

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

Z KUŞAĞINDA YETENEK YÖNETİM ALGISININ İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ*

Ayşe YALÇIN¹ & Gülhan KALMUK²

Öz

Günümüz iş hayatında Z kuşağı aktif olarak görev almaya başlamıştır. Diğer kuşaklarla beraber çalışmaya başlayan ve onlardan belirgin farklılıkları olan bu kuşağın anlaşılması, yeteneklerinin yönetilmesi, iş performansı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti önem taşımaktadır. Araştırma, Z kuşağında yetenek yönetimi algısının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisini belirlemek üzere yapılmıştır. Araştırmaya Özel Sektör Grup hastanelere yönelik 28 hastanede görev yapan 520 Z kuşağı hastane çalışanı katılmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin analizinde SPSS 22.0 ve AMOS 24 istatistik programları kullanılmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerinin analizinde bağımsız gruplar t testi ve Anova analizi, çalışanların ölçek düzeylerini belirleyen boyutlar arasındaki ilişkiler pearson korelasyon analizi ve hipotezleri test etmek için regresyon analizi kullanılmıştır. Z kuşağı çalışanların demografik verilerinin analizi sonucunda bekar çalışanların evlilere göre sırası ile ev arkadaşı, ebeveynleri ile yalnız yaşayanların eş, eş ve çocukları ile birlikte yaşayanlara göre iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. İşten ayrılma niyeti ise evlilerin bekarlara göre daha yüksek olduğu, eş, eş ve çocuk ile yaşayanların, ev arkadaşı, ebeveynleri ile birlikte ve yalnız yaşayanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Yapılan hipotez testleri sonucunda yetenek yönetimi algısının iş tatminini olumlu etkileyerek %24,2, işten ayrılma niyetini ise negatif etkileyerek %18,8 oranında açıkladığı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sağlık Çalışanı, Yetenek Yönetimi, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti.

JEL Kodları: M10, M12.

Başvuru: 08.02.2024 **Kabul:** 09.10.2024

* Çalışma Yüksek Lisans Tezinden türetilmiştir.

¹ Ayşe YALÇIN, VM Medicalpark Pendik Hastanesi, ayseyalcin.isu@yahoo.com, 0000-0003-2233-6712

² Dr.Öğr.Üyesi Gülhan Kalmuk, İstinye Üniversitesi, gkalmuk@istinye.edu.tr, 0000-0002-4734-0454

THE EFFECT OF GENERATION Z'S PERCEPTION OF TALENT MANAGEMENT ON JOB SATISFACTION AND INTENTION TO QUIT³

Abstract

Generation Z has started to take an active role in today's business life. It is important to understand this generation, which has started to work together with other generations and has significant differences from them, to manage their talents, job performance, job satisfaction and intention to leave. The research was conducted to determine the effect of talent management perception on job satisfaction and turnover intention in Generation Z. 520 Generation Z hospital employees working in 28 Private Sector Group hospitals participated in the research. SPSS 22.0 and AMOS 24 statistical programs were used to analyze the data obtained in the study. Independent groups t test and Anova analysis were used to analyze the demographic characteristics of the employees participating in the research, Pearson correlation analysis was used to test the relationships between the dimensions that determine the scale levels of the employees, and regression analysis was used to test the hypotheses. As a result of the analysis of the demographic data of Generation Z employees, it has been determined that the job satisfaction levels of single employees are higher than those who live with a roommate, compared to married employees, and those who live alone with their parents have higher job satisfaction levels than those who live with their spouses, spouses and children. It has been observed that the intention to quit is higher in married people than in single people, and in those living with a spouse, spouse and child, compared to those living with a roommate, parents and alone. As a result of the hypothesis tests, it was determined that the perception of talent management positively affected job satisfaction by 24,2%, and negatively affected the intention to leave by 18,8%.

Keywords: Healthcare worker, Talent management, Job satisfaction, Intention to leaveeyword.

JEL Codes: M10, M12.

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

1. GİRİŞ

Günümüz iş hayatında Z kuşağı aktif olarak görev almaya başlamıştır. Diğer kuşaklarla beraber çalışmaya başlayan ve onlardan belirgin farklılıkları olan bu kuşağın anlaşılması, yeteneklerinin yönetilmesi çalışma hayatına yeni başlayan Z kuşağı bireylerinin iş tatmini açısından önem taşımaktadır. Z kuşağı ile ilgili yetenek yönetimi sürecini profesyonel bir şekilde uygulayan kurumların başarılı olmaları beklenmektedir.

³ The Extended English Summary is located the end of the Article

Çalışma ortamında, kuşak farkı insan kaynakları yönetiminin gelişiminde her zaman var olacaktır. Bir kuruluşteki işgücünün doğum yılına göre beş kuşağı vardır. Birinci kuşak, 1925-1945 yılları arasında doğmuş olan gelenekselci ya da sessiz kuşaktır. İkincisi 1946-1964 yılları arasında doğmuş olan baby boomers kuşağıdır. Bir sonraki nesil 1965-1979 yılları arasında doğmuş olan X nesli, bir sonraki nesil ise 1980-1999 yılları arasında doğmuş olan milenyum veya Y kuşağıdır. Sonuncusu ise doğum yılları 2000-2020 arasında olan Z kuşağıdır (Saraswati vd, 2020:76).

Bazı zamanlarda yalnızca dijital dünyada etkileşim kuran ve yalnızca teknoloji etkisiyle yetişen tek nesil olan Z Kuşağı, teknolojiye son derece alışkındır. Teknolojiye olan bağlılıkları sınırlı bir dikkat süresine sahip olmalarına yol açmakta, monotonluk ve tekrar eden olaylar karşısında kolayca sıkılmaktadırlar (Chicca ve Shellenbarger, 2018:181).

Çalışanlar arasında kuşaklar arası farklılıkların olduğu kabul edilmekle birlikte kuşaklararası kesin sınırların belirlenememesi, özellikle dijital ve teknolojiye yatkın olan Z kuşağı çalışanların işe adapte olma ve aidiyetlerinde zorluklar yaşanması son yıllarda insan kaynakları yöneticileri arasında, ortak görüş olarak belirtilmekle birlikte bunun işyerindeki etkileri üzerine yapılan akademik araştırmalar sınırlı kalmaktadır (Benson - Brown, 2011: 1843; Durmaz ve Okumuş, 2021: 49).

Genel nüfusa bakıldığında Z kuşağının teknolojiye ilişkin kaygıları, talepleri ve beklentileri farklılık gösterse de çoğu zaman ortak paydada buluştukları görülmektedir. Örneğin Z kuşağının ulaşım, sağlık ve refah konularında ihtiyaç ve isteklerinin örtüştüğü kaydedilmiştir. Teknolojinin teşvik ettiği/teşvik edebileceği 'tembellik' bir endişe kaynağı olarak tanımlanmaktadır. (Tufan, 2024:132).

Yetenek yönetimi, uzun süredir devam eden bir dizi faaliyeti kapsayan, uygulayıcılar tarafından oluşturulmuş yakın zamanda ortaya çıkmış bir terimdir. Doğru kişiyi doğru zamanda doğru işe yerleştirmeyi ve elde tutmayı amaçlayan uygulamalardır. İşgücü planlaması, yedekleme planlaması, çalışan gelişimi ve kariyer yönetimi bunlar arasındadır. (Cappelli ve Keller, 2014:306). Örgütler yetenekli çalışanlara sahip olmaktan da öte yetenekleri ellerinde tutabilmek için savaşılmaktadır. Yeteneğin azlığı onun önemini anlatmaya yeterlidir, Kurumların yeteneği bir rekabet aracı olarak görmeye başlamasıyla birlikte yetenek kavramı daha da önem kazanmıştır (Gündüzalp, S., Boydak Özcan, 2018:14-46).

Araştırmamızın amacı Z kuşağının verimliliğini arttırmak ve işten ayrılma düzeylerini azaltarak onları işletmede tutabilmek için ihtiyaç duyulan yetenek yönetimi stratejilerinin belirlenmesi ve işten ayrılma niyeti ve kurumsal işgücü devrinin de bu şekilde düşük olmasını sağlayacak öngörülerde bulunmaktır.

Elde edilen bulgular ışığında işletmelerin faydalanabileceği tavsiyelerin yer alması, çalışmanın yapılacak araştırmalar için yol gösterici olması, çalışma sonuçlarının aynı konuyla ilgili farklı çalışma sonuçlarıyla birlikte genellenebilir olması, üç değişken arasındaki etkileşimin farklı örnekler üzerinde incelenerek literatüre katkıda bulunması çalışmanın önemini artırmaktadır.

Bu araştırmanın verilerinin toplanması, Türkiye’de sağlık hizmeti veren zincir hastaneler grubunda çalışmakta olan Z kuşağı bireylerine online anket yöntemi ile yapılmıştır. Anket demografik bilgiler, yetenek yönetimi uygulamaları, iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi sorularından oluşmuştur.

1.1. Çalışma Hayatında Kuşak Kavramı

1.1.1. Kuşak Kavramı

“Kuşak” kavramı, tarihsel olarak, bireyler ve toplumlar arasındaki ilişkinin doğasını açıklamak için güvenilen en önemli kavramlardan biri olmuştur (Alwin ve McCammon, 2007).

Kuşak, belirli bir zaman diliminde ve benzer koşullarda büyüyen, ortak özelliklere sahip bireylerin oluşturduğu bir gruptur. Bu bağlamda, iş hayatında da kuşakların farklı sosyal ve ekonomik şartlardan etkilenmiş olmaları, onların beklentilerini ve davranışlarını çeşitlendirmektedir. Farklı kuşaklar, bu farklılıklarıyla iş yerlerinde birbirleriyle etkileşim halindedir. Dolayısıyla, kuşaklar arasındaki bu farklılıkları anlamak, iş ortamında daha iyi bir uyum ve verimlilik sağlamak açısından oldukça önemlidir. (Derelioğlu, 2022; Göktaş, 2017).

Yapılan araştırmalar ve çalışmalar sonucunda belirli dönemleri kapsayan kuşak tanımlamaları yapılmış ve bunlar sonucunda farklı kuşaklar betimlenmiştir. Bu kuşaklar kendi bakış açılarına, düşünce yapılarına ve toplumsal değer yargılarına sahiptirler ve kuşaklar bu yönde değerlendirilirler (Alay, 2021).

1.1.2. Kuşakların Sınıflandırılması

İnsanların tutum ve davranışları, özellikleri çocukluk ve ergenlik döneminde şekillenir. Bu nesiller arasında bir fark yaratır. Bu farklılıklar aynı zamanda nesiller arası çatışmayı da ateşlemektedir. Bu nedenle, farklı kuşakların tutum ve davranışlarının, olaylara ilişkin ortak farkındalıklarının, tepkilerinin ve beklentilerinin incelenmesi, kuşaklar arası sürecin anlaşılması açısından büyük önem taşımaktadır (Bayhan, 2016).

Literatür incelendiğinde kuşak sınıflandırmalarının oluşumu konusunda farklı görüşlerin olduğu görülmektedir. Toplumlar arasındaki doğum oranlarındaki farklılıklar, sosyal ve kültürel yaşamdaki farklılıklar, bilim ve teknolojiye gelişmeler, küreselleşme gibi faktörler kuşakların adlandırılmasında ve gruplandırılmasında önemli rol oynamaktadır. McCrindle’a göre her yaş grubunun kuşaklar arası sınıflandırması, zaman dilimine göre birbirinden farklılık göstermekte ve bu farklılıklar bireylerin sosyal ve iş hayatındaki davranışlarını değiştirmektedir (İnce, 2018).

Bu çalışmada kuşak sınıflandırması yapılırken literatürdeki hakim görüşler değerlendirilmiştir. Günümüzün iş dünyasında çalışma hayatının içerisindeki kuşaklar:

- 1900-1945 yılları arasında doğan Sessiz Kuşak
- 1946-1964 yılları arasında doğan Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomer)
- 1965-1979 yılları arasında doğan X Kuşağı
- 1980-1994 yılları arasında doğan Y1 Kuşağı (Milenyum Kuşağı)
- 1995-2000 yılları arasında doğan Y2 Kuşağı (Milenyum Sonrası Kuşak) ve birkaç yıl içerisinde profesyonel iş hayatına atılmaya başlayacak olan
- 2000 yılından sonra doğan Z Kuşağı olarak kabul görmektedir.

Günümüzde X ve Y Kuşakları iş yaşamında birarada çalışırken, ilerleyen yıllarda Z Kuşağı mensuplarının da iş yaşamında aktif rol oynayacağı düşünülmektedir. Bu da iş yaşamında kuşak çatışmalarına neden olacağı, bu nedenle ortaya çıkabilecek sorunlara yönelik çözümler bulabilmek için gerekli olan stratejilerin ve tedbirlerin alınması gerektiği ifade edilmiştir (Baran, 2018).

1.1.3. Kuşakların Genel Özellikleri

1.1.3.1. Sessiz Kuşak (Gelenekselciler)

Sessiz Nesil, Büyük Nesilden sonra ve Baby Boomers'tan önce gelen nesildir. Sessiz Nesil, 1925 ile 1945 yılları arasında doğanları kapsar. Kendi devrinde sürekli savaşlar olması nedeniyle bu kuşak "savaş kuşağı" olarak da anılmaktadır. Sessiz Kuşak, savaşın ve ekonomik bunalımların etkisiyle iletişim kurmakta güçlük çekmekte, bu zorluklar nedeniyle, adını aldığı bu nesil genellikle sessiz kalmıştır (Erserim, 2019).

1.1.3.2. Bebek Patlaması Kuşağı

Bu kuşak uluslararası literatürde ve yerli literatürde Baby Boomers olarak tanımlanmaktadır. 1946-1964 yılları arasında doğan kuşak, 2. Dünya Savaşı sonrasında devlet tarafından da teşvik edilen nüfus patlaması döneminde doğan bir milyar bebek nedeniyle "Baby Boomers" olarak anılmaktadır (Erden Ayhün, 2013:99).

1.1.3.3. X Kuşağı

1965-1979 yılları arasında doğan bu nesil, otoriteye büyük saygı ve disiplin ve sosyal olaylara büyük ilgi duyan biri olarak tanımlanmaktadır. X Kuşağı üyelerinin petrol krizinden ekonomik krize kadar pek çok olaya tanık oldukları görülmektedir. X kuşağı üyelerinin yaşadıkları olaylar nedeniyle gelecek kaygısı taşıdıkları ve bu kaygının onların daha fazla çalışmasına, kariyer sahibi olmasına ve maddi yönden daha fazla kazanma eğiliminde olduğu belirtilmiştir (Altıntuğ, 2012:205).

1.1.3.4. Y Kuşağı

Y kuşağı, dünyanın önceki kuşaklara göre çok daha az savaş ve yoksul olduğu bir zamanda, 1980 ile 2000 arasında doğanları içerir. Bugünkü yaşları 23-43 arası. Bu yaş grubundaki genç kuşakların çoğunluğu kendilerini Y Kuşağı olarak tanımlamayı uygun bulurken, yaş aralığına göre yaşlı kuşağın çoğu üyesi kendilerini Y Kuşağı olarak tanımlamamaktadır. Özellikle 1994'ten sonra doğanlar, kendilerini Y Kuşağı tarafından tanımlanan ortak niteliklere ve özelliklere uygun gören bir grup olan genç Y kuşağı olarak bilinmektedir. 1980 ve 1994 yılları arasında doğanlar, Y kuşağının

belirli özelliklerine sahip olmadıklarını düşünen “yaşlı Y kuşağı” olarak bilinirler (Özer vd, 2013:123).

1.1.3.5. Z Kuşağı

Z kuşağı mensupları, internet kullanımının, bilgiye kolay erişimin, küresel gelişmeyi kısa sürede takip edebilmenin, hızlandırılmış teknolojik ve yenilikçi gelişmenin ve önceki kuşaklara göre çok daha yüksek bir refah düzeyinin etkisinde doğmuşlardır (Pandita, 2022:557). Son zamanlarda yapılan çok sayıda araştırma, Z Kuşağı bireylerin özelliklerini, değerlerini (Maloni vd, 2019:2 ; Cresnar ve Nedelko, 2020:5-6), işe ve organizasyonlara karşı tutumlarını (Barhate ve Dirani, 2021:1-3) incelemektedir. Z kuşağının işyerine uyum sağlama biçimi, bu grup içindeki nesiller arası farklılıkları ayırt etme düzeyi (Chillakuri, 2020:3; Scholz, 2019:5 ; Leslie vd, 2021:173) özellikle Y kuşağı ve diğer nesillerle benzerlikleri (Hernaus ve Poloski Vokic, 2014:618; Klopota vd, 2020:34; Mahmoud vd, 2021:268; Raslie ve Ting, 2021:3) bir çok araştırmacı tarafından incelenmiştir. 2000 yılından sonra doğanların da içinde bulunduğu bu kuşak; İndigo Çocuklar, Kristal Çocuklar, İnternet Kuşağı, Dijital Yerliler, 2020 Kuşağı, iGeneration gibi farklı isimlere sahiptir (Bennet vd, 2012: 280).

Z kuşağının kendi kendine öğrenme konusunda duydukları belirgin istek, onların öğrenmeyi hırslı, bağımsız ve kişisel gelişime odaklı olarak gördüğünü ortaya koymaktadır (İftode, 2019). Z Kuşağı, başkalarının hayatlarında bir fark yaratmaya, başkalarını hayal kırıklığına uğratmamak için verdikleri sözleri tutmaya ve inandıkları şeyleri savunmaya motivedir.(Seemiller ve Grace, 2016; Seemillerve Clayton, 2019).

1.2. Yetenek Yönetimi

1.2.1. Yetenek Kavramı

Yetenek, bir kişinin üretken bir şekilde uygulayabileceği, tekrar eden düşünce, duygu veya davranış kalıplarına atıfta bulunmaktadır (Buckingham ve Vosburg 2001:21). Yetenek, kendini adanmış bir kişinin veya belirli bir ortamda ve organizasyonda üstün sonuçlar elde eden bir grubun ortaya çıkan kapasitesini ifade etmektedir (Jericó 2001:428). Başka bir ifadeyle yetenek, sistematik bir şekilde geliştirilen yeti, beceri ve bilgi ile elde edilebilen olağanüstü bir ustalık seviyesi olarak tanımlanmaktadır (Gagne 2000:11).

1.2.2. Yetenek Yönetimi Kavramı

Günümüzde çok büyük işletmelerden orta ve küçük boyuttaki işletmeler kadar birçok işletme yetenek yönetiminde yararlanmaktadır. Yetenek yönetimi yakın tarihte ortaya çıkmış, önemi yeni yeni kavranan ancak hızlı bir gelişim sürecindeki bir yaklaşımdır. Yetenek yönetiminin net bir tanımını yapmak oldukça zor olmakla birlikte literatürde kavram ile ilgili yer alan tanımlamalar bulunmaktadır (Lewis ve Heckman 2006:139).

1.2.3. Yetenek Yönetiminin Boyutları

Yetenek yönetiminin boyutları:

- Yetenekli çalışanların belirlenmesi

- Yetenekli çalışanları çekme-cezbetme
- Yetenekli çalışanların seçilmesi ve yerleştirilmesi
- Yetenekli çalışanların eğitimi ve gelişimi
- Yetenekli çalışanları elde tutma
- Yetenekli çalışanları ödüllendirme
- Yetenekli çalışanların yönetiminde yetenek havuzu

Araştırmalar, işveren seçiminde şirkete özgü faktörlerin işle ilgili faktörlerden daha önemli olduğunu göstermiştir. Bu bağlamda şirket kültürü ve şirketin faaliyet gösterdiği sektör(ler) yanında küresel yetenek yönetimi programları da önemli bir rol oynamaktadır (Ewerlin, 2013:283).

1.3. İş Tatmini

İş tatmini hakkında yapılan tanımlamalar ve kavramsal araştırmalar göstermiştir ki örgütlerin piyasadaki rakipleri içerisinde başarılı olabilmesi örgüt çalışanlarının bilgi, maharet ve kabiliyetlerinin neredeyse tümünü kullanarak üst düzey bir çaba sarf etmesine bağlıdır. Bu çabanın sağlanması da işgörenlerin işlerine karşı sergiledikleri tutumlarla yakından alakalıdır. Bir bireyin zevk duyduğu ve tatmin olduğu haller karşısında psikolojik olarak olumlu duruş sergileyeceği bilinmektedir (Mert ve Bekmezci, 2016:49).

İşin özellikleri teorisinde işin özelliklerinin, o işi yerine getiren kişileri hangi düzeyde etkilediğini açıklamaktadır. Kişi, yerine getirmiş olduğu işi anlamlı bulduğu zaman motive olur ve hoşlanarak daha iyi sonuçlar çıkarır. Böylece iş tatmini seviyesinde artış gerçekleşmesini sağlar (Gürbüz, 2008: 59). Bu durumun tam tersi cereyan etmesi halinde kişi gerçekleştirdiği işi anlamlı bulmaz ise buna bağlı performansta düşüklük ve tatmin olmama gibi olumsuzluklar ortaya çıkabilir (Bilmez, 2020).

1.4. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, iş görenin işinden ayrılmayı planlaması veya mevcut işi dışında farklı bir iş yapmayı istemesi durumudur (Aydemir ve Akdoğan, 2019:1628). “Kısaca işten ayrılma niyeti, çalışanın işten ayrılmaya yönelik duygu ve düşünceleridir şeklinde de ifade edilebilir” (Aydemir ve Akdoğan, 2019: 1628).

İşten ayrılma niyeti işi bırakmayı düşünmek, yeni bir işe başlama düşüncesi ve işten ayrılma eğilimin artması şeklinde ifade edilmektedir. Örgütlerin, kalifiye iş görenlerin örgüt içerisindeki devamlılığını sağlayabilmek için, beklentilerini yerine getirmek ve iş görenlerin örgüt ile uyumlu olması için ihtiyaç duyulan şartları sağlaması gerekmektedir. Gerekli şartların sağlanması durumunda, sağlıklı bir iş ortamı kurulur ve iş görenlerin memnuniyet düzeyleri artırılarak belirlenmiş olan verimlilik düzeylerine ulaşılması da kolaylaşmaktadır (Özkalo ve Kirel, 2015). Z kuşağı çalışanlar çabuk sıkılğan bir yapıya sahip olduklarından işlerinden kolay vazgeçebilmekte ve işten ayrılma niyetleri yüksek bireyler olarak karşımıza çıkmaktadırlar (Güler ve Acar, 2018:570).

1.5. Yetenek Yönetimi, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkileri

Günümüz iş hayatında Z kuşağı aktif olarak görev almaya başlamıştır. Diğer kuşaklarla bir arada çalışan bu yeni nesil, öncekilerden farklı özelliklere sahiptir ve onların beklentileri değişmiştir. Bu nedenle, Z kuşağının iş hayatındaki rolünü anlamak ve yönetmek, özellikle iş tatmini açısından önemlidir. Bu kuşağın yeteneklerini etkili bir şekilde yönetmek isteyen kurumlar, profesyonel yetenek yönetimi süreçlerini uygulamaya koymaktadır. Farklı sektörlerdeki pek çok kuruluş, yetenek yönetimini benimsemeye yönelik bir eğilim göstermektedir. Bu kuruluşların uyguladığı yetenek yönetimi stratejileri ve bu stratejilerin çalışanlar üzerindeki etkileri, sektördeki profesyoneller ve akademisyenler tarafından yakından incelenmektedir. Çalışanların yetenek yönetimi konusundaki algıları, iş tatmini düzeyleri, kendi nesillerinin iş değerleri ve yönetimden beklentileri, bu süreçte özel bir öneme sahiptir. Bu konular, iş dünyasında başarılı stratejilerin oluşturulması ve sürdürülebilir bir iş ortamının sağlanması için kritik unsurlardır.

Z kuşağı sağlık çalışanlarının yetenek yönetimi algıları, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi anlamak oldukça önemlidir. Genel olarak, çalışanların yetenek yönetimi algılarının, iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Yetenek yönetimi, bir kişinin yeteneklerini tanıma, geliştirme ve etkili bir şekilde kullanma sürecini içerir. Bu süreç, çalışanların kariyer gelişimini destekler ve onların yeteneklerini en iyi şekilde değerlendirip kullanmalarına yardımcı olarak iş tatminlerini artırırken işten ayrılma niyetini de düşürmektedir (Galaş ve Kaygısız, 2022:126).

2. YÖNTEM

Araştırmanın yöntemi; araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları, evren ve örnekleme, araştırmanın modeli, hipotezleri, veri toplama araçları ve kullanılan istatistiksel yöntemlerden oluşmaktadır.

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı; Z kuşağının verimliliğini arttırmak ve işten ayrılma düzeylerini azaltarak onları işletmede tutabilmek için ihtiyaç duyulan yetenek yönetimi stratejilerinin belirlenmesi ve işten ayrılma niyetini ve kurumsal işgücü devrinin de bu şekilde düşük olmasını sağlayacak öngörülerde bulunmaktır.

Çağımızda hızla değişen ve gelişen dijital sistemler, teknoloji ve yapay zekanın devreye girmeye başlaması ile bu sistemleri kullanmaya yatkın olarak yetişen Z kuşağına ihtiyaç duyulmaktadır. Yaşları sebebiyle iş yaşamına yeni yeni girmeye başlayan Z kuşağının beklentileri ve yetenek gelişimlerinin nasıl destekleneceği konusunda çok fazla soru işareti bulunmaktadır. Kurumların varlığını sürdürmesi ve gelişimini devam ettirebilmesi için yeni yetişen Z kuşağının beklenti ve ihtiyaçlarını belirleyerek gerekli stratejileri geliştirmesi ve uygulaması önemlidir.

2.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın en önemli sınırlılığı sadece özel bir zincir hastane grubunda çalışan sağlık çalışanlarını kapsıyor olmasıdır.

2.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu araştırma “tarama modeli” olarak tasarlanmıştır. “Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez” (Karasar, 2009).

H1: Yetenek Yönetimi Algısı ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.

H2: Yetenek Yönetimi Algısı alt boyutları ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır

H3: Yetenek Yönetimi Algısı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönde ilişki vardır.

H4: Yetenek Yönetimi Algısı alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönde ilişki vardır.

H5 Çalışanların Yetenek Yönetimi Algısı sosyo-demografik özelliklere göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H6: Çalışanların iş tatmini sosyo-demografik özelliklere göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H7: Çalışanların işten ayrılma niyeti sosyo-demografik özelliklere göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

2.4. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Özel bir Grup hastane zincirine yönelik 28 hastanede görev yapan Z kuşağı çalışanları oluşturmaktadır. Hastanelerin bağlı bulunduğu ana merkez insan kaynakları direktörlüğünden, 2000 yılı ve sonrası doğum tarihli çalışan bilgi verilerine göre, Z kuşağı çalışan sayısı 1516 olarak tespit edilmiştir. Z Kuşağının Yetenek Yönetim Algisinin Çalışanın İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisini incelemek için gerçekleştirilen araştırmaya 338’i kadın, 182’si erkek olmak üzere 520 hastane çalışanı katılmıştır. Örneklem büyüklüğü Salant ve Dillman’ın (1994) belirlediği formül ile hesaplanmıştır.

Örneklem formülü kullanılarak homojen bir yapıda olmayan bu evren için % 95 güven aralığında, \pm % 5 örnekleme hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü $n = 1516 (1,96)^2 (0,5) (0,5) / (0,5)^2 (1516-1) + (1,96)^2 (0,5) (0,5) = 307$ olarak hesaplanmıştır.

2.5. Araştırmada Etik

Çalışmanın gerçekleştirilmesi ve verilerin sağlanabilmesi için İstinye Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Etik kurulundan 08.12.2022 tarihli, 2022/11 toplantı sayılı ve

06 karar numarası ile izin alınmış daha sonra bu alınan izin yazısı ile çalışmanın yapılacağı hastanenin yetkili mercisine başvuru yapılmış ve gerekli izinler alınmıştır.

2.6. Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırma anket çalışması kapsamında toplanan verilerin değerlendirildiği nicel bir çalışmadır. Çalışmamızda kullanılan “Yetenek Yönetimi Algısı, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği” ve alt boyutlarının veri analizinde SPSS 22.0 ve AMOS 24 istatistik programları kullanılmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri ile değişkenler arasındaki farkın tespiti bağımsız gruplar t testi ve Anova analizi, çalışanların ölçek düzeylerini belirleyen boyutlar arasındaki ilişkiler pearson korelasyon analizi ve hipotezleri test etmek için regresyon analizi kullanılmıştır.

Araştırma değişkenlerinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek üzere Kurtosis (Basıklık) ve Skewness (Çarpıklık) değerleri incelenmiştir (Tablo 1).

Tablo 1. Normal Dağılım

	Basıklık	Çarpıklık
İş Tatmini	0,107	-0,300
İşten Ayrılma Niyeti	-0,471	0,174
Yetenek Yönetimi Algısı Genel	0,222	-0,343
Cezbetme	-0,216	-0,371
Seçme Yerleştirme	0,318	-0,713
Bağlılık	0,535	-0,488
Elde Tutma	0,127	-0,440
Eğitim	0,026	-0,563
Ödüllendirme	-0,611	-0,179
Yetenek Havuzu	-0,306	-0,354

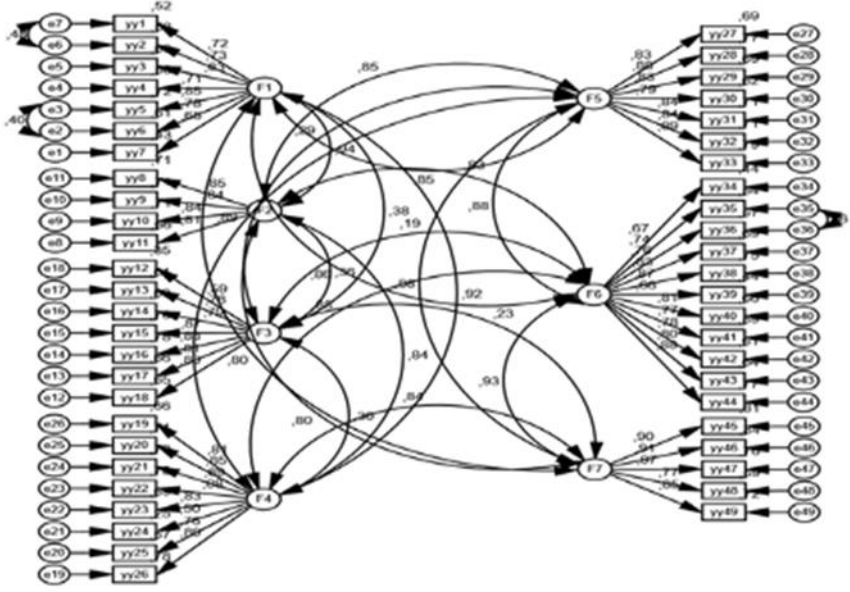
İlgili literatürde, değişkenlerin basıklık çarpıklık değerlerine ilişkin sonuçların +1.5 ile -1.5 (Tabachnick ve Fidell, 2013) arasında olması normal dağılım olarak kabul edilmektedir. Araştırma değişkenlerinin normal dağılım gösterdiği saptanmıştır. Verilerin analizinde parametrik yöntemler kullanılmıştır.

2.7. Veri Toplama Araçları ve Faktör Analizi

2.7.1. Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği

Araştırma kapsamında katılımcıların yetenek yönetimi uygulamaları düzeylerini ölçmek amacıyla Duran ve ark. (2019) tarafından geliştirilen yetenek yönetimi uygulamaları ölçeği kullanılmıştır. Yetenek yönetimi ölçeği, cezbetme (7 madde), seçme ve yerleştirme (4 madde), bağlılık (7 madde), elde tutma (8 madde), eğitim (7 madde), ödüllendirme (11 madde) ve yetenek havuzu (5 madde) alt faktörlerden oluşmaktadır. Ölçek 5’li Likert tipindedir. Doldurulan ölçek sonucunda yüksek çıkan puan katılımcının çalıştığı işyerindeki yetenek yönetimi uygulamaları algı düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada Yetenek Yönetimi Algısı ölçeğinin güvenilirliği Cronbach’s Alpha=0,980 olarak yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir.

Şekil 1. Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Diyagram



Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum iyiliği kriterleri aşağıda verilmektedir.

Tablo 2. Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi İndeks Değerleri

İndeks	Normal Değer*	Kabul Edilebilir Değer**	Değer
χ^2/sd	<2	<5	4,54
GFI	>0,95	>0,90	0,90
AGFI	>0,95	>0,90	0,90
CFI	>0,95	>0,90	0,91
RMSEA	<0,05	<0,08	0,08
RMR	<0,05	<0,08	0,07

Analiz sonuçlarına göre doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan uyum istatistiklerinin ölçeğin daha önce belirlenen faktör yapısı ile kabul edilebilir düzeyde uyumlu olduğu saptanmıştır (Tablo 2).

Standardize edilmiş faktör yükleri, t değerleri aşağıda verilmektedir.

Tablo 3. Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği Faktör Yükleri

Maddeler ve Faktörler	β	Std. β	S.Hata	t	p
yy7 <--- F1	1,000	,654			
yy6 <--- F1	1,308	,782	,083	15,730	p<0,001
yy5 <--- F1	1,419	,850	,084	16,837	p<0,001
yy4 <--- F1	1,169	,708	,081	14,491	p<0,001

yy3	<---	F1	1,224	,833	,074	16,584	p<0,001
yy2	<---	F1	1,050	,726	,071	14,797	p<0,001
yy1	<---	F1	1,151	,718	,078	14,671	p<0,001
yy11	<---	F2	1,000	,815			
yy10	<---	F2	1,113	,844	,049	22,801	p<0,001
yy9	<---	F2	1,070	,842	,047	22,721	p<0,001
yy8	<---	F2	1,227	,845	,054	22,870	p<0,001
yy18	<---	F3	1,000	,804			
yy17	<---	F3	1,058	,810	,050	21,040	p<0,001
yy16	<---	F3	1,166	,883	,049	23,769	p<0,001
yy15	<---	F3	1,122	,869	,048	23,224	p<0,001
yy14	<---	F3	1,114	,792	,055	20,407	p<0,001
yy13	<---	F3	,984	,778	,049	19,916	p<0,001
yy12	<---	F3	,806	,593	,057	14,169	p<0,001
yy26	<---	F4	1,000	,885			
yy25	<---	F4	,830	,756	,038	21,970	p<0,001
yy24	<---	F4	,518	,500	,042	12,344	p<0,001
yy23	<---	F4	,893	,828	,034	25,933	p<0,001
yy22	<---	F4	1,067	,883	,036	29,709	p<0,001
yy21	<---	F4	1,044	,887	,035	30,014	p<0,001
yy20	<---	F4	,977	,845	,036	27,037	p<0,001
yy19	<---	F4	1,064	,813	,042	25,076	p<0,001
yy27	<---	F5	1,000	,829			
yy28	<---	F5	1,156	,876	,045	25,505	p<0,001
yy29	<---	F5	1,029	,828	,044	23,271	p<0,001
yy30	<---	F5	,967	,785	,045	21,438	p<0,001
yy31	<---	F5	1,020	,844	,043	23,959	p<0,001
yy32	<---	F5	1,178	,842	,049	23,894	p<0,001
yy33	<---	F5	1,215	,890	,046	26,192	p<0,001
yy34	<---	F6	1,000	,666			
yy35	<---	F6	1,405	,736	,091	15,406	p<0,001
yy36	<---	F6	1,275	,758	,081	15,801	p<0,001
yy37	<---	F6	1,569	,828	,092	17,048	p<0,001
yy38	<---	F6	1,578	,865	,089	17,688	p<0,001
yy39	<---	F6	1,191	,661	,085	14,010	p<0,001
yy40	<---	F6	1,335	,813	,080	16,787	p<0,001
yy41	<---	F6	1,303	,766	,082	15,947	p<0,001

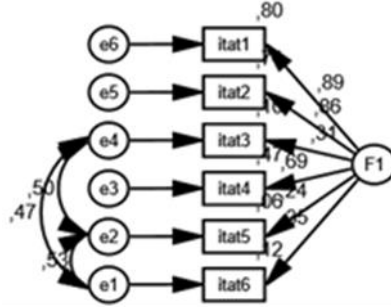
yy42	<---	F6	1,274	,783	,078	16,245	p<0,001
yy43	<---	F6	1,330	,800	,080	16,561	p<0,001
yy44	<---	F6	1,541	,875	,086	17,864	p<0,001
yy45	<---	F7	1,000	,898			
yy46	<---	F7	,982	,915	,029	33,297	p<0,001
yy47	<---	F7	,931	,869	,032	29,379	p<0,001
yy48	<---	F7	,730	,766	,032	22,793	p<0,001
yy49	<---	F7	,793	,851	,028	28,039	p<0,001

Standardize edilmiş katsayılar incelendiğinde faktör yüklerinin yüksek, standart hata değerlerinin düşük, t değerlerinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar önceden belirlenen faktör yapısına ilişkin yapı geçerliliğini doğrulamaktadır (Tablo 3).

2.7.2. İş Tatmini Ölçeği

İş Tatmini Ölçeği ilk olarak Brayfield ve Rothe tarafından 1951 yılında geliştirilmiş daha sonra Judge, Locke, Durham ve Kluger (1998) tarafından geliştirilmiştir. Keser ve Bilir (2019) tarafından Türkçe'ye çevrilmiş, geçerlik ve güvenilirliği sınırlanarak Cronbach's Alpha 0,850 bulunmuştur. Bu araştırmada İş Tatmini ölçeğinin güvenilirliği Cronbach's Alpha=0,786 olarak yüksek bulunmuştur. Değerlendirilmesi 5'li likert tipindedir. İş Tatmin ölçeği puan ortalamalarının artması iş doyumunun da arttığını göstermektedir. İş tatmini ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve bulgular aşağıda verilmiştir.

Şekil 2. İş Tatmini Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Diyagram



Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum iyiliği kriterleri aşağıda verilmektedir.

Tablo 4. İş Tatmini Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi İndeks Değerleri

İndeks	Normal Değer*	Kabul Edilebilir Değer**	Değer
χ^2/sd	<2	<5	4,62
GFI	>0,95	>0,90	0,98
AGFI	>0,95	>0,90	0,94
CFI	>0,95	>0,90	0,98

RMSEA	<0,05	<0,08	0,08
RMR	<0,05	<0,08	0,03

Analiz sonuçları, doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan uyum istatistiklerinin ölçeğin daha önce belirlenen faktör yapısı ile kabul edilebilir düzeyde uyumlu olduğu saptanmıştır (Tablo 4).

Standardize edilmiş faktör yükleri, t değerleri aşağıda verilmektedir.

Tablo 5. İş Tatmini Ölçeği Faktör Yükleri

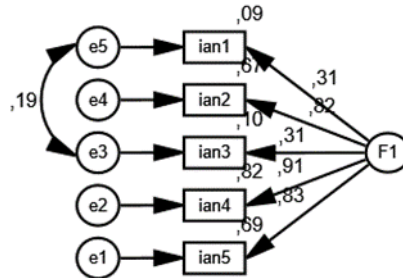
Maddeler ve Faktörler			β	Std. β	S.Hata	t	p
itat6	<---	F1	1,000	,469			
itat5	<---	F1	,688	,456	,110	6,266	p<0,001
itat4	<---	F1	1,743	,686	,238	7,321	p<0,001
itat3	<---	F1	,834	,432	,116	7,161	p<0,001
itat2	<---	F1	2,216	,860	,290	7,642	p<0,001
itat1	<---	F1	2,138	,893	,279	7,654	p<0,001

Standardize edilmiş katsayılar incelendiğinde faktör yüklerinin yüksek, standart hata değerlerinin düşük, t değerlerinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar önceden belirlenen faktör yapısına ilişkin yapı geçerliliğini doğrulamaktadır (Tablo 5).

2.7.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Katılımcıların işten ayrılma niyetlerini tespit etmek için Wayne ve ark. (1997) tarafından geliştirilen 5 maddelik, tek boyutlu “İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği” nin Avcı ve Küçükusta (2009) tarafından Türkçeye uyarlanmış hali kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı Wayne ve ark. (1997) çalışmasında 0,89 olarak hesaplanmıştır. Türkçe’ye Avcı ve Küçükusta (2009) tarafından çevrilen ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,72 olarak hesaplanmıştır. Bu çalışmada İşten Ayrılma Niyeti ölçeğinin güvenilirliği Cronbach’s Alpha=0,779 olarak yüksek bulunmuştur. İşten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve bulgular aşağıda verilmiştir.

Şekil 3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Diyagram



Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum iyiliği kriterleri aşağıda verilmektedir.

Tablo 6. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi İndeks Değerleri

İndeks	Normal Değer*	Kabul Edilebilir Değer**	Değer
χ^2/sd	<2	<5	4,11
GFI	>0,95	>0,90	0,99
AGFI	>0,95	>0,90	0,96
CFI	>0,95	>0,90	0,99
RMSEA	<0,05	<0,08	0,08
RMR	<0,05	<0,08	0,04

Analiz sonuçları, doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan uyum istatistiklerinin ölçeğin daha önce belirlenen faktör yapısı ile kabul edilebilir düzeyde uyumlu olduğu saptanmıştır (Tablo 6).

Standardize edilmiş faktör yükleri, t değerleri aşağıda verilmektedir.

Tablo 7. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Faktör Yükleri

Maddeler ve Faktörler	β	Std. β	S.Hata	t	p		
ian5	<---	F1	1,000	,831			
ian4	<---	F1	1,010	,906	,044	23,149	p<0,001
ian3	<---	F1	,321	,309	,047	6,834	p<0,001
ian2	<---	F1	,959	,817	,045	21,286	p<0,001
ian1	<---	F1	,332	,308	,049	6,811	p<0,001

Standardize edilmiş katsayılar incelendiğinde faktör yüklerinin yüksek, standart hata değerlerinin düşük, t değerlerinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar önceden belirlenen faktör yapısına ilişkin yapı geçerliliğini doğrulamaktadır (Tablo 7).

Bir yazarın tek ve birden fazla yazarlı çalışmasına atıfta bulunulması durumunda, önce tek yazarlı çalışmalar yazılmalıdır. Dergilerde yayımlanan makalelerin ve derleme niteliğindeki (editörlü) kitaplarda yer alan bölümlerin sayfa numaraları mutlaka yazılmalıdır.

3. BULGULAR

3.1. Tanımlayıcı Özellikler

Çalışanların tanımlayıcı özelliklerine yönelik bulgular aşağıda yer almaktadır.

Tablo 8. Çalışanların Tanımlayıcı Özelliklerine Göre Dağılımı

Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	338	65,0
Erkek	182	35,0
Medeni Durum		
Evli	77	14,8
Bekar	443	85,2
Eğitim Durumu		
Lise Ve Altı	92	17,7
Ön Lisans	203	39,0
Lisans	197	37,9
Lisans Üstü	28	5,4
Görev		
Hemşire Ebe	184	35,4
İdari Personel	56	10,8
Klinik Teknisyen Tekniker	52	10,0
Hasta Danışmanlığı	46	8,8
Biyomedikal, Eczane, Teknik Hizmetler, Bilgi İşlem, Satınalma	36	6,9
Yardımcı Personel	22	4,2
Diğer	124	23,8
Kiminle Yaşadığı		
Eş Ve Çocuklarla	30	5,8
Eşle	53	10,2
Ebeveynlerle	287	55,2
Ev Arkadaşıyla	30	5,8
Yalnız	120	23,1
Meslekte Çalışma Süresi		
1 Yıl Ve Altı	207	39,8
1 Yıldan Fazla	313	60,2
Kurumda Çalışma Süresi		
1 Yıl Ve Altı	283	54,4
1 Yıldan Fazla	237	45,6

Çalışanların (338) %65,0'ı kadın, (443) %85,2'si bekar, (203) %39,0'ı ön lisans, (197) %37,9'u lisans, (184) %35,4'ü hemşire ebe, (287) %55,2'si ebeveynlerle, (120) %23,1'i yalnız olarak yaşamakta, (207) %39,8'i 1 yıl ve altı, (313) %60,2'si 1 yıldan fazla meslekte çalışmakta, (283) %54,4'ü 1 yıl ve altı, (237) %45,6'sı 1 yıldan fazla kurumda çalışmaktadır (Tablo 8).

3.2. Yetenek Yönetimi Algısı, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Puan Ortalamaları

Çalışanların yetenek yönetimi algısına yönelik; aritmetik ortalama ve standart sapma düzeyleri aşağıda yer almaktadır.

Tablo 9. Yetenek Yönetimi Algısı Puan Ortalamaları

	n	Ort	Ss
Yetenek Yönetimi Algısı Genel	520	3,548	0,780
Cezbetme	520	3,425	0,918
Seçme Yerleştirme	520	3,581	0,917
Bağlılık	520	4,319	0,722
Elde Tutma	520	3,537	0,867
Eğitim	520	3,559	0,928
Ödüllendirme	520	3,207	0,998
Yetenek Havuzu	520	3,365	0,980

Çalışanların yetenek yönetimi algısı genel ölçek ve boyutlara verilen cevaplar 5 li likert ölçeğinde en yüksek değerin 5 olduğu duruma göre ortalamanın üzerinde yüksek düzeyde bulunmuştur (Tablo 9).

Tablo 10. İş Tatmini Puan Ortalamaları

	n	Ort	Ss
İş Tatmini	520	3,297	0,825

Çalışanların “iş tatmini” ortalaması orta $3,297\pm 0,825$ olarak saptanmıştır (Tablo 10). Çalışanların işten ayrılma niyetine yönelik; aritmetik ortalama, standart sapma ve minimum-maksimum düzeyleri aşağıda yer almaktadır.

Tablo 11. İşten Ayrılma Niyeti Puan Ortalamaları

	n	Ort	Ss
İşten Ayrılma Niyeti	520	2,688	0,908

Çalışanların “işten ayrılma niyeti” ortalaması orta düzeyde $2,688\pm 0,908$ olarak saptanmıştır (Tablo 11).

Çalışanların yetenek yönetimi algısı, iş tatmini, işten ayrılma niyeti düzeylerini belirleyen boyutlar arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 12. Yetenek Yönetimi Algısı, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti Puanları Arasında Korelasyon Analizi

	İş Tatmini	İşten Ayrılma Niyeti	Yetenek Yönetimi Algısı Genel	Cezbetme	Seçme Yerleştirme	Bağlılık	Elde Tutma	Eğitim	Ödüllendirme	Yetenek Havuzu
İş Tatmini	1									
İşten Ayrılma Niyeti	-,757**	1								
Yetenek Yönetimi Algısı Genel	,494**	-0.436	1							
Cezbetme	,448**	-,387*	,905*	1						
Seçme Yerleştirme	,430**	-,398*	,880*	,844*	1					
Bağlılık	,178**	-,158*	,456*	,395*	,377*	1				
Elde Tutma	,454**	-,350*	,922*	,840*	,772*	,350*	1			
Eğitim	,489**	-,436*	,915*	,780*	,794*	,317*	,833*	1		
Ödüllendirme	,461**	-,426*	,925*	,784*	,772*	,240*	,822*	,829*	1	
Yetenek Havuzu	,435**	-,400*	,888*	,726*	,742*	,268*	,791*	,827*	,859*	1

*<0,05; **<0,01; Pearson Korelasyon Analizi

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu işten ayrılma niyeti ve iş tatmini değişkenleri tek boyut yetenek yönetimi algısı ölçeği 7 boyut (cezbetme, seçe ve yerleştirme, bağlılık, elde tutuma, eğitim, ödüllendirme ve yetenek havuzu) olarak bulunmuştur.

Araştırmada, yetenek yönetimi algısı ölçeği boyutlarından bağlılık boyutu dışında diğer boyutlar ile iş tatmini arasında pozitif yönde orta düzeye yakın anlamlı bir ilişki, bağlılık boyutu ile iş tatmini arasında pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Yetenek yönetimi algısı ölçeği boyutlarından bağlılık boyutu dışında diğer boyutlar ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde orta düzeye yakın anlamlı bir ilişki, bağlılık boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Tablo 12).

3.3. Yetenek Yönetimi Algısının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi

Tablo 13. Yetenek Yönetimi Algısının İş Tatmini Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken	Standart Edilmemiş Katsayılar		Standart Edilmiş Katsayılar	t	p	%95 Güven Aralığı	
	B	SE	β			Alt	Üst
Sabit	1,442	0,147		9,816	0,000	1,153	1,731
Yetenek Yönetimi Algısı Genel	0,523	0,040	0,494	12,927	0,000	0,443	0,602
*Bağımlı Değişken=İş Tatmini, $R=0,494$; $R^2=0,244$; Düzeltilmiş $R^2=0,242$; $F=167,115$; $p=0,000$; Durbin Watson Değeri=1,885							

Yetenek yönetimi algısı genel ile iş tatmini arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=167,115$; $p=0,000<0,05$). İş Tatmini düzeyindeki toplam değişim %24,2 oranında yetenek yönetimi algısı genel tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0,244$). Yetenek Yönetimi Algısı Genel iş tatmini düzeyini arttırmaktadır ($B=0,523$) (Tablo 13).

H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 14. Yetenek Yönetimi Algısı Alt Boyutlarının İş Tatmini Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken	Standart Edilmemiş Katsayılar		Standart Edilmiş Katsayılar	t	p	%95 Güven Aralığı	
	B	SE	β			Alt	Üst
Sabit	1,629	0,204		7,969	0,000	1,227	2,030
Cezbetme	0,100	0,078	0,112	1,279	0,201	-0,054	0,254
Seçme Yerleştirme	-0,002	0,072	-0,002	-0,024	0,981	-0,142	0,139
Bağlılık	0,008	0,049	0,007	0,167	0,868	-0,087	0,104
Elde Tutma	0,031	0,083	0,032	0,371	0,710	-0,132	0,193
Eğitim	0,251	0,076	0,283	3,322	0,001	0,103	0,400
Ödüllendirme	0,098	0,074	0,119	1,328	0,185	-0,047	0,244
Yetenek Havuzu	-0,007	0,069	-0,008	-0,097	0,923	-0,143	0,130
*Bağımlı Değişken=İş Tatmini, $R=0,505$; $R^2=0,255$; Düzeltilmiş $R^2=0,244$; $F=24,988$; $p=0,000$; Durbin Watson Değeri=1,932							

Cezbetme, seçme yerleştirme, bağlılık, elde tutma, eğitim, ödüllendirme, yetenek havuzu ile iş tatmini arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=24,988$; $p=0,000<0,05$). İş Tatmini düzeyindeki toplam değişim %24,4 oranında eğitim boyutu tarafından açıklanmaktadır (Düzeltilmiş $R^2=0,244$). Cezbetme, seçme yerleştirme, bağlılık, elde

tutma, eğitim, yetenek havuzu iş tatmini düzeyini etkilememektedir ($p>0,05$) (Tablo 14).

H₂ hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 15. Yetenek Yönetimi Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken	Standart Edilmemiş Katsayılar		Standart Edilmiş Katsayılar	t	p	%95 Güven Aralığı	
	B	SE				Alt	Üst
Sabit	4,488	0,167		26,836	0,000	4,160	4,817
Yetenek Yönetimi Algısı Genel	-0,507	0,046	-0,436	-11,020	0,000	-0,598	-0,417

*Bağımlı Değişken=İşten Ayrılma Niyeti, $R=0,436$; $R^2=0,190$; Düzeltilmiş $R^2=0,188$; $F=121,436$; $p=0,000$; Durbin Watson Değeri=1,858

Yetenek yönetimi algısı genel ile işten ayrılma niyeti arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=121,436$; $p=0,000<0,05$). İşten Ayrılma Niyeti düzeyindeki toplam değişim %18,8 oranında yetenek yönetimi algısı genel tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0,190$). Yetenek Yönetimi Algısı Genel işten ayrılma niyeti düzeyini azaltmaktadır ($B=-0,507$) (Tablo 15).

H₃ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 16. Yetenek Yönetimi Algısı Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken	Standart Edilmemiş Katsayılar		Standart Edilmiş Katsayılar	t	p	%95 Güven Aralığı	
	B	SE				Alt	Üst
Sabit	4,248	0,230		18,449	0,000	3,796	4,700
Cezbetme	-0,112	0,088	-0,113	-1,263	0,207	-0,285	0,062
Seçme Yerleştirme	-0,058	0,081	-0,059	-0,722	0,471	-0,217	0,100
Bağlılık	-0,030	0,055	-0,024	-0,540	0,590	-0,137	0,078
Elde Tutma	0,258	0,093	0,246	2,765	0,006	0,075	0,441
Eğitim	-0,280	0,085	-0,286	-3,282	0,001	-0,447	-0,112
Ödüllendirme	-0,197	0,083	-0,217	-2,366	0,018	-0,361	-0,034
Yetenek Havuzu	-0,037	0,078	-0,040	-0,472	0,637	-0,190	0,117

*Bağımlı Değişken=İşten Ayrılma Niyeti, $R=0,467$; $R^2=0,218$; Düzeltilmiş $R^2=0,207$; $F=20,372$; $p=0,000$; Durbin Watson Değeri=1,890

Cezbetme, seçme yerleştirme, bağlılık, elde tutma, eğitim, ödüllendirme, yetenek havuzu ile işten ayrılma niyeti arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere

yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=20,372$; $p=0,000<0,05$). İşten Ayrılma Niyeti düzeyindeki toplam değişim %20,7 oranında elde tutma, eğitim, ödüllendirme tarafından açıklanmaktadır (Düzeltilmiş $R^2=0,207$). Eğitim işten ayrılma niyeti düzeyini azaltmaktadır ($\beta= -0,286$). Cezbetme, seçme yerleştirme, bağlılık, elde tutma, ödüllendirme, yetenek havuzu işten ayrılma niyeti düzeyini etkilememektedir ($p>0,05$) (Tablo 16).

H₄ hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

3.4. Yetenek Yönetimi Algısı Puanlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması

Yetenek yönetimi algısı puanlarının tanımlayıcı özelliklere göre farklılaşma durumunu incelemek için yapılan analiz sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 17. Yetenek Yönetimi Algısı Puanlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Farklılaşma Durumu

Demografik Özellikler	n	Yetenek Yönetimi Algısı Genel
Kiminle Yaşandığı		Ort±SS
Eş Ve Çocuklarla	30	3,680±0,893
Eşle	53	3,301±0,926
Ebeveynlerle	287	3,530±0,768
Ev Arkadaşıyla	30	3,522±0,654
Yalnız	120	3,674±0,714
F=		2,398
p=		0,049
PostHoc=		1>2, 3>2, 5>2 ($p<0,05$)

Levene Testi; Anova Testi; Bağımsız Gruplar T-Testi; PostHoc:Tukey

1: Eş ve Çocuklarla, 2: Eşle, 3: Ebeveynlerle, 4: Ev Arkadaşıyla, 5: Yalnız

Çalışanların yetenek yönetimi algısı genel puanları cinsiyet ($p=0,330$), medeni durum ($p=0,084$), eğitim durumu ($p=195$), görev ($p=0,161$), meslekte çalışma süresi ($p=0,304$) ve kurumda çalışma süresine ($p=0,191$) göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Yapılan Levene testi ($p=0,262$) $p>0,05$ varyanslar eşit bulunmuştur. Çalışanların yetenek yönetimi algısı genel puanları kiminle yaşandığına göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=2,398$; $p=0,049<0,05$), (Tablo 17).

H₅ hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

3.5. İş Tatmini Puanlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması

İş tatmini puanlarının tanımlayıcı özelliklere göre farklılaşma durumunu incelemek için yapılan analiz sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 18. İş Tatmini Puanlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Farklılaşma Durumu

Demografik Özellikler	n	İş Tatmini
Medeni Durum		Ort±SS
Evli	77	3,065±0,795
Bekar	443	3,337±0,825
t=		-2,687
p=		0,007
Kiminle Yaşadığı		Ort±SS
Eş Ve Çocuklarla	30	2,978±0,792
Eşle	53	2,981±0,700
Ebeveynlerle	287	3,372±0,861
Ev Arkadaşıyla	30	3,489±0,779
Yalnız	120	3,289±0,761
F=		4,158
p=		0,003
PostHoc=		3>1, 4>1, 3>2, 4>2, 5>2 (p<0,05)

Levene Testi; Anova Testi; Bağımsız Gruplar T-Testi; PostHoc:Tukey.

1: Eş ve Çocuklarla, 2: Eşle, 3: Ebeveynlerle, 4: Ev Arkadaşıyla, 5: Yalnız

Çalışanların iş tatmini puanları cinsiyet ($p=0,913$), eğitim durumu ($p=0,214$), görev ($p=0,515$), meslekte çalışma süresi ($p=0,173$) ve kurumda çalışma süresine ($p=0,594$), göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

- Yapılan Levene testi ($p=0,850$) $p>0,05$ varyanslar eşit bulunmuştur. Medeni duruma göre iş tatmini puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($t=-2,687$; $p=0,007<0,05$).

- Yapılan Levene testi ($p=0,586$) $p>0,05$ varyanslar eşit bulunmuştur. Çalışanların iş tatmini puanları kiminle yaşandığına göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=4,158$; $p=0,003<0,05$), (Tablo 18).

H₀ hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

3.6. İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması

İşten ayrılma niyeti puanlarının tanımlayıcı özelliklere göre farklılaşma durumunu incelemek için yapılan analiz sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 19. İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Farklılaşma Durumu

Demografik Özellikler	n	İşten Ayrılma Niyeti
Medeni Durum		Ort±SS
Evli	77	2,951±0,896
Bekar	443	2,642±0,903

t=		2,768
p=		0,006
Kiminle Yaşadığı		Ort±SS
Eş Ve Çocuklarla	30	2,960±0,952
Eşle	53	3,034±0,822
Ebeveynlerle	287	2,627±0,945
Ev Arkadaşıyla	30	2,653±0,839
Yalnız	120	2,623±0,820
F=		3,142
p=		0,014
PostHoc=		2>3, 2>5 (p<0.05)

Levene Testi; Anova Testi; Bağımsız Gruplar T-Testi; PostHoc:Tukey

2: Eşle, 3: Ebeveynlerle, 5: Yalnız

Çalışanların işten ayrılma niyeti puanları cinsiyet ($p=0,587$), eğitim durumu ($p=0,287$), görev ($p=0,246$), meslekte çalışma süresi ($p=0,078$), ve kurumda çalışma süresine ($p=0,290$), göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Yapılan Levene testi ($p=0,851$) $p>0,05$ varyanslar eşit bulunmuştur. Medeni duruma göre iş tatmini puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($t=2,768$; $p=0,006<0,05$).

Yapılan Levene testi ($p=0,333$) $p>0,05$ varyanslar eşit bulunmuştur. Çalışanların işten ayrılma niyeti puanları kiminle yaşandığına göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=3,142$; $p=0,014<0,05$), (Tablo 19).

H₇ hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

4. TARTIŞMA

Araştırma, sağlık sektöründe özel bir zincir hastane grubunda çalışan Z kuşağı sağlık çalışanlarının algıladıkları yetenek yönetimi uygulamalarının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini araştırmayı amaçlamıştır. Sektör olarak sağlık çalışanlarının seçilmesi, dinamik ve değişime hızlı yanıt veren talep yapısı ile çalışan motivasyonunu en iyi uygulayan sektörlerin başında gelmesidir. Araştırma sonucunda yetenek yönetimi ile iş tatmini ve işten ayrılma niyetinin ilişkisini destekleyen sonuçlar elde edilmiştir.

Araştırma sonuçları, Z kuşağı çalışanlarının iş tatmininin yüksek olduğunu, ancak işten ayrılma niyetinin orta düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca yetenek yönetimi algılarının iş tatmini ile pozitif, işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü eğilimde olduğunu göstermiştir.

Korelasyon analizi sonucu Z kuşağında yetenek yönetimi algısının önemli olduğu özellikle bağlılık hariç tüm boyutların iş tatminini ve işten ayrılma niyetini etkilediği tespit edilmiştir.

Yetenek yönetimi algısının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemek için yapılan regresyon analizi sonucunda da genel yetenek yönetimi

algısının iş tatminini olumlu yönde etkilediği ve %24,2 oranında anlamlı olarak modeli açıkladığı, işten ayrılma niyetini ise negatif etkileyerek %18,8 oranında anlamlı olarak modeli açıkladığı görülmüştür. Yetenek yönetimi algısı alt boyutlarından sadece eğitimin iş tatminini anlamlı düzeyde etkilediği, cezbetme, seçme yerleştirme, bağlılık, elde tutma, ödüllendirme ve yetenek havuzu oluşturma boyutlarının anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür.

Araştırmamızda yetenek yönetimi alt boyutlarından eğitim ve ödüllendirme ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki, elde tutma ile pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırmada yetenek yönetimi algısının iş tatminini arttırdığını gösteren sonuca benzer olarak Çay ve Aydın (2020) tarafından yapılan bir araştırmada, çalışanların becerilerine yapılan yatırımın çalışanların örgütte kalma isteklerini artırdığını göstermiştir. Yapılan başka bir araştırma, benzer olarak yetenek yönetiminin doğru uygulanmasıyla çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azalacağını ve örgütsel bağlılıkların artacağını göstermiştir (Tümen, 2014). Ancak Altuntuğ (2009) tarafından yapılan araştırma sonucunda, örgütsel sadakatin oluşturulamadığı, kurumsallaştırılmadığı ve işletmeyle özdeşleştirilemediği durumlarda, organizasyonda keşfedilen ve geliştirilen yeteneklerin kolaylıkla diğer işletmelere giderek yeteneklerini (rekabet avantajı bileşeni) beraberinde götürebilecekleri belirtilmektedir (Altuntuğ, 2009: 458).

Araştırmada elde tutmaya çalışmanın Z kuşağında ters etki yaparak işten ayrılmayı az da olsa arttırabileceği sonucu tespit edilmiştir. Yapılan araştırmalarda Z kuşağının hızlı kavradığı, ifade özgürlüklerine önem verdikleri, hiyerarşiden uzak çalışmayı tercih ettikleri, zamanlarının büyük bir çoğunluğunu sosyal medyada geçirdikleri, bilgiye çok çabuk ulaştıkları, işlerini yaparken öğrenmek ve eğlenmek istedikleri bir ortamda çalışmak istedikleri, takdir edilmedikleri zaman motivasyonlarının düştüğü ve çok çabuk vazgeçtikleri gibi özelliklere sahip oldukları araştırmada eğitim ve ödüllendirmenin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemesi sonucunu doğrulamaktadır.

Yapılan araştırmaya göre yetenek yönetiminin çalışanları elde tutmak için yeterli bir strateji olmadığını, bunun yerine ödüllendirme ve eğitim imkanları ile desteklenmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Eğitim ve gelişmenin iş tatminini pozitif yönde etkileyerek çalışanların işlerini sevmelerini, daha verimli çalışmalarını ve aidiyetlerini arttırabileceğini, işten ayrılma niyetini ise negatif yönde etkileyerek işten ayrılmalarını azaltacağını göstermektedir. Buna bağlı olarak bugüne kadar Z kuşağı ile yapılmamış olan yetenek yönetimi ile işten ayrılma niyeti ve iş tatmini değişkenlerinin incelendiği araştırmanın sonuçlarının, literatürdeki çalışma sonuçları ile uyumlu olduğu görülmüştür.

SONUÇ

Bu araştırma, özel hastane gruplarında görev yapan Z kuşağı sağlık çalışanlarının yetenek yönetimi algıları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen bir analiz sunmaktadır. Araştırma sonuçları, yetenek yönetimi

uygulamalarının iş tatmini üzerinde olumlu, işten ayrılma niyeti üzerine olumsuz etkisi olduğunu göstermiştir.

Yetenekli çalışanlar, kariyer planlamalarını destekleyen, istekleri doğrultusunda esnek politikalara sahip, kişisel gelişime değer veren kuruluşları tercih etmektedir. Bu nedenle örgütlerin yetenek savaşını kazanabilmeleri için çalışanların beklentilerini karşılayan kariyer planları geliştirmeleri ve uygulamaları gerekmektedir (Erel ve Yalçın, 2014: 243). Bu zamanda iyi çalışanların iş tatminini artırmak çok önemlidir. Özellikle yetenek yönetimi alt boyutlarında eğitim ve ödüllendirme alt boyutlarının işten ayrılma niyeti ile olumlu, elde tutma boyutunun ise negatif bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir. Eğitim faktörünün iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle, eğitim programlarının daha da geliştirilmesi ve çalışanlara sürekli eğitim fırsatları sunulması önerilmektedir. Sağlık kurumları eğitim programlarını iyileştirmeli ve kullanıcılara sürekli eğitim olanakları sunmalıdır. Yönetim, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını arttırmak için daha etkili elde tutma stratejileri geliştirmelidir. Kurum içi teşvik sistemleri gözden geçirilmeli ve çalışanların başarılarını daha etkili bir şekilde ödüllendirecek uygulamalar geliştirilmelidir.

Analiz sonuçlarına göre, yetenek yönetimi algısı genel puanlarının cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, görev, meslekte çalışma süresi ve kurumda çalışma süresine göre anlamlı bir değişim göstermediği belirlenmiştir. Ancak kiminle yaşadığına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Özellikle eş ve çocuklarla, ebeveynlerle veya yalnız yaşamının yetenek yönetimi algısı üzerinde yarattığı farklılıklar tespit edilmiştir. Farklı yaşam durumlarına sahip çalışanlar için özelleştirilmiş destek programları geliştirilebilir. Örneğin, çocuklarına vakit ayırabilmeleri için esnek çalışma saatleri veya çocuk bakım hizmetleri sunulabilir. Anketler, görüşmeler veya geri bildirim sistemiyle çalışanların beklentileri ve önerileri izlenerek değerlendirilmelidir. Şirket politikaları ve uygulamaları, çalışanların aile yaşam durumlarını da göz önünde bulundurularak esneklik sağlamalıdır. Örneğin, evden çalışma, esnek izinler veya uzaktan çalışma gibi seçenekler farklı yaşam durumlarına sahip olan Z kuşağı çalışanlar için değerli olabilir.

Çalışanların iş tatmini puanları cinsiyet, eğitim durumu, görev, meslekte çalışma süresi ve kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Evli çalışanların iş tatmininin bekar çalışanlara göre düşük olduğu bu durumun aksine Eş veya eş ve çocuklarla yaşayan çalışanların iş tatminlerinin ebeveyn, ev arkadaşı yada yalnız yaşayanlara göre yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum eşlerinden ve çocuklarından destek alabilen evli çalışanların işlerinde daha çok tatmin oldukları öngürüsünü ortaya çıkarmaktadır. Yöneticiler evli çalışanlar için destek programlar planlayabilir. Örneğin, çocuk bakımı, esnek çalışma saatleri veya aile destek hizmetleri bölümü gibi.

Çalışanların işten ayrılma niyeti puanları cinsiyet, eğitim durumu, görev, meslekte çalışma süresi ve kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Medeni duruma göre işten ayrılma niyeti fark yaratmaktadır. Evli olanların işten

ayrılma niyeti puanları, bekarların işten ayrılma niyeti puanlarından anlamlı olarak yüksektir. Sağlık çalışanları yoğun ve uzun süreli çalıştıklarından aile içinde ek sorumlulukları da olan evli çalışanlar işten ayrılmayı sıklıkla düşünebilmektedirler. Kurumların evli çalışanlar için yetenek yönetimi çerçevesinde aile destek programları geliştirmeleri, işe devamları konusunda yardımcı olmaları, yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olmaları hem dışsal tatmini arttırmaya hem de aile içi iletişimi güçlendirmeye yardımcı olacaktır.

Çalışanların işten ayrılma potansiyeli puanları, kiminle yaşadığına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Eş veya eş ve çocuk ile yaşayanların işten ayrılma niyeti puanları, sırası ile ebeveynler, ev arkadaşları ve yalnız yaşayanlardan anlamlı derecede yüksektir. Esnek çalışma saatleri veya uzaktan çalışma gibi politikalar, çalışanların iş ve özel hayatlarını daha iyi kurmalarına yardımcı olabilir. Çalışanlar arasında düzenli olarak anketler yapılarak veya geri bildirimler toplanarak, işten ayrılma niyetine neden olan sorunlar belirlenebilir ve çözümler geliştirilebilir.

Z kuşağı çalışanlar eğlenceli çalışmayı, pozitif güvenilir liderler ile çalışmayı, farklılıklara hoşgörü ile bakmayı, esnek çalışmayı bir yere bağlı olmadan çalışmayı sevmektedirler. Fikirlerine değer verilmesini istiyorlar, eğitim düzeyi arttıkça kurallara bağlı kalma istekleride azalmaktadır. Evde çalışmayı seviyorlar ancak şartları iyileşecekse yüz yüze de çalışabilirler. Başarılarının karşılığında maddi ödül bekliyorlar. Heyecanı seviyorlar ve sosyal medyayı işlerinde ve iletişimde çok kullanıyorlar. Z kuşağı çalışanlar daha eşitlikçi bir dünya hayal ediyorlar, tutkulular, paylaşmayı seviyorlar Z kuşağını motive etmek için işverenler öncelikle bu dijital yerlileri iyice anlamalıdır. Dolayısı ile kurumlar gelişmeye ve dijitalleşmeye açık olmalı ve Z kuşağı ile dijitalleşme projeleri geliştirmeye istekli olmalıdır.

Sonuç olarak, belirlenmiş olan 7 hipotezin 4 ü kabul edilmiş, 3 hipotez kısmen kabul edilmiştir. Kurulmuş olan model analizler sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Bu doğrultuda araştırmacılara sunulan öneriler aşağıda yer almaktadır.

- İşe yeni başlayan Z kuşağına yönelik araştırmalar geliştirilmeli ve ilerleyen uygulamalarda Z kuşağının çalıştığı kurumlardan beklentileri ve yetenek yönetimi algıları ölçülmeye çalışılmalıdır.
- X ve Y kuşağı çalışanlarına uyum sağlama özellikleri takip edilmelidir. Z kuşağı çalışanların tükenmişlik, bağlılık, motivasyon ve işten ayrılma niyetleri ayrıntılı ölçülerek artış ve/veya azalışlarının nedenleri hakkında ayrıntılı araştırmaların yapılması önerilir.
- Araştırma özel hastanelerde yapılmıştır. Örneklem dağılımına Kamu hastanelerinde çalışanlarında dahil edilerek araştırılması genellenebilir bilgi sağlayabilir.

THE EFFECT OF GENERATION Z'S PERCEPTION OF TALENT MANAGEMENT ON JOB SATISFACTION AND INTENTION TO QUIT

1. INTRODUCTION

In this study, the effect of generation Z's perception of talent management on employee's job satisfaction and intention to quit has been analyzed. Talent management is defined as "a series of long-term organizational strategies that transform human capital into a competitive advantage of the organization, as well as a portfolio of integrated human resources activities that result in the placement of the right people with the right competencies in the right position" (Claus, 2019). Generation Z is seen as more individualistic and reactive to power than previous generations (Gaan, N. & Shin, Y., 2022). They are considered to be employees who want rights more than previous generations. The behavior of Generation Z changing jobs too often indicates a lack of organizational identity and that the individual does not place a high priority on long-term commitment to organizations (Gaan, N. & Shin, Y., 2022; Chillakuri & Mahanandia, 2018). Talented employees prefer organizations that support their career planning, have flexible policies in accordance with their wishes, and value personal development. For this reason, organizations need to develop and implement career plans that meet the expectations of employees in order to win the talent war (Erel and Yalçın, 2014:243). As a result of the survey conducted with individuals included in generation Z, the effect of individuals' perception of talent management on job satisfaction and intention to quit was measured.

2. METHODS

The research was conducted with 520 hospital employees of generation Z, who work in 28 hospitals affiliated to a chain group providing services in the private health sector. Within the scope of the study, organizational talent management scale, job satisfaction scale, intention to quit scale and a questionnaire for the determination of demographic information were used as data collection tools. The data obtained in the research were evaluated in computer environment through SPSS 22.0 and AMOS 26 statistical program. Cronbach's Alpha Coefficient was used in the reliability analysis of the scales. Independent groups t-test and ANOVA analysis were used in the analysis of the descriptive characteristics of the employees participating in the study with research variables. The relationships between the dimensions that determine the scale levels of employees were examined through pearson correlation and linear regression analyses.

3. RESULTS

As a result of the analysis of demographic data of generation Z employees, it has been determined that the job satisfaction levels of single employees are higher than married employees, respectively, with housemates, parents, and those who live alone compared to those who live with spouses, spouses, and children. It has been found

that the intention to leave work is higher for married people than singles, and those who live with a spouse, spouse and children are higher than those who live with a roommate, parents and alone.

As a result of the correlation analysis, it was found that there is a close to medium level relationship between the variables. Dec. As a result of the hypothesis tests, it was found that the perception of talent management positively affects overall job satisfaction by 24,2%, as a result of regression analysis with talent management dimensions, the education dimension positively affects job satisfaction by 24,4%, and the retention, training, reward dimension of talent management dimensions negatively affects the general intention to quit by 18,8%, explaining by 20,2%.

4. DISCUSSION

Research results reveal that job satisfaction of Generation Z employees is high, but their intention to leave is moderate. In addition, it has been revealed that talent management perceptions have positive gains with job satisfaction and negative gains with intention to leave the job. It confirms the conclusion that Generation Z understands quickly, cares about freedom of expression, prefers to work away from hierarchy, spends most of its time on social media, reaches information very quickly, wants to learn and wants to work in an environment where it wants to learn. They like to do work with fun, they want to be appreciated, but if they are not appreciated, their motivation decreases and they move away from the job. Training and rewards negatively affect the intention to leave the job. According to the research, it has been revealed that talent management is not a sufficient strategy to retain employees and should instead be supported by rewards and training opportunities. It shows that training and development can positively affect the job satisfaction of employees, increase their love of their job, work more efficiently and increase their belonging, and reduce their turnover by negatively affecting their intention to leave the job. Accordingly, the results of the research examining the variables of talent management, intention to leave and job satisfaction, which have not been conducted with Generation Z to date, have been found to be similar to other studies.

CONCLUSION

Research results have shown that talent management practices have a positive effect on job satisfaction and a negative effect on intention to leave.

As a result of the analysis of the demographic data of Generation Z employees, it has been determined that the job satisfaction levels of single employees are higher than those who live with a roommate, compared to married employees, and those who live alone with their parents have higher job satisfaction levels than those who live with their spouses, spouses and children. It has been observed that the intention to leave work is higher among married people than single people, and that those living with a spouse, spouse and child are higher than those living with a roommate, parents and

alone. As a result of the hypothesis tests, it was determined that the perception of talent management positively affected job satisfaction by 24,2%, and negatively affected the intention to leave by 18,8%.

As a result, out of the 7 hypotheses that were determined, 2 hypotheses were accepted and 5 hypotheses were partially accepted. The established model was found to be statistically significant as a result of the analyses.

KAYNAKÇA

- Altıntuğ, N. (2012). Kuşaktan kuşağa tüketim olgusu ve geleceğin tüketici profili. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 204.
- Altıntuğ, N. (2009). Rekabet üstünlüğünün sürdürülmesinde yeteneklerin rolü: Yetenek yönetim yaklaşımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF. Dergisi*, 14(3), 445-460.
- Alwin D., Mccammon R, 2007, Rethinking Generations, *Research In Human Development*, 4(3-4), s: 219-237, doi: 10.1080/15427600701663072.
- Avcı N., ve Küçükusta D., (2009). “Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.
- Aydemir, C. ve Akdoğan, A.A. (2019). Psikolojik Performansın İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23 (4) , 1625-1637.
- Baran, A. (2018). X ve Y kuşağı mensubu satış danışmanlarının motivasyon faktörleri arasındaki farklılıklar; otomotiv sektöründe bir araştırma (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Barhate, B., and Dirani, K. M. (2021). Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, doi: 10.1108/EJTD-07-2020-0124, 1-20.
- Bayhan, V. (2017). Gençlik ve Kuşaklar: Kuşaklara Göre Gençliğin Değer ve Davranışları, M.Zencirkıran, (Ed), *DavranışBilimleri*, (311-342). Bursa:Dora.
- Bennett, J., Pitt, M., Price, S., 2012, “Understanding The Impact of Generational Issues in The Workplace”, *Facilities*, 30, 278-288.
- Bilmez, F. (2020). Pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarının görev performansı, iş tatmini ve duygusal bağlılık üzerine etkileri (Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilimdalı.
- Buckingham, M., and Vosburgh, R. M. (2001). The 21st century human resources function, s. It's the talent, stupid!. *Human Resource Planning*, 24(4).Cappelli P. and JR Keller (2014). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 1:305-331.
- Chicca J, Shellenbarger T. (2018). Connecting with Generation Z: Approaches in Nursing Education. *Teaching and Learning in Nursing*, 13, 180-184
- Chillakuri, B., and Mahanandia, R. (2018). Generation Z entering the workforce: The need for sustainable strategies in maximizing their talent. *Human Resource*

- Management International Digest*, 26(4), 34-38.
<https://doi.org/10.1108/HRMID-01-2018-0006>
- Chillakuri, B. (2020). Understanding generation Z expectations for effective onboarding. *J. Organ. Chang Manag.* 33, 1277–1296. doi: 10.1108/JOCM-02-2020-0058
- Claus, L. (2019). HR disruption—Time already to reinvent talent management. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3): 207–215.
- Cresnar, R., and Nedelko, Z. (2020). Understanding future leaders: how are personal values of generations Y and Z tailored to leadership in industry 4.0? *Sustainability*. 12:4417. doi: 10.3390/su12114417, 1-19.
- Çay, O., Aydın, B., (2020). Yetenek Yönetiminin Çalışanların İş Tatminine Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 4022-4042, doi.org/10.20491/isarder.2020.1087
- Derelioglu, S. (2022). Z Kuşağının Kariyer Beklentileri ile Yaşam Doyumu İlişkisinin Farklı Değişkenler Açısından Analizi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (53), 301-314.
- Duran, C., Boz, D., Behdioğlu, S., & Kutlu, S. (2019). Yetenek yönetimi uygulamaları Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(2) 158-189.
- Durmaz, Ş., Okumuş, B., (2021). “İş Hayatında Kuşaklar Arası Farklılıklar ve Z Kuşağı”, *Pearson Journal of Social Sciences & Humanities*, 16(6), 47-68. DOI Number: <http://dx.doi.org/10.46872/pj.448>
- Erden Ayhün, S., (2013). Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 93-112.
- Erel Ö.G. ve Yalçın, M. (2014). İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, Mediacat Yayınları, İstanbul.
- Erserim, G. (2019). Kuşaklar arasında e-ticaret'e yönelik tutum farklılıklarının değerlendirilmesi (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi.
- Ewerlin, D. (2013). The Influence of Global Talent Management on Employer Attractiveness: An experimental study. *German Journal of Human Resource Management*, 27(3), 279-304.
- Gaan, N. & Shin, Y. (2022). Generation Z software employees *Turnover Intention*. *Current Psychology*. 1-16. 10.1007/s12144-022-03847-9
- Gagne, F., (2013). Üstün Zekâyı Yeteneğe Dönüştürmek: Gelişimsel Bir Teori Olarak Ayrımsal Üstün Zekâ ve Yetenek Modeli. Çeviren: Rukiye Baltacı. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Özel Eğitim Dergisi*, 14(1) 1-20.
- Galaş C. ve Kaygısız E. G. (2022). Yetenek Yönetiminde Yetenekli Çalışanların Özelliklerinin Değerlendirilmesi. *Giresun Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Araştırma Makalesi* DOI: 10.46849/guibd.1112712
- Göktaş, P. (2017). Kuşakların Kariyer Yaklaşımları ile İlişkilendirilmesine Yönelik Bir Çalışma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(16), 373-393
- Güler N, Acar P. (2018). Yenilikçi İnsan Kaynakları Uygulamalarının Z Kuşağının Mutluluğuna ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Karma Yöntem Araştırması. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12(18), 563-584.

- Gündüzalp, S., Boydak Özcan, M., (2018). “Yetenek savaşlarından yetenek yönetimine”, *Journal of Anatolian Education Research*, 2, 14-46.
- Gürbüz, S. (2008). İş Tatmini ve Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi. *Amme İdaresi Dergisi*, (41), 49-77.
- Hernaus, T., and Poloski Vokic, N. (2014). Work Design for Different Generational Cohorts: Determining Common and İdiosyncratic Job Characteristics. *Journal of Organizational Change Management*, 616-640.
- Howe, N. and Strauss, W. (2009). *Millennials Rising: The Next Generations*. Newyork, Knopf Doubleday Publishing Group.
- Iftode, D. (2019). Generation Z and learning styles. *SEA–Practical Application of Science*, 7(21), 255-262. DOI: 10.2139/ssrn.3518722
- İnce, F. (2018). *Kuşaklar Arası Etkin İletişim ve Davranış*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Jericó, P. (2001): “La gestión del talento: enfoque conceptual y empírico”. *Boletín de Estudios Económicos*, (174), 423-441.
- Joshi, A., Dencker, J.C., and Franz, (2011). Generations In Organizations, *Research in Organizational Behavior*, (31), 177-205.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. 2. Baskı. Ankara: Nobel Yayınları,
- Keser, A., ve Bilir, K. B. Ö. (2019). İş Tatmini Ölçeğinin Türkçe Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması, *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(3), 229-239.
- Klopotan, I., Aleksic, A., and Vinkovic, N. (2020). Do Business Ethics and Ethical Decision Making Still Matter: Perspective of Different Generational Cohorts. *Business Systems Research Journal*, (11), 31–43. doi: 10.2478/bsrj-2020-0003, 31-43.
- Leslie, B., Anderson, C., Bickham, C., Horman, J., Overly, A., Gentry, C., et al. (2021). Generation Z Perceptions of a Positive Workplace Environment. *Empl. Responsib. Rights J.* (33), 1–17. doi: 10.1007/s10672-021-09366-2, 33:171–187.
- Lewis, R.E., ve Heckman, R.J. (2006), “Talent management: A Critical Review”, *Human Resource Management Review*, (16), 139–154.
- Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., and Grigoriou, N. A. (2021). Motivational Standpoint of Job Insecurity Effects on Organizational Citizenship Behaviors: a Generational Study. *Scand. J. Psychol.* (62), 267–275. doi: 10.1111/sjop.12689
- Maloni, M., Hiatt, M. S., and Campbell, S. (2019). Understanding The Work Values of Gen Z Business Students. *Int. J. Manag. Educ.* 17:100320. doi: 10.1016/j.ijme.2019.100320, 1-13.
- Mccrindle, M., 2002, *Understanding Generation Y*, Researchgate Publication.
- Mert, İ.S., Bekmezci, M., (2016) “İki Kariyerli Aile Çalışanlarında İş ve Yaşam Tatmini”, *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 1,(1), 46-56.
- Özer Süral, P., Eriş, E. D., Nezcian, Ö., & Özmen, T. (2013). Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Değerlendirme. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (38), 123-142.
- Özkalo E.ve Kirel Ç., (2015). *Örgütsel Davranış*, Genişletmiş ve Güncellenmiş 6. Baskı, Ekin Basım Yayın Dağıtım.

- Öztürk Çiftci, D. (2022). Aşırı İş Yükünün İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde İş Stresinin Aracılık Rolü. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 17 (65) , 15-38.
- Pandita, D. (2022), "Innovation In Talent Management Practices: Creating an Innovative Employer Branding Strategy to Attract Generation Z", *International Journal of Innovation Science*, 14, 3/4, 556-569. doi.org/10.1108/IJIS-10-2020-0217
- Raslie, H., and Ting, S.-H. (2021). Gen Y and Gen Z communication style. *Estud. Econ. Apl.* 39:4268. doi: 10.25115/eea.v39i1.4268, 1-18.
- Saraswati, A. M., Purwana, D., and Eryanto, H. (2020). The Influence of Protean Career Attitude on Proactive Work Behavior with Passion for Work and Career Self Management as Mediator Millennial Employees Dki Jakarta Provincial Government. *International Journal of Human Capital Management*, 4(1), 74–81. <https://doi.org/10.21009/ijhcm.04.01.06>
- Seemiller, C., & Clayton, J. (2019). Developing the strengths of generation Zcollege students. *Journal of College and Character*, 20(3), 268-275
DOI: 10.1080/2194587X.2019.1631187
- Seemiller, C., & Grace, M. (2016). *Generation Z goes to college*. John Wiley & Sons. ISBN: 978-1-119-14345-1
- Scholz, C. (2019). *Generations Z in Europe: Inputs, Insights and Implications (The Changing Context of Managing People)*, Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Pearson.
- Tufan, B. N. (2024). *Yapay Zeka ve Transhümanizm Bağlamında Z Kuşağı Üzerine Nitel Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi) Bursa Teknik Üniversitesi LisansÜstü Eğitim Enstitüsü Sosyoloji Anabilim Dalı*
- Tümen, E. (2014). *İşletmelerde İnsan Kaynağının Değerlendirilmesi Açısından Yetenek Yönetimi Yaklaşımı*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul
- Wayne, S.J., Shore, L.M and Linden, R.C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader Member Exchange: A Social Exchange Perspective, *Academy of Management Journal*, 40: 82-111.
- Yalçın, M. (2020). *Yetenek yönetiminde kuşaklar ve iş tatmini*. Ankara: İKSAD Publishing House.
- Yıldırım, M. H., Erul, E. E. ve Kelebek, P. (2014). "Tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki banka çalışanları üzerine bir araştırma". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 34-4