

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



İŞLETMELERDE YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ
ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE MOTİVASYONLARI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Simge ÇETİN

Psikoloji Anabilim Dalı
Psikoloji Bilim Dalı

Haziran, 2021

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



İŞLETMELERDE YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ
ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE MOTİVASYONLARI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Simge ÇETİN
(Y1712.273026)

Psikoloji Anabilim Dalı
Psikoloji Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Elif Özge ERBAY

Haziran, 2021

ONAY BELGESİ

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı Ve Motivasyonları Üzerindeki Etkisi ve Buna Yönelik Bir Uygulama ” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve etik geleneklere aykırı düşecek bir davranışımın olmadığını, tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla beyan ederim.12./...07.../2021

Simge ÇETİN

ÖNSÖZ

Bu çalışma ile çalışanların işletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik algılarının örgütsel adalet ve iş motivasyonları üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Yürüttüğüm bu çalışma esnasında benden desteğini esirgemeyen annem ve babama, bana en büyük motivasyonu sağlayan kızım Nil'e ve süreç boyunca gerek yönlendirmelerini gerek katkılarını esirgemeyen ve eğitim öğretim sürecimde beni her zaman destekleyen değerli eşim Arif Çetin'e ve her zaman pozitif ve yapıcı geri bildirimleriyle bu yolda öğrenmemi sağlayan, yol gösteren sevgili tez danışmanım Dr. Öğr.Üyesi Elif Özge Erbay'a şükranlarımı sunarım.

Haziran 2021

Simge ÇETİN

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ÇİZELGE LİSTESİ.....	vii
ŞEKİL LİSTESİ.....	viii
ÖZET.....	ix
ABSTRACT	1
1. GİRİŞ	1
2. ÖRGÜTSEL ADALET	1
2.1 Örgütsel Adalet Kavramı Ve Tanımı	1
2.2 Örgütsel Adalet Kavramının Önemi	3
2.2.1 Örgütsel adalet kavramının çalışanlar açısından önemi.....	3
2.2.2 Örgütsel adaletin yöneticiler açısından önemi	5
2.2.3 Örgütsel adaletin işletmeler açısından önemi	5
2.3 Örgütsel Adalet Türleri	7
2.3.1 Dağıtımsal adalet.....	7
2.3.1.1 Adams’ın eşitlik kuramı	8
2.3.1.2 Deutsch’in dağıtım kuramı.....	9
2.3.1.3 Leventhal’in adalet yargı kuramı	10
2.3.1.4 Crosby ‘in göreceli yoksunluk kuramı.....	11
2.3.2 Prosedürel adalet	11
2.3.2.1 Bireysel çıkar modeli	12
2.3.2.2 Grup değer modeli	13
2.3.2.3 Prosedür tercih modeli	14
2.3.3 Etkileşimsel adalet	14
2.4 Örgütsel Adaletin İlişkili Olduğu Temel Kavramlar.....	15
2.4.1 Örgütsel bağlılık.....	15
2.4.2 Mesleki bağlılık.....	16
2.4.3 Örgütsel vatandaşlık davranışı	17
2.4.4 İş tatmini	18
2.4.5 İş gücü devri.....	18
2.4.6 İşten ayrılma niyeti.....	18
3. YETENEK YÖNETİMİ	20
3.1 Yetenek Yönetiminin Tanımı Ve İçeriği.....	20
3.2 Yetenekli Çalışan Tanımı Ve Özellikleri	21
3.3 Yetenek Yönetimini Ortaya Çıkaran Sebepler	22
3.3.1 Çalışanların değişen demografik özellikleri ile değişen işgücü profili ve hareketliliği	22
3.3.2 Bilişim teknolojilerinin artan önemi	23
3.3.3 Rekabet ve küreselleşme	24
3.4 Yetenek Süreçlerinin Tasarlanması.....	24

3.4.1 Yetenek yönetimi ile ilgili sorumluluklarının dağıtımı.....	24
3.4.1.1 Tepe yönetiminin sorumluluğu	25
3.4.1.2 İnsan kaynakları departmanının sorumluluğu	25
3.4.1.3 Orta kademe yöneticilerin sorumluluğu.....	26
3.4.2 Yetenek yönetimi süreci tasarım ilkeleri	26
3.4.2.1 Yetenek yönetimi stratejilerinin belirlenmesi	26
3.4.2.2 İşletme içerisinde kilit pozisyonların belirlenmesi ve yönetilmesi	27
3.4.2.3 Yetenek profilinin çıkarılması ve yetenekli çalışanın sınıflandırılması	27
3.4.2.4 Çalışan temini ve seçimi sürecinde yetenek yönetimi	28
3.5 Yeteneklerin Elde Tutulması.....	28
3.6 Yetenek Yönetimi Karşısında Oluşan Engeller.....	29
4. MOTİVASYON.....	31
4.1 Motivasyon Kavramı Ve Tanımı.....	31
4.2 Motivasyonun Amacı	31
4.3 Motivasyon İle İlgili Kavramlar.....	32
4.3.1 Güdü.....	32
4.3.2 Dürtü	33
4.3.3 İhtiyaç.....	33
4.3.4 Motivasyona etki eden bir kavram olarak İş tatmini.....	34
4.3.5 Başarı güdüsü.....	35
4.4 Motivasyon Kuramları	35
4.4.1 Kapsam kuramları	35
4.4.1.1 Maslow oluşturduğu ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı.....	35
4.4.1.2 Herzberg'in çift faktör kuramı	36
4.4.1.3 McClelland'ın başarıma ihtiyacı kuramı.....	37
4.4.1.4 Clayton Alderfer'in ERG kuramı.....	37
4.4.2 Beklenti ve süreç kuramları	38
4.4.2.1 Vroom'un beklenti kuramı	38
4.4.2.2 Lawler-Porter'in beklenti kuramı ve güçlendirme	38
4.4.2.3 Stacy Adams'ın eşitlik kuramı	38
4.4.2.4 Edwin Locke'un amaç kuramı	39
4.5 Motivasyonda Etkili Olan Temel Araçlar Ve Teknikler	40
4.5.1 Ekonomik araçlar	40
4.5.1.1 Ücret artışı.....	40
4.5.1.2 Primli ücret.....	41
4.5.1.3 Kâra katılım.....	41
4.5.1.4 Ekonomik ödül	42
4.5.1.5 Sosyal haklar	42
4.5.2 Psiko-Sosyal araçlar	43
4.5.2.1 Çalışmada bağımsızlık	43
4.5.2.2 Sosyal katılma	43
4.5.2.3 Değer ve statü.....	43
4.5.2.4 Gelişme olanakları	44
4.5.2.5 Çevreye uyum	44
4.5.2.6 Psikolojik güvence	44
4.5.2.7 Öneri sistemi	44
4.5.3 Örgütsel ve yönetsel araçlar	45
4.5.3.1 Katılım	45
4.5.3.2 Yetki ve sorumluluk devri.....	45

4.5.3.3 Eğitim ve yükselme.....	45
4.5.3.4 Amaçlar doğrultusunda yönetim	46
4.5.3.5 İşin Kendisi ve yapısı	46
4.5.3.6 İletişim	47
4.5.3.7 Esnek zaman uygulamaları	47
4.5.3.8 Fiziksel koşulların iyileştirilmesi	47
5. GEREÇ VE YÖNTEM.....	49
5.1 Araştırmanın Konusu ve Kapsamı	49
5.2 Araştırmanın Önemi	50
5.3 Araştırmanın Amacı	51
5.4 Araştırmanın Modeli ve Hipotezler.....	51
5.5 Evren ve Örneklem.....	54
5.6 Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçları	55
5.6.1 Katılımcıların demografik bilgileri	55
5.6.2 Örgütsel adalet ölçeği.....	55
5.6.3 Yetenek yönetimi uygulamaları algısı ölçeği.....	55
5.6.4 İş motivasyonları ölçeği	55
6. BULGULAR.....	56
6.1 Anket Verilerinin Analizi ve Değerlendirilmesi	56
6.2 Demografik Bilgilerin Dağılımı	57
6.3 Güvenirlik Analizi.....	58
6.4 Ölçekler Arası Korelasyonlar	59
6.5 Yetenek Yönetiminin İçsel ve Dışsal Motivasyon Üzerindeki Yordayıcı Etkisi	60
6.6 Yetenek Yönetiminin Örgütsel Adalet Üzerindeki Yordayıcı Etkisi.....	61
6.7 Yetenek Yönetimi Ölçeğinin Cinsiyete Göre Değişimi	63
6.8 Yetenek Yönetimi Ölçeğinin Medeni Duruma Göre Değişimi.....	64
6.9 Yetenek Yönetimi Ölçeğinin Yaş Gruplarına Göre Değişimi	65
6.10 Yetenek Yönetimi Ölçeğinin Eğitim Durumlarına Göre Değişimi.....	65
6.11 Yetenek Yönetimi Ölçeğinin Gelir Durumlarına Göre Değişimi	66
6.12 Yetenek Yönetimi Ölçeğinin Meslekte Çalışma Süresine Göre Değişimi	67
6.13 Yetenek Yönetimi Ölçeğinin Kurumda Çalışma Süresine Göre Değişimi	68
7. TARTIŞMA VE SONUÇ.....	70
8. ÖNERİLER	74
KAYNAKLAR	77
EKLER.....	88
ÖZGEÇMİŞ.....	96

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 5.1: Değişkenlerin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	56
Çizelge 5.2: Demografik Bilgilerin Dağılımı	57
Çizelge 5.3: Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri.....	59
Çizelge 5.4: Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri	59
Çizelge 5.5: Motivasyon İçin Regresyon Modeli	60
Çizelge 5.6: Örgütsel Adalet İçin Regresyon Modeli.....	62
Çizelge 5.7: Cinsiyete Göre Yetenek Yönetimi Algılamalarına ilişkin t testi Sonuçları	64
Çizelge 5.8: Medeni Duruma Göre Yetenek Yönetimi Algılamalarına ilişkin t testi Sonuçları	64
Çizelge 5.9: Yaşa Göre Yetenek Yönetimi Algılamalarına ilişkin t testi Sonuçları .	65
Çizelge 5.10: Eğitim Durumuna Göre Yetenek Yönetimi Algılamalarına ilişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	66
Çizelge 5.11: Gelire Göre Yetenek Yönetimi Algılamalarına ilişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	67
Çizelge 5.12: Meslekte Çalışma Süresine Göre Yetenek Yönetimi Algılamalarına ilişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	68
Çizelge 5.13: Kurumda Çalışma Süresine Göre Yetenek Yönetimi Algılamalarına ilişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	68

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 4.1: Araştırma Modeli	54
Şekil 4.2: Araştırma Modeli	54

İŞLETMELERDE YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE MOTİVASYONLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Araştırmanın amacı, tekstil firmalarındaki yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların örgütsel adalet algısı ve iş motivasyonlarına olan etkilerini incelemektir. Çalışmada, örgütsel adalet ve motivasyon ile yetenek yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Araştırmanın örneklemini İstanbul'da tekstil sektöründe çalışanlar arasından uygun ve erişilebilir yöntemle katılan %50,0'si erkek (n:137) ve %50,0'si kadın (n:137) katılımcı oluşturmuştur.

Araştırmada, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından örgütsel adalet ölçeği olarak geliştirilen ve örgütsel adaleti; dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç alt boyutta inceleyen ölçek; motivasyon ölçeği olarak Ertan (2008) tarafından geliştirilen Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği, yetenek yönetimi ölçeği olarak ise Fegley (2006) tarafından geliştirilen Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma boyunca değişkenler arası ilişkilerin analizi için korelasyon ve regresyon analizlerinin yanı sıra, değişkenlerin demografik özelliklerine göre farkını test etmek için bağımsız gruplarda t testi ve tek yönlü varyans analizlerinden faydalanılmıştır.

Araştırmaların bulgularında, yetenek yönetiminin hem motivasyon alt boyutları (içsel ve dışsal) hem de örgütsel adalet alt boyutları (dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel) üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi bulunmaktadır. Yetenek yönetimindeki artış içsel ve dışsal motivasyon düzeyinde ve dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet algılamaları üzerinde artışa neden olmaktadır. Sonuç olarak yetenek yönetiminin alt boyutlarının motivasyon ve örgütsel adalet alt boyutları üzerine yordayıcı bir etkisi vardır.

Anahtar Kelimeler: *Örgütsel Adalet, Motivasyon, Yetenek Yönetimi*

THE EFFECT OF TALENT MANAGEMENT PRACTICES ON ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION AND MOTIVATIONS OF EMPLOYEES

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the effects of practices of talent management on the organizational justice and motivation of employees of in textile sector. The study analyses organizational justice frequently discussed in the literature, motivation, and talent management. The sample of the study consists of 50.0% male (n:137) and 50.20% female (n:137) employees working in textile sector in Istanbul selected through convenience sampling method.

Organizational justice scale improved by Niehoff and Moorman (1993) was used to examine the organizational justice and its three sub-dimensions as distributive justice, procedural justice and interactional justice; Perception of Talent Management Practices scale developed by Fegley (2006) to measure talent management practices, and Multidimensional Work Motivation Scale developed by Ertan (2008) to measure motivation, were also used. In the study, correlation and regression analyses were used to measure the relationships between the variables; independent sample t-test and analysis of variance (ANOVA) were used to test if the variables differ in the demographic groups.,

The results of the study show that talent management has a positive and significant effect on both the motivation sub-dimensions (intrinsic and extrinsic) and organizational justice sub-dimensions (distributive, procedural, and interactional). The increase in talent management leads to an increase in the level of intrinsic and extrinsic motivation and perceptions of distributive, procedural, and interactional justice. As a result, sub-dimensions of talent management have a predictive effect on motivation and organizational justice sub-dimensions.

Key Words: *Organizational Justice, Motivation, Talent Management*

1. GİRİŞ

Günümüzde iş dünyasında izlenen değişim ve gelişmeler özellikle son yıllarda büyük bir ivme kazanmıştır. 1980'lerde başlayan belirli nitelikteki insan kaynağının yokluğu küreselleşmenin hızlanması ile birlikte işletmeler arasındaki rekabeti etkilemiş, yetenekli çalışanlara olan ihtiyacı arttırmıştır. İnsan kaynağı şirketler için en önemli iç kaynakların başında gelmektedir. Uzun vadede rekabet avantajı sağlayabilmek ve yüksek performans çıktısı elde edebilmenin en önemli yolu insan kaynağını iyi yönetmek ve en önemli kaynak dediğimiz insana yatırım yapmakla mümkündür. Doğru kişinin işe alımıyla başlayan süreç, kazanılan yeteneklerin elde tutulmasına yönelik çeşitli uygulamalarla devam ederek başarı elde edilebilir. Başarıların elde edilmesi noktasında İnsan Kaynakları ekipleri ile yönetim kadrolarına önemli görevler düşmektedir. Yetenekli çalışanları belirlemek, yeteneklerine göre sınıflandırmak ve elde tutmaya yönelik bir yönetim benimsenmelidir. Bu noktalar düşünüldüğünde yetenek yönetimi özellikle son yıllarda örgütler için popüler olmuş alanların başında gelmektedir

Bu nedenlerle yapılan bu araştırma, çalışanların yetenek yönetimi algılarının onların motivasyon ve örgütsel adalet algılarını nasıl etkilediğini ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmanın bağımlı değişkenleri motivasyon ve örgütsel adalet iken; bağımsız değişkeni yetenek yönetimi uygulanan kurumlarda yer alan çalışanların yetenek yönetimi algılarıdır. Araştırmanın evreni İstanbul'da ve tekstil sektörü içinde yer alan çalışanlardan oluşmaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde Örgütsel Adalet kavramı, önemi ve türlerinden bahsedilecek olup üçüncü bölümde yetenek yönetimine dair tanım ve içeriklere yer verilecektir. Literatür araştırmasının son bölümünde ise Motivasyon kavramı çeşitli tanım ve uygulamalarla ele alınacaktır. Gereç ve yöntem bölümünde ise araştırma hipotezleri, araştırmada uygulanan analiz ve çeşitli bulgulara yönelik veriler incelenecek, tartışma ve sonuç bölümünde ise çalışmada elde edilen bulguların sonuçları tartışılarak sonuçlara yönelik

nedenlerin ortaya konulacaktır. Çalışma konuya yönelik önerilerle devam edecek ve çalışma sonlanacaktır.

2. ÖRGÜTSEL ADALET

2.1 Örgütsel Adalet Kavramı Ve Tanımı

Örgütler; iş görenlerin ve işverenlerin, kısaca iş yapmak için bir araya gelen bireylere uygun ortam hazırlayan kuruluşlar olup bu kuruluşlarda çeşitli görevlerde yer alan bireyler, onların beklentileri, çalışma koşulları ve faaliyetleri örgüt yaşantısının temelini oluşturur (Efil, 2010).

50 yıldan daha uzun bir süre önce Adams (1965), eşitlik teorisi üzerine çığır açan makalesini yayınlayarak adalet araştırmalarının örgütsel bağlamlara genişletilmesini kolaylaştırmıştır. Bu bağlamda adillik kavramı, örgütsel davranış alanında yaygın olarak uygulanan Adams'ın Eşitlik Teorisi'nin temelinde yer almaktadır. Kavramsal tartışmalar ve farklı teorik yaklaşımlar örgütsel adaletle ilgili günümüzde zengin bir literatür ortaya çıkarmıştır (Sessa ve Bowling, 2020).

Örgütsel adaletin en eski dayanak noktalarından biri, 'Görelî Yoksunluk Teorisi'dir. Kısaca, bu teori aşağıdaki inanca dayanmaktadır (Jackson, 2019):

- Birey bir miktar sonuç alır veya almayı öngörür,
- Birey, bu sonucun değerini, genellikle başkası tarafından elde edilen bir sonuç olan bir tür standartla karşılaştırır,
- Elde edilen sonuç, standarttan düşükse birey ahlaki bir öfke veya tatminsizlik hisseder. Sonucun algılanan önemi, ahlaki öfke veya memnuniyetsizlik düzeyini etkileyecektir. Yani, yüksek önem düzeyi ya da yüksek düzeyde memnuniyetsizlik.

Adalet; doğruluk, dürüstlük, eşitlik, hakkaniyet ölçülerine uyma, tarafsızlık, insaniyet, iyilik gibi anlamları taşımaktadır. Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nda adalet; devletin temel amaç ve görevleri, kişinin temel hak ve hürriyetlerini sosyal hukuk devleti ve adalet ilkeleriyle bağdaşmayacak surette

sınırlayan siyasal, ekonomik ve sosyal engelleri kaldırmaya çalışmak olarak belirtilmektedir (Şahin ve Kavas 2016).

Literatürde "örgütsel adalet" terimi ilk olarak Greenberg (1987) tarafından ortaya atılmıştır. Bu kavram, çalışanların örgütsel uygulamalar ve kararlara ilişkin adalet algıları ve bu algıların çalışanların davranışları üzerindeki etkisi olarak tanımlanabilir. Bu fikir, deneysel olarak bir dizi çalışmada desteklenmiştir (Özçınar, Demirel, Özbezek, 2016).

“Özellikle adil muamelenin; memnuniyet ve bağlılık gibi bireysel çalışan tutumları, devamsızlık ve vatandaşlık gibi bireysel davranışları ve iş performansı gibi kavramlar üzerinde önemli etkileri olduğu bulunmuştur. Bu bağlamda örgütsel adaletin, örgütlerin etkili işleyişi için temel bir gereklilik olarak görülmesi ve örgütsel davranış alanında en popüler araştırılan alanlardan biri olması şaşırtıcı olmamalıdır” (Çolak ve Erdost, 2004).

Örgütsel adalet terimi, biri dar diğeri genel olmak üzere iki anlama sahip olarak anlaşılabilir. Dar anlamıyla, çeşitli olay türleriyle ilgili belirli yargıları ifade eder. Bir olayın adil olup olmadığı durumunu temsil eder (İçerli, 2010). Daha genel anlamıyla, "örgütsel adalet" terimi, bilimsel literatüre de atıfta bulunabilir. Yani, nasıl formüle edildikleri, boyutsal yapıları, bireysel ve grup düzeyindeki etkileri gibi konuları içeren adalet değerlendirmeleri hakkında bilgi birikimine atıfta bulunur. Örneğin; işçiler kendilerine adil davranıldığını algıladıklarında hem kendileri hem de işverenleri için daha olumlu çıktılar sağlarken, bir adaletsizlik algıladıklarında daha fazla olumsuz tepki verirler. Araştırmalar, adalet algılarının örgütsel bağlılık, iş performansı, çalışan-lider ilişkileri gibi konularda pozitif yönde ilişkili olduğunu bulmuştur (Arslanürk ve Şahan, 2012; Cihangirlioğlu, 2011; Çetin, 2019; Yavuz, 2010). İş stresi, verimsiz çalışma davranışları ve işten ayrılma niyetleri ile de negatif olarak ilişkilidir (Cropanzano ve Molina, 2015).

Örgütsel literatür, örgütsel adalet konusuna büyük önem vermektedir. Örgütsel kültürün temelinde yer alan örgütsel adalet, örgüt üyelerinin davranışlarını şekillendirmede önemli bir rol oynadığını öne sürer ve örgüt yetkililerinin çalışanlarına karşı davranışlarına yönelik algıları olarak tanımlanır (Akram, vd. 2020).

Literatürde örgütsel adalet ile ilgili birçok tanım yapılmış olup bu tanımlardan bazıları ise şu şekildedir:

- Örgütte çalışanlar tarafından algılanan adalet düzeyleridir (Karaman, 2009).
- Örgütlerin çalışanlarına adil davranma durumuna karşı oluşan adalet algıları ve bu algıların örgütlerde yarattığı sonuçlardır (Sayın, 2009)
- Örgüt içerisinde uygulanan kararların ve gerçekleşen uygulamaların çalışanların üzerinde yarattığı etkilerin sonucu olarak ortaya çıkan adalet algısıdır (Çolak ve Erdost, 2004).
- Örgütün çalışanlara yönelik davranışları, kararları ve eylemleri sonucunda ortaya çıkan adalet algıları ve bu algılar sonucunda çalışanların örgüt içinde ortaya koyduğu davranış şekillerini olumlu veya olumsuz bir şekilde etkilemesidir (Çetin, 2019).
- Yukarıda geçen birçok tanım aracılığıyla özetleyecek olursak; örgütsel adalet, genel anlamdaki tanımıyla adalet algısının örgüte olan yansıması yani iş yerine ilişkin adalet algısıdır. Örgütsel adalet, ekonomik değerlerin paylaşımında adil olmanın yanı sıra, yönetimin izlediği politikaların da adil olmasını ifade eder ve bireyler arasında herhangi bir ayırım gözetmeden ilişkilerin geliştirilmesine, çalışanların kişiliğine ve kültürel değerlerine saygılı davranmayı gerektirir. (Çetin, 2019).

2.2 Örgütsel Adalet Kavramının Önemi

Örgütsel adaletin sağlanması veya sağlanamaması durumu hem çalışanı hem yöneticiyi hem de söz konusu örgütü etkilemektedir. Bu nedenle örgütsel adalet algısı; çalışanlar, yöneticiler ve işletmeler açısından oldukça önemli bir kavram olup çalışmada ayrı ayrı başlıklar altında incelenecektir.

2.2.1 Örgütsel adalet kavramının çalışanlar açısından önemi

Adalet kavramının örgütsel düzeyde anlamlandırılmaya çalışıldığı örgütsel adalet kavramı sosyal bir alan olan iş hayatının vazgeçilmez bir parçasıdır. Örgüt içerisindeki çalışanların örgütü adil algılama düzeyi olarak tanımlanan örgütsel adalet, çalışanların işleriyle ilgili düşünce ve eylemlerinin temelini

oluşturmaktadır. Örgütlerin çalışanlarına yönelik adil davranışları ile onlara uygun bir çalışma ortamı sağlamaları motivasyonlarını arttırarak örgüte karşı olan duygu ve düşüncelerini etkileyecektir (Aktaş, 2010).

Örgütsel adalet algısı; çalışanların örgüt içinde bizzat kendisinin yaşadığı ya da şahit olduğu bir olayın gerçekleşmesi ile başlayıp, yaşanan tecrübenin değerlendirilmesi ile devam ederek bireyin bu değerlendirme sonucunu gözden geçirmesiyle ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar, içinde buldukları örgütte yaşanan bir olay veya durumun adil olup olmadığına dair bir değerlendirme yapar ve bir yargıya varırlar. (Cropanzano ve Ambrose, 2001).

Çalışanlar, içinde bulunduğu örgütte yaşadığı çeşitli tecrübelerle dayanarak kendi algılarını oluştururlar. Bu nedenle örgütsel adaletin çalışanlar arasında önemi büyüktür. Adil bir yaklaşım gören çalışanın iç ve dış müşterilere sundukları hizmetin kalitesi de yükselmektedir. Bu nedenlerle de örgütsel adalet algısının bir şirket içinde yüksek olması o şirket açısından iş çıktıları anlamında da faydalı olacaktır. Örgütsel adaletin faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilecektir (Kaneshiro, 2008):

- Çalışanların tatmin düzeyinin artırılmasına,
- Gruplar arası iş birliğinin gelişmesine ve problemlerin çözümüne,
- Örgütsel verimlilik düzeyinin artırılmasına,
- Çalışanların güven, sadakat ve bağlılığına,
- Görev ve sorumluluklar dışında örgütsel vatandaşlık veya gönüllülük bilincinin artmasına,
- Sosyal bağların güçlenmesine,
- İşten ayrılmaların önlenmesine veya azalmasına,
- İşgören performansının artırılmasına,
- İş yaşamının kalite düzeyinin artırılmasına,
- Stratejik karar verme düşüncesinin geliştirilmesine,
- Son olarak yönetici-çalışan iş birliğinin sağlanmasına olumlu katkı sağlamaktadır.

2.2.2 Örgütsel adaletin yöneticiler açısından önemi

Yöneticilerin buldukları örgütlerde çalışanlara karşı olan tutum ve davranışları örgütsel adalet kavramının önemli belirleyicilerindedir. Yöneticilerin; çalışanlarıyla olan iletişimi, çalışanlarına sunduğu fırsat eşitliği, alınan kararlara çalışanların dâhil edilmesi, paylaşımcı bir örgüt ortamı oluşturulması ve bunların sonucunda sergilediği adil yaklaşımları örgütsel adalet algısını pozitif yönde etkileyen en önemli unsurlardır (Demirel, 2008).

Örgütsel adalet, adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içerir. Örgütsel adalet algısını oluşturan en önemli aktörlerin başında örgütte yer alan yöneticiler gelmektedir. Örgüt onu yönetenler tarafından bir anlam bulur ve böylece bir örgüt kültürü oluşur. Adalet algısının yüksek olduğu örgütte çalışanlar, yöneticilerin davranışını adil, ahlakî ve rasyonel olarak değerlendirirler. Araştırmalara göre, düşük ücret ve örgütsel politika ve örgütsel işlemlere ilişkin olumsuz reaksiyonların, çalışanların karar verme sürecinin adil olduğuna inanması durumunda, daha az dile getirildiğini ortaya koymuştur (İşcan ve Sayın, 2011).

Literatürde yönetici-çalışan arasındaki ilişkiyi araştıran birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalarda örgütsel adaletin yönetici - çalışan ilişkisinde yadsınamaz bir rolü bulunmaktadır (Sökmen, vd. 2013). Her örgütsel süreçte ilerleme ve gelişme kaydetmek isteyen yöneticiler, işletmelerinde performansı arttırmak için her şeyden önce örgütsel kaynakların eşit ve adil bir şekilde dağıtılmasını sağlamak zorundadır. Böylece hem çalışan performansı yükseltilecek hem de işletmenin örgütsel adalet yapısı kuvvetlenecektir. (Sökmen, vd. 2013).

Örgütlerin amacı verimlilik ve üretkenliğin artarak devamlılığını sağlamaktır. Yöneticilerin çalışanlarına karşı adil olması önemlidir ve bunun farkında olarak hareket eden yöneticiler bu durumun karşılığını gerek performans gerek sadakat anlamında alacaklardır. Bu durum kurum için faydalı çıktılar sağlayacaktır, üretimi de olumlu şekilde etkileyecektir (Sökmen, vd. 2013).

2.2.3 Örgütsel adaletin işletmeler açısından önemi

Günümüz küreselleşen dünyadaki gelişmeler ekonomik hayatı ve dolayısıyla rekabet ortamını da etkilemektedir. Günümüz gelişen teknolojisi insana olan

ihtiyacı azaltmamış aksine insana ve onun yarattığı bilgi ve yetkinliğe ihtiyaç günden günde artmaktadır. Örgütlerin stratejik bakış açısını benimseyecek ve buna yönelik geliştirmeler sağlayabilecek eğitilmiş, istekli ve proaktif çalışanlara ihtiyacı vardır.

Çalışanların örgütsel adalet algıları ve bunların doğurduğu sonuçlar, literatürde tartışılan önemli örgütsel davranış konularından biridir (Yürür, 2008). Çalışan bireyler günlük yaşamlarının çoğunu işyerlerinde geçirdiklerinden adalet algılarının en fazla değerlendirildiği ortamlardan biri, doğal olarak zamanlarının büyük bir bölümünü geçirdikleri işyerleridir. Çalışanlar, aldıkları ücretin adil olup olmadığı, yöneticilerinin veya çalışma arkadaşlarının kendilerine adil davranıp davranmadığı ya da işyerindeki çeşitli ödül ve kazanımlara yönelik dağıtımın adillliğini sorgular ve ortaya çıkan adalet algıları doğrultusunda da birtakım davranışlar sergiler (Irak, 2004).

Adams'ın (1965) eşitlik teorisine göre, çalışanlar kendilerini diğer grup üyeleriyle kıyaslarlar. Bu kıyaslama genellikle örgüt içinde ödül-ceza, ücret gibi uygulamalara yöneliktir. Kıyaslama sonucu çalışan, bir adaletsizlik algırsa davranışsal ve psikolojik birtakım örgüte karşı tepkiler geliştirebilir. (Greenberg, 1990). Çalışanların verdiği bu tepkiler ise örgütün hem mevcut durumunu hem de gelecekteki aksiyonlarını etkileyecektir.

Örgütsel adalet algısının negatif olduğu durumlar, örgütler açısından bakıldığında çok risklidir. Örgütler, bu konuya önem vererek ilerlediği takdirde gelecek hedeflerine ulaşabilir ve çalışanlarını elde tutabilirler. İşletmeye duyulan adalet duygusunun yüksekliği işgörenlerin performansını arttıracak ve işten ayrılma niyetlerini de azaltacaktır (Doğan, 2018). Bu durum yönetimin hem zamandan hem de maliyetten tasarruf etmesini sağlayacaktır. Bu bakımdan işletme yönetimi nitelikli işçilerini kaybederek mustarip olmak istemiyorsa çalışanlarının dağıtımsal ve prosedürel adalet algılarına odaklanmalıdırlar (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013).

Sonuç olarak insanların karar ve davranışları ancak başkaları ile ilişkiler söz konusu olduğunda “adil” ya da “adaletsiz” olarak nitelendirilebilir. Dolayısıyla “adalet” kavramında en az iki veya daha fazla taraf söz konusudur. Bu taraflar, birey olabileceği gibi kurumlar da olabilmektedir. İnsanların birbirleriyle veya

kurumlarla olan her türlü ilişkilerinde adalet olgusu, ilişkinin arzu edilen düzeyde sürdürülebilmesi için önem taşımaktadır.

Ayrıca örgütsel adalet kavramı, özellikle son çağda insan kaynakları yönetimi ve örgütsel psikoloji alanındaki araştırmacıların, yöneticilerin ve bilim insanlarının büyük ilgi gösterdiği konulardan biri olmuştur. Bireylerin örgüt içinde adaleti nasıl algıladıkları ve hangi durumlarda bu algının olumlu ve olumsuz etkilendiği, çeşitli araştırmalar ve örgütsel kuramlar içinde incelenmiştir.

2.3 Örgütsel Adalet Türleri

Greenberg (1993)'e göre örgütsel adalet genel olarak üç farklı bileşeni kapsamaktadır. Bunlar; dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalettir.

Yapılan farklı sınıflamalara göre Colquitt ve arkadaşları (2001) örgütsel adaleti; dağıtım, prosedür, kişilerarası ve bilgisel adalet olmak üzere dördü bir sınıflandırma ile ele alırken Beugre (1998) ise dağıtım, prosedür, etkileşim ve sistemik adalet olarak sınıflandırmıştır. Örgütsel adaletin türleri konusunda literatürde ortak bir görüş birliği bulunmamasına rağmen yapılan çalışmaların çoğunda dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti olmak üzere üç tür üzerinde yoğunlaşıldığı görülmektedir. Bu bağlamda söz konusu üç tür, örgütsel adalet türleri olarak incelenecektir.

2.3.1 Dağıtımsal adalet

Dağıtım adaleti kavramı ‘kazanımların adilliği’ olarak ifade edilebilir (Yıldırım, 2007). Diğer bir ifadeyle ödüllerin ve kaynakların eşit şekilde dağıtımı ile ilgilidir. Küçük gruplardan tüm topluma kadar her tür büyüklükteki sosyal sistemlerde oluşan evrensel bir olgudur. Gruplar, örgütler ve toplumların tümü; ödül, ceza ve kaynakların dağıtımı konusuyula ilgilendirler (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010).

Dağıtım adaletini de Adams’ın Eşitlik yani Hakkaniyet Teorisi’ne dayandırarak açıklamak mümkündür. Hakkaniyet Teorisi, çalışanın kendisine diğerlerine kıyasla nasıl yaklaşıldığına dair anlayışını vurgular. Hakkaniyet Teorisine göre çalışanlar, işlerine göre, eğitim, çaba ve deneyim gibi birtakım girdiler sunarlar.

Çalışanların, mesleklerinde çalışması sonucunda ise, maaş ve terfi gibi birtakım çıktılar elde ederler. Çalışanlar örgüt tarafından yapılan her davranışı değerlendirirken aslında dağıtımsal adalet kararı vermektedir. Örgütün politikalarıyla büyük ölçüde ilgisi olan dağıtımsal adalet, örgüt sistemlerinin sonuçlarını belirlediği için adaletin yapısal bir bileşeni olarak sınıflandırılmıştır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010). Örgüt içerisinde dağıtımsal adalet algılamalarının çalışanların bağlılıkları, motivasyonları, güvenleri ve vatandaşlık davranışları üzerinde önemli etkileri olmaktadır. Dağıtımsal adaletin genel adalet yargılarının belirlenmesinde diğer iki adalet boyutundan daha etkili olduğu ve diğer yapılara göre daha fazla varyansı açıklayarak baskın olacağı ileri sürülmüştür (Ambrose ve Schminke, 2009). Dağıtım adaleti çerçevesinde hakkaniyet kavramı, dağıtımda adalet algılarına yön veren hâkim kural olarak belirlenmiştir (Meyer, 2001).

Bulgular, yöneticilerin liyakat ve eşitlik arasındaki dengeyi göz önünde bulundurması gerektiğine işaret etmektedir (Çamur, 2020; Ünlü, 2021). Eşit dağıtım, örgütün çalışanlarına adil ve saygılı davranılacağını gösterir. Dahası, algılanan eşitlik durumu, bir ilişkinin farklı üyelerinin bireyler olarak eşit değere sahip olduğunu gösterir ve sonuç olarak bu üyeler için dayanışmayı ve sosyal uyumu teşvik eden ortak bir sentez sağlar.

Örgütsel adalet kavramı kapsamında tüm çalışanların eşit olarak nitelendirildiği söylene de uygulamada bu durum geçerli olmamaktadır. Çalışanların pozisyonları, performansları ve sağladıkları fayda değişiklik göstermektedir. Örgüt ise çalışanları bu faktörlere göre değerlendirmektedir. Dağıtımsal adalet bu noktada ortaya çıkmıştır. Hangi çalışanın ne kadar pay alacağı, neyin kime verileceği dağıtımsal adaletin alanına girmektedir.

Çalışmanın devamında Adams'ın Eşitlik Teorisi, Deutsch'un Dağıtım Teorisi ve Crosby'nin Göreli Yoksunluk Teorisi'ne değinilerek "dağıtım adaleti" kavramı farklı yaklaşımlarla ele alınacaktır.

2.3.1.1 Adams'ın eşitlik kuramı

Bu teoriye göre çalışanlar, örgüt ve işverenlerine yönelik harcadıkları çabaların kendilerine sağlanan kazançlardan daha fazla olduğunu düşünürlerse bu durumun motivasyonlarını olumsuz etkilediğine inanırlar (İçerli, 2010). Bu

sonuçlar, çalışanlarda motivasyon kaybı, performans düşüklüğü, kuruma yönelik tatminsizlik, işten ayrılma niyeti gibi olumsuz durumlar yaratmaktadır (etin, 2019).

Adam'ın Eşitlik Teorisi'ne (1963) göre, çalışanlar kendilerine adil davranıldıklarını hissettiklerinde motive olma olasılıkları daha yüksektir ve bu motivasyon olumlu iş davranışına ve tutumuna dönüşür. Bununla birlikte, bir çalışan kendisine haksız bir Şekilde muamele edildiğini hissederse motivasyonunu yitirir ve olumsuz iş davranışı ve tutumu sergilemeye daha yatkın olur. Bir alışan, aldığı çıktıyı (rneğın; ödeme, takdir, kişisel gelişim, memnuniyet ve güvenlik) diğerk çalışanlar tarafından alınanlarla karşılaştırarak adaleti ler.

Kısaca, alışanlar adil davranılıp davranılmadığını belirlemek için kendilerini diğerk çalışanlarla karşılaştırma eğilimindedir. Çalışanlar, katkılarının (rneğın; zaman, çaba ve yetenek) dlleriyle eşleşip eşleşmediğini karşılaştırabilir. Ancak, alışanların tüm beklentilerinin karşılanması her zaman mümkün değildir. Çünkü dller genellikle yönetim tarafından belirlenir ve bu nedenle çalışanların kontrolü dışındadır. Adam'ın (1963) Eşitlik Teorisi, bir çalışanın işyerinde adalet algısını etkileyebilecek çeşitli faktörlerin (rneğın; liderlik tarzı, gelişim Őansı ve kaynakların mevcudiyeti) olduğunu belirtir. Bu teori, bu nedenle, katkılarının ödüllerden daha büyük olması halinde çalışanların memnun olmayacağını belirtmektedir. Çalışanların memnuniyetsizliğı, düşük bağlılık seviyeleri, artan devamsızlık ve olumsuz davranışlarıyla kendini gösterir (Greenberg, 1990).

2.3.1.2 Deutsch'ın dağıtım kuramı

Tıpkı Adams gibi Deutsch'da örgütsel adaletin dağıtımı boyutuna odaklanmış ve çalışanların psikolojik, fiziksel, ekonomik ve sosyal durumunu etkileyebilecek adalet algısının farklı unsurlara göre Őekillendiğini ifade etmiştir (Taşkıran, 2021).

Bu kuram, çalışan bireylerin örgüt içinde yer alan ödül ve maliyetlerinin nasıl paylaşıldığı veya dağıtıldığı konusunda algılanan adaleti tanımlar. Örneğın, aynı işi farklı ücretler karşılığında yapan işçiler, dağıtım adaletinin gerçekleşmediğini hissedebilir. Bireyler, genellikle gruplarının dağıtım

normlarına bakarak dağıtıcı adaletin gerçekleşip gerçekleşmediği yönünde bir algıya sahip olurlar. Ödüller ve maliyetler grubun belirlenmiş dağıtım normlarına göre işletilir ve sonuç olarak adil dağıtım gerçekleştirilirse dağıtım adaleti sağlanmış olur (Çetin, 2019).

Adil bir dünyada işleyen dağıtımsal değerler, koşullara bağlı olmalıdır ve bazı koşullar altında ödülleri bireysel ihtiyaca göre dağıtmak daha adil olur. Aksi durumda çalışanın motivasyonu azalır, üretkenliği düşer.

Deutsch (1975)'a göre dağıtım adaletinin “eşit temelli paylaşım” (equity), “eşit paylaşım” (equality), ve “ihtiyaç”tan oluşan üç kuralı bulunmaktadır. Her türlü kazanımın dağıtımını gerçekleştiren yönetici, kazanımların adil dağıtımını sağlamak için tercih edilen dağıtım kuralını belirlemektedir (Beugré, 2002). Eşit paylaşım kuralında, her türlü kazanım hak etsin veya etmesin herkese eşit biçimde dağıtılır. Eşit temelli paylaşım kuralında ise herkese katkısı veya hak ettiği oranda bir dağıtım yapılır. İhtiyaç kuralında ise çalışanların ihtiyaçları ön planda tutulmaktadır (İçerli, 2010).

İnsanlar, adillik noktasında beklentileri karşılanmadığı sürece, daha yüksek katkılar yapma konusunda tereddüt edeceklerdir. Alışılmış formülasyonun altında yatan varsayım, insanların nispeten yüksek bireysel sonuçları dört gözle beklemedikleri sürece nispeten yüksek performans göstermeye isteksiz olacaklarıdır (Deutsch, 1975).

Bir işletmede çerçevesi çizilmiş net kural ve prosedürlerin olmaması, standartların sağlanamaması veya ücret ve ölçüm sistemleri gibi konularda sürekli değişim yaşanması, yönetsel kararlar noktasında izlenen yöntemler örgütsel adalet algısını etkilemektedir (Bilsel, 2013).

2.3.1.3 Leventhal'ın adalet yargı kuramı

Dağıtım Adaleti kapsamında diğer incelenen teorilerden biri de Leventhal'ın 1976 yılında geliştirdiği Adalet Yargı Kuramı'dır. Bu kurama göre, çalışanların elde edilen ödüllerin yapılan katkılarla orantılı olabilmesi için mücadele ettiklerini öne sürmüştür. Eşitlik kuralının ihlâl edilmesinin uygun şartlar altında tamamen adil olabileceğini kabul eden Leventhal (1976) kendi “Adalet Yargı Modeli”ni oluşturmuştur (İçerli,2010).

2.3.1.4 Crosby 'in göreceli yoksunluk kuramı

Göreceli Yoksunluk Teorisi (Crosby, 1976), bir fırsattan mahrum bırakılma algılarının adil muamele standardına bağlı olduğunu açıklar. Crosby'ye göre, bir kişinin kendini yoksun hissetmesi için beş ön koşulun karşılanması gerekir: başkalarının (kendi demografik gruplarından veya başka birinden) söz konusu fırsata erişebildiği veya bu fırsata verildiğine dair bir inanç; fırsat arzusu; fırsata hak kazanma duygusu; fırsatın erişilebilir olduğuna dair bir inanç; ve fırsatın reddedilmesi nedeniyle kişisel sorumluluk alma isteksizliği. Bu beş ön koşul karşılandığında yaşanan yoksunluk duyguları, psikolojik stres, iş tatminsizliği ve diğer bireysel durumlarla sonuçlanabilir (Triana, vd. 2018).

Crosby (1976) göreceli yoksunluğun beş ön koşulunun kişilik özelliklerinden, fırsatların erişilebilirliğiyle ilgili geçmiş deneyimlerden, benzer fırsatlara sahip akranların oranından, hayatta kalma fırsatının öneminden ve ilgili toplumsal dikte ve normlardan etkilendiğini belirtmiştir. Teoride, toplumsal emirler ve normlar, yoksun hissetmenin tüm ön koşullarını doğrudan etkileyen bir faktör olarak tanımlanmıştır. Bireyler genellikle kurallara, normlara, standartlara ve yetkili kurumlar (örneğin, hükümet, toplum) tarafından yayınlanan diğer kurallara saygı duyarlar. Bu toplumsal dikte ve normlar, daha geniş bir ortamda benimsenen adil muamele ve fırsatlara erişim hakkında -ister açık ister örtük olarak- paylaşılan beklentilerdir. Bir istihdam bağlamında, bu zorunluluklar, belirli bir sosyal grubu adil muamelenin yararlanıcısı olarak tanımlayan veya bir grup için diğerlerine göre avantajlı sonuçlara yol açan açık kanunlar veya örtük kültürel uygulamalar olabilir (Triana 2018).

Greenberg (1990) göreceli yoksunluğun adaletin anlaşılmasında çoğu modelde öncül olarak kullanıldığını belirtmiştir. Bu düşünceye göre adalet, bazı referans standartlarıyla karşılaştırılarak tanımlanır. Yapılan çalışmalarda belirli ödül dağıtım biçimlerinin, kişiler üzerinde olumsuz duygular yaratabildiği ve bunun da kişilerde bazı tepkilere neden olabildiği belirtilmektedir. (Irak, 2004)

2.3.2 Prosedürel adalet

Prosedür adaleti kavramını ilk ortaya atan Thibaut ve Walker (1975) olmuştur. Thibaut ve Walker, prosedür adaleti ile ilgili çalışmalarını kazanımların

dağıtımını ile ilgili karar alma mekanizmalarının üzerine yoğunlaştırmıştır (Tyler ve Blader, 2003).

Prosedürel adalet, çalışanların yönetim politikaları ve prosedürlerinin adilliğine ilişkin algısıdır. Prosedürel adalet, sürece odaklanır. İnsan gücü planlamasında eşit istihdam fırsatları, adil disiplin cezaları, ödül sistemi ve karar alma otoritesinin güvenilirliği gibi prosedür sorunları; çalışanların prosedürel adalet algısını geliştirmek için önemlidir. Yönetim süreçleri ve prosedürleri adil olarak algılanırsa çalışanlar daha memnun olacak ve yönetimin kararlarına karşı olumlu bir tutum sergileyecek ve bu da dolaylı olarak işveren ile çalışanlar arasında daha az çatışmaya yol açacaktır (Colquitt, 2001).

Prosedürel adalet, sonuçları ve kararların nasıl alındığı sürecini belirlemek için kullanılan araçların veya prosedürlerin algılanan adaletini ifade eder. Daha önce de belirtildiği gibi Thibaut ve Walker (1975) bu yapıyı ilk ortaya atanlardandı, ancak daha sonra Leventhal (1980) teorilerini genişletti ve adil olarak algılanması için uyması gereken altı kural prosedürünü tanıttı. Dolayısıyla, prosedürler: (1) İnsanlar arasında ve zaman içinde uygulanmalı, (2) önyargı bastırmaya dayalı olmalı, (3) doğruluğa dayalı olmalı (gerekli bilgi toplanır ve karar verme sürecinde kullanılır), (4) yanlış kararları düzeltme mekanizması, (5) kişisel veya baskın etik ve ahlak standartlarına uyum sağlama ve (6) karardan etkilenecek olanların görüşlerinin dikkate alınmasını garanti altına almalıdır (Colquitt, vd. 2001). Çalışanların, adil sonuçlara ulaşmanın bir yolu olarak kabul edilen kararlar üzerinde bir miktar kontrol sahibi olduklarını hissetmelerine yardımcı olması ve çalışanlara, saygı duydukları bir örgütte çalıştıklarını ve değerli olduklarını hissettirmesi nedeniyle adil prosedürler, kurumlar için önem teşkil etmektedir. (Poon, 2012).

2.3.2.1 Bireysel çıkar modeli

Alan yazın incelendiğinde, prosedür adaletinin bazı teoriler ile açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir. Bu teorilerden Kişisel Çıkar Teorisi, prosedür adaletini oluşturan temel teorilerden biridir. Thibaut ve Walker (1978) tarafından geliştirilmiştir. Kişisel Çıkar Teorisi'ne göre; kişiler hem bireysel kazanımları hem de bu kazanımların belirlenmesinde rol oynayan süreçler ile ilgilenirler ve özellikle kazanımların belirlenmesi noktasında kontrol sahibi

olmak isterler. Ayrıca, bireyler açısından uzun vadede prosedürlerin daha fazla yarar getireceği düşünülmektedir (Serinkan ve Erdiş, 2014).

Prosedürel adaletin bireysel çıkar modeline göre, bireyler örgütün herhangi bir sürecinde kontrol sahibi olmak isterler (Lind, Kanfer ve Earley, 1990). Kısacası, süreçlerle ilgili görüşlerini açıklamaları için çalışanlara söz hakkı tanınması, çalışanların prosedür adalet algılarını olumlu düzeyde etkileyecektir. Yani çalışanlara görüş ve tercihlerini ifade etme fırsatı sunmak, karar vericilerin bu doğrultuda karar alma sonucuna yol açmasa dahi adalet algılarını pozitif anlamda etkileyebilir. (Tyler ve Bies, 1989). Bu nedenle örgüt, çalışanlara sunulan ve sağlanan faydalara ilişkin kararının hesabını veya açıklamasını tam olarak yapmadığında usul adaleti algıları azalabilir (Tyler ve Bies, 1989).

2.3.2.2 Grup değer modeli

Kişisel Çıkar Teorisi'nin devamı olarak geliştirilen Grup Değer Teorisi'ne göre prosedürler sadece kişisel çıkarlara dayanmamaktadır.

Grup değer modeli; grupları içeren uzun vadeli ilişkilerde sonuçlar üzerindeki kontrolün, kişinin pozisyonunu ve grup içindeki ilişkilerini sürdürmekten daha az önemli olduğunu varsayar (Cole ve Flint, 2004).

Prosedürel adaleti ile ilgili üç ilişkisel endişe tanımlanmıştır. İlk endişe olan tarafsızlık, üçüncü taraf karar vericiler açısından bireysel dürüstlük ve önyargısızlık algısını içerir. Tarafsız bir kararın en önemli özelliği, fikirlere değil gerçeklere dayanmasıdır. Herkes için aynı faydaları sağlayan ve geleneksel bir fayda planı sunan bir işveren tarafsız olarak algılanabilir. İkinci endişe olarak güven, üçüncü şahısların yardımseverliği hakkındaki inançları içerir. Bireyler iyiliksever bir eğilim çıkarabilirlerse o zaman uğraştıkları otoritenin uzun vadeli çıkarlarına hizmet etmek için çalışacağına güvenebilirler. Çalışanlar, tüm çalışanların uzun vadede çıkarına olduğu düşünülen geleneksel bir fayda paketi sunan güvenilir bir işveren tarafında babacan bir iyilikseverlik algılayabilir. Üçüncü endişe; duruş, kibarlık, haklara saygı ve onurlu muamele dâhil olmak üzere, bireysel statünün grup yetkilileri tarafından tanınmasıdır.

Örnek vermek gerekirse, çalışanların kronik bir rahatsızlık veya engellilikten kaynaklı çeşitli ödeme zorlukları yaşamaları durumunda örgütlerinin kendilerine destek olması ve tüm çalışanların bu yardım paketini bilmesi kendilerini daha

çok güvende hissetmelerini sağlar ve dolayısıyla adalet algılarını artırır. Kısacası böylelikle örgüt çalışanı kendini içinde bulunduğu gruba ait hisseder (Tyler, 1989).

2.3.2.3 Prosedür tercih modeli

Prosedür Tercih modeli, 1980 yılında Fry, Leventhal ve Karuza tarafından geliştirilmiştir (Kıray, 2011). Bu modelde, İnsanlar hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıran prosedürleri seçme eğilimi taşırlar (Acar, 2011). Modele göre, örgütlerde uygulanan prosedürlerin yedi yapısal unsuru içerdiği ifade edilmiştir (Aktaş, 2010). Bunlar aşağıda sıralanmıştır.

- Bilgi toplama ve karar verme süreçleri için yöneticilerin belirlenmesi;
- Ödüllerin dağıtımı için temel kurullarla birlikte kriterlerin belirlenmesi;
- Bilginin derlenmesi;
- Etki prosedürlerinin oluşturulması;
- Kararlara yönelik itiraz sürecinin belirlenmesi;
- Prosedüre katılanların davranışlarını gözleyerek ve yaptırımlar getirerek prosedürlerin kişisel çıkarlar için kullanılmamasını sağlamak;
- Prosedürü değiştirmek gerektiğinde bunun için mekanizmaların sağlanması.

Sonuç olarak örgütlerin sevk ve idaresinde yukarıda yer alan ilkelere uygun olan prosedürler, çalışanların örgüt içinde adalet algısını da olumlu bir şekilde etkileyecektir (Çetin, 2019).

2.3.3 Etkileşimsel adalet

Etkileşimsel adalet, çalışanlarla yöneticiler (kaynak dağıtıcılar) arasındaki iletişimdeki adalet algılaması ile ilgilidir. Ast-üst ilişkisinin önemi ile ilgili örgütsel adalet yapısı etkileşimsel adalet olarak bilinir ve özellikle çalışanlara yapılan muameleyle ilgilidir (Bies ve Moag, 1986). Bu nedenle, çalışan ile örgüt arasında bir alışveriş ilişkisi oluşturan dağıtım adaleti ve prosedürel adaletten

farklı olarak etkileşimsel adaletsizlik algıları, örgütten çok suçluya karşı kızgınlığa yol açar. Algılanan adaletsizlik, organizasyon düzeyinden ziyade özellikle bir bireyin amiri veya yöneticisi ile ilgiliyse o zaman örgütün yerine o kişinin adalet algısı dikkate alınacaktır (Choi, 2008). Bununla birlikte, etkileşimsel adaletin çalışan ile organizasyon arasında tutulan ilişkileri etkileyeceği önermesini destekleyen kanıtlar da vardır. Örneğin, psikolojik sözleşme ihlalinin yorumlanmasının algılanan etkileşimsel adaletten etkileneneceği ileri sürülmektedir (Morrison ve Robinson, 1997).

Greenberg (1993) etkileşimsel adaleti iki önemli boyut olarak tanımlar ve sınıflandırır: Bilgisel adalet (usul adaletinin sosyal belirleyicisi olarak kabul edilir) ve kişilerarası adalet (dağıtım adaletinin sosyal yönü olarak kabul edilir). Bu iki kural, dört alt kural halinde daha da geliştirilmiştir. Bilgisel adalet, alınan kararların gerekçelendirilmesi ve bu kararların iletişimde doğruluk (dürüstlük ve aldatmadan kaçınma) olarak tanımlanmıştır ki bu, yalnızca kasıtlı olarak değil; aynı zamanda sağlam akıl yürütmeye de dayanmaktadır. Kişilerarası adalet, bireysel haklara ve davranış uygunluğuna saygı göstermek olarak tanımlanmıştır. Bu faktörlerin her biri, adalet algılarını, kararların kabulünü ve örgütsel tutumları etkileme yeteneklerinden dolayı kişiler için önemli bir husustur (Korsgaard, Schweiger ve Sapienza, 1995).

2.4 Örgütsel Adaletin İlişkili Olduğu Temel Kavramlar

Alan yazında da sıklıkla karşımıza çıkan örgütsel adaletin ilişkili olduğu kavramlar; örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, mesleki bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş gücü gibi kavramlardır. Yapılan bu çalışmada örgütsel adalet ile ilişkili oldukları tespit edilmiştir (Çetin, 2019). Bu kavramlara yönelik açıklamalar aşağıda yer almaktadır.

2.4.1 Örgütsel bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanı elde tutma anlayışı olarak görüldüğünden genel olarak yöneticilerin ve birçok kuruluşta insan kaynakları departmanlarının odak noktası haline gelmiştir. Örneğin, insan kaynakları (İK) yöneticilerinin temel bir sorumluluğu, çalışan bağlılığını oluşturan faktörleri anlamak ve daha sonra bu

bilgiyi çalışanı elde tutma ve çalışanın üretkenliğini artırmak için kullanmaktır (Steel, Griffeth ve Hom, 2002).

Örgütsel bağlılık, deneysel çalışmalarda sıklıkla yer almakta olup çeşitli tanımları madde madde sıralanmıştır:

- Bireyin belirli bir organizasyonla özdeşleşmesinin ve katılımının göreceli gücüdür (Mowday, Steers ve Porter, 1979).
- Çalışanın organizasyona bağlılık durumunu, çalışanın organizasyonun değerleri ve hedefleriyle özdeşleşmesidir (Mowday, Porter ve Steers, 1982).
- Çalışanların içinde buldukları örgütte devam edip etmeyeceklerini belirleyen psikolojik durumdur (Meyer ve Allen, 1991).

Basit şekilde bağlılık, bir kişinin diğerleriyle ilişkisini içeren ve pozitif bir kavramdır. Çalışma ortamında, her zaman çalışanlar ve ilgili organizasyon arasındaki bu bağı görürüz. Burada çalışan performansı, sunulan organizasyonel politika ve prosedürler açısından ölçülür. (Kriflik, Zanko ve Jones, 2006).

2.4.2 Mesleki bağlılık

Kariyer veya mesleki bağlılık, çalışanların kariyer seçimlerine katılımı olarak tanımlanabilir; profesyonel bağlılık ve mesleki bağlılık kavramıyla güçlü bir şekilde bağlantılıdır (Doğanülkü, ve Kırdök, 2020). Mesleki bağlılık; çalışanların inancı, duyguları ve kuruluşun hedef ve değerlerini kabul etmenin yanı sıra organizasyondaki kariyer basamaklarını geliştirmek için organizasyona ait olma isteğidir (Kim ve Muller, 2011). Kendini işine adanmış çalışanlar, içinde bulunduğu örgütlerinde kariyer basamakları bulması karşısında örgütte daha uzun süre çalışmaya devam ederler (Ahmed, 2017). Aşağıda ise mesleki bağlılık kavramı ile ilgili tanımlara yer verilmiştir:

- Bireylerin mesleklerine yönelik duygusal reaksiyonlarıdır (Kim ve Muller, 2011).
- Bireylerin mesleklerine yönelik hissettikleri özdeşleşme duygusudur (Turner ve Chelladurai, 2005)

- Kişinin işine yönelik davranışı ve kariyerine katılım olarak tanımlar (Blau, 1989).

2.4.3 Örgütsel vatandaşlık davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı, Organ (1997) tarafından iş performansını destekleyen sosyal-psikolojik bağlamın sürdürülmesine ve geliştirilmesine katkılar olarak tanımlanmıştır. Çalışanların iş gereksinimleri dışında ve muhtemelen ödül olmaksızın gerçekleştirdikleri, gönüllü ve isteğe bağlı davranışı ifade eder (Podsakoff vd. 2000). Williams ve Anderson (1991), bireylere ve örgüte yönelik oluşan iki boyutlu bir örgütsel vatandaşlık davranışının kavramsallaştırmasını oluşturmuştur.

Bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışında kişiler; meslektaşlarını, yöneticilerini dinlemek için zaman bulurlar, yardıma ihtiyaç duyduklarında meslektaşlarına veya yöneticilerine yardımcı olurlar ve iyilik hallerine kişisel ilgi gösterirler. Bunun yanında, örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen bireyler ise yüksek katılım oranlarına sahiptir, haksız iş molaları vermekten kaçınırlar, resmi veya yazılı olmayan da diyebileceğimiz kurallara bağlı kalırlar ve kurumsal mülkiyeti korurlar (Gerpott vd. 2017). Örgütsel vatandaşlık davranışı, organizasyonel performansı arttırdığı ve organizasyonel hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırdığı için organizasyonlar için çok önemlidir. Ayrıca çalışanların üretkenliğini ve kariyer gelişimini önemli ölçüde etkileyebilir (Bergeron, 2014).

Aşağıda farklı kaynaklardan ulaşılan ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili tanımlara yer verilmiştir:

- Bireyin mevcut iş tanımının dışında da, kendi istek ve arzusuyla diğerlerine göre daha fazla çaba göstermesi olarak ifade edilmiştir (Organ, 1988).
- Çalışanların kendi iradeleriyle ortaya konan davranışlarıdır (Poyraz, Kara ve Çetin, 2009).

Sonuç olarak belirtmek gerekir ki, örgüt içinde yapılan eylem ve uygulamaların adil ve dürüst olduğuna inanan çalışanlar, ekstra rol davranışları sergilemektedir.

2.4.4 İş tatmini

İş tatmini, çalışanların iş çıktısıyla ilgili birçok davranışsal yönü önemli ölçüde etkileyen duygusal yapıdır. (Schyns, vd. 2009). Organizasyonlar açısından iş tatminine erişmiş çalışanlar; işe devamlılık gösterme, daha iyi performans sergileme ve daha az tükenmişlik yaşadıklarından kuruma katkı sağlarlar. (Faragher, vd. 2005). Yüksek düzeyde iş tatmini; örgüte karşı maliyeti düşürür, çalışan bağlılığını artırır ve örgütsel performansı artırır (Currivan, 1999). Çalışanlar için iş tatmini önemlidir çünkü genel yaşam memnuniyetlerini ve refahlarını önemli ölçüde etkiler (Faragher, vd. 2005).

Aşağıda ise iş tatmini ile ilgili tanımlara yer verilmiştir:

- İş tatmini, bireylerin içine olduğu çalışma ortamı, çalışma arkadaşları ve de yapmış oldukları işi kendi içlerinde değerlendirmeleriyle ortaya çıkan durumdur (Solmuş, 2004).
- Çalışanın işinden memnun olmasıdır. Taşcıoğlu, 2010).
- Çalışanların işine karşı olumlu veya olumsuz hislerinin seviyesidir (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 2002).

2.4.5 İş gücü devri

İş gücü devri, insan kaynakları yönetimi açısından bir işletme veya sektörde işe giren ve işten ayrılan çalışanların oransal değerini ifade eden bir kavramdır. Literatürde bu kavramla ilgili yapılan tanımlardan bazıları şunlardır:

- İş gücü devri, belli bir dönemde işten ayrılan çalışanların toplamıdır (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2008).
- İş gücü devri, örgüt içinde çeşitli sebepler sonucu çalışanların sayısında meydana gelen değişikliklerdir. Bunlar; işe alım, istifa ve işten çıkarılma gibi sebepler olabilir (Erdoğan, 2002).
- İş gücü devri, çalışanların farklı firmalar ile meslek grupları arasındaki yer değişimi şeklinde belirtilebilir (Çetin, 2019).

2.4.6 İşten ayrılma niyeti

İşten ayrılma niyeti, örgüte içinde geçerli olan politika ve uygulamalar ile bunların sonucunda oluşan çalışan algıları ile ortaya çıkan önemli bir

kavramdır. Yapılan çalışmalarda çalışanlarda, iş tatmini yüksek çalışanların işten ayrılma niyetinin düşük olduğu ortaya konmuştur (Hom vd. 1992). İşten ayrılma niyeti çalışanın içinde bulunduğu örgütten ayrılmaya yönelik başlattığı hazırlık safhasıdır. Bu hazırlık safhası, örgütten resmi olarak ayrılma gerçekleşmeden önce yani verilen kesin karardan öncesini ifade etmektedir (Lambert, Hogan ve Barton, 2001). Kısacası, niyetin davranışa dönüşme periyotudur. (Hom vd. 1992). Bu süreçte birey, örgütte kalmaya veya örgütten ayrılmaya yönelik karar verir.

Bu kavram ile ilgili yapılan birçok tanım olmakla birlikte bazıları aşağıda belirtilmiştir:

- İşten ayrılma niyeti, kişinin işin ayrılmasına sebep olan davranışsal niyettir (Brown ve Peterson, 1993).
- Çalışanın işini bırakmaya yönelik olan eğilimidir (Slattery ve Selvarajan, 2005).

Çalışanlar arasındaki yüksek işten ayrılma niyeti, örgütün verimliliğini ve üretkenliğini azaltmasının yanı sıra örgütün iç ve dış imajını da olumsuz etkileyebilir. Örgüt içinde yer alan diğer çalışanların da performans açısından etkilenmesini sağlayabilir. Bu açılarından bakıldığında işten ayrılma niyeti kavramı, örgütler açısından önemli kavramlardan biridir.

3. YETENEK YÖNETİMİ

3.1 Yetenek Yönetiminin Tanımı Ve İçeriği

Günümüz iş dünyasının rekabetçiliği arttıkça insan kaynakları ve onun fonksiyonlarına olan ihtiyacı da artmıştır. Yetenek yönetimi, özellikle günümüz organizasyonlarında insan kaynaklarının içinde yer alan ve başlı başına bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Yetenek yönetimi, çalışanın işe alınmasından performans yönetimine, eğitim ve gelişiminden çalışanın elde tutulmasına kadar tüm temel insan kaynakları alanlarını kapsamaktadır (Altunoğlu, Atay ve Terlemez, 2015).

Örgütlerin çalışanları kadar güçlü olduğu düşünüldüğünde, yetenek yönetiminin doğru uygulanması günümüzün rekabet ortamı için kritik öneme sahiptir. Kurum kültürüne uygun yetenek yönetimi stratejileri oluşturmak ve yüksek performanslı işgücünü, gelişmeye açık alanlarını tanımlayarak bir sistem kurmak ve yetenekleri çekmek, geliştirmek ve elde tutmak gibi önemli adımları içermektedir.

Yetenek kavramı, diğerlerinden farklı olarak ortaya koyduğu, kimi zaman çabayla kimi zaman ise doğal olarak ortaya çıkan ayrıcalığı yetenek olarak tanımlanabilir. Her kurum için yetenek konusunda farklı görüşler mümkün olabileceğinden yetenek kavramının ortak bir tanımını yapmak kolay olmayacaktır. Yetenek, mevcut performans ve potansiyel performansın kabiliyetini ifade eder (Stuart ve Dunn, 2008). Yetenek tanımı, bir organizasyonda yeteneği tanımlayan belirli sayıda özelliğe sahip belirli kişilere odaklanmaktan ihtiyaç ifadelerine atıfta bulunan kavrama kadar farklılık gösterir (Yarnall, 2011).

Yetenek yönetiminin temelini nasıl oluşturduğuna bakmak gerekirse; 1980'lerde başlayan belirli nitelikteki insan kaynağının yokluğu denebilir (Alayoğlu, 2010). 80'li yıllarda çeşitli kurum ve kuruluşlar, çalışanları örgütlerine çekmeye çalışarak meşguldü ve bu da en iyi bireyleri diğerlerinden ayırabilmelerini

gerektiriyordu. Kişilerin belli alanlarda edindikleri tecrübelerle diğer kurumlar bu kişilere ulaşıyor ve bünyelerine dâhil etmeye çalışıyordu. 1980'ler, bireyin kariyeri üzerinde kontrol sahibi olan organizasyonla kategorize edildi, ancak bu 1990'larda değişti. Çünkü 1980'lerden itibaren kariyer programları pahalı ve çoğu kez başarısız oldu. Bu nedenle birey kendi kariyerinden sorumlu tutuldu (Alayoğlu, 2010). Yetenek yönetimindeki eğilimler, yüksek potansiyelli çalışanların kariyerlerini daha fazla kontrol eden kuruluşlara geri dönüldüğünü gösteriyor (Yarnall, 2011).

1997 yılında, McKinsey ve Company bu konuyla ilgili araştırmalarını yayınladıklarında “War of Talent” terimi yaratıldı ve büyük ölçüde popüler oldu. McKinsey ve Company, kuruluşların bilgiye dayalı ekonomide rekabet edebilmek için doğru yeteneklere sahip olmasının kritik bir öneme sahip olduğunu ve bu yeteneği çekip elde tutmanın daha zor hale geldiğini ifade etmişlerdir (McKinsey ve Company, 2001).

Yetenek yönetimi örgütlerde varlığına yeni katma değerler yaratarak devam edecektir. Devamlılığını sağlayacak beş nedenden bahsetmek gerekirse; bilgi ekonomisinin devam etmesi, işgücüne katılmaya başlayan yeni kuşağın önceki nesillerden farklı taleplerinin olması, kuruluşların insan kaynaklarını yönetmek için yeni araçlara ihtiyaç duyması, İK departmanı ile İK yöneticilerinin stratejik konulara dâhil olmaları gerekliliği ve son olarak çalışanlardan sorumlu orta düzey yöneticilerin günlük işlerinde yetenek yönetimi süreçleri için daha büyük bir sorumluluk alması zorunluluğudur (Vaiman, Scullion ve Collings, 2012).

3.2 Yetenekli Çalışan Tanımı Ve Özellikleri

Her kurumun yetenek tanımı çok yüksek ihtimalle birbirinden ayrılacaktır. Kurum kültürü, şirket sektörü, misyon ve vizyon gibi unsurlar ise bu farklılığın en önemli sebepleri olabilir.

Genel bir tanımla yetenekli kişi; doğuştan gelen yetenekleri, çeşitleri becerileri olan ve bunları geliştiren, üzerinde çalıştığı ve gelecekte ilerleme vaat eden değişiklikleri uygulayan kişidir (Aston ve Morton, 2005). Yetenekli çalışan, yüksek seviyede performans gösteren ve mevcut pozisyonu içinde sürekli olarak gelişen ve diğer kilit pozisyonlarda daha fazla büyüme potansiyeline ve

istekliliğine sahip kişilerdir (Collings ve Mellahi, 2009). Bunlar, yüksek performans seviyelerine veya potansiyeline sahip kişiler, stratejik olarak önemli işlevleri yerine getiren kişiler veya uygun şekilde yönlendirildiğinde performansı iyileştirilebilen çalışanlar olabilir (Vetráková, Šimočková, Kubala, Malachovský, 2020).

Yetenekli çalışan, mevcut pozisyonundaki rutin işleri başarıyla halledebilirken aynı zamanda işin geliştirilmesinde aktif rol oynayan, işindeki dar boğazları görebilen ve proaktif bakış açısıyla işine katma değer sağlar (Kasap, 2013). Bu özellikleriyle diğer çalışanlardan ayrılarak çıtayı yükseltir ve yüksek performanslı olarak görülür.

Yetenekli çalışanların özelliklerini ayrıca şu maddelerle tanımlayabiliriz (Gündüzalp ve Boydak Özan, 2018):

- Öğrenmeye meraklı ve istekli olma,
- Örgütün içinde yer aldığı pazara odaklanabilme,
- Gerekli durumlarda inisiyatif alabilme,
- Takım ve işbirliğine eğilimli olma,
- Liderlik becerilerine sahip olma ve liderlik gösterebilme,
- Değişim karşısında esnek olabilme ve bu değişimi yönetebilme,
- Yaptığı işle ilgili anlam ve değer yaratma,
- Bilgi paylaşımını yapabilme ve etkin iletişim kurabilme,
- Süreçlerle ilgili yeni fikir ve öneriler geliştirebilme.

3.3 Yetenek Yönetimini Ortaya Çıkaran Sebepler

3.3.1 Çalışanların değişen demografik özellikleri ile değişen işgücü profili ve hareketliliği

Demografik eğilimler, kuruluşların karşılaştığı yetenek yönetimi zorluklarının doğasını etkiler. Azalan doğum oranları ve artan yaşam süresi, genel nüfusun yaş dağılımında ve aynı zamanda işgücü arzında hızlı bir değişime neden olan temel demografik eğilimlerdir (Akhilesh, 2014). İkinci dünya savaşı sonrası doğum oranındaki büyük artış, Avrupa ve Japonya'nın nüfus yapılarında ciddi

bir değişimi beraberinde getirmiştir. Örneğin, birçok Avrupa ülkesi hızla yaşlanan nüfuslar ve değişen demografik verilerle karşı karşıyadır ve ABD, Almanya, İtalya ve Japonya gibi ülkeler önümüzdeki on yıl içinde 35-44 yaş arası çalışanların sayısında önemli bir düşüş yaşayacaktır. ABD, yakında göçmenlerin veya Avrupalı olmayan ikinci nesil gençlerin egemen olduğu bir nüfusa sahip olacaktır (Vaiman, vd. 2018)

Dünyada 1980'lerde başlayan bir dizi sosyo-ekonomik değişim, örgütlerdeki geleneksel ömür boyu istihdam modelini kademeli olarak ortadan kaldırmıştır (Cappelli, 2008). 1980'lerden önce çoğu şirket neredeyse hiç dış rekabetle karşılaşmazken, rekabet ortamındaki değişiklikler ürünlerine olan talebin öngörülebilirliğini azaltmış ve şirketlerin uzun vadeli iş planları üretmesini engellemiştir (Cappelli, 2008). Uzun vadeli iş planlaması, işgücü planlaması ve dâhili kariyer gelişimi için temel oluşturduğundan, bu faaliyetler de ortadan kalkmıştır. Ekonomik ortamdaki hızlı değişiklikler, çalışanların mevcut bazı beceri setlerini geçersiz kılarak bu becerilerin kuruluşlar içinde yeni becerilerin geliştirilmesinden ziyade dış işgücü piyasasından edinilmesini veya bu faaliyetlerin dışarıdan temin edilmesini gerekli kılmıştır (Cappelli, 2008). Dahası, bilgi teknolojisindeki gelişmeler, orta yönetimin karar ve kontrol fonksiyonlarına olan ihtiyacı azaltarak tüm yönetim katmanlarını ortadan kaldırmıştır. Böylece daha düz organizasyonel hiyerarşiler yaratılmıştır (Cappelli, 2008).

3.3.2 Bilişim teknolojilerinin artan önemi

Yetenek geliştirme, organizasyonun yeteneklerini teşvik etme, motive etme ve geliştirme konusundaki yeterliliğidir (Cascio ve Boudreau, 2016).

Örgütler, bilişim teknolojileri (BT) altyapısı aracılığıyla yetenek tabanını tasarlamak ve entegre etmek, üstün yetenekleri işe almak için pazardan / piyasadan doğru ve zamanında bilgi almaya çalışmaktadır. BT altyapısından yararlanmak, örgütlerin çalışma koşullarını iyileştirerek örgütün yetenek yönetimini de geliştirebilir (Goo, Nam ve Kishore, 2009). Örgüt üyelerine internet bağlantılı cep telefonları ve dizüstü bilgisayarlar ve kurumsal veri tabanlarına dışarıdan erişim sağlanması, çalışanların zamandan ve işyerinden bağımsız çalışmalarını kolaylaştırmaktadır.

Planlama ve işyeri esnekliği sağlamak ve iş-yaşam dengesini geliştirmek ise örgüt üyelerinin iş tatminini artırmakta, yetenekleri yeniden canlandırmaktadır (Zimmermann ve Ravishankar, 2011). BT altyapısı örgütlerin yeteneğini geliştirebilir, çalışanların yetkinliklerinin gelişimine katkı sağlayabilir. Bu uygulamalar sayesinde yöneticiler, çalışanların performans değerlendirmelerini bir sistem üzerinden yapmış olurken, kullanılan sistemler çalışana kolaylık ve zamandan tasarruf sağlayabilir. Bu uygulamalarla şirket içi standartlaşma sağlanırken İK'ya gerekli veriler daha kolay aktarılabilmektedir. İK geliştirme uygulamaları aynı zamanda çalışanlara mevcut hedefler, performans değerlendirme, ücretlendirme ve ödüller hakkında doğru ve gizli bilgiler vererek firmanın çalışanlarla ilişkisini geliştirir (Benitez vd., 2015).

3.3.3 Rekabet ve küreselleşme

Günümüzde rekabet hiç bu kadar yoğun, hızla gelişen, karmaşık ve bu kadar çok yönlü olmamıştı. Küresel rekabet, birçok firmayı kaliteyi iyileştirmeye ve yenilik için çabalamaya zorlamıştır (Sullivan. 2014).

Giderek artan küresel rekabet, maliyetleri düşük tutarken aynı zamanda gelişmiş kalite ve yeniliğin elde edilmesi gerektiği anlamına gelmektedir. Bu nedenle, hemen hemen her ülkedeki küçük ve büyük firmalar, küresel rekabet avantajı elde etmek ve sürdürmek için dünya çapındaki firmalarla rekabet ederken uyum sağlamaya ve hızlı yanıt vermeye zorlanmaktadır. (Sullivan. 2019). Küreselleşme, çok uluslu şirketlerin ölçek ve kapsam ekonomileri aramasını, gelecekteki yer değiştirmeleri öngörürken en uygun yerleri bulup bunlardan yararlanmasını, yerel farklılıklara uyum sağlamasını ve bilgiyi daha etkili bir şekilde kullanmayı gerektirir. Bu zorlukların üstesinden gelmeyi başaran firmaları küresel bir rekabet avantajı beklemektedir (Sullivan, 2019).

3.4 Yetenek Süreçlerinin Tasarlanması

3.4.1 Yetenek yönetimi ile ilgili sorumluluklarının dağıtımı

Yetenek yönetimi, üst yönetim başta olmak üzere tüm organizasyonu ilgilendirir. Organizasyon içinde herkesin üzerine düşen sorumluluğun bilincinde olması sistemin doğru işlemesi için önem teşkil eder (Ceylan, 2007).

Yetenek yönetiminin tepe yönetim, İK departmanı ve orta kademe yöneticiler açısından önemi aşağıda işlenecektir (Ceylan, 2007).

3.4.1.1 Tepe yönetiminin sorumluluğu

Örgütsel adalet, adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içerir. Örgütsel adalet algısını oluşturan en önemli aktörlerin başında örgüt yöneticileri gelmektedir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010). Örgüt onu yönetenler tarafından bir anlam bulur ve böylece iyi bir örgüt ortamı oluşur.

Örgütler iş yaşamında oyunun kurallarının sürekli değiştiği varsayımıyla başa çıkabilme yeteneğine ve bununla baş edebilme becerisine sahip olmalıdır. Firmalar değişimi kabul ederek esnekliği elden bırakmamalı ve değişimlere karşı uyarlanmalıdır (Ceylan, 2007).

Çağın şartlarına göre değişimi gerekli olan yetenek yönetimi, örgütlerin mevcut ve potansiyel iş gücüne stratejik olarak yaklaşmalıdır. Bireyler, örgütler içinde yaşanabilecek olan değişimin neden gerekli ve bir ihtiyaç olduğuyla ilgili öncelikle inandırılmalıdır. Burada en büyük görev, tepe yönetime düşmektedir. Rekabet avantajı yaratmada yeteneğin stratejik önemini öncelikle benimseyecek ve yetenek perspektifini, organizasyonun geneline yayılmasını sağlayacak olan tepe yönetimidir (Ceylan, 2007).

3.4.1.2 İnsan kaynakları departmanının sorumluluğu

İnsan kaynakları yönetimi iki bölümde incelenmektedir: Birinci kısım, insan kaynakları (İK) fonksiyonunun alt bileşenleri arasındaki koordinasyon ve etkileşim ile ilgili olup ikinci kısım ise destekleyici stratejik ortak olma ve organizasyonun stratejik hedeflerine katkı sağlama açısından değerlendirilmiştir (Altunoğlu, Atay ve Terlemez, 2015). Yetenekli çalışanları örgütsel hedefler için çekmek, geliştirmek ve elde tutmak için kritik öneme sahip İK işlevi, klasik personel yönetiminden günümüzün stratejik insan kaynakları bakış açısına gelmiştir (Altunoğlu, Atay ve Terlemez, 2015). Yeteneğin şirkete kazandırılmasının ilk adımı doğru bir seçme ve yerleştirme süreci uygulamak, firmayı tanıtabilmek ve böylece yeteneği çekebilmektir.

Kuruluşlar, bugün yetenekli insan kaynaklarına ulaşmada zorluklarla karşı karşıyadır. Bu engellerin örneklerinden biri, rakiplerin yetenek savaşlarındaki

agresif ve rekabetçi davranışlarıdır. Öte yandan, yetenekli çalışan bulmak ve çekmek zordur çünkü kuruluşlar için en kıt kaynaktır. Ek olarak, kuruluşlar yeni yetenekli nesil için uygun iş ortamı yaratma konusunda da sorunlarla karşılaşmaktadır. Yetenek yönetimi, organizasyonların uygulamada henüz farklılıklar ve çatışmalarla sonuçlanan yetenek savaşlarından sonra ortaya çıkan bir alandır (Altunoğlu, Atay ve Terlemez, 2015). Yetenek yönetimi, stratejik insan kaynaklarının önemli bir unsurudur ve örgütsel saygı algısında farklılıklara yol açar. Bazı kuruluşlar, yetenek yönetimi kapsamında insan kaynaklarının eğitim ve geliştirme işlevini anlatırken, bazı kuruluşlar yetenek yönetimi programlarını kuruluşların marka değerini artırmak ve farkındalık yaratmak olarak tanımlamaktadır.

3.4.1.3 Orta kademe yöneticilerin sorumluluğu

Orta kademe yöneticiler çoğu insan kaynakları uygulamalarında olduğu gibi, yetenek yönetimi alanıyla ilgili de bilgi sahibi olmalı ve bu uygulamalar onları da ilgilendirmelidir. İK alanındaki stratejilerin gerçekleştirilmesi diğer seviyelerdeki yöneticilerle birlikte orta kademe yöneticiler de bu konuya dâhil olmalıdır. Aksi durumda başarısızlık kaçınılmaz olur. Bu nedenle orta kademe yöneticiler yetenek yönetiminin önemini bilip buna göre hareket etmeli ve kendisine bağlı potansiyel yetenek havuzunu yönetmek konusunda gerekli bilgi ve beceriyi edinmelidir (Ceylan, 2007).

3.4.2 Yetenek yönetimi süreci tasarım ilkeleri

3.4.2.1 Yetenek yönetimi stratejilerinin belirlenmesi

İşletmeler günümüz rekabet koşullarına ayak uydurabilmek ve örgütsel mükemmelliğe ulaşmak için yetenek yönetimi süreçlerini tasarlamalı, uygulamaları gözden geçirmeli ve en önemlisi, tüm kademeler tarafından desteklenmelidir (Keçecioğlu, vd., 2017). Yetenek yönetim sürecinin tasarımı için ilk yapılması gereken bu konuda stratejilerin belirlenmesi olacaktır.

Yapılan çalışmalar (Altuğ, 2019) sadece yetenekli çalışanların örgüte çekilmesinin başarıya katkıda yeterli olmayacağı, planlanmış stratejiler ile yeteneği yönetmek, eğitmek ve elde tutmanın da önemini ortaya koymuştur. Örgütler için yetenek yönetim süreçleri tam olarak bütünleşmiş değilse,

kaynaştırıcı bir sistem olarak çalışmazlar ve gerekli yüksek performans çıktısı kazanamazlar. (Altuğ, 2019).

3.4.2.2 İşletme içerisinde kilit pozisyonların belirlenmesi ve yönetilmesi

Collings ve Mellahi (2009) stratejik yetenek yönetimi başlangıcını “kilit pozisyonların tanımlanması” olarak belirtmişlerdir. Kilit pozisyonların amacı, çoğu zaman üst düzey yöneticileri veya "yüksek potansiyelleri" yedeklemek olarak hedeflenir. Bundan dolayı kilit rollerin belirlenmesi ve bu roldeki çalışanların elde tutulması açısından yetenek yönetimi önemlidir. Yeni bir kişiyi işe almanın maliyeti oldukça yüksek olduğundan insan kaynakları kritik pozisyonların belirlenmesinde pazarlama bakış açısıyla hareket etmelidir (Altuğ, 2019).

Kritik pozisyonları belirlerken aşağıdaki ölçütlere göre bir sınıflandırma yapılmalıdır (Luecke, 2012).

- Hem kurum için kritik olan hem de işgücü piyasasında bulmanın kolay olmadığı çalışanlar,
- İşten ayrılma durumlarında işletmeyi zor durumda bırakacak ve yedeklemesi zor olanlar,
- İşe alım ve eğitim süreçleri uzun sürecek olanlar,
- Müşteri ile direkt bağlantılı çalışanlar,
- İşletme içindeki bilgi akışını yönetenler.

3.4.2.3 Yetenek profilinin çıkarılması ve yetenekli çalışanın sınıflandırılması

Yetenek yönetiminde kritik pozisyonların belirlenmesi sonrası yetenekli çalışan tanımını yapmak önemlidir. Yetenekli çalışan, yüksek performanslı olan ve böylece kuruma en yüksek katkıyı sağlayan çalışan olarak tanımlanabilir. İşletmelerde her çalışan, standart performans gösteremediğinden bu süreçte işletmeye en fazla katma değer sağlayan yüksek performansa sahip kişiler belirlenmelidir (Altuğ, 2019).

İşletmeye en yüksek değeri katabilecek olan yetenekleri tanımlamak ve hangi yetkinliklere sahip olması gerektiğinin belirlenmesi ile bir yeteneği kazanma süreci başlatmak önemlidir (Gündüzalp ve Özay, 2018). Yeteneği firmaya

çekme aşamasında insan kaynakları ve yetenek yönetimi profesyonellerine büyük görev düşmektedir. İşveren markasının doğru temsil edilmesi, kariyer olanakları ve şartlardan bahsedilerek yeteneği kazanma amaçlanır. Aynı zamanda doğru yeteneklerin örgüte çekilmesi, örgütlerin seçme ve yerleştirme süreçlerinin doğru araçlarla doğru şekilde uygulanmasını gerektirmektedir. Ayrıca bu süreçte yetenekli çalışanları örgüte çekmek doğru mesajı karşı tarafa iletebilmekle gerçekleşebilir. Özellikle önemli olduğu düşünülen pozisyonlarda yeteneği örgüte çekebilmek ve elde tutulmasını sağlamak için örgütü rakiplere göre daha farklı kılacak uygulamalar sağlanmalıdır. Çalışana sağlanan yan haklar, kariyer olanakları, uygun çalışma ortamı, piyasaya uygun ücret politikası vb. yeteneği kazanmada etki yaratabilecek cazip uygulamalara örnek verilebilir (Gündüzalp ve Özey, 2018).

3.4.2.4 Çalışan temini ve seçimi sürecinde yetenek yönetimi

Personel ya da bir diğer adıyla çalışan, bir organizasyonun amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışan kişiler olarak tanımlanır. Organizasyonun başarılı olması için personellerin yetenek, bilgi ve becerileri önemli bir husus olarak karşımıza çıkmakta olup bu tür personellerin organizasyonlara kazandırılması amacıyla yürütülen personel seçim proseslerinin önemine vurgu yapar. Çünkü personel seçimi organizasyon için yeterli girdi kalitesini bulmada belirleyici bir rol oynar (Chien ve Chen, 2005).

Yetenek yönetimi, doğru kişinin doğru işte olmasını sağlamanın bir sonucu olarak tanımlanmaktadır (Cubbingham, 2007). Yeni bir basamak olan yetenek yönetimi, organizasyonlarda insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının uygulanmasının farklı bir yolu haline gelmiştir. Kısacası, yetenek yönetimi, doğru kişinin doğru işte çalışmasını sağlamak için bir sonuç olarak tanımlanabilir. (Aksakal, vd, 2013)

3.5 Yeteneklerin Elde Tutulması

Yetenekleri elde tutma, örgütlerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirecek çalışanlarına önem vererek, kurumdan gitmemeleri yönünde gösterdikleri çaba şeklinde ifade edilmektedir (Eronat, 2004). İş yaşamının cazip teklifleri karşısında özellikle donanımlı çalışanlar başka işletmelere yönelebilmekte,

cazip teklifler ve çekici olanaklar sebebiyle çalışanlar işletme değişikliğine gidebilmektedir. Bu durumun önüne geçebilmek adına işletmeler mevcut çalışanların elde tutulması hususunda başarılı olmalıdır. Çalışanın örgüte olan bağlılığı yetenekli çalışanın elde tutulmasında önemli bir etkidir ve elde tutma bu noktada başlamaktadır. Söz konusu bağlılık üç şekilde incelenebilir. Bunlar ise; işin, kurumun ve çalışanın özellikleridir (Altınöz, 2018).

Yapılan çalışmalara göre, yöneticilerin çalışanlarına adil ve saygılı bir biçimde davranması, onların ihtiyaç ve değerlerini göz ardı etmemesi ve aynı zamanda çalışanların harcadıkları çaba karşısında takdir ve memnuniyet göstermeleri, çalışanların yöneticilerine ve kurumlarına daha bağlı oldukları gerçeğini ortaya koymuştur. Çalışanlar, değerli oldukları ne kadar çok hissederse buldukları işletmeye karşı o kadar ait hissedeceklerdir (Altınöz, 2018).

Kurumu ileriye taşımada önemli rolü olan yetenekli çalışanların elde tutulamaması ile işletmenin performansı olumsuz etkilenerek maliyetlerin de artışına neden olacaktır. Yetenekli çalışanlar, örgüt içinde başarılı olmalarının dışında şirketin gelecekteki potansiyel liderleri konumundadır. Tüm bu nedenlerle bu kişileri elde tutmanın önemi ortaya konmuştur (Sturges vd, 2002).

3.6 Yetenek Yönetimi Karşısında Oluşan Engeller

Yetenek yönetimi uygulamalarının başarılı olabilmesi, engel olabilecek durumların ortadan kaldırılması ile mümkün olacaktır. Sıklıkla karşılaşılan bu engeller; Kuzey Amerika, Avrupa, Asya ve Afrika'da yer alan 29 çok uluslu şirkette görevli 50 CEO, insan kaynakları çalışanı ve çeşitli liderlerle görüşmeler sonucunda aşağıdaki gibi belirlenmiştir (Guthridge, 2006):

- Tepe yönetimin yetenek yönetimi için gerekli zamanı yaratmaması ve gerekli desteği sağlamaması,
- Bölüm yöneticilerinin çalışan gelişiminde aktif rol oynamaması ve bu konuya önem verilmemesi,
- İşletme içinde işbirliğini destekleyecek takım çalışmasının olmaması.
- Bölüm yöneticilerinin çalışanları performansına göre geri bildirim vermemesi,

- Yetenek yönetimine dair stratejilerin tepe yönetimi tarafından geliştirilmemesi,
- Tepe yönetimin kritik pozisyonlara yönelik ortak bir bakış açısı oluşturamaması,
- Yedekleme veya kaynak plânlama süreçlerinin, çalışanlar ve pozisyonları arasındaki uyumlaştırmada yetersiz kalınması.

Yukarıda yetenek yönetimi sürecinin önündeki engellerden bazıları belirtilmiş olup konuya yönelik önerileri aşağıda ifade edilmiştir (Çırpan ve Şen, 2009):

- Üst yönetim, yetenek yönetimini tüm işletmeyi ilgilendiren bir uygulama olarak değerlendirmeli ve gerekli zamanı ayırmalıdır.
- Yetenek yönetiminin uygulamaya geçirilmesinde en önemli husus bölüm yöneticilerine düşmektedir. Bölüm yöneticileri sürecin tamamında yer almalıdırlar.
- Yetenekler ve işletme stratejisi arasında güçlü bir bağ oluşturulmalıdır.
- İnsan kaynaklarının tüm işlevleri, yetenek yönetiminin uygulamasına katkı verecek şekilde düzenlenmeli ve birbiriyle tutarlı bir biçimde yürütülmelidir.
- Bölümler arası işbirliği teşvik edilmeli ve bölüm yöneticileri, kendi bölümlerinde yetiştirdiği ve eğitimlerine önem verdiği yetenekli çalışanların, başka bölümlere gitmesini bölümlerinin başarısı olarak kabul etmelidir.
- Yetenekli çalışana yönelik yapılacak tanımlanma, tüm insan kaynakları uygulamalarına temel oluşturmalıdır.
- Kariyer ilerlemelerinde, çalışanın yalnızca kişisel özelliklerine göre karar verilmemeli, çalışanın görev alacağı takımın özellikleri de dikkate alınmalıdır.

4. MOTİVASYON

4.1 Motivasyon Kavramı Ve Tanımı

Motivasyon, “davranışın altında yatan nedenlere” atıfta bulunmaktadır (Guay vd., 2010). Motivasyon, geniş anlamda bizi bir şeyi yapmaya ya da yapmamaya sevk eden özellik olarak tanımlanabilir (Sevinç, 2015). Motivasyonu, iç ve dış kaynaklı olmak üzere iki başlık altında da tanımlamak mümkündür. İçsel motivasyon; kişisel zevk, ilgi veya zevkle canlandırılan motivasyondur (Akbaba ve Aktaş, 2013). İçsel motivasyon, etkin istemli eylemin doğasında bulunan gelişi güzel tatminler yoluyla faaliyetlere enerji verir ve bunları sürdürür. Dışsal motivasyon ise insanların genellikle dış ödüller için yaptıkları oyun, keşif ve meydan okuma gibi davranışlarda kendini gösterir. Araştırmacılar genellikle içsel motivasyonu, pekiştirme olasılıkları tarafından yönetilen motivasyon olan dışsal motivasyonla karşılaştırırlar. Geleneksel olarak eğitimciler, içsel motivasyonu dışsal motivasyondan daha önemli ve daha tercih edilen olarak görürler ve içsel motivasyonun daha iyi öğrenme çıktıları sağladığını savunurlar. (Deci, Koestner ve Ryan, 1999).

Motivasyon, birbiriyle yakından ilişkili bir dizi inanç, algı, değer, ilgi ve eylem içerir. Sonuç olarak çeşitli motivasyon yaklaşımları bilişsel davranışlara (izleme ve strateji kullanımı gibi), bilişsel olmayan yönler (algılar, inançlar ve tutumlar gibi) veya her ikisine odaklanabilir. Turner ve Chelladurai (1995), motivasyonu “dikkat etme, bağlantı kurma, planlama ve izleme gibi yüksek düzeyde kendi kendini düzenleyen öğrenme stratejilerinin gönüllü kullanımları” olarak tanımladığı bilişsel bağlılıkla eşanlamlı olarak görmektedir.

4.2 Motivasyonun Amacı

Bireylerin potansiyellerini örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanmaları için onların maddî ve manevî motivasyon araçlarına ihtiyaçları vardır. Motivasyon araçlarının başarılı ve doğru şekilde kullanılması, yöneticinin başarısını etkiler.

Nitekim örgütsel başarının elde edilebilmesi insan kaynağının verimli biçimde kullanılmasını gerektirir. Aksi durumda örgütsel başarı elde edilemez (Tunçer, 2013). Motivasyonun amacı, bireylerin performanslarını yükselterek örgütsel amaçların etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesini sağlamaktır. Motivasyonu düşük, isteksiz çalışanın örgüte dair amaçları başarıya ulaştıracak şekilde geliştirmesi ve gerçekleştirmesi beklenemez. Çünkü düşük motivasyonlu çalışanlar, kapasitelerinin tümünü kullanmaz ya da kullanamazlar (Tunçer, 2013).

Motive çalışanlar, kuruma karşı aidiyet ve sadakat duygusu beslerler ve emeklerinin sonuçlarıyla ilişkilendirilmek için her zaman çok çalışırlar. Motivasyon, çalışanların başarıya ulaşması ve yenilikçi olma yeteneği üzerinde etkilidir çünkü kurumun başarılı olmasına fayda sağlayacağına inanırlar (Johnson vd., 2010).

4.3 Motivasyon İle İlgili Kavramlar

Motivasyona etki eden kavramlar ile ilgili literatürde birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalarda da motivasyon ile ilişkili kavramlar arasında güçlü bir bağın varlığı söz konusu olup bu başlık altında; güdü, dürtü, ihtiyaç, iş tatmini ve başarı güdüsü alt başlıkları ele alınmıştır.

4.3.1 Güdü

Motivasyonun özünü güdü kavramı oluşturmaktadır. Davranışı belirli amaç doğrultusunda yönlendiren içsel durum güdü olarak belirtilmektedir (Ömüriş ve Ehtiyar, 2008). Motivasyon belirli bir süreç içerisinde oluşmaktadır. İhtiyacın ortaya çıkmasıyla motivasyon süreci başlamaktadır. İhtiyacın ortaya çıkmasıyla onu giderme isteği doğacaktır ve aradaki itici güç olarak motivasyon gerekli hale gelecektir (Bulduklu, 2005). Motivasyon üç farklı durum içerisinde yer almaktadır (Sadock, Kaplan ve Sadock, 2007). Bunlardan ilki bireyi belirli bir hedefe doğru hareket ettiren motive edici durum, ikincisi belirlenen hedefe varmak için yapılan davranışlar ve üçüncüsü ise amaçlanan hedefe ulaşmaktır. Bireyleri motive eden birçok faktör kişiden kişiye farklılık arz edebilmektedir. Motivasyon kişiye özgü bir durum olarak atfedilmekte ve bireylerin

davranışlarının gözlenmesiyle belirlenebilmektedir (Sadock, Kaplan ve Sadock, 2007).

4.3.2 Dürtü

İnsan doğası çok yönlüdür ve çeşitli faktörlerle etkileşim halindedir. Dürtü kavramının içine çevre, kültür, düşünce sistemleri, siyasi görüş, aile ve fiziksel özellikler gibi çeşitli faktörler girmektedir. İnsan davranışı bir amaca bağlıdır. Patolojik durumlar dışında insanlar kendi fizyolojik iyiliği doğrultusunda davranışlar göstermektedir (Çalışkan, Kuzu ve Torunoğlu, 2020). İyilik hali içinde olabilmek insanın belli bir fizyolojik doyum ve tatmine ulaşması ile mümkündür. İnsan biyolojisi kendini zamanla yenileyemeye sahip bir sistemdir ve sağlıklı şekilde işleyebilmesi, ihtiyaç duyulan gereksinimlerin giderilmesi ile mümkündür. Karşılanamayan ihtiyaçlar, fizyolojik işlevselliği sekteye uğratarak insan için zarar verici sonuçlar doğurabilmektedir (Çalışkan, Kuzu ve Torunoğlu, 2020).

Doğuştan gelen ve insan yaşamının devamlılığı için giderilmesi gereken ilkel fizyolojik ihtiyaçların oluşturduğu psikolojik boyut dürtü kavramıyla ifade edilebilir (Ulaşoğlu, 2020). Giderilemeyen dürtüler kişinin içsel dengesini bozar çünkü giderilememesi zaman içinde içsel bir gerilim ve çatışma yaratır. Bu içsel dengeye homeostasiz denmektedir. Homeostasiz kelimesi iç ve dış çevreden gelen uyarıcılara karşı insanın belli bir oranda denge halinde kalmasıdır (Ulaşoğlu, 2020). Giderilmeyen dürtüler dengeyi bozarak insanı uyarmaktadır. Örneğin, temel fizyolojik ihtiyaçlarımızın başında gelen açlığın giderilmemesi homeostasiz dengeyi bozarak insanda açlık durumunun giderilmesi ihtiyacını doğurur. Aksi takdirde bu durumun getirdiği gerilim, insanı çeşitli etkilerle uyarır. Bu uyarım ise dürtü olarak adlandırılır. (Çalışkan, Kuzu ve Torunoğlu, 2020).

4.3.3 İhtiyaç

İnsanın yaşamını devam ettirmesi için ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir. Bu ihtiyaçların karşılanmaması ölüme kadar varan olumsuz sonuçlar doğurur (Erçoşkun ve Nalçacı, 2005). Giderilmesi gereken temel ihtiyaçlar olduğu gibi insanın psikolojik açıdan iyi hissetmesini sağlayan ihtiyaçlar da vardır. Bu ihtiyaçların karşılanması insana daha iyi bir yaşam

konforu sağlar. Yaşamını devam ettirebilmesi ve sosyal uyumunu sağlayabilmesi açısından insanların ihtiyaçlarının karşılanması önemlidir (Gül, 2002). Psikoloji literatüründe genel bir olgu olan insan davranışı ile ihtiyaçları arasındaki ilişkiler sıklıkla karşımıza çıkmaktadır. İnsanları davranışa iten faktörlerin temelinde ihtiyaçların karşılanıp karşılanmadığına yönelik bir tutum olup ihtiyaçların yeterince giderilmesi kişiliğe pozitif etkiler yapar (Erçoşkun ve Nalçacı, 2005). İnsanın duygu ve düşüncelerini, tutum ve davranışlarını anlayabilmek için onların ihtiyaçlarını bilmek çok önemlidir. İhtiyaçlar, insan gereksinimine dayalı ve onu harekete geçiren motive edici uyarıcıdır (Erçoşkun ve Nalçacı, 2005). İhtiyaçlar karşılanırsa dahi sistematik bir düzen içerisinde yeniden ortaya çıkar ve sürekli dir. Yani, ihtiyaçlar bir döngü içindedir ve süreklilikle devam eder. Örneğin yemek yemek, cinsellik, uyku gibi ihtiyaçları göz önüne aldığımızda bunların tek seferlik değil devamlılığı olan ihtiyaçlar olduğu belirtilebilir. İhtiyaçlar, fizyolojik ihtiyaçlar ve psikolojik ihtiyaçlar olarak iki ayrı grupta incelenebilir (Demirdağ ve Çelikkanat, 2017). Fizyolojik ihtiyaçlar; eksikliklerinde insan sağlığını direkt tehdit edebilen, hatta çok uzun süreli eksikliklerinde ölüme yol açan ihtiyaçlardır. Bunlar insanın yeme, içme, cinsellik, hava, uyku, barınma gibi ihtiyaçlarıdır ve yaşamın devamlılığı için önem teşkil ettiğinden birincil ihtiyaçlar konumundadır. Diğer yandan, insana iyi hissettiren, yaşam konforunu arttıran ve hayatını anlamlı hale getiren ihtiyaçlar psikolojik ihtiyaçlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunlar, değer görmek, ait olmak, toplum içinde kabul görme, başarı, sevgi, kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlardır. Bunlar sosyal temelli olup ikincil ihtiyaçlardır. Psikolojik ihtiyaçların giderilmediği durumlarda kişi hayatını bir şekilde sürdürür fakat uzun vadede ruhsal açıdan sorunlara yol açabilir. Genel bir tanımla ifade etmek gerekirse, insanın hayatına devam edebilmesini ve daha iyi yaşam standartlarına ulaşabilmesi için üzerinde gerekli olan fiziksel ve psikolojik gereksinimler ihtiyaç olarak ifade edilmektedir (Tugay ve Aktar, 2018).

4.3.4 Motivasyona etki eden bir kavram olarak İş tatmini

Kumar ve Singh'e (2011) göre; iş tatmini, çalışanın işinin istediği şeyleri sağlama derecesine, sonuçların ne kadar iyi karşılandığına veya beklentilerin ne kadar aşıldığına ilişkin algısına bağlıdır. Fiili koşullar ve durum ne olursa olsun,

iş tatmini görülemeyen, yalnızca hissedilen duygusal bir tepkidir. Benzer bir görüşe sahip olan Jehanzeb ve arkadaşları (2012) iş tatminini "çalışanların çalışma ortamları ve işe yönelik beklentileri hakkında sahip oldukları bir his" olarak tanımlar. Çalışanlar; aldıkları ödüle, teşviklere ve yönetimin onları verme güdüsüne bağlı olarak çalışma alanlarında daha üretken ve yüksek performanslı bir şekilde bulunacaklardır.

4.3.5 Başarı güdüsü

Kişilerin en iyi sonuçlara ulaşmak için çabalamalarına sebep olan içsel duruma başarı güdüsü denir (McClelland, 1985). Başarı güdüsü, her bireyde aynı veya yüksek olmayıp karakteristik bir boyut olarak ele alınmıştır. Bu güdüye sahip olanların gerek bireysel gerekse de profesyonel hedeflere yönelik olarak daha gayretli oldukları ve zorluklara meydan okuma eğilimlerinin daha yüksek olduğu belirtilebilir (Epstein ve Harackiewicz, 1992). Başarı güdüsünde ön plana çıkan duygular mükemmellik, kazanma ve içsel başarı olarak belirtilebilir. Başarı motivasyonu baskın bireyler kendilerini başarıyla özdeşleştirerek çalışma hayatında var olurlar. (Can, 1985). Araştırmalar göstermektedir ki başarı motivasyonu baskın kişiler bireysel gelişime önem verirler, risk algıları gelişmiştir ve bu kişilerin çoğunlukla kendilerini işlerine adadıklarını, gerektiğinde kendi istekleri ile ek sorumluluk üstlendiklerini ve birtakım zorluklara rağmen yılmadıklarını ve geri bildirim karşılığında açık olduklarını göstermiştir (Kaya ve Selçuk, 2011).

4.4 Motivasyon Kuramları

4.4.1 Kapsam kuramları

4.4.1.1 Maslow oluşturduğu ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı

Smith ve Cronje'ye (1992) göre, Maslow'un teorisinin açıklanma şekli, insanların hayatta başarmak istediklerini arttırmak istemelerine ve ihtiyaçlarının önemlerine göre önceliklendirilmesine dayanır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden türetilen iş tatmini içerik teorileri, çalışanların ihtiyaçları ve onlara makul derecede tatmin sağlayan faktörler etrafında döner (Dye, Mills ve Weatherbee, 2005). Maslow; insanın temel fiziksel, biyolojik, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarına dayanarak bireyin ihtiyaçlarını farklı kategorilere

yerleştiren ve kazanımlarına öncelik veren beş aşamalı bir teori geliştirdi (Durmuş, 2020). Azalan öncelik sırasına göre bu kategoriler şunlardır:

- Fizyolojik ihtiyaçlar (yiyecek, barınak, giyim);
- Emniyet ve güvenlik ihtiyaçları (fiziksel koruma);
- Sosyal ihtiyaçlar (başkalarıyla ilişki);
- Saygı ihtiyaçları (başkalarından onay almak); ve
- Kendini gerçekteştirme ihtiyaçları (başarma veya geride bir miras bırakma arzusu).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, iş tatminini açıklamaya çalışan teorilerin temelini oluşturur.

Tüm insanlar gibi çalışanların da tatmin edilmesi gereken ihtiyaçları vardır. Yiyecek, barınma ve giyim için temel ihtiyaçların yanı sıra fiziksel, zarar ve sosyal etkileşimden korunmanın yanı sıra, çalışanların tanınması ve takdir edilmesine ihtiyaç duyarlar.

4.4.1.2 Herzberg'in çift faktör kuramı

Herzberg'in çift faktör kuramı, bir bireyi işi hakkında neyin iyi veya kötü hissettirdiğini belirlemek için hesaplar ve mühendisler arasında yapılan bir araştırmadan ortaya çıkmıştır (Saif vd., 2012). Herzberg, "tatminkârlar" ile ilgili olarak işin tatmin sağlayan beş özelliği olduğunu, yani başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve ilerleme olduğunu belirtir. Yelpazenin diğer ucunda Herzberg, kurumsal siyaseti, yönetim yaklaşımını, denetimi, ücreti, işteki ilişkileri ve çalışma koşullarını çalışanların moralini bozabilecek faktörler olarak tanımlar. Golshan, Kaswuri, Agashahi ve Ismail (2011) kuruluşların, çalışanları arasında "kişisel gelişim, zenginleşme ve tanınma" fırsatları yaratmak için Herzberg'in teorisini giderek daha fazla uyguladıklarını iddia eder. Çalışanlar, kariyerlerinin belirli aşamalarını tamamladıktan sonra terfi ettirilmeli ve özel başarıları için takdir görmelidir.

Örnek vermek gerekirse kendi alanlarında olumlu ve fark yaratan sonuçlar ürettiklerinde daha temel düzeyde, işleriyle ilgili görevleri nasıl yerine getireceklerini belirleme sorumluluğu da onlara verilmelidir. Golshan ve arkadaşları (2011) fiziksel ve psikolojik yönlerin birbirinden ayırt edilmediği,

motivasyonun ne olduğu ve hijyen faktörlerinden nasıl farklılaştıklarının tam olarak açıklanmadığı, aynı zamanda, sayıları kullanmak yerine bir ölçü olarak memnuniyet ve memnuniyetsizlik derecelerini ifade edilmeyeceği konularını eleştirilmişlerdir. Buna yöneltilen bir başka eleştiri de her bireyin benzer durumda aynı şekilde tepki vereceği varsayımlarında bulunulmasıdır.

4.4.1.3 McClelland'ın başarıma ihtiyacı kuramı

McClelland'ın (1987) başarıma ihtiyacı kuramı, bazı insanların "kendilerini ödüllendirmekten çok kişisel başarı" arayarak başarıya yönlendirildiğini varsayar (Saif vd., 2012). Kuramda bireysel farklılıklara odaklanılmış olup bazı insanların neden daha basit veya daha zor işlerde çalıştıklarını ya da bazılarının hedefini düşük tutarken bazılarının neden ulaşılması zor ve hatta riskli denebilecek olanları tercih ettiği gibi sorulara cevap aranmaktadır (Küçükçivil, 2019).

David McClelland tarafından geliştirilen bu kurama göre insanların başarı ihtiyacı, birlikte olma ihtiyacı ve güç ihtiyacı olarak üç çeşit ihtiyaç ortaya konmuştur (Gorman, 2005). McClelland ve arkadaşlarının araştırma sonuçlarına göre bireylerin yukarıda belirtilen üç merkezi ihtiyacı bireylerin motivasyonunu anlamak adına önem arz etmektedir (Schermerhorn ve Bachrach, 2016).

McClelland'a göre harekete geçmemizi sağlayan motivasyonlardır. Birey davranışlarının analizinde motivasyonları başrol oyuncusu konumuna oturtmuştur (Runyon ve Stewart, 1987).

4.4.1.4 Clayton Alderfer'in ERG kuramı

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi (Motivasyon Kuramı) iş yaşamı için geliştirilmemiştir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine yönelik yaptığı katkılarla Alderfer, kurama katkı sağlamış ve çalışan kişilerin iş hayatındaki gereksinimlerine yönelik bir uyarlamada bulunmuştur.

Alderfer, insanların genel olarak üç ana ihtiyacı olduğunu ortaya koyduğu kuramında bunları; Varoluş (Existence), İlişki kurma (Relatedness) ve Gelişme (Growth) olarak belirtmiştir (Taşdemir, 2013). Alderfer, Maslow'un aksine ihtiyaçları hiyerarşik sıraya göre değil, bir derecelendirme sistemine oturtmaktadır (Küçüközkan, 2015). Örneğin, temel ihtiyaçların doyurulmadığı bazı kültürlerde, sosyal ilişkilerin önemi artabilir ve bunları doyurmaya yönelik

ihtiyaçlar oluşabilmektedir. Kısacası bu durumda sosyal ilişki konusu öne çıkabilir. Diğer yandan ise gelişen toplumlarda temel ihtiyaçların yerini kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlar alabilmektedir (Taşdemir, 2013). Sonuç olarak Alderfer (1969) ve Muchinsky (1990) tarafından geliştirilmiş ERG kuramı bu ihtiyaçların çalışanların davranışlarına etkilerini açıklamaya çalışan bir motivasyon kuramı olarak karşımıza çıkmaktadır.

4.4.2 Beklenti ve süreç kuramları

4.4.2.1 Vroom'un beklenti kuramı

Vrooms'un beklenti teorisi, davranışın önceliklendirilebilecek seçeneklerin bir ürünü olduğunu belirtir. Buradaki fikir, çalışanlarda memnuniyet sağlamak ve memnuniyetsizliği en aza indirmektir. Kişilik ve beceriler gibi bireysel faktörler performansı belirler (Wagner ve Hollenburg, 2007). Bu teori aynı zamanda performans, motivasyon ve çabanın bireyin motivasyonunda önemli olduğunu ve değerlik, araçsallık ve beklenti gibi değişkenlerin bunu doğruladığını açıklar. İşteki çaba ne kadar yüksekse performans o kadar yüksek olur.

4.4.2.2 Lawler-Porter'in beklenti kuramı ve güçlendirme

Bu, çeşitli yönleri içeren kapsamlı ve daha eksiksiz bir motivasyon teorisidir. Bu model, iş performansı ile yöneticileri mükemmel şekilde tanımlayan tutumlar arasında var olan iş ilişkisinin ayrıntılarını verebilir. Model ayrıca insan davranışının varsayımlarına da değiniyor. Modelin çıkarımları, bireysel davranışın hem iç hem de dış faktörlerden etkilendiğini, rasyonel olduğunu ve davranışları hakkında kendi seçimlerini yaptığını, farklı hedefleri, arzuları ve ihtiyaçları olduğunu varsayar. Son olarak bireyler alternatif davranışlar arasında karar verirler (Wagner ve Hollenburg, 2007).

4.4.2.3 Stacy Adams'ın eşitlik kuramı

Eşitlik teorisi, çalışanların bir işe girişlerini ondan aldıkları çıktıya göre tartacaklarını belirtir ve ödüller ne kadar çoksa, memnuniyetleri de o kadar artar mantığını savunur (Efil, 2010). Bu teori ile ilgili olarak işlerinden kendilerine koyduklarından daha fazla çıktı aldıklarını algılayan çalışanlar iş tatmini yaşayacaktır. Aynı doğrultuda, işin belirli yönleri, bir çalışanın onu nasıl algıladığını da şekillendirir. Netleştirilen görevler daha iyi bir iş tatmini sağlar,

çünkü net bir rol mutlu, kendini adanmış ve yapılan işe çok fazla katılım gösteren bir iş gücü doğurur (Önen ve Kanayran, 2016).

Çalışanlar, girdi çıktı oranlarını diğer çalışanlarıkiyle karşılaştırırlar ve adil olduğunu algıarlarsa memnuniyet yaşarlar (Efil, 2010). Çalışanlar, girdi-sonuç oranında diğer çalışanlara kıyasla bir eşitsizlik algıarlarsa memnuniyetsiz olarak daha az motive olurlar.

4.4.2.4 Edwin Locke'un amaç kuramı

1960'ların sonlarında, Locke'un hedef belirleme ve motivasyon konusundaki öncü araştırması net hedeflerin ve uygun geri bildirimlerin çalışanları motive ettiğini göstermiştir (Kaplan, 2007). Bir hedefe doğru çalışmanın aynı zamanda önemli bir motivasyon kaynağı olduğunu ve bunun da performansı artırdığı bu çalışmada vurgulanmıştır. (Kaplan, 2007). Kolay bir hedefe sahip olmak motive edici değildir. Zor hedefler, kolay olanlardan daha motive edicidir çünkü çok çalıştığınız bir şeyi başarmak, daha fazla başarı hissiyatı yaratır ve daha fazla mutlu eder. Kuramın beş ilkesi ise şu şekildedir (Eren, 2010):

- Netlik.
- Meydan okuma.
- Bağlılık.
- Geri bildirim.
- Görev karmaşıklığı.

Locke tarafından geliştirilen bu kuramda, her bireyin bilinçli amaç ve karar doğrultusunda hareket ettiği varsayımı söz konusudur (Semerci, 2005). Bireyler her zaman hedef odaklı hareket etmediği gibi bu konuda her daim rasyonel davranmaz. Ayrıca, bireysel farklara dayalı değişiklikler olabildiğinden bireylerin hedef ve amaçları hususunda da farklar olabileceği belirtilmelidir. (Robbins ve Judge, 2012). Bu kuram, işyerinde bireyleri değerlemek, kişisel amaçlarla örgüt amaçlarını bağdaştırmak açısından ilgili yöneticilere analitik ve çok yararlı ipuçları sağlamaktadır (Eren, 2010).

4.5 Motivasyonda Etkili Olan Temel Araçlar Ve Teknikler

Her insan birbirinden farklıdır ve bu nedenlerle her motivasyon aracı herkese uygun olmayabilir. İnsanlar arası sosyal ve kültürel farklar yanı sıra her insanın farklı ihtiyaç ve psikolojik durumları vardır. Bu nedenle birbirinden farklı motivasyon araçlarından bahsedilmektedir. Motivasyon konusu, bireysel farkları göz önüne alarak değerlendirilir ve her topluma uygun tek bir model geliştirmek olanaksızdır.

Üretim içinde insan faktörü oldukça önemli olup işletmeler için insan emeği yadsınamayacak kadar sonuçlara etki eden bir konumdur. Üretim yaşamında insanın çevikliği motivasyon araçlarıyla mümkündür ve bunlar ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları olarak başlıklar halinde tanımlanmıştır (Sevinç, 2015).

4.5.1 Ekonomik araçlar

Ekonomik nedenler örgütlerde çalışanların ana nedenleri arasında yer almaktadır. Bu yüzden, ekonomik faktörler örgütler tarafından kullanılan diğer motivasyon enstrümanlarından daha etkilidir. Bu durum, sektörün kurulu olduğu ülkenin gelişmişlik seviyesi de bu durum üzerinde etkili bir faktör olup gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde ekonomik araçlar en önemli motive edici araçlar arasında değerlendirilmektedir. Özellikle ekonomik gerekçelerle gelecek kaygısı yaşayan çalışanlar mevcut işini kaybetmemek için örgütlerin taleplerine uygun davranış sergileyecektir (Sabuncuğlu ve Tüz, 2005).

4.5.1.1 Ücret artışı

Çalışanların bağlı buldukları örgütlerde mevcut pozisyonuna uygun olarak çalışması karşılığında almış olduğu ödüle ücret denir. Ücretin, maddi olarak çalışana yaptığı katkılar yanında statü, örgütteki değer ve örgütlerin çalışanlarına verdikleri değerlerin yansıtılması açısından da önemli bir unsurdur. Önemli motivasyon araçlarının başında olan ücret hem çalışanların örgütleri tercih etmelerine hem de onların bağlılık davranışları üzerinde olumlu etkileri söz konusudur (Sevinç, 2015).

Örgütlerde ücretler arasındaki adaletin tahsis edilmesi de ücret ve ücret artışları bakımından önemli hususlar arasında yer almaktadır. Çalışanlar, bilgi, beceri,

tecrübe ve yetenekleri çerçevesinde süreçlere dâhil olur ve bunun karşılığında da adil tahsis edilmiş bir ücret talep eder. Herzberg'in (1987) belirttiğine göre adil bir şekilde tahsis edilmemiş ücret politikası çalışanlar arasında tatminsizliğe yol açacak olup bu örgütlerin çözümlemesi gereken konular arasında değerlendirilir (Eren, 2010).

4.5.1.2 Primli ücret

Prim uygulaması, örgütlerde görev alan çalışanların almış oldukları standart ücretlerin yanında çalışanların örgütlerine olan motivasyonunu ve dolayısıyla bağlılıklarını artırmaya yönelik verilen ek ücret olarak tanımlanır. Bu uygulama, çalışanların görevlerini efektif bir şekilde çalışmalarını karşılığında gerçekleşir (Sabuncuğlu ve Tüz, 2005).

Örgütler, primli ücretin insan kaynakları süreçlerine dâhil etmesinde çeşitli zorluklar yaşar. Özellikle insan kaynakları politikaları standartlaştırılmış prosedürlerden oluşmuyorsa primli ücret uygulamada sorunlar doğurabilir (Sevinç, 2015). Aynı işi yapanlar arasında ve performans göstergelerinin istenildiği gibi uygulanmayan örgütlerde bu ücret uygulamasının gerçekleştirilmesi çeşitli zorlukları beraberinde getirir. İşin ölçülebilir olması, objektif performans ölçüm sistemleri ile ancak doğru şekilde primin hayata geçmesini sağlanabilir.

Bu ücret uygulamasında personellerin gerçekleştirdiği satışlar üzerinden belirli oranlarda komisyonların verilmesi ile kişisel değerlendirmeye dayalı yöntemler sıklıkla tercih edilen uygulamalar arasında yer almaktadır (Eren, 2010).

4.5.1.3 Kâra katılım

Motivasyon araçlarından biri de kâra katılım kavramıdır. İşletmeler elde ettiği kârın bir kısmını yılsonunda iş görenleri arasında paylaşır. Burada emek faktörünün yadsınamaz önemine vurgu yapılmaktadır. Üretimin gerçekleştirilmesinde yalnız sermaye faktörü değil emeğin de oldukça önemli bir faktör olduğu yansıtılmaktadır. (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2008).

Kâra katılma işverenlerle çalışanların arasındaki maddi bir paylaşımı ifade eden ve birlikte elde ettikleri iş çıktılarıyla ilgili bir nevi ödüllendirilmiş olmaları durumudur. Önemli bir motivasyon aracı olan kâra katılma sayesinde iş görenler kârın artmasına yönelik daha fazla çaba ve emek sarf edebilirler. Bu sayede

üretim ve iş çıktıları daha yüksek seviyelerde izlenebilir. Diğer taraftan bu yöntem çalışanlar arasında iş birliğini arttırarak onların ortak bir amaç için çalışmasını sağlar (Sevinç, 2015).

Çalışanlar arası kâr dağıtımını üç şekilde yapılabilir: (1) Kâr yüzdesi çalışanlara nakit olarak dağıtılarak nakit dağıtım yöntemi kullanılır; (2) dağıtılacak miktar emeklilik ya da ölüm halinde çalışanlara verilerek ertelenmiş dağıtım yöntemi kullanılır; (3) nakit ve ertelenmiş ödeme yönteminin birleşimi şeklinde karma dağıtım yöntemi kullanılır. (Sabuncuğlu ve Tüz, 2003).

4.5.1.4 Ekonomik ödül

Motivasyonu sağlayan araçlardan biri de ekonomik ödüldür. Çalışanların bulunduğu işletmenin yapısı ve kültürüne göre bu ödüller çeşitli tutarlarda ikramiyeler, izinler, primler ve çekler şeklinde sunulabilir. Ekonomik ödül, çalışanı mutlu ve motive eden bir yöntemken eğer doğru ve adil uygulanmazsa motivasyonu engelleyici olabilir. Çalışanın ortaya koyduğu başarı sonrası ödülün kişiye bir an evvel ve bekletilmeden verilmesi sistemin iyi yönetilmesi açısından önemlidir. Ekonomik ödül sistemi iyi yönetilemezse adaletsiz ödüllendirmelere sebep olarak yukarıda da belirtildiği gibi motivasyonu engelleyici olabilir (Karatepe, 2005).

4.5.1.5 Sosyal haklar

Sosyal haklar, ödüllendirme araçlarından biridir. Sosyal haklar konusu oldukça geniş bir yelpazesi olan ve işletmeden işletmeye değişim gösteren uygulamalardır. Sosyal haklar deyince genel olarak çalışana yönelik kira yardımı, giyecek yardımı, doğum ve ölüm yardımı, (doğum ve evlilik durumunda kültürümüz gereği özellikle altın verilebildiğine sıklıkla rastlanmaktadır) taşınma yardımı gibi örneklerle karşımıza çıkmaktadır. Şirketin içinde bulunduğu sektöre göre bu sosyal haklar konusu çeşitlenmektedir. Örneğin şirket; tekstil, gıda veya deterjan üretiminde yer alıyorsa çalışanların bu üretilen ürünlerden faydalanmasını sağlayıcı sosyal haklar oluşturulabilir ve bunlara yönelik çalışana aylık/yıllık paket yardımlar verilebilir. Kurumun ekonomik imkânları çerçevesinde çalışanlarına sosyal hakları sağlaması daha iyi bir çalışma ortamının oluşmasını, daha mutlu ve kurumuna aidiyeti yüksek çalışanlar bulunmasını sağlar (Sevinç, 2015).

4.5.2 Psiko-Sosyal araçlar

Örgüt çalışanlarının motivasyonunu arttıran önemli başlıklardan biri de psiko-sosyal araçlardır. Psiko-sosyal araçlar 7 başlık altında özetlenebilir: (1) çalışmada bağımsızlık, (2) sosyal katılma, (3) değer ve statü, (4) gelişme olanakları, (5) çevreye uyum, (6) psikolojik güvence ve (7) öneri sistemi (Sevinç, 2015).

4.5.2.1 Çalışmada bağımsızlık

Bağımsız çalışabilme konusu, çalışanların belli zaman ve belli alanlarda çalışma bağımsızlığının sağlanmasına yönelik bir unsur olup motivasyonun artmasını sağlar. Bazı şirketlerin katı çalışma prensipleri olabilirken bazı yenilikçi işletmelerin değişen çalışma şartlarına ayak uydurduğu görülmektedir. Bağımsız şekilde iş yapabilen çalışanların daha mutlu çalışması sağlanırken bu konu verimlerini de azami oranda arttırmaktadır. Bireyin çalışma ortamında rahat ve özgür hissetmemesi ve otoriter yaklaşımlar çalışanların motivasyonunu olumsuz şekilde etkiler. Bu durumlar bireyin yeni ve özgün fikirler ortaya koyma gibi özelliklerini yitirmesine sebep olur (Keser, 2006).

4.5.2.2 Sosyal katılma

Sosyal katılım çalışanın işe başlamasıyla başlayan örgütte bulunduğu süre içinde devam eden bir süreç olarak ifade edilir. Birey yeni bir iş ortamına girdiğinde sosyal gruplara katılma ihtiyacı hisseder. Birey içinde bulunduğu örgütte sosyal ortam ve gruplara dâhil olarak iletişimini sürdürmektedir (Keser, 2006).

4.5.2.3 Değer ve statü

Çalışanlar takdir ve değer görme ihtiyaçlarına sahiptirler. Çalışan takdir ve değer gördüğü ölçüde örgütü içindeki rolünü saptamaya çalışır. Yöneticilerin bu tip ihtiyaçlara önem vermesi, bu ihtiyaçları göz önüne alarak hareket etmesi, çalışanın kendisini yetenekli ve değerli hissetmesini sağlar. Aksi durumda ise bireyler bekledikleri değeri ve takdirdi alamadıklarını düşündüklerinde değersiz hissederek olumsuz duygulara kapılırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

Statü, kişilerin buldukları toplum içindeki yeri ve makamıdır. Statü sahibi kişi çevresindeki kişilerden saygı görmesiyle tatmin duygusu yaşar. Saygı

görmek, takdir edilmek, değer görmek gibi durumlar herkes için tatmin duygusu yaratır (Eren, 2010).

4.5.2.4 Gelişme olanakları

Çalışanların birçoğu içinde buldukları örgüte daha girmeden evvel gelişme ve yükselme fırsatlarını araştırır. Yükselme, bireyin mevcut pozisyonundan daha yüksek pozisyona layık görülmesidir. Kişiler daha zorlu görevlere yükseldikçe kendilerine verilen sorumluluk ve ücreti artar. Gelişme olanakları bireyler üzerinde motivasyonu arttırıcı etmenlerdendir (Eren, 2010).

4.5.2.5 Çevreye uyum

Fiziksel koşullara uyum kadar kişilerin çalıştıkları ortama yani içinde buldukları çevreye karşı da uyum göstermeleri gerekmektedir. Çevre uyumunu gerçekleştiremeyen, içine kapanık ve bu şekilde yaşamayı tercih eden bireyler uzun vadede kuruma ve dolayısıyla kendilerine fayda sağlayamazlar. (Sevinç, 2015).

Alışma süresinde yöneticiler, elinden geleni yaparak personelin uyum sürecini hızlandırmalıdır (Keser, 2006).

4.5.2.6 Psikolojik güvence

Bireyler çalıştıkları örgütte güvenceli hissettiklerinde iş verimi daha fazla artmaktadır. Çalışan kendisine yönelik olumsuz bir davranışın olmayacağından emin olduğu ortamda çalışırken motivasyonu da artmaktadır. Gerek maddi koşulların sağladığı güvenlik gerekse kişinin kendine olan güven duygusu verimliliğin artışında tek etken olmazken, güvensizlik duygusu altında tedirgin olarak çalışan kişinin azim ve istekliliğinde azalma olması doğaldır. Güven ortamında çalışanlar daha enerjik ve motive çalışırlar. Bu kişilerin işe yönelik etkinliği ve verimliliği de artış gösterecektir (Eren, 2010).

4.5.2.7 Öneri sistemi

Çalışan motivasyonunda önemli kavramlardan biri de öneri sistemidir. Bu sistem, çalışanların öneri ve fikirlerini özgürce ortaya koyabilmesini sağlar. Çalışan bu sistemde önerilerini sunar ve sonuç olarak önerisi kabul edilirse psikolojik bir tatmin sağlanmış olur. Bu durum ayrıca çalışanlar ile yöneticiler

arasındaki ilişkinin gelişmesi bakımından da önemlidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005).

4.5.3 Örgütsel ve yönetsel araçlar

Motivasyon sürecinde ekonomik ve psiko-sosyal motivasyon araçlar kadar örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının da önemi yadsınamaz. Bu araçlar çalışmanın devamında açıklanmıştır.

4.5.3.1 Katılım

Yöneticiler bazı kararların alınmasında çalışanlarının da görüş ve fikirlerini alır ve de onların görüşlerinden yararlanma yoluna giderlerse örgüt içinde ekip çalışması varlığı hissettirilmiş olur. Ortak fikirlerin uygulanması ile çalışanın gözünde bir fikri oluşur ve bu durum kuvvetli bir motivasyon kaynağıdır (Eren, 2010).

Herzberg'e (1987) göre, bireylere çalıştıkları işyerlerinde sorumluluklar vermek onların başarılarını artırır. Katılım odaklı bir örgüt yönetimi çalışan motivasyonu açısından etkilidir (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2008). Örgüt içindeki kişilere kararlara katılma anlamında fırsat tanınmıyorsa sonuç olarak işe yabancılaşma, iş tatminsizliği ve işten ayrılma gibi durumlar ortaya çıkabilir (Sevinç, 2015).

4.5.3.2 Yetki ve sorumluluk devri

Motivasyon araçlarından biri de yetki ve sorumluluk devridir. Çalışanların kurumları içinde tanınma ve kendini geliştirme ihtiyaçları, üst yöneticilerin görev ve sorumlulukların bir kısmının astlara devredilmesi ile yetki ve sorumluluk devri sağlanabilir (Şimşek, 2015).

Bireyin kendine olan güvenini arttıran yetki ve sorumluluk devri ayrıca kişinin örgüte bağlılığını da olumlu anlamda etkiler. (Eren, 2010).

4.5.3.3 Eğitim ve yükselme

Çağımızda bilgi ve teknoloji hızla ilerlemekte ve birçok sektörde her geçen gün farklı yeni gelişmeler izlenmektedir. Bu değişim ve hızlılığa ayak uydurmak insanları zaman zaman zorlamaktadır. Bu noktada eğitim ve gelişim çok önemlidir. Eğitimin amacı teknolojik ve mesleki yeni gelişmelere yönelik

bilgiyi arttırarak değişimin gerisinde kalmadan bireylerin kişisel yeteneklerini geliştirmektir. Yükselme, terfi ise bireyler için bilgi ve yetkinlik anlamında yeni kazanımlar elde edebileceği üst pozisyonlara getirilmesidir. Eğitim ile çalışanın gelişimi desteklenirken, yükselme kişiyi üst pozisyonlara taşır. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005).

4.5.3.4 Amaçlar doğrultusunda yönetim

Örgüt ve çalışan ilişkisi beklentiye dayalıdır. Karşılıklı beklentilerin karşılanması durumunda gerek çalışan gerekse de örgüt amaçlarına ulaşabilecektir (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2008).

İlk kez amaçlara göre yönetim terimini kullanan Peter Drucker, örgütlerde amaç birliği sağlamanın çalışan açısından yönlendirici bir işlevi olduğunu vurgulamıştır (Durnalı, 2015). Amaçlara göre yönetimin hedefi, örgütün amaçları ile üyelerinin bireysel amaçları arasında var olduğu ileri sürülen doğal çelişkiyi gidermek ve kişiyle örgütü bütünleştirmektir (Karatepe, 2005).

4.5.3.5 İşin Kendisi ve yapısı

İş tatmini açısından işin kendisi ve yapısı önemli bir kavramdır. Çalışanlar kendilerini geliştirebilecek, monotonluktan uzak işlerle uğraşmak isterler (Sevinç, 2015). Sürekli aynı işi yapan çalışan için bir zaman sonra bu durum iş tatminsizliğine dönüşmekte olup bu durumu engellemek için işin kendisine ek olarak iş geliştirme ve zenginleştirme yapılabilir (Sevinç, 2015).

a) İş Zenginleştirme: İş zenginleştirme çalışanın görevini dikey yönde uzatarak, bir işi başından sonuna kadar yaparak bitirmesini sağlamaktır. Çalışanları üst kademelerin yönetsel işlevlerine dâhil etmeye iş zenginleştirme denir (Sevinç, 2015). İş zenginleştirme aynı zamanda işçilerin kendini gerçekleştirmesini, öz denetimini ve özsaygısını da artırır. Bu, çalışanların performansının arttırarak çalışanı başarıya daha kolay ulaştırır (Sevinç, 2015).

b) İş Genişletme: Temelde, işçilerin farklı pozisyonlarda döndürüldüğü ve normal rutini sırasında yerine getirilecek bazı ekstra görevler verildiği bir duruma atıfta bulunur. İşin genişlemesi aynı zamanda motivasyon düzeyini, memnuniyet düzeyini ve örgütsel bağlılık düzeyini de etkiler (Pehlivan,1990).

4.5.3.6 İletişim

İyi düzenlenmiş bir iletişim ağı örgüt için motive edici bir unsurdur. Örgütü ilgilendiren konularda bilgi sahibi olmak, çeşitli fikir ve öneriler sunabilmeleri çalışanların kendilerine değer verildiğinin inancını pekiştirir. Böylelikle çalışanların örgütün çabalarını benimsemeleri ve bu yönde çaba harcamaları sağlanmış olur. İletişim kanallarının sağlıklı işlememesi çalışma ortamında belirsiz ve güvensiz ilişkilere sebep olurken çalışanların motivasyonlarını olumsuz düzeyde etkileyecektir. Örgüt içinde iletişim temelli problemleri engellemek kademeler arası bilgi akışının sağlanmasına ve yukarıdan aşağıya olduğu kadar, aşağıdan yukarıya doğru işleyen dikey iletişim kanalları ile birlikte yatay iletişim kanallarının da örgütün amaçlarına uygun sürekli ve düzenli şekilde kullanılması gereklidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005).

4.5.3.7 Esnek zaman uygulamaları

Esnek çalışma, iş sürelerini, çeşitli ihtiyaçlara yanıt verebilmek üzere değişik şekilde düzenleyebilme olanağı uygulamalarıdır. Genellikle örgütlerdeki çalışma düzenleri benzer olmakla birlikte, pazartesi-cuma günleri ve 08:00-17:00 saatleri arasındadır. Bunun yanında örgütlere özgü çalışma saatleri olup bu örnekle genel ifadeye yer verilmiştir.

Esnek çalışma saatleri uygulamalarının gerek işletmeler gerekse çalışan kişiler açısından çeşitli yararları bulunmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalar; çalışanların kendi yaşam biçimlerine, kendi dinamiklerine uygun düzenlemelerle, çalışma yaşamları üzerinde denetim olanağı sağlamasının, bu programların çalışanlar tarafından tercih edilmesinde önemli bir rol oynadığını göstermektedir (Bolat vd., 2006).

4.5.3.8 Fiziksel koşulların iyileştirilmesi

Çalışma ortamının fiziksel koşulları çalışanların motivasyonu açısından önem teşkil etmektedir. Bu fiziksel özelliklere sıcaklık, nem, aydınlatma, ses gibi faktörler örnek verilebilir. Çalışan bireyler gününün büyük bölümünü işyerlerinde geçirdiklerinden çalışma ortamının ihtiyaçlarını karşılayacak düzeyde olmasını beklerler. Ayrıca bu belirtilen faktörlerin yanı sıra işin eve olan mesafesi, iş için kullanılan ekipmanlar ortaya konacak performans açısından etkilidir. Çalışma ortamında özellikle yukarıda belirtilen fiziksel

şartlara yönelik yapılacak iyileştirmeler direkt olarak çalışanı amaçladığından, çalışan memnuniyetinde olumlu çıktılar elde edilmesini sağlayacaktır (Sabuncuoğlu ve Tz, 2003).

5. GEREÇ VE YÖNTEM

5.1 Araştırmanın Konusu ve Kapsamı

Günümüzde işletmeler, artan rekabet ortamında yıllarca varlığını sürdürebilmek ve dış çevre koşullarına uyum sağlayabilmek için insan kaynağını ve bilginin gücünün önemini kabullenip ona uygun stratejiler geliştirmek durumundadır. Rekabet ve rakiplerin artan baskısı nedeniyle işletmeler fark oluşturmak için insan faktörüne ilişkin çeşitli yaklaşımlar geliştirmektedirler. Bu farkı oluşturmak içinde en önemli araç, bilgidir. Bilgiye sahip olan bir işletme rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlar fakat günümüzde bilgili, yetenekli çalışanları örgüte kazandırmak, bağlılığını sağlamak ve elde tutmak gün geçtikçe daha çok zorlaşmaktadır. Yetenekli çalışanı, örgüte çekebilecek stratejiler oluşturmak ve elde tutmaya yönelik uygulamalar geliştirilmelidir. Bu noktada insan kaynakları ekipleri ile yönetim kadrolarına önemli görevler düşmektedir. Yetenekli çalışanları belirlemek, yeteneklerine göre sınıflandırmak ve elde tutmaya yönelik bir yönetim benimsenmelidir. Bu noktalar düşünüldüğünde yetenek yönetimi özellikle son yıllarda örgütler için popüler olmuş alanların başında gelmektedir.

Günümüzde küçük kobilere kadar neredeyse tüm örgütler insan kaynakları departmanını çatısı altında bulundurmaktadır. Yetenek yönetimi ise insan kaynakları uygulamalarının en önemli bileşeni haline gelmiştir. Yetenek yönetiminin stratejik önemini vurgularken, hem işletmeye hem de çalışanlara katkılarında bahsederken, örgütsel davranışın önemli konularından olan iş tatmini ve örgüte bağlılığa değinmekte fayda vardır, çünkü yapılan araştırmalar işletmelerin yetenek yönetimi ile ulaşmak istedikleri performans artışı ve verimlilik gibi bazı sonuçların bireylerin örgütsel adalet algısı ve iş motivasyonları ile yakından ilgili olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Bu araştırmamızda örgütsel adalet ve iş motivasyonu tüm yönleriyle ayrıntılı bir biçimde ele alınacaktır. Bu kavramlar örgütsel davranış literatüründeki önemli

kavramları arasında yer almaktadır ve de bu kavramların ilişkisi çok sayıda araştırmada incelenmiştir. Yetenek yönetimi ile ilgili yapılan araştırmalar ise daha çok tanım, içerik ve yöntem tanımlama ile ilgili olup ağırlıklı olarak stratejik önemi nedeni ile yetenek yönetiminin işletme performansı üzerindeki etkilerini ele almıştır. Ancak işletmenin belirlemiş olduğu stratejik hedeflerine ulaşması ve rekabet edebilmesi için gerekli olan en önemli kaynaklardan birinin insan olmasından dolayı, bu çalışmada yetenek yönetimi uygulamaları algısının çalışanların örgütsel adalet ve iş motivasyonu üzerindeki etkisi araştırılmaktadır.

5.2 Araştırmanın Önemi

Yerli ve yabancı alan yazın incelendiğinde; yetenek yönetimi, örgütsel adalet ve motivasyon kavramlarının bir arada ele alındığı sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmıştır.

Özellikle Türkiye’de, konuyla ilgili yapılan çeşitli araştırmalar olmasına rağmen tekstil alanında sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. Yapılan bu araştırma ile literatürdeki bu boşluğun doldurulması hedeflenmiştir.

Çalışmanın temelini oluşturan bu üç kavramın tekstil sektöründe nasıl işlediği ve ortaya koyduğu sonuçlar, tekstil sektörünün amaçlarını gerçekleştirmesi yolunda önemli veriler sağlayacaktır.

Araştırmanın bulguları; tekstil sektörünün diğer aktörleri ve yöneticilerine, çalışanlarının yetenek yönetimi uygulamalarını iyileştirmek ve örgütsel adalet algıları ile motivasyonlarını artırmak amacı ile kurumlarındaki uygulamaları tekrar gözden geçirmelerini ve çalışma koşullarında nasıl değişiklikler yapmaları gerektiğini gösterecektir. İyileştirilecek yetenek yönetimi uygulamaları çalışanların verimliliğini artırırken örgütlerin de verimliliğin artmasını sağlayacak, iş çıktılarına yansıtacaktır. Böylece bu olumlu çıktıların hem örgüt hem de ülke kaynaklarına büyük katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın hem kuramsal olarak literatüre hem de uygulamada örgüt yöneticilerine katkısı olacağı düşünülmektedir. Çalışmanın kuramsal katkısı, yetenek yönetimi uygulamaları algısının çalışanların örgütsel adalet algısı ve

motivasyonları üzerindeki etkisinin incelenmesi, bu ilişkilerde yeni aracı ve düzenleyici değişkenlerin önerilmesi ve bu alandaki boşluğu doldurmasıdır. Çalışmanın uygulamadaki katkısı ise, yetenek yönetimi uygulaması algısının tekstil sektöründe Türkiye’de çok az test edilmiş olmasıdır. Araştırmanın kısıtı, yalnızca tekstilde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan kişileri kapsamasıdır. Ancak bu çalışma ile gelecek araştırmalara çeşitli sektörlerde yapacakları çalışmalarla daha zengin sonuçlar elde edebilecekleri bir yol açılacağı düşünülmektedir.

5.3 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı özellikle tekstil firmalarındaki yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanlarının örgütsel adalet algısı ve iş motivasyonları üzerindeki etkilerini incelemektir. Çalışmada, alan yazın üzerinde sıklıkla durulan örgütsel adalet ve motivasyon ile yetenek yönetimi uygulamaları arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkileri ele alınmıştır.

Yapılan bu çalışma, çalışanların yetenek yönetimi algılarının, onların motivasyon ve örgütsel adalet algılarını nasıl etkilediği üzerinedir. Araştırmanın bağımlı değişkenleri motivasyon ve örgütsel adalet iken; bağımsız değişkeni çalışanların yetenek yönetimi algılarıdır.

Bu doğrultuda yetenek yönetimi algılamaları çalışmanın merkezini teşkil edecek ve bu amaç çerçevesinde aşağıdaki soruya cevap aranmıştır:

1. Yetenek yönetimi algılarının motivasyon ve örgütsel adalet algıları üzerindeki etkileri nedir?
2. Çalışanların yaşı, cinsiyeti, eğitim seviyesi, çalışma süresi yetenek yönetimi algılarını ne yönde etkilemektedir?

5.4 Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırma modelinin merkezinde yetenek yönetimi algıları bulunmaktadır. Yetenek yönetimi algılarının motivasyon ve örgütsel adalet algıları üzerindeki yordayıcı etkileri araştırma modelinin temelini oluşturmaktadır. Ayrıca; karar vericinin kişisel ve örgüt içindeki durumunu yansıtan demografik değişkenler bağlamında; yaşı, cinsiyeti, eğitim seviyesi, çalışma süresi, bulunduğu konum

ve çalıştığı bölüm kullanılmış olup model ve model çerçevesinde oluşturulan hipotezler aşağıda sıralanmıştır.

H1: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin soyut algılarının motivasyonları üzerinde yordayıcı bir etkisi vardır.

H1a: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin soyut algılarının içsel motivasyon üzerinde yordayıcı bir etkisi vardır.

H1b: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin soyut algılarının dışsal motivasyon üzerinde yordayıcı bir etkisi vardır.

H2: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin somut algılarının motivasyonları üzerinde yordayıcı bir etkisi vardır.

H2a: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin somut algılarının içsel motivasyon üzerinde yordayıcı bir etkisi vardır.

H2b: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin somut algılarının dışsal motivasyon üzerinde yordayıcı bir etkisi vardır.

H3: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin soyut algılarının örgütsel adalet algıları üzerinde yordayıcı bir etkisi vardır.

H3a: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin soyut algılarının dağıtımsal adalet üzerinde yordayıcı bir etkisi vardır.

H3b: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin soyut algılarının işlemsel adalet üzerinde yordayıcı bir etkisi vardır.

H3c: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin soyut algılarının etkileşimsel adalet üzerinde yordayıcı bir etkisi vardır.

H4: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin somut algılarının örgütsel adalet algıları üzerinde yordayıcı bir etkisi vardır.

H4a: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin somut algılarının dağıtım adalet üzerinde yordayıcı bir etkisi vardır.

H4b: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin somut algılarının işlemsel adalet üzerinde yordayıcı bir etkisi vardır.

H4c: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin somut algılarının etkileşimsel adalet üzerinde yordayıcı bir etkisi vardır.

H5: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin somut algıları demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H5a: Çalışanların yetenek yönetimine dair somut algıları, yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H5b: Çalışanların yetenek yönetimine dair somut algıları, cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.

H5c: Çalışanların yetenek yönetimine dair somut algıları, eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H5d: Çalışanların yetenek yönetimine dair somut algıları, çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir.

H5e: Çalışanların yetenek yönetimine dair somut algıları, meslekteki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H5f: Çalışanların yetenek yönetimine dair somut algıları, kurumdaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H5g: Çalışanların yetenek yönetimine dair somut algıları, medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H6: Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin soyut algıları demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H6a: Çalışanların yetenek yönetimine dair soyut algıları, yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H6b: Çalışanların yetenek yönetimine dair soyut algıları, cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.

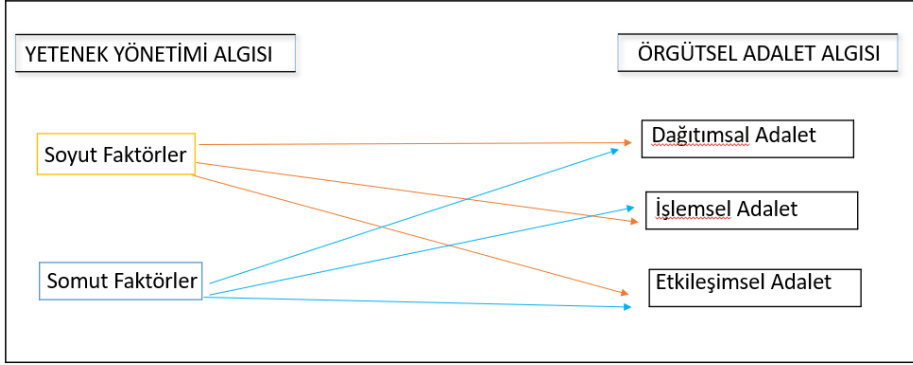
H6c: Çalışanların yetenek yönetimine dair soyut algıları, eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H6d: Çalışanların yetenek yönetimine dair soyut algıları, çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir.

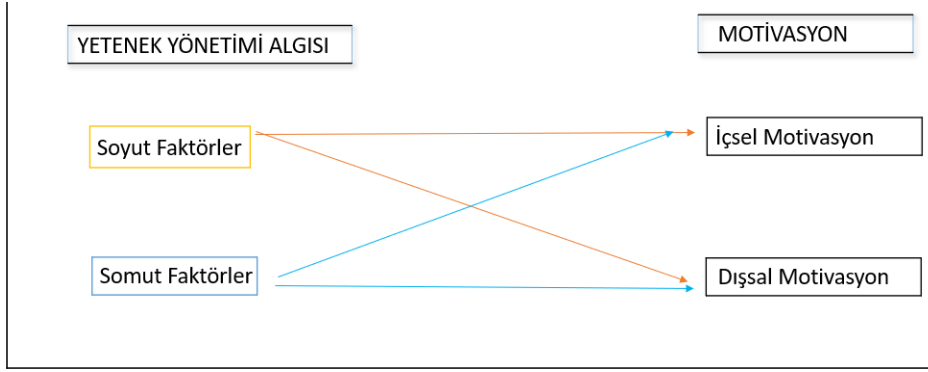
H6e: Çalışanların yetenek yönetimine dair soyut algıları, meslekteki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H6f: Çalışanların yetenek yönetimine dair soyut algıları, kurumdaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H6g: Çalışanların yetenek yönetimine dair soyut algıları, medeni duruma göre farklılık göstermektedir.



Şekil 4.1: Araştırma Modeli



Şekil 4.2: Araştırma Modeli

5.5 Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini tekstil sektöründe faaliyet gösteren ve yetenek yönetimi uygulamalarını kullanan tekstil firmaları oluşturmaktadır. Bu sektörün seçilmesinin sebebi ise, giderek büyüyen tekstil sektörünün ülke ekonomisindeki gücü ve istihdam ettiği çalışan sayılarındaki artışlardır. 1960 ve 70'lerde görülen sanayileşme çabaları Türkiye'de modern tekstil sanayinin kurulmasını sağlayarak, tekstil ve hazır giyim 1980'lerde hızla büyümüş ve ihracatta en yüksek paya sahip sanayi haline gelmiştir (Erarslan, Bakan, Kuyucu, 2008).

Bu amaçla, İstanbul'da tekstil sektöründe faaliyet gösteren ve yetenek yönetimi uygulamasının yürütüldüğü kurumlardaki çalışanlar arasından uygun ve erişilebilir örnekleme yöntemi kullanılarak seçilen erkek ve kadın personellerden oluşan 274 kişi araştırma örneklemini oluşturmaktadır.

5.6 Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçları

Veri toplama aracı olarak, 5'li Likert tipinde 19 sorudan oluşan Örgütsel Adalet ölçeği ile 24 soruluk Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği ve 16 soruluk Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı Ölçeği kullanılmıştır.

5.6.1 Katılımcıların demografik bilgileri

Anketin birinci bölümü demografik özelliklere yönelik soruları kapsamaktadır. Bunlar; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kıdem, görevli pozisyon ve gelir durumu gibi demografik özelliklerdir.

5.6.2 Örgütsel adalet ölçeği

Anketin ikinci bölümde; çalışanların “kuruma yönelik adalet algıları” ve “yöneticilere yönelik adalet algıları” düzeyini ölçmek için 19 maddeden oluşan ve 3 boyutlu (dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet) “örgütsel adalet ölçeği” kullanılmış olup bu ölçek Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilmiş, Polat (2007) tarafından Türkçe çevirisi ile birlikte geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır.

5.6.3 Yetenek yönetimi uygulamaları algısı ölçeği

Anketin üçüncü bölümünde, Fegley (2006)'in geliştirdiği ve Türkiye'de Bahadınlı (2013) tarafından dilimize çevrilen *Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı Ölçeği* kullanılmıştır. Yetenek yönetimi ölçeği soyut ve somut olmak üzere iki boyutta olup 16 sorudan oluşmaktadır. Her iki boyut ayrı ayrı hesaplanarak ölçüm yapılmaktadır.

5.6.4 İş motivasyonları ölçeği

Anketin dördüncü bölümü ise çalışanların motivasyon düzeyini ölçmeye yöneliktir. Motivasyon düzeyini ölçme amacıyla iş motivasyonu için; Ertan'ın (2008) geliştirmiş olduğu “İş Motivasyonu Ölçeği” kullanılmıştır. İş motivasyonu ölçeği ise içsel ve dışsal motivasyon olmak üzere iki boyutta olup toplamda 24 sorudan oluşmaktadır.

6. BULGULAR

6.1 Anket Verilerinin Analizi ve Değerlendirilmesi

Bu bölümde yetenek yönetiminin içsel ve dışsal motivasyon ile örgütsel adalet, dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel algıları üzerindeki yordayıcı tesirlerini görmek ve katılımcıların yetenek yönetimi algılarının, demografik özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için yapılmış analiz çalışmaları ve bulgulara yer verilmektedir.

Verilerin analizi için güvenilirlik testleri dışında, tanımlayıcı istatistik tekniklerinden frekans ve yüzde analizleri, ilişkisel analizler için basit ve çoklu doğrusal regresyon analizlerinden faydalanılmış olup verilerin analizi için SPSS programı kullanılmıştır.

Analizler öncesinde değişkenlerin normal dağılıma uygun olup olmadığının belirlenmesi amacıyla çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenmiş, bu katsayıların -1; +1 sınırları içinde yer almasından dolayı verilerin normal dağılıma uygunluk gösterdiği söylenebilir.

Çizelge 5.1: Değişkenlerin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

	Çarpıklık	Basıklık
Örgütsel Adalet	-0.046	-0.650
Dağıtımsal Adalet	-0.047	-0.769
İşlemsel Adalet	-0.171	-0.544
Etkileşimsel Adalet	0.077	-0.830
Yetenek Yönetimi	-0.085	-0.639
Soyut Yetenek Yönetimi	-0.089	-0.752
Somut Yetenek Yönetimi	-0.114	-0.589
Motivasyon	-0.062	-0.010
İçsel Motivasyon	-0.694	0.755
Dışsal Motivasyon	-0.043	-0.189

Araştırmaya katılanlara yönelik tanımlayıcı istatistik veriler ilk bölümde belirtilmiştir. Veri toplama aracı olan anketlerin güvenilirlik analiz sonuçları da ilerleyen bölümlerde aktarılmıştır. Son olarak kavramsal modele bağlı olarak

geliştirilen hipotezlerin test edilmesiyle ulaşılan sonuçlar incelenerek bulgulara yönelik aktarım yapılmaktadır.

6.2 Demografik Bilgilerin Dağılımı

Katılımcıların demografik bilgilerin dağılımı frekans analizi ile incelenmiş ve sonuçları aşağıda verilmiştir.

Çizelge 5.2: Demografik Bilgilerin Dağılımı

		N	%
Cinsiyet	Kadın	137	50.0
	Erkek	137	50.0
	Total	274	100.0
Medeni Durum	Bekâr	88	32.2
	Evli	185	67.8
	Total	273	100.0
Yaş	18-24	7	2.6
	25-34	159	58.2
	35-44	82	30.0
	45-54	15	5.5
	55 ve üzeri	10	3.7
	Total	273	100.0
	Eğitim Durumu	İlköğretim	4
Lise		20	7.3
Önlisans		14	5.1
Lisans		144	52.6
Yüksek Lisans		92	33.6
Total		274	100.0
Sektör		Özel Sektör	274
Aylık Gelir	2500-3000 TL	56	20.6
	3001-3500 TL	25	9.2
	3501-4000 TL	36	13.2
	4001-4500 TL	28	10.3
	4500+ TL	127	46.7
	Total	272	100.0
Meslekteki Çalışma Süresi	1-5 yıl	78	28.7
	6-10 yıl	83	30.5
	11-15 yıl	61	22.4
	16 yıl ve üzeri	50	18.4
	Total	272	100.0
Kurumdaki Çalışma Süresi	1-5 yıl	153	56.0
	6-10 yıl	73	26.7
	11-15 yıl	30	11.0
	16 yıl ve üzeri	17	6.2
	Total	273	100.0

Cinsiyete göre dağılım incelendiğinde kadınların oranı %50, erkeklerin oranı %50'dir. Medeni duruma göre dağılım incelendiğinde; bekârların oranı %32,2, evlilerin oranı %67,8'dir. Yaş gruplarına göre dağılım incelendiğinde 18-24 yaş grubu kişilerin oranı %2,6, 25-34 yaş grubu kişilerin oranı %58,2, 35-44 yaş grubu kişilerin oranı %30, 45-54 yaş grubu kişilerin oranı %5,5, 55 ve üzeri yaş grubu kişilerin oranı %3,7'tir. Eğitim durumuna göre dağılıma bakıldığında ilköğretim mezunlarının oranı %1,5, lise mezunlarının oranı %7,3, ön lisans mezunlarının oranı %14, lisans mezunlarının oranı %52,6, yüksek lisans mezunlarının oranı ise %33,6 olarak ortaya konmuştur. Katılımcıların tamamı özel sektör çalışanıdır. Aylık gelire göre dağılım incelendiğinde; 2500-3000 TL gelire sahiplerin oranı %20,6, 3001-3500 TL geliri olanların oranı %9,2, 3501-4000 TL geliri olanların oranı %13,2, 4001-4500 TL geliri olanların oranı %10,3 olup geliri 4500 TL üzeri olanların oranı %46,7'dir. Meslekteki çalışma süresi dağılımı incelendiğinde 1-5 yıl aralığında çalışanların oranı %28,7, 6-10 yıl aralığında çalışanların oranı %30,5, 11-15 yıl aralığında çalışanların oranı %22,4, 16 yıl ve üzeri süre ile çalışanların oranı %18,4'tür. Kurumdaki çalışma süresi dağılımı incelendiğinde 1-5 yıl süre ile çalışanların oranı %56, 6-10 yıl süre ile çalışanların oranı %26,7, 11-15 yıl süre ile çalışanların oranı %11, 16 yıl ve üzeri süre ile çalışanların oranı %6,2'dir.

6.3 Güvenirlilik Analizi

Çalışmada kullanılan ölçüm araçlarının güvenilirlik düzeyinin belirlenmesi için güvenilirlik analizleri yapılmış ve Cronbach alfa katsayıları elde edilmiştir.

Cronbach's alfa katsayısının değerlendirilmesinde uyulan değerlendirme ölçütüne dair şöyle söylenmektedir (Kalaycı, 2008);

$0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Çizelge 3'te elde edilen Cronbach alfa katsayıları verilmiştir. Buna göre çalışmada kullanılan ölçüm araçlarının, araştırma kapsamındaki örneklem içinde güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 5.3: Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

	Cronbach alfa
Örgütsel Adalet	0.7850
<i>Dağıtımsal Adalet</i>	0.8820
<i>İşlemsel Adalet</i>	0.8080
<i>Etkileşimsel Adalet</i>	0.9050
Yetenek Yönetimi	0.7480
<i>Soyut Yetenek Yönetimi</i>	0.7880
<i>Somut Yetenek Yönetimi</i>	0.8830
Motivasyon	0.8140
<i>İçsel Motivasyon</i>	0.8090
<i>Dışsal Motivasyon</i>	0.9040

6.4 Ölçekler Arası Korelasyonlar

Regresyon modellerinin testi öncesinde değişkenler arasındaki ilişki korelasyon analizi ile incelenmiştir.

Çizelge 5.4: Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri

	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Örgütsel	r .924**	.971**	.916**	.772**	.567**	.765**	.761**	.742**
Adalet	p .000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
2.Dağıtımsal	r 1	.834**	.760**	.719**	.524**	.715**	.700**	.705**
Adalet	p .000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
3.İşlemsel	r 1	.871**	.753**	.557**	.744**	.741**	.710**	
Adalet	p .000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
4.Etkileşimsel	r 1	.692**	.509**	.686**	.696**	.672**		
Adalet	p .000	.000	.000	.000	.000	.000		
5.Motivasyon	r 1	.806**	.955**	.754**	.735**			
	p .000	.000	.000	.000				
6.İçsel	r 1	.594**	.533**	.504**				
Motivasyon	p .000	.000	.000					
7.Dışsal	r 1	.758**	.746**					
Motivasyon	p .000	.000						
8.Soyut	r 1	.896**						
Yetenek	p .000							
Yönetimi								
9.Somut	r 1							
Yetenek	p .000							
Yönetimi								

Yapılan korelasyon analizi sonucunda, araştırma modelinde yer alan bağımsız değişken soyut yetenek yönetimi algısının, bağımlı değişkenler örgütsel adalet ($r=.761$, $p<0.01$) ve motivasyon ($r=.754$, $p<0.01$) ile anlamlı düzeyde pozitif ilişkili olduğu; ayrıca somut yetenek yönetimi algısının da örgütsel adalet ($r=.742$, $p<0.01$) ve motivasyon ($r=.735$, $p<0.01$) ile anlamlı düzeyde pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

6.5 Yetenek Yönetiminin İçsel ve Dışsal Motivasyon Üzerindeki Yordayıcı Etkisi

Yetenek yönetiminin içsel ve dışsal motivasyon üzerindeki yordayıcı etkisinin belirlenmesi amacıyla içsel ve dışsal motivasyonun bağımlı, soyut ve somut yetenek yönetiminin ise bağımsız değişken olarak alındığı iki regresyon modeli kurulmuş ve test edilmiştir.

Çizelge 5.5: Motivasyon İçin Regresyon Modeli

Model		Standart Katsayılar B	Olmayan Std. Hata	Standart Katsayılar Beta	t	p
Motivasyon Toplam F= 192.177; p=0.000 R=0.765 R2=0.586	Sabit	54.780	1.846		29.681	0.000
	Soyut Yetenek Yönetimi	0.864	0.156	0.487	5.535	0.000
İçsel Motivasyon F=54.689; p=0.000 R=0.732 R2=0.536	Soyut Yetenek Yönetimi	0.535	0.158	0.298	3.391	0.001
	Sabit	27.945	0.894		31.273	0.000
Dışsal Motivasyon F=200.857; p=0.000 R=0.879 R2=0.773	Soyut Yetenek Yönetimi	0.270	0.076	0.412	3.568	0.000
	Soyut Yetenek Yönetimi	0.089	0.076	0.135	1.168	0.244
	Sabit	26.835	1.340		20.023	0.000
	Soyut Yetenek Yönetimi	0.595	0.113	0.455	5.243	0.000
	Soyut Yetenek Yönetimi	0.446	0.115	0.338	3.891	0.000

*p<0,001

Toplam motivasyon düzeyinin bağımlı, soyut ve somut yetenek yönetiminin bağımsız değişken olarak alındığı birinci regresyon modeli anlamlı bulunmuştur ($F=192,777$; $p<0,001$; $R^2=0,586765$). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı %58,6'dır. Model içerisindeki değişkenlerin anlamlılık düzeyleri incelendiğinde soyut ve somut yetenek düzeyinin anlamlı ($p<0,001$) olduğu görülmüştür. Soyut ve somut yetenek yönetiminin toplam motivasyon üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi bulunmaktadır. Soyut ve somut yetenek yönetimindeki artış, dışsal motivasyon düzeyinde artışa neden olmaktadır.

İçsel motivasyonun bağımlı, soyut ve somut yetenek yönetiminin bağımsız değişken olarak alındığı birinci ikinci regresyon modeli anlamlıdır ($F=54,689$; $p<0,001$; $R=0,732$). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı %53,6'dır. Model içerisindeki değişkenlerin anlamlılık düzeyleri incelendiğinde soyut yetenek düzeyinin anlamlı ($p<0,001$), somut yetenek yönetiminin ise anlamsız olduğu görülmüştür. Soyut yetenek yönetiminin içsel motivasyon üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi bulunmaktadır. Soyut yetenek yönetimindeki artış, dışsal motivasyon düzeyinde artışa neden olmaktadır.

Dışsal motivasyonun bağımlı, soyut ve somut yetenek yönetiminin bağımsız değişken olarak alındığı ikinci üçüncü regresyon modeli anlamlıdır ($F=200,857$; $p<0,001$; $R=0,879$). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı %77,3'tür. Model içerisindeki değişkenlerin anlamlılık düzeyleri incelendiğinde soyut ve somut yetenek yönetimlerinin anlamlı olduğu görülmüştür ($p<0,001$). Soyut ve somut yetenek yönetiminin dışsal motivasyon üzerinde pozitif ve anlamlı düzeyde etkisi bulunmaktadır. Soyut ve somut yetenek yönetimindeki artış dışsal motivasyonda artışa neden olmaktadır.

6.6 Yetenek Yönetiminin Örgütsel Adalet Üzerindeki Yordayıcı Etkisi

Yetenek yönetiminin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet alt boyutlarının bağımlı, soyut ve somut yetenek yönetiminin ise bağımsız değişken olarak alındığı üç adet regresyon modeli kurulmuş ve test edilmiştir.

Çizelge 5.6: Örgütsel Adalet İçin Regresyon Modeli

Model		Standart Katsayılar B	Olmayan Std. Hata	Standart Katsayılar Beta	t	p
Örgütsel Adalet F=147.125; p=0.000 R=0.879 R2=0.773	Sabit	19.216	2.215		8.675	0.000
	Soyut Yetenek Yönetimi	1.050	0.187	0.486	5.600	0.000
	Somut Yetenek Yönetimi	0.668	0.189	0.306	3.527	0.000
Dağıtımsal Adalet F=147.125; p=0.000 R=0.849 R2=0.722	Sabit	5.061	0.841		6.020	0.000
	Soyut Yetenek Yönetimi	0.261	0.071	0.348	3.672	0.000
	Somut Yetenek Yönetimi	0.298	0.072	0.393	4.150	0.000
İşlemsel Adalet F=172.778; p=0.000 R=0.748 R2=0.560	Sabit	11.264	1.086		10.373	0.000
	Soyut Yetenek Yönetimi	0.538	0.092	0.531	5.859	0.000
	Somut Yetenek Yönetimi	0.240	0.093	0.234	2.583	0.010
Etkileşimsel Adalet F=133.372; p=0.000 R=0.701 R2=0.492	Sabit	2.891	0.603		4.798	0.000
	Soyut Yetenek Yönetimi	0.250	0.051	0.476	4.905	0.000
	Somut Yetenek Yönetimi	0.130	0.052	0.245	2.522	0.012

*p<0,05

Örgütsel adalet ölçeği toplamının bağımlı, soyut ve somut yetenek yönetimi alt boyutlarının ise bağımsız değişken olarak alınan regresyon modeli anlamlı bulunmuştur (F=147,125; p<0,001; R=0,879). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimi açıklama oranı %77,3'tür.

Dağıtımsal adalet alt boyutunun bağımlı, soyut ve somut yetenek yönetimlerinin ise bağımsız değişken olarak alınan birinci ikinci regresyon modeli anlamlı olarak bulunmuştur (F=147,125; p<0,001; R=0,849). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimi açıklama oranı %72,2'dir. Model içerisindeki parametrelerin anlamlılık düzeyi incelendiğinde soyut ve somut yetenek

yönetimlerinin model içerisinde anlamlı olduğu görülmüştür ($p<0,001$). Soyut ve somut yetenek yönetiminin dağıtımsal adalet üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisi bulunmaktadır. Soyut ve somut yetenek yönetimindeki artış, dağıtımsal adalet düzeyinde artışa neden olmaktadır.

İşlemsel adalet alt boyutunun bağımlı, soyut ve somut yetenek yönetimlerinin ise bağımsız değişken olarak alınan üçüncü regresyon modeli anlamlı olarak bulunmuştur ($F=172,778$; $p<0,001$; $R=0,748$). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimi açıklama oranı %56'dır. Model içerisindeki parametrelerin anlamlılık düzeyi incelendiğinde soyut ve somut yetenek yönetimlerinin model içerisinde anlamlı olduğu görülmüştür ($p<0,001$). Soyut ve somut yetenek yönetiminin dağıtımsal adalet üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisi bulunmaktadır. Soyut ve somut yetenek yönetimindeki artış, işlemsel adalet düzeyinde artışa neden olmaktadır.

Etkileşimsel adalet alt boyutunun bağımlı, soyut ve somut yetenek yönetimlerinin ise bağımsız değişken olarak alınan dördüncü regresyon modeli anlamlı olarak bulunmuştur ($F=133,372$; $p<0,001$; $R=0,701$). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimi açıklama oranı %49,2'dir. Model içerisindeki parametrelerin anlamlılık düzeyi incelendiğinde soyut ve somut yetenek yönetimlerinin model içerisinde anlamlı olduğu görülmüştür ($p<0,001$). Soyut ve somut yetenek yönetiminin dağıtımsal adalet üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisi bulunmaktadır. Soyut ve somut yetenek yönetimindeki artış, etkileşimsel adalet düzeyinde artışa neden olmaktadır.

6.7 Yetenek Yönetimi Ölçeğinin Cinsiyete Göre Değişimi

Yetenek yönetimi ölçeğinin cinsiyete göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan bağımsız örneklem t testi sonuçları Çizelge 4'te verilmiştir.

Çizelge 5.7: Cinsiyete Göre Yetenek Yönetimi Algılamalarına ilişkin t testi Sonuçları

Cinsiyet		N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Yetenek Yönetimi	Kadın	137	50.03	15.23	1.065	0.288
	Erkek	137	47.97	16.74		
Soyut Yetenek Yönetimi	Kadın	137	24.95	8.01	0.980	0.328
	Erkek	137	23.97	8.51		
Somut Yetenek Yönetimi	Kadın	137	25.08	7.65	1.094	0.275
	Erkek	137	24.00	8.66		

Yetenek yönetimi ölçeğinin cinsiyete göre değişimi incelendiğinde; ölçeğin geneli ile alt boyutlarının cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$). Diğer bir ifade ile kadın ve erkeklerin yetenek yönetimi ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

6.8 Yetenek Yönetimi Ölçeğinin Medeni Duruma Göre Değişimi

Yetenek yönetimi ölçeğinin medeni duruma göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan bağımsız gruplarda örneklem t testi sonuçları verilmiştir.

Çizelge 5.8: Medeni Duruma Göre Yetenek Yönetimi Algılamalarına ilişkin t testi Sonuçları

Medeni Durum		N	Ortalama	Std. Sapma	t	P
Yetenek Yönetimi	Bekar	88	51.15	14.58	1.491	0.137
	Evli	185	48.06	16.59		
Soyut Yetenek Yönetimi	Bekar	88	25.74	7.51	1.731	0.085
	Evli	185	23.89	8.56		
Somut Yetenek Yönetimi	Bekar	88	25.41	7.49	1.168	0.244
	Evli	185	24.17	8.47		

Yetenek yönetimi ölçeği geneli ile alt boyutlarının medeni duruma göre değişimi incelendiğinde ölçeğin geneli ile alt boyutlarının medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$). Diğer bir ifade ile bekâr ve evlilerin yetenek yönetimi genel düzeyi ile soyut ve somut yetenek düzeylerinde anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

6.9 Yetenek Yönetimi Ölçeğinin Yaş Gruplarına Göre Değişimi

Yetenek yönetimi ölçeğinin cinsiyete göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir.

Çizelge 5.9: Yaşa Göre Yetenek Yönetimi Algılamalarına ilişkin t testi Sonuçları

Yaş		N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Yetenek Yönetimi	18-34	166	49.8	16.2	1.055	0.292
	35 üzeri	107	47.7	15.8		
Soyut Yetenek Yönetimi	18-34	166	24.9	8.3	1.151	0.251
	35 üzeri	107	23.7	8.2		
Somut Yetenek Yönetimi	18-34	166	24.9	8.3	0.902	0.368
	35 üzeri	107	24.0	8.1		

Yetenek yönetimi ölçeğinin yaş gruplarına göre değişimi incelendiğinde; yetenek yönetimi ölçeği geneli ile alt boyutlarının yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$). Diğer bir ifade ile farklı yaş gruplarında genel yetenek düzeyi ile somut ve soyut yetenek düzeyleri farklılık göstermemektedir. Yaş grupları eşit olmadığından dolayı yaş grupları birleştirilmiştir.

6.10 Yetenek Yönetimi Ölçeğinin Eğitim Durumlarına Göre Değişimi

Yetenek yönetimi ölçeğinin eğitim durumlarına göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir.

Çizelge 5.10: Eğitim Durumuna Göre Yetenek Yönetimi Algılamalarına ilişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Yetenek Yönetimi	Lisans öncesi	38	48.95	18.88	0.758	0.470
	Lisans	144	50.03	14.72		
	Yüksek Lisans ve üzeri	92	47.40	16.70		
Soyut Yetenek Yönetimi	Lisans öncesi	38	24.00	10.09	0.884	0.414
	Lisans	144	25.08	7.57		
	Yüksek Lisans ve üzeri	92	23.67	8.49		
Somut Yetenek Yönetimi	Lisans öncesi	38	24.95	9.15	0.681	0.507
	Lisans	144	24.95	7.63		
	Yüksek Lisans ve üzeri	92	23.73	8.60		

Yetenek yönetimi ölçeğinin eğitim durumuna göre değişimi incelendiğinde; yetenek yönetimi ölçeği geneli ile alt boyutlarının eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$). Diğer bir ifade ile farklı eğitim düzeyine sahip kişilerin genel yetenek düzeyi ile somut ve soyut yetenek düzeyleri farklılık göstermemektedir.

6.11 Yetenek Yönetimi Ölçeğinin Gelir Durumlarına Göre Değişimi

Yetenek yönetimi ölçeğinin gelir durumlarına göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir.

Çizelge 5.11: Gelire Göre Yetenek Yönetimi Algılamalarına ilişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Yetenek Yönetimi	2500-3000 TL	56	48.79	17.80	0.199	0.939
	3001-3500 TL	25	48.88	15.80		
	3501-4000 TL	36	47.81	16.94		
	4001-4500 TL	28	47.21	15.56		
	4500+ TL	127	49.72	15.32		
Soyut Yetenek Yönetimi	2500-3000 TL	56	24.41	9.32	0.095	0.984
	3001-3500 TL	25	24.48	8.11		
	3501-4000 TL	36	24.11	8.60		
	4001-4500 TL	28	23.71	8.05		
	4500+ TL	127	24.69	7.91		
Somut Yetenek Yönetimi	2500-3000 TL	56	24.38	8.88	0.326	0.861
	3001-3500 TL	25	24.40	8.01		
	3501-4000 TL	36	23.69	8.94		
	4001-4500 TL	28	23.50	8.12		
	4500+ TL	127	25.03	7.79		

Yetenek yönetimi ölçeğinin gelir durumuna göre değişimi incelendiğinde; yetenek yönetimi ölçeği geneli ile alt boyutlarının gelir durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$). Diğer bir ifade ile farklı gelir düzeyine sahip kişilerin genel yetenek düzeyi ile somut ve soyut yetenek düzeyleri aynı seviyededir.

6.12 Yetenek Yönetimi Ölçeğinin Meslekte Çalışma Süresine Göre Değişimi

Meslekte çalışma süresine göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını ortaya koymak adına yetenek yönetimi ölçeğine göre yapılan tek yönlü varyans analiz sonuçları verilmiştir.

Çizelge 5.12: Meslekte Çalışma Süresine Göre Yetenek Yönetimi Algılamalarına ilişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Yetenek Yönetimi	1-5 yıl	78	49.79	14.13	1.802	0.147
	6-10 yıl	83	49.90	16.57		
	11-15 yıl	61	44.87	17.98		
	16 yıl ve üzeri	50	51.12	15.14		
Soyut Yetenek Yönetimi	1-5 yıl	78	24.95	7.36	1.646	0.179
	6-10 yıl	83	24.84	8.75		
	11-15 yıl	61	22.41	8.99		
	16 yıl ve üzeri	50	25.46	7.82		
Somut Yetenek Yönetimi	1-5 yıl	78	24.85	7.34	1.782	0.151
	6-10 yıl	83	25.06	8.24		
	11-15 yıl	61	22.46	9.31		
	16 yıl ve üzeri	50	25.66	7.77		

*p<0,05

Yetenek yönetiminin meslekte çalışma süresine göre değişimi incelendiğinde; ölçeğin geneli ile alt boyutlarının meslekte çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmüştür (p>0,05). Diğer bir ifade ile farklı sürede meslekte çalışanların yetenek yönetimi genel düzeyi ile soyut ve somut yetenek düzeyleri aynı seviyededir denilebilir.

6.13 Yetenek Yönetimi Ölçeğinin Kurumda Çalışma Süresine Göre Değişimi

Yetenek yönetimi ölçeğinin kurumda çalışma süresine göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir.

Çizelge 5.13: Kurumda Çalışma Süresine Göre Yetenek Yönetimi Algılamalarına ilişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Yetenek Yönetimi	1-5 yıl	153	51.99	14.25	7.188	0.001*
	6-10 yıl	73	45.79	16.33		
	10 yıldan fazla	47	43.60	18.36		
Soyut Yetenek Yönetimi	1-5 yıl	153	25.82	7.50	5.512	0.005*
	6-10 yıl	73	23.01	8.48		
	10 yıldan fazla	47	21.98	9.31		
Somut Yetenek Yönetimi	1-5 yıl	153	26.18	7.28	8.242	0.000*
	6-10 yıl	73	22,78	8,25		
	10 yıldan fazla	47	21,62	9,34		

*p<0,05

Yetenek yönetimi ölçeğinin kurumda çalışma süresine göre değişimi incelendiğinde; ölçeğin geneli ile soyut yetenek ve somut yetenek alt boyutlarının kurumda çalışma süresine göre anlamlı derecede farklılık gösterdiği görülmüştür ($p<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla yapılan TUKEY Testi sonuçlarına göre;

Yetenek yönetimi ölçeği geneli için; 1-5 yıl süre ile çalışanların yetenek yönetimi düzeyi 6-10 yıl ve 10 yıldan daha fazla süre ile kurumda çalışanların ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir.

Soyut yetenek yönetimi için; 1-5 yıl süre ile çalışanların yetenek yönetimi düzeyi 6-10 yıl ve 10 yıldan fazla süre ile kurumda çalışanların ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir.

Somut yetenek yönetimi için; 1-5 yıl süre ile çalışanların yetenek yönetimi düzeyi 6-10 yıl ve 10 yıldan daha fazla süre ile kurumda çalışanların ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir.

7. TARTIŞMA VE SONUÇ

Günümüz çalışmalarında Yetenek yönetimi, örgütsel adalet ve motivasyon konuları ve birbiriyle olan ilişkilerine sıklıkla rastlamaktayız. İşletmelerdeki çeşitli yetenek yönetimi uygulamaları adalet ve motivasyonu önemli ölçüde etkilerken çalışanlar ile kuruluşlar arasındaki ilişkileri, iş birliklerini ve bağlılığı geliştirebilir.

Yapılan bu araştırma, çalışanların yetenek yönetimi algılarının onların motivasyon ve örgütsel adalet algılarını nasıl etkilediğini ortaya koymaktadır. Araştırmanın bağımlı değişkenleri motivasyon ve örgütsel adalet iken; bağımsız değişkeni yetenek yönetimi uygulanan kurumlarda yer alan çalışanların yetenek yönetimi algılarıdır. Araştırmada, katılımcıların %67,8'i evli, %58,2'si 25-34 yaş grubu, lisans mezunu olanların oranı %52,6'sı ve %46,7'si 4500 TL üzeri gelire sahip çalışanlardan oluşmaktadır. Bu durum, araştırmaya katılan grubun daha çok beyaz yakalı çalışanların fazlalığına işaret edebilir. Soyut ve somut yetenek yönetiminin çalışanların toplam motivasyonları üzerinde anlamlı düzeyde yordayıcı etkisi bulunmaktadır. Bununla birlikte, soyut ve somut yetenek yönetimi algılarındaki artışın örgütsel adalet alt boyutlarından dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet düzeylerinde de artışa neden olduğu görülmüştür. Bu çıktılar bu alandaki bazı araştırmacıların çalışmalarını desteklemektedir. Bu araştırmalardan örnek vermek gerekirse, Karaman ilinde iki farklı bisküvi fabrikasında çalışan mavi yakalıların mavi yakalıların yalın yönetim, motivasyon, iş tatmini ve yetenek yönetimi algılarının belirlenmesi adına yapılmış araştırma sonuçlarına istinaden Yetenek Yönetimi Algısı, Motivasyon ve Yalın Yönetim Algısı ölçekleri arasında pozitif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. (Akgemci, Canbolat, Kalfaoğlu, 2020). Bir başka çalışma yetenek yönetimi algılarının çalışan bağlılığı arasındaki ilişkiyi araştırarak anlamlı sonuçlar ortaya koymuştur. (O'Connor,Crowley-Henry,2019).

Araştırmanın hipotezlerine sırasıyla bakıldığında çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin soyut algılarının hem toplam motivasyon puanları hem de içsel ve dışsal motivasyonları üzerinde yordayıcı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Böylelikle, araştırmada sunulan “Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin soyut algılarının motivasyonları üzerinde yordayıcı bir etkisi vardır.” yönündeki H1 hipotezinin desteklendiği tespit edilmiştir. Soyut yetenek yönetimi algısının, zihinsel faaliyetlerin yoğun olarak yürütüldüğü işlerde varlık gösterdiği ve araştırma örnekleminin de yoğunlukla bilişsel beceriyle iş yapan beyaz yakalı çalışanlardan oluştuğu düşünüldüğünde; soyut yetenek yönetimi algılarının çalışanların toplamdaki ve hem içsel hem dışsal yönden motivasyonları üzerinde açıklayıcı bir etkiye sahip olması beklenen bir netice olmuştur. Çalışmada elde edilen bulgular, Kontoghiorghes (2015), Novinda ve Eeng (2020)’in sonuçlarıyla da örtüşmektedir. Sonuçlar, soyut yetenek yönetimi uygulamalarının ve bu uygulamalarının sistematik bir biçimde uygulandığı şirketlerde çalışanların motivasyonlarının olumlu şekilde etkilediğini göstermiştir. Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik somut algılarının da toplam motivasyonlarını anlamlı şekilde yordadığı görülmektedir. Böylelikle H2 hipotezi olan “Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin somut algılarının motivasyonları üzerinde yordayıcı bir etkisi vardır.” görüşü desteklenmiştir. Ancak somut yetenek yönetime dair çalışan algılarının motivasyon alt boyutlarından dışsal motivasyon üzerindeki yordayıcı bir etkisine karşın; içsel motivasyon üzerinde bir etkisinin olmadığı da göze çarpan önemli bulgular arasındadır. Somut yetenek yönetime dair çalışan algıları, soyut yeteneklere göre bilişsel becerilerin daha az kullanımını gerektiren işlerde ortaya çıkmaktadır. Bu tür işlerde çalışanların görevlerini yerine getirebilmek için ihtiyaç duydukları motivasyon kaynağı işin kendisinden gelen coşku ve istekliliği içeren içsel sebeplerden ziyade, işin sürdürülebilirliğini sağlayan somut ve maddi dışsal teşviklerden ileri gelmektedir. Kurumlarda uygulanan performans bazlı adil ödüllendirme ve ücretlendirme politikaları; şeffaf bir terfi sistemi ile yükselme fırsatlarının desteklenmesi, dışsal kaynaklara örnek teşkil edebilir. Bu uygulamalarla çalışanın iş yaşantısına dair belirsizliği azaltabilir ve motivasyonu gözle görülür şekilde arttırabilir. Bu bağlamda çalışmada elde edilen bulgular, Güner (2016) ve Bahadanlı (2013)’ün sonuçlarıyla da örtüşmektedir. Güner (2016)’nın yaptığı

araştırma yetenek yönetiminin iş motivasyonlarına etkisini ölçmeyi amaçlamış ve sonuç olarak bu iki kavram arasında pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır. Yani, işletmelerde yetenek yönetimi uygulanmasının çalışan motivasyonu üzerinde etkisinin önemine dair bir sonuç elde edilen bulgular arasındadır.

Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik hem somut hem de soyut algılarının örgütsel adalet algısı ve tüm alt boyutları -dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel- üzerinde yordayıcı bir etkisi olduğu görülmektedir. Böylelikle çalışmada sunulan “Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin soyut algılarının örgütsel adalet algıları -dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel- üzerinde yordayıcı bir etkisi vardır.” yönündeki H3 hipotezi ve “Çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin somut algılarının örgütsel adalet algıları -dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel- üzerinde yordayıcı bir etkisi vardır.” yönündeki H4 hipotezi desteklenmiştir. Elde edilen bu sonuç, çeşitli araştırma bulgularıyla da benzerlik taşımaktadır (Gelens vd., 2014; Ghosh vd., 2014; O’Connor ve Crowley-Henry, 2019). Bu araştırmalardan yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel adalet ve çalışan bağlılığı üzerine yapılan çalışmada yetenek yönetimi algısının örgütsel adalet ve çalışan bağlılığı üzerine etkileri araştırılmış ve kurumlarda uygulanan yetenek yönetimi uygulamalarına dair çalışan üzerinde oluşan algının örgütsel adalet ve çalışan bağlılığını etkilediği görülmüştür (Crowley-Henry, 2019). Kurumlarında yetenek yönetimi sistemlerinin çalışanlar tarafından adil, bir prosedür çerçevesinde uygulanan ve yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişimle kuvvetli bir biçimde gerçekleştiğinde örgütsel adaletin üç alt boyutunda da olumlu katkılar sağladığı görülmektedir.

Bunun yanında, çalışanların yetenek yönetim uygulamaları ile somut algıların demografik özellikleri incelendiğinde ise yapılan çalışmalarda yaş, cinsiyeti eğitim durumu, çalışılan bölüme, meslekte çalışma süresi ve medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermezken; yetenek yönetimi ölçeğinin kurumda çalışmaya göre değişimi incelendiğinde; ölçeğin geneli ile soyut yetenek ve somut yetenek alt boyutlarının kurumda çalışma süresine göre anlamlı derecede farklılık gösterdiği görülmüştür. Dolayısıyla araştırmanın H5. ve H6. hipotezleri, H5f ve H6f alt hipotezleri dışında, destek görmemiştir.

Çalışanların cinsiyet,medeni durum, yaş gibi özelliklerinin yetenek yönetimi algısında etkisi olmamakla beraber bu sonuçla birlikte yetenek yönetimine dair oluşan algının demografik bazı özellikler ile bağlantılı olmadığı sonucu bu çalışmanın çıktılarıyla ortaya konmuştur.

Çalışanların kurumlarındaki çalışma sürelerine göre tespit edilen farklılık, 1-5 yıl süre ile çalışanların yetenek yönetimi düzeyinin, 6-10 yıl ve 10 yıldan daha fazla süre ile kurumda çalışanların ortalamasından anlamlı derecede daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu önemli farklılığın sebebinin, meslek hayatlarının başında kendilerine kariyer planı çizen ve başarılı bir terfi için şirket bazında gereksinimleri olan düşük kıdemli çalışanların yetenek yönetimi ve kariyer gelişimine daha fazla önem vermesinden kaynaklanabileceğini düşündürmektedir. Bu sonuç Latukha (2018)'in bulgularıyla örtüşmektedir.

Yetenek yönetimin doğru ve adil uygulandığı kurumlardaki çalışanların; bu yolla gerek kurumdaki dağıtım kararlarının yapıldığı sürece gerekse dağıtıma dair adalet algılarının da yüksek olacağı tahmin edilebilir bir sonuçtur. Yöneticilerin objektif ve uygun kriterlerce gerçekleştirdiği iyi bir yetenek yönetimi ile çalışanların, çalışan-yönetici ilişkilerine dair de adalet algılarında artış gözlenebildiği düşünülmektedir. Sonuç olarak çalışanlar açısından bakıldığında adil bir süreç, adil dağıtım ve etkileşim içinde bulunma hali yapılan çalışmada soyut ve somut algılar açısından önemli bulunmuştur (Latukha,2018).

8. ÖNERİLER

Sonuç olarak, literatürdeki diğer çalışmalarla benzer şekilde, yapılan bu çalışmada da yetenek yönetimi, motivasyon ve örgütsel adalet arasında anlamlı bir bağlantı söz konusudur. Dolayısıyla firmalar, işin duygusal, zihinsel ve fiziksel yapısına, işin karmaşıklığına ve gerekliliklerine uygun çalışanları kurumda tutmak ve de onları değişen şartlara adapte edecek sistemlere tam uyum sağlamak amacıyla uygulanan iyi bir yetenek yönetimi stratejisi ile kurumdaki çalışanların hem içsel ve dışsal motivasyonlarını hem de örgütsel adalet algılamalarını etkileyecektir.

Bu çalışma, yetenek yönetiminin motivasyon ve örgütsel adalet üzerindeki etkisinin olumlu ve anlamlı olduğunu ve çalışanların motivasyon ve örgütsel adalet algılamalarının yetenek yönetimi ile birlikte arttığını ortaya koymuştur. Bu araştırmanın bulgularına dayanarak, kurumlarda iyi uygulanan yetenek yönetim stratejisinin, çalışanlar üzerinde yüksek düzeyde motivasyon ve örgütsel adalet algılamaları ile sonuçlanabileceği söylenebilir.

Örgütlerin, bireyin potansiyelini geliştirmek ve örgütte çalışmasını sürdürmek, işletmeye kattıkları değeri güvence altına almak ve şirkete olan katkıları artırmak adına yetenekli bireyleri tespit etmesi çok önemlidir. Yöneticiler, örgüt içinde bu yetenekleri korumak için yetenek yönetimi ve motivasyonun önemini kavramalıdır.

Örgütler, çalışan performansını yakından takip ederek, yetenekli bireyleri hedefleyerek ve onları ilerlemeye teşvik ederek bu yeteneği genellikle en iyi kullanıldığı iş alanlarına yerleştirerek rekabet avantajı elde edebilir.

Tüm bunlarla beraber örgüt kültürünün de farklılıklara sebep olacağı düşünülebilir; her örgütün farklı bir kurumsal kültürü vardır ve yetenek yönetiminin çalışanların motivasyon ve örgütsel adalet algılamalarına farklı etkileri olabilir. Tekstil sektörü nispeten kurumsal bir kültüre sahip olsa da her kurumda gelişmiş kurumsal yetenek yönetimi uygulamaları olmayabilir.

Dolayısıyla, gelecek araştırmalarda tekstil sektörünün yanı sıra başka sektörlerde de bu çalışma tekrar edilebilir.

Bu çalışmada, yalnızca İstanbul'da bulunan tekstil sektöründeki, seçili şirketlerde çalışan kişilere odaklanılmıştır. Üretim sektörünün diğer bazı alt sektörlerinde dahi farklı sonuçlar üretebileceği düşünülmektedir. Çalışma, hizmet sektörü ya da imalat sektörünün farklı alanları ile birlikte farklı coğrafi bölgeler için de farklı sonuçlar verebilir. Gelecek araştırmalar için yetenek yönetimi boyutlarının örgütsel etkinlik üzerindeki etkisini daha iyi anlamak adına deneysel ve karşılaştırmalı çalışmalara ihtiyaç olacağı düşünülmektedir.

İşe alım süreçleriyle başlayan yetenek yönetimi süreci kuruma alışma süreci olan sosyalizasyon ile devam eder ve bu noktada çalışan örgütü tanımaya ve hakkında fikir sahibi olmaya başlar. Hatta çoğu zaman daha işe alım sürecinde bazı adaylar şirketle ilgili algılarına göre süreci yönetirler. İş görüşmesine gelen çoğu aday örgütle ilgili çeşitli sorular yönelterek, araştırma yaparak ve varsa tanıdığı şirket çalışanlarından referans alarak söz konusu şirkette bulunup bulunmamasıyla ilgili bir karar verir. Bu nedenle şirketlerin dışarıya yansıttığı imaj da şirketin tercih edilme veya edilmemesi açısından çok önemlidir. Yalnızca çalışanlar değil şirket için söz konusu olan potansiyel adaylar açısından da olumlu algı yaratmak, şirketin insan kaynakları ve yetenek yönetimi birimlerinin önem verdiği konulardandır.

Sonuç olarak çalışmada da sıklıkla bahsedildiği gibi yetenek yönetimi, insan kaynakları yönetiminin ayrılmaz bir parçasıdır. Yetenek yönetimi, organizasyonun mevcut ve gelecekteki hedeflerini veya ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli yetenek veya becerilere sahip kişileri işe almak, geliştirmek ve elde tutmak için uygulanan önemli bir yaklaşımdır.

Örgütler, kurumsal yetenek yönetimi uygulamaları ile;

- Yüksek vasıflı çalışanları cezbetme ve yetiştirme, yeni çalışanları entegre etme ve mevcut çalışanları mevcut ve gelecekteki iş hedeflerini karşılamak için geliştirme ve elde tutma becerisini artırabilir.
- Verimli ve gelecek vaat eden yetenekli kişilerin yardımıyla organizasyonun vizyonunu gerçeğe geçirmesine yardımcı olabilir.

- Yetenek yönetimi ayrıca kuruluşun gelecekteki ihtiyaçlarını karşılamak için yetenekli kişilerin bir listesinden oluşan bir yetenek havuzu oluşturmasına yardımcı olur.
- Örgütü daha rekabetçi ve yenilikçi hale getirebilir.
- Temel süreçlerin otomatikleştirilmesine yardımcı olur ve daha iyi kararlar almak için verileri yakalamaya yardımcı olur.
- Sürdürülebilir büyümeyi sağlamak için bireysel ve grup üretkenliğini ve kapasitesini artırır.
- Kaliteli iş gücünün işe alınmasına yardımcı olur.
- Pozisyonlar ve beceriler arasında daha iyi bir eşleşme sağlar.
- En iyi yetenekleri korumaya yardımcı olarak yeni işe alım maliyetlerini düşürür.
- Çalışanları daha iyi anlamaya yardımcı olur.
- Çalışanların işe karşı yapıcı bir şekilde katılımını sağlar.
- Çalışanın yeni roller üstlenmeye hazır olup olmadığını değerlendirmeye yardımcı olur.
- Örgütle uzun vadeli ilişkiyi teşvik eder.
- Çalışanları motive ederek kariyer gelişimine yardımcı olur.
- Çalışanların işlerinden iş tatmini elde etmelerine yardımcı olur.

Literatür incelendiğinde, tekstil sektöründe yetenek yönetimi, motivasyon ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiye değinen sınırlı sayıda çalışmanın olduğu görülmektedir. Bu çalışmanın bu konudaki literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Acar, G.** (2011). "Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve Motivasyon Düzeyleriyle İlişkisi" (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Ahmed, N. O. A.** (2017). "Career Commitment: The Role of Self-Efficacy, Career Satisfaction And Organizational Commitment", *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*.
- Akbaba, S. ve Aktaş, A.** (2013). "İçsel Motivasyonun Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi", *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 21(21), 19-42.
- Akhilesh, K. B.** (2014). *R&D Management*. New Delhi: Springer India.
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., and Hussain, S. T.** (2020). "The Impact Of Organizational Justice On Employee Innovative Work Behavior: Mediating Role Of Knowledge Sharing", *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 117-129.
- Aksakal, E, Dağdeviren, M., Ergün, E. Ve Yüksel, İ.** (2013). "Personel Selection Based on Talent Management", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 73(2) 68–72.
- Aktaş, E.** (2010). "Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi"(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Alayoğlu, N.** (2010). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi", *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*,1(1), 68-97.
- Altınöz, M.** (2018). "Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (39), 82-95.
- Altuğ, E.S.** (2019). "Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinde İşe Cezbolmanın Aracılık Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", (Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Altunoğlu, A., Atay, H. Ve Terlemez, B.** (2015). "İnsan Kaynakları Bakış Açısından Yetenek Yönetimi: Bankacılık Sektörü Uygulama Örneği", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 37(1), 47-70.
- Ambrose, M. L. And Schminke, M.** (2009). "The Role of Overall Justice Judgments in Organizational Justice Research: A Test of Mediation", *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 491–500.
- Arslantürk, G. ve Şahan, S.** (2012). Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü örneğinde incelenmesi. *Polis Bilimleri Dergisi*, 14(1), 135-160.
- Aston, C. Ve Morton, L.** (2005), "Managing Talent For Competitive Advantage", *Strategic HR Review*, 4(5).28–31.

- Bahadınlı, H.S** (2019), İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini (ilaç, tekstil ve otomotiv sektörlerinde araştırma) (Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Benitez-Amado, J., Llorens-Montes, F. J. And Fernandez-Perez, V.** (2015). "IT Impact On Talent Management And Operational Environmental Sustainability", *Information Technology And Management*, 16(3), 207–220.
- Bergeron, D., Ostroff, C., Schroeder, T. and Block, C.** (2014), "The Dual Effects Of Organizational Citizenship Behavior: Relationships To Research Productivity And Career Outcomes In Academe", *Human Performance*, 7(2), 99-128.
- Beugre, C.D.** (1998). *Managing Fairness in Organizations*. Westport, CT: Quorum Books
- Bies, R. J. And Moag, J. F.** (1986). "Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on Negotiations In Organizations*" Greenwich, CT: JAI Press, 1, 43–5.
- Bilsel, M. A.** (2013), "Örgütsel Adalet Algısının Banka Çalışanlarının Performans ve Motivasyonlarına Etkisi: Bir Araştırma", (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bolat, T, Aytemiz Seymen, O Ve Bolat, O.** (2006). "Örgütlerde Esnek Çalışma Uygulamaları Ve Buna İlişkin Olarak 4857 Sayılı İş Kanununda Getirilen Düzenlemelerin İncelenmesi", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 1-30.
- Brown, S. P. And Peterson, R. A.** (1993). "Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction, Job Involvement and Organizational Commitment", *Journal of Applied Psychology*, 73, 139 – 145.
- Bulduklı, Y.** (2005). "Alt Gelir Gruplarında Etkili Olan Motivasyon Unsurları", (Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Can, H.** (1985). **Başarı Güdüsü Ve Yönetmel Başarı**, Ankara, Hacettepe Üniversitesi İİBF Yayınları
- Cappelli, P.** (2008). "Talent Management For The Twenty-First Century", *Harvard Business Review*, 86(3)74–81.
- Cascio, J.W. Ve Boudreau, W.F.** (2016). The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business*, 51(1) 103–114.
- Ceylan, N.** (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Chien, C.F. And Chen, L.F.** (2005). "Data Mining To Improve Personnel Selection And Enhance Human Capital: A Case Study In High-Technology Industry", *Expert Systems with Applications*, 34(1), 280–290.
- Choi, J.** (2008). "Event Justice Perceptions And Employees' Reactions: Perceptions Of Social Entity Justice As A Moderator", *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 513–528.
- Cihangiroğlu, N.** (2011). "Askeri doktorların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin analizi", *Gülhane Tıp Dergisi*, 53, 9–16.
- Cihangiroğlu, N. Ve Yılmaz, A.** (2010). "Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi", *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(19), 195-213.

- Cole, N. D. And Flint, D. H.** (2004). "Perceptions Of Distributive And Procedural Justice İn Employee Benefits: Flexible Versus Traditional Benefit Plans", *Journal of Managerial Psychology*, 19(1), 19–40.
- Collings, D.G.; Mellahi, K.** (2009). "Strategic Talent Management: A Review and Research", *Human Resource Management Review*, 19(4),304-313.
- Colquitt, J. A, Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C.O.L.H And Ng K.Y.** (2001). "Justice At The Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research", *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Colquitt, J.A.** (2001). "On The Dimensionality Of Organizational Justice: A Construct Validation Of A Measure", *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Cropanzano, R. and Molina, A.** (2015). *Organizational Justice*, James D. Wright(ed.). *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. 2nd edition. Oxford.
- Cropanzano, R., And Ambrose, M. L.** (2001). "Procedural And Distributive Justice Are More Similar Than You Think: A Monistic Perspective And A Research Agenda. In J. Greenberg & R. Cropanzano(Eds.), *Advances in organization justice*"**Stanford University Press**. 119–151.
- Cubbingham, I.** (2007). "Talent Management: Making İt Real", *Development and Learning in Organizations*, 21(2), 4-6.
- Currvan, D.B.** (1999), "The Causal Order Of Job Satisfaction And Organizational Commitment in Models of Employee Turnover", *Human Resource Management Review*, 9(4), 495-524.
- Çalışkan, N, Kuzu, O. Ve Torunoğlu, H.** (2020). "Öğretmen Adaylarının Kişilik Özelliklerinin Dürtü Davranış Kalıbı Açısından Değerlendirilmesi", *Turkish Journal of Educational Studies*, 7(3), 96-117.
- Çamur, Ö.** (2020). "Kamu Yönetiminde Liyakatin Önemi: Adalet Temelinde Bir Değerlendirme", *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 19(2), 459-474.
- Çetin, A.** (2019). *Sporda Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, Spor Yayınevi, Ankara.
- Çetin, S.** (2005). "The İnfluence of the Critical Thinking Skills on the Students` Achievement", *Pakistan Journal of Social Sciences*, 3,598-602.
- Çırpan, H. Ve Şen, A.** (2009),, "İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi", *Çerçeve Dergisi, MÜSİAD*, Eylül, 110-116.
- Çolak, M. Ve Erdost, H.** (2004). "Örgütsel Adalet: Literatür İncelemesi ve Gelecek Çalışmalar İçin Bazı Öneriler", *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 51-84.
- Deci, E. L., Koestner, R. And Ryan, R. M.** (1999). "A Meta-Analytic Review Of Experiments Examining The Effects Of Extrinsic Rewards On Intrinsic Motivation", *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668.
- Demirdağ, Ş. Ve Çelikkanat, N.** (2017). "Ortaöğretim Düzeyindeki Turizm Öğrencilerinin Stajlarından Sağladığı İş Tatmini ve Kariyer Beklentilerine Muhtemel Etkileri", *The Journal of Academic Social Science Studies*, 62, 429-441.
- Demirel, Y.** (2008). "Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma Yönetim ve Ekonomi," *Yönetim ve Ekonomi*, 5(2), 179-195.

- Demirel, Y.** (2009). “Örgütsel Adaletin Yönetici-Çalışan İlişkileri Üzerine Etkisi: Farklı Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 9(17), 137-154.
- Deutsch, M.** (1975). “Equity, Equality, And Need: What Determines Which Value Will Be Used As The Basis Of Distributive Justice?” Journal of Social Issues, 31(3), 137-149.
- Doğan, H.** (2018). “Örgütsel Adalet Algısı İle İş Performansı Arasındaki İlişki”, Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20(2), 26-46.
- Doğanülkü, H., Kırdök, O.** (2020). “Psikolojik Danışmanların Mesleki Bağlılıklarının Bir Yordayıcısı Olarak Psikolojik Danışma Öz-Yeterliliği”, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 21(3), 1387-1401.
- Durmuş, İ.** (2020). “Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin Genç Bireylerin Yaşam Tarzları İle Girişimcilik Niyetleri Açısından İncelenmesi”, MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi, 9(3), 1731-1749
- Durnalı, M.** (2015). “Bir Uzaktan Eğitim Uygulama Ve Araştırma Merkezinin Örgütsel Amaçlarının Analizi Bir Devlet Üniversitesi Örneği”, (Yüksek Lisans Tezi), Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı.
- Dye, K., Mills, A.J. And Weatherbee, T.** (2005). “Maslow: Man Interrupted: Reading Management Theory in Context”, Management Decision, 43(10), 1375-1395.
- Efil, İ.** (2010). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 11.Baskı, Dora Yayınevi, Bursa.
- Epstein, J.A., Harackiewicz, J.M.** (1992). “Winning İs Not Enough: The Effects Of Competition And Achievement Orientation On Intrinsic Interest”, Personality and Social Psychology Bulletin, 18,128-138.
- Erarşlan,İ.H,Bakan İ,Kuyucu, A.D** (2008) “Türk Tekstil Ve Hazırgiyim Sektörünün Uluslararası Rekabetçilik Düzeyinin Analizi” İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (7) 13 ,265-300
- Ercoskun, M. Ve Nalçacı, A.** (2010). Öğretimde Psikolojik İhtiyaçların Yeri Ve Önemi, Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi (11), 353-370.
- Erdoğan, H.** (2002). “Personel Devri ve İş Tatmini İle İşten Ayrılma Düşüncesi Arasındaki İlişkiyi Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma”(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi.
- Eren, E.** (2010). Yönetim ve Örgüt Psikolojisi, 12. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Eronat, Z.** (2004). İşletmelerde İş Tatmini Ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim: KOBİ’lerde Ampirik Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Faragher, B., Cass, M. And Cooper, C.** (2005), “The Relationship Between Job Satisfaction And Health: A Meta-Analysis”, Occupational and Environmental Medicine, 62, 2, 105-112.
- Fegley, S.** (2006). “Talent Management: Survey Report”. Society for Human Resource Management.
- Gelens,J., Hofmans,J.,Dries, N., Pepermans,R.**(2013) “Talent Management And Organisational Justice: Employee Reactions To High Potential Identification” Human Resources Management Journal (24)2,159-175

- Gerpott, F.H., Van Quaquebeke, N., Schlamp, S. And Voelpel, S.C.** (2017), “An Identity Perspective On Ethical Leadership To Explain Organizational Citizenship Behavior: The Interplay Of Follower Moral Identity And Leader Group Prototypicality”, *Journal of Business Ethics*, 144(1), 1-16.
- Golshan, N. M., Kaswuri, A.H., Agashahi, B, Amin, M, Ve İsmail, W.K.W.** (2011). “Effects of Motivational Factors on Job Satisfaction: An Empirical Study on Malaysian Administrative and Diplomatic Officers”, 3rd International Conference on Advanced Management Science IPEDR.
- Goo, J., Nam, K. Ve Kishore, R.** (2009). “The Role Of Service Level Agreements İn Relational Management Of Information Technology Outsourcing: An Empirical Study”. *MIS Quarterly*, 33: 119–145.
- Gorman, P.** (2005). *Motivation and Emotion*, New York: Routledge Taylor&Francis Group.
- Greenberg, J.** (1987). “A Taxonomy Of Organizational Justice Theories,” *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J.** (1990). “Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow”, *Journal of Management*, 16(2), 399-342.
- Greenberg, J.** (1993). “The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano(Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*,79–103. Englewood Cliffs, NJ: Erlbaum.
- Guthridge MA, Powell JA, Barry EF, Stomski FC, McClure BJ, Ramshaw H, Felquer FA, Dottore M, Thomas DT, To B, Begley CG, Lopez AF.** (2006). “Growth Factor Pleiotropy İs Controlled By A Receptor Tyr/Ser Motif That Acts As A Binary Switch”, *EMBO J.* 25(3), 479-89.
- Gül, H.** (2002). “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi”, *Ege Academic Review*, 2(1), 37-56.
- Gündüzalp, S. Ve Özan, M.** (2018). “Talent Wars To Talent Management”, *Journal of Anatolian Education Research*, 2, 14-46.
- Güner, M. B.** (2016). “Çalışanların yetenek yönetimi algısının iş motivasyonuna etkisi.” (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hom, P.W., Caranikas -Walker, F., Prussia, G.E. And Griffeth, R.W.** (1992). “A Meta – Analytical Structural Equations Analysis of a Model of Employee Turnover”, *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 890 – 909.
- Irak, D.U.** (2004). “Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu”, *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), 25-43.
- İçerli, L.** (2010). “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 0-0
- İşcan, Ö. Ve Sayın, U.** (2011). “Örgütsel Adalet, İş Tatmini Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- Jackson, N.** (2019). *Organizational Justice In Mergers And Acquisitions Antecedents And Outcomes*. Cham: Palgrave Macmillan.
- Johnson, R., Chang, C. And Yang, L.** (2010). “Commitment and Motivation at Work: The Relevance of Employee Identity and Regulatory Focus”, *Academy of Management Review*, 35(2), 226-245.

- Kabanoff, B. (1991).** “Equity, Equality, Power And Conflict”, *Academy of Management Review*, 16, 416–441.
- Kalaycı, N. (2008).** “Yükseköğretimde Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Sürecinde Gözardı Edilen Unsurlardan "Tky Merkezi" Ve "Eğitim Programları”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 163-188.
- Kaneshiro, P. (2008).** “Analyzing The Organizational Justice, Trust And Commitment In A Public Organization”, *Doktora Tezi*, Northcentral University Graduate Faculty of The department of Business and Technology Management, Arizona.
- Kaplan, M. (2007).** “Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İş gören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama”, (Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Karaman, P. (2009).** Örgütsel Adalet Algısı ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama, (Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kasap, A. (2013).** “Türkiye insan kaynakları yönetimi profesyonellerinin yetenek yönetimi algısı ve bir araştırma”, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Doğuş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaya, N. Ve Selçuk, S. (2011).** “Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2), 175-190.
- Keçecioglu, T., Yılmaz, M. K., Erkal, H. Ve Posta, S. B. (2017).** “Örgüt Çalışanlarının Sahip Olduğu Yeteneklerin Kalitesi ve Derinliği”, *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(1), 1-19.
- Kıray, A. (2011).** “Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma”(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Çanakkale.
- Kim, S. And Mueller, C. (2011).** “Occupational and Organizational Commitment in Different Occupational Contexts The Case of South Korea”, *Work and Occupations*. 38(1). 3-36.
- Kontoghiorghes, C. (2015).** Linking High Performance Organizational Culture And Talent Management: Satisfaction/Motivation And Organizational Commitment As Mediators, *The International Journal of Human Resource Management*, 27(16), 1833–1853.
- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. And Sapienza, H. (1995).** “Building Commitment, Attachment And Trust In Strategic Decision-Making Teams: The Role Of Procedural Justice”, *Academy of Management Journal*, 38(1), 60–84.
- Kriflik G., Zanko M. And Jones M.,** "On the antecedents of career commitment", *Faculty of Commerce Paper*, 1- 22.
- Küçükcivil, B. (2019).** “Tüketici Davranışlarının Etkilenmesinde McClelland’ın Motivasyon Kuramına Yönelik Bir İnceleme”, *Kritik İletişim Çalışmaları Dergisi*, 1(2), 79-102.
- Küçüközkan, Y. (2015).** “Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve”, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 85-116.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L. And Barton, S.M. (2001).** “The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent: A Test of A Structural Measurement

- Model Using a National Sample of Workers”, *The Social Science Journal*, 38(2), 233 – 250.
- Latukha, M.** (2018). *Talent Management in Global Organizations: A Cross-Country Perspective*, Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan.
- Le, H., Palmer Johnson, C. And Fujimoto, Y.** (2020). Organizational justice and climate for inclusion. *Personnel Review*.
- Lind, E.A., Kanfer, R. And Earley, P.C.** (1990), “Voice, control, and procedural justice: instrumental and non-instrumental concerns in fairness judgments”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 952-9.
- Lowe, R.H. And Vodanovich, S.J.** (1995), “A Field Study Of Distributive And Procedural Justice As Predictors Of Satisfaction And Organizational Commitment”, *Journal of Business and Psychology*, 10(1), 99-114.
- Luecke, R.** (2007). *Güç, Etki ve İkna*, A. Berktaş(Ed), T. Parlak(Çev), İstanbul: Türkiye İş Bankası Bankası Kültür Yayınları.
- Matlin, M. W.** (2002). *Cognitive Psychology and College-Level Pedagogy: Two Siblings that Rarely Communicate*, *New Directions For Teaching And Learning*, 89, 87-103.
- McClelland, D.C.** (1985). *Human Motivation*, Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Meyer, C. B.** (2001). “Allocation Processes In Mergers And Acquisitions: An Organizational Justice Perspective”, *British Journal of Management*, 12(1), 47–66.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J.** (1991). “A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment”, *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Mobley, W. H.** (1982). “Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research”, *Academy of Management Review*, 7(1), 111 – 116.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L.** (1997). “When Employees Feel Betrayed: A Model Of How Psychological Contract Violation Develops”, *The Academy of Management Review*, 22(1), 226–256.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. And Steers, R.** (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology Of Commitment, Absenteeism, And Turnover*. New York, NY: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., and Porter, L. W.** (1979). “The Measurement Of Organizational Commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Niehoff, B. P. And Moorman, R. H.** (1993). “Justice as A Mediator of The Relationship Between Methods Of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior”, *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Novinda D, B. and Eeng An.** (2020). “Talent Management And Work Motivation To Improve Performance Of Employees”, *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 1(4), 490-498.
- O’connor, E.P. And Crowley-Henry, M.**(2019). “Exploring the Relationship Between Exclusive Talent Management, Perceived Organizational Justice and Employee Engagement: Bridging the Literature”, *Journal of Business Ethics*, 156, 903–917.
- Organ, D. W.** (1988). *Organizational Citizenship Behavior*, Lexington Books Lexington, MA.
- Organ, D.W.** (1997), “Organizational Citizenship Behavior: It’s Construct Clean-Up Time”, *Human Performance*, 10(2), 85-97.

- Ömüriş, E. Ve Ehtiyar, V.** (2008). “Örgütsel Yapılarda Romantik İlişkiler: Algılanan Güdüler Ve Davranış Değişiklikleri Üzerine Bir Araştırma”, Akdeniz İİBF Dergisi, 08(16), 20-39.
- Önen, S. Ve Kanayran, H.** (2016). “Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme”, Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi, 5(2), 43-64.
- Örücü, E, Özafşarlıoğlu, S.** (2013). “Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyeti’nde Bir Uygulama”, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10(23), 335-358.
- Özınar, M, Demirel, Y. ve Özbezek, B.** (2016). “Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1 (13), 150-171.
- Özdevecioğlu, M.** (2013). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18(2), 113-130
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Paine, J.B. And Bachrach, D.G.** (2000), “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical And Empirical Literature And Suggestions For Future Research”, Journal of Management, 26(3), 513-563.
- Poon, J. M.** (2012). “Distributive Justice, Procedural Justice, Affective Commitment, and Turnover Intention: A Mediation–Moderation Framework”, Journal of Applied Social Psychology, 42(6), 1505-1532.
- Poyraz, K., Kara, H. Ve Çetin, S.A.** (2009). “Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(9), 71-93.
- Robbins, S. P. Ve Judge, T.** (2012). Essentials Of Organizational Behavior, Boston: Pearson.
- Runyon, K. E. Stewart, D. W.** (1987). Consumer Behavior and the Practice of Marketing, USA: Merrill Publishing Company.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., And Mainous, A. G.** (1988). “Impact Of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty, And Neglect: An Integrative Model Of Responses To Declining Job Satisfaction”, Academy of Management Journal, 31(3), 599–627.
- Rusbult, C.E. And Farrel, D.** (1983). “A Longitudinal Test of The Investment Model: The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives and Investments”, Journal of Applied Psychology, 68(3), 429.
- Sabuncuoğlu, Z., Ve Tüz, M.** (2005). Örgütsel Psikoloji, Bursa: Alfa Yayıncılık.
- Sadock, B. J., Kaplan, I. H. Ve Sadock, V.** (2007). Comprehensive Textbook of Psychiatry, 3. Cilt. Çeviri: Aydın, H., Bozkurt, A. Güneş Kitapevi, Ankara, s: 2064, 2087.
- Saif, D., Nawaz, A. And Farzand, A.** (2012). “Synthesizing The Theories Of Job-Satisfaction Across The Cultural/Attitudinal Dimensions”, 3. 1382-1396.
- Sayın, U.** (2009), “Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki ilişkide Bir Aracı-Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Schermerhorn, J. R. Bachrach, D. G.** (2016), Exploring Management, USA: John Wiley&Sons.

- Schermerhorn, J. R., James G. Hunt J. G. And Osborn R.N.** (2002). Organizational Behavior, John Wiley & Sons.
- Schyns, B., Van Veldhoven, M. and Wood, S.** (2009), "Organizational Climate, Relative Psychological Climate And Job Satisfaction: The Example Of Supportive Leadership Climate", *Leadership & Organization Development Journal*, 30(7), 649-663.
- Serinkan, C. Ve Erdiş, Y.** (2014). Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık Ve Örgütsel Adalet, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Sessa, V. I. And Bowling, N. A.** (2020). Essentials Of Job Attitudes And Other Workplace Psychological Constructs. New York, NY: Routledge.
- Sevinç, H.** (2015). "Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar", *Journal of International Social Research*. 8(39). 944-944.
- Slattery, J. P. And Selvarajan, T. T. R.** (2005). "Antecedents to Temporary Employee's Turnover Intention", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(1), 53 – 65.
- Solmuş, T.** (2004). İş Yaşamında Duygular Ve Kişilerarası İlişkiler, Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul.
- Sökmen, A, Bilsel, M, Erbil, C.** (2013). "Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonu Ve Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma". *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,15(1), 43-62.
- Steel, R. P., Griffeth, R. W., & Hom, P. W.** (2002). "Practical retention policy for the practical manager", *The Academy of Management Executive*, 16(2), 149-162.
- Stuart-Kotze, R. And Chris D.** (2008). Who Are Your Best People?: How to find, measure and manage your top talent. Financial Times, Prentice Hall.
- Sturges, J., Guest, D., And Davey K.M.,** (2000): "Who's In Charge? Graduates' Attitudes To And Experiences Of Career Management And Their Relationship With Organizational Commitment", *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 9(3), 351-370.
- Sullivan, D.** (2014). International Business, Global Edition. Pearson Education Limited.
- Şahin, R. Ve Kavas, E.** (2016). "Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7 (14), 119-140
- Şimşek, M., Akgemici, T. Ve Çelik A.** (2008). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Taşcıoğlu, H.** (2010). Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalet Etkisi: Bir Örnek Olay. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taşdemir, S.** (2013). "Motivasyon Kuramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araştırmaları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurum Ölçeğinde Bir Model Önerisi", (İdari Uzmanlık Tezi), Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, Ankara.
- Taşkıran, U.** (2021). "Kamu Kurumlarında Örgütsel Adaletin Tesisi; Tarafsızlık İlkesi", *Ombudsman Akademik*, 7(13), 399-416.
- Triana, M. D., Jayasinghe, M., Pieper, J. R., Delgado, D. M., & Li, M.** (2018). "Perceived Workplace Gender Discrimination and Employee Consequences: A Meta-Analysis and Complementary Studies

- Considering Country Context”, *Journal of Management*, 45(6), 2419-2447.
- Tugay, O. Ve Aktar, A.** (2018). “Üniversite Öğrencilerinin İş Başında Eğitimden Memnuniyet Düzeylerinin Kariyer Hedeflerine Etkisi: Muhasebe Ve Finansal Yönetim Bölümü Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(3), 867-881.
- Tunçer, P.** (2013). *Örgütlerde Performans Değerlendirme Ve Motivasyon*. Sayıştay Dergisi, 88(1), 87-108
- Turner, B.A., And Chelladurai, P.** (2005). “Organizational and Occupational Commitment, Intention to Leave, and Perceived Performance of Intercollegiate Coaches”, *Journal of Sport Management*, 19, 193-211.
- Tyler, T. R. And Blader, S. L.** (2003). “The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior”, *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349–361.
- Tyler, T.R.** (1989), “The psychology of procedural justice: a test of the group-value model”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(5), 830-839
- Tyler, T.R. And Bies, R.J.** (1989), “Beyond Formal Procedures: The İnterpersonal Context Of Procedural Justice”, in Carroll, J. (Ed.), *Advances in Applied Social Psychology: Business Settings*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, 77-98
- Ulaşoğlu, Ö.** (2020). “Dürtüsel Davranışların Ve İletişim Yeterliliğinin Evlilik Uyumuna Etkisinin İncelenmesi”, (Yüksek Lisans Tezi), Yakın Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Klinik Psikoloji Anabilim Dalı.
- Vaiman, V., Scullion, H. Ve Collings, D.** (2012). “Talent Management Decision Making”, *Management Decision*. 50. 925-941.
- Vetráková, M., Šimočková, I., Kubařa, J. and Malachovský, A.** 2020. “How to Establish Talented Employees in Slovak Companies”, *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 28, 1(Jan. 2020), 29-37.
- Wagner, J.A. And Hollenburg, J.R.** (2007). *Organisational Behaviour*. 3rd ed. Upper Saddle: PrenticeHall.
- Williams, L.J. And Anderson, S.E.** (1991), “Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors”, *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Yarnall, J.** (2011). “Maximising The Effectiveness Of Talent Pools: A Review Of Case Study Literature”, *Leadership & Organization Development Journal*, 32(5), 510–526.
- Yavuz, E.** (2010). “Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2), 302-312.
- Yavuz, M.** (2010). “The Effects Of Teachers’ Perception Of Organizational Justice And Culture On Organizational Commitment”, *African Journal of Business Management*, 4(5), 695–701.
- Yıldırım, F.** (2007). “İş Doyumu İle Örgütsel Adalet İlişkisi”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(1), 253-278.
- Yürür, Ş.** (2008). “Örgütsel Adalet ile İl Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 295-312.

Zimmermann, A. And Ravishankar, M.N. (2011). “ Collaborative IT Offshoring Relationships And Professional Role Identities: Reflections From A Field Study”, *Journal of Vocational Behavior*, 78(3), 351-360.

EKLER

Ek-1: Etik Kurul Onayı

Ek-2: Anket Formu

Ek-1: Etik Kurul Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 25/11/2020-3975



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-020
Konu : Etik Onayı Hk.

Sayın Simge DEĞERLİ ÇETİN

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz anketiniz İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 15.01.2019 tarihli ve 2019/01 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur.

Bilgilerinize rica ederim.

e-imzadır
Dr. Öğr. Üyesi Alper FİDAN
Müdür Yardımcısı

Ek-2: Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Aşağıda yer alan anket, İstanbul Aydın Üniversitesi Psikoloji Ana bilim dalında yürütülmekte olan bir yüksek lisans tezi kapsamında hazırlanmıştır. Bu çalışma, tekstil firmalarında görev yapmakta olan çalışanların kurum içindeki bazı davranış ve tutumlarını ölçümlemeyi amaçlamaktadır.

Anketin tamamlanması yaklaşık 15dakika sürmekte ve bölümlerin başında yer alan yönergelerle size bilgi verilmektedir. Anket boyunca kimliğinizi belirten herhangi bir soru sorulmamaktadır. Araştırmadan elde edilen veriler özenle muhafaza edilecek, yalnızca araştırmacı tarafından bilimsel amaçla değerlendirilecek ve sonuçlar toplu olarak istatistiksel analizlere tabi tutulacaktır. Çalışmanın güvenilirliği için ankette yer alan her bir ifadeye belirtilen kriterler bağlamında samimiyetle yanıt vermeniz büyük önem taşımaktadır. Katılımınız ve desteğiniz için teşekkür ederim.

Dr. E. Özge ERBAY
Tez danışmanı
İstanbul Aydın Üniversitesi
Psikoloji Ana Bilim Dalı

Simge Çetin
Yüksek Lisans Öğrencisi

Bu bölümde kişisel bilgilerinize yönelik sorular bulunmaktadır. Lütfen her bir soru için kendi durumunuza uygun düşen şıkkı işaretleyip boşlukları doldurunuz.

S O R U N O	I. BÖLÜM: DEMOGRAFİK BİLGİLER
1	Cinsiyetiniz A) Erkek B) Kadın
2	Medeni durumunuz A) Evli B) Bekâr C) Dul D) Boşanmış
3	Yaşınız A) 18-24 B) 25-34 C) 35-44 D) 45-54 E) 55 ve üstü
4	Eğitim durumunuz A) İlköğretim B) Lise C) Ön Lisans D) Üniversite E) Yüksek Lisans / Doktora
5	Göreviniz A) Müdür B) Alan Yöneticisi C) Birim Yöneticisi D) Uzman E) Ofis Elemanı F) Uzman Yardımcısı G) Takım Lideri H) Direktör I) Grup Müdürü J) Diğer (Belirtiniz)
6	Aylık Toplam Geliriniz (TL) A) 2500-3000 B) 3001-3500 C) 3501-4000 D) 4001-4500 E) 4501 ve üzeri
7	Meslekteki toplam çalışma süreniz A) 1-5 yıl B) 6-10 yıl C) 11-15 yıl D) 16 yıl ve üzeri
8	Bu kurumdaki çalışma süreniz A) 1-5 yıl B) 6-10 yıl C) 11-15 yıl D) 16 yıl ve üzeri

İzleyen bölümlerde adalet algısı, güven algısı ve örgütsel bağlılık davranışı ile ilgili biz dizi ifade yer almaktadır. Aşağıdaki derecelendirme ölçeğine uygun olarak düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) işareti ile işaretleyiniz.

1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Tamamen Katılıyorum, seçeneklerinden bir tanesine çarpı (X) işareti koyarak cevaplandırınız.

S O R U N O	II. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ					
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	
9	Kurum yöneticilerimiz, çalışma programlarımızı adil bir şekilde düzenler.	()	()	()	()	()
10	Kurum yöneticilerimiz, personelin görev dağılımını adil bir şekilde yapmaktadır.	()	()	()	()	()
11	Kurumdaki görev alanı dışındaki işlerin personele eşit dağıtıldığını düşünüyorum.	()	()	()	()	()
12	Kurumda, personele verilen ödüllerin adil dağıtıldığını düşünüyorum.	()	()	()	()	()
13	Kurum yöneticilerimizin personele eşit sorumluluk yüklediğini düşünüyorum.	()	()	()	()	()
14	Kurum yöneticilerimiz, işimizle ilgili kararları tarafsız bir şekilde verir.	()	()	()	()	()
15	Kurum yöneticilerimiz, bizi ilgilendiren konularda ayırım yapmadan bizlerin görüşlerini almaya çalışır.	()	()	()	()	()
16	Kurum yöneticilerimiz, kurum ile ilgili kararlar vermeden önce tüm personelden tam ve doğru bilgi toplar.	()	()	()	()	()
17	Kurum yöneticilerimiz, aldıkları kararları ilgili personele açıklar; eğer personel isterse, bu kararın gerekçelerini açıklar.	()	()	()	()	()
18	Kurum yöneticilerimiz yasa, tüzük, yönetmelik, genelge vb. gibi mevzuat hükümlerini tüm personele yansız ve tutarlı bir şekilde uygular.	()	()	()	()	()
19	Kurum yöneticilerimiz, aldıkları kararların ayırım yapılmaksızın tüm personel tarafından sorgulanmasına izin verir.	()	()	()	()	()
20	Kurum yöneticilerimiz, tüm personele nazik davranır.	()	()	()	()	()
21	Kurum yöneticilerimiz, kurumdaki personelin her birine onurlu ve saygılı davranır.	()	()	()	()	()
22	Kurum yöneticilerimiz, kurumdaki tüm personelin kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlı davranır.	()	()	()	()	()
23	Kurum yöneticilerimiz, bizimle ilgili kararlar verirken yasal haklarımızı göz önünde bulundururlar.	()	()	()	()	()
24	Kurum yöneticilerimiz, işimizle ilgili verdikleri kararları uygulamadan önce, nasıl sonuçlanacağını	()	()	()	()	()

	bizimle tartışırlar.					
25	Kurum yöneticilerimiz, verdikleri kararlar ile bilgileri, isteyen tüm personele ayırım yapmaksızın ve eksiksiz sunarlar.	()	()	()	()	()
26	Kurum yöneticilerimiz, işimiz ile ilgili verdikleri kararları ilgili ve isteyen tüm personele mantıklı bir biçimde açıklar.	()	()	()	()	()
27	Kurum yöneticilerimiz, kurum ile ilgili verdikleri tüm kararları gizlemeden herkese çok şeffaf bir şekilde açıklar	()	()	()	()	()

Aşağıda yer alan ifadelerle hangi derecede katılıyor veya katılmıyorsunuz? Aşağıdaki derecelendirme ölçeğine uygun olarak düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) işareti ile işaretleyiniz.
1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Katılıyorum, 4-Tamamen Katılıyorum,
seçeneklerinden bir tanesine çarpı (X) işareti koyarak cevaplandırınız.

S O R U N O	III. BÖLÜM: YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARI ALGISI ÖLÇEĞİ İŞLETMEM	Kesinlikle	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen
		Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen	Katılıyorum
28	Çalışanları işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirir	()	()	()	()	()	()
29	Her seviyedeki çalışanlar için geniş bir aday havuzu oluşturur.	()	()	()	()	()	()
30	Çalışanların işletmede kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.	()	()	()	()	()	()
31	Çalışanların işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.	()	()	()	()	()	()
32	Çalışanların emeklerine değer veren bir kültür oluşturur.	()	()	()	()	()	()
33	Çalışanların yaptıkları işe şiddetle inandıkları bir kültür yaratır.	()	()	()	()	()	()
34	Çalışanların her gün işe gelmek için heyecanlandıkları bir ortam yaratır.	()	()	()	()	()	()
35	Çalışanların fikirlerinin dinlendiği ve değer gördüğü bir ortam yaratır	()	()	()	()	()	()
36	Kariyer gelişimi ve yükselme fırsatlarını destekleyen politikalara sahiptir.	()	()	()	()	()	()
37	Mevcut çalışan ve işe başvuran adayların yetkinlik seviyelerindeki farkları belirler.	()	()	()	()	()	()
38	İşletme büyüyüp geliştikçe yaratılacak boş pozisyonları belirler.	()	()	()	()	()	()
39	Çalışanları yaptıkları işleri etkileyecek kararları almaları konusunda yetkilendirir.	()	()	()	()	()	()

40	Doğru işe doğru insanı yerleştirir	()	()	()	()	()
41	Mevcut çalışanlarına işlerini daha iyi yapmalarına imkan tanıyacak uygun eğitimi verir.	()	()	()	()	()
42	Mevcut çalışanlarına işin gerektirdiği önemli becerilere hakim olduklarında maaş ayarlaması yapar.	()	()	()	()	()
43	En yüksek performansı gösteren çalışanlarını ödüllendirir. Kurum yöneticilerimiz, kişisel bilgilerini personelle açıkça paylaşır.	()	()	()	()	()

Aşağıda yer alan ifadelerle hangi derecede katılıyor veya katılmıyorsunuz? Aşağıdaki derecelendirme ölçeğine uygun olarak düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) işareti ile işaretleyiniz.
1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Fikrim yok, 4-Tamamen Katılıyorum,
seçeneklerinden bir tanesine çarpı (X) işareti koyarak cevaplandırınız.

S O R U N O	IV. BÖLÜM: İÇSEL VE DIŞAL MOTİVASYON ÖLÇEĞİ	Kesinlikle	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle	Katılıyorum
		Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum
44	Yaptığım işte başarılıyım.	()	()	()	()	()	()
45	Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.	()	()	()	()	()	()
46	Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolaylı beni takdir ederler.	()	()	()	()	()	()
47	Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.	()	()	()	()	()	()
48	İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.	()	()	()	()	()	()
49	Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.	()	()	()	()	()	()
50	Kendimi okulun önemli bir çalışanı olarak görüyorum.	()	()	()	()	()	()
51	Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.	()	()	()	()	()	()
52	Yöneticilerim çalışmalarımın dolaylı her zaman beni takdir ederler.	()	()	()	()	()	()
53	Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez.	()	()	()	()	()	()
54	Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur.	()	()	()	()	()	()
55	Okulda, yemek, çay, kahve gibi yiyecek-içecek imkanları ücretsiz sağlanır.	()	()	()	()	()	()
56	İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.	()	()	()	()	()	()

57	Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.	()	()	()	()	()
58	Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.	()	()	()	()	()
59	Çalışmakta olduğum okulun ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.	()	()	()	()	()
60	Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir.	()	()	()	()	()
61	İşimde terfi imkânım vardır.	()	()	()	()	()
62	Yöneticilerim çalışma arkadaşlarımla olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar.	()	()	()	()	()
63	Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım.	()	()	()	()	()
64	Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.	()	()	()	()	()
65	Kişisel ve ailevî sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır.	()	()	()	()	()
66	Bu işyerinden emekli olacağıma inanıyorum.	()	()	()	()	()
67	Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum	()	()	()	()	()

ÖZGEÇMİŞ

Simge Değerli ÇETİN

EĞİTİM BİLGİLERİ

2017-Devam : İstanbul Aydın Üniversitesi, Psikoloji, Yüksek Lisans
2008-2013 : Kadir Has Üniversitesi, Uluslararası İlişkiler, Lisans

İŞ DENEYİMLERİ:

2017-Devam : LC Waikiki Mağazacılık Tic. AŞ /İşe Alım Uzmanı
2015-2017 : LC Waikiki Mağazacılık Tic. AŞ./İnsan Kaynakları Uzman
Yardımcısı
2014-2015 : Vatan Bilgisayar Tic A.Ş./İnsan Kaynakları Asistanı

SERTİFİKA ve EĞİTİMLER

2017-Ulaş Özcan :Değerlendirme Merkezi Uygulayıcılığı Eğitimi
2019-Assesment Solutions :A&DC Assessor
2021-Ulaş Özcan :Profesyonel Değerlendiricilik Eğitimi