

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ**  
**ANKARA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÇALIŞAN  
PERFORMANSI VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

**Yönetim ve Strateji Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi**

**Zeynep Kayacan**

**Ankara,2025**

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ**  
**ANKARA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÇALIŞAN  
PERFORMANSI VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

**Yönetim ve Strateji Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi**

**Zeynep Kayacan**

**Proje Danışmanı**

**Doç. Dr. Hayat Ebru ERDOST ÇOLAK**

**Ankara, 2025**



T.C.  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ  
DÖNEM PROJESİ DEĞERLENDİRME FORMU



Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Enstitünüz İşletme Anabilim Dalı 23982213 numaralı Yönetim ve Strateji Tezsiz Yüksek Lisans öğrencisi Zeynep KAYACAN'nın

“Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Performansı ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri”adlı (İngilizceBaşlığı “The Effects of Talent Managment Practices on Employee Performance and Job Satisfaction...”) tezsiz yüksek lisans dönem projesi tarafımda değerlendirilmiş olup,

BAŞARILI

BAŞARISIZ

bulunmuştur.

Dönem projesi danışmanı olarak, adı geçen öğrencinin notunun, dönem projesinin Enstitünüz Müdürlüğü'ne tesliminden önce *Öğrenci İşleri Bilgi Sistemi*'ne (OİBS) tarafımdan işlendiğini beyan ederim.

**DÖNEM PROJESİ DANIŞMANI ONAYI**

**TARİH:27.06.2025**

**UNVANI/ADI-SOYADI VE İMZASI**

**Doç.Dr.Hayat Ebru ERDOST ÇOLAK**

**T.C.**  
**ANKARA ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,**

**Doç. Dr. Hayat Ebru ERDOST ÇOLAK danışmanlığında hazırladığım, “Yetenek yönetimi uygulamalarının çalışan performansı ve iş tatmini üzerindeki etkileri (Ankara.2025)” adlı dönem projesindeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu, başka kaynaklardan aldığım bilgileri metinde ve kaynakçada eksiksiz olarak gösterdiğimi, çalışma sürecinde bilimsel araştırma ve etik kurallarına uygun olarak davrandığımı ve aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul edeceğimi beyan ederim.**

**Tarih:** 27/06/2025  
**Zeynep KAYACAN**

## İçindekiler

GİRİŞ.....	1
1. YETENEK ve YETENEK YÖNETİMİ KAVRAMLARINA GENEL BAKIŞ .....	3
1.1. Yetenek ve Yetenek Yönetimi Kavramları.....	3
1.1.1. Yetenek Türleri .....	4
1.1.2. Yetenek Yönetiminin Anlamı.....	5
1.1.3. Yetenek Yönetiminin Değeri.....	5
1.1.4. Yetenek Yönetiminin Tarihi Geçmişi .....	6
1.2. Yetenek Kavramının Benzer Kavramlar ile Arasındaki İlişki.....	7
1.2.1. Yetenek ve Yetkinlik Arasındaki İlişki.....	8
1.2.2. Yetenek ve Zekâ Arasındaki İlişki .....	8
1.2.3. Yetenek ve Performans Arasındaki İlişki.....	8
1.2.4. Yetenek ve Beceri Arasındaki İlişki .....	9
1.3. Örgütsel Yetenek ile Kişisel Yetenek Arasındaki Ayrım.....	10
2. ÇALIŞAN PERFORMANSI.....	11
2.1. Performans Kavramı.....	11
2.2. Çalışan Performansı Kavramı.....	11
2.3. Çalışan Performansını Etkileyen Unsurlar .....	12
2.3.1. Motivasyon .....	13
2.3.2. İş Tatmini .....	13
2.3.3. Çalışma Ortamı.....	14
2.3.4. Stres .....	14
3. İŞ TATMİNİ ve BAĞLANTILI KAVRAMLAR.....	16
3.1. İş Tatmini Kavramı.....	16
3.2. İş Tatmini Kavramının Diğer Kavramlarla İlişkisi .....	17
3.2.1. İş Tatmini ve Motivasyon .....	17
3.2.2. İş Tatmini ve Verimlilik.....	17
3.2.3. İş Tatmini ve Performans .....	18
4. YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÇALIŞAN PERFORMANSI ve İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ.....	20
4.1. “İyi Bir Yetenek için Savaşmaya Değer”.....	20
5. YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ İNŞAAT SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN BİR İŞLETMEDEKİ ÇIKIŞ MÜLAKATLARI ÜZERİNDEN İNCELENMESİ.....	31
5.1. Çalışma Ortamı.....	31
5.2. Kariyer/ Terfi İmkânları .....	33
5.3. Bağlı Olunan Yönetici.....	37
5.4. Şehir/ Ülke Değişikliği .....	39

<b>5.5. Kişisel/ Ailevi Nedenler</b> .....	39
<b>SONUÇ</b> .....	40
<b>KAYNAKÇA</b> .....	42
<b>ÖZET</b> .....	49

## GİRİŞ

21. Yüzyılın iş dünyası, yalnızca ekonomik rekabetin değil, aynı zamanda nitelikli insan kaynağına erişimin de ön plana çıktığı bir dönüşüm sürecinden geçmektedir. Küreselleşme, dijitalleşme, demografik değişimler ve teknolojik yenilikler; örgütlerin yönetim yapısını yeniden şekillendirmiş, bilgiye dayalı üretim süreçlerinde insan faktörünü daha da merkezi bir konuma getirmiştir. Bu bağlamda, insan kaynakları yönetimi disiplininin çağdaş bir alt boyutu olarak değerlendirilen yetenek yönetimi, kurumların rekabet gücünü koruyabilmeleri ve sürdürülebilir büyüme sağlayabilmeleri açısından stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir.

Yetenek yönetimi, yalnızca yüksek potansiyele sahip bireyleri istihdam etmekten ibaret olmayan; onların beceri, bilgi ve yetkinliklerini geliştirerek organizasyonel hedeflerle uyumlu hale getirmeyi, aynı zamanda bu bireylerin kuruma bağlılıklarını ve verimliliklerini artırmayı amaçlayan çok boyutlu bir yönetim sürecidir. Bu süreç; stratejik insan kaynakları planlaması, performans yönetimi, liderlik gelişimi, kariyer planlaması, eğitim-gelişim uygulamaları ve çalışan bağlılığı politikaları gibi geniş bir yelpazeyi içermektedir. Etkin bir yetenek yönetimi, kurumların yalnızca iç dinamiklerini güçlendirmekle kalmaz; aynı zamanda dış çevrede yaşanan belirsizliklere karşı dayanıklılığını da artırır.

Öte yandan çalışan performansı ve iş tatmini hem bireysel başarı hem de örgütsel etkinlik açısından kritik öneme sahip kavramlardır. Yüksek performans sergileyen çalışanlar, kurumun hedeflerine ulaşmasında doğrudan rol oynarken; işinden memnun olmayan bireylerin düşük motivasyon, yüksek devamsızlık ve işten ayrılma gibi olumsuz tutumlar geliştirme riski çok daha yüksektir. Dolayısıyla yetenek yönetimi uygulamaları ile çalışan performansı ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi anlamak, çağdaş insan kaynakları yönetimi açısından önemli bir ihtiyaçtır.

Bu çalışma, yetenek yönetimi uygulamalarının çalışan performansı ve iş tatmini üzerindeki etkilerini araştırmak üzere tasarlanmıştır. Çalışmanın amacı, özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerde uygulanan yetenek yönetimi politikalarının çalışanların iş performanslarına ve iş tatmin düzeylerine olan katkılarını ortaya koymaktır. Bu doğrultuda çalışmada öncelikle kavramsal çerçevede “yetenek”, “yetenek yönetimi”,

“alışan performansı” ve “iş tatmini” gibi temel kavramlar detaylı şekilde ele alınmış; ardından literatürdeki teorik yaklaşımlar ve güncel uygulamalar incelenmiştir.

Son olarak, bir şirkette yapılan çıkış mülakatı görüşmeleri anonim olarak paylaşılarak, işten ayrılma sebepleri ile çalışmanın iddiasını oluşturan sebepler arasındaki ilişki/benzerlik ele alınmıştır.

# 1. YETENEK ve YETENEK YÖNETİMİ KAVRAMLARINA GENEL BAKIŞ

## 1.1. Yetenek ve Yetenek Yönetimi Kavramları

Özellikle pandemiden sonra değişen ve dönüşen dünyada, çağımızda öne çıkan unsurları dijitalleşme, rekabet ve hız gibi kavramlar ile özetleyebiliriz. Rekabet ortamının giderek arttığı dünyada ise, şirketler arasındaki rekabet avantajını sağlayan en önemli unsurlardan birinin nitelikli işgücü olduğunu ifade edebiliriz.

McKinsey tarafından, 1997 yılında yayımlanan (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001) ve daha sonra kitaplaştırılan “yetenek savaşları” (the War for Talent) raporu ile bu kavram İnsan kaynakları literatürüne eklenmiş ve şirketlerin hem işe alım hem de tutundurma politikalarının gözden geçirilmesini sağlamıştır (Atlı, 2013, s. 31). Aynı zamanda, yetenek savaşları kavramı ile “yetenek nedir?”, “yetenekler doğuştan mı gelir yoksa yaşam içinde öğrenilir mi?”, gibi sorulara cevap aranmıştır.

Yeteneklerin doğuştan mı geldiği sonradan mı edinildiği konusu uzun yıllardır tartışılan konulardan birisidir ve bu konuda pek çok görüş bulunmaktadır. Örneğin, becerilerin bazılarının insanların doğdukları anda elde ettikleri hediyeler olduğunu dile getiren Downs ve Swailes, bazılarını ise yaşam boyu öğrenme ile geliştirebileceğini savunmaktadırlar. Bu sebeple de yetenekleri kategorilere ayırmanın güç olduğunu vurgularlar (Downs & Swailes, 2013, s. 269). Borisova ve diğerleri ise, her ne kadar yetenekler doğuştan verilmiş hediyeler olsa da bu yeteneklerin bilgi ve beceri ile geliştirilmedikçe kalıcı olmasının mümkün olmadığını savunurlar (Borisova, 2017, s. 33).

Peki, bu kadar tartışmanın konusu olan “yetenek” ne demektir? Türk Dil Kurumu, yetenek kavramını şu şekilde açıklar: “Bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği; istidat, kabiliyet”, “Bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç; kapasite”, “Dışarıdan gelen etkiyi alabilme gücü” (Türk Dil Kurumu Sözlükleri, 2025). Bu tanımda da görüldüğü gibi, yetenek kavramı doğuştan gele(bile)n bir kabiliyet olmakla birlikte, yaşam boyu geliştirilmesi, bilgi ve tecrübe ile beslenmesi, belirli bir disiplin çerçevesinde eğitilmesi gereken bir unsurdur şeklinde özetlenebilir.

Yeteneklerin disipline edilmesi, belirli bir amaca hizmet etmekte kullanılması, bir işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmada rekabet avantajı sağlaması konularında İnsan Kaynakları Yönetimine sorumluluk düşmektedir. Yetenekler (yetenek olarak görülen

çalışanlar), hem kurum kültürüne uyumlanmalı hem de ortak hedeflere (stratejik hedeflere) ulaşmada katkı sağlamak konusunda bağlılık ve motivasyon hissetmelidir. Bu çalışmalar işveren markası, çalışan maliyeti, kurumsal hafıza, güvenilebilirlik gibi pek çok unsurla temas ettiğinden, İnsan Kaynaklarına büyük bir görev düşmektedir (Keçecioğlu & Aydın, 2017, s. 3). Peki, bu yetenekler nasıl fark edilecektir?

### **1.1.1. Yetenek Türleri**

Bir çalışanın mevcut yeteneklerini geliştirmek ve/veya çalışana yeni beceriler kazandırmak, insan kaynakları yönetiminin yetenek yönetimi fonksiyonuna dâhil olan çalışmaları ifade ederken, bunun öncesinde yer alan farklı bir aşama vardır. Bu aşama, *doğru yeteneği çekmek/ istihdam etmek* olarak da anılan işe alım sürecidir.

İşe alım sürecinde, yalnızca mevcut yetenekler değerlendirilmez, potansiyele yatırım yapılır. Buna göre, adaya uygulanan envanterlerde ve aday ile yapılan mülakatlarda hem fonksiyonel (mesleki) becerilerine odaklanılır hem de duygusal ve bilişsel becerileri analiz edilmeye çalışılır. Bunları soyut ve somut yetenek olarak kategorize etmek mümkündür.

Soyut Yetenek: “Bu özellik, gözde canlandırmayı, düşünceleri anlamayı ya da görülmeyen şeyleri anlamayı ya da onlara inanmayı sağlar” (Veznedaroğlu & Özgür, 2005, s. 6-9). Buna göre, hayal gücü/ yaratıcılık, soyut muhakeme, uzaysal muhakeme gibi -özellikle tasarım temelli mesleklerde kullanılan- becerileri temsil eder. Kişinin düşünce yapısı “her şey, her zaman görüldüğü gibi değildir” cümlesi ile özetlenebilir (Veznedaroğlu & Özgür, 2005, s. 7)

Soyut yetenek sezgiler ve hayal gücünün kullanılmasını ve mevcut uygulamaların ötesine bakılmasını gerektirir. “Her zaman görüldüğü gibi değildir” cümlesi, bu özelliği temsil eder diyebiliriz.

Somit Yetenek: “Beş duyu (görme, koklama, tatma, dokunma, duyma) aracılığıyla bilgiyi doğrudan kaydetme özelliğidir. Somut yetenek ‘burada ve şimdi’yle ilgilidir. Örtük anlamları ya da düşünceleri, kavramlar arasındaki ilişkileri kurmak bu özelliğe sahip bireyler için öncelikli değildir” (Veznedaroğlu & Özgür, 2005, s. 8). ‘Her şey, nasıl

görünüyorsa öyledir' yaklaşımı somut becerilere sahip kişilerin olaylara yaklaşımını özetler (Veznedaroğlu & Özgür, 2005, s. 8).

### **1.1.2. Yetenek Yönetiminin Anlamı**

Çalışmanın bu aşamasına kadar, yetenek kavramının ne olduğu açıklanmış ve işletmeler için neden önemli olduğu aktarılmaya çalışılmıştır. Bu bölümde ise insan kaynakları yönetimi ile ortaya çıkan “yetenek yönetimi” kavramı açıklanmaktadır.

İnsan Kaynaklarının, Personel Yönetimi evresindeki kayıt tutma, kontrol etme, bilgiyi derleme gibi rollerinin yerini organizasyonun stratejik hedeflerine katkı sağlama, kültürüne yön verme, küresel düşünme, çalışan bağlılığı inşa etme, üst yönetime stratejik danışmanlık yapma gibi proaktif görevlere bırakmasıyla ortaya çıkan “yetenek yönetimi” terimi oldukça kapsamlıdır (Atlı, 2013, s. 98). Yine de, “bir görevi yerine getirmek için ihtiyaç duyulan bilgi ve becerileri asgari düzeyde taşıyan kişilerin işletmelere dâhil edilmesi, uzun soluklu çalışmanın sağlanması için bağlılık stratejilerinin oluşturulması, kişilerin gelecekte ihtiyaç duyulacak başka roller için yetiştirilmesi, kritik olan rollerde yedekleme yapılması ve tüm bunlar sayesinde işletmelerin ulusal ve uluslararası pazarda rekabet gücünü elinde tutması ve hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayan bir sistem” olarak özetlemek mümkündür (Washington & Griffiths, 2015, s. 1).

Yetenek yönetimi, bir firmanın büyüme hedefine eşlik edecek çalışanları istihdam etmek, çalışanların potansiyellerini ortaya çıkararak hem çalışan bağlılığını artırmayı hem de geniş yetkinliklere sahip çalışanları kurum içinde tutundurarak rekabet avantajı elde etmeyi sağlayan bir süreç olarak tanımlanabilir (Alayoğlu, 2010 (1), s. 92).

Elbette bu süreç, her şirketin kendi değerleri, hedefleri, vizyon ve misyonu çerçevesinde planlanmadır. Organizasyonun ihtiyaçlarına, kültürüne ve faaliyetlerine uygun olmayan uygulamalar olumlu sonuçlar vermediği gibi yeteneklerin kaybedilmesine de neden olabilir (Yumurtacı, 2014, s. 194).

### **1.1.3. Yetenek Yönetiminin Değeri**

Küreselleşmenin etkisiyle, her türlü ürün ve hizmete kolay ulaşılabilirlik rekabeti artırmış, bu durum da hayatta kalmak isteyen işletmelerin insan kaynakları politikalarına verdikleri önemi artırmıştır. Teknoloji, sermaye, büyüme, kârlılık gibi hedeflerde belirleyici olan unsurun işletme içindeki nitelikli işgücü olduğu fark edilmiş (Doğan &

Demiral, 2008, s. 148) ve insan kaynakları, stratejik iş ortağı olarak üst yönetimdeki yerini almıştır (Doğan, Personel Güçlendirme, 2006, s. 35).

Yetenek yönetimi ile şirketlerin rekabet avantajı sağladığı ve krizlerden yetenekleri geliştirilen ve çoğaltılan (reskilling & upskilling) işgücü ile çıkılabileceği tamamen kabul edilmiştir (Aksakal & Dağdeviren, 2015, Cilt 30, No 2 , s. 250).

Yetenek yönetimi planlamaları doğru uygulandığında, çalışan bağlılığının arttığı, iş bırakma ve/veya izin kullanma oranlarının düştüğü, verimliliğin üst düzeye taşındığı, şirketin tercih edilen/ cezbeden bir yerde konumlandığı ve tüm bunların piyasa değerinin artmasına etki ettiği fark edilmiştir (Tuna, 2018, s. 58).

Özetlemek gerekirse, işletmenin yetenek yönetimi uygulamaları ile mevcut insan kaynağını güçlendirmesi, örgütsel başarı yönünden stratejik bir görev olarak konumlanmış, bu durum da insan kaynaklarının stratejik önemini artmasını sağlamıştır (Turner, Glaister, & Al-amri, 2016, s. 26).

#### **1.1.4. Yetenek Yönetiminin Tarihi Geçmişi**

Daha önce de ifade edildiği üzere, yetenek yönetimi küreselleşme ile ortaya çıkan rekabet ortamında avantaj elde edebilmek için, insan kaynakları tarafından uygulanan bir dizi metodun adıdır. Çoklu iş yapabilme becerisi, değişen dünyaya adaptasyon, çeviklik, yenilikçilik gibi yetkinlikler önem kazandıkça istihdam politikalarında da yeniliklere gidilmiştir (Tuna, 2018, s. 55). Yetenek yönetimi kavramı ilk kez McKinsey tarafından yapılan çalışmalar sonucu ortaya çıkan raporda *yetenek savaşları (mücadeleleri)* ifadesiyle hayata geçmiştir (Schiemann, 2014, s. 283). Bu rapora göre, firmaların ihtiyaçlarına cevap verecek özgün yetenekleri bulmak giderek güçleşmektedir. 2000’li yılların başında iş hayatında aktif rol oynayan Baby Boomer ve X kuşağı, küreselleşmenin getirdiği çevikliğe uyum sağlayamadıkları, teknolojiye adapte olmakta güçlük çektikleri ve direnç gösterdikleri için “yetenek kıtlığı” krizine sebep olmuştur. Bu durum da yetenek yönetimi kavramının doğmasına zemin hazırlamıştır (Akar, 2015, s. 24-25).

Aynı zamanda, yeni kariyer modellerinin ortaya çıkması ve iş hayatına katılan yeni kuşakların (Y ve Z) beklentilerinin ve yeteneklerinin farklılaşması da yetenek savaşlarını

artırmış, bu rekabet ortamında galibiyet sağlamak için işletmeleri yeni stratejiler oluşturmaya sevk etmiştir (Demircioğlu, 2010, s. 24).

Bu dönemde, kuşakların çalışma hayatından beklentileri ve öne çıkan özellikleri kategorilendirilmeye çalışılmış, buna göre de çalışma modelleri yeniden tasarlanmıştır. Örneğin, X Kuşağı, bir alanda derinleşmek, çok okumak ve çalışma yoluyla bilgilerini pekiştirmek eğilimindedir. Bilgisine karşın mütevazı bir tutum sergiler, sorumluluklarını sessizce yerine getirmeyi tercih eder diyebiliriz (Keçecioğlu & Aydın, 2017, s. 42).

Y Kuşağı ile çalışan bağlılığı konusu gündeme gelmiştir. Teknolojiye uyumları, rakip işletmelerin artışıyla gelen ücret ve kariyer avantajları, yaşam boyu eğitim tutkuları, sorumluluk duygularının gelişmesi, kendilerini ifade etme yeteneklerinde önceki kuşaklara karşı olan belirgin farklılık gibi nitelikler bu kuşağı öne çıkaran özellikler olmuştur (Güney, 2000, s. 61).

Z Kuşağı ise, teknolojinin içine doğmalarının da etkisiyle, dijitalleşmenin, ilerleme ve değişime açıklığın, yeni şeyler ortaya çıkarma, fark yaratma, özgür olma gibi eğilimlerin belirgin olduğu bir kuşak olarak görülmektedir. Kendilerini önde tutmaları ve görünür olmak en belirgin talepleridir (Keçecioğlu & Aydın, 2017, s. 43).

En az üç kuşağın bir arada çalıştığı bir çalışma ortamında, farklı motivatörlerin olması insan kaynaklarını en çok zorlayan unsurlardan biridir. Kurumsal hafızayı kaybetmeden, değişen ve dönüşen dünyaya ayak uydurmak, yeni dünyanın ihtiyaçlarına cevap verebilmek ve farklı kuşakların bir arada çalışmasını zenginliğe dönüştürmek için stratejik yetenek yönetimi planlamalarına ve doğru analizlere ihtiyaç olduğu tartışmasız bir gerçektir (Mumcu, 2019, s. 14).

## **1.2. Yetenek Kavramının Benzer Kavramlar ile Arasındaki İlişki**

Yetenek kavramı bazı kavramlar ile bir arada değerlendirilmekte zaman zaman da karıştırılmaktadır (Mumcu, 2019, s. 4). Bu nedenle, çalışmanın bu bölümünde yetenek ile yetkinlik, zekâ, performans ve beceri kavramları arasındaki bağ incelenerek, hangi noktalarda ayrıştıkları açıklanmıştır.

### **1.2.1. Yetenek ve Yetkinlik Arasındaki İlişki**

Yetkinlik, bir konuda yüksek performans sergileyen kişilerin diğerlerinden ayrılmasını sağlayan kişisel nitelikler, tutum ve tekrarlanan davranışlar olarak tanımlanabilir (Ünsar, Yetkinliğe dayalı ücret yönetiminin genel bir değerlendirmesi , 2009, s. 15).

Bu kavramı işletme içinde değerlendirecek olursak, bir çalışana verilen görevin yürütülmesinde etkin bir rol alma, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmada ihtiyaç duyulan bilgi, yetenek, tutum ve davranışları kendisinde bulundurma olarak tanımlayabiliriz. İşletme içinde ya da dışında olması fark etmeksizin yetkinlik, kişideki yüksek performansa vurgu yapar (Akyol & Budak, 2013, s. 157). Farklı bir ifadeyle yetkinlik, kişinin diğerlerinden ayrılmasını sağlayan, işletmedeki sorumluluğunu beklenenden üst bir performansla gerçekleştirmesine olanak tanıyan hareket, yetenek ve davranışlardır (Akar, 2015, s. 8).

Bu tanımlara bakıldığında, yetkinliğin yetenek kavramını içinde barındıran daha üst ve geniş kapsamlı bir kavram olduğunu söyleyebiliriz.

### **1.2.2. Yetenek ve Zekâ Arasındaki İlişki**

Zekâ, Türk Dil Kurumu Sözlükleri'nde "kişinin akıl yürütme, düşünme, nesnel hakikatleri anlama, muhakeme etme ve neticeye ulaşma kabiliyetlerinin bütünü" olarak ifade edilmektedir (Türk Dil Kurumu Sözlükleri, 2025).

Bu tanımda da görüldüğü gibi, zekâ tek bir unsura bağlı olmayan, soyut ve somut unsurları bir arada bulunduran kapsamlı bir kavramdır.

Yetenek kavramı ile aralarındaki bağı inceleyecek olursak, zekâ somut olmayan unsurlara atıfta bulunurken, yetenek fiziksel, davranışsal ve bilişsel becerileri kapsayan geniş bir kavramdır (Örnek, 2018, s. 11).

### **1.2.3. Yetenek ve Performans Arasındaki İlişki**

Davies performansı (Davies & Davies, 2014) "bir kişinin, iş icra etme yeteneği" olarak tanımlamaktadır. Başka bir tanımda ise performans, bir çalışma süresince yapılacak işin türüne göre, çalışan tarafından ortaya konulan başarının seviyesi olarak ifade edilir.

Burada, önceki en üst düzey başarı ile kıyaslama yapılarak performans yüksekliği belirlenir (Güney, 2000, s. 182).

Performans kavramının yetenek kavramı ile bağı, iç içe geçmiş, birbirini doğrudan etkileyen süreçleri barındırmasından ötürü oldukça güçlüdür. Yetenek terimiyle performans terimi, doğrudan bağlantılı iki terimdir (Mumcu, 2019, s. 5). Performans, insanın dünyaya gelmesiyle başlayan ve aldığı eğitimler ile deneyimlediği işler neticesinde gelişen yeteneklerin tümüyle, bir performansın yüksek olabilmesi için, kişinin o alanda belirli bir yeteneğe sahip olması ve bunun eğitimlerle geliştirilebilir potansiyelde olması gerekir (Akar, 2015, s. 19). Performans, verimlilik ile yeteneğin doğrusal bir işlevidir. Buna bağlı olarak da bir çalışanın, işletmedeki performansının ölçülmesinde kullanılan bir formül bulunmaktadır (Yalçın, 2006, s. 58):

$$\text{Performans} = \text{Yetenek} \times \text{Eğitim} \times \text{Motivasyon}$$

Bu haliyle performans, yeteneği kapsayan daha üst bir kavram/ teri olarak karşımıza çıkar.

#### **1.2.4. Yetenek ve Beceri Arasındaki İlişki**

Yetenek kavramı ile en çok karıştırılan kavram beceridir. Türk Dil Kurumu, beceri sözcüğünü, “Elinden iş gelme durumu, eğilim, maharet, öğrenim neticesinde başarılı olma, işlemin gayesine göre neticelendirilme yeteneği ve becerisi” biçiminde tanımlamaktadır (Türk Dil Kurumu Sözlükleri, 2025).

Beceri kavramının bir diğer tanımı, bir bireyin içinde olduğu fikri veya durumu idrak etme kapasitesi ile bunun üstesinden gelmesidir (Altınöz, 2009, s. 17). Beceri, yaşam boyu karşılaşılan durum ve olaylar karşısında çözüm üretme metotlarının deneyimlenmesi veya bir sorunu çözmek için eğitim(ler) alınması sonucu inşa edilebilen bir niteliktir. Yetenekli çalışanların, becerilerini geliştirmek konusundaki performansları yüksektir ve hedefe ulaşmak konusunda zaman kazandırır (Akar, 2015, s. 9).

Yetenek, bir kısmı doğuştan da gelebilen, geliştirme kapasitesi bireye özgü olan, başka kişilere aktarılması sınırlı olan niteliklerken beceri, kişilerin birbirlerine aktarabilecekleri, eğitim ve çaba sonucu doğum sonrası öğrenilebilen niteliklerdir (Atlı, 2013, s. 117).

### 1.3. Örgütsel Yetenek ile Kişisel Yetenek Arasındaki Ayrım

Yetenek kavramı hem kişisel hem de içinde bulunulan işletmeye katkı sağlayan bir etkiye sahiptir. Bu haliyle, etki ettiği alana göre kişisel ve örgütsel yetenek olarak ayrılır diyebiliriz. Bireysel yetenek, bir çalışanın işletmedeki görev ve sorumluluklarını yerine getirirken sahip olduğu beceri, bilgi, tutum ve davranışların tamamıyla ortaya koyduğu ayrıcalığı ifade eder. Bu şekilde çalışanlar, bir işi yaparken diğerlerinden ayrılan özelliklerini öne çıkarırlar (Altınöz, 2009, s. 9).

Örgütsel yetenek ise, kolektif bir başarıyı simgeler. Yetenekli olan çalışanların bilgi, beceri ve buna bağlı olarak yüksek performansı ile şirketin stratejik hedeflerine ulaşılması örgütsel yetenek olarak tanımlanır (Atlı, 2013, s. 67). Burada önemli olan unsur, yalnızca yetenekli çalışanlara sahip olmak değil bu çalışanların uyum, motivasyon ve yüksek performans ile aynı hedefe, amaca hizmet etmesidir. Çünkü örgütsel yetenek, bireysel yeteneklerin doğru yönlendirilmesi ve bir grup içinde verimliliğe dönüştürülebilme başarısıdır (Akar, 2015, s. 22).

Her iki boyutta da yeteneğin ortaya çıkabilmesi ve potansiyelin keşfedilebilmesi ve/veya geliştirilebilmesi için işletmelerin sorumlulukları bulunmaktadır. Bir organizasyonda, verimli çalışmayan ve kuruma aidiyet hissetmeyen bir çalışanın yetkinliklerinin yetersiz olduğu kararına varmadan önce, kurum içindeki yetenek yönetimi uygulamalarının varlığının ve yeterliliğinin sorgulanması gerekmektedir. Bu çalışmaların etki ettiği iki temel kavram çalışan performansı ve iş tatminidir. Birbiriyle bağlantılı olan ve birbirini doğrudan etkileyen bu kavramlar, aynı zamanda şirketlerin stratejik hedeflerine ulaşmada, verimlilik ve sürdürülebilirlik çalışmalarında, işveren maliyetlerinde ve birçok alanda etkiye sahiptir.

Bu doğrultuda, bir sonraki bölümde çalışan performansı kavramı detaylı olarak ele alınmış ve organizasyonlara etkisi açıklanmıştır.

## 2. ÇALIŞAN PERFORMANSI

Çalışmanın bu bölümünde, yetenek yönetimi uygulamalarının doğrudan etkilediği öne sürülen çalışan performansı kavramı detaylı olarak ele alınmıştır. Öncelikle performans kavramı açıklanmış, daha sonra çalışan performansı tanımı ve bunu etkileyen etmenler üzerinde durulmuştur.

### 2.1. Performans Kavramı

Performans kavramı pek çok disiplinde, sıklıkla kullanılan bir kavram olduğu için çalışma kapsamında ele alınacak çerçeveyi önceden belirlemek gerekmektedir. Pek çok performans tanımı arasından, çalışmanın kapsam ve amacına uygun birkaç tanımı şu şekilde özetlemek mümkündür: Performans, ilgili yöneticiler/ yetkililer tarafından belirlenen bir süre içinde gerçekleştirilen eylemlerin, temel amaca hizmet etme derecesidir, diyebiliriz (Akal, 1992, s. 1). Bir diğer tanıma göre ise performans, belirli bir sürede ortaya koyulan eylemlerin/ etkinliklerin sonucunda elde edilen ürün/ hizmetin düzeyidir (Schermerhorn, Hunt, & Richard N. Osborn, 1985, s. 432). Buna göre, ortaya konan yeterli veya yetersiz çıktılar, performansın derecesini belirlemektedir.

Performansın derecesini bulabilmek için çeşitli performans değerlendirme metotları bulunmaktadır. Performans değerlendirme süreci, insan kaynakları alanında özellikle çalışanların performanslarını değerlendirmek, çalışanlar arasındaki yetenekleri bulmak ve kariyer haritalarını çizmek gibi aşamalarda kullanılan bir yöntemdir. İşletmede uygulanan performans sistemine göre, her performansın boyutları vardır ve çalışanların aldıkları dereceye göre ödüllendirilmeleri söz konusudur.

### 2.2. Çalışan Performansı Kavramı

Çalışan performansı kavramına geçmeden önce belirtmek gerekir ki, önceki başlıkta da değinildiği gibi, bu kavram ücret, terfi, rotasyon, prim, yan hak gibi pek çok alana çıktı vermektedir. Ancak aynı zamanda, işveren tarafından iş görene ödenecek ücret karşılığında, iş görenden talep edilen iş çıktıları da bu kavramın içinde yer almaktadır.

Çalışan performansı kavramını Rousseau ve McLean (1993), benzer şekilde, çalışanın talep ettiği ücret karşılığında ortaya koymaları gereken çaba ve iş çıktısı olarak tanımlar

(Turunç & Çelik, 2010, s. 164). Barutçugil'e (2002, s. 40) göre çalışan performansı, ilgili çalışanın ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılayabilmesi için bir işletmede görev olarak, zaman ve çaba harcamasıdır.

Çalışan performansını, organizasyona katkısı boyutunda da ele almak gerekir. Çalışanların performansının geliştirilmesi, organizasyonun performansını da güçlendirir. Böylece, rekabetçi bir üstünlük elde etmesine katkı sağlar (Turunç & Çelik, 2010).

Buna göre, çalışan performansının yüksek tutulması veya yükseltilmesi, öncelikli öneme sahiptir. İşletmeler/ organizasyonlar ancak çalışanların ortaya koymuş olduğu performans ölçüsünde başarılı olurlar. Çalışan performansının yüksekliği, sorumlu olunan işin hedeflerine, belirtilen standartlar ölçüsünde ve süresi içinde ulaşmak, çalışanın yetkisi dahilindeki sorunları çözmeye özerk hareket edebilmesi gibi davranışlar ile ölçülebilir (Çöl, 2008, s. 38).

Yüksek bir performans ortaya koyabilmesi için çalışanı etkileyen pek çok unsur bulunmaktadır. Motivasyon bunların başında sayılabileceği gibi, piyasa şartlarındaki ücret politikası, kariyer yolunun çizilmesi, adil bir takdir ve ödüllendirme sistemi, çalışan odaklı yan hak paketlerinin sunulması, şeffaf iletişim, zamanında geri bildirim gibi unsurlar da diğer öncelikli etmenlerdir (İraz & Akgün, 2011, s. 228). Bu unsurlar ile çalışan bağlılığının oluşmasına önemli katkı sağlanır. Çalışan bağlılığı sağlanmış bir organizasyon, yetenekleri tutundurma ve çekme ile rakipleri arasında önemli bir avantaj sağlar (Luchak & Gellatly, 2010).

Çalışan performansını etkileyen unsurları daha detaylı incelemek, iş tatmini bölümünün ve yeteneklerin tutundurulmasına işletmeye sağladığı katkının daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

### **2.3. Çalışan Performansını Etkileyen Unsurlar**

Çalışanların performansını etkileyen unsurlar, “motivasyon”, “iş tatmini”, “çalışma ortamı” ve “stres” olmak üzere dört başlık altında incelenecektir. Literatürde yer alan çalışan performansını etkileyen diğer unsurlar, bu çalışmanın kapsamı dışında bırakılmıştır.

### **2.3.1. Motivasyon**

Motivasyonu, çalışanın ihtiyaçlarını karşılayacak bir çalışma ortamı inşa ederek çalışanın mesleki ve kişisel gelişime katkı sağlayan, çalışmaya teşvik etme süreci olarak tanımlamak mümkündür (Can, 1994, s. 157). Bir başka tanıma göre ise motivasyon, kişilerin (işletmeler için düşünüldüğünde çalışanların), hedeflenen belirli bir yöne veya amaca doğru sürekli olarak hareket etmesini sağlamak için gerçekleştirilen uygulamalar ve çabaların bütünüdür (Eren, 2006, s. 494).

Çalışan performansını yükseltmeyi ve olabilecek en yüksek seviyeye çıkarmayı hedefleyen işletmeler, şirketin stratejik hedeflerini çalışanları ile şeffaf bir şekilde paylaşıp, herkesi kendi işinin yöneticisi olacağı şekilde yetkilendirerek, çalışanlarını olası sorunları sahiplenmeleri ve çözüm bulmaları konusunda teşvik ederler. Son olarak da ortaya çıkan başarıları tüm organizasyon önünde duyurur ve ödüllendirirler. Motivasyonu, çalışan bağlılığının bir unsuru olarak işletmeler, ücretin performansı artırmada tek başına yeterli olmadığını farkındadırlar. Sürdürülebilir yüksek performans, çalışan bağlılığı ile sağlanır. Bu da çalışanın emeğinin bütündeki katkısını bilmesi ve üstlendiği görevleri isteyerek yerine getirmesi ile mümkündür. Böylece, şirket değerlerini temsil eden, stratejik hedefleri benimseyen ve kendisini bunların bir parçası olarak gören çalışanlar ile örgütün performansı da giderek artar (Üçüncü, 2016, s. 39). Motivasyon üzerine yapılan pek çok araştırmada, çalışanın verimliliğini artırmada rol oynayan unsurlar üzerinde durulmuştur. Bu araştırmalarda ifade edilen, ortak bazı unsurlar bulunmaktadır. Ücret politikaları, kariyer planlaması, çalışma ortamının motive ediciliği, düzenli geri bildirim, üst yöneticiler ile olumlu ilişkiler, inisiyatif kullanma alanının tanınması, çalışanların sorunlarına karşı hassasiyet gibi unsurlar olarak özetlenebilir (Üçüncü, 2016, s. 39).

### **2.3.2. İş Tatmini**

İş tatmini, bir çalışanın hem maddi kazançlarındaki memnuniyeti hem de yaptığı işe sağladığı katkı, iş arkadaşları ve yöneticileri ile uyumu, liyakat esaslı yönetim, iş güvenliği gibi konulardaki memnuniyeti anlatır. Çalışanların memnuniyetinin sağlanmasında görev, işletmelere düşmektedir (Şimşek, Akgemci, & Çelik, 2001, s. 136). Çalışanın bir işten beklentileri ile (işin, mesleki ve kişisel gelişimine katkısı boyutunda) görev tanımı uyumlu olduğunda iş tatmini de sağlanmış olur (Muchinsky, 2000).

Çalışanın üstlendiği işi, çalışma ortamını ve genel olarak sahip olduğu iş yaşamını değerlendirmesi sonucu, psikolojik boyutta meydana gelen huzur ve memnun olma hali olarak da nitelendirebileceğimiz iş tatmini, ortaya konulan işin kalitesini, iş yapılan koşulları ve ekipmanları, iş yaşamının bireye katkılarını ve buna ek olarak kişisel pek çok duyguyu da barındıran bir kavramdır. Çalışanın, iş yaşamında elde ettiği doyum ve mutluluktur şeklinde özetlemek de mümkündür (Keser, 2005, s. 54).

İş tatmini yüksek olan işletmelerde, verimlilik artışı, çalışan bağlılığının yüksekliği, buna bağlı olarak işgücü devir oranı düşüklüğü, işe devamsızlık oranlarının düşük olması gibi sonuçlar doğar. Tüm bunlar, işletmelerin hedefleri arasında yer aldığından stratejik bir öneme sahiptir (Çetinkanat, 2001, s. 2).

Bu madde, ayrı bir bölüm olarak detaylandırıldığı için işletmelerdeki kritik önemine sonraki bölümde yer verilmiştir.

### **2.3.3. Çalışma Ortamı**

Çalışma ortamı, çalışan bağlılığını etkileyen en önemli unsurlar arasında yer alır. Çalışma ortamı kavramını fiziki ve sosyal olmak üzere iki yönlü ele alabiliriz. Çalışma ortamının sıcaklığı, aydınlatması, gürültü faktörü, ayakta/ oturarak çalışma, temizlik, çalışanın işini yapabilmesi için sunulan her türlü ekipman, bilgisayar programı, çalışma saatleri ve molalar fiziki koşulları anlatır (Uyargil & Diğerleri, 2013). İş yükü, örgüt kültürü, ekip arkadaşları ve yöneticiler ile uyum, çalışana sağlanan sosyal destekler, iş- sosyal hayat dengesi, işin görev tanımı ile uyumu gibi unsurlar ise sosyal yönünü anlatır (Briner, 2000).

Bunlara göre, çalışanın çalışma ortamındaki koşulların sağlanması kadar görev tanımına uygun işler yapması, potansiyelini ortaya koyabileceği alanın tanınması, iş zenginleştirme yapılması, iş tatminin sağlanması, liderlik özelliklerinin geliştirilmesi gibi unsurlar çalışanın örgüte bağlılığının yok olmaması ve işgücü devri yaşanmaması için önemlidir.

### **2.3.4. Stres**

Stres, yalnızca günlük hayatta değil iş hayatında da karşılan ve oldukça bilinen kavramlardan biridir. Her birey yaşamı boyunca bazı stres unsurları ile yüzleşir ve bunları çözüme ulaştırır. Ancak belirli bir sebebe bağlı olarak sürekli devam eden stres, kişilerin

mutsuz ve huzursuz olmasına sebep olur (Örücü & Demir, 1999, s. 59). İş ortamında karşılaşılan stres unsuru da çalışanların motivasyonunu düşürerek devamsızlık, işgücü devri, verimsizlik gibi istenmeyen durumlara sebep olur (Manning & Preston, 2003, s. 15). Luthans, (1992, s. 404), bir örgütteki stres nedenlerini aşağıda yer alan dört başlık çerçevesinde ele almaktadır:

- *Örgüt Politikaları:* Performans değerlendirmesinin adil olmaması, eşit işe eşit ücret politikalarının yer almaması, uygulamalar ile prosedür ve talimatlar arasındaki tutarsızlık, iş tanımlarının gerçeği yansıtmaması gibi olumsuz uygulamaları ifade eder.
- *Örgütün Yapısal Özellikleri:* Kararların tek bir yerde toplanması, terfi uygulamalarının yetersizliği, departmanların yetkisi çerçevesinde özgür hareket edememesi, departmanlar arası çatışmalar bu başlığa dahildir.
- *Fiziki Koşullar:* Norm kadronun ihtiyacın üzerinde olması, iş-yaşam dengesinin sağlanamaması, gürültülü, çok sıcak veya soğuk çalışma alanı, doğru ışıklandırmanın yapılamaması gibi unsurlar buna dâhildir.
- *Örgütsel Süreç Akışları:* Örgütün stratejik hedefleri ile uyumsuz hedefler, denetim uygulamalarının yetersizliği ve eksikliği, iş bilgisinin eksikliği gibi durumlar bu başlık altındadır.

Özetlemek gerekirse, çalışan bağlılığı konusunda işletmelerin ele almaları gereken en önemli konulardan birisi de strestir. Stres seviyesi yüksek olan çalışanın güçlü motivasyona sahip olması, buna bağlı olarak verimli çalışması ve kaliteli iş çıktıları vermesi beklenemez. Buna ek olarak işe devamsızlık ve işten ayrılma tutumu geliştirmeleri de oldukça olasıdır (Bacak & Yiğit, 2010, s. 30).

Bundan sonraki bölümde iş tatmini kavramı ayrı bir başlık altında, detaylı olarak ele alınmıştır.

### 3. İŞ TATMİNİ ve BAĞLANTILI KAVRAMLAR

#### 3.1. İş Tatmini Kavramı

İş tatmini kavramı, daha önce de değinildiği üzere bir çalışanın yaptığı iş hakkında olumlu veya olumsuz bir duyguya sahip olması hâlidir. Farklı bir ifade ile iş tatmini, “çalışanların, psikolojik sözleşmelerindeki beklentilerinin karşılanma derecesidir.” (Zeynel & Çarıkçı, 2015, s. 218). Buna göre, çalışanların içinde bulunduğu örgütten beklentilerin ne doğrultuda karşılandığı, çalışanın kurum içindeki iş tatminini doğrudan etkilemektedir.

İş tatmini kavramı, motivasyon kuramları üzerine yapılan araştırmada ilk kez akademik düzlemde ele alınmıştır ve bu inceleme 1930’lu yıllarda yapılmıştır (Yüksel, 2015, s. 293-294). Bu dönemde Hoppock (1935) tarafından iş tatmini kavramı, çalışanların işlerinden memnun olmasını sağlayan psikolojik, fizyolojik, çevresel ve psikolojik tüm unsurların birleşimidir (Yücel, 2012, s. 3) şeklinde tanımlanmıştır.

İş tatmini yüksek olan çalışanlar, işlerini yaparken olumlu duygu ve düşüncelere sahip olurken, tersi bir durumda yapılan işe karşı negatif bir tutum sergilerler. İş tatmini kavramına ilişkin üç nitelik olduğunu ifade edebiliriz (Varoğlu & Özkalp, 2013, s. 71-73).

- a. Çalışanın, yaptığı işe karşı duygusal tutumu çalışma ortamındaki davranışlarına doğrudan yansımaktadır.
- b. Çalışanın yaptığı işte önem verdiği unsurların ne ölçüde pozitif ve negatif yönde algılandığına göre değişmektedir. Örneğin, aynı ekip içinde aynı kademedeki çalışanlardan birisi ekip arkadaşına göre daha çok çalıştığını ancak bu çalışmanın karşılığında daha az takdir & ödüllendirme gördüğünü hissediyorsa hem çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine ve organizasyona karşı tutumu negatif yönde olacaktır hem de iş tatmini düşecektir.
- c. Son olarak da çalışanların yaşam değerleri ile yaptıkları işin ve kurum değerlerinin örtüşmesi veya örtüşmemesi iş tatminini etkilemektedir.

Tüm bu açıklamalardan yola çıkarak iş tatmini, kişiler tarafında önemli görülen iş unsurlarına karşı çalışanın takındığı tutum ve davranışlarından oluşan, farklı değişkenleri ve boyutları olan unsurdur (Tengilimoğlu & Yiğit, 2005, s. 379).

### **3.2. İş Tatmini Kavramının Diğer Kavramlarla İlişkisi**

İş tatmini kavramı, farklı kavramlar ile konuşmakta ve bu doğrultuda çıktı vermektedir. Bu noktada, daha önceki bölümlerde açıklanan bazı kavramlar tekrarlanmış olsa da çerçevesi iş tatmini kavramı ile sınırlandırılmıştır.

#### **3.2.1. İş Tatmini ve Motivasyon**

TDK (Türk Dil Kurumu Sözlükleri, 2025) karşılığı güdülenme, isteklendirme olan Fransızca “motivation”dan gelen motivasyon kelimesi, daha önce de belirtildiği üzere, pek çok alanda kullanılmaktadır. Bu kavram, üç ana unsur içerir: davranışı harekete geçirme, bunu devam ettirme ve olumlu yöne yönlendirme. Bu haliyle motivasyon, kişilerin belirli bir amaca ulaşmak için gösterdiği çabanın bütünüdür (Kanbur & Kanbur, 2008, s. 29).

İş tatmini çerçevesinde ele aldığımızda ise, çalışanı bir işi yapmak, yaptığı işe karşı olumlu bir tutum sergilemek davranışlarına yönelten isteğe, farklı bir ifadeyle motivasyona, ihtiyaç vardır. Çalışanın bu hedeflere ulaşabilmesi için maddi ve manevi boyuttaki ihtiyaçlarının karşılanması gerekir. Bu noktada da her bir çalışan için motivasyon unsurlarının belirlenmesi önem taşımaktadır (Ünsar, 2011, s. 2-3). Çalışanların, yer aldıkları organizasyondan sağladıkları hem maddi hem de maddi olmayan kazançlar, motivasyon düzeylerini değiştirmektedir. Değişen motivasyon düzeyi de işin kalitesi, şirket kültürü, çalışma ortamı pek çok unsura etki etmektedir.

#### **3.2.2. İş Tatmini ve Verimlilik**

Verimlilik kavramı, en genel anlamıyla, “belirli bir üretim miktarı ile bu üretimi elde etmek için kullanılan faktörler arasındaki oran” olarak tanımlanabilir (Şimşek M. Ş., 1997, s. 127). Günümüzde bu kavram, ekonomiden farklı olarak pek çok farklı alanda kullanılmaya başlanmış ve yıllar içinde önemi artmıştır. Bu haliyle de kavramın tanımında değişiklikler olmuştur. Bu kavram ile artık, üretim sürecindeki her bir girdi başına olan üretim miktarını artırma, ürün ve hizmet kalitesini artırma, sürdürülebilirlik sağlama ve üretim sürecinde çevreyi koruma, iyi çalışma koşulları sunma ve yaşam standartlarını yükseltme çabaları anlatılmaktadır (Yükçü & Atağan, 2009, s. 4).

Bugünkü anlamına en yakın haliyle, “prodüktivite” kavramının ortaya çıkışı 16. yüzyıla Alman doktor ve mühendis George Bauer tarafından kullanımına dayanmaktadır. Bugünün kullanımına en yakın haliyle yer aldığı kaynak ise, 1556’da yayımlanan *De re Metallca* isimli kitaptır. Bauer, bu kavramı yer altı madenciliğinde madenin çıkarılma ve kullanıma uygun hâle getirme yöntemleri üzerinden ele alarak, prodüktiviteyi ilk kez “verimlilik” anlamında kullanmıştır (Özdemir, Muradova, & Özer, 2008, s. 149).

İşletmelerde ise bir performans değerlendirme ölçütü olarak kullanılmaktadır. Buna göre verimlilik aynı zamanda bir organizasyonun zaman içindeki performansını izleme ve departmanlar arasındaki performansı karşılaştırabilme imkânı sağlamaktadır (Akdeniz & Durmaz, 1998, s. 87). Böylece, yalnızca organizasyonun değil aynı zamanda çalışanların da performansı ölçümlenebilmekte ve süreçlere en çok katkı sağlayan *yeteneklerin* örgütte kalabilmesi üzerine çalışmalar yapılmaktadır. Çünkü performansı yüksek olan bir çalışanın organizasyonda kalması, organizasyonun verimliliğini de doğrudan artırmaktadır. Burada da iş tatmini kavramı devreye girmektedir. Çalışanların yaptıkları işten, iş yapma şekillerinden, organizasyonun kültüründen ve sunduğu maddi ve/veya maddi olmayan kazançlardan duydukları memnuniyet, farklı bir ifadeyle iş tatmini, verimliliklerine doğrudan çıktı vermektedir. 2006 yılında, kimya sektöründe faaliyet gösteren dört boya firmasında 130 beyaz yakalı çalışan arasında yapılan bir araştırmada, iş tatmini ve çalışan bağlılığı tutumlarının, örgütlerin sektörde yer almaya devam edebilmeleri için gerekli olan “verimlilik” konusunda pozitif etkileri olduğu görülmüştür. Buna göre, verimliliğe olumlu anlamda en çok etki eden iş tutumunun iş tatmini olduğu görülmüştür (Çekmecelioglu, 2006, s. 157-165).

Öyleyse, çalışanların verimliliğini artırmak üzerine yapılacak çalışmalar organizasyonların ödevleri arasında yer almaktadır. Çünkü, üretim faktörlerinin faaliyete geçirilmesi, yöntem ve iş akışlarının belirlenmesi işgücü tarafından düzenlendiği için, işgücü faktörünün verimliliği etkileme olasılığı, üretim faktöründen daha fazladır. Bu nedenle de organizasyonların verimliliğini doğrudan etkilemektedir (Özdemir, Muradova, & Özer, 2008, s. 24).

### **3.2.3. İş Tatmini ve Performans**

İş tatmini ile doğrudan bağlantılı kavramlardan bir diğeri de performans kavramıdır. Organizasyonların başarısı, verimliliği ve rekabet gücü, çalışanlarının performansına

bağlıdır. Çalışan performansı ise iş tatminine göre değişmektedir. Yüksek iş tatmini olan çalışanların, örgüt bağlılığı artmaktadır. Buna bağlı olarak, çalışanlar olası zor süreçlerde ve kriz anlarında çaba ve azim göstermekten geri durmamaktadır.

Önceki bölümlerde de ifade edildiği üzere, pek çok kavram birbirini etkilemekte ve birbirinden etkilenmektedir. Bu haliyle bir kavramın hem iş tatmini hem de çalışan performansı ile bağlantılı olması olasıdır.

Bu bölüme kadar, yetenek, yetenek yönetimi, çalışan performansı ve iş tatmini kavramları farklı başlıklarda ele alınmış, yetenek yönetimi uygulamaları ile aralarındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır. Sonraki bölümde ise literatürde yer alan bu kavramların iş hayatındaki etkileri, ortaya konan raporlar üzerinden tartışılmıştır.

## 4. YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÇALIŞAN PERFORMANSI ve İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

### 4.1. “İyi Bir Yetenek için Savaşmaya Değer”

McKinsey tarafından 1998 yılında hazırlanan, daha önceli bölümlerde de atıfta bulunulan, “War for Talent” raporu (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin, & Michaels, 1998) şöyle başlar:

*“Tell me again: Why would someone really good want to join your company?*

*And how will you keep them for more than a few years?*

*Yes, money does matter”* (1998, s. 44).

*“Tekrar söyle: Gerçekten yetenekli biri neden şirketinize katılmak istesin?*

*Ve onları birkaç yıldan fazla nasıl elinizde tutacaksınız?*

*Evet, para önemlidir.”*

Peki bunun anlamı nedir? McKinsey, büyük organizasyonların karşılaştığı yetenek sorunlarını araştırmak için farklı sektörlerde faaliyet gösteren 77 şirketi inceleyerek bu raporu yayınlamıştır. Bu şirketler, yayımlandığı yıl baz alınarak sonraki 10 yıl boyunca sektörlerindeki en üst düzey büyüme beklenen ve sektör bağımsız bakıldığında ise ilk orta beşlik dilimde kalması ön görülen şirketlerdir. Araştırma boyunca şirketlerin yetenek oluşturma felsefelerini, uygulamalarını ve zorluklarını anlamak için şirketlerin insan kaynakları departmanlarıyla çalışılmıştır. Raporda şirketlerin, önümüzdeki on yıllar boyunca rekabetçi ortamlarının tanımlayıcı bir özelliği olmaya devam edecek olan *kıdemli yönetici* yetenekleri için bir savaşa girmek üzere olduğu ifadesi yer almıştır (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin, & Michaels, 1998, s. 46). Ancak raporda, en iyi şirketlerin bile bu yetenek savaşına hazırlıksız oldukları belirtilmiştir. Bu savaşı kazanabilmek için ise yetenek yönetiminin stratejik bir öncelik haline getirilmesi, ihtiyaç duyulan yetenekleri çekmek ve tutundurmak için çalışan değer setlerinin oluşturulması ve sürekli olarak geliştirilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Örneğin, bir yöneticinin azimli, çalışkan ve teknik yetkinliklerle donanımlı olması kadar ekip çalışmasına ve iş birliğine yatkınlığı, gelişmiş iletişim becerilerine sahip olması, girişimci ve yenilikçi olması da önem taşımaktadır.

1998’de yayımlanan bu raporda ön görülen senaryolar günümüzün kurumsal hayat gerçekliklerini oluşturmaktadır. Buna göre, yetenek krizi büyümeye devam eden bir gündemken, yapılan araştırmalarda kurumların yüzde 90’ının, önümüzdeki yıllarda yetenek açığıyla karşı karşıya kalacağını ifade ettiği görülmektedir (Durth, Komm, Pollner, & Reich, 2023).

Dijitalleşme ve yapay zekanın da iş yaşamına dâhil olmasıyla, meslek gruplarının yetkinliklerindeki değişim ihtiyacı öne çıkmaktadır. Bu ihtiyacın 2030 yılına kadar Amerika’da yüzde 40, Avrupa’da yüzde 30 oranında olması ön görülmektedir. Böyle bir ortamda, doğru yetenekler için çekici hale gelmek ve çalışan bağlılığını sağlamak için çalışanın kişisel ve mesleki gelişimine yatırım yapılması kritik bir önem taşımaktadır. McKinsey tarafından yapılan araştırmada, çalışanların işten ayrılma nedeninin yüzde 41 oranında kariyer gelişimi eksikliği olduğu ortaya konmuştur. Eğitim ve kurum içi kariyer fırsatları sunan organizasyonlar, başka bir ifadeyle “öğrenen organizasyonlar”, çalışan bağlılığını yüksek oranda tutarken, işten ayrılma eğilimi de düşüktür (Durth, Komm, Pollner, & Reich, 2023).

Peki, yetenek krizinin en önemli önlemlerinden olan çalışan gelişimini desteklemek ve gelişim sürecini yeniden tasarlamak için kurumların ne yapması gerekir? Öncelikle, işe alım süreçlerinin yeniden gözden geçirilmesi, geleneksel insan kaynakları (personel yönetimi) anlayışının dönüşmesi önemli noktalardan biridir. Özellikle pandemi sonrasında çalışma sürelerinin kısalığı, her zaman çalışan bağlılığı olmadığına işaret etmemektedir. Doğru yetenekler bulduktan sonra ise tutundurma çalışmalarında, çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Yapılan araştırmaya göre, çalışanların yüzde 58’inin kendilerinin belirlediği süre ve zaman aralığı içinde, talep ettikleri eğitimleri almak istedikleri raporlanmıştır. Aynı zamanda öğrenme yollarının kolay erişilebilir olması, günlük iş akışına dâhil edilmesi, öğrenmenin bir bağlama oturtularak pekiştirilmesi gibi beklentileri de mevcuttur (Durth, Komm, Pollner, & Reich, 2023).

Tüm bunlar, hem doğru yetenekler için kurumların çekici hale getirilmesinde hem de hâlihazırdaki çalışanların gelişimlerinin desteklenmesi ile yetenek krizinin önüne geçilmesinde önemli rol oynamaktadır.

Yapay zekâ ile birlikte iş yaşamına, Z kuşağının da dahil olmasıyla yetenek yönetimi, yeteneğin doğru yönetimi, konusu daha da kritik hale gelmiştir. Z kuşağının öne çıkan “etki yaratma”, “liderler ile doğrudan iletişim kurma” ve “etkileşim içinde olma” talepleri, özellikle işe alım ve performans yönetimi uygulamalarını dönüştürmeye başlamıştır. Northwestern Mutual'ın Başkan Yardımcısı ve İnsan Kaynakları Başkanı Don Robertson'a göre bu durum, kuşaklar arası farkı açıkça göstermektedir. Z kuşağının işyerinde aradığı profesyonel yakınlık ve bağlılık, Robertson'ın ifadelerine göre geleneksel çalışan-lider ilişkisinde bir kırılmaya neden olmuştur. Öyleyse, Z kuşağının çalışan bağlılığını sağlamak için maaştan fazlasına ihtiyaç vardır diyebiliriz.

Chipotle Başkan Yardımcısı ve İK İş Ortağı Apple Musni, Z kuşağının beklentilerini üç temel çerçevede değerlendirmiştir:

- Mental sağlığı olumsuz etkilemeyen çalışma koşulları
- DEI (Çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık) politikaları güçlü ve tutarlı bir çalışma ortamı
- Yaşam standartlarını koruyabilecek bir maaş

Buna göre, çalışma günleri ve saatlerinde esneklik, iş-yaşam dengesinin sağlanması, maaş şeffaflığı politikası, kariyerde ilerleme imkânı gibi unsurlar Z kuşağının iş seçiminde ve kuruma bağlılığında kritik önem taşımaktadır. En önemli beklentileri etki yaratmak, etki yaratan bir şeyin parçası olmak, fikirlerinin fark edilmesi olan Z kuşağı, geleceğin yöneticileri olarak bugünün yöneticilerinin iş modellerini değiştirmelerine öncülük etmektedir (Alexander, 2023).

Burada öne çıkan durumlardan birisi de farklı kuşakların bir arada yer aldığı bir iş ortamında yeteneği yönetmek, motivasyon, iş tatmini ve çalışan bağlılığını sağlamaktır. Pandemi sonrasında, iş modellerinin değişmesi, dijitalleşmenin hız kazanması, çalışan refahının önem kazanması, belirsizlik yönetimi, yapay zekanın süreçlere dahil edilmesi gibi yaşanan pek çok gelişme, değişime entegre olmak, yetkinlikleri bu yönde geliştirmek, yeni beceriler edinmek gibi hem şirketler hem de çalışanlar için hayatta (sektörde/ iş hayatında) kalabilmenin kritik gereklilikleri haline gelmiştir.



*Kaynak: TEGEP,  
Kurumsal Akademi  
Çalıştayı, Mehmet  
Gürsoy sunumu (21  
Mayıs 2025, Ankara)*

Peki, yeteneği yönetmek neden bu kadar önemlidir? İlk üç bölümdeki literatür taramasında da aktarıldığı üzere, yetenek yönetimi ile ilgili kavramların hepsi birbiriyle konuşmakta ve birbirini etkilemektedir.

Şirket kültürünün inşası ile başlayan süreç, doğru yeteneğin bulunması ve çekilmesi ile devam eder. Bu noktada, yetenek yönetimine geçmeden önce kültürün önemine değinmek önemlidir. Şirket kültürü, pek çok unsuru, süreci ve uygulamayı kapsayan oldukça geniş bir kavramdır ve yetenek yönetimi uygulamalarının dayanağını oluşturur.

Potansiyel çalışanlar, kuruma "uyum sağlayıp sağlamayacaklarını" belirlemek için kültürün ne olduğunu bilmek isterler. Müşteriler, çalışanlarla etkileşime girdiklerinde ne beklentileri gerektiğini bilmek isterler. Üst düzey liderlik, şirket kültürünün ne olduğunu bilmek ister, böylece davranışları etkilemek için bunu kullanabilirler (Gallup, 2025).

Peki, kurumsal kültür nedir? Şaşırtıcı olmayan bir şekilde, birçok farklı kurumsal kültür tanımı vardır. Bazı insanlar şirket kültürünü "yenilikçi", "performansa dayalı" veya "geleneksel" olmak gibi temel özellikleri ile tanımlanmaktadır. Gallup ise kültürü kısaca, "burada işleri nasıl yaptığımıza" göre tanımladığını ifade etmektedir (Gallup, 2025).

Burada işlerin *nasıl* yapıldığı, motivasyonu yüksek olan çalışanların/ yeteneklerin bulunması ve çekilmesinde kritik öneme sahiptir. İş tatmini ve çalışan performansı bölümlerinde de belirtildiği gibi, kurum değerleri ile çalışanların değerleri uyumlandığı sürece çalışan bağlılığı ve uzun süreli çalışma potansiyeli artmaktadır. Böyle bir çalışma ortamında çalışanlar, emek harcamaktan, katkı sağlamaktan ve sorumluluk almaktan

kaçınmayarak şirketlerin stratejik hedeflerine katkı sağlama eğiliminde olurlar. Bu nokta, çalışanın tutundurulması aşamasına geçmek demektir.

Yeteneklerin tutundurulmasında öne çıkan yetenek yönetimi uygulamalarını, eğitim ve gelişim faaliyetleri, kariyer haritalarının oluşturulması, objektif performans değerlendirmeleri, geri ve ileri bildirim kültürünün benimsenmesi, terfi ve rotasyon imkânı sunma gibi unsurlar ile özetlemek mümkündür.

Yetenek yönetimi uygulamalarının, çalışan bağlılığı üzerindeki etkisini ortaya sektör araştırmaları da bulunmaktadır. Gallup tarafından, istifa eden 717 kişi ile, yürütülen temsili çalışmanın rapor sonucuna göre, çalışanların yüzde 42'sinin istifasının önlenebileceği belirtilmektedir. Çalışmada, istifa eden çalışanların neredeyse yarısı (yüzde 45'i), ayrılmadan önceki üç ay içinde ne bir yöneticinin ne de başka bir liderin kendileriyle iş tatminleri, performansları veya organizasyondaki gelecekleri hakkında bir geri ve ileri bildirim vermediğini belirtmektedir (Tatel & Wigert, 2024). Buna göre, çalışanların harcadıkları emeğin neye hizmet ettiği, bu emeğin görünür olup olmadığı, kariyerinin nereye gideceği gibi konularda bilgilendirmeye ihtiyaç duyduğu açıkça görülmektedir. Bu ihtiyaçlar, iş tatminini sağlamakta ve çalışanın performansına doğrudan etki etmektedir. Yüksek performanslı çalışan da şirket hedeflerine ulaşmada, rekabet gücünü artırmada, çalışan devrinin sebep olduğu maliyeti azaltmada ve işveren markası imajını korumada kritik öneme sahiptir.

Yetenek yönetimi uygulamalarında liderlere de önemli bir rol düşmektedir. Gartner tarafından yapılan bir araştırmaya göre, liderler yeteneklerin gelişimi ve kuruma katkısını doğrudan etkilemektedir (Gartner, 2022). 230'dan fazla İK liderinin katıldığı Mart 2022'deki Gartner, Inc. anketi, yüzde 90'ının günümüz çalışma ortamında başarılı olmak için liderlerin liderliğin insani yönlerine odaklanması gerektiğine inandığını ortaya koymuştur. Yine Mart 2022'de gerçekleştirilen yaklaşık 3 bin 400 çalışanın katıldığı bir başka Gartner anketi, çalışanların yalnızca yüzde 29'unun liderlerinin insani yönlerinin ön plana çıktığını iletmiştir. Raporda öne çıkan üç liderlik özelliği ise özgün olma, empatik olma ve esnek olma. Buna göre, belirli bir amaç için hareket etme hem kendileri hem de ekipleri için yeteneklerini ortaya koyabilecekleri hareket alanı bırakma, çalışan refahına karşı saygılı ve özenli olma, ekip üyelerinin farklı ihtiyaçlarına cevap verebilecek esneklikte ve kapsayıcılıkta olma davranışları, liderlerde aranan tutumlar olarak belirtildi (Gartner, 2022). Bu liderlerin, yeni liderler yetiştirme ve

organizasyonların geleceğine katkı sağlama gibi kritik bir önemi de bulunmaktadır. Şirketlerin, bu tutum ve davranışları teşvik edici atmosfer inşa etmesi ve üst yönetimin bu anlamda destekleyici olması, aynı stratejik hedefe ulaşmak için çaba sarf etmede yadsınamaz ölçüde gereklidir.

Çalışma ortamında, çalışan performansını etkileyen bir diğer unsur ise iş yeri arkadaşlıklarıdır. Gallup tarafından yapılan bir başka çalışmanın raporuna (Patel & Plowman, 2022) göre, iş yerinde güven duyabileceğin bir çalışma arkadaşının olması stres düzeyini azaltmakta ve verimliliği artırmaktadır. Özellikle pandemi ile yayılan uzaktan ve hibrit çalışma modelinde, herhangi bir sebeple yapılacak işi anlamamak veya bir işle ilgili konuyu teyit etmek için yakın olduğun arkadaşına “aptalca sorular sorma” hakkına sahip olmak, çalışan bağlılığını ve iş tatminini etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır (Patel & Plowman, 2022).

Son olarak, daha önce söz edildiği gibi, adil bir performans değerlendirme sistemi ve eğitim & gelişim uygulamaları da hem çalışan performansını hem de iş tatmini etkileyen en önemli yetenek yönetimi uygulamaları arasında yer almaktadır.

Forbes'ta yer alan haberde ifade edildiği üzere, günümüzün makroekonomik ikliminde, çoğu şirket kârlılıklarına dikkat edebilmek için yalın üretim ve yönetimi benimsemektedir. Bu atmosferde İnsan Kaynakları departmanı ne yazık ki maliyet merkezi olarak görülebilmektedir. Ancak gerçek şudur ki, insan kaynakları kurumların stratejik iş ortağı olarak, organizasyonun mali performansı üzerindeki kritik bileşenlerden birisidir. Yüksek performans ve verimlilik oluşturan süreçler tasarlamak en önemli görevlerinden olmakla birlikte, en kritik unsur katılımcı iş gücüdür (Jennifer Shewan, 2024).

Buna göre, organizasyonun yetenek yönetimi (iş hedeflerine ulaşmak için gereken performans göstergeleri) ve performans değerlendirme metodolojilerini tasarlarırken bazı soruları sormaları gerektiği belirtilmektedir:

- İyi ve mükemmel performans nasıl tanımlanıyor?
- Kuruluşunuz yalnızca sonuçları mı yoksa işin nasıl gerçekleştirildiğini de mi önemsiyor?
- Yetenek gelişimi/ yönetimi nasıl yapılıyor? İş ihtiyaçlarına veya çalışanların hazır olmasına mı dayanıyor yoksa belirli bir hedef çizelgesi ile mi bağlantılı?

Kurum kültürü ile doğrudan bağlantılı olan bu soruların cevapları, farklı bir ifade ile yetenek yönetimi politikaları, belirlendikten sonra performans yönetimi sistemi kurgusuna geçilebilir. Performans ölçütleri konusunda şeffaflık, kritik öneme sahiptir. Çalışanların, hangi standartlara tabi tutuldukları veya kariyerlerinde ilerlemeleri için neyin gerekli olduğu konusunda kesin ve net bilgilere sahip olmaları kurumun güvenilirliğini, çalışan performansını, iş tatminini, motivasyonu ve verimliliği doğrudan etkiler. Performans değerlendirme sürecinin şirketin yetenek yönetimi politikalarıyla uyumlu olması ve bu politikanın doğru bir yansıması olması gerekmektedir. Örneğin, bir şirket hem bir çalışanın ne başardığına hem de bunu nasıl başardığına değer veriyorsa, o zaman süreçte her ikisi de değerlendirilmelidir (Jennifer Shewan, 2024). Çalışanların, çabalarının görüldüğünü, fikirlerinin önemsendiğini ve kariyerinde bir ilerleme kaydettiğini hissetmesi kadar yeteneklerin ve kritik çalışanların bulunması ile yedeklemelerin yapılması da bu değerlendirme sisteminin ana hedefleri arasında yer almaktadır.

Gartner'da (Turner J. , 2022) yayımlanan bir ankete göre, çalışanların yüzde 82'si, kurumların kendilerini yalnızca bir çalışan olarak değil, aynı zamanda bir birey olarak görmelerinin önemli olduğunu ifade etmektedir. Öyleyse, değişim yönetimi zorlu bir deneyim olmakla birlikte organizasyonları başarıya götüren bir şans da olabilir. Buna göre, değişim yönetimini verimli hale getirmenin ilk şartı, çalışanları bu sürece dâhil etmektir.

Gartner, değişim yönetiminin kapsayıcı hale getirilmesi ve yeteneklerin doğru yönetilmesi için üç yaklaşım önermektedir (Turner J. , 2022):

- 1) Çalışanları karar verme sürecine dâhil etmek: Burada altı çizilen unsur, kimden gelirse gelsin her zaman en iyi fikirlerin kazanacağı ve kararların nasıl alındığı konusunda şeffaflık kazanılmasıdır.
- 2) Uygulama planlamasını çalışanlara devretmek: Değişim stratejisinin sahibi olan liderler, planların nasıl uygulanacağına da karar verirler. Ancak, birçoğu uygulama aşamasında çalışanları değişim sürecine dahil etmekte zorlanır. Çalışanlar da kendilerine “dayatılan” değişimi uygulamak konusunda isteksiz ve bunalmış hissedebilirler. Nihayetinde strateji ve plan başarısız olur. Öyleyse, uygulama sürecini çalışanlara devretmeye ne dersiniz?

3) Değişim süreci boyunca çalışanların bu süreci “anlamaları”, değişimin başarısının itici gücüdür; “hoşlanmaları” değil. Çalışanların sorularını yöneltebilecekleri ve fikirlerini paylaşabilecekleri ortamlar oluşturmak verimi ve başarıyı artırmaya olanak tanır.

Tüm bu çalışmalardan da görülüğü üzere, rekabet ortamının arttığı günümüzde, yalnızca yetkinlikler değil çalışma ortamlarında da dönüşüm kaçınılmazdır. İşletmeler yapay zekadan (AI) iklim krizine kadar bir dizi değişikliği ele alırken, çalışma ortamının her yönü yeniden tanımlanmaktadır.

PwC'nin 46 ülke ve bölgede yaklaşık 54 bin çalışanla yaptığı 2023 Umutlar ve Korkular anketinde, çalışanlara bu değişim ihtiyaçlarına nasıl yanıt verdiklerini sorulmuştur. Çalışanların yüzde 58'i ihtiyaç duydukları becerilerin önümüzdeki beş yıl içinde önemli ölçüde değişeceğini söyleyerek kendilerine yeni etkinlikler kazandıracaklarını belirtmiştir. Birçoğu, yeni beceriler edinme ve bildiklerini yeniden öğrenme konusunda harekete geçeceğini belirterek, aksi durumda işlerinden çıkarılma riskleri olduğunu belirtmişlerdir (PwC, 2024). Anket bulguları, iş dünyasının liderlerine adım atmaları ve tüm çalışanlarının -uzmanlık becerilerine sahip olan veya olmayanlar- kendilerini bekleyen değişikliklere hazırlanmalarına yardımcı olmaları için bir harekete geçirme çağrısı görevi görüyor.

Dünya Ekonomik Forumu 2023 araştırmasında işyerinde karmaşık problem çözme becerilerinin yanı sıra dayanıklılık, esneklik ve çevikliğin öneminin arttığı belirtilmiştir ((WEF), 2023). Dünya Ekonomik Forumu, PwC ile iş birliği içinde yayımlanan raporda, adayların iş tecrübeleri ve teknik bilgilerinden çok yetkinliklerine öncelik verilmesi gerektiği yer almaktadır. Çalışmanın bu bölümüne kadar ifade edildiği üzere, kurum kültürü ile konuşan yetkinlik setleri, doğru yeteneğin seçilmesini sağlamakta ve yetenek yönetimi politikaları ile şirket karlılığı, verimliliği, işgücü devir maliyeti, rekabet avantajı gibi konularda şirketlere avantaj sağlamaktadır.

Aşağıda yer alan dört örnek (Gürsoy, 21 Mayıs 2025), ünvan bağımsız olarak, yeteneklerin doğru yönetimi ile, farklı bir ifadeyle, sorumluluk ve yetki verme, potansiyeli ortaya çıkarma alanı açma, ihtiyaç duyulan eğitimleri verme, güven duyma gibi unsurları barındıran bir yaklaşım ile, işveren markasına nasıl yatırım yapılacağı, bu uygulamaların etkilerinin büyüklüğünün ne kadar olacağı gösterilmek istenmiştir.

### **Örnek 1- Elisha Otis**

*Yetkinlik Seti: Güvenlik odaklı mühendislik, problem çözme, inovasyon, uygulama odaklılık, ikna edici iletişim, girişimcilik*

1850’lerde Elisha Otis, yük asansörleri için “güvenlik freni” adını verdiği bir mekanizma geliştirir. Bu sistem, halat koptuğunda asansörün düşmesini önler. İlk kez, 1854’te New York Fuarı’nda kalabalık önünde gösteri yapar: Halatı kesilir ama kabin düşmez. Seyirciler dehşet ve hayranlık içindedir.

Bir mühendis bir fren yaptı  
İnsanlar asansöre güvendi  
Mimaride dikey büyüme başladı  
Gökdelenler ortaya çıktı  
Bugünün modern şehirleri doğru

### **Örnek 2- Muhammed Yunus**

*Yetkinlik Seti: Sosyal duyarlılık ve empati, probleme tanımlama ve çözme, yenilikçilik ve sosyal inovasyon, inisiyatif alma ve girişimcilik, uygulama odaklılık, güven inşa etme, vizyoner liderlik*

Bangladeş’in kır yoksullarına, yoksulluktan kurtuluş için kendi işlerini kurmak üzere sağladığı 100 doların altındaki krediler ile başlattığı hamle ile bütün dünyada “mikrokredi” olarak bilinen bir küresel girişimin öncüsü. 2006 Nobel Barış ödülü sahibi.

*Bir insan bir girişim başlattı  
Bir borç verildi  
Bir kadın çalıştı  
Bir aile kazandı  
Milyonlar iş kurdu  
Bir toplum ayağa kalktı*

### **Örnek 3 – Shigeo Shingo**

*Yetkinlik Seti: Süreç analizi, hata odaklı düşünme, proaktif risk yönetimi, insan faktörünü anlama, sistem yaklaşımı, sıfır hata, yenilikçilik, başkalarına öğretme*

Shingo, insan hatasını önlemeye odaklanan Poka-Yoke sistemini geliştirdi. Bu sistem, işçinin hata yapmasını ya da yaptığı hatayı fark etmeden ilerlemesini engelleyen basit ama etkili çözümlerden oluşuyordu. Bu yaklaşım, insan kaynaklı hataların sebep olduğu devasa kayıpları ortaya çıkmadan önlenmesini sağladı.

*Bir vida hep doğru sıkıldı*

*Bir araba hatasız üretildi*

*Müşteriler memnun oldu*

*Şirket dünya devi oldu*

*Modern üretim teknikleri dünyaya yayıldı*

#### **Örnek 4 – Roger Boisjoly**

*Yetkinlik seti: Teknik uzmanlık ve analiz, detaylara dikkat, problemi tanımlama ve çözme, risk algısı ve değerlendirmesi, etkili iletişim, mesleki etik ve dürüstlük, profesyonel cesaret*

1986'da kalkıştan 73 saniye sonra infilak eden Challenger uzay mekiği faciası yaşanmadan önce Roger Boisjoly, soğuk havada conta arızası olabileceği uyarısında defalarca bulunmuştu. Ama dikkate alınmadığı için kaza önlenemedi.

*Bir mühendis bir ihtimali fark etti*

*Bir ihtimal dikkate alınmadı*

*Bir facia oldu*

*Bir kurumun itibarı sarsıldı*

Yukarıdaki örneklerden de açıkça ifade edildiği gibi, yeteneklerin doğru yönetimi, yeteneklere hareket alanı, söz hakkı ve yetki verilmesi kurumların itibarına ve gelişime katkı sağlamaktadır. Hem ilk üç bölümde yer alan literatür taraması hem de dördüncü bölümde yer alan araştırma sonuçlarında ortaya koyduğu üzere, yetenek yönetimi uygulamalarının etki ettiği iki ana unsur çalışan performansı ve iş tatmini olmuştur. Bu kavramları besleyen yetkinlik, motivasyon, verimlilik, stres gibi alt kavramlar her iki başlık içinde de yer almaktadır.

İhtiyaç duyulan yeteneğin, motive olacağı kuruma seçilmesi ile başlayan süreç, çalışanın potansiyelini ortaya çıkararak ve geliştirecek yetenek yönetimi uygulamaları ile devam

etmektedir. Bu uygulamaların temel amaçları, organizasyonun rekabet gücünü artırarak pazardaki gücünü yükseltmek, çalışan devir oranı kaynaklı maliyeti düşürmek, güçlü bir işveren markası imajı inşa etmek, hızla gelişen dünyadaki yetenek açığını kültürünü benimsemiş ve süreçlere hâkim i adaylar ile kapatmaktır. Bu amaçlara ulaşabilmek için çalışan bağlılığını sağlamak, çalışanın yeteneklerini ve potansiyeli doğru tanımlamak, kariyer haritasını çizebilmek ve insan kaynağını stratejik olarak yönetebilmek gerekmektedir. İnsan Kaynakları departmanları ise st yönetimin stratejik iş ortağı olarak bu sürecin liderliğini üstlenmektedir.

nceki paragraflarda yer alan örnekler, potansiyelini sergileme imkânı tanınan veya tanınmayan çalışanların, geniş çaptaki etkisini göstermektedir. İnsan kaynakları alanında sıkça kullanılan “Bir mıh bir nal kurtarır, bir nal bir at kurtarır” atasözü, hiçbir yeteneğin potansiyelini kmsemekten söz hakkı, hareket alanı tanınması gerektiğini tekrar hatırlatmaktadır.

Yetenek yönetimi uygulamalarının eksikliği ve/veya yetersizliği durumunda yaşanan istifaların bu çalışmanın konusu çerçevesinde ele alındığı örnek çıkış görüşmeleri bir sonraki bölümde aktarılmıştır. Şirket ismi ve çalışan isimleri anonim olarak verilmiş olup, görüşme içerikleri değiştirilmeden aktarılmıştır.

## 5. YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ İNŞAAT SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN BİR İŞLETMEDEKİ ÇIKIŞ MÜLAKATLARI ÜZERİNDEN İNCELENMESİ

Bu bölümde, uluslararası ölçekte, saha ve merkez kadrolar ile hizmet vermekte olan kurumdan istifa eden bazı çalışanların çıkış mülakatlarına ait bölümler paylaşılmıştır. İlgili görüşmeler, daha önceki bölümlerde belirtilen kavramlar çerçevesinde ele alınmış olup, istifa eden çalışanlara “İşten ayrılma sebepleriniz arasında sayacaklarımızdan hangisi/ hangileri yer alıyor?” sorusu iletilmiş ve sebep olan unsur detaylandırılmıştır. İstifa eden çalışanların meslekleri, kadro yeri ve cinsiyetleri görüşme notları öncesinde belirtilmiştir. Özel isim, şirket bilgisi içeren detaylar notlardan çıkarılmıştır. Bir çalışan, birden fazla sebep sunabilmektedir.

### 5.1. Çalışma Ortamı

Çalışma ortamı, iş tatmini ve motivasyonu en çok etkileyen unsurlardan birisi olarak önceki bölümlerde açıklanmıştır. Çıkış mülakatında, çalışma ortamının verimsizliğinin işten ayrılma kararını etkilediğini belirten çalışanların görüşmelerdeki ifadeleri aşağıda paylaşılmıştır.

Görüşmeler:

*İnsan Kaynakları Uzman Yardımcısı, Kadın, Merkez Kadro*

“Hibrit çalışma modeline karşı bu kadar direnç gösterilmesini anlaşılır bulmuyorum. Buradaki ofiste, merkezden uzakta tek başıma çalışıyorum ve bağlı olduğum bir ekibim de yok. Ortak alanda çalışıyorum. Bu nedenle evde çalıştığım daha verimli oluyor. Ortak alanda çalıştığım için arkada yüksek sesle konuşmalar devam ediyor. Aday deneyimi açısından da olumsuz bir durum. İş çıktısından birinin çalışıp çalışmadığı anlaşılır. Ortak alandaki çalışma ile aday gizliliğini korumak da çok güç. Ofiste çalışma konusunun diretilmesi anlamsız geliyor. Örneğin bir yönetici arayıp bu adayın ücret beklentisi ne dediğinde şifreli konuşmam gerekiyor.

Bulduğum ofisin temizliği yetersiz. Her gün bulaşık makinesi boşaltmak, doldurmak, çay demlemek gibi işler yapıyoruz. Bu konuda destek olacak çalışan yok. Ofis, geldiğimden beri yılda bir kez olmak üzere toplam iki kez temizlendi.”

*Kuvvetli Akım Elektrik Mühendisi, Erkek, Proje Kadrosu*

“Bizlere kampta konteynerlerde yer verildi, şehre uzak bir yerdeyiz ve şehre ulaşım yok. Araç tedarigi olmadı, havuz araçlar da yok. Havuz araç gibi duruyor ancak havuz araç değil, hasta olduğumuzda hastaneye ulaşamıyoruz. Havuz araçlar birilerinde ve rica minnet ulaşım sağlanıyor. Bazılarına ev tutuldu bazılarına ev tutulmadı.

Ayrıca yemekler kötü. Şikâyet üstüne anlaşmalı firma değiştirildi ama yenisi de kötü. Yemeklerden sinek ve böcek çıkıyor. Zehirlenme hiç yaşanmadı.”

*Mimar, Kadın, Proje Kadrosu*

“Süreç içinde beni en çok zorlayan şey eve 40 dakikada gidebilecekken sabah 1,5 saat akşam 1,5 saat servis güzergahıyla eve gittim. Fiziksel olarak çok yıprattı. Hasta mısın iyi misin gibi kötü görüldüğüme dair yorumlarına maruz kaldım. Bir yandan işlerin yoğunluğu, raporlaması, elektrik birimiyle sürekli iletişim halindeydim. Cumartesi çalışacağımızı bilmiyordum geldiğimde, 3’e kadar dendi ama tam gün sürüyordu. Sağlık sıkıntıları da yaşamaya başladım.

Sahada montaj yaptırırken daha önce harita mühendisimize iftirada bulunan elektrik biriminden bir mühendis bana da iftira attı. Harita mühendisine de iftira attığımı sonradan öğrendik.

Çok geç saatte eve varıyorduk eve geç varınca da en azından saat 5’te dağıtılan yemekten yiyeyim dedim. Bana yemek verilmeyeceğinin kararı verildi. İdari işler şefiyle konuştum– izin aldım. Yemek çalışıyorsun, dediler. Konuştuğum halde çaldı diye suçlandım. Zaten sonra öğle yemeğini yemeyi de bıraktım.

Proje müdürü benimle konuşma yaptı kimseyle konuşmuyorsun diye. Kimseyle konuşmuyorsam o kadar formenle işi nasıl takip ettim? Başka bir projeden transfer oldum diye belki de böyle oldu. Tüm bu iftiraların ardından mesafeli davrandım ama bana verilen görevlerin hepsini yaptım. Sahadaki arkadaşlarımı gözlemleyerek onların yaptığı gibi yaptım ama emeklerim de görülmedi. Süreç içinde benimle konuştu. Ben mi emeğimi gösteremiyorum anlamadım.”

*Elektrik İşleri Şefi, Erkek, Proje Kadrosu*

“Mühendis grubunda yalnızlaştırma politikaları çok yaygın. Kendi kendilerini yönetebilmek için üstelerinde bir şef istemiyorlar, işi yavaş yavaş yapma, tek bir iş yapma, beğenmedikleri işi yapmama eğilimleri var.

Kontrolsüz bir mesai kavramı var burada, işe geliş-gidiş saatleri düzensiz, yeni gelen her çalışana karşı inanılmaz bir direnç var. Dedikodu, gruplaşma, ayak kaydırma, kayırmacılık had safhada.”

*Proje Müdür Yardımcısı, Erkek, Proje Kadrosu*

“Geliş amaçlarımdan birisi süreçleri tanımlamak, belirgin kılmak ve Türkiye’de sayılı olan bir firmaya katkı sağlamaktı. Geline nokta birimler arası iletişim kazaları, şeffaf olamamak ayrılış sebeplerinden birisi. Neden ayrıldığının sorgulanmasının katkı sağlamasını umuyorum.

Çalışma saatleri çok büyük problem. Tüm birimler değişim istiyor. Ama bu değişimler için pilot bölge olmalı. ERP’den örnek vereceğim. Bazı basit örneklemeler yapılır. ERP sistemine geçiyoruz ama bu nitelikte bir satın alma-depo- disiplin yapılanması var mı diye sorgulanmıyor. 45 gün Excelde yönetemedik, erp’de yapmaya çalışıyoruz. Depo sağlıklı değil erp’de sürekli çöküş oluyor. Süreç tanımlandığında bir pilot bölge olması gerek ama tüm süreçlere hâkim kişiler yok.

Yaptığımız işin sözleşmesi yok. Tam manasıyla elimde yok. İmzalanan sözleşmelerde sorumluluklar sağlıklı dağıtılmıyor. Genel olarak bir süreçleri belirgin kılmakla ilgili sıkıntı var.

Geldiğimde geri dönüşüm projemiz yoktu. Şu anda [...] TL geri dönüşüm ödemesi aldık. Ama bu girişimler ve başarılar görülüyor. 3 depo çadır talep ettik. 1’e düştü ama şu anda zayi olan milyonlar harcandı saklama koşulları olmadığı için. İnsanlara anlatmak vs. çok zor. Tükenmişlik yaşıyorum.”

## **5.2. Kariyer/ Terfi İmkânları**

Çalışanların, mevcut ünvanını yükseltebilmeleri ve mesleki gelişimi sağlayabilmeleri için hangi yetkinliklere sahip olmaları gerektiğinin şeffaf bir şekilde aktarılması, çalışan

bağlılığında önemli bir unsur olarak karşımıza çıkar. Terfi ve yeteneklere göre rotasyon imkânı, yönetici inisiyatifinde olmamalı, prosedürler ile süreç ilerletilmelidir.

Kariyer imkânı sunmayan işletmelerde, çalışan devir oranı, devamsızlık eğilimi, verimsizlik gibi istenmeyen durumlar artmaktadır. Yapılan çıkış mülakatlarında, çalışanların kariyerinin gittiği yeri bilmemeleri ve mesleki gelişimlerine katkı sağlanmaması maddelerinin işten ayrılma sebebi olarak sunulduğu görülmüştür.

#### *İnsan Kaynakları Uzman Yardımcısı, Kadın, Merkez Kadro*

“İş akışları net değil, işlerin planlaması yok, her iş acil koduyla geliyor ve bir işe konsantre olup bitirmeden başka bir iş geliyor. Haliyle yarım yarım işlerden oluşan bir yığınla karşılaşıyoruz. Buna bağlı olarak bir iş için harcanan işgücü saati artıyor. İK geri bildirimini olarak tutundurma uygulamalarının yoksunluğundan söz edebilirim. Yetenek çekme gibi stratejik İK fonksiyonlarına yer verilmiyor. Örneğin, hiçbir kariyer fuarına katılım yok, yan haklar yeterli değil.

Holding grup şirketleri arasında İK uygulamalarında farklılık var ve bu da istifaya sebep oluyor. Örneğin iki grup şirket aynı sahada çalışırken, birine bayram ve özel günlerde hediye/ yardım gönderiliyor ve bu sırada kendi şirketimin çalışanları yalnızca izliyor. Pek çok çıkış mülakatında bu konudan söz edildi ve ben de Yöneticime raporladım. Aralık ayından beri hiçbir aksiyon alınmadı. Bunun gerekçelendirilmesi de “şu anda buna vakit ayıramayız” oldu.

Yaptığım işin görev tanımıyla ilgili olduğunu düşünmüyorum. Buna kısmen dememin sebebi operasyonel süreçleri yürütüyorum ama bunun dışında beni uzmanlığa taşıyacak konularda görev almıyorum. Aksine bölüm asistanlığına çekilecek işler yapıyorum (sadece takvim paylaşmak, kalan tüm iletişim ve organizasyon boyutunu aradan çıkararak işi sekreteryaya dönüştürmek).

Ağustos ayında, bir önceki yönetim çıkış mülakatlarını da yapabilirsin demişti. Bu bir iş zenginleştirme ve benim bağlılığımı artıran bir konuydu. Aralık’tan beri iş fakirleştirme yaşandı diyebilirim. Yaptığım işleri de ben yapmaz oldum. Sadece ekibin asistanlığını yapan bir konuma alındım.

Tersine mentörlük aslında çok beslenilebilecek bir kanal. Ancak kimsenin fikrimi önemsememesi, süreçlerden haberdar olmamam, bir ekip ruhunun yakalanamaması tutundurma önünde büyük engel.”

#### *Mimar, Kadın, Proje Kadrosu*

“Bu şantiyede başladığımda mimar olduğum biliniyordu. Sahayı çok iyi bilmediğim de biliniyordu. Ancak hem saha hem ofis işlerinde yer almak istediğimi belirttim kendimi de geliştirmek için. İşe başladığımda saha mühendisi işten çıktığı için ben sahada görev almaya başladım. Şirkette çok fazla iş yüklenen bir taşeronun işlerin takip ediyordum. Taşeron şantiye şefi her anlamda zor bir kişi. Süreci onunla kontrol etmeniz gerekiyor. Birlikte çalışması zor bir insan. Montaj yaptırdığı ekibi de nitelikli değildi. Başlarında durup kontrol etmem gerekiyordu. Proje müdürü gidince saha şefi proje müdürü olarak atandı. Saha şefi kalmayınca boşluk oluştu ama sonra oradaki kişi işe başlayınca ben taşeron çalışanı gibi oldum. Elektrik birimiyle muhatap oluyordum. Sıkıntılı da olsa sahadan bana elektrik modülüne yükseltilmiş döşeme, asma tavan gibi görevler verildi. Bana net bir görev tanımı verin ortaya daha iyi işler koyabilelim, diye konuştum. Yetişmekte zorlandığım çok şey oldu.

Proje müdürüne saha işleri açısından takip edilen taşeron firmayla ilgili bu şekilde olacaksa ben mimarım beni çizim, raporlar vb. konularında değerlendirin dedim. Sahaya çıkmayayım dedim. Çizim görevi verilmedi. Görevsizleştirildim. Saha görevleri verilmeye devam edildi.”

#### *Elektrik İşleri Şefi, Erkek, Proje Kadrosu*

“Geliştirilmesi değil, değişmesi gereken konular var. Tabirimi maruz görün ancak burası birçok insan için bir çiftlik. Kendisini gizleyen, yeni bir şey öğrenmeye kapalı olan, böyle gelmiş böyle gider zihniyetindeki insan sayısı çok fazla. Burada gerçek anlamda özveriyle çalışan, işini sahiplenen insan sayısı %20’dir.

Burada ben “şef” konumundayım, sorumluluklarım var ama yetkim yok, içi boş bir ünvan. Burada çalışırken teknik ofis, satın alma, saha, toplantılara katılım, malzeme uygunluk formları, onay formları gibi pek çok işi yaptım ki hiçbirinin görevlerimle ilgisi yok. Bunları mühendislere (kendi ekibime) devretmeye kalktığımda da hemen dirsek (direnç) gösterip birbirlerini örgütlüyorlar. Arkamdan konuşurlarken yakaladım “bu işi niye sen yapıyorsun, bu iş senin işin mi?”, gibi. Ya da ben bir iş verdiğimde o işi

sevmediyse veya ona ek bir iş oluşturduysa “ben işi bırakacağım zaten”, “başka iş arıyorum ben” gibi ifadeler kullanıyorlar. Kendi içlerinde gruplaşmış bu ekipler işi de yavaşlatıyorlar. İşe devamsızlık çok fazla. Aradığımda da ulaşamıyorum, telefonu kapalı oluyor. Sahaya geldiğinde de hep aynı yalan, hastaydım diyorlar. Tüm bunları hem Elektrik İşleri Grup Müdürü’ne hem de Proje Müdürü’ne raporladım ama burada torpil de çok fazla olduğu için birinin adamıysa ona dokunamıyorsunuz. Mühendis işe gelmediği için sahaya ben çıkıyorum, 15 yıl önceki ünvanım o iş benim. Bu da sorun değil ama ben bu kadar her işe koşup işi sahiplenirken bir de yalnızlaştırılmak, itibarsızlaştırılmaya çalışılmak insanı yıldırıyor. “Ben zaten iş arıyorum” diyen mühendisi ekipte tutup çalışmaya devam ediyoruz. Kaç tane cv ilettim hiçbir dönüş olmadı, ciddiye alınmadı.

Bu iş, 150 gün gecikmiş bir iş. Başarısız bir kadroyla hâlâ devam edilmesi bana çok saçma geliyor. Bu durum, başarısızlığı ödüllendirmekten başka bir şey değil. [...] en çok devamsızlık yapan ve asla çalışmayan bir mühendis örneğin. Kadroda var ama bir işin ucundan tuttuğu yok. [...] , satın alma, puantaj gibi işlere baktığı için kendi işini yapamadığı konusunda şikâyet edip duruyordu. Bu işleri ben aldım ondan ama performansında hiçbir iyileşme olmadı. Sadece mühendis ve yönetim kadrosu değil, yeni gelene kimse destek olmuyor. İdari İşlerden bir kalem istiyorsunuz, sandalye istiyorsunuz bin bir zahmetle veriyor.

Projenin son aşamasını ben devraldım en son. 1 tane formen, 1 mühendis ve ben çalıştık. Hem müşavir firma hem de işverenden iş planının önünde gittiğimize dair dönüşler aldık ve bizi tebrik ettiler. Ama işverenin ve müşavirin gördüğünü buradaki ekip göremedi maalesef.

Ben o kadar proje gördüm, o kadar zorlu şartlarda çalıştım, tozun toprağın içinde çalıştım ve gerçekten çalışmak nedir iyi bilirim ama burası bir kafe ortamı. Zannetmiyorum ki çoğu insan bir damla alın teriyle evine gitsin gece. Bu kadar görmezden geldiğiniz bir yerde çaba sarf etmeye ne gerek var ki? Kendimi kime kanıtlayacağım bunca tecrübeden sonra.

Tüm bu iş yapmayan sözde mühendisler arasından [*bazı isimler*] ayırıyorum. Gerçekten dürüst, çalışkan, canla başla çalışan insanlar. Ancak kalan herkes sen başarısız ol diye bekliyor ve buna oynuyor. Müthiş bir kayırmacılık var. Bir mühendis için bu çalışmıyor

gönderilmeli diyorsunuz o onun torpili, bu bunun torpili deniyor. Buranın ciddi bir denetime ihtiyacı var ama tepedekiler buna müsaade etmez zaten.”

*Proje Müdür Yardımcısı, Erkek, Proje Kadrosu*

“Görev tanımlamalarının, süreçlerin belirgin kılınması gerekiyor. Pek çok süreci belirginleştirdik aslında. Mavi yaka, depo vb. süreç sorumlularının atanması problemimiz var. Çapraz iletişim çok. Çapraz iletişim sonrası – ki bu holdinglerin genel hastalığıdır-, ortada bir problem olur herkes suçu birbirine atar. İletişimin güçlendirilmesi gerek, iletişimi ve arkadaş ortamını geliştirilmesi gerekiyor.”

### **5.3. Bağlı Olunan Yönetici**

Daha önceki bölümlerde de ifade edildiği üzere, çalışan bağlılığını en çok etkileyen unsurlardan bir diğeri, bağlı olunan yöneticidir. Liderlik vasıflarının yanında, çalışanı ile empati kurabilen, kapsayıcı ve esnek liderlik anlayışını, ekibinin gelişimini teşvik eden liderler, çalışma ortamının bazı olumsuz koşullarını bile tolere edebilen etkiye sahiptir. Bu haliyle, “çalışanlar işlerinden değil, yöneticilerinden ayrılır” sözünü destekleyen çıkış mülakatı ifadelerine aşağıda yer yerilmiştir.

*İnsan Kaynakları Uzman Yardımcısı, Kadın, Merkez Kadro*

“Teknik bilgisi elbette çok yüksek bir yönetici. Daha önce yaptığı işleri buraya entegre etmeye de çalışmıştı. Ama belki de şirketin yapısından kaynaklı olarak bunları benim açımdan tamamen kaybettik. Süreç belki de merkezde farklı ilerliyordur ancak ben bu sürece dahil değilim.

Belki onlardan uzakta çalışmamla ilgilidir ama ekiplerine katkı sağlıyor gibi hissetmedim. Ankara’da daha önce işe alındığım için mecburi olarak ekiplerine dâhil olmuşum gibi hissettim ve istifa edersem kendileri İstanbul’da bir uzman/ uzman yardımcısı istihdam ederek süreçlerini daha konsantre yürütebilirler gibi bir sorumluluk hissettim.

İstifa ettiğimde başka bir kurumla anlaşmamıştım. Burada çok odaklı çalıştığım, kimsenin işimi bölmediği ve bu anlamda çok şanslı olduğum gibi ifadeler şirketin bana verdiklerini bahşetmesi gibi bir hissiyata sebep oldu. Ama bence her çalışan öz saygı ve disiplinle çalışır. Bu dışarıdan birine zorla verilemez. Çalışma hayatı karşılıklı memnuniyeti kapsar

ve elbette ben kuruma katkı sağlıyorsam onun da bana katkı sağlamasını beklerim. Bu bir lütuf gibi sunulmamalı.”

*Kuvvetli Akım Elektrik Mühendisi, Erkek, Proje Kadrosu*

“Yaptığımız işin değer ve kıymeti yok, pozitif ayrımcılık var. Başkasına farklı bize farklı davranılıyor. Beden dili ile bile ayrımcılık yapılıyor.”

*Makine Mühendisi, Erkek, Merkez Kadro*

“Ciddi bir yönetim zafiyeti ve gruplaşma var. İnsanların işini yapması kısmen engelleniyor. Bir işi siz ayarladıysanız ya da başladıysanız sizin devam etmesi gerekiyor. İşine karışılmayacak denirken planladığım şekilde ilerlerken bir anda işimden başka bir yere sürükleniyorum. Anlamadığım bir işi yapmak doğru gelmiyor, ben ezberci çalışmam yaptığım işi sorgularım. Yapmaktan ziyade teslim etmek de var işi, bazı kararlar alınıyor grup şirketlere bilgi veriliyor ve işin sahibi olan bize haber verilmiyor biz onlardan duyuyoruz. Kendi işimizi başkasından duymak gurur incitici.

Bazı sözler verildi, tutulmadı. Bir projemizde uygulama testimiz vardı, burada bir ekip kuralım dedik ve test dönemlerinde benimle çalışan arkadaşımın bir anda yanımdan alınıp başka bir işe verildiğini gördüm. Anlık duygu değişiklikleri olabiliyor insanlarda ve başka işlere sürükleniliyor. Plansızlık ve programsızlık fazla, 5 aydır 08.00-00.00 ya da bazen 1'e kadar çalışıyorum, asla rahatsız değilim severek ve isteyerek aldım ama bu işin karşılığında maddi bir şey istemedim, manevi tatmin ve takdir görmek istedim ama daha farklı ve değişik tavırlar gördüm. Küfür ve dışlanma gibi şeylere maruz kaldım.”

*Elektrik İşleri Şefi, Erkek, Proje Kadrosu*

“Hiyerarşiye önem ve değer verdiğim için şimdiye kadar gördüğüm aksaklıkları hep proje müdürü, grup şefleri, PMY ile paylaştım ve İK'ya gelmek istemedim. Çünkü zaten bu artık son aşama benim için. Ama hiçbir konuda sonuç alamadım. Burayla aidiyetimi koparan nokta Proje Müdürü'nün bana karşı tavrı ve üslubu oldu. Bir yerde iş planına göre 4 günlük bir gecikme yaşandı. Ancak bu gecikmenin sebebi müşavir ve işverenin mutabık kalamayışıydı aslında. Müşavir firma denetime geldiğinden projeden farklı bir şey olması gerektiğini ilettiler ama işverenin bundan haberi yokmuş. İşveren denetime gelince ortaya çıktı ve iş yeniden yapıldı. Ama bu iş günü kaybına sebep oldu. Ki bu konuda müşavir firma ile de gerilim yaşadık ve sonunda bana hak verdiler. Proje müdürü, tüm şeflerin ve grup müdürlerinin bulunduğu toplantıda bu gecikmeyi konu ederek,

senden önce [...] vardı. Kendince çalıştı ama istediğimiz performansı gösteremeyince gönderildi gitti”, dedi. Ki bu insanın arkasından hiç iş yapmazdı, iş bilmezdi gibi şeyler söyleniyor. Ben de beni onunla mı bir tutuyorsunuz, tehdit mi ediyorsunuz beni anlamadım, dedim ve olayı anlattım. Proje müdür yardımcısı da konuyu biliyor olmasına rağmen kimse beni koruma ihtiyacı hissetmedi ve ben kendi kendimi savunurken buldum. Sonra proje müdürü konuyu anladı ve tamam ben müşavir firma ile konuşacağım, dedi ama zaten bu tutumu bile saçma. Hiçbir söz hakkı vermeden tehditle yargısız infaz.”

#### **5.4. Şehir/ Ülke Değişikliği**

*Kuvvetli Akım Elektrik Mühendisi, Erkek, Proje Kadrosu*

“Merkeze, İstanbul’a geçmem istendiği için farklı bir lokasyonda çalışabileceğimi düşünmedim. Direkt bu nedenle istifa etmedim ancak böyle bir ihtiyaç var ve karşılayamıyorum diye strese girdim. İstifamı etkileyen sebepler arasındadır.”

#### **5.5. Kişisel/ Ailevi Nedenler**

*Makine Mühendisi, Erkek, Merkez Kadro*

“Ben 15 ay önce belirli bir görevde başladım. Mekanik Uygulama Şefi olarak çalıştım. Farklı projelerin alınmasıyla iş yükümüz arttı. İşin hem imalat hem test devreye alma yani teslimine kadar bilfiil her pozisyonda çalışmak durumunda kaldık. Bu işi devredip delege edebileceğimiz kimse yoktu, bunu isteyerek yaptık ama son zamanlarda ciddi yönetim zafiyetlerinin olduğunu düşünerek ayrılma kararı aldım. Ayrılma aklımda yoktu ama huzur olmazsa sağlıklı iş de olmaz. Kişilerin birbirine olan tavırları vs. birbirimize kötü şeyler söyleme noktasına geldik. Kafamı yastığa rahat koyamadığımı anlayınca ayrılma kararı aldım. Emeğimizin karşılığını hem maddi hem manevi alamadığımızı düşünüyorum.”

## SONUÇ

Küreselleşme, dijital dönüşüm ve değişen iş gücü dinamikleri, işletmelerin rekabetçi kalabilmek için yalnızca ürün ve hizmet kalitesine değil, insan sermayesine de stratejik düzeyde yatırım yapmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda, günümüzde örgütlerin en değerli kaynakları olan çalışanların bilgi, yetkinlik, beceri ve potansiyellerinin etkin şekilde yönetilmesi, kurumsal sürdürülebilirlik açısından kritik bir rol üstlenmektedir. Yetenek yönetimi, bu ihtiyaca yanıt veren, çağdaş insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasında yer alan ve çalışanların organizasyona katılmalarından başlayarak, gelişim, performans, kariyer ve bağlılık süreçlerini kapsayan bütüncül bir yönetim anlayışıdır.

Bu çalışma, yetenek yönetimi uygulamalarının çalışan performansı ve iş tatmini üzerindeki etkilerini değerlendirmek amacıyla hazırlanmış; hem kuramsal düzeyde kapsamlı bir literatür taraması yapılmış hem de çıkış mülakatları yoluyla elde edilen bilgiler belirlenen başlıklar altında ele alınmıştır. Araştırma bulguları göstermektedir ki; çalışanların yüksek düzeyde performans göstermeleri ve işlerinden memnuniyet duymaları, büyük ölçüde uygulanan yetenek yönetimi stratejilerinin niteliğine bağlıdır. Eğitim ve gelişim fırsatlarına erişim, şeffaf performans değerlendirme sistemleri, etkili liderlik uygulamaları, kariyer planlaması olanakları ve kurumsal adalet algısı, çalışanların motivasyonunu ve üretkenliğini doğrudan etkilemektedir.

Araştırmada öne çıkan bulgulardan biri, çalışanların gelişim fırsatlarına ulaşmasının hem performanslarını hem de iş tatmin düzeylerini artırdığı yönündedir. Bireyin kendini geliştirme olanaklarına sahip olması, hem bireysel potansiyelin açığa çıkmasına katkı sağlamakta hem de örgüte olan aidiyet hissini güçlendirmektedir. Aynı şekilde empatik, destekleyici ve gelişime odaklı liderlik yaklaşımlarının varlığı, çalışanların duygusal bağlılıklarını ve organizasyonel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir. Bu doğrultuda, liderlik stillerinin yetenek yönetiminin başarısında kritik bir değişken olduğu da anlaşılmaktadır.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular ayrıca, iş yeri arkadaşlıklarının ve sosyal destek ilişkilerinin iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Özellikle pandemi sonrası dönemde hibrit ve uzaktan çalışma modellerinin yaygınlaşması, sosyal etkileşimin sınırlanmasına yol açmış; bu durum iş tatmini ve motivasyon üzerinde yeni sorun alanları doğurmuştur. Bu çerçevede, kurum içi etkileşim

kanallarının güçlendirilmesi ve sosyal bağların desteklenmesi, çalışan deneyimi açısından stratejik bir öneme sahiptir.

Bununla birlikte, performans değerlendirme sistemlerinin adil, şeffaf ve sürekli geri bildirim kültürüne dayalı olması gerektiği de elde edilen bulgular arasında yer almaktadır. Geleneksel ve yılda bir yapılan değerlendirme modelleri, çalışanların motivasyonunu artırmakta yetersiz kalmakta; bunun yerine sürekli ve gelişim odaklı geri bildirim mekanizmalarının performans üzerinde daha olumlu sonuçlar doğurduğu gözlemlenmektedir.

Çalışmanın en önemli çıktılarından biri, yetenek yönetiminin yalnızca insan kaynakları departmanının değil, tüm yönetsel yapıların stratejik katkısıyla yürütülmesi gereken bir süreç olduğudur. Organizasyonel başarının uzun vadede sürdürülebilirliği, yeteneklerin etkin şekilde değerlendirilmesi ve yönlendirilmesiyle mümkündür. Bu nedenle yetenek yönetimi, kurum kültürü ile bütünleşmiş, yöneticiler tarafından sahiplenilen ve veri temelli karar alma süreçleriyle desteklenen bir yapıya kavuşturulmalıdır.

Sonuç olarak, bu çalışma göstermektedir ki yetenek yönetimi uygulamaları çalışan performansı ve iş tatmini üzerinde anlamlı ve olumlu etkiler yaratmaktadır. Bu etki, yalnızca bireysel düzeyde kalmamakta, aynı zamanda kurumların inovatif kapasitelerini artırmakta, krizlere karşı dayanıklılıklarını güçlendirmekte ve işveren markasını olumlu yönde etkilemektedir. Gerek ulusal gerekse küresel düzeyde yaşanan rekabet baskısı karşısında, kurumların yeteneği bir maliyet unsuru değil, stratejik bir yatırım olarak görmeleri gerekmektedir.

Bu çalışma hem akademik literatüre katkı sunmakta hem de uygulayıcılar için yol gösterici öneriler üretmektedir. Gelecek çalışmalarda farklı sektörlerde karşılaştırmalı analizler yapılması, kamu ve özel sektör uygulamalarının farklılıklarının incelenmesi ve nitel yöntemlerin daha kapsamlı olarak kullanılması önerilebilir. Böylece yetenek yönetimi literatürü daha da derinleşecek, insan kaynakları yönetiminde stratejik karar alıcılar için daha etkin politikalar geliştirilebilecektir.

## KAYNAKÇA

- (WEF), W. E. (2023, 06 27). *Workplace skills are changing. Here's how to support employees*. World Economic Forum:  
[www.weforum.org/stories/2023/06/workplace-skills-changing-how-to-support-employees-amnc-23/](http://www.weforum.org/stories/2023/06/workplace-skills-changing-how-to-support-employees-amnc-23/)
- Akal, Z. (1992). *İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi: çok yönlü performans göstergeleri*. Ankara: MPM Yayınları.
- Akar, F. (2015). *Yetenek Yönetimi*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Akdeniz, H. A., & Durmaz, F. (1998). Verimliliğin Genel Performans Üzerindeki Yansımalarının Uygulaması. *Dokuz Eylül Ün. İ.İ.B.F. Dergisi, C:13, S:II*, 85-92.
- Aksakal, E., & Dağdeviren, M. (2015, Cilt 30, No 2 ). Yetenek Yönetimi Temelli Personel Atama Modeli ve Çözüm Önerisi. *Journal of the Faculty of Engineering and Architecture of Gazi University, , 249-262*.
- Akyol, E. M., & Budak, G. (2013). Yetkinliğe Dayalı İnsan kaynakları Yönetimi: Çok Uluslu Bir Firma Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi (C. XV, S. II)*, 155-174.
- Alayoğlu, N. (2010 (1)). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 68-97*.
- Alexander, M. (2023, 3 19). *Ways HR is thinking about attracting and retaining Gen Z talent*. cnbc-e: <https://www.cnbc.com/2023/03/19/ways-hr-is-thinking-about-attracting-and-retaining-gen-z-talent.html>
- Altınöz, M. (2009). *Yetenek Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Atlı, D. D. (2013). *Yetenek Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu*. İstanbul: Crea Yayıncılık.
- Bacak, B., & Yiğit, Y. (2010). İşe devamsızlığın nedenleri, ekonomik sonuçları ve azaltılması için alınması gereken önlemler. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi Cilt:5 Sayı:1, 22-39*.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

- Borisova, O. S. (2017). Talent management as an essential element in an corporate personnel development strategy. *Academy of Strategic Management Journal*, 16 (1).
- Briner, R. B. (2000). Relationship between work environments, psychological environments, psychological well being. . *Occupational Medicine* 50(5), 299-303.
- Can, H. (1994). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. (1998, 1). *Talent for War*. THE MCKINSEY QUARTERLY 1998 NUMBER 3: [www.researchgate.net/publication/284689712\\_The\\_War\\_for\\_Talent](http://www.researchgate.net/publication/284689712_The_War_for_Talent) adresinden alındı
- Çekmecelioğlu, H. (2006). İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C:8 S:2, 157-165 .
- Çetinkanat, C. (2001). *Örgütlerde Güdüleme ve İş Doyumu*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 35-46.
- Davies, B., & Davies, B. J. (2014). *Eğitimde Yetenek Yönetimi (Çevirenler: Tufan Aytaç; Cemalettin İpek)*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Demircioğlu, H. Ö. (2010). *Organizasyonlarda yetenek yönetimi ve finans sektöründe bir uygulama*. Kocaeli: Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Doğan, S. (2006). *Personel Güçlendirme*. Ankara: Kare Yayınları.
- Doğan, S., & Demiral, Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 17, Sayı 3, 145–166.
- Downs, Y., & Swailes, S. (2013). A Capability Approach to Organizational Talent Management. *Human Resource Development International*, Volume: 16, Issue: 3, 267-281.

- Durth, S., Komm, A., Pollner, F., & Reich, A. (2023, 3 3). *Reimagining people development to overcome talent challenges*. McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/reimagining-people-development-to-overcome-talent-challenges>
- Eren, E. (2006). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayınevi .
- Gagné, F. (1985). Giftedness and talent: Reexamining a reexamination of the definitions. *Gifted Child Quarterly* (29), 103-112.
- Gagné, F. (1999a). Is there any light at the end of the tunnel? *Journal for the Education of the Gifted*, (22), 191-234.
- Gagné, F. (1999b). The multigifts of multitalented individuals. S. Cline, & K. T.-f. concerns içinde, *Gifted* (s. 17-45). Delray Beach, FL: Winslow Press.
- Gagné, F., & Père, F. S. (2002). When IQ is controlled does motivation still predict achievement? *Intelligence* (30), 71-100. .
- Gallup. (2025, 06 15). *What Is Organizational Culture? And Why Does It Matter?* Gallup: <https://www.gallup.com/workplace/327371/how-to-build-better-company-culture.aspx>
- Gartner. (2022, 6 23). *Identifies Human Leadership as the Next Evolution of Leadership*. Gartner: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/06-23-22-gartner-hr-research-identifies-human-leadership-as-the-next-evolution-of-leadership>
- Güney, S. (2000). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Gürsoy, M. (21 Mayıs 2025). Yetkinlikler . *TEGEP Kurumsal Akademi Günleri*. Ankara: TEGEP.
- İraz, R., & Akgün, Ö. (2011). Örgütsel bağlılığın çalışan performansı üzerine etkilerini ölçmeye yönelik bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi*, 14(1-2), 201 - 224.
- Jennifer Shewan. (2024, 6 13). *How Engagement, Performance Management And Profitability Intersect*. Forbes Human Resources Council:

<https://www.forbes.com/councils/forbescoachescouncil/2025/06/18/the-rise-of-the-gen-x-woman-and-why-its-a-revolution-not-a-midlife-crisis/>

- Kanbur, A., & Kanbur, E. (2008). Toplam Kalite Yönetiminin Mavi Yakalı İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sektöründe Ampirik Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F, C:15 S:1*, 28-37.
- Keçecioglu, T., & Aydın, G. G. (2017). *Yetenek Savaşlarında İkinci Perde: Yetenek Yönetimi*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Keser, A. (2005). The relationship between job and life satisfaction in automobile sector employees in bursa turkey. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 7(2), 52-63.
- Koch, R. (1999). *The 80/20 Principle: The Secret to Achieving More with Less*. Broadway Business; Reprint Basım.
- Luchak, A. A., & Gellatly, R. I. (2010). A comparison of linear and nonlinear relations between organizational commitment and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 92 (3), 786–793.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*. New York: Mcgraw Hill Inc. .
- Manning, D., & Preston, A. (2003). Organizational stresp. focusing on ways to minimize distres. . *CUPA-HR Journal*, (54). , 12-24.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Cambridge: Harvard Business Press.
- Muchinsky, P. M. (2000). *Psychology Applied to Work*. USA : Thomson Wadsworth.
- Mumcu, Ö. (2019). *Stratejik insan kaynakları modeli olarak yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık ve çalışan performansına etkisi: e-ticaret sektörü üzerine bir araştırma*. İstanbul:: Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Örnek, Z. (2018). *İşe Alım Sürecinde Yetenek Yönetimi Uygulamasının Etkisi*. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Örücü, E., & Demir, B. (1999). Banka Çalışanlarında İş Stresi ve Muğla İli Örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (1), 47-62.

- Özdemir, S., Muradova, T., & Özer, A. (2008). Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi. *Journal of Qafqaz University*, 5:24.
- Patel, A., & Plowman, S. (2022, 8 17). *The Increasing Importance of a Best Friend at Work*. Gallup: <https://www.gallup.com/workplace/397058/increasing-importance-best-friend-work.aspx>
- PwC. (2024, 06 24). *2024 Global Workforce Hopes and Fears Survey*. PwC: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears.html>
- Renzulli, J. S. (1978). What makes giftedness? Reexamining a definition. *Phi Delta Kappan*, 180-184.
- Renzulli, J. S. (1999). What is this thing called giftedness, and how do we develop it? A twenty-five year perspective. *Journal for the Education of the Gifted*, 23(1), 3-54.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Richard N. Osborn. (1985). *Managing organizational behavior*. New York: John & Sons Publishing.
- Schiemann, W. A. (2014). From Talent Management to Talent Optimization . *Journal of World Business*, Issue: 49, 281-288.
- Sternberg, J. R. (1983). Components of Human Intelligence. *Cognition*, 15, 1–48.
- Sternberg, J. R. (1985). *Beyond IQ: A triarchic theory of human intelligence*. New York, USA: Cambridge University Press.
- Sternberg, J. R. (2005). The Theory of Successful Intelligence. *Revista Inter Americana De Psicologia / Inter American Journal of Psychology* 39(2), 189-200.
- Şimşek, M. Ş. (1997). *İşletme Bilimlerine Giriş*. Konya: Merhaba Ofset.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T., & Çelik, A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş: Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım .
- Tatel, C., & Wigert, B. (2024, 7 10). *Employee Turnover Preventable Often Ignored*. Gallup: [www.gallup.com/workplace/646538/employee-turnover-preventable-often-ignored.aspx](http://www.gallup.com/workplace/646538/employee-turnover-preventable-often-ignored.aspx)
- Tengilimoğlu, D., & Yiğit, A. (2005). Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 3, 372-385.

- Tuna, N. (2018). *Bireylerde kariyer algısı ve örgütlerde yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların öğrenilmiş çaresizlik davranışı üzerindeki rolü*. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turner, J. (2022, 11 28). *This New Strategy Could Be Your Ticket to Change Management Success*. Gartner: <https://www.gartner.com/en/articles/this-new-strategy-could-be-your-ticket-to-change-management-success>
- Turner, P., Glaister, A. J., & Al-amri, R. R. (2016). Developing Talent Strategies: Research Based Practice in Oman. *International Journal of Human Resource Development Practice Policy & Research 1(1)*, 53-64.
- Turunç, Ö., & Çelik, M. (2010). Organizasyonlarda kontrol algılamalarının örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 11(1)*., 163-181.
- Türk Dil Kurumu Sözlükleri. (2025, 04 20). *Türk Dil Kurumu Sözlükleri*. Türk Dil Kurumu Sözlükleri: <https://sozluk.gov.tr/>
- Uyargil, C., & Diğerleri, v. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Üçüncü, K. (2016). *İş Tatmini ve Motivasyon*. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. .
- Ünsar, A. S. (2009). Yetkinliğe dayalı ücret yönetiminin genel bir değerlendirmesi . *Çukurova Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11-30.
- Ünsar, A. S. (2011). Motivasyonunun İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Akademik Bakış Dergisi, Sayı:25*, 2-19.
- Varoğlu, D., & Özkalp, E. (2013). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Vezenaroğlu, R. L., & Özgür, A. O. (2005). Öğrenme Stilleri: Tanımlamalar, Modeller ve İşlevleri. *İlköğretim Online, 4(2)*, 1-16.
- Washington, E., & Griffiths, B. (2015). *Competencies at Work: Providing a Common Language for Talent Management* . Business Expert Press.
- Yalçın, A. (2006). *Temel İşletmecilik Bilgisi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Yumurtacı, A. (2014). Küreselleşen Emek Piyasalarında Yeni Bir Olgu: Yetenek Yönetimi. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt.5, Sayı.8, 187-212.
- Yücel, İ. (2012). İş Tatmini İle Tükenmişlik Duygusu Arasındaki İlişki Ve Algılanan Örgütsel Desteğin Bu İlişki Üzerindeki Etkisi-Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi S:33*, 2-17.
- Yükçü, S., & Atağan, G. (2009). Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 23, Sayı: 4, 2-17.
- Yüksel, İ. (2015). İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 293-294.
- Zeynel, E., & Çarıkçı, İ. H. (2015). Mesleki Motivasyonun, İş tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Akademisyenler Üzerine Görgül Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.20, Sayı:3, 210-225.

## ÖZET

Bu çalışma, yetenek yönetimi uygulamalarının çalışan performansı ve iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Günümüz iş dünyasında hızla değişen koşullar, teknolojik dönüşüm ve nitelikli iş gücüne duyulan ihtiyaç, işletmeleri insan kaynakları stratejilerini yeniden değerlendirmeye yöneltmiştir. Bu bağlamda, yetenek yönetimi; yalnızca yüksek potansiyele sahip bireyleri kuruma kazandırmayı değil, aynı zamanda bu bireylerin kurumda kalıcılığını sağlama, gelişimlerini destekleme ve performanslarını en üst düzeye çıkarma süreçlerini de içeren stratejik bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır.

Araştırmanın teorik bölümünde, yetenek yönetimi, çalışan performansı ve iş tatmini kavramları kapsamlı şekilde ele alınmış; bu kavramlar arasındaki ilişkiler mevcut literatür doğrultusunda değerlendirilmiştir. Araştırmanın uygulama kısmında ise özel sektörde faaliyet gösteren farklı büyüklükteki işletmelerde çalışan bireylere anket uygulanmış ve elde edilen veriler nicel yöntemlerle analiz edilmiştir.

Araştırma bulguları, etkin yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatminini ve bireysel performans düzeylerini anlamlı biçimde artırdığını ortaya koymuştur. Özellikle eğitim ve gelişim programlarının varlığı, kariyer planlamasına olanak tanınması, adil performans değerlendirme sistemlerinin uygulanması ve çalışanların kurumsal kararlara katılımının teşvik edilmesi, çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır.

Sonuç olarak, yetenek yönetimi uygulamaları; sadece bireysel düzeyde motivasyon ve tatmini artırmakla kalmamakta, aynı zamanda işletmelerin uzun vadeli rekabet gücünü destekleyen temel faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi politikaları içerisinde yetenek yönetimine bütüncül bir bakış açısıyla yaklaşmaları gerekmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Yetenek Yönetimi, Çalışan Performansı, İş Tatmini, Stratejik İnsan Kaynakları, Örgütsel Verimlilik