

YÖNETİM

ÖRGÜTSEL ÖDÜL MEKANİZMALARININ ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNLERİ VE İŞTEN AYRILMA TUTUMLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ İLE ÇALIŞKAN SESLİLİĞİNİN ARACI ROLÜNÜN YETENEKLİ VE DİĞER ÇALIŞANLAR AÇISINDAN İNCELENMESİ

Geliş Tarihi: 29.11.2019 Kabul Tarihi: 26.12.2019

Gaye KARAÇAY* ORCID ID: 0000-0003-2465-0297

Aylin ÖZEL** ORCID ID: 0000-0002-9281-3679

ÖZET

Çalışmanın amaçları; şirket performansı açısından kritik önemi haiz "yetenekli" çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma tutumları üzerinde gelişim ve fayda odaklı örgütsel ödül mekanizmalarının etkilerini diğer çalışanlar ile karşılaştırmalı olarak incelemek ve bu ilişkiler kapsamında çalışan sesliliğinin aracılık etkisini araştırmaktır. Türkiye otomotiv sektöründe faaliyet gösteren orta/büyük ölçekli firmalardaki 200 çalışandan anket ile toplanan veriler regresyon analizi ile test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre; yetenekli çalışanların işten ayrılma tutumlarında gelişim amaçlı uygulamaların; diğer çalışanların işten ayrılma tutumları üzerinde ise fayda amaçlı uygulamaların etkili olduğu saptanmıştır. İş tatmini açısından hem gelişim hem de fayda amaçlı uygulamaların tüm çalışanlar üzerinde etkili olduğu, ancak yetenekli çalışanlar için gelişim amaçlı uygulamaların, diğer çalışanlar için ise fayda amaçlı uygulamaların nispi etkileri olduğu bulunmuştur. Çalışan sesliliğinin, fayda ve gelişim amaçlı uygulamalar ile iş tatmini arasında anlamlı aracılık etkisi saptanmış olup, bu etkinin yetenekli ve diğer çalışanlarda farklı mekanizmalara yol açtığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Yetenekli Çalışan, Örgütsel Ödüller, İş Tatmini, İşten Ayrılma Tutumu, Çalışan Sesliliği*

MANAGEMENT

EXPLORING THE COMPARATIVE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL REWARDS ON TALENTED AND OTHER EMPLOYEES' JOB SATISFACTION AND TURNOVER INTENTION: THE MODERATION EFFECT OF EMPLOYEE VOICE ABSTRACT

This study investigates the effects of development and benefit oriented organizational rewards on job satisfaction and turnover intention of talented employees in comparison with other employees. Moreover, the mediation effect of employee voice was evaluated. The data collected from 200 employees working in medium/large scale companies within Turkish automotive industry were analyzed through regression analysis. According to the results; development-oriented practices were found to be effective on turnover intention of talented-employees; while benefit-oriented applications were effective on turnover intentions of other employees. Although both rewards were found to be affective on job satisfaction, the relative effect of development-oriented ones on talented, and benefit-oriented ones on other employees were identified. Employee voice had a mediation effect both for benefit and development oriented rewards and job satisfaction; but, this effect led to different mechanisms for talented and other employees.

Keywords: *Talented Employees, Organizational Rewards, Job Satisfaction, Turnover Intention, Employee Voice*

* Dr. Öğretim Üyesi, İstanbul Teknik Üniversitesi, karacayaydin@itu.edu.tr

** Ürün Yöneticisi, Sharp Europe, Vestel, aylinozel35@gmail.com

1. GİRİŞ

21. yüzyılda, birbirleri ile bütünleşik ve sürekli etkileşim içerisinde olan ekonomik ve sosyal yapıların artması, bilgiye erişimin giderek kolaylaşmasını sağlarken aynı zamanda deneyim ve yaratıcılığın önemini arttırmıştır. Bu nedenle, önceki dönemlerdeki eksik rekabet piyasalarında salt ölçek ekonomisine bağlı ekonomik kazanç edinim yöntemleri, günümüzde fark yaratarak değer üretme üzerine kurulu ekonomik kazanç modellerine dönüşmüştür. Dolayısıyla, fark yaratmayı sağlayan yetkinliklere dayalı katma değer üretme kapasitesi rekabetçi üstünlüğün ön koşulu haline gelmiştir. Bu bağlamda, günümüzde şirketlerin sürdürülebilir rekabet avantajı kazanabilmeleri için kritik öneme haiz unsurların başında örgütsel çıktılar açısından stratejik anlamda değer yaratabilen “yetenekli” çalışanların şirket bünyesine katılarak elde tutulmaları gelmektedir.

Yetenek yönetimi kavramı ilk olarak 1997 yılında McKinsey danışmanlık şirketi tarafından hazırlanan “The War for Talent” (Yetenek Savaşı) adlı raporda kullanılmıştır. Rapor, yetenekli çalışanları belirlemek, şirkete kazandırmak ve mesleki açıdan geliştirerek organizasyon içerisinde tutmak üzere şirketlerin birbirleri ile savaş içerisinde olduğunu ve bu savaşın ilerleyen dönemlerde daha da önem kazanacağını iddia etmiş ve yetenek yönetiminin organizasyonların öncelikli hedefleri arasına alınması gerektiğini ileri sürmüştür.

Yetenek yönetimi ile ifade edilen süreç genel anlamda; yetenekli olarak nitelendirilen çalışanların cezbedilerek organizasyona çekilmesi, bu çalışanlar arasından seçim yapılarak işe alımların gerçekleştirilmesi, yetenekli çalışanların mesleki açıdan yetiştirilip geliştirilmesi ve organizasyon içerisinde kalmalarının sağlanarak elde tutulmasını ifade etmektedir (Meyers ve van Woerkom, 2014). Yetenek yönetimi uygulamalarında takip edilen genel akış; organizasyonlara sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak pozisyonların belirlenmesi, yetenek havuzlarının iç ve dış kaynaklar kapsamında oluşturulması, yetenek havuzlarından seçilen bireylerin ilgili pozisyonlara yerleştirilmesi, bu çalışanların mesleki açıdan gelişimlerine katkı sağlanması ve organizasyon içerisinde sürekliliklerinin teminini şeklindedir (Collings ve Mellahi, 2009).

Yetenekli çalışanları örgüt içerisine kazandırarak bu çalışanların iş performanslarının örgütsel çıktılar açısından anlamlı ve sürdürülebilir olmasını hedefleyen yetenek yönetimi uygulamaları; örgütsel verimlilik, ürün ve hizmet kalitesi, finansal performans ve büyüme gibi organizasyon düzeyindeki çıktıları pozitif yönde etkilemektedir (Sabuncu ve Karacay, 2016). Böylece, yetenek yönetimi uygulamaları şirketlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerini sağlamaktadır (Beechler ve Woodward, 2009; Thunnissen, 2013). Ernst&Young danışmanlık şirketinin yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin 2010 yılında gerçekleştirdiği bir çalışmada, yetenek yönetimi programları ile genel iş stratejileri uyumlu olan şirketlerin sektördeki rakiplerine kıyasla %20 daha fazla yatırım geri dönüşü sağladığı bulunmuştur (Collings, 2014). Bu nedenlerle, yetenek yönetimi stratejik insan kaynakları uygulamalarının önemli bir parçası haline gelirken,

yetenekli çalışanları elde tutma şirketler için çok daha önem kazanmıştır. Zaten daha önceki çalışmalara göre de insan kaynakları uygulamalarının performansı ile personel tatmini ve bağlılığı arasında güçlü bir korelasyon mevcuttur (Erdil, Alpkan, Biber, 2004).

Yetenekli çalışanların cezbedilmesi ve şirket bünyesinde kalmalarının sağlanması, küreselleşme ile beraber ekonomik, sosyal ve kültürel sınırların giderek ortadan kalkmasına paralel olarak, yetenek savaşlarının şirketler açısından daha da yoğunlaşmasına neden olmaktadır. Küreselleşmeye bağlı olarak artan işgücü hareketliliğinin bilhassa yüksek vasıflı ve yetenekli çalışanlar açısından daha hızlı yaşanıyor olması, ekonomik başarı açısından stratejik önemi haiz bilgi, beceri ve yetkinliklere sahip çalışanlara olan talebin daha da artmasına neden olmaktadır. Günümüzde ülkeler ve ekonomiler arasındaki sınırların ortadan kalkması sonucunda önceden sadece kendi iş kollarında ve kendi coğrafi bölgelerindeki işletmelerde istihdam hareketliliğine sahip olan çalışanlar, artık farklı iş kolları, farklı endüstriler, farklı coğrafi bölge ve ülkeler dâhilinde küresel düzeyde istihdam edilebilirlik kazanmışlardır. Bu durum, şirketler açısından rekabetçi üstünlük sağlamalarına etki edebilecek yetenekli çalışanları elde tutma süreçlerinde çok daha zorlayıcı bir rekabeti ortaya çıkarmaktadır.

Yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel düzeydeki etkilerinin yanı sıra çalışan düzeyinde de önemli etkileri bulunmaktadır. Kurumu tarafından yetenekli olarak nitelendirildiğini bilen ve bunu hisseden çalışanların, kurumlarına karşı bağlılıklarının arttığı, iş tatminlerinin yükseldiği, motivasyon ve performans artışı gösterdikleri ve işten ayrılma oranlarının düştüğü görülmektedir (Festing ve Schäfer, 2014). Bu nedenlerle, yetenek yönetimi uygulamaları, günümüzde stratejik insan kaynakları yönetiminin temel bir alanı olarak ele alınmakta ve yetenekli çalışanların örgüt içerisinde sürekliliklerinin sağlanarak elde tutulmaları öncelikli stratejik insan kaynakları hedefleri arasında görülmektedir. Yetenek yönetim uygulamalarının başlıca araçları arasında yer alan örgütsel ödüllerin, şirket performansı açısından önemli olarak değerlendirilen "yetenekli" çalışanların iş tatminlerine ve işten ayrılma tutumlarına etkilerinin, diğer çalışanlarla karşılaştırmalı olarak, araştırılması ve bu ilişkilerde çalışan sesliliğinin olası aracılık etkisinin incelenmesi mevcut araştırmanın amaçlarını oluşturmaktadır.

Bu bağlamda oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla bir alan çalışması gerçekleştirilmiştir. Veriler, Türkiye otomotiv sektörünün orta ve büyük ölçekli firmalarının çalışanlarından anket yoluyla toplanmış ve sonrasında regresyon analizi ile incelenmiştir. Araştırmanın teorik dayanağını motivasyon teorileri ve bu kapsamda örgütsel ödül mekanizmalarının farklı insanlar üzerinde yarattıkları farklı etkiler oluşturmaktadır. Çalışmanın sonraki bölümlerinde öncelikle motivasyon teorileri kapsamında örgütsel ödül mekanizmaları ele alınacaktır. Daha sonra, yetenekli çalışanlar ile diğer çalışanlar arasındaki işten ayrılma tutum ve davranışları literatürdeki bulgular çerçevesinde gözden geçirilecektir. Sonraki bölümde araştırmanın yöntemi ve analizleri açıklanacak ve takip eden bölümde çalışmanın bulguları değerlendirilecektir.

2. ÖRGÜTSEL ÖDÜL MEKANİZMALARI

Örgütsel yaşamda ödül kavramı, hem direkt yapılan parasal ödemeleri hem de dolaylı olarak sağlanan çalışan kazanımlarını ifade etmektedir. Diğer bir deyişle, örgütsel ödüller işveren tarafından çalışana iş çıktıları kapsamındaki çaba ve becerileri için yapılan maddi ödemelerin yanı sıra takdir, kariyer, mesleki gelişim ve çalışana gösterilen değer hissi gibi çeşitli endirekt ve içsel güdülenmeye yönelik ödülleri de kapsamaktadırlar (Lundy ve Cowling, 1996). Örgütlerde ödül sistemleri, temel olarak uygun çalışanların cezbedilip örgüte kazandırılması, çalışanların iş motivasyonlarının ve böylece iş performanslarının artırılması ve örgüt için önemli olarak değerlendirilen çalışanların örgütte kalmalarının sağlanması gibi amaçlar doğrultusunda oluşturularak uygulanmaktadır (Bratton ve Gold, 1994).

İstihdam karşılığında örgüt tarafından çalışanlara sağlanan maddi ve maddi olmayan örgütsel ödüllerin tümü için *toplam ödül* ifadesi kullanılmaktadır. Parasal olarak ölçülebilen maddi ödüllerin tümü *toplam ücret* kavramı altında toplanmaktadır. Toplam ücretin bileşenleri ise; *düzenli kök ücret*, *performans ücreti* ve örgüte üye olmaya bağlı olarak verilen dolaylı ücret kapsamındaki *ek olanaklar* ve *sosyal faydalardan* oluşmaktadır (Sadullah ve diğerleri, 2015). Söz konusu sosyal faydalara örnek olarak emeklilik planı, sağlık sigortası, tam ücretle hastalık izni, yemek, giyim ve ulaşım yardımları, şirket arabası, kreş/anaokulu yardımı verilebilir (Sabuncuoğlu, 2016). Maddi olmayan ödüller ise, direkt parasal bir boyutu içermeyen, genellikle işin kendisi ile ilgili olan ödüllerdir. Maddi olmayan ödüllere örnek olarak; takdir etme, tanıma, özerklik verme, beceri kullanımı imkânı sağlama, mesleki gelişim fırsatları, eğitim imkânları, kariyer danışmanlığı ile kariyer fırsatları vb. verilebilir.

Örgütsel ödüllerin çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkilerinin nedeni ve etki mekanizması, psikolojinin temel konularından biri olan motivasyon kavramı ve motivasyon teorileri ile açıklanmaktadır. Türkçede "güdü", veya "harekete geçme" kavramlarına karşılık gelen motivasyon, bireyi belirli durumlarda belirli davranışlara yönlterek harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen düşünce, umut, inanç, arzu, ihtiyaç ve korkuların tümünü içeren etmendir (Fındıkcı, 2003).

Motivasyon teorileri tarihsel gelişim süreçlerine bağlı olarak üç ana kategoriye ayrılmakta olup, sırasıyla bu teoriler, kapsam, süreç ve çağdaş motivasyon teorileridir (Robbins ve Judge, 2012). Kapsam teorileri çalışanları motive eden etmenlerin neler olduğunu temel insan ihtiyaçları üzerinden tanımlamakta ve çalışanlarının karşılanmamış olan ihtiyaçlarını belirlemek ve bu ihtiyaçları karşılamaya olanak sağlayacak imkânları sağlamak suretiyle çalışan motivasyonunun artırılabilceğini savunmaktadır. Süreç teorileri ise insan davranışının nasıl başladığı, nasıl yönlendirildiği ve nasıl sürdürüldüğü üzerine odaklanarak bu süreçte etkili olan unsurları ortaya koymaya çalışmaktadır. Çağdaş motivasyon teorileri ise önceki yaklaşımlardan farklı olarak insanı sadece ekonomik bir varlık olarak görerek maddi tatmini ön plana çıkarmak yerine maddi olmayan faktörlerin göreceli önemine vurgu yapmaktadır (Robbins ve Judge, 2012).

Alanda yapılmış olan geçmiş çalışmaların bulguları çalışanların iş motivasyonu ile iş performansları arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Altinoz ve diğerleri, 2012). Çalışan motivasyonu arttıkça, çalışanların iş tatminlerinin artması, işten ayrılma isteklerinin azalması ve iş performanslarının artarak organizasyonun genel performansına daha fazla katkıda bulunmaları beklenir (Altinoz ve diğerleri, 2012).

Önceki araştırma bulguları ışığında, çalışanların iş motivasyonlarının artırılmasında örgütsel ödüllerin büyük önemi olduğu bilinmektedir (Öğüt, Akgemci ve Demirsel, 2004). Ancak, çalışanın işe yönelik motivasyon düzeyinin, çalışanın kurumdan sağladığı maddi ve sosyal kazançlar ile bireysel ihtiyaçlarını giderebilme düzeyine bağlı olarak artış göstermesi, ödül ve iş motivasyonu arasında koşullu bir ilişkinin varlığına işaret etmektedir (Fındıkçı 1999). Dolayısıyla, her ödül çalışanın iş motivasyonu açısından aynı etki mekanizmasına yol açmamaktadır.

Maddi ödüller ve maddi olmayan ödüller çalışanların iş motivasyonu üzerinde farklı mekanizmalar yoluyla etkili olmaktadır. Maddi ödüller çoğunlukla temel ihtiyaçları karşılamaya yönelik dışsal bir güdülenme sağlarken, maddi olmayan ödüller ise işin doğasında bulunan faktörlerden kaynaklanmakta ve çalışanda içsel güdülenmeye yol açmaktadır (Lundy ve Cowling, 1996). Dolayısıyla, örgütlerdeki örgütsel ödül sistemleri farklı motivasyon teorilerine dayanan çeşitli yaklaşımları içermektedir.

Günümüzde genel kabul gören yaklaşım, örgütlerdeki ödül sistemlerinin hem dış hem de iç güdülemenin yükseltilmesine yönelik olarak maddi ve maddi olmayan ödüllerin birlikte uygulandığı bir yapıda oluşturulması yönündedir (Lundy ve Cowling, 1996). Ancak, maddi ödül ve maddi olmayan ödül olarak adlandırılan dışsal ve içsel motivasyona yönelik farklı kategorideki ödüller ile iş motivasyonu arasında karmaşık bir ilişki söz konusudur. Özellikle, içsel ve dışsal motivasyona yönelik ödüllerin birbirleri ile olan etkileşimleri uzun zamandır üzerinde araştırma yapılmakta olan ve farklı görüşlerin varlığı nedeniyle kesin bir mutabakatın oluşmadığı bir konudur. Dışsal ve içsel motivasyona yol açan ödüllerin genel iş performansının artırılması için birbirleri ile ilişkili ve beraber ele alınması gerektiğine yönelik görüş, dışsal ödüllerin içsel motivasyona zarar verebileceği yönündeki diğer bir görüş doğrultusunda karşılıklı tartışılmaktadır (DeCharms, 1968; Schuster ve Zingheim, 1992).

Çeşitli örgütsel ödüllerin dışsal ve içsel güdülenmeye yönelik farklı mekanizmalara yol açmaları ve buna bağlı olarak farklı bireysel ihtiyaçları giderebilmeleri ödül mekanizmalarının koşulluluk içermesindeki yegâne unsur değildir. Örgütsel ödül ile iş motivasyonu arasındaki ilişkinin koşullu olmasının bir diğer sebebi ise; çalışana verilen ödülün boyutunun, ödüllendirme için sunulan şartların kapsamının, verilen ödülün çalışan tarafından beklenip beklenmediğinin, ödülle ilgili çalışanın adalet veya memnuniyet algılarının vb. unsurların örgütsel ödül ve çalışanın işe yönelik

motivasyon ilişkisi arasındaki yapıyı çok boyutlu bir hale dönüştürmesinden kaynaklanmaktadır (Deci ve diğerleri, 1999).

Yukarıda ifade edilen bulgu ve görüşler ışığında, geçmişten günümüze farklı motivasyon teorileri kapsamında güdülenme ve insan davranışı arasındaki ilişkiye yönelik getirilen açıklamalarının, her zaman ve her koşulda, tüm çalışanlar için geçerli olması beklenemez. Bir çalışan için uygun olan bir yöntem, diğer çalışan için yeterli veya uygun olmayabilir. Dolayısıyla, günümüz yöneticilerinin farklı güdüleme unsurlarını çok iyi anlamaları, farklı motivasyon teorileri ile yaklaşımları uygun şekil ve şartlarda kullanmak suretiyle etkin ödül programlarını tasarlayabilmeleri ve bu ödül sistemlerini etkin olarak uygulayabilmeleri gerekmektedir. Sonuç olarak, insanın güdülenmesine yönelik teorik prensiplerin çalışma hayatının pratiğine uygulanmasını sağlayacak en temel mekanizma örgütsel ödül sistemidir.

Bu çalışmada, yetenekli çalışanların örgüt tarafından elde tutulmasına yönelik uygulanan örgütsel ödül mekanizmalarının çalışanların iş tatminleri ve işten ayrılma tutumları üzerindeki etkileri araştırılırken, örgütsel ödüller gelişim ve fayda amaçlı uygulamalar olmak üzere iki farklı kategoride ele alınmıştır. Bu iki kategorinin tamamını oluşturan ödül listesi Deloitte şirketi tarafından 2013 yılında "Yetenek 2020: Yetenek Paradoksundan Çalışan Perspektifi ile Çıkmak: Otomotiv Sektörü" raporunda yayınlanmıştır.

Deloitte şirketinin raporuna göre; fayda amaçlı uygulamalar, yüksek maaş, performansa bağlı teşvik ve primler, esnek çalışma saatleri, servis ya da araç tahsisi uygulamaları olmak üzere dört uygulamayı içermektedir. Gelişim amaçlı uygulamalar ise, terfi imkânları, mentörlük programları, iş rotasyonu imkânları, şirketin farklı ülkelerdeki birimlerinde çalışma olanakları, performans gelişimine katkı sağlayacak eğitim programları, kariyer planlaması, yöneticiden takdir görme ve iş performansı hakkında geribildirim alma olmak üzere sekiz uygulamayı içermektedir.

Literatürde yer alan genel görüşe göre; fayda amaçlı ödül uygulamalarının çalışanların çoğunlukla temel ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik dışsal bir güdüleme sağlaması; gelişim amaçlı ödül uygulamalarının ise yapılan işin doğası ile ilgili ve çalışanların çoğunlukla üst seviye ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik içsel güdülenme sağlaması beklenmektedir (Lundy ve Cowling, 1996).

3. YETENEKLİ ÇALIŞANLARI ELDE TUTMA

Günümüzde bilgiye erişim giderek kolaylaşırken, bilgiyi kullanarak değer yaratmak gitgide zorlaşmaktadır. Şirketlerin rakipleri karşısında rekabetçi üstünlük sağlayacak şekilde değer yaratabilmeleri, çoğunlukla, deneyimle teknoloji tabanlı yetkinlikleri beraber harmanlayabilen yaratıcı insan gücünün varlığına dayanmaktadır. Ancak, şirketin rekabet avantajının sürdürülebilir olması için örgütsel çıktılar açısından stratejik anlamda değer yaratabilen çalışanların organizasyon bünyesinde kalarak

değer yaratmaya devam etmeleri gereklidir. Bu kapsamda, şirket performansına katkıları kapsamında önemli addedilerek "yetenek" kategorisinde değerlendirilen çalışanların elde tutulması oldukça kritik önemdedir.

Yetenekli çalışanların elde tutulması sayesinde, işe alım ve eğitim maliyetlerinin azaltılması, bilgi ve süreçlerin kurum içinde muhafazası, verimlilik ve örgütsel performans artışı gibi çeşitli alanlarda değer kazanımları sağlanabilmektedir. Öte yandan, yetenekli bir çalışanın organizasyona sağlayacağı katma değer ve şirket tarafından sürdürülen yetenek yönetimi uygulamalarının şirkete sağlayacağı katkının maksimize edilebilmesi, ancak doğru pozisyon ile buluşturularak mesleki gelişimleri desteklenen yetenekli çalışanların değer yaratabildikleri süre boyunca o şirket içinde tutulmaları ile mümkün olabilir. Bu açıdan, yetenekli çalışanlara ait personel devir hızının takibi önem arz etmektedir. Yüksek devir oranlarının nedenlerinin araştırılarak önlemlerin alınması hem yetenek yönetimi uygulamalarının başarısı hem de örgüt performansı açısından kritik önemdedir (George, 2015).

21. yüzyılda yeni teknolojiler ve gelişen ekonomik sistemlere bağlı olarak şirket yapıları da değişim göstermektedir. Örgütsel ve çevresel belirsizlik, yönetsel olarak öngörülen uyum ve değişim zorunluluğu geçmişteki bürokratik şirket yapılarının yerlerini daha esnek ve geçici yapılanmalara bırakmaktadır. Tüm bu değişimler kaçınılmaz olarak istihdam yöntemlerine de yansımıştır. Geçmişte yaygın olan yaşam boyu istihdam modelleri yerlerini artık kısa süreli ve proje bazlı istihdam modellerine bırakmakta, bu durum ise çalışanların iş süreklilikleri ve iş güvenlikleri ile ilgili kaygılar hissetmelerine neden olmaktadır.

Çalışanların azalan iş güvenliği algıları, onların kendi kariyerlerine sahip çıkmak üzere stratejik bir yaklaşımla hareket etmeye başlamalarına sebep olmuştur (Guichard, Pouyaud, De Calan ve Dumora, 2012). Günümüz çalışanları, stratejik kariyer yönetimi yaklaşımını benimsemekte ve rekabetçi iş piyasasında "istihdam edilebilirliklerini" artırmak üzere beceri ve yeteneklerini sürekli geliştirmeyi öncelikli hedef olarak görmektedirler (Baruch, 2001). Dolayısıyla, çalışmak üzere iş fırsatlarını değerlendirirken maddi kazanımları tek geçerli etmen olarak ele almamakta; mesleki gelişimlerine imkân sağlayacak katkıları elde edebilmek üzere bazen mevcut kazanımlarından dahi vazgeçebilmektedirler (Meister, 2012).

Tüm bu değişimler sonucunda, geçmişten farklı olarak günümüzde çalışanlar örgüte sadakat yerine kendi kariyerlerine olan sadakati önemsemektedir. Bu nedenle, günümüzde işverenler çalışan sadakatini satın almak üzere farklı ödül mekanizmaları geliştirme gerekliliği içindedir. Özellikle yetenekli çalışanları elde tutmak artık şirketler için hem daha zor, hem de çok daha maliyetli olabilmektedir. Kariyer gelişimi açısından daha fazla potansiyele sahip olan yetenekli çalışanlar artık sadece maddi kazanç veya maddi bir karşılığa denk gelen sosyal fayda amaçlı uygulamaları yeterli görmemekte, mesleki gelişimlerine katkı sağlayacak imkânları önemsemektedirler (McCauley ve Wakefield, 2006).

Önceki araştırma sonuçları, yetenekli çalışanların işten ayrılma tutumları üzerinde etkili olan unsurların; gelişim ve eğitim olanaklarının yetersizliği, iş arkadaşları veya çalışma ortamı ile ilgili olumsuzluklar, ücret seviyesinin düşüklüğü, takdir görememe, terfi olanaklarının kısıtlılığı, şirket içi iletişimdeki sorunlar, yönetici ve işe ait özellikler olduğunu göstermektedir (Zheng, 2009).

Çalışanların yaptıkları işi sevmeleri ve yaptıkları işten memnun olmaları, iş ile ilgili tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir (Zheng, 2009). Dolayısıyla, yapmakta oldukları işin kendisi ile ilgili nedenlerden dolayı işinden memnun olmayan çalışanların ise örgütten ayrılma düşüncesi içinde olmaları beklenmektedir. Nitekim önceki araştırmaların bulguları yetenekli çalışanların örgütte kalma istekleri ile iş tatmini seviyeleri arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Zheng, 2009).

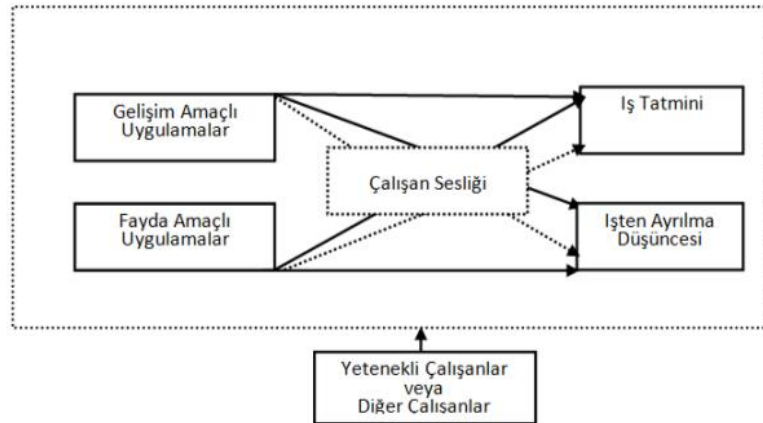
4. ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Gelişim ve fayda odaklı örgütsel ödül uygulamalarının, şirket performansı açısından önemli olarak değerlendirilen "yetenekli" çalışanların ve bu kategori dışındaki diğer çalışanların iş tatminleri ve işten ayrılma tutumları üzerindeki etkilerinin araştırılması ve bu ilişkiler açısından çalışan sesliliğinin aracılık etkisinin incelenmesi bu araştırmanın çıkış noktasıdır.

4.2. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın kavramsal modeli Şekil 1'de sunulmaktadır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

4.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın kavramsal modeli çerçevesinde oluşturulan araştırma hipotezlerinin ilk bölümü aşağıda yer almaktadır.

H₁: Gelişim odaklı ödül uygulamaları yetenekli çalışanların iş tatminlerini pozitif yönde etkiler.

H₂: Gelişim odaklı ödül uygulamaları yetenekli çalışanların işten ayrılma tutumlarını negatif yönde etkiler.

H₃: Fayda odaklı ödül uygulamaları yetenekli çalışanların iş tatminlerini pozitif yönde etkiler.

H₄: Fayda odaklı ödül uygulamaları yetenekli çalışanların işten ayrılma düşüncelerini negatif yönde etkiler.

H₅: Gelişim odaklı ödül uygulamaları yetenekli grup dışında kalan çalışanların iş tatminlerini pozitif yönde etkiler.

H₆: Gelişim odaklı ödül uygulamaları yetenekli grup dışında kalan çalışanların işten ayrılma düşüncelerini negatif yönde etkiler.

H₇: Fayda odaklı ödül uygulamaları yetenekli grup dışında kalan çalışanların iş tatminlerini pozitif yönde etkiler.

H₈: Fayda odaklı ödül uygulamaları yetenekli grup dışında kalan çalışanların işten ayrılma düşüncelerini negatif yönde etkiler.

Çalışanların iş tutumları ve davranışları üzerinde etkili olduğu kanıtlanan bir diğer unsur ise çalışanlara fikir ve düşüncelerini paylaşabilecekleri bir iş ortamının sunulmasıdır (Kanten ve Ulker, 2012). Literatürde "çalışan sesliliği" kavramı ile tanımlanan çalışanların örgüt içerisindeki sorunlara yönelik çözüm önerileri yapabilme, iş ve iş ortamı ile ilgili duygu ve düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilme ve süreç iyileştirme gibi konularda önerilerini paylaşabilme imkânını sağlayan örgütsel iletişim kanalları çalışan tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir (Kanten ve Ulker, 2012).

Organizasyonların çalışan sesliliği için imkân sağlaması, çalışanların örgüt içi problemlerde daha etkili çözümler üretmelerine, böylece daha fazla iş tatmini hissetmelerine ve örgüt içinde kalma yönünde daha fazla eğilim içinde olmalarına neden olmaktadır (Spencer, 1986). Özellikle yüksek potansiyele sahip yetenekli çalışanlara sağlanan çalışan sesliliği imkânlarının, bu çalışanların iş tatminleri ve iş performansları üzerinde oldukça etkili olduğu görülmüştür (Kim, Knutson ve Choi, 2016). Öte yandan, iş ortamında düşüncelerini açıkça dile getiremeyen çalışanların

ise iş tatminlerinin düşmesi ve işten ayrılma düşüncelerinin artması beklenmektedir (Lloyd, Boer, Keller ve Voelpel, 2015).

Bu çalışmanın diğer amacı, çalışanların örgüt tarafından elde tutulmasına yönelik gelişim ve fayda amaçlı uygulamalar ile iş tatminleri ve işten ayrılma tutumları üzerindeki etkilerini araştırırken, çalışan sesliliğinin bu ilişkiler kapsamında aracılık etkisini incelemektir. Şekil 1'de yer alan araştırma modeli kapsamında geliştirilen hipotezlerin ikinci bölümü aşağıdaki sunulmaktadır.

H₉: Çalışan sesliliği, gelişim odaklı uygulamaların yetenekli çalışanların iş tatminlerine etkisinde aracılık etkisine sahiptir.

H₁₀: Çalışan sesliliği, gelişim odaklı uygulamaların yetenekli çalışanların işten ayrılma düşüncelerine etkisinde aracılık etkisine sahiptir.

H₁₁: Çalışan sesliliği, fayda odaklı uygulamaların yetenekli çalışanların iş tatminlerine etkisinde aracılık etkisine sahiptir.

H₁₂: Çalışan sesliliği, fayda odaklı uygulamaların yetenekli çalışanların işten ayrılma düşüncelerine etkisinde aracılık etkisine sahiptir.

H₁₃: Çalışan sesliliği, gelişim odaklı uygulamaların yetenekli grup dışında kalan çalışanların iş tatminlerine etkisinde aracılık etkisine sahiptir.

H₁₄: Çalışan sesliliği, gelişim odaklı uygulamaların yetenekli grup dışında kalan çalışanların işten ayrılma düşüncelerine etkisinde aracılık etkisine sahiptir.

H₁₅: Çalışan sesliliği, fayda amaçlı uygulamaların yetenekli grup dışında kalan çalışanların iş tatminlerine etkisinde aracılık etkisine sahiptir.

H₁₆: Çalışan sesliliği, fayda amaçlı uygulamaların yetenekli grup dışında kalan çalışanların işten ayrılma düşüncelerine etkisinde aracılık etkisine sahiptir.

4.4. Örneklem ve Veri Toplama Araçları

Çalışmanın örneklem grubu, Türkiye otomotiv sektöründe faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli ulusal ve uluslar arası firmalarda çalışan 200 kişiden oluşmaktadır. Çalışmaya katılanların % 42,5'i kadın ve % 57,5'i erkek olup, bunların % 36,3'ü 22–34 yaş arası, % 19,9'u 35– 44 yaş arası ve %4 3,8'i ise 45 yaş üstüdür. Örneklem grubunun % 70,8'i lisans, % 29,2'si ise lisansüstü derecesine sahiptir.

Araştırmanın kavramsal modeline uygun olarak, fayda amaçlı ödül uygulamaları, gelişim amaçlı ödül uygulamaları, iş tatmini, işten ayrılma tutumu, çalışan sesliliği ve yetenek kullanım gereklilik seviyeleri ile ilgili veriler örneklem grubundan anket yolu ile toplanmıştır. Ankette yer alan sorularda, çalışan sesliliği için LePine ve Van Dyne (1998)'in ölçeği, iş tatmini için Judge, Locke, Durham ve Kluger (1998)'in

ölçeği, çalışanların işten ayrılma tutumlarının değerlendirilmesi için ise Wayne Shore ve Liden (1997)' in çalışmalarında kullanılmak üzere geliştirmiş oldukları tek soruluk ölçek kullanılmıştır.

Çalışanları elde tutmak için verilen ödüller, fayda ve gelişim amaçlı ödül uygulamaları olarak iki ayrı grupta ele alınmıştır. Bu doğrultuda fayda amaçlı uygulamalar yüksek maaş, performansa bağlı teşvik ve primler, esnek çalışma saatleri, servis ya da araç tahsisi uygulamaları olmak üzere dört uygulamayı içermektedir. Gelişim amaçlı uygulamalar ise, terfi imkânları, mentörlük programları, iş rotasyonu imkânları, şirketin farklı ülkelerdeki birimlerinde çalışma olanakları, performans gelişimine katkı sağlayacak eğitim programları, kariyer planlaması, yöneticiden takdir görme ve iş performansı hakkında geribildirim alma olmak üzere sekiz uygulamayı içermektedir. Söz konusu fayda odaklı dört uygulama ile gelişim odaklı sekiz uygulama için Deloitte şirketi tarafından 2013 yılında yayımlanan "Yetenek 2020: Yetenek Paradoksundan Çalışan Perspektifi ile Çıkmak: Otomotiv Sektörü" raporunda yer alan çalışanları elde tutmak için kullanılan 12 adet ödül temel alınmıştır.

Çalışmanın örneklem grubunu oluşturan çalışanlardan, ankette yer alan çalışan sesliliği, iş tatmini, çalışanların işten ayrılma tutumları, fayda ve gelişim amaçlı ödül uygulamaları ile ilgili soruların 5'li Likert tipi ölçek (5=kesinlikle katılıyorum, 1=kesinlikle katılmıyorum) kullanımı ile cevaplamaları istenmiştir.

Örneklem grubunu yetenekli çalışanlar ile diğer çalışanlar olarak iki ayrı kategoriye ayırmak için Özer ve Karaçay (2019)' ın Türkiye otomotiv sektörü 26 yetenek ölçüt bileşeni kullanılmıştır.

5. BULGULAR

5.1. Ölçüm Araçlarının Güvenirlik, Geçerlilik ve Korelasyon Analizleri

Araştırmanın değişkenlerinin ölçümünde kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik testi Cronbach's Alpha (α) katsayıları hesaplanarak yapılmıştır. Cronbach's Alfa katsayısı ölçeğe ait iç tutarlılık seviyesini yansıtır. İç tutarlılık, bir ölçeğin münferit kalemlerinin veya göstergelerinin hepsinin aynı yapıyı ölçmesini ve bu nedenle yüksek oranda birbiriyle ilişkili olmasını gerektirir. Yüksek iç tutarlılık için, Cronbach's Alfa değerinin 0,70 ve üzeri olması beklenir (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2010). Bu kapsamda, araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin Cronbach's Alpha (α) katsayıları sırasıyla, İş tatmini ($\alpha = 0,93$), çalışan sesliliği ($\alpha = 0,90$), gelişim amaçlı ödüller ($\alpha = 0,88$) ve fayda amaçlı ödüller ($\alpha = 0,72$) bulunmuş olup, katsayıların 0,70' ten yüksek olması nedeniyle tüm ölçeklerin güvenilirliği tespit edilmiştir (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2010). İşten ayrılma tutumunun ölçümünde tek sorudan oluşan ölçek kullanılmış olması sebebiyle Cronbach's Alpha (α) katsayı değeri hesaplanamamıştır.

Öte yandan, ölçek geçerliliği ise bir ölçeğin ilgili kavramı doğru bir şekilde temsil etme ölçüsünü gösterir. Bu kapsamda yapılan değerlendirmelerde ölçeğin ayırıcı geçerliliği sağlanması beklenir. Ayırıcı geçerlilik için, bir göstergenın başka bir gösterge ile paylaştığı kendisine ait ölçü kalemlerindeki değişimi diğer göstergeye kıyasla daha fazla açıklaması gerekmektedir. Bu kapsamda Çıkarılmış Ortalama Varyans (AVE, Average Variance Extracted) skoru hesaplanır ve bu skorun iki gösterge arasındaki korelasyon değerinin karesinden daha büyük olması beklenir (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2010). Bu kapsamda, araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının geçerliliği Tablo 1'de gösterilen AVE değerleri ile teyit edilmiştir.

Tablo 1'de yer alan korelasyon tablosundan görüleceği üzere, araştırmanın kavramsal modelinde yer alan değişkenlerin ilişki yön ve boyutları beklenen şekilde anlamlı ($p < 0,01$) bulunmuştur. Şöyle ki, iş tatmini ve işten ayrılma düşüncesi arasında negatif yönlü ve güçlü bir ilişki bulunmuştur. Bu durum literatürde yer alan temel bulgular ile uyumludur. Gelişim amaçlı uygulamalar ile işten ayrılma düşüncesi arasında negatif yönlü bir ilişki; iş tatmini arasında ise pozitif yönlü bir ilişki vardır. Benzer şekilde, fayda amaçlı uygulamalar ile işten ayrılma düşüncesi arasında negatif yönlü bir ilişki; iş tatmini arasında ise pozitif yönlü bir ilişki vardır. Söz konusu bulgular literatürde bahse konu değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik bulguları destekleyici şekildedir. Fayda amaçlı uygulamalar ve gelişim amaçlı uygulamalar arasında pozitif yönlü ve güçlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Sonuçta hem fayda hem de gelişim amaçlı uygulamalar örgütsel ödül mekanizmalarının farklı boyutlarını ifade ettiği için bulunan bu güçlü pozitif yönlü ilişki beklenen bir durumdur. Çalışan sesliliği ile işten ayrılma düşüncesi arasında negatif yönlü; iş tatmini; gelişim amaçlı uygulamalar ve fayda amaçlı uygulamalar arasında ise pozitif yönlü bir ilişki vardır. Söz konusu bulgular yine literatür bulgularını destekleyici ve beklenen ilişki yapılarıdır.

Tablo 1. Korelasyon Tablosu

	İşten Ayrılma Niyeti	İş Tatmini	Gelişim Amaçlı Uyg.	Fayda Amaçlı Uyg.	Çalışan Sesliliği
İşten Ayrılma Niyeti	-				
İş Tatmini	-,487**	0,873			
Gelişim Amaçlı Uyg.	-,215**	,444**	0,605		
Fayda Amaçlı Uyg.	-,248**	,306**	,530**	0,553	
Çalışan Sesliliği	-,280**	,501**	,320**	,302**	0,666

**p < 0,01 seviyesinde anlamlılık ifade eder.

Köşegen değerler çıkarılmış ortalama varyans (AVE) değerleridir.

5.2. Veri Setinin Yetenekli Çalışan ve Diğer Çalışan Gruplarına Ayrıştırılması

Araştırmanın hipotezlerine yönelik analizlere başlamadan önce 200 kişilik örneklem grubunun yetenekli ve yetenekli olmayan çalışan gruplarına ayrıştırılma işlemi yapılmıştır. Bu veri ayrıştırma işlemi için Özer ve Karaçay (2019) tarafından derinlemesine mülakatlar ile Türkiye otomotiv sektörüne ilişkin toplanan verilerin nitel içerik analiziyle incelenmesi sonucunda elde edilen 26 adet otomotiv sektörü temel yetenek ölçüt bileşenleri kullanılmıştır.

Araştırmaya katılanlara dağıtılan anketlerin son bölümünde 26 adet otomotiv sektörü temel yetenek ölçüt bileşenleri sıralanmış ve anketi cevaplayanlardan bu ölçütlerin her birini yapmakta oldukları işler açısından 5'li Likert tipi ölçek (5=çok önemli, 1=hiç önemli değil) üzerinden değerlendirmeleri istenmiştir.

Toplanan veriler üzerinden yetenek tanımı temel ölçütleri için ortalama yetenek puanı hesaplanmış ve bu puanın alt ve üst sınırları belirlenerek yetenekli ve yetenekli grup dışında kalan çalışanların ayrıştırılması yapılmıştır.

Özel ve Karaçay (2019)' ın otomotiv sektörü temel yetenek ölçüt bileşenlerine kapsamında ikiyi ayrıştırılan veri setinin araştırma değişkenleri bağlamında anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığı ise uygulanan t-testleri ile incelenmiş olup t-testlerini uygulamaya geçmeden önce, veri setinin normal dağılımda olduğu çarpıklık ve basıklık değerlerinin %95 anlamlılık düzeyinde normal (-1,96 ve +1,96) sınırlar içinde çıkması ile teyit edilmiştir (Bryman ve Cramer, 2005). Ayrıca, t-testi öncesi veri setinden oluşturulan söz konusu iki grup verinin varyanslarının araştırma değişkenleri bağlamında eşit olmadığı Levene testi sonuçlarının %95 güven aralığında çıkması ile kanıtlanmıştır. Böylece, t-testi uygulamalarına geçilerek bağımsız iki farklı gruba ait geçerli temsiliyet ve ayrışmanın varlığı incelenmiş olup t-testlerinin sonucunda yetenekli ve diğer çalışan gruplarının iş tatminleri ve çalışan sesliliği değerleri kapsamında istatistiksel olarak 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur.

5.3. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamındaki hipotezlerin testi için SPSS programı ile basit doğrusal regresyon ve hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır.

Regresyon analizlerine geçilmeden önce, bağımsız değişkenler arasında çoklu eş doğrusallık problemi olup olmadığının kontrolü için varyans genişlik faktörü (VIF, Variance Inflation Factor) değerleri hesaplanmış, VIF değerlerinin 1 ile 1,194 arasında eşik değer olan <10 dan küçük çıkmış olması sebebiyle bağımsız değişkenler arasında çoklu eş doğrusallık problemi olmadığı tespit edilmiştir (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2010).

Değişkenler arasındaki doğrusal ilişkilere ait hipotezler (H₁, H₂, H₃, H₄, H₅, H₆, H₇, H₈) basit doğrusal regresyon analizleri ile test edilmiştir.

Çalışan sesliliğinin aracı etkisine yönelik hipotezler (H₉, H₁₀, H₁₁, H₁₂, H₁₃, H₁₄, H₁₅, H₁₆) için hiyerarşik regresyon analizleri yapılmış ve bağımsız değişkenlerin aracı değişken yardımıyla bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisinin yapısı Baron ve Keynny (1986) tarafından öne sürülen kriterlerle tespit edildikten sonra bu aracı etkinin istatistiksel olarak anlamlılığına ise Sobel test sonuçları üzerinden bakılmıştır.

Sobel testinde Z skor katsayısı 1,96'dan büyük ve etki değeri anlamlı seviyede olduğunda aracılık etkisinin varlığı söz konusu olmaktadır (Sobel, 1982). Çalışan sesliliğinin aracılık etkisini araştırmak üzere yapılan Sobel testinde Z skor katsayısı 1,96'dan büyük ve etki değeri anlamlı seviyede çıkan aracılık ilişkilerine ait hipotezler ve Sobel test sonuçları şu şekildedir: H₉ (Z = 2, 085, p = 0,036), H₁₁ (Z = 2, 898, p = 0,003), H₁₃ (Z = 2, 288 p = 0,022), ve H₁₅ (Z = 2, 221, p = 0,026).

Analiz sonuçları özet olarak Tablo 2 ve Tablo 3'te de derlenmiştir. Analiz sonuçları ışığında araştırmadaki hipotezlerden H₁, H₂, H₃, H₅, H₇, H₈, H₉, H₁₁, H₁₃, ve H₁₅ desteklenmiş; ancak H₄, H₆, H₁₀, H₁₂, H₁₄, ve H₁₆ hipotezlerine yönelik destekleyici bulgular bulunamamıştır.

Tablo 2. Regresyon Analizi Sonuçları

Yetenekli Çalışanlar				Diğer Çalışanlar			
Ödül Türü		İş Tatmini	İşten Ayrılma Niyeti	Ödül Türü		İş Tatmini	İşten Ayrılma Niyeti
Gelişim Odaklı Uyg.	H1	$\beta = 0,43^{**}$ $R^2 = 0,136$ $t = 3,419$	$\beta = -1,04^{**}$ $R^2 = 0,107$ $t = -2,947$	Gelişim Odaklı Uyg.	H5	$\beta = 0,41^{**}$ $R^2 = 0,085$ $t = 3,706$	H6 ns
Fayda Odaklı Uyg.	H3	$\beta = 0,156^*$ $R^2 = 0,058$ $t = 2,131$	H4 ns	Fayda Odaklı Uyg.	H7	$\beta = 0,28^{**}$ $R^2 = 0,077$ $t = 3,515$	H8 $\beta = -0,32^{**}$ $R^2 = 0,061$ $t = -3,096$

**p<0,01; *p<0,05, ns= geçerli değil

Tüm araştırma bulguları bütünsel olarak değerlendirildiğinde, iç motivasyona yönelik gelişim odaklı ödüller ile dış motivasyona yönelik fayda odaklı ödüllerin yetenekli çalışanların iş tatminlerinin artırılmasında farklı etkileri olduğu görülmüştür.

Ayrıca, gelişim odaklı uygulamalar ile fayda odaklı uygulamaların yetenekli ve yetenekli olmayan grupta yer alan çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde de farklı etkiler yarattığı bulunmuştur. Yetenekli çalışanlar gelişim odaklı uygulamalar bazında işten ayrılma niyetlerini şekillendirirken; yetenekli grup dışındaki çalışanlar ise örgütte kalma kararlarını temel ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik dışsal güdüleme sağlayan fayda amaçlı ödül uygulamalarına dayandırmaktadır.

Öte yandan, fayda amaçlı ödül uygulamalarının hem yetenekli hem de diğer gruptaki çalışanların iş tatminleri üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Ancak, fayda odaklı ödül uygulamalarının yetenekli çalışanların örgütte kalma tutumları üzerinde etkisinin bulunmaması, örgüt tarafından yetenekli çalışanların elde tutulabilmesi için fayda odaklı uygulamaların yanı sıra içsel motivasyona yönelik mesleki ve kariyer gelişimine imkân sağlayan gelişim odaklı uygulamaların sunulmasının kritik önemini ortaya koymuştur.

Tablo 3. Çalışan Sessliliğinin Aracılık Etkisi Analiz Sonuçları

Yetenekli Çalışanlar				Diğer Çalışanlar			
	Ödül Türü	Çalışan Sessliliği	İş Tatmini		Ödül Türü	Çalışan Sessliliği	İş Tatmini
H9	Gelişim Odaklı U.	$\beta = 0,415^*$		H13	Gelişim Odaklı U.	$\beta = 0,205^*$	
	Gelişim Odaklı U.		$\beta = 0,43^{**}$		Gelişim Odaklı U.		$\beta = 0,41^{**}$
	Ç.Sessliliği		$\beta = 0,29^*$		Ç.Sessliliği		$\beta = 0,28^*$
	Gelişim Odaklı U. Ç.Sessliliği	$\beta = 0,331^{**}$ $R^2=0,302$			Gelişim Odaklı U. Ç.Sessliliği	$\beta = 0,546^{**}$ $R^2=0,225$	
H11	Fayda Odaklı U.	$\beta = 0,35^{**}$		H15	Fayda Odaklı U.	$\beta = 0,15^{**}$	
	Fayda Odaklı U.		$\beta = 0,16^*$		Fayda Odaklı U.		$\beta = 0,28^{**}$
	Ç.Sessliliği		ns		Ç.Sessliliği		$\beta = 0,21^*$
	Fayda Odaklı U. Ç.Sessliliği	$\beta = 0,368^{**}$ $R^2=0,243$			Fayda Odaklı U. Ç.Sessliliği	$\beta = 0,552^{**}$ $R^2=0,221$	

**p<0,01; *p<0,05, ns= geçerli değil

Analiz sonuçları kapsamında, çalışan sesliliğine imkân sağlayan örgütsel uygulamaların fayda ve gelişim amaçlı ödül uygulamaları ile çalışanların iş tatminleri arasında aracılık etkisi işlevi gördüğü; ancak bu aracılık etkisinin yetenekli ve diğer çalışanlarda farklı mekanizmalara yol açtığı anlaşılmıştır.

Yetenekli çalışanların iş tatminleri açısından temel ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik dışsal güdüleme sağlayan fayda amaçlı ödül uygulamalarının etkisi çalışanlara söz konusu uygulamaları da kapsayacak şekilde örgütsel konularda kendi fikir ve düşüncelerini rahatlıkla paylaşabilecekleri bir ortam sağlanması yoluyla daha da artmaktadır.

Öte yandan, ilginç bir bulgu olarak, yetenekli çalışanların iş tatminleri üzerinde oldukça etkili olan gelişim amaçlı ödül uygulamalarının etkisinin çalışan sesliliği kapsamında baskılandığı görülmektedir. Bu durum, gelişim odaklı ödüllerin temelde yapılan işin doğası ile ilgili olmaları ve çoğunlukla çalışanların üst seviye ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik içsel güdülenmeye imkân sağlamaları nedeniyle başka herhangi bir unsura gerek olmadan da yetenekli çalışanların iş tatminlerini olumlu yönde etkileyebiliyor olmaları kapsamında yorumlanabilir.

6. SONUÇ

Günümüzde bilgiye erişimin giderek kolaylaşması, geçmişte bilgiye sahip olmanın yarattığı göreceli avantajların yerini artık bilgiyi kullanarak fark yaratabilme kapasitesinin önemine bırakmıştır. Bu çerçevede şirketlerin rakipleri karşısında rekabetçi üstünlük sağlayacak şekilde değer yaratabilmeleri, deneyimle teknoloji tabanlı yetkinlikleri beraber harmanlayabilen yaratıcı insan gücüne sahip olmalarına ve bu avantajı sürdürebilme kabiliyetlerine dayanmaktadır.

Şirketler açısından rekabet avantajını sürdürebilmelerinin koşulu, örgütsel çıktılar açısından stratejik anlamda değer yaratabilen "yetenekli" çalışanları örgüt içinde elde tutarak değer yaratmalarına devam etmelerini sağlayabilmeleridir. Bu nedenle, yetenekli çalışanların örgütte kalma veya ayrılma tutumlarını etkileyebilecek örgütsel ödül uygulamaların çok iyi analiz edilip değerlendirilmesi gereklidir.

Çevresel belirsizliklerin örgüt için yarattığı yönetsel uyum ve değişim zorunlulukları, günümüzde şirketlerin giderek daha esnek yapılanmalara doğru değişmeye yöneltmektedir. Tüm bu etkiler sonucunda geçmişte yaygın olan yaşam boyu istihdam modelleri yerlerini kısa süreli proje bazlı istihdam modellerine bırakmakta, bu durum ise çalışanların iş güvenliğine dair kaygılarının artmasına ve istihdam edilebilirliklerini arttırmak üzere beceri ve yetenek kazanım imkânlarını önceliklendirmelerine yol açmaktadır.

Günümüzde şirketlerin yetenekli olarak değerlendirdikleri çalışanlarını elde tutmak ve işe yönelik motivasyonlarını sürdürülebilir kılmak üzere geçmiş uygulamalardan

farklı olarak çalışanların sadakatini sağlayacak farklı ödül mekanizmaları geliştirmeleri gerekmektedir.

Bu çalışmada, yetenekli çalışanların örgüt tarafından elde tutulmasına yönelik uygulanan gelişim ve fayda amaçlı örgütsel ödül mekanizmalarının çalışanların iş tatminleri ve işten ayrılma tutumları üzerindeki etkileri araştırılmış, ayrıca bu ilişkilerde çalışan sesliliğinin aracılık etkisi incelenmiştir.

Türkiye otomotiv sektöründe faaliyet gösteren orta/büyük ölçekli firmalarda çalışan 200 kişiden anket yolu ile toplanan verilerin analizi sonucunda, yetenekli çalışanların işten ayrılma tutumlarında gelişim amaçlı uygulamaların etkili olduğu; diğer çalışanlar açısından ise temel ihtiyaçların giderilmesine yönelik dış motivasyon sağlayan fayda amaçlı uygulamaların örgütte kalma düşüncelerine yön verdiği tespit edilmiştir.

Öte yandan, yetenekli çalışanların iş tatminleri açısından fayda amaçlı ödül uygulamalarının olumlu etkilerinin artırılması için bu çalışanlara iş ve örgüt konularında fikir ve düşüncelerini rahatlıkla paylaşabilecekleri bir ortamın sağlanmasının önemi tespit edilmiştir.

Çalışmanın bulgularına göre, otomotiv sektöründe yetenekli olarak değerlendirilen çalışanların iş tatminlerinin artırılması ve örgüt içerisinde kalmalarının sağlanarak elde tutulmaları için bu çalışanlara mesleki beceri ve yetkinliklerini geliştirmelerine imkân sağlayacak uygulamaların sunulması önem arz etmektedir.

Dolayısıyla, stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında geliştirilen yetenek yönetimi programlarında; mentörlük, eğitim programları, kariyer planlaması, iş rotasyonu, performans geribildirimi, takdir ve terfi imkânları yetenekli çalışanlar üzerindeki olumlu etkileri açısından ağırlık verilmesi gereken uygulamalardır. Öte yandan, çalışanların işleri ile ilgili fikir ve düşüncelerini açıkça paylaşmalarına imkân sağlayacak açık ve etkin iletişim ortamlarının yaratılması fayda odaklı örgütsel ödüllerin etkisini arttıracak önemli bir örgütsel unsurdur.

KAYNAKÇA

Altinoz, M., Cakiroglu, D., & Cop, S. (2012), "The Effect Of Job Satisfaction Of The Talented Employees On Organizational Commitment: A Field Research", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 322–330.

Baron, R. M., & Kenny, D. (1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.

Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009), "The Global War For Talent", *Journal of International Management*, 15(3), 273–285.

Bratton J., & Gold J. (1994), *Rewards Management*, London: Palgrave.

Baruch, Y. (2001), "Employability – Substitute To Loyalty?", *Human Resource Development International*, 4, 543-566.

Baruch, Y. (2003), "Transforming Careers: From Linear To Multidirectional Career Paths: Organizational And Individual Perspectives", *Career Development International*, 9, 58-73.

Bryman, A., & Cramer, D. (2005), *Quantitative Data Analysis With SPSS 12*, Taylor and Francis Group.

Collings, D. G. (2014), "Toward Mature Talent Management: Beyond Shareholder Value", *Human Resource Development Quarterly*, 25(3), 301–319.

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009), "Strategic Talent Management: A Review And Research Agenda", *Human Resource Management Review*, 19(4), 304– 313.

Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999), "A Meta-Analytic Review Of Experiments Examining The Effects Of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation", *Psychological Bulletin*, 125, 627-668.

DeCharms, R. C. (1968), *Personal Causation: The Internal Affective Determinants of Behavior*. New York: Academic Press.

Deloitte (2013), *Talent 2020: Surveying The Talent Paradox From The Employee Perspective: The View From The Automotive Sector*, April, 2013, Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Duttgupta, R. (2005), *Identifying and Managing Your Assets: Talent Management*, PricewaterhouseCoopers, London.

Erdil, O., Alpkan, L., & Biber, L. (2004), İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme, Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi, 19(2), 101-122.

Fındıkçı, İ. (2003), İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Alfa Yayınları

George, C. (2015), "Retaining Professional Workers: What Makes Them Stay?", Employee Relations, 37(1), 102–121.

Guichard, J., Pouyaud, J., De Calan, C., & Dumora, B. (2012), "Identity Construction And Career Development Interventions With Emerging Adults", Journal of Vocational Behavior, 81, 52-58.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010), Multivariate Data Analysis, Pearson Prentice Hall.

Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010), "Talent Management And HRM İn Multinational Companies In Beijing: Definitions, Differences And Drivers", Journal of World Business, 45, 179–189.

Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998), "Dispositional Effects On Job And Life Satisfaction: The Role Of Core Evaluations", The Journal of Applied Psychology, 83(1), 17–34.

Kanten, P., & Ulker, F. E. (2012), "A Relational Approach Among Perceived Organizational Support, Proactive Personality And Voice Behaviour", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62, 1016–1022.

Kim, M. R., Knutson, B. J., & Choi, L. (2016), "The Effects Of Employee Voice And Delight On Job Satisfaction and Behaviors: Comparison Between Employee Generations", Journal of Hospitality Marketing and Management, 25(5), 563–588.

LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998), "Predicting Voice Behavior In Work Groups", Journal of Applied Psychology, 83(6), 853–868.

Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006), "Talent Management: A Critical Review", Human Resource Management Review, 16(2), 139–154.

Lloyd, K. J., Boer, D., Keller, J. W., & Voelpel, S. (2015), " Is My Boss Really Listening To Me? The Impact Of Perceived Supervisor Listening On Emotional Exhaustion, Turnover Intention, And Organizational Citizenship Behavior", Journal of Business Ethics, 130(3), 509–524.

Lundy, O., & Cowling, A. (1996), Strategic Human Resource Management, London: Routledge.

McCauley, C., & Wakefield, M. (2006), "Talent Management In The 21st Century: Help Your Company Find, Develop, And Keep Its Strongest Workers", *Journal for Quality and Participation*, 29(4), 4–7.

Meister, J. (2012), *Job Hopping Is The New Normal For Millennials: Three Ways To Prevent A Human Resource Nightmare*, Forbes, November, 2012.

Meyers, M. C., & Van Woerkom, M. (2014), "The Influence of Underlying Philosophies On Talent Management: Theory, Implications For Practice and Research Agenda", *Journal of World Business*, 49(2), 192–203.

Öğüt, A., Akgemci, T., & Demirsel, M. T. (2004), "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 277-290.

Özel, A., & Karaçay, G. (2019), Identifying Talent Attributes For Talent Management In Automotive Industry In Turkey, Calisir F., Cevikcan E., Camgoz Akdag H. (edt.) *Industrial Engineering in the Big Data Era (287-296)*, Springer.

Robbins, S., & Judge, T. (2012), *Essentials of Organizational Behavior*, New York: Prentice Hall.

Sabuncuoğlu, Z. (2016), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.

Sabuncu, K. U., & Karacay, G. (2016), "Exploring Professional Competencies For Talent Management In Hospitality And Food Sector In Turkey", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 443–452.

Schuster, J.R., & Zingheim P.K. (1992), *The New Pay: Linking Employee And Organizational Performance*, New York: Lexington Books.

Sadullah, Ö., Uyargil, C., & Acar, A. C. (2015), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Beta, İstanbul.

Spencer, D. G. (1986), "Employee Voice And Employee Retention", *Academy of Management Journal*, 29(3), 488–502.

Sobel, M. E. (1982), "Asymptotic Confidence Intervals For Indirect Effects in Structural Equation Models", *Sociological methodology*, 13, 290–312.

Wayne, S., Shore, L., & Liden, R. (1997), "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective", *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111.

Zheng, C. (2009), "Keeping Talents For Advancing Service Firms In Asia", *Journal of Service Management*, 20(5), 482–502.