik ve iş Tatmini Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, Cilt: 4, No:1, 23-32.
- Nilsson S., Ellström P., (2012). Employability and Talent Management: Challenges for HRD Practices, *European Journal of Training and Development*, Volume: 36, Issue: 1, 26-45.
- Oruç, Ç. (2017). Yetenek Yönetimi Sürecinin İletişimi, *Kaynak Dergisi*, Sayı: 72, <http://www.kaynakdersisi.net/makaleler.asp?sayi=72&sira=952>, Erişim Tarihi: 03.11.2017.
- Özaydın, M. M., Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 1, 251-281.
- Özer, M. A. (2008). *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*, Ankara: Nobel Yayın.
- Parlak, B. (2016). *Yönetim Bilimi ve Çağdaş Yönetim Teknikleri*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Parvin, M. M., Kabir, M. M. N. (2011). Factors Affecting Employee Job Satisfaction of Pharmaceutical Sector, *Australlian Journal of Business and Managent Research*, Volume: 1, No: 9, 113-123.
- Polat, S. (2011). Yetenek Yönetimi, *Ankara Sanayi Odası Yayın Organı*, Sayı: Mayıs/Haziran, 27-38.
- Rahman, M. S., Daud, N. M., Hassan, H. (2017). Generation X and Y Knowledge Sharing Behavior: The Influence of Motivation and Intention on Non Academic Staff of Higher Learning

- Institutions, *Journal of Applied Research in Higher Education*, Volume: 9, Issue: 2, 325-342.
- Rehman, K., Rehman, Z., Saif, N., Khan, A. S., Navaz, A., Rehman, S. (2013). Impacts of Job Satisfaction on Organizational Commitment: A Theoretical Model for Academicians in HEI of Developing Countries Like Pakistan, *International Journal of Accounting Finance and Management Sciences*, Volume: 3, No: 1, 80-89.
- Rodoplu, D. (2003). Örgütlerde Farklı İnsan Kaynakları Kuşaklarına Yönlendirilmiş Yönetim Yaklaşımları Geliştirme, 2. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını: İzmit.
- Saari, L. M., Judge, T. (2004). Employee Attitudes and Job Satisfaction, *Human Resorce Management*, Volume: 43, No: 4, 395-407.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*, Furkan Ofset: Bursa.
- Saracel, N., Taşseven, Ö., Kaynak, E. (2016). Türkiye’de Çalışan Y Kuşağında İş Tatmini-Motivasyon İlişkisi, *Social Sciences Research Journal*, Volume: 5, Issue: 1, 50-79.
- Sarihan, H. İ. (1998). *Rekabette Başarının Yolu: Teknoloji Yönetimi*, Kocaeli: Desnet Yayınları.
- Sarioğlu, E. B. (2018). *Y’leri Anla, Değiştirme: Kurumsal Hayatta Milenyum Kuşağı ve İletişim*, Hümanist Yayınları: İstanbul.

- Seçer, B. (2012). *İçsel İşten Ayrılma: Nedenleri, Ölçülmesi ve Önlenmesi*, Editörler: Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür, Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar, Umuttepe Yayınları: Kocaeli.
- Seçer, İ. (2017). *SPSS ve Lisrel ile Pratik Veri Analizi: Analiz ve Raporlaştırma*, Anı Yayıncılık: Ankara.
- Seyrek, İ. H., İnal, O. (2017). İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkili Faktörler: Bilgi Teknolojisi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Doğu Anadolu Sosyal Bilimlerde Eğitimler Dergisi*, Cilt: 1, Sayı:1, 63-74.
- Sezer Özçelik, B. (2012). Yeteneği Yönetmek Yetenek İster, <http://www.hurriyet.com.tr/yetenegi-yonetmek-yetenek-ister-20158386>, Erişim Tarihi: 30.11.2017
- SHRM (Society for Human Resource Management), (2016). A Research Report by the Society for Human Resource Management, <https://www.shrm.org/hr>, Tarihi: 05.11.2018.
- Sharma, R., Bhatnagar, J. (2009). Talent Management-Competency Development: Key to Global Leadership, *Industrial and Commercial Training*, Volume: 41, Issue: 3, 118-132.
- Soulez, C., Soulez, s. (2014). On the Heterogeneity of Generation Y Job Preferences, *Employee Relations*, Volume: 36, Issue: 4, 319-332.
- Soysal, A., Tan, M. (2013). İş Tatminini Etkileyen Faktörlerle İlgili Hizmet Sektöründe Yapılan Bir Araştırma: Kilis İli Kamu ve Özel Banka Personeli Örneği, *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 2, 45-63.

- Stillman, D., Stillman, J. (2018). İş'te Z Kuşağı: Genç Kuşaklar İşyerini Nasıl Dönüştürüyor?, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınevi.
- Sudak, M. K., Zehir, C. (2013). Kişilik Tipleri, Duygusal Zeka, İş Tatmini İlişkisi Üzerine Yapılan Bir Araştırma, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 11, Sayı: 22, 141-165.
- Sun, Ö. (2002). *İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü*, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara.
- Şahin, Ö. (2017). *Yetenek Yönetimi: Konaklama İşletmelerinin Yenilik Performansına Yönelik Bir Araştırma*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şahin, F. (2011). İşe Devamsızlığın Nedenleri, Sonuçları ve Örgütler İçin Önemi, *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 1, 24-39.
- Şahne, B. S., Şar, S. (2015). Liderlik Kavramının Tarihçesi ve Türkiye'de İlaç Endüstrisinde Liderliğin Önemi, *Marmara Pharmaceutical Journal*, Sayı: 19, 109-115.
- Schiemann, W. (2014). From Talent Management to Talent Optimization *Journal of World Business*, Issue: 49, 281-288.
- Tabancalı, E. ve Korumaz, M. (2014). Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi, *International Journal of Social Science*, Number: 25-I, 139-156.
- Tabancalı, E. (2003). *Örgütsel Değişme*, Editörler: Cevat Elma ve Kamile Demir, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar: Uygulamalar ve Sorunlar, Ankara: Anı Yayıncılık.

- Tarakçı, H., Öneren, M. (2018). Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi, *Istanbul Journal of Social Sciences*, Issue: 20, 71-86.
- Taş, H. Y., Demirdöğmez, M., Küçüköğlü, M. (2017). Geleceğimiz Olan Z Kuşağının Çalışma Hayatına Muhtemel Etkileri, *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 7 Sayı: 13, 1031-1048.
- T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, *Türkiye İlaç Sektörü Strateji Belgesi ve Eylem Planı 2015-2018*, (2015). <https://www.titck.gov.tr>, Erişim Tarihi: 08.11.2018.
- T.C. Ekonomi Bakanlığı, *İlaç ve Eczacılık Ürünleri Sektörü Raporu*, (2016). <https://ticaret.gov.tr>, Erişim Tarihi: 08.11.2018.
- Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminlerine Etkileri: İzmir'deki Dört ve Beş Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 1, 92-107.
- Thompson, B. L. (2003). *Yeni Yöneticinin El Kitabı*, Çeviren: Vedat Diker, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Tunçer, P. (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi, *On Dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 31, Sayı: 1, 203-233.
- Turan, N. (2015). *Çalışma Yaşamında Yetenek, Beceri, Yetkinlik, Yeterlilik*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Tutar, H. (2010). *Yönetim Bilgi Sistemi*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Türkiye İlaç Sektörü Raporu (2016). <http://pharmaturkey.com/turkiye-ilac-sektoru-raporu/>, Erişim Tarihi: 13.12.2017.

- Türkiye İlaç Sektörü Raporu (2018). http://ieis.org.tr/ieis/tr/sector_raporu_2018#24, Erişim Tarihi: 14.11.2018.
- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) (2008). *Türkiye İlaç Sanayi Sektör Raporu*.
- Ural, A., Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, Detay Yayıncılık: Ankara.
- Uzgören, N. (2012). *Bilimsel Araştırmalarda Kullanılan Temel İstatistiksel Yöntemler ve SPSS Uygulamaları*, Ekin Yayıncılık: Bursa.
- Ünal, M. (2017). *Y ve Z Kuşaklarının Yönetimi*, Beta Yayınları: İstanbul.
- Üstün, A. (2009). Bilgi Hizmetlerinde Verimlilik ve Motivasyon, *Türk Kütüphaneciliği Dergisi*, Cilt: 23, Sayı: 3, 602-608.
- Vardarlıer, P. (2018). *Sosyal Medyanın İnsan Kaynakları Yönetimindeki Rolü*, Editör: Harun Yıldız, Sosyal Medyanın İş Yaşamındaki Yeri, İstanbul: Beta Yayınları.
- Viergege, M., Quick, S. (2011). Cross Cultural Negotiations Revisited are Asian Generations X and Y Members Negotiating Like Their Elders?, *Cross Cultural Management*, Volume: 18, Number: 3, 313-326.
- Viswesvaran, C. (2001). *Assesment of Individual Job Performance: A Review of the Past Century and a Look Ahead*, Edited by Neil Anderson, Deniz S. Ones, Handan Kepir Sinangil, Chockalingam Viswesvaran, Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology Volume: 1 Personnel Psychology, Sage Publications: London.

- Williamson D., (2011). Talent Management in The New Business World: How Organizations Can Create The Future And Not Be Consumed by It, *Human Resource Management International Digest*, Volume: 19, Issue: 6, 33-36.
- Yangın, S. P. (2015). Yetenek Yönetimi, <https://www.capital.com.tr/capital-dergi> ,Erişim Tarihi: 25.11.2017.
- Yang, F. X., Lau, V. C. (2015). LuXury Hotel Loyalty A Comparison of Chinese Gen X and Y Tourists to Macau, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume: 27, Issue: 7, 1685-1706.
- Yelboğa, A. (2007). Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişisinin Finans Sektöründe İncelenmesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 2, 1-18.
- Yıldırım, Ö. (2017). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kapsamında Yetenek Yönetiminin Motivasyon ile İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Programı, İstanbul.
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2000). Sosyal bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, G. (2017). Global Başarının Anahtarı: Yetenek Yönetimi, *İnsan Kaynakları ve Yönetimi Dergisi*, Ekim Sayısı. <http://www.hrdergi.com/tr/dergi-haber/2017/10Ekim/2729/global-basarinin-anahtari-yetenek-yonetimi>, Erişim Tarihi: 26.11.2017.

- Yılmaz, M. K. (2014). An Application on the Brand of Talent Management Perspective, *Journal of Yasar University*, Volume: 9, Number: 35, 6099-6260.
- Yılmaz, Y. (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde E- Dönüşüm, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 1, 159-168.
- Yiğit, Z. (2010). *X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Tutumlar Açısından İncelenmesi*, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zencirkıran, M. (2016). *Kültür, Toplumsallaşma ve Kişilik*, Editör: Mehmet Zencirkıran, Dora Yayınları: Bursa.
- Zengin, M. (2017). *Sosyal Medyada Marka İletişimi*, Literatürk Yayınları: Konya.
- Zopiatis, A., Krambia, M., Varnavas, A. (2012). Y-Ers, X-Ers And Boomers: Investigating The Multigenerational (Mis) Perceptions in The Hospitality Workplace, *Tuorism and Hospitality Research*, Volume: 12, Number: 2, 101-121.

EKLER

Ek 1. ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

İşletmedeki liderlik hattını daima güçlü tutmak ve stratejik pozisyonlarda daima yüksek niteliklere sahip kişileri bulundurmak, bu çalışanlarla birlikte bunların yedekleme çalışmalarıyla gelecekte çıkabilecek pozisyon boşluklarını doldurmak adına yetenek yönetimi uygulamaları önem kazanmıştır. Bu anket çalışması, “**Yetenek Yönetimi Algısının X ve Y Kuşaklarının İş Tatminlerine Etkisi**” ni ölçmek amacıyla doktora tezi için yapılmaktadır. Cevaplarınızın tamamıyla bilimsel amaçlarla kullanılacağını ve tüm cevapların gizli tutulacağını belirtir, değerli katılımınız için şimdiden teşekkür ederim.

Melis YALÇIN

Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()

Doğum Tarihiniz:

Eğitim Durumunuz: İlk Okul() Orta Okul() Lise() Ön Lisans()
Lisans() Lisans Üstü()

Medeni Durumunuz: Evli () Bekar ()

Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz? 2 yıldan az () 2-5 yıl()
5-10 yıl()
10 yıldan fazla()

Kurumdaki pozisyonunuz nedir?.....

Kaç yıldır bu sektörde çalışıyorsunuz? 2 yıldan az() 2-5 yıl()
5-10 yıl()
10 yıldan fazla ()

İş yaşamında benimsediğiniz değerlerden hangileri sizi tanımlamaktadır?
(Birden çok işaretleme yapabilirsiniz)

Otoriteyi seven() Kuralcı() Esnek() İşbirlikçi() Rekabetçi()
Fedakar()
Sonuç odaklı() İşkolik() Sabırsız() Hazırcı() Detaycı()
Garantici()
Teknoloji ve yeniliklere kolay uyum sağlayan () Bağımsızlığına
düşkün ()

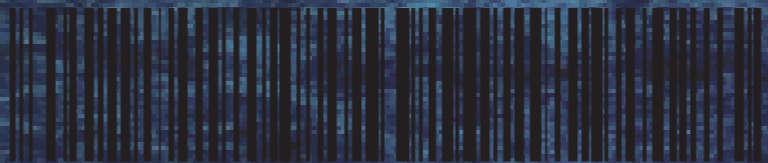
	YETENEK YÖNETİMİ	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her Zaman
1	Yöneticilerim, düşük performans gösterdiğim durumları bana iletirler.					
2	Yöneticilerim, işimi nasıl daha iyi yapacağım konusunda beni bilgilendirirler.					
3	Yöneticilerim, işyerindeki problemleri nasıl ele almam gerektiğini bana bildirirler.					
4	Yöneticilerim, eğitim programlarına katılmam konusunda beni desteklerler.					
5	Yöneticilerim, mesleki becerilerimi geliştirmem için eğitim fırsatları hakkında beni bilgilendirirler.					
6	Yöneticilerim, sorumluluk ve otoriteyi ele almam hususunda beni cesaretlendirirler.					
7	Yöneticilerim, performans değerlemenin faydalı bir etki					

	bırakmasını sağlarlar.					
8	Yöneticilerim, işimle ilgili olarak bana sürekli geri bildirim sağlarlar.					
9	Yöneticilerim, bana gelişimimle ilgili fırsatlar sağlarlar.					
10	Yöneticilerim, işe karşı ilgilimin artmasını sağlarlar.					
11	Yöneticilerim, yetenekli çalışanlar arasında güçlü bir koordinasyon sağlanmaktadır.					
12	Yöneticilerim, pozisyonlar için yetenekli en iyi çalışanı seçmektedir.					
13	Yöneticilerim, bireysel potansiyelimin gelişmesine destek vermektedirler.					
14	Yöneticilerim, yetenekli çalışanlara mentorluk yapmaktadır.					
15	Bulduğum işletmede yetkin beyinleri işletmeye çekme stratejisi uygulanmaktadır.					
16	Yetenekli çalışanlar için geleceğe dönük potansiyel performans değerlendirme yapılmaktadır.					
17	Yetenekli çalışanlara iş rotasyonu uygulanmaktadır.					
18	Yetenekli çalışanlara etkili liderlik yapılmaktadır.					
	İŞ TATMİNİ	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok memnunum
1	Şimdiki işimden “beni her zaman memnun etmesi” bakımından					
2	Şimdiki işimden “tek başıma çalışma olanağı olması” bakımından					
3	Şimdiki işimden “ara sıra değişik şeyler yapabilme şansı” bakımından					
4	Şimdiki işimden “toplumda saygın bir kişi olması” bakımından					
5	Şimdiki işimden “yöneticimin					

	ekibindeki kişileri idare tarzı” bakımından					
6	Şimdiki işimden “yöneticimin karar vermedeki yeteneği” bakımından					
7	Şimdiki işimden “vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansım olması” bakımından					
8	Şimdiki işimden “bana sabit bir iş sağlaması” bakımından					
9	Şimdiki işimden “başkaları için bir şeyler yapabilme olanağı bana vermesi” bakımından					
10	Şimdiki işimden “kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olma” bakımından					
11	Şimdiki işimden “kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansı olması” bakımından					
12	Şimdiki işimden “iş ile ilgili kararların uygulanmaya konması” bakımından					
13	Şimdiki işimden “yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret” bakımından					
14	Şimdiki işimden “iş içinde terfi olanağımın olması” bakımından					
15	Şimdiki işimden “kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi” bakımından					
16	Şimdiki işimden “işimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana vermesi” bakımından					
17	Şimdiki işimden “çalışma şartları” bakımından					
18	Şimdiki işimden “çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları” bakımından					
19	Şimdiki işimden “yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme” bakımından					
20	Şimdiki işimden “yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi” bakımından					

Ek 2. Görüşme Soruları

1. Kurumunuzda uyguladığınız yetenek yönetimi sürecinde yapılan sistematik ve bütünsel programlar nelerdir?
2. Yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanlarınız üzerindeki etkileri nasıl takip edilmekte ve ölçülmektedir? Verimsiz ve yetersiz kalındığında nasıl bir çalışma yürütülmektedir?
3. Yetenekli çalışanların kurumunuza sağladığı katkıların neler olduğunu düşünüyorsunuz?
4. X kuşağı (1960-1980 doğumlular) ve Y kuşağı (1980-2000 doğumlular) çalışanlarınıza yönelik farklı yetenek yönetimi programı uyguluyor musunuz?
5. Yetenek yönetimi programına uyum sağlama süreci, çalışanların buldukları kuşağa (yaşa) göre değişkenlik göstermekte midir?
6. Kurumunuzda uygulanan yetenek yönetiminin çalışanların iş tatmin düzeylerini ne yönde etkilediğini düşünüyorsunuz?
7. Çalışanlarınızın yönetimden beklentileri, çalışanlarınızın buldukları kuşağa göre farklılık göstermekte midir?
8. Çalışanların iş tatmin düzeyleri buldukları kuşağa göre (X ve Y kuşağına göre) değişmekte midir?



978-625-7914-87-1