



T.C.
OSMANIYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**YETENEK YÖNETİMİNİN ÇALIŞAN
PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: SANAYİ
SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ceren KURT

OSMANIYE / 2024

T.C.
OSMANİYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

YETENEK YÖNETİMİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ:
SANAYİ SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ceren KURT

Danışman: Doç. Dr. Ergün KARA

Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Semiha KILIÇASLAN

Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Abdurrahman AKMAN

OSMANİYE / 2024

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne;

“Yetenek Yönetiminin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi: Sanayi Sektörü Üzerine Bir Araştırma” başlıklı çalışma, jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Doç. Dr. Ergün KARA

(Danışman)

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Semiha KILIÇASLAN

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Abdurrahman AKMAN

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

..../.../2024

Prof. Dr. Eyyup TEL

Enstitü Müdürü

NOT: Bu tezde kullanılan ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Osmaniye

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım; Yetenek Yönetiminin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi: Sanayi Sektörü Üzerine Bir Araştırma başlıklı Yüksek Lisans Tez çalışmamda;

- Sunulan verilerin; gerekli izinleri alınmış ve denetimli laboratuvar koşullarında tarafımdan veya ilgili görevlilerce elde edildiğini ya da izin belgesine dayalı olarak ve kaynak göstermek suretiyle kullanıldığını,
- Kullanılan veriler üzerinde herhangi bir değişiklik veya eksiltme yapılmaksızın etik kurallara uygun olarak işlenip sunulduğunu,
- Maddi veya manevi destek sağlamış olan Kurum, Kuruluş ve kişilere destek türü de belirtilerek, varsa proje protokol numarası ile yoksa ismen Ön Söz/Teşekkür Bölümlerinde yer verildiğini,
- Yararlanılan kaynaklara Tez metni içinde atıf göstermek suretiyle değinildiğini ve bunların Kaynaklar Bölümüne eklendiğini,
- Teknik/Bilimsel Eser niteliği taşıyan Tezin özgün parçalarının bir başka ortamdan kopyalanarak alınmadığını ve bu parçaların bir başka Kurum/Kuruluş bünyesinde akademik amaç veya unvan almak amacıyla hiçbir suretle kullanılmadığını ve bir başkasının kullanmasına izin verilmediğini,
- Burada belirttiğim hususların aksinin tespit edilmesi halinde tüm yasal sorumluluğun şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

...../..... / 20.....

İmza

Ceren KURT
Öğrenci

ÖĞRENCİ NO	2021501406
ANABİLİM/ ANA SANAT DALI	İşletme Ana Bilim Dalı
PROGRAMI (VARSA)	Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
ENSTİTÜ KAYIT TARİHİ	21/09/ 2020

ÖZET

YETENEK YÖNETİMİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: SANAYİ SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Ceren KURT

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Ergün KARA

Temmuz 2024, 89 Sayfa

Bu çalışma yetenek yönetimi stratejilerinin çalışan performansı üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma Hatay, Osmaniye ve Adana illerindeki sanayi işletmelerinde çalışan personeli kapsayan bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir. Basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak, 2024 yılı Mayıs ve Haziran aylarında çevrimiçi(online) anketler aracılığıyla 419 katılımcıyla veri toplanmıştır. Çalışmada Tayfun ve Çatır (2013) tarafından geliştirilen Çalışan Performansı Ölçeği ve Shawn Fegley (2006) tarafından geliştirilen Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada SPSS yazılımı kullanılarak normal dağılım testi, t-testi, ANOVA ve regresyon gibi analizler yapılmıştır. Yapılan analizlerde anlamlılık düzeyi 0,05 olarak kabul edilmiştir. Araştırmanın sonuçları, yetenek yönetimi ile çalışan performansı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Hem soyut ($p<0,01$, $r=0,977$) hem de somut ($p<0,01$, $r=0,979$) alt boyutlar çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca, yetenek yönetimi alt boyutlarının her biri (soyut ve somut) çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Araştırmada elde edilen sonuçlar yetenek yönetimi stratejilerinin çalışan performansını artırmada önemli bir rol oynadığını ve bu stratejilerin etkili bir şekilde uygulanmasının işletmeler için faydalı olabileceğini ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: Yetenek Yönetimi, Çalışan Performansı, Sanayi Sektörü, Verimlilik

ABSTRACT**THE EFFECT OF TALENT MANAGEMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE: A RESEARCH ON THE INDUSTRIAL SECTOR****Ceren KURT****Master's Thesis, Department of Business Administration, Department of Management and Organization****Advisor: Assoc. Dr. Ergün KARA****July 2024, 89 Pages**

This study aims to examine the effects of talent management strategies on employee performance. The research was conducted on a sample of employees working in industrial enterprises in Hatay, Osmaniye and Adana provinces. Data were collected from 419 participants through online surveys in May and June 2024. The Employee Performance Scale developed by Tayfun and Çatır (2013) and the Talent Management Perception Scale developed by Shawn Fegley (2006) were used in the study. In the study, normal distribution test, t-test, ANOVA and regression were analyzed using SPSS software. The significance level was accepted as 0.05 in the analyzes. The results of the study show that there is a positive and statistically significant relationship between talent management and work performance. Both intangible ($p < 0,01$, $r = 0,977$) and tangible ($p < 0,01$, $r = 0,979$) sub-dimensions positively affect work performance. Moreover, each of the sub-dimensions of talent management (tangible and intangible) has a significant effect on work performance. The results of the study revealed that talent management strategies play an important role in improving employee performance and that effective implementation of these strategies can be beneficial for organizations.

Keywords: Talent Management, Employee Performance, Industrial Sector, Productivity

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iv
ABSTRACT	v
KISALTMALAR	xi
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii

BÖLÜM 1

GİRİŞ

1.1. Problemin Tespiti.....	4
1.2. Araştırmanın Amacı.....	5
1.3. Araştırmanın Önemi	6

BÖLÜM II

YETENEK YÖNETİMİ

2.1. Yetenek Kavramı	7
2.2. Yetenek Yönetimi Kavramı	8
2.3. Yetenek Yönetimi ile İlişkili Kavramlar	9
2.3.1. Stratejik Liderlik.....	9
2.3.2. Kurumsal Yönetişime	9
2.3.3. Örgütsel Bağlılık	10
2.3.4. Motivasyon	10
2.3.5. Müşteri İlişkileri Yönetimi	11
2.3.6. Personel Güçlendirme	12
2.4. Yetenekli İşgörenlerin Özellikleri	12
2.5. Yetenek Yönetimi Süreci.....	13
2.5.1. İşe Alım	13
2.5.2. Elde Tutma	14
2.5.3. Geliştirme	14

2.5.4. Performans Değerlendirme.....	14
2.6. Yetenek Savaşları Olgusu.....	15
2.7. Yetenek Yönetimi Uygulamaları.....	16
2.7.1. Cezbetme.....	17
2.7.1.1. Kurumsal İtibar.....	17
2.7.1.2. Kurum Kültürü.....	18
2.7.1.3. İşveren Markası Yaratılması.....	19
2.7.2. Seçme ve Yerleştirme.....	19
2.7.3. Eğitim.....	20
2.7.3.1. Koçluk.....	20
2.7.3.2. Mentörlük.....	21
2.7.3.3. Elektronik Öğrenme.....	21
2.7.3.4. Yetenek Oryantasyonu.....	22
2.7.4. Elde Tutma.....	22
2.7.5. Ödüllendirme.....	22
2.7.6. Bağlılık.....	23
2.7.7. Yetenek Havuzu.....	23
2.8. Yetenek Yönetimi Çalışmaları.....	23

BÖLÜM III

ÇALIŞAN PERFORMANSI

3.1. Çalışan Performansının Tanımı ve Önemi.....	28
3.2. Çalışan Performansının Özellikleri ve Çalışan Performansını Belirleyen Faktörler.....	32
3.2.1. Kişisel Faktörler.....	33
3.2.1.1. Kişisel Beceriler ve Bilgi.....	33
3.2.1.2. Mesleki Eğitim.....	34
3.2.1.3. Kişisel Özellikler.....	34
3.2.2. Örgütsel Faktörler.....	35
3.2.2.1. Örgütsel Yapı.....	35
3.2.2.2. Yönetim Politikası.....	36
3.2.2.3. İşe Uygunluk.....	36
3.2.2.4. Çalışan İlişkileri.....	37
3.2.3. Çevresel Faktörler.....	37

3.3. Çalışan Performansının Boyutları.....	38
3.3.1. Performansın Görevsel Boyutu	38
3.3.2. Performansın Olgusal Boyutu	39
3.3.3. Performansın Adaptif (Uyarlanma) Boyutu	40
3.4. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler.....	40
3.4.1. Çalışan Performansını Etkileyen Genel Faktörler	41
3.4.1.1. Motivasyon	41
3.4.1.2. Stres	42
3.4.1.3. Ceza ve Ödül.....	42
3.4.1.4. İş Sağlığı ve Güvenliği	43
3.4.1.5. Yönetim Tarzı	44
3.4.1.6. Çalışma Ortamı	44
3.4.1.7. İş Tatmini	45
3.4.2. Çalışan Performansını Etkileyen Örgütsel Faktörler.....	45
3.5. Çalışan Performansının Sınırlamaları.....	46
3.6. Çalışan Performansı Çalışmaları	48

BÖLÜM IV

YÖNTEM

4.1. Çalışmanın Modeli.....	50
4.2. Çalışmanın Evren ve Örneklemi.....	50
4.3. Çalışmanın Veri Toplama Araçları.....	51
4.4. Çalışmanın Etik Kurulu	51
4.5. Çalışmanın Hipotezleri	51
4.6. Çalışmanın Analizi	52

BÖLÜM V

BULGULAR

5.1. Ölçeklere Ait Cronbach'ın Alfa Katsayısı	53
5.2. Katılımcıların Demografik Profili	54
5.3. Ölçeklere Ait Tanımlayıcı İstatistikler	56
5.4. Yetenek Yönetimi ve Çalışan Performansı Değişimine İlişkin t-Testi Analizi.....	57
5.5. Yetenek Yönetimi ve Çalışan Performansı Değişimine İlişkin Anova Analizi.....	58
5.6. Ölçekler Arası İlişkinin İncelenmesi	60
5.7. Yetenek Yönetiminin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi	61

BÖLÜM VI

TARTIŞMA VE SONUÇ

KAYNAKÇA	67
EKLER	87
ÖZGEÇMİŞ	89

KISALTMALAR

ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri
α	:	Cronbach's Alpha Katsayısı
H	:	Hipotez
n	:	Frekans
OKÜ	:	Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi
p	:	Anlamlılık Düzeyi
r	:	Korelasyon Katsayısı
s	:	Sayfa
ss	:	Standart Sapma
TDK	:	Türk Dil Kurumu
Vd.	:	ve diğerleri
Vb.	:	ve benzeri
X	:	Ortalama
YÖK	:	Yüksek Öğretim Kurumu

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Yetenek Süreçlerinin Gelişimi	16
Tablo 2. Ölçeklere Ait Cronbach'ın Alfa Katsayısı	53
Tablo 3. Katılımcıların Demografik Profili	54
Tablo 4. Ölçeklere Ait Tanımlayıcı İstatistikler	56
Tablo 5. Yetenek Yönetimi ve Çalışan Performansı Değişimine İlişkin t-Testi Analizi.....	57
Tablo 6. Yetenek Yönetimi ve Çalışan Performansı Değişimine İlişkin Anova Analizi.....	59
Tablo 7. Ölçekler Arası İlişkinin İncelenmesi	60
Tablo 8. Yetenek Yönetiminin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi	61

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Çalışmanın Modeli	49
----------------------------------	----



BÖLÜM I

GİRİŞ

İşletmeler günümüzde küreselleşme, yoğun rekabet ve hızla ilerleyen teknolojik gelişmeler gibi bir dizi zorlukla karşı karşıyadır. Bu zorluklarla başa çıkmak ve rekabet avantajını sürdürmek için işletmeler, sadece ürün ve hizmetlerini geliştirmekle kalmayıp, aynı zamanda iç kaynaklarına da odaklanmaya başlamışlardır. Çalışanlar, herhangi bir organizasyonun en önemli varlığıdır çünkü onlar işletmenin başarısını belirleyen unsurlardır. Doğru yeteneklerle doğru yerde bulunan çalışanlar, işletmenin inovasyon, üretkenlik ve rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olmaktadır. Bu nedenle, işletmeler insan kaynaklarına yatırım yaparak, nitelikli çalışanları çekmeye, elde tutmaya ve geliştirmeye odaklanmaktadır. Bu, işletmelerin sürdürülebilir başarı ve büyüme için kritik öneme sahip bir stratejidir (Kehinde, 2012).

Ropa'nın (2015) belirttiği gibi, bir organizasyonun başarısı ve büyümesi, yetenekli çalışanların sürdürülebilir rekabet avantajını sağlayan temel kaynaklar olarak kabul edilmektedir. Bu perspektife göre, doğru yeteneklerin doğru zamanda doğru pozisyona yerleştirilmesi, organizasyonun rekabet gücünü artıran kritik bir faktördür. Bu, işletmenin stratejik yönetimi ve insan kaynakları politikalarının önemini vurgulamaktadır. Organizasyonlar, yetenekli çalışanları çekmek, geliştirmek ve korumak için etkili stratejiler geliştirerek rekabet avantajı elde etmektedirler.

Yetenekli çalışanlar, genellikle organizasyonların en değerli varlıklarıdır çünkü inovasyonu, verimliliği ve rekabet avantajını artırmaktadırlar. Ancak, yetenekli bireyler bulmak ve onları elde tutmak zor olmaktadır. Bu nedenle, işe alım sürecinde, yetenek edinme ve geliştirme stratejilerinin etkili olması kritiktir. Yetenekli çalışanların %3-5'lik bir oranı oldukça tipik bir tahmin gibi görünmektedir. Bu, "20-80 kuralı" olarak da adlandırılmakta, yani bir organizasyonun başarısını büyük ölçüde etkileyen iş gücünün küçük bir yüzdesinin, genellikle en yetenekli ve en verimli olanlarının, geri kalanını belirgin şekilde aşmasıdır. Bu nedenle, organizasyonlar bu nadir yeteneklere yatırım yapmalı, onları motive etmeli ve geliştirmek için fırsatlar sunmalıdır (Berger, 2004).

Yetenek, bir organizasyonun başarısı için kritik öneme sahiptir. Birçok faktörün bir araya gelmesiyle oluşan yetenek, çalışanların bilgi, deneyim, beceri ve öğrenme

kabiliyetlerini ifade etmektedir. Bu unsurlar, çalışanların belirli görevleri etkili bir şekilde yerine getirmelerini sağlar ve organizasyonun hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmaktadır. Örgütsel performansı artırmak ve sürdürmek için, organizasyonların doğru yetenekleri çekmesi, geliştirmesi ve elinde tutması gerekmektedir. Doğru yetenekler, iş süreçlerini iyileştirebilir, yenilikçilik ve yaratıcılığı teşvik edebilir ve rekabet avantajı sağlayabilmelidirler. Aynı zamanda, çalışanların sürekli olarak öğrenmeye ve gelişmeye açık olmaları, organizasyonun değişen ihtiyaçlara uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla, yetenek yönetimi stratejileri, organizasyonların yetenekleri tanımlamasına, işe alım süreçlerini iyileştirmesine, çalışanların gelişimini desteklemesine ve performanslarını yönetmesine olanak tanımaktadır (Nafei, 2015).

Organizasyonlar için yetenekli çalışanları işe almanın önemi büyüktür çünkü doğru kişileri bulmak, işletmenin başarısı için kritiktir. İşe alımda doğru adayı seçmek, çalışanın uyumlu olmasını ve işini verimli bir şekilde yapmasını sağlamaktadır. İşe alım sürecindeki doğru kararlar, organizasyonun performansını artırmakta ve hedeflerine daha etkili bir şekilde ulaşmasını sağlamaktadır. Ayrıca, yetenekli çalışanlar genellikle motivasyonlu, yaratıcı ve problem çözme yeteneklerine sahiptirler, bu da organizasyonun rekabet avantajını artırmaktadır. Dolayısıyla, doğru kişiyi doğru işe yerleştirmek, organizasyonların uzun vadeli başarısı için kritik bir adımdır (Çayan, 2011).

Yetenekli çalışanların istihdam edilmesi, bir işletme için çok önemli avantajlar sağlamaktadır. Bu avantajlardan biri, hedeflerin daha etkin bir şekilde yerine getirilmesine olanak tanıyan yüksek motivasyonun oluşturulmasıdır. Yetenekli çalışanlar, genellikle işlerine olan tutkuları ve becerileriyle öne çıkarlar ve bu da onları işlerine daha bağlı hale getirmektedir. Yüksek motivasyon, çalışanların daha üretken olmalarını teşvik eder ve bu da işletmenin kârlılığını artırmaktadır. Ayrıca, çalışanların örgüte bağlılığını artırır çünkü kendilerini işlerine ve işletmenin amaçlarına daha fazla bağlı hissederler. Bu bağlılık, çalışanların uzun vadeli kariyer hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmakta ve işletmenin de uzun vadeli başarısına katkıda bulunmaktadır. Dolayısıyla, yetenekli çalışanların istihdamı, işletmeler için sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamaktadır (Berger, 2004).

Örgütler için yetenek yönetimi stratejileri, küresel pazar dinamikleri ve gereksinimleri göz önünde bulundurularak tasarlanmalı ve uygulanmalıdır. Bu stratejiler, organizasyonların karşılaştığı öncelikli hedeflerle uyumlu olmalıdır. Yetenek

yönetiminin temel amacı, olağanüstü performansı teşvik etmek ve sürdürülebilir organizasyonel performansı artırmaktır. Bunun için, stratejik ve operasyonel hedeflerle uyumlu yeteneklerin tanımlanması ve yönetilmesi önemlidir. Bu, hem mevcut çalışanların potansiyelini en üst düzeye çıkarmayı hem de doğru yetenekleri işe almayı içermektedir. Stratejik bir bakış açısıyla, yetenek yönetimi organizasyonun gelecekteki ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmalı ve bu doğrultuda yetenek havuzunu oluşturmalıdır. Bu strateji, organizasyonun uzun vadeli sürdürülebilirliğini sağlamak için kritik öneme sahiptir. Operasyonel hedeflerle uyumlu olarak ise, yetenek yönetimi iş süreçlerini iyileştirmeyi, verimliliği artırmayı ve rekabet avantajı elde etmeyi hedeflemektedir. Bu, doğru insanların doğru pozisyonlarda ve doğru zamanlarda bulunmasını sağlamayı içermektedir (Farndale vd., 2014).

İş stratejisinin başarısı büyük ölçüde çalışanların gelişimine odaklanmasına bağlıdır. İşe alım sürecinde doğru yetenek havuzunu belirlemek, işletmenin ihtiyaç duyduğu beceri ve niteliklere sahip adayları çekmek açısından kritiktir. Bu süreçte, işletmenin uzun vadeli hedeflerine uygun yeteneklerin belirlenmesi ve çekirdek değerlerine uygun adayların tercih edilmesi önemlidir. Rekabetçi bir çalışma planı oluşturmak da iş stratejisinin önemli bir parçasıdır. Bu plan, işletmenin kısa ve uzun vadeli hedeflerini, faaliyet gösterdiği pazarın dinamiklerini ve rakiplerini göz önünde bulundurarak belirlenmelidir. Esneklik, yenilikçilik ve sürekli iyileştirme gibi unsurları içeren bir çalışma planı, işletmenin rekabet avantajını artırmaktadır. Ayrıca, çalışanların sürekli olarak eğitilmesi ve geliştirilmesi de önemlidir. Yeteneklerin sürekli olarak güncellenmesi, işletmenin değişen ihtiyaçlarına uyum sağlamasına ve rekabetçi kalmasına yardımcı olmaktadır. Eğitim programları ve kişisel gelişim planları, çalışanların kariyerlerini ilerletmelerine ve potansiyellerini maksimize etmelerine olanak tanımaktadır (Kehinde, 2012).

Sürdürülebilirlik genellikle bir kuruluşun çevresel etkileri üzerinde odaklanırken, aslında daha geniş bir kapsama sahiptir. Sürdürülebilirlik, finansal, insan kaynakları ve toplumsal boyutları da içermektedir. Bu anlamda, bir kuruluşun sürdürülebilir olması, sadece çevresel açıdan değil, aynı zamanda ekonomik, sosyal ve insani açılardan da dengeli bir katkı sağlamasını gerektirmektedir. Bu da, kar elde etmenin ötesinde, uzun vadeli bir değer yaratma ve topluma fayda sağlama amacını içermektedir (Cheese, 2010).

1.1. Problemin Tespiti

Günümüzde işletmeler arasındaki rekabetin, ürünün üretiminden çok sunum şekliyle doğru orantılı olduğu bir gerçektir. Bu sebeple iş dünyası, üretim odaklı rekabetin ötesine geçerek yeni rekabet alanları arayışına girmiştir. Bu arayışın odak noktası, üründen ziyade insan faktörüne doğru kaymaktadır. Delloitte raporuna göre, işletmeler için en büyük avantajlardan biri en yetenekli çalışanlara sahip olmaktır. Yetenekli bir çalışan, bilgiye sahip olmanın ötesinde, bu bilgiyi ilgili alanda en etkili şekilde kullanabilen ve müşterilerle etkileşim kurarak ortalamanın üstünde değer yaratan bir kişidir. Bu bağlamda, işletmelerin rekabet avantajını sağlayacak anahtar unsurlardan biri, yetenekli çalışanları bulmak, geliştirmek ve onları doğru şekilde yönlendirmektir. Bu sayede, müşteri memnuniyetini artırma, ürün veya hizmet kalitesini yükseltme ve işletme performansını iyileştirme gibi hedeflere daha etkin bir şekilde ulaşılmaktadır (Delloitte, 2010).

İşletmelerin başarısında çalışanların rolü büyüktür ve bu nedenle işletmelerin işe alım süreçlerinde seçici ve belirleyici olmaları çok önemlidir. Yetenek yönetimi, bu sürecin önemli bir parçasıdır çünkü doğru yetenekleri işe almak ve mevcut çalışanların yeteneklerini geliştirmek işletmelerin rekabet avantajı sağlamasına yardımcı olmaktadır. Rekabetçi iş dünyasında ürünlerin tanıtılması ve sunulması kadar, satış alanında hizmet veren çalışanların da önemi büyüktür. Çünkü onlar, müşteriyle doğrudan etkileşimde bulunan ve marka imajını yansıtan kişilerdir. Bu nedenle, işletmeler çalışanların yeteneklerini belirlemeli ve bu yetenekleri en iyi şekilde kullanmalarını sağlamalıdır. Çalışanların yeteneklerinin farkında olmak ve onların eğitim ve gelişimlerine önem vermek, işletmelerin başarısı için kritik bir unsurdur. Yeteneklerin farkında olan ve çalışanlarına gelişim fırsatları sunan işletmeler, çalışanların motivasyonunu artırabilir ve en yüksek performansı elde etmelerine yardımcı olmaktadır. Bu da işletmenin rekabet avantajını artırmakta ve sürdürülebilir bir başarı elde etmesine yardımcı olmaktadır.

Yetenek yönetimi, bir işletmenin en değerli varlıkları olan çalışanların belirlenmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması sürecidir. Bu süreçte, yetenekli çalışanların tespit edilmesi ve onların potansiyellerinin ortaya çıkarılması son derece önemlidir. Yetenek yönetimi, performans yönetimiyle sıkı bir şekilde ilişkilidir çünkü doğru bir yetenek yönetimi stratejisi, çalışanların performanslarını en üst düzeye çıkarmak için gereken araçları ve destekleri sağlamaktadır. Yetenek yönetimi, çalışanların güçlü yönlerini belirleme ve bu güçlü yönleri işletmenin hedefleri doğrultusunda kullanma

sürecini içermektedir. Bu sayede, çalışanlar kendilerini daha iyi ifade etmekte, motivasyonları artmakta ve işletme için daha fazla katma değer sağlamaktadırlar. Ayrıca, yetenek yönetimi, çalışanların kariyer gelişimlerini destekleyerek işletmede daha etkili pozisyonlara yükselmelerine olanak tanımaktadır. Bu da hem çalışan memnuniyetini artırır hem de işletmenin uzun vadeli başarısına katkı sağlamaktadır. Performans yönetimi, belirli hedeflerin belirlenmesi, performansın düzenli olarak değerlendirilmesi ve geri bildirim sağlanması gibi unsurları içermektedir. Yetenek yönetimi süreci içinde performans yönetimi, yeteneklerin doğru bir şekilde değerlendirilmesini ve geliştirilmesini sağlamaktadır. Bu da işletmenin daha etkili bir şekilde performans göstermesine ve rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olmaktadır.

Çalışan performansını değerlendirirken herkesi aynı standartlara tabi tutmak, gerçek potansiyeli ve farklı yetenekleri göz ardı etme riski taşımaktadır. Bu nedenle, işletmelerin farklı yeteneklere ve performanslara sahip çalışanları değerlendirmek için esnek ve özelleştirilmiş yöntemler kullanmaları önemlidir. Bu yöntemler, çalışanların bireysel güçlü yanlarını belirleyerek, onları doğru pozisyonlarda değerlendirmeyi ve geliştirmeyi sağlamaktadır. Özellikle yetenek odaklı ödüllendirme sistemleri, işletmelerin her çalışanın benzersiz yeteneklerini tanımasına ve onları uygun şekilde teşvik etmesine yardımcı olmaktadır. Bu yaklaşım, çalışan motivasyonunu artırırken, işletmenin genel performansını da yükseltmektedir. Çünkü doğru pozisyonda doğru yetenekleri kullanmak, verimliliği ve inovasyonu teşvik etmektedir. Bu özelleştirilmiş değerlendirme ve ödüllendirme yaklaşımı, işletmelerin rekabet avantajını artırmakta ve çalışan memnuniyetini artırarak işletme kültürünü güçlendirmektedir. Aynı zamanda, çalışanların kariyer gelişimlerini desteklemek ve onların uzmanlık alanlarını daha iyi kullanmalarına olanak tanımak, işletmenin uzun vadeli başarısını sağlamlaştırmaktadır. Sanayi işletmelerinde çalışan personelin yetenek özellikleri ve yetenek yönetimi uygulamalarının performans üzerindeki etkisini araştırmak oldukça önemlidir. Bu tür bir çalışmanın amacı, şirketlerin çalışanları daha etkili bir şekilde yönetmelerine yardımcı olabilecek bilgiler sağlamaktır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemeyi hedeflemektedir. Özellikle, yöneticilerin insan kaynakları stratejileri ve yetenek yönetimi süreçlerinin çalışanların iş performansındaki rolünü kritik bir perspektifle ele alınmıştır.

Bu kapsamda çalışan ve yöneticilerin perspektiflerini, deneyimlerini ve yetenek yönetimi ile iş performansı arasındaki ilişkinin doğasını anlamaya yönelik derinlemesine bir değerlendirme yapılmıştır. Sanayide çalışan yönetici ve çalışanlardan toplanacak veriler ışığında, yetenek yönetimi ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye dair empirik bulgular sunarak, işletmelerin insan kaynakları politikalarının geliştirilmesine katkıda bulunmayı ve akademik literatüre yenilikçi perspektifler sunulacaktır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Performans değerlendirme süreci, belirli bir zaman dilimi içinde çalışan performansının düzeyini değerlendirmeye odaklanır. Geleneksel olarak performans, ödül ve cezalar için kullanılan değerlendirme sistemleri ile kuruluşun karlılığına dayalı olarak ölçülmekteydi. Ancak 1950'lerden bu yana, müşteri memnuniyetini, kuruluşun pazardaki konumunu, çalışanların iş memnuniyetini ve kişisel gelişimini dikkate alan modern bir yaklaşıma doğru bir kayma olmuştur. Modern yaklaşımda performans değerlendirmesi, çalışanların sorumluluklarını nasıl yerine getirdiklerinin periyodik olarak değerlendirilmesi ve belirli kriterlere dayalı olarak eksikliklerin giderilmesidir. Performans yönetimi, çalışanlara gerekli bilgi, beceri ve yetkinlikleri kazandırarak organizasyonel, ekip ve bireysel düzeylerde verimliliği artırmayı amaçlar. Sürekli değişim çağında, etkili performans yönetimi çalışanların eğitim ihtiyaçlarının karşılanması, güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi ve motivasyonlarının artırılması için çok önemlidir. Bu nedenle, yöneticiler performans yönetimi ilkeleri ve süreçleri için gerekli bilgi ve becerilere sahip olmalıdır.

Özellikle yöneticilerin yetenek yönetimi süreçleri üzerindeki yürütme biçimleri, çalışanların iş performansına potansiyel etkileri açısından kritik öneme sahiptir. Çalışma, özellikle yöneticilerin yetenekleri nasıl idare ettiği bu süreçlerin iş performansı ile olan ilişkisinin niteliği ve bu dinamiklerin çalışan tatmini ve motivasyonu üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu keşfetmeyi gerektirmektedir. Çalışma, yetenek yönetiminin çalışanların iş performansını artırmada ne derecede etkili olduğunu anlamak için sanayide görev yapan yönetici ve çalışanların deneyimlerini ve perspektiflerini analiz edecek olup işletmeler için bilgi tabanlı karar verme süreçlerini destekleyecek ve insan kaynakları yönetim uygulamalarının gelişimini teşvik edecek stratejik içgörüler sağlayacaktır.

BÖLÜM II

YETENEK YÖNETİMİ

Yetenek yönetimi gerçekten de bir organizasyonun başarısı için kritik öneme sahip bir süreçtir. Bu süreç, işletmenin hedeflerine ve stratejilerine uygun yetenekleri belirlemeyi, bu yetenekleri işe almayı, geliştirmeyi ve elde tutmayı içerir. Ayrıca, mevcut çalışanların potansiyelini tanımlamak ve onları doğru şekilde motive etmek de büyük bir öneme sahiptir. Yetenek yönetimi sürecinin işletmeye birçok avantajı vardır. Bunlar arasında işletmenin rekabet avantajı elde etmesi, verimliliğin artması, çalışan bağlılığının ve memnuniyetinin yükselmesi, işgücü devir oranlarının düşmesi ve inovasyonun teşvik edilmesi gibi faktörler yer alır. Bu nedenle, işletmelerin yetenek yönetimine önem vermesi ve bu alanda stratejik bir yaklaşım benimsemesi kritik bir öneme sahiptir.

2.1. Yetenek Kavramı

Türk Dil Kurumu yeteneği, “bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, istidat, kabiliyet, kudret” olarak tanımlamaktadır. Doğal bir beceri veya kabiliyet olarak adlandırılan yetenek, doğuştan gelen ve o konuda herhangi bir çaba göstermeden bile hemen uyum sağlanabilen bir özellik olmalıdır (Steel, 2000). Yetenek kavramı üst düzey başarılarla ulaşabilen kişileri tanımlamak için kullanılır (Howe vd. 1998: 399). Yetenekler bir işletmedeki performans alanında iyi eğitilmiş ve düzenli olarak geliştirilmiş kişilerde ortaya çıkan bir yüksek başarıdır. Bu durum potansiyel taşıyan kişilerin zamanla yeterli eğitim ve gelişim ile onlardan beklenilenin üstünde bir iş ortaya çıkarmaları anlamına gelir (Gagné, 2000: 69). Bir kişinin yeteneği birçok değişkene bağlıdır. Bunlar: potansiyel yetenekleri, bilgi donanımı, zekâsı, davranışları ve öğrenme çabukluğunu da kapsayabilir (Michaels vd., 2001). Aslında yetenek, bir kişinin sahip olduğu ve geliştirdiği tüm deneyim, bilgi, beceri ve davranışların bütünüdür (Cheese vd. 2007).

2.2. Yetenek Yönetimi Kavramı

Yetenek yönetimi kavramının tanımlanması hususunda tam bir uzlaşma sağlanamadığı dikkat çekmektedir. Bir tanıma göre yetenek yönetimi, ‘doğru kişinin, doğru işe, doğru zamanda yerleştirilmesidir’. Yetenek yönetimi, kilit konumlara yetenekli kişileri getirerek işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan bir akımdır (Boudreau ve Ramstad, 2005). Bunun yanında, yetenek yönetimi çok uluslu işletmelere küresel rekabet avantajı sağlayan bir insan kaynakları uygulamasıdır (Schuler vd., 2011). İşletmelerin kıyasıya rekabet ettikleri gelişmekte olan bir ortamda, rakipleri tarafından taklit edilemeyecek şekilde yetenekler geliştirmeleri sürdürülebilir bir avantaj sağlamaktadır (Sheehan, 2014). Son yıllarda sıklıkla anılan yetenek yönetimi, işletmeler tarafından daha çok tercih edilebilmek, kendini bu bağlamda geliştirmek, ilerleyen dönemde de ayakta kalabilmek adına yetenekli işgörenlerin daha çok parlaması adına yaptığı uygulamalardır (Nzonzo ve Chipfuva, 2013: 93). Turizm sektörü diğer sektörler göre daha düşük becerilerin gerektiği bir sektör olarak anılmaktadır. Bu yüzden konaklama ve turizm sektöründe yetenek biraz nadir bulunan bir kavramdır. Kurumsal işletmelerde uygulanması daha yerinde olacaktır (Baum, 2008). Yetenek yönetimi uygulamaları müşterilerin otel işletmelerini tekrar tercih etmelerini sağlayabilir. Yapılacak işlerin prosedürü ve talimatına uyulması da bunda etkindir (Wang, 2011). Yetenek yönetimi uygulamalarından biri olan eğitimler, yapılan işin verimliliğini arttırabilir ve yapan kişinin de bilinçli bir şekilde hareket etmesini sağlayabilir (Barkhuizen vd., 2014: 69).

Yetenek yönetimi kapsamında tartışılan temel konular arasında kapsayıcı ve ayrıcalıklı yaklaşım söz konusudur (Capelli ve Keller, 2014). Kapsayıcı yaklaşım, tüm işgörenleri eşit olarak görmekte ve hepsine aynı şekilde yatırım yapılması gerekliliğini vurgulamaktadır. Ayrıcalıklı yaklaşım ise, işgörenlerin işletmeye sağladıkları faydaya göre veya buldukları pozisyonun stratejik önemine göre uygulanan bir yöntemdir (Gallardo-Gallardo vd., 2013).

Ayrıcalıklı yaklaşımın maliyet kontrolünün daha kolay olması ve kazandırdığı verimlilik doğrultusunda işletmeler açısından daha çok tercih edilen bir yaklaşım olması söz konusudur (Collings ve Mellahi, 2009).

2.3. Yetenek Yönetimi ile İlişkili Kavramlar

Çalışmanın bu kısmında yetenek yönetimi ile ilişkili olan stratejik liderlik, kurumsal yönetişim, örgütsel bağlılık, motivasyon, müşteri ilişkileri yönetimi ve personel güçlendirmeye yer verilmiştir.

2.3.1. Stratejik Liderlik

Liderlik bir organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için toplulukları etkileyerek yönetme kabiliyetidir. Liderlerin başarıya ulaşması kendi çalışma azimleri ve iş ahlakları ile doğru orantılıdır.

Liderlerin inandığı hedef, değer ve vizyon doğrultusunda bunu işgörenlerine ve paydaşlarına işleyerek onları etkileyebilmeleri işletmenin bütünlüğü ve sürdürülebilirliği açısından önem taşımaktadır (Bush ve Glover, 2003: 8). Liderlik, işletmenin amaçları doğrultusunda ilerlemesi ve hedeflerine ulaşabilmesi için liderlik ettiği kişilerin onun yolundan yürümelerini sağlamak ve gerektiğinde motivasyonlarını sağlam tutarak yaptıkları işi severek azimle yapmalarını sağlayabilmektir (Bush ve Glover, 2003: 10). Stratejik liderlerin en önemli özellikleri arasında sosyal ve etik konuların yönetilmesi, çelişen talepleri yönetmek, yönetsel biliş, karizma, yönetim bilgisi yeteneği ve becerileri, güç ve motivasyon konuları yer almaktadır (Samimi vd., 2022: 8). Bireysel liderlik ne yaptığını bilen bir kişilik olmayı gerektirirken, stratejik liderlik hem kendi farkındalığını yönetebilmeyi hem de diğerlerini etkileyebilen ilham verebilen bir yapıda olmayı gerektirmektedir (Crossan vd., 2008: 569). Y kuşağı üzerinde yapılan araştırmaya göre, yetenek yönetimi uygulamalarının stratejik liderlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır (Younas ve Waseem Bari, 2020: 1330).

2.3.2. Kurumsal Yönetişim

Kurumsal yönetişim bir işletmenin verilerinin düzgün şekilde tutulması, denetlenmesi, raporlarının işletmenin anlık mali durumu ve yapısı ile ilgili doğru şeffaf bilgileri içermesi gibi unsurları oluşturur. Bunun yanında, kurumsal yönetişim yetenekli insan kaynaklarının yetenek havuzlarından seçilmesi ve kritik noktalara yerleştirilmesi açısından da önemli bir rol oynamaktadır (Mallin, 2016: 204-196). Kurumsal yönetişim uygulamalarına olan bağlılık düzeyi işletmenin rekabet gücü ile doğru orantılıdır. Kurumsal yönetişim örgütsel düzeyde yapıldığında etkinliğini buna göre genişletir. Ayrıca, kurumsal yönetişimin işletmelerin performansına da olumlu katkılar sağladığı

belirlenmiştir (Ho, 2005: 211). Büyük işletmelerde insan kaynakları departmanının önemi büyüktür. Yetenekli insan sermayesini genişletmek ve eldeki yeteneklerin değerlendirilerek daha verimli bir şekilde iş dünyasında rekabet edebilmek için kurumsal yönetim gereklidir (Morris vd., 2016: 734).

2.3.3. Örgütsel Bağlılık

Meyer ve Allen (1997) üç bileşenden oluşan bir model ile örgütsel bağlılığı açıklamıştır. Bunlar duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığından oluşmaktadır. Duygusal bağlılık işletmede işgörenlerin duygusal olarak kurduğu bağ olarak karşımıza çıkarken, normatif bağlılığa sahip olmak işletmede çalışmaya devam etme zorunluluğunu simgeler, devam bağlılığı ise işletmede çalışmayı bırakmanın meydana getireceği maddi kayıplardan bahsetmektedir (Meyer vd., 2002: 21; Allen ve Meyer, 1990:1). Duygusal bağlılığı yüksek olan işgörenler işletmede çalışmayı arzu ettikleri için, normatif bağlılığı yüksek olan işgörenler işletmede kalmak zorunda oldukları için, devam bağlılığı olan işgörenler ise maddi açıdan işletmede kalmaya ihtiyacı olduğu için kalmaktadırlar (Allen ve Meyer, 1990: 3). Bir yöneticinin her işgörenin motivasyonunu sürekli sağlaması mümkün değildir ancak motivasyonunu yüksek tutacak bir çalışma ortamı yaratabilir. İşgörenlerin elde tutulması işletmelerin giderlerini en aza indirmek için gereklidir. İşgörelere işletmenin vizyon, misyon ve değerleri hakkında detaylı bilgi vermek, onlara saygılı olmak, onların performans değerlendirmelerinin adaletli bir şekilde yapılması, terfi, maaş zamları ve ikramiyeler gibi konulara önem vererek işgörenlerin örgütsel bağlılıkları üst düzeye çıkarılabilir. İnsan kaynağının bir işletmenin en önemli kaynakları arasında olduğu düşünüldüğünde bahsedilen konularda yatırımların yapılması işgören devir oranını azaltacağı için özünde işletmelere bir kazanç sağlayacaktır (Mosadeghrad vd., 2008: 279). Konaklama endüstrisinde örgütsel bağlılığın yetenek yönetimi ile örgütsel performans arasında aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir (Sarungal vd., 2020: 65). Yetenekli işgörenler işletmenin yararı için fedakârlık yapmaya eğilimlidirler, bu bağlamda değerlendirildiğinde yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık arasında güçlü bir bağ vardır (Collings ve Mellahi, 2009: 310).

2.3.4. Motivasyon

Motivasyon, Türkçe'ye geçişi sırasında çok bir değişime uğramamış İngilizce ve Fransızca kökenli bir kelimedir (Küçüközkan, 2015: 100). Motivasyon, bireylerin bir hedefe ulaşabilmek için kendi istekleri dâhilinde hareket etmek istemeleri olarak

açıklanabilir. Motivasyonun aşamaları; ihtiyaç duyma, uygun ortam sağlama, istek, arama, deneme ve tatmin olma şeklinde ele alınabilir. Günümüzde hızla gelişen bilgi toplumunda isteyerek veya istemeyerek her birey bazı bilgilere vakıf olur ve işletmelerde kişilerin fikirleri alınarak bu bilgilere ulaşılabilir bu da bir motivasyon kaynağıdır. Motivasyon işgörenlerin işlerini düzgün yapmalarını ve yaptıkları işi severek yapmalarını sağlayacak, onların daha özverili çalışmalarına olanak tanıyacak, bunun sonucunda işgörenleri kontrol etmeye ihtiyaç duyulmayacaktır (Şen, 2010). Örgüt kültürlerinin yoğun olarak yaşandığı işletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık ve motivasyon üzerinde etkisinin olduğu belirlenmiştir (Kontoghiorghes, 2016: 1833). Yetenek yönetimi uygulamalarının işgörenlerin motivasyonunu anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir (Ahuja ve Ranga, 2022: 664). X kuşağı için kendi istekleri ve yöntemleri doğrultusunda iş yapmaları bir motivasyon kaynağıdır, Y kuşağı başarılı yöneticiler ile çalışarak motive olurlar. Z kuşağı ise dijital konularda ve yenilik üretme ile motive olan bir kuşaktır. Buradan anlaşılacağı üzere, kuşakların motivasyonlarına yönelik birbirinden farklı yönelimlere sahip olduğundan bahsedilebilmektedir (Doğan ve Şahin, 2022: 439).

2.3.5. Müşteri İlişkileri Yönetimi

Kozak ve Özdemir'e (2013) göre yapılan çalışmalar müşteri memnuniyetinin yetenekli işgörenlerle mümkün kılınabildiğini göstermektedir. Yetenek yönetimi uygulayan işletmelerin yetenekli işgörenlerin seçilmesi, geliştirilmesi ve doğru işlere yerleştirilmeleri, elde tutulmaları anlamında daha sistematik oldukları müşteri taleplerinin hızlı ve yerinde karşılanmasına neden olarak sadakati arttırdığı görülmektedir. Yetenekli işgörenlerin işletme ile olan ilişkisinin her zaman dostane olması gereklidir. Yetenekli işgörenlerin işletme içi ilişkilerine bağlı oldukları ve bu bağın güçlü biçimde olumlu yönde olmasının uzun dönemde işletmeye fayda sağlayacağı öngörülmektedir (Singh, 2012: 3). Doğru biçimde icra edilen yetenek yönetimi uygulamaları yetenekli işgörenlerin ekip çalışması, iş etiği, iç ve dış müşterilerine saygı duymaları konularında olumlu bir etki sağlayacaktır. Bu durum müşteri şikâyetlerinin indirgenmesini ve müşterilerin aynı üründen tekrar satın almalarını da sağlayacaktır (Kuntonbutr ve Sangperm, 2019: 340).

Günümüzün artan rekabet koşullarında üretilen mal ve hizmetlerin giderek birbirine benzemeye başlamasından dolayı, işletmelerin yaşadıkları büyük sorunlardan biri müşteri sadakatının azalmasıdır. Bu sorunu ortadan kaldırabilmek için müşteri

ilişkileri yönetimi sisteminin uygulanması gerekmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi sistemi müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının ayrıştırılarak, her bir müşteriye nasıl davranılması gerektiği ile ilgili bir strateji oluşturulmasını içerir. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları müşterilerle kalıcı ilişkilerin uzun yıllar boyunca sürdürülebilmesini sağlar. Bu da sadakati beraberinde getirir. Müşteri ilişkileri yönetiminde iletişim yüksek düzeyde önem taşımaktadır. Rakiplerden ayrılabilmek için farklılaşmanın yaratılmasında müşterilerden alınacak olan bilgilerin eşsiz olması gereklidir. Bu şekilde diğerlerinin gerçekleştiremeyeceği sunumları gerçekleştirme olanağı sağlanabilir. İşletmelerin yetenekli işgörenler için yaptıkları yatırımın değerlendirilmesi ile ilgili yapılan bir araştırmada satış gelirlerinin %54 arttığı müşteri şikâyetlerinin ise %14 azaldığı belirlenmiştir (Yapp, 2009: 9). İşletmelerde müşteri ilişkileri rekabet fırsatı olarak değerlendirilmek istediklerinde, yetenek yönetimi uygulamaları da dâhil olmak üzere, işletmelerde değerler yaratılırken bu değerler üzerinde etkileri olduğu düşünülmektedir (Hjorstrup, 2015: 1).

2.3.6. Personel Güçlendirme

Personel güçlendirme, rekabet ortamında gelişen ve değişen sektör koşullarında işgörenlerin nitelik ve beklentilerinin, sürekli gelişerek değişen müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını verimli bir şekilde karşılama ihtiyacının ortaya çıkardığı modern yönetim kavramlarından birisidir (Doğan, 2006). Daha açık bir anlatımla personel güçlendirme, müşteri ihtiyaçlarına etkin cevap verebilmek adına işgörelere inisiyatif kullanmalarına izin verilerek bir çalışma şeklinin oluşturulmasıdır (Özgen ve Türk, 1997: 2). Personel güçlendirmenin işgören performansını arttırdığı ve bu durumun üretilen mal ve hizmete yansıdığı belirlenmiştir. Personel güçlendirme uygulamaları ile işgörenlerin yeteneklerini geliştirmelerine zemin hazırlamak, onlara olanaklar sunmak gereklidir. Personeli güçlendirme işgörelere sorumluluk sağlayarak, onun işi sahiplenmesine zemin oluşturur. Bu durum, doğal olarak performansı artırır (Chow vd., 2006: 478). Yetenek yönetimi uygulaması ile personel güçlendirme arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Altınöz ve Çakıroğlu, 2022).

2.4. Yetenekli İşgörenlerin Özellikleri

Üstün yeteneklere sahip işgörenler yüksek potansiyelli işgörenler olarak da adlandırılmaktadır. İşgörenlerden beklenenin üzerinde performans sergilemeleri yetenekli işgören oldukları anlamına da gelmektedir (Gelens vd., 2013). Zeki, teknolojik gelişmelere açık, çok yönlü ve operasyonel anlamda atik kişilerdir (Fishman, 1998).

Yetenekli işgörenler diğer işgörelere göre daha kabiliyetli olduklarından dolayı bu yeteneklerini kullanmak onları zorlamaz. Diğer işgörelenler tarafından takdir edilir ve onlara ilham kaynağı olurlar (Thorne ve Pellant, 2007: 8). Girişimcilik gücü, özgün fikirler üretebilme, diğer işgörelenlerle etkili iletişim, kolay öğrenebilme yeteneği, sektörün amaçlarını kavrayabilme, ekip çalışması ile uyum içinde olma, yöneticilik özelliklerini karşılama, krizi yönetebilme, uyum kolaylığı, diğer işgörelenleri eğitebilme gibi belirgin ortak özellikleri vardır (Fulmer ve Conger, 2004). Uzmanlaşılın alan üzerinde düzenli şekilde üst düzey başarı sağlayan yüksek yeterliliğe sahip bireylerdir (Williams, 2000: 35).

2.5. Yetenek Yönetimi Süreci

Her işletmede kendine özgü yetenek yönetimi süreçleri sürdürülebilmekle beraber bu çalışmada öne çıkan yetenek yönetimi süreci kapsamında işe alım, elde tutma, geliştirme ve performans değerlendirme aşamaları sırasıyla ele alınmaktadır.

2.5.1. İşe Alım

İşe alım sürecinde işletmedeki herhangi bir işin yapılması için herhangi birinin seçilmesi değil ileriye yönelik uzun dönem planları da kapsayan bir seçim yapılmalıdır. Sadece bir ihtiyacın giderilmesi değil, aynı anda işletme içinde ileriye yönelik potansiyel yönetici adaylarının da belirlenmesi sürecini kapsamalıdır. Böylelikle, yeteneklerin daha işe alınırken belirlenmesi işletme için maddi manevi bir destek unsuru olacaktır. Yeteneklerin işletme bünyesine katılmasından sonra işletmelerin üzerinde durmaları gereken konu elde tutma sürecidir (Blass, 2009: 12).

Yeung, (2006) çalışmasında Shangay'da bulunan Portman Otelinde gerçekleşen yönetim değişikliğinden sonra insan kaynaklarına önem veren bir yaklaşım sergilendiğini ve bu yaklaşımdan sonra yüzde 70 ila 80 arasında olan işgörelen memnuniyet oranının yüzde 98'e çıkarıldığını paylaşmıştır. İşgörelen dinlenme alanlarının müşteri kullanım alanları ile aynı olmasının, işgörelenlere güvenerek onların sürekli gelişimi için çaba sarfetmenin memnuniyet oranlarını arttırmada büyük rol oynadığını anlatmaktadır. Bununla beraber işletme kültürüne uymayacak işgörelen adaylarının kesinlikle işe alınamayacaklarını, işe alım süreçlerinde işgörelen seçerken insanlara yardım etmeyi seven ve kendi işlerinde mutlu bireyler seçmenin önemine değinmiştir (Yeung, 2006: 269).

2.5.2. Elde Tutma

Yetenekli, tecrübeli ve donanımı yüksek işgörenlere işletmeler yüksek ücret öderse işgören kaybını ortadan kaldıracaktır (Akar ve Balcı, 2016: 959). İşletmelerin hayatta kalabilmesi için yeni yeteneklerin işe alınması ve onlara makul tekliflerde bulunmak tek başına bir çözüm değildir. Çözüm mevcut yetenekli kişilerin de elde tutulmasıdır (Gupta ve Haque, 2015: 627).

Yapılan bir araştırmaya göre, işgörenlerin yaşları yükseldikçe işverenler onları elde tutmakta zorlanmaktadır (Ghiselli vd., 2001: 36). Yetenekli işgörenlerin uzun vadede işletmeye bağlı kalmasının sağlanması için elde tutma bir strateji olarak kullanılmaktadır. Yetenekli işgörenlerin yani kritik öneme sahip işgörenleri kaybedilmemesi için bu stratejiye önem gösterilmesi gereklidir (Tabancalı ve Korumaz, 2014: 147).

2.5.3. Geliştirme

Yetenekli insanların işletmeden ayrılmalarını önlemek için işletmelerin rotasyon, eğitim gibi olanaklar sunarak, işgörenlere gelişim faaliyetleri sağlayarak geleceğe yönelik yatırım yapmaları gereklidir (Alayoğlu, 2010: 32). Örgütsel gelişimin yapı taşları amaç, liderlik, değişime açık olma, ödül, ilişki yönetimi ve yapı olarak sıralanabilir (Rastgoo, 2016: 658). Geliştirme sürecinin eğitimden farklı yönleri bulunmaktadır. Eğitim bir işi yapabilmek için öğretilen beceriler olarak ele alınmaktadır. Diğer yandan, geliştirme ise uzun vadede işin ve buna bağlı tüm örgütün işgören tarafından daha büyük bir pencereden işletmeye bakış açısı kazanmasını sağlaması olarak ele alınabilmektedir. Geliştirme işgörenlerin potansiyellerini ortaya çıkarmalarını sağlayarak onlardan tam verim alınmasını amaçlar (Palmer ve Winters, 1993: 119).

2.5.4. Performans Değerlendirme

İşletmelerin kendilerini yenilememesi, çağın yeniliklerine ayak uyduramaması işletmeler açısından en büyük tehdittir. İşletmeler başarıya ulaşabilmek için yeniliklere ve değişikliklere ayak uydurmak zorundadır. Bu bağlamda, bütünüyle şeffaf işgören değerlendirmeleri işletmelerin yararına olacaktır. Sürdürülebilir işletmeler her zaman rakiplerinin önünde olan işletmelerdir. İyi oluşturulmuş bir performans değerlendirme sistemi kişilerin bilgi ve özveri ile daha yaratıcı olmalarını sağlayabilir. İşgörenlere işletmenin vizyon, misyon ve hedefleri iyi anlatılır ve onlar eğitimlerle desteklenir, performans değerlendirmeleri şeffaf bir şekilde yapılırsa işletme adına daha olumlu sonuçlar alınabilmektedir (Bayram, 2006: 63).

2.6. Yetenek Savaşları Olgusu

Yetenek savaşları olgusu ilk kez 1997 yılında McKinsey & Company tarafından ortaya atılmıştır. Yetenek savaşları birçok kişi tarafından yaşanmakta olan ancak sözü edilen zamana kadar isimlendirilmeyen bir kavramdır. Aslında konu 1980'lerin başında bilgi çağının ortaya çıkması sonucu marka, sermaye, sosyal ağ, makineleşme ve fabrikaların artması ile önem kazanmıştır. Bütün bunlarla birlikte, daha nitelikli işgörenlerin yani yeteneklerin işletmelere kazandırılması büyümek isteyen işletmeler için zorunluluk olarak görülmekteydi (Michaels vd., 2001). Yetenek savaşları Türkiye'de kendini kanıtlamış işletmelerin yapılarında yer almaktadır. Bu konu sözü edilen işletmelerin üst yönetimdeki kişiler tarafından takip edilmektedir. Diğer yandan, yurt dışı sermayeli işletmelerin bu kavrama daha hâkim olduğu gözlenmektedir. Her işletmenin işgören bulma konusunda kendine has ölçütleri bulunmaktadır. Yetenek savaşlarında kullanılan taktiklerdeki değişiklikler kariyer planlaması ile açıklanmaktadır (Erdemir, 2006: 37).

Tablo 1'de yer verilen bilgiler yetenek süreçlerinin gelişimine dair eski ve yeni gerçekliği ortaya koymaktadır. Tablodan anlaşılacağı üzere, eski gerçeklikte kişiler işletmelere ihtiyaç duyarken, yeni gerçeklikte bu durumun tersine döndüğü görülmektedir. Eski gerçeklikte rakiplerle rekabet unsurları olarak makineler, özsermaye ve coğrafi konum ön plandayken, yeni gerçeklikte yetenekli kişiler rekabet avantajı sağlamaktadır. Eski gerçeklikte daha iyi yetenekler küçük çaplı değişiklik getirirken, yeni gerçeklikte daha iyi yeteneklerin yarattığı değişim büyük çaplıdır. Yeni gerçeklikte yetenekli işgören kıtlığı dikkat çekerken, eski gerçeklikte kıtlık işlerdedir. Eski gerçeklik bağlamında ele alındığında işgören sadakati dikkat çekmektedir, yeni gerçeklikte ise işgörenlerin işletmeye olan bağlılıkları kısa sürelidir ve işgörenler hareket halindedir. Eski gerçeklikte işgörenler kendilerine önerilen standart pakete razı gelirken, yeni gerçeklikte işgörenlerin daha fazlasını istedikleri dikkat çekmektedir (Michaels vd., 2001).

Tablo 1

Yetenek Süreçlerinin Gelişimi

Eski Gerçeklik	Yeni Gerçeklik
Kişilerin işletmelere ihtiyacı vardır.	İşletmeler kişilere ihtiyaç duyar.
Makineler, özsermaye ve coğrafik konum rekabet için avantaj sebebidir.	Yetenekli kişiler rekabet için avantaj sebebidir.
Daha iyi yetenekler biraz değişikliğe neden olur.	Daha iyi yetenekler devasa değişiklik yaratır.
Kıtlık işlerdedir.	Kıtlık yetenekli işgörenlerdedir.
İşgörenler sadıktır ve işler güvendedir.	Kişiler hareketlidir ve bağlılıkları kısa zaman içindir.
Kişiler kendilerine önerilen standart paketi kabul ederler.	Kişiler daha fazlasını isterler.

Kaynak: Michaels vd., 2001: 6

2.7. Yetenek Yönetimi Uygulamaları

Yetenek yönetimi uygulamaları işletmelerde farklı şekillerde ele alınarak isimlendirilebilmektedir. Bu çalışmada yetenek yönetimi uygulamaları olarak Duran (2019) çalışmasında yer verilen cezbetme, seçme ve yerleştirme, bağlılık, elde tutma, eğitim, ödüllendirme ve yetenek havuzu uygulamaları ele alınmaktadır.

2.7.1. Cezbetme

Yetenekli kişilerin işletmeye çekilmesi rekabet anlamında işletmelerin bir adım öne geçmelerini sağlayan bir unsurdur. Sözü edilen durum, günümüz işletmelerinin odak noktasını oluşturacak bir yapıdır (Ali, 2008: 14). Yetenekli işgörenlerin cezbedilmesi aşamasında onlara işletmenin müşterisi gözüyle yaklaşmak, işletmede yetenek yönetim sistemlerinin kullanılması, gelecekte verilecek ödül hakkında yetenekli işgörelere söz vermek, işletmenin hisselerinden verilecek pay, performansa bağlı ödeme paketleri, esnek çalışma ortamı sağlama, doğru araştırma eğitim olanakları, vizyoner yönetim ve liderlik uygulamaları, performans incelemeleri ve başarı planlaması yapmak gerekli görülmektedir. Özellikle, işgörelere sunulacak esnek çalışma ortamını açıklamak gerekirse, satış departmanında işgören birinin üretim departmanına gidip olağanüstü bir araba tasarımı ve konsepti fikrini beyan etmesi ve bu fikrin değerlendirilebilir bulunması çalışma ortamının esnek olmasına örnek verilebilir. Bu tarz esnek çalışma ortamları yetenekli işgörelerin cezbedilmesinde etkilidir (Chowdhury, 2003: 8). Cezbetme kapsamında öne çıkan kurumsal itibar, kurum kültürü ve işveren markası yaratılması konularına aşağıda sırasıyla değinilmektedir.

2.7.1.1. Kurumsal İtibar

İtibar genel olarak halkla ilişkiler bölümünün olmazsa olmaz denilen yapıtaşlarından biri olarak değerlendirilse de, artık tüm yöneticiler tarafından benimsenmiş olup stratejik olarak yönetimine başlanılmıştır (Gray ve Balmer, 1998: 695). Olumlu bir itibar oluşturmak ve sürdürmek günümüzün hızlı değişen endüstri çevrelerinde bir gereklilik olmuştur. Kurumun iletişim altyapısını oluşturan en büyük etmenlerden birisi kurumsal itibarıdır (Gray ve Balmer, 1998: 701). Kurumsal itibar işgörelerin elde tutulmasını, müşterilerin memnuniyetini ve sadakatini etkilemektedir. İtibar aynı zamanda yatırım yapmak isteyenleri işletmeye yatırım yapmaya iten bir etkiye de sahiptir (Chun, 2005: 91). İşletmelerin çalışma ortamının ve kişilerde bıraktığı algı ile

yetenekli kişilerin merakını uyandırabilmesi onları işletmeye çekerek cezbetmesi açısından önem taşımaktadır (Erickson ve Gratton, 2007: 12). Yüksek işgören performansı yüksek kurumsal itibar ile doğru orantılıdır ve yetenek yönetimi uygulamaları ile tam performans gösteren işgücü kurumsal itibarı üst düzeylere çıkaracaktır (Das vd., 2022: 1).

İşletmelerin müşterilerine sunduğu sözlerini yerine getirmeleri ve yetenekli işgörenleri cezbetme ve elde tutma anlamında işletmenin içinde ve dışında uyumlu olmaları gerekmektedir. Bu şekilde daha üst seviyede bir müşteri tatmini ve işgören bağlılığı sağlayabilir, finansal anlamda yüksek karlılık elde edebilir ve marka imajını geliştirebilirler (Köse ve Çakır, 2021: 650).

2.7.1.2. Kurum Kültürü

Kurum kültürü, kurum içi varolan gelenek ve adetler, kıyafet kuralları, inançlar gibi yeni başlayan işgörelere aşılıyarak devam ettirilen kuruma ait olan değerler bütünüdür. Kurum kültürü, dış dünyaya uyum sağlarken oluşan bazı sorunların çözümünde ve kurum içi bütünleşmelerde yeni başlayan işgörelerde işletmeyle alakalı bir algı oluşturmak için gereken bir araçtır. Kurum kültürü işgörelerin motivasyonlarını arttırırken, performanslarına da doğru orantılı olarak yansımaktadır (Molenaar vd., 2002: 18-19). Bir örnek vermek gerekirse, Ikea kurum kültürü olarak “eşitlikçi kültürü” savunmuş ve sözü edilen bu kültürü yarı zamanlı ve tam zamanlı tüm işgörelere eşit koşullar sağlayarak aşılmuştur. Ikea'nın yürütmüş olduğu bu yetenek yönetimi uygulamalarının sonucu olarak dünyaca ünlü bir araştırma danışmanlık işletmesi olan Great Place To Work ve Fortune 2017'de Ikea ABD'yi çalışılabilecek ilk yüz işletme arasında göstermiştir (Nayeem ve Faheem, 2021: 482). İşletmelerin varolan kültürel değerleri ve yetenek yönetimi uygulamaları yönetim tarafından desteklenip uygulanırsa daha etkili olacaktır. Bu da kurum kültürünü ortaya çıkaracak bir etkidir. İşgörelerin nasıl davrandığı ile bağlantılı olarak kültür anlaşılabilir. Yetenek yönetimi uygulamalarının kullanımının desteklenmesi ile işgörelere nerede nasıl davranmaları gerektiği konusunda daha profesyonelce hareket edeceklerdir. Yetenekli işgörelere arzulan kurum kültüründe desteklenmeleri ve yetenek yönetimi planları çerçevesinde hareket etmelerini sağlamak başarıya ulaşmak için doğru bir adım olacaktır. Kurum kültürü başarı elde edilmesinde çok önemli bir yer tutar (van Zyl vd., 2017: 3).

2.7.1.3. İşveren Markası Yaratılması

İşveren markası işgörenlerin işletme hakkındaki fikirlerini içinde barındırır (Öksüz, 2012: 14). İşletme hakkında kısa bir bilgi verir. Potansiyel işgörelere, işletmenin profilini tanıtır ve sunar (Mandhanya ve Shah, 2010: 44). Ödüllendirme, eğitim gibi kişisel gelişim aktiviteleri işveren markasını daha iyi bir yere taşıyarak yetenekli işgörenlerin bu işletmelere başvurmalarını sağlayacak, kaliteli insan kaynağına erişim için ciddi bir etki yaratacaktır (Sheehan vd., 2018: 28). Antalya ve Muğla bölgesindeki otellerde gerçekleştirilen bir araştırmada Z kuşağı işgörenlerinin iş yeri tercihinde işveren markasının önem taşıdığı görülmüştür. Sağlam temellere dayalı iş yeri markalaşmasının işgörenlerin iş yeri seçimi ile doğrudan bağlantısı bulunmaktadır (Yaşar ve Demir, 2021: 181). Yetenekli işgörenlerin yönetilmesi, elde tutulması, işletmelerin kendilerine yaptığı en iyi yatırım olarak düşünülebilir. İşveren markasının hedefinde müşteriler ve işgörenler bulunmaktadır. İşgörenlerin işveren markası ile kurmuş olduğu bağ müşteri memnuniyetini etkileyecek ve bu da sadık müşterilerin çoğalmasına sebep olarak daha fazla kar elde etmeyi sağlayacaktır (Vardarlier, 2017: 642).

2.7.2. Seçme ve Yerleştirme

Yetenek yönetimi uygulamalarının maliyetli olduğundan sürekli bahsedilse de, yetenekli işgörenleri işe alabilmek için işletmeler çok yüksek ücret teklifleri yapabilmektedirler (Van Dijk, 2008: 430). Öncelikle, yetenekli kişilerin işe alınması ve sonrasında onların uygun işlere yerleştirilmesi yerinde olacaktır. Yetenekli kişiler, yeteneklerini sergileyemeyecekleri kısıtlı işlerde çalıştırılırsa bu onlar için motivasyon kırıcı bir etkiye sahip olabilmektedir (Collings ve Mellahi, 2009: 307). Boşalan kadrolar için yetenekli işgörenlerin öncelikle işletme içerisinde seçilmesi mevcut işgörenlerin verimliliğini arttıracaktır. Bu durum, daha düşük maliyet ile iyi performansların takdir edilmesini sağlayacaktır. İç kaynaktan yararlanma ile, işletme yetenekli kişilerin uyum sağlama sürecini çok kolay atlatmalarını da sağlayabilecektir (Kozak vd., 2012: 67). İşe alımlarda en çok tercih edilen sistemin görüşme, bunu takip edenin ise referans yöntemi olduğu belirlenmiştir (Kozak, 1998: 29). Yetenekli işgörenlerin işe alımında testlerden faydalanılmaktadır ancak bu testlerin manipülasyona açık olmasından dolayı tekrar tekrar yapılmasında yarar olduğu düşünülmektedir (Martin, 2014: 4). Seçme ve yerleştirme kapsamında yararlı olduğu düşünülen Kariyer Sistem Tipolojisi ve kariyer planlama programları üzerinde kısaca durulmaktadır. Sonnenfeld ve Peiperl (1998) Kariyer Sistem Tipolojisi'nden ilk defa bahsetmişlerdir.

Klasik olarak işe alma yaklaşımlarından ayrılan Kariyer Sistem Tipolojisi en bilinen işe alma tipolojisidir. Sistem iki faktörlü olarak ilerlemektedir. Önce işe alınan kariyer fırsatı sağlananlara uygulanan kariyer sistemleridir daha sonrasında ise seçilen personellerin işletme içinde terfi ve ödül olanakları gibi ilerlemelerini sağlayan bir yapıdır (Sonnenfeld ve Peiperl, 1988: 58). Kariyer planlama bağlamında ise, işletme yetenekli işgörenleri bünyesinde en iyi şekilde değerlendirmeli ve işgörenlerin hem işletmeye yararlı olabileceği hem de kendilerinin yeteneklerini ortaya çıkarabilecekleri bir kariyer planı uygulanmalıdır (Erbaş ve Demir, 2020: 25). Kariyer planlama programları kişilerin kariyer hedeflerini keşfetme ve becerilerini geliştirme olanağı sağlar (Rothwell vd., 2015). Stratejik kariyer planlamada ise, kişinin hem kendi durumu hem de çevrenin durumu incelenerek vizyon, misyon gibi değerlerin belirlenmesi sağlanır. Bu sayede, güçlü ve zayıf yönlerin tespit edilmesi ve buna yönelik stratejinin belirlenerek kariyer planlarının oluşturulması sağlanır (Esmer ve Pabuçcu, 2019: 111).

2.7.3. Eğitim

İşletmede bulunan işgörenlerin sorumluluklarının, yapılması gereken iş tanımlarının astlara aktarılırken uygulanan teknik ve davranışsal gelişmeler olmaktadır. Günümüzde eğitim bu bağlamda önem taşımaktadır (Erçokses, 2009: 98). Duran vd.'ne (2019) göre, işletmelerde yapılan eğitimlerin yetenekli işgörenlerin işletmeye bağlılıklarında etkili rol oynadığı anlaşılmaktadır. Yöneticiler kendi işletmelerinde yeteneklerin bulunması gerektiğini ve bu konuda kendilerini eğitmeleri gerektiğini, işletmenin bu konudaki desteğini arzu ederler (Rastgoo, 2016: 658). Eğitim çok geniş kapsamlı bir konu olmakla birlikte aşağıda sırasıyla yer verilen koçluk, mentörlük, elektronik öğrenme ve yetenek oryantasyonunun yetenekli işgörenlerin eğitim ve geliştirilmesi hususunda kritik önem taşıdığı düşünülmektedir.

2.7.3.1. Koçluk

Yetenekli işgörenlerin bir koç tarafından desteklenerek belirlenen hedeflere ulaşmaları, koçları ile oluşturdukları iş birliği sayesinde işlerinde daha kısa sürede çözüme ulaşabilmeleri sağlanabilmektedir. Koçluk doğru soruları kişilere yönelterek, kişilerin kendi kendilerine anlamalarının sağlandığı beceri kazandırma faaliyetleridir (Ali vd., 2018). “Kocs” kelimesi öncelikli olarak Macaristan’da çok üst düzey at arabası yapılan bir köyde kullanılmaya başlanmıştır. Bu kelime 19. yüzyılda İngiltere’de üniversite öğrencilerinin onlara başarı sağlayan özel öğretmenlere taktığı bir isim olarak

karşımıza çıkmaktadır (Özby, 2008: 5). Gerçek anlamda kullanıldığında koçluk uygulamalarının işgörenlerin iş performanslarını iki katına kadar çıkarabildiği bilinmektedir, bu da işletmelerin daha başarılı olabilmeleri için önem arz etmektedir. Koçluk mantığının yöneticilere çok iyi bir şekilde anlatılması ve bunun uygulaması sırasında çıkabilecek sorunların onlarla paylaşılması gerekmektedir. Çünkü bir yönetici koçluk uygulamalarını yetki devri olarak algıladığı anda hâlihazırda var olan yapılarını korumaya çalıştığı ve bunun da sorunlara yol açtığı bilinmektedir. Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerde işgörenlerin görev tanımları çok net olmadığı için koçluk uygulamaları kullanan iş yerlerinde görev tanımları daha belirgin olmaktadır. Koçluk uygulamaları ast üst ilişkilerinin iyileştirilmesinde de kullanılabilir (Barutçu ve Özby, 2009: 60).

2.7.3.2. Mentörlük

Mentörlük, bir işi daha önce yapmış ve iş konusunda deneyim sahibi olmuş kişiler tarafından işe yeni başlayan bireylere iş konusunda bilgi aktarımı sağlanmasıdır (Huizing, 2012). Mentörlük, deneyimli ve deneyimsiz kişilerin iş birliği sağlayarak aynı amaç doğrultusunda ortaklıklarını ifade eder. Mentörlük, oluşabilecek herhangi bir stres ortamında psikososyal sorunların oluşmasının önüne geçebilmek adına kişilere yol gösterici olunmasıdır (Dirks, 2021). Mentörlük anne veya baba olmaya benzeyen bir yapıdır. Bu becerinin gelişmesi geleceğin bireylerini yetiştirmek için ana unsur olarak karşımıza çıkar. Mentörlük için zaman, duygusal zekâ ve emek gerekmektedir. Mentörlük desteği verilen kişiye sürekli bir geribildirim ve destekleyici alan gereklidir. Mentörlere nelerin kariyer geliştirici nelerin kariyere son veren adımlar olduğu sürekli olarak hatırlatılmalı ve bu bilişsel bir yapı olarak zihinlere kazınmalıdır (Sanfey vd., 2013: 716).

2.7.3.3. Elektronik Öğrenme

Elektronik öğrenmenin iş motivasyonu, iş performansı ve iş doyumunu gibi becerileri geliştirici etkisi bulunmaktadır. Diğer yandan, elektronik öğrenmenin müşteri memnuniyetine ve işletme performansına olan potizitif etkileri de bulunmaktadır. İşletmeler üstün yetenekli gördükleri işgörenlerini uygun elektronik öğrenme programlarına atayarak, onların gelişmelerini desteklemelidir (Wong ve Sixl-Daniell, 2017: 15). Potansiyel kaldıraçlardan biri e-öğrenmedir; bilgi, iletişim, eğitim ve öğretimin çevrim içi dağıtımı yoluyla örgütsel bilginin yaratılması ve dağıtılması sağlanmalıdır (Wild vd., 2002: 371).

2.7.3.4. Yetenek Oryantasyonu

Oryantasyon eğitimleri işgörenlerin işlerini daha bilinçli yapmaları için oluşturulan eğitimlerdir (Çakır ve Kaçır, 2018: 125). Aynı zamanda, kişilerin işletmelere olan uyum sürecini kısaltmak için oryantasyon eğitimi kullanılmaktadır (Tiyek, 2014). Yetenek oryantasyonu kişilerin işletme hakkında bilgi sahibi olabilmesi için bilginin ve yeteneklerin aktarımı, kurum kültürünü benimseterek öğretme çabasıdır, yeteneklerin oryantasyonu ile değer yaratılır. Bireylerin adil bir ortamda çalıştıkları hissine sahip olmalarını sağlar (Ganaie ve Haque, 2017: 5).

2.7.4. Elde Tutma

Yeteneğin elde tutulması vergi taktikleri, finansal stratejiler, bütçeleme ve satın alma gibi bir rekabet avantajıdır (Avedon ve Scholes, 2010: 64). Yetenekli işgörenlerin elde tutulması çalışmanın verimli ve keyifli bir şekilde sürdürülebilmesi günlük çalışma ortamının buna uygun yaratılması ve korunmasıdır. Ek olarak, sağlanan finansal katkılar bu ortamın sürdürülebilir olması için kaçınılmazdır. İşe göre değil yeteneğe göre iş belirlenebilir. Doğru yeteneklerin performans gereken işlerde çalışması sağlanabilir (Chowdhury, 2003: 9).

Yeteneğin elde tutulması işgörenlerin en uzun süre iş yerinde kalmalarını sağlamayı amaçlamaktadır (Sarangal vd., 2020: 68). Amushila ve Bussin'in (2021) çalışmasına göre, yetenek yönetimi uygulamalarının çoğunlukla elde tutma ile ilgisinin olduğu belirlenmiştir. İyi performans gösteren işgörenleri elde tutmak işletme maliyetlerini de azaltmaktadır. Yetenek yönetimi uygulamalarını hayata geçiren işletmelerin gelişmiş işletmeler olduğu izlenimi bıraktığı dikkat çekmektedir. Yeteneğin elde tutulması vergi taktikleri, finansal stratejiler, bütçeleme ve satın alma gibi bir rekabet avantajıdır (Avedon ve Scholes, 2010: 64).

2.7.5. Ödüllendirme

Yetenekli işgörenlerin içsel olarak ödüllendirilmesi işgörenlerin kurumsal bağlılığını artırır. Diğer işletmeler daha yüksek ücret teklif etmelerine rağmen veya senelik kazanç artırımlarında daha yüksek artırım yapacaklarını teklif etmeleri durumunda bile içsel olarak ödüllendirilen işgörenlerin işletmelerden kopmaları kolay olmamaktadır (Tymon Jr vd., 2010: 119). Ödül sistemlerinin yönetiminin önemli olduğu, doğru yönetilmediğinde de işgörenlerin elde tutulması ile ilgili sorun yaratabileceği

öngörülmüştür (Gakure vd., 2013: 47). İçsel ödüller, işin kendisinde hali hazırda varolan yapılardır. Bunlar, sorumluluk, finansal büyüme, başarı, mücadele ve özerklik gibi kavramlardır. Dışsal ödüller ise maaş artırımını, ikramiyeler, ofis alanı ile ilgili değişiklikler olarak kişinin kendisinin dışında gelişen durumlar olarak yer almaktadır (Mahaney ve Lederer, 2006: 43).

2.7.6. Bağlılık

Yetenekli işgörenlerin yüksek bağlılık oranları işlerini tutku ile yapmalarını sağlar. Yetenekli işgörenler işletme ile arasında bağ kurarak işletmenin gelecekte daha iyi yerlere gelebilmesi için yenilikler keşfeder. Oysa bağlılığı düşük işgörenler iş yerinde vakit doldururlar, enerjileri düşüktür. İşlerine karşı tutku hissedemezler. Aktif olarak bağlılığını tamamen yitiren işgörenler ise artık sadece işinden mutsuz olmakla kalmaz, işinden ne kadar memnuniyetsiz olduğunu sürekli dile getirerek işini tutku ile yapan diğerlerinin de işini baltalamaya çalışırlar (Crabtree, 2005: 3). İşgörenlerin soyut yetenek yönetimi ve örgüte olan bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bununla beraber, devam bağlılığı arasında negatif bir ilişki olabilmektedir. Bunun sebebi yetenek yönetimi uygulamalarını algılayamamış işgörenlerin vermiş olduğu negatif tepkidir. İş doyumunu ve somut yetenek yönetimi uygulamaları arasında da ciddi anlamda güçlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Bahadınlı, 2012: 247). Bağlılığı yüksek işgörenlerin kendilerine saygı duyulduğunu ve iş güvenliği, fırsatları ve ödemeler konusunda kendilerine adil davranıldığını hissederler. Fikirlerine önem verildiğini düşünürler. Başarıları ve işleri ile gurur duyarlar. İşletmedeki hedef ve başarılarına nasıl katkı sağlayacaklarını hemen anlarlar. Gelecekte nelerin onları tutup nasıl destekleyeceğini bilirler. Çalışma arkadaşları ile verimli ve iyi ilişkiler içerisinde çalışarak, bu çalışmalarından keyif duyarlar (Caplan, 2011: 13).

2.7.7. Yetenek Havuzu

Yetenek yönetimini kullanan işletmelerde her bir yetenekli işgörenin uygun olduğu yetenek havuzları bulunmaktadır. Bu havuzun katmanlarından ilkinde düşük yeteneğe sahip olanlar yer alır ve onların başka yeteneklerle kolayca değiştirilebilmesi mümkündür. Diğer katmanda yer alan havuzda ise yüksek yeteneğe sahip olanlar yer alır ancak yine bunların da başka yeteneklerle yerlerinin doldurulması kolay olur. Üçüncü bir katmanda yer alan yetenek havuzlarında ise yeri doldurulması zor ancak yetenekleri düşük veya yüksek olarak belirlenmiş iki havuz bulunur. Bununla beraber yeri

doldurulması zor ve üstün yetenekli kişiler genelde üst yönetimden çıkmamaktadır (Lewis ve Heckman, 2006: 144).

Yetenekli işgörenlerin yetenek havuzunda hazır olarak bulundurulması stratejik olarak önem taşımaktadır. İşletmelerin bu anlamda kullanmış oldukları yöntemler işgören tüm işgörenlere büyük bir mesaj niteliğinde olacaktır, işgörenlerin işletmeye bağlılıkları ve elde tutulmaları açısından da yarar sağlayacaktır (Boz, 2018: 83). Yetenekli işgörenlerin başarılı olmak için çok çalıştıkları ve kariyerlerini sürekli olarak ilerletmeye çaba gösterdikleri bir gerçektir. Yüksek çalışan performanslarının sürekliliği için yetenekli işgörenlerin kariyer gelişim programlarında yer almaları ve liderlik geliştirme yönetim programları için seyahat etmeleri gereklidir (van Zyl vd., 2017: 18).

2.8. Yetenek Yönetimi Çalışmaları

2000'li yılların başında ortaya çıkan yetenek yönetimi ile ilgili çalışmalar, işletme, sağlık ve eğitim alanlarında yer bulmuştur. Eğitim örgütlerinde yetenek yönetimi ile ilgili ilk çalışmalarından birini Smylie ve Wenzel (2006) gerçekleştirmiştir. Yaptıkları çalışmada okullarda uygulanan yetenek yönetimi ile reform çalışmalarında başarılı olma ve nitelikli öğretim arasında ilişki olduğu açıklamıştır.

Doğan ve Demiral (2008) yaptıkları çalışmada yetenek yönetimi kavramını açıklamaya çalışmıştır. Bu çalışmada yetenek yönetimi ile ilgi alanyazını inceleyerek yetenek yönetiminin kapsamını incelemiştir.

Alayoğlu (2010) tarafından yapılan çalışmada yetenek yönetiminin işletmeler için önemini uygulayıcılar ve araştırmacılardan elde ettikleri veriler doğrultusunda kuramsal çerçevede incelemiştir.

Yetenek yönetimi ile ilgili ulusal alanyazındaki çalışmaların ilk yıllarda daha çok işletme alanında gerçekleştiği görülmektedir. Yüksek Öğretim Kurumu Ulusal Tez Merkezi verileri dikkate alındığında eğitim alanında ilk çalışmanın Akar (2012) "Yetenek yönetiminin bazı Türk üniversitelerinde uygulanmasına ilişkin öğretim üyelerinin görüş ve önerileri" başlıklı doktora tez çalışması olduğu görülmektedir. Karma yöntem ile gerçekleştirilen bu çalışmada yetenek yönetiminin yükseköğretim kurumlarındaki uygulanabilirliği incelenmiştir. Akademisyenlerden elde ettiği veriler neticesinde yetenek yönetimi yaklaşımının Türkiye'deki üniversitelerde kullanılabilir bir

yaklaşım olduğu ve yine aslında mevcut işleyişte de yetenek yönetiminin bazı uygulamalarının kullanıldığı sonucuna ulaşmıştır.

Tabancalı ve Korumaz (2014), yetenek yönetimi süreçlerini kavramsal olarak ele almış ve yetenekli bireylerin eğitim yöneticisi olabilmesi için gerekli süreçleri tanımlamıştır. Ayrıca bu çalışmada yetenek yönetimi süreçleri ile yetiştirilecek eğitim yöneticilerinin sağlayacağı faydalarda değerlendirilmiştir. Bu çalışmadan bir yıl sonra Tabancalı vd., (2015) tarafından “Özel Okullarda Yetenek Yönetimi Ölçeği” çalışması yapılmıştır ve eğitim örgütlerinde yetenek yönetimi uygulamaları belirleme, geliştirme ve kültür olarak üç aşamada ele alınmıştır.

Aytaç (2014), eğitim örgütleri için geliştirilen “Bütünleştirilmiş Yetenek Yönetimi Modeli” için ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlerin görüşlerini incelemiştir. Çalışmanın sonucunda eğitim yöneticilerinin “Bütünleşik Yetenek Yönetimi Modeli” boyutlarındaki yeterliliklerinin yeterli seviyede olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Aytaç (2015) yaptığı bir diğer çalışmada öğretmenlerin yetenek yönetiminde metaforik algılarını belirlemeye çalışmış, nitel yöntem ile gerçekleştirdiği araştırmasında üretilen metaforların en çok yetenek belirleme ve geliştirme boyutu ile ilgili olduğunu sonucuna ulaşmıştır.

Demirkasımoğlu ve Taşkın (2015), tarafından yetenek yönetiminin örgütsel yeterlilik ile ilişkisini inceleyen bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Yetenek yönetimi yaklaşımının çekme, seçme, geliştirme ve elde boyutlarının bulunduğu likert tipi ölçek kullanılan araştırma sonuçlarına göre özel okullarda yetenek yönetimi yaklaşımının kısmen kullanıldığı belirtilmiştir.

“2019 Yetenek Kıtılığı Raporu” sonuçları dünya genelindeki örgütlerin yetenek kıtlığı ile karşı karşıya olduğunu göstermektedir. Behrstock (2010) bu rapordan on yıl önce yaptığı çalışmada eğitim örgütlerinin gelecekteki yetenek kıtlığından etkilenmemesi için yetenek yönetimi uygulamalarına örgütlerin kaynak ayırdığını ifade etmiştir. Aynı yıl içerisinde yayınlanan raporların analizinde, eğitimde yetenek yönetimi uygulamalarının diğer örgütlerin gerisinde kaldığını ifade etmişlerdir.

Araştırmalarda başarılı örgütlerin yetenek yönetimi yaklaşımını benimsedikleri sonucu ortaya çıkmıştır. McDonnell (2011) tarafından yapılan çalışmada örgüt içerisinde en önemli kaynağın yetenekli çalışanlar olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Waheed ve Zaim (2015) ise yaptıkları araştırmada yetenekli çalışanların yönetilmesinin bir ihtiyaç olduğunu ifade etmişlerdir.

Yetenek yönetimini yükseköğretim düzeyinde inceleyen bir araştırma da ise yetenek yönetiminin; çalışanları etkileme, işe alma, destek sağlama ve araştırma kaynakları sunma boyutlarında etki sağladığı sonucuna ulaşılmıştır (Sonia vd., 2015).

Pandita ve Ray (2018) yetenek yönetiminin çalışan bağlılık ve elde tutma boyutlarına etkisini araştırmak için alanyazın taraması yapmışlardır. Yapılan araştırmaları incelemiş ve genelinde yetenek yönetimi ile çalışan bağlılığının arttığı ve yetenekli çalışanların örgütte kaldığı görülmüştür.

Boştjani ve Slana (2018) yetenek yönetiminde orta ve st ölçekli şirketleri karşılaştırarak çalışanı çekme ve elde tutma boyutlarını incelemişlerdir. 21 insan kaynakları yönetici ile yarı yapılandırılmış görüşme formları kullanılarak görüşmeler yapılmıştır. Katılımcıların oğunluğı kurumlarında yetenek yönetimi kapsamında performans değerlendirme, hedeflere ulaşma durumu, gelişim faaliyetlerin in takibi ve st yönetim değerlendirmeleri yapıldığını ifade etmişlerdir. Katılımcıların yetenek yönetiminde en zorlandıkları boyutun ise yetenekli çalışanları kuruma çekmek ve istenilen işveren markası olmak olarak açıklamışlardır.

Tabancalı ve Becerekli (2019) Milli Eğitim Bakanlığına bağlı proje okulu yöneticileri ile nitel yöntem kullanarak gerçekleştirdiği araştırmasında; yetenek yönetimi yaklaşımının çekme, hedef ve strateji belirleme, elde tutma ve bağlılık, performans yönetimi ve elde tutma ve bağlılık aşamaları için bir takım çalışmalar yapıldığını ortaya çıkarılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre bu çalışmaların birbirinden farklı olduğu ve ortak bir yetenek yönetimi politikasının bulunmadığı görülmektedir.

Baporikar ve Smith (2019) eğitim örgütlerinde yaptıkları çalışmada çalışanın verimliliği ve örgütsel başarıda yetenek yönetimi ve motivasyonun en önemli iki etken olduğunu ifade etmişlerdir.

Özel okullarda yetenek yönetimi ile ilgili araştırmalar kapsamında Gülbahar ve Koşar (2020) tarafından 23 özel okul yöneticisi ile görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmelerden elde edilen verileri içerik analizi yöntemi ile analiz ederek yetenek yönetiminin uygulanabilir olduğu fakat yeteneğin tespit edilmesinde, gelişim süreçlerinde ve performans değerlendirme yöntemlerinden katılımcıların görüş bildirmediği sonucuna

varmışlardır. Özel okullarda yapılan başka bir çalışmada özel okullarda yetenek yönetiminin gerçekleşme düzeyleri incelenmiştir. Katılımcılardan “Özel Okullar İçin Yetenek Yönetimi Ölçeği” ile veriler toplanmıştır. Yapılan analizlere göre yetenek belirleme, yetenek kültürü ve yetenek yönetiminin toplamına ait boyutlara ilişkin düzeyler orta, yetenek geliştirme boyutlarında yüksek düzeyde uygulandığı tespit edilmiştir.

Gök (2020), “Ortaokullarda yetenek yönetiminin uygulanma düzeyi ile iş motivasyonu ve örgütsel yabancılaşma düzeylerinin incelenmesi” başlıklı doktora tez çalışmasını karma yöntem ile gerçekleştirmiştir. Araştırmanın nicel yönteminde Yerlikaya (2017) tarafından geliştirilen “Eğitim Yetenek Yönetimi Ölçeği” ni kullanarak yetenek yönetimi ile iş motivasyonu ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu çalışma sonucunda yetenek yönetiminin özel ortaokullarda %65, devlet ortaokullarında ise %55 uygulanabilir olduğunu açıklanmıştır. Ayrıca nitel verilerden elde edilen sonuçlarda ise yetenek yönetiminin uygulanabilir olması için okul müdürlerinin sorumluluk alma, iletişim beceresi, sorunlara çözüm üretme, risk alma, adil olma ve liyakatli davranma yeterliliklerine sahip olması gerektiği sonucuna ulaşmışlardır.

Nasiri ve Bagheri (2020) yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel bilgi ve girişimcilik arasındaki ilişkiyi incelemek için yaptıkları araştırma sonucunda yetenek yönetimi uygulamaları ile örgütsel bilgi ve girişimcilik arasında pozitif bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir.

Aytaç ve İpek (2021), okul öncesi, ilk ve ortaöğretim kurumlarında 42 okul yönetici ile gerçekleştirdiği çalışmada yetenek yönetiminin okullarda uygulanabilirliğini incelemişlerdir. Çalışmada, katılımcıların çoğunluğu yetenek yönetimi ile ilgili olumlu görüş bildirmiş ve okullarda uygulanabilir bir yaklaşım olduğunu ifade etmiştir. Çalışmada ayrıca yasal mevzuat engellerinin yetenek yönetimi uygulamalarını kullanımında sorunlar oluşturabileceği ifade edilmiştir.

Dilber (2021) yetenek yönetiminin eğitim örgütlerinde uygulanabilirliğini incelediği çalışmada eğitim örgütlerinin yetenek yönetimini yaklaşımına ağırlık vermeye başladığını ifade etmiştir. Türkiye’deki eğitim örgütleri açısından yetenek yönetimi yaklaşımının özel okullarda devlet okullarına göre daha etkili olduğu belirtilmiştir. Devlet okullarında yetenek yönetimi yaklaşımının katı bürokrasi nedeniyle daha sınırlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

BÖLÜM III

ÇALIŞAN PERFORMANSI

Çalışan performansı, bir iş veya organizasyon içindeki bireyin veya ekip olarak gösterdiği etkinlik ve başarı düzeyidir. Bu performans genellikle belirli hedeflere ulaşma, iş görevlerini yerine getirme yeteneği, işin kalitesi, zamanında teslimat ve işyerindeki genel katkı gibi faktörlere dayanmaktadır. Çalışan performansı genellikle belirli ölçütlerle değerlendirilir. Bu ölçütler, işin gerekliliklerine, organizasyonun hedeflerine ve belirlenen performans beklentilerine bağlı olarak değişmektedir. Performans değerlendirmesi genellikle performans göstergeleri, anahtar performans göstergeleri (KPI'lar), geri bildirimler ve performans değerlendirme görüşmeleri gibi araçlarla yapılır. İyi bir çalışan performansı, işyerinde verimliliği artırabilir, müşteri memnuniyetini artırabilir, işyeri kültürünü güçlendirebilir ve sonuç olarak organizasyonun başarısını artırabilir. Bu nedenle, işverenler genellikle çalışan performansını izler, değerlendirir ve geliştirme fırsatları sunmaktadırlar.

3.1. Çalışan Performansının Tanımı ve Önemi

Performansın sözcük olarak anlamı başarı ile ifade edilmektedir. Başarı ise çalışanın işini icra ederken en uygun bir biçimde herhangi bir hadise, vaziyet ya da işi başarma arzusu olarak kavramlaşmıştır. Ölçme ve karşılaştırma yapabilmek için performansın doğru ifade edilmesi gerekir (Vosloban, 2012). Performans, verilen mesuliyetin ve görevin biçimi veya süreci şeklinde de tanımlanmaktadır. Performans, amaçlanan ve planlanan olaydan çıkarılan sonuçların nitel ve nicel yollarla belirlendiği bir kavramdır. Performansın bir başka tanımı ise bir çalışanın iş sürecinde harcadığı emeğin kalitesi ve seviyesi olarak ifade edilmektedir. Performansı etkileyen birçok etmen bulunmaktadır. Belirlenmiş bir zaman aralığındaki mal ve hizmet çıktısının miktarı olarak ifade edilen performans kavramı verimlilik yerine de kullanılmaktadır. Performans çalışanın becerilerinden ve güdülenmesinden etkilenmektedir (Szigety, 2010). Performans, üretim miktarı, üretim kalitesi, üretimin zamanında olması, işte bulunma, bitmiş işin verimliliği ve tamamlanmış işin etkinliği ile ilgilidir (Mathis ve Jackson, 2009). Aguinis (2009) performans kavramının sadece çalışanın davranışının sonuçlarını değil, aynı zamanda davranışın kendisini de içerdiğini açıklamıştır. Performans genellikle bir çalışanın örgütün hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunma derecesi olarak

tanımlanmaktadır. Çalışanların performansı örgütler için dikkate alınan en önemli hususlardan birisidir. Örgüt idarecilerinin asli görevi örgütün amaçları için gerçek sonuçları en etkin ve verimli yollarla sağlamaktır. Genel anlamda performans çalışanın örgütte yaptığı veya yapmaktan kaçındığı iş ile ilgili faaliyetlerdir. İş yerinde üretilen ürün veya hizmet çıktısının miktarı, çıktının kalitesi, çıktının zaman aralığı, çalışanların iş birliği anlayışı, çalışanın işe karşı tutumları çalışan performansını etkilemektedir. Aynı niteliklere haiz (mezuniyet, yaş, cinsiyet vb.) iki çalışan aynı meslekte işe başlasa bile zaman ilerledikçe aralarında performans farkı değişiklik gösterebilmektedir (Bedarkar ve Pandita, 2014).

Performansın anlamını daha iyi kavramsallaştırmak ve anlamak için aşağıda bazı tanımlar ifade edilmektedir. Performans, sonuçlara ulaşmak için kaynakların etkin ve verimli kullanımınıdır (Berman, 2006: 5). Bütün çalışanların performansını ve amaçlarını kuruluşun genel misyon ve hedeflerine bağlayarak örgütlerdeki performansı belirleme, ölçme ve geliştirmenin sürekli bir süreci olarak tanımlanmaktadır (Aguinis, 2009: 37). Berman'ın (2006) performans tanımında üç unsur bulunmaktadır: etkinlik ve verimliliğin kullanımı, kaynaklar ve hedeflere ulaşma. Etkinlik, sayı veya başarı miktarı gibi kuruluş, birey veya grup tarafından yapılan sonuçların düzeyidir. Verimlilik, çıktıları girdilerle karşılaştırarak sonuçların bir oranını vermektir. Sonuçlar ve çıktılar arasındaki fark, sonuçların örgütsel hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını belirleyerek ölçülmesidir. Ancak, çıktılar anlık sonuçlarla ölçülür. Aguinis'in (2009) tanımında ise sürekli süreç ile misyon ve hedefler olmak üzere iki temel unsur vardır. Devam eden performans, süreklilik arz eden amaç ve hedefler tayin etme, performansı izleme ve sürekli öğrenim ve gelişim sürecini içeren koçluk ve geri bildirim verme ve alma sürecini içermektedir. Çalışan performansı ile kurumsal hedefler arasında doğrudan bir ilişki oluşturur ve çalışanların kuruma katkısını açık hale getirir. Bir örgütün performansını iyileştirmek için, insan kaynakları departmanı performans problemlerini belirlemeye, alternatif performans iyileştirme stratejileri için bilgi getirmeye, örgütlerin performans çabalarına açıklığını analiz etmeye, stratejiler ve beceriler uygulamaya ve son olarak sonuçları değerlendirmesi gerekmektedir (Poister, 2003).

Bir örgütte çalışan performansı bireysel beceriler, arzular, iş alanının fiziksel durumu, çevresel ve kurumsal şartlara göre biçimlenmektedir. Örgütsel davranış yazını performansı çalışanların örgütsel amaçlara ulaşmak için işiyle ilgili girişimde bulunduğu faaliyetlerin çıktısı olarak ifade etmektedir. Bu çıktıların pozitif sonuçlar ile

neticelendiğinde çalışanların tam kapasite performans sergilemeleri sebebiyle görev ve yükümlülüklerini başarıyla icra ettikleri varsayılır. Bu çıktıların negatif olması durumunda çalışanların başarısız olduğu veya eksik kapasitede performans sergilediği anlaşılmaktadır. Çalışanları birbirinden farklı kılan unsurlar en önemlisi performanstır. İnsanlar aynı eğitim düzeyine ve yaşa sahipse, performansları nedeniyle işte aynı meslekte ya da statüde olamazlar. Çalışanlardan birisi üst yönetici olabilirken öteki iş hayatında başarılı olamayabilir. Performans, kişinin örgütte planlanan hedeflerde elde ettiği şeylerin nicelik ve nitelik dereceleridir. Çalışanlar, hedeflerini örgütün hedeflerine uygun olarak algılasa, daha verimli olabilmek için performansları ve kapasiteleri maksimize edilmeye çalışılır. Adaetli bir iş ortamında çalışanların performansının tam kapasite olması beklenmektedir. Performansının ölçüldüğünün farkında olan ve bunu düşünün çalışanların performansı engellerden etkilenmez. Çalışanın iş yerindeki davranışları ilerleme ve gelişme imkanlarından, önceden belirlenmiş hedeflerden, ödül ve cezalardan ve işi yerine getirebilmek için kaynakların yeterliliğinden etkilenmektedir (Vosloban, 2012). Çalışanların iş yerindeki çabalarının göstergesi, bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşmadaki sağlanan katkı, hedeflere ulaşmada kaynakların verimli kullanılması ve hedefleri gerçekleştirebilme dereceleri performans olarak tanımlanabilmektedir. Performans çalışanların zihninin arka planında bir bağlılık türü olarak kendisini gösterebilmektedir. Çalışanlar, performans değerlendirmelerinde örgüte sağladıkları katkılarının ve kendilerinden nasıl bir iş performansı beklenildiğinin farkındadır. Bu yüzden istenilen görevleri bildikleri zaman performans artışı gözlemlenecektir. Bir örgütte performans algısı çalışanların zihnine işlendiğinde ve bir örgüt kültürü haline dönüştüğünde bireysel performanslar örgütsel performansa dönüşecektir (Yenice, 2006: 61).

Yönetimin performans algısı, farklı zaman dilimlerinde farklı noktalara odaklanarak değişen performans algıları ortaya çıkarak günümüze kadar birçok değişikliğe uğramıştır. Farklı zaman dilimlerinde farklı noktalara odaklanan farklı performans algıları ortaya çıkmıştır. Çeşitli zaman aralıklarında çeşitli noktalara ilgisi değişen birçok performans algıları görmektediriz. Bu algılar aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir: (Yenice, 2006: 63).

- Ekonomik Performans Algısı: Ekonomik performansın nihai çıktısı temel olarak kârı en yüksek seviyede tutmaktır. Kârlılığın yüksek seviyede tutulması örgütsel

devamlılığın sürdürülebilmesinde kısa ve uzun vadede doğrudan katkı sağlayacaktır.

- Verimlilik Algısı: Verimlilik kavramına 2. Dünya savaşı sonrasında ilgi artmıştır. Verimlilik iş gücü, malzeme, enerji ve bilgi verimliliği gibi birçok alanda kendisini göstermiştir. Ekonomide ortaya çıkan olumsuz durumların (çıkıtı artışı, enflasyon, işsizlik ve kalkınma) çözümünde temel unsur olarak verimlilik görülmektedir.
- Pazar ve Müşteri Odaklı Algı: Örgüt, üretim evresinde müşterinin taleplerine odaklanmalıdır. Piyasada üstünlük sağlamak için örgüt, üretimin türünü pazara ve müşterilere ihtiyaçlarına göre belirlemelidir.
- Yeni Rekabet ve Geleceğin Örgüt Algısı: Örgütün dış çevre ile rekabeti ve gelecekte var olabilmesi için rekabet gücünü artırması, uygun “ürün-teknoloji-işçalışan” seçimini titizlikle seçmelidir.

Çalışanların performansında çalışanların yetkilendirilmesi önemlidir. Bununla birlikte, işverenler ve çalışanlar arasında var olan bir bağlantı ve profesyonel bir işbirliği inşa eden etki gücüdür. Bu ilişkiler arasındaki profesyonel bağlar, teslimat ve görev yürütmenin üretken gücüne odaklanır. Çalışan performansının faydaları küçümsenemez veya reddedilemez. Çalışan performansının bir performans değerlendirme sistemi aracılığıyla faydalarını Ahearne vd., (2005) araştırmışlardır:

- Çalışan ücretlendirmesi ve tanınmasını sağlar
- Çalışanların çalışan teşvikleri, hakları bulunur.
- Çalışan terfileri, kariyer gelişimi ve ilerlemesi sağlanır.
- Liyakate dayalı çalışan fırsatları, ayrıcalıkları ve hibeler bulunur.
- Liyakate dayalı çalışan takdir, onur ve ödüllere erişir.
- Çalışan yetkinliği, rekabet gücü ve birikmiş bilgisi ölçülür.
- Liyakate dayalı çalışan güvenini temin eder.
- Bir bilgi tabanı içinde çalışan standartları, ilkeleri ve iş etiğine yer verilir.
- İnsan sermayesi yatırımlarına dayalı çalışan kapasitesinin geliştirilmesine katkı sağlar.
- İş liyakatlerine dayalı çalışan memnuniyeti, iş güvenliği ve kariyer fırsatları oluşur.
- Çalışanın mükemmelliğe, ayrıntılara ve gerçeklere odaklanması sağlanır.

3.2. Çalışan Performansının Özellikleri ve Çalışan Performansını Belirleyen Faktörler

Çalışanların performansı bir örgütün verimliliğinde önemli rol oynamaktadır. Çalışan davranışları, örgütsel amaçlara fayda temin eden ölçülebilir davranışlardır (Tutar ve Altınöz, 2010, s. 202). Görev performansı ve bağlamsal performans olmak üzere çalışan performansı iki kısımda ele alınmaktadır. Görev performansı, çalışanın işiyle alakalı teknik yetenek ve etkinlikleri kapsamaktadır. Bağlamsal performans davranışları, sıra dışı çabayı, iş arkadaşlarına yardım etmeyi ve örgütü geliştirmeye yönelik faaliyetlerdir. Bağlamsal davranışlar örgütsel iş birliği ve dayanışma için yararlıdır ve kişilerin güdülenmelerinin çoğalmasına örgütsel katkılar sağlar (Bedarkar ve Pandita, 2014).

Performans, örgüt içerisinde çalışanlar ve yöneticiler için kilit öge konumundadır. Örgütler, örgütsel amaçlarına erişebilmek ve sektörde rekabet gücüne erişebilmek için etkili performans sergileyecek çalışanlara ihtiyaç duyarlar. Örgütte yüksek performans beraberinde yüksek başarıyı getirdiğinde çalışanların memnuniyeti artar. İşinde performansını artıran birey toplumda saygınlığını oluşturacak, iş yerinde yükselme ve yüksek ücret elde edecektir (Yelboğa, 2006: 200). Performans kavramı, değerlendirme düzeyi, amacı, zaman ve ölçüm yöntemi açısından araştırılmalıdır (Sonugür, 2018: 53).

Çalışanların performansına ilişkin birtakım bilgiler, çalışanların performans sonuçlarının çıktılarına göre elde edilebilir. Örgütsel amaçlara erişmek için saptanan unsurlara ulaşmak çalışandan çalışana olduğu gibi ortamdan ortama da değişmektedir. Bir çalışana diğerlerinden farklı kılan onun yüksek performansı ve başarısıyla ilişkilidir. Çalışanların yetenekleri kişiden kişiye değişebilir. Bu yüzden çalışanların işe alaka ve uyumları gibi nitelikleri farklıdır (Sharhie, 2009). Çalışanın performansında fark oluşturmanın temel kriteri örgütü ve çalışana çok iyi tanımadır.

Bu anlamda doğru çıkarım yapılması, avantaj ve eksikliklerin fark edilmesi örgüt için faydalı olacaktır. Çalışanla ilgili olan veya olmayan, çalışanın performansını etkileyen ve oluşturan kişisel, örgütsel ve çevresel faktörler gibi faktörler bulunmaktadır (Okakın, 2008: 93).

3.2.1. Kişisel Faktörler

Literatürde yer alan birçok araştırma kişisel özelliklerin performansa yaptığı etkiden bahsetmektedir (Yelboğa, 2006; Tett ve Burnett, 2003, Barrich vd., 2001).

Çalışanların performans seviyeleri, belirlenen hedefler ile sahip olunan bilgi ve beceri düzeyine bağlıdır. Bu performans seviyesini oluşturan kişisel faktörler ise, kişisel beceriler ve bilgi, mesleki eğitim ve kişisel özelliklerden oluşmaktadır.

3.2.1.1. Kişisel Beceriler ve Bilgi

İnsanlar becerileri açısından birbirlerinden farklıdır. Bir kişinin bu çeşitli becerileri kalıtsal olabileceği gibi daha sonra eğitimle beceri kazandırılabilir. İnsanların birtakım becerileri zekâ ile ilgili olsa da bazı yetenekleri zekanın dışında gelişebilir. Bireysel yetenek, bir çalışanın bütün zihinsel ve fiziksel yeteneklerini kapsamaktadır. Zihinsel beceriler, belirli ilişkileri anlama, çözümlenme, çözme ve sonuçlandırmadan, fiziksel beceriler ise birtakım gerçekleri gerçekleştirilmeden oluşmaktadır. Bir çalışanın üretken bir şekilde tekrar eden düşünme, hissetme ve hareket etme becerisi olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre; çekicilik, ileri zamanlı düşünme, rekabetçilik, duygudaşlık, odaklanma ve nezaket gibi bazı özellikler bir beceri olarak bilinmektedir. Çalışanların performans aşamaları üzerinde önemli bir unsura sahip olan yetenek faktörü, bireysel faktör olmasına karşın örgüt içinde ilerleme gösterebilmektedir. Yetenek, çalışan performans oluşumunda ve ölçümünde önemli bir yer tutar. Yetenek kişisel bir faktör olsa bile örgüt içerisindeki programlarla ilerletilebilir (Carter ve McMahon, 2005). Çalışanlar kendilerinden ve diğer insanlardan bir şeyler öğrenirler. Ayrıca diğer ekip üyelerinden, yöneticilerden, meslektaşlarından veya örgüt dışındaki diğer kişilerden de yeni bilgiler ve deneyimler öğrenirler (Öztürk, 2006: 94). Çalışanların rollerini üstlenmeye başlamasıyla birlikte çalışan, iş durumuna göre bilgi ve iş davranışlarını değiştirmelidir.

Günümüzde yaşanan bilgi ve dönüşümlerdeki hızlı artış ile çalışanların bu dönüşüm ve değişimlere uyum sağlayabilmeleri için kendilerini geliştirme alışkanlıkları edinmeleri gerekmektedir. Böylece çalışanlar işlerini, projelerini, ilişkilerini geliştirme fırsatı olarak ve performans seviyeleri de artacaktır (Sonugür, 2018: 55).

3.2.1.2. Mesleki Eğitim

İnsanlar, örgütsel amaçlarla ilişkili çalışan hedeflerini gerçekleştirebilmek için farklı bilgi, beceri ve yüksek güdülenmeye sahip olmalıdırlar. Birçok örgütün eğitim işlevlerine yönelik kendi politikaları bulunmaktadır. Mesleki eğitim, çalışanların becerilerinin geliştirilmesi, tutum ve davranışlarının değiştirilmesi, fikirlerin oluşturulması gibi örgütlerin yeniden yapılandırılmasının tüm aşamalarında görülebilmektedir (Gök, 2006: 38). Çalışanların beceri, yetenek ve bilgilerini ilerletmeleri için nitelikli eğitimlerin aktarılması örgüt aracılığıyla planlanır. Örgütler için eğitim, çalışanların amaca yönelik bilgi ve becerileri edinmelerini ve var olan bilgi ve yeteneklerini ilerletmelerine katkı yapan sistemli bir süreçtir. Eğitim inanç, tutum ve davranışların gelişmesini katkı sağlamaktadır. Eğitimde temel amaç, insan yetiştirme davranışlarında değişiklik yaparak kişinin becerilerini istenilen düzeye çıkarmaktır (Wilson ve Western, 2000). Örgütler, çalışanlarına çalışmalarını hakkında bazı gelişmiş bilgi ve beceriler sağlamak için kendi sistematik eğitim sistemlerini oluşturmuşlardır. Bu nedenle çalışanların bilgi ve becerileri çalışan performanslarına katkı sağlanması beklenmektedir. Eğitimin çalışan performansı üzerinde etkisini araştıran bir çok çalışma mevcuttur. Bu çalışmaların ortak özellikleri incelendiğinde eğitimin çalışan performansını artıran bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (Ateş, 2015; Emhemed, 2021; Alazawi, 2021; Ahmed, 2016).

3.2.1.3. Kişisel Özellikler

Bir insanı diğer insanlardan ayıran, bireyin çevreye olan uyumunu kolaylaştıran davranışların tamamına kişilik adı verilmektedir. İnsanların “yetenekleri, değerleri, inançları, duygusal tepkileri, kişisel özellikleri” kişiliğin işlevleri olarak bilinmektedir. Bir insanın hayatı boyunca kişilik özellikleri değişir, olgunlaşır ve farklılaşır. Belli başlı kişilik özellikleri, öteki kişisel yetkinliklerin algılanmasında rol oynar.

Dolayısıyla izlenimlerimiz ve davranışlarımız da etkilenir. Çalışanın özdeşleşme veya kendisini işine yabancı hissetmesi üzerinde kişiliğin etkisi önemli yer tutmaktadır. Yelboğa (2006: 208) beş faktör kişilik modelinin kişilik ile performans arasında ilişkiyi inceleyen çalışmasında iş performansını yordayıp yordamadığını araştırmıştır. Analiz sonuçları demografik unsurların çalışan performansın toplam varyansın %16,3'ünü açıkladığını tespit etmişlerdir. Bir kişinin tutumlarının oluşumu, zihinsel veya bilgisel faktörü bilen bir kişinin inancıyla açıklanır. Çalışanın genel karakter yapısı çalışma

yaşamının kalite düzeyi için önemli olacaktır. Çalışanın performansı ile motivasyonu arasında yakın bir ilişki vardır. Motivasyon, bir bireyin eyleme geçmesine sebep olan güçtür. Bir örgütte çalışanların farklı davranış sergilemeleri kişilikleri ile ilgilidir.

Motivasyon, iş yapma, işletme, işten sonuç alma arzusuyla ilişkilidir. Kişinin beklentileri ve nitelikleriyle yaptığı iş ile ilgili yakın bir ilişki bulunmaktadır. Ergin (2012) performans değerlendirmeyle motivasyon arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu ortaya çıkarmıştır. İstatistik analizlerine göre motivasyon düzeyinin performans değerlendirme düzeyinden etkilenme durumu anlamlı bulunmuştur.

Çalışanlar işinden, işte çalışanlardan etkilenmektedir. Başka bir deyişle, işin gelişimi işi yapan kişiye bağlıdır. Bu nedenle birey, iş performansını geliştirmek için bilgi, beceri, yetenek, yetenek, istek ve hırslarını yükseltmeye çalışmaktadır. Kişilik sadece fiziksel ve zihinsel özelliklere sahip olmayıp, bu özelliklerin davranışsal yansımalarına da sahiptir. Kişilik-örgüt entegrasyonu sağlanırsa, çalışanın sosyal yapısı ile kişiliği arasındaki bağlantı oluşacaktır. Çalışanın davranışları ile örgüt arasındaki ilişkiler çalışanın performansını iyileştirmesinde katkı sağlar (Duman ve Akdemir, 2016: 34).

3.2.2. Örgütsel Faktörler

Örgüt yapısı, yönetim politikası, işe uygunluk ve örgüt içi insan ilişkilerini içeren örgütsel faktörler de çalışanın performansı üzerinde etkilidir.

3.2.2.1. Örgütsel Yapı

Örgüt ve çalışan arasında bağ kurmak ve çalışanları güdülendirmek için iş ortamında ilham verici bir örgüt ikliminin bulunması şarttır. Elverişli örgüt ikliminin varlığı çalışanlarının sorumluluk almalarına artan etki oluşturarak var olan yeteneklerini ilerletmeye ve kendilerine yeni yetenekler kazandırmaya uğraş vereceklerdir. Örgüt yapısının gelişmelere adapte edilmesinin temel nedeni, bir örgütün mevcut durumlarla uyumlu belirli amaç, plan ve politikalarına ulaşmasını sağlar. Bir örgütü oluşturan her bir bölüm örgüt faaliyetlerinde birbirleri ile işbirliği yaptıklarında daha fazla verim elde ederler. Çalışanlara uyumlu, yaratıcı ve yenilikçi çalışma alanları sağlamak için uygun ve rahat çalışma alanı oluşturulmalıdır (Eren, 2005: 388). Örgütler değişen ve gelişen bir ortamda faaliyetlerine devam etmelidir.

Değişim ve gelişmelere verilen örgütsel destek örgüt yapısı için çok önemlidir. Yaratıcı düşünme ve öğrenme ile desteklenen örgüt yapıları çalışanları motive eder ve performanslarını olumlu yönde etkiler. Hem çalışanın konumu hem de örgüt yapısı ile çalışan arasındaki bağlantı örgütte önemli yer tutmaktadır. Sonuç olarak çalışanın örgüte dahil olması ve örgütteki yatay-dikey ilişkiler ve rol ilişkileri gibi örgütsel yapı faktörleri çalışanın performansını etkilemektedir (Bedarkar ve Pandita, 2014).

3.2.2.2. Yönetim Politikası

Bir örgütün yönetimi ve çalışan politikası, çalışana doğrudan etkiler. Yönetici ve çalışan arasında olumlu bir ilişki kurulduğunda aşağıdaki hususlar meydana gelir: (Şimşek, 2007)

- Çalışanlar en iyi sonuca hırsıyla ulaşmayı hedefler
- Çalışanlar örgüt en iyisini yapmak isterler
- Çalışanlar örgüt işlerini neşeli bir şekilde icra edilmesi için çaba sarf ederler
- Çalışanlar tarafından örgüte karşı kreatif taraflarını gösterme gayreti oluşur
- Çalışanların örgüt ile arasındaki duygusal gelişme sağlanır
- Çalışanlar ile örgüt arasında iş birliği artış gösterir

Yönetim politikası, bir örgütte çalışanların öteki çalışanlarla koordinasyonu sağlamak için bu politikalara uyması gereken kurallar bütünüdür. Yönetim, hedeflere etkin ve verimli bir şekilde ulaşmak için bir grup insanla eşgüdüm ve iş birliğini sağlamak için bir örgütteki tüm faaliyetleri gerçekleştirme çabası içerisindedir. Yönetim politikası, çalışanların performansının yanı sıra örgütsel performansı da iyileştirerek çalışanın örgütten faydasını artırmayı amaç edinmektedir. Çalışanın performansını etkilemek ve yönlendirmek açısından yürütülen yönetim politikaları dikkate alınması gereken bir konudur (Sonugür, 2018: 58-59).

3.2.2.3. İşe Uygunluk

Bireyler yeteneklerine göre birbirlerinden farklılık gösterirler. Bu farklı yeteneklerin ortaya çıkarılması, örgütsel hedeflere ulaşılabilmesi ve örgütte performansı, moral ve motivasyonu yüksek çalışanların bulunması açısından önemlidir. Böylece çalışanların yeteneklerini ön plana çıkararak çalışan-iş işbirliği, verimli bir örgüt yapısının temelini oluşturmaktadır. Bu yüzden doğru işte doğru çalışan yer almalıdır (Schweyer, 2004). Örgütsel amaçlar doğrultusunda örgüt içi ve dışı faktörleri göz önünde

bulundurarak işin tekrardan planlanması söz konusu olabilmektedir. Çalışanın işinden memnuniyetinin sağlanması ve işin yeniden organize edilerek maliyetin, zamanın ve emeğin azaltılması ile çalışanların performansı kolaylıkla artırılabilir. Çalışan ve işi arasındaki uyumun artması çalışanın iş doyumunu ve performans düzeyine yansıtacaktır. Çalışanları motive etmek ve yaptıkları işten memnun olmalarını sağlamak için iş tasarımı uygulanabilir. Bir çalışanın sergileyeceği performans tıpkı yetenekleri ve kişilikleri kadar kişiseldir. Yetenekleri ve kişilikleri ile uyumlu işlerde çalışanların daha çok performans göstermesi beklenir (Garg ve Rastogi, 2006). Çalışanın iş ile ilgili uyumu, işin için gerekli olan zihni ve fiziki kabiliyetlere ve ayrıca işin gerektirdiği kişilik özelliklerine sahip olmasıyla mümkün olacaktır. Sonuç olarak, çalışanlar performans üzerinde yeteneklerine ve kişilik özelliklerine uygun bir işe sahip olduklarında performans düzeyi maksimum seviyeye ulaşacaktır (Yelboğa, 2006).

3.2.2.4. Çalışan İlişkileri

Bir örgüt için en önemli unsur çalışanlarıdır. Çalışanlar arasında destek ve güvenin oluşması, örgütsel sorunların ortaya çıkarılması ve bunlara çözüm bulunması, işbirliğinin sağlanması çalışan-örgüt ilişkileri açısından önemlidir. Çalışanların aynı örgütsel ortamı paylaşımlarından dolayı çalışanlarda iş birliği, iş coşkusu, motivasyon ve işe bağlılık artış gösterebilir. Örgüt yöneticileri çalışanların birbirleriyle ilişki düzeylerinin olumlu yönde gelişmesi için çaba sarf ederler (Kara, 2009). Uygun ve arzu edilen çalışma alanının oluşturulması çalışanların yüksek performans ve memnuniyetlerini sağlamak için önemli bir unsurdur. Uygun çalışma alanı, çalışanın ruh sağlığına uygun fiziksel ve ruhsal koşullara sahip olan alandır. Sosyal çevre, çalışanların oluşturduğu çalışma ilişkileri, etkileşimleri ve iletişimlerinin sosyal etkinliklerinden meydana gelmektedir. Bu açıdan bakıldığında, çalışma ortamı, örgüt içinde sağlıklı çalışma ilişkilerinin oluşması için ön plandadır. Yönetim, çalışanların performans düzeyini yükseltmek için uygun çalışma ortamının oluşturulması için çaba sarf etmelidir (Muda vd., 2014: 75).

3.2.3. Çevresel Faktörler

Çalışma hayatında yapılan işin ve örgütün nitelikleri, politikaları, çalışanın aile ve çevresi performans üzerinde etkili olan faktörlerdir (Eroğlu, 2010). İnsanoğlu biyolojik, psikolojik ve sosyal açıdan birçok ihtiyacını kaynakların kısıtlı olduğu dünyada becerileri ve imkanları dahilinde karşılamak durumunda olan bir canlıdır. İnsanlar ihtiyaçlarının bir bölümünü bireysel uğraşları ile elde edebilirken diğer bir bölümünü de sosyal birimler

vasıtasıyla elde etmektedirler. Bu bağlamda örgüt insanların ihtiyaçlarının giderilmesinde faaliyet gösteren ve örgütsel çıkarlar içinde faaliyette bulunan iktisadi bir birimdir (Ergenç, 2003). İnsanlar birlikte yaşamının bir gereği olarak geleneklerin sosyal ve kültürel yönlerinin hâkim olduğu ortamlarda hayatlarını sürdürürler. İnsanlar bu ortamlarda etkileşim ve iletişim içinde bulunarak fiziksel ve sosyal çevre ile bağlantısını kurmaktadır. Kurulan bağlantı ile yaşanan toplumsal ortam, gelenekler ve alışkanlıklar çalışanın davranışları üzerinde etkili olmaktadır. Çalışanlar ister istemez içinde bulunduğu toplumdan etkilenecek ve davranışlarına yansıtacaktır. Burada davranışların benimsenmesinde etkili olan en önemli faktör kültürel birikim olmaktadır (Brekke ve Nyborg, 2004).

3.3. Çalışan Performansının Boyutları

Daha önce ortaya konmuş olan performans kavramı çerçevesinde (Aguinis, 2009: 37) çalışan performansı; kişinin sahip olduğu bilgi birikim, yetenek ve aktif koşullar doğrultusunda ulaşmak için belirlediği ya da üyesi bulunduğu örgüt, kurum ya da işletme tarafından belirlenen hedef ve beklentilere ulaşma seviyesi olarak tanımlanabilmektedir (Altındağ ve Köseadağı, 2015). Örgütler belirlediği hedeflere ulaşabilmek için yüksek performans gösterebilen çalışanları tercih etmek isteyebilirler. Çalışanların bireysel performanslarının yüksek olması işletmenin örgütsel performansının da yüksek olmasına katkıda bulunmaktadır. Bireysel performans benzer şekilde çalışanın kendisi için de büyük önem arz etmektedir. Mesleki tatmin, takdir edilme, kariyer fırsatları ve çoğu zaman işletmeler tarafından yüksek performans gösteren çalışanlar için uygulanan ödül ve primler bireysel yüksek performansın çalışanın kendisine sağlayacağı avantajlardan bazıları olarak sıralanabilir (Hassan, 2011). Çalışan performansını tek bir yönü ile ele almak, performans ölçümü ile ilgili doğru sonuçlara ulaşmamızı engeller. Bu kapsamda karşımıza birbirine benzer fakat anlam olarak tam da örtüşmeyen üç farklı boyutsal kavram çıkmaktadır. Performansın görevsel ya da eylemsel boyutu, performansın olgusal boyutu ve performansın adaptif (uyarlanma) boyutudur (Güler, 2011).

3.3.1. Performansın Görevsel Boyutu

Görev performansı işle ilgili temel faaliyetlere yöneliktir. İşin mesleki ve teknik yönü ile ilgili, işin değişmeyen sorumlulukları olarak tanımlanır (Bağcı, 2014: 61). Performansın görevsel boyutu, planlama ve koordinasyon aşamaları da dahil olmak üzere; doğrudan işin ya da örgütün teknik konularının başarım düzeyi ile ilgilidir. Bir inşaat firmasında boya yapmakla görevli olan bir çalışanın boyanın hazırlık ve uygulama

aşamalarında gerekli teknik birikim ve yeterliliğini göstermesi, deniz nakliye firmasında ihracat işlemleri ile yetkili kılınan çalışanın gemi rezervasyonu, konteyner tedariği, yük ve gümrük işlemlerinin takibi gibi teknik konularda gereken tüm işlem basamaklarını zamanında ve doğru bir şekilde yerine getirmesi performansın görevsel boyutu ile ilgilidir. Performans ile ilgili olarak yöneticilerin ve müşterilerin ilgilendikleri boyut genellikle performansın görevsel boyutu olmaktadır. Bunun sebebi bir işin teknik tüm basamakları zamanında ve olması gerektiği gibi yerine getirildiğinde sonucun her zaman başarılı olacağına varsayılmasıdır. Burada göz ardı edilen performansın olgusal yönü olmaktadır (Pradhan ve Jena, 2017).

Bir örgüt tarafından çalışanları tarafından birtakım yükümlülüklerin ve vazifelerin icra edilmesinin beklenilmesi görev performansı olarak tanımlanmaktadır. Görev performansı icrası iki aşamada gerçekleştirilir. İlk aşamada liderlik görevleri hariç daha çok büro hizmetlerini kapsayan evrak, kırtasiye, çıktı kalitesi, evrak, planlama, kalite görevleri içerisine alan performansları değerlendirir. İkinci aşama ise alt kademe çalışmalarının kontrol ve denetim faaliyetlerini değerlendirir (Kalaycıoğlu, 2018: 58-59). Bireysel nitelikler ve bilişsel beceriler görev performansını etkileyen önemli unsurlardır. Görev performansları yüksek olan kişiler, bilişsel becerileri güçlü ve örgütsel ortama uyum sağlayabilecek kişilik özelliklerine sahip kişilerden oluşmaktadır (Şahin, 2018: 39).

3.3.2. Performansın Olgusal Boyutu

Performansın olgusal boyutu, çalışanların kendi görev ve sorumluluk alanıyla ilgili olmayan işlerde, iş arkadaşlarına yardım etmek amacıyla iş birliğine dayanan ve gönüllü olarak yapılan, örgütlerde teknik görevler ile psikolojik ve sosyolojik çalışmalara yönelik etkinlikler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Ünlü ve Yürür, 2011: 185). Görev performansına destek olacak psikolojik ve sosyal faaliyetlerin devamlılığı ve artırılmasına yardımcı olan tutumlar olgusal performans olarak tanımlanmaktadır (Polatçı, 2014: 116). Çalışanın performansını, salt olarak görevini yerine getirmesi esnasında yaptığı ya da yapmadığı eylemler belirleyemez. Performansın görevsel boyutunda yer alan örnekler kapsamında ifade etmek gerekirse (Pradhan ve Jena, 2017) inşaat firmasındaki boya görevlisi çalışanın performansını tüm teknik süreçleri olması gerektiği gibi gerçekleştirmesinin yanı sıra kendisine tedarik edilen boya ve diğer malzemelerin kalitesi ya da boya yapacağı yapının önceki durumu da etkilemektedir. Ya

da deniz nakliye firmasında ihracat yetkilisi çalışan tüm prosedürleri zamanında ve olması gerektiği şekilde gerçekleştirse de gemi, gümrük ya da nakliye işlemleri ile ilgili ortaya çıkan beklenmedik aksaklıklar sebebi ile yüklemenin planlanan gemiye yapılması mümkün olmayabilir. Performansın olgusal boyutu çalışanın bir iş ile ilgili hedeflere ulaşma yolundaki başarımlarından ziyade işin sonucunu etkileyen ilişkili durumların tümü olarak ifade edilebilir (Güler, 2011). Çalışan performansının karşılığı olumlu şekilde yansıyan olgusal performansta çalışmaya da dikkat çekilmektedir (Bağcı, 2014: 61).

3.3.3. Performansın Adaptif (Uyarlanma) Boyutu

Performansın adaptif yönü, işin teknik yönü ile doğrudan ilişkili olmayan ancak farklı yönlerden işletmenin gelişimine katkı sunacak, çalışanın görev tanımında yazılı bulunmayan çalışanın kendi alanındaki yeni gelişmeleri takip etmesi ya da iş ile ilgili yetkinliklerini geliştirmek için çaba sarf etmesi gibi eylemlerden oluşur (Pradhan ve Jena, 2017). Adaptif performans alan yazında bazı çalışmalarda performansın uyarlanma boyutu (Dilekçi ve Nartgün, 2020) olarak anılmaktadır. Adaptif performans çalışanların parametrik ve devimsel konstrüksiyondaki iş ve çevreden gelen talepleri karşılayabilme ve değişen çevrenin şartlarına uyum sağlayabilme yetkinliklerini temel alır. Değişen şartlara uyum adapte olmak yalnızca örgüt için değil çalışanlar içinde geçerli olmaktadır. Örgüt yönetimi çalışan performansının değişen koşulları uyumu için gerekli yapılanmaları yapmaktadır. Adaptif performansın kriterleri “acil durum ve krizlerle baş edebilme, iş stresini yönetebilme, problemleri yaratıcı bir şekilde çözebilme, belirsiz ve tahmin edilemeyen iş durumlarıyla baş edebilme, iş görev, teknoloji ve prosedürlerini öğrenebilme, kişisel, kültürel ve bedenen adaptasyon sergileyebilme” olarak özetlenebilir (Paçacı ve Camgöz, 2020).

3.4. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler

Çalışan performansını etkileyen genel faktörler motivasyon, stres, ceza ve ödül, iş sağlığı ve güvenliği, yönetim tarzı, çalışma ortamı ve iş tatmininden oluşmaktadır. Çalışan performans ölçümünü etkileyen faktörler ise liderlik, eğitim, yetkilendirme, katılım ve örgüt kültüründen oluşmaktadır.

3.4.1. Çalışan Performansını Etkileyen Genel Faktörler

3.4.1.1. Motivasyon

Bir örgütün başarıya ulaşması, işini bütün bilgi ve yeteneklerini kullanarak icra eden çalışanların örgütsel hedefler dahilinde gerçekleştirmesiyle doğrudan ilişkilidir. Bütün çalışanlar aynı davranış kalıplarına sahip olmadıkları için tek bir motivasyon yöntemi bütün çalışanlara uygulanması tercih edilmez. Çalışanlar davranışlarını sergilerken bir amaç ve istek doğrultusunda yapma eğilimindedirler. Örgütsel hedeflere ulaşabilmek için çalışanların isteklerine cevap verilmeli ve motive edilmelidirler. Örgütler çalışanların taleplerini karşıladıkları oranda başarıya ulaşabilirler. Motivasyon, birtakım standart hedefleri gerçekleştirebilmek için çalışanların bu doğrultuda iş görme uğraşlarının toplamıdır (Dinçay, 2017: 565). Dobre'e göre (2013: 57) bir örgütte sistemli bir motivasyon sürecinin birtakım yararları bulunmaktadır. Bunlar;

- Çalışanların iş ve iş kültürüne bağlılığının artması sağlanır.
- Örgütte verimlilik ve etkinliğin artırılması sağlanır.
- Motivasyonu yüksek çalışanların işgücü devir hızının düşük olmasını sağlar.
- Çalışanların iş memnuniyetinin yüksek olması sağlanır.
- Çalışanların işten kaçma isteğinin olmaması sağlanır.
- Örgüt ve çalışan için yüksek çalışma hayatı kalitesi sunulur.
- Örgüt maliyetlerinin düşürülmesi sağlanır.
- Örgütlerin ürün veya hizmetlerinin kalitesinin artırılması sağlanır.
- Etkin motivasyon yönetimi ile örgütsel hedeflere ulaşılması sağlanır.

Performans ve motivasyon birbirini etkileyen iki önemli örgüt kavramlarıdır. Yönetim kavramı çerçevesinden değerlendirerek insanları bir takım amaçlar doğrultusunda sevk ve idare etmek, onları çalışmaya teşvik etmek ve yönlendirmek zor bir süreçtir. Örgütsel hedeflere ulaşmak ve çalışanları bu doğrultuda yönlendirmek için motivasyonu sağlayabilmek çok önemlidir (Öğüt vd., 2004: 1). Etkin ve verimli bir iş performansı ortaya çıkarabilmek için çalışanların ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda motive edilmesi sağlanmalıdır (Uygur, 2007: 71). İş yerinde işine odaklanma sürecinde zorluk yaşayan, gereksinimleri giderilmeyen huzursuz hisseden ve gerginlik yaşayan çalışanlar bulunabilir. Çalışanların iş yerinde iş güvencesi noktasında gerginlik yaşamaları ve güvensizlik hissi içinde olmaları performanslarına negatif bir faktör olarak yansımaktadır (Gerşil ve Aracı, 2011: 46).

3.4.1.2. Stres

Stres, bireylerde oluşturulan bir eylem ya da durumla beliren “fiziksel” ve “psikolojik” reaksiyon şeklinde ifade edilirken, iş stresi çalışanın “yeteneklerinin yetersizliği” “fiziksel veya psikolojik” sebeplerden kaynaklanan ve bireyde gerilim oluşturan bir kavram olarak ifade edilmektedir. Stresli bir çalışma ortamında çalışanlar verimlerini kaybederek, sigara, alkol, uyuşturucu madde kullanımı gibi durumlarla karşılaşmaktadırlar. Aşırı strese maruz kalmak çalışanın sağlığını ve iş tatminini de olumsuz olarak etkilemektedir. Bu durum örgütte üretilen mal ve hizmetin veriminin azalmasına sebep olmaktadır (Gül, 2012). Stresin bireyler üzerinde oluşturduğu olumlu yönleri de bulunmaktadır. Optimal seviyede tutulan bir stres çalışanları motive ederek performansını yükseltebilir. Belirli bir aralıkta tutulan stres, kaygıya neden olurken işteki çabayı artırır. Çalışanların kişilik yapılarıyla ilgili olarak strese maruz kalındığında farklı şekilde tepki verilebilmektedir (Sadock ve Sadock, 2005: 2069).

Çalışan performansı bir örgüt içerisinde stresin yol açacağı tükenmişlik durumu sonucunda olumsuz olarak etkilenir. Çalışan performansının olumsuz etkilenmesi çalışanların iş üzerinde kontrol kapasitelerini azaltır ve iş yapma yeteneğini düşürmektedir (Bakker vd., 2004).

3.4.1.3. Ceza ve Ödül

Ödül ve ceza yöntemleri moral ve motivasyon yöntemiyle ilişkili olduğu için çalışanların örgütteki performanslarını etkiler. Çalışanları motive etmek için maddi ve manevi ödüller olmak üzere iki çeşit ödül sistemi bulunmaktadır. Manevi ödül olarak çalışanların sayısız memnuniyetleri sayılabilir. Maddi ödüller “yüksek ücretler, teşvikler, ikramiyeler” gibi maddi nesnelere oluşur. Örgütsel bağlılığı sağlamak için çalışanları motive edebilecek ve isteklendirecek ödüller, işgücünü geliştirmek için çok etkilidir. Departmanlarında önemli bir buluş veya yenilik yapan çalışanların ödüllendirilmesi, işleriyle ilgili verimliliklerinin artmasını sağlayacaktır. Bu durum diğer çalışanların performans düzeylerini artırmaları için motivasyon sağlayacaktır (Sonugür, 2018: 63-64).

Bir örgütün başarıya ulaşmasında en etkili faktörlerde birisi olan çalışan performansı, çalışanların işteki bireysel performanslarının toplamından ve iş verimliliği oluşturmakla doğrudan ilişkilidir. Özellikle çalışan performansı için çalışan memnuniyetinin nasıl oluşturulacağı tartışılmaya başlanmıştır (Erdil vd., 2004: 18).

Çalışan memnuniyetini sağlanması için örgütlerin başvurduğu en etkili yöntemlerden birisi olan ödül sistemleri gündeme gelmeye başlamıştır. Ödül sistemleri çalışanlardan istenilen davranışlara ve sonuçlara ulaşılmasıyla alakalıdır. Ödül sistemleri başarıyı beraberinde getirir ve performansa doğrudan etki etmektedir (Helvacı, 2002: 158). Örgütsel hedef ve planlar doğrultusunda ödüller çalışan performansı üzerinde etkilidir. Hedeflere ulaşılabilir bir şekilde dizayn edilen ödül sistemi çalışanların motive olmasını sağlayarak proaktif ve girişimci davranışlar sergilemesini sağlar (Gürbüz vd., 2010: 129). Çalışanların birtakım temel görevlerini yerine getirmesinde ödüllendirme sistemi kadar cezalandırma sistemi de iti güç olarak değerlendirilir. Hogan ve Emler (1981) örgütsel kurallara aykırı davranan çalışanların cezalandırılmasını “cezalandırıcı adalet” olarak tanımlamışlardır. Bu sistem içerisinde çalışanlar işinin gerekliliklerini yerine getirmediğinde cezalandırma sisteminin adil olduğunu düşüneceklerdir. Eğer kurallara aykırı davranan çalışanlar bu cezalandırma sisteminin dışında tutulursa çalışanlar üzerinde adaletsizlik hissiyatı oluşacak ve çalışanlar sisteme olan inancını kaybederek cezaları reddetmeye başlayacaklardır (Töremen ve Tan, 2010: 62).

3.4.1.4. İş Sağlığı ve Güvenliği

Örgütler günümüz iş şartları bağlamında iş sağlığı ve güvenliği çerçevesinde önemli tedbirler almaya başlamışlardır. Bu konuda birçok inceleme gerçekleştirilmiş, iş sağlığı ve iş güvenliğinin önemi anlaşılmaya başlanmıştır. İş sağlığı ve güvenliğinin temel amaçları çalışanlar, örgütlerin ve üretim güvenliğinin sağlanması, tehlike ve risklerin önlenmesi, öngörülmesi, değerlendirilmesi ve bu risklerin kabul edilebilir seviyelere indirilmesidir. Üretimin olduğu her alanda iş sağlığı ve güvenliğine her zaman ihtiyaç vardır. Çalışanlar örgütleri için kendilerini değerli hissettiklerinde, görev kapsamında bağlılıkları ve performansları artacaktır. Çalışanlar o örgütte kendilerini daha rahat hissedecekler ve yöneticileri için iş sağlığı ve güvenliğinin önemli olduğunu bileceklerdir (Sonugür, 2018: 64).

Örgütlerde çalışanların bireysel yetkinlikleri ve karakteristik özelliklerinin göz önünde bulundurulması ve buna uygun yönetim tarzlarının seçilmesi örgütsel iklimi pozitif yönde etkiler ve çalışanların verimliliklerini artırır. Bu bağlamda iş yerinde iş sağlığı ve güvenliği tedbirlerinin alınması ve uygulanması örgütsel ortamlarda çalışanlar arası uyumu kolaylaştırır. Örgütsel hedefler doğrultusunda üretimi ve kârı artırmak her ne kadar önemli olsa da en iyi hizmeti ve ürünü üretmek için iş sağlığı ve güvenliği

dikkate alınmalı, çalışanların mutluluğu ve refahı da göz önünde bulundurulmalıdır. Sağlıklı ve güvenli bir örgütsel ortamda çalışanlar performanslarını artıracaklardır (Baloğlu vd., 2018).

3.4.1.5. Yönetim Tarzı

Örgütlerin yönetim tarzları ve idarecilerin yönetim politikaları, çalışanların örgütsel davranış sergilemesi ve benimsemesinde önemlidir. Örgütlerin yönetim tarzının oluşmasında tüm çalışanlar sorumlu görülmektedir. Yönetim tarzı örgütün geneli ile yönetim modeli ise yöneticilerin yönetim tarzına yönelimi ile ilgilidir. Uygun yönetim biçimlerinin ve personel politikalarının meydana getirilmesi örgütlerin yarışma eforunu artıracığı gibi, personellerin örgüte sadakatini ve performansını artıracaktır (Sonugür, 2018: 65). Örgütün sahip olduğu yönetim tarzı ve hiyerarşik iletişimin kalitesi, çalışanların örgütsel davranışları içselleştirmesi ve fiiliyata geçirmesi açısından kayda değer bir öneme sahiptir (Çalı, 2019).

Psikolojik sözleşmelerin oluşturulmasında yönetim tarzı çalışanlarının doyumunun yükseltilmesi için çalışan üzerinde baskının düşürülmesi gerektiğini ve katılımcı bir yönetim anlayışını içermektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 4).

3.4.1.6. Çalışma Ortamı

Çalışanlar iş yerinde performansı artırmak ve mesleğinde ilerlemek için daha iyi bir iş ortamı oluşturmak için çaba sarf ederler. İyi bir çalışma ortamı hedeflere erişmek için en iyi yollardan birisidir. Takım halinde çalışmanın var olduğu bir iş yeri ortamında kurulan arkadaşlıklar ve sosyal ilişkiler oldukça önemlidir. Yönetim personeline psikolojik açıdan motive etmeli ve destek olmalıdır. Ayrıca iş ortamının fiziksel durumu da çalışan performansını etkiler. Ortamın aydınlatılması, ısıtılması, havalandırması, ortam renkleri, gürültü, hijyen, iş sağlığı ve güvenliği gibi etmenler doğrudan çalışan performansını olumlu ya da olumsuz olarak etkiler. Olumlu çıktılar elde edebilmek için bu şartların iyileştirmesi gereklidir (Brignalla ve Modell, 2000: 290). Zorlu çalışma koşulları, kalabalık ve çalışan mahremiyetini gözetmeyen çalışma ortamı, gürültülü ortam, termal konfor yönünden yetersizlikler, yetersiz aydınlatma ve yanlış ergonomik tasarım, performansı olumsuz yönde etkileyen çalışma koşullarını oluşturmaktadır. Örgüt ortamındaki fiziksel şartların iyileştirilmesi çalışan sağlığını ve motivasyonu etkiler ve çalışan performansına yansır. Çalışma ortamındaki aydınlatma düzeyi çalışanların davranış tarzına ve enerjilerini etkiler. Aydınlatma düzeyi çalışanların performanslarına

% 14-40 aralığında etki yapmaktadır (Camkurt, 2007: 98). Çalışma ortamının yeterli ısı, ışık ve havalandırma standartlarında olması, gerekli hijyen şartlarının sağlanması çalışan performansında yol açabilecek negatif koşulların etkisini ortadan kaldıracaktır (Eren, 2014: 202). İş yerinde sıcaklık artıka çalışanların enerjileri azalır ve iş kapasitelerini düşürür. Yüksek iş kazalarının 38° C üstünde görüldüğü, en düşük kazaların ise 19° C civarı görüldüğü bilinmektedir (Taşdemir, 2007: 31).

3.4.1.7. İş Tatmini

Çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığı iş tatminine bağlıdır. Çalışanların iş yerinde memnuniyetleri iş tatmini ile ilişkilidir. İşinden memnun olan bireylerin iş tatmini de yüksektir. İş tatmini sağlanamayan çalışanların performansları düşmektedir. İş tatminini ve iş yapış şeklini etkileyebilecek bireysel nitelikler arasında yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, bilişsel yetenekler, iş deneyimi yer almaktadır. Örgütler çalışanları için iş tatmini oluşturmak istemektedir. İş tatmini, iş tatmininin boyutları olan ücret, iş kalitesi, çalışma şartları, yönetim politikaları ve iş arkadaşları gibi unsurları da kapsamaktadır (Khan vd., 2012). Çalışanların işin doyum sağlaması örgütlerin en temel görevlerinden birisidir. Yeterli tatmin düzeyine erişen çalışanlar daha yüksek motivasyona sahip olarak örgüte sağlanan faydayı artırır (Schoderbek vd., 1991). Lawler ve Porter'a (1967) göre performansın çıktısı iş tatminini oluşturmaktadır.

Çalışanların iş tatmin derecelerinin yükselmesi, yöneticilere ve örgüte olan bağlılıklarını artırırken örgütlerin zor zamanlarında üst düzey bir performans sergilerler (Irvine, vd., 2000; Suominen, vd., 2001; Kathleen, vd., 2004). Örgütlerde iş tatminin sağlanması örgütsel bağlılığı, motivasyonu ve performansı artırmaktadır (Akkoç vd., 2012: 108).

3.4.2. Çalışan Performansını Etkileyen Örgütsel Faktörler

Çalışan performans ölçümlerini liderlik, eğitim, yetkilendirme, katılım ve örgüt kültürü etkilemektedir.

- **Liderlik:** Liderlik, bir kişinin ortak hedeflere ulaşmak için bir grup insanı etkilediği bir süreçtir (Northhouse, 2021). Liderlik, belirli davranış kalıplarına yol açan bir liderin tutum ve eylemlerinin karışımıdır. Armstrong'da (2004) liderlik, bir kişinin grubun desteğiyle görevlerini yerine getirmek için başkalarını farklı şekilde uymaya kolayca ikna etme yeteneğidir.

- Eğitim: Eğitim, performansı artırmanın etkili bir yoludur (Champathes, 2006). Bu sadece tek yönlü bir iletişim değil, aynı zamanda iki yönlü iletişimdir. Burada yöneticiler neyin nasıl geliştirilebileceğini belirleyebilirler (Toit, 2007).
- Yetkilendirme: Kernaghan ve Clutterbuck'a göre (1994) yetkilendirme, işverenlerin kendilerine verilen görevlerde yapılan herhangi bir değişiklikten bireysel olarak sorumlu olmalarına izin verme ve teşvik etmeyi ifade etmektedir. Sibson (1994) ise yetkilendirmeyi yöneticinin yetkisinin özellikle iş faaliyetleri ve yöntemleri ile ilgili olarak her bir çalışana devredilmesi olarak tanımlamaktadır.
- Katılım: Chen ve Tjosvold (2006) katılımcı yönetimin karar alma süreci boyunca çalışanları kapsadığını, personel ile sorunları çözebileceklerine ve kurumsal kararları etkileyebileceklerini ifade ederken katılımın genel etkisi olarak çalışanların performansını artıracığını iddia etmektedir. Çalışan ayrıca motive edilmelidir, çünkü örgüt onları çalışan bazında performansa katkıda bulunmak için astları olarak değil katılımcı olarak görmektedir. Bu nedenle, örgütsel beklenti ve hedeflere anında ulaşılarak, çalışan performansına zararlı faaliyetler engellenir (Carrel vd., 1989).
- Örgüt Kültürü: Örgüt kültürü, örgütsel hedeflere etkili bir şekilde ulaşmak için bir kaynak olarak kabul edilen insanların yükselen inanç ve tutumlarıdır (Schein, 1990). Ayrıca örgüt kültürü, örgüt içinde veya dışında kendi aralarında ayırım yapan insanların doğasıdır. Örgüt kültürü çalışan ile diğer örgütlerin çalışanları arasındaki eşitsizliğin ilkelerini, inançlarını ve eylemlerini kapsamaktadır (Hofstede, 1991). Stewart (2001) örgüt kültürü ilke ve değerlerinin, doğrudan veya dolaylı olarak örgüte katılanlar için oldukça faydalı olduğunu belirtmektedir. İyi bir örgüt kültürü, çalışanlara ortak bir hedef ve amaca ulaşmak için ilham vererek örgütün çalışan performansını teşvik eder ve geliştirir. Çalışanların eylemlerini belirli bir yönde etkilemek ve yönlendirmek operasyonel ve işlevsel stratejilerin başında değerlendirilmelidir (Daft, 1984). İyi bir örgüt kültürü, amaca ulaşmaya ve örgütün genel performansını iyileştirmeye yardımcı olan çalışanların performansını iyileştirmede önemlidir (Deal ve Kennedy, 1982).

3.5. Çalışan Performansının Sınırlamaları

Çalışanlar, örgütsel hedefleri artırmak ve verimliliklerini artırmak için çalışmaktadırlar. Etkili çalışanlar, yeteneklerini çalışma ortamında üretkenlikle

birleştiren kişilerdir. Bunu yaparken bazı kısıtlamalar ve sınırlamalar çalışan performanslarını etkileyebilmektedir. Örgütler çalışanlarından maksimum performansı alabilmek için onları sınırlayacak faktörlerin farkında olmalıdır. Çalışan performansını sınırlayan faktörler motivasyon eksikliği, düşük yetenek, bireysel özellikler, yönetim standartları, zayıf liderlik tarzı olarak sıralanmaktadır (Mekonnen, 2014; Rotundo, 2002).

- *Motivasyon Eksikliği:* Motivasyon, insanları belirli bir şekilde hareket ettiren teşviklerle ilgilidir. Çalışanları motive etmenin örgütsel projelere katılım fırsatı, finansal teşvikler, kariyer planları gibi birçok yolu vardır. Sonuç olarak, etkili motivasyon, iş yerinde daha fazla üretkenlik elde etmeye yardımcı olabilir. Aynı zamanda, iyi bir motivasyon politikasının olmaması, çalışanların performansını sınırlayacaktır (Mekonnen, 2014).
- *Düşük Yetenek:* Yetenek, günlük görevleri yerine getirmek için yeterlilik yerine de kullanılmaktadır. Çalışanın yeteneği düşükse, sonuç olarak iş performansını etkileyecektir. Mekonnen, çaba ve performans arasındaki ilişkinin, yüksek bilişsel yeteneğe sahip bireylerde, düşük bilişsel yeteneğe sahip bireylere göre daha güçlü olması gerektiğine dikkat çekmiştir. Çaba, performansı bilişsel yetenekle güçlendirme rolüne sahiptir (Mekonnen, 2014). Bu nedenle, çalışanların düşük yetenekleri, günlük işlerini yapma biçimlerini ve çabalarının örgütsel hedeflere nasıl hizmet edebileceğini etkilemektedir.
- *Yönetim Standartları:* Yönetim standartları iş yerinde çalışanları motive ve de motive edebilir. Bu standartlar, çalışanları işe alırken, aldıktan sonra yaptıklarından emin olmak için iş tanımında açıklığa kavuşturulmalıdır. Bu nedenle, başarılı performans beklentisi, iş görevleri ile aynı doğrultuda olmalıdır. Örgüt, çalışanlarından geçmişlerine göre normalden daha fazlasını bekliyorsa yönetim standartları çalışanların performansını düşürebilir. Yönetim standartları ve iş gereksinimleri, bir çalışanın yetenek ve yeterliliklerinin üzerinde olduğunda, örgütlerde iş performansının iyileştirilmesine katkısı çok sınırlı olacaktır (Rotundo, 2002).
- *Bireysel Özellikler:* Bireysel özellikler, iş yerinde performansı sınırlayabilecek bir diğer faktördür. Yaş açısından, daha yaşlı çalışanlar, genç meslektaşlarının aksine, genellikle rekabetçi görevlerden ziyade işbirlikçi görevlere eğilimlidir. Mekonnen'e (2014) göre deneysel çalışma istek, hırs, motivasyon, yaş ve genel motivasyon arasında olumsuz bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir (Chebet, 2015;

Mekonnen, 2014). Jalil (2014) fiziksel aktivite, sigara, içki ve bilgisayar kullanım süresinin iş yerinde çalışan performansını etkilediğine, özellikle genç çalışanların iş yerindeki stresleriyle baş etme aracı olarak alkol içmeyi seçme eğiliminde olduklarına dikkat çekmiştir.

- *Yönetim veya Liderlik Tarzı*: Etkili liderlik ile yönetim tarzı çalışan performansında önemli bir rol oynamakta ve büyük ölçüde katkıda bulunmaktadır. Zayıf yönetim veya liderlik tarzı, personel için yönlendirme, koçluk, eğitim ve motivasyon sağlama yeteneğinden yoksundur, bu durumun çalışan performansı üzerinde olumsuz etkisi bulunmaktadır (Babatunde, 2015).

3.6. Çalışan Performansı Çalışmaları

Çalışan performansı örgütsel davranış çalışmalarının dışında (Bowman, 1996) ücretlendirme, terfi, eğitim ve geri bildirim konularını da ele alan önemli bir personel araştırma konusudur (Karakurum, 2005). Davranışsal, dönemsel, değerlendirici ve çok boyutlu bir yapı olarak çalışanların iş performansı örgütlerin planlanan amaç ve faaliyetlerine ulaşması için esastır (Motowillo vd., 1997). Çalışan performansı ile ilgili yapılan çalışmalar incelediğinde (Borman ve Motowidlo, 1993; Motowidlo ve Schmit, 1999; Motowidlo ve Van Scotter, 1994) yoğun olarak görev performansı ve bağlamsal performans olarak iki kısımda odaklanıldığı görülmektedir. Ürün üretme, mal satma, envanter elde etme, astları yönetme veya hizmet sunma gibi çeşitli davranışları içeren görev performansı, bir örgütteki temel dönüşüm ve iyileştirme faaliyetlerini teşvik etmektedir (Motowidlo ve Schmit, 1999). Görev performansı iki ana boyut ile karakterize edilir. İlk boyut, malzemeleri örgütsel bir ürün olarak mal ve hizmetlere dönüştüren faaliyetlerden oluşur. İkinci boyut, teknik destek, dağıtım, koordinasyonun yönetsel katkılarının sağlanması ve verimliliği artırmak için denetim gibi üretim sonrası faaliyetlerden oluşmaktadır (Motowillo vd., 1997). Öte yandan, bağlamsal performans, örgütün kültürüne, iklimine, dönüşüm ve iyileştirme faaliyetlerinin içinde bulunduğu bağlama (örneğin, fazladan çalışmaya gönüllü olmak, şevkle ısrar etmek, başkalarına yardım etmek ve işbirliği yapmak, kurallara uymak) katkıda bulunan bu tür davranışlarla ilgilidir (Motowidlo ve Schmit, 1999). Ezirim vd., (2010) Nijerya ekonomisinin özel ve kamu sektörlerindeki çalışanların performansı üzerindeki iş bağlamı faktörlerinin etkisini analiz etmek yürüttükleri çalışmalarında güvenlik, maaşın düzenli ödenmesi ve statünün

performans üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. McCrae ve Costa (1996) yetenek ve kişiliğin performans üzerindeki etkisinin diğer değişkenlerden etkilendiğini belirtmişlerdir. Raja ve Johns (2010) iş kapsamının farklı seviyelerinde kişilik ve iş performansının üç boyutu arasındaki ilişki üzerine yaptıkları çalışmada, kişilik ve iş kapsamının iş performansı üzerinde ortak bir etkisi olduğunu bulmuşlardır. Yaratıcılık üzerinde kişilik ve iş kapsamı ve yüksek iş kapsamı için dışa dönüklük ve yaratıcılık arasında güçlü bir pozitif ilişki sonucuna ulaşmışlardır. Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlığın örgütsel performans üzerindeki olumlu etkilerini doğrulayan çalışmalar da bulunmaktadır (Bommer ve Dierdorff, 2007; Greguras ve Diefendorff, 2009; Khan vd., 2010; Rangriz ve Mehrabi, 2010). Çalışanların kuruluşlara yönelik olumlu duygu ve algıları, her zaman herhangi bir kuruluş için kritik başarı faktörüdür. Olumlu duygu ve algıların kaynağı olarak katılım, örgütsel bağlılığı artıran önemli bir kavramdır. Kararlara katılım, iletişim yoluyla bilgi ve ayrıca finansal kaynaklar örgütsel bağlılığı destekleyen önemli faktörlerdir ve bu da çalışan performansını artırır (Lam, vd., 2002; Adler ve Reid, 2008). Çankır (2021) meta analiz istatistik programı kullanarak iş yeri arkadaşlığı ile çalışan etkinliği, performansı ve verimliliği arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Güler ve Taşlıyan (2022) çalışan performansı ile ilgili araştırmalarında psikolojik iklim boyutlarının öğrenilmiş güçlülük, işe adanmışlık boyutları ve çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

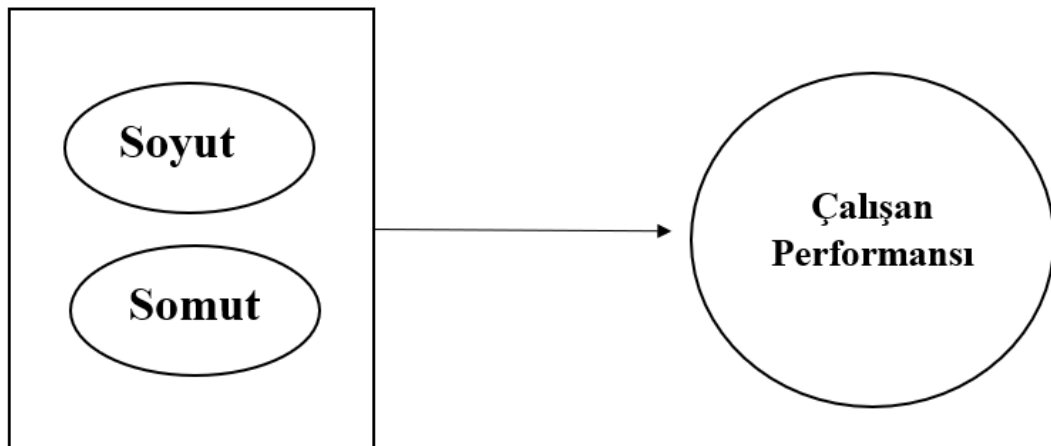
BÖLÜM IV

YÖNTEM

4.1. Çalışmanın Modeli

Şekil 1’ de bağımsız bir değişken ile bağımlı bir değişken arasındaki ilişkiyi görselleştirmektedir. Bu görsel, bağımsız değişken (yetenek yönetimi) bağımlı değişkenin (çalışan performansı) üzerindeki etkisini analiz etmek için kullanılmaktadır. Yetenek yönetimi alt boyutları, çalışan performansını etkileyen unsurları göstermektedir. Görseldeki oklar, yetenek yönetimi alt boyutlarının çalışan performansı üzerindeki doğrudan etkisini belirtmektedir.

Yetenek Yönetimi



Şekil 1 Çalışmanın Modeli

4.2. Çalışmanın Evren ve Örnekleme

Bu araştırmanın evreni, Hatay, Osmaniye ve Adana illerinde bulunan Sanayi İşletmelerinde çalışan personeli kapsamaktadır. Örneklemin seçiminde ise kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntemin tercih edilme sebebi, araştırmacının erişim sağlayabileceği ve katılımcıların kolaylıkla ulaşılabilir olduğu işletmelerin seçilmesini sağlamaktır.

Veriler, 2024 yılı Mayıs ve haziran aylarında çevrimiçi (online) anketler aracılığıyla 419 katılımcıya ulaşılmıştır. Bu yöntem katılımcıların farklı tercihlerine ve

ulaşılabilirlik durumlarına uygun olarak veri toplamaya olanak tanıdığı için tercih edilmiştir.

4.3. Çalışmanın Veri Toplama Araçları

Çalışmada kullanılan Çalışan Performansı Ölçeği, Tayfun ve Çatır (2013) tarafından geliştirilmiş ve Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek, Kirkman ve Rosen (1999) ile Fuentes, Saez ve Montes (2004) tarafından geliştirilen ölçeklerden esinlenerek oluşturulmuştur.

İkinci olarak ise, "Yetenek Yönetimi Algısı Ölçeği" kullanılmıştır. Bu ölçek, 2006 yılında Shawn Fegley tarafından geliştirilmiştir. Ölçek, işletmelerde uygulanan yetenek yönetimi uygulamalarını işe alım, çalışan gelişimi ve çalışanların elde tutulması açısından incelemektedir. Türkçe uyarlaması Bahadınlı (2013) tarafından yapılmıştır. Yetenek yönetimi algısı ölçeğinde yer alan ifadelerin faktör analizi sonucunda ölçeğin 2 boyutlu olduğu belirlenmiştir: İlk 7 ifade soyut bir boyutta yer alırken, sonraki 7 ifade somut bir boyutta yer almaktadır.

4.4. Çalışmanın Etik Kurulu

Bu araştırma, Etik Bilim Kurulu'nun incelemesi sonucunda uygun bulunmuş ve 29.04.2024 tarihli, E.175553 sayılı onay alınmıştır. Araştırma süreci boyunca, Etik ilkeler gözetilerek titizlikle yürütülecektir. Araştırmadan elde edilen veriler, sadece akademik çalışmalarda kullanılacaktır ve katılımcıların gizliliği kesinlikle korunacaktır. Elde edilen veriler, araştırmacılar tarafından sıkı bir şekilde korunacak ve üçüncü kişilerle kesinlikle paylaşılmayacaktır. Bu yaklaşım, katılımcıların haklarını korumayı ve araştırmanın bütünlüğünü sağlamayı amaçlamaktadır.

4.5. Çalışmanın Hipotezleri

Günümüz iş dünyasında şirketlerin başarısını belirleyen önemli unsurlardan biri yetenek yönetimi stratejileridir. Yetenek yönetimi işletmelerin doğru insan kaynakları politikalarını oluşturmasını ve uygulamasını sağlayarak çalışanların yeteneklerini en iyi şekilde kullanmalarını sağlar. Capelli, P. (2008) günümüz organizasyonlarında yetenek yönetimi stratejik öneme sahip olduğunu dile getirmiş, Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010) yetenek yönetimi uygulamalarının çalışan performansı ve bağlılığı üzerindeki etkilerini incelemiş, Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991) Çalışan bağlılığı teorisini geliştirerek bunun performans üzerindeki etkilerini incelemeyi

amaçlamıştır. Literatürde bu iki kavram arasındaki çalışmalar ışığında yetenek yönetimi ve çalışan performansı arasında güçlü bir ilişkinin olabileceğini aynı zamanda sanayi sektöründe daha önce yapılan çalışmalara rastlanmadığı için çalışmanın literatüre çeşitlilik kazandırılacağı düşünülmektedir. Çalışanların performansını artırmak amacıyla geliştirilen yetenek yönetimi stratejilerinin etkinliği üzerine yapılan araştırmalar önem kazanmaktadır. Bu çalışma yetenek yönetimi stratejileri ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmada çeşitli yetenek yönetimi stratejilerinin çalışan performansı üzerindeki etkilerini değerlendirmek için iki değişken arasında ilişkiye bakılacak ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ölçülecektir. Bu analiz sonucunda yetenek yönetimi stratejilerinin çalışan performansını ne ölçüde etkilediği ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı belirlenecektir.

H1: Yetenek yönetimi ile çalışan performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H2: Yetenek yönetimi, çalışan performansını pozitif yönde etkiler.

4.6. Çalışmanın Analizi

Öncelikle, incelenen değişkenlerin normal dağılım gösterdiğini belirlemek için bir normal dağılım testi yapıldı. Bu test sonucunda, kurtosis ve skewness değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında olduğu tespit edildi. İki değişken arasındaki ortalama farklılığını ölçmek için t-testi kullanıldı. İki veya daha fazla değişkenin analizi için ise ANOVA analizi gerçekleştirildi. ANOVA testinde anlamlı çıkanlarda ise, gruplar arasındaki farklılıkları belirlemek için Tukey testi kullanıldı. Son olarak, iki sürekli değişken arasındaki etkiyi ölçmek için regresyon analizi yapıldı. Tüm analizler SPSS paketi kullanılarak gerçekleştirildi ve anlamlılık düzeyi (p-value) 0,05 olarak belirlendi.

BÖLÜM V

BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde yapılan analizler neticesinde elde edilen bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

5.1. Ölçklere Ait Cronbach'ın Alfa Katsayısı

Ölçeklere ait Cronbach alfa katsayı değerleri aşağıda Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2

Ölçeklere Ait Cronbach'ın Alfa Katsayısı

Tablo 2'de bir ölçeğin iç tutarlılık (internal consistency) güvenilirliğini	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Soyut	0,93	7
Somut	0,96	7
Yetenek Yönetimi Toplam	0,97	14
Çalışan Performansı	0,957	6

değerlendirmek için kullanılan Cronbach'ın Alfa katsayısı ile birlikte ölçeğin madde sayısı yer almaktadır. Cronbach'ın alfa katsayısı bir ölçeğin iç tutarlılık derecesini ölçen istatistiksel bir ölçüdür. Değerler genellikle 0 ile 1 arasında olur. Yüksek Cronbach'ın Alfa değerleri, ölçeğin maddelerinin birbiriyle tutarlı olduğunu ve aynı kavramı ölçtüğünü gösterir.

- Soyut Ölçek: Cronbach'ın Alfa değeri 0,93'tür. Bu, ölçeğin maddelerinin birbirleriyle yüksek derecede tutarlı olduğunu ve güvenilir bir şekilde ölçüm yaptığını gösterir.
- Somut Ölçek: Cronbach'ın Alfa değeri 0,96'dır. Bu da ölçeğin maddelerinin birbiriyle çok yüksek derecede tutarlı olduğunu ve güvenilir bir şekilde ölçüm yaptığını gösterir.
- Toplam Ölçek: Hem soyut hem de somut ölçeklerin birleşimini ifade eder. Cronbach'ın Alfa değeri 0,97'dir, bu da bu ölçeğin yüksek derecede iç tutarlılığa sahip olduğunu gösterir. Toplam ölçek, soyut ve somut ölçeklerin toplamı olan 14 madde içermektedir.

- Çalışan Performansı Ölçeği: Cronbach'ın Alfa değeri 0,957'dir. Bu da çalışan performansını ölçen ölçeğin yüksek derecede iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Toplam 6 maddeden oluşmaktadır.

5.2. Katılımcıların Demografik Profili

Katılımcılara ait demografik bulgular aşağıda Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3

Katılımcıların Demografik Profili

Bu çalışmanın katılımcılarına ilişkin demografik profili şu şekildedir: Cinsiyet dağılımı incelendiğinde, katılımcıların %32,2'si kadın, %67,8'i ise erkektir. Yaş gruplarına göre dağılıma bakıldığında, katılımcıların %48,4'ü 29 yaş ve daha gençken,

		N	%
Cinsiyet	Kadın	135	32,2
	Erkek	284	67,8
	Toplam	419	100
Yaş	29 ve daha az	203	48,4
	30-39	136	32,5
	40-49	65	15,5
	50-59	10	2,4
	60 ve üzeri	5	1,2
	Toplam	419	100
Eğitim Durumu	İlkokul	44	10,5
	Lise	170	40,6
	Önlisans	91	21,7
	Lisans	83	19,8
	Yüksek Lisans	25	6
	Doktora	6	1,4
	Toplam	419	100
Çalışma Süresi	5 yıl ve daha az	223	53,2
	6-10 yıl	108	25,8
	11-15 yıl	61	14,6
	16-20 yıl	18	4,3
	21 yıl ve üzeri	9	2,1
	Toplam	419	100
Çalışma Pozisyonu	Çalışan	333	79,5
	Yönetici	86	20,5
	Toplam	419	100

%32,5'i 30-39 yaş arasındadır. 40 yaş ve üzeri gruplarda ise dağılım daha azdır, %15,5 40-49 yaş aralığındadır. Eğitim durumlarına göre incelendiğinde, katılımcıların çoğunluğu lise mezunudur (%40,6), onu sırasıyla önlisans (%21,7) ve lisans (%19,8) mezunları takip etmektedir.

Çalışma süresine göre dağılıma bakıldığında, %53,2'si 5 yıl ve daha az süredir çalışmaktadır. Çalışma pozisyonlarına göre ise katılımcıların %79,5'i çalışandır, %20,5'i ise yöneticidir.



5.3. Ölçeklere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçeklere ait tanımlayıcı istatistikler aşağıda Tablo 4’te yer verilmiştir.

Tablo 4

Ölçeklere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek/Alt boyutlar	Ölçek Maddeleri	Ortalama	Std. Sapma
Soyut	Çalışanları işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirir.	3,348	1,267
	Her düzeydeki çalışan için yedek işgücü planlaması yapar	3,372	1,170
	Çalışanların işletmede kalmasını sağlayacak bir ortam yaratır.	3,282	1,246
	Bireylerin işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir ortam yaratır.	3,408	1,167
	Çalışanların yaptıkları işlere değer verildiğini hissettiren bir kültür yaratır.	3,317	1,238
	Çalışanların yaptıkları işe tutkuyla inanmalarını sağlayan bir kültür yaratır.	3,360	1,166
	Çalışanların işe her gün heyecanlı bir şekilde gelmesini sağlayacak bir ortam yaratır.	2,821	1,321
Toplam		3,273	1,029
Somut	Mevcut çalışanlar ile adayların yetkinlik düzeyleri arasındaki farkları belirler.	3,406	1,116
	İşletme büyüdükçe ve geliştikçe ortaya çıkacak olan boş kadroları belirler.	3,399	1,199
	Çalışanlara işlerini etkileyen alanlarda karar yetkisinin verildiğini hissettirir.	3,434	1,142
	Doğru işe doğru kişileri yerleştirir.	3,351	1,260
	Mevcut çalışanlara işlerini iyi yapmalarını sağlayacak yeterli eğitimi sunar.	3,411	1,165
	Mevcut çalışanlar işlerinin gerektirdiği önemli yetkinliklerde uzmanlaşırlarsa maaş iyileştirmesi yapar.	3,229	1,279
	En iyi performans gösteren çalışanları ödüllendirir.	3,160	1,292
Toplam		3,341	1,081
Tüm Ölçek		3,307	1,032
Çalışan Performansı	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	3,451	1,251
	Yaptığım işin kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	3,633	1,084
	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	3,623	1,204
	Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	3,711	1,105
	Moralim yüksektir.	3,442	1,227
	Devamsızlık oranlarım düşüktür.	3,795	1,145
	Toplam		3,609

Soyut Ölçek:

- En düşük ortalama: 2.821 ortalama ile "Çalışanların işe her gün heyecanlı bir şekilde gelmesini sağlayacak bir ortam yaratır" maddesi en düşük ortalamaya sahiptir.
- En yüksek ortalama: 3.408 ortalama ile "Bireylerin işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir ortam yaratır" maddesi en yüksek ortalamaya 3.408 sahiptir.

Somut Ölçek:

- En düşük ortalama: 3.160 ortalama ile "En iyi performans gösteren çalışanları ödüllendirir" maddesi en düşük ortalamaya sahiptir.
- En yüksek ortalama: 3.411 ortalama ile "Mevcut çalışanlara işlerini iyi yapmalarını sağlayacak yeterli eğitimi sunar" maddesi en yüksek ortalamaya sahiptir.

Çalışan Performansı Ölçeği:

- En düşük ortalama: 3.442 ortalama ile "Moralim yüksektir" maddesi en düşük ortalamaya sahiptir.
- En yüksek ortalama: 3.711 ortalama ile "Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim" maddesi en yüksek ortalamaya sahiptir.

5.4. Yetenek Yönetimi ve Çalışan Performansı Değişimine İlişkin t-Testi Analizi

Yetenek Yönetimi ve Çalışan Performansı Değişimine İlişkin t-Testi Analizine ait veriler Tablo 5'te yer verilmiştir.

Tablo 5

Yetenek Yönetimi ve Çalışan Performansı Değişimine İlişkin t-Testi Analizi

	Yetenek Yönetimi			Çalışan Performansı		
	n	Ortalama	<i>p</i>	n	Ortalama	<i>p</i>
Kadın	135	3,5497	0,01	135	3,8136	0,04
Erkek	284	3,1916		284	3,5117	
Çalışan	333	3,3958	0,01	333	3,7222	0,01
Yönetici	86	2,9635		86	1,44597	

Tablo 5 'de sunulan t-Testi analizi sonuçlarına dayanarak, yetenek yönetimi ile çalışan performansı arasında cinsiyet ve çalışma pozisyonu açısından anlamlı farklar olduğu belirlenmiştir. Cinsiyet temelinde yapılan karşılaştırmada, kadın ve erkek katılımcılar arasında yetenek yönetimi ile çalışan performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Benzer şekilde, çalışma durumuna göre yapılan karşılaştırmada da çalışan ve yönetici pozisyonları arasında yetenek yönetimi ile çalışan performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar bulunmuştur ($p < 0,05$). Bu sonuçlar, cinsiyet ve çalışma pozisyonunun yetenek yönetimi ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi etkilediğini göstermektedir.

5.5. Yetenek Yönetimi ve Çalışan Performansı Değişimine İlişkin Anova Analizi

Yetenek Yönetimi ve Çalışan Performansı Değişimine İlişkin Anova Analizine ait veriler Tablo 6'da yer verilmiştir.

Tablo 6

Yetenek Yönetimi ve Çalışan Performansı Değişimine İlişkin Anova Analizi

		Yetenek Yönetimi			Çalışan Performansı		
		n	Ortalama	p	n	Ortalama	p
1	29 ve daha az	203	3,28	0,422	203	3,42	0,009
2	30-39	136	3,26		136	3,77	
3	40-49	65	3,38		65	3,84	
4	50-59	10	3,64		10	3,55	
5	60 ve üzeri	5	3,99		5	3,93	
6	Toplam	419	3,31		419	3,61	
<hr/>							
1	İlkokul	44	2,18	0,01	44	2,25	0,01
2	Lise	170	3,22		170	3,52	
3	Önlisans	91	3,51		91	3,82	
4	Lisans	83	3,65		83	4,11	
5	Yüksek Lisans	25	3,83		25	4,20	
6	Doktora	6	4,08		6	3,53	
	Toplam	419	3,31	419	3,61		
<hr/>							
1	5 yıl ve daha az	223	3,13	0,01	223	3,37	0,01
2	6-10 yıl	108	3,65		108	3,97	
3	11-15 yıl	61	3,23		61	3,77	
4	16-20 yıl	18	3,61		18	4,06	
5	21 yıl ve üzeri	9	3,42		9	3,33	
6	Toplam	419	3,31		419	3,61	

Tablo 6'da, yetenek yönetimi ve çalışan performansı arasındaki ilişki, yaş, eğitim düzeyi ve çalışma süresi gibi demografik faktörlere göre ayrı ayrı incelenmiştir. Bu analizde, katılımcıların yetenek yönetimi değerlendirmeleri yaşa göre değişmemişken, çalışan performansı değerlendirmelerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar belirlenmiştir. Bu farklılıkların tespiti için Tukey testi uygulanmıştır. Yaşa göre yapılan değerlendirmede, 29 yaş ve daha genç katılımcıların çalışan performansı, 30-39 ve 40-49 yaş gruplarındaki katılımcılarla karşılaştırıldığında istatistiksel olarak farklılaştığı belirlenmiştir. Eğitim düzeyine göre yapılan analizde, katılımcıların yetenek yönetimi değerlendirmeleri ilkökul mezunları ile diğer tüm eğitim grupları arasında farklılaşırken, lise mezunları ile lisans ve yüksek lisans mezunları arasında farklılaşmıştır. Benzer şekilde, çalışan performansı değerlendirmelerinde de aynı gruplar arasında farklılıklar gözlemlenmiştir. Çalışma süresine göre yapılan analizde ise, katılımcıların yetenek yönetimi değerlendirmeleri 5 yıl ve daha az çalışanlar ile 6-10 yıl çalışanlar arasında

farklılaşmıştır. Benzer şekilde, çalışan performansı değerlendirmelerinde de aynı gruplar arasında farklılıklar belirlenmiştir. Bu sonuçlar yaş, eğitim düzeyi ve çalışma süresi gibi demografik faktörlerin yetenek yönetimi ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi etkileyebileceğini göstermektedir.

5.6. Ölçekler Arası İlişkinin İncelenmesi

Ölçekler Arası İlişkinin İncelenmesine ait veriler aşağıda Tablo 7’de yer verilmiştir.

Tablo 7

Ölçekler Arası İlişkinin İncelenmesi

	1	2	3	4
Yetenek	1			
Soyut	0,977**	1		
Somut	0,979**	0,912**	1	
Çalışan Performansı	0,774**	0,767**	0,747**	1

**Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır

Tablo 7’de yetenek yönetimi kapsamında soyut ve somut alt boyutlar ile çalışan performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Soyut ($p<0,01$, $r= 0,977$) ve somut ($p<0,01$, $r= 0,979$) alt boyutlar ile çalışan performansı arasındaki korelasyonlar istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlüdür. Çalışma performansı ile yetenek yönetimi arasındaki toplam ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0,1$) ve orta düzeyde pozitif yönlüdür ($r=0,774$). Bu, çalışma yönetimi ve yetenek yönetimi arasında belirli bir ilişkinin var olduğunu ve bu ilişkinin gücünün orta düzeyde olduğunu göstermektedir.

5.7. Yetenek Yönetiminin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi

Yetenek Yönetiminin Çalışan Performansı Üzerine Etkisine ait veriler aşağıda Tablo 8’de yer verilmiştir.

Tablo 8

Yetenek Yönetiminin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		Sig.	B için %95 Güven Aralığı
	B	Standart Hata	Beta	t		
(Sabit)	0,972	0,111		8,783	,00	,755 -1,190
Yetenek	0,797	0,032	0,774	24,951	,00	,735 -,860
(Sabit)	1,017	,111		,767	,00	,798-1,236
Soyut	,792	,032	,767	24,403	,00	,728-,856
(Sabit)	1,154	,112		10,264	,00	,933-1,375
Somut	,735	,032	,747	22,947	,00	,672-,798

Tablo 8’deki sonuçlara göre yetenek yönetimi alt boyutlarından her biri olan yetenek, soyut ve somut, çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Standartlaştırılmamış katsayılar incelendiğinde, yetenek için katsayı 0,797 ($t=24,951$, $p<0,001$, %95 güven aralığı:0,735- 0,860), soyut için katsayı 0,792 ($t=24,403$, $p<0,001$, %95 güven aralığı: 0,728- 0,856) ve somut için katsayı 0,735 ($t=22,947$, $p<0,001$, %95 güven aralığı: 0,672- 0,798) olarak belirlenmiştir. Bu, her bir yetenek yönetimi alt boyutundaki bir birimlik artışın, çalışan performansındaki 0.774 birimlik artışla ilişkilendirildiğini göstermektedir. Bu sonuçlar, yetenek yönetimi alt boyutlarının çalışan performansını etkilediğini ve bu ilişkilerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

BÖLÜM VI

TARTIŞMA VE SONUÇ

Yetenek yönetimi çalışan performansı üzerinde derin ve çok yönlü bir etkiye sahiptir. İşgücünün kalitesini ve organizasyon içindeki bireysel katkıyı artırmak adına stratejik bir insan kaynakları yönetimi aracı olarak kullanılan yetenek yönetimi doğru insanları doğru pozisyonlarda istihdam ederek ve onların sürekli gelişimini sağlayarak şirketlerin rekabet avantajını güçlendirir. Böylelikle şirketler büyüme ve yenilik için gerekli beceri ve yeteneklerin şirket içinde geliştirilmesini sağlayarak değişen piyasa koşullarına hızlı ve etkin bir şekilde uyum sağlarlar.

Yetenek yönetimi yaklaşımlarının nasıl tasarlanması gerektiği ve hangi alanlarda özelleşmesi gerektiği hakkında önemli bilgiler sağlamaktadır. Yönetim stratejilerinin demografik özelliklere göre uyarlanması çalışanların performansını ve şirketin genel başarısını artırabilir. Çalışmada katılımcıların demografik bilgilerine bakıldığı zaman cinsiyet dağılımının erkekler lehine daha ağır olduğunu; çalışanların neredeyse yarısının genç, yani 29 yaş ve altı olduğunu; bununla birlikte, orta yaş grubunu oluşturan 30-49 yaş aralığının da önemli bir yüzdeyi temsil ettiğini görmekteyiz. Eğitim düzeyleri çeşitlilik gösteriyor; en büyük grubun lise mezunları olduğu, üniversite ve önlisans düzeyinde eğitim görmüş katılımcıların oranının daha düşük olduğu anlaşılmakta. İş tecrübesi açısından, çalışanların çoğunun görece yeni, yani 5 yıl veya daha az süredir iş hayatında olduklarını; çalışma pozisyonları itibarıyla ise, çoğunluğun çalışan kademesinde yer aldığını, yönetici pozisyonunun ise daha az temsil edildiği görülmüştür.

Çalışmamızdaki bulgular, yetenek yönetimi ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin, cinsiyet ve çalışma pozisyonuna göre değişkenlik gösterdiğini ortaya koymaktadır. Cinsiyet açısından kadın ve erkek katılımcılar arasında yetenek yönetimi ile çalışan performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanması, yetenek yönetimi stratejilerinin cinsiyete özel faktörlerle düzenlenmesi gerektiğini işaret etmektedir. Çalışma saptanan çalışan ve yönetici arasındaki anlamlı farklılıklar ise, liderlik pozisyonlarında kişilerin yetenek yönetimiyle performans arasında farklı bir ilişki gözlemledikleri veya yetenek yönetimi uygulamalarından farklı şekilde etkilendikleri anlamına gelmektedir. Literatürde yapılan önceki araştırmalar, cinsiyetin ve çalışma

pozisyonunun çalışan performansı üzerine etkilerinin farklı olduğunu göstermektedir. Örneğin, Sanghee Park'ın yaptığı bir meta-analiz çalışması, cinsiyet çeşitliliğinin ve kadın liderliğin kamu organizasyonlarının performansına olumlu etkiler bulunduğunu bildirmektedir (Park, 2020). Bu bulgu, kadınların yönetimdeki varlığının, performans üzerinde olumlu etkiler yaratabileceğini ve kadın katılımcılar arasında yetenek yönetimi ile performans arasında pozitif bir ilişki olabileceğini desteklemektedir. Buna karşın, çalışma pozisyonları açısından yapılan karşılaştırmalarda, yönetici ve çalışan pozisyonları arasındaki farkların yetenek yönetimi üzerindeki etkileri daha karmaşık bir yapı sergileyebilir. Decramer, Smolders ve Vanderstraeten'in yükseköğretim kurumlarında yaptıkları bir çalışmada, performans yönetimi sistemlerinin özelliklerinin ve memnuniyetin akademik çalışanların performans yönetimi memnuniyeti ile ilişkili olduğunu göstermiştir (Decramer vd., 2013). Bu çalışmada, farklı görev türlerine sahip akademik personelin performans yönetimi sistemlerine olan tatmini üzerine etkiler ele alınmıştır, bu da çalışma pozisyonunun yetenek yönetimi algıları ve bunun sonucunda performans üzerinde önemli olduğunu gösterir. Genel olarak bu sonuçlar, cinsiyet ve çalışma pozisyonunun, yetenek yönetimi pratiklerinin etkililiğini ve dolayısıyla çalışan performansını etkilediği görüşünü desteklemektedir.

Çalışmamızda yetenek yönetimi ve çalışan performansı arasındaki ilişkinin yaş, eğitim düzeyi ve çalışma süresi gibi spesifik değişkenlerin bu ilişki üzerinde etkili olabileceğini akademik açıdan ortaya konulmuştur. Yaş kategorisinde genç katılımcıların performansının daha yaşlı gruplara göre farklılık göstermesi dikkate değerdir. Genç çalışanların performansının ileri yaştaki çalışanlara göre daha düşük olmasının motivasyon, deneyim farkı ve yetenek gelişimi gibi farklılıklardan kaynaklandığı düşünülmektedir. Yaşın performans değerlendirmeleri üzerindeki bu belirgin etkisi, çeşitli yaş grupları için özelleştirilmiş yetenek yönetimi stratejilerinin geliştirilmesine ilişkin pratik uygulamalar için önemli sonuçlar sunmaktadır. Galaş ve Kaygısı'nın (2022) çalışmasında yetenek yönetimi ile yaş ($r=0,089$) arasında pozitif yönlü ilişki ve eğitim ($r=-0,085$) ile negatif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yetenek yönetimi sürecinde demografik özelliklerin önemli bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Altınöz vd. (2014) büro ortamında yetenek yönetiminin algılanması üzerine karşılaştırmalı bir analiz gerçekleştirmiştir. Çalışmada otel işletmesi çalışanlarının yaş durumlarına göre yetenek yönetimi algılarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin olarak yetenek yönetimi algısının işgörenlerin yaş durumlarına göre anlamlı bir farklılık

gösterdiği saptanmıştır. Ortalama değerlere bakıldığında, 36-40 yaş aralığında olan işgörenlerin yetenek yönetimi algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. En düşük yetenek yönetimi algısının, 41-45 yaş aralığına sahip olan çalışanlarda olduğu görülmüştür. Çalışmada yaş ile yetenek yönetiminin farklılaşmadığı görülmüştür. Benzer şekilde literatürde Kılınç ve Paksoy'un (2017) sağlık çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada çalışan performansının yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmüştür.

Eğitim düzeyi çeşitliliğiyle ilgili analizde farklı eğitim seviyelerine sahip bireylerin yetenek yönetimi ve çalışan performansındaki farkları belirginleşmiştir. Eğitim düzeyinin, çalışanların beceri setlerini, işe yaklaşımlarını ve profesyonel gelişim ihtiyaçlarını etkileyebileceği anlamına gelir. Bu nedenle, organizasyonların yetenek yönetimi stratejileri, eğitimsel çeşitliliği dikkate alarak şekillendirilmeli ve her eğitim düzeyindeki çalışanın potansiyelini en üst düzeye çıkaracak olanaklar sağlamalıdır. Çalışmamızdan farklı olarak Kılınç ve Paksoy'un (2017) çalışmada çalışan performansı ile eğitim durumu arasında anlamlı düzeyde bir farklılık saptanmamıştır. Akbay (2018) çalışmasında yetenek yönetiminin sadece kurum desteği alt boyutuyla yaş arasında anlamlı düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Sonuçlar işletmelerin yetenek yönetimi stratejileri, eğitimsel çeşitliliği dikkate alarak şekillendirilmeleri ve her eğitim düzeyindeki çalışanın potansiyelini en üst düzeye çıkaracak olanaklar sağlamaları gerektiğini göstermektedir.

Çalışma süresine dayalı analiz, deneyim seviyesinin hem yetenek yönetimi hem de çalışan performansı üzerinde önemli bir faktör olduğunu göstermiştir. Yeni çalışanların ve daha deneyimli çalışanların iş ve profesyonel gelişime yönelik farklı ihtiyaçları ve beklentileri olabileceğini düşündürmektedir. Literatürde de benzer şekilde yaş farkında kaynaklı olarak farklı beklentilerin olabileceği belirtilmiştir (Zaharee vd., 2018). Yetenek yönetimi ve çalışan performansı arasındaki ilişkinin, demografik değişkenlerle nasıl farklılaştığını göz önünde bulundurarak, organizasyonlar her seviyede ve yaş grubunda çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine uygun izlemler geliştirmelidirler.

Çalışmamızda yetenek yönetiminin çalışan performansı üzerinde oldukça önemli ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Yetenek yönetimi skoru her bir birim arttığında çalışan performansının 0,797 birim arttığını göstermektedir. Bu sonuçlar yetenek yönetimi uygulamalarının dikkatle tasarlanması ve uygulanmasının ne

kadar önemli olduğunu göstermektedir. Çünkü bu uygulamalar çalışan performansını olumlu bir şekilde etkileyebilmekte ve organizasyonun genel başarısını artırabilmektedir. Damarasri ve Ahman (2020) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre, yetenek yönetiminin çalışan performansını etkilediği bulunmuştur. Çalışma, yetenek yönetiminin çalışan performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Sopiah vd. (2020) tarafından gerçekleştirilen araştırma yetenek yönetimi ile çalışma bağlılığı arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin Endonezya'daki hemşirelerin performansına etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca, iş bağlılığının yetenek yönetimi ile çalışan performansı arasındaki ilişkideki düzenleyici rolünü anlamayı hedeflemektedir. Araştırma, değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek için yol analizi yöntemini kullanarak nicel bir yaklaşım benimsemiştir. Endonezya'daki hemşirelerden oluşan çalışmanın katılımcıları hem devlet hastanelerinde hem de özel hastanelerde görev yapan toplam 376 kişiden oluşmaktadır. Çalışmanın bulguları, hem devlet hem de özel hastanelerde görev yapan hemşirelerin performanslarının iyi olarak kategorize edildiğini yetenek yönetiminin de yüksek olarak değerlendirildiğini ortaya koymuştur. Ayrıca, yetenek yönetiminin çalışan performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir. Yine benzer şekilde Türkiye'de Kurt ve Sağtaş (2023) tarafından yapılan çalışmanın sonuçları da çalışmamızın sonuçlarını desteklemektedir. Sonuç olarak; Rekabet avantajının kilit bir kaynağı olarak kuruluşlarda yetenek yönetiminin önemi her geçen gün artmaktadır. Bir kuruluşun performansı çalışanlarının onları rakiplerinden farklılaştıran benzersiz yeteneklerine bağlıdır. Günümüzün rekabetçi ortamında yetenekli bir işgücünün kazanılması ve elde tutulması insan kaynakları yöneticileri için hayati önem taşımaktadır. Ancak küresel ekonomik durum çeşitli sektörlerde ve ülkelerde yetenek açığı yaratarak "Performans" sorununa yol açmıştır. Değişen iş dünyası insan kaynaklarının yetenek yönetimi için değerli bir araç olan çalışan performansını artırmak önemli bir hale gelmiştir. Kuruluşlar yetenek yönetimi stratejilerini etkin bir şekilde uygulanması durumunda çalışan performansını artacak ve de örgütsel performans da gelişecektir.

Çalışmanın bulgularına dayanarak oluşturulan öneriler şu şekildedir:

1. *Yetenek Yönetimi Stratejilerinin Esneklik Kazandırılması*: Çalışmanın bulguları, yetenek yönetimi stratejilerinin demografik özelliklere göre uyarlanması önemini vurgulamaktadır. Şirketler, çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve

deneyim gibi özelliklerine göre özelleştirilmiş yaklaşımlar geliştirerek, her çalışanın ihtiyaçlarına daha iyi yanıt verebilirler.

2. *Çalışan Gelişimine Odaklanma*: Özellikle genç çalışanların performansının ileri yaşta olanlara göre düşük olması dikkate alındığında, organizasyonlar çalışanların sürekli gelişimini desteklemek için daha fazla çaba harcamalıdır. Eğitim ve mentorluk programları gibi gelişim fırsatları sunularak, genç çalışanların potansiyellerini daha iyi bir şekilde ortaya koymaları sağlanabilir.
3. *Çeşitliliği Değerlendirme ve Kapsayıcılığı Teşvik Etme*: Eğitim düzeyi, yaş ve cinsiyet gibi çeşitli demografik faktörlerin yetenek yönetimi ve çalışan performansı üzerindeki etkileri göz önüne alınmalıdır. Organizasyonlar, çeşitliliği değerlendirerek kapsayıcı bir iş ortamı oluşturmalı ve herkesin potansiyelini en üst düzeye çıkarmak için adil fırsatlar sunmalıdır.
4. *Liderlik ve Yönetim Eğitimine Odaklanma*: Çalışmada belirtilen yönetici ve çalışan pozisyonları arasındaki farklılıklar, liderlik ve yönetim eğitimine özel bir önem atfetmeyi gerektirir. Organizasyonlar, liderlik pozisyonlarında çalışanların yetenek yönetimi stratejilerini anlamalarını ve etkili bir şekilde uygulamalarını sağlayacak eğitim ve gelişim programlarına yatırım yapmalıdır.

KAYNAKÇA

- Adler, R. W., & Reid, J. (2008). The effects of leadership styles and budget participation on job satisfaction and job performance. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 3(1), 21-46.
- Aguinis, H. (2009). An expanded view of performance management. *Performance management: putting research into practice*, 1-43.
- Ahearne, M., Mathieu, J. ve Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? an empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(945).
- Ahmed, Y. M. (2016). *Eğitimin çalışan performansı üzerine etkileri (hormuud telecom, somali) örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ahuja, K. ve Ranga, P. (2022). Impact of talent management practices on the motivation of academic employees in selected private universities in Haryana, India. *International Journal of Health Sciences*, 6(S4), 664–674.
- Akar, F. (2012). *Yetenek yönetiminin bazı Türk üniversitelerinde uygulanmasına ilişkin öğretim üyelerinin görüş ve önerileri*. Doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Akar, F. ve Balcı, A. (2016). Yetenek yönetiminin bazı Türk üniversitelerinde uygulanmasına ilişkin öğretim üyesi görüşleri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(2): 955-974.
- Akbay, Ş. (2018). *Çalışanların kişilik özelliklerinin yetenek yönetimi algılarına etkileri: ısparta şehir hastanesi örneği*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Akkoç, B. ve Düşükcan, M. (2021). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi: hakkâri ili merkez ilçesi devlet okullarında çalışan öğretmenler üzerinde bir araştırma. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 12(23), 103124.
- Alayoğlu, N. (2010). İnsan kaynakları yönetiminde yeni dönem: yetenek yönetimi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(1), 68-97.

- Alazawi, M. S. M. (2021). *Impact of training provided by human resources department on employees performance in aliraqia university*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gedik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *The Academy of Management Perspectives*, 48-64
- Ali, F. (2008). *How do big european companies present themselves to attract the most talented people*, Unpublished Master Thesis, University of Kalmar, Baltic Business School.
- Ali, Z. B. M., Wahi, W. & Yamat, H. (2018). A review of teacher coaching and mentoring approach. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(8): 504-524.
- Altındağ, E. & Köseadağı, Y. (2015). The relationship between emotional intelligence of managers, innovative corporate culture and employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210, 270-282.
- Altınöz, M., Çöp, S. ve Çakıroğlu, D. (2014). Büro ortamında yetenek yönetiminin algılanması üzerine karşılaştırmalı bir araştırma. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 4(3), 101-111.
- Altınöz, M. ve Çakıroğlu, D. (2022). Yetenek Yönetiminin İşgören Güçlendirmeye Etkisi". *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 6(1): 106-120.
- Amushila, J. & Bussin, M. H. (2021). The effect of talent management practices on employee retention at the namibia university of science and technology: administration middlelevel staff. *SA Journal of Human Resource Management*, 19: 11.
- Armstrong, M. (2004). *Human Resource Management Theory and Practice*. London: Bath Press Ltd.
- Ateş, L. (2015). Oryantasyon eğitiminin çalışan performansına etkileri hakkında bir uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Avedon, M. J. & Scholes, G. (2010). *Building competitive advantage through integrated talent management*. Strategy-driven talent management: A leadership imperative, Published by Jossey-Bass, San Francisco.
- Aytaç, T. (2014). Okullarda bütünleştirilmiş yetenek yönetimi modeli: öğretmen görüşleri. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(39), 1-24.
- Aytaç, T. (2015). Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin yetenek yönetimi yaklaşımına ilişkin metaforik algıları. *Journal of Turkish Studies*, 5(10), 125-148.
- Aytaç, T. ve İpek, C. (2021). Okul yöneticilerinin okullarda yetenek yönetimi yaklaşımının uygulanabilirliğine ilişkin görüşleri (nitel bir analiz). *Milli Eğitim Dergisi*, 50(232), 357-382
- Babatunde, O. (2015). The impact of leadership style on employee's performance in an organization. *Public Policy And Administration Research* 5(1), 193-2015.
- Bağcı, Z. (2014). Çalışanların iş doyumunun görev ve bağlamsal performansları üzerindeki etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 12(24), 58-72.
- Bahadınlı, H. S. (2012). İşletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisi (ilaç, tekstil ve otomotiv sektörlerinde araştırma). Yayımlanmış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Verbeke, W. (2004). Using the job demandsresources model to predict burnout and performanc, *Human Resource Management*, 43 (1): 83-104.
- Baloğlu, S., Akpınar, T., Batur, N. ve Çakmakkaya, B. Y. (2018). Bireylerin çalışma performanslarının iş sağlığı ve güvenliği (isg) ve toplam kalite yönetimi (tky) uygulamaları ile artırılması, 04 (03) Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi.
- Baporikar, N. & Smith, A. (2019). Talent management in higher education institution. *International Journal of Applied Management Sciences and Engineering*, 6(2), 36-57.

- Barkhuizen, N., Mogwere, P. ve Schutte, N. (2014). Talent management, work engagement and service quality orientation of support staff in a higher education institution. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(4), 69.
- Barrick, M.R., Mount, M. K. & Judge, T.A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millenium: What we know and where do w ego next. *Personality and Performance*, 9(1/2),9-30
- Barutçu, E. ve Özbay, Ö. (2009). Koçluk yaklaşımının yönetici ve işgören üzerine etkilerine ilişkin bir araştırma. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 1(1): 47-62.
- Baum, T. (2008). Implications of hospitality and tourism labour markets for talent management strategie. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol. 20 (7).
- Bayram, L. (2006). Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 derece performans değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, (62): 47-65.
- Bedarkar, M. ve Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 106-115.
- Behrstock, E. (2010). *Talent management in the private and education sectors: a literature review*. Learning Point Associates. 1-14.
- Berman, E. M. (2006). *Performance And Productivity In Public And Nonprofit Organizations (Second Ed.)*. Ny: M.E. Sharpe, Inc.
- Blass, E. (2009). *Talent management: cases and commentary*. Springer.
- Bommer, W. H., Dierdorff, E. C. & Rubin, R. S. (2007). Does prevalence mitigate relevance. The moderating effect of group-level ocb on employee performance. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1481-1494.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding The Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. In N. Schmitt & W. Borman (Eds), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 71-98). New York: Jossey-Bass.

- Boštjančič, E. & Slana, Z. (2018). The role of talent management comparing mediumsized and large companies—major challenges in attracting and retaining talented employees. *Frontiers in psychology*, 9(1750), 1-10.
- Boudreau, J. W. & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, (42): 129–136.
- Bowman, A. K. (1996). The relationship between organizational work practices and employee performance: Through The Lens of Adult Development, Doctoral Dissertation, The Fielding Institute.
- Boz, H. (2018) İşletmelerde Yetenek Yönetimi. *Akademisyen Kitabevi*, Ankara.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18
- Brekke, K. A. & Nyborg, K. (2004). Moral hazard and moral motivation: corporate social responsibility as labor market screening (No. 2004, 25), Memorandum.
- Brignalla, S. & Modell, S. (2000). An Institutional Perspective on Performance Measurement and Management in The New Public Sector, *Management Accounting Research*, 11(3), 281-306.
- Bush, T. & Glover, D. (2003). *School leadership: Concepts and evidence*.
- Camkurt, M. Z. (2007). İşyeri çalışma sistemi ve işyeri fiziksel faktörlerinin iş kazaları üzerindeki etkisi. *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 21(1), 80-106.
- Caplan, J. (2011). The value of talent: Promoting talent management across the organisation. London: Kogan Page.
- Cappelli, P. & Keller, J. R. (2014). Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 305-331.
- Carrell, P. L. (1989). Metacognitive Awareness and Second Language Reading. *The Modern Language Journal*, 73(2), 121-134.

- Carter, E. & McMahon, F. (2005). *Improving Employee Performance Through Workplace Coaching: A Practical Guide to Performance Management*. Sterling: Kogan Page Limited Publishing.
- Champathes, M. R. (2006), Coaching for performance improvement: The coach model. *Development and Learning in Organizations*, 20(2), 17-18.
- Chebet, J. (2015). *Determinants of employees performance in the country government of keyna- a case of bungoma country*. (Master), University of Nairobi, Nairobi.
- Cheese, P., Thomas, R. J. & Craig, E. (2007). *The talent powered organization: Strategies for globalization, talent management and high performance*. Kogan Page Publishers.
- Chen, Y. F. & Tjosvold, D. (2006). Pa Participative Leadership By American and Chinese Managers in China: The Role of Relationships. *Journal of Management Studies*, 43, 1727-52.
- Chow, I. H. S., Lo, T. W. C., Sha, Z. & Hong, J. (2006). The impact of developmental experience, empowerment, and organizational support on catering service staff performance. *International Journal of Hospitality Management*, 25(3): 478-495.
- Chowdhury, S. (2003). *Organization 21C: Someday all organizations will lead this way*. FT Press.
- Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International journal of management reviews*, 7(2): 91-109.
- Collings, D. G. & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: a review and research agenda. *Human resource management review*, 19(4), 304-313.
- Crabtree, S. (2005). Engagement keeps the doctor away. *Gallup Management Journal*, 13(1): 1-12.
- Crossan, M., Vera, D. & Nanjad, L. (2008). Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments. *The leadership quarterly*, 19(5): 569-581.
- Çakır, E., Kaçır, Ü. (2018). İşletmelerde oryantasyon eğitiminin örgütsel sinizme ve örgütsel bağlılığa etkisi: Aydın organize sanayi bölgesinde bir uygulama. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1): 124-149.

- Çankır, B. (2021). İşyeri arkadaşlığı ile çalışan etkinliği, performansı ve verimliliği arasındaki ilişkinin meta analiz yöntemiyle belirlenmesi. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 11(1), 102-122.
- Daft, R. L. & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284-295.
- Das, K. P., Mukhopadhyay, S. & Suar, D. (2022). Enablers of workforce agility, firm performance, and corporate reputation. *Asia Pacific Management Review*.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). Corporate cultures. the rites and rituals of corporate life. Addison Wesley, Reading, MA
- Decramer, A., Smolders, C., & Vanderstraeten, A. (2013). Employee performance management culture and system features in higher education: relationship with employee performance management satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 352-371.
- Demirkasımoğlu, N. ve Taşkın, P. (2015). Yetenek yönetiminin örgütsel etkililik ile ilişkisi: özel öğretim kurumları örneği. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 4(4), 268-285.
- Dilber, Y. (2022). Yetenek yönetimi ve eğitim örgütlerinde uygulanabilirliği. *Alanyazın*, 3(1), 67-83.
- Dilekçi, Ü. ve Nartgün, Ş. S. (2020). İş performansının bir boyutu olarak uyumsal performans: kuramsal bir çerçeve. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 53 (1), 303-304.
- Dinçay, İ. H. (2017). İş yerinde gerçekleştirilen sosyal aktivitelerin motivasyon ve verimliliğe yansımaları. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(43), 561-579
- Dirks, J. L. (2021). Alternative approaches to mentoring. *Critical care nurse*, 41(1): e9-e16.
- Dobre, O. I. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 5(1), 53-60.

- Doğan, C. (2022). Kuşaklara Göre Girişimciliğin Değişen Anlamı The Changing Meaning of Entrepreneurship by Generations. *Uluslararası Sosyal Bilimlerde Yenilikçi Yaklaşımlar Dergisi*, Vol. 6 (2): 209-221.
- Doğan, S. (2006). Büyük ölçekli işletmelerde insan kaynakları yöneticilerinin güçlendirilmiş bir iş çevresi yaratmaya ne kadar istekli ve hazır olduklarının tespitine ilişkin bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2), 165-180.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008). İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların kendilerine doğru yolculuk yöntemi: yetenek yönetimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 145–166.
- Duman, M. Ç. ve Akdemir, B. (2016). Research for Determining the Relationship between Mobbing and Employee Performance. *Journal of Academic Researches*, 7(2), 29-52.
- Duran, C., Dursun, B. O. Z., Behdioğlu, S., ve Kutlu, S. (2019). Yetenek yönetimi uygulamaları ölçeği geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(2): 158-189.
- Emhemed, I. A. (2021). *Impact of Training on Employees Performance: A Case Study Petroleum Companies in Libya*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Erbaş, D. G. ve Demir, B. (2020). Talent management and career planning alignment: A model from an automotive factory. *Bursa Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 39(2): 1-26.
- Erçoksas, B. (2009). *Training and development of employees in talent management process and an application*. Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi, Turkey.
- Erdemir, E. (2006). Bilgi toplumunda insan kaynakları yönetiminin yeni rolü: Yetenek savaşları olgusu ve Türkiye’deki yansımaları. *reserchgate.net*, 29-38.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z. ve Serhat, E. R. A. T. (2004). Ynetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: tekstil sektöründe bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26

- Eren, E. (2005). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (2014). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, 14. Baskı, İstanbul.
- Ergenç, D. (2003). *Ulaşım sektöründe çalışanların performansını etkileyen faktörlerin incelenmesi: karayolları ulaşım örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Ergin, G. (2012). *Performans değerlendirme ile motivasyon arasındaki ilişki ve belediye çalışanları üzerine bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erickson, T. J. & Gratton, L. (2007). What it means to work here. *Harvard Business Review*, 85(3), 104.
- Eroğlu, F. (2010). *Davranış Bilimleri*, Beta Yayın Dağıtım, 10. Baskı, İstanbul.
- Esmer, Y. ve Pabuçcu, H. (2019). Stratejik kariyer planlama: bulanık mantık yaklaşımı. *İzmir İktisat Dergisi*, 34(1): 111-124.
- Ezirim, C. B., Nwibere, B. M. & Emecheta, B. C. (2010). Organizational culture and performance: the nigerian experience. *International Journal of Business and Public Administration*, 7(1), 40-57.
- Fishman, C. (1998). The war for talent. *Fast Company*, 16(104).
- Fulmer, R. M. & Conger, J. A. (2004). Developing leaders with 2020 vision: Companies can develop deep, enduring bench strength by combining succession planning and leadership development to create a long-term process for managing the talent roster. *Financial Executive*, 20(5): 38-42.
- Gagné, F. (2000). Understanding the complex choreography of talent development through DMGT-Based analysis. In K. A. Heller (Ed.), *International handbook of giftedness and talent* (2nd ed.). Oxford: Elsevier.
- Gakure, R. W., Kamau, A. W. & Waititu, A. G. (2013). Reward systems as determinant of talent management in public universities in Kenya. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)*, 18(2): 41-47.

- Galaş, C. ve Kaygısız, E. G. (2022). Yetenek yönetiminde yetenekli çalışanların özelliklerinin değerlendirilmesi. *Giresun Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(1), 113-131.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N. & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human resource management review*, 23(4): 290-300.
- Ganaie, M. U. & Haque, M. I. (2017). Talent management and value creation: A conceptual framework. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(2): 1-9.
- Garg, P. & Rastogi, R. (2006). New Model of Job Design: Motivating Employees Performance. *Journal of Management Development*, 25(6), 572-587.
- Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J. & Pepermans, R. (2013). The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4): 341-353.
- Gerşil, G. S. ve Aracı, M. (2011). Sosyal Sermayenin Güven Unsurunun İş görenlerin Performansı Üzerine Etkileri. *Çalışma ve Toplum*, 1, 39-74.
- Ghiselli, R. F., La Lopa, J. M. & Bai, B. (2001). Job satisfaction, life satisfaction, and turnover intent: Among food-service managers. *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 42(2): 28-37.
- Gök, S. (2006). 21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Gök, M. (2020). *Ortaokullarda yetenek yönetiminin uygulanma düzeyi ile iş motivasyonu ve örgütsel yabancılaşma düzeylerinin incelenmesi*. Doktora tezi. Türkiye Manas Üniversitesi. Kırgızistan.
- Gray, E. R. & Balmer, J. M. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long range planning*, 31(5): 695-702.
- Greguras, G. J. & Diefendorff, J. M. (2009). Different Fits Satisfy Different Needs: Linking Person-Environment Fit to Employee Commitment and Performance Using Self-Determination Theory. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 465.
- Gupta, M. & Haque, M. M. (2015). Talent retention: A major concern for organizations. *Proceedings of ICRBS*.

- Gül, H. (2012). Mobbing at workplaces and the mental health effects on employees. retrieved from intech: http://www.intechopen.com/books/essential_notes_inpsychiatry/mobbing_atworkplace_and_the_mental_healtheffects. Erişim tarihi:12.02.2024
- Gülbahar, Ç. A. ve Koşar, D. (2020). Özel okul yöneticilerinin yetenek yönetimine ilişkin görüşlerinin incelenmesi. *Journal of Qualitative Research in Education*, 8(3), 1000–1028
- Güler, B. ve Taşlıyan, M. (2021). Psikolojik iklimin çalışan performansı üzerine etkisinde işe adanmışlık boyutlarının aracılık rolü. *Alanya Akademik Bakış*, 6(1), 1605-1628.
- Gürbüz, S., Bekmezci, M. ve Mert, İ. S. (2010). Örgütsel faktörlerin iç girişimciliğe etkisi: iş tatminini aracı değişken mi? *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 127-135.
- Hassan, A. & Jubari, I. H. A. A. (2010). Organisational justice and employee work engagement: Imx as mediator. *Journal for International Business and Entrepreneurship Development*, 5(2), 167-178.
- Helvacı, M. A. (2002). Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155169.
- Hjordrup, S. K. (2015). The value of talent management: rethinking practice, problems and possibilities. *Frederiksberg: Copenhagen Business School (CBS)*.
- Ho, C. K. (2005). Corporate governance and corporate competitiveness: an international analysis. *Corporate Governance: An International Review*, 13(2): 211-253.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: software of the mind*. London, UK: McGraw.
- Hogan, R. & Emler, N. P. (1981). Retributive justice. in the justice motive in social behavior. *Springer*, Boston.125-143.
- Howe, M. J., Davidson, J. W. & Sloboda, J. A. (1998). Innate talents: Reality or myth?. *Behavioral and brain sciences*, 21(3): 399-407.

- Huizing, R. L. (2012). Mentoring together: a literature review of group mentoring. *Mentoring ve tutoring: Partnership in learning*, 20(1): 27-55.
- Irvine, D. M., Leatt, P., Evans, M. G. & Baker, G. R. (1999). Cognitive and behavioral outcomes of quality improvement teams: the influence of leadership and the work unit environment. *Journal of Quality Management*, 4(2), 167-184.
- Jalil, S. W., Achan, P., Mojolou, D. N. & Rozaimie, A. (2015). Individual characteristics and job performance: generationy at smes in malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 170, 137-145.
- Kalaycıoğlu, E. (2018). *Kariyer uyum yeteneğinin çalışanların iş performansına etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bartın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bartın.*
- Kara, D. (2009). Uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinin yöneticilerin ulaşmak istedikleri amaca etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 53-64.
- Karakurum, M. (2005). *The Effcets of Person-Organization Fit on Employee Job Satisfaction, Performance and Organizational Commitment in a Turkish Public Organization.* Master's Thesis, Middle East Technical University.
- Khan, M. R., Ziauddin, Jam, F. A. & Ramay, M. I. (2010). The impacts of organizational commitment on employee job performance. *European Journal of Social Sciences*, 15(3), 292-298.
- Khan, A. H., Nawaz, M. M., Aleem, M. & Hamed, W. (2012). Impact of job satisfaction on employee performance: an empirical study of autonomous medical institutions of pakistan. *African Journal of Business*, 6(7), 2697- 2705.
- Kılınç, E. ve Paksoy, H. M. (2017). Sağlık çalışanlarında performans algı düzeyinin bazı sosyo-demografik değişkenlere göre incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 20(2), 151-159.
- Kontoghiorghes, C. (2016). Linking high performance organizational culture and talent management: satisfaction, motivation and organizational commitment as mediators. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(16): 18331853.

- Kozak, M. A., Sarıışık, M., Özel, Ç. H., Çeltek E., Özülke, F., Nergis, H.G., Kurgun, H., Azaltun, M. ve Emir, O. (2012). Otel İşletmeciliği, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Kozak, M. A. ve Özdemir, C. (2013). Yetenek kavramının otel işletmelerinde operasyonel personel bağlamında değerlendirilmesi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(1).
- Köse, G. ve Çakır, S.Y. (2021). Kurumsal itibarın değerleri: Marka imajı ve işveren markası imajının benzerlikleri ve farklılıkları üzerine bir inceleme. *İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(3): 639-661.
- Kuntonbutr, C. ve Sangperm, N. (2019). Study on talent management influence on customer satisfaction. *Polish Journal of Management Studies*, 20.
- Kurt, D. O. ve Sağtaş, S. (2023). Yetenek yönetiminin çalışan performansı üzerine etkileri: Satış elemanları üzerine bir uygulama. *Business & Management Studies: An International Journal*, 11(3), 1038-1057.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2): 85-116.
- Lam, S. S., Chen, X. P. & Schaubroeck, J. (2022). Participative decision making and employee performance in different cultures: the moderating effects of allocentrism/idiocentrism and efficacy. *Academy of Management Journal*, 45(5), 905-914.
- Lawler III, E. E. & Porter, L. W. (1967). The effect of performance on job satisfaction. industrial relations. *A journal of Economy and Society*, 7(1), 20-28.
- Lewis, R. ve Heckman, R. (2006). Talent management: A critical review. *Elsevier* Vol. 16. , Issue 2: 139-154.
- Mahaney, R. C. ve Lederer, A. L. (2006). The effect of intrinsic and extrinsic rewards for developers on information systems project success. *Project Management Journal*, 37(4): 42-54.
- Mallin, C. A. (2016). Corporate governance. Oxford university press.
- Mandhanya, Y. & Shah, M. (2010). Employer branding a tool for talent management. *Global Management Review*, 4(2).

- Martin, W. (2014). The problem with using personality tests for hiring. *Harvard Business Review*, 27.
- McDonnell, A. (2011). Still fighting the “war for talent”? Bridging the science versus practice gap. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 169-173.
- Mekonnen, M. M. (2014). *Determinant factors affecting employees performance in ethio telecom zonal offices: the case of addis ababa zonal offices*. (Master), Addis Ababa University, Addis Ababa.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage publications.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three- component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 61-89.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B. (2001). The war for talent. *Harvard Business Press*.
- Molenaar, K., Brown, H., Caile, S. & Smith, R. (2002). Corporate culture. *Professional safety*, 47(7): 18-27.
- Morris, S., Snell, S. & Björkman, I. (2016). An architectural framework for global talent management. *Journal of International Business Studies*, 47(6): 723-747.
- Mosadeghrad, A. M., Ferlie, E. & Rosenberg, D. (2008). A study of the relationship between job satisfaction, organizational commitment and turnover intention among hospital employees. *Health services management research*, 21(4): 211-227.
- Motowidlo, S. J. & Schmit, M. J. (1999). Performance assessment in unique jobs. pulakos (eds.), *The Changing Nature of Performance*, 56-86.

- Motowildo, S. J., Borman, W. C. & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83.
- Muda, I., Rafiki, A. & Harahap, M. R. (2014). Factors influencing employees' performance: a study on the islamic banks in indonesia. *International Journal of Business and Social Science*, 5(2), 73-80.
- Nasiri, F. & Bageriy, M. (2020). The relationship among talent management, organizational intelligence and entrepreneurship tendency. *The Journal of Productivity Management*, 13(51), 173-193.
- Nayeem, M. A. & Faheem, H. (2021). Ikea's talent management and corporate culture. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 20(4): 482-501.
- Nzozzo, J. & Chipfuva, T. (2013) Managing talent in the tourism and hospitality sector: a conceptual view point. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences* Vol. 3 (2): 92–97.
- Okakın, N. (2008). Çalışma yaşamında insan kaynakları yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Öksüz, B. (2012). İşveren markası yönetimi sürecinde iletişimin önemi. *Selçuk İletişim*, 7(2): 14-31.
- Özbay, Ö. (2008). *Koçluk yaklaşımının yönetici üzerine etkileri ve bir araştırma*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Özgen, H. ve Türk, M. (1997). Hizmet sektöründe rekabette başarının anahtarı: personel güçlendirme (empowerment). *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 30, Sayı 4.
- Paçacı, Y. ve E. İlker Camgöz, E. İ. (2020). Performans ölçümünde yenilikler ve değişimler.
https://leadlab.ku.edu.tr/index.php/2020/03/27/performansolcumunde_yenilikler_degisimler/ Erişim tarihi:13 Şubat 2024.
- Palmer, M. ve K. T. Winters (1993). *İnsan Kaynakları*. Rota Yayınları, İstanbul.

- Park, S. (2021). Gender and performance in public organizations: A research synthesis and research agenda. *Public Management Review*, 23(6), 929-948.
- Poister, T. H. (2003). *Managing And Measuring Performance In Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco, Ca: John Wiley & Sons, Inc.
- Polatçı, S. (2014). Psikolojik Sermayenin Görev ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkileri: Polis Teşkilatında Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 14(1), 115-124.
- Raja, U. & Johns, G. (2010). The joint effects of personality and job scope on inrole performance, citizenship behaviors, and creativity. *Human Relations*, 63(7), 981-1005.
- Rangriz, H. & Mehrabi, J. (2010). The relationship between emotional intelligence, organizational commitment and employees performance in iran. *International Journal of Business and Management*, 5(8), 50-56.
- Rastgoo, P. (2016). The relationship of talent management and organizational development with job motivation of employees. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 64(2): 653-662.
- Rothwell, W. J., Jackson, R. D., Ressler, C. L., Jones, M. C. ve Brower, M. (2015). Career planning and succession management: Developing your organization's talent for today and tomorrow: Developing your organization's talent—for today and tomorrow. *ABCCLIO*.
- Rotundo, M. (2002). *Defining and measuring individual level job performance: a review and integration* Toronto University Of Toronto.
- Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H. & Herrmann, P. (2022). What is strategic leadership? Developing a framework for future research. *The Leadership Quarterly*, 33(3): 101353.
- Sanfey, H., Hollands, C. & Gantt, N. L. (2013). Strategies for building an effective mentoring relationship. *The American Journal of Surgery*, 206(5): 714-718.
- Sarangal, R. K., Sharma, P. & Manhas, P. S. (2020). Organizational commitment, talent management and performance in hospitality industry. *Journal of Tourism, Hospitality and Culinary Arts*, 12(3), 65-83.

- Schein, E. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45 (2), 109-119.
- Schoderbek, P. P., Cosier, R.A. & Aplin, J.C. (1991). Management. USA: Harcourt Brace Jovanovich Publishers
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., ve Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of world business*, 46(4): 506-516.
- Schweyer, A. (2004). Talent Management Systems. Canada: John Wiley & Sons.
- Sheehan, M. (2014). Human resource management and performance: evidence from small and mediumsized firms, *International Small Business Journal*, Vol. 32, (5), 545-570.
- Singh, M. (2012). Employee branding through talent management for customer satisfaction. *IOSR Journal of Business and Management*, 2(03), 01-03.
- Smylie, M. A. & Wenzel, S. A. (2006). Promoting instructional improvement: a strategic human resource management perspective. *Consortium on Chicago School Research*, 1-48.
- Sonia, C., Krishnan, J. & Joseph's, S. (2015). Talent management in higher education sector. *IRACST-International Journal of Research in Management & Technology (IJRMT)*, 2(5), 302-311.
- Sonnenfeld, J. A. & Peiperl, M. A. (1988). Staffing policy as a strategic response a typology of career. *The Academy of Management Review*, 13(4), 588.
- Sonugür, S. (2018). The Effects of Mobbing on Employees Performance at Workplace: A Research on White Collar Employees, Master Thesis, Yaşar University Graduate School of Social Sciences Business Administration Programme, İzmir.
- Steel, M. (2000). *Oxford wordpower dictionary for learners of English*. Oxford University Press, P:670.
- Stewart, D. (2001). Growing the Corporate Culture, obtained from <http://www.wachovia.com/foundation/v/in>

- Suominen, T., Leino-Kilpi, H., Merja, M., Doran, D. I. & Puukka, P. (2001). Staff empowerment in finnish intensive care units. *Intensive and Critical Care Nursing*, 17(6), 341-347.
- Szigety, T. (2010). Early predictors of workplace mobbing. *procedia, Social and Behavioral Sciences*, 418 – 422.
- Şahin, E. T. (2018). *Presenteizm (işte var olamama) ile iş performansı (görev performansı ve bağlamsal performans) arasındaki ilişkilerin belirlenmesi üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu.
- Şen, O. (2010). *E-sertifika programlarının çalışan motivasyonuna etkisi: Anadolu Üniversitesi perakendecilik e-sertifika programının motivasyona etkisi ile ilgili bir araştırma*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, ESOGÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Şimşek, M. Ş. (2007). *Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*. Eğitim Kitabevi: Konya.
- Tabancalı, E. ve Korumaz, M. (2014). Eğitim örgütlerinde yetenek yönetimi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 25(1): 139-156.
- Tabancalı, E. ve Becerikli, E. (2019). Milli eğitim bakanlığı proje okul yöneticilerinin yetenek yönetimine ile ilgili görüşleri. *Electronic Turkish Studies*, 14(7), 3967-4002.
- Taşdemir, T. (2007). *Akademik performansı etkileyen faktörlerin incelenmesi; karadeniz teknik üniversitesi uygulaması*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Trabzon.
- Tett, R. P. & Burnett, D.D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 500-517.
- Thorne, K. & Pellant, A. (2007). *The essential guide to managing talent: How top companies recruit, train, & retain the best employees*. Kogan Page Publishers.
- Tiyek, R. (2014). Oryantasyon eğitim programı etkinliğinin değerlendirilmesi: bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 335353.

- Toit, A. D. (2007). Making Sense Through Coaching. *Journal of Management Development*, 26(3), 282-291.
- Töremen, F. ve Çetin, T. (2010). Eğitim örgütlerinde adalet: Kavramsal bir çözümleme. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (14), 58-70.
- Tymon Jr, W. G., Stumpf, S. A. & Doh, J. P. (2010). Exploring talent management in India: The neglected role of intrinsic rewards. *Journal of world business*, 45(2): 109-121.
- Uygur, A. (2007). Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 71-85.
- Ünlü, O. ve Yürür, S. (2011). Duygusal emek, duygusal tükenme ve görev/bağlamsal performans ilişkisi: yalova'da hizmet sektörü çalışanları ile bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 37, 183-207.
- Van Dijk, H. G. (2008). The talent management approach to human resource management: attracting and retaining the right people. *Journal of Public Administration*, 43(si-1): 385-395.
- Van Zyl, E. S., Mathafena, R. B. & Ras, J. (2017). The development of a talent management framework for the private sector. *SA Journal of Human Resource Management*, 15(1): 1-19.
- Vardarlier, P. (2017). İşveren markası ve yetenekli çalışan etkileşimi. *İşletme araştırmaları Dergisi*, 9(4): 628-648.
- Vosloban, R. I. (2012). The influence of the employees performance on the company's growth - a managerial perspective. *Procedia Economics and Finance*, 660 – 665.
- Waheed, S. & Zaim, A. H. (2015). A model for talent management and career planning. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 15(5), 1205-1213.
- Williams, M. R. (2000). The war for talent: Getting the best from the best. CIPD Publishing.

- Wild, R. H., Griggs, K. A. & Downing, T. (2002). A framework for e-learning as a tool for knowledge management. *Industrial Management ve Data Systems*, 102(7): 371-380.
- Wilson, J. P. & Western, S. (2000). Performance appraisal: an obstacle to training and development, *Journal of European Industrial*, 24(7), 384-390.
- Wong, A. O. ve Sixl-Daniell, K. (2017). Examining the effectiveness of corporate e-learning in global talent management. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 10(2): 4.
- Yapp, M. (2009), Measuring the ROI of talent management. *Strategic HR Review*, 8(4), 5-10.
- Yelboğa, A. (2006). Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 8(2), 196-217.
- Yenice, E. (2006). Kamu kesiminde performans ölçümü ve bütçe ilişkisi. *Sayıştay Dergisi*, 61, 57-68.
- Younas, M. ve Waseem Bari, M. (2020). The relationship between talent management practices and retention of generation 'Y' employees: mediating role of competency development. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 33(1): 1330-1353.
- Yaşar, E. ve Demir, M. (2021). Z kuşağının iş yeri seçiminde işveren markasının etkisi: otel işletmeleri örneği. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (46): 181-195.
- Yerlikaya, S. (2017). *Okul yöneticilerinin yetenek yönetimi ile öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlikleri*, Doktora tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Yeung, A. (2006). Setting people up for success: How the Portman Ritz-Carlton hotel gets the best from its people. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 45(2), 267-275.
- Zaharee, M., Lipkie, T., Mehlman, S. K. ve Neylon, S. K. (2018). Recruitment and retention of early-career technical talent. *Management*, 61(5), 51-6.

EKLER

EK.1. ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anketin amacı ‘‘**Yetenek Yönetiminin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi: Sanayi Sektörü Üzerine Bir Araştırma** ‘’ konulu yüksek lisans tezi için bilgi toplamaktır. Çalışmanın amacına ulaşabilmesi için tüm sorulara vereceğiniz kişisel ve nesnel cevaplara bağlıdır. Anket sonucunda elde edilen bulgular bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Dolayısıyla hiçbir şekilde kişisel verilerinize gerek duyulmamaktadır. 3.kişi ve kuruluşlara paylaşılmayacaktır. Ankete yapmış olduğunuz değerli katılımlarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

1. Bölüm

1. Cinsiyetiniz : Kadın Erkek

2. Yaşınız: 29 ve daha az 30-39 40-49 50-59 60 ve üzeri

3.Eğitim durumunuz? İlkokul Lise Ön Lisans Lisans Yüksek Lisans
 Doktora

4.Kurumdaki çalışma süreniz? 5 yıl ve daha az 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl 21 yıl ve üzeri

5. Çalıştığınız Pozisyon: Yönetici Çalışan

2. Bölüm

YETENEK YÖNETİMİ ALGISI ÖLÇEĞİ		1	2	3	4	5
<p><i>Sayın Katılımcı, aşağıdaki ifadeleri 1'den 5'e kadar olan açıklamalardan birini seçerek X veya ✓ ile belirtmeniz gerekmektedir. İfadelerin doğru ya da yanlış seçeneği yoktur. Bu nedenle ifadeleri okuduğunuzda aklınıza gelen ilk cevap sizin tutumunuzu en iyi yansıtan seçenek olacaktır.</i></p> <p>1. KESİNLİKLE KATILMIYORUM 2. KATILMIYORUM 3. KARARSIZIM 4. KATILYORUM 5. KESİNLİKLE KATILYORUM</p> <p>İŞLETMEM;</p>		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Soyut Boyut						
1	Çalışanları işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirir.					
2	Her düzeydeki çalışan için yedek işgücü planlaması yapar.					
3	3. Çalışanların işletmede kalmasını sağlayacak bir ortam yaratır.					
4	Bireylerin işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir ortam yaratır.					
5	Çalışanların yaptıkları işlere değer verildiğini hissettiren bir kültür yaratır.					
6	Çalışanların yaptıkları işe tutkuyla inanmalarını sağlayan bir kültür yaratır.					
7	Çalışanların işe her gün heyecanlı bir şekilde gelmesini sağlayacak bir ortam yaratır.					
Somut Boyut						
8	Mevcut çalışanlar ile adayların yetkinlik düzeyleri arasındaki farkları belirler.					
9	İşletme büyüdükçe ve geliştikçe ortaya çıkacak olan boş kadroları belirler					
10	Çalışanlara işlerini etkileyen alanlarda karar yetkisinin verildiğini hissettirir.					
11	Doğru işe doğru kişileri yerleştirir.					
12	Mevcut çalışanlara işlerini iyi yapmalarını sağlayacak yeterli eğitimi sunar.					
13	Mevcut çalışanlar işlerinin gerektirdiği önemli yetkinliklerde uzmanlaşırlarsa maaş iyileştirmesi yapar.					
14	En iyi performans gösteren çalışanları ödüllendirir.					
Çalışan Performansı						
1	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.					
2	Yaptığım işin kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.					
3	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.					
4	Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.					
5	Moralim yüksektir.					
6	Devamsızlık oranlarım düşüktür.					

ÖZGEÇMİŞ

Ceren KURT

Eğitim Bilgileri

- [Yüksek Lisans], [Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi], [Sosyal bilimler Enstitüsü/Yönetim ve Organizasyon]
[2020] - [Devam Ediyor]
- Lisans, [Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi], [İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi/İşletme]
[2018] Mezuniyet Tarihi



T.C.
OSMANİYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
TEZ ÇALIŞMASI BENZERLİK RAPORU FORMU

FORM
TEZLİ YL-24

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ

Adı ve Soyadı	Ceren KURT
Öğrenci Numarası	2021501406
Ana Bilim/ Ana Sanat Dalı	İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
Danışman Unvanı, Adı-Soyadı	Doç. Dr. Ergün KARA
Tez Başlığı (Türkçe)	Yetenek Yönetiminin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi: Sanayi Sektörü Üzerine Bir Araştırma.

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Özet ve Abstract c) Giriş, d) Ana bölümler, e) Sonuç ve f) Kaynakça kısımlarından oluşan toplam 89 sayfalık kısmına ilişkin, 01/08/2024 tarihinde Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinalite raporuna göre, tezin benzerlik oranı % 13 tür.

Filtreleme Tip 1 (maksimum %30)

- 1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,
- 2- Kaynakça hariç,
- 3- Alıntılar dâhil.

Filtreleme Tip 2 (maksimum %10)

- 1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,
- 2- Kaynakça hariç,
- 3- Alıntılar hariç,
- 4- 5 Kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç.

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Tarih ve İmza
Öğrenci

Danışman Onayı
UYGUNDUR

Unvanı, Adı Soyadı
(İmzası)

Enstitü Onayı
UYGUNDUR

Adı Soyadı
(İmzası)

AÇIKLAMALAR

1. Lisansüstü tezler, savunma öncesinde benzerlik raporu ile birlikte Enstitüye teslim edilir.
2. Benzerlik raporu ile ilgili olarak etik kurallarda dâhilindeki benzerlik oranları ilgili Enstitü Yönetim Kurulu tarafından belirlenir. (Enstitü Yönetim Kurulu tarafından tezin, intihal kapsamı dışında değerlendirilmesi için TURNITIN'den alınan raporda "benzerlik oranı"nın, "alıntılar hariç" en fazla %10, "alıntılar dahil" % 30'u geçmemesi şeklinde kabul edilmiştir).