

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**YETENEK YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ  
İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: AZERBAYCAN BAKÜ'DEKİ ÖZEL  
BANKALARA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**AGHABALA ABDULLAYEV**

**İşletme Anabilim Dalı  
İnsan Kaynakları Yönetimi Programı**

**Nisan, 2021**

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**YETENEK YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ  
İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: AZERBAYCAN BAKÜ'DEKİ ÖZEL  
BANKALARA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**AGHABALA ABDULLAYEV  
(Y1712.190012)**

**İşletme Anabilim Dalı  
İnsan Kaynakları Yönetimi Programı**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Cüneyd Ebrar LEVENT**

**Nisan, 2021**

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Yetenek Yönetimi Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi:Azerbaycan Bakü'deki Özel Bankalara Yönelik BİR ARAŞTIRMA” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.(01/04/2021)

**Aghabala ABDULLAYEV**

## **ÖNSÖZ**

Tez çalışmamın başından sonuna kadar benden umudunu hiç kaybetmeyen,sonuna kadar mücadele etmemi söyleyen, her karşıma çıkan problemde çözüm sunan,sabrı ve anlayışını sonuna kadar gösteren,disiplinli olmamı öğreten,her ince detayı özenle inceleyen sayın ve çok kıymetli tez danışmanım Dr. Öğr.Cüneyd Ebrar LEVENT'e teşekkür ederim.Bu zaman diliminde en zor zamanımda yanımda olan,dünyaya tekrar gelsem yine onları seçeceğim aileme,maddi ve manevi desteğini hiçbir zaman esirgemeyen,bana hep güvenen anne ve babama,bir olay,problem,sorun olduğunda hep yanımda olup maddi ve manevi destek olan yol arkadaşım Nazrin'e,kardeşlerim Telman ve Elman'a,arkadaşlarım Ali,Alibey,Sattar,Amid'e teşekkür ederim.Okumak annemin hayalimdi.Onun hayallerini gerçekleştirdiğim için kendimi çok şanslı hissediyorum.Bu tezimi ANNE ve BABAMA armağan ediyorum.

**Nisan, 2021**

**Aghabala Abdullayev**

## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
KISALTMALAR .....	vii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	viii
ŞEKİL LİSTESİ.....	x
ÖZET.....	xi
ABSTRACT .....	xii
<b>1. GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>2. YETENEK VE YETENEK YÖNETİMİ KAVRAMI .....</b>	<b>3</b>
2.1 Yetenek Kavramı.....	3
2.1.1 Yetenek tanımı .....	4
2.1.2 Zuboff yetenek sınıflandırması .....	6
2.1.3 Yetenekli çalışan nitelikleri .....	7
2.2 Yetenek Yönetimi Kavramı .....	8
2.2.1 Yetenek yönetimi tanımı .....	9
2.2.2 Yetenek yönetimi perspektifleri.....	11
2.2.3 Yetenek yönetimi amaçları .....	12
2.3 Yetenek Savaşı Kavramı .....	13
2.3.1 Yetenek savaşı tarihi .....	15
2.3.2 Mckinsey Anketi .....	16
2.4 Yetenek Yönetiminin Temelleri.....	18
2.4.1 Modern işgücü trendi .....	19
2.4.2 İşin farklılık doğası .....	20
2.4.3 Yetenek yetersizliği ve yaşlanma.....	21
2.4.4 Nesil farkı.....	22
<b>3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK .....</b>	<b>24</b>
3.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı .....	24
3.1.1 Örgütsel bağlılık tanımı .....	24
3.1.2 Örgütsel bağlılık kavramı tarihsel gelişimi.....	26
3.2 Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları .....	28
3.2.1 Normatif bağlılık.....	28
3.2.2 Devam bağlılığı.....	29
3.2.3 Duygusal bağlılık .....	30
3.3 Örgütsel Bağlılık Teorileri .....	30
3.3.1 Tutumsal bağlılık teorileri.....	31
3.3.1.1 Etzioni teorisi .....	32
3.3.1.2 Allen ve Meyer teorisi.....	33
3.3.1.3 Kanter teorisi.....	34
3.3.1.4 Penley ve Gouldun teorisi .....	35
3.3.2 Davranışsal bağlılık teorileri.....	36

3.3.2.1 Salancik teorisi .....	37
3.3.2.2 Backer yan bahis teorisi .....	38
3.4 Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler .....	38
3.4.1 Bireysel faktörler .....	40
3.4.1.1 Yaş .....	40
3.4.1.2 Medeni durum .....	41
3.4.1.3 Kıdem .....	42
3.4.1.4 Cinsiyet .....	43
3.4.1.5 Eğitim durumu .....	44
3.4.2 Örgütsel faktörler .....	45
3.4.2.1 Ücret düzeyi .....	45
3.4.2.2 İş niteliği .....	46
3.4.2.3 Örgüt kültürü .....	46
3.4.3 Örgüt dışı faktörler .....	47
3.4.3.1 Yeni iş olanağı .....	47
3.4.3.2 Profesyonellik .....	48
3.5 Örgütsel Bağlılık Sonuçları .....	49
3.5.1 Yüksek düzey bağlılık .....	50
3.5.2 Orta düzey bağlılık .....	50
3.5.3 Düşük düzey bağlılık .....	51
<b>4. YETENEK YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDA İLİŞKİ DURUMU .....</b>	<b>53</b>
4.1 Yetenek Yönetiminde Örgütsel Bağlılığın Rolü .....	53
4.2 Yetenek Yönetiminin Kritik Unsurlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi .....	56
4.2.1 Sorumluluk unsuru .....	56
4.2.2 Stratejinin belirlenmesi unsuru .....	58
4.2.3 Uygulamalar unsuru .....	61
<b>5. AZERBAIJAN BAKÜ'DEKİ ÖZEL BANKALARA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA .....</b>	<b>64</b>
5.1 Araştırmanın Amacı .....	64
5.2 Araştırmanın Önemi .....	64
5.3 Araştırmanın Modeli .....	64
5.4 Araştırmanın Hipotezleri .....	65
5.5 Araştırma Yöntemi .....	65
5.5.1 Araştırma örnekleme .....	65
5.5.2 Veri toplama .....	65
5.6 Araştırma Bulguları .....	66
5.6.1 Demografik özellikler .....	66
5.6.2 İstatistik bulgular .....	67
<b>6. SONUÇ .....</b>	<b>84</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>86</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>91</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>95</b>

## **KISALTMALAR**

<b>Ar-Ge</b>	: Araştırma ve geliştirme
<b>TDK</b>	:Türk Dil Kurumu
<b>YY</b>	: Yetenek Yönetimi

## ÇİZELGE LİSTESİ

### Sayfa

<b>Çizelge 2.1:</b> Değişirme Zorluğu ve Değerine Göre Sınıflandırılmış Yetenek .....	6
<b>Çizelge 2.2:</b> Yeni ve Eski İş Dünyası Gerçeklikleri .....	14
<b>Çizelge 3.1:</b> Örgütsel Bağlılık Kavramının Gelişimi .....	27
<b>Çizelge 3.2:</b> Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması .....	31
<b>Çizelge 3.3:</b> Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	39
<b>Çizelge 3.4:</b> Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları .....	49
<b>Çizelge 4.1:</b> Sorumluluk Kişilik Özelliklerinin Belirleyicileri.....	57
<b>Çizelge 5.1:</b> Araştırmaya katılanların demografik özellikleri .....	67
<b>Çizelge 5.2:</b> İşletmemiz çalışanların işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır .....	67
<b>Çizelge 5.3:</b> İşletmemiz mevcut çalışan ve işe başvuran adayların yetkinlik seviyelerindeki farkları belirler .....	68
<b>Çizelge 5.4:</b> İşletmemiz doğru işe doğru kişileri yerleştirir .....	68
<b>Çizelge 5.5:</b> İşletmemiz yetenekli çalışanları keşfetmek için lisans öğrencilerine yönelik çalışmalar yapar.....	69
<b>Çizelge 5.6:</b> İşletmemiz yetenekli çalışanları bulmak için interneti kullanır .....	69
<b>Çizelge 5.7:</b> İşletmemiz yetenekli çalışanları istihdam etmek için yatırım yapar .....	70
<b>Çizelge 5.8:</b> İşletmemiz sistematik olarak performans değerlemesi yapmaktadır ....	70
<b>Çizelge 5.9:</b> İşletmemiz çalışanları işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirir .....	71
<b>Çizelge 5.10:</b> İşletmemiz her seviyedeki çalışanlar için yedek havuzunu oluşturur .	71
<b>Çizelge 5.11:</b> İşletmemiz çalışanların emeklerine değer veren bir kültür oluşturur..	72
<b>Çizelge 5.12:</b> İşletmemiz kariyer gelişimi ve yükselme fırsatlarını destekleyen politikalara sahiptir.....	72
<b>Çizelge 5.13:</b> İşletmemiz işletme büyüyüp geliştikçe yaratılacak boş pozisyonları belirler .....	73
<b>Çizelge 5.14:</b> İşletmemiz çalışanları yaptıkları işleri etkileyecek kararları almaları konusunda yetkilendirir .....	73
<b>Çizelge 5.15:</b> İşletmemiz mevcut çalışanlarına işlerini daha iyi yapmalarına imkan tanıyacak uygun eğitimi verir.....	74
<b>Çizelge 5.16:</b> İşletmemiz lider geliştirme programlarını uygulamaktadır.....	74
<b>Çizelge 5.17:</b> İşletmemiz çalışanların işletmede kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır .....	75
<b>Çizelge 5.18:</b> İşletmemiz çalışanların yaptıkları işe şiddetle inandıkları bir kültür yaratır .....	75
<b>Çizelge 5.19:</b> İşletmemiz çalışanların her gün işe gelmek için heyecan duydukları bir ortam yaratır .....	75
<b>Çizelge 5.20:</b> İşletmemiz çalışanların fikirlerinin dinlendiği ve değer gördüğü bir ortam yaratır .....	76



<b>Çizelge 5.21:</b> İşletmemiz mevcut çalışanlara yaptıkları işin gerektirdiği yeteneklere göre maaş ayarlaması yapar .....	76
<b>Çizelge 5.22:</b> İşletmemiz en yüksek performansı gösteren çalışanları ödüllendirir..	77
<b>Çizelge 5.23:</b> Duygusal bağlılığa ilişkin bulgular .....	78
<b>Çizelge 5.24:</b> Devam bağlılığına ilişkin bulgular .....	79
<b>Çizelge 5.25:</b> Normatif bağlılığa ilişkin bulgular .....	80
<b>Çizelge 5.26:</b> Korelasyon Katsayılarının İlişki Dereceleri .....	82
<b>Çizelge 5.27:</b> Yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık ilişkisi.....	82
<b>Çizelge 5.28:</b> Yetenek yönetimi ve duygusal bağlılık ilişkisi .....	82
<b>Çizelge 5.29:</b> Yetenek yönetimi ve devam bağlılığı ilişkisi.....	83
<b>Çizelge 5.30:</b> Yetenek yönetimi ve normatif bağlılık ilişkisi .....	83
<b>Çizelge 5.31:</b> Yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık arasında farklılık analizi.....	83

## ŞEKİL LİSTESİ

	<b><u>Sayfa</u></b>
Şekil 2.1: Yetenek (talent) Bileşenleri.....	5
Şekil 2.2: İnsan Kaynakları Başarı Faktörleri.....	11
Şekil 2.3: İşgücü Sınıflandırması.....	18
Şekil 3.1: Tutumsal Yaklaşım. ....	32
Şekil 3.2: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli .....	33
Şekil 3.3: Davranışsal Yaklaşım.....	36
Şekil 5.1: Araştırmanın modeli.....	65

# YETENEK YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: AZERBAYCAN BAKÜ'DEKİ ÖZEL BANKALARA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

## ÖZET

Bu çalışma, yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine odaklanmaktadır. Günümüzde organizasyonlarda insan sermayesi en az finansal sermaye kadar önemli bir hale gelmiştir. Bu bağlamda etkin yönetim; insan sermayesi ve yeteneklerine bağlı olarak gelişmektedir. Piyasalarda belirsizlik daha da arttığından, örgütler küresel rekabet ortamında sürdürebilir rekabet üstünlüğü kazanmak için farklılık oluşturmaya çalışmaktadır. Bu yüzden insan kaynaklarının önemi artmakta ve işletmeler artık yetenek yönetiminin iş ortamında başarının en önemli anahtarlarından biri olduğunu kabul etmektedir. Yetenek yönetimi uygulayan işletmeler, çalışanlarını, işin gerektirdiği yeteneklere sahip bireyler arasından seçmektedir. Kendine yatırım yapılan, yetenekleri doğrultusunda eğitilen ve geliştirilen çalışanlar işletmede çalışmaya devam ederek, işletmenin performansını, rekabet gücünü ve entelektüel sermayesini de arttırabilmektedir. Örgütsel bağlılık, işletmenin yetenek yönetimi stratejisinin geliştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanlar kendilerini işlerinde yetenekli hissettiklerinde işletmeye bir bağlılık algısı geliştirmekte ve işletmenin bir üyesi olarak iş tatmininin sağlanması hedeflenmektedir. Böylece kendini işinde yetenekli hisseden bireylerin de örgüte bağlılık düzeyleri artması ve işten ayrılma niyetleri azalması beklenmektedir. Özel bankalarda ise yetenek yönetimi ve çalıştığı bankaya bağlı çalışanların bulunması daha kritik bir önem arz etmektedir. Bu bağlamda bu çalışmanın amacı, Azerbaycan başkenti Bakü'de bulunan özel bankalarda yetenek yönetiminin hangi düzeyde kullanıldığı ile örgütsel bağlılık ve onun alt boyutlarına nasıl etki ettiğini ölçmek, eksiklerini saptamak ve önemini belirlemektir. Çalışmada ayrıca, örgütsel bağlılığın yaş, eğitim, cinsiyet gibi demografik faktörlerle etkisi de incelenmekte ve bunlarla ilgili de hipotezler test edilmektedir.

**Anahtar kelimeler:** *Özel bankalar, Azerbaycan, Yetenek yönetimi, Örgütsel bağlılık, İnsan sermayesi*

# **ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN TALENT MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A RESEARCH FOR PRIVATE BANKS IN AZERBAIJAN BAKU**

## **ABSTRACT**

This study focuses on the relationship between talent management and organizational commitment. Today, human capital has become as important as financial capital in organizations. In this context, effective management develops depending on human capital and talents. As the uncertainty in the markets increases even more, organizations try to make a difference in order to gain a sustainable competitive advantage in the global competitive environment. Therefore, the importance of human resources is increasing and businesses now accept that talent management is one of the most important keys to success in the business environment. Businesses that apply talent management choose their employees among individuals with the skills required by the job. Employees who are invested in themselves, trained and developed in line with their talents, can continue to work in the business, increasing the performance, competitiveness and intellectual capital of the business. Organizational commitment plays an important role in the development of the talent management strategy of the enterprise. When employees feel talented in their work, a sense of commitment to the business develops and job satisfaction is aimed as a member of the business. Thus, it is expected that individuals who feel talented in their job will increase their commitment to the organization and their intention to quit their job will decrease. In private banks, talent management and having employees committed to the bank they work with are more critical. In this context, the purpose of this study is to measure the level of use of talent management in private banks in Baku, the capital of Azerbaijan, and how it affects organizational commitment and its sub-dimensions, to identify its deficiencies and to determine its importance. The study also examines the impact of organizational commitment on demographic factors such as age, education, and gender, and the related hypotheses are tested.

**Key words:** *Private banks, Azerbaijan, Talent management, Organizational commitment, Human capital*

## 1. GİRİŞ

İnsan kaynakları kavramı son yıllarda çok önemli bir konu halindedir. Modern çağda teknolojinin hızlı bir şekilde ilerlemesi, bilgisayarların ve iletişim teknolojilerinin bu kadar gelişmesi sonucunda toplum bilgi toplumuna dönüşmektedir. Ayrıca, ulaşım imkanlarının kolaylaştırılması ve yurt dışı pazarlara girişler şirketleri kıyasıya bir rekabete sokmuştur. Bu rekabet ortamında ayakta kalmayı başaran şirketlerin en önemli stratejik kaynağı ise yetenekli insan kaynağıdır.

Günümüzde şirketler kendi karlılığını artırma ve hedeflerine ulaşma için yetenekli çalışan bulma yönünde savaş halindedir. Bununla ilgili 1997 yılında McKinsey tarafından geniş kapsamlı araştırma yürütülmüş ve dünya çapında konu çok büyük önem arz etmiştir. Değişen çevre koşullarında ani kararlar verme, uyum sağlama ve değişimleri başlatma çok zor bir süreçtir. Bu yüzden de bunların üstesinden gelecek yeteneğe sahip olmak çok önemlidir. Tam olarak bu noktada “Yetenek Yönetimi” kavramı devreye girmekte ve stratejik insan kaynakları alanına yeni bir bakış sunmaktadır.

Örgütsel davranış alanında araştırılan bir diğer önemli konu ise örgütsel bağlılıktır. Bireylerin işleriyle ilgili tutumu olan örgütsel bağlılık 1970 yıllarından itibaren incelenmektedir. Bunun esas nedeni ise kavramın sosyoloji, örgütsel davranış ve psikoloji gibi farklı disiplinlerin konusu olmasıdır. Bu yüzden de konuyla ilgili farklı açıklamalar ve tanımlamalar mevcuttur.

Bu bağlamda bu araştırmanın amacı, Azerbaycan başkenti Bakü'de bulunan özel bankalarda yetenek yönetiminin hangi düzeyde kullanıldığı ve örgütsel bağlılık, onun alt boyutlarına nasıl etki ettiğini ölçmek, eksiklerini saptamak ve önemini belirtmektir.

Çalışmanın ilk bölümünde stratejik insan kaynakları yaklaşımı olarak görülen yetenek yönetimi kavramı açıklanmaya çalışılmakta, kavramın amacı, perspektifleri ve temelleri ele alınarak incelenmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise örgütsel bağlılık kavramı üzerinde durulmaktadır. Öncelikle bağlılığın boyutları incelenmekte, daha sonra örgütsel bağlılık teorileri anlatılmaya çalışılmaktadır. Daha sonrasında örgütsel bağlılığa etki gösteren faktörler ayrı ayrı ele alınarak kapsamlı literatür taraması yapılmakta ve sonuç kısmında örgütsel bağlılığın düzeyleri incelenmektedir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise araştırılan iki kavram; yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmekte ve bu bağlamda yetenek yönetiminde örgütsel bağlılığın rolü araştırılmakta ve yetenek yönetimi unsurlarının bağlılık üzerindeki etkilerine değinilmektedir.

Çalışmanın son bölümünde de bulgular yorumlanmaya tabi tutulmakta ve araştırmanın sonucu yer almaktadır.

## 2. YETENEK VE YETENEK YÖNETİMİ KAVRAMI

### 2.1 Yetenek Kavramı

Geçmişten günümüze kadar insanlık her zaman farklı beceri ve yeteneklere sahip olmuştur. Bu yeteneklerin bazıları sonradan kazanılma, bazıları ise doğuştan gelmiştir. Bu sebeple de yeteneğin ölçülmesi zor bir süreçtir (Downs ve Swailes, 2013: 269). Yetenek genel olarak insanın düşünce ve hisleriyle alakalı olarak ortaya çıkardığı yaratıcı davranışlardır. Doğuştan gelen bir özellik olduğuna inanılan yetenek, sonradan bilgi ve becerilerle donatılmazsa pek işe yaramadığı da söylenebilir (Borisova vd., 2017: 33). Yeteneğin hangi özellikler taşıması ise bir çok araştırmaya konu olmuş ve ulaşılan sonuçlar aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Akar, 2015: 18-21);

- Yetenek doğuştan gelmektedir,
- Beceriler kişiseldir,
- Belirli alanlarda üstün seviyede kabiliyetler mevcuttur,
- Yetenek insanı belirli bir alanda ustalık seviyesine getirmektedir,
- Yeteneğin artması ile bireyin performansı da artmaktadır,
- Yetenek her zaman gelişime açıktır.

Yetenek yönetimi ise örgütlerin rekabet avantajı sağlamasında en önemli etkenlerden biridir. Yeteneğin yönetilmesi konusunda asıl görev ise “İnsan Kaynakları Yönetimi”ne düşmektedir. Örgütlerin modern çağda rekabet edebilmesi ve başarılı olabilmesi için yeteneğin yönetilmesi bir kültür olarak benimsenmelidir. Örgütlerin kısa ve uzun vadelere hedeflerine ulaştırılması için yetenek akışı sağlanmalı ve bu süreç doğru şekilde planlanmalıdır (Keçecioglu vd., 2017: 3).

Yetenek yönetiminin ne olduğunu anlamak için yeteneğin kendisinin hangi anlamları içerdiğini incelemek gerekmektedir. Literatüre bakıldığında bir

birinden farklı tanımları görmek mümkündür. Kavram, her zaman için gelişim sürecinde olmuş ve bu süreç içinde farklı anlamlar içermiştir. Günümüzde de hala bu değişim süreci devam etmektedir.

### **2.1.1 Yetenek tanımı**

Kavramı örgütler açısından incelemek gerekirse Türk ve İngiliz dillerinde ayrı ayrı incelemekte yarar olacaktır. Türk Dil Kurumuna (TDK) göre yetenek kavramı dört farklı anlam içermektedir. Kurumun yaptığı ilk tanımlamaya göre yetenek; “Bir kişinin bir şeyi anlama veya yapabilme özelliği, kabiliyeti, istidadı” dır. İkinci tanımda ise yetenek; “Bir duruma uyma mevzusunda insan yapısında bulunan ve doğuştan gelen kapasite ve güç” olarak tanımlanmıştır. Eğitim bilimleri açısından kavramı tanımlayan Türk Dil Kurumu yeteneği; “Bir kimsenin öğrenmesini çerçeveleyen sınır” olarak nitelendirirken, diğer taraftan kavramı hem de “Dışarıdan gelen etkiyi alabilme gücü” olarak ifade etmiştir (TDK, 2020).

Literatürde kavramla ilgili bir birinden farklı tanımlar bulunmaktadır. Atlı (2012)’ya göre yetenek engin bilgi ve beceriye sahip potansiyelli kişilerin değişim yaratması ve bulunduğu örgütü geliştirmesi olayıdır. Bir başka ifadeyle bireyin sahip olduğu beceri ve bilgilerle örgüte katkı sağlamasıdır. Akar (2015) ’a göre yetenek doğuştan var olan, bireyin düşünme kalitesini belirleyen, düşüncelerinin davranışlara yansması sonucu üretken davranışlar geliştiren ve zamanla ustalık düzeyine varan, kişinin başarı ve performansına yansıyan özellikler bütünüdür. Altınöz (2009) ise yeteneği şu şekilde tanımlamaktadır: “Yetenek, kişinin hangi konuda daha iyi olacağına ilişkin beceriler, ikna, algılama ve iletişim becerileridir”.

İngilizce kaynaklarda ise yetenek kavramı iki farklı şekilde kullanılmaktadır. Öncelikle yetenek kelimesinin karşılığı “Giftedness” terimidir. Tercümede “üstün yeteneklilik” olarak çevrilen bu terim, bireyin herhangi eğitimi olmadan doğuştan kendisine bahşedilen bir hediye olarak ifade edilmektedir (Atlı, 2012). Bir kimsenin beklentilerin üzerinde performans seğılemesi durumu tam olarak bu terimle ifade edilebilir. Bu yüzden de “Giftedness” terimi genel alanlarda kullanılan bir kelimedir. Örneğin, zihinsel, sayısal, güzel sanatlar, duygusal ve



bu gibi toplumsal anlam ifade eden yaratıcı yetenekler genel yetenekler olarak adlandırılmaktadır (Mc Pherson 1997, ss. 65-77).

İkinci bir ifade ise “Talent” terimidir. “Giftedness” teriminden farklı olarak “Talent” sözcüğü, sadece doğuştan gelen güç değil, bu gücün sistematik bir eğitim- öğretim sürecinden geçirilerek özel bir alanda ürüne dönüştürülmesi ve gözlenen bir marifet olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle “Talent” sözcüğü, doğuştan gelen bir takım özelliklerin eğitim ve öğretim süreci sonrasında belirli bir alanda üstün performansa dönüştürülmesidir (Atlı, 2012). Akrostiş tekniği ile kelimeye bakılacak olursa “TALENT” terimini (Şekil 2.1) aşağıdaki kelimeleri içinde barındırmaktadır (Deb 2005, s. 19).

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

**Şekil 2.1:** Yetenek (talent) Bileşenleri

**Kaynak:** Akar, 2018: 4

Kavramla ilgili genel literatür incelendiğinde iki farklı görüş ortaya çıkmaktadır. Bazı yazarlara göre yetenek doğuştan gelmekte ve Yaratıcı tarafından bahsedilen bir güçtür. Yani yetenek zaten insanın içindedir ve insan var olduğu sürece onunla birlikte. Örneğin hiç eğitim almamasına rağmen çok iyi piano çalan, yada matematik sorusu çözen kişiler bu görüşü destekleyen örneklerdendir. Bazı yazarlar ise yeteneği ilk görüşü inkar etmemekle birlikte yeteneğin sadece bununla sınırlı olmadığını ifade etmektedir. Bu görüşe göre doğuştan gelen bir takım özellikler gerekli eğitim ve öğretim sürecinden geçmezse ortaya çıkması da zorlaşır. Bu yüzden var olan özellikler geliştirilmeli ve yetenek olarak oluşması için gerekli sistematik öğretimle yönlendirilmeli ve örgütsel açıdan fayda oluşturacak düzeye getirilmelidir (Akar, 2018: 5)

### 2.1.2 Zuboff yetenek sınıflandırması

Zuboff'un (1988) çalışmasında yetenek iki boyutta sınıflandırılmıştır. Bu boyutlar “benzersizlik” ve “stratejik değer” boyutudur. İşletmeler açısından aslında her iki boyut önem arz etmektedir. Yetenekli çalışanlar işletmeler için stratejik bir değer taşımaktadır ve bilgiye dayalı istihdam edilen yetenekli çalışanlar aynı zamanda benzersiz bir kaynaktır ve taklit edilmesi imkansızdır (Lepak ve Snell, 2002: 520). Bu iki değişkenin oranlarına göre Zuboff (1988) aşağıdaki Çizelgeyi düzenlemektedir:

**Çizelge 2.1:** Değiştirme Zorluğu ve Değerine Göre Sınıflandırılmış Yetenek

Değiştirilmesi zor	Değiştirilmesi zor
Düşük katma değer	Yüksek katma değer
Kolay değiştirilebilir	Kolay değiştirilebilir
Düşük katma değer	Yüksek katma değer

**Kaynak:** Heckman ve Lewis, 2006: 144. (Zuboff, 1988'den uyarlanmıştır).

Çizelge 2.1'in alt iki çeyreğindeki durumdaki işletmelerde eğitim süresinin kısa olduğu veya süreçlerin otomatik olduğu söylenebilir. Bu nedenle bu çalışanlar kolayca bulunabilir ve dolayısıyla onlar işletmelere benzersiz bir değer katmamaktadırlar. Üst çeyreklerde yeteneklerin değiştirilmesi ise zordur. Düşük değerli ancak değiştirilmesi zor olan yetenek (Çizelge 2.1'in sol üst kadranı), müşteriye artımlı değer katmayan yüksek vasıflı becerilere sahip yetenek havuzudur. Sağ üst kadranda yetenekler ise Stewart'ın (1997: 91) görüşüne göre, “bir şirketin insan sermayesi” olan yüksek değerli yetenek havuzlarıdır ve onların yerini almak çok zordur.

Zuboff (1988), belirli eylemler önererek bu sınıflandırmaların stratejik yetenek sonuçlarından bazılarını özetlemektedir. Örneğin, işler bilgi açısından zengin hale getirilirse, düşük değerli, değiştirilmesi zor yetenek daha yüksek değer sağlayabilir. Sağ alt kadranda (değiştirilmesi kolay, yüksek katma değer) işler benzersiz olacak şekilde yeniden tasarlanmalı ve rekabetten farklılaştırılmalıdır veya dış kaynak kullanılmalıdır (Heckman ve Lewis, 2006: 145).

Zuboff'un (1988) modeli diğer modellere göre daha fazla stratejik unsur içermektedir. Çünkü yetenek yönetimini organizasyon tarafından tanımlanmış stratejik gereksinimlere ve dışsal olaylara cevap verme konumundadır. Yani bu yaklaşım, strateji uygulamalarında, ya da çevresel değişikliklerde yeteneğin nasıl yönetilmesi gerektiğini detaylandırmaktadır, ancak yeteneğin stratejinin gelişimini nasıl etkilediğini izlememektedir (Heckman ve Lewis, 2006: 146).

### **2.1.3 Yetenekli çalışan nitelikleri**

Yetenekli kelimesi Türk Dil Kurumu (TDK) tarafından “yeteneği olan, kabiliyetli ve istidatlı kimse” şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2020). Yetenekli çalışan ise “rekabet avantajı sağlamada önem arz eden, modern dönemin şartlarına ayak uydurabilecek bilgi ve donanıma sahip, üstün seviyede uyum kabiliyeti olan ve potansiyelli kişiler” şeklinde ifade edilmektedir. Günümüzdeki örgütler ise yetenekli çalışan açısından hala yeterli donanıma sahip değildir. Buna karşılık örgütler gergin rekabet ortamında üstünlük sağlamak için yetenekli çalışanların belirlenmesi ve yeteneklerinin geliştirilmesi ve en önemlisi onların elde tutulmasının çok önemli olduğunu kabul etmektedir (Yeniçeri ve Çayan, 2011: 113).

Örgütler açısından bu kadar önemli olan yetenekli çalışanlar tabii ki, bir sıra özelliklere sahiptirler. Bahsedilen özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Örnek, 2018: 12);

- Yetenekli çalışanlar - sürekli olarak gelişim ve değişim içerisindedir,
- Yetenekli çalışanlar - hep aynı şekilde davranmazlar. Bu çalışanlar kendilerini geliştirerek farklı davranma biçimleri geliştirirler,
- Yetenekli çalışanlar - koşullar ne olursa olsun başarıyı yakalayabilirler,
- Yetenekli çalışanlar - çalışmak istedikleri örgütleri kendiler seçerler ve bu seçim sırasında oldukça özenli davranırlar,
- Yetenekli çalışanlar - aynı zamanda çok iyi bir rol modeldirler ve örgütte bulunan diğer çalışanların gelişmesine katkıda bulunurlar,
- Yetenekli çalışanlar - ister yönetimin, isterse de çalışma arkadaşlarının güvenini kazanmada çok başarılıdırlar,

- Yetenekli çalışanlar - aynı zamanda diğerlerinin birlikte çalışmak istediği insanlardır ve bu yüzden de yeni yetenekleri de kendilerine çekme ve dolayısıyla örgüte çekme konusunda başarılıdırlar,
- Yetenekli çalışanlar - kısıtlanmaktan ve sürekli denetim altında olmaktan hoşlanmazlar,
- Yetenekli çalışanlar - her zaman mensup oldukları örgütü en iyi şekilde temsil etmektedirler,
- Yetenekli çalışanlar - günümüz koşullarına ve ihtiyaçlarına ayak uydurmak isteyen, büyümeyi ve gelişmeyi hedef edinmiş örgütler açısından çok büyük önem arz etmektedir (Mumcu, 2019: 10).

## **2.2 Yetenek Yönetimi Kavramı**

Günümüz iş dünyasında artık insan sermayesi ekonomik sermayelerden daha önemli haldedir. Yapılan araştırmalar sonucu etkin bir yönetimin insan sermayesine ve yeteneklerine bağlı olarak geliştiğini göstermektedir. Çünkü modern piyasa oldukça belirsizdir ve bu küresel rekabet ortamında örgütler sürdürebilir rekabet üstünlüğü kazanmak için farklılık oluşturmaya çalışmaktadır. Bu yeniliği ve farklılığı yaratacak sermaye ise insan gücüdür (Zaim, 2010: 56). Bu yüzden de örgütlerde insan kaynakları daha önemli hale gelmekte ve başarının sırrının insan olduğu görülmektedir. Geçmişte insan kaynakları, sadece bir birim olarak varlığını sürdürmekte ve personel alımı, maaşlarını ve masrafları yönetme gibi görevleri yerine getirmekte ve devamsızlık, çalışan devir hızı gibi göstergeler oluşturmaktaydı (Phillips, 2005). Ancak ne var ki, günümüzde artık insan kaynakları rekabet avantajı elde etmek için çalışan arayan, onları geliştiren, yapısal ve kişisel teknikler kullanarak insan yöneten okullar kurmaktadır. Bu yüzden de insan kaynakları örgütler açısından en değerli birim halindedir (Decenzo ve Robbins 2002).

Modern çağda personel yönetimi kavramı yerini stratejik insan kaynakları kavramına bırakmış ve insan sermayesi örgütler açısından stratejik önem taşımaya başlamıştır. Stratejik insan kaynaklarının ise temel amacı yetenek yönetiminin sağlanmasıdır. Bunun sayesinde insan kaynakları örgütün stratejilerinin belirlenmesinde, örgüt kültürünün oluşturulmasında, çalışanların

motivasyonlarının sağlanması ve ayrıca örgütsel bağlılık düzeylerinin artırılmasında önemli rol oynamaktadır. Stratejik insan kaynakları aynı zamanda yeni yetenekleri keşfeden, örgüte celbeden, onları geliştiren ve elde tutmaya çalışan bir birim olmaktadır (Güner, 2016).

### **2.2.1 Yetenek yönetimi tanımı**

Yetenek yönetiminin geniş kavram olmasından dolayı çeşitli tanımları mevcuttur. İnsan Kaynakları Derneğinin ifade ettiği tanımlamaya göre yetenek yönetimi; lazım olan becerilere sahip olan kişilerin örgütlerin bünyesine alınması, onların uzun süreli örgütte kalmasının sağlanması, örgütün verimliliğini ve etkinliğini artırmada ve aynı zamanda gelecekteki gereksinimlerin karşılanmasına yönelik sistemdir (Griffiths ve Washington, 2015: 1). Altınoğlu (2015: 49) yetenek yönetimini örgütün sürdürülebilir olmasını ve rekabet avantajı elde etmesini sağlayacak pozisyonların belirlenmesi, bu pozisyonların hakkını verecek potansiyele sahip çalışanların bulunması ve bu çalışanlardan ibaret bir havuzun oluşturulması, daha sonrasında belirlenen pozisyonlara uygun yetkin çalışanların yerleştirilmesini sağlayacak yöntemlerin bulunması ve seçilen kişilerin örgüte bağlı kalmasını sağlayan süreç olarak tanımlanmaktadır. Benzer tanımlamayı yapan McCauley ve Wakefield (2006) yetenek yönetimini, örgütün tüm kademelerinde bulunan yöneticiler arasında işbirliğini gerektiren, aynı zamanda işgücünün planlanması, çalışanların seçilmesi, performans değerlendirmesi, eğitim süreçlerinin planlanması, mevcut olan yeteneklerin elde tutulması ve yenilerinin celbedilmesi gibi aşamaları barındıran bir yaklaşım olarak değerlendirmiştir. Çırpan (2009) ise örgüt içinde yeteneğin, diğerlerini etkileyerek harekete geçirme gücüne sahip, bilgi ve becerilere sahip kişilere yönelik strateji belirleme, kilit pozisyonları belirleme, aday havuzu oluşturma ve kariyer gelişim süreçlerinin sağlanması gibi süreçler topluluğu olarak ifade etmiştir.

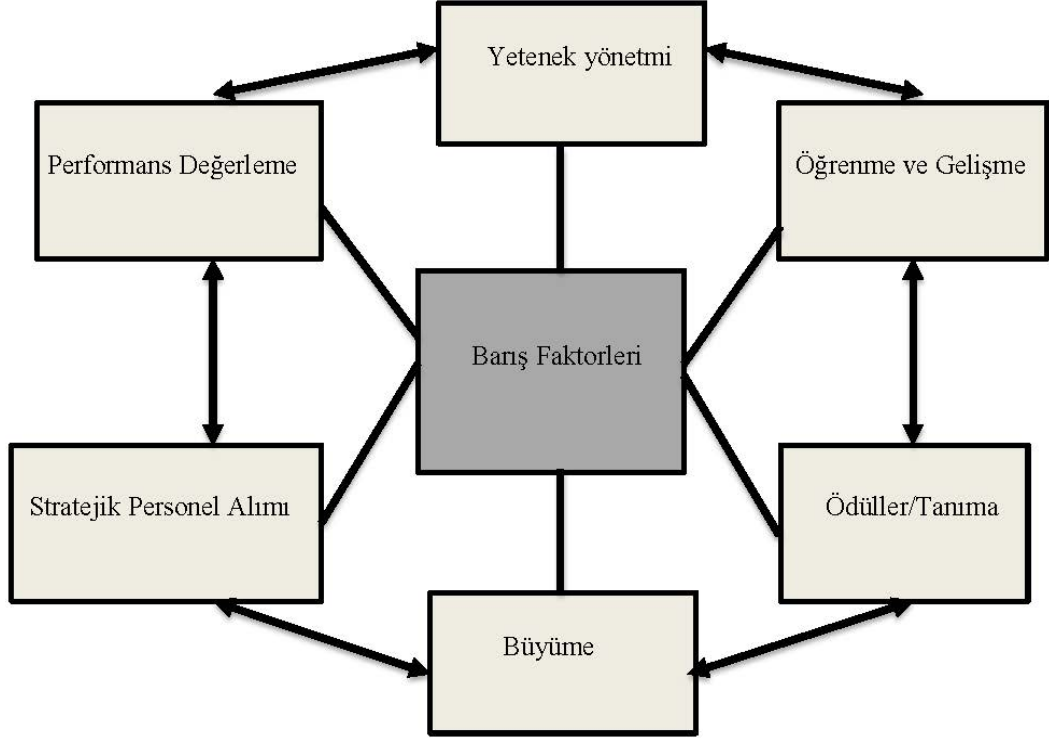
Tüm literatüre bakıldığında yetenek yönetiminin üç farklı görüşle tanımlandığı görülmektedir. İlk görüşü savunanlara göre yetenek yönetimi insan kaynaklarının asıl görevlerinden ibarettir. Yani, yetenek yönetimi çalışan seçme, geliştirme ve yedekleme işlevlerinin toplamıdır. Bu yaklaşıma göre, yetenek yönetiminin insan kaynakları işlevlerinden farkı bu faaliyetlerin outsourcing kullanarak bütün örgüt içerisinde uygulanmasıdır (Bahadınlı, 2013: 16-25).

İkinci görüşü savunanların düşüncelerine göre, yetenek yönetiminde asıl odak noktası yetenek havuzlarıdır. Bu görüş, yetenek yönetiminin asıl görevinin bütün işletme pozisyonları için gerekli yeteneklerin temin edilmesini savunmaktadır. Bu yaklaşım alanyazında insan kaynakları planlaması ve yedekleme süreçlerine benzetilmektedir (Bahadınlı 2013, ss. 16-25).

Üçüncü yaklaşımda ise yetenek yönetimi işletmeden bağımsız olarak değerlendirilmektedir. Bu görüşte esas nokta yetenek kavramına yönelmektedir ve görüşü savunan yazarlara göre yöneticiler öncelikle mevcut olan insan kaynaklarına yönelmeli ve orda var olan yetenekleri keşfetmelidir. Bu yaklaşıma göre yetenek yönetilmesi gereken bir kaynaktır ve performans değerlendirilmesinden daha önemlidir (Akar, 2018: 16).

Yapılan tanımlardan görüleceği üzere genel olarak yetenek yönetimi, her örgütün kendi işleyiş süreçlerine ve yapısına uygun olarak yetenek yönetim sistemi yaratması ve bu yönde uygulamalar oluşturması sürecidir. Bahsedilen süreçlerden en önemli ayrıntı ise yapılan uygulamaların örgütün yapısına ve ihtiyaçlarına uygun olmasıdır (Yumurtacı, 2014: 194).

Yetenek yönetimi günümüzde işletmeler açısından insan kaynakları fonksiyonunun en önemli başarı faktörlerinden biridir. Bunun sebebi ise rekabet halindeki örgütlerin insan sermayesinin farkına varması ve küresel düzeyde rekabet edebilmek için yeteneklerin ortaya çıkarılmasının gerekliliğini anlamasıdır (Doğan ve Demiral, 2008: 148). Bu bağlamda aslında yetenek yönetimi, örgütlerin insan sermayesinin önemliliğini ve “personel güçlendirme” anlayışının benimsemesi sonucu önemli hale gelmiştir. Pepe, (2007: 208) insan kaynaklarının başarı faktörlerini sıralarken yetenek yönetimi kavramını başta belirtmiş ve bu faktörleri Şekil 2.2’deki gibi göstermiştir:



**Şekil 2.2:** İnsan Kaynakları Başarı Faktörleri

**Kaynak:** Pepe, 2007: 208.

### 2.2.2 Yetenek yönetimi perspektifleri

1990'ların sonlarından itibaren yetenek yönetimi kavramı örgütsel başarıya stratejik katkısı olan en önemli konulardan biri haline gelmiştir. Uygulama raporları incelendiğinde yetenek yönetiminin aslında üst düzey yönetim süreçlerine ait olduğu ve yöneticilerin aslında etkin bir yönetim için yetenek yönetimi uyguladığı ortaya çıkmaktadır (Collings, Scullion ve Vaiman, 2011: 454). Boston Consulting Group'un yakın tarihli bir raporuna göre İnsan kaynaklarının karşılaştıkları beş önemli zorluktan biri yetenek yönetimi uygulamalarıdır. Çünkü bu uygulamalara işletmelerde gerçekten de az rastlanmaktadır (BCG, 2007). Böylece, işletmeler açısından yetenek yönetimi, iş başarısına önemli bir katkısı bulunan bir uygulama haline geldi. Boston Consulting Group'un bu raporu “Üstün yetenek yönetiminin gelişmiş iş performansı ile güçlü bir korelasyonu” olduğunu ileri sürmektedir (Ernst ve Young, 2010, s.4).

Uygulanan anketten toplanan verilerin analiz sonuçlarına göre beş yıllık bir süre boyunca iş stratejisi ile uyumlu yetenek yönetimi programlarına sahip

işletmeler diğerlerine oranla % 20 daha fazla yatırım getirisi sağlamaktadır. Yetenek yönetimini konusunda yapılan çalışmalar sırasında başarılı işletmelerden biri olan Hay Group'un CEO'su aşağıdaki açıklamayı yapmıştır (Aktaran: Collings vd., 2011: 454):

“.....stratejik yetenek yönetimi organizasyonumuzun devam eden yaşam gücüdür. Aynı zamanda yetenek yönetimi liderlerimizin gelecekteki taleplerini belirlememize, sahip olduğumuz ve ihtiyacımız olan şey arasındaki boşluğu belirlememize yardımcı olan mekanizmadır. Bugün kazanmamıza ve yarının zorlukları için kendimizi yenilememize yardımcı olan şey budur..”

Ancak ne var ki, bu kavram akademik çalışmalara daha sonradan girmiş ve uygulamalarda olduğu kadar araştırılmamıştır. Akademik açıdan, yetenek yönetimi daha önceleri kavramsal ve entelektüel temel, tanım ve titizlikten yoksun bir şekilde eleştirilmiştir (Collings ve Mellahi, 2009). Bununla birlikte, son zamanlarda ortaya çıkan araştırmalar gelişmekte olan alana katkıda bulunmuş ve yetenek yönetimi çalışması için bazı teorik çerçeveler sağlamıştır. Bununla birlikte, dikkate değer bazı istisnalar da vardır. Yetenek yönetiminin ilkin araştırmaları Kuzey Amerika'da başlamıştır. McKinsey danışmanlarının seminal çalışması bu konuda ilk çalışmalardandır.

### **2.2.3 Yetenek yönetimi amaçları**

İşletmelerin rekabet avantajı kazanmasında ve daha fazla ekonomik değeri olmasında en önemli etken onların sürdürülebilir olmasıdır. İşletmelerin sürdürülebilirliği için ise temel nokta ürettiği mallarda yada hizmette kendine has oluşudur. Bunu sağlayan etken ise sürekli olan yenilenen, nitelikli ve yaratıcı emeğe sahip çalışanlardır. Hızla değişen belirsiz çevre koşullarının bulunduğu piyasada işletmeler küresel düzeyde rekabet edebilmek için sahip olduğu insan sermayesini kullanmalı, farklı yetenekleri ortaya çıkarmalı ve bu yetenekleri işletmenin amaçları doğrultusunda yönlendirmelidir. Dolayısıyla işletmelerin yapmalı olduğu şey nitelikli çalışanları bulmak, doğru pozisyona istihdam etmek ve değerlendirmeler yaparak mevcut potansiyeli yönlendirmeyi başarmaktır. Çünkü işletmelerin sahip oldukları insan sermayesi onları rakipleri karşısında avantajlı duruma getirmektedir (Selznick, 1984, s.42).



Etkin bir yetenek yönetiminin önemine ve amaçlarına değinilecek olursa uygulamaların işletmeler açısından iki temel önemi ve birden fazla amacı vardır. Yetenek yönetiminin önemi aşağıdaki gibi sıralanabilir (Morton, 2005, s.11):

- Etkin yetenek yönetimi işletme için lazım olan yeteneği elde etme ve bu yeteneği elde tutmada başarı sağlar,
- Etkin yetenek yönetimi sayesinde nitelikle çalışanların işletmeye bağlılık düzeyleri yükselir.

Dolayısıyla da yetenek yönetiminin işletmelere rekabet üstünlüğü sağladığı söylenebilir. Ayrıca yetenek yönetimi işletmelerin kendi mevcudiyetlerini sürdürebilmeleri için en önemli yönetim araçlarından biridir.

Yetenek yönetiminin işletme içinde hem işletmeler açısından, hem de çalışanlar açısından pek çok amaçları mevcuttur. Bu amaçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Atlı, 2012):

- İşletmelere rekabet avantajı sağlamak,
- Yüksek kar elde etmeği sağlamak,
- En nitelikli insanlarla çalışma imkanı sunmak,
- Çalışanlara kariyer geliştirme imkânı sağlamak,
- İç ve dış motivasyonun sağlanması,
- Örgütsel bağlılığın artırılması,
- Yedekleme işlerinin yapılmasının sağlanması,
- Yaratıcı çalışanların geliştirilmesi ve yaratıcı ortamın yaratılması,
- İş ve çalışan performansının iyileştirilmesi,
- Liderlerin daha erken tanınması,
- Çalışan ve müşteri memnuniyetinin sağlanması.

### **2.3 Yetenek Savaşı Kavramı**

“Yetenek Savaşı” kavramı ilk kez McKinsey Company tarafından 1997 yılında ortaya konmuştur. Aslından herkes tarafından tecrübe edinen ancak dile

getirilmeyen bu olgu şirketler tarafından her zaman kullanılmıştır. McKinsey Company tarafından araştırıldıktan sonra olgu, başta Amerika olmak üzere bütün dünyaya ses getirmeye başlamıştır (Michaels vd., 2001: 1-8). Çalışma yayınlandıktan sonra çoğu ülkede demografik ve ekonomik güçler değişmiş ve iş dünyasında yeni bir gerçeklik ortaya çıkmıştır. Eskiden gerçeklik insanların örgütlere ihtiyaç duyduğu yönündeyse de şimdi gerçeklik örgütlerin insanlara ihtiyaç duyduğu yönünde değişmiştir. Olgunun savunduğu yaklaşımda rekabet avantajı makine, coğrafya yada sermaye değil, insan faktörüdür.

Bir diğer taraftan bu çalışmayla işletmelerin yaptığı hata olan yetenekli çalışanı işten çıkarma durumu da ortaya çıkmıştır. Yeni gerçeklik aslında işletmelerde pozisyonların sabit olduğunu ancak yetenekli çalışan sayısının az olduğunu ortaya çıkarmıştır. McKinsey ise gelecekteki durumun tam tersi olacağını ifade etmiştir. Ona göre gelecekte yetenekli çalışana talep artacak ancak arz azalacaktır. Bu zaman da en iyisini arama bir gibi rekabet durumu gerektirecek ve yetenek savaşı ortaya çıkacaktır (Beechler ve Woodward 2009). Eski ve yeni iş dünyası gerçeklikleri Çizelge 2.2’de gösterilmektedir.

**Çizelge 2.2:** Yeni ve Eski İş Dünyası Gerçeklikleri

Eski Gerçeklik	Yeni Gerçeklik
İnsanlar işletmelere ihtiyaç duyarlar.	İşletmeler insanlara ihtiyaç duyarlar.
Makineler, sermaye ve coğrafya rekabet için avantajdır.	Yetenekli çalışanlar rekabet için avantajdır.
Daha yetenekli bir çalışan biraz fark yaratır.	Daha yetenekli bir çalışan büyük bir fark yaratır.
İş kıttır.	Yetenekli çalışan kıttır.
Çalışanlar sadıktır ve iş güvencesi vardır.	Çalışanlar mobildir ve taahhütleri kısa sürelidir.
Çalışanlar kendilerine önerilen standardı kabul ederler.	Çalışanlar daha fazla isterler.

**Kaynak:** Michaels, E., Handfield-Jones, H. ve Axelrod, B., 2001:8

McKinsey’in 1997 yılında yaptığı araştırmayla gündeme gelen olgu daha sonrasında akademik olarak araştırmalara konu olmuştur. Yapılan araştırmalarda bazı araştırmacılar tarafından yetenek yönetimini insan kaynakları yönetiminden bağımsız görülmüştür. Ancak günümüzde bu iki olgu bir birinden bağımsız değildir (Ceylan 2007, s.47). Şöyle ki, yetenek yönetimi

aslında insan kaynakları yönetimine eklenmiş yeni bir misyondur. Geçmişte personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçildiği gibi şimdi de yetenek yönetimi paradigmasına geçiş yapılmaktadır (McCauley ve Wakefield, 2006).

### **2.3.1 Yetenek savaşı tarihi**

1990'lı yılların sonunda ABD'de işletmeler hızlı bir şekilde - son 5 yıldaki gayri safi yurtiçi hasılatının 2-3 katı kadar- büyümüşlerdir. Bahsedilen yıllara kadar yöneticilerin sayısı ile gayri safi yurt içi hasılat paralel şekilde artmıştır. Ancak 1990 yılından sonra işletmeler aynı büyüme derecesi ile devam etmelerine rağmen yönetici sayısına olan talepleri artmıştır (Chambers vd., 2007). Bu talebin artmasına karşılık ise arz tam aksi yönünde hareket etmiştir. 2000-2015 yıllarındaki statige bakılırsa 35-44 yaş aralığındaki yönetici sayısı 15% azaldığı görülmektedir. Daha önemlisi ise bu durumu telafi edecek eğilim de bulunmamıştır. Aynı yıllarda ülkede olan duruma göre kadınlar iş gücü piyasasında daha az bulunmakta, beyaz yakalılarının üretkenliği azalmakta, mevcut yöneticiler ise kariyerlerini uzatmamaktadırlar (Chambers vd., 2007). Tam olarak bu noktada ABD'nin büyük şirketlerinden olan McKinsey Company "iyi bir yetenek savaşmaya değer" isimli sloganı ile "Yetenek Savaşları" raporu yayınlanmıştır. Çalışma bir yıl boyunca sürmüş ve farklı sektörlerden 77 şirkette bulunan 6000 yönetici ile görüşülmüştür. Ayrıca çalışma kapsamında yetenek yönetimi konusunda iyi olduklarını iddia eden 20 işletme ile de durum çalışmaları yapılmıştır (Beechler ve Woodward 2009).

Araştırma sonuçlarına göre önümüzdeki yıllarda işletmelerin en önemli kaynağı küresel düzeyde zekaya sahip olan çevik yöneticilerdir (Beechler ve Woodward 2009). İşletmelerde bu kişiler geleceğin üst düzey yöneticileri olacaklardır ve işletmeler de bu yetenekler için neredeyse savaşa girmeye hazırlanmaktadır (Chambers vd., 2007). Yetenekler ise bu durumun farkında oldukları için artık kendilerine daha çok yararı olacak işletmeleri seçmektedirler. Sonuç olarak artık 1990 yıllarından sonra yöneticiler iş garantisi anlaşmasını bozarak çalıştıkları yerleri değiştirmeye başlamışlardır.

1990'lı yıllarından ortalarında ise internet yaygın olarak kullanılmaya başlamış ve internet kariyer siteleri iş gücü piyasasını etkilemiştir. Devam eden süreçte

ise iş değiştirme yerine birden fazla yerde çalışmak trend olmuştur (Michaels vd., 2001: 1-8). Modern ağda artık yöneticiler pasif iş aramaktadır ve yeni işlere her zaman açıktırlar. McKinsey araştırmasının sonuçlarına göre yöneticiler en fazla iki yıl aynı şirkette çalışmayı hedeflemektedirler. Ayrıca genç yaştaki yöneticiler diğerleri ile kıyaslandığında işten ayrılmaya daha çok eğilim gstermektedirer (Michaels ve diğ. 2001, ss. 1-8).

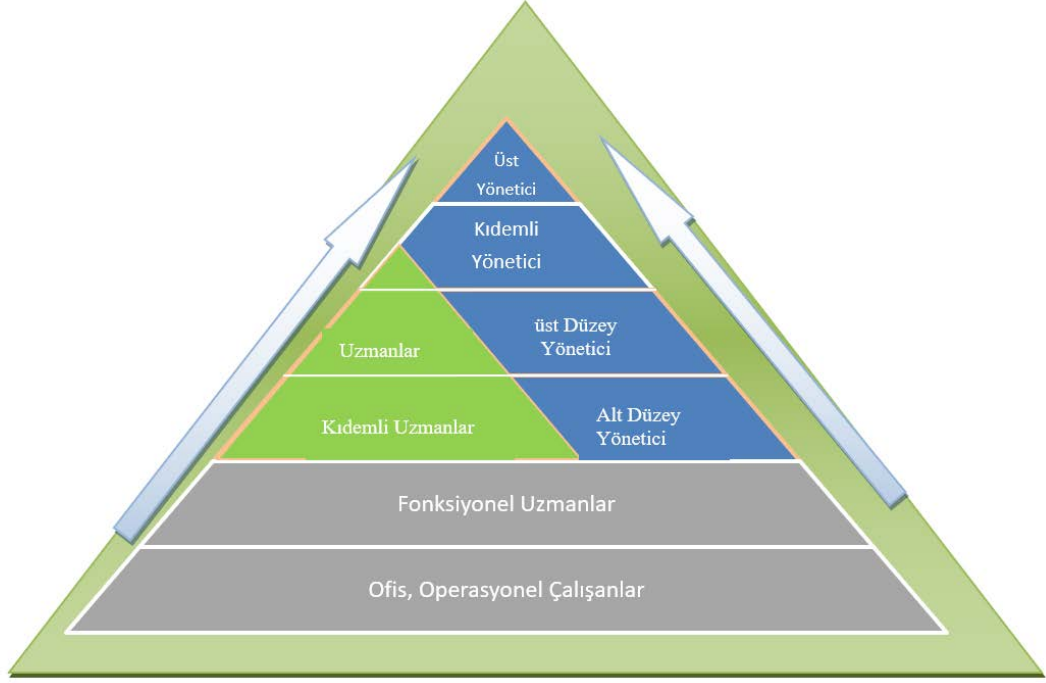
### **2.3.2 Mckinsey Anketi**

Son 20 yılda işletmelerin genel haline bakıldığında fiziksel ve finansal varlıkların daha titiz bir şekile kullanılmasının yanı sıra insan sermayesine aynı titizliğin gösterilmemesi grlmektedir. McKinsey anketine katılan 6000 yöneticinin sadece 23% çalıştıkları işletmenin yetenek yönetimi konusunda iyi olduklarına tamamen katılmıştır. %10 kısım ise kendi çalışanlarını etkileme konusunda iyi olduklarını ifade etmişlerdir. Ankete katılan kişilerin %16 kendi çalıştıkları işletmede yüksek performanslı olan çalışanların farkında olduklarını ifade etmiştir. Katılımcıların sadece %3 işletmelerin çalışanları etkili şekilde geliştirdiğini söylemektedir (Akar, 2018: 18). İnsan kaynakları departmanından ankete katılan kişilerin %78 var olan insan sermayesini korumak için üst düzey yöneticilerin elde tutulması gerektiğini ifade ederken, sadece %7 katılımcı işletmelerinin bunu başardığını söylemiştir. Bu sonuçta araştırmanın en çarpıcı sonuçlarından biridir ve bu sonuç işletmelerde bazı şeylerin değişmesi gerektiğini ortaya koymaktadır (Chambers ve diğ. 2007).

Yetenek yönetiminin esas çıkış noktası örgütlerde bulunan insanlara ait yetenek, duygu, davranış ve düşüncelerini dikkate alan bir yönetim sürecinin mevcut olmasıdır. Bu yönetim sürecinin mevcut olması insan kalitesini artırırken, bir diğer taraftan da işletmelere kar olarak geri dönmektedir. Sürecin doğru şekilde yönetilmesi için işgücü planlamasının yapılması ve çalışanların sınıflandırılması da işletmeler için önemli stratejik konudur. Mckinsey, örgütün başarisının “yetenek”te olduğuna vurgu yaparak farklı düzey çalışanların doğru şekilde sınıflandırılmasının da büyük önem arz ettiğini ifade etmektedir. şöyle ki, Mckinsey’in sınıflandırmasına göre çalışanlar üç gruba bölünmektedir (Altınöz, 2009: 38-39):

- A grubu çalışanlar - bu grubdaki kişiler en üstün yeteneklilerdir ve onlar olağanüstü performans sergilemektedirler. İşgücü grafiğinden en üstteki yerde duran bu kişiler örgütler için stratejik önem arz etmektedirler. Bu grup bütün çalışanların %10-20 kısmını oluşturmaktadır. Bu gruptaki kişilere işletmeler ciddi yatırım yapmaktadır ve ayrıca aldıkları ücret de diğerlerinden fazladır. Bu gruptaki çalışanlar ayrıca başka sınıflandırmalarda “yüksek potansiyeller, yıldızlar” olarak tanımlanmaktadır ve bu çalışanlar diğerlerini de motive etme yetkisine sahiptir.
- B grubu çalışanlar - bu gruptaki çalışanlar, işletmenin beklentilerini karşılayan kişilerdir. Ancak bu gruptaki çalışanlar sınırlı potansiyellidir ve örgütün %60-70 kısmını oluşturmaktadır. İşgücü grafiğinde orta yerde durmaktadırlar.
- C grubu çalışanlar - bu gruptaki çalışanlar ise işgücü grafiğinin en alt kısmındadırlar. Bu çalışanlar genelde iyi sonuçlar elde etmezler ve örgütün %10-20 kısmını kapsamaktadırlar. Bu çalışanlar mümkün kadar örgütün kilit pozisyonlarından uzak tutulmaktadırlar. Hatta bu çalışanlardan örgütler bazen kurtulmak durumuna gelebilirler.

Yetenek yönetimi sürecinin doğru şekilde planlanması ve yönetilmesi için işgücünün planlanması çok önemlidir. Aşağıdaki şekilde (Şekil 2.3) kariyer haritasının bir planlama örneği sunulmuştur.



**Şekil 2.3:** İşgücü Sınıflandırması

**Kaynak:** Talent Management Guide: Processes And Tools For Managing Talent. Trinity Health.2016, 14.

#### 2.4 Yetenek Yönetiminin Temelleri

Aslında 1990'lı yıllarda ortaya atılmış yetenek yönetimi kavramı bir sonuçtur. Asıl önemli olan dünyanın bu sonuca nasıl gelmesi sürecidir. Bu yüzden de yetenek yönetiminin temellerinin incelenmesi, konuyu daha iyi kavrama açısından çok önemlidir. Yetenek yönetimini oluşturan etmenler çok karışık ve çok yönlüdür. Farklı araştırmacılar farklı temellerin olduğunu iddia etmiş ve birden fazla etmenler ortaya çıkmıştır. Genel olarak dünyanın evrilmesine bakılacak olursa 1990'lı yıllardan sonraki dönemde teknolojinin hızlı şekilde gelişmesi, iletişim imkanlarının artması, yaşanan ekonomik krizler ve insan gereksinimi olan değişimler sonucu işletmeler de gerek sosyal, gerekse ekonomik alanda değişmiştir (Akar, 2018: 20). Bu değişime etki gösteren etkenleri hem sosyal, hem psikolojik, hem ekonomik, hem de bilişimsel yönden inceledikte birbirinden farklı sınıflandırmalar ortaya çıkmaktadır. Bu tez kapsamında ise bahsedilen faktörlerin en önemli görülen 4 tanesi ele alınacaktır:

- Modern İşgücü Trendi
- İşin Farklılık Doğası
- Yetenek Yetersizliği ve Yaşlanma
- Nesil Farkı

#### **2.4.1 Modern işgücü trendi**

Küreselleşen bir dünyada işgücü önceki dönemlerle kıyaslandığında oldukça hızlı bir hareketlenme yaşamaktadır. Küresel düzeyde işgücü rekabeti düşük oranlarda göçlerle oluşmaya başlamış ve daha sonrasında ise insanların farklı ülkelerde çalışma isteği ile artmıştır. Günümüzde de hala devam eden, gelişmekte olan ülkelerdeki insan sermayesi gelişmiş ülkelere giderek yeni iş olanakları bulmaya çalışmaktadır (Beechler ve Woodward 2009). Bunun neticesinde de insanlar din, dil, millet ya da ırkından bağımsız olarak aynı örgütlerde çalışmaya başlamıştır. Bunun üzerine dünya ülkelerinin bazılarında farklılıkları ve ayrımcılığı ortadan kaldıracak yasal düzenlemeler yapılmıştır. Bu yüzden de farklılıkların yönetimi konusu insan kaynakları alanında önemli hale gelmiştir (Barutçugil 2004, ss. 86-87).

Günümüzde, özellikle de serbest grafikli çalışma tarzına yönelim artmaktadır. Modern işgücünün önemli bir kısmını serbest meslek sahipleri oluşturmaktadır. Amerika'da bu kısım toplam işgücünün %15 oranındadır. Bu tarz çalışma türü çalışan ile yönetim arasındaki sadakatı azaltarak bağları zayıflatmaktadır. Çalışanlar tarafından ise birden fazla iş yapmak kariyer açısından çok önemli görülmektedir (Luecke 2009: 76-77). Küreselleşmenin etkisiyle çalışma yaşamındaki değişimler, istihdamın değişimi, üretim biçimini ve süresini değiştirmiştir. Günümüzde artık klasik istihdam söz konusu değildir. Bunun yerine esnek çalışma tarzı rağbet görmektedir. Bu tür uygulamalar hem işletmeler, hem de çalışanlar açısından önem arz etmektedir. Çalışanlar açısından iş yaşam dengesinin sağlanması bu tarz uygulamaların önemini ortaya çıkarmaktadır. Gelişmiş ülkelerde artık esnek çalışma uygulamaları insanların iş yaşam dengesi kurması açısından olumlu unsur olarak kabul görmüştür (Doğrul ve Tekeli, 2010: 13)

Genellikle “esnek üretim”, “yalın üretim” yahut “postfordist üretim” gibi kavramlarla ifade edilen esneklik anlayışına işletmeler açısından bakıldığında ise esneklik, müşteri ve pazar taleplerine uygun, sıfır hatalı ve tam zamanında kaliteli ürün demektir. Bir başka ifadeyle esneklik, rekabet koşulları içinde tüketicilerin farklı gereksinimlerini karşılama için yapılan bütüm değişiklikler sistemidir (Kavi, 1999: 50-52). Esneklik uygulamaları, klasik yapılar yerine uzman ve mobilitesi yüksek örgüt yapılarının kabul edilmesidir. Neticede ise müşteri odaklı ve daha basit örgütler meydana gelmiştir (Eryiğit, 2000: 2). Dolayısıyla çalışma hayatında esneklik, işletmeler açısından işgücünü gerekli zaman ve sayıda kullanılma olarak anlam ifade ederken; çalışanlar açısından çalışma süresinin kendi hayat koşullarına uygun hale getirilmesini ifade etmektedir (TISK: 5).

#### **2.4.2 İşin farklılık doğası**

İnternet ekonomisinin ortaya çıkması ile piyasadaki işlerin doğası da değişmeye başlamıştır. Hızla gelişen teknoloji sayesinde teknik bilgi ve becerilere sahip çalışanlara gereksinim artmış, küresel işgücü piyasasında bu tarz çalışan rekabeti yaygınlaşmıştır. İnternetin hayatın her alanına dahil olması üzerine insanlar çalıştıkları işletme haricinde başka iş fırsatlarını da değerlendirmeye başlamış ve küresel işgücü piyasasında kendisini denemeye başlamıştır (Luecke 2009, ss. 76-77).

Bir diğer taraftan iş hayatıyla birlikte sosyal hayata da özen artmış ve bu da iş ve özel yaşam arasındaki dengenin korunması konusunu güncelleştirmiştir. Geçmişte daha uzun çalışma saatlerinin oluşu, mecburiyet halinde olan yoğun çalışma, haftasonu toplantıları, aralıksız posta ve telefon görüşmeleri ve sıklıkla tekrarlanan iş gezileri artık günümüzde hoş karşılanmamaktadır (Akar, 2018: 24). Bir diğer önemli konu ise uzun çalışma saatleri yüzünden insanların ailesine ve kişisel gereklerine zaman ayıramamasıdır. Özellikle de kadın çalışanların da işgücüne katılımdan sonra bu daha da büyük problem haline gelmiştir. Bu durum örgütleri daha insancıl yönetime yönlendirmiş ve daha iyi çalışma koşulların yaratılması gerektiği işletmeler tarafından kabul edilmiştir (Luecke 2009, ss. 76-77).



Sonuç olarak enformasyon çağının oluşumu ile işlerin doğası değişmiş ve artık ne uzun çalışma saatleri, ne de tek bir örgüte bağlılık ortada kalmıştır. Yapılan işler daha çok internet üzerinden yapılarak daha sanal ortama taşınmıştır. Bu tarz değişimler insan kaynaklarının işlerini de değiştirmiştir. Günümüzde insan kaynaklarının temel çıkış noktası çalışanların yeteneklerinin ön plana çıkartılmasıdır. Bir diğer çıkış noktası ise elde olan yeteneklerle örgütün hedeflerini uyumlu hale getirmektir. Bu sebepten dolayı örgütler, kendilerine değerli olan yetenekli çalışanı elde tutmak için çaba sarfetmektedir (Luecke 2009, ss. 76-77).

### **2.4.3 Yetenek yetersizliği ve yaşlanma**

İş gücü piyasasında en büyük kayıplardan biri her zaman kadınların bu piyasada bulunmaması ya da az bulunması olmuştur. Bu yüzden de kadınların işgücü olarak emek pazarına girmesi sonucu piyasa giderek büyümüştür. 1973 - 1993 yılları aralığında Amerikada işgücü piyasası cinsiyet bağlamında incelendiğinde kadınların katılım oranı %51'den %69'a yükseldiği görülmektedir. Aynı tarihlerde bu oran Avrupada %45'den %55'e yükselmiştir. Bu gelişim sonucunda yetenekli çalışan sayısı da çoğalmıştır. Bir diğer taraftan kadın çalışanların artması ile işletmeler esnek çalışma saatleri, part - time işler, bebek izin ve ev - ofis çalışma gibi çözümler üretmeye başlamıştır (Tuy, Hannsen ve Price, 2001).

Yetenek yetersizliği konusundan bir diğer önemli nokta ise yaşlanmadır. Gelişmiş ülkelerde orta yaşam süreleri artarken, doğumlar gitgide azalmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde ise bunun tam tersi durum söz konusudur. Dolayısıyla dünya ülkelerinde yaş dağılımı çok karmaşık bir hal almıştır. Genel olarak incelendiğinde ise bütün dünyada yaşlı nüfusun daha fazla olduğu söylenebilir. Yapılan araştırmalara göre 2050'de Avrupada yaşlı nüfus (65 ve üzeri) toplam nüfusun %30'unu oluşturacaktır (Akar, 2018: 25). Bu durumda yetenekli ve genç çalışan yetersizliği yaşanacaktır. Gelişen teknolojik ve sosyal yapıya uygun yetenek sayısının az olması ise işletmeleri daha büyük yetenek savaşlarına doğru itmektedir. Bir diğer taraftan gelişmekte olan ülkelerde hızlı şekilde devam eden nüfus artışı sonucunda yoksullaşma, göç ve işsizlik gibi problemler giderek artmaktadır (Bahadınlı 2013, s. 28).

#### 2.4.4 Nesil farkı

Dünya genelinde demografik anlamda büyük değişimler yaşanmaktadır. Modern işgücü ile geçmişteki işgücünün özellikleri bir birinden çok farklıdır. Günümüzde insan sermayesi daha küresel düşünmekte ve bu yönde hareket etmektedir. Modern işgücü artık bilginin önemini kavrayan, kendine güvenen, beklentileri yüksek olan, iş - yaşam dengesi kurabilen yapıdadır (Akar, 2018: 26). Geçmişten günümüze devam eden süreçte davranışlardaki değişimler nesil farklarını ortaya çıkarmıştır. Kısa olarak değinilecek olursak, nesil farkları aşağıdaki gibi ayrılmaktadır (Çetin ve Karalar, 2016: 157-197):

- 1927-1945 aralığında doğan gelenekselci kuşak,
- 1946-1964 aralığında doğan Baby- Boomer kuşağı,
- 1965-1980 aralığında doğan X kuşağı,
- 1981-1999 aralığında doğan Y kuşağı,
- 2000-2020 aralığında doğan Z kuşağı.

Son kuşak sosyolojik açıdan henüz sınıflandırılmasa da araştırmacılar bu neslin de farklı özelliklere sahip olduğunu ortaya çıkarmaktadırlar. (Akar, 2018: 25).

Gelenekselci kuşak - bir diğer ismiyle yaşlı nesil genel olarak sadık ve kanaatkâr yapıdadırlar. Bu kuşak, fazla çalışan, vatana kendini adayan, otoriteyi kabullenen, daha dikkatli, macera aramayan bir nesildir (Demirkaya vd., 2015: 186-204). Karar vermekte zayıf kalan bu kuşak, liderlerine sadıktır ve hayal gücünden yoksundur (Serçemeli, Kurnaz ve Özcan, 2015: 261-276.)

İkinci dünya savaşı sırasında sadece 19 yılda 76 milyon insan doğumu gerçekleşmiştir, bu yüzden bu kuşak baby boomer yada bir diğer ismiyle “nüfus patlaması” olarak adlandırılmıştır. Bu nesil gelenekselci neslin tersine sadakat duygusundan uzaktır ve tüketim odaklıdır. Kuşağın mensupları, çalışkan ve idealistdir ve kendilerini motive edebilen yapıya sahiptir. Bu kuşağın geleceğe aktardığı en önemli miras ise ırk ayrımına karşı mücadele, cinsiyet eşitliği ve emeklilik sisteminin oluşmasıdır (Demirkaya vd., 2015: 186-204).

X kuşağında yaşanan bir sürü gelişmeler neticesinde (kürtajın yasallaştırılması, doğum kontrolleri) doğum oranlarında azalmalar yaşanmıştır. Bu yüzden de kuşaklar arasında en küçük grup bu nesildir. X kuşağı insanları girişimci, ücret

odaklı yapıya sahiptir. Örgütten daha çok kendi birysel gelişimlerine önem veren bu nesil kariyer konusunda oldukça hareketlidirler. Bu kuşak iş, aile ve arkadaşlık ilişkilerine önem veren ve iş - yaşam dengesinin kurulmasına özen gösteren bireylerden oluşmaktadır (Başol ve Çetin Aydın, 2014: 1-15).

Y kuşağı ise hiyerarşik yapıyı kabul etmeyen, başarıya odaklı liderle çalışan, ücretle motive olmayan ve daha ziyadesi sevdiği işi yapmaya çalışan bireylerden oluşmaktadır. Bu nesil bireyselci olduğu kadar gerçekçi ve yetenekli nesildir. Ayrıca, bu nesilde iş-özel hayat dengesi vardır. Y kuşağı, interneti yaygın kullanan, öğrenmeye açık, şimdiye odaklı, sık sık iş değiştiren, daha çok para kazanmaya çalışan bireylerdir (Yüksekbilgili, 2013: 342- 353). Özellikle Türkiyede 1980 yılı sonrasında bu kuşak, yaşamadıkları her şeyi çok hızlı bir şekilde yaşamaya çalışmıştır. Z kuşağı bir diğer ismiyle “Kristal nesil” oldukça hırslı ve materyalist bireylerden oluşmaktadır. Bu kuşak elde ettiği bilgiyi daha hızlı bir şekilde yorumlamaktadır. Z kuşağı, ayrıca birden fazla işi bir arada yürütebilen kişilerdir (Akar, 2018: 27) . Bu kuşağın, iş yaşamında yalnızlığı tercih edeceği, tüm verilere daha hızlı ulaşacağı, çalışıklara örgütlere bağlı olmayacakları, öngörülmektedir. Bir diğer taraftan ise yaratıcılık, farklı sosyolojik toplumlarla ilişkiler ve hak arama konularında daha başarılı olacakları tahmin edilmektedir (Başol ve Aydın, 2014: 1-15).

### **3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK**

#### **3.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı**

Önceki bölümde insan sermayesi yönetiminin günümüze kadar evrilmesi sürecine değinilmiştir. Bu evrilme sürecinde işletmeler daha insan odaklı olmaya çalışmış ve mekanik bir bakış açısından insani bir bakış açısına doğru yönelmiştir. Modern şartlar işletmeleri yetenek yönetime yönlendirirken, bazı uygulamaları da (yetenekli çalışanı bulma, eğitme, elde tutma gibi) geliştirmeye başlamıştır. Tabii ki, işletmeler için en zor kısımlardan biri mevcut olan, yahut elde ettiği yetenekli çalışanları elde tutma ve senelerce onlarla beraber çalışmayı sağlamaktır. Tam olarak bu noktada ortaya örgütsel bağlılık kavramı çıkmaya başlamıştır.

İşletmeler bünyesinde bulunan yetenekli çalışanlara ister maddi, isterse de manevi yönden yatırımlar yapmaktadır. Bu yüzden de sonrasında bu kişilerin örgüte bağlılıklarının artmasını beklemekte ve yine bu kişilerin işletmeyle bir bağ kurmasını istemektedir. Tezin bu bölümünde de örgütsel bağlılık üzerinde durularak onun ne olduğu, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin hangiler olduğu ve örgütsel bağlılığın boyutları ve sonuçları incelenecektir.

#### **3.1.1 Örgütsel bağlılık tanımı**

Bağlılık kavramına genel olarak bakarsak “birine karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat” anlamlarına gelmektedir (Türk Dil Kurumu, 2020). Örgütsel bağlılık ise çalışanların iş tutumlarından biridir ve bu kavram üzerine birçok araştırmalar yapılmış ve farklı bakış açılarından değerlendirilmiştir. Çünkü örgütsel bağlılık psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerin konusudur ve her alanın araştırmacısı kavrama farklı yönden bakmıştır. Bu tanımların bazılarında değinmekte fayda vardır. Sheldon’a (1971) göre örgütsel bağlılık bireyi örgüte bağlayan tutumlardır. Wiener’a (1982) göre örgütsel bağlılık örgütsel çıkarlar doğrultusunda hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir

toplamıdır. Mowday, Porter ve Steers'e göre (1982) örgütsel bağlılık çalışanların örgüte olan sadakatleriyle ilgili bir tutumdur. O'Reilly ve Chatman (1986) ise örgütsel bağlılığı çalışanın örgüte psikolojik bağlanması olarak tanımlamış ve örgütün hedeflerini kendine uyarlama derecesi olduğunu belirtmiştir.

Sonuç olarak örgütsel bağlılık, kişinin örgütle özdeşleşmesi durumudur. Bu durumda kişi örgütün amaçlarına inanır ve onları kabul ederek daha fazla çaba sarfeder (Tabak, Acuner ve Esatoğlu, 2004: 35). Örgütün hedeflerini kendi hedefleri gibi benimsemiş olan çalışan her zaman kendisini bu örgütte görür.

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan ilk araştırmalarda "bağlılık" kavramı kişinin örgütün bir parçası olmasını ve kendisini bir ailenin üyesi olarak hissetmesini belirtmiştir. Yapılan çalışmalar, örgütsel bağlılık duygusunun kişilerin performanslarını pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca, örgütsel bağlılığın mevcut olduğu kurumlarda negatif davranışların az olduğu ve hizmet kalitesinin yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu anlamda örgütsel bağlılık kurumun bütünlüğünü sağlayan bir faktör ve örgütün hedeflerine olan bağlılık olarak nitelendirilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 39)

Örgütsel bağlılık, kişilerin örgütsel amaç ve hedeflere ulaşma için gösterdiği çaba ve kurumsal kimliği devam ettirmektir. Bu anlamda örgütsel bağlılığın birkaç temel faktörü bulunmaktadır. Bu faktörler (Durna ve Eren, 2005: 15):

- Örgütün amaç ve hedeflerini bilmek,
- Bunlar için çaba sarfetmek,
- Örgütle ilgili kişinin her şeyini ortaya koyması,
- Örgütün üyesi olarak kalma arzusu olarak sıralanabilir.

Örgütsel bağlılığın ister örgütler, isterse de çalışanlar açısından önemini arz etmektedir. Örgütsel bağlılığın oluşturulması örgütlerin başlıca amaçlarından biridir.

Çalışanların çalıştıkları işletmelerde iş hayatlarını devam ettirmeleri için pek çok etken bulunmaktadır. Bu etkenler ücret, prim, liderlik, kültürel faaliyetler, iş- yaşam dengesinin mevcudiyeti, örgütün çalışanlara karşı yönetim

politikaları, çalışanın bireysel özellikleri, örgütün sağladığı eğitim olanakları gibi etkenlerdir (Stum, 1999: 5).

Örgütsel bağlılık, işletmelerde personel devamlılığını sağlamakta ve işletmelerin büyüye gelişmelerini sağlayan potansiyel güç olanağıdır. Bu bağlılık düzeyinin düşük olması sonucunda kişilerin yer aldıkları gurplara karşı bağlılığını da etkilemektedir. Örgütsel bağlılığın düşük düzeyde oluşu, işletme içinde dedikodu, itiraz ve şikayet gibi negatif davranışların çoğalması, otoritenin sarsılması demektir. Böyle bir ortamın oluşu ise verimlilik ve etkinliği olumsuz yönde etkileyerek iş kalitesini ve müşteri güvenini sarsmaktadır (Bahadınlı 2013, ss. 163-164).

### **3.1.2 Örgütsel bağlılık kavramı tarihsel gelişimi**

Örgütlerin başarısındaki etkenlerin en başında insan faktörü gelmektedir ve bu farkedildikten sonraki süreçte örgütlerle insan ilişkilerinin önemi ortaya çıkmıştır. İnsanlarla örgütler arasında sağlıklı bir ilişkinin temel koşulu ise her iki faktör arasında iş birliğinin ve bağlılığın geliştirilmesidir. Kişilerin örgütlerde kalma isteği ve örgütün hedeflerine ulaşma için çaba sarfetmesi "örgütsel bağlılık" kavramını ortaya çıkarmıştır (Bayram, 2005: 125).

Kavramın tarihsel olarak gelişimine bakıldığında aslında 1930'lu yıllarda popüler olarak araştırılan iş doyumu konusundan sonra ortaya çıktığı ve özellikle 1970'li yıllardan sonra araştırılmaya başlandığı görülmektedir. Konu hakkında ilk çalışma Whyte tarafından 1956 yılında yapılmıştır. Whyte bu çalışmada gereğinden fazla örgüt bağımlısı olan bireyin tanımını yapmış ve aynı zamanda bunun örgüt için potansiyel zararlarından bahsetmiştir (Atay, 2006, s.47). Devam eden süreçte ise Porter, Steers, Mowday, Allen, Meyer ve Becker olmakla pek çok araştırmacı bu kavramla ilgili araştırmalar yaparak konuya farklı yönlerden bakmışlardır (İnce ve Gül, 2005, s.12-13). Yapılan araştırmalar genel olarak örgütsel bağlılık, bağlılık ve motivasyon, iş başarısı, bağlılık ve güçlendirme, bağlılık ve işe gelmeme, bağlılık ve çalışan devir oranı ve örgütsel vatandaşlık davranışları konuları üzerine olmuştur (Çizelge 3.1). 1961 yılında ise, ilk defa Etzioni tarafından bağlılığın sınıflandırması yapılmıştır. Daha sonra 1970 yılında Steers örgütsel bağlılığın verimlilik üzerinde olan etkilerini araştırmıştır. 1976 yılında ise Steers örgütsel bağlılık ve çalışan devir oranı

arasındaki ilişkiyi konu alarak incelemiştir. 2000’li yıllarda ise kavram en önemli konulardan birine dönüşmüştür. Çünkü pek çok araştırmacı, örgütlerin en önemli amacının değişen çevre koşullarına rağmen çalışanların örgütsel bağlılıklarının oluşturulması olduğu görüşünü savunmuştur (İnce ve Gül, 2005, s.15).

**Çizelge 3.1: Örgütsel Bağlılık Kavramının Gelişimi**

Yıl	Araştırmacı	Bulgular
1958	Morris ve Sherman	Örgütsel bağlılığın değişimsel modeli üzerinde araştırma yapmışlardır.
1960	Gouldner	Örgütsel bağlılığı güçlendirmek için çalışan ve örgütün karşılıklı iletişimini araştırmıştır.
1964	Etzioni	Sosyal ilişkilerin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir.
1966	Grusky	Eğitim, cinsiyet ve bağlılık ilişkilerini incelemiştir.
1971	Sheldon	Hedef ve değer bütünlüğünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemiştir.
1972	Herbiniak ve Alutto	Cinsiyet ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerinde araştırma yapmışlardır.
1974	Porter	Örgütsel bağlılığa tutumsal yaklaşım modelini önermiştir.
1975	Etzioni	Faydacı örgütlerin kötü etkilerini araştırmıştır.
1977	Salancik	Rol belirsizliğinin sorumsuzluk getirdiği ve dolayısıyla örgütsel bağlılığı azalttığı sonucuna ulaşmıştır.
1978	Kidron	Güçlü kişisel iş ahlakının örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu ifade etmiştir.
1979	Mowday	Örgütsel bağlılığa psikolojik olarak yaklaşma üzerinde durmuştur.
1981	Morris ve Sherman	Yaş ve kıdemin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemiştir.
1982	Mowday	Örgütsel bağlılığın süreç modelini geliştirmiştir.
1983	Rusbult ve Farrell	Örgütsel bağlılık ile ilgili yetki modelini geliştirmiştir.

**Kaynak:** Yağcı, 2003: 50

Günümüzde de konu hala araştırılmaya devam edilmektedir. Kavrama farklı şekilde tanımlamalar yapılsa da, genel ortak görüş örgütsel bağlılığın kişinin örgütte kalma isteği olarak nitelendirilmesidir (Bozkurt ve Yurt, 2013: 123).

Bireyler çalıştıkları örgütlerde kaldıkça daha nitelikli bir çalışana dönüşmektedirler ve bu da onları vazgeçilmez unsur haline getirmektedir. Bu kadar hızlı şekilde değişen çevresel koşullara rağmen mevcudiyetlerini devam ettirmeye çalışan örgütler, bu koşullara insan psikolojisini anlayarak uyum sağlamaktadırlar. Çünkü örgütün sahip olduğu diğer varlıklara işlevsellik kazandıran unsur insan unsurudur ve bu yüzden insan sermayesi örgütler için en değerli varlıktır. Yeni yönetim anlayışının ortaya çıkışı ile çalışanların örgütlere kazandırdığı katkılar da, daha iyi anlaşılmıştır. Yeni yönetim anlayışı ile örgütüne bağlı, örgütsel hedefleri içselleştirmiş, değişime açık çalışanların örgütsel başarıdaki yeri anlaşılmıştır. Bu olumlu sonuçların elde edilmesi ise örgütsel bağlılığın mevcudiyeti ile mümkündür (Esmer ve Yüksel, 2017: 259).

### **3.2 Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları**

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan sınıflandırmalar literatürde oldukça yaygındır. Ama konuyla ilgili en çok kullanılan ve kabul gören sınıflandırma Allen ve Meyer'in yaptığı sınıflandırmadır. Araştırmacılara göre örgütsel bağlılık kişiyi örgüte bağlayan psikolojik bir durumdur (Güçlü, 2006: 11).

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı üç temel grupta boyutlandırmıştır. Bu boyutlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- normatif bağlılık,
- devam bağlılığı,
- duygusal bağlılık.

Araştırmacılar olguyu üç farklı açıdan araştırarak kapsamlı bir araştırma yapmışlardır. Konuyu daha iyi şekilde anlatmak için tez kapsamında bütün boyutlar tek tek ele alınmaktadır (Allen ve Mayer, 1991).

#### **3.2.1 Normatif bağlılık**

Bireylerin ahlaki değerleri ve sadakatları açısından örgütte kalmaları normatif bağlılıktır. Bu devam etme durumu bireyler tarafından zorunluluk olarak algılanmaktadır. Normatif bağlılık düzeyinde olan birey, bu örgütte her zaman kalmalı olduğunu ve ayrılırsa ahlak açısından doğru olmayacağını düşünmektedir (Öztürk, 2018: 28).



Normatif bağıllık düzeyleri yüksek olan çalışanlar,örgütün onlara sunduğu fırsatlardan ötürü sadakat duygusuyla hareket etmektedirler. Normatif bağıllık ayrıca bireylerin işleriyle ilgili sorumluluk duygularını da etkilemektedir. Şöyle ki, birey örgüte karşı sorumluluk hissederek bu nedenden dolayı orda kalmayı tercih etmektedir ve bunun zorunda olduğuna inanır. Buradaki zorunluluk ise bir çıkar ilişkisini içermemektedir. Bu bağıllık boyutundaki zorunluluk,bireyin sadakat duygusundan gelen vefa örneğidir. Yani bireyin örgütte kalmasının doğru hareket olduğuna inanmasıdır (Çelik, 1997: 39).

### **3.2.2 Devam bağıllığı**

Devam bağıllığı, bireyin örgütü terk etmesi sonucunda yaşayacağı kayıpları göze almaması ve sonuçta örgüt üyeliğini devam ettirmesi durumudur. Çünkü bireyler örgütlerde geçirdikleri süreçte bir takım birikimler kazanmaktadır. Bu birikimler, çalışma kıdemi, çalışma arkadaşlarına olan duyguları, emeklilik hakkı tecrübesi, terfi olanağı olarak sıralanabilir. Bu yatırımlar sonucu kişi örgütte kalma isteği hissedebilir. Çünkü birey bu olanakları başka örgütte bulamama endişesi yaşamaktadır (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007: 58).

Bir diğer taraftan devam bağıllığı sadece kaybedilecek yatırımlar olarak değerlendirilmemelidir. Kişi örgütü değiştğinde bazen yaşam standartlarını da buna uygun değiştirmelidir. Hatta yaşadığı yeri, çevresini de değiştirebilir. Bu da kişinin sadece maddi değil, aynı zamanda manevi bir zarara uğratacak durumdur (Öztürk, 2018: 27).

Sonuç olarak örgütlerde çalışanlarda devam bağıllığının oluşmasındaki esas faktörler, Allen ve Meyer'den alıntı yapılarak aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Doğan ve Kılıç, 2007: 46):

- Yetenekler - kişilerin çalıştıkları örgütte kazanmış olduğu yetenek ve deneyimleri diğer örgütlere de taşıyabilmesi korkusu,
- Eğitim - kişilerin sahip oldukları eğitim düzeyinin diğer örgütler için ne kadar yarar sağlayacağı düşüncesi,
- Yer Değiştirmek - kişilerin çalıştıkları örgütten ayrılmaları sonucu başka bir konuma, şehre yada ülkeye taşınması sorunu,

- Bireysel Yatırım - kişilerin kendi zamanını ve çabalarını hizmet ettiği örgüte adanması sonucu kendisine yatırım yaptığı düşüncesi,
- Emeklilik Primi - kişinin örgütte kalması sonucu emeklilik primi kazanması ve aksi durumunda bunu kaybetmesi,
- Toplum - kişilerin yaşadıkları yerde uzun yıllar ikamet etmesi,
- Alternatif Seçenekler - kişilerin örgütü terketme durumunda ordaki sahip olduğu işini başka yerde bulamaması endişesi.

### **3.2.3 Duygusal bağlılık**

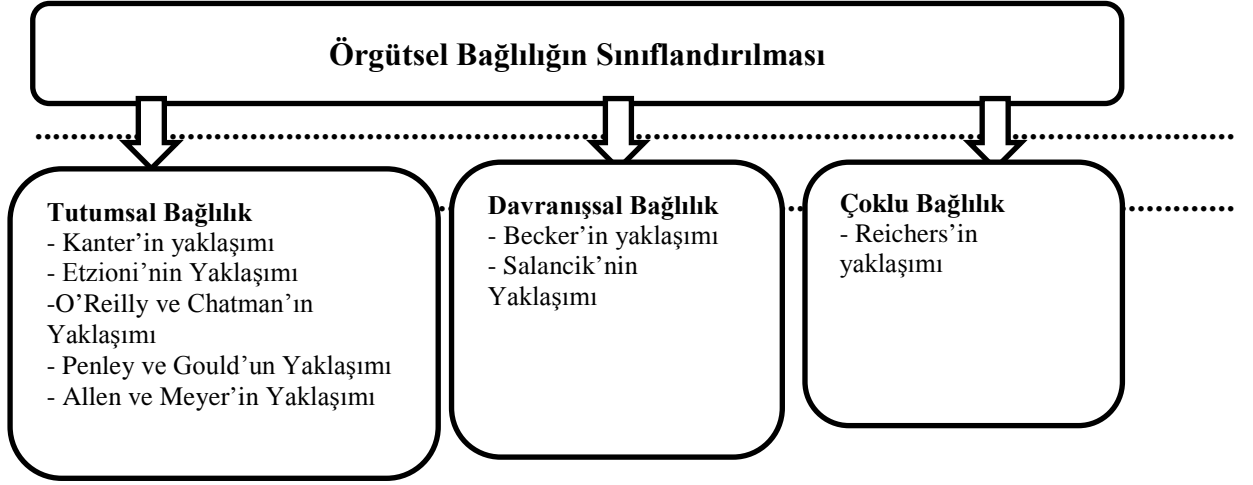
Allen ve Meyer tanımlamasına göre bireyler daha çok duygusal olarak bir işletmede kalma isteğinde bulunurlar. Bu da kişinin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinden kaynaklanmaktadır. Bu bağlılık boyutu örgütler tarafından istenen bağlılık boyutudur. Çünkü duygusal olarak bağlanan çalışanlar kendi gereksinimleri için, örgütün yararı için orda kalmak isterler (Ada, Alver ve Atlı, 2008: 500).

Kendilerini çalıştıkları örgüte aday olan bu kişiler örgütlerin en çok aradığı çalışan adaylarıdır. Bu çalışanlar özel hayatlarından bile fedakarlık yaparak her zaman örgüt için çalışmaya hazırdırlar.

### **3.3 Örgütsel Bağlılık Teorileri**

Örgütsel bağlılık kavramına ilişkin farklı teorisyenler tarafından farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Literatürde ise en yaygın olarak kullanılan sınıflandırma üç ana yaklaşımdan ibarettir. Bu yaklaşımlar (Çizelge 3.2’de daha detaylı gösterilmektedir) tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımlarıdır (Bahadınlı 2013, s.175).

**Çizelge 3.2: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması**



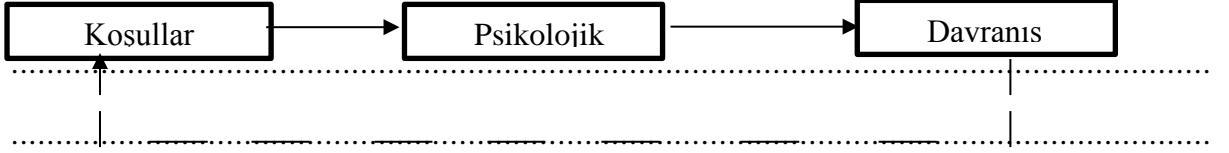
**Kaynak:** İnce ve Gül, 2005, s.26.

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan araştırmalar çoğunlukla tutumsal bağlılık kavramı üzerine olmuştur. Buna mukabil psikologlar ise davranışsal bağlılık üzerine daha çok araştırma yürütmüşlerdir (Bahadınlı 2013, s.175). Kısaca değinmek gerekirse tutumsal bağlılık bireyin örgütle özdeşleşmesi ve uyumlu olması durumu olarak nitelendirilmektedir. Davranışsal bağlılık ise bireyin eski davranışları gereği örgütte kalması olarak ifade edilir. Bir diğer yaklaşım olan çoklu bağlılık yaklaşımı ise işletme içi grupların çoklu bağlılığını ifade etmektedir (İnce ve Gül, 2005). Bu tez kapsamında tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık daha detaylı ele alınmaya çalışılmıştır.

### 3.3.1 Tutumsal bağlılık teorileri

Tutumsal yaklaşım, çalışan ile örgütün arasında olan bağlılığın özelliğini ve kalitesini ortaya çıkaran tutumları ele alan yaklaşımdır. Bu yaklaşımda bağlılığın aslında duygusal bir tepki olduğu ifade edilmektedir. Tutumsal yaklaşıma göre, bireyi örgüte bağlayan etken çalışma ortamının değerlendirilmesinden gelen bir tepkidir. Çalışan, örgütsel bağlılık sürecinde örgüt ile arasında olan ilişki hakkında düşünmeye başlar ve çoğu zaman tutumsal yaklaşımda bulunan çalışanlar kendi amaç ve değerlerinin örgütünkü ile aynı olduğu kanısına varır (Öztürk, 2018: 18).

Yaklaşımına göre örgütsel bağlılık hakkında araştırma yapan bilim insanları büyük oranda örgütsel bağlılığın gelişimine katkıda bulunmuşlardır (Güçlü, 2006: 12). Tutum soyut bir varlık olduğu için birebir gözlemlenmesi zordur ve tutumlar davranışlarda ortaya çıkar. Bir diğer deyimle kişinin olaylara karşı tutumuna davranışlarına bakarak karar verilebilir.



Şekil 3.1: Tutumsal Yaklaşım.

**Kaynak:Allen ve Meyer, 1991, s. 63**

Tutumsal bağlılık yaklaşımı Şekil 3.1’de olduğu gibi özetlenirse sonuç şöyle ifade edilebilir: örgütün bireylere sağladığı çalışma şartları, örgütün bireylerde oluşturduğu psikolojik birikimler sonucunda ortaya çıkan davranışlar ve bu davranışların da örgütte oluşturduğu yeni koşullar zinciri tutumsal yaklaşımdır.

Literatüre bakıldığında tutumsal bağlılık yaklaşımını destekleyen birden fazla yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu tez kapsamında bu yaklaşımların bazılarında değinilmeye çalışılacaktır.

### 3.3.1.1 Etzioni teorisi

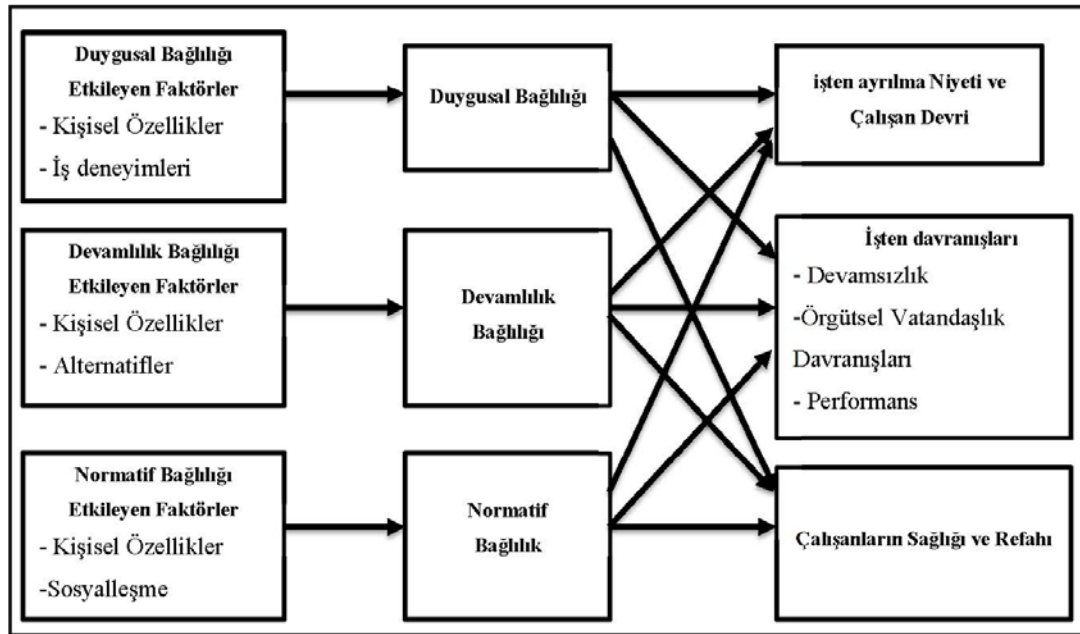
Örgütsel bağlılık konusunda ilk sınıflandırmayı,Etzioni 1961 yılında yapmıştır. Etzioni, örgütsel bağlılık kavramını üç sınıfta kategorize etmiştir (Etzioni, 1975: 46):

- Ahlaki Bağlılık: Bu bağlılık düzeyi örgütün değerlerini ve normlarını içselleştirerek örgütle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Çalışanlar toplum için faydalı amaçları güttüklerinde çalıştıkları örgüte daha çok bağlanırlar.
- Çıkarıcı Bağlılık: Bu tür bağlılık bireyin çıkarlarının karşılanması sonucu çoğalır. Bu bağlılık bir tür alışveriş ilişkisine benzemektedir. Bireylerin örgüte kattıkları değer sonucu elde ettikleri parasal veya parasal olmayan ödüller için örgüte duydukları bağlılıktır.

- **Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Bu bağlılıkta bireylerin örgütiçi davranışları sınırlandırılmış olur. Yani bireyler örgüte yabancılaşır ve örgütün işleyişinin onun kararları dışında olduğunu düşünür. Bu zaman birey, psikolojik olarak kendini örgüte bağlı hissetmese bile üyeliğini devam ettirir. (Aktaran: Gündoğan, 2008: 44).

### 3.3.1.2 Allen ve Meyer teorisi

1984 yılında Allen ve Meyer, örgütsel bağlılık konusunda yapılan araştırmalara dayanarak bağlılığın, “duygusal bağlılık” ve “devamlılık bağlılığı” olarak ikiye ayırmış ve iki boyutlu olarak kavramsallaştırmıştır. 1990 yılında ise üçüncü bir boyut olan “normatif bağlılık” da bu sınıflandırmaya ilave edilmiştir (Allen ve Meyer, 1990: 63). Şekil 3.2’de görüldüğü üzere, yazarlar örgütsel bağlılığın 3 temel ögeye dayandığını iddia etmektedirler (Allen ve Meyer, 1990: 2-5). Bu ögeler, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıktır.



Şekil 3.2:Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

**Kaynak:** Meyer, Stanley, Herscovitz ve Topolnytsky, 2002: 22.

Duygusal bağlılık - ilgili alanyazınında en çok incelenen bağlılık türüdür. İnce ve Gül'e (2005, s.40) göre bu bağlılık türünde birey kendisini örgütün bir parçası olarak görmektedir. Bu tür bağlılığı yüksek olan bireyler,kendi çıkarlarını ikinci plana atarak örgütü temsil etmektedirler. Örgütün amaçlarını

ve kimliğini benimseyen çalışanlar,örgütün misyonunu gerçekleştirmek için yardım etme isteği içine girerler ve bu yüzden örgütte kalmak isterler. Bu benimseme düzeyinde örgütün başarısını kendi başarısı ve örgütün zararını kendi zararı gibi algılayan bireylerin duyduğu bağlılıktan söz edilmektedir (Baysal ve Paksoy, 1999: 227). Günümüz örgütlerinin elde etmek istediği bağlılık düzeyi de duygusal bağlılıktır.

Devamlılık bağlılığı - Allen ve Meyer'in ikinci tür bağlılık düzeyi olarak tanımladıkları devamlılık bağlılığı bireylerin kendi yatırımları sonucunda örgütten ayrılamamasıdır. Bu yatırımları kaybetmek bireylere yüksek maliyet getireceği için, çalışanlar örgüt üyeliklerini devam ettirme isteğinde bulunurlar. (Kavi, 1999: 8). Bu tür bağlılık, çalışanların çalıştıkları örgütte kıdemleri olduğunda veya onlar için iyi bir kariyer olanağı olduğunda ortaya çıkmaktadır.

Duygusal bağlılık ile devamlılık bağlılığın ilişkisine bir çok araştırmacı tarafından bakılmıştır. Elde edilmiş sonuçlar şöyledir: Devamlılık bağlılığı duygusal bağlılığı da beraberinde geliştirir ve artırır. Ama duygusal bağlılık bunun tam aksini yapar. Yani duygusal bağlılık düzeyi geliştikçe devamlılık bağlılığı ortadan kalkar (Meyer ve Allen, 1990: 719). Tolay'a (2003, s.40) göre ise bu iki bağlılık türü birbirini etkilemez. Birey aynı anda örgüte her iki tür bağlılık türünü de duyabilir.

Normatif bağlılık - bu bağlılık türü ise sosyalleşme deneyimleri sonucu meydana gelen inançlar doğrultusunda ortaya çıkar. Şöyle ki bireylerin işverenine sadık kalmasının ahlaki olduğunun düşünülmesi sonucunda bireyler örgüt üyeliğini devam ettirirler. (Allen ve Meyer 1990: 1-18). Bu bağlılık türünde bir "zorunluluk" vardır. Çalışanların bu tür bağlılığının nedeni örgütte kalmalarının ahlaki olduğuna inanmalarıdır. Bu bağlılık türünde sosyal baskılar da mevcuttur (Powell ve Meyer, 2003, s.159). Diğer bahsedilen iki bağlılık - yani duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı - çalışmaya başladıktan sonra kazanılan bağlılık türü iken, normatif bağlılık örgüte girmeden önce mevcut olmaktadır.

### **3.3.1.3 Kanter teorisi**

Kanter'e (1968: 500) göre bireylerin sadakat ve çabalarını örgütün hedeflerinden ötrü harcamaya istekli olması durumu örgütsel bağlılıktır. Örgütsel birey ,sistem

olarak bazı gereksinim ve beklentilere sahiptir ve çalışanlar bu beklentileri içselleştirerek, çalıştıkları örgütü severek ve hatta kendilerini örgütsel hedeflere adayarak karşılayabilmektedirler. Kanter (1968, s.499-517), örgütsel bağlılığı üç esas grupta toplamıştır:

- Devamlılık Bağlılığı: Bu bağlılık türünde bireyler örgütiçi yaptıkları yatırımlardan dolayı örgütü terketmek istemezler. Başka örgütte yeniden başlamak maliyetli ve adaptasyonu zor olduğu için, bundan başka çalıştığı yıllar boyu örgüte emek verdiği için aynı örgütte kalmaya devam ederler.
- Kenetlenme Bağlılığı: Bu bağlılık türü bireyin örgüt içindeki etkili iletişimi kaybetmeme isteğidir. Birey çalıştığı zaman boyunca birçok sosyal ilişkileri olur. Bu sosyal ilişkileri başka bir örgütte yeniden inşa etmek zor olduğu için birey çalıştığı örgütten ayrılmak istemez.
- Kontrol Bağlılığı: bireyler örgütün değer ve normlarını içselleştirdikleri zaman ortaya çıkan bu bağlılık türü benimsenmiş değerlere ve normlara uygun davranışlar göstermek isteğidir (Aktaran: Gündoğan, 2008: 44-45).

### **3.3.1.4 Penley ve Gouldun teorisi**

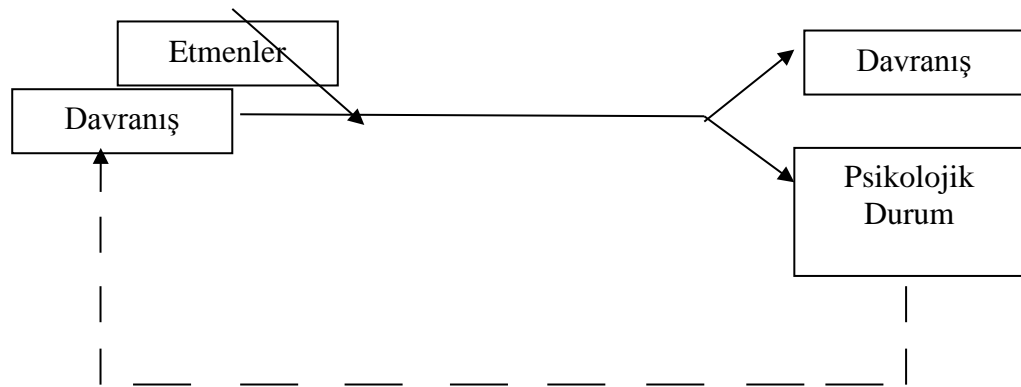
Penley ve Gould (1988, s.43-59), Etzioni (1961)'nin sınıflandırmasını aslında çok etkili bulmaktadır. Ama bu sınıflandırmanın biraz karmaşık olduğunu belirterek literatürde pek ilgi çekmediğini iddia etmiştir. Aynı modeli yeniden geliştiren Penley ve Gloud yabancılaştırıcı bağlılığı detaylandırarak tam anlaşılmasını sağlamışlar. Sonuç olarak Penley ve Gould (1988), Etzioni'nin (1961) sınıflandırmasını baz alarak örgütsel bağlılığı aşağıdaki şekilde sınıflandırmıştır:

- Ahlaki Bağlılık: Örgütün amaç ve hedeflerini Kabul etme ve özdeşleşme durumudur. Bu bağlılık düzeyinde birey kendini örgüte adayarak örgütün başarısında kendisini sorumlu hissetmektedir.
- Çıkarıcı Bağlılık: Çalışanların verdikleri çaba karşılığında ödül ve teşvik alma durumudur. Bu bağlılık düzeyinde örgüt, çalışanlar için belli bir ödüle ulaşma yolunda araçtır.

- **Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Bu bağlılık türünde birey dışsal olarak bağlılık göstermektedir. Yani birey örgütün işleyişinin kendi kontrolü dışında olduğunu düşünür. Birey verilen ödüllerin ve ya cezaların tesadüfi olduğunu algılar. Bu zaman elinden birşey gelmediğini düşünen birey, örgütün işleyişine karışmaz ve zamanla örgüte yabancılaşmaya başlar. Bu yabancılaşma sonucu birey, kendisini örgüt içinde kapana kısıldığı hisseder. (Gündoğan, 2008: 46).

### 3.3.2 Davranışsal bağlılık teorileri

Davranışsal bağlılık, kişilerin geçmişteki deneyimleri sonucu ve ayrıca örgütlerine uyum sağlama durumlarına göre kurumlara bağlı kalma sürecini ifade etmektedir. Bu bağlılık yaklaşımı, kişilerin bir örgütte çok uzun zaman kalmaları sorununu inceleyerek bu sorunla nasıl başa çıkıldığını irdelemektedir. Davranışsal bağlılıkta bulunan bireyler, örgütten ziyade yaptıkları faaliyete bağlanmaktadır (Öztürk, 2018). Dolayısıyla da bu bağlılık yaklaşımı örgütten daha çok kişilerin davranışlarına yöneliktir. Örneğin bir çalışan herhangi bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenlerden dolayı bu davranışı sürdürmeye devam etmektedir. Belli bir süre sonra çalışan artık bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe de bu davranışı haklı gösterek tutumlar geliştiren birey, davranışı tekrarlamaya devam etmektedir (Bayram, 2005: 129). Örgütlerde çalışan insanların davranışsal bağlılığının oluşması için onların aynı örgütte uzun süre çalışması gerekmektedir. Davranışsal bağlılığın yüksek düzeyde oluşu ise örgütsel bağlılık bağlamında pozitif sonuçlar doğurmaktadır.



Şekil 3.3: Davranışsal Yaklaşım

**Kaynak:** Allen ve Meyer, 1991: 63



Davranışsal bağlılık yaklaşımı, Şekil 3.3’de özetlendiği gibi bireyin bir davranışı geliştirdikten sonra bu davranışta devam etmesi daha sonrasında ise bu davranışlarını desteleyecek psikolojik etmenler bulma durumu gösterilmektedir.

Literatüre bakıldığında tutumsal bağlılık yaklaşımını destekleyen Becker’in yan bahis yaklaşımı ve Salancik’in yaklaşımı bulunmaktadır. Bu tez kapsamında bu yaklaşımlara daha detaylı değinilmeye çalışılmaktadır.

### **3.3.2.1 Salancik teorisi**

Salancik’in teorisine göre bağlılık, “kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumu"dur (Mowday, Porter ve Streers, 1982: 20). Bu yaklaşıma göre insanlar tutumları ve davranışları arasında dengeyi korumaya eğilimlidirler. Bir tutarsızlık olduğu zaman birey gerginlik hissedebilir. Bu yüzden birey ya davranışlarını tutumlarıyla uyumlaştırır, yada bunun tam tersini yapar. Salancik bu doğrultuda aşağıdaki sınıflandırmayı yapmaktadır:

- Kamuya açıklama - Buradaki genel anlam bireylerin davranışlarının başkalarının gözlemleyebilmesidir. Yani bireyin çoğu davranışları başkalarının gözü önünde gerçekleşir. (Neale ve Northcraft, 1990).
- Dışavurum - Davranışı başkasının gözlemlenmesi zamanı birey bu davranışa bağlanmaktadır. Örneğin birey işe başladığı zaman imzalamış olduğu iş sözleşmesi diğer şahısların tarafından görülmektedir. Ve daha sonradan iş sözleşmesindeki her hangi ilkeyi pozamaz hale gelir. (Bakan, 2011: 97).
- Vazgeçilebilirlik - Bazı davranışların sonucu geriye alınamaz. Bu tür vazgeçilmeyen davranışların olması bireyde bu davranışlara bağlılık yaratmaktadır.
- İrade - Bu tür davranışlarda zorunluluk değil gönüllülük önem taşır. Yani birey herhangi bir baskıya maruz kalmadan gönüllü olarak herhangi davranış sergiliyorsa, o zaman sonuçlardan da kendisi sorumlu olacaktır. Dışarıdan herhangi bir baskı ile karşılaşmaksızın bir davranış gönüllü

olarak sergileniyor ise birey bu davranış ve sonuçlarına karşı kişisel olarak kendini sorumlu tutacaktır. (Bakan, 2011: 98).

### **3.3.2.2 Backer yan bahis teorisi**

Önceden de değinildiği gibi davranışsal yaklaşım geliştiren bireyler örgüt içinde zamanla yapmış oldukları hareketler ve davranışları devam ettirmek ve kendilerini haklı çıkarmak için aynı davranışları devam ettirirler. Becker, bireylerin bağlılık göstermesine sebep olan dört tane yan bahis kaynağını belirtmiştir. Bunlar (Becker, 1960, s.36-38):

- Toplumsal beklentiler: Birey yaşadığı toplumun beklentileri doğrultusunda davranışlar sergiler. Örneğin, sıklıkla iş değiştiren kişilere toplumda güvenilir gözüyle bakılmaması sonucu, birey de bu yönde davranışlar sergilemektedir. Toplumsal baskılardan kurtulmak için bireylerin davranışlarını kontrol eder.
- Bürokratik düzenlemeler: Bazı bürokratik düzenlemeler bireylerin örgütteki davranışlarını değiştirebilir. Örneğin, emeklilik için çalışanın her ay maaşından belirli miktarda kesintiler yapılır ve birey işten ayrılırsa bu hakkını kaybedebilir. Bu yüzden bu tür bürokratik düzenlemeler sonucundan çalışanlar davranışlarını buna uygun düzenlerler (İnce ve Gül, 2005, s.51-52).
- Sosyal etkileşimler: İnsanlar sosyal varlıklardır ve bu yüzden başkaları ile ilişki içerisinde olurlar. Ve sürekli etkileşim halinde olan bireyler başkalarında kendileri ile ilgili algı oluştururlar ve bunun bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilerler.
- Sosyal roller: Her bireyin örgüt içinde belirli rolü bulunmaktadır. Ve birey bu rolü oynamaya o kadar alışmıştır ki, başka role uyum sağlamaya zorluk çekmektedir (Aktaran: Gündoğan, 2009: 56).

### **3.4 Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler**

Örgütsel bağlılığa etki gösteren faktörler, farklı araştırmacılar tarafından farklı şekilde sınıflandırılmıştır. Charles Schwenk (1986: 299) bu faktörleri dört sınıfta birleştirerek aşağıdaki sıralamayı yapmıştır:

- Bireyin geçmiş iş yaşantısı,
- Demografik faktörler,
- Örgütsel faktörler,
- Durumsal faktörler.

Mowday, Porter ve Steers (1982) de benzer şekilde bir sınıflandırma yaparak dört grup faktörlerden bahsetmektedirler. Zahra'ya (1984) göre, örgütsel bağlılığa en çok bireyin geçmişteki iş yaşantısı etki göstermektedir. Bu birikime ek olarak kişinin demografik özellikler ve örgütsel unsurlar da bağlılıkdüzeyinin belirlenmesine önemli rol almaktadır. Northcraft ve Neale (1990: 471) ise örgütsel bağlılığı belirleyen unsurları üç esas grupta toplamıştır:

- Kişisel faktörler,
- Örgütsel faktörler,
- Örgüt dışı faktörler.

Bu çalışma daha sonrasında Northcraft ve Neale tarafından 1990 yılında Organizational Behavior Management Challenge adlı kitapta yansıtılmıştır. Günümüzde de bu sınıflandırma en yaygın olarak kullanılan sınıflandırmadır. Çizelge 3.3'de bahsedilen faktörler ve onların içerdiği değişkenler yer almaktadır. Bu değişkenlerin bazılarında da tez kapsamında değinilmeye çalışılacaktır.

**Çizelge 3.3:** Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Kişisel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Örgüt Dışı Faktörler
1 – İş beklentileri	1 – İşin niteliği ve önemi	1 – Yeni iş olanakları
2 – Psikolojik sözleşme	2 – Yönetim	2 – Profesyonellik
3 – Kişisel Özellikler	3 – Ücret	3 – İşsizlik oranı
	4 – Gözetim	4- Ülkenin sosyo-
	5 – Örgütsel Kültür	ekonomik durumu
	6 – Örgütsel Adalet	5 – Sektörün durumu
	7 – Örgütsel ödüller	
	8 – Takım çalışması	
	9 – Örgütün bulunduğu sektörün durumu	

**Kaynak:** Northcraft ve Neale, 1990: 471.

### 3.4.1 Bireysel faktörler

Bireysel faktörlerin örgütsel bağlılığa olan etkilerini araştıran çok fazla araştırma mevcuttur. Yapılan araştırmalarda ortak görüş ise kişisel faktörler ile örgütsel bağlılığın çok yakın ilişkide olduğu yönündedir. Bireysel faktörler doğrudan örgütsel bağlılığı arttırmasa da, dolaylı yoldan etki göstererek bağlılık düzeyini değiştirmektedir. Örneğin, bireyin kişisel ölçümleri ile örgütün amaç ve değerleri uyduğunda yüksek düzey örgütsel bağlılık gözlemlenmektedir (Evren, 2017: 23).

Öncelikle kısa olarak bireysel faktörlere değinmekte fayda vardır. Literatürde en yaygın olan sıralama aşağıdaki gibidir:

- İş Beklentileri- İş sözleşmesinde eğer ki, iş tanımları ve gerekleri doğru bir biçimde tasarlanmışsa, o zaman işe alınan bireyin örgütte uzun süreli kalması ve bu örgütün üyesi olmasını sağlanmaktadır (Zaccaro ve Dobbins, 1989: 267). Çünkü işle ilgili tüm bilgilerin bireylere aşılması sağlanmadığında, bireyler beklentileri ile sunulanlar arasında uyumsuzluk yaşayabilir ve hayal kırıklığına uğrar. Bağlılık düzeyini artırmak için doğru iş tanımları ve gerekleri hazırlanmalı ve etkili bir sözleşme imzalanmalıdır.
- Psikolojik Sözleşme - Burada sözleşme her hangi bir yerde yazılı olmayan, ama çalışanlarla yöneticileri arasında anlaşılan bir sözleşmedir. Yani, bireyler kendi üstlerinin beklediği davranış içine girmektedirler. (İnce ve Gül, 2005: 60-61). Birey örgütte çalışmaya başladığı günden psikolojik sözleşmeler oluşmaya başlamaktadır.
- Demografik özellikler - Örgütsel bağlılığa etki gösteren en önemli faktörler kişilerin demografik özellikleridir. Bu özellikler duruma göre değişmeyen özelliklerdir. Bu yüzden de etkileri diğerlerine oranla daha kaçınılmazdır (Evren, 2017: 25).

#### 3.4.1.1 Yaş

Örgütsel bağlılık çalışmalarında kişisel faktörler incelendiğinde her zaman yaş faktörüne değinilmektedir. Bu faktör diğerleri ile birlikte ele alındığında örgütsel bağlılığa etkisi artmaktadır. Yaş faktörü çoğu zaman kıdem faktörü ile

beraber incelenmektedir. Bunun esas sebebi, iki değişkenin genellikle aynı yönde hareket etmesidir (İnce ve Gül, 2005: 65).

Aslında örgütsel bağlılık ile yaş faktörü arasında doğrudan bir ilişki net bir şekilde belirlenmemektedir. Yapılan araştırmalarda da elde edilen sonuçlar karışıktır. Yaş faktörünün örgütsel bağlılığa etkisini araştıran çalışmalarda (Angle ve Perry, 1981, Morris ve Sherman, 1981 ve Mathieu ve Zajac, 1990 araştırmaları örnek olarak gösterilebilir) genellikle savunulan görüş, yaş ile bağlılık düzeyini aynı oranda artması yönündedir.

Balay (2000), kendi kitabında genç çalışanlarla mukayesede yaşı daha fazla olanların çok daha fazla bağlılık gösterdiğini belirtmiştir. Bunun arkasındaki sebepleri ise yazar aşağıdaki şekilde sıralamaktadır:

- Bireyin hizmet süresi ile yaşı aynı anda artmaktadır. Bu yüzden de daha ileri düzey yaşda kişi daha iyi pozisyonlara gelmekte ve daha iyi kariyer imkanlarına sahip olmaktadır. Bu yüzden de yaş ilerledikçe kişinin örgüte bağlılığı daha fazla olmaktadır.
- Yaşı ilerlemiş kişiler, gençlerde olduğu gibi iş değişikliğini pek hoş karşılamaz ve riskli görür. Bu yüzden de genelde buldukları örgütte kalmayı tercih ederler.
- Yaşça büyük çalışanlar kişisel deneyim ve gelişimlerine çok fazla güven duydukları için gençlere oranla daha fazla iş tatminleri vardır. İş tatmini yüksek olduğundan dolayı da, kişinin örgüte bağlılığı da artmaktadır (Balay, 2000: 41).

Balay'ın (2000) da belirttiği gibi yaş faktörü genelde kıdem, kişisel deneyim gibi faktörlerle beraber ele alınarak incelenmektedir. Bir diğer taraftan faktörün başka faktörlerle değerlendirilmesi sonucu kişinin işe yeni başlarkenki yaş faktörü ile örgütte çalıştığı süreçte yaş almanın etkisi net olarak karşılaştırılamamaktadır (Evren, 2017: 27).

#### **3.4.1.2 Medeni durum**

Kişisel faktörler arasında incelenen bir diğer faktör ise bireyin medeni durumudur. Bazı çalışmalar örgütsel bağlılık ile bu değişken arasında güçlü ilişki olduğunu savunmaktadır. Evli olmanın daha fazla sorumluluk alma

eğilimi gösterdiğini iddia eden araştırmacılar, aynı zamanda maddi kayıpların evliler için bir risk olduğunu düşünmektedir (Aranya ve Jacobson; 1975, Mathieu ve Zajac, 1990; Hrebiniak ve Alutto, 1972).

Cengiz'in (2001: 33) çalışmasında belirttiği üzere evli olma hali kadın ve erkeklere örgütsel bağlılık bağlamında değişmektedir. Şöyle ki, evli erkeklerin örgütsel bağlılık düzeyleri daha yüksekken, kadınlarda bu oran düşük seviyededir. Bunun esas nedeni ise evliliğin kadın ve erkek için farklı değişimler yaratmasıdır. Evli erkekler daha çok düzenli hayata sahip olurken, kadınların sorumluluğu artmaktadır. Bu nedenle kadın çok farklı konularda performans göstermeli ve bunun sonucu olarak da örgüte olan bağlılık düzeyi azalmaktadır (Cengiz, 2001: 55).

Bir diğer taraftan bazı araştırmacılara göre bekar çalışanlar iş alternatiflerini daha cesurca değerlendirdikleri için daha fazla risk alabilmektedirler. Bunun neticesinde ise örgütü daha kolay terkedebilirler (Evren, 2017: 30).

### **3.4.1.3 Kıdem**

Kişisel faktörler arasında incelenen bir diğer faktör ise bireyin kıdem derecesidir. Kıdemle örgütsel bağlılık arasında doğrudan bir ilişki olduğunu iddia eden birden fazla araştırma mevcuttur (Angle ve Perry, 1981, Hrebiniak, 1974 ve Sheldon, 1971 araştırmaları). Buna mukabil bazı araştırmalar, bu iki değişken arasında doğrudan bir ilişki olmadığını iddia etmektedir. Ritzer ve Trice, 1969 yılında kıdemle bağlılık üzerinde etkisini, ara değişkenler ekleyerek araştırmıştır. Yazarlar, hizmet sürelerinin daha fazla olduğu çalışanların örgüte yaptıkları yatırımlardan vazgeçmek istemediklerini ortaya çıkarmıştır (Evren, 2017: 31).

Kıdem faktörünün çoğunlukla anlık değişmeyen bir etken olduğundan dolayı, bireyin yaşının da kıdem faktörü kapsamında değerlendirilmesi gerekir. Kıdem ve yaş faktörünün olumlu yönde bir ilişkide olduğu düşünülürse, o zaman her iki değişken örgütsel bağlılığı birlikte etkilemektedir. Ancak ne var ki, bu iki faktör bir birinin yerine kullanılmamalıdır. Çünkü bu iki faktör farklı örgütsel bağlılık türleri ile ilişkilendirilmekte ve farklı yönlü ilişkiler ortaya çıkmaktadır. Örneğin, kıdem faktörü daha çok devamlılık bağlılığı ile ilişkilendirilirken, yaş faktörü duygusal bağlılıkla ilişkilendirilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 67).

#### 3.4.1.4 Cinsiyet

Kişisel faktörler arasında incelenen bir diğer faktör ise bireyin hangi cinsiyete mensup olmasıdır. Bu değişken ile örgütsel bağlılık arasında ilişki üzerine yapılmış birçok araştırma mevcuttur. İlk çalışmalar, işgücünün esasen erkeklerden oluşmasından dolayı erkek çalışanlar üzerine yapılmıştır. Zamanla kadınların da işgücü piyasasına girmesiyle kadınlar da araştırma evrenine dahil olmuştur (Aven, Parker, Glen, 1993: 63-73).

Eren, kendi kitabında kadınların meslek bağlılığının erkeklerden daha az olduğunu ifade etmiştir. Bunun nedeni ise kadınların ev işlerinde de sorumlu tutulmasıdır. Her iki işlevini yerine getirmeye çalışan kadının örgüte devam etmesi ise sıkıntı yaratmaktadır (Eren, 1993: 268). Yazarın ifadesi aslında toplumsal kültür baz alındığından tamamen doğrudur. Ataerkil toplumlarda erkek egemen olduğu için, kadınlar daha çok evdeki işlerden sorumlu tutulmaktadır ve bu da onları iş hayatında erkeklerden daha az etkin kılmaktadır. Ama giderek kadınların sadece işgücü piyasasına değil, ekonominin her alanına girmesi sonucu kültürel değerlerde dönüşüm yaşanmaktadır. Bununla da cinsiyet faktörünün örgütsel bağlılık üzerine etkisi konusu giderek daha önemli konu haline gelmektedir (Başyigit, 2006: 45).

Konuyla ilgili literatür incelendiğinde birbirinden farklı görüşler ortaya çıkmaktadır. Kadınların erkeklere oranla daha düşük bağlılık düzeylerinin olduğunu iddia eden araştırmalar bunun sebebini aşağıdaki gibi açıklamaktadır (İnce ve Gül, 2005: 62):

- Kadınların ailedeki rollerine daha çok önem vermeleri.
- Kadınların işgücü piyasasında karşılaştığı cam tavanlar.

Kadınların iş hayatında var olmalarına ev sorumluluklarıyla beraber, hem de dış etkenler de engel yaratmaktadır. Bu dış etkenler, olumsuz tutumlar, rol çatışması, aile stresi, dinsel yapılar ve pozitif ayrımcılık gibi sebeplerdir (İnce ve Gül, 2005: 62).

Örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasındaki ilişkini araştıran bir diğer grup ise tam tersi bir iddiada bulunarak, kadınların aslında erkeklerden daha yüksek örgütsel bağlılık düzeyine sahip olduğunu ileri sürmektedir (Hrebiniak ve Alutto, 1972;

Alvi ve Ahmed, 1987; Angle ve Perry, 1981). Bu çalışmalarda ise kadınların erkeklere oranla daha fazla bağlı olmasını aşağıdaki sebeblere dayamaktadırlar:

- Kadınlar daha azimli, kararlı ve istikrarlıdır.
- Kadınlar onlara yaratılmış engelleri aştığından dolayı, daha iyi karar vermektedir (İnce ve Gül, 2005: 63)

Hrebiniak ve Alutto (1972) da aynı şekilde kadınların erkeklerden daha az iş değiştirdiğini öne sürmektedir. Ayrıca, bu görüşü destekleyen bazı araştırmalarda bekar kadınların yeni iş olanaklarına daha sıcak baktığını ortaya çıkarmaktadır.

Sonuç olarak kadınların daha düzenli hayattan yana oldukları ve en önemlisi iş-yaşam dengesinin kurulmasının çok önemli olduğu söylenebilir. Cinsiyet bağlamında örgütsel bağlılık düzeyine ilişkin çok net bir ifade olmasa da, genel iki görüş hakimdir denebilir. Bazı araştırmacılar iş-yaşam dengesinin kurulması ve karılaştıkları zorluklardan dolayı kadınları erkeklere oranla daha az örgüte bağlı bulurken, bazıları kadınların bu zorluklarla baş edebildiğini ve daha çok bağlı olduğunu savunmaktadır (Evren, 2017: 29).

#### **3.4.1.5 Eğitim durumu**

Kişisel faktörler arasında incelenen bir diğer faktör ise bireyin eğitim düzeyidir. Bu konuyla ilgili alanyazınında pek çok araştırma mevcuttur. Çoğu görüşe göre eğitim düzeyi örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir (Angle ve Perry, 1981; Morris ve Steers, 1980, Shore v.d., 1995). Araştırmacılara göre eğitim düzeyi yüksek olan birey daha yüksek beklenti içerisine girmektedir ve iş hayatına daha fazla anlam yüklemektedir. Bu yüzden de kariyer hedefleri daha ileri düzeydedir ve daha düşük düzey eğitimi biriyle düşünceleri çoğu zaman farklı yöndedir. Bu noktada en önemli olan unsurlardan biri de, örgütün eğitime hangi değeri verdiğidir. Eğitime önem veren örgütlerde düşük düzeyde eğitimi olan çalışan, bu yöndeki çalışmalarını kendisine engel olarak görmektedir. Bir başka önemli nokta ise daha yüksek düzey eğitimi olan kişileri motive eden şeylerle diğerlerini motive eden etkenlerin aynı olmamasıdır. Çünkü, eğitim düzeyi yüksek olanların toplumsal statü ve itibar sahibi olma gibi endişeleri vardır ve örgütler bu amaçlar için bir araçtır (Çakır, 2001: 111).



Eğitim düzeyi aynı zamanda bireyin bilgi ve donanımını da artırmaktadır. Bu bireylerin insiyatif kullanma, bağımsız karar verme ve sorumluluk alma gibi özellikleri gelişmektedir (Eren, 1993: 68). Bu zaman bireyler, işlerini monoton olarak görmez ve işe devam etme konusunda pozitif tutum geliştirirler (Eren, 1993: 68). Bir diğer taraftan eğitim düzeyi, hem de örgütsel beklentileri artırmaktadır. Eğitimi yüksek düzey olan kişiler, işverenle aralarındaki psikolojik sözleşmenin sınırlarını zorlamaya başlarlar. Kendi yararları doğrultusunda sözleşmeyi belirlemeye çalışan bu bireyler sürekli olarak yeni beklentiler içine girmektedirler. Beklentileri karşılanmandıkta ise yeni iş olanaklarını değerlendirerek rgt terketme konumuna gelmektedirler.

Başyiğit (2006: 45) de araştırmasında aynı görüşü savunarak eğitimi çalışanların kariyerlerini rgttn önce önemsediklerini belirtmiş ve eğitim düzeyi daha az olan bireylerin rgtlerine daha bağlı olduklarını savunmuştur.

### **3.4.2 örgütsel faktörler**

Örgütsel bağlılık düzeyi, sadece çalışanın kendine ait özellikleri yönünde değişmemektedir. rgtlerde çalışan kişilerin örgütsel bağlılık düzeyleri aynı zamanda “yönetim tarzı, işin niteliği ve önemi, karar alma sürecine katılma, iş grupları, rol atışması, rgt kültürü, astların beceri düzeyi, görev kimliği, işe odaklanma ve örgütsel ödüller” gibi sıralanan örgütsel faktörlerin etkisiyle de belirlenmektedir (Northcraft ve Neale, 1990: 472).

Yukarıda sayılan örgütsel faktörler çoğu araştırmada incelenen faktörlerdir. Bu tez kapsamında ise “cret Düzeyi”, “İşin Niteliği” ve “rgt Kültürü” değişkenleri incelenmeye çalışılacaktır.

#### **3.4.2.1 ücret düzeyi**

Genel olarak bu paragrafa kadar kişilerin örgütsel bağlılığı soyut kavramlarla incelenmeye çalışılacaktır. Ancak piyasa koşulları göz önünde alındığında değinilmesi gereken önemli kavram çalışanların ücret düzeyidir. İnsanların yaptıkları iş karşılığında aldıkları para onların örgüte bağlılık düzeylerini de etkilemektedir. cret düzeyi işverenin takdirine göre belirlenir ve bu yüzden de örgütsel faktör olarak ele alınır. Ve araştırmalar yüksek düzey bir ücretin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Balay, 2000: 68). Düşük ücretle çalışan bireyler ise geçimini sağlamak, ya da daha iyi yaşama

sahip olmak için alternatif işleri değerlendirmektedir. Bu zamanda işveren çalışanını kaybetme sıkıntısı yaşamaktadır. Dolayısıyla ücret düzeyi düşük olan örgütlerde personel devir hızı yüksektir (Eren, 1993: 271).

Diğer yandan, ücretlerin yüksek düzeyde olması her zaman yüksek örgütsel bağlılık için garanti değildir. Ücret dağılımında önemli olan nokta ücretin adaletli ve dengeli şekilde dağıtımındadır (İnce ve Gül, 2005: 73). Çalışanların aldıkları net ücrete ilave olarak aldıkları ödüller, terfiler, sigorta ve emeklilik olanakları, primler de örgütsel bağlılığı artıran etkenlerdir (Mottaz 1989: 143)

#### **3.4.2.2 İş niteliği**

İşin niteliği, örgütsel bağlılık düzeyini örgütsel faktörler bağlamında belirleyen bir değişkendir. İşin niteliği, bir işin örgütte yada insan hayatı üzerinde etkisi olarak tanımlanabilir (Sökmen, 2000: 60). Konuyla ilgili yapılan araştırmalar göstermektedir ki, işin niteliği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki çalışanın pozisyonuna göre değişmektedir. Alt kademedeki çalışanın bağlılık düzeyinde kişisel faktörler daha etkili rol oynarken, üst kademelerdeki çalışanların örgütsel bağlılığını işin niteliği belirlemektedir. Alt kademedeki bir çalışan genelde işin niteliğini sorgulama içine girmez. Ama üst kademe bir çalışan, karar alma sürecinden görev belirsizliğine kadar bütün konuları değerlendirdiği için bağlılık düzeyleri beklentilerine oranla değişmektedir (Cohen, 1992: 539-554).

İşin niteliğinin örgütsel bağlılığa etkisini incelemek için görev alanı incelenmelidir. Konuyla ilgili yapılan araştırmalarda, görev alanı mekansal olarak değil, daha çok kapsam alanı olarak ele alınmıştır. Görev alanı geniş olan çalışanların bilgi ve deneyimleri artmakta ve bununla da örgütsel bağlılık düzeyleri yükselmektedir (Güçlü, 2006: 64). Buna ek olarak işin zorluk derecesi ve işin motive etme yeteneği ile bağlılık arasında ilişkinin olduğu düşünülmektedir. Nitelikli çalışanlar işleriyle özdeşleşerek daha fazla sorumluluk ve yetki alırlar. İşin niteliği de eğer iyiye o zaman çalışan kendi işini planlar ve denetler. Bu ise kişilerin örgüte olan bağlılıklarını artırır (İnce ve Gül, 2005: 71).

#### **3.4.2.3 Örgüt kültürü**

Örgüt kültürü, örgütü oluşturan kişiler tarafından paylaşılan değerler, normlar, kurallar ve inançlar toplusudur. Örgüt kültürü ister eski, isterse de yeni

çalışanlara ve aynı zamanda hangi kademedede olmasının hiçbir farkı olmaksızın bütün çalışanları dikkat edilmesi gereken noktalarda uyarır. Kısacası örgüt kültürü örgüt üyelerinin düşünce ve davranışını şekillendirir (Dinçer, 1998: 347). Eğer bir örgüt gerçekten de güçlü ve çekici bir kültüre sahipse o zaman örgütsel bağlılık düzeyi de artmaktadır. Ve aynı zamanda sağlam bir örgüt kültürüne sahip işletmeler, yeni işçi adaylarında bu örgütün bir parçası olma isteği oluşturmaktadır.

Sonuç olarak eğer örgüt kültürü çok güçlü inanç sistemine dayalıysa ve tarihi bir altyapısı varsa, o zaman çalışanların bu örgütün kültürünü benimsemesi çok hızlı bir şekilde artar ve bu zaman da bireyler işlerini ve örgütlerini aynı hızla içselleştirirler (Northcraft ve Neale, 1990: 472)

### **3.4.3 Örgüt dışı faktörler**

Kişisel ve örgütsel faktörler dışında örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen örgütdışı faktörler de mevcuttur. Örgütdışı faktörler, araştırmalarda genel olarak “profesyonellik, sektörün durumu, yeni iş bulma olanakları, işsizlik oranı” gibi değişkenlerle ele alınmaktadır. Bu tez kapsamında ise örgüt dışı faktörlerden “profesyonellik” ve “yeni iş bulma olanakları” alt başlıkları incelenecektir.

#### **3.4.3.1 Yeni iş olanağı**

Örgütdışı faktörler arasında incelenen en yaygın faktör, yeni iş bulma olanağıdır. Bireylerin yeni iş seçenekleri sadece bireysel ve örgütsel bağlamda değil, aynı zamanda sektör ve genel ekonominin unsurları içindedir (İnce ve Gül, 2005: 85). Konuyla ilgili yapılan araştırmalarda genel görüş, yeni iş bulma olanağı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ters yönde olduğudur. İş piyasasında işlerin kısıtlı sayıda olma düşüncesi bireylerin örgütlerine daha fazla bağlarken, yeni iş olanaklarının çok olması tam tersi durumu meydana getirmektedir (Balay, 2000: 67). Yeni iş bulma olanağı, aynı zamanda bireyler arasındaki bağlılık düzeylerinin farklı olmasından da haber vermektedir. Durumu özetlemek gerekirse yeni iş olanaklarının olmasına rağmen örgütü terketmeyen bireyin bağlılık düzeyi, yeni iş olanakları olmadığı için örgütü terketmeyen bireyin bağlılığından çok daha fazladır denebilir (Evren, 2017: 43). Bir diğer taraftan dikkat edilmesi gerek önemli nokta, yeni iş olanakları sebebiyle örgütü terkeden çalışanların yüksek düzey eğitilmiş bireyler olduğudur.

Çünkü bu çalışanların yeni iş bulma olanağı da diğerlerine oranla fazladır ve kariyer hedefleri doğrultusunda tercih yapma olasılıkları her zaman daha yüksektir (İnce ve Gül, 2005: 86).

### **3.4.3.2 Profesyonellik**

Örgütdışı faktörler arasında incelenen bir diğer faktör profesyonelliktir. Yapılan araştırmalar sonucu profesyonellik ile meslek bağlılığı arasında pozitif yönde ilişki saptanmıştır. Çünkü profesyonel çalışanlar mesleği ile özdeşleşerek onun özelliklerini içselleştirmektedir (İnce ve Gül, 2005: 84). Shafer, Park ve Liao (2002, s.48), yaptıkları araştırmada profesyonel çalışanlar için aşağıdaki ifadeleri kullanmışlardır:

- Profesyoneller kendi alanları ile ilgili örgütler kurarlar ve farklı kongre, seminer, eğitim gibi çeşitli aktivitelere katılarak bir cemaatleşme davranışı sergilerler,
- Profesyoneller sosyal sorumluluk taşırlar,
- Profesyonellerin kendi kuralları olur ve bununla hareket ederler,
- Profesyoneller özerktirler.

Dolayısıyla profesyonel çalışan kendi kuralı olan, sosyal sorumluluk sahibi olan ve bağımsız hareket etme eğilimi taşıyan bireylerdir (İnce ve Gül, 2005: 84). Konuyla ilgili daha çok sosyologlar ve davranış bilimcileri araştırmalar yapmaktadır. Konuya bu kadar ilgi olmasının sebebi ise profesyonelliğin örgütsel bağlılık ve performans düzeyi gibi örgütsel çıktılarla ilişkili olmasıdır. Ancak ne var ki, profesyonelleşmenin bireyde mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılık düzeyine olan etkilerini araştırmak ikilem oluşturmaktadır. Örneğin öğretmenlik, tıp ve mühendislik gibi alanlarda çalışan profesyonellerde hem mesleki, hem de örgütsel bağlılık düzeyi gelişebilir. Ama örgütler bu çalışanlara gelişim konusunda destek oluyorsa o zaman mesleki bağlılık negatif yönde etkilenebilir. Bu ikilemi oluşturmamak için meslek değerleri ile örgütsel değerler örtüşmelidir (Evren, 2017 42).

### 3.5 Örgütsel Bağlılık Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçları aslında bağlılığın derecesine göre olumlu ve olumsuz olmaktadır. Örgütsel amaçlar kişiler tarafından kabul edilebilir olduğunda örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olmaktadır. Tam aksi durumda ise örgütsel bağlılık düzeyi az olmaktadır. Düşük düzey bağlılık ise işten ayrılma, düşük performans ve devamsızlık gibi olumsuz davranışlara yol açmaktadır (Balay, 2000:83). Örgütsel bağlılık sonuçları ile davranışsal sonuçlar arasında çok güçlü ilişkiler mevcuttur. Özellikle de iş doyumu, örgütte kalma isteği ve katılım gibi etkiler örgütsel bağlılıkla pozitif, devamsızlık, iş değitirme, gibi etkiler ise örgütsel bağlılıkla negatif yönde ilişkidir (Balay, 2000:83-84). Randall (1987), yaptığı çalışmada örgütsel bağlılık düzeylerinin hem işletmeler, hem de çalışanlar açısından olumlu ve olumsuz yönlerini irdelemiştir (Çizelge 3.4). Bu anlamda ortaya düşük, orta ve yüksek düzey örgütsel bağlılık kavramları çıkmıştır.

**Çizelge 3.4:** Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları

	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük	<ul style="list-style-type: none"><li>•Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik ve özgünlük,</li><li>•İnsan kaynaklarının daha verimli kullanımı</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme</li><li>•Dedikodu sonuçlu bireysel maliyetler,</li><li>• Olası ihraç, ayrılma ve ya örgütsel amaçları bozma</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Düşük performanslı işgörenlerin örgütten ayrılması ile örgüte yeni işgörenler alma ve örgütsel morali yükselterek işgücü devir hızını azaltma,</li><li>• Örgüt içi dedikoduların örgüt için yararlı olabilecek sonuçları</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık,örgütte kalmaya isteksizlik, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasa dışı faaliyetler,</li><li>• Sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, işgören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol</li></ul>
Bağımlılık	<ul style="list-style-type: none"><li>•İleri düzeyde sahiplenme duygusu, güvenlik, yeterlilik, sadakat ve görev</li><li>• Yaratıcı işgörenler,</li><li>•Bireysel kimliğin örgütten ayrı tutulması</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sınırlı mesleki gelişme ilerleme fırsatları,</li><li>•Bağımlılık düzeyinin düşük, ılımlı ve ya yüksek olup olmadığının kolaylıkla anlaşılabilmesi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Artan işgören kıdemli,</li><li>• Sınırlı ayrılma isteği,</li><li>• Sınırlı iş devri, Yüksek iş tatmini</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•İşgörenlerin daha fazla görev alma ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınırlandırılması,</li><li>•İşgörenlerin görevleri dışındaki bireysel beklentileri ile örgütsel beklentileri dengelemesi,</li><li>•Örgütsel etkinliğin azalması</li></ul>
Yüksek	<ul style="list-style-type: none"><li>•İşgörenlerin mesleki gelişimi ve yeterliliklerinin artması,</li><li>•Olumlu davranışların ödüllendirilmesi,</li><li>•İşgörenlerin işlerin tutkuluyla yapmalarının sağlanması</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenilikçilik ve hareket olanaklarının bastırılması,</li><li>•Değişime karşı bürokratik direnç,</li><li>•Sosyal ve ailevi ilişkilerde gerilim,</li><li>•İşgörenler arasındaki dayanışmanın yetersizliği,</li><li>•Görev dışında da örgütün bir araya gelmesi için sınırlı zaman ve enerji</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Güvenli istikrarlı işgücü,</li><li>• Daha yüksek üretim için işgörenlerin örgütsel beklentileri kabul etmesi, Görev ve performans açısından işgörenler arasında yüksek rekabet,</li><li>•Örgütsel amaçların karşılanabilmesi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•İnsan kaynaklarının verimsiz kullanılması,</li><li>•Örgütsel esneklik, yenilikçilik ve uyum yoksunluğu,</li><li>•Geçmişteki politika ve süreçlere aşırı güven duyma,</li><li>•Aşırı çaba gösteren işgörelere öfke ve düşmanlık besleme,</li><li>• Örgüt yararına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme</li></ul>

**Kaynak:** D.M. Randall, 1987: 462.

### **3.5.1 Yüksek düzey bağıllık**

Yüksek düzey örgütsel bağıllıkta çalışan çalıştığı örgütün amaç ve değerlerini benimsemiş, örgüt ile özdeşleşmiş ve hatta kendisini örgüte adanmış durumdadır. Bu bağıllık düzeyinde bireyler örgütün amaçlarından ötürü tüm çabalarını ortaya koymaktadırlar. Ayrıca bu zaman bireyler örgütte kalmak için çok büyük bir istek içindedirler (Koç, 2009: 28). Allen ve Meyer'a göre örgütsel bağıllığın yüksek düzey olması duygusal bağıllıktan ötürüdür. Çalışan örgüte duygusal olarak bağlandığında çalıştığı örgütün üyesi olmaktan memnun olur ve örgütsel değerlerle kendi değerler arasında uzlaşma oluşturur (Öztürk, 2018: 6). Yüksek düzey bağıllık durumunda bireyler örgüte çok güçlü bağıllık gösterirler ve bu zaman örgüt bu çalışanlar için yeteri düzeyde ücret ve meslekte başarı sağlamalı, aynı zamanda bu kişilere yetki devrederek onları daha iyi pozisyonlara getirmelidir (Balay, 2000: 192)

Yüksek örgütsel bağıllık durumuna sahip çalışanlar, örgütteki kariyer ilerlemesinden, işin kendisinden ve çalışma ortamından memnundur. Bu çalışanların örgütten ayrılması durumu mutsuzluk, hayal kırıklığı, doyumsuzluk, mahrum bırakılma gibi olaylar sırasında yaşanabilir (Randall, 1987: 465). Bu düzeydeki bağıllık bazen negatif sonuçları da beraberinde getirebilir. Şöyle ki, yüksek düzey bağlı çalışan kendisine gelen fırsatları görmeyebilir. Bu durum yaratıcılığı ve yeniliyi yavaşlatan ve bireyin gelişimini engel olan bir durumdur. Dolayısıyla bazen yüksek düzey bağıllık yaratıcılığı sınırlayan, sosyal faaliyetlere stres getiren ve insanlar sermayesinin olumsuz yönde kullanılması gibi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Mottaz, 1989: 145).

### **3.5.2 Orta düzey bağıllık**

Orta düzey bağıllık durumunda birey örgütün amaç ve hedeflerini kabul etse de tam olarak kendisini o örgüte ait hissetmemektedir. Bu düzeydeki çalışanlar çoğu zaman örgütün talep ve beklentilerine uygun davranışlar geliştirirler. Ama bazen bu çalışanlarda kişisel değerler ile örgütsel değerler çakışabilir. Bu yüzden de orta düzey bağıllık bir başka adıyla “şekilsel bağıllık”, normatif bağıllık (Allen ve Meyer'in ölçeğindeki) olarak da nitelendirilir (Öztürk, 2018: 7).

Koç'a (2009: 28) göre orta düzey bağlılık düzeyinde bireyler örgütte kalmayı bir görev olarak bilmeli ve çalıştığı örgüte bağlılık göstermenin doğru olacağını düşünmelidir. Çalışan, orta düzey bağlılıkta bir minnet duygusu ile örgüte bağlanmakta yahut örgütün ona ihtiyacı olduğunu düşünmesi ile örgütte kalma kararı vermektedir (Bayram, 2005: 196). Orta düzey bağlılık aslında çalışanın deneyim olarak güçlü olduğu ama buna karşılık örgütsel faaliyetlerin orta düzey olduğu durumlarda oluşur. Bu düzeydeki çalışanlar örgütün onları yeniden şekillendirmesini kabul etmemekte ve bireyselliklerini korumağa çalışmaktadırlar (Randall, 1987: 465).

Orta düzeydeki bağlılık düzeyindeki bireyler sadece bazı değerlerini kabul etmektedirler. Bu çalışanlar örgütü tümüyle içselleştirmeyen, bir yandan örgütsel görevlerini yerine getirirken, bir yandan da kişisel değerlerini korumaya özen gösterirler (Balay, 2000: 192). Orta düzey bağlı çalışan, yüksek düzeyde olduğu gibi kendisini örgüte adanmış için kendisi için fırsatları görebilir ve bu da gelişime yol açar. Ama orta düzeyde bağlılık da bazen negatif sonuçlar doğurabilmektedir. Çünkü bu düzeydeki bireyler örgüte olan sadakatları ile toplumdaki sorumluluk duyguları arasında çelişki yaşayabilirler. Bu durumda ise kişi kararsızlığa düşmekte ve bu kararsızlık da iş performansını etkilemektedir.

### **3.5.3 Düşük düzey bağlılık**

Düşük düzey bağlılık, bireyin çalıştığı örgüt ile arasındaki bağın zayıf olması ve örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi için çaba sarfetmemesi durumudur. Düşük düzey bağlılık bir diğer adıyla "zorunluluk bağlılık" aynı zamanda devamlılık bağlılığı (Allen ve Meyer'in ölçeğindeki) olarak da nitelendirilmektedir. Bu bağlılık düzeyinde çalışan örgüte yapmış olduğu yatırımlardan ötürü örgütte kalmak istemektedir. Bu yatırımlar ise çalışma kıdemi, çalışma arkadaşlarına olan duyguları, emeklilik hakkı tecrübesi ve s. gibi sıralanabilmektedir (Öztürk, 2018: 8).

Düşük bağlılık düzeyi aslında bireyin çalıştığı örgüte karşı hissettiği inancın az olması anlamına gelmektedir. Bu sebepten de düşük düzey bağlılıktaki çalışanlar örgütler açısından tercih edilmeyen kişiler olarak düşünülmektedir. Çünkü bu kişiler farklı ve daha iyi bir iş imkanı buldukları takdirde çalıştıkları

örgütü terkedebilir ve başka bir örgüte geçebilmeyi planlayabilir (Balay, 200: 192). Eğer örgüt düşük düzeyde bağlı çalışandan zamanında yarar sağlayabilmişse o zaman demek ki, olası zararların üstesinden başarılı şekilde gelmiştir (Koç, 2009: 28).

Örgüte düşük düzeyde bağlı olan bireyler grup bağlılığının yaratılmasında ve de sürdürülmesinde önemlidir. Ancak bireysel çerçevede bu çalışanlar geri plandadır ve örgütsel hedefleri için çok daha az çaba sarfetmektedirler. Bu yüzden de bu çalışanlar örgüt içinde “duygusuz çalışan” olarak isimlendirilir. Düşük düzeydeki bağlılık durumunda örgüt içinde söylenti, şikayetler ve itirazlar söz konusu olmakla beraber örgüte ciddi zarar vermektedir. Bu bahsedilen durum ise örgüte olan güven ve itibarın kaybolmasına, değişime uyum sağlamanın engellenmesine ve bu da gelir kayıplarına yol açmaktadır (Bayram, 2005: 135).



## **4. YETENEK YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDA İLİŞKİ DURUMU**

### **4.1 Yetenek Yönetiminde Örgütsel Bağlılığın Rolü**

Yetenek yönetiminin önemli noktalarından bir tanesi de yetenekli çalışanları işletme içerisinde tutabilmektir. Örgüte bağlılığın işletmeler açısından yukarıda ifade edilen birçok yararı olmasına rağmen, hızla değişen çevre şartlarında örgüte bağlılığın uygunluğu ve sürekliliği konusunda bazı araştırmalarda şüphe ile konuya yaklaşıldığı gözlemlenmiştir (Daniel, 2005: 383).

Yetenek yönetimi uygulayan işletmeler, çalışanlarını, işin gerektirdiği yeteneklere sahip bireyler arasından seçerler, kendini işinde yetenekli hisseden bireylerin örgüte bağlılık düzeyleri artacak ve işten ayrılma niyetleri azalacaktır. Böylece kendine yatırım yapılan, yetenekleri doğrultusunda eğitilen ve geliştirilen çalışanlar işletmeden ayrılmayarak, işletmenin performansını, rekabet gücünü ve entelektüel sermayesini de arttıracaklardır. Çalışanlar kendilerini işlerinde yetenekli hissettiklerinde işletmeye bir bağlılık algısı gelişir ve işletmenin bir üyesi olarak iş tatmini sağlanır. Güçlü duygusal bağlılık, bireylerin işletmede kalma ve onun hedef ve değerlerini kabul etme anlamındadır. Çalışanlar, işletmelere yeteneklerini kullanacak iş ortamı beklentisiyle belirli ihtiyaçlar, istekler, arzular, becerilerle gelmektedirler. İş tatmini, işten ayrılmanın başlangıç döneminde önemli kestiricisi iken, zaman geçtikçe bağlılık, işten ayrılmanın iş tatmininden daha güçlü bir kestiricisi olmaktadır.

Çalışanların sahip olduğu yeteneklerin nicelik ve niteliği arttıkça, işletmenin sahip olduğu çözümlenemez ve kopyalanamaz rekabet bileşenleri de giderek artmakla, bu artışa paralel olarak; yetenekli çalışanların, kurumsal bağlılığının sağlanması ve dolayısıyla rekabet üstünlüğü kaynağının rakiplere kaptırılmaması noktasında karşılaşılan sorunlar da giderek artmaktadır. Yönetim, üretim ve kurumsal süreçlerde, kilit yetenekleri oluşturduğunun

farkında olan yetenekli çalışanlar, sadece maddi temellere, işsizlik korkusuna ya da statü endişesine yönelik dürtülerle, örgüte bağlılık geliştirmemektedirler. Rekabet üstünlüğünün sağlanmasında ve sürdürülmesinde, yeteneklere dayanan bir strateji izlemenin çok önemli olduğunun anlaşılması, bu yetenekleri örgüte bağlayan nedenlerin açığa çıkarılması amacıyla, çeşitli çalışmalar yapılmasını gündeme getirmiştir. Yeteneklere dayanan rekabet stratejilerinin, işletme açısından en büyük sakıncası, yeteneklerin işletmeye karşı sadakatinin sağlanamadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Keşfedilen ve geliştirilen yetenekler, kurumsallaştırılmadığı ve işletmeyle özdeşleştirilemediği zaman, kolayca başka işletmelere gitmekte ve rekabet üstünlüğünün bileşeni olan yeteneklerini de beraberlerinde götürmektedirler. Bu bağlamda, işletme yönetiminin, sahip olduğu insan kaynağının duygusal, psikolojik, ekonomik, kültürel değerlerini, yetenek, ihtiyaç ve beklentilerini doğru tahlil ederek, onlarla duygusal bir bağlılık geliştirmesi çok önemli bir yöneticilik sorumluluğu olmaktadır.

İyi işler yapmak ve küresel rekabet ortamında başarılı olmak için yetenekli olan fakat bağlılık duymayan çalışanlara sahip olmak, tümü yıldızlardan oluşan bir spor takımının maçları kazanmaya çalışmasına benzer. Bireysel olarak her biri ayrı bir yetenek olsa bile bu oyuncular, bir takım oyunu ortaya koyamazlar. Yani kollektif davranarak birlikte hareket edemezler. Bu nedenle yetenekli çalışanların örgüte bağlılığı rekabet avantajı sağlamada önemli bir husus olmaktadır (Ulrich, 1998: 15)

Çalışanların aldıkları örgütsel destek konusundaki algıları olumlu ise, kendilerini örgüte karşı borçlu hissederler ve bunu duygusal bağlılık olarak "geri ödemek" isterler. Yetenek yönetimi uygulamayan işletmelerde yetenekli çalışanların örgütsel desteği algılamaları mümkün olacaktır. Örgütün desteğini olumlu olarak algılayan çalışanlar, daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedirler. Örgütsel vatandaşlık davranışı, bir ekstra rol davranışı olup, çalışanın geleneksel iş tanımının ötesinde gösterilen gayretleri ifade eder. Özellikle yetenekli çalışanların göstereceği iş tanımlarının da ötesinde göstereceği gayretler rekabet avantajı sağlamada önemli rol oynar. Algılanan örgütsel desteğin, örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamakta önemli bir faktör olduğu ifade edilmektedir (Shore ve Wayne Sandy, 1993: 774).

Davranış, kültür ve düşünce şekilleri değişen ve kendisini bir yetenek kaynağı olarak gören insan kaynağı, edilgenlikten sıyrılarak, özgüvenlerini artırmakta ve açığa çıkardıkları yetenekleri ile yaratıcılığa katkıda bulunarak, işletmeyi, farklı ve kopyalanamayan bir noktaya taşımaktadır. Bu süreçte, üst yönetimin yaklaşımı, katkısı ve desteği çok önemli olmaktadır. Yetenek yönetimini benimseyen işletmelerde örgüte bağlılığı etkileyen örgütsel adalet algısı olumlu etkilenecektir. Dağıtıcı ve yönetsel adaleti yetenek yönetimi uygulamalarının işletmede hayata geçirerek tesis etmek mümkün olacaktır. Sonuç olarak dağıtıcı adaletin adil algılanması ücret ve iş tatmini gibi iki kişisel çıktı sağlarken, yönetsel adaletin adil algılanması örgüte bağlılık ve yeteneklerin adil değerlendirmesi gibi iki çıktı sağlamaktadır.

Bu nedenle, yukarıda yansıtılan örgütsel bağlılığın tanımı, bir çalışanın, kuruluşun hedefleri ve değerleri ile olan ilgi ve ilişki nedeniyle üyeliğini koruma derecesine istekli olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla bağlılık, çalışanların çalışma çabalarını ve kuruluşta kalma niyetini etkileme eğilimindedir (Black, 1999). Werner (2007: 335) ayrıca “işle ilgili bir tutum olarak örgütsel bağlılığın çalışanların performansı ve cirosu ile yakından ilişkili” olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, örgütsel yeteneğin korunması ve yönetilmesinde örgütsel bağlılık esastır.

Yetenek yönetiminin tanımlarından biri de, insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin, politikalarının ve prosedürlerinin, insan sermayesi yüksek seviyedeki çalışanları kuruluşun stratejik yönleriyle tutarlı bir şekilde çekmek, geliştirmek ve elde tutmak amacıyla sistematik olarak dinamik, oldukça rekabetçi ve küresel bir çevre bağlamında kullanılmasıdır (Tarque & Schuler 2010: 123). Bu tanımla ilgili olarak, Collings ve Mellahi (2009: 304), yetenek yönetiminin açık ve özlü bir tanımının yapının “kurumun sürdürülebilirliğine farklı katkıda bulunan kilit pozisyonların sistematik olarak tanımlanmasını içeren faaliyetler ve süreçler” olarak tanımlandığını göstermektedir. Rekabet avantajı, bu rolleri doldurmak için yüksek potansiyele ve yüksek performans gösteren görevlilere sahip bir yetenek havuzunun geliştirilmesi ve bu pozisyonların yetkili görevlilerle doldurulmasını kolaylaştırmak ve kuruma sürekli bağlılıklarını sağlamak için farklılaştırılmış bir insan kaynakları

mimarisinin geliştirilmesi ”. Bu, yetenek yönetiminin örgütsel bağlılığı artırmak için yetenek cazibesini, gelişimini ve kurumda kalmayı içerdiğini gösterir.

Örgütsel bağlılık, örgütün yetenek yönetimi stratejisinin geliştirilmesinde önemli bir rol oynar, çünkü çalışan bağlılığının merkezi kuruluşta kalmak veya kurumdan ayrılmak için nihai karardır. Bu nedenle yetenek yönetimi, çalışanların işlerini etkin bir şekilde gerçekleştirmeleri için ödüllendirmek gibi çalışanların organizasyondan ayrılmasını önlemek için organizasyondaki liderler tarafından alınan stratejik bir girişimdir; çalışanlar ve yöneticiler arasında uyumlu çalışma ilişkilerinin sağlanması; ve güvenli, sağlıklı bir çalışma ortamının sürdürülmesidir (Cascio, 2003)

## **4.2 Yetenek Yönetiminin Kritik Unsurlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi**

### **4.2.1 Sorumluluk unsuru**

Özdisiplin kavramı olarak da ifade edilen bu unsur, başarı yönelimlilik ve iç disiplinle ilgilidir. Sorumluluğu yüksek kişiler; sorumluluk sahibi, disiplinli, dikkatli, başarıya duygusu yüksek, düzenli ve kararlı kimselerdir (Costa ve McCrae, 1995:28-50). Sorumluluk düzeyi düşük kişiler ise kolaylıkla dikkati dağılan, düzensiz ve tembel bireyler olarak değerlendirilmektedir (Robbins ve Judge, 2007: 110). Costa, McCrae ve Dye (1991), bu faktörün hem ilerletici, hem de ketleyici yönlerinin olduğuna işaret etmekte ve önceleri bu faktörü tanımlamak için yön kavramını düşündüklerini belirtmektedirler. Faktörün ilerletici yönü, başarı ihtiyacı ve çalışma kararlılığında görülürken, ketleyici yönü ahlaki titizlik ve tedbirlilik özelliklerinde ortaya çıkmaktadır (Somer, Korkmaz ve Tatar, 2002:24).

**Çizelge 4.1:** Sorumluluk Kişilik Özelliklerinin Belirleyicileri

Sorumluluk Kriterleri	Rahatlık (-)	Odaklanma (+)
Rekabet	Daima hazırlıksız hissetme	Etkili ve yetenekli hisseder
Düzen	Organize olamama	Düzenli ve iyi organize olma
Saygı	Rarstgele davranma	Vicdanı doğrultusunda hareket etme
Başarma çabası	Düşük başarma isteği	Başarıya ulaşmak için çaba harcama
Öz disiplin	Erteleme, sürüncemede Bırakma	Görevi tamamlamaya odaklanma
Müzakere	Aceleci	Harekete geçmeden düşünme

**Kaynak:** Howard, P.J. and Howard, J.M. (1998).

Bazı araştırmalar sorumluluk, işe bağlılık, düzenlilik ve devamlılığın başarıyı getirdiğini savunsa da Hogan, özellikle yaratıcılık gerektiren işlerde (mimarlık, reklamcılık, halkla ilişkiler, yazarlık vb.) sorumluluğun birinci derecede gerekli olmadığını, girişkenlik, ve yeniliğe açıklığın önem kazandığını söyler. Çoğu zaman, yüksek düzeyde esneklik gösteren kişilerde sorumluluk boyutunun da düşük olduğu gözlenmiştir (Akt. Atakuman, 2006:9).

Teorik olarak çalışanların *yetki düzeylerinin* genişliği onlara; yaptıkları işte değişiklik yapma ve bu yolla işe değer katma, kendi davranışlarına hakim olma, yapılan işten elde edilen sonuçlarda sorumluluk hissetme imkanını vermektedir. Bu yetkilerle başarıya ulaşan çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ise artış göstermektedir (Lin, 1989:58).

Pratik olarak da yapılan birçok araştırmada yetki düzeyinin örgütsel bağlılığa derin etkilerine rastlanmıştır. Mowday vd. (1982)' ne göre, çalışanların yetki düzeylerinin genişliği onlara hareketlerinde ve aktivitelerinde özgürlük sağlamaktadır. Bu da başarılı çalışanların doğru işler yapmalarını mümkün kılmakta ve işten elde edilen sonuçlarda sorumluluk hissetmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla sorumluluk örgütsel bağlılığı da beraberinde getirmektedir (Akt. Al- Kahtani,1994:177).

Özer (2011:1) tarafından yapılan çalışmada *örgüt çalışanlarının kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki* araştırılmış olup; elde edilen bulgular doğrultusunda, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile deneyime açıklık, sorumluluk, dışadönüklük ve duygusal denge kişilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki bulunurken; devam bağlılığı ile sorumluluk kişilik özelliği arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Her üç bağlılık boyutu ile yumuşak başlılık kişilik özelliği arasında da herhangi bir ilişki tespit edilmemiştir.

İnanır (2012:1) tarafından yapılan çalışmada *konaklama işletmelerinde işgörenlerin kişilik tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki* araştırılmış olup; elde edilen bulgular doğrultusunda, işgörenlerin kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki ortaya çıkmış olup, kişilik özelliklerinin alt boyutlarından olan duygusal denge, uyumluluk ve dışadönüklük kişilik özellikleri örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir belirleyici olduğu görülmüştür. Fakat deneyime açık olma ve sorumluluk kişilik özellikleri örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı bir belirleyici olmadıkları tespit edilmiştir.

Tanrıverdi (2012:1) tarafından yapılan çalışmada ise *kisilik özelliklerinin iş değerlerine ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi* araştırılmış olup; elde edilen bulgular doğrultusunda, hastane çalışanlarının kişilik özelliklerinden geçimlilik ve sorumluluk düzeylerinin örgütlerine olan bağlılık düzeylerini pozitif olarak etkilediği, diğer kişilik özellikleri olan, dışadönüklük, duygusal dengesizlik ve açıklık düzeylerinin ise örgütlerine olan bağlılık düzeylerinden bağımsız olduğu saptanmıştır.

#### **4.2.2 Stratejinin belirlenmesi unsuru**

Chatman, “Örgütsel bağlılığın, bireylerin örgüte yönlendirilmesiyle gelişen kendiliğinden bir süreç olduğunu” açıklar. Açıklamaya dayanarak, örgütsel bağlılık oluşturmak için bir süreç ya da stratejiye sahiptir. Bu durumda, liderlerin örgütsel bağlılık oluşturma stratejisi aşamalardan ve seviyelerden oluşur. O'Reilly'ye dayanan lider, uyum, tanımlama ve içselleştirme aşamaları yoluyla örgütsel bağlılık oluşturabilir. İlk aşama olarak uygunluk veya anlaşma, çalışanın esas olarak onlardan faydalanmak için başkalarının etkisini kabul etmesine odaklanır. Gerçekte, örgütlerde ücretlendirme veya terfi formudur. Bu aşama, devam taahhütü boyutu ile ilgilidir. Çalışanlar organizasyonda hazırdır.

İkinci aşama tanımlamadır. Çalışanlar, kuruluşun tatmin edici bir kısmını korumak için başkalarının etkisini kabul ettiğinde ortaya çıkar. Bu aşama normatif boyuta dayanmaktadır. Son aşama içselleştirmedir. Bu, çalışanın organizasyondaki değerleri ve duygusal boyuta göre bulduğu zaman oluşur (O'Reilly ve Chatman,1986:492-499).

Firmaların hayatta kalmak, büyümek ve rekabet gücünü korumak için stratejiler formüle etmesi ve uygulaması gerekir. Bununla birlikte, bazı araştırmacılar, strateji uygulama sürecinin stratejinin kendisinden daha önemli olduğunu savunmaktadır (Hrebiniak, 1972; Robbins, Coulter, 1996). Ampirik olarak Miller (2002) stratejik girişimlerin %70'den fazlasının uygulama aşamasında başarısız olduğunu gözlemlemiştir. Başarılı strateji uygulama girişimleri içeriğe, strateji sürecine, iç ve dış bağlamlara bağlıdır (Okumus, 2001). Muhtemelen, çalışanların strateji uygulamasına bağlılığı, hem akademisyenlerden, hem de uygulayıcılardan, stratejinin uygulanmasının diğer itici güçlerine kıyasla daha az ilgi görmüştür. Bununla birlikte, çalışan bağlılığı başarılı strateji uygulamasını kolaylaştıran önemli faktörlerden biridir. Stratejileri başarılı bir şekilde uygulamak için firmaların, çalışanların strateji uygulamasına bağlılığını destekleyen bir organizasyonel ortam sağlamaları gerekmektedir. Strateji uygulama ve strateji kararlarını uyumlu hale getirmek için çalışan bağlılığı gereklidir. Ampirik olarak, birçok bilim insanı strateji uygulaması ve performansının etkisini incelemiştir (Wanjiru, 2016; Kumar, 2015; Aremu, Oyinloye, 2014; Ibrahim ve ark., 2012); insan kaynakları ve performans gibi strateji uygulama faktörleri (Shigang, Guozhi, 2016; Sorooshian ve diğerleri, 2010); finansal kapasite ve performans (Shigang, Guozhi, 2016); organizasyon yapısı ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ) performansı (Okeke ve ark., 2016; Nwosu, 2015); organizasyon yapısı ve pazar payı (Akinyele, 2011); İKY politikaları ve diğerleri arasında bağlılık, verimlilik, kârlılık ve kalite gibi değişkenler (Demo ve diğerleri, 2012; Kim, Lee, 2012); finansal politika ve performans (Salawu ve diğerleri, 2012; Akhigbe, Madura, 2008; Bokpin, Abor, 2009). Önceki çalışmalar, çalışanların strateji uygulama ve performansa bağlılığı arasında bir bağlantı bulmuştur (Dooley ve ark., 2000; Ramaseshan ve ark., 2013; Kohtamäki ve ark., 2012; Kuye, Sulaimon, 2011).

Başarılı strateji, uygulama aşamasında insanların bağlılığını gerektirir. Ayrıca, strateji uygulama aşamasında yönetim desteği başarıya ulaşmak için çok önemlidir. Jaw, Liu (2004) bağlılığın sadece bir insan ilişkisi kavramı olmadığını, aynı zamanda insan enerjisi üretmeyi ve insan aklını harekete geçirmeyi de içerdiğini ileri sürmektedir. Ramus, Steger (2000) yeni fikirleri ve girişimleri kararlılıkla yerine getirmenin zor olduğunu iddia etmektedir. Strateji uygulama ve stratejik kararları uyumlu hale getirmek için çalışan bağlılığı gereklidir. Yuliani ve diğ. (2003), Irawanto'da (2015) belirtilen, Endonezya'da yapılan son çalışmalar, birçok firmanın, çalışanlarının etkinliğini ve rekabetçiliğini artırma stratejisinin bir parçası olarak bağlılıklarını kullanmaya öncelik vermediklerini ileri sürmektedir. Strateji uygulama yeteneği, üstün iş sonuçları elde etmek için önemlidir ve strateji uygulamasına bağlılık, uygulama başarısında önemli bir rol oynar (Wooldridge, Floyd, 1990). Çalışanların katılımı ve bağlılığı, organizasyonlarda başarılı stratejik değişimin uygulanmasında kilit öneme sahiptir (Fiegener, 2005; Elbanna, 2008). Tartışmalı olarak, firmalar mümkün olduğunca çok sayıda yönetici ve çalışanı sürece dahil ederek çalışanları stratejik değişim uygulama konusunda taahhüt edebilirler. Tonnessen, Gjefsen (1999), çalışanların firmalarının stratejisini anladıklarında onlara ekibin bir parçası olma hissi verdiğini ve böylece ortak iş hedeflerine yönelik çalışma istekliliklerini artırdıklarını ileri sürmektedir. Ampirik olarak Dooley ve ark. (2000), çalışanların strateji uygulamasına bağlılıklarının strateji uygulamasının başarısı ve hızlılığı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu gözlemlemiştir. Taahhüt, çalışanların motivasyonunu artırır, strateji uygulaması için gereken teslim süresini kısaltır ve iş ortamındaki değişikliklere hızlı yanıtlar verir (Dooley ve diğ., 2000). Benzer şekilde Armstrong (1982), çalışanların strateji uygulamasına bağlılığını teşvik etmenin şirket performansını artırdığını bulmuştur. Ramaseshan ve diğ. (2013), pazarlama yöneticilerinin pazarlama stratejilerinin uygulanmasına olan bağlılığının ve katılımının rolünü araştırmıştır. Pazarlama yöneticilerinin strateji uygulama konusundaki kararlılıklarının kurumsal performans üzerinde önemli bir olumlu etkisi olduğu sonucuna vardılar. Üst yönetim desteğinin, yenilikçi kültürün ve iş özerkliğinin, yöneticilerin bağlılığının önemli öncülleri olduğunu ekliyorlar. Aynı yönde Kohtamäki ve ark. (2012) çalışanların strateji



uygulamasına bağılılığı ile şirket performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulmuşlardır.

#### **4.2.3 Uygulamalar unsuru**

Yetenek yönetiminin önemli noktalarından bir tanesi yetenekli çalışanları işletme içerisinde tutabilmektir. Örgüte bağılılığın işletmeler açısından yukarıda ifade edilen birçok yararın olmasına rağmen, hızla değişen çevre şartlarında örgüte bağılılığın uygunluğu ve sürekliliği konusunda bazı araştırmalarda şüphe ile konuya yaklaşıldığı gözlemlenmiştir.

Yetenek yönetimi uygulayan işletmeler, çalışanlarını, işin gerektirdiği yeteneklere sahip bireyler arasından seçerler, kendini işinde yetenekli hisseden bireylerin örgüte bağılılık düzeyleri artacak ve işten ayrılma niyetleri azalacaktır. Böylece kendine yatırım yapılan, yetenekleri doğrultusunda eğitilen ve geliştirilen çalışanlar işletmeden ayrılamayarak, işletmenin performansını, rekabet gücünü ve entelektüel sermayesini de arttıracaklardır. Çalışanlar kendilerini işlerinde yetenekli hissettiklerinde işletmeye bir bağılılık algısı gelişir ve işletmenin bir üyesi olarak iş tatmini sağlanır. Güçlü duygusal bağılılık, bireylerin işletmede kalma ve onun hedef ve değerlerini kabul etme anlamındadır. Çalışanlar, işletmelere yeteneklerini kullanacak iş ortamı beklentisiyle belirli ihtiyaçlar, istekler, arzular, becerilerle gelmektedirler. İş tatmini, işten ayrılmanın başlangıç döneminde önemli kestiricisi iken, zaman geçtikçe bağılılık, işten ayrılmanın iş tatmininden daha güçlü bir kestiricisi olmaktadır.

Çalışanların sahip olduğu yeteneklerin nicelik ve niteliği arttıkça, işletmenin sahip olduğu çözümlenemez ve kopyalanamaz rekabet bileşenleri de giderek artmakla, bu artışa paralel olarak; yetenekli çalışanların, kurumsal bağılılığının sağlanması ve dolayısıyla rekabet üstünlüğü kaynağının rakiplere kaptırılmaması noktasında karşılaşılan sorunlar da giderek artmaktadır. Yönetim, üretim ve kurumsal süreçlerde, kilit yetenekleri oluşturduğunun farkında olan yetenekli çalışanlar, sadece maddi temellere, işsizlik korkusuna ya da statü endişesine yönelik dürtülerle, örgüte bağılılık geliştirmemektedirler. Rekabet üstünlüğünün sağlanmasında ve sürdürülmesinde, yeteneklere dayanan bir strateji izlemenin çok önemli olduğunun anlaşılması, bu yetenekleri örgüte

bağlayan nedenlerin açığa çıkarılması amacıyla, çeşitli çalışmalar yapılmasını gündeme getirmiştir. Yeteneklere dayanan rekabet stratejilerinin, işletme açısından en büyük sakıncası, yeteneklerin işletmeye karşı sadakatinin sağlanamadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Keşfedilen ve geliştirilen yetenekler, kurumsallaştırılmadığı ve işletmeyle özdeşleştirilemediği zaman, kolayca başka işletmelere gitmekte ve rekabet üstünlüğünün bileşeni olan yeteneklerini de beraberlerinde götürmektedirler. Bu bağlamda, işletme yönetiminin, sahip olduğu insan kaynağının duygusal, psikolojik, ekonomik, kültürel değerlerini, yetenek, ihtiyaç ve beklentilerini doğru tahlil ederek, onlarla duygusal bir bağlılık geliştirmesi çok önemli bir yöneticilik sorumluluğu olmaktadır.

İyi işler yapmak ve küresel rekabet ortamında başarılı olmak için yetenekli olan fakat bağlılık duymayan çalışanlara sahip olmak, tümü yıldızlardan oluşan bir spor takımının maçları kazanmaya çalışmasına benzer. Bireysel olarak her biri ayrı bir yetenek olsa bile bu oyuncular, bir takım oyunu ortaya koyamazlar. Yani kollektif davranarak birlikte hareket edemezler. Bu nedenle yetenekli çalışanların örgüte bağlılığı rekabet avantajı sağlamada önemli bir husus olmaktadır.

Çalışanların aldıkları örgütsel destek konusundaki algıları olumlu ise, kendilerini örgüte karşı borçlu hissederler ve bunu duygusal bağlılık olarak "geri ödemek" isterler. Yetenek yönetimi uygulamayan işletmelerde yetenekli çalışanların örgütsel desteği algılamaları mümkün olacaktır. Örgütün desteğini olumlu olarak algılayan çalışanlar, daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedirler. Örgütsel vatandaşlık davranışı, bir ekstra rol davranışı olup, çalışanın geleneksel iş tanımının ötesinde gösterilen gayretleri ifade eder. Özellikle yetenekli çalışanların göstereceği iş tanımlarının da ötesinde göstereceği gayretler rekabet avantajı sağlama önemli rol oynar. Algılanan örgütsel desteğin, örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamakta önemli bir faktör olduğu ifade edilmektedir.

Davranış, kültür ve düşünce şekilleri değişen ve kendisini bir yetenek kaynağı olarak gören insan kaynağı, edilgenlikten sıyrılarak, özgüvenlerini artırmakta ve açığa çıkardıkları yetenekleri ile yaratıcılığa katkıda bulunarak, işletmeyi, farklı ve kopyalanamayan bir noktaya taşımaktadır. Bu süreçte, üst yönetimin

yaklaşımı, katkısı ve desteği çok önemli olmaktadır. Yetenek yönetimini benimseyen işletmelerde örgüte bağlılığı etkileyen örgütsel adalet algısı olumlu etkilenecektir. Dağıtıcı ve yöntemsel adaleti yetenek yönetimi uygulamalarının işletmede hayata geçirerek tesis etmek mümkün olacaktır. Sonuç olarak dağıtıcı adaletin adil algılanması ücret ve iş tatmini gibi iki kişisel çıktı sağlarken, yöntemsel adaletin adil algılanması örgüte bağlılık ve yeteneklerin adil değerlendirmesi gibi iki çıktı sağlamaktadır.

## **5. AZERBAJCAN BAKÜ'DEKİ ÖZEL BANKALARA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

### **5.1 Araştırmanın Amacı**

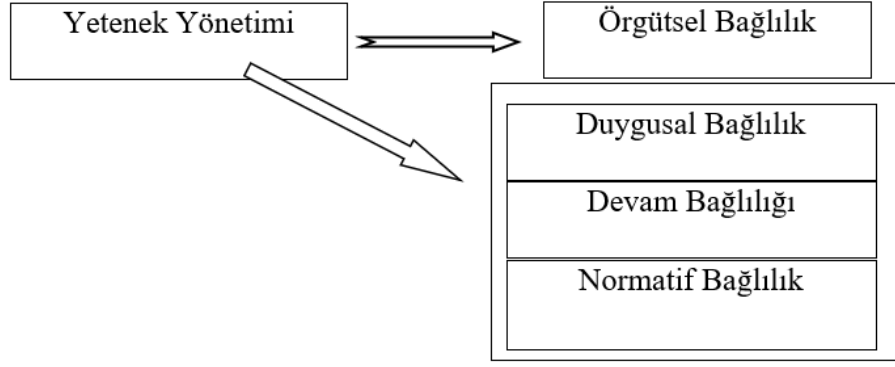
Araştırmanın amacı, Azerbaycan başkenti Bakü'de bulunan özel bankalarda yetenek yönetiminin hangi düzeyde kullanıldığı ile örgütsel bağlılık ve onun alt boyutlarına nasıl etki ettiğini ölçmek, eksiklerini saptamak ve önemini belirtmektir. Ayrıca, örgütsel bağlılığın yaş, eğitim, cinsiyet gibi demografik faktörlerle etkisi de incelenmekte ve bunlarla ilgili de hipotezler test edilmektedir.

### **5.2 Araştırmanın Önemi**

İşletmeler yetenekli çalışanları elde tutmak için çeşitli politikalar uygularlar. Hatalı politikalar çalışanın örgütsel bağlılığını negatif yönde etkiler. Politikalara ek olarak örgütlerin kendilerine bağlı çalışanlar sağlamak için yetenek yöntemini verimli şekilde değerlendirmesi gerekir. Böyle olduğu zaman örgütsel bağlılık artar, işten ayrılma niyeti de azalır. Çalışanların örgütsel bağlılığı; yetenek yönetimi birlikte artan bir değere sahiptir. Buradan yola çıkarak yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık ve onun alt boyutlarına nasıl etki ettiğini ölçmek için bu konu seçilmiştir.

### **5.3 Araştırmanın Modeli**

Bu araştırmada yetenek yönetimi ve çalışanların örgütsel bağlılığı arasında ilişki incelenmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın bağımlı değişkeni örgüte bağlılıktır. Bireylerin yetenek yönetimiyle örgüte bağlılık düzeylerinin arasındaki ilişki incelenmiştir.



**Şekil 5.1:** Araştırmanın modeli

#### **5.4 Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H1= Yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır

H1a= Yetenek yönetimi ve duygusal bağlılık arasında ilişki vardır

H1b=Yetenek yönetimi ve devam bağlılığı arasında ilişki vardır

H1c=Yetenek yönetimi ve normatif bağlılık arasında ilişki vardır

#### **5.5 Araştırma Yöntemi**

##### **5.5.1 Araştırma örnekleme**

Örnekleme tekniği olarak olasılığa dayalı yöntemlerden basit tesadüfi örnekleme tekniği kullanılmıştır. Veriler toplandıktan sonra SPSS Statistic programı kullanılmıştır. Anket verilerine; analizi tanımlayıcı istatistikler, T testi, korelasyon analizleri uygulanmıştır.

##### **5.5.2 Veri toplama**

Bu tez çalışmasında birinci elden veri toplama tekniklerinden anket ve görüşme yöntemlerinden ve literatür derlenirken kitaplar, makaleler, süreli yayınlar, tezler ve resmi yayınlardan faydalanılmıştır. Yapılan anket uygulaması Azerbaycan'ın başkenti Bakü'deki banka çalışanlarına yapılmıştır. Anket ile ilgili etik kurul raporu ekte sunulmuştur (Ek-1). Tezde yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık arasında ilişki araştırılmaktadır. Anket 3 bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde kişisel özellikler ile ilgili sorular

bulunmaktadır. İkinci bölümde Şahin'in (2015) çalışmasında kullandığı yetenek yönetimine yönelik 21 sorudan oluşan bir anket uygulanmaktadır (Ek-2). Üçüncü bölümde ise çalışanların örgütsel bağlılığının ölçülmesine yönelik Allen ve Meyer'in (1991), Akgöl (2010) tarafından Türkçe'ye çevrilen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği (20 madde) uygulanmaktadır (Ek-3). Çalışmada esas değişenler yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık değişenleridir. Bu çalışma araştırmacının kendisi tarafından finanse edilmiştir.

## **5.6 Araştırma Bulguları**

### **5.6.1 Demografik özellikler**

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, tecrübe olarak ele alınmıştır. Çizelge 5.1'de görüldüğü üzere, araştırmaya katılanların yüzde 6,7'si 20 yaş ve altı, yüzde 20,0'si 21-27 yaş, yüzde 40'ı 28-35 yaş, yüzde 23,3'ü 36-42 yaş, yüzde 10 'u 42 yaş ve üstüdür. 28-35 yaştaki katılımcıların yüzdesi diğerlerinden çoktur, bu bakımdan banka çalışanlarının çoğunun genç yaşlarda olduğu söylenebilir.

Katılımcılardan yüzde 60'ı erkek, yüzde 40'ı kadındır. Çizelgedan katılımcılar arasında evlilerin (yüzde 56,7) ağırlıklı olduğu görülmektedir. Eğitim durumunda lisans eğitimi yüzde 56,7, yüksek lisans eğitimi yüzde 43,3'dür. Çalışanlardan kaç yıllık tecrübeleri olduğu sorusuna yüzde 13,3'ü 1 yıl ve altı, yüzde 10'u 10 yıl ve üstü, yüzde 43,3'ü 5-9 yıl, yüzde 33,3'ü 6-9 yıl cevabını vermişlerdir.

**Çizelge 5.1:** Araştırmaya katılanların demografik özellikleri

		Sıklık dağılımı (f)	Yüzde (%)
Yaş	20 ve altı	8	6,7
	21-27	24	20,0
	28-35	48	40,0
	36-42	28	23,3
	42 ve üstü	12	10,0
	Toplam	120	100,0
Cinsiyet	erkek	72	60,0
	kadın	48	40,0
	Toplam	120	100,0
Medeni durum	bekar	52	43,3
	evli	68	56,7
	Toplam	120	100,0
Eğitim	Lisans	68	56,7
	Yüksek Lisans	52	43,3
	Toplam	120	100,0
Tecrübe	1 Yıl ve altı	16	13,3
	10 yıl ve üstü	12	10,0
	2-5 yıl	52	43,3
	6-9 yıl	40	33,3
	Toplam	120	100,0

### 5.6.2 İstatistik bulgular

SPSS 25 programıyla yapılan anket analizinden aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

**Çizelge 5.2:** İşletmemiz çalışanların işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır

	Sıklık dağılımı (f)	Yüzde (%)
Fikrim yok	8	6,7
Katılıyorum	36	30,0
Katılmıyorum	16	13,3
Kesinlikle Katılıyorum	32	26,7
Kesinlikle Katılmıyorum	12	10,0
Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	16	13,3
Toplam	120	100,0

Çizelge 5.2’de “İşletmemiz çalışanların işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır” sorusuna katılımcıların cevapları yer almıştır. Çizelgeye göre: soruya “Fikrim yok” diye cevap verenlerin sayısı 8 (%6,7), “Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 36 (%30), “Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 16 (%13,3), “Kesinlikle katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 32 (%26,7), “Kesinlikle katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 12 (%10), “Ne katılıyorum, ne de katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 16 (%13,3) olarak belirlenmiştir.

**Çizelge 5.3:** İşletmemiz mevcut çalışan ve işe başvuran adayların yetkinlik seviyelerindeki farkları belirler

	Sıklık dağılımı (f)	Yüzde (%)
Fikrim yok	8	6,7
Katılıyorum	32	26,7
Katılmıyorum	12	10,0
Kesinlikle Katılıyorum	36	30,0
Kesinlikle Katılmıyorum	16	13,3
Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	16	13,3
Toplam	120	100,0

Çizelge 5.3’de “İşletmemiz mevcut çalışan ve işe başvuran adayların yetkinlik seviyelerindeki farkları belirler” sorusuna katılımcıların cevapları yer almaktadır. Çizelgeye göre: soruya “Fikrim yok” diye cevap verenlerin sayısı 8 (%6,7), “Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 32 (%26,7), “Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 12 (%10), “Kesinlikle katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 36 (%30), “Kesinlikle katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 16 (%13,3), “Ne katılıyorum, ne de katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 16 (%13,3) olarak belirlenmiştir.

**Çizelge 5.4:** İşletmemiz doğru işe doğru kişileri yerleştirir

	Sıklık dağılımı (f)	Yüzde (%)
Fikrim yok	4	3,3
Katılıyorum	52	43,3
Katılmıyorum	8	6,7
Kesinlikle Katılıyorum	44	36,7
Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,3
Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	8	6,7
Toplam	120	100,0



Çizelge 5.4’de “İşletmemiz doğru işe doğru kişileri yerleştirir” sorusuna katılımcıların cevapları yer almıştır. Çizelgeye göre: soruya “Fikrim yok” diye cevap verenlerin sayısı 4 (%3,3), “Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 52 (%43,3), “Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 8 (%6,7), “Kesinlikle katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 44 (%36,7), “Kesinlikle katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 4 (%3,3), “Ne katılıyorum, ne de katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 8 (%6,7) olarak belirlenmiştir.

**Çizelge 5.5:** İşletmemiz yetenekli çalışanları keşfetmek için lisans öğrencilerine yönelik çalışmalar yapar

	Sıklık dağılımı (f)	Yüzde (%)
Fikrim yok	24	20,0
Katılıyorum	16	13,3
Katılmıyorum	40	33,3
Kesinlikle Katılıyorum	16	13,3
Kesinlikle Katılmıyorum	16	13,3
Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	8	6,7
Toplam	120	100,0

Çizelge 5.5’de “İşletmemiz yetenekli çalışanları keşfetmek için lisans öğrencilerine yönelik çalışmalar yapar” sorusuna katılımcıların cevapları yer almıştır. Çizelgeye göre: soruya “Fikrim yok” diye cevap verenlerin sayısı 24 (%20), “Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 16 (%13,3), “Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 40 (%33,3), “Kesinlikle katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 16 (%13,3), “Kesinlikle katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 16 (%13,3), “Ne katılıyorum, ne de katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 8 (%6,7) olarak belirlenmiştir.

**Çizelge 5.6:** İşletmemiz yetenekli çalışanları bulmak için interneti kullanır

	Sıklık dağılımı (f)	Yüzde (%)
Fikrim yok	8	6,7
Katılıyorum	40	33,3
Katılmıyorum	4	3,3
Kesinlikle Katılıyorum	52	43,3
Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,3
Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	12	10,0
Toplam	120	100,0

Çizelge 5.6’da “İşletmemiz yetenekli çalışanları bulmak için interneti kullanır” sorusuna katılımcıların cevapları yer almıştır. Çizelgeye göre: soruya “Fikrim yok” diye cevap verenlerin sayısı 8 (%6,7), “Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 40 (%33,3), “Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 4 (%3,3), “Kesinlikle katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 52 (%43,3), “Kesinlikle katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 4 (%3,3), “Ne katılıyorum, ne de katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 12 (%10) olarak belirlenmiştir.

**Çizelge 5.7:** İşletmemiz yetenekli çalışanları istihdam etmek için yatırım yapar

	Sıklık dağılımı (f)	Yüzde (%)
Fikrim yok	24	20,0
Katılıyorum	12	10,0
Katılmıyorum	28	23,3
Kesinlikle Katılıyorum	28	23,3
Kesinlikle Katılmıyorum	8	6,7
Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	20	16,7
Toplam	120	100,0

Çizelge5.7’de “İşletmemiz yetenekli çalışanları istihdam etmek için yatırım yapar” sorusuna katılımcıların cevapları yer almıştır. Çizelgeye göre: soruya “Fikrim yok” diye cevap verenlerin sayısı 24 (%20), “Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 12 (%10) “Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 28 (%23,3), “Kesinlikle katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 28 (%23,3), “Kesinlikle katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 8 (%6,7), “Ne katılıyorum, ne de katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 20 (%16,7) olarak belirlenmiştir.

**Çizelge 5.8:** İşletmemiz sistematik olarak performans değerlemesi yapmaktadır

	Sıklık dağılımı (f)	Yüzde (%)
Fikrim yok	20	16,7
Katılıyorum	24	20,0
Katılmıyorum	4	3,3
Kesinlikle Katılıyorum	28	23,3
Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,3
Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	40	33,3
Toplam	120	100,0

Çizelge 5.8’de “İşletmemiz sistematik olarak performans değerlemesi yapmaktadır” sorusuna katılımcıların cevapları yer almıştır. Çizelgeye göre: soruya “Fikrim yok” diye cevap verenlerin sayısı 20 (%16,7), “Katılıyorum”

cevabı verenlerin sayısı 24 (%20) “Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 4 (%3,3), “Kesinlikle katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 28 (%23,3), “Kesinlikle katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 4 (%3,3), “Ne katılıyorum, ne de katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 40 (%33,3) olarak belirlenmiştir.

**Çizelge 5.9:** İşletmemiz çalışanları işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirir

	Sıklık dağılımı (f)	Yüzde (%)
Fikrim yok	24	20,0
Katılıyorum	28	23,3
Katılmıyorum	8	6,7
Kesinlikle Katılıyorum	36	30,0
Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,3
Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	20	16,7
Toplam	120	100,0

Çizelge 5.9’da “İşletmemiz çalışanları işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirir” sorusuna katılımcıların cevapları yer almıştır. Çizelgeye göre: soruya “Fikrim yok” diye cevap verenlerin sayısı 24 (%20), “Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 28 (%23,3) “Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 8 (%6,7), “Kesinlikle katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 36 (%30), “Kesinlikle katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 4 (%3,3), “Ne katılıyorum, ne de katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 20 (%16,7) olarak belirlenmiştir.

**Çizelge 5.10:** İşletmemiz her seviyedeki çalışanlar için yedek havuzunu oluşturur

	Sıklık dağılımı (f)	Yüzde (%)
Fikrim yok	24	20,0
Katılıyorum	8	6,7
Katılmıyorum	24	20,0
Kesinlikle Katılıyorum	8	6,7
Kesinlikle Katılmıyorum	36	30,0
Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	20	16,7
Toplam	120	100,0

Çizelge 5.10’da “İşletmemiz her seviyedeki çalışanlar için yedek havuzunu oluşturur” sorusuna katılımcıların cevapları yer almıştır. Çizelgeye göre: soruya “Fikrim yok” diye cevap verenlerin sayısı 24 (%20), “Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 8 (%6,7) “Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 24 (%20), “Kesinlikle katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 8 (%6,7), “Kesinlikle katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 36 (%30), “Ne katılıyorum, ne de katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 20 (%16,7) olarak belirlenmiştir.

**Çizelge 5.11:** İşletmemiz çalışanların emeklerine değer veren bir kültür oluşturur

	Sıklık dağılımı (f)	Yüzde (%)
Fikrim yok	24	20,0
Katılıyorum	48	40,0
Katılmıyorum	4	3,3
Kesinlikle Katılıyorum	32	26,7
Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,3
Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	8	6,7
Toplam	120	100,0

Çizelge 5.11’de “İşletmemiz çalışanların emeklerine değer veren bir kültür oluşturur” sorusuna katılımcıların cevapları yer almıştır. Çizelgeye göre: soruya “Fikrim yok” diye cevap verenlerin sayısı 24 (%20), “Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 48 (%40), “Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 4 (%3,3), “Kesinlikle katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 32 (%26,7), “Kesinlikle katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 4 (%3,3), “Ne katılıyorum, ne de katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 8 (%6,7) olarak belirlenmiştir.

**Çizelge 5.12:** İşletmemiz kariyer gelişimi ve yükselme fırsatlarını destekleyen politikalara sahiptir.

	Sıklık dağılımı (f)	Yüzde (%)
Fikrim yok	16	13,3
Katılıyorum	36	30,0
Katılmıyorum	4	3,3
Kesinlikle Katılıyorum	52	43,3
Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	12	10,0
Toplam	120	100,0

Çizelge 5.12’de “İşletmemiz kariyer gelişimi ve yükselme fırsatlarını destekleyen politikalara sahiptir” sorusuna katılımcıların cevapları yer almıştır. Çizelgeye göre: soruya “Fikrim yok” diye cevap verenlerin sayısı 16 (%13,3), “Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 36 (%30), “Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 4 (%3,3), “Kesinlikle katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 52 (%43,3), “Ne katılıyorum, ne de katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 12 (%10) olarak belirlenmiştir.

**Çizelge 5.13:** İşletmemiz işletme büyüyüp geliştikçe yaratılacak boş pozisyonları belirler

	Sıklık dağılımı (f)	Yüzde (%)
Fikrim yok	12	10,0
Katılıyorum	48	40,0
Katılmıyorum	4	3,3
Kesinlikle Katılıyorum	44	36,7
Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,3
Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	8	6,7
Toplam	120	100,0

Çizelge 5.13’de “İşletmemiz işletme büyüyüp geliştikçe yaratılacak boş pozisyonları belirler” sorusuna katılımcıların cevapları yer almıştır. Çizelgeye göre: soruya “Fikrim yok” cevabını verenlerin sayısı 12 (%10), “Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 48 (%40) “Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 4 (%3,3), “Kesinlikle katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 44 (%36,7), “Kesinlikle katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 4 (%3,3), “Ne katılıyorum, ne de katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 8 (%6,7) olarak belirlenmiştir.

**Çizelge 5.14:** İşletmemiz çalışanları yaptıkları işleri etkileyecek kararları almaları konusunda yetkilendirir

	Sıklık dağılımı (f)	Yüzde (%)
Fikrim yok	12	10,0
Katılıyorum	44	36,7
Katılmıyorum	4	3,3
Kesinlikle Katılıyorum	36	30,0
Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	24	20,0
Toplam	120	100,0

Çizelge 5.14’de “İşletmemiz çalışanları yaptıkları işleri etkileyecek kararları almaları konusunda yetkilendirir” sorusuna katılımcıların cevapları yer almıştır. Çizelgeye göre: soruya “Fikrim yok” diye cevap verenlerin sayısı 12 (%10), “Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 44 (%36,7) “Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 4 (%3,3), “Kesinlikle katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 36 (%30), “Ne katılıyorum, ne de katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 24 (%20) olarak belirlenmiştir.

**Çizelge 5.15:** İşletmemiz mevcut çalışanlarına işlerini daha iyi yapmalarına imkan tanıyacak uygun eğitimi verir

	Sıklık dağılımı (f)	Yüzde (%)
Fikrim yok	20	16,7
Katılıyorum	24	20,0
Katılmıyorum	8	6,7
Kesinlikle Katılıyorum	40	33,3
Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,3
Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	24	20,0
Toplam	120	100,0

Çizelge 5.15’de “İşletmemiz mevcut çalışanlarına işlerini daha iyi yapmalarına imkan tanıyacak uygun eğitimi verir” sorusuna katılımcıların cevapları yer almıştır. Çizelgeye göre: soruya “Fikrim yok” diye cevap verenlerin sayısı 20 (%16,70), “Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 24 (%20) “Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 8 (%6,7), “Kesinlikle katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 40 (%33,3), “Kesinlikle katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 4 (%3,3), “Ne katılıyorum, ne de katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 24 (%20) olarak belirlenmiştir.

**Çizelge 5.16:** İşletmemiz lider geliştirme programlarını uygulamaktadır

	Sıklık dağılımı (f)	Yüzde (%)
Fikrim yok	28	23,3
Katılıyorum	20	16,7
Katılmıyorum	8	6,7
Kesinlikle Katılıyorum	44	36,7
Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,3
Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	16	13,3
Toplam	120	100,0

Çizelge 5.16’da “İşletmemiz lider geliştirme programlarını uygulamaktadır” sorusuna katılımcıların cevapları yer almıştır. Çizelgeye göre: soruya “Fikrim yok” cevap verenlerin sayısı 28 (%23,3), “Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 20 (%16,7) “Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 8 (%6,7), “Kesinlikle katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 44 (%36,7), “Kesinlikle katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 4 (%3,3), “Ne katılıyorum, ne de katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 16 (%13,3) olarak belirlenmiştir.

**Çizelge 5.17:** İşletmemiz çalışanların işletmede kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır

	Sıklık dağılımı (f)	Yüzde (%)
Fikrim yok	12	10,0
Katılıyorum	48	40,0
Katılmıyorum	4	3,3
Kesinlikle Katılıyorum	44	36,7
Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	12	10,0
Toplam	120	100,0

Çizelge 5.17’de “İşletmemiz çalışanların işletmede kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır” sorusuna katılımcıların cevapları yer almıştır. Çizelgeye göre: soruya “Fikrim yok” diye cevap verenlerin sayısı 12 (%10), “Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 48 (%40), “Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 4 (%3,3), “Kesinlikle katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 44 (%36,7), “Ne katılıyorum, ne de katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 12 (%10) olarak belirlenmiştir.

**Çizelge 5.18:** İşletmemiz çalışanların yaptıkları işe şiddetle inandıkları bir kültür yaratır

	Sıklık dağılımı (f)	Yüzde (%)
Fikrim yok	60	50,0
Katılmıyorum	8	6,7
Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	52	43,3
Toplam	120	100,0

Çizelge 5.18’de “İşletmemiz çalışanların yaptıkları işe şiddetle inandıkları bir kültür yaratır” sorusuna katılımcıların cevapları yer almıştır. Çizelgeye göre: soruya “Fikrim yok” diye cevap verenlerin sayısı 60 (%50), “Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 8 (%6,7), “Ne katılıyorum, ne de katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 52 (%43,3) olarak belirlenmiştir.

**Çizelge 5.19:** İşletmemiz çalışanların her gün işe gelmek için heyecan duydukları bir ortam yaratır

	Sıklık dağılımı (f)	Yüzde (%)
Fikrim yok	16	13,3
Katılıyorum	40	33,3
Katılmıyorum	4	3,3
Kesinlikle Katılıyorum	40	33,3
Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	20	16,7
Toplam	120	100,0

Çizelge 5.19’da “İşletmemiz çalışanların her gün işe gelmek için heyecan duydukları bir ortam yaratır” sorusuna katılımcıların cevapları yer almıştır. Çizelgeye göre: soruya “Fikrim yok” diye cevap verenlerin sayısı 16 (%13,3), “Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 40 (%33,3), “Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 4 (%3,3), “Kesinlikle katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 40 (%33,3), “Ne katılıyorum, ne de katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 20 (%16,7) olarak belirlenmiştir.

**Çizelge 5.20:** İşletmemiz çalışanların fikirlerinin dinlendiği ve değer gördüğü bir ortam yaratır

	Sıklık dağılımı (f)	Yüzde (%)
Fikrim yok	28	23,3
Katılıyorum	28	23,3
Katılmıyorum	8	6,7
Kesinlikle Katılıyorum	8	6,7
Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	48	40,0
Toplam	120	100,0

Çizelge 5.20’de “İşletmemiz çalışanların fikirlerinin dinlendiği ve değer gördüğü bir ortam yaratır” sorusuna katılımcıların cevapları yer almıştır. Çizelgeye göre: soruya “Fikrim yok” diye cevap verenlerin sayısı 28 (%23,3), “Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 28 (%23,3), “Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 8 (%6,7), “Kesinlikle katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 8 (%6,7), “Ne katılıyorum, ne de katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 48 (%40) olarak belirlenmiştir.

**Çizelge 5.21:** İşletmemiz mevcut çalışanlara yaptıkları işin gerektirdiği yeteneklere göre maaş ayarlaması yapar

	Sıklık dağılımı (f)	Yüzde (%)
Fikrim yok	20	16,7
Katılıyorum	44	36,7
Katılmıyorum	4	3,3
Kesinlikle Katılıyorum	40	33,3
Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	12	10,0
Toplam	120	100,0

Çizelge 5.21’de “İşletmemiz mevcut çalışanlara yaptıkları işin gerektirdiği yeteneklere göre maaş ayarlaması yapar” sorusuna katılımcıların cevapları yer almıştır. Çizelgeye göre: soruya “Fikrim yok” diye cevap verenlerin sayısı 20



(%16,7), “Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 44 (%36,7), “Katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 4 (%3,3), “Kesinlikle katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 40 (%33,3), “Ne katılıyorum, ne de katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 12 (%10) olarak belirlenmiştir.

**Çizelge 5.22:** İşletmemiz en yüksek performansı gösteren çalışanları ödüllendirir

	Sıklık dağılımı (f)	Yüzde (%)
Katılıyorum	64	53,3
Kesinlikle Katılıyorum	44	36,7
Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	12	10,0
Toplam	120	100,0

Çizelge 5.22’de “İşletmemiz en yüksek performansı gösteren çalışanları ödüllendirir” sorusuna katılımcıların cevapları yer almıştır. Çizelgeye göre: soruya “Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 64 (%53,3), “Kesinlikle katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı 44 (%36,7), “Ne katılıyorum, ne de katılmıyorum” cevabı verenlerin sayısı 12 (%10) olarak belirlenmiştir.

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde ise ilk olarak Meyer ve Allen’in örgütsel bağlılık ölçeğinde katılımcıların yanıtlarını üç alt boyutta incelenmektedir. Alt boyutlarda katılımcılar tarafından daha çok yanıtlanan cevaplar yorumlanmaktadır.

**Çizelge 5.23: Duygusal bağlılığa ilişkin bulgular**

		Sıklık dağılımı (f)	Yüzde (%)
Kariyerimin geri kalan kısmını bu şirkette geçirmek beni mutlu eder	Katılıyorum	4	3,3
	Katılmıyorum	48	40,0
	Kesinlikle Katılıyorum	64	53,3
	Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	4	3,3
	Toplam	120	100,0
Bu şirketin problemlerinin gerçekten kendi problemlerim gibi hissederim	Fikrim yok	8	6,7
	Katılıyorum	52	43,3
	Katılmıyorum	4	3,3
	Kesinlikle Katılıyorum	48	40,0
	Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	8	6,7
Toplam	120	100,0	
Bu şirkete kendimi “duygusal olarak bağlı” hissediyorum	Fikrim yok	36	30,0
	Katılıyorum	28	23,3
	Katılmıyorum	20	16,7
	Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	36	30,0
	Toplam	120	100,0
Şirketimde kendimi “ailenin parçası” gibi hissediyorum	Fikrim yok	32	26,7
	Katılıyorum	32	26,7
	Katılmıyorum	16	13,3
	Kesinlikle Katılıyorum	16	13,3
	Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,3
	Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	20	16,7
Toplam	120	100,0	
Bu şirketin benim için özel bir anlamı vardır	Katılıyorum	56	46,7
	Katılmıyorum	12	10,0
	Kesinlikle Katılıyorum	32	26,7
	Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	20	16,7
	Toplam	120	100,0
Şirketime güçlü bir ait olma hissi besliyorum	Fikrim yok	32	26,7
	Katılıyorum	36	30,0
	Katılmıyorum	12	10,0
	Kesinlikle Katılıyorum	8	6,7
	Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,3
	Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	28	23,3
	Toplam	120	100,0

Çizelge 5.23’de gösterilen “Kariyerimin geri kalan kısmını bu şirkette geçirmek beni mutlu eder” sorusuna çalışanların çoğu “Kesinlikle katılıyorum” (%53,3), “Bu şirketin problemlerinin gerçekten kendi problemlerim gibi hissederim” sorusuna çoğu “Katılıyorum” (%43,3), “Bu şirkete kendimi “duygusal olarak bağlı” hissediyorum” sorusuna çoğu “Fikrim yok” (%30) ve “Ne katılıyorum, ne de katılmıyorum” (%30), “Şirketimde kendimi “ailenin parçası” gibi hissediyorum” sorusuna çoğu “Fikrim yok” (%26,7) ve “Katılıyorum” (%26,7), “Bu şirketin benim için özel bir anlamı vardır” sorusuna çoğu “Katılıyorum”

(%46,7), “Şirketime güçlü bir ait olma hissi besliyorum” sorusuna çoğu “Katılıyorum” (%30) cevabını vermişlerdir.

**Çizelge 5.24:** Devam bağlılığına ilişkin bulgular

		Sıklık dağılımı (f)	Yüzde (%)
Şu anda bu şirkette kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir	Fikrim yok	24	20,0
	Katılıyorum	36	30,0
	Katılmıyorum	16	13,3
	Kesinlikle Katılıyorum	16	13,3
	Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,3
	Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	24	20,0
	Toplam	120	100,0
Şu anda istesem bile bu şirketten ayrılmam benim için zor	Fikrim yok	8	6,7
	Katılıyorum	40	33,3
	Katılmıyorum	20	16,7
	Kesinlikle Katılıyorum	24	20,0
	Kesinlikle Katılmıyorum	8	6,7
	Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	20	16,7
	Toplam	120	100,0
Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımda pek çok şey alt üst olur	Fikrim yok	12	10,0
	Katılıyorum	52	43,3
	Katılmıyorum	12	10,0
	Kesinlikle Katılıyorum	16	13,3
	Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,3
	Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	24	20,0
	Toplam	120	100,0
Bu şirketten ayrılmayı göze almayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum	Fikrim yok	16	13,3
	Katılıyorum	44	36,7
	Katılmıyorum	32	26,7
	Kesinlikle Katılıyorum	12	10,0
	Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,3
	Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	12	10,0
	Toplam	120	100,0
Eğer bu şirkette kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundura bilirdim	Fikrim yok	12	10,0
	Katılıyorum	48	40,0
	Katılmıyorum	24	20,0
	Kesinlikle Katılıyorum	12	10,0
	Kesinlikle Katılmıyorum	8	6,7
	Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	16	13,3
	Toplam	120	100,0
Bu şirketten ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de mümkün alternatiflerin azlığı	Fikrim yok	16	13,3
	Katılıyorum	52	43,3
	Katılmıyorum	28	23,3
	Kesinlikle Katılıyorum	8	6,7
	Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,3
	Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	12	10,0
	Toplam	120	100,0

Çizelge 5.24’de görüldüğü üzere, “Şu anda bu şirkette kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir” sorusuna çalışanların çoğu (%30), “Şu anda

istesem bile bu şirketten ayrılmam benim için zor” sorusuna çoğu (%33,3), “Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımda pek çok şey alt üst olur” sorusuna çoğu (%43,3),” Bu şirketten ayrılmayı göze almayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum” sorusuna çoğu (%36,7), Eğer bu şirkette kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundura bilirdim” sorusuna çoğu (%40), “Bu şirketten ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de mümkün alternatiflerin azlığı” sorusuna çoğu (%43,3) “Katılıyorum” cevabını vermişlerdir.

**Çizelge 5.25:** Normatif bağlılığa ilişkin bulgular

			Sıklık dağılımı (f)	Yüzde (%)
Şirketime çok şey borçluyum		Fikrim yok	24	20,0
		Katılıyorum	40	33,3
		Katılmıyorum	20	16,7
		Kesinlikle Katılıyorum	12	10,0
		Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,3
		Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	20	16,7
		Toplam	120	100,0
Menfaatime olsa bile şirketimden ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum		Fikrim yok	16	13,3
		Katılıyorum	44	36,7
		Katılmıyorum	16	13,3
		Kesinlikle Katılıyorum	20	16,7
		Kesinlikle Katılmıyorum	8	6,7
		Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	16	13,3
		Toplam	120	100,0
Şirketimden şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim		Fikrim yok	36	30,0
		Katılıyorum	28	23,3
		Katılmıyorum	24	20,0
		Kesinlikle Katılıyorum	8	6,7
		Kesinlikle Katılmıyorum	8	6,7
		Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	16	13,3
		Toplam	120	100,0
Bu şirket benim bağlılığımı hakediyor		Fikrim yok	36	30,0
		Katılıyorum	32	26,7
		Katılmıyorum	8	6,7
		Kesinlikle Katılıyorum	12	10,0
		Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,3
		Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	28	23,3
		Toplam	120	100,0
Şirketimden hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var		Fikrim yok	28	23,3
		Katılıyorum	28	23,3
		Katılmıyorum	36	30,0
		Kesinlikle Katılıyorum	4	3,3
		Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,3
		Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	20	16,7
		Toplam	120	100,0

Çizelge 5.25’de görüldüğü üzere, “Şirketime çok şey borçluyum” sorusuna çalışanların çoğu “Katılıyorum” (%33,3), “Menfaatime olsa bile şirketimden ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum” sorusuna çoğu “Katılıyorum” (%36,7), “Şirketimden şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim” sorusuna çoğu “Fikrim yok” (%30), “Bu şirket benim bağlılığımı hakediyor” ” sorusuna çoğu “Fikrim yok” (%30), “Şirketimden hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var” sorusuna çoğu “Katılmıyorum” (%30) cevabını vermişlerdir.

Yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık arasında ilişki olup olmadığını belirlemek için korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizi, iki veya daha fazla değişken arasında bir ilişki olup olmadığını gösterir, eğer bir ilişki varsa, Pearson korelasyon katsayısı, Kanonik korelasyon katsayısı, farklı şekillerde hesaplanan kısmi korelasyon katsayısı gibi farklı isimler alan korelasyon katsayıları vardır. Bunlardan Pearson korelasyon katsayısı  $r$  ile gösterilir ve formülü ile hesaplanır. Korelasyon katsayısı  $-1$  ile  $+1$  ( $-1 \leq r \leq +1$ ) arasında değişen değerleri alır. İlişki yoksa, katsayı  $0$ , tam ve güçlü bir ilişki varsa  $1$ , ters ve tam ilişki varsa  $-1$  değerini alır (Gültekin, 2012: 1).

Korelasyon katsayısı pozitifse, bir değişken için veri artarsa, diğeri azalır veya bir değişken için veri azalır, diğeri azalır ve değişkenler arasında doğrudan bir korelasyon olarak yorumlanır. Korelasyon katsayısı negatif ise; Bir değişkenle ilgili veriler artarsa, diğeri azalır veya bir değişkenle ilgili veriler azalır, diğeri artar ve değişkenler arasında ters bir ilişki olduğu şeklinde yorumlanır (Çizelge 5.25). Korelasyon katsayısının karesine “belirleme katsayısı” denir. Belirleme katsayısı, bir değişkenin diğere ne kadar bağlı olduğunu, diğere bir deyişle, bir deyişkenteki değişikliklerin yüzde kaçının diğere değişken tarafından açıklanacağını gösteren katsayıdır. Korelasyon katsayısı sadece doğrusal ilişkinin gücü olarak yorumlanmalıdır. Korelasyon katsayısından bir nedensellik kararı hemen alınmamalıdır (Gültekin, 2012: 2).

**Çizelge 5.26:** Korelasyon Katsayılarının İlişki Dereceleri

Kuvvetli (-)	Orta (-)	Zayıf (-)	Zayıf (+)	Orta (+)	Kuvvetli(+)
$-1 \leq r < -0.9$	$-0.9 \leq r < -0.5$	$-0.5 \leq r < 0$	$0 < r \leq 0.5$	$0.5 < r \leq 0.9$	$0.9 < r \leq 1$

Kaynak: [www.fikretgultekin.com/yukseklisans/Korelasyon%20Analizi.pdf](http://www.fikretgultekin.com/yukseklisans/Korelasyon%20Analizi.pdf)

Çalışmada yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık ilişkisi de incelenmiştir.

**Çizelge 5.27:** Yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık ilişkisi

		yetenek_ortalama	orgutsel_baglilic
yetenek_ortalama	Pearson Correlation	1	-,138
	Sig. (2-tailed)		,133
	N	120	120
orgutsel_baglilic	Pearson Correlation	-,138	1
	Sig. (2-tailed)	,133	
	N	120	120

Çizelge 5.27’de görüldüğü üzere, yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık arasında ilişki korelasyon katsayısı negatiftir. Katsayının negatif olması yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık arasında ters ilişki olduğunu gösterir. Ancak Sig. değerinin 0,05’den büyük olması istatistiksel olarak bu ilişkinin anlamlı olmadığı şeklinde de yorumlanabilir.

**Çizelge 5.28:** Yetenek yönetimi ve duygusal bağlılık ilişkisi

		yetenek_ortalama	duygusal_ortalama
yetenek_ortalama	Pearson Correlation	1	-,198
	Sig. (2-tailed)		,030
	N	120	120
duygusal_ortalama	Pearson Correlation	-,198	1
	Sig. (2-tailed)	,030	
	N	120	120

Çizelge 5.28’de görüldüğü üzere, yetenek yönetimi ve duygusal bağlılık arasında ilişki korelasyon katsayısı negatiftir. Katsayının negatif olması yetenek yönetimi ve duygusal bağlılık arasında ters ilişki olması anlamına gelir. Sig. değerinin 0,05’den küçük olması istatistiksel olarak bu ilişkinin anlamlı olduğu şeklinde de yorumlanabilir. Bu da “H1a=Yetenek yönetimi ve duygusal bağlılık arasında ilişki vardır” Hipotezini doğrular.

**Çizelge 5.29:** Yetenek yönetimi ve devam bağlılığı ilişkisi

		yetenek_ortalama	devam_ortalama
yetenek_ortalama	Pearson Correlation	1	-,111
	Sig. (2-tailed)		,227
	N	120	120
devam_ortalama	Pearson Correlation	-,111	1
	Sig. (2-tailed)	,227	
	N	120	120

Çizelge 5.29’da görüldüğü üzere, yetenek yönetimi ve devam bağlılığı arasında ilişki korelasyon katsayısı negatiftir. Katsayının negatif olması yetenek yönetimi ve devam bağlılığı arasında ters ilişki olduğunu göstermektedir. Ancak Sig. değerinin 0,05’den büyük olması istatistiksel olarak bu ilişkinin anlamlı olmadığı şeklinde de yorumlanabilir.

**Çizelge 5.30:** Yetenek yönetimi ve normatif bağlılık ilişkisi

		yetenek_ortalama	normatif_ortalama
yetenek_ortalama	Pearson Correlation	1	,088
	Sig. (2-tailed)		,338
	N	120	120
normatif_ortalama	Pearson Correlation	,088	1
	Sig. (2-tailed)	,338	
	N	120	120

Çizelge 5.30’da görüldüğü üzere, yetenek yönetimi ve normatif bağlılık arasında ilişki korelasyon katsayısı pozitiftir. Katsayının pozitif olması yetenek yönetimi ve normatif bağlılık arasında pozitif ilişki olduğunu göstermektedir. Ancak Sig. değerinin 0,05’den büyük olması istatistiksel olarak bu ilişkinin anlamlı olmadığı şeklinde de yorumlanabilir.

**Çizelge 5.31:** Yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık arasında farklılık analizi

	N	Mean	Std.Deviation	Std.Error Mean
yetenek_ortalama	120	2,8095	,34571	,03156
orgutsel_baglilik	120	3,1059	,32548	,02971

Araştırmaya katılanların yetenek yönetimi uygulamaları ve örgüte bağlılık ölçeklerinin faktörleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için bağımsız gruplar t-testi uygulanmıştır. Yetenek yönetimi uygulamaları ve örgüte bağlılık ölçeklerinin faktörleri arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ( $p < 0,000$ ).

## 6. SONUÇ

Küresel pazarda büyüme hedefi olan kuruluşlar, önceliğin insana adanması gerektiğini farketmeye başlamıştır. Kuruluşların, özellikle farklı kültür ve coğrafyalarda çalışabilecek çalışanları bulma, eğitime ve elde tutma konusunda başarılı olmadıkları ileri sürülmektedir. Yetenek perspektifi, birçok örgütün doğal özelliklerinde yerini almaz. Bununla birlikte, bu gerçek günümüzde değişmeye başlamış ve yetenek yönetimi daha popüler hale gelirken insan kaynaklarının doğal bir uzantısı haline gelmiştir.

Bu noktada kurumların misyon ve sorumluluğu, yetenekleri organizasyona çekmek ve yetenekleri korumak için gerekli vizyonu geliştirmek için strateji ve politikalar oluşturmaktır. Kuruluşlar yetenekleri ve potansiyelleri belirlemeli, bu yeteneklerin gelişimini planlayarak bu yeteneklerin sağlayabileceği değeri en üst düzeye çıkarmak için yolu çizmeli ve bu gelişim planlarıyla senkronize olarak cazibe merkezleri oluşturmalıdır. Yetenek yönetimi sadece uygun yetenekleri seçmek değil, aynı zamanda mevcut yetenekleri etkin ve verimli bir şekilde yönetmek, yüksek motivasyon, bağlılık ve katma değer performansını en üst düzeye çıkarmaktır.

Bu bağlamda bu araştırmanın amacı, Azerbaycan başkenti Bakü'de bulunan özel bankalarda yetenek yönetiminin hangi düzeyde kullanıldığı ile örgütsel bağlılık ve onun alt boyutlarına nasıl etki ettiğini ölçmek, eksiklerini saptamak ve önemini belirtmektir. Araştırmada ayrıca, örgütsel bağlılığın yaş, eğitim, cinsiyet gibi demografik faktörlerle etkisi de incelenmekte ve bunlarla ilgili de hipotezler test edilmiştir.

Araştırmada bulgularında sunulduğu gibi, performans yönetimi ile entegre çalışan bağlılığı ve yetenek yönetimi uygulaması kullanımı bu şirketlerde orta düzeydedir.

Örgütsel bağlılık, çalışanların kendilerini örgütle özdeşleştirdiklerini ve çıkmak istemediklerini ifade eder. Literatürde değerlendirilen örgütsel bağlılık



tedbirleri genellikle çalışanlara uygulanır. Bu araştırmada, çalışanların örgütsel baēlılık düzeylerini nasıl gördüklerini ortaya koymak için, örgütsel baēlılıēa bakış aēısı işveren veya yöneticinin vizyonundan alınmıştır.

Araştırmada, özellikle yetenek yönetiminin neredeyse tüm katılımcıların gündeminde olduēu ve bu konudaki farkındalıēın diēer insan kaynakları işlevlerini etkilediēi ve söz konusu işlevlerin, performans yönetiminin, yedekleme planlarının ve eēitimi de iēine aldıēı görölmektedir.

Ancak yukarıdaki tüm sonuçlar göz önüne alındıēında, yetenek yönetiminin eēitim, performans ve işe alım süreçlerine başarılı bir şekilde uygulandıēı anlaşılırken, yetenek yönetiminin gelişmiş faydaları gözardı edilir ve stratejik bakış aēısı ile etkin bir şekilde her yönüyle kuruluşlarda aynı anda kullanılmamaktadır. Örneēin, organizasyonlar yetenek yönetimini eēitim, performans ve işe alım süreçlerine bir alt süreç olarak entegre eder ve bu süreçleri baēımsız olarak yürütmeye çalışırlar veya yetenek yönetimi araçları bazı süreçlerde kullanılmazken kullanılabilir.

Bununla birlikte, yetenek yönetimi aslında entegre bir süreçtir ve bir alt süreç olarak inşa etmek yerine diēer tüm fonksiyonlara veri saēlamak için entegre bir havuz olarak inşa edildiēinde daha başarılı olacaktır. Özellikle yetenek yönetimi araçları işlevler altında dağıtılsa, semantik anlamları muhtemelen diēer işlevlere aktarılırken kaybolacak veya azalacaktır. (İşe alım süreçlerinde güçlü görsel yetenekler bulduktan sonra bir çalışanın kariyer planlamasındaki görsel yeteneklerini gözden geçirmek gibi.) Ancak entegre bir yetenek yönetimi, veri toplayarak ve bu verileri yetkinlik geliştirmekten sonraki süreçlerde anlamlı bilgilere dönüştürerek tüm işlevler için doērusal bir iyileştirme aracı olacaktır.

## KAYNAKLAR

- Ada, N., Alver, İ. ve Atlı, F.** (2008). "Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma", EABD, C. 8, S. 2, İzmir.
- Akar, F.** (2015). Yetenek Yönetimi (1. Baskı), İmge Kitabevi Yayınları, Ankara.
- Akar, H.** (2018). İşletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık ve çalışan performansına etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi. İstanbul.
- Akgöl, A.** (2010). Vardiyalı Çalışanlarda Örgüte Bağlılık. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi. İstanbul.
- Allen, J. N. ve Meyer, P. J.** (1991), "A Three- Component Conceptualization of Organizational Commitment", Human Resource Management Review, Vol. 1, No.1.
- Altınöz, M., 2009.** Yetenek yönetimi. Ankara: Nobel Yayınları.
- Atay, S.** (2006). Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon: Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s 47.
- Atlı, D.,** 2012. Yetenek yönetimi, İstanbul: Crea Yayıncılık.
- Aven, F., Parker, B. ve Glen, M. Mc E.** (1993). Gender and Attitudinal Commitment to Organizations: A Meta-Analysis. The Journal of Business Research, 26, 1, 63-73.
- Bakan, İ.** (2011). Örgütsel stratejilerin temeli örgütsel bağlılık kavram, kuram, sebep ve sonuçlar. Ankara.
- Bahadınlı, H.S.,** (2013). İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (İlaç, Tekstil ve Otomotiv Sektörlerinde Araştırma), Doktora tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü ss.163-164
- Balay, R.** (2000), Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No: 206, Ankara, 192s.
- Başığit, A.** (2006). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.
- Başol, O. ve Aydın Çetin, G.** (2014), X ve Y kuşağı: Çalışmanın anlamında bir değişme var mı?, Electronic Journal of Vocational Colleges, 3(4).1-15.
- Bayram, L.** (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Sayıştay Dergisi, (59), 125-139.
- Baysal, A. C. ve Paksoy, M.** (1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli. İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi, 28, 1, 7-15.
- BCG** (2007) The Future of HR in Europe: Key Challenges through 2015, BCG, Dusseldorf.
- Beechler, S., Woodward, I.C.,** 2009, The global "war for talent", Journal of International Management 15(1), p. 274.

- Borisova, O.N., Silayeva, A.A., Saburova, L.N., Belokhvostova, N.V., Sokolova, A.P.** (2017), "Talent Management as an Essential Element in an Corporate Personnel Development Strategy", *Academy of Strategic Management Journal*, 16(1).
- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E.**(2007), "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", *Finans Politik & Yorumlar Dergisi*, C. 44, S. 58, İstanbul.
- Bozkurt, Ö. ve Yurt, İ.** (2013). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 121-139.
- Ceylan, N.**, (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Cengiz, A. A.** (2001). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Chambers, E., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S.M. ve Michaels, E. G.**, (2007). The war for talent, *The Online Journal of McKinsey ve Co.*
- Cohen, A.** (1992). Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 539-554
- Collings, D.G., Scullion, H. ve Vaiman, V.** (2011). European perspectives on talent management. *European J. International Management*, Vol. 5, No. 5.
- Çakır, Ö.** (2001). İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler. Seçkin Kitabevi, Ankara
- Çırpan, H. ve Şen, A.**,( 2009). "İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi", *Çerçeve Dergisi, MÜSİAD*, Eylül, s.110-116.
- Çetin, C. ve Karalar, S.**, 2016, X, Y ve Z Kuşağı Öğrencilerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma, *Yönetim Bilimleri Dergisi* 14(28), ss. 157- 197.
- Daniel W.L.** (2005). "Interactive Organizational Commitment And Hardiness In Public Accountants' Turnover", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 20, No 4, 2005, ss. 383 -393
- Deb, T.**, 2005. A Conceptual approach to strategic talent management. New Delhi: Indus Publishing Company, s. 19.
- Decenzo, D. A. ve Robbins, S. P.**, 2002, Human resource management, 7. Baskı, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Demirkaya, H., Akdemir, A., Karaman, E. ve Atan Ö.** (2015). Kuşakların yönetim politikası beklentilerinin araştırılması, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1). 186-204.
- Dinçer, Ö.** (1998). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. Beta Yayın, İstanbul.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö.** (2009), "Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisine ilişkin bir araştırma", *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, (32).
- Doğan, S. ve Kılıç, S.** (2007). "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 1, S. 39, Kayseri.
- Doğrul, B.Ş. ve Tekeli, S.** (2010). İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma. *Sosyal Ve Beşeri Bilimler Dergisi Cilt 2, Sayı 2.*

- Downs, Y. ve Swailes S.** (2013), "A Capability Approach To Organizational Talent Management", Human Resource Development International, 16(3).
- Durna, U. ve Eren, V.** (2005). "Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık", Doğu Üniversitesi Dergisi, C. 6, S. 2-15, İstanbul.
- Eren, E.** (1993). Yönetim ve Organizasyon. Beta Basın Yayın ve Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Ernst and Young** (2010) Managing Today's Global Workforce: Evaluating Talent Management to Improve Business, Ernst and Young, London.
- Eryiğit, Süleyman.** (2000). "Esnek Üretim, Esnek Organizasyon, Esnek Çalışma", Kamu-İş, C.5, S.4, Temmuz.
- Esmer, Y. ve Yüksel, M.** (2017). İş Yaşamında Örgütsel Bağlılık: Teorik Bir Çerçeve. Akademik Bakış Dergisi. Sayı: 62,s 259
- Evren, Z.** (2017). Örgütsel Bağlılık Ve Mağazacılık Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Denizli. Yüksek İlsans Tezi.
- Griffiths, B. ve Washington, E.** (2015). "Competencies at Work Providing a Common Language for Talent Management" 1.baskı, New York: Business Expert Press.
- Güçlü, H.,**(2006) Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, Eskişehir,s 11
- Güner, M. B.,** (2016). Çalışanların Yetenek Yönetimi Algısının İş Motivasyonuna Etkisi, Yüksek lisans tezi, İstanbul: Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gündoğan, T.** (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması. Uzmanlık Yeterlilik Tezi. Ankara.
- Hrebiniak, L.G. ve Alutto, J. A.** (1972). Personal and Role-Related Factors In The Development of Organizational Commitment. Administrative Science Quarterly, 17, 572-573.
- İnce, M. ve Gül, H.** (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. İleri Giden Ofset, Ankara,s 12-15
- Kavi, H.** "Küreselleşme ve Esnek Çalışma", MESS Mercek Dergisi, Temmuz, 1999.
- Keçecioglu, T., Yılmaz, M.K., Erkal, H., Posta, S.B.** (2017), "Örgüt Çalışanlarının Sahip Olduğu Yeteneklerin Kalitesi ve Derinliği", Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4(1).
- Koç, H.,** "Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C.8 S.28, Ankara, 2009.
- Lepak, D.P., ve Snell, S.A.** (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. Journal of Management, 28(4), 517-543.
- Lewis, E. R. ve Heckman, R.J.** (2006). Talent management: A critical review. Human Resource Management Review 16 (2006) 139-154.
- Mccauley, C.ve Wakefield, M.** (2006), "Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop And Keep its Strongest Workers", The Journal For Quality & Participation, Winter, 29(4), s.4-7.
- Meyer, J. P, Stanley, D. J., Herscovitz, L. ve Topolnytsky, L.** (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. Journal of Vocational Behavior, 61, 20-52.
- Michaels, E., Handfield Jones, H. ve Axelrod, B.,** (2001). The war for talent. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

- Mottaz, C. J.** (1989). An Analysis of The Relationship Between Education and Organizational Commitment in a Variety of Occupational Groups. *Journal of Vocational Behavior*, 28, 3, 214-228.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. ve Steers, R. M.** (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover.* New York, Academic Press.
- Mumcu, Ö.** (2019). *Stratejik İnsan Kaynakları Modeli Olarak Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Ve Çalışan Performansına Etkisi: E-Ticaret Sektörü Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.*
- Northcraft, G. B. ve Neale, M. A.** (1990). *Organizational Behavior Management Challenge.* The Dryden Pres., USA.
- O'Reilly, C.A. and Chatman, J.** (1986) Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499
- Öztürk, Y.K.** (2018). *Örgütsel Bağlılık Ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (Cerrahpaşa Örneği).* Beykent Üniversitesi SBE.Yüksek Lisans Tezi. İstanbul,s 28
- Örnek, Z.** (2018). "İşe Alım Sürecinde Yetenek Yönetimi Uygulamasının Etkisi". Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Pepe, M.** (2007), "The Strategic Importance of Talent Management (TM) at the Yale New Haven Health System: Key Factors and Challenges of TM Implementation", *Organizational Development Journal*, 25(2).
- Phillips, J. J.** (2005), Investing in your company's human capital, United States of America.
- Powell, D. M. ve Meyer, J. P.** (2004). Side-Bet Theory and the ThreeComponent Model of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 1, 157-177.
- Randall, D. M.** (1987), "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited", *Academy of Management Review*, 12(3), ss. 460-471.
- Serçemeli, M., Kurnaz, E. ve Özcan, M.** (2015). Y Kuşağı Öğrencilerinin Muhasebe Eğitimine Bakışı:Atatürk Üniversitesi İİBF'de Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20(1). 261-276.
- Shafer, W.E., Park, L. J. ve Liao, W. M.** (2002). Professionalism, Organizational Professional Conflict and Work Outcomes: A Study of Certified Management Accountants. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15, 1, 46-48.
- Shore M. S., Wayne, S.J.** (1993) "Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support", *Journal Of Applied Psychology*, Vol.78 No..5, 1993, ss.774-780.
- Sheldon, M. E.** (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 2, 143-150
- Sökmen, A.** (2000). *Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.*

- Stewart, T. A.** (1997). Intellectual capital: The new wealth of organizations. New York: Doubleday/Currency.
- Stum, D. L.**,(1999) “Workforce Commitment: Strategies For The New Work Order”, *Strategy & Leadership*, Vol.27, No.1, Jan-Feb.
- Şahin, Ö.** (2015). Yetenek yönetimi ve yenilik performansı ilişkisi: Konaklama işletmelerinde bir araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi.
- Tabak, R. S., Acuner, A. ve Esatoğlu, A.E.** (2004). Hastanelerde Çalışan Hekimler İle Hemşirelerin Örgütlerine Bağlılıklarına ve Örgütlerinin Cazibesine İlişkin Görüşlerinin Değerlendirmesi, *Sağlık ve Toplum Dergisi*, C. 14, S. 35.
- Talent Management Guide**, (2016) Processes And Tools For Managing Talent. Trinity Health.
- Tolay, E.** (2003). Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Tuy, P., Hannsen, E., Price, D.**, 2001, Değişen işgücü piyasasında kamu istihdam hizmeti, Cenevre: Uluslararası Çalışma Ofisi İLO Yayınları.
- Ulrich, D.** (1998) “Intellectual Capital = Competence x Commitment”, *Sloan Management Review*, Vol.39, No.2, Winter 1998, ss.15-26
- Wiener, Y.** (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 3, 418-428
- Yağcı, K.** (2003). Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli ve Otel İşletmeleri Uygulaması. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir,s 50
- Yeniçeri, Ö., Çayan, D.** (2011). Örgütlenmede Yetenek Yönetimi, Yeniçeri, Ö. vd. (Eds.), *Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar*, (1. Baskı), Ekin Yayınevi, Bursa.
- Yumurtacı, A.** (2014). “Küreselleşen Emek Piyasalarında Yeni Bir Olgu: Yetenek Yönetimi”. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt.5, Sayı.8, Yalova.
- Yüksekbilgili, Z.** (2013). Türk tipi Y kuşağı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(45). 342-353.
- Zaccaro, S. ve Dobbins, G.** (1989). Contrasting Group and Organizational Commitment: Evidence for Differences Among Multilevel Attachment. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 3, 267-273.
- Zaim, H.** (2010). Bilgi Yönetiminin Alt Yapısı ve Bilgi Yönetimi Performansı: Türkiye’de Bir Saha Çalışması, *Sosyal Siyaset Konferansları*, Sayı: 59, s.51-67.

## İNTERNET KAYNAKLARI

<http://www.tdk.gov.tr/>

## **EKLER**

**EK 1:** Etik Kurul Raporu

**EK 2:** Yetenek Yönetimi Soru Formu

**EK 3:** Örgütsel Bağlılık Soru Formu

## EK 1: Etik Kurul Raporu



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

Sayı : E-88083623-020-187  
Konu : Etik Onayı Hk.

Sayın Aghabala ABDULLAYEV

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz anketiniz İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 22.12.2020 tarihli ve 2020/11 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur. Bilgilerinize rica ederim.

Dr.Öğr.Üyesi Alper FİDAN  
Müdür Yardımcısı

**Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.**

Belge Doğrulama Kodu : \*BE6P3H76N\* Pin Kodu : 00891

Belge Takip Adresi : <https://evrakdogrula.aydin.edu.tr/en/Vision.Dogrula/BelgeDogrulama.aspx?>

Adres : Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL

Telefon : 444 1 428

Web : <http://www.aydin.edu.tr/>

Keş Adresi : [iau.yazisleri@iau.hu03.kep.tr](mailto:iau.yazisleri@iau.hu03.kep.tr)

Bilgi için : Tuğba SÜNNEÇİ  
Unvanı : Yazı İşleri Uzmanı

Tel No : 31002





## EK 2: Yetenek Yönetimi Soru Formu

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Fikrim Yok
İşletmemiz;						
B1) Çalışanların işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.						
B2) Mevcut çalışan ve işe başvuran adayların yetkinlik Seviyelerindeki farkları belirler.						
B3) Doğru işe doğru kişileri yerleştirir.						
B4) Yetenekli çalışanları keşfetmek için lisans öğrencilerine yönelik çalışmalar yapar.						
B5) Yetenekli çalışanları bulmak için interneti kullanır.						
B6) Yetenekli çalışanları istihdam etmek için yatırım yapar.						
B7) Sistematik olarak performans değerlemesi yapmaktadır.						
G8) Çalışanları işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirir.						
G9) Her seviyedeki çalışanlar için yedek havuzunu oluşturur.						
G10) Çalışanların emeklerine değer veren bir kültür oluşturur.						
G11) Kariyer gelişimi ve yükselme fırsatlarını destekleyen politikalara sahiptir.						
G12) İşletme büyüyüp geliştikçe yaratılacak boş pozisyonları belirler.						
G13) Çalışanları yaptıkları işleri etkileyecek kararları almaları konusunda yetkilendirir.						
G14) Mevcut çalışanlarına işlerini daha iyi yapmalarına imkân tanıyacak uygun eğitimi verir.						
G15) Lider geliştirme programlarını uygulamaktadır.						
T16) Çalışanların işletmede kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.						
T17) Çalışanların yaptıkları işe şiddetle inandıkları bir kültür yaratır.						
T18) Çalışanların her gün işe gelmek için heyecan duydukları bir ortam yaratır.						
T19) Çalışanların fikirlerinin dinlendiği ve değer gördüğü bir ortam yaratır.						
T20) Mevcut çalışanlara yaptıkları işin gerektirdiği yeteneklere göre maaş ayarlaması yapar.						
T21) En yüksek performansı gösteren çalışanları ödüllendirir.						

**EK 3: Örgütsel Bağlılık Soru Formu**

<b>Lütfen aşağıda bulunan örgütsel bağlılık ile ilgili sorulara yanıtlayınız</b>	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Fikrim yok
1-Kariyerimin geri kalan kısmını bu şirkette geçirmek beni mutlu eder						
2-Bu şirketin problemlerinin gerçekten kendi problemlerim gibi hissedirim						
3-Bu şirketin benim için özel bir anlamı vardır						
4-Şu anda bu şirkette kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir						
5-Şu anda istesem bile bu şirketten ayrılmam benim için zorur						
6-Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımda pek çok şey alt üst olur						
7-Bu şirketten ayrılmayı göze almayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum						
8-Eğer bu şirkette kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundura bilirdim						
9-Bu şirketten ayrılmamın olumsuz sonuçlarından birisi de mümkün alternatiflerin azlığı						
10-Şirketime çok şey borçluyum						
11-Menfaatime olsa bile şirketimden ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum						
12-Şirketimden şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissedirim						
13-Bu şirket benim bağlılığımı hak ediyor						
14-Şirketimden hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var						
15-Bu şirkete kendimi "duygusal olarak bağlı" hissediyorum						
16-Şirketimde kendimi "ailenin parçası" gibi hissediyorum						
17-Şirketime güçlü bir ait olma hissi besliyorum						

## ÖZGEÇMİŞ

### **Kişisel Bilgiler**

Adı Soyadı: Aghabala ABDULLAYEV

### **Eğitim Durumu**

2011-2015 Bakü Devlet Üniversitesi / Felsefe

2017-2021 İstanbul Aydın Üniversitesi / İnsan Kaynakları Yönetimi

### **Mesleki Deneyim**

2011-2012 Felsefe Akademisi / Proje Yöneticisi

2014-2015 Qurd Prodüksiyon / Proje Yöneticisi

2019-2020 Bakü 52.Noter / Noter Memuru