



ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, YETENEK YÖNETİMİ VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Zeynep KIZILTAN¹, Yahya FİDAN²

Öz

Bu çalışmanın temel amacı, özel sektör çalışanlarının örgüt kültürü, yetenek yönetimi ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Çalışmanın İstanbul ilinde çalışan özel sektör personelleri üzerinde gerçekleştirilen uygulama bölümünün sonuçları; demografik özelliklerden çalışılan sektör, eğitim durumu ve mevcut işyerindeki çalışma süresi ile örgüt kültürü ve yetenek yönetimi ölçek puanlarının karşılaştırılmasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Ayrıca tüm ölçekler ve alt boyutları arasında pozitif yönlü ve istatistik olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuca göre, örgüt kültürü, yetenek yönetimi ve iş tatmini birbirini izleyen ve etkileyen kavramlardır. Bir işletmede oluşturulan örgüt kültürü ve işletmenin yetenek yönetimi uygulamaları çalışanların iş tatmini üzerinde etkili olacaktır. Etkili bir örgüt kültürü çalışanların iş tatminini artırarak, performansları üzerinde etkili olacak ve örgütsel başarıyı beraberinde getirecektir. Bu yüzden işletmelerin yetenekli iş gücünü elinde tutabilmesi için iş yerinde yetenek yönetimi uygulamalarına da öncelik verilmelidir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, Örgüt Kültürü, Yetenek Yönetimi, İş Tatmini.

JEL Sınıflandırması: M1, M12, C12

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE, TALENT MANAGEMENT AND JOB SATISFACTION

Abstract

The main purpose of this study is to determine the relationship between organizational culture, talent management and job satisfaction of the employees in the private sector. According to the results of the study which was applied on the employees working in private sector in the province of Istanbul; there is a significant difference in the comparison of the demographic characteristics of the sector, education level and duration of work in the current workplace with the organizational culture and talent management scale scores. In addition, a positive and statistically significant relationship was found between all scales and their sub-dimensions. Referring to this result, organizational culture, talent management and job satisfaction concepts follow and affect each other. Both are organizational culture and talent management practices will affect the level of job satisfaction. An effective organizational culture will be effective on people performance and bring success to the organization by increasing the job satisfaction of the employees. Therefore, talent management practices should be considered significantly in order to retain the organization's talented workforce.

Keywords: Organization, Organizational Culture, Talent Management, Job Satisfaction.

JEL Classification: M1, M12, C12

¹ Yüksek Lisans Öğrencisi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, kiziltan.zeynep@gmail.com, ORCID: 0000-0003-0973-5970

² Prof. Dr., İstanbul Ticaret Üniversitesi, yfidan@ticaret.edu.tr, ORCID: 0000-0002-5012-3629

1. Giriş

Örgütlerde kültürün oluşturulmasında örgütü oluşturan bireylerin talepleri önemli bir rol oynamaktadır. Bir gruba ait olma ve tanınma için sosyal gereksinimleriyle birleşen bireylerin kendini gerçekleştirme ihtiyacı, grup tarafından tanınan ve değer verilen kültürel niteliklerin, değerlerin ve standartların oluşumunu gerektirir (Cevar, 2021). Örgütün iş görenlere yaklaşımı, değerleri, sembolleri, varsayımları, inançları, örgütün kültürünün gelişiminde etkin rol oynamaktadır Schein, 1992). Örgüt üyelerinin değerlerinin, inançlarının ve geleneklerinin etkileşimi, olumlu veya olumsuz etkilere neden olabilir (Fırat, 2007). Örgüt kültürünün gelişiminde kişilerin bireysel özellikleri, demografik özellikleri ve kimlikleri belirleyici olmaktadır (Elmas, 2019). Bu bağlamda örgüt kültürü hem iş görenlerin özelliklerinden beslenen hem de çalışanları etkileyen bir yapıya sahiptir.

Yetenek yönetimi, örgüt kültürü için oldukça önemli bir rol alanıdır. Günümüzde insan kaynakları ile yakından ilgisi olan yönetim kademelerinde oldukça sık görülen yetenek yönetimi, yetenekli iş görenleri örgüt performansına katkısını artırmak ve yönetmek için kapsamlı bir şekilde ele alınmaktadır (Sadeli, 2012: 96). Dolayısıyla insan kaynakları ele alındığında yetenek yönetimi, personel yönetimi ve performans bağlamında kilit öneme sahip olan bir kavramdır.

Günümüzde örgütler kendileri için uygun olan yetenek profiline sahip örgüt üyeleri bulur, seçer ve örgüt üyelerini kendi yetenek profiline uygun yetiştirir ve geliştirir. Örgüt kültürü, iş yapısı temel unsurlarının özlü bir şekilde ve derinlemesine değerlendirilmesinden sonra, çalışanların daha öncesinde belirlenen yetenek profillerine uygun olup olmadığının belirlenmesi olan yetenek tanımlaması sürecinde oldukça önemli hale gelmektedir (Cutajar, 2012: 3). Bu bağlamda yetenek sahibi çalışanlar ya uzun vadede ya da doğrudan katkı yolu ile, oldukça yüksek düzeyde potansiyel sergileyerek, örgütsel performansta farklılık yaratabilirler.

Diğer taraftan örgütsel başarının ve performansın artırılmasında, çalışanların üretken olmasında ve örgütsel devamlılığın sağlanmasında iş tatmini önemli bir yere sahiptir (Çetin vd., 2011: 75). Çalışanın sahip olduğu değer yargıları ve ihtiyaçları yaptığı iş ile uyumlu ise iş tatmini gerçekleşmektedir. İş tatmini, işin farklı yönlerine karşı gelişen tutumların toplamı ve ulaşılan sonuçların beklentileri ne düzeyde karşıladığıyla alakalıdır (Eren, 1996: 112). Yani çalışanların değer yargıları ve ihtiyaçları yaptıkları iş ile paralel ise iş tatmininden bahsedilebilir.

İş tatmini için temel gereksinimler arasında nispeten daha yüksek ücret, adil bir ödeme sistemi, terfi için gerçek fırsatlar, düşünceli ve katılımcı yönetim, işte makul derecede sosyal etkileşim, ilginç ve çeşitli görevler ve yüksek derecede özerklik yer almaktadır. Bununla birlikte çalışanların iş tatmini düzeyi, büyük ölçüde ihtiyaç ve beklentilerine ve çalışma ortamına bağlıdır (Armstrong, 2002: 263). Çalışanlar için motive edici temel gereksinimler bulunmaktadır. Bu gereksinimler çalışanların beklentilerini karşılırsa iş tatmin düzeyi de artar.

Literatürde yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde, örgüt kültürü, yetenek yönetimi ve iş tatmini kavramlarının genelde ayrı ayrı ele alındığı gözlemlenmiştir. Bu kavramların birlikte ele alınması, konu bütünlüğü açısından önemlidir. Çünkü örgüt kültürü, yetenek yönetimi ve iş tatmini birbirini izleyen ve tamamlayan kavramlardır. Bu doğrultuda bu çalışmada, özel sektör çalışanlarının demografik özellikleri ile örgüt kültürü, yetenek yönetimi ve iş tatmini arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada ilk olarak örgüt kültürü, yetenek yönetimi ve iş tatmini kavramlarının açıklandığı kavramsal çerçeve yer almaktadır. Daha sonra konunun daha iyi anlaşılması açısından literatür taraması yapılmış, yöntem bölümü ile çalışma tamamlanmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü kavramı ilk kez çalışma grubu kültürünün tanımını yapan Hawthorne'un çalışmalarında görülmüş olmasına karşın, örgüt kültürü kavramının kendi anlamını kazanması 1980'li yıllara kadar sürmüştür (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Örgüt kültürü üzerine alanyazında

farklı tanımlamalar yapılmıştır. Örgüt kültürü, örgüt içerisindeki iş görenlerce benimsenen değerler ve inançlar bütünüdür (Gürsel, 2016). Bir başka tanıma göre örgütün ideolojisi veya örgütü başka örgütlerden farklı kılan inançları ve değerleridir (Mintzberg, 1989). Örgüt kültürü iş görenlerin örgütsel bağlılıklarını artırarak örgütü bir arada tutarak örgüte yeni bir kimlik kazandırır. Örgütte işlerin yapılmasının veya sorunların anlaşılmasının doğru yolu olarak kabul edilmektedir (Sun, 2008). Örgüt kültürünün, bir örgütteki personel tarafından paylaşılan köklü değerler ve inançlar olarak tanımlandığı yaygın olarak görülmektedir.

Yapılan araştırmalarda örgüt kültürünün örgütün başarısını yordayıcı özelliğe sahip olduğu belirtilmektedir. Örgütün iş görenlere yaklaşımı, inançları, değerleri, sembolleri, varsayımları örgütün kültürünün oluşumunda oldukça etkilidir. İş görenleri yönlendiren, dışsal ve içsel uyum problemleriyle başa çıkmayı öğreten, yazılı olmayan kuralları ifade eden, sonradan katılanlara hissetme, algılama açısından yol gösteren bir şablondur (Özkaya, 2019).

Örgüt kültürü ve liderlik üzerine kapsamlı bir araştırma grubunu analiz eden Peterson ve Deal (2002), bir örgütün kültürünün örgütsel performans üzerinde baskın bir rol oynadığını belirtmektedir. Örgüt kültürü üzerine yapılan çalışmalar, kültürün performans, moral, iş tatmini, işe bağlılık, çalışan tutumları ve motivasyonu, işten ayrılma, kuruma bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahip olabileceğine dair ikna edici kanıtlar sunmaktadır (Warrick, 2017). Diğer bir taraftan insan kaynakları da örgütlerin tartışmasız en değerli varlıklarıdır. İnsan kaynaklarına dayalı rekabet üstünlüğü örgütleri uzunca bir süre başarılı kılabilmekte ve daha kalıcı olmaktadır. Örgütlerin insan kaynakları istihdamında önemsedığı özelliklerden biri de çalışanın kişiliğidir. İhtiyaç analizleri kullanılarak tespit edilen alanları karşılayacak adayların istihdam edilmesi oldukça önem taşımaktadır (Fidan ve Bayraktar, 2022: 402).

Örgüt kültürü, bir çalışanın örgütsel çerçeveye ne kadar uyum sağladığını belirlemek için kullanılan önemli bir faktördür (Nazir, 2005). Fikri varlıklar olarak çalışanların değerini en üst düzeye çıkaran örgüt kültürü, bireylerin entelektüel katılımlarını teşvik ederek gerek bireysel gerekse kurumsal öğrenmeyi kolaylaştırır ve yeni bilgiler üretmeyi ve bilgiyi başkalarıyla paylaşmaya istekli olmayı destekler (Schein, 2004). Bu durumda, kurum kültürünün kurumun amaçlarına ya da hedeflerine ulaşmanın yanında kurumda bulunan insanların ihtiyaçlarının karşılanmasına da katkı sağladığı ön görülebilir. Chen'e (2004) göre, "örgüt kültürünün örgüt politikaları, işleyiş ve iş gücünün günlük uygulamaları üzerinde etkisi vardır". Güçlü bir kültür, temel değerlerin hem yoğun bir şekilde tutulduğu hem de geniş ölçüde paylaşıldığı ve dolayısıyla çalışan davranışı üzerinde daha büyük bir etkiye sahip olduğu bir kültürdür (Robbins ve Judge, 2015). Örgüt kültürü değerlerinin yeterince açık olması durumunda kurumun tüm birimlerinde çalışanlar pek çok durumda ne yapmaları gerektiğini bilir (Naicker, 2008). Bu nedenle örgütün işleyiş konusunda doğru iletişim kanallarının olması, bu kanalların açık ve şeffaf bir şekilde uygulanması önemlidir.

Örgüt kültürünün varlığının farkına varılmasından sonraki en önemli adım örgüt kültürünün sürdürülebilmesi ve geliştirilebilmesidir. Bunların sağlanabilmesi için ise örgüt kültürünü meydana getiren unsurların yüksek önem derecesine sahip olduğu söylenmesi gerekir. Örgüt kültürünün oluşturan en önemli unsurlar;

- Değerler
- Normlar
- İnançlar ve varsayımlar
- Tutumlar ve davranışlar olmak üzere sınıflandırılabilir.

Örgüt kültürünün önemli unsurlarından biri olan değer; örtülü ya da belirgin bir şekilde bireyin ya da bir grubun niteliklerini ya da ayırt edici özelliklerini ortaya çıkaran, eylemin amaçları arasında seçim yapılırken etkili olan, arzu edilebilen bir kavramı ifade etmektedir (Kluckhohn, 1967: 395). Başka bir ifadeyle değer; bireysel ve toplumsal olarak belirgin bir davranış biçimine ya da yaşam amacına ilişkin kalıcı bir inançtır (Rokeach, 1973: 5).

Örgüt kültürünün ikinci unsuru olan normlar; bir toplumun kurallarının düzenlenmesinde ve oluşmasında etkili bir rol üstlenir. Norm sözlükte; “kural olarak yerleşmiş, benimsenmiş, kanun ya da ilkeye uygun durum” olarak ifade edilmektedir” (TDK, 2022). Normların grup içinde çalışmaların iş birliğine dayalı olmasında çok önemli bir etkiye sahip olmasının yanı sıra, rahatsız edici davranışların düzeltilmesinde veya ortadan kaldırılmasında da önemli bir yer teşkil eder. Öte yandan, normlar eldeki alternatiflerin arasından seçim yapılmasında kriter olmaları nedeniyle kişisel seçimlerde oldukça önemli bir pay sahibidir (Parsons, 1951: 150-170).

İnançlar ise, kültürel değerler ve bireysel özelliklerin sentezlenmiş halidir. Bu bağlamda kişilerin sosyal olguları ve gerçekleri ne şekilde anlamlandırdığını ifade etmektedir (Berberoğlu, 1990: 43). İş görenlerin örgüt içerisindeki işlemlerle alakalı çözüm ve sorunlarına ilişkin hissettikleri ve düşünceleri, bununla birlikte örgütün dış çevreye karşı varlığının gerektirdiği sebepler; örgüt kültürünün dikkatli ve soyut bir şekilde incelenmesinde güçlük yaratan inançlar ögesinin nedenlerini oluşturmaktadır (Young, 2000: 20). Varsayımların, örgüt kültürü çerçevesinde, iş görenlerin yargılarının ve ön kabullerinin oluşmasında önemli öğeler olduğu ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 342). Tüm örgütler gerçeklikle ilgili temel varsayımlara sahiptir. Varsayımların, belirli bir süre birlikte çalışan ve ortak kültürel değerlere sahip olan örgütler için önemli bir unsur olduğu da söylenmesi gerekenler arasında yer almaktadır (Schermerhorn, vd., 2000: 269).

Son olarak örgüt kültürünün unsurlarından, insan davranışlarının açıklanmasında ya da insanların tanımlanmasında sık kullanılan tutum kavramının tanımının yapılması oldukça zordur. Tutum, işletmelerde örgüt kültürü bakımından düşünüldüğünde inanç ile ciddi bir etkileşim içerisinde. Çoğu zaman kişilerin iç kaynağı olarak değerlendirilen inançlar, kişilerin sahip olduğu dini duygu ve biriktirdikleri bilgiler de dahil olmak üzere, kişilerin kendilerine özgü dünyalarında yaşadıkları psikolojik bir süreç ve olgudur. Tutumlar, inançlar ile bazı değer yargıları içerisinde gizli olup; bu iki kavram çerçevesinde meydana gelen tanıma sürecidir. Başka bir ifadeyle tutumlar, “kişiler, olaylar ya da nesnelere alakalı olumlu ya da olumsuz değerlendirici ifadelerdir” (Robbins, 1998: 140).

2.2. Yetenek Yönetimi

Yetenek yönetimi kavramı ABD’de 1990’lı yılların sonunda ortaya çıkan, İngilizce “Talent Management” ifadesinin karşılığı olan bir kavramdır. O süreçte üstün yetenekli çalışana duyulan gereksinimin arttığı o dönemlerde daha iyi yeteneklere sahip olmak mücadele etmeye değer olarak görülmekteydi (Aina ve Atan, 2020: 4). Günümüzde yetenek yönetimi kavramının birçok örgütün gündem konularından biri olması bu nedenle bir tesadüf değil, yıllardır bu alanda yapılan araştırmaların bir sonucudur.

Yetenek yönetimi yaklaşımı sonucunda yetenek sahibi çalışanları işletmelere çekmenin, geliştirmenin ve elde tutmanın öneminin daha iyi anlaşılmasıyla bu paradigmaya uygun yeni uygulamalara başvurularak insan kaynakları bölümü işletme stratejilerine yetenek bakış açısının entegre edildiği yeni bir yapıya dönüştürüldü. Ayrıca günümüzde, kurum içi yeteneklerin belirlenmesi, tanımlanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi anlamına da gelmektedir. Artık stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımı ve yetenek yönetimi kavramı personel yönetimi yaklaşımı zemininde inşa edilerek yönetimin çalışana bakış açısında değişim yaratan yeni bir vizyonu ifade etmektedir. Bu yeni vizyon işletmelerin yenilikçilik ihtiyacını karşılamada bir paradigma değişimidir (Li ve Devos, 2008: 16-17). Öyle ki artık yetenek yönetimi örgütler için bir trend ya da sadece bir kavram olmaktan çıkarak ana uygulama alanlarına dönüştü. Son yıllarda örgütlerin insan kaynakları yapılanmalarında yetenek yönetimi birimleri oluşturularak odak noktası haline geldiği görülmektedir. İnsan kaynakları profesyonellerinin de çalışma şekli ve bakış açısında değişimler yaratmış, çok yönlü ve bütünsel bakış açısına sahip olma gerekliliğini beraberinde getirmiştir.

Ayrıca yetenek yönetimi ile ilgili farklı akademik çalışmalarla konu detaylıca incelenmeye çalışılmış, konuyla ilgili süreç, kültürel, rekabet, gelişim ve insan kaynakları planlama perspektiflerinden bakılarak farklı tanımlar yapılmıştır. “Bu tanımlar; (Atlı, 2017, s. 56-57).

- Süreç Perspektifi: Çalışanların sahip oldukları yeteneklerini optimize etmeye yönelik bütün süreçleri içerir.
- Kültürel Perspektif: Yetenek yönetimini Creelman’ın yaklaşım çizgisinde eylemden çok bir zihniyet değişimi şeklinde ele alır.
- Rekabet Perspektifi: İnsanları en değerli işletme varlığı şeklinde tanımlar. Yetenek sahibi insanları bulmak, tanımlamak ve tüm isteklerini karşılamak şeklinde yaklaşır.
- Gelişim Perspektifi: Yetenek yönetimini potansiyeli en yüksek çalışanlar için ilerletilmiş bir gelişim yoludur. Bu yaklaşım çalışana yatırım yapmayı, çalışanı geliştirmeyi ve çalışanlarına şans vermeyi öngörür.
- İnsan Kaynakları Planlama Perspektifi: Yetenek yönetimi o iş için doğru çalışanları, doğru zamanda, doğru pozisyonda, doğru iş süreçlerini yapmak üzere planlamayı ve konumlandırmayı esas alır”

İnsan kaynakları yönetimi stratejilerinin bir parçası olarak görülen yetenek yönetimi, gerekli niteliklere sahip ve gelecekte oluşabilecek gereksinimlere uygun çalışanları elde tutma, koruma, geliştirme ve işletmenin kâr sağlama prosedürlerini geliştirerek organizasyonun performansını iyileştirmek için entegre edilen stratejilerin uygulanmasını kapsamaktadır. Son zamanlarda organizasyonların uygun yetenekleri bulmakta zorlanması yetenekli çalışanlara verilen önemin ve yetenek yönetimine olan ilginin artmasına sebep olmuştur (Michaels, Handfield-Jones ve Axelrod, 2001). Yetenek yönetimiyle birlikte gerçekleştirilen çalışmalar, performans yönetim süreci, yedekleme planlaması, kariyer ve eğitim planlaması ve terfi-ödül yönetimi gibi stratejik öneme sahip önemli süreçleri kapsadığı için işletmeler için büyük öneme sahiptir (Gündoğdu, 2021). Yetenek yönetimi sürecinin temelleri insan kaynakları ekibince gerçekleştirilecek süreçlerden oluşmaktadır fakat sadece bu ekibin sorumluluğuna bırakılmayacak kadar kurum için önemli bir süreçtir. İşletmenin kademelerinin desteğine ve kontrolüne gereksinimi olan, tüm işletmeyle bütünlük bir yaklaşımdır (Çırpan ve Şen, 2011).

Yetenekli iş görenlerin örgüte katılmaları kadar elde tutulmaları da önemli bir husustur. Örgütler, yetenekli iş görenleri elde tutmak için işletmenin iç ve dış faktörlerini göz önünde bulundurmalıdırlar. Dışarıdaki alternatif iş fırsatları ve kurum kültürü işveren kontrolü dışında kalan dış faktörleri temsil etmekte ve iş görenin örgütten ayrılmasına sebep olabilmektedir. Örgütlerin yetenekli çalışanların kendilerini geliştirebilecekleri çalışma ortamı sunması iş görenlerin iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılığını arttıracığı öngörülmektedir. İş görenlerin örgütsel desteği hissetmesi ve yöneticisine güven duyması için etkin bir eğitim programı, kariyer planlaması gibi uygulamalar yetenekli iş görenleri elde tutabilmek için önemli bir faktördür. Yetenekli çalışanların örgüt içinde tutulabilmek için mükemmel bir imaj yönetimi planlaması, etkin iletişim teknikleri ve sürekli gelişim felsefesinin benimsenmesi oldukça önemlidir (Yıldırım 2017: 69). Örgütler bu konularda adeta birbiriyle yarışırca bir çok yeni ve özgün uygulamaya yer vermekte ve bunları geleceklere birer yatırım olarak görmektedirler.

2.3. İş Tatmini

İş tatmini en kapsamlı tanımıyla “kişilerin işlerine karşı sergiledikleri tutumu” şeklinde tanımlanmaktadır (Greenberg ve Baron, 2000). İş tatmini, “çalışanların görev ve sorumluluklarına ya da rolünün getirdiği bazı sorumluluklara karşı gösterdiği davranış ve duygulardır” şeklinde de tanımlanabilir (Aslan 2008: 163-178). İş tatminini çalışanların rolünün gerektirdiği sorumluluklara karşı olan beklentilerinin karşılanmasıyla oluşan memnun olma durumu olarak da tanımlamak mümkündür (Eren, 1996). İş tatmini, işinde emek harcayan iş görenin, bu süreç içinde yaşamış olduklarının sonucunda meydana gelen duygu birikimidir ve aynı zamanda işiyle alakalı hissettiklerinin tamamını ifade eder (Spector, 1997: 2). Çalışma hayatında motivasyonu yüksek bir

şekilde çalışan ve kendini iyi hisseden iş görenin iş yerinde sergilediği davranışları, elde ettiği iş tatmininin açık bir yansıması olarak değerlendirilir (Brent, vd. 2017: 380).

Barutçugil, iş tatminini bir duygu olarak ele almıştır. Bu duygunun, iş görenin değerleri, beklentileri ve kişisel bakış açısıyla yürütmekte olduğu işi ve ulaştıklarının uyumlaştırılması sonucunda meydana geldiğini belirtmektedir. Bu tanıma göre iş tatmininin bazı özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Barutçugil, 2004: 389);

- Hedefine ulaşmak için mücadele eden iş gören açısından iş tatmini, değer verdiklerinin bir sonucudur. İş görenlerin bireysel farklılıkları birbirinden farklı memnuniyet seviyeleri gözlemlenebilir.
- İş tatmininin kişisel sezinlemeyle de ilişkilendirilmesi mümkündür. İş gören tarafından gözlemlenmesi çoğunlukla zordur ve sürekli algılanamayabilir.
- Zaman içerisinde iş görenin kişisel özelliklerinden veya içerisinde bulunduğu toplumdaki kaynaklı olarak değişen beklentileri iş tatminini sağlayan iş özelliklerini de farklılaştırabilmektedir.

İş tatmininin ortaya koyulmasıyla ilgili yapılan çalışmalarda, tatmin duygusunun kişinin kendisinden kaynaklı olabileceği gibi (işsel nedenler), çalıştığı kurumdan da kaynaklanabileceği (dışsal nedenler) görülmektedir. İşsel nedenlere örnek olarak, unvan, kıdem, eğitim, cinsiyet verilebilirken, iş ortamı, çalışma koşulları, ücret ise dışsal nedenlere örnektir (Fidan ve Baysal, 2022: 141).

İş tatmini örgüt açısından da önemli bir yer tutmaktadır. Bir örgütte işleyiş düzeninin bozulduğuna dair en önemli göstergelerden biri çalışanlar arasındaki iş tatmininin bulunmamasıdır. İş tatminsizliğindeki artma örgütlerde müşteri memnuniyetsizliğinin artmasına, ürün ve hizmet kalitesinin bozulmasına, personel devir oranının artmasına, devamsızlıkların artmasına, rekabet edebilme gücünün azalmasına, örgütün büyüme gücünün azalmasına, işyeri huzurunun azalmasına vb. durumların meydana gelmesine neden olmaktadır (Taş, 2004: 1).

3. Literatür Taraması

Literatürde örgüt kültürü, yetenek yönetimi ve iş tatmini kavramları genelde ayrı ayrı ele alınmıştır. Bu bölümde yapılmış bazı çalışmalara yer verilmesi konuya ışık tutması açısından önemlidir.

Nystrom 1993 yılında yaptığı çalışmada sağlık kuruluşlarında, kültürü güçlü olan kurumlarda çalışanların iş tatmini ve kurumsal bağlılığının yüksek olduğuna değinmektedir. Shellenbarger 2000'li yıllardaki araştırmasında, komuta, kontrol, saldırganlığın yüksek olduğu ve kişisel başarının yoğun olarak talep edildiği katı çalışma ortamlarında çalışanların uzun süreli iş tatminsizliği, sadakatsizlik ve güvensizlik sorunları yaşadıklarından bahsedilmektedir (Lund, 2003: 222).

İşcan ve Timuroğlu (2007), kurumsal kültürü ölçmek için Cameron ve Quin'in model teorisini (Adhokrasi Kültürü, Pazar kültürü, Klan Kültürü, Hiyerarşi kültürü) kullanarak iş tatmini ve kurumsal kültür arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma yapmıştır. Çalışan üzerinde yaptıkları çalışmanın sonuçları, iş doyumunun klan kültürü ve adhokrasi ile pozitif, pazar kültürü ve hiyerarşi ile negatif ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu açıklamalardan örgüt kültürünün çalışanlar için iş tatminini arttırmada önemli bir rol oynadığı ve aynı zamanda organizasyon başarısını sağladığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Literatürde iş tatmini ile yetenek yönetimi arasındaki ilişki en sık araştırılan konular arasında yer almaktadır. Genel olarak yetenek yönetimi ile iş tatmini arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmalarda farklı sektörlerdeki iş görenlerin tatmin düzeylerini yetenek yönetimi uygulamaları pozitif yönde etkilemektedir (Özyurt, 2021).

Hamid ve diğ. (2014) kamu işletmelerinde iş tatmini ile yetenek yönetimi arasında aynı yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bahadınlı, (2013) tekstil, otomotiv ve ilaç

endüstrileri üzerinde yaptığı araştırmasında yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatminlerini pozitif yönde etkilediğini tespit etmiştir. Luna- Arocas ve Morley (2015) özel ve kamu sektörü çalışanları hakkında yaptığı çalışmada örgütlerin yetenek yönetimi uygulamalarını gerçekleştirme niyetinin iş tatminini doğrudan etkilediği sonucuna varmıştır. Tarakçı (2016) akademik çalışanlar için düzenlediği çalışmada, yetenek yönetimi uygulamalarının iş tatmini üzerinde önemli bir rol üstlendiği sonucuna ulaşmıştır.

Oehley (2007) hat yöneticilerinin yetenek yönetimi yetkinlikleriyle işten ayrılma nedeni, duygusal bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi analiz etmiştir. Araştırmanın sonuçları, yöneticilerin işe alma yetkinliği ve yeteneği cezbetme arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca sonuçlar, yöneticilerin ödüllendirme ve adil davranma yetkinliğiyle yönetsel iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermiştir.

Hamidi ve diğ., (2014) eteneği seçme, yetenekli çalışanı işe alma, çalışanı yeteneği doğrultusunda kullanma, geliştirme ve elde tutma gibi iş tatminiyle yetenek yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkiyi analiz etmek için İran'da bulunan bir kamu kurumunda görevli 167 iş gören üzerinde bir çalışma yapmışlardır. Çalışmanın sonuçları, iş tatminiyle yetenek yönetimi uygulamaları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur (Hamidi vd., 2014: 112).

Boz (2016) oldukça geniş faaliyet alanları olan ve yetenek yönetimi uygulamalarıyla ön plana çıkan bankaların Antalya'da bulunan şubelerinde görevli 376 çalışan üzerinde bir çalışma yapmıştır. Çalışmanın sonuçları, yöneticilerin yetenek yönetimi yetkinliklerinin iş tatminini pozitif yönde ve anlamlı biçimde etkilediğini ve ayrıca yöneticilerin işten ayrılma niyetiyle yetenek yönetimi yetkinlikleri arasındaki ilişkiye iş tatmininin tam aracılık ettiğini ortaya koymuştur (Boz, 2016: 144).

Lei vd. 2018 yılında yetenek yönetiminin iş tatmini üzerinde etkisini raştırmak amacıyla Malezya'da bulunan bir seyahat acentesinde görev yapan 139 kişi üzerinde bir çalışma yapmışlardır. Çalışmanın sonuçları, yetenek yönetimi uygulamaları arasında bulunan mentorluk ve koçluk ile gelişim ve eğitimin iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisinin bulunduğunu; tanınma, ödüller, yedekleme planlaması ve performans yönetim sisteminin iş tatmini üzerinde pozitif ama önemsiz bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur (Lei vd., 2018: 1).

Dixit ve Arrawatia (2018) yetenek yönetiminin iş tatminine ve iş performansına etkisini araştırmak için Hindistan'da kamu bankalarında görevli 380 kişi üzerinde bir çalışma yapmışlardır. Çalışmanın sonuçları, yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatminine ve iş performansına pozitif yönde etki ettiğini ortaya koymuştur. Ancak araştırmada, yetenek yönetiminin iş tatminine olan pozitif etkisinin iş performansına olan etkisinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Dixit ve Arrawatia, 2018: 433).

İş tatmini çalışma ortamlarında en yaygın olarak görülen unsurlardan biridir. Literatür taraması iş tatmininin örgüt kültürü ile ilgili olduğunu ve çalışan davranışı, iş performansı ve günlük yaşam üzerinde kayda değer bir etkisi olduğunu göstermektedir (Belias ve Koustelios, 2014: 143). Daha önce yapılan bazı araştırma bulguları örgüt kültürünün iş tatmini davranışlarının sonuçlarını etkilediğine dair önemli kanıtlar sunmaktadır. Gifford, Zammuto ve Goodman (2002: 13) Amerika Birleşik Devletleri'nin batısında yer alan beş ilde bulunan yedi farklı hastanede örgüt kültürü ile hemşirelerin yaşam kalitesi arasındaki ilişki araştırılmıştır. Yapılan veri analizi örgüt kültürünün hemşirelerin yaşam kalitesini ve iş tatminini etkilediğini göstermektedir. Bu bulgu hastanenin örgüt kültürü değerleri ile hemşirelerin işlerine bağlılığı arasındaki pozitif ilişkiyi işaret etmektedir. Ayrıca, iş tatmini hemşirelerin hastanedeki mutluluğunu da etkilemektedir (Park ve Jung, 2015).

4. Yöntem

Araştırmada veri toplama aracı olarak online anket yöntemi kullanılmıştır. Ankete rastgele yöntemle seçilen İstanbul ilinde bulunan altı büyük ölçekli finans kurumundaki çalışanlar destek verirken farklı sektörlerden katılımcılar da bulunmaktadır. Ankete katılımcı sayısı 284 kişiden

oluşmaktadır. Çalışmada çalışanların örgüt kültürü düzeyini ölçmek için “Örgüt Kültürü Ölçeği” (Denison ve Mishra 1995), yetenek yönetimi düzeyini ölçmek için “Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı Ölçeği” (Fegley 2006) ve iş tatmini düzeyini ölçmek için “İş Tatmini Ölçeği” (Hackman ve Oldham, 1975) kullanılmıştır. Anketler 5’li Likert (5=kesinlikle katılıyorum, 1=kesinlikle katılmıyorum) ile ölçeklendirilmiş, demografik nitelikteki değişkenler de ilave edilerek soru formu oluşturulmuştur. Elde edilen sonuçlar SPSS 25 (IBM Corp. Released 2017. IBM SPSS Statistics for Windows, Version 25.0. Armonk, NY: IBM Corp.) programı kullanılarak analizi yapılmıştır.

Bu bölümde araştırmanın evren ve örnekleme, araştırmanın veri toplama araçları ve kullanılan istatistik analiz yöntemlerine ilişkin bilgiler verilmiştir.

4.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini finans sektörü ağırlıklı olmak üzere farklı sektörlerden çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma evreninin belirlenmesi ile birlikte, araştırmanın yapılabilmesi amacıyla örneklem seçimine geçilmiştir. Araştırma evreninin bütününe ulaşmaktan ziyade evrenden alınan bir örneklemden verilerin toplanması hem daha hızlı hem daha az maliyetli olmaktadır (De Vaus, 1990: 60). Yazında madde-örneklem sayısı açısından en az 1:5 oranı verilmektedir. Daha makul olan oran 1:15 (Şencan ve Fidan, 2020: 660) olarak ifade edilmiştir. Çalışmamızda elde edilebilen anket sayısı 284 ile sınırlı kalmıştır. Ankete katılan çalışanlar tesadüfi olarak belirlenmiş ve anket “rıza formu” kullanılarak sadece araştırmayı kabul eden kişilere uygulanmıştır. Araştırmanın örneklemini İstanbul ilinde bulunan büyük ölçekli altı finans kurumundaki çalışanlar ve farklı sektörlerden katılımcılar oluşturmaktadır. Deneklere 350 adet anket dağıtılmış, çalışanlarından 293 adet dönüş olmuş, bunların 284’ü analizler için uygun görülmüştür.

4.2. Veri Toplama Araçları

Anket formunda demografik sorular ve üç ölçeğe ait sorular bulunmaktadır. Araştırmada bulunan ilk ölçek (örgüt kültürü ölçeği), 1995 yılında Denison ve Mishra geliştirilmiş, 2004 yılında Yahyagil tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Örgüt kültürü ölçeğinin 4 alt boyutu ve 36 ifadesi bulunmaktadır. Araştırmada bulunan bir sonraki ölçek yetenek yönetimi uygulamaları algısı ölçeğidir. 2006 yılında Fegley tarafından geliştirilmiş ve 2012 yılında Bahadınli tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Yetenek yönetimi uygulamaları algısı ölçeğinde 2 alt boyut ve 16 ifade bulunmaktadır. Araştırmanın üçüncü ölçeği ise iş tatmini ölçeğidir. İş tatmini ölçeğinde 4 adet soru bulunmaktadır. İş Tatmini ölçeği Çoban’ın Otomotiv Sektöründe İş – Yaşam Dengesi ve İş Memnuniyeti Çalışması: Süpervizör Desteği ile Kariyer Memnuniyeti Arasındaki Aracılık Rolü’ başlıklı yüksek lisans tezinde kullandığı Hackman ve Oldham’ın (1975) çalışmalarında kullanılan İş Tatmini ölçeğinin dört maddesi alınmıştır.

4.3. Bulgular

Bulguların analizinde SPSS 25 (IBM Corp. Released 2017. IBM SPSS Statistics for Windows, Version 25.0. Armonk, NY: IBM Corp.) programı kullanılmıştır. Araştırmamızda sürekli ve kategorik değişkenler için tanımlayıcı istatistikler (ortanca değer, standart sapma, ortalama, maksimum, minimum, sayı ve yüzdelik) verilmiştir. Bunlara ek olarak parametrik testlerin koşullarından varyansların homojenliği “Levene” testiyle sınanmıştır. Normallik varsayımına ise “Shapiro-Wilk” testiyle bakılmıştır. Gruplar arasındaki farklılıkları değerlendirilme sürecinde, parametrik test ön koşulun sağlandığı durumlarda “Student’s t Test”; sağlamadığında ise “Mann Whitney-U testi” kullanılmıştır. Üç ve daha fazla grup karşılaştırması için Tek Yönlü Varyans Analizi ve çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey HSD testi kullanılmıştır. Sağlanmadığında ise Kruskal Wallis ve çoklu karşılaştırma testlerinden Bonferroni-Dunn testi kullanılmıştır. Sürekli değişkenler arasındaki ilişkiler Spearman korelasyon katsayısı ile değerlendirilmiştir. $p < 0,05$ ve $p < 0,01$ düzeyi istatistik olarak anlamlı kabul edilmiştir.

Tablo 1’de katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin istatistiksel değerler yer almaktadır. Tablo 1’e göre katılımcıların %48,6’sı kadınlardan oluşurken %51,4’ü erkeklerden oluşmaktadır.

Katılımcıların yaş aralığında en yüksek ortalamanın %45,1 ile, 35-44 yaş aralığında olduğu görülmüştür. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında; en yüksek ortalamanın %72,5 ile ön lisans-lisans mezunlarına ait olduğu görülmektedir. Medeni duruma bakıldığında katılımcıların %65,1'ini evliler oluşturmaktadır. Katılımcıların %39,8'i faktoring sektöründe çalışanlardan oluşmaktadır. Bunu %34,2 ile bankacılık sektöründe çalışanlar takip etmektedir. Katılımcılar statü açısından değerlendirildiğinde %64,1 ile yönetici altı çalışanlardan, %35,9 oranında da yönetici pozisyonundaki çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların %38'i 10 yıl ve üzeri süredir mevcut iş yerlerinde çalıştığı görülmektedir.

Tablo 1: Demografik Özelliklere Ait Tanıtıcı İstatistikler

		n	%
Cinsiyet	Kadın	138	48,6
	Erkek	146	51,4
Yaş	18-24	9	3,2
	25-34	76	26,8
	35-44	128	45,1
	45-54	63	22,2
	55 ve üzeri	8	2,8
Eğitim durumu	Lise	34	12,0
	Ön lisans-Lisans	206	72,5
Medeni durum	Lisansüstü	44	15,5
	Evli	185	65,1
Mevcut işinizde çalıştığınız sektör	Bekar	99	34,9
	Bankacılık	97	34,2
	Bilişim	11	3,9
	Eğitim	21	7,4
	Faktoring	113	39,8
Mevcut işinizdeki statünüz	Hizmet	6	2,1
	Sağlık	23	8,1
	Tekstil	13	4,6
Mevcut işyerinizdeki çalışma süreniz	Çalışan	182	64,1
	Yönetici	102	35,9
	1 yıldan az	42	14,8
Toplam	1-3 yıl	52	18,3
	4-6 yıl	49	17,3
	7-9 yıl	33	11,6
	10 yıl ve üzeri	108	38,0
Toplam		284	100,0

Tablo 2: Cinsiyet Değişkeni ile Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

	Kadın n=138	Erkek n=146	p
Katılım Boyutu	31,18±7,04	31,51±6,53	0,724 [€]
Tutarlılık Boyutu	31,78±6,38	31,82±6,06	0,986 [€]
Misyon Boyutu	32,69±6,26	32,38±6,43	0,869 [€]
Uyum Becerisi Boyutu	30,72±6,35	30,94±6,25	0,813 [€]
Örgüt Kültürü Ölçeği Toplam Puanı	126,37±23,56	126,66±22,48	0,995 [€]
Somut Boyut	26,88±7,97	27,16±7,11	0,896 [€]
Soyut Boyut	26,74±8,08	27,71±6,71	0,536 [€]
Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı Ölçeği Toplam Puanı	53,62±15,66	54,86±13,22	0,709 [€]
İş Tatmini Ölçeği Toplam Puanı	19,54±4,20	19,18±4,65	0,890 [€]

*p<0,05

* Bağımsız iki Grup T testi(Student's t test)

€ Mann Whitney-U test

Cinsiyet değişkeni ile örgüt kültürü ve alt boyutları, yetenek yönetimi ve alt boyutları ve iş tatmini ölçeği karşılaştırılmış ölçek puanları arasında istatistik olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 3: Yaş Değişkeni ile Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

	18-24 n=9	25-35 n=76	35-44 n=128	45-54 n=63	55 ve üzeri n=8	p
Katılım Boyutu	34,22±4,38	31,54±7,04	31,02±6,44	31,60±7,28	29,75±8,01	0,545 ψ
Tutarlılık Boyutu	33,89±2,36	32,12±6,35	31,34±5,90	32,22±6,89	30,50±7,32	0,586 ψ
Misyon Boyutu	33,78±2,43	32,86±5,98	32,31±6,20	32,59±7,21	31,13±8,42	0,923 ψ
Uyum Becerisi Boyutu	33,11±4,28	31,55±6,02	30,67±6,26	29,97±6,74	30,75±7,66	0,405 ψ
Örgüt Kültürü Ölçeği Toplam Puanı	135,0±10,08	128,07±22,53	125,34±21,91	126,38±25,94	122,13±30,70	0,615 ψ
Somut Boyut	31,44±4,03	28,39±7,19	26,16±7,70	26,78±7,63	24,87±7,71	0,062 ψ
Soyut Boyut	31,22±3,93	27,72±7,41	26,63±7,46	27,38±7,61	26,75±8,04	0,473 ψ
Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı Ölçeği Toplam Puanı	62,67±7,89	56,12±14,12	52,78±14,58	54,16±14,87	51,62±15,51	0,188 ψ
İş Tatmini Ölçeği Toplam Puanı	19,11±4,07	19,11±4,82	19,40±4,18	19,60±4,74	19,38±3,20	0,914 ψ

*p<0,05

Δ Tek yönlü varyans analizi (ANOVA)

ψ Kruskal Wallis Testi

Aynı harfler arasında anlamlı fark yoktur

Yaş değişkeni ile örgüt kültürü ve alt boyutları, yetenek yönetimi ve alt boyutları ve iş tatmini ölçeği karşılaştırılmış ölçek puanları arasında istatistik olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 4: Eğitim Durumu Değişkeni ile Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

	Lise n=34	Ön lisans-Lisans n=206	Lisansüstü n=44	p
Katılım Boyutu	33,97±7,16 ^a	31,09±6,69 ^b	30,57±6,57 ^b	0,018 ψ^*
Tutarlılık Boyutu	33,15±6,71	31,62±6,19	31,64±5,89	0,315 ψ
Misyon Boyutu	34,32±6,74 ^a	32,51±6,24 ^b	31,23±6,31 ^b	0,029 ψ^*
Uyum Becerisi Boyutu	32,32±6,04	30,36±6,42	31,89±5,69	0,231 ψ
Örgüt Kültürü Ölçeği Toplam Puanı	133,76±24,177	125,58±22,85	125,32±22,09	0,076 ψ
Somut Boyut	29,03±7,46	26,74±7,57	26,80±7,32	0,236 ψ
Soyut Boyut	29,44±6,80	27,08±7,48	26,27±7,36	0,099 ψ
Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı Ölçeği Toplam Puanı	58,47±13,92	53,82±14,49	53,07±14,39	0,138 ψ
İş Tatmini Ölçeği Toplam Puanı	20,82±4,42	19,13±4,56	19,27±3,65	0,088 ψ

*p<0,05

Δ Tek yönlü varyans analizi (ANOVA)

ψ Kruskal Wallis Testi

Aynı harfler arasında anlamlı fark yoktur

Tablo 4'e göre örgüt kültürü ölçeğinin katılım boyutu ve misyon boyutları ile eğitim durumu değişkeni arasında istatistik olarak anlamlı bir farklılık vardır (p<0,05).

Örgüt kültürü ölçeğinin katılım boyutu ve misyon boyutlarında da lise eğitim düzeyine sahip kişilerin ortalama puanları diğer düzeylere göre daha yüksektir.

Tablo 5: Medeni Durumu Değişkeni ile Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

	Evli n=185	Bekar n=99	p
Katılım Boyutu	31,46±6,45	31,15±7,38	0,836 [€]
Tutarlılık Boyutu	31,92±6,04	31,59±6,54	0,784 [€]
Misyon Boyutu	32,59±6,51	32,41±6,04	0,772 [€]
Uyum Becerisi Boyutu	30,68±6,33	31,12±6,24	0,585 [€]
Örgüt Kültürü Ölçeği Toplam Puanı	126,65±22,69	126,27±23,59	0,991 [€]
Somut Boyut	26,57±7,54	27,88±7,47	0,096 [€]
Soyut Boyut	27,02±7,19	27,65±7,82	0,293 [€]
Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı Ölçeği			
Toplam Puanı	53,58±14,14	55,53±14,99	0,119 [€]
İş Tatmini Ölçeği Toplam Puanı	19,30±4,54	19,45±4,25	0,961 [€]

*p<0,05

¥ Bağımsız iki Grup T testi(Student's t test)

€ Mann Whitney-U test

Medeni durumu değişken ile örgüt kültürü ve alt boyutları, yetenek yönetimi ve alt boyutları ve iş tatmini ölçeği karşılaştırılmış ölçek puanları arasında istatistik olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 6: Mevcut İşinizde Çalıştığınız Sektör Sorusu ile Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

	Bankacılık n=97	Bilişim n=11	Eğitim n=21	Faktoring n=113	Hizmet n=6	Sağlık n=23	Tekstil n=13	P
Katılım Boyutu	31,20±6,3 4 ^{ab}	34,45±6,8 0 ^{ab}	29,67±6,3 8 ^{bc}	32,17±7,2 8 ^{ab}	28,67±4,2 7 ^{bc}	31,26±6,5 6 ^{ab}	26,92±5,2 3 ^c	0,041 ψ^*
Tutarlılık Boyutu	31,55±5,8 5 ^{ab}	33,73±7,8 3 ^{ab}	28,57±5,9 2 ^b	32,91±6,6 8 ^a	30,83±2,4 8 ^{ab}	31,52±4,0 6 ^{ab}	28,62±5,6 7 ^b	0,030 ψ^*
Misyon Boyutu	32,21±6,4 7	34,82±7,3 6	30,43±5,9 9	33,38±6,3 5	33,50±3,7 8	32,57±4,7 8	28,54±6,8 1	0,082 ψ
Uyum Becerisi Boyutu	32,08±5,8 5 ^b	33,73±5,6 2 ^b	30,43±6,1 0 ^{ab}	29,27±6,7 8 ^a	33,83±3,4 8 ^{ab}	32,22±5,2 3 ^{ab}	29,38±5,7 3 ^{ab}	0,006 ψ^*
Örgüt Kültürü Ölçeği Toplam Puanı	127,03±22 ,23	136,73±26 ,05	119,10±21 ,96	127,73±24 ,63	126,83±10 ,85	127,57±17 ,91	113,46±20 ,66	0,190 ψ
Somut Boyut	25,90±7,4 8	31,09±6,6 2	26,81±7,3 3	27,38±7,7 6	27,17±7,1 1	28,96±5,6 6	25,77±9,2 1	0,395 ψ
Soyut Boyut	26,78±7,4 4	29,73±7,4 7	25,10±7,3 5	27,46±7,6 2	28,0±7,48	29,48±5,0 6	25,69±8,6 8	0,594 ψ
Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı Ölçeği Toplam Puanı	52,68±14 39	60,82±13 81	51,90±14 01	54,84±14 93	55,17±13 55	58,43±10 36	51,46±17 62	0,470 ψ
İş Tatmini Ölçeği Toplam Puanı	17,86±4,7 7 ^b	19,73±5,6 9 ^a	19,71±4,8 3 ^a	20,78±3,5 5 ^a	19,17±4,5 3 ^a	20,0±3,26 a	16,23±4,6 9 ^b	0,001 ψ^*

*p<0,05

Δ Tek yönlü varyans analizi (ANOVA)

ψ Kruskal Wallis Testi

Aynı harfler arasında anlamlı fark yoktur

Mevcut işinizde çalıştığınız sektör sorusu ile katılım boyutu, tutarlılık boyutu, uyum becerisi boyutu ve iş tatmini ölçeği toplam puanı arasında istatistik olarak anlamlı bir farklılık vardır (p<0,05).

Katılım boyutunda tekstil ile bankacılık, bilişim, faktoring ve sağlık sektörleri arasında fark

vardır. En düşük ortalama puana tekstil sektöründe rastlanmıştır.

Tutarlılık boyutunda faktoring ile eğitim ve tekstil sektörleri arasında fark vardır. Faktoring sektörü diğer iki sektöre göre daha yüksek ortalamaya sahiptir. Uyum becerisi boyutunda faktoring ile bankacılık ve bilişim sektörleri arasında fark vardır. Faktoring sektörü diğer iki sektöre göre daha düşük ortalamaya sahiptir. İş tatmini ölçeği toplam puanında bankacılık ve tekstil sektörleri ile diğer tüm sektörler arasında fark vardır. Bankacılık ve tekstil sektörleri daha düşük ortalama iş tatmini ölçeği toplam puanına sahiptirler.

Tablo 7: Mevcut İşinizdeki Statünüz Sorusu ile Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

	Çalışan n=182	Yönetici n=102	p
Katılım Boyutu	31,25±6,68	31,54±6,97	0,997 [€]
Tutarlılık Boyutu	31,64±6,03	32,10±6,53	0,769 [€]
Misyon Boyutu	32,35±6,27	32,86±6,49	0,741 [€]
Uyum Becerisi Boyutu	30,52±6,39	31,39±6,11	0,485 [€]
Örgüt Kültürü Ölçeği Toplam Puanı	125,75±22,86	127,89±23,21	0,947 [€]
Somut Boyut	27,01±7,47	27,05±7,66	0,702 [€]
Soyut Boyut	26,97±7,54	27,72±7,19	0,485 [€]
Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı Ölçeği Toplam Puanı	53,98±14,56	54,76±14,30	0,908 [€]
İş Tatmini Ölçeği Toplam Puanı	19,34±4,35	19,38±4,61	0,875 [€]

*p<0,05

¥ Bağımsız iki Grup T testi(Student's t test)

€ Mann Whitney-U test

Mevcut işinizdeki statünüz sorusu ile örgüt kültürü ve alt boyutları, yetenek yönetimi ve alt boyutları ve iş tatmini ölçeği karşılaştırılmış ölçek puanları arasında istatistik olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 8: Mevcut İşyerinizdeki Çalışma Süreniz Sorusu ile Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

	1 yıldan az n=42	1-3 yıl n=52	4-6 yıl n=49	7-9 yıl n=33	10 yıl ve üzeri n=108	p
Katılım Boyutu	33,86±5,70	31,73±7,15	31,55±5,92	28,85±7,81	30,87±6,78	0,055 ^ψ
Tutarlılık Boyutu	33,98±5,28 ^a	31,92±5,96 ^b	32,2±5,07 ^b	29,21±7,07 ^b	31,51±6,62 ^b	0,032 ^{ψ*}
Misyon Boyutu	34,45±5,19 ^a	33,21±5,73 ^{ab}	33,41±5,35 ^{ab}	30,0±7,53 ^b	31,83±6,79 ^b	0,029 ^{ψ*}
Uyum Becerisi Boyutu	31,60±5,50	31,33±5,78	31,16±6,51	28,64±7,27	30,81±6,36	0,580 ^ψ
Örgüt Kültürü Ölçeği Toplam Puanı	133,88±19,08 ^a	128,19±21,74 ^{ab}	128,33±19,71 ^{ab}	116,70±27,39 ^b	125,03±24,04 ^b	0,046 ^{ψ*}
Somut Boyut	30,50±4,51 ^a	27,15±6,50 ^{ab}	28,49±6,95 ^{ab}	24,76±9,24 ^b	25,64±8,09 ^b	0,007 ^{ψ*}
Soyut Boyut	30,64±5,33 ^a	27,54±6,82 ^b	28,49±6,51 ^b	24,33±9,14 ^b	26,08±7,68 ^b	0,007 ^{ψ*}
Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı Ölçeği Toplam Puanı	61,14±9,45 ^a	54,69±12,94 ^b	56,98±12,84 ^b	49,09±17,80 ^b	51,72±15,25 ^b	0,002 ^{ψ*}
İş Tatmini Ölçeği Toplam Puanı	20,74±4,06	18,87±3,92	19,24±4,92	19,0±4,61	19,21±4,51	0,117 ^ψ

*p<0,05

Δ Tek yönlü varyans analizi (ANOVA)

ψ Kruskal Wallis Testi

Aynı harfler arasında anlamlı fark yoktur

Mevcut işyerinizdeki çalışma süreniz sorusu ile tutarlılık boyutu, soyut boyut, yetenek yönetimi uygulamaları algısı ölçeği toplam puanı, misyon boyutu, örgüt kültürü ölçeği toplam puanı ve somut boyutu arasında istatistik olarak anlamlı bir farklılık vardır ($p<0,05$).

Tutarlılık boyutun, soyut boyut ve yetenek yönetimi uygulamaları algısı ölçeği toplam puanına göre 1 yıldan az çalışma süresi ile diğer tüm çalışma süreleri arasında fark vardır. 1 yıldan az çalışma süresine sahip olanların ortalama puanları diğerlerine göre daha yüksektir.

Misyon boyutu, örgüt kültürü ölçeği toplam puanı ve somut boyutunda 1 yıldan az çalışma süresi ile 7-9 yıl ve 10 yıl ve üzeri çalışma süreleri arasında fark vardır. 1 yıldan az çalışma süresine sahip olanların ortalama puanları diğerlerine göre daha yüksektir.

Tablo 9: Ölçek Puanları ile Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler

		Katılım Boyutu	Tutarlılık Boyutu	Misyon Boyutu	Uyum Becerisi Boyutu	Örgüt Kültürü Ölçeği Toplam Puanı	Somit Boyut	Soyut Boyut	Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı Ölçeği Toplam Puanı
Tutarlılık Boyutu	r	,784							
	p	0,001*							
Misyon Boyutu	r	,706	,805						
	p	0,001*	0,001*						
Uyum Becerisi Boyutu	r	,606	,593	,671					
	p	0,001*	0,001*	0,001*					
Örgüt Kültürü Ölçeği Toplam Puanı	r	,888	,904	,895	,800				
	p	0,001*	0,001*	0,001*	0,001*				
Somit Boyut	r	,699	,702	,716	,725	,807			
	p	0,001*	0,001*	0,001*	0,001*	0,001*			
Soyut Boyut	r	,677	,713	,752	,719	,812	,862		
	p	0,001*	0,001*	0,001*	0,001*	0,001*	0,001*		
Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı Ölçeği Toplam Puanı	r	,708	,725	,760	,742	,833	,962	,960	
	p	0,001*	0,001*	0,001*	0,001*	0,001*	0,001*	0,001*	
İş Tatmini Ölçeği Toplam Puanı	r	,516	,599	,653	,445	,626	,612	,571	,610
	p	0,001*	0,001*	0,001*	0,001*	0,001*	0,001*	0,001*	0,001*

* $p<0,05$

Katılım boyutu ile tutarlılık boyutu arasında %78,4; misyon boyutu ile %70,6; uyum becerisi boyutu ile %60,6; örgüt kültürü ölçeği toplam puanı ile %88,8; somut boyut ile %69,9; soyut boyut ile %67,7; yetenek yönetimi uygulamaları algısı ölçeği toplam puanı ile %70,8; iş tatmini ölçeği toplam puanı ile %51,6'lık pozitif yönlü istatistik olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Tutarlılık boyutu ile misyon boyutu arasında %80,5; uyum becerisi boyutu ile %59,3; örgüt kültürü ölçeği toplam puanı ile %90,4; somut boyut ile %70,2; soyut boyut ile %71,3; yetenek yönetimi uygulamaları algısı ölçeği toplam puanı ile %72,5; iş tatmini ölçeği toplam puanı ile %59,9'luk pozitif yönlü istatistik olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Misyon boyutu ile uyum becerisi boyutu arasında %67,1; örgüt kültürü ölçeği toplam puanı ile %89,5; somut boyut ile %71,6; soyut boyut ile %75,2; yetenek yönetimi uygulamaları algısı ölçeği

toplam puanı ile %76,0; iş tatmini ölçeği toplam puanı ile %65,3'lük pozitif yönlü istatistik olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Uyum becerisi boyutu ile örgüt kültürü ölçeği toplam puanı arasında %80,0; somut boyut ile %72,5; soyut boyut ile %71,9; yetenek yönetimi uygulamaları algısı ölçeği toplam puanı ile %74,2; iş tatmini ölçeği toplam puanı ile %44,5'lik pozitif yönlü istatistik olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Örgüt kültürü ölçeği ile somut boyut arasında %80,7; soyut boyut ile %81,2; yetenek yönetimi uygulamaları algısı ölçeği toplam puanı ile %83,3; iş tatmini ölçeği toplam puanı ile %62,6'lık pozitif yönlü istatistik olarak anlamlı bir ilişki vardır.

5. Sonuç

Bu çalışmada, özel sektör çalışanlarının demografik özellikleri ile örgüt kültürü, yetenek yönetimi ve iş tatmini arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın bulguları; katılımcıların, örgüt kültürü ölçeğinin katılım boyutu ve misyon boyutu puanları ile eğitim durumları karşılaştırılmış, lise eğitim düzeyine sahip kişilerin ortalama puanları diğer eğitim düzeyine sahip bireylere göre daha yüksek bulunmuştur.

Çalışılan sektör ile katılım boyutunda tekstil ile bankacılık, bilişim, faktoring ve sağlık sektörleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. En düşük ortalama puana tekstil sektöründe rastlanmıştır. Tutarlılık boyutunda faktoring ile eğitim ve tekstil sektörleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. Faktoring sektörü diğer iki sektöre göre daha yüksek ortalamaya sahiptir. Uyum becerisi boyutunda faktoring ile bankacılık ve bilişim sektörleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. Faktoring sektörü diğer iki sektöre göre daha düşük ortalamaya sahiptir. Çalışılan sektör bakımından en çok faktoring sektörünün anlamlı etkisi tespit edilmiştir. Diğer sektörlerde çalışanların iş tatminini sağlanması, yeteneklerinin geliştirilmesi ve örgüt kültürünün benimsenmesi açısından teşvik ve motive edilmesi önemlidir.

İş tatmini ölçeği toplam puanında bankacılık ve tekstil sektörleri ile diğer tüm sektörler arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bankacılık ve tekstil sektörleri daha düşük ortalama puana sahiptir.

Çalışma süresi ile tutarlılık boyutu, misyon boyutu, örgüt kültürü ölçeği toplam puanı, yetenek yönetimi uygulamaları algısı ölçeği toplam puanı, soyut boyut ve somut boyutu arasında istatistik olarak anlamlı bir farklılık vardır. Tutarlılık boyutu, soyut boyut ve yetenek yönetimi uygulamaları algısı ölçeği toplam puanına göre bir yıldan az çalışma süresi ile diğer tüm çalışma süreleri arasında fark vardır. Bir yıldan az çalışma süresine sahip olanların ortalama puanları diğerlerine göre daha yüksektir. Misyon boyutu, örgüt kültürü ölçeği toplam puanı ve somut boyutunda bir yıldan az çalışma süresi ile 7-9 yıl ve 10 yıl ve üzeri çalışma süreleri arasında fark vardır. Bir yıldan az çalışma süresine sahip olanların ortalama puanları diğerlerine göre daha yüksektir. Bu sonuca göre, bir yıldan az çalışmanın örgüt kültürü, yetenek yönetimi uygulamaları ve iş tatmini üzerinde daha etkili olduğu söylenebilir. İşletmeler iş görenlerinin bir yıldan daha uzun süreli ve verimli çalışmalarını motive etmeli, bu konuda teşvik edici politikalar geliştirmelidir.

Ayrıca tüm ölçekler ve alt boyutları arasında pozitif yönlü istatistik olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuca göre özel sektör çalışanlarının örgüt kültürü, yetenek yönetimi ve iş tatmini üzerine etkisini bu çalışmada kullanılan ölçekler ile ölçülebilir olduğunu göstermiştir. Bu sonuca göre, örgüt kültürü, yetenek yönetimi ve iş tatmini birbirini izleyen ve etkileyen kavramlardır. Bir işletmede oluşturulan örgüt kültürü ve işletmenin yetenek yönetimi uygulamaları çalışanların iş tatmini üzerinde etkili olacaktır. Etkili bir örgüt kültürü çalışanların iş tatminini

artırarak, performansları üzerinde etkili olacak ve örgütsel başarıyı beraberinde getirecektir. Dixit ve Arrawatia (2018) ve Boz (2016) yaptıkları çalışmalarda benzer sonuçlara ulaşmışlardır. Dixit ve Arrawatia yetenek yönetiminin iş tatminine ve iş performansına etkisini araştırmak için Hindistan'da kamu bankalarında görevli 380 kişi üzerinde bir çalışma yapmışlardır. Çalışmanın sonuçları, yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatminine ve iş performansına pozitif yönde etki ettiğini ortaya koymuştur. Ayrıca araştırmada, yetenek yönetiminin iş tatminine olan pozitif etkisinin iş performansına olan etkisinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Dixit ve Arrawatia, 2018: 433). Boz ise oldukça geniş faaliyet alanları olan ve yetenek yönetimi uygulamalarıyla ön plana çıkan bankaların Antalya'da bulunan şubelerinde görevli 376 çalışan üzerinde bir çalışma yapmıştır. Çalışmanın sonuçları, yöneticilerin yetenek yönetimi yetkinliklerinin iş tatminini pozitif yönde ve anlamlı biçimde etkilediğini ortaya koymuştur (Boz, 2016: 144).

İşletmelerin yetenekli iş gücünü elinde tutabilmesi için iş yerinde yetenek yönetimi uygulamalarına da öncelik verilmelidir. Elde edilen sonuçlar İstanbul ilinde ulaşılan özel sektör çalışanlarını kapsamaktadır. Araştırma sonuçları başka örneklerde farklı sonuçlar gösterebilir.

Kaynakça

- Aina, R. A. ve Atan, T. (2020). The Impact of Implementing Talent Management Practices on Sustainable Organizational Performance. *Sustainability*, 1-21.
- Armstrong, M. ve Baron, A. (2002). *Strategic HRM: The Route to Improved Business Performance*. London: CIPD Publishing.
- Aslan, Ş. (2008). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması. *Yönetim ve Ekonomi*, 2(15), 163-178.
- Atlı, D. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu Yetenek Yönetimi* (1. b.). İstanbul: Abaküs Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Belias, D. ve Koustelios, A. (2014). Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review. *International Review of Management and Marketing*, 4(2), 132-149.
- Berberoğlu, G. (1990). Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı, *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8, 43-45.
- Boz, H. (2016). *Yöneticilerin Yetenek Yönetimi Yetkinliklerinin İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkinde Duygusal Bağlılık, Çalışmaya Tutkunluk ve İş Tatmininin Aracılık Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. (Doktora Tezi), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Brent, S., John, C., Evan, B. ve Jeanette, T. (2017). Job Satisfaction in Cascadia: A Comparison of British Columbia, Oregon and Washington Civil Servants. *The Social Science Journal*, 55(4), 379-388.
- Cevar, M. (2021). *Okul Kültürü Ve Kolektif Öğretmen Yeterliği Arasındaki İlişki (Zonguldak İli Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Bülent Ecevit Üniversitesi.
- Chen, L. H. (2004). Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Jobsatisfaction, and Job Performance at Small and Middle-sized firms of Taiwan. *The Journal of American Academy of Business*, 5(1), 432-438.
- Cutajar, B. (2012). *The Impact Of Organisational Culture On The Management Of Employees' Talents: The Case Of Maltese Ict Organisations*, Thesis Submitted for the Degree of Doctor of Social Sciences at the University of Leicester. Malta: The University of Leicester.

- Çetin, F., Basım, H.N. ve Karataş, M. (2011). Çalışanların Problem Çözme Becerilerinde Örgütsel Adalet Algısı ve İş Tatmininin Rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, 18(1), 71-85.
- Çırpan H. ve Şen A., (2009). İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetim Çerçeve Dergisi, 52(6), 110-116.
- De Vaus, D. A. (1990). *Surveys in social research*, 2üEd., London, Unwin Hyman Ltd.
- Denison, D. R. ve Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Dixit, S. ve Arrawatia, M. A. (2018). The Impact of Talent Management on Job Satisfaction and Employee Performance in Public Sector Banks of Rajasthan. *International Journal of Creative Research Thoughts*, 6(1), 425-435.
- Elmas, B. (2019). Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyi İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki: İstanbul İli Küçükçekmece İlçesi Örneği. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Eren, E. (1996). *Yönetim Psikolojisi*. 4. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Fegley, S. (2006). *Talent Management Survey Report*. Alexandria: SHRM.
- Firat, N. (2007). *Okul Kültürü Ve Öğretmenlerin Değer Sistemleri*. (Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Fidan, Y. ve Bayraktar, O (2022) A ve B Tipi Kişilik Yapısına Sahip Yöneticilerin Yaşam Tarzları ve Stres İlişkisi, *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(2), 393-408.
- Fidan, Y. ve Baysal R. Ö. (2022) İş Tatmini ve İş Performansının, İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Eleştirel Düşüncenin Aracı Rolü, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 36, 137-156.
- Gifford, B. D., Zammuto, R. F. ve Goodman, E. A. (2002). The Relationship Between Hospital Unit Culture and Nurses' Quality of Work-Life. *Journal of HealthCare Management*, 45, 13-25.
- Greenberg, J. ve Baron, R. A. (2000). *Behavior in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Gündoğdu, T. (2021). *Stratejik İnsan Kaynakları Bağlamında Yetenek Yönetimi Ve Yetenek Yönetiminin Beyaz Yaka Personellerin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Otomotiv Sektörü Üzerine Bir Araştırma*, Bahçeşehir Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- Gürsel, D. (2016). Ortaokullarda örgüt kültürünün Yönetici ve Öğretmenlerin İş Tatminine Etkisi. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Hackman, R. ve Oldham, G. R., (1975) Development of the Job Diagnostic Survey *Journal of Applied Psychology* 60(2), 159-170.
- Hamidi, N., Saberi, H. ve Safari, M. (2014). The Effect of Implementation of Talent Management on Job Satisfaction Governmental Organizations. *Journal of Novel Applied Sciences*, 3(1), 100-113.
- İşcan Ö. F. ve K. Timuroğlu K. (2007) Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 21(1) (2007): 119-135.
- Kluckhohn, C. (1967). *Values And Value Orientations In Die Theory Of Action: An Exploration In Definition And Classification*. Harvard University Press.
- Lei, K.Y., Basit, A. ve Hassan, Z. (2018). The Impact of Talent Management on Job Satisfaction: A Study Among the Employees of a Travel Agency in Malaysia. *Indonesian Journal of Applied Business and Economic Research*, 1(1), 1-19.

- Li, F. F. ve Devos, P. (2008). Talent Management: Art or Science? The Invisible Mechanism Between Talent and Talent Factory. İsveç: Kalmar University.
- Luna–Arocas, R. ve Morley, M. J. (2015). Talent Management, Talent Mindset Competency and Job Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction. *European Journal of International Management*, 9(1), 28-51.
- Lund, D. B. (2003). Organizational Culture and Job Satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 18, 219-236.
- Lunenburg, F. C. ve Ornstein, A. C. (2013). Educational Administration Concepts and Practices. (G. Arastaman, Çev.) Nobel Yayıncılık. Ankara.
- Michaels, E., Handfield, J. ve Axelrod, B. (2001). The War for Talent. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Mintzberg, H. (1989). The Structuring of Organizations. In *Readings in Strategic Management*.
- Naicker, N. (2008). Organisational Culture an Demploye Ecommitment: a Casestudy. Master's Thesis, Durban University of Technology.
- Nazir, N. (2005). Person-Culture Fit and Employee Commitment in Banks. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 30(3), 39-52.
- Oehley, A-M. (2007). The Development and Evaluation of a Partial Talent Management Competency Model. Unpublished Master's Thesis, Stellenbosch University.
- Özkaya, Y. (2019). Okul Yöneticilerinin Girişimci Liderlik Davranışları ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki. (Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi.
- Özyurt, M., (2021) Yetenek Yönetiminin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi, T.C. Bahçeşehir Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul.
- Park, J. O ve Jung, K. I. (2015). Effects of Advanced Beginner-Stage Nurses' Sense of Calling, Job Satisfaction and Organizational Commitment on Retention Intention, 22(2), 137–147.
- Parsons, T. (1951). *The Social System*. Routledge.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior*. 6th ed. Montreuil: S4 Carlisle Publishing.
- Robbins, S. P. (1998) *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: The Free Press.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Basım.
- Sadeli, J. (2012). The Influence of Leadership, Talent Management, Organizational Culture and Organizational Support on Employee Engagement, *International Research Journal of Business Studies*, 5(3), 195-215.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, 2nd ed., San Fransisco: Jossey Bass Publishers
- Schermerhorn, J. R., Hunt, R. ve Osborn, R. N. (2000). *Organizational Behavior*. New York: Lehigh Press.
- Serim Bahadınlı, H. (2013). İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi (İlaç, Tekstil ve Otomotiv Sektörlerinde Bir Araştırma). (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction*. London: Sage Publications.
- Sun, S. (2008). Organizational Culture and Its Themes. *International Journal of Business and Management*, 3(12), 137–141. doi:10.5539/ijbm.v3n12p137
- Şencan, H. ve Fidan, Y. (2020), Likert Verilerinin Kullanıldığı Keşfedici Faktör Analizlerinde Normallik Varsayımı ve Faktör Çıkarma Üzerindeki Etkisinin SPSS, FACTOR ve PRELIS Yazılımlarıyla Sınanması, *Business & Management Studies: An International Journal*. (2020), 8(1), 640-687.
- Tarakçı, H. (2016). *Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale Üniversitesi
- Taş, M. A. (2004). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri*, AfyonKarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek lisans tezi). Afyonkarahisar.
- TDK, (2022). <https://sozluk.gov.tr/parso> (18-04-2023)
- Warrick, D. D. (2017). What Leaders Need to Know About Organizational Culture. *Science Direct*, 60(3), 395–404. doi:10.1016/j.bushor.2017.01.011
- Yıldırım, Ö. (2017). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kapsamında Yetenek Yönetiminin Motivasyon ile İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Programı, İstanbul.
- Young, D. W. (2000). The Six Levers For Managing Organizational Culture, *Business Horizons*, 43(5), 19-28.

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE, TALENT MANAGEMENT AND JOB SATISFACTION

Extended Abstract

Aim: Since the beginning of 1980's, it has been more focussed on human factors with the the result of major changes in work life. These changes have increased in importance of some concepts such as Organizational Culture, Talent Management and Job Satisfaction. The concepts which provide competitive advantages for companies have been focus of HR professionals' practices. It is observed that the number of researches on these concepts have been increased too. The main purpose of this study is to determine the relationship of organizational culture, talent management and job satisfaction in private sector employees. This study was applied on private sector employees in İstanbul and it results a significant difference while comparing scale scores of demographic features, industry, education level and seniority in the current job with organizational culture and talent management. Based on the findings, there is a positive and statistically significant relationship between the scales and it's sub-dimensions. According to this result, organizational culture, talent management and job satisfaction are consecutive and mutually effective concepts. Organizational culture and talent management practices in a company will affect the job satisfaction level of employees. A strong organizational culture will have an impact on performance and bring an organizational success by increasing the job satisfaction level of employees. Therefore, organizations should give priority to the talent management systems in order to retain talents. It is significant to consider that these systems to be compatible with the organization culture and company's strategies. Otherwise, they are not adopted by the employees and become just an operational process. Accordingly, the scales of this study contains some questions about how the employees perceive the organizational culture and talent management practices at the company.

Method(s): This study primarily contains conceptual explanations. And also, organizational culture, talent management and job satisfaction conceptions have been referred. Then a survey analysis is included, applied on large scaled four financial institutions in İstanbul. 350 questionnaire were distributed, 293 of them were returned and 284 of them were approved for the analysis. The survey forms contain questions about the three scales in addition to demographic questions. The first scale of the study (organizational culture scale) was developed by Denison and Mishra in 1995 and adapted into Turkish by Yahyagil in 2004. The scale of organizational culture has 4 dimensions and 36 questions. The second scale of the study is about perception of talent management practices. It was developed by Fergey in 2006 and adopted into Turkish by Bahadınlı in 2012. It includes two sub-dimensions and 16 questions. The third scale of the study is job satisfaction and has 4 questions. It was used by Hackman and Oldham (1975). All statistical analysis were applied by IBM SPSS 25.0 and statistical data analysis in order to examine the relationship variables. As a method of data analysis, descriptive statistical methods were used to examine personal variables and differential tests to examine the relationship between the research variables and personal variables and also to compare result scores with the demographic variables.

Findings: SPSS 25 (IBM Corp. Released 2017. IBM SPSS Statistics for Windows, Version 25.0. Armonk, NY: IBM Corp.) program was utilized in the analysis of findings. Descriptive statistics (median value, standart deviation, average maximum, minimum, number and percentage) were given for the continuous and categorical variables in the study. Additionally, homogeneity of the variances were tested with "Levene" test. Normality assumption was examined with Shapiro-Wilk" test. The "Student's t Test" was utilized in the process of evaluating the difference between the groups if the parametric prerequisite is met, but if not it is "Mann Whitney-U test". Turkey HSD Test was utilized to compare three or more groups. If not, Kruskal Wallis and a multiple comparison test Bonferroni-Dunn were used. The relationship between the continuous variables

were evaluated with Spearman correlation coefficient. The level of $p < 0,05$ and $p < 0,01$ were approved statistically significant.

Conclusion: The results indicate that there is a positively and statistically significant relationship between the organizational culture scale, perception of talent management scale, job satisfaction scale and their sub-dimensions. According to the results, these scales which were utilized in this study are measurable. And also these concepts affect each other. An organization culture and talent management system in a company will have a considerable effect on job satisfaction of the employees. A strong organizational culture increases the job satisfaction, thus it will have a positive impact in people's performance and absolutely bring an organizational success.
