

YETENEK YÖNETİMİNİN İŞ VE YAŞAM DOYUMUNA ETKİSİ: HAVACILIK SEKTÖRÜ YER HİZMETLERİ ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA*

THE EFFECT OF TALENT MANAGEMENT ON JOB AND LIFE SATISFACTION: A STUDY ON GROUND HANDLING EMPLOYEES IN THE AVIATION SECTOR

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet DENİZ¹

ÖZ

Yetenek yönetimi; iş gücünün planlanması, yetenek çatışma analizinin yapılması, işe alım süreçleri, işgücü eğitimi ve geliştirilmesi, elde tutma faaliyetleri, yetenek havuzu ve yedeklenmesini kapsayan stratejik bütünsellik şeklinde tanımlanmaktadır. Bu bütünsellik havacılık sektöründe faaliyette bulunan işletmelerin büyümesi ve rekabet üstünlüğü sağlaması için hayati öneme sahiptir. Yoğun rekabet koşulları nedeniyle işletmeler, yetenekli çalışanlarını elde tutma konusunda daha çok çaba harcamak zorundadırlar. Çalışanların elde tutulmasında gerek iş gerekse yaşam doyumları önem teşkil etmektedir. Çalışmada, havacılık sektörü yer hizmetleri işletmelerinin yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanlarının iş ve yaşam doyumları ile ilişkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu bağlamda araştırma, havacılık sektöründeki yer hizmetleri destek çalışanlarının (mavi ve beyaz yakalı) yetenek yönetimi uygulamalarını algılamalarının iş ve yaşam doyumları üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla 401 kişiyle yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucu yetenek yönetimi ile iş doyumunda $r = 0,253$ kuvvetinde, ve yaşam doyumunda ise $r = 0,224$ kuvvetinde ($p < 0,05$ anlam düzeyinde) zayıf düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişki saptanmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda yetenek yönetiminin, iş doyumunda istatistik olarak etkisi anlamlıdır. Ayrıca yetenek yönetiminin, yaşam doyumunda da istatistik olarak etkisi anlamlıdır. Yapılan t testi ve ANOVA sonuçlarına göre demografik değişkenler ile yetenek yönetimi, iş doyumunda ve yaşam doyumunda anlamlı farklılıklar saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yetenek Yönetimi, Stratejik Yönetim, İş ve Yaşam Doyumu, Örgütsel Davranış, Havacılık Sektörü.

JEL Sınıflandırma Kodları: L20, L93, M12, M16.

ABSTRACT

Talent management is defined as the strategic integration of workforce planning, talent conflict analysis, recruitment processes, workforce training and development, retention activities, talent pool and succession plans. This holism is vital for the growth and competitive advantage of businesses operating in the aviation sector. Due to the increasing intense competition conditions, businesses have to make more efforts to retain their talented employees. Both job satisfaction and life satisfaction are important in retaining employees. In the study, it is aimed to examine the relationship between talent management practices of aviation ground handling companies and job and life satisfaction of their employees. In this context, the research is conducted with 401 people in order to determine the effect of the perception of talent management practices on job satisfaction and life satisfaction of ground handling support employees (blue and white collar) in the aviation sector. As a result of the correlation analysis, a weak positive significant relationship is found between talent management and job satisfaction with a strength of $r = 0.253$, and a weak positive significant relationship is found between talent management and life satisfaction with a strength of $r = 0.224$ ($p < 0.05$ level of significance). As a result of the regression analysis, the effect of talent management on job satisfaction model is statistically significant. In addition, the effect of talent management on life satisfaction model is statistically significant. According to the t-test and ANOVA results, significant differences are found between demographic variables and talent management, job satisfaction and life satisfaction.

Keywords: Talent Management, Strategic Management, Job - Life Satisfaction, Organizational Behavior, Aviation Sector.

JEL Classification Codes: L20, L93, M12, M16.

* Bu çalışma için İstanbul Gelişim Üniversitesi Etik Kurulu Başkanlığından 2024-22-11 sayılı ve 30.12.2024 tarihli etik kurul onayı alınmıştır.

¹  İstanbul Gelişim Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Havacılık Yönetimi Bölümü, ahdeniz@gelisim.edu.tr

EXTENDED SUMMARY

Purpose and Scope:

Ground handling teams operating within the aviation sector are characterized by high-intensity and high-stress work processes. Employees who are assessed based on their talents within their organizations can achieve both job satisfaction and life satisfaction, which in turn enables them to develop long-term organizational commitment. Reducing employee turnover contributes to the development of more efficient operational processes for ground handling companies. The primary aim of the study is to examine the impact of talent management practices implemented in ground handling organizations operating in the aviation sector on employees' job and life satisfaction. The main research problem is to determine the effects of comprehensive talent management strategies employed by ground handling companies in the aviation sector on employees' job and life satisfaction. In line with the research objective and problem, appropriate hypotheses are developed.

Design/methodology/approach:

The data collection process for the study is executed using a convenience sample approach, leveraging the relational screening model to assess the interrelationships among variables. The quantitative research method employs a survey technique, administered on a voluntary basis, to collect data from ground handling support employees operating within the aviation sector in Türkiye. The study's sample population encompasses both white-collar and blue-collar ground handling support employees within the aviation sector. The data collection process involves the utilization of both Google Forms and face-to-face, encompassing a total of 401 sector employees. The study solicits demographic information as well as 3 scales. The initial scale, the talent management scale, is developed by Duran et al. (2019) and consists of 49 statements and 7 sub-factors (Rewarding, Retention, Training, Commitment, Attraction, Talent Pool, and Selection Placement). The second scale of the study, the life satisfaction scale, is adapted by Dağlı and Baysal (2016) and consists of 5 statements and one factor. The third scale is the job satisfaction scale, adapted by Kuşluyan and Kuşluyan (2005), consists of 5 statements and a single factor. The total number of statements is 59, employing a 5-point Likert scale ranging from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree). The study incorporates 6 demographic variables: gender, marital status, age, title, education, and length of service. The statistical analysis is conducted using the SPSS (24.0) program, with a significance level of $p < 0.05$.

Findings:

The findings of the correlation analysis indicate a weak positive association between talent management and job satisfaction, as indicated by the coefficient of determination $r = 0.253$, and between talent management and life satisfaction, as indicated by the coefficient of determination $r = 0.224$ ($p < 0.05$ level of significance). The regression analysis further substantiates the statistical significance of the talent management model on job satisfaction ($\beta = 0.301$; $F = 27.338$; $p < 0.05$) and life satisfaction ($\beta = 0.136$; $F = 21.099$; $p < 0.05$). The t-test further reveals a statistically significant difference in life satisfaction between males and females. Additionally, a significant disparity is observed between talent management and title, with blue-collar workers demonstrating higher perception of talent management practices compared to their white-collar counterparts. The results of ANOVA reveals a significant negative difference between participants in the 18-24 age group who are in the talent management category and those in the 25-34, 35-44, and 45-59 age groups. In addition, a significant negative relationship is identified between job satisfaction among 18-24 age group participants and 45-59 age group participants. Finally, a significant positive relationship is identified between participants with a bachelor's degree and those with a primary education and an associate degree in talent management. Furthermore, a substantial positive discrepancy is observed between postgraduate participants and associate degree participants with regard to life satisfaction.

Conclusion and Discussion:

In the context of business, talented employees are considered a prerequisite for businesses that wish to develop. It is vital for businesses operating in the aviation industry to grow and gain competitive advantage. Due to intense competition, businesses must make more efforts to retain their talented employees. It is reasonable to hypothesize that the business world of the future would evolve towards a process where employees would choose their companies rather than companies choosing their employees. In conclusion, talent management is an important factor in increasing organizational success, representing a very important aspect of the process of optimizing corporate performance. It also ensures that businesses have the most appropriate personnel with the necessary skills and abilities in the most appropriate roles, which ultimately results in increased productivity, innovation, and competitiveness. In sum, talent management stands as a pivotal catalyst of both individual and organizational success. Consequently, it is strongly recommended that organizations prioritize talent management as a strategic objective, implementing comprehensive strategies to attract, develop, and retain the most exceptional talent. In this way, employees' job and life satisfaction can be increased.

1. GİRİŞ

Yeteneğin etkin yönetimi, bireylerin iş doyumu ve yaşam doyumu düzeylerini etkilemede büyük önem taşımaktadır. Etkili yetenek yönetimi uygulamaları, çalışanların mesleki ve kariyer gelişimlerini kolaylaştırmakta ve kişisel refahlarını etkilemektedir. Yetenekli çalışanlar, gelişmek isteyen işletmeler için vazgeçilmez koşullardan biri olarak kabul edilir (Kompaso ve Sridevi, 2010). Geleceğin iş dünyasının, şirketlerin çalışanlarını değil, çalışanların şirketlerini seçecekleri bir sürece doğru evrileceğini ifade etmek mümkündür. Kaynak Temelli Görüş, bir işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde, sahip olduğu benzersiz ve zor taklit edilen kaynakların (örneğin yetenekli insan kaynağı) kritik rol oynadığını savunmaktadır. Yetenek yönetimi stratejik bir insan kaynağı uygulaması olarak bu çerçevede değerlendirilir. Yetenekli çalışanların iş doyumu ve yaşam doyumu, bu kaynakların etkin kullanımını doğrudan etkilemektedir (Barney, 1991).

Yetenek yönetimi, kurumların insan kaynaklarını etkili bir şekilde yönetmeleri için önemli bir bileşendir (Somarathna, 2020). Bir kurumun stratejik hedeflerine ulaşma ve çalışanlarının enerjisini harekete geçirme yeteneğini önemli ölçüde etkilemektedir. Yetenek yönetimi, kurumların çalışanlarının tüm potansiyellerini harekete geçirmek ve başarıyı sağlamak için önceliklendirmeleri gereken kritik bir süreçtir (Phillips ve Roper, 2009). Yetenek yönetimi programları daha yüksek çalışan katılımı, üretkenlik ve kurumsal performansa yol açmaktadır. Yetenek yönetimi stratejilerine öncelik veren kurumlar, rollerine bağlı ve motive olmuş memnun çalışanlara ve gelişmiş kurumsal performansa sahip olma eğilimindedir. Bu bağlamda yetenek yönetimi, bir kurumun genel başarısına katkıda bulunan bağlı ve memnun bir işgücü yaratmada önemli bir unsurdur (Shahid, 2019).

Günümüz iş dünyasında yetenekli çalışanların belirlenmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması, örgütlerin rekabet avantajı yaratmasında stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir. Küresel düzeyde yaşanan dijital dönüşüm, değişen iş gücü yapısı ve hizmet kalitesine yönelik artan beklentiler, kurumları insan kaynağına daha fazla odaklanmaya yöneltmiştir. Bu bağlamda, yetenek yönetimi kavramı, yalnızca insan kaynakları yönetiminin bir aracı değil, aynı zamanda çalışan refahını ve örgütsel performansı etkileyen bütüncül bir yönetim yaklaşımı olarak öne çıkmaktadır. İnsanlar karşılıklı fayda ilişkisi temelinde davranırlar; çalışanlar kendilerine değer veren, yatırım yapan ve gelişim fırsatları sunan kurumlara bağlılık geliştirirler. Yetenek yönetimi uygulamaları (eğitim, kariyer geliştirme, ödüllendirme vb.) çalışanların iş doyumu ve yaşam doyumunu artırabilmektedir. Çünkü çalışanlar bu uygulamaları psikolojik sözleşmenin bir parçası olarak görmektedir (Blau, 1986). Bu unsur Sosyal Değişim Teorisi'nin bir çıktısıdır.

Günümüzün yoğun rekabetçi iş ortamı bağlamında, işletmelerin etkili yetenek yönetimi uygulamalarına yatırım yapmaları zorunludur. Bu, gerekli becerilere sahip en uygun bireylerin kurum içinde başarı için sürekli olarak konumlandırılmasını sağlamaktadır (Wandhe, 2016). Araştırmalar, iş ve yaşam dengesi, kariyer gelişim fırsatları, destekleyici işyeri ilişkileri, işte özerklik, takdir edilme hissi, kurum kültürü ve liderlik tarzlarının etkisi gibi çeşitli faktörlerin iş ve yaşam doyumunu etkileyebileceğini göstermektedir. Bu unsurların nasıl etkileşime girdiğini anlamak önemlidir zira bunlar hem profesyonel hem de kişisel yaşam alanlarında genel memnuniyeti de etkilemektedir (Maya vd., 2020).

Dünya genelindeki kurumsal işletmelerde, yetenek yönetimi çok önemli bir uygulamaya dönüşmüştür (Turner vd., 1998). Pazarda rekabet edebilirlik ve daha fazla pazar payı elde etme arayışında olan kurumlar, yüksek vasıflı çalışanları çekmenin ve elde tutmanın önemini kabul etmeye başlamıştır (Arisukwu vd., 2019). Bu stratejik odaklanma liderleri, teknik uzmanları kapsayan yeteneklerin kurumsal başarı için çok önemli bir varlık olarak hizmet ettiğinin kabul edilmesiyle desteklenmektedir (Tabatabaee vd., 2021). Ayrıca yetenek yönetimi, çalışanlar için iş ve yaşam doyumu sağlamada kritik bir faktör olarak tanımlanmaktadır (Arisukwu vd., 2019). Yetenek yönetimi uygulamaları, çalışanlara değer verme, gelişim fırsatları sunma, performanslarını izleme ve ödüllendirme gibi süreçleri kapsamaktadır. Bu tür uygulamaların, çalışanların iş doyumu ve yaşam doyumu gibi öznel refah göstergeleri üzerinde anlamlı etkiler yaratabilecektir. Özellikle bireylerin sadece işle sınırlı olmayan, yaşamın bütününe yayılan bir tatmin arayışı içinde olduğu düşünülürse, kurumların sunduğu destekleyici ortamların bu tatmin üzerinde belirleyici bir rol oynadığı açıktır.

Yetenek yönetimi son yıllarda örgütsel performans, çalışan bağlılığı ve iş doyumu gibi konularla yoğun biçimde ilişkilendirilmiş ve insan kaynakları yönetiminin stratejik boyutu olarak ele alınmaya başlanmıştır (Tarique ve Schuler, 2018). Özellikle hizmet sektöründe, nitelikli çalışanların elde tutulması ve geliştirilmesi, rekabet avantajı yaratma sürecinin temel bileşenlerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, yetenek yönetiminin

yalnızca iş ortamındaki çıktılara değil, aynı zamanda bireylerin genel yaşam kalitesine olan etkisi henüz yeterince araştırılmamıştır (De Vos vd., 2020). Yetenek yönetimi ile çalışan refahı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların çoğunlukla sadece iş doyumu gibi işle sınırlı çıktılara odaklandığı; yaşam doyumu gibi daha kapsamlı, bireysel refah düzeyini yansıtan değişkenlerin ise ihmal edildiği dikkat çekmektedir. Oysa iş ve yaşam alanları arasında kurulan denge, özellikle stresli sektörlerde çalışan memnuniyetini ve bağlılığını doğrudan etkilemektedir. Yetenek yönetimi uygulamalarının yalnızca iş doyumu ile değil, yaşam doyumu gibi daha öznel ve bireysel refah göstergeleriyle ilişkisi, literatürde görece yeni bir ilgi alanı olarak öne çıkmaktadır (Aliasah vd., 2020). Yaşam doyumu, bireyin iş dışı yaşamından da memnuniyet duyduğu bütünsel bir tatmin durumunu ifade etmekte olup, bu tür değişkenlerin örgütsel politika ve uygulamalarla ilişkilendirilmesi, mevcut literatüre hem kavramsal hem de uygulama bağlamında katkılar sağlayacaktır.

Hizmet sektörünün en dinamik ve stresli alanlarından biri olan havacılık sektörü, insan faktörünün hayati önem taşıdığı sektörlerden biridir. Yer hizmetleri personeli, uçuşların zamanında, güvenli ve konforlu şekilde gerçekleşmesinde doğrudan sorumluluğa sahip olan, ancak çoğu zaman geri planda kalan çalışan grubudur. Bu grubun iş deneyimi, hizmet kalitesi kadar kendi refah düzeyleri üzerinde de belirleyici olmaktadır. Ancak literatür incelendiğinde, havacılık sektöründe yapılan çalışmaların çoğunun pilotlar, kabin memurları veya yöneticilere odaklandığı; yer hizmetleri çalışanlarının ise sınırlı düzeyde ele alındığı görülmektedir (Mızrak, 2023). Oysa yer hizmetleri çalışanları, operasyonel sürekliliğin sağlanması ve yolcu memnuniyetinin sürdürülebilirliğinde temel rol oynamaktadır. Bu çalışan grubunun deneyimlerinin anlaşılması, örgütsel verimliliğin artırılması açısından önemli bir potansiyel taşımaktadır.

Araştırmamızın problemi, havacılık sektörü yer hizmetleri işletmelerinin yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanlarının iş ve yaşam doyumlarına etkisinin belirlenmesidir. Bu bağlamda çalışmada, araştırma problemi ve araştırma temel sorusuna uygun hipotezler oluşturulmuştur. Havacılık sektörü yer hizmetleri ekipleri yoğun ve stresli iş süreçleri olan ekiplerdir. Kurumlarında yetenekleri ölçüsünde değerlendirilen çalışanlar hem iş hem yaşam doyumuna ulaşabilecek bu da onların kurumlarında uzun süreler çalışmalarına olanak tanıyabilecektir. İş gücü devir hızının azalması yer hizmetleri işletmeleri için verimli iş süreçleri oluşturacaktır.

Çalışmanın amacı, kapsamlı yetenek yönetimi stratejilerinin bireylerin genel yaşam kalitesi üzerindeki yararlı etkilerini aydınlatmak amacıyla yetenek yönetimi, iş doyumu ve yaşam doyumu arasındaki bağlantıyı incelemektir. Yukarıda belirtilen amaca ulaşmak için öncelikle çalışmaya rehberlik edecek kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Daha sonra, araştırma hipotezlerini değerlendirmek için yapılandırılmış bir anket kullanılarak nicel bir araştırma yürütülmüştür. Bu araştırma, yetenek yönetiminin hem iş hem de yaşam doyumu üzerindeki etkisine ilişkin değerli bilgiler sağlamayı hedeflemektedir. Yetenek yönetimi ve iş ile yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi analiz ederek, işletmelerin en iyi yetenekleri nasıl çekebileceği, geliştirebileceği ve elde tutabileceği konusunda daha derin bir anlayış kazanmak mümkündür (Leontev, 2018).

Araştırmada elde edilecek bulgular ile mevcut literatüre yeni ve özgün katkılar sağlanması hedeflenmiştir. Araştırmamızın kuramsal temellerini oluşturan yetenek yönetimi, iş doyumu ve yaşam doyumu için kapsamlı literatür taraması yapılarak mevcut literatür derinlemesine incelenmiş ve araştırma bulgularının çıktıları ile birleştirilmiştir. Ana kütle olarak havacılık sektöründe yer alan yer hizmetleri işletmelerinin beyaz ve mavi yakalı çalışanlarını temel alan çalışma, ilgili sektörde daha önce benzer bir araştırma yapılmadığından literatüre özgün katkı sağlamayı hedeflemektedir. Bu bağlamda, yetenek yönetiminin hem iş hem de yaşam doyumu üzerindeki etkilerini, havacılık sektörünün yer hizmetleri çalışanları özelinde inceleyen kapsamlı çalışmalar oldukça sınırlıdır. Mevcut çalışma, bu sınırlılığı ortadan kaldırmayı ve hem sektörel hem de teorik düzeyde anlamlı bir boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır.

Bu bağlamda çalışma, yetenek yönetimi uygulamalarının hem iş hem de yaşam doyumu üzerindeki etkilerini birlikte ele alarak, bireysel refahın çok boyutlu yapısını kavramsal ve ampirik olarak açıklamayı hedeflemektedir. Literatürde çoğunlukla iş doyumu gibi işle sınırlı çıktılar üzerinden yürütülen araştırmaların aksine, bu çalışma yaşam doyumu gibi öznel refah göstergelerini de kapsamına alarak, örgütsel uygulamaların çalışanların genel yaşam kalitesi üzerindeki etkilerine ışık tutmaktadır. Özellikle havacılık sektörünün operasyonel süreklilik açısından kritik ancak literatürde ihmal edilen bir kesimi olan yer hizmetleri çalışanlarına odaklanmasıyla hem teorik hem de sektörel açıdan önemli bir boşluğu doldurmaktadır. Böylelikle çalışma, sadece stratejik insan kaynakları yönetimi literatürüne değil, aynı zamanda çalışan refahı, hizmet kalitesi ve iş gücü sürdürülebilirliği gibi alanlara da bütüncül bir katkı sunmaktadır. Bu katkı çalışmanın özgün değerini de ortaya koymaktadır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

2.1. Yetenek Yönetimi

Örgütsel analiz bağlamında yetenek kavramı ağırlıklı olarak bireysel bir perspektiften ele alınmakta ve önemi örgütsel süreçlerin etkinliği ile ilişkili olarak vurgulanmaktadır. Örgütsel bir bakış açısından yetenek; stratejik, finansal ve teknolojik dönüşüm süreçlerinin yürütülmesini kolaylaştıran, bu süreçlerin mevcut örgütsel iklimle uyumunu sağlayan ve böylece örgütün amaç ve hedefleri açısından sürdürülebilirliğinin güvence altına alınmasına katkıda bulunan çok önemli bir kaynak olarak kabul edilmektedir (Ulrich, 1997).

Örgütsel yetenek kavramı zaman içinde gelişmiştir ve bir kurumun fiziksel faaliyetlerinin, özellikle de orta ve üst düzey yöneticilerinin yeteneklerinin toplamı olarak tanımlanmaktadır (Matsusaka, 2001). Örgütsel yetenekler, örgütlerin yönettiği ve varlıklarından en iyi şekilde yararlanmalarını sağlayan bilgi, beceri ve deneyimlerin toplamı olarak da tanımlanabilir (Song vd., 2009). Ulrich (1997) örgütsel yetenekleri, kurumların karar alma ve uygulama süreçlerinde iç çevrelerine odaklanmak, dış rekabet koşullarına uyum sağlamak ve rekabet avantajı sağlamak için kolektif olarak kullandıkları alışkanlıklar olarak tanımlamaktadır. Bu avantajı elde etmek için kurumlar, girişimlerin nasıl yürütüleceğini ve stratejik etkinliği sağlayacak iş süreçlerini dikkate almalıdır. Bu süreçlerde örgütsel yetenekler, sadece tek bir sektörde değil, birden fazla sektörde uygulanabilen yetkinlikler olarak tanımlanmaktadır (Matsusaka, 2001).

Yetenek yönetimi, yetenekli çalışanların işe alınması, seçilmesi, eğitilmesi ve elde tutulmasını kapsayan kritik bir stratejik prosedürdür (Brown, 2005). Şirket içindeki önemli rollerin ve bireylerin belirlenmesinin yanı sıra, geleceğin liderleri için planlama, performans yönetimi, öğrenme ve gelişim girişimleri, mentorluk programları ve kariyer ilerlemesi için fırsatlar gibi eylemlerin uygulanmasını içermektedir (Sanchez-Burks vd., 2017). Yetenek yönetimi, olumlu bir çalışma ortamında kariyer gelişimi için eğitim fırsatları ve yollar sunarken, üst düzey yetenekleri işe alarak mevcut ve gelecekteki iş gereksinimlerini karşılamak için yetkin personeli çekerek bir şirketin başarısında hayati bir rol oynar (Wandhe, 2016). Başarılı yetenek yönetimi, elde tutma stratejilerinin uygulanması yoluyla üretkenliği, yaratıcılığı ve genel kurumsal etkinliği artırma potansiyeline sahiptir (Cappelli ve Keller, 2014).

Yetenek yönetimi kavramı, seçkin yeteneklerin tanınması ve geliştirilmesinin ötesine uzanan çok yönlü bir dizi uygulamayı kapsamaktadır. Sürekli öğrenme ve ilerleme kültürünün geliştirilmesini, mentorluk programlarının ve beceri geliştirme fırsatlarının sağlanmasını ve bireysel kariyer hedeflerinin kurumsal hedeflerle uyumlu hale getirilmesini kapsamaktadır. Yetenek odaklı bir ortamın oluşturulmasının iş memnuniyetini artırdığı ve aynı zamanda çalışanlar arasında bir amaç ve tatmin duygusu yarattığı kanıtlanmıştır (Phillips ve Roper 2009).

Bu bağlamda, dinamizmi ve rekabetçiliği ile karakterize edilen günümüz iş ortamında, kurumsal başarının sağlanmasında yetenek yönetiminin önemi göz ardı edilemeyecektir. Etkili yetenek yönetimi, insan kaynakları uygulamaları kapsamının ötesine geçerek, işletmelerin doyuma ulaşmış ve motive olmuş bir işgücü yetiştirmeleri için stratejik bir zorunluluk teşkil etmektedir (Stewart, 2008). Bu, hem profesyonel hem de kişisel olarak kurumun büyümesine ve başarısına katkıda bulunmaktadır. Yetenek yönetimi; yetkin personeli cezbederek ve çeşitlilik ve kapsayıcılık çabalarını, etkili iletişim kanallarını ve işbirliğini teşvik eden olumlu bir çalışma ortamında kariyer gelişimi için yollar sunarak, başarıyı artırmaya kendini adanmış yüksek katılımlı bir işgücü yetiştirerek bir kurumun başarısında vazgeçilmez bir rol oynamaktadır.

Kaynak Temelli Görüş, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde sahip oldukları değerli, nadir, taklit edilmesi zor ve örgütle bütünleşmiş kaynakların kritik rol oynadığını savunur. Bu bağlamda insan sermayesi, özellikle de yüksek potansiyele sahip çalışanlar, stratejik bir kaynak olarak değerlendirilmektedir (Barney vd., 2021). Yetenek yönetimi uygulamaları, örgütlerin bu stratejik kaynakları belirlemesi, geliştirmesi ve elde tutması için kritik önemdedir. Havacılık sektörü gibi yüksek nitelik gerektiren alanlarda, yer hizmetleri çalışanlarının bilgi, beceri ve motivasyon düzeyi; hizmet kalitesi ve örgütsel verimlilik açısından belirleyici olmaktadır. Kaynak Temelli Görüş'e göre, bu tür yetenekli çalışanların etkin bir şekilde yönetilmesi, sadece örgütsel performansı değil, çalışanların iş doyumlarını da artırmaktadır (Tarique ve Schuler, 2018).

Yetenek yönetiminin iş doyumunu ve yaşam doyumunu üzerindeki etkisi, son yıllarda örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanlarında yoğun olarak çalışılan bir konudur. Havacılık sektörü özelinde ise bu ilişki, yüksek stresli ve hizmet odaklı bir çalışma ortamında daha kritik bir hale gelmiştir. Son dönem literatür incelendiğinde, havacılık sektöründe yer hizmetleri çalışanları üzerine yapılan çalışmaların, uçuş ekibi ve kabin memurlarına

kıyasla oldukça sınırlı olduğu görülmektedir (Mızrak, 2023). Ayrıca, yaşam doyumu gibi daha öznel ve bireysel refahı ilgilendiren değişkenlerin yetenek yönetimi bağlamında ele alınması da görece yenidir. Bu bağlamda, havacılık sektörünün yer hizmetleri ayağına odaklanan ve hem iş doyumu hem de yaşam doyumunu birlikte ele alan bu araştırma, literatürdeki önemli bir boşluğu doldurmakta ve sektörel özgünlük taşımaktadır.

2.2. İş Doyumu

Bir kişinin yaptığı işten duyduğu memnuniyet ve olumlu duyguların genel bir ölçüsü iş doyumu olarak ifade edilmektedir. Bu, işin kendisine, çalışma koşullarına, iş arkadaşlarına, yönetime, maaşa, terfi olanaklarına ve kişisel gelişim fırsatlarına yönelik tutumları içerebilir (Alrefaei, 2020). Genel iş doyumu, yaygın olarak kabul edilen tanımda, kişinin işini ve işindeki deneyimlerini değerlendirmesi sonucu hissettiği pozitif duygusal durum şeklinde tanımlanmaktadır (Locke, 1976). İş doyumu, yalnızca kişinin işine yönelik duygusal bir tepki değil, aynı zamanda bilişsel bir değerlendirmeyi de içerir. Bu bağlamda kişi işini objektif olarak değerlendirir ve bu değerlendirme sonucunda memnuniyet veya memnuniyetsizlik yaşar. İş doyumu, kişinin işini ne kadar sevdiği, işinden ne kadar keyif aldığı ve işine ne kadar değer verdiği ile ilgilidir (Sypniewska, 2014).

İş doyumu, çalışanların performansını, motivasyonunu, devamsızlığını ve işten ayrılma oranlarını etkileyen önemli bir faktördür. Yüksek iş doyumu, genellikle yüksek performans, düşük devamsızlık ve düşük işten ayrılma oranları ile ilişkilidir (Alrawahi vd., 2020). Bu nedenle, işletmeler için çalışanlarının iş doyumunu artırmak, stratejik bir hedef olmalıdır. Kişinin değerleri, beklentileri ve öncelikleri, iş doyumu üzerinde etkili olan faktörleri belirlemede önemli bir rol oynamaktadır (Yoon ve Thye, 2002). Örneğin, bazı kişiler için yüksek maaş ve terfi olanakları en önemli faktörler olabilirken, bazıları için işin anlamlılığı ve kişisel gelişim fırsatları daha önemli olabilir. İş hayatı çalışanların gününün büyük bir bölümünü kapsamaktadır. İşten alınan tatmin, enerji seviyesini, motivasyonunu ve genel ruh halini etkileyebilmektedir. Bu da sosyal ilişkilere, hobilere ve günlük yaşama yansıtılabilmektedir. İş yerinde yaşanan stres, baskı veya olumsuzluklar da yaşamın diğer alanlarını etkileyebilmektedir (Rizzo vd., 1981).

Bu bağlamda iş doyumu yaşam doyumunu etkileyebilmektedir. İş doyumu ve yaşam doyumu arasında çift yönlü bir ilişki vardır. İşten memnun olunduğunda, bu memnuniyet genel yaşam doyumunu seviyesini yükseltebilmektedir (Schmitt ve Pulakos, 1985). Sevdiği ve değer verdiği bir işte çalışan bireyin, işinden aldığı tatminle yaşam doyumunu da artırmaktadır (Judge vd., 2002). İş yerinde geçirilen zamanın yaşam sürecinin önemli bir kısmını oluşturduğu düşünüldüğünde, iş doyumunun yaşam doyumunu üzerindeki etkisinin göz ardı edilemeyeceği açıktır (Vieira, 2017).

Sosyal Değişim Teorisi, bireylerin sosyal ilişkilerini karşılıklılık esasına göre yapılandırıldığını öne sürmektedir. Çalışanlar, örgütün sunduğu değer, destek ve gelişim fırsatlarına karşılık olarak daha yüksek bağlılık ve performans gösterebilirler (Cropanzano vd., 2017). Bu bağlamda yetenek yönetimi, çalışanların kişisel ve mesleki gelişimine yatırım yaparak, onların kuruma olan güven ve bağlılıklarını artırmakta ve bu durum iş doyumunu doğrudan etkilemektedir. Sosyal Değişim Teorisi'ne göre, çalışanlar kendilerine yatırım yapan bir örgüte karşı pozitif duygusal bağ geliştirir ve bu bağlamda hem iş yaşamlarında hem özel yaşamlarında daha yüksek doyum hissederler. Yetenek yönetimi uygulamaları, bu karşılıklı etkileşimi güçlendirerek çalışan deneyimini zenginleştirmektedir (Chernyak-Hai ve Rabenu, 2018).

Yapılan araştırmalar, yetenek yönetiminin çalışanların iş doyumunu önemli ölçüde artırdığını ortaya koymaktadır. Nawawi vd. (2024) Çin'de yürüttükleri araştırmada, yetenek geliştirme ve kariyer planlamasının çalışanlar arasında iş doyumunu artırdığını göstermiştir. Araştırma sonuçları, yetenek odaklı uygulamaların sadece performansa değil, aynı zamanda çalışan memnuniyetine de katkı sunduğunu vurgulamaktadır. Singh vd. (2012) Körfez ülkelerinde faaliyet gösteren havayolu şirketlerinde yaptıkları çalışmada, yetenek çekme ve elde tutma stratejilerinin çalışanların örgütsel bağlılık ve iş doyumu üzerinde anlamlı etkileri olduğunu belirtmiştir. Özellikle genç çalışanların kariyer gelişimi açısından beklentilerinin karşılanması, iş doyumunu güçlendirmektedir. Çay ve Aydın (2020) Türkiye'de gerçekleştirdikleri araştırmada, eğitim, ödüllendirme ve kariyer planlaması gibi yetenek yönetimi unsurlarının iş doyumunu pozitif etkilediğini bulmuştur.

2.3. Yaşam Doyumu

Yaşam doyumu, bir kişinin beklentileri ile sahip olduklarını karşılaştırarak elde ettiği sonuçtur (Appleton ve Song, 2008). Kişinin belirlediği ölçütlere göre tüm yaşamını olumlu değerlendirmesi ve kapsamlı mutluluğun önemli bir ögesi olarak tanımlanmasıdır (Dien vd., 1985). Yaşam doyumunu, bir kişinin yaşam hakkındaki değerlendirmelerinin toplamı veya kişinin yaşamına karşı genel tutumu olarak tanımlamak da mümkündür (Rice vd., 1992).

Yaşam doyumu, bireyin yaşam kalitesi ve iyilik halinin algılanması sonucunda oluşur. İhtiyaçların karşılanması, kişisel gelişim fırsatları, olumlu ilişkiler, başarı duygusu vb. faktörler yaşam doyumunu artırır. Bununla birlikte, olumsuz yaşam olayları, stres, sağlık sorunları vb. faktörler de yaşam doyumunu azaltabilir. Shin ve Johnson (1978) yaşam doyumunu, bir bireyin genel yaşam kalitesinin belirlediği ölçütlere göre değerlendirilmesi olarak tanımlamaktadır.

Yaşam doyumu, bir bütün olarak yaşamın genel kalitesinin olumlu gelişme derecesi olarak da tanımlanabilmektedir. Yaşam doyumu, bireyin yaşamdaki tatmin düzeyinin genel değerlendirmesidir. Kişinin algıladığı yaşam kalitesi, fiziksel ve psikolojik sağlık durumu, kişilerarası ilişkileri, ekonomik durumu vb. faktörler yaşam doyumunu etkilemektedir. Yüksek düzeyde yaşam doyumu, bireyin mutlu ve huzurlu bir yaşam sürdürdüğü anlamına gelir (Veenhoven, 1996).

Garcia (2018) çalışmasında belirttiği gibi yaşam evreleri; tarihsel, yapılandırılmış, demografik ve kurumsal şeklinde birçok faktörden etkilenmektedir. Fave vd. (2013) bireylerin yaşamlarındaki anlam kaynaklarının yaşa ve aile rollerine göre farklılıklar gösterebileceğine dikkat çekmiştir. Yaşam doyumu, her bireyin yaşam yolculuğunda deneyimlediği, sürekli değişen ve gelişen bir kavramdır. Belirli aşamalar yerine, yaşam doyumu, bireyin deneyimleri, algıları ve değerleri ile de şekillenir. Yaşam doyumu, doğrusal aşamalardan ziyade sürekli bir süreç olarak düşünülmelidir. Yaşam doyumu, bireyin yaşamındaki deneyimlerin, koşulların ve algıların etkileşimiyle sürekli olarak şekillenir (McDonnell vd., 2011).

Yaşam doyumu ile iş doyumu arasında karmaşık bir ilişki vardır. Her iki kavram da birbirini etkileyebilir. Yüksek yaşam doyumu olan bir bireyin, genellikle işine daha olumlu baktığı, motivasyonunun daha yüksek olduğu ve iş arkadaşlarıyla daha iyi ilişkiler kurduğu gözlemlenebilir (Parker ve Chusmir, 1992). Bu durum, iş performansını ve iş doyumunu olumlu yönde etkileyebilir (Fadhiela ve Putri, 2023). Bununla birlikte, bu ilişki her zaman doğrusal değildir. Bazı durumlarda, yüksek yaşam doyumu olan bir birey, işinde mutsuz olabilir veya tersi de olabilir (Fave vd., 2013). Kişinin değerleri, öncelikleri ve yaşam koşulları, bu ilişkinin yönünü ve şiddetini etkileyebilir. Wright ve Hamilton'a (1978) göre, yaşlı çalışanların iş doyumlarının genç çalışanlara göre daha güçlü olduğu belirtilmiştir. Bu tespit, yaşam ve iş doyumu arasındaki ilişkinin yaşa göre değişebileceğini göstermektedir.

Literatürde yaşam doyumu özelinde yapılan çalışmalar sınırlı olmakla birlikte, iş-yaşam dengesi ve bireysel refah konuları üzerinden dolaylı etkiler analiz edilmiştir. Mevcut çalışmanın hem iş doyumu hem de yaşam doyumunu birlikte ele alması literatüre bütüncül bir katkı sunmaktadır. Yetenek yönetiminin yaşam doyumu üzerindeki etkisi, doğrudan az sayıda çalışmada ele alınmış olsa da, iş-yaşam dengesi bağlamında dolaylı etkileri birçok çalışmada vurgulanmaktadır. De Vos vd. (2020) Avrupa'daki çok uluslu şirketlerde yaptıkları çalışmada, yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların sadece iş ortamına değil, özel yaşamlarına da olumlu katkılar sağladığını belirtmiştir. Çalışanların değerli hissetmeleri, genel yaşam doyumlarını artırmaktadır. Aliasah vd. (2020) Malezya'daki yaptıkları bir araştırmada, yetenek gelişim fırsatlarının sunulduğu çalışanlarda iş-yaşam dengesinin daha iyi sağlandığını ve bu durumun yaşam doyumunu artırdığını ortaya koymuştur.

Bu araştırma gerek ele aldığı konu gerekse hedeflediği örneklem grubu itibarıyla literatüre ve uygulamaya önemli katkılar sunmaktadır. İlk olarak, yetenek yönetiminin iş doyumu üzerindeki etkisi, insan kaynakları yönetimi alanyazınında sıkça ele alınan bir konu olmakla birlikte, bu ilişkinin bireylerin yaşam doyumu gibi daha öznel bir gösterge ile birlikte incelenmesi, oldukça sınırlı sayıda çalışmada ele alınmıştır. Bu yönüyle araştırma, bireysel ve örgütsel değişkenleri birlikte değerlendiren çok boyutlu bir yaklaşım sunmaktadır.

İkinci olarak, çalışmanın özgünlüğü, havacılık sektöründe yer hizmetleri çalışanlarını odağına almasıyla güçlenmektedir. Literatürdeki birçok araştırma pilotlar, kabin memurları veya yönetsel kadrolar üzerine yoğunlaşırken, operasyonel sürekliliğin sağlanmasında kilit rol oynayan yer hizmetleri personeline ilişkin çalışmalar görece olarak azdır (Mızrak, 2023). Bu bağlamda araştırma, sektörel bir boşluğu doldurmakta ve göz ardı edilen bir çalışan grubunun deneyimlerine ışık tutmaktadır.

Üçüncü olarak, araştırma, güncel teori ve yaklaşımlara dayalı olarak yapılandırılmıştır. Kaynak Temelli Görüş, Sosyal Değişim Teorisi gibi kuramsal temellere dayanan bu model, hem kuramsal geçerliliği olan hem de uygulamaya yönelik çıkarımlar sunabilecek bir yapıdadır. Ayrıca, araştırmada kullanılacak ölçüm araçlarının güncel ve geçerli ölçeklerden oluşması, verilerin güvenilirliğini desteklemektedir.

Son olarak araştırma bulgularının, havacılık sektöründeki insan kaynakları politikalarının gözden geçirilmesi, yetenek yönetimi uygulamalarının daha stratejik biçimde yapılandırılması ve çalışan refahının artırılması

konularında yöneticiler için pratik öneriler sunma potansiyeli vardır. Bu yönüyle çalışma, sadece akademik değil, aynı zamanda sektörel anlamda da uygulamaya dönük özgün katkılar içermektedir.

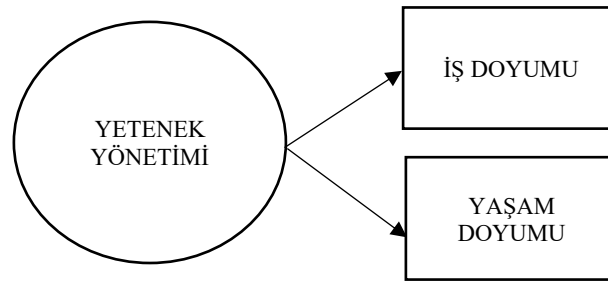
3. YÖNTEM

Bu çalışma, havacılık sektöründeki yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların iş ve yaşam doyumları üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırma, havacılık sektöründe görev yapan yer hizmetleri destek personelinin algıladığı yetenek yönetimi uygulamalarının, iş doyumu ve yaşam doyumu üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik olarak tasarlanmıştır. Çalışmada verilerin toplanması, değişkenler arasında ilişkisel tarama modeli kullanılarak kolayda örnekleme temelinde gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar, Türkiye genelinde görev yapan yer hizmetleri çalışanları arasından, gönüllülük esasına dayalı olarak belirlenmiştir. Araştırmanın ana kütlesi, havacılık sektörünün farklı operasyonel alanlarında görev yapan yer destek personelinin oluşmaktadır. Gürbüz ve Şahin (2014) çalışmasına göre, 100.000 kişilik evrenin %5 güvenilirlik seviyesinde örneklemin 383 olması yeterlidir. Bu bağlamda çalışmaya 401 çalışanın katılması evren-örneklem uyumuna işaret ettiği şeklinde değerlendirilebilir. Ayrıca, örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde %95 güven düzeyi ile %5 hata payına dayanan Cochran örneklem hesaplama yöntemi dikkate alınmıştır. Bu yaklaşıma göre, araştırmaya katılan kişi sayısı, örneklemin evreni temsil edebilmesi için gerekli istatistiksel yeterliliği sağlamaktadır. Bu çerçevede, çalışmaya katılan 401 kişi, örneklem düzeyinde geçerlilik ve güvenilirlik açısından yeterli bulunmuştur.

Çalışmanın etik kurul izni İstanbul Gelişim Üniversitesi Rektörlüğü Etik Kurul Başkanlığı'nın 30.12.2024 tarihinde 2024-22 nolu toplantısı, 11 nolu kararı ile alınmış olup veriler karar sonrasında toplanmıştır. Veriler Google Formlar ve yüz yüze olarak 401 sektör çalışanından alınmıştır.

Çalışma kapsamında 3 ölçeğin yanı sıra demografik bilgilerin doldurulması istenmiştir. İlk ölçek olan yetenek yönetimi ölçeği; Duran vd. (2019) tarafından geliştirilen 49 ifade ve 7 alt faktörden (Ödüllendirme, Elde Tutma, Eğitim, Bağlılık, Cezbetme, Yetenek Havuzu ve Seçme Yerleştirme) oluşan ölçektir. Çalışmanın ikinci ölçeği yaşam doyumu ölçeği; Dağlı ve Baysal (2016) tarafından uyarlanan 5 ifade ve tek faktörden oluşan ölçektir. Son ölçek ise iş doyumu ölçeği; Kuşluvan ve Kuşluvan (2005) tarafından uyarlanan 5 ifade ve tek faktörden oluşan ölçektir. Toplam 59 ifade 5'li likert (1.Hiç katılmıyorum, 5.Tamamen katılıyorum) tipindedir. Çalışmaya 6 adet demografik bilgi de (cinsiyet, medeni durum, yaş, unvan, eğitim, çalışma süresi) dâhil edilmiştir. Verilerin analiz edilmesinde SPSS (24.0) programı kullanılmış ve analizlerde $p < 0,05$ anlam düzeyi aranmıştır. Hipotezler doğrultusunda kavramsal model Şekil 1'de sunulmuş olup verilerin normal dağılım testi, güvenilirlik analizi, T-testi, ANOVA, korelasyon ile regresyon analizi yapılmıştır.

Şekil 1. Araştırmaya Ait Kavramsal Model



Bu araştırmanın temel amacı, yetenek yönetimi uygulamalarının, havacılık sektöründe görev yapan yer hizmetleri çalışanlarının iş doyumu ve yaşam doyumu üzerindeki etkilerini incelemektir. Bu çerçevede, yetenek yönetiminin çalışanların işle ilgili tutumları ve genel yaşam memnuniyetleri üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri analiz edilmektedir. Araştırmanın özgün yönlerinden biri, hem iş doyumu gibi işle ilişkili bir değişkeni hem de yaşam doyumu gibi daha kapsamlı ve öznel bir refah göstergesini birlikte ele almasıdır. Diğer önemli katkı ise, bu ilişkinin havacılık sektöründe yer hizmetleri personeli özelinde incelenmesidir. Bu bağlamda araştırma hem kuramsal düzeyde hem de sektörel uygulamalar açısından önemli bir boşluğu doldurmayı hedeflemektedir.

Alanyazında havacılık sektöründeki yer hizmetleri destek çalışanlarına (mavi ve beyaz yakalı) yönelik yetenek yönetimi ile iş ve yaşam doyumu arasında farklılık, etki ve ilişkiyi eşzamanlı araştıran bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Fakat benzer değişkenlerin başka kavramlarla ilişkisi ve etkisini araştıran ve bu çalışmayı dolaylı olarak destekleyici çeşitli araştırmalar şu biçimde özetlenebilir:

Atlı (2013) işletmelerin ihtiyacı olan yetenekli çalışanların doğru zamanda işe alınmasının işletme hedeflerine ulaşmakta anahtar rol oynadığını ifade etmiştir. Şahin (2015) yetenek yönetimi stratejilerini uygulayan ve uygulamayan işletmeler arasında inovasyon performansı açısından anlamlı farklılık olduğunu ifade etmiştir. Dahshan vd. (2018) hemşirelere yönelik yetenek yönetimi uygulamalarının performans ile olan ilişkisinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu ifade etmiştir. Dinçer ve Kart (2021) yetenek yönetiminin, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracılık işlevi gördüğünü ileri sürmüştür. Boz (2022) yetenek yönetiminin, iş ve işletme performansının üzerine pozitif yönlü anlamlı etkisi olduğunu ifade etmiştir. Kurt ve Sağtaş (2023) yetenek yönetimi ve alt faktörlerinin performansı orta düzeyde pozitif yönde etkilediğini ayrıca yetenek yönetimi ile performans arasında pozitif yönlü kuvvetli ilişki olduğunu iddia etmiştir. Bayraktar ve Aydın (2024) yetenek yönetiminin alt boyutlarıyla iş tatmini arasında zayıf, orta ve güçlü düzeyde anlamlı bir ilişki olduğunu ifade etmiştir.

İşinden memnun çalışanların yaşamlarının birçok alanında daha fazla tatmin elde etme eğiliminde oldukları görülmektedir (Muhdar vd., 2022). Bu alanda yapılacak daha fazla araştırma, kurumların çalışanları için hem işle ilgili hem de genel memnuniyeti nasıl artırabilecekleri konusunda değerli bilgiler sağlayabilecektir. Bu durum, olumlu bir çalışma ortamı yaratmanın ve mesleki büyüme ve gelişim için yollar sağlamanın önemini altını çizmektedir (Johnson, 2023).

Araştırma, aşağıda belirtilen temel hipotezler doğrultusunda yürütülmüştür:

Araştırmanın Hipotezleri;

H₁: Yetenek yönetimi uygulamaları havacılık sektörü yer hizmetleri çalışanlarının iş doyumu üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.

H₂: Yetenek yönetimi uygulamaları havacılık sektörü yer hizmetleri çalışanlarının yaşam doyumu üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.

H₃: Havacılık sektörü yer hizmetleri çalışanlarının demografik özellikleri ile değişkenler arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Bu hipotezler, Kaynak Temelli Görüş ve Sosyal Değişim Teorisi'ne yönelik kuramsal temellere dayalı olarak geliştirilmiştir. Araştırma modeli, bu değişkenler arasındaki yapısal ilişkileri test etmeyi ve çalışan refahı ile insan kaynakları uygulamaları arasındaki bağı derinlemesine ortaya koymayı amaçlamaktadır.

4. BULGULAR

Bulgular, 401 kişilik yer destek unsurlarından (havacılık sektörü yer hizmetleri çalışanlarından) alınan verilerle tanımlayıcı ve betimleyici istatistikler ile yorumlanmıştır.

Tablo 1. Demografik Bilgiler

Cinsiyet	n	%	Medeni durum	n	%
Kadın	122	30,4	Evli	254	63,3
Erkek	279	69,6	Bekar	147	36,7
Yaş	n	%	Unvan	n	%
18-24	32	8,0	Mavi yakalı	357	89,0
25-34	220	54,9	Beyaz yakalı	44	11,0
35-44	108	26,9	Eğitim	n	%
45-59	41	10,2	İlköğretim	53	13,2
Çalışma süresi	n	%	Lise	106	26,4
1-3yıl	252	62,8	Önlisans	111	27,7
4-6 yıl	78	19,5	Lisans	104	25,9
7-9 yıl	46	11,5	Lisansüstü	27	6,7
10 yıl ve üstü	25	6,2			

Çalışmayı destekleyen havacılık sektörü yer destek çalışanlarının çoğu erkek (%69,6), medeni durumları evli (%63,3), yaşları 25-34 yaş aralığında (%54,9), unvanları mavi yakalı (%89,0), eğitimleri ön lisans (%27,7) ve çalışma süreleri 1-3 yıl (%62,8) oldukları belirlenmiştir.

Tablo 2. Normallik Testi Sonuçları

	Yetenek Yönetimi	İş Doyumu	Yaşam Doyumu
Çarpıklık (Skewness)	-0,631	-0,974	-0,481
Basıklık (Kurtosis)	1,194	1,872	-0,709

Araştırmada yer alan yetenek yönetimi, iş doyumu ve yaşam doyumu değişkenlerine ilişkin normallik dağılımı; çarpıklık ve basıklık katsayıları dikkate alınarak değerlendirilmiştir. Tablo 2'de sunulan bulgulara göre, yetenek yönetimi değişkeninin çarpıklık değeri -0,631 ve basıklık değeri 1,194; iş doyumu değişkeninin çarpıklık değeri -0,974 ve basıklık değeri 1,872; yaşam doyumu değişkeninin çarpıklık değeri -0,481 ve basıklık değeri -0,709 olarak hesaplanmıştır.

Çarpıklık ve basıklık katsayılarının ± 2 aralığında bulunması, dağılımın normal dağılıma yeterli düzeyde yakın olduğunu göstermekte ve parametrik testlerin uygulanabilirliğini desteklemektedir (George ve Mallery, 2020). Buna ek olarak Kalaycı (2010)'a göre, çarpıklık ve basıklık katsayılarının -3 ile +3 aralığında yer alması, verilerin normal dağılım varsayımını karşıladığını ifade etmektedir. Bu doğrultuda, ölçeklere ait veri setlerinin normal dağılım gösterdiği ve araştırmada parametrik istatistiksel yöntemlerin kullanılmasının uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3. Ölçeklere Ait Güvenilirlik Analizleri

Yetenek Yönetimi Ölçeği		İş Doyumu Ölçeği		Yaşam Doyumu Ölçeği	
Cronbach's Alpha	n	Cronbach's Alpha	n	Cronbach's Alpha	n
0,961	49	0,852	5	0,829	5

Yetenek Yönetimi ölçeği güvenilirlik analizi ($\alpha=0,961$), İş Doyumu ölçeği ($\alpha=0,852$) ve Yaşam Doyumu ölçeği ($\alpha=0,829$) sonucuyla yüksek düzeyde güvenilir (Büyüköztürk, 2007) olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4. T Testi (Medeni Durum, Cinsiyet, Unvan)

			N	$\bar{x}$	S.S.	p
Cinsiyet	Yaşam Doyumu	Kadın	122	4,5574	,36656	0,012
		Erkek	279	4,4695	,29899	
Unvan	Yetenek Yönetimi	Mavi yakalı	357	3,6872	,51568	0,000
		Beyaz yakalı	44	3,3219	,56871	

Tablo 4'e göre yaşam doyumu ile cinsiyet (kadın>erkek) arasında ($p<0,05$) anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu bağlamda kadın katılımcıların yaşam doyum düzeylerinin erkek katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Öte yandan, yetenek yönetimi ve iş doyumu değişkenleri açısından cinsiyete bağlı anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bununla birlikte, yetenek yönetimi ile unvan (mavi yakalı>beyaz yakalı) arasında ($p<0,05$) anlamlı bir farklılık saptanmış; mavi yakalı çalışanların yetenek yönetimi algılarının beyaz yakalıları kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ancak iş doyumu ve yaşam doyumu değişkenleri açısından unvana göre anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Ayrıca yapılan t testi sonuçlarına göre medeni durum ile herhangi bir değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir.

Tablo 5. Değişkenler ile ANOVA (Yaş)

Yaş		Kareler.top	df	Orta.kare.	F	Sig.	Farklılıklar
Yetenek Yönetimi	Grup-arası	8,432	3	2,811	10,590	,000	18-24< 25-34, 35-44, 45-59
	Grup-içi	105,373	397	,265			
	Toplam	113,805	400				
İş Doyumu	Grup-arası	4,672	3	1,557	3,963	,008	18-24< 45-59
	Grup-içi	156,036	397	,393			
	Toplam	160,709	400				

İkiden daha fazla örneklemin arasındaki var olan ortalamaların anlamlılık düzeyinde fark taşıyıp-taşımadığının tespit edilmesinde ANOVA testi kullanılabilir (Kalaycı, 2010). Analiz bulgularına göre, yetenek yönetimi konusunda 18-24 yaş grubu katılımcıların 25-34, 35-44 ve 45-59 yaş grubu katılımcılara göre ($p<0,05$ anlam düzeyi) negatif yönde anlamlı farklılığı belirlenmiştir. İş doyumu konusunda da 18-24 yaş grubu katılımcıların 45-59 yaş grubu katılımcılarına göre ($p<0,05$ anlam düzeyi) negatif yönde anlamlı farklılığı saptanmıştır. Bu bulgular, genç çalışanların hem yetenek yönetimi uygulamalarına hem de iş doyumuna ilişkin algılarının daha olumsuz olabileceğini göstermektedir. Öte yandan, yaşam doyumu açısından yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Tablo 6. Değişkenler ile ANOVA (Eğitim)

Eğitim		Kareler.top.	df	Orta.kare.	F	Sig.	Farklılıklar
Yetenek Yönetimi	Grup-arası	13,886	4	3,471	13,758	,000	Lisans>
	Grup-içi	99,920	396	,252			İlköğretim,
	Toplam	113,805	400				Önlisans
Yaşam Doyumu	Grup-arası	1,335	4	,334	3,269	,012	Lisansüstü>
	Grup-içi	40,429	396	,102			Önlisans
	Toplam	41,764	400				

Eğitim düzeyi temelinde yapılan analizler, bazı alt gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar olduğunu ortaya koymuştur. Yetenek yönetimi konusunda lisans mezunu katılımcıların ilköğretim ve ön lisans mezunu katılımcılarına göre ($p<0,05$ anlam düzeyi) pozitif yönlü anlamlı farklılığı belirlenmiştir. Yaşam doyumu konusunda ise lisansüstü mezunu katılımcıların ön lisans mezunu katılımcılarına göre ($p<0,05$ anlam düzeyi) pozitif yönde anlamlı bir farklılığı belirlenmiştir. Öte yandan, iş doyumu açısından eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Son olarak ANOVA testi sonuçlarına göre çalışma süresi ile herhangi bir değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir.

Tablo 7. Değişkenler Arasında Korelasyon Analizi

		Yetenek Yönetimi	İş Doyumu	Yaşam Doyumu
Yetenek Yönetimi	Pearson C.	1	,253**	,224**
	Sig. (2)		,000	,000
	N	401	401	401
İş Doyumu	Pearson C.	,253**	1	,127*
	Sig. (2)	,000		,011
	N	401	401	401
Yaşam Doyumu	Pearson C.	,224**	,127*	1
	Sig. (2)	,000	,011	
	N	401	401	401

Değişkenler arasındaki ilişkinin nedensellik sebebinin bulunmasında korelasyon analizi ön bilgi vermekte olup korelasyon katsayısı “r” ile gösterilmekte ve -1 ila +1 arasında bir değeri alabilmektedir (Gülbüz ve Şahin, 2016). Korelasyon analizi sonucu yetenek yönetimi ile iş doyumu arasında $r=0,253$ kuvvetinde, yaşam doyumu arasında ise $r=0,224$ kuvvetinde ($p<0,05$ anlam düzeyinde) zayıf düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Bu bulgular, yetenek yönetimi uygulamalarının hem iş hem de yaşam doyumunu destekleyici bir rol oynayabileceğine işaret etmektedir.

Tablo 8. Regresyon Analizi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.	F
	B	Std. Hata	Beta			
1 (Sabit Terim)	3,072	0,212		14,482		
Yetenek Yönetimi	0,301	0,058	0,253	5,229	0,000	27,338
Bağımlı Değişken İş Doyumu= 3,072 + (0,301 * Yetenek Yönetimi)						
1 (Sabit Terim)	4,001	0,109		36,729		
Yetenek Yönetimi	0,136	0,030	0,224	4,593	0,000	21,099
Bağımlı Değişken Yaşam Doyumu= 4,001 + (0,136 * Yetenek Yönetimi)						

Regresyon analizinin yapılma amacı değişkenlerin arasındaki etkinin analiz edilmesi, iki değişkenden birindeki değişimin diğeri üzerine değişiminin açıklanabilmesinde kullanılmaktadır (Gürüş ve Çağlayan, 2005). Regresyon analizi sonucunda yetenek yönetiminin iş doyumu modeli üzerinde istatistiksel olarak ($F=27,338$; $p<0,05$) etkisi anlamlı bulgulanmıştır. Ayrıca yetenek yönetiminin yaşam doyumu modeli üzerinde istatistiksel olarak ($F=21,099$; $p<0,05$) etkisi anlamlı bulgulanmıştır. Bu bulgular, yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların hem işle ilgili hem de genel yaşam doyumu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 9. Hipotez Sonuçları

Hipotez	Sonuç
H ₁ : Yetenek yönetimi uygulamaları havacılık sektörü yer hizmetleri çalışanlarının iş doyumu üzerinde anlamlı etkiye sahiptir	Kabul
H ₂ : Yetenek yönetimi uygulamaları havacılık sektörü yer hizmetleri çalışanlarının yaşam doyumu üzerinde anlamlı etkiye sahiptir	Kabul
H ₃ : Havacılık sektörü yer hizmetleri çalışanlarının demografik özellikleri ile değişkenler arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır	Kısmen Kabul

5. TARTIŞMA

Bu araştırma havacılık sektöründeki yer hizmetleri çalışanlarının (mavi ve beyaz yakalı) yetenek yönetimi uygulamalarını algılamalarının iş doyumu ve yaşam doyumları üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla 401 kişiyle yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucu yetenek yönetimi ile iş doyumu arasında $r=0,253$ kuvvetinde, yaşam doyumu arasında ise $r=0,224$ kuvvetinde ($p<0,05$ anlam düzeyinde) zayıf düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişki bulgulanmıştır. Regresyon analizi sonucunda yetenek yönetiminin iş doyumu modeli üzerindeki etkisi istatistiki olarak anlamlıdır. Ayrıca yetenek yönetiminin yaşam doyumu modeli üzerindeki etkisi istatistiki olarak anlamlıdır.

Bu çalışmada elde edilen bulgular, yetenek yönetimi uygulamalarının hem iş doyumu hem de yaşam doyumu üzerinde anlamlı ve pozitif etkiler yarattığını ortaya koymuştur. Bu sonuç, insan kaynakları literatüründe sıklıkla vurgulanan ancak çoğunlukla sadece örgütsel çıktılar üzerinden değerlendirilen yetenek yönetimi yaklaşımlarının, bireysel refah üzerindeki etkilerini de kapsamı gerektiğini göstermektedir.

Araştırma sonuçları, Nawawi vd. (2024); Singh vd. (2012) gibi çalışmalarda vurgulanan, yetenek yönetiminin iş doyumu üzerindeki pozitif etkisini desteklemektedir. Özellikle kariyer gelişimi, ödüllendirme ve çalışanlara değer verme gibi uygulamaların, çalışanların kuruma olan bağlılığını ve işlerinden duydukları memnuniyeti artırdığı bulgularla uyumludur. Mevcut araştırma, bu etkiyi havacılık sektörünün yer hizmetleri çalışanları özelinde ele alarak literatürdeki önemli bir boşluğu doldurmaktadır.

Benzer şekilde, çalışmada ortaya konan yaşam doyumu üzerindeki olumlu etki, Aliasah vd. (2020); De Vos vd. (2020) tarafından yürütülen çalışmalarla paralellik göstermektedir. Bu bağlamda yetenek yönetimi uygulamaları, sadece işle sınırlı kalmamakta; bireyin genel yaşam kalitesini artıracak esneklik, destek ve gelişim ortamı da sağlamaktadır. Özellikle iş-yaşam entegrasyonu yaklaşımı çerçevesinde değerlendirildiğinde, bu bulgular, çalışan refahına bütüncül bir bakış açısı geliştirilmesinin gerekliliğini vurgulamaktadır.

Araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar, Kaynak Temelli Görüş çerçevesinde de anlam kazanmaktadır. Nitelikli çalışanlar, örgütlerin stratejik kaynakları arasında yer almakta ve bu kaynağın geliştirilmesi, iş ve yaşam doyumunu artırarak çalışanların kuruma olan katkılarını sürdürülebilir kılmaktadır (Barney vd., 2021).

Ayrıca, Sosyal Değişim Teorisi bağlamında değerlendirildiğinde, çalışanlara sunulan gelişim fırsatları ve destekleyici uygulamalar, karşılıklı güven ve bağlılık ilişkisini güçlendirmekte; bu durum da çalışanların hem işle ilgili hem de bireysel yaşamlarında olumlu duygular geliştirmelerini sağlamaktadır (Cropanzano vd., 2017).

İş doyumunu ve yaşam doyumunu arasındaki etkileşimin kapsamlı bir şekilde anlaşılması işverenler için zorunludur. Bu tür bir bilgi, olumlu bir çalışma ortamını teşvik ederken çalışanların refahını, üretkenliğini ve elde tutulmasını artıracaktır (Magnier-Watanabe vd., 2019). Araştırmalar iş doyumunun genel yaşam doyumuyla yakından bağlantılı olduğunu göstermiştir. İş-yaşam dengesi, işyerinde özerklik, destekleyici çalışma arkadaşları, büyüme ve gelişme fırsatları, amaç duygusu gibi faktörler, kişinin işteki doyum duygusuna önemli ölçüde katkıda bulunur. Benzer şekilde, tatmin edici bir kariyer, bir bireyin iş dışındaki mutluluğunu olumlu yönde etkileyebilir, aynı zamanda yaşam ve kişisel ilişkilere ilişkin genel bakış açısını da güçlendirebilir. İş doyumunu ve yaşam doyumunu arasındaki bu ilişki, kişinin değerleriyle uyumlu, anlamlı ve ödüllendirici bir iş bulmanın önemini vurgular (Bailey vd., 2017).

Yüksek düzeyde iş doyumunu bulunan kişiler, genellikle kişisel yaşamlarında da artan mutluluk ve doyum yaşarlar (Hu ve Hirsh, 2017). İş ve kişisel yaşam arasında optimum dengeyi sağlamak, kişinin değerleri ve tutkularıyla uyumlu, tatmin edici bir işte çalışmak hem işte hem de iş dışında destekleyici ilişkiler beslemek ve olumlu bir çalışma ortamının parçası olmak gibi faktörlerin genel mutluluğu ve refahı önemli ölçüde artırdığı görülmektedir. Bu alandaki çalışmalar, bu karmaşık karşılıklı ilişkileri ve bunların bireylerin psikolojik refahı, memnuniyet düzeyleri, verimlilik ve kurumsal performans ile kurumsal kültür ve yetenekleri elde tutma kapasitesi üzerindeki etkilerini keşfetmeyi amaçlamaktadır (Oliveira vd., 2023).

Çalışmalar, yetenek yönetiminin bireyler arasında iş ve yaşam doyumunu şekillendirmede önemli bir rol oynadığını göstermiştir (Tabatabaee vd., 2021). Kurumlar, yetenekli çalışanların belirlenmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması için kaynak ayırdığında, bu bireylerin daha yüksek düzeyde iş doyumunu yaşama olasılığı daha da yükselmektedir. Genel yaşam doyumunu artırmada da yetenek yönetimi programlarının etkinliği bulunmaktadır (Virgana, 2021).

Tüm bu değerlendirmeler ışığında, yetenek yönetiminin sadece kurumsal verimlilik açısından değil, aynı zamanda çalışanların bireysel mutluluğu, yaşam dengesi ve uzun vadeli bağlılığı açısından da stratejik bir araç olduğu açıktır. Ancak özellikle havacılık sektöründe yer hizmetleri gibi sıklıkla arka planda kalan çalışan gruplarına odaklanan çalışmaların sınırlı olması, bu araştırmayı literatürde özgün bir yere taşımaktadır. Araştırma bulguları, yöneticiler için uygulamaya dönük önemli ipuçları sunmaktadır.

Bu araştırma, yetenek yönetiminin iş ve yaşam doyumunu üzerindeki etkisini havacılık sektöründe görev yapan yer hizmetleri çalışanları özelinde incelemektedir. Her bilimsel araştırmada olduğu gibi bu çalışmanın da bazı sınırlılıkları bulunmaktadır:

- Araştırma verileri belirli bir zaman aralığında ve Türkiye’de faaliyet gösteren yer hizmetleri çalışanlarından toplanmıştır. Bu durum, bulguların tüm havacılık sektörüne genellenebilirliğini sınırlandırmaktadır (kabin ekipleri, pilotlar gibi diğer çalışan grupları araştırma dışında bırakılmıştır).
- Araştırma Türkiye bağlamında yapılmıştır; farklı ülke ve kültürlerde yürütülecek benzer çalışmalar farklı sonuçlar doğurabilecektir.
- Araştırma verileri kesitsel anket yöntemiyle elde edilmiştir. Bu nedenle, değişkenler arasındaki ilişkiler nedensellikten ziyade ilişkisel düzeyde yorumlanmalıdır.
- Anket yöntemiyle toplanan veriler, katılımcıların öz değerlendirmelerine dayandığından toplumun kabul edilebilir veya olumlu gördüğü şekilde cevap verilmesi durumu veya bilişsel çarpıtmalar olasılığı bulunmaktadır.

Bu araştırma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda ileride yapılacak akademik çalışmalar açısından geleceğe yönelik aşağıdaki öneriler sunulmaktadır:

- İlerideki araştırmalarda, nedensellik ilişkilerini daha güçlü biçimde ortaya koymak amacıyla boylamsal veri toplama yöntemleri tercih edilebilir.
- Yetenek yönetiminin iş ve yaşam doyumu üzerindeki etkisi, diğer hizmet sektörlerinde ve havacılığın farklı meslek gruplarında karşılaştırmalı olarak incelenebilir.
- Katılımcı deneyimlerinin daha derinlemesine anlaşılabilmesi adına, diğer araştırma teknikleri (örneğin görüşmeler, odak grup çalışmaları vb.) kullanılabilir.
- Farklı ülkelerde ve kültürel bağlamlarda yapılacak karşılaştırmalı çalışmalar, yetenek yönetiminin etkilerinin kültürel boyutunu ortaya koyabilir.

6. SONUÇ

Yetenekli çalışanlar, gelişmek isteyen işletmeler için vazgeçilmez koşullardan biri olarak kabul edilmektedir. Havacılık sektöründe faaliyette bulunan işletmelerin büyümesi ve rekabet üstünlüğü sağlaması hayati öneme sahiptir. Yoğun rekabet koşulları sebebiyle işletmeler, yetenekli çalışanlarını elde tutma konusunda daha çok çaba harcamak zorundadırlar. Bu araştırmanın temel amacı, havacılık sektöründe görev yapan yer hizmetleri çalışanlarının (hem mavi yakalı hem beyaz yakalı personelin) yetenek yönetimi algılarının iş ve yaşam doyumları üzerindeki etkilerini incelemektir. Bu doğrultuda, sektör içinde görev yapan çalışanlara anket uygulanmış ve katılımcılara kolayda örnekleme yöntemi ile ve gönüllülük esası temelinde ulaşılmıştır.

Araştırma bulguları, çalışanların yetenek yönetimi algıları ile hem iş doyumu hem de yaşam doyumu arasında zayıf düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre, yetenek yönetimi uygulamaları çalışanların iş ve yaşam doyumlarını artırmada etkili bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Ayrıca yapılan analizler, yetenek yönetimi değişkeninin hem iş doyumu hem de yaşam doyumu üzerinde anlamlı düzeyde etkili olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, yetenek yönetimi stratejilerinin yalnızca kurumsal performansa değil, bireysel refah ve memnuniyet düzeyine de katkı sağladığını göstermektedir.

Demografik değişkenler açısından yapılan karşılaştırmalarda ise, kadın çalışanların yaşam doyum düzeylerinin erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğu, mavi yakalı çalışanların ise yetenek yönetimi algılarının beyaz yakalılardan daha güçlü olduğu belirlenmiştir. Yaş grupları arasında yapılan karşılaştırmalarda, genç çalışanların (özellikle 18-24 yaş arası) yetenek yönetimi ve iş doyumu algılarının diğer yaş gruplarına kıyasla daha düşük olduğu görülmüştür. Eğitim düzeyine göre yapılan değerlendirmelerde ise, lisans mezunlarının yetenek yönetimi konusundaki algılarının daha düşük eğitim düzeyine sahip katılımcılardan daha yüksek olduğu; yaşam doyumu açısından ise lisansüstü mezunlarının, ön lisans mezunlarına kıyasla daha yüksek doyum düzeyine sahip olduğu saptanmıştır.

Yetenek yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanması, etkili elde tutma stratejilerinin stratejik olarak uygulanması yoluyla üretkenliği, yaratıcılığı ve genel kurumsal etkinliği artırmak için zorunludur. Bu stratejiler uzun vadede, insan kaynaklarının kullanımını optimize ederek ve başarıyı artırarak kurumsal performansın iyileştirilmesine yol açabilmektedir. Etkili yetenek yönetiminin, çalışanların yalnızca elde tutulmasının ötesine geçen geniş kapsamlı faydaları vardır. Kurumların en iyi performans gösteren çalışanları çekmek, elde tutmak ve geliştirmek için yetenek yönetimine öncelik vermesi zorunludur. Etkili yetenek yönetimi, stratejik kazanım, sürekli gelişim ve kilit yeteneklerin kurum içinde sürekli tutulması yoluyla rekabet avantajı yaratarak uzun vadede kurumsal performansa önemli ölçüde katkıda bulunur. Yetenek yönetimi iş doyumunun yanı sıra genel yaşam doyumunu artırmada önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca, kurumun başarısına derin bağlılık duyan bir işgücünü teşvik etmek de, böylece stratejik insan kaynakları yönetimi ve günümüzün rekabetçi iş ortamında refah elde etmek için vazgeçilmezliğinin altını çizmektedir.

Yetenek yönetimi programları bireylere gelişim, takdir ve ilerleme şansı sunarak kariyerlerinde başarı ve doyum yaşamalarını sağlamaktadır. Bu da iş performansının artmasına, motivasyonun yükselmesine ve kuruma daha derin bir bağlılık duyulmasına yol açar. Ayrıca yetenek yönetimi, bireyin genel yaşam memnuniyetini de olumlu yönde etkilemektedir. Yetenek yönetimi programları, büyüme ve ilerleme fırsatları sunarak bireylerin kariyerlerinde kendilerini tatmin olmuş ve başarılı hissetmelerine yardımcı olur; bu da hayatlarının diğer alanlarına da yansiyarak daha büyük bir genel mutluluk ve doyum duygusuna katkıda bulunur. Bu nedenle kurumlar, yalnızca iş doyumunu artırmakla kalmayıp aynı zamanda bireylerin genel yaşam doyumuna da katkıda bulunmak için yetenek yönetimi stratejilerine öncelik vermelidir. Günümüzün rekabetçi iş piyasasında yetenek yönetimi, kurumların en iyi

yetenekleri cezbetmesi ve elde tutması için elzemdir. Dahası, yetenek yönetimi stratejilerinin uygulanması ve etkin kullanımı bir kurumun performansını ve başarısını önemli ölçüde etkileyecektir. İşe alım, eğitim, kariyer gelişimi ve yedekleme planlamasını kapsayan kapsamlı yetenek yönetimi girişimlerine odaklanarak kurumlar; iş rollerinin ötesine geçme ve işletmenin genel başarısına katkıda bulunma olasılığı daha yüksek olan bağlı ve memnun bir işgücü yaratabilirler.

Çalışmada yetenek yönetimi uygulamalarının hem iş doyumunu hem de yaşam doyumunu etkilediği bulgulanmıştır. Çalışanlar mesleki gelişimlerinde kendilerine değer verildiğini, tanındıklarını ve desteklendiklerini hissettiklerinde, bu durum zihinsel ve duygusal doyumunu artırarak kişisel yaşamları üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır. Sürekli gelişim ve kariyer ilerlemesi kültürünü teşvik eden kurumlar, yalnızca yüksek vasıflı ve motive olmuş değil, aynı zamanda kurumun başarısına derinden yatırım yapan bir işgücü yaratabilecektir. Bu da çalışanların elde tutulmasını, üretkenliği ve inovasyonu artırarak kurumun genel başarısına ve uzun vadeli sürdürülebilirliğine katkıda bulunacaktır. Yetenek yönetimi özünde; kurumların mevcut kaynakları etkin bir şekilde kullanması, daha yüksek çalışan memnuniyeti elde etmesi ve başarıya ulaşması için çok önemlidir. Kurumlar, yetenek yönetimine öncelik vererek bireysel hedefleri, kurumun genel misyon ve vizyonla uyumlu hale getirebilirler.

Bu araştırma, havacılık sektöründe görev yapan yer hizmetleri çalışanları üzerinde yetenek yönetiminin iş doyumunu ve yaşam doyumunu üzerindeki etkilerini incelemiş ve yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların hem işle ilgili tutumlarını hem de genel yaşam memnuniyetlerini anlamlı biçimde etkilediğini ortaya koymuştur. Araştırmanın bulguları, özellikle yer hizmetleri çalışanlarının ihtiyaçlarına ışık tutarak sektöre yönelik özgün ve uygulanabilir katkılar sunmaktadır. Araştırma, çalışanların yalnızca profesyonel performansları açısından değil, aynı zamanda bireysel refah düzeyleri bakımından da desteklenmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Araştırma bulgularının sonucunda havacılık sektörü yöneticilerine yönelik şu önerilerde bulunulabilir:

- Çalışanların ne yaparsam yapayım maaşıma zam alamıyorum anlayışını değiştirecek ücretlendirme politikalarının geliştirilmesi,
- Havacılık sektöründe maddi ödüle dayalı ödüllendirme sistemlerinin geliştirilmesinin sağlanması,
- Havacılık sektörüne yönelik eğitim yapan lise, ön lisans ve lisans programlarına yönelik yetenek avcısı programlarının geliştirilmesi,
- Havacılık sektöründe rol üstü davranış gösteren çalışanlara yönelik maddi-manevi ödüllendirmelerin iyileştirilmesi,
- Havacılık sektöründeki ödüllendirmelerde şeffaflık sağlanmasının işletme politikası haline getirilmesi,
- Havacılık sektöründeki ödüllendirme kriterlerinin ilgili taraflarca bilinmesinin sağlanması önerilebilir.

Bu öneriler doğrultusunda geliştirilecek insan kaynakları politikaları, sadece çalışan bağlılığı ve memnuniyetini değil, aynı zamanda sektördeki hizmet kalitesini ve sürdürülebilir başarıyı da artıracaktır. Bu çerçevede sunulan önerilerin kısa-orta-uzun vadeli biçimde sınıflandırılması da sektörel faydalar oluşturabilecektir. Aşağıda belirtilen kısa, orta ve uzun vadeli politika önerilerinin hayata geçirilmesi de, hem çalışan deneyimini hem de örgütsel verimliliği artıracaktır.

Kısa Vadede:

- Yetenekli çalışanların belirlenmesi ve gelişimi için yetenek envanteri çıkarılmalı ve çalışanların beceri haritaları güncellenerek yapılandırılmış kariyer yol haritaları oluşturulmalıdır.
- Geri bildirim mekanizmaları güçlendirilerek çalışanların görüşleri yönetsel kararlara entegre edilmelidir.
- Takdir ve teşvik temelli mikro ödüller, çalışan memnuniyetini artırmak üzere uygulanmalıdır.
- Esnek vardiya planlaması, çalışanların yaşam dengelerini destekleyecek biçimde yeniden düzenlenmelidir.

Orta Vadede:

- Kariyer gelişim programları tasarlanarak çalışanlara terfi ve gelişim fırsatları sunulmalıdır.
- İş doyumunu ve yaşam doyumunu gibi öznel refah göstergeleri düzenli olarak izlenmeli; çalışan destek sistemleri (psikolojik danışmanlık, esnek çalışma, stres yönetimi vb.) kurumsal düzeyde yapılandırılmalıdır.
- Nitelikli iş gücünü elde tutmaya yönelik stratejiler, prim ve performansla dayalı sistemlerle desteklenmelidir.

- Orta kademe yöneticilere yönelik dijital yetenek yönetimi eğitimleri verilmelidir.

Uzun Vadede:

- Kurum genelini kapsayan stratejik yetenek yönetimi politikaları oluşturulmalı ve bu politikalar iş-yaşam dengesi boyutunu da kapsayacak biçimde genişletilmelidir.
- İş ve yaşam kalitesini esas alan bir kurum kültürü oluşturulmalı, çalışan refahı stratejik öncelik haline getirilmelidir.
- İnsan Kaynakları analitiği altyapısı kurularak iş doyumu, performans ve devamsızlık gibi veriler dijital sistemlerle izlenmelidir.
- Çalışanların motivasyon ve takdir edilme ihtiyaçlarını karşılamaya dönük içsel doyumu güçlendiren sistemler kurulmalıdır.
- Sektör düzeyinde standartlar geliştirilerek çalışanlar için minimum yetkinlik ve refah kriterleri belirlenmelidir.

Sonuç olarak, yetenek yönetiminin kurumsal başarının artırılmasında önemli bir faktör olduğu söylenebilir. Yetenek yönetimi, kurumsal performansı optimize etme sürecinin önemli bir yönünü temsil etmektedir. İşletmelerin en uygun rollerde, gerekli beceri ve yeteneklere sahip en uygun personele sahip olmasını sağlamaktadır. Bu da nihayetinde üretkenlik, yenilikçilik ve rekabet gücünün artmasıyla sonuçlanmaktadır. Ayrıca, kanıtlar etkili yetenek yönetiminin yüksek düzeyde çalışan bağlılığı ve memnuniyeti ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu da işten ayrılma oranlarında azalma ve örgütsel bağlılıkta artışla bağlantılıdır (Marinakou ve Giousmpasoglou, 2019). Genel olarak yetenek yönetimi hem bireysel hem de örgütsel başarının temel itici gücüdür. Bu nedenle, kurumların yetenek yönetimine stratejik bir hedef olarak öncelik vermeleri ve en iyi yetenekleri çekmek, geliştirmek ve elde tutmak için kapsamlı stratejiler uygulamaları önerilmektedir.

YAZARIN BEYANI

Katkı Oranı Beyanı: Yazar, çalışmanın tümüne tek başına katkı sağlamıştır.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı: Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

KAYNAKÇA

- Aliasah, M. W. S., Abdullah, Z. ve Shafee, S. (2020). The impact of the work-life balance on work engagement of non-academic employee in higher learning institutions in Malaysia. *Journal of Educational Administration Research and Review*, 4(1), 79-87.
- Alrawahi, S., Sellgren, S. F., Al-Touby, S. S. J., Alwahaibi, N. ve Brommels, M. (2020). The application of Herzberg's two-factor theory of motivation to job satisfaction in clinical laboratories in Omani hospitals. *Heliyon*, 6(9), e04829.
- Alrefaei, F. (2020). Job satisfaction: Analysis of the institute of public administration. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 8(12), 80-83.
- Appleton, S. ve Song, L. (2008). Life satisfaction in urban China: Components and determinants. *World Development*, (36), 11.
- Arisukwu, O., Olaosebikan, D., Asaleye, A. J. ve Asamu, F. (2019). Feeding habit and the health of undergraduate students: Evidence from Nigeria. *The Journal of Social Sciences Research*, 5(2), 498-506.
- Atlı, D. (2013). *Yetenek yönetimi*. Crea Yayıncılık.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

- Barney, J. B., Ketchen, D. J. ve Wright, M. (2021). Resource-based theory and the value creation framework. *Journal of Management*, 47(7), 1936-1955.
- Bayraktar, O. ve Aydın, N. (2024). Yetenek yönetimi, çalışan performansı ve iş tatmini ilişkisinin incelenmesi. *Journal of Economy Business & Management*, 8(1), 119-142.
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., Shantz, A. ve Soane, E. (2017). The mismanaged soul: Existential labor and the erosion of meaningful work. *Human Resource Management Review*, 27(3), 416-430.
- Blau, P. (1986). *Exchange and power in social life* (2nd ed.). Routledge.
- Boz, D. (2022). Yetenek yönetiminin iş ve işletme performansına etkisi: Kütahya ili örneği. *EKEV Akademi Dergisi*, (92), 22-35.
- Brown, P. (2005). The evolving role of strategic management development. *Journal of Management Development*, 24(3), 209-222.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, (32), 470-483.
- Cappelli, P. ve Keller, J. (2014). Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 305-331.
- Chernyak-Hai, L. ve Rabenu, E. (2018). The new era workplace relationships: Is social exchange theory still relevant?. *Industrial and Organizational Psychology*, 11(3), 456-481.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R. ve Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(12), 479-516.
- Çay, O. ve Aydın, B. (2020). Yetenek yönetiminin çalışanların iş tatminine etkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 4022-4042.
- Dağlı, A. ve Baysal, N. (2016). Yaşam doyumu ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(59).
- Dahshan, M. E., Keshk, L. I. ve Dorgham, L. S. (2018). Talent management and its effect on organization performance among nurses at shebin el-kom hospitals. *International Journal of Nursing*, 5(2), 108-123.
- De Vos, A., Van der Heijden, B. I. J. M. ve Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103196.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J. ve Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75.
- Dinçer, E. ve Kart, M. E. (2021). Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde yetenek yönetiminin aracılık rolünün incelenmesi. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(4), 21-42.
- Duran, C., Boz, D., Behdioğlu, S. ve Kutlu, S. (2019). Yetenek yönetimi uygulamaları ölçeği geçerlilik ve güvenirlik çalışması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(2), 158-189.
- Fadhiela, K. ve Putri, V. W. (2023). The effect of harvest premiums on employee performance and job satisfaction of oil palm harvest employees AT PT. Socfindo Seunagan. *In International Journal of Social Science Educational Economics Agriculture Research and Technology (IJSET)*, 2(6), 108-118.

- Fave, A. D., Brdar, I., Wissing, M. P. ve Vella-Brodrick, D. (2013). Sources and motives for personal meaning in adulthood. *In The Journal of Positive Psychology*, 8(6), 517-529.
- Garcia, L. (2018). Re-storying the lives of famous individuals: A narrative inquiry. *In The Malaysian Journal of Nursing*, 10(1), 42-48.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014) *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (1.Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S. ve Şahin F. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri felsefe-yöntem-analiz* (3. Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Güriş, S. ve Çağlayan, E. (2005). *Ekonometri* (2. Basım). Der Yayınları.
- Hu, J. ve Hirsh, J B. (2017). Accepting lower salaries for meaningful work. *Front. Psychol.*, 8, 2017.
- Johnson, R. (2023). *What makes or breaks employee satisfaction remains intact.* <https://www.glassdoor.com/research/satisfaction-drivers-remain-intact>
- Judge, T. A., Heler, D. ve Mount, N. K. (2002). Five factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530-541.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* (5.Baskı). Asil Yayın Dağıtım.
- Kompaso, S M. ve Sridevi, M S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89.
- Kurt, D. O. ve Sağtaş, S. (2023). Yetenek yönetiminin çalışan performansı üzerine etkileri: Satış elemanları üzerine bir uygulama, *BMİJ*, 11(3), 1038-1057.
- Kuşluyan, Z. ve Kuşluyan, S. (2005). Otel işletmelerinde iş ve işletme ile ilgili faktörlerin işgören tatmini üzerindeki görece etkisi: Nevşehir örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16(2), 183-203.
- Leontev, M. (2018). Influence of construction organization project managers' personal qualities on their professional efficiency. *In MATEC Web of Conferences*, 193, 05015-05026. EDP Sciences.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* içinde, (s.1297-1343). Rand McNally.
- Magnier-Watanabe, R., Benton, C., Uchida, T. ve Orsini, P. (2019). Designing jobs to make employees happy? Focus on job satisfaction first. *Social Science Japan Journal*, 22(1), 85-107.
- Marinakou, E. ve Giousmpasoglou, C. (2019). Talent management and retention strategies in luxury hotels: Evidence from four countries. *In International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(10), 3855-3878.
- Matsusaka, J. (2001). Corporate diversification, value maximization, and organizational capabilities. *Journal of Business*, 74(3), 414.
- Maya, M., Soputan, G. J. ve Runtuwarouw, R. (2020). The influence of leadership styles and incentive on employee's work satisfaction in the production department of PT Toarco Jaya Tora. *International Journal of Applied Business and International Management*, 27-36.
- McDonnell, A., Hickey, C. ve Gunnigle, P. (2011). Global talent management: Exploring talent identification in the multinational enterprise. *European Journal of International Management*, 5(2), 174-193.

- Mızrak, F. (2023). Strategies for effective human resource management in the aviation industry: A case-based analysis. *Beykoz Akademi Dergisi*, 11(2), 82-109.
- Muhdar, H. M., Maguni, W., Muhtar, M., Bakri., B., Rahma, S. ve Junaedi, I. W. R. (2022). The impact of leadership and employee satisfaction on the performance of vocational college lecturers in the digital era. *Front. Psychol.*, 13, 895346.
- Nawawi, W. N. W., Fuza, Z. I. M. ve Patah, M. O. R. A. (2024). Crafting excellence: Insights in talent development in the hospitality industry. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, 8(12), 2932-2941.
- Oliveira, C. D., Saka, M., Bone, L. ve Jacobs, R. (2023). The role of mental health on workplace productivity: A critical review of the literature. *Appl Health Econ Health Policy*. 21(2), 167-193.
- Parker, B. ve Chusmir, L. H. (1992). Development and validation of a life-success measures scale. *In Psychological Reports*, 70(2), 627-637.
- Phillips, D. R. ve Roper, K. O. (2009). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), 7-16.
- Rice R. W., Frone M. R. ve McFarlin D. B. (1992). Work-Nonwork conflict and the perceived quality of life. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 155-168.
- Rizzo, C., Reynolds, I. ve Gallagher, H. (1981). Job satisfaction: A study of Sydney adults. *Australian Journal of Social Issues*, 16(2), 138-148.
- Sanchez-Burks, J., Brophy, D. J., Jensen, T., Milovac, M. ve Kagan, E. (2017). Mentoring in startup ecosystems. *Ross School of Business Paper*, 1376, 1-53.
- Schmitt, N. ve Pulakos, E. D. (1985). Predicting job satisfaction from life satisfaction: Is there a general satisfaction factor?. *In International Journal of Psychology*, 20(2), 155-167.
- Shahid, A. (2019). The employee engagement framework: High impact drivers and outcomes. *Journal of Management Research*, 11(2), 45-54.
- Shin, D. C. ve Johnson, D. M. (1978). Avowed happiness as an overall assessment of the quality of life. *Social Indicators Research*, 5, 475-492.
- Singh, A., Jones, D. B. ve Hall, N. (2012). Talent Management: A Research Based Case Study in the GCC Region. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 94-107.
- Somarathna, K. U. S. (2020). An agent-based approach for modeling and simulation of human resource management as a complex system: Management strategy evaluation. *Simulation Modelling Practice and Theory*, 104, 102118.
- Song, J., Hong, M. K. ve Kolb, J. A. (2009). The effect of learning organization culture on the relationship between interpersonal trust and organizational commitment. *Human Resource Development Quarterly*, 20(2), 147-167.
- Stewart, J. (2008). Developing through talent management. *SSDA Catalyst*, 6, 1-14.
- Sypniewska, B. A. (2014). Evaluation of factors influencing job satisfaction. In contemporary economics, *Vizja Press & IT, Warsaw*, 8(1), 57-72.

- Şahin, Ö. (2015). *Yetenek yönetimi ve yenilik performansı ilişkisi: Konaklama işletmelerinde bir araştırma*, [Doktora Tezi]. Adnan Menderes Üniversitesi.
- Tabatabaee, T. A., Chenari, A. ve Afkaneh, S. (2021). Review of the systemic concept of intellectual capital and determining its practical implications in education. *IEEPJ*, 3(2), 207-214.
- Tarique, I. ve Schuler, R. S. (2018). A multi-level framework for understanding global talent management systems for high talent expatriates within and across subsidiaries of MNEs: Propositions for further research. *Journal of Global Mobility*, 61(1), 79-101.
- Turner, S., Utley, D. R. ve Westbrook, J. D. (1998). Project managers and functional managers: A case study of job satisfaction in a matrix organization. *Project Management Journal*, 29(3), 11-19.
- Ulrich, D., Michael, L. ve Gerry, L. (1997). *Tomorrow's hr management*. John Wiley & Sons Inc.
- Veenhoven, R. (1996). Happy life-expectancy: A comprehensive measure of quality-of life in nations. *Social Indicators Research*, 39, 1-58.
- Vieira, H. (2017). *Work improves general happiness, but are you happy while you work?* <https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2017/02/08/work-improves-general-happiness-but-are-you-happy-while-you-work/>
- Virgana, V. (2021). The effect of job performance through organizational culture, work environment, personality, and motivation. *JMK*, 22(2), 87-98.
- Wandhe, P. (2016). An insights on talent management and its prospects. *Ohio State University, Fisher College of Business Research Paper Series*, 1-14.
- Wright, J. D. M. ve Hamilton, R. F. (1978). Work satisfaction and age: Some evidence for the “job change” hypothesis. *In Social Forces*, 56(4), 1140-1158.
- Yoon, J. ve Thye, S. R. (2002). A dual process model of organizational commitment: Job satisfaction and organizational support. *Work and Occupations*, 29(1), 97-124.