

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



KAMU SAĞLIK KURUMLARINDA YETENEK YÖNETİMİNİN
BİREYSEL İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Bülent AKALAN

İşletme Anabilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Programı

OCAK, 2025

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



KAMU SAĞLIK KURUMLARINDA YETENEK YÖNETİMİNİN
BİREYSEL İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Bülent AKALAN
(Y2212.190006)

İşletme Anabilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Murat Adil SALEPÇİOĞLU

OCAK, 2025

TEZ SINAV TUTANAĞI

İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 24.12.2024 tarih ve 2024/19 sayılı toplantısında oluşturulan jüri üyeleri önünde, 20.01.2025 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Bülent AKALAN' nın tezi hakkında oybirliği * ile başarılı ** kararı verilmiştir.

JÜRİ

1. Üye (Tez Danışmanı) : Dr. Öğr.Üyesi Murat Adil SALEPÇİOĞLU
2. Üye : Dr. Öğr.Üyesi Cüneyd Ebrar LEVENT
3. Üye : Prof.Dr. Hüseyin KOÇ

ONAY

İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 24.12.2024 tarih ve 2024/19 sayılı kararı

(*) Oybirliği/Oyçokluğu hâli yazı ile yazılacaktır.

(**) Kabul kararı hâli yazı ile yazılacaktır.

ONUR SÖZÜ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Kamu Sağlık Kurumlarında Yetenek Yönetiminin Bireysel İş Performansına Etkisi” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (.../.../20..)

Bülent AKALAN

ÖNSÖZ

Yapmış olduğum tez çalışmamda Türkiyede kamu sağlık sektöründe yetenek yönetiminin bireysey iş performansına etkisi incelenmiştir. Yüksek lisans öğrenimim süresince gerek ders aşamasında gerek tez konumun seçilmesinden tezi bitimine kadar bana her türlü özgürlüğü vererek desteklerini esirgemeyen, anlayışıyla güven veren sayın hocam Doç.Dr. Murat Adil SALEPÇİOĞLI'na değerli vakitlerini bana ayırdıkları için sağlık çalışanı arkadaşlarıma, tezimi yazma aşamasında manevi desteğini esirgemeyen ve her koşulda yanımda olan sevgili aileme teşekkürlerimi borç bilirim.

Ocak, 2025

Bülent AKALAN

KAMU SAĞLIK KURUMLARINDA YETENEK YÖNETİMİNİN BİREYSEL İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ

ÖZET

Sağlık sektöründe performans yönetimi kavramı bir hastanenin tüm operasyonel ve finansal süreçlerini kapsamaktadır. Dijitalleşen dünyada, bilgi edinme ve yönetimi, tüm departmanlar için yetenek yönetimini temel alarak işe alım süreci planlaması ve personel alımı, kurumsal öğrenmeyi temel alarak oluşturulan bir kurum kültürünün planlanması, bir organizasyonun rekabeti ve performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Dolayısıyla bu çalışmanın amacı sağlık kurumlarında yetenek yönetiminin bireysel iş performansı üzerindeki etkisini belirlemektir. Araştırmanın analizi sonucunda yetenek yönetimi yaklaşımı, faktörlerinden cezbetme, seçme yerleştirme, bağlılık, elde tutma, eğitim, ödüllendirme ve yetenek havuzu süreçleri bireysel iş performansında anlamlı bir etkiye sahiptir.

Anahtar Kelimeler: Sağlık kurumları, yetenek yönetimi, bireysel iş performansı



THE EFFECT OF TALENT MANAGEMENT ON INDIVIDUAL JOB PERFORMANCE IN HEALTHCARE INSTITUTIONS

ABSTRACT

In the healthcare sector, the concept of performance management covers all operational and financial processes of a hospital. In the digitalized world, information acquisition and management, planning the recruitment process and personnel recruitment based on talent management for all departments, and planning an institutional culture based on institutional learning have a significant impact on the competition and performance of an organization. Therefore, the purpose of this study is to determine the effect of talent management on individual job performance in healthcare institutions. As a result of the analysis of the research, it was determined that the talent management approach, factors such as attraction, selection, placement, commitment, retention, training, reward and talent pool processes have a significant impact on individual job performance.

Keywords: Healthcare institutions, talent management, individual job performance



İÇİNDEKİLER

Sayfa

ONUR SÖZÜ	i
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	ix
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvii
I. GİRİŞ	1
II. SAĞLIK KURUMLARINDA YETKİNLİK VE YETENEK YÖNETİMİ ..	5
A. Sağlık Kurumlarının Kavramsal Çerçevesi	5
1. Sağlık Kurumları ve Yönetim.....	5
2. Sağlık Kurumları ve Hizmetleri.....	8
3. Sağlık Kurumları Türü.....	13
a. Kamu Sağlık Kurumları	13
b. Özel Sağlık Kurumları.....	14
B. Sağlık Kurumlarında Yetkinlik.....	15
1. Yetkinlik Tanımı.....	15
2. Yetkinlik Yönetimi	17
3. Yetkinlik Yönetiminden Yetenek Yönetimine Geçiş	19
C. Sağlık Kurumlarında Personel Yönetimi Sürecinden Yetenek Yönetimi Sürecine Geçiş.....	22

1. Personel Yönetimi Sürecinden İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecine Geçiş	22
2. İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinden Stratejik İnsan Kaynakları Sürecine Geçiş	27
3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinden Yetenek Yönetimi Sürecine Geçiş	30
D. Yetenek Yönetimi	36
1. Yetenek Yönetimi Tanımı	36
2. Yetenek Yönetiminin Önemi ve Yararları	37
3. Yetenek Yönetiminin Gelişim Sürecinde Etkili Olan Faktörler	38
a. Rekabet ve Küreselleşme	39
b. Demografik Etkiler	39
c. Yeni Yönetim Tekniklerinin Etkileri	40
d. Entelektüel Sermayenin Önemi	42
e. Yetenek Savaşları Olgusu	42
4. Yetenek Yönetimi Uygulamaları	43
a. İş ve Yetenek Stratejilerinin Belirlenmesi	43
b. Kilit Pozisyonlarının Belirlenmesi	44
c. Yetkinliklerin Belirlenmesi ve Çalışanların Sınıflandırılması	45
d. Yeteneklerin Konumlandırılması/Bölümlendirilmesi	48
e. Yetenek Yönetimi Stratejileri	49
5. Yetenek Yönetimi Boyutları	50
a. Yeteneği Çekme	50
b. Seçme ve Yerleştirme	53
c. Yeteneği Geliştirme	55
d. Yeteneği Tutma	56
e. Örgütsel Yedekleme	57
6. Yetenek Yönetiminin Önündeki Engeller	59

III. BİREYSEL İŞ PERFORMANSI.....	61
A. Performans Kavramı Ve Tanımı.....	61
1. Performans Çeşitleri.....	63
a. Bireysel Performans	63
b. Örgütsel Performans	64
2. Performansın Önemi	66
a. Çalışanlar Açısından Performansın Önemi	66
b. Yöneticiler Açısından Performansın Önemi.....	66
c. İşletmeler Açısından Performansın Önemi.....	67
B. Bireysel İş Performansı Kavramı.....	68
1. Tanım	68
2. Boyutları	70
a. Görev Performansı.....	70
b. İçerik (Bağlamsal) Performansı.....	71
c. Pozitif Sosyal Davranış Performansı	71
d. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Gösterme	73
e. Bireylerarası İyi İlişkiler.....	75
f. Uyum Performansı.....	76
g. Zarar Verici İş Davranışı	77
3. Bireysel İş Performansının Öncülleri.....	78
4. Bireysel İş Performansının Sonuçları	78
IV. YÖNTEM.....	81
A. Araştırmanın Amacı.....	81
B. Araştırmanın Evren Ve Örneklemi	82
C. Araştırmanın Model Ve Hipotezleri	82
D. Verilerin Toplanması	83

E. Verilerin Analizi	83
V. BULGULAR	85
A. Kişisel Bilgi Formu Sorularına İlişkin Bulgular	85
B. Yetenek Yönetimi Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular ..	86
C. Bireysel İş Performansı Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular	89
D. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular	91
E. Ölçeklerin Betimleyici İstatistik Sonuçlarına Ve Normal Dağılım Uygunluğunu Belirlemek İçin Hesaplanan Basıklık Ve Çarpıklık İstatistiklerine İlişkin Bulgular .	92
F. Kişisel Bilgi Sorularına Göre Ölçeklerin Farklılığını İspatlamak İçin Kullanılan Farklılık Testlerine İlişkin Bulgular	93
G. Yetenek Yönetiminin Bireysel İş Performansına Etkisini Belirlemek İçin Kullanılan Yapısal Eşitlik Modellemelerinden Yapısal Regresyon Analizine İlişkin Bulgular.....	102
H. Doğrusal Regresyon Analizi	104
VI. SONUÇ	107
VII.KAYNAKÇA	113
EKLER.....	135
ÖZGEÇMİŞ.....	149

KISALTMALAR LİSTESİ

BT	: Bilgisayar Teknolojisi
CEO	: İcra Kurulu Başkanı
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
IOM	: Tıp Enstitüsü
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
URL	: Tek Düzen Kaynak Bulucu
Vb.	: Ve Benzeri
Vd:	:Ve Diğerleri
WHO	: Dünya Sağlık Örgütü



ÇİZELGELER LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 1. Eski ve yeni koşulları arasındaki farklılıklar.....	43
Çizelge 2. Çekme kanalları ve tanımları	53
Çizelge 3. Kişisel bilgi formu sorularına ilişkin frekans ve yüzde dağılımları	85
Çizelge 4. Yetenek yönetim ölçeğinin doğrulayıcı faktör yükleri	88
Çizelge 5. Yetenek yönetimi ölçeğinin uyum iyiliği indeks değerleri	89
Çizelge 6. Bireysel iş performansı ölçeğinin uyum iyiliği indeks değerleri	90
Çizelge 7. Ölçek ve boyutlarının güvenirlik analizi sonucunda elde edilen Cronbach alfa değerleri.....	91
Çizelge 8. Ölçek ve boyutların betimleyici istatistik değerleri ve normal dağılım uygunluğunu belirlemek için hesaplanan basıklık ve çarpıklık değerleri	92
Çizelge 9. Cinsiyete göre ölçeklerin ve boyutların farklılığına ilişkin analiz sonucu	93
Çizelge 10. Yaşa göre ölçeklerin ve boyutların farklılığına ilişkin analiz sonuçları..	94
Çizelge 11. Medeni duruma göre ölçeklerin ve boyutların farklılığına ilişkin analiz sonuçları	96
Çizelge 12. Eğitim düzeyine göre ölçeklerin ve boyutların farklılığına ilişkin analiz sonuçları	97
Çizelge 13. Kurum türüne göre ölçeklerin ve boyutların farklılığına ilişkin analiz sonuçları	99
Çizelge 14. Çalışan düzeyine göre ölçeklerin ve boyutların farklılığına ilişkin analiz sonuçları	99
Çizelge 15. Kurumdaki iş tecrübesine göre ölçeklerin ve boyutların farklılığına ilişkin analiz sonuçları.....	100

Çizelge 16. Toplam iş tecrübesine göre ölçeklerin ve boyutların farklılığına ilişkin analiz sonuçları.....	101
Çizelge 17. Yetenek yönetiminin bireysel iş performansına etkisini belirlemek için kullanılan yapısal regresyon analizinin regresyon yükleri	103
Çizelge 18. Yetenek yönetiminin bireysel iş performansına etkisini belirlemek için kullanılan yapısal regresyon analizinin regresyon uyum iyiliği indeks değerleri.....	104
Çizelge 19. Yetenek yönetimi ölçeği faktörlerinin bireysel iş performansına etkisini gösteren doğrusal regresyon analizi sonuçları.....	105



ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. Yeteneklerin geliştirilmesine yönelik karar planı.....	54
Şekil 2. Geleneksel bir organizasyonel iklim	65
Şekil 3. Araştırmanın kurgusal modeli	82
Şekil 4. Yetenek yönetimi ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen ikincil düzey çok faktörlü modeli	87
Şekil 5. Bireysel iş performansı ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen tek faktörlü modeli	90
Şekil 6. Yetenek yönetiminin bireysel iş performansına etkisini belirlemek için kullanılan yapısal regresyon analizi sonucunda elde edilen regresyon modeli	102



I. GİRİŞ

Çalışma hayatı üretim odaklı rekabet anlayışından vazgeçilip yeni rekabet alanları arayışına doğru kaymıştır. Günümüz ortamında nitelikli yeteneklerin işletmeye çekilmesi, kuruluşlar için yeni bir rekabet alanı olarak değerlendirilmektedir. Eğitimli ve bilgili çalışanları işletmeye çekmek, bağlılıklarını sağlamak ve onları şirkette tutmak zamanla daha da zorlaşmaktadır. Yetenekli kişileri doğru zamanda doğru pozisyona almak, şirketlerin doğru strateji geliştirmesine bağlıdır. İş planları yeteneklerine göre oluşturulan personelin mevcut niteliklerine göre yönetilmesi gerekmektedir. Bu noktada yetenek yönetimi kavramı ortaya çıkmaktadır.

Türkiye ve tüm dünya ülkeleri için en önemli hammadde insandır. Bireylerin oluşturduğu bir toplumun en büyük zenginliği sağlıktır. Herkes, insan olma durumuna göre sağlık hakkına sahiptir. İnsanlar yaşamları boyunca sağlık ihtiyaçları, özel veya kamu statüsündeki sağlık kurumları aracılığıyla karşılanmaktadır. Sağlık sisteminin en temel gücü sağlık personelidir. Türk kamu sağlık sektörünün proaktif, kaliteli ve verimli hizmet sunabilmesi, sağlık sistemi için gerekli personelin işe alınması, istihdam edilen personelin iyi bir planlama ile geliştirilmesi ve motive edilmesiyle sağlanmaktadır. Kore'de sağlık sektöründe yetenek yönetimi faaliyetleri insan kaynağı geliştirme sürecine göre uygulanmaktadır. Sağlık alanı her geçen gün büyümekte ve kurumlar arası rekabet daha da yoğunlaşmaktadır. İnsanların bilgi, tecrübe ve yetenek bakımından farklı kökenlerden gelmesi, onların farkı ve benzersizliği olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle rekabet ortamında bir şirketin insan kaynağının en verimli şekilde yönetilmesi büyük önem taşımaktadır. Bir işletmenin başarılı olabilmesi için öncelikle; Çalışanların yeteneklerine göre eğitilmesi, geliştirilmesi ve işe alınması gerekmektedir. Yetenek yönetimi, şirketlerin karşılaşacağı zorlukların üstesinden gelmeye ve ihtiyaç duyulan beceriler ile mevcut beceriler arasındaki boşluğu doldurmaya çalışan, insan kaynakları merkezli bir yönetim sürecidir.

Sağlık sektöründe yetenek yönetimi, uygun sağlık görevlilerinin doğru zamanda, ve yerde olmalarını, becerilerini geliştirmelerini sağlamaya yönelik stratejik bir süreçtir. Bu süreç sağlık kuruluşlarının rekabet avantajı kazanmasına ve organizasyonel başarının artmasına yardımcı olabilir. Yetenek yönetimi, yeteneğin keşfedilmesi, yetiştirilmesi ve elde tutulması gibi adımları içerir. Sağlık kuruluşlarında bu süreç, çalışan motivasyonunun arttırılması, yorgunluğun azaltılması ve genel performansın iyileştirilmesi açısından kritik öneme sahiptir.

Sağlık iş gücünün varlığı ve yeterliliği, arzu edilen sağlık sonuçlarına ulaşmak için kritik öneme sahiptir. Yeterli sağlık işgücü olmadığında, sağlık hizmetlerinin niceliği ve kalitesi düşebilir, sağlık hizmetleri maliyetleri artabilir, sağlık hizmetlerine erişim zorlaşabilir ve sağlık sistemi, hizmetlerin yalnızca ödeme yapabilen veya ödeyecek olanlara sunulmasıyla sonuçlanabilir. Sağlık sistemlerinin ve sağlık kurumlarının başarısı için sağlık işgücünün niceliksel varlığı tek başına yeterli değildir. Ancak bu işgücünün aynı zamanda niteliksel olarak yetenekli ve yetenekli çalışanlardan da oluşması gerekir.

Yetenek yönetimi birçok hastanenin sorunlu alanlarından biridir. Yetersiz liderlik, yüksek personel değişimi ve yeteneklerin sağlık sektörüne çekilememesi sağlık kuruluşları için krize yol açabilir. Yeteneği belirlemek ve geliştirmek için doğru süreçlere sahip olmayan sağlık kuruluşları, yüksek düzeyde performans gösterme ve rekabet etme konusunda zorluk yaşayacaktır.

Yetenek yönetimi çabaları değişen stratejik girişimlere uyum sağlamalıdır. Ancak yetenek yönetiminde başarılı olamayan kuruluşlar, yüksek kaliteli çalışanları elde tutamayabilir ve işe alamayabilir. Sağlık sektöründe yetenek yönetimi faaliyetlerinin iki önemli unsuru bulunmaktadır. Birincisi, iş gücünü sağlık hizmetleri kalitesi de dahil olmak üzere kurumsal performansın temel unsuru olarak görmektir. İkinci önemli unsur, çok önemli bir kurumsal kaynağın, yani insanların inşa edilmesi ve elde tutulması için stratejik ve sistematik bir yaklaşımın teşvik edilmesidir.

Sağlık kurumlarındaki yetenek yönetimi uzmanlarının üç stratejik hedefe odaklanması beklenmektedir: maliyetlerin azaltılması, hasta memnuniyetinin artırılması ve hasta güvenliği. Sağlık hizmetlerine olan talebin artması ve sağlık hizmetleri sunumu ve ödeme modellerindeki değişiklikler gibi düzenlemeler ve

politikalar nedeniyle sağlık sekt6r6nde devam eden değişiklikler, sağlık hizmetleri yetenek y6netimi profesyonellerinin her zaman daha azıyla daha fazlasını yapmasını gerektirmektedir.

Yetenek y6netimi 6rg6tteki doğru 7alışanları işe alır ve elinde tutarsa sağlık kuruluşları hasta bakımı ve memnuniyeti a7ısından daha g67l6 olacaktır. Sağlık kuruluşları yetenek y6netimi girişimlerini kullanırken genellikle alt d6zey 7alışanlardan ziyade hasta bakımı 6zerinde en doğrudan etkiye sahip olan ve daha fazla sayıya ulaşabilen liderlere ve y6neticilere odaklanırlar. Ancak yetenek y6netimi uygulamaları 6zellikle doktor, hemşire gibi kilit pozisyonlarda 7alışanlar i7in 6nem taşımaktadır. Liderlerden t6m astlara kadar sağlık kuruluşlarının t6m yetenek hattını g6z 6n6nde bulundurması gerekmektedir.

Bilgi y6netimi, herhangi bir işletmede bilginin kavramsallaştırılması, yaratılması, edinilmesi, g6zden ge7irilmesi, kullanılması ve paylaşılmasıyla ilgili t6m s6re7lerin planlanması ve uygulanmasıdır. Bilgi y6netimi modelinin oluşturulabilmesi i7in şirketin bilgi y6netimi i7in ihtiya7 duyulan stratejinin belirlenmesi olduk7a 6nemlidir. Bilgiyi sistematik ve kolektif olarak toplayarak, oluşturarak, geliştirerek, paylaşarak ve kullanarak kuruluşlar karlı, rekabet7i ve s6rd6r6lebilir bir şekilde b6y6yebilir. Bir organizasyon i7indeki 6ęrenme bireyler aracılığıyla ger7ekleştiğinden, bilgi y6netiminin hem teknik hem de sosyal bir s6re7 olduğunu d6ř6nmek 6nemlidir. Dolayısıyla farklı eğitim ve becerilere sahip kişiler bir araya geldiğinde etki daha da y6ksek olacaktır. Bu bağlamda bir şirketin, diğerlerinden farklı olarak bilgiyi doğru benimseme ve iletme yeteneği, organizasyonel 6ęrenme, gelişme ve ilerleme yeteneklerinin yanı sıra, ilerideki adımların niteliğini şekillendirmede 6nemli bir fakt6r olarak g6r6lmektedir.

Sağlık sekt6r6 insanların sağlığının korunması ve geliştirilmesinde 6nemli bir rol oynamaktadır. Bu alandaki performans hasta sağlığını y6netmek, tedavi etmek ve s6rd6rmek i7in kritik 6neme sahiptir. İş performansı, 7alışanın işteki g6rev ve sorumlulukları yerine getirme yeteneğini ifade eder. Sağlık profesyonelleri, karmaşık ve hassas sağlık hizmetleri sunmakla g6revlidir ve performansları, hastalarının yaşam kalitesi ve sağlığı 6zerinde doğrudan etkiye sahip olabilir. Sağlık 7alışanlarının performansı tıbbi beceriler, iletişim, işbirliği, empati ve hasta memnuniyeti gibi 7eşitli fakt6rleri i7erir. Sağlık sekt6r6 7alışanlarının performansı hastaların sağlığını etkileyebilir ve aynı zamanda bir

sağlık kuruluşunun itibarını da etkileyebilir. Sağlık çalışanlarının yetersiz performansı hastanın güvenini sarsabilir ve kötü sonuçlara yol açabilir. İş performansının hasta sağlığı ve sağlık kuruluşunun başarısında kritik bir faktör olması nedeniyle yönetim politika ve uygulamalarının bu önem doğrultusunda şekillendirilmesi gerekmektedir. Sağlık sektöründeki performans, sağlık çalışanlarının hastaların bakımı, tedavisi ve genel sağlığı üzerindeki etkisi açısından hayati öneme sahiptir. İş performansı, çalışanın işteki görev ve sorumlulukları yerine getirme yeteneğini ifade eder. Sağlık profesyonelleri, karmaşık ve hassas sağlık hizmetleri sunmakla görevlidir ve performansları, hastaların yaşam kalitesi ve sağlığı üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Sağlık çalışanlarının performansı tıbbi beceriler, iletişim, işbirliği, empati ve hasta memnuniyeti gibi çeşitli faktörleri içerir. Sağlık sektörü çalışanlarının performansı hastaların sağlığını etkileyebilir ve aynı zamanda bir sağlık kuruluşunun itibarını da etkileyebilir. Sağlık çalışanlarının yetersiz performansı hastanın güvenini sarsabilir ve kötü sonuçlara yol açabilir. Ayrıca düşük performans, sağlık kuruluşlarının maliyetlerini artırabilir ve iş yükünü artırabilir.

Çalışmanın ikinci bölümünde bireysel iş performansından önce genel performans tanımı ve bireysel ve örgütsel olmak üzere performans çeşitlerinden çalışanlar, yöneticiler ve işletmeler açısından performansın öneminden bahsedilmektedir. Sonrasında bireysel iş performansı kavramı ve tanımı, görev performansı, içerik performansı, sosyal davranış performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, bireylerarası ilişkiler, uyum performansı ve zarar verici çalışma davranışı boyutları ile bireysel iş performansı öncülleri ve sonuçları ele alınmaktadır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde veri toplama sürecinden, evren ve örneklemden, kullanılan ölçek ve ölçeklerden ve anketin içeriğinden bahsedilmektedir. Bunun yanında yapılacak analizler hakkında bilgi verilirken araştırmanın hipotezleri ve modeli hakkında da bilgi verilmektedir. Çalışmanın son bölümünde ise analizlerin sonuçları çizelge şeklinde sunulmaktadır ve sonuçlar çizelgelerin altında ayrıntılı bir şekilde yorumlanmaktadır.

II. SAĞLIK KURUMLARINDA YETKİNLİK VE YETENEK YÖNETİMİ

A. Sağlık Kurumlarının Kavramsal Çerçevesi

İnsanlık tarihi kadar eski olan tıbbi uygulama ve tıbbi hizmetler, tıbbi kurumların, tıbbi teknolojinin ve tıbbi hizmetlere olan talebin artmasıyla birlikte zamanla geniş bir alan haline gelmiştir. Sağlık hizmeti sunumunun bileşenleri olan hastanelerden sağlık bakanlıklarına kadar daha geniş sağlık sektörü için bu, “organize kamu ve özel sağlık hizmetlerinin, sağlık bakanlıkları ve dairelerinin, sağlıkla ilgili sivil toplum kuruluşlarının ve sağlık kuruluşlarının politika ve faaliyetlerini ifade eder (Erkoç, 2011: 12).

1. Sağlık Kurumları ve Yönetim

1700'lü yıllardan bu yana sistematik ve teknik olarak incelenen hizmet kavramı, bireyler arasındaki etkileşimler sonucunda hayatın hemen her alanında çeşitli şekillerde karşımıza çıkmaktadır (Salım ve Aydın, 2011: 1). Hizmet sektörü sağlık, toptan satış, eğitim, ulaşım, bankacılık vb. içerir. Pek çok alt sektörü bünyesinde barındıran ve özellikle son yıllarda oldukça gelişme gösteren bir sektördür. 1950'li yıllardan sonra gelişmiş ülkelerin sanayi ve üretim sektörlerini geride bırakmış, ilerleyen yıllarda ise sadece gelişmiş ülkelerde değil, gelişmekte olan ülkelerde de etkili olmaya başlamıştır. Ülkemizde tarım 1990-2010 yılları arasında çok hızlı gelişmiş ve milli gelirden aldığı pay giderek artmıştır (Özsağır ve Akın, 2012: 312).

Türkçe Sözlükte Sağlık; ‘Hasta olmama, vücudun iyi olma durumu, iyilik, sağlık, iyilik hali’ olarak tanımlanmaktadır. Sözlükteki diğer bir açıklama da ‘canlı, diri, diri’ şeklindedir (Türk Derneği, 2023). Sağlığın tanımlanması çoğu zaman sorunlu olmuştur. Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tanımlamasına kadar genel olarak ölüm ve hastalığın olmaması olarak tanımlanıyordu. Dünya Sağlık Örgütü'nün (WHO) 1988 tarihli bir raporuna göre sağlık, yalnızca hastalıkların

olmaması değildir. Fiziksel, zihinsel ve sosyal olarak tam bir iyilik halidir. Bu açıdan bakıldığında sağlık durumu, "toplumu oluşturan bireylerin biyolojik olarak hasta ya da engelli olmamasından ziyade, toplum üyelerinin tam bir huzur ve denge içinde olma durumu" olarak tanımlanmaktadır" (Kaplan, 2016).

Dünya Sağlık Örgütü'ne göre sağlık, "sadece sakatlık veya hastalığın olmayışı değil, fiziksel, zihinsel ve sosyal açıdan tam bir iyilik durumudur." Dünya Sağlık Örgütü'nün bu tanımına göre sağlık tek taraflı bir kavram olmayıp birbiriyle ilişkili birçok faktörden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenmektedir (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2000: 330).

Bir sağlık sisteminin finansman, tedarik, yönetim ve kaynak üretimi (fiziki varlıklar, insanlar, bilgi ve teknoloji) gibi temel işlevleri vardır. Sağlık sistemi, kurum ve kuruluşların işlevlerini yerine getirebilmeleri için tasarlanması, uygulanması, değerlendirilmesi ve yeniden düzenlenmesi gibi temel konuları ele almalıdır (Murray ve Frenk, 2000: 723-724).

- **Finansman:** Birincil ve ikincil kaynaklardan gelir toplayan, toplanan kaynakları bir fon havuzunda biriktiren ve nihayetinde bu fonları faaliyetlerine göre sağlık hizmeti sunucularına tahsis eden sağlık sistemi finansmanı bir süreç olarak tanımlanabilir. Sağlık sistemi finansmanı fon toplama, gelir toplama ve hizmet sunucularına ödeme şeklinde üç temel işlev üzerine kurulmaktadır.
- **Gelir Toplama:** Bu işlev, hane halkı ve işletmeler gibi birincil kaynaklardan ve hükümetler ve bağış kuruluşları gibi ikincil kaynaklardan sağlık hizmetlerinin ödenmesi için fon sağlanmasını içerir. Gelir toplama mekanizmaları, genel vergiler, sosyal yardımlar, sosyal sağlık sigortası primleri, özel sağlık sigortası primleri, doğrudan harcamalar ve diğer kişisel tasarruf hesaplarıdır. Kamu sağlık sistemleri genellikle vergilerle finanse edilirken, sosyal güvenlik kurumları genellikle çalışanlardan ve işverenlerden gelen zorunlu katkılarla finanse edilir.
- **Fon Havuzlama:** Risk havuzu, havuzun tüm üyelerinin kaynakları paylaşacağı şekilde kaynakların toplanması ve yönetilmesidir. Bu sayede fon havuzunda oluşturulan fonlar herhangi bir katılımcıya ait olmamaktadır. Fon havuzuna katkıda bulunanlar finansal riski paylaşırlar.

Finansal riskin entegre edilmesi sağlık sigortası mekanizmalarının temel bir işlevidir. Etkin risk havuzuna katılmak, finansal güvenliğin sağlanması için esastır. Özellikle toplumun yoksul kesimleri hastalandığında veya yaralandığında, sağlık hizmetlerine erişimin önündeki mali engeller kaldırılmalıdır. Her yerel yönetim, finansal riske karşı çeşitli finansman yöntemleri arasından seçim yapabilir.

- **Hizmet Sunucularına Ödeme:** Fon havuzunda biriken ödemelerin şirketlere veya özel sağlık kuruluşlarına dağıtılarak tıbbi hizmet sağlamak amacıyla kullanılması işlemidir. Biriken kaynaklar, sağlık hizmetlerinin sağlanması karşılığında hizmet sağlayıcılara aktarılmaktadır. Hangi ürünün satın alınacağı seçimi, hangi tıbbi hizmetlerin ödenip hangi standartların ödenmediğine bağlıdır. Satın alınan hizmetlerin miktarını ve kalitesini yönetmek, hizmet sağlayıcılar için en önemli ödeme yönetimi konularından biridir.
- **Sağlık Hizmeti Sunumu:** Bu fonksiyon, üretim süreçlerinin ve girdilerin belirli bir organizasyonel ortamda gerçekleştirilmesine katkıda bulunan bir dizi müdahalenin birleşiminden oluşur. Sağlık hizmetleri bireylere veya topluluklara doğrudan sunulabilir. Topluma yönelik sağlık hizmetleri kamusal nitelikte olduğundan devlet garantisi altında yürütölmektedir (Aktan ve Işık, 2007:7).
- **Kaynak Üretimi:** Güçlü sağlık sistemleri, hangi yatırımların neden yapılması gerektiğine ilişkin açık ve rasyonel açıklamaları gerektirir (WHO, 2007: 3).
- **İdare:** Bu, sağlık sistemi kapsamında siyasi bir çerçevenin oluşturulması ve yönetilmesine ilişkin faaliyetleri içermektedir. Bu faaliyetler genellikle devletin sorumluluğunda yürütölmektedir. Devlet, vatandaşlarının davranışlarını düzenleme ve bireylerin davranışlarını kamu yararına düzenleme yetkisine sahiptir. Bu nedenle, tüm ölkelerin halk sağlığı hedeflerine ulaşma ve sağlık yasalarını uygulama yükümlölüğü vardır. Devlet, kamu sağlık kurumlarını organize eder ve bulaşıcı hastalıkların tespiti, önlenmesi ve kontrolüne yönelik hizmetlerin etkin bir şekilde

sunulması için sağlık çalışanlarının işe alım sureci ve bunların nasıl yonetileceği ile ilgilenir (Sungur, 2021:2199).

Sağlık hizmetlerinin birçok benzersiz özelliği vardır. Tıbbi kurumlarda meydana gelen işler çeşitlidir. Örneğin; Bu kuruluşlar arasında hastaneler, klinikler, toplum sağlığı merkezleri, laboratuvarlar, bakımevleri, acil servisler ve aile sağlığı merkezleri bulunmaktadır. Bu kuruluşlar yeme-içme, konaklama, cerrahi hizmetler, poliklinik hizmetleri, acil hizmetler, insan kaynakları yonetimi veya mali yonetim, kalite yonetimi vb. gibi çeşitli alanlarda faaliyet göstermektedir. Sağlıkla ilgili faaliyetler çoğunlukla hizmetlerden oluşmaktadır. Malların aksine, bu hizmetler soyuttur. Bu nedenle hizmetlerimizin kalitesini yonetmek, kontrol etmek veya hataları oluştuğuunda düzeltmek çok zor, hatta bazı durumlarda imkansızdır. Tıbbi hizmetler insan ilişkileri açısından yoğundur. Yani tıbbi hizmetlerde surecin ilk ve son ürünü insandır. Hizmeti alan insan fiziksel ya da psikolojik sorunlar yaşayabilirken, hizmeti veren kişi de zaman aşımına uğrama ya da hatalardan kaçma gibi durumlar yaşayabilir ve bu durum insan ilişkilerinde sorunlara neden olabilir. Sorunlara rnek olarak tıbbi kazalardan kaynaklanan davalar ve tıp profesyonellerinin dahil olduğu davalar verilebilir. Sağlık alanındaki işler çok sayıda ve özerktir. Sağlık alanına ayrılabilcek çeşitli alanlar bulunsa da yapılan iş her mesleğin kapsamına girmemektedir ve hataya yer vermeden, zamanında ve ekip çalışması içerisinde yapılması gerekmektedir. İyi yonetim, görev tanımlarının doğru yazılmasını ve herhangi bir elişi yaşanmamasını sağlar. Örneğin, bazı meslekler psikologları, psikiyatristleri, fizyoterapistleri, fizyoterapistleri ve rehabilitasyon doktorlarını içerir. Tıp profesyonellerinin ihtiyaç duyduğu tıbbi hizmetler nedeniyle yonetim özellikleri diğer sektörlerden farklıdır. Diğer sektörlerdeki yeticiler en düşük maliyetle hareket ederken doktorlar hizmetlerinin maliyetini önemsememektedir (Hayran, 2018: 58).

2. Sağlık Kurumları ve Hizmetleri

24 Ocak 1980 kararıyla ekonomik istikrarsızlığın ve karaborsanın ortadan kaldırılması ve piyasaların kurumsallaşmasının sağlanması amacıyla mal ve hizmet üretiminde zelleştirme politikası uygulanmaya başlandı. Kamu yatırımları verimsiz görüldü ve özelleştirildi ya da kapatıldı. Özellikle 2003

yılından bu yana sürdürülen özelleştirme, üretim ve hizmet sektörlerinin tamamında gerçekleşmiştir. 2019 yılında sağlık harcamalarının yüzde 22'si özel sağlık kurumlarında gerçekleşmiştir (www.tuik.gov.tr, 2024). Bu özelleştirme politikaları sağlık sektörünü de etkiledi. Tıbbi piyasada devlet öncülüğündeki politikalar desteklenmeye devam etmektedir. Hastane varlıklarının özelleştirilmesinin tek başına hasta memnuniyetini artıramayacağı öngörülmektedir. Kamu hastanelerinin özelleştirilmesi veya sağlık hizmetleri kaynaklarının tahsisinde piyasaları kullanan yeni girişimlere izin verilmesi gerektiği belirtilmektedir (Maier-Rigaud, 2012).

TÜİK yıllık sanayi ve hizmetler istatistikleri sonuçlarına göre 2019 yılında aktif girişimlerin yüzde 43,9'u hizmetler sektöründe, yüzde 36,2'si ise ticaret sektöründe yer aldı. Toplam istihdam içinde hizmet sektörünün payı yüzde 38,9, sanayi sektörünün payı ise yüzde 28,1 oldu (www.tuik.gov.tr). Yukarıdaki verilerden Türkiye'nin hizmetler sektörüne dayalı bir pazar olduğu görülmektedir. Sağlığın korunması ve geliştirilmesi, fiziksel, ekonomik, biyolojik ve sosyal koşulların insan sağlığı üzerindeki olumsuz etkilerinin en aza indirilmesi, yaşam tarzında gerekli değişikliklerin sağlanması, tıbbi yöntemlerin uygulanması ve geliştirilmesi ile mümkündür. Sağlık alanı, ülkenin refah düzeyinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesinde karmaşık ve çok yönlü etkiye sahip bir hizmet alanı olarak ortaya çıkmaktadır. Tıbbi hizmetler dışsallıklar nedeniyle yatırım ve kamu harcaması niteliğinde olup özellikle önemlidir. Tıp Enstitüsü'nün (IOM) 2001 tarihli "Kalite açığını aşmak" başlıklı raporu, 21. yüzyıl sağlık sistemi için altı temel hedef belirledi: Sağlık hizmetlerinin güvenlik ve etkililiğe odaklanması gerektiği ve politika yönetiminin hasta merkezli, zamanlı, verimli ve adil olması gerektiği ilkelerini içerir (Tıp Enstitüsü, 2001).

Sağlık, geniş çerçeve olarak birçok alt sektörün ve çeşitli kamu ve özel kuruluşların faaliyet gösterdiği bir sektördür. Tüketimi ertelenemeyen, yargılanamayan, kapsam ve büyüklüğü hekim tarafından belirlenen, garantisi ve ikamesi olmayan, kamu malı olan bir hizmet biçimidir (Tengilimoğlu, 2001: 86).

Sağlık kuruluşlarının farklılaşmış yapısı en önemli farklılıklardan biridir. Sağlık kuruluşlarının bir kısmı kar amacı güden kuruluşlar olarak faaliyet gösterirken, bir kısmı da asıl amacı kar amacı gütmeyen, kar amacı gütmeyen kuruluşlardır. Kullanılan tıbbi bakımın türü bu ortamda ikinci farktır. İki tür

sağlık bakımı arasında ayrım yapabilmektedir: (1) akut veya acil ve gerekli sağlık bakımı ve (2) planlı sağlık bakımı. Acil ve gerekli tedaviyi gerektiren akut durumlarda, hastalar genellikle ağrı veya tıbbi sorunları hızlı bir şekilde çözme ihtiyacı nedeniyle bir sağlık hizmeti sağlayıcısını seçme fırsatından yararlanamazlar. Planlı bakım söz konusu olduğunda müşterilerin daha fazla zamanı ve seçeneği vardır. Planlı sağlık hizmeti sağlayıcıları rekabet ortamının bir parçasını oluşturur ve onların işi müşterilerin tercihlerini anlamak ve sağlık portföylerini bu müşterilerin özel ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde uyarlamaktır (Pavla, 2017: 94).

Sağlık pazarı bazı yönlerden diğer pazarlardan farklıdır. Bunlar arasında rekabet koşulları, dış faktörler, ertelenmeme, ikame edilemezlik, maliyet ve fiyat arasındaki zayıf ilişki ve kar amacı gütmeyen kuruluşları içeren yapılar yer almaktadır. Sağlık işletmesini diğer hizmetlerden ayıran özellikler şu şekilde sıralanabilir (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2000):

- Çıktıların ölçülmesi ve tanımlanması kolay değildir. Sağlık hizmetlerinden elde edilen sonuçların ölçülmesi ve değerlendirilmesi zaman alabilir. Sağlık kurumlarının girdi ve çıktıları insan olduğundan tedavi ve koruyucu hizmetlerin sonuçlarının kısa vadede görüntülenmesi ve değerlendirilmesi zordur. Ayrıca hizmet sunumu koşullara bağlı olarak değişiklik gösterecektir.
- Sağlık sektöründe hizmet sunmak için birçok hizmet grubu birlikte çalışmaktadır. Çok fonksiyonlu sağlık hizmetlerinin yanı sıra teknik hizmetler, otelcilik hizmetleri, otomasyon, denetim, öğrenme, danışmanlık vb. hizmetler de bulunmaktadır. Sınırlı alanlarda özellikleri bir arada kullanın.
- Yapılan iş değişken ve karmaşık bir yapıya sahiptir. Tedavi ve teşhis uygulamalarının yanı sıra eğitim ve araştırma hizmetleri de tıbbi kurumlar tarafından sağlanabilir. Hizmetlerin sayısı ve içeriği arttıkça karmaşıklık da artar.
- Yüksek profesyonellik. Hastalıkların ortaya çıkması ve tedavi yöntemlerinin değişmesi, daha önce görülmemiş çeşitli hastalıkların ortaya

çıkması, teknoloji ve bilimin hızla gelişmesi nedeniyle uzmanlaşma da artmaktadır.

- Sağlık kurumlarının işlevsel bağımlılığı oldukça yüksektir. Farklı meslek gruplarının faaliyetleri yüksek derecede koordinasyon gerektirir.
- Sağlık piyasaları aksak rekabet koşulları altında faaliyet göstermektedir. Sağlık pazarında arz ve talep arasında denge bulunmamaktadır. Sağlık politikası müdahalesinin yokluğunda sağlık hizmeti sağlayıcıları arasında karteller oluşabilir. Sağlık ihtiyaçları önceden tahmin edilemez. Bir hizmet sağlayıcı olarak sağlık pazarına girmenin çeşitli sınırlamaları vardır. Alıcılar piyasa hakkında tam bilgiye sahip değiller. Sağlık hizmetlerinde homojenlik sağlanamaz. Bu, kalite kontrolünü sınırlar.
- Sağlık hizmetleri değiştirilemez veya ertelenemez.
- Fiyatlar ile reel maliyetler arasındaki ilişki zayıftır.
- Kar amacı gütmeyen kuruluşları da içeren sağlık pazarı karma bir yapıya sahiptir.

Sağlık hizmetleri genel olarak dört başlık altında toplanmaktadır (Çıraklı ve Sayım, 2009: 4):

- **Koruyucu sağlık hizmetleri:** Kişisel ve toplumsal sağlığın korunması ve geliştirilmesi için alınması gereken kişisel ve çevresel tedbirleri ifade eder. Koruma hizmetleri etkili, düşük maliyetli ve kamu ekonomik üretimi çerçevesinde değerlendirilen hizmetlerdir.
- **Tedavi edici sağlık hizmetleri:** Engellilik ve hastalıkların ortadan kaldırılması ve mevcut sağlık koşullarının iyileştirilmesine yönelik hizmetlerdir. Bu hizmet, sağlığı bozulan bireylerin tekrar sağlığına kavuşturulması amacıyla verilmektedir. Bu tür tıbbi hizmetler doktorların sorumluluğundadır ve diğer tıp uzmanları da bu hizmetlere katkıda bulunur. Evde bakım hizmetleri ile ayakta ve yatarak tedavi hizmetleri bu kategoriye dahildir.
- **Rehabilitasyon hizmetleri:** Kaza ve hastalıklar sonucu oluşan kalıcı sakatlıkların ve sakatlıkların günlük yaşam üzerindeki etkisini en aza indirmek veya tamamen ortadan kaldırmak için verilen hizmetler. Temel

amaç hasta veya engelli bireylerin kendi yaşamlarını sürdürebilecekleri seviyeye ulaşmalarını sağlamaktır. Rehabilitasyon hizmetleri sosyal ve tıbbi rehabilitasyon olmak üzere iki kategoriye ayrılmaktadır. Tıbbi rehabilitasyon, hastalık veya kaza nedeniyle zayıflayan organ veya uzuvların fizik tedavi ve benzeri yöntemlerle yeniden fonksiyonlarına kavuşturulması anlamına gelir. Sosyal rehabilitasyon ise fiziksel ve zihinsel engelli bireylerin yaşamlarını sürdürebilmelerine yardımcı olacak iş ve sosyalleşme sağlamayı içermektedir. Sosyal sermaye birikiminin yüksek olduğu toplumlarda sosyal rehabilitasyon hizmetlerinin daha etkin sunulacağı öngörülmektedir. Sosyal rehabilitasyon toplumsal dayanışmayı gerektirir.

- **Sağlığı iyileştirmeye yönelik hizmetler:** Sağlıklı bireylerin daha sağlıklı olmalarını sağlamak için sağlanan hizmetlerdir. Bu hizmet türünde asıl sorumluluk bireye aittir. Temel amaç zihinsel ve fiziksel sağlık durumunu, yaşam beklentisini ve yaşam kalitesini iyileştirmektir (Samancıoğlu ve Karadakovan, 2010).

Sağlık, ekonominin üretken tarafının bileşenlerinden biridir. Sağlığa ayrılan kaynaklar, üretim maliyetleri, pazar yapısı, üretim teknolojisi seçenekleri, kar amacı gütmeyen çalışmalar da dahil olmak üzere sağlık kuruluşları ve sağlık hizmetlerinin finansmanı, sağlık hizmeti sunumunun temel unsurlarıdır. Sağlık hizmetlerinin finansmanı, genel sağlık durumunun iyileştirilmesi, rekabet ve verimliliğin sağlanması, birinci basamak hizmetlerine ağırlık verilmesi, uygun teknolojilerin uygun yerlerde kullanılması, insan kaynaklarının etkin ve kapsamlı hale getirilmesi gerekmektedir (Dağlı, 2006: 89).

Sağlık hizmetlerinin çok çeşitli alan ve faaliyetleri kapsaması ve diğer alanlarla yakından ilişkili olması iş birliğini önemli kılmaktadır. Sağlık hizmeti ihtiyacı her bireyin talebi haline gelmekte ve bu talebin ortaya çıkmasında satın alma arzusu veya talebi ikincil kalmaktadır. Bunun nedeni tıbbi hizmetlerin büyük dışsallıklara sahip olması ve yeri doldurulamaz olmasıdır. Sağlık hizmetlerine olan talep, rehabilitasyon, tedavi, teşhis ve diğer hizmetleri ifade etmektedir. Sağlık hizmeti alma ihtiyacı öngörülemez, zorunludur ve aniden ortaya çıktığı için ertelenemez (Aktan ve Işık, 2007). Bu durum, sağlık hizmetlerine ihtiyaç duyulan zamanda ve ölçüde erişebilme olanağının

sorgulanması ihtiyacını ortaya koymaktadır. Herhangi bir nedenle hasta olan veya sağlık bakımına ihtiyaç duyan bireylerin, hangi koşullar altında bakım alabileceklerini, hangi kurumlardan bakım alabileceklerini, hangi alternatiflerin bulunduğunu bilmeleri önemlidir.

Tıbbi hizmetlerden yararlanacak kişilerin bu hizmetlere ne zaman ihtiyaç duyacaklarını bilmemeleri, alıcıların piyasa hakkında tam bilgiye sahip olmaması ve hastalık algısının kişiden kişiye farklılık göstermesi yani satın alma işleminin Sağlık sorunlarına ilişkin belirsizlik arz ve talebin dengesizleşmesine neden olmakta ve fiyatlar ile reel maliyetler arasındaki ilişkinin zayıf kalmasına neden olmaktadır. Olmadığı halde hasta olduğunu düşünen, hasta olduğu halde bunu kabul etmeyen bireyler, tıbbi hizmetlerde zaman ve iş yükünü boşa harcamaktadırlar. Ek olarak, tıbbi bakıma son derece ihtiyaç duyan ancak bunu talep etmeyen kişiler, hastalıkları ilerledikçe gelecekte daha yüksek maliyetlerle ve giderek daha acil hale gelen görevlerle karşı karşıya kalmaktadır. Ayrıca tıbbi kurumlar tıbbi hizmetler, testler, analizler, testler, tedaviler vb. sağlar. Birden fazla hizmet alanına sahip olmak, hizmet sunumunu daha karmaşık hale getirir. Sağlık kurumlarının hizmet üretim sürecini zorlaştıran en önemli faktör hizmet kapsamının geniş olmasıdır. Hizmet karması öğeleri şu şekilde ifade edilebilir (Yıldırım ve Bakır, 2014):

- **Ana hizmetler:** Doktorlar, hemşirelik, eczane, hemşirelik hizmetleri.
- **İkincil hizmetler:** Biyomedikal, laboratuvar, gıda, ambulans, sosyal hizmetler.
- **Paydaş işlevleri:** İnsan kaynakları yönetimi, sosyal ilişkiler, satın alma, BT vb.

3. Sağlık Kurumları Türü

a. Kamu Sağlık Kurumları

Kamu sağlık kurumları, sağlık hizmetlerini sunan devlet veya kamu sektörü kuruluşlarıdır. Bu kurumlar, genellikle Sağlık Bakanlığı veya yerel yönetimler tarafından yönetilir ve halkın sağlık ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla faaliyet gösterir. Kamu sağlık kurumları arasında hastaneler, aile sağlığı merkezleri, toplum sağlığı merkezleri ve 112 il ambulans servisi gibi birimler yer alır. Bu

kurumlar, sağlık hizmetlerinin planlanması, yönetimi ve uygulanması konularında önemli bir rol oynarlar (<https://adanaism.saglik.gov.tr/TR-308466/gorev-tanimi-olusturma-formlari.html>, 2024).

Kamu sağlık kurumlarının finansmanı, farklı kaynaklardan sağlanan fonlarla gerçekleştirilir. (Sevinç ve Yılmaz, 2020; MedicalNews, 2022):

- **Vergi Finansmanı:** Kamu sağlık harcamalarının büyük bir kısmı vergi gelirleriyle finanse edilir. Vergiler, genel bütçeden ayrılan paylarla sağlık hizmetlerine yönlendirilir.
- **Sosyal Sağlık Sigortası:** Ülkelerin çoğunda sosyal sigorta sistemleri aracılığıyla sağlık hizmetleri finanse edilir. Bu sistemde çalışanlar ve işverenler prim öder ve bu primler sağlık hizmetlerine aktarılır.
- **Özel Sağlık Sigortaları:** Bireyler, özel sağlık sigortaları aracılığıyla ekstra koruma sağlayabilir. Bu sigortalar, özel hastaneler ve özel sağlık hizmeti sunan kuruluşlar için finansman kaynağı oluşturur.
- **Tıbbi Tasarruf Hesapları:** Bazı ülkelerde bireyler, sağlık harcamalarını karşılamak için kişisel tasarruflar yapar. Bu hesaplar, acil durumlar veya özel tedaviler için kullanılabilir.
- **Cep Harcamaları:** Bazı sağlık hizmetleri doğrudan bireyler tarafından ödenir. Bu, özellikle özel muayeneler veya ilaç alımları için geçerlidir.

Kamu sağlık harcamalarının finansmanı, ülkeden ülkeye farklılık gösterir ve hakkaniyet (equity) ilkesine göre düzenlenir. Bu nedenle, her ülkenin kendi finansman modeline sahiptir.

b. Özel Sağlık Kurumları

Özel sağlık kurumları, sağlık hizmetlerini sunan özel sektör kuruluşlarıdır. Bu kurumlar, hastaneler, poliklinikler, tıp merkezleri, laboratuvarlar ve diğler sağlık hizmeti veren birimleri içerebilir. Görevleri arasında hastaların tedavisi, sağlık personelinin eğitimi, güvenli çalışma ortamının sağlanması ve hizmet kalitesinin artırılması yer almaktadır. Ayrıca, özel yataklı sağlık hizmetleri birimleri, izin verme, ruhsatlandırma ve denetim gibi görevleri de üstlenir. Özetle, özel sağlık kurumları, sağlık hizmetlerini sunan ve bu alanda faaliyet

gösteren özel sektör kuruluşlarıdır (Ankara İl Sağlık Müdürlüğü, 2024). Özel sağlık kurumları farklı alanlarda hizmet veren birimleri içerebilir. İşte bazı özel sağlık kurumu türleri:

- **Özel Hastaneler:** Genel veya uzmanlık alanlarına göre hizmet veren hastanelerdir. Özel hastaneler, ameliyatlar, doğumlar, tıbbi muayeneler ve tedaviler gibi sağlık hizmetlerini sunar.
- **Poliklinikler:** Poliklinikler, hastaların belirli sağlık sorunları için muayene olabileceği birimlerdir. Genellikle uzman doktorlar tarafından yönetilirler.
- **Tıp Merkezleri:** Tıp merkezleri, genel sağlık hizmetleri sunan kuruluşlardır. Aile hekimleri, diş hekimleri, fizyoterapistler ve diğer sağlık profesyonelleri bu merkezlerde çalışabilir.
- **Laboratuvarlar:** Laboratuvarlar, tıbbi testlerin yapıldığı yerlerdir. Kan testleri, idrar analizleri, röntgenler ve diğer tanı yöntemleri burada gerçekleştirilir.
- **Rehabilitasyon Merkezleri:** Rehabilitasyon merkezleri, yaralanma veya hastalık sonrası iyileşme sürecini destekleyen hizmetler sunar. Fizik tedavi, konuşma terapisi ve psikolojik destek bu merkezlerde verilen hizmetler arasındadır.
- **Diğer Özel Sağlık Kurumları:** Bunlar arasında diyaliz merkezleri, göz merkezleri, diş klinikleri, estetik cerrahi merkezleri ve daha fazlası yer alabilir.

Unutmayın ki her ülkenin özel sağlık kurumları farklı düzenlemelere tabi olabilir ve hizmet yelpazesi değişebilir.

B. Sağlık Kurumlarında Yetkinlik

1. Yetkinlik Tanımı

Emek yoğun, yüksek teknolojiye sahip bir hastanede farkı yaratan, işletmenin stratejik amaç ve hedeflerine uygun olarak benimsenip işe alınan yetkin insan unsurudur. İnsanların yeteneklerinden tam olarak faydalanılması

ancak yetkinliğe dayalı bir insan kaynakları sisteminin kurulmasıyla mümkün olabilir.

Gelişmiş ülkelerde hastanelerde insan kaynakları alanında yetkinlik kavramı giderek daha fazla kullanılmaktadır. Günümüzde yetkinlik bazlı modelleme, çalışanları işlerine bağlayan ve özellikle seçme, geliştirme, performans yönetimi, kariyer planlama ve yedekleme gibi insan kaynakları süreçleri aracılığıyla kurum kültürünü günlük davranışlarına yansıtan bütünsel bir çerçeve oluşturmaktadır (Acar, 1999). Burada vurgulanması gereken önemli nokta, yetkinliklerin başlı başına bir amaç değil, başka amaçlara yönelik araçlar olduğudur. İşletmenizdeki her çalışan için mükemmel bir yetkinlik beyanı yazmak ve bunu mükemmel bir model olarak modellemek tek başına hiçbir şey ifade etmez. Dolayısıyla yetkinlikleri anlamlı ve değerli kılan, insan kaynakları sistemlerinin altyapısı olarak kullanılmasıdır (Sakıcı, 2003).

Günümüzde gelişmiş ülkelerdeki çoğu organizasyonda insan kaynakları uygulamalarının önemli bir kısmında geleneksel iş analizinin yerini yetkinlik modellemesi almıştır. Geleneksel iş tanımlarının giderek daha fazla kullanıldığı bu organizasyonlarda yetkinlik modelleri, çalışanlardan ne beklendiğini net bir şekilde ortaya koyarak geleneksel iş analizindeki boşluğu doldurmaktadır (Sanchez ve Edward, 2009). Yeterliliklerle ilgili kavramları şu başlıklar altında inceleyebiliriz (Rothwell ve Lindholm, 1999):

- **Yetkinlik:** Bireyin üstün performansa ulaşmasını sağlayan bilgi, beceri, davranış, yetenek, kişilik özellikleri ve motiflerden oluşur. Uygulamada bu tanım, geleneksel iş gereksinimlerinin (bilgi, beceri, yetenek) kapsamından farklı değildir, ancak bazı yazarlar yeterlilikleri bireyin gözlemlenebilir ve ölçülebilir davranışı olarak tanımlamaktadır. Bir başka görüşe göre asıl fark, tanımlarda değil, iki yaklaşımın odaklandığı konulardadır. Örneğin, geleneksel iş analizinde önemli olan çalışanın 'ne' yaptığıdır ve odak noktası iş üzerindedir. Yetkinlik bazlı iş analizinde kişinin ne yaptığından çok bunu nasıl yaptığı önemlidir ve odak noktası çalışanın kendisidir. Bireyin işinde başarılı olabilmesi için ne tür yetkinliklere sahip olması gerektiği sorusu, yetkinlik bazlı iş analizinde cevaplanmaktadır (Uyargil vd., 2008).

- **Temel Yetkinlikler:** Temel yeterlilikler olarak da bilinen, bir organizasyonun başarısıyla ilgili olduğu varsayılan yetkinliklerdir. Bunlar, iş dünyasındaki herkesin sahip olması gereken becerilerdir ve işin, ulaşmak istenilen yerin değerleri ve vizyonu tarafından belirlenir. Bu yetenekler aynı zamanda iş değeri olarak da değerlendirilebilir. Bunlar takım çalışması, müşteri ve kalite odaklılık, esneklik, karar verme ve yenilikçilik gibi yetkinliklerdir.
- **Yetkinlik Modelleri:** Şirketler genellikle çeşitli modeller etrafında yetkinlikler oluşturur. Yetkinlik modeli, anlama ve değerlendirmeyi kolaylaştırmak ve iyi performansı açıklamak için çeşitli iş unsurları tarafından tanımlanan ve çeşitli konular etrafında düzenlenen bir davranışlar grubudur. Yetkinlik modeli, basitçe ifade etmek gerekirse, iyi performansa ilişkin yetkinlikleri toplayıp gruplandıran, bunları çeşitli başlıklar ve düzeyler altında tanımlayan, yetkinlikleri kullanılabilir ve yönetilebilir hale getiren bir platformdur (Sakıcı, 2003). Başlangıçta yetkinlik modelleri iki alana odaklanmaktadır: performans yönetimi ve kariyer gelişimidir. Tipik olarak bu modelleri uygulamak için üst düzey yöneticiler seçilir (Rankin, 2005). Ancak özellikle son on yılda şirketler yetkinlik modellerini yeni şekillerde kullanmaya başladı. Birçok şirket, iş süreçlerini yeniden düzenlemek ve işletmelerini yeniden düzenlemek için yetkinlik modelleri geliştirmiştir. Bazı şirketler, genellikle liderler için, ancak bazen yönetim dışı daha geniş çalışma grupları için "herkese uyan tek çözüm" yaklaşımıyla yetkinlik modelleri geliştirmiştir. Diğer şirketler ise çeşitli işler için benzer yeterlilik modelleri geliştirip kullanarak farklı bir yöne doğru ilerlediler (Mansfield, 2000).
- **Yetkinlik Modellemesi:** Bireysel ve organizasyonel düzeydeki yetkinlikleri özel olarak ortaya koyan ve tanımlayan sistematik bir süreçtir.

2. Yetkinlik Yönetimi

Sağlık kurumlarında yetkinlik yönetimi, sağlık hizmetlerinin etik, verimli ve etkili bir şekilde sunulmasını sağlamak amacıyla önemlidir. İşte bu konuda bazı temel noktalar şunlardır (Özcan, 2018; Sarıyıldız, 2021):

- **Hasta Odaklılık:** Sağlık profesyonelleri ve kurumları, hastaların sağlık gereksinimlerini karşılamak için var olurlar. Sağlık kurumları yöneticileri, etik değerlere ve hasta yararına odaklanmalıdır.
- **Yönetim ve Etik:** Sağlık kurumları yöneticileri, planlama, örgütlenme, yöneltme ve kontrol gibi temel yönetsel sorumluluklarını yerine getirirken etik değerleri göz önünde bulundurmalıdır.
- **Etik Kurullar:** Hastanelerde etik kurullar, sağlık hizmetlerinin etik kurallara uygun bir şekilde yürütülmesini sağlamak için kurulur. Bu kurullar, etik ikilemleri çözmeye yardımcı olur ve etik farkındalık eğitimleri düzenler.
- **Risk Yönetimi:** Sağlık kurumlarında risk yönetimi, işletmenin varlığının devamlılığını sağlamak için riskleri tanımlamayı, yönetmeyi ve azaltmayı içerir. Bu, kriz durumlarında da önemlidir.

Sağlık kurumlarında yetkinlik yönetimi, personelin bilgi, beceri ve davranışlarını etkili bir şekilde yönetmeyi amaçlar. İşte bu konuda uygulanabilecek adımlar da şunlardır:

- **Yetkinlik Haritaları Oluşturma:** İlk adım, sağlık kurumunun ihtiyaç duyduğu yetkinlikleri belirlemektir. Bu, iş analizleri, görev tanımları ve performans değerlendirmeleri ile yapılabilir. Yetkinlik haritaları, personelin hangi alanlarda gelişmesi gerektiğini gösterir.
- **Eğitim ve Gelişim Programları:** Yetkinlik eksikliklerini gidermek için eğitim ve gelişim programları düzenlenmelidir. Bu programlar, personelin bilgi ve becerilerini artırmak için kullanılır.
- **Performans Değerlendirmeleri:** Yetkinlik yönetimi, düzenli performans değerlendirmeleri ile desteklenmelidir. Bu değerlendirmeler, personelin yetkinlik düzeyini ölçer ve gelişim alanlarını belirler.
- **Yetkinlik Bazlı İşe Alım:** Sağlık kurumları, işe alım süreçlerinde yetkinlikleri göz önünde bulundurmalıdır. İşe alınacak personelin, gereken yetkinlikleri taşıdığından emin olunmalıdır.

- **Yetkinlik Gelişim Planları:** Personelin yetkinliklerini geliştirmek için bireysel gelişim planları oluşturulmalıdır. Bu planlar, eğitim, mentorluk veya deneyim kazanma gibi yöntemleri içerebilir.
- **İletişim ve İkna Yetkinliği:** Sağlık profesyonelleri, hastalarla ve diğer ekip üyeleriyle etkili iletişim kurabilmelidir. Bu nedenle iletişim ve ikna yetkinliği de önemlidir.

3. Yetkinlik Yönetiminden Yetenek Yönetimine Geçiş

Yetenek yönetimi, bir organizasyonun çalışanlarının yeteneklerini değerlendirmek, geliştirmek ve bu yetenekleri stratejik olarak kullanmak amacıyla kullanılan bir yönetim yaklaşımıdır. Yetenek yönetimi ile ilgili bazı önemli kavramlar şunlardır (<https://www.zavvy.io/tr/blog/yetkinlik-ve-beceri-matrisi>, 2023; Çelik ve Zaim, 2011; Galaş, 2022):

- **Beceri Matrisi:** Beceri matrisi, çalışanların belirli becerilerini envanter olarak gösteren bir tablodur. Bu matris, ekiplerdeki veya departmanlardaki beceri eksikliklerini vurgulamak ve işe alım sürecini kolaylaştırmak için kullanılır. Beceri matrisleri aynı zamanda eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını belirlemeye yardımcı olur.
- **Yetkinlik Matrisi:** Yetkinlik matrisi, bir organizasyonun etkili performans göstermesi için gereken becerileri, bilgileri, davranışları ve yetenekleri haritalandıran bir araçtır. Yetkinlik matrisi, her bir rol için gereken yetkinlikleri özetleyen bir çerçeve sunar ve farklı rollerde performans göstermek için gereken niteliklerin bütünsel bir görünümünü sağlar.
- **İşe Alım ve İşe Alıştırma:** Yetenek yönetimi, işe alım ve işe alıştırma süreçlerini içerir. İşe alım, yüksek kalibreli adayları çekmek ve onların katılımını sağlamak amacıyla yapılırken, işe alıştırma yeni çalışanların oryantasyonunu ve ihtiyaç duydukları beceri ve araçların sağlanmasını içerir.

Yetenek yönetimi, organizasyonların rekabet avantajını artırmak ve gelecekteki liderleri yetiştirmek için önemlidir. Bu yaklaşım, çalışanların potansiyelini en üst düzeye çıkarmak ve organizasyonun hedeflerine ulaşmasına

yardımcı olmak amacıyla kullanılır. Yetkinlik matrisi oluşturmak için aşağıdaki adımlar takip edilmektedir:

- **Yetkinlikleri Belirleme:** İlk adım, sağlık kurumlarının ihtiyaç duyduğu yetkinlikleri tanımlamaktır. Bu yetkinlikler, belirli rollerde başarılı olmak için gereken bilgi, beceri ve davranışları içerir. İş analizi ve rol tanımları bu aşamada önemlidir.
- **Yetkinlikleri Sınıflandırma:** Belirlenen yetkinlikleri gruplara ayırmak gerekmektedir. Örneğin, liderlik yetkinlikleri, teknik yetkinlikler, iletişim yetkinlikleri gibi kategorilere sahip olunmaktadır.
- **Yetkinlikleri Açıklamak:** Her yetkinlik detaylı bir şekilde açıklanmaktadır. Bu, organizasyonun beklentilerini netleştirmeye yardımcı olmaktadır. Örnek olarak, liderlik yetkinliği için ne tür davranışlar beklendiği belirtilmelidir.
- **Yetkinlik Seviyelerini Belirleme:** Yetkinlik matrisi, her bir yetkinlik için farklı seviyeleri içerir. Bu seviyeler, genellikle “temel,” “orta,” ve “ileri” gibi kategorilere ayrılır. Her seviye için beklentiler tanımlanmaktadır.
- **Yetkinlikleri Değerlendirme:** Mevcut çalışanların yetkinliklerini değerlendirilmektedir. Bu, performans değerlendirmeleri, yetenek envanteri ve geri bildirimlerle yapılmaktadır.
- **Yetkinlik Matrisini Oluşturma:** Tüm bu bilgiler bir matris formatında düzenlenmektedir. Matris, yetkinlikleri yatay eksen ve seviyeleri dikey eksen göstermektedir. Her hücre, belirli bir yetkinlik için belirli bir seviyeyi temsil etmektedir.
- **İletişim ve Kullanım:** Yetkinlik matrisini paydaşlarla paylaşılmaktadır. İnsan kaynakları, yöneticiler ve çalışanlar, bu matrisi kullanarak gelişim planları oluşturabilmektedir ve kariyer yollarını belirleyebilmektedir.

Yetenek matrisi oluştururken dikkate alınması gereken bazı önemli noktalar şunlardır:

- **İş Stratejisi ve Hedefleri:** Yetenek matrisini oluştururken organizasyonun iş stratejileri ve hedefleri göz önünde bulundurulmalıdır. Hangi

yetkinliklerin bu hedeflere ulaşmak için kritik olduğunu belirlemek önemlidir.

- **Çoklu Paydaş İşbirliği:** İşbirliği yapılacak paydaşlar belirlenmektedir. İnsan kaynakları, yöneticiler, çalışanlar ve eğitim uzmanları ile iletişim kurarak matrisi oluşturulmaktadır ve güncellenmektedir.
- **Yetkinlik Tanımları:** Her yetkinlik net ve anlaşılır bir şekilde tanımlanmaktadır. Bu, çalışanların beklentilerini anlamalarına yardımcı olmaktadır.
- **Yetkinlik Seviyeleri:** Yetkinlik seviyeleri belirlerken objektif ve ölçülebilir kriterler kullanılmalıdır. Temel, orta ve ileri seviyeleri belirlemek için açık ölçütler oluşturulmalıdır.
- **Güncel Tutma ve Revizyon:** Yetenek matrisini düzenli olarak gözden geçirilmelidir ve güncellenmelidir. Değişen iş gereksinimleri, yeni teknolojiler ve organizasyonun büyüme stratejileri doğrultusunda matrisi revize edilmelidir.
- **Eğitim ve Geliştirme:** Çalışanların yetkinliklerini artırmak için eğitim ve geliştirme programları düzenlenmelidir. Bu, matrisi güncel tutmanıza yardımcı olacaktır.
- **İletişim ve Farkındalık:** Yetenek matrisini çalışanlarla paylaşılmalıdır. Onların matrisi anlamalarını ve kariyer planlamalarını yapmaları sağlanmalıdır.

Yetkinlik matrisini sağlık kurumlarında güncel tutmak için aşağıdaki adımlar takip edilmektedir:

- **Düzenli Değerlendirmeler:** Çalışanların yetkinlikleri düzenli olarak değerlendirilmektedir. Performans değerlendirmeleri, geri bildirimler ve yetenek envanteri bu süreçte kullanılmaktadır. Bu değerlendirmeler, güncel yetkinlik seviyelerini belirlemeye yardımcı olacaktır.
- **Eğitim ve Geliştirme:** Çalışanların eksik olduğu yetkinlikler belirlenmektedir ve buna yönelik eğitim ve geliştirme programları düzenlenmektedir. Eğitimler, hem yeni beceriler kazandırmak hem de mevcut yetkinlikleri güncellemek için önemlidir.

- **Değişen İş İhtiyaçlarına Uyum:** Sağlık sektörü sürekli değişmektedir. Yeni teknolojiler, yönetim yaklaşımları ve düzenlemeler ortaya çıkmaktadır. Yetkinlik matrisini bu değişen ihtiyaçlara göre güncellemek gerekmektedir.
- **Çalışan İşbirliği:** Çalışanlarla iletişim kurulmalıdır ve onların görüşleri alınmalıdır. Hangi yetkinliklerin daha fazla önem kazandığını ve hangi alanlarda güncellemeler gerektiğini anlamak için çalışanlarla işbirliği yapılmalıdır.
- **Yetkinlik Matrisini İş Süreçlerine Entegre Etmek:** Yetkinlik matrisini iş süreçleriyle ilişkilendirmek gerekmektedir. Örneğin, işe alım sürecinde matrisi kullanarak adayların yetkinlikleri değerlendirilmelidir.

C. Sağlık Kurumlarında Personel Yönetimi Sürecinden Yetenek Yönetimi Sürecine Geçiş

1. Personel Yönetimi Sürecinden İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecine Geçiş

Personel kavramı, bir kurumda çalışan tüm işgörenleri kapsayan herkesi ifade etmek için kullanılmaktadır. Personel kelimesi basittir ve büyük bir anlamı yoktur. Faaliyetlerin yürütüldüğü sektörün özel, kamu veya hiyerarşik olarak daha üst veya daha alt düzeyleri hakkında bilgi vermeden, yalnızca bir kurum içindeki bireylerin istihdamını anlatır (Bozkurt vd., 1998: 205). Personel kavramı, “örgütlerin ihtiyaç duyduğu insan kaynağını sağlayan ve bu kaynaklardan en etkin şekilde yararlanmanın yol ve araçlarını belirleyen disiplin” olarak ifade edilmektedir (Kayar, 2010: 2).

Örgütün maddi ve beşeri kaynaklarının etkili bir şekilde planlanması, organize edilmesi, yönlendirilmesi ve kontrol edilmesi yoluyla örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi olarak tanımlanan personel yönetimi, bir dizi faaliyettir (Yozgat, 1984: 41-42). Personel yönetimi, yönetim hedeflerine en etkili ve ekonomik şekilde ulaşmak, adil ve tatmin edici ücretler ödemek, fiziksel ve zihinsel sağlığı korumak ve işlerini güvence altına almak için değişen durumlara uyum sağlayabilecek iş gücünü eğiten ve geliştiren bir süreçtir. İşgörenlerin bireysel hedeflerini iş hedefleriyle bütünleştirmek ve bu sayede çalışan memnuniyetinden en etkin şekilde yararlanmak gayesiyle bu konulardaki

faaliyetlerin planlanması, organize edilmesi, yönlendirilmesi ve kontrol edilmesi gerekmektedir. Personel yönetimi söz konusu olduğunda iki ayrı fonksiyonel gruptan bahsetmek mümkündür (Ramazanoğlu, Arslan ve Karahüseyioğlu, 2003).

- Yönetmel İşlevler; planlama, organizasyon, emir-komuta, kontrol
- Yürütsel İşlevler; personel tedariki ve işe yerleştirilmesi, personel yetiştirme ve geliştirme, ücretleme, tamlama, sağlık ve korunma

Personel yönetimi, personel verimliliğini üst düzeye çıkarmak, uyumlu ve mutlu bir organizasyon yaratmak gayriyle insan ilişkileri alanıyla yakından ilişkilidir. Her ikisinin de sosyal amacı verimlilik olduğundan bireyleri motive etmeye ve birbirlerini etkilemeye odaklanırlar (Adalı, 1977: 16).

Personel yönetimi, Sanayi Devrimi'nin üretimde meydana getirdiği değişimler ve topraktan makinelere geçişin yarattığı ihtiyaçlar sonucunda ortaya çıkmıştır (Keser, 2002: 7). 1800'lü yılların sonlarında önemi artmaya başlayan refah ve sendika hareketleri, işçilerin ve ailelerinin yaşamak mecburiyetinde kaldığı koşullara kamuoyunun dikkatini çekmeye yardımcı oldu. Bu hamle, bazı işverenlerin çalışanlarının ekonomik refahını dikkate almasına yol açtı. Bu ilginin bir sonucu olarak bazı şirketlerin finans, sağlık, konut vb. alanlarda holdingleri bulunmaktadır. Ayrıca çalışanlara kültürel, eğitimsel ve dinlenme tesisleri sağlamaktan sorumlu bir sosyal yardım ofisi oluşturuldu (Ikygap, 2011: 1). Bazı işverenlerin çalışanlarının ekonomik refahına ilgi göstermeye başlamasıyla ortaya çıkan 'sosyal yardım ofisi', insan kaynakları yönetimi yaklaşımının başlangıcı sayılmaktadır (Keser, 2002: 8).

Birinci Dünya Savaşı, personel yönetiminin gelişimindeki değişiklikleri hızlandırdı ve savaşa giden erkeklerin bıraktığı boşlukları doldurmak için çok sayıda kadın işe alındı. 1930'larda ekonomi toparlanmaya başladığında, büyük şirketler çalışanların sosyal haklarını iyileştirmenin değerini çalışanları çekmenin, elde tutmanın ve motive etmenin bir yolu olarak gördü. Hükümet, profesyonel personel yönetimini verimliliği artırmanın bir yolu olarak kabul etti ve personel yönetimi pozisyonlarında çalışan personel sayısını önemli ölçüde artırdı. 1945 civarında, istihdam yönetimi ve refah çabaları geniş bir terim olan "personel yönetimi" altında birleştirildi (Ahammad, 2017).

İktisatçı Springer tarafından ilk kez 1817 yılında personel kavramı kullanılmaya başlanmış ancak İKY kavramının içeriği Taylor ve Fayol'un yönetim alanında ortaya koyduğu fikirlerle bütünleştirilmiştir (Aykaç, 1999: 18). Ayrıca personel yönetimi, örgüt içindeki insan ilişkilerini ve işçi-yönetim ilişkilerini de içermektedir ve bu anlamın özellikle 1980'li yıllarda çok uluslu şirketlerde geliştiği söylenmektedir (Kutal ve Büyüksulu, 1996: 92). Personel yönetiminin gelişimi 1920'li yıllarda Amerika Birleşik Devletleri'nde Taylor ve Weber ile başlayan ve insanları yalnızca parayla teşvik edilen 'makine varlıklar' olarak gören klasik yönetim anlayışı, yerini insan ilişkilerine yön veren hümanist bir bakış açısına bıraktı.

1930'lu yıllardan itibaren ise yönetim alanında daha yoğun olarak yaşanmıştır (Kaya, 2015: 78). Birinci Dünya Savaşı'ndan sonra 1960'lı yıllarda Amerika Birleşik Devletleri ve 1970'li yıllarda gelişmiş Avrupa ülkeleri insana değer verilmesi gerektiğini fark etmiş ve işverenler insana ilişkin görüşlerini yeniden gözden geçirme ihtiyacı duymuşlardır (Keser, 2002: 8). Bu dönemde her alanda en önemli faktör olan insan kaynağının özellikleri daha da netlik kazanmıştır (Fındıkçı, 2003: 9). Bu bağlamda personel kalitesi işletmelerin başarısını etkileyen önemli bir faktör haline gelmiştir (Benligiray, 2007: 5-6). Sonuç olarak, 1980'li yıllardan itibaren personel yönetimi kavramı yerine, kişisel yetenek, bilgi, yaratıcılık ve ihtiyaçların karşılanması ve geliştirilmesi esaslarına dayanan insan kaynakları yönetimi kavramı kullanılmaya başlanmıştır (Güler, 2006: 18).

Geleneksel personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimini karşılaştırmak oldukça zordur ve çeşitli sınırlamaları vardır. Zor olan insan kaynakları yönetimi alanının tarihinin kısa ve pek parlak olmamasıdır. Geçmişte kuruluşlar üretkenliği artırmak için neredeyse yalnızca daha fazla ve daha iyi makinelerle ilgilenmektedir. Personelin işleyişine çok az dikkat ettiler. Bu nedenle insan kaynakları fonksiyonu sıklıkla bir bakım faaliyeti veya kayıt tutma departmanı olarak görülmektedir. Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki karşılaştırma şu şekildedir (Wedchayanon, 1995). Geleneksel Personel Yönetimi:

- Kontrol odaklı,
- Sorunlara tepki,

- Kısa vadeli,
- Sınırlı fonksiyonlar,
- Bürokratik/mekanik
- Koruyucu olmayan,
- Yerel şirketler,
- Kayıt tutma,
- İstikrarlı ortam,
- Homojen işgücü,
- Katı roller,
- Maliyet minimizasyonu,
- Maliyet merkezlidir.

İnsan Kaynakları Yönetimi:

- Öz kontrol odaklı,
- Proaktif planlar,
- Uzun vadeli,
- Çoklu fonksiyonlar,
- Organik,
- Çalışan haklarını koruyan,
- Çok uluslu şirketler,
- Bilgi kaynağı sistemi,
- Kararsız ortam,
- Çeşitli işgücü,
- Esnek roller,
- Maksimum kullanım,
- Varlık merkezlidir.

İnsan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasındaki farklara bakıldığında 'insan' faktörünün en önemli konu olduğu anlaşılmaktadır. Personel yönetimi kavramı insanın zihinsel ve duygusal boyutlarını dikkate almazken, insan kaynakları yönetiminde en önemli hususun insan özellikleri olduğu anlaşılmaktadır. İnsan, fiziksel, zihinsel ve duygusal boyutları olan ve eşsiz bir varlık olması nedeniyle anlaşılması ve yönetilmesi en zor kaynaktır (Torun, 2007: 5). Bu bağlamda bir örgütün insan kaynaklarının yönetimi de ayrı bir önem taşımaktadır (Deringöl, 2010: 28). Bu açıklama ışığında; İnsan kaynakları yönetimi, insana odaklanır, yönetim yapısı içerisinde çalışan ilişkilerini ele alır, kurum kültürüne göre çalışan politikaları geliştirir ve bu bakımdan kurumsal yönetimin temel fonksiyonlarını yerine getirdiği söylenebilir (Yüksel, 1998: 14). İnsan kaynakları yönetimi, insan unsurlarının işletme hedefleri doğrultusunda en iyi şekilde yönetilmesi, geliştirilmesi ve motive edilmesi olarak tanımlanabilir (Bingöl, 1997: 100). Bir şirketin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında insan kaynakları yönetiminin önemini dikkate alır. Çalışan memnuniyetinin, motivasyonunun, gelişiminin ve yüksek performansının sürekliliğini sağlamak amacıyla gerçekleştirilen faaliyetlerin yönetimi olarak tanımlanabilir (Dolgun, 2007: 2). Bu insan kaynakları yönetimi anlayışı, insan unsurunu örgütün merkezine yerleştirir ve ön plana çıkarır (Şimşek ve Öge, 2009: 2).

Sağlık Bakanlığı, sektörde en fazla sağlık çalışanını işe alan en güçlü kurumdur. Sağlık Bakanlığı ayrıca diplomaların tescili, sağlık profesyonellerinin işe alınması, yeni sağlık mesleklerinin tanımlanması, uygun dağıtım, dengeli dağılım, atamalar ve personelin hizmet içi eğitiminin sağlanması yoluyla hizmetlerin kalitesinin artırılmasına yönelik araştırmalar yürütmektedir (Sağlık Bakanlığı, 2007).

Sağlık Bakanlığı'nın aktif çalışmaları nedeniyle sağlık sektöründe insan kaynakları planlaması ve yönetimi konusundaki farkındalığın artmaya başladığı gözlemlenmiştir. Türkiye sağlık işgücünün geleceğine yönelik planlamaların yer aldığı “Sağlık İşgücü 2023 Vizyonu” çalışması Sağlık Bakanlığı tarafından hazırlandı. Bu çalışmada, Sağlık Bakanlığı'nda sağlıkta insan kaynakları planlamasına ilişkin mevcut durumun değerlendirilmesi, stratejik perspektiflerin oluşturulması ve önümüzdeki on beş yıla (2008-2023) yönelik çözümlere yönelik politika ve strateji kararları ele alınmaktadır (Nazlıoğlu vd., 2012).

Sağlıkta insan kaynakları yönetiminde çığır açan bir değişiklik sayılabilecek ‘performansa dayalı ek ücret’ 2004 yılından bu yana hayata geçirilmektedir. Bu sayede ulaşılmak istenen sağlık sonuçlarının bir kısmı performansla ilişkilendirilmekte, yönetici ve çalışanların bu amaca uygun hareket etmeleri amaçlanmaktadır. Sağlıkta insan kaynakları yönetiminin güçlendirilmesinde önemli bir adım olarak değerlendirilen bilgi sistemlerinin kullanımı da güçlendirilmiştir. Elektronik hasta kayıtları, aile hekimliği bilgi sistemleri, birleşik muhasebe sistemleri, personel yönetim sistemleri ve hekim bilgi bankası sistemleri ülke genelinde yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Yöneticilere ve planlamacılara analiz, raporlama ve istatistiksel destek sağlamak amacıyla karar destek sistemleri kullanılmaya başlandı. Sağlık Bakanlığı, sağlık iş gücünün nitelik ve niceliğine ilişkin pek çok veriye ulaşabilmektedir. Özel sektörde çalışan çalışanların kayıtları kamuya kadar izlenebilir niteliktedir. Sağlık Bakanlığı, mevcut sağlık yöneticilerinin kişisel yönetim yeteneklerinin geliştirilmesini desteklemek amacıyla uzaktan eğitim yoluyla sağlık yönetimi eğitim programı düzenlemektedir. Sağlık yönetimi, hemşirelik yönetimi, kişisel gelişim ve aile hekimliği eğitimleri uzaktan eğitim sistemiyle düzenlendi (Sağlık Bakanlığı, 2008).

2. İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinden Stratejik İnsan Kaynakları Sürecine Geçiş

İlk kez 1656 senesinde İngiltere’de strateji kelimesi kullanılmaya başlamıştır. Yunanca 'başkomutan' anlamına gelen 'strategus' kelimesinden gelir. Strateji sözcüğü “stratos” (ordu) ve “agein” (yönetmek) sözcüklerinden türemiştir (Bratton ve Gold, 1999: 38).

1980’li yıllara kadar “Fordist-Taylorist” paradigmada bir maliyet unsuru olarak değerlendirilen örgütlerdeki insan kaynakları/insan faktörleri, küreselleşme, uluslararası rekabet, teknolojik gelişmeler, değişen üretim ve yönetim modelleriyle birlikte stratejik önem kazanmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin bu stratejik öneminin arkasında örgüt performansına yaptığı katkının ve örgüte sağladığı rekabet avantajının yattığı söylenebilir. İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımlarının stratejik doğası, insan kaynakları uygulamalarının finansal performans, işgücü devri ve verimlilik gibi konularda organizasyonel

performans açısından kritik öneme sahip olduğunu vurgulamaktadır (Richard ve Johnson, 2001: 299). Bu durumun önemi, bir örgütün genel performansının diğer tüm örgütsel değişkenlerden ziyade “insan kaynakları” uygulamalarından etkilendiği gerçeğini vurgulamasıdır. İnsan kaynakları yönetiminin stratejik yapısı özellikle 1980'li yıllardan itibaren pek çok araştırmaya konu olmuş ve birçok araştırmacı açıklamaya çalışmıştır.

Miller'e göre insan kaynakları yönetiminin stratejik doğası, bir organizasyonun yönetim süreçleri ve organizasyonun üst yönetimi tarafından rekabet avantajı sağlamak için tasarlanan “organizasyon stratejisinin” uygulanmasına ilişkin kararlar ve eylemlerle ilgilidir (Chew ve Chong, 1999: 1036). Huselid, Jackson ve Schuler (1997: 171) “stratejik” olarak tanımladıkları “insan kaynakları yönetimini”, şirket hedeflerine ulaşmaya ve insan sermayesi sağlamaya yardımcı olan, kendi içinde tutarlı bir dizi politika ve uygulamanın tasarlanması ve uygulanması olarak tanımlamaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin stratejik işlevini geniş anlamda bütünleşme ve uyum sağlamak olarak gören Schuler (1992: 86) bu görüşünü şu şekilde açıklamaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin stratejik çerçevesi, bir kuruluşun insan kaynakları uygulamalarını şirketin stratejisi ve stratejik ihtiyaçları ile bütünleştirmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca yöneticilerin ve çalışanların insan kaynakları uygulamalarını her gün yapılan işler olarak kabul etmelerini ve kullanmalarını sağlamaktadır. Mello'ya (2002: 100) göre İKY'de stratejik mimari, kurumun stratejik hedeflerine ulaşmak için uyumlu uygulamaların, programların ve politikaların geliştirilmesini ifade etmektedir.

Küresel ekonomik gelişmenin bir sonucu olarak İK yöneticileri şirketlerde üst pozisyonlarda görev almaya ve üst düzey karar almaya başlamıştır. Bu sayede İK profesyonellerinin kurumun performansı için sorumlulukları artmıştır. Bu sorumluluk, globalleşme ve genel gelişme kapsamında insan kaynakları yönetiminin stratejik öneminin arttığı ve işletmelerde İK fonksiyonunun önemli hale geldiği görülmektedir (Palmer ve Winters, 1993: 24). Globalleşmenin arttığı bir çağda bilim insanları insan kaynakları yönetimi kavramına “strateji” ön ekini eklemiş ve stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışı literatürde daha fazla ön plana çıkmıştır. İKY'ye strateji kavramının eklenmesi, İKY'nin organizasyonel etkililik açısından ne kadar önemli olduğuna dikkat çeker. Boxal ve Steeneveld'e

göre bu ilginin nedenleri şunlardır: Kurum içerisinde çalışanlara veya insan kaynakları süreçlerine ilişkin kalıcı stratejik seçeneklerin varlığı ve bu seçeneklerin işletme için temel olarak değerlendirilmesidir (Boxall ve Steeneveld, 1999: 443).

Stratejik insan kaynakları yönetimini insan kaynakları yönetiminden farklı kılan faktörler bulunmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimini insan kaynakları yönetiminden ayıran en önemli unsur, stratejik insan kaynakları uygulamalarının işletmenin stratejik hedefleri ve bu doğrultuda belirlenen stratejilerle uyumlu ve bağlantılı olmasıdır. Diğer bir fark ise insan kaynakları yönetiminin kısa vadeli hedeflere odaklanması, stratejik insan kaynakları yönetiminin ise kısa, orta ve uzun vadeli hedeflere odaklanmasıdır (Çetintürk, 2017: 50).

İnsan kaynaklarının bir rekabet unsuru ve örgüte rekabet avantajı sağlayan önemli bir unsur olması nedeniyle ortaya çıkan stratejik insan kaynakları kavramı, temel olarak insan kaynaklarının örgütsel performansı artırmak ve örgüt kültürü oluşturmak amacıyla bütünleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin stratejik önemi ve başarısı, insan kaynakları yönetimi ile ilgili sorunların çözümüne yönelik bakış açıları oluşturmak, analiz raporları yazmak gibi faktörlerle ortaya çıkar. Örgütsel stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanması ile elde edilebilecek rekabet avantajı ancak İK'ye stratejik yaklaşım ile gerçekleştirilebilir (Özdemir ve Polat, 2017: 74-75).

Bir işletmenin stratejik yönetim yaklaşımını başarılı bir şekilde uygulayabilmesi için stratejik yönetimin temel hedefleri, kuruluşun uzun vadede varlığını sürdürmesini, rekabet avantajı kazanmasını, kaynaklarını etkin ve verimli kullanmasını sağlamaktır. Stratejik yönetim, ancak işletmenin İKY politikasına ve işletmenin stratejik yönetim politikasına uymayan bir yönetim tarzı olması durumunda insan kaynakları yönetiminde yer bulabilir. İşletmelerde stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımının benimsenmesi, işletme performansının, problem çözmenin, değişimin ve yeniliğin artmasına, çalışanların devamsızlığının azalmasına yol açmaktadır (Özsungur, 2017: 11).

İnsan kaynakları yönetimi konularının organizasyon içerisinde yüksek düzeyde araştırılması ve stratejik düzeyde yönetilmesi gerekmektedir. İnsana

ilişkin tüm konuların uyum ve bütünleşme çerçevesinde bir araya getirilerek bütünleştirilmesi gerekmektedir. Yöneticiler karar alırken stratejik sonuçlara odaklanmalı ve bunların sonuçlara yansımaları sağlamalıdır. İnsan kaynakları yönetimine stratejik yönetimin dahil edilmesi, kuruluşların değişen çevre koşullarına hızlı bir şekilde uyum sağlamasına olanak tanır ve çalışanların, kuruluşun uzun vadeli ihtiyaçlarına kendi başlarına hazırlanıp yanıt vermelerine olanak tanır. Stratejik olarak kuruluşların, günümüzün rekabet ortamına ayak uydurabilmek için çalışanlarını verimli bir şekilde kullanmaları gerekmektedir. Stratejik yeteneğin insan kaynakları üzerindeki etkisi, dar yetki alanına sahip yapı ve operasyonları, bireyler organizasyonel değişimi yönlendirirken ekip performansını ve gelişimini artırmaya odaklanan departmanlara dönüştürmektir (Kılıçaslan ve Marşap, 2018: 7).

Stratejik yönetim, uzun vadeli kurumsal karar almayı içerdiğinden, stratejik insan kaynakları yönetimi, çalışanların işe alınması konusunda da uzun vadeli düşünmeyi gerektirir. İşin niteliği, tanımı ve gereklilikleri dikkate alındığında, uzun vadede işletmeye katma değer sağlayacak çalışanların işe alınması politikasının izlenmesi işletmenin yararına olacaktır. Çalışanları uzun vadede bir şirkette tutmak hem çalışana hem de işletmeye fayda sağlar, bu nedenle iş tanımları ve ilanların hazırlanması sırasında pozisyonun gerektirdiği yetkinliklerin adaylarda doğru şekilde temsil edilmesi, takip edilmesi ve test edilmesi gerekir. Çalışan seçme aşaması. Bu durumda stratejik insan kaynakları yönetimi, çalışanların bulunması ve seçilmesi sürecinde yetkinlik bazlı bir anlayışı gerektirmektedir (Güven ve Gön, 2020: 365).

3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinden Yetenek Yönetimi Sürecine Geçiş

Yetenek yönetimi, insan kaynakları yönetimi uygulayıcılarının dünyasında önemli bir itici güç olarak “yetenek savaşı” ile birlikte ortaya çıkmıştır. İnsan kaynaklarının yetenek yönetimi odağı, stratejik seçimlerin ve operasyonel fonksiyonel insan kaynakları faaliyetlerinin insanlar aracılığıyla rekabet avantajı elde edecek şekilde uyumlu hale getirilmesini sağlamaya yönelik küresel-yerel bir çaba olarak görülmektedir. Küresel yenilikçi şirketler tarafından uygulanan yetenek yönetimi, "organizasyonun rekabet avantajı için insan sermayesini

kullanan bir dizi sürdürülebilir organizasyonel strateji ve entegre insan kaynakları faaliyetleri portföyü (doğru yeteneği doğru pozisyona yerleştirmek)" olarak anlaşılabilir. “Doğru yeteneğe doğru işte, doğru yerde, doğru maliyetle sahip olabilirsiniz.” Yetenek edinimi ve performansına odaklanan yetenek yönetimi, stratejik insan sermayesi uygulamasının temel bir parçası haline geldi (Claus, 2019).

Yetenek yönetimi kavramı ilk olarak 1980'li yıllarda sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişin yaşandığı yıllarda ortaya çıkmıştır. Bilgi toplumuna dönüştükçe bilgiye erişim kolaylaştı. Çalışma hayatındaki değişimlerle birlikte hemen hemen her alanda genişleyen şirketlerin organizasyon yapısı da değişmiştir. Kendi kendini yetiştiren üniversite mezunlarının sayısı arttı, yeni iş alanları ve işler yaratıldı. Kurumlar için kendi kendini yetiştirmiş ve yetenekli bireylerin yönetilmesi sorunu ortaya çıkmıştır (Erdoğan ve Salepçioğlu, 2020: 297). Kurumlar amaç ve hedeflere ulaşırken İK süreçlerini etkin yönetmek ve geliştirmek için mekanizmalara gereksinim duymaktadır. Ayrıca yetenek yönetimi kavramı, herhangi bir şirketin inovasyon ihtiyaçlarını karşılamaya yardımcı olmak için kullanabileceği unsurlardan biri olarak hareket etmektedir. Yetenek yönetimi, bir işletmede birden fazla süreç üzerinden değerlendirilmesi gereken ve üst yönetimin desteğini ve kontrolünü gerektiren bir yaklaşımdır (Dağdeviren ve Aksakal, 2015).

1990'lı senelerin sonlarına doğru McKinsey ve Towers Perrin Deloitte gibi yönetim danışmanlığı firmalarının yürüttüğü araştırmalar ışığında 'yetenek zihniyeti', 'yetenek kıtlığı' ve 'yetenek savaşı' gibi kavramlar oluştu. Yetenek yönetimi yöntemleri ve yetenekli personellere sahip şirketlerin diğer şirketlere göre daha başarılı olduğu vurgulanarak başarılı bilgiler sunuldu. Bu bilgilere göre yetenekli personellere sahip şirketler, çalışanların hem kendilerinin hem de şirketin beklentilerini karşılamasını sağlayacak doğru uygulamalarla yönetildikleri için diğerlerine göre daha başarılı olmaktadır. İKY ile yetenek yönetimi arasındaki farklar şu şekildedir (Akar, 2016: 34-35):

- İKY taktiksel, yetenek yönetimi ise stratejiktir.
- İK nihai ihtiyaçları ele alırken, yetenek yönetimi yarının iş gücünü ele alır.

- İK, personelin mevcut yetenekleriyle şirketin beklentilerini karşılarken, yetenek yönetimi, insan kaynağını kullanarak hem şirketin hem de çalışanların beklentilerini gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır.
- İK, işe alım ve yerleştirme gibi geleneksel süreçleri gerçekleştirirken, yetenek yönetimi, işletme genelinde yeteneğin işe alınması, konuşlandırılması, geliştirilmesi ve bağlılığının sağlanması gibi süreçleri gerçekleştirir.

Stratejiyle ilişkili yeteneklerin ve içeriğin tanımlanması gerekmesine rağmen, bu gereklilik aynı zamanda doğru yeteneğin kuruluştaki tutulması ve işe alınmasında liderlik rolünü de gerektirir. Bu aynı zamanda kurumların oluşturduğu yetenek havuzunda geliştirilmesi gereken güçlü yönleri ve alanları anlamasına da yardımcı olmaktadır. İş stratejilerini ve performans göstergelerini yetenekleriyle karşılaştırarak değerlendirilmektedir. Sonuçlar geçmiş performans verileriyle birleştirilerek bireysel gelişim planları organizasyonun stratejik amaç ve hedefleri doğrultusunda yürütülmektedir. Bu aşamada yetenek çeşitliliği ve yedekleme planlaması insan kaynakları stratejisini şekillendiren konular arasında yer almaktadır. İnsan kaynakları departmanları, çalışan verimliliği, ciro ve yetenek ile ilgili kavramları objektif ve sistematik bir yaklaşımla ölçtüklerinde, rakiplerine stratejik avantaj yaratmaları için baskı yapmaktadır. Küresel krizler fırsatları ve zorlukları da beraberinde getirmektedir (Çiçek Korkmaz ve Keçecioğlu, 2014: 160).

Oyunun kurallarının zaman zaman değiştirilmesi ve onları oyunda tutan kilit çalışanların yeniden değerlendirilmesi gerekmektedir. Bunun temel nedeni, iş hedeflerinin sürekli değişmesi, pazar koşullarının sürekli değişmesi ve bunları başarmak için gereken anahtar yeteneklerin beceri kombinasyonuna yönelik gereksinimlerin de farklılaşmasıdır. Ayrıca işin yürütülme biçimindeki değişiklikler bireysel çevikliği ve esnekliği artırır. Rakiplerin personel kaybetmesi veya mevcut personelin düşük performansı, çok sayıda nitelikli adayın iş piyasasına girmesine neden olur. Finansal kriz, doğru yeteneğe doğru pozisyonda sahip olmanın neden önemli olduğunu ve bu yetenekten ne beklendiğini yeniden tanımlayan bir test ortamıdır. Günümüzde kritik işlevler ve yedekleme konseptleri için yedekleme programlarının geliştirilmesine giderek daha fazla önem verilmektedir. Bunun temel nedeni rekabetçi oyun kurallarının

her gün değişmesi ve sıfırlanmasıdır. Bu durum aynı zamanda değişiklikleri gerçekleştirmek ve sorumluluk alacak yetenek bulma profilini de değiştirmektedir (iek Korkmaz ve Keçecioğlu, 2014: 161).

Eğitim ve değiştirme sureci sadece çalışanlara yeni bilgi ve beceriler kazandıran bir faaliyet değil, aynı zamanda çalışanların sahip olduğu bilgi ve becerilerin değiştirilmesini sağlayan dinamik ve sistematik bir suretir (şimşek ve ge, 2009). şirketlerin mukemmel ve yetenekli yeteneklere olan ihtiyaı her geçen gun artmaktadır. Nitelikli alışanları işe alarak rekabet avantajı ve üstünlük kazanmaya çalışan şirketler, mevcut yetenekleri değiştirerek ve daha iyi donatarak katma değer sağlamayı amaçlamaktadır. Bir kuruluşun amaç ve hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan entelektüel sermayesi çalışanlardır.

Yetenek yönetimi surecinin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için iş ve yetenek stratejisinin tam ve net bir şekilde tespit edilmesi gerekmektedir. şirketler, segmentlere ayrılmış çalışan gruplarına yönelik yetenek yönetimi stratejilerini iki farklı bakış açısıyla oluşturabilmektedir. Başlangıçta yetenekli, yüksek potansiyele sahip çalışanlara odaklanan bir yetenek yönetimi sureci oluşturulabilir. İkincisi, yeteneğin işin her seviyesindeki çalışanlarda bulunabileceğine inanılmaktadır ve çeşitli seviyelerdeki yetenekli çalışanlar için yetenek yönetimi sureleri sürdürülmektedir. şirketin yetenek yönetimi ekibinin sahip olduğu pozisyonlar da stratejiyi yönlendirmektedir. şirketler, kritik yönetim veya liderlik pozisyonları için belirli kişileri çekme, eğitme ve değiştirme, kuruma sadakat oluşturma ve organizasyonun desteklenmesi gibi adımları gerçekleştirebilir. Ayrıca yetenekleri değiştirmek için de çalışılabilir. Potansiyel ortaya çıkarılabilir ve bu potansiyeli değerlendirecek stratejiler değiştirilebilir (Akar, 2015: 79-80).

Stratejik insan kaynakları yönetimi, bir çalışanın hayatında belirli bir yol çizerken, doğru işin sahip olduğu tüm yetenek ve niteliklerle eşleşmesini sağlamakla ilgilidir. Aynı işi yapsanız bile ortaya çıkan performans farklı olacaktır çünkü her insanın farklı yetenekleri vardır. Bu yetenekler, gerekli uygulamalarla doğru bir şekilde tanımlanmalı, mevcut yeteneklerini değiştirmeye çalışanlar ve değiştirmeyenler doğru bir şekilde belirlenmelidir (URL 1, 2016).

Kurumların yetenek yönetimi süreçleri için altı stratejik yaklaşım bulunmaktadır (Devine ve Powell, 2008: 3-4).

- **Rekabetçi Bakış Açısı:** Yetenekli çalışanların şirket tarafından tespit edilmesi ve beklentilerinin karşılanması gerekmektedir. Yoksa bu çalışanlar rakipler tarafından ele geçirilecektir. Yetenek yönetimi, elde tutma stratejileri aracılığıyla etkili bir şekilde teşvik edilir.
- **Süreç Yaklaşımı:** Çalışan performansının üst düzeyde gerçekleştirilmesine odaklanmaktadır. Yeteneği geliştirmek ve yönetmek kurumsal yaşamın rutin gerçeğidir. Bu yaklaşıma göre gelecekte başarılı olmak için birtakım becerilere sahip olmak gerekmektedir.
- **İnsan Kaynakları Planlama Yaklaşımı:** Süreç yaklaşımına benzer şekilde odak noktası bu yaklaşımdır ancak bireylerin doğru zamanda ve işlerde olmasını ve doğru adımları gerçekleştirmesini sağlamak amacıyla insan kaynakları yönelimiyle uyumludur.
- **Gelişimsel Perspektif:** Yüksek potansiyel ve yeteneklerin geliştirilmesine odaklanmaktadır. Bu nedenle yetenek yönetimi sıklıkla hızlandırılmış gelişim süreçleriyle ilgilenmektedir.
- **Kültürel Bakış Açısı:** Yetenek yönetimi bir zihniyettir ve yetenekli çalışanlar iş başarısı için kritik öneme sahiptir.
- **Değişim Yönetimi Yaklaşımı:** Yetenek yönetimi, organizasyonel değişime yönelik daha geniş bir stratejik İK girişiminin ilk aşamasında itici güç olabilir.
- **Teknoloji Yönetimi:** Bu, iş kültürünün, liderlik tarzının ve yönetim becerilerinin değişmesine yardımcı olabilir.

İnsan kaynakları yaklaşımları değiştikçe, bilginin en değerli yetenek olduğu, yeteneğe değer verildiği ve ödüllendirildiği, birden fazla neslin aynı çatı altında olduğu yetenek pazarında yetenek yönetimi giderek önem kazanmaktadır (Çayan, 2011). Rekabetçi iş yaşamında, nihai rakiplere karşı avantaj sağlamanın müşterilere farklı veya benzersiz ürün ve hizmetler sunmak ve kaliteli çalışanların becerilerini işin her aşamasında doğru bir şekilde değerlendirmek olduğu

konusunda ortak fikir oluşmaya başlamaktadır (Alayoğlu, 2010). Yetenek yönetimini gerçekleştirmek için şirketin stratejileri analiz edilmeli ve bu stratejilerin yetenek stratejisiyle uyumlu olmalıdır. Bunu başarmak için şirketin kısa ve uzun vadeli hedeflerinin, ana değerlerinin, misyonunun, vizyonunun ve organizasyon kültürünün iyi bilinmesi ve yetenek stratejisinin bu gerçeklerle ilişkilendirilmesi gerekir (Atlı, 2017).

Hastaneler, sağlık sektöründe ayakta ve yatarak bakım hizmeti veren kuruluşlardır. Hastanelerin kendi alanlarında rekabet avantajı elde etmek için yeni stratejiler geliştirmeleri beklenmektedir. Günümüz sağlık sektöründe rekabetin arttığı günümüzde, sağlık kuruluşunuzun imaj algısını iç ve dış paydaşları da dikkate alarak doğru yönetmek önemlidir. Sağlık çalışanları, hizmet yoğun işletmecilik kapsamında hastanelerde hizmet üretiminin kilit noktasını oluşturmaktadır (Almaçık, Pamuk ve Almaçık, 2020). Tıbbi hizmetlerin ana gövdesi olan bir hastanenin en önemli varlığı sağlık personelidir. Bu nedenle hastanelerin sağlık sektöründe işe alacakları ve istihdam edecekleri en bilgili ve başarılı kişileri seçmeleri gerekmektedir. Alanında bilimsel yeteneği en yüksek bireyleri tespit edip, bu kişilerle iş birliği yaparak onlara ekibe katılma fırsatı vermeliyiz. Desteğin ve talebin çok yoğun olduğu tıbbi hizmetlerde yetenek yönetimi oldukça önemlidir ve yetenek yönetiminin işlevini tam olarak yerine getirebilmesi için saf yeteneğin keşfedilmesi ve mükemmel yeteneğin seçilmesi gerekmektedir (Nojedeh, 2015: 215). Bir sağlık sisteminin başarısı için sağlık işgücünün niceliksel varlığı tek başına yeterli değildir ancak bu işgücünün nitelikli profesyonellerden oluşması da önemlidir (Şantaş ve Şantaş, 2019).

Doktorlar, hemşireler ve diğer sağlık profesyonelleri çok çeşitli alanlarda eğitim almış ve uzmanlaşmış sağlık profesyonelleridir. Şüphesiz her sağlık profesyonelinin sağlık sektörüne yaptığı katkı değerli ve farklıdır. Bu mesleklerde yıllar süren eğitimle tecrübe ve bilgi birikiminin kazanılması ve bu bilginin mesleğe aktarılması uzun vadeli ve zorlu bir süreçtir. Ayrıca bu mesleklerde uzmanlaşmak ve becerileri edinmek pahalı olabilir. Çalışma koşullarının diğer sektörlere göre kötü, iş yükünün diğer sektörlere göre fazla olduğu sağlık sektöründe, işini daha iyi yapabilecek sağlık çalışanlarının bulunması sağlık kurumlarının stratejik açıdan önemli bir gücüdür. Sağlık sektöründe faaliyet gösteren kuruluşlar için yetkin bir sağlık iş gücünün kuruluştaki bulundurulması ve

yeteneğin stratejik olarak yönetilmesi, sağlık kuruluşunun başarısına katkı sağlamaktadır. Ayrıca stratejik yetenek yönetimini geleneksel yetenek yönetiminden ayıran faktörlerden biri de yetenekli çalışanların organizasyona stratejik olarak katkı sağlamasıdır (Şantaş ve Şantaş, 2019). Etkili sağlık hizmeti sunumu, sosyal kalkınmanın temel unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir. Hizmet sunumunun verimliliğini tartışabilmek için ülkenin öncelikle sağlık hizmetlerinin nitelik ve niceliğini artırması ve kamu dışı sağlık hizmetlerine önem vermesi gerekmektedir. Sağlık hizmetlerinin dışsal faydalarının yüksek olması nedeniyle birçok ülkede kamu sektörünün yapısı önemli ölçüde değişmiş olup, sağlık hizmetlerinin sunumu ve finansmanında özel sektörün yanı sıra kamunun da desteği yadsınamaz. Tıbbi hizmetler toplumun gelişmişlik düzeyine paralel olarak gelişmekte, kültürel ve sosyal yaşam açısından toplumun sağlık algısı değişmektedir, dolayısıyla toplumun sağlığının ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasında tıbbi hizmetler oldukça önemlidir (Altay, 2007).

D. Yetenek Yönetimi

1. Yetenek Yönetimi Tanımı

Yetenek yönetimi mükemmel organizasyonlar yaratmak için kullanılan kapsamlı ve entegre bir süreçtir. Yetenek yönetimi, doğru kişilerin, doğru zamanda, doğru yerde bulunmasıyla ilgilidir. Bu işgücü aynı zamanda mevcut ve geliştirilebilecek yüksek vasıflı çalışanların birleşimi olarak da tanımlanabilir (<http://www.nhsemployers.org>, 2009; Çelik ve Zaim, 2011: 34).

Yetenek yönetiminin literatürde hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar tarafından yapılmış pek çok tanımı bulunmaktadır. Ancak yetenek yönetiminin tutarlı ve basit bir tanımının bulunmadığını (Ashton ve Morton, 2005: 30) ve tanımların konuya ilgi duyanların bakış açılarına göre değişiklik gösterdiğini belirtmek gerekir. Bu farklılıkların temelinde tanımların bir kısmının uygulayıcılar, bir kısmının ise araştırmacılar tarafından yapılması yatmaktadır. Aslında bu çok doğal bir olgudur. Çünkü her şirket kendine özgü koşullar çerçevesinde yetenek yönetimi konusunda farklı uygulamalara başvurabilmektedir. Araştırmacılar ve teorisyenler tarafından yapılan tanımlardan bazıları şunlardır:

“Tüm İK süreçlerini, yönetimini ve teknolojiyi kapsayan yetenek yönetimi, işe alım, geliştirme ve insan yönetimi süreçlerini birleştiren yetenek optimizasyonudur” (Schweyer, 2004: 38).

“Yetenek yönetimi, iş ihtiyaçlarını karşılamak için doğru kişilerin, doğru uygulamayı, doğru zamanda, doğru görevde gerçekleştirmesini sağlar” (Mucha, 2004: 99).

“Yetenek yönetimi bir dizi konu değil, bir bakış açısı veya anlayıştır.” (Crillman, 2004: 3).

“Yetenek yönetimi, işin her seviyesindeki yöneticiler arasında işbirliği ve iletişim gerektirir. Bu, iş gücü planlaması, işe alma, eğitim, geliştirme, yetenek incelemesi, başarı planlaması, performans değerlendirme ve mevcut yeteneğin elde tutulması gibi aşamaları içermektedir ve birçok şirket için vazgeçilmez hale gelen bir yaklaşım olmaktadır (McCauley ve Wakefield, 2006: 4).

“Yetenek yönetimi, şirketin karşılaşacağı zorluklarla başa çıkabilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli yetenek ile mevcut yetenek arasındaki boşluğu sistematik olarak daraltmaya çalışan, 'yetenek' merkezli bir yönetim sürecidir. Hedeflere stratejilerin uygulanmasıyla ulaşılır” (Çırpan ve Şen, 2009: 110).

İnsanları seçme, işe alma ve ücretlendirme gibi insan kaynakları görevlerinin gerçekleştirilmesi kolay olmasına rağmen, yüksek vasıflı ve yetenekli çalışanların sayısını artırmak, herhangi bir kuruluş için yetenekleri etkili bir şekilde işe almak, elde etmek, elde tutmak ve geliştirmek daha zor ve maliyetlidir. Rekabet avantajı sağlar (Jalagat, 2015: 1371). Bu niceliksel arayıştan ziyade niteliksel arayıştan kaynaklandığı için yeteneğin önemi göz ardı edilmemelidir.

2. Yetenek Yönetiminin Önemi ve Yararları

Yetenek yönetimi, organizasyonları hedeflerine ulaşmak ve başarıya ulaşmak için çekmeyi, tanımlamayı, işe almayı, geliştirmeyi, motivasyonu arttırmayı, teşvik etmeyi ve elde tutmayı içeren bir yaklaşımdır. Rekabetin yoğun olduğu bir piyasada yetenek yönetimi bir organizasyonun başarılı olabilmesinin temel unsurlarından biridir (Gül, 2018).

Organizasyonlar yetenek yönetimi uygulamaları sonucunda üst düzey çalışanlarla etkileşim kurma fırsatına sahip olmaktadır. Çalışanların yeteneklerine değer verildiğini fark ettiklerinde motivasyonları ve kuruma bağlılıkları artacaktır. Yetenek yönetimi sayesinde daha motive ve kuruma bağlı hale gelen çalışanların performans düzeyleri de olumlu etkilenecek, bu da kurumun her açıdan sağladığı faydaları artıracaktır. Yetenek yönetimi uygulamaları, yüksek potansiyele sahip çalışanların hak ettikleri pozisyonlara ulaşmalarını kolaylaştırmaktadır. Değişen dünyanın etkisiyle yetenekli çalışanları kaybetmemek giderek zorlaşmaktadır (Altınöz, 2009).

Yetenek yönetimine önem verilmezse organizasyonel faaliyetler başarısızlıkla sonuçlanabilir. Yetenek yönetiminin organizasyonlara sağladığı başlıca faydalar şunlardır (Atlı, 2017):

- Daha fazla fayda sağlamak,
- Rakiplere karşı rekabet avantajını sürdürme yeteneği kazandırmak,
- Çalışan motivasyonunu, performansını ve kuruma bağlılığını arttırmak,
- Daha üst düzey pozisyonları hedefleyen çalışanların başarısını arttırmak,
- İş kesintilerini azaltmak,
- Kritik konumlardaki yedekleme süreçlerinin şeffaflığını kazandırması,
- Organizasyon içinde çalışanların terfilerinin artması ve iş tatmininin artması,
- Geleceğin liderleri olarak belirlenen çalışanların daha kısa sürede tanınmasını sağlamasıdır.

3. Yetenek Yönetiminin Gelişim Sürecinde Etkili Olan Faktörler

İş yaşamını farklılaştırmak için kurumların değişime uyum sağlaması gerekmektedir. Yetenekli çalışanları ön plana çıkaran bu değişimler sonucunda yetenek yönetimi uygulamaları kurumların yetenekli çalışanları en verimli düzeyde kullanmasını sağlayan kavramlardır (Sucu, 2000). Ayrıca yetenekli çalışanların performansı, zekası, bilgisi, deneyimi ve yetenekleri, günümüz rekabetinde kuruluşlara rakiplerine karşı üstünlük sağlamaktadır. Bu durum

yetenek yönetimi uygulamalarının ortaya çıkmasına zemin hazırlayan önemli gelişmelerden biridir (Altınöz, 2009).

a. Rekabet ve Küreselleşme

Bir örgütün rakiplerinin önünde kalma çabası rekabet alanında değişiklikleri beraberinde getirmekte ve bu değişimler örgütün süreçlerini, insan kaynakları alanlarını ve teknolojilerini, iş modellemelerini etkilemektedir (Atlı, 2017). Doğal afetler, salgın hastalıklar, savaşlar ve ardından gelen küresel krizler birçok alanda zorluklar yarattı. Bu durum aynı zamanda fırsatları da beraberinde getirmektedir. Bir organizasyonun rakiplerinin çalışan sayısını azaltmaya odaklanması ve mevcut çalışanların beklendiği gibi performans göstermemesi, kurumsal hayatta yetkin bir adayı öne çıkaran faktörlerden biridir. Kriz zamanlarında doğru yeteneğe doğru rolde sahip olmak daha da önemli hale gelmektedir. Günümüz dünyasında kritik yeteneklerin keşfedilmesi, değerlendirilmesi ve yönetilmesi giderek önem kazanmaktadır (Korkmaz ve Keçecioğlu, 2014).

İş dünyasında ve ülkemizde yaşanan değişimler, piyasa hareketleri ve bilim ve teknoloji alanlarındaki gelişmeler dünya çapında sınırların ötesinde ve her düzeyde hissedilmektedir. Küreselleşme ya da küreselleşme olarak adlandırılan bu olgu, ülkeler arasındaki ilişkilerde ve işbirliği derecelerinde değişikliklere yol açmıştır. Küreselleşmenin bir sonucu olarak meydana gelen hızlı değişimler, örgütlerin faaliyet gösterdiği ortamı oldukça karmaşık ve değişken bir yapıya dönüştürmüştür. Küreselleşme, sınır ötesi iş yapma ortamları, bilgi ve teknolojik gelişmeler ve örgütler içerisinde insan unsurunun ortaya çıkması nedeniyle örgütler yetenek yönetimi kavramını ön plana çıkarmıştır (Çayan, 2011).

b. Demografik Etkiler

Dünya nüfusunun demografik gelişimi kurumsal beklentilere uygun bir şekilde değişmektedir. Araştırmalar şirketlerin yönetici ve nitelikli çalışan ihtiyacının her geçen gün arttığını göstermektedir. Bu durumun bedeli nitelikli yönetici ve çalışan sayısının azalmasıdır. Durumu bir perspektife oturtmak gerekirse, Kuzey Amerika'da nitelikli yönetici talebinin önümüzdeki yıllarda 21 milyondan 24 milyona çıkması, 30-50 yaş arası aktif iş gücünün ise 63 milyondan 600.000'e düşmesi beklenmektedir. 1 milyon dolar bu beklentinin tam tersidir. Demografik değişiklikler yaş grupları arasındaki dengeyi bozmaktadır. Çalışma

çağındaki nüfus toplam nüfusla karşılaştırıldığında emekli nüfusun oranının arttığı görülmektedir. Aktif nüfus azalmaktadır. Dünya nüfusu yaşlanma eğilimindedir. Bu durum iş hayatında istihdam kaybıyla sonuçlanmaktadır. Karşı karşıya olduğumuz durum, yeteneğin değerini daha üst seviyelere çıkardı. Gelişmekte olan ülkelerde nüfus artış oranları gelişmiş ülkelere göre daha yüksektir. Bu duruma bağlı olarak potansiyel insan gücünün artması, küreselleşmenin de etkisiyle işçi göçünün artması beklenmektedir (Atlı, 2017).

c. Yeni Yönetim Tekniklerinin Etkileri

Teknoloji gelişimleri, globalleşme ve rekabet avantajının güvence altına alınması nedeniyle şirketler dış çevreye adapte olarak ve yeni yönetim tekniklerini tanıtarak değişmeye başlamışlardır. Yeni yönetim teknikleri, insanı merkezde tutan toplam kalite yaklaşımı, çalışanları güçlendiren işgücü ve öğrenmeye odaklanan öğrenen organizasyon yaklaşımıdır (Atlı, 2013: 51-52). Bunlar, yetenek temelli algının oluşmasına katkı sağlamaktadır.

Toplam kalite yönetimi, müşteri gereksinim, beklenti ve isteklerini en uygun ve en iyi şekilde karşılamak için gerekli olan yönetim sistemidir. Bir işletmede çalışan ve yöneticilerin müşteri memnuniyetini sağlamak için birlikte çalışması gerekir. Toplam kalite yönetimine göre şirketin tüm çalışanlarının planlama, kontrol ve geliştirme süreçlerinde aktif olması gerekmektedir. Kapsamlı kalite kontrolü, bu, müşteriyi merkeze almayı, üst düzey personelin bilgi, deneyim ve becerilerinden faydalanmayı, sürece aktif katılımlarını sağlayacak kurum içi eğitimleri, geri bildirim sağlamak için sağlıklı iletişim kurmayı ve grup halinde çalışmayı içerir. Ancak bu ilkelerin başarılı bir şekilde uygulanması, yönetim yaklaşımında bir değişiklik yapılmasını gerektirir. Kısa vadeli hedefler yerine uzun vadeli hedefler koymak, sorunları çözmek yerine neden ortaya çıktığına değinmek, rekabet ortamı yerine iş birliği ve işbirliği ortamını teşvik etmek, sonuç odaklılık yerine süreç iyileştirmeye odaklanmak, teşvik etmek ve cesaretlendirmektir. En radikal olanları çalışanların risk almasına izin vermek, çalışanları sıkı bir şekilde kontrol etmek yerine onlara rehberlik etmek, çalışanların emir vermek yerine karar vermesine izin vermek ve hiyerarşik yapılar yerine düz yapıları tercih etmektir (Mergen, 1993: 27-31).

İnsan kaynakları yeteneklerinin güçlendirilmesi kavramının, global iş ortamının oluşturulması, rekabetin yoğunlaşması, dış çevrenin değişmesi, değişen müşteri ihtiyaçlarına hızlı cevap verme isteği, çalışan beklentilerinin artması gibi nedenlerle ortaya çıktığı söylenebilir. İnsan kaynaklarının güçlendirilmesi, genç çalışanların karar verme yetkisinin işbirliği, eğitim ve öğretim yoluyla güçlendirilmesi ve geliştirilmesidir. Bunun sonucunda alt kademedeki çalışanlar karar alma ve problem çözme süreçlerine aktif olarak katılmakta, yetki ve sorumlulukları artmaktadır. Bu yaklaşımda yöneticinin tutumu çok önemlidir. Çalışanları güçlendirmek için yöneticilerin ast-üst ilişkisinden ziyade daha yardımsever, yol gösterici ve akıl hocası olması gerekmektedir. Çalışanlar karar ve risk almaya teşvik edilmelidir. Performans hakkında geri bildirimde bulunulmalıdır. Üst düzey yetenekli personelin performansından yararlanabilmek için kendilerini özgür hissetmeleri sağlanmalı ve gerekli kaynaklar sağlanmalıdır (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 131-139).

Bir çalışanın motivasyonu ve deneyimi olmadığında bir koç gibi onun yanında olmalısınız, bir çalışan güvensiz olduğunda ona destekleyici bir yaklaşımla yaklaşmalısınız, çalışanlarınızı yeteneklerinin eksik olduğu noktalarda yönlendirmeli ve yeteneklerini güçlendirmek için sürekli destek sağlamaktadır. Güçlendirmenin önündeki engelleri kaldırarak çalışanların yeteneklerini maksimum düzeyde kullanmalarını sağlar (Fox, 1998).

Öğrenen organizasyon yaklaşımı yetenek yönetiminin oluşumunu etkileyen önemli tekniklerdendir. Öğrenen organizasyon, bireylerin yeteneklerini genişletmeyi öğrendikleri, yeni ve kapsayıcı düşünmeyi teşvik ettikleri, kolektif hedefleri keşfettikleri ve istenen sonuçları elde etmek için bütünü birlikte görmeyi öğrendikleri bir organizasyondur (Smith, 2001). Öğrenen organizasyon “İş stratejilerinin başarılı olabilmesi için personelin katılımını ve paylaşımını sağlayan, öğrenmeyi teşvik eden ve ödüllendiren, açık iletişim kanalları aracılığıyla bilgiye erişimi ve yatay bir çerçeve içerisinde tüm personelin katılımını sağlayan, hiyerarşi kurabilen, kritik kavşaklarda stratejik kararlara katkıda bulunabilen, farklılaşmayı sağlayan özelliklere sahip ve uygulayan bir organizasyon olarak tanımlanan öğrenen organizasyondur. Bir şirketin öğrenen organizasyon olabilmesi için bazı değişikliklere ihtiyaç vardır. Sürekli öğrenme fırsatları yaratmak, iş birliğini teşvik etmek, ortak bir vizyon oluşturmak ve

Çalışanların bu vizyon ile yetkinleştirilmesi, katılımcı bir yaklaşımın benimsenmesi, sağlıklı iletişim kanallarının oluşturulması gibi değişikliklere ihtiyaç vardır (Kıngır ve Mesci, 2007: 69-77).

d. Entelektüel Sermayenin Önemi

Entelektüel sermaye kavramının çok sayıda tanımı bulunmaktadır. Bu kavramın tanımları: “Bir çalışanın, işletmeye piyasada rekabet avantajı sağlayan her şeyi bildiğı her şey”, “işletmenin sahip olduğı ve faaliyetlerini sürdürmesini sağlayan görünmez varlıkların tümü”, “entelektüel materyaller” refah / zenginlik, yani bilgi, bilgi yaratmak için kullanılır. “, fikri mülkiyet ile tecrübenin birleştirilmesidir”. Entelektüel sermayenin temeli bilgidir ve çeşitli unsurların etkileşimi yoluyla gelişir. Entelektüel sermayeyi oluşturan unsurlar arasında insan sermayesi, organizasyon sermayesi ve müşteri sermayesi yer almaktadır. İnsan sermayesi, bir işletme çalışanlarının bilgi, yetenek, liderlik becerileri, risk alma yeteneğı, deneyim, yenilikçilik, yaratıcılık ve değişim yaratma faaliyetlerinin toplamıdır. Entelektüel sermaye, insan faktörü nedeniyle insan kaynakları açısından giderek önem kazanmaktadır. Dolayısıyla insan kaynaklarının entelektüel sermayeye yüklediğı stratejik anlam ve bu kavramın eğitim ve gelişime olan duyarlılığı da artmaktadır (Görmüş, 2009: 58-61).

Bilgi ekonomisinde şirketlerin rakiplere karşı rekabet avantajı kazanabilmesi için sahip oldukları entelektüel sermayeyi tanınması, geliştirmesi ve doğru yönetmesi gerekmektedir (Alagöz ve Özpeynirci, 2007: 168). Bir şirketin entelektüel sermayesini yönetebilmesi için nitelikli, yetenekli ve bilgili personellere sahip olmalıdır. Bu nedenle şirketlerin yetenekli çalışanları elde tutabilmeleri ve onların performanslarından en üst düzeyde yararlanabilmeleri için gerekli kaynak ve alanı sağlamaları gerekmektedir (Görmüş, 2009: 67).

e. Yetenek Savaşları Olgusu

Global alışma alanında şirketler arasındaki en büyük rekabet yeteneklerin güvence altına alınmasıdır. Her şirket, pazarda lider bir konuma ulaşmak için değişen ortama uyum sağlamaya, değişen müşteri ihtiyaçlarına hızla yanıt vermeye ve en iyi yetenekleri kendi işlerine çekmeye çalışmaktadır. Yetenek bir şirketin başarısı için çok önemli olduğundan McKinsey danışmanlık firmasındaki danışmanlar "yetenek savaşı" kavramını geliştirdiler. Danışmanlık firmasının 77

şirket ve 6.000 yönetici üzerinde yaptığı araştırma, önümüzdeki 20 ila 27 yıl içindeki başarının en önemli faktörünün yüksek vasıflı çalışanlar olacağı sonucuna vardı. Yetenek yönetiminin önemi arttıkça şirketlerin yetenek savaşına girme nedenleri çizelge 1'de gösterilmektedir (Fettahlıoğlu, 2014: 179-180).

Çizelge 1. Eski ve yeni koşulları arasındaki farklılıklar

Eski Koşullar	Yeni Koşullar
Çalışanların işletmelere ihtiyacı vardır.	İşletmelerin çalışanlara ihtiyacı vardır.
Rekabet etmek için makine, coğrafya ve sermaye önemlidir.	Rekabet etmek için yetenekli çalışanlar önemlidir.
Yetenekli çalışanlar fark oluşturur.	Yetenekli çalışanlar çok büyük farklar oluşturur.
Yapılacak iş sayısı azdır.	Çalışan sayısı azdır.
Çalışanın bağlılığı ve iş güvencesi önemlidir.	Kısa süreli bağlılık vardır ve çalışan devri artmaktadır.
Çalışanlar standart ücrete razı olur.	Çalışanlar ücret dışında başka şeyler talep eder.

Kaynak: Fettahlıoğlu, 2014: 180.

Türkiye'de rekabetin yoğun olduğu bir süreç var çünkü yetenekli çalışanlar çok önemli. Bu durum şu şekilde özetlenebilir (Altınöz, 2009: 13).

- Yetenekler arasındaki rekabet gelişmiş şirketlerin gündemindedir.
- Yabancı fonlu ve ortak girişimlerde yetenek vizyonu daha da gelişmektedir.
- Firmalar hedef kitlelerine göre konularda farklı kriterler kullanırlar.
- İşe alım sürecinde rekabet avantajı yaratmak için kullanılan temel strateji pazarlama perspektifidir.
- Yetenek rekabeti ile oluşturulan vizyon, bir şirketin ona inanan üst yönetiminin gözetiminde paylaşılabılır.

4. Yetenek Yönetimi Uygulamaları

a. İş ve Yetenek Stratejilerinin Belirlenmesi

Yetenek yönetimi uygulamasının temeli şirketin hedef ve stratejileridir. Bir şirketin hedeflerine yönelik geliştirdiği strateji, yetenek yönetimi uygulamalarına yön verir. Bu nedenle yetenek yönetiminin başarılı olabilmesi için şirketin

hedeflerinin ve iş stratejisinin eksiksiz ve net bir şekilde gözden geçirilip tanımlanması gerekir. İş stratejisi belirlendikten sonraki adım, kurumun kültürü, hedefleri ardından bir yetenek stratejisi belirlemektir. Yetenek stratejisi, kurumu başarılı kılacak mevcut ve potansiyel çalışanların işe alınmasına yönelik stratejik bir yaklaşımdır. Yetenek stratejisini uygulayabilmek için ilk önce yönetim ve teknoloji alanlarındaki kilit pozisyonlara karar vermeli, bu pozisyonlara göre görev tanımlarını yazmalı, şirket içinden ve dışından bu pozisyonlar için gerekli nitelik ve özelliklere sahip yetenekleri seçmelisiniz (Alayoğlu, 2010: 78-79).

Bir işletmenin başarılı olabilmesi için stratejik hedeflerini belirlemesi gerekir. Satışa veya pazarlamaya daha fazla önem vermek, müşteri portföyünü geliştirmek veya müşteri ilişkilerini derinleştirmek gibi konulara öncelik vermek, potansiyel personelde aranılan nitelikleri ve mevcut çalışanlarda geliştirmek istenilen özellikleri netleştirecektir. Sonuç olarak kurumun stratejik önceliklerinin belirlenmesi, bu stratejilerin yetenek yönetimi uygulamalarıyla uyumlu hale getirilmesi ve gerekli süreçlerin uygulanmasıyla bir yetenek yönetimi stratejisi oluşturulabilir (Vulpen, <https://www.aihr.com/hr-glossary/talent-yönetim>, 2024).

b. Kilit Pozisyonlarının Belirlenmesi

Bir işletmedeki kilit yönetim ve teknik görevlerin belirlenmesi, bir şirketin iş ve yetenek stratejilerini başarı ile uygulaması açısından kritik öneme sahiptir. Çünkü bu pozisyonlara karar verirken ortaya çıkabilecek olumsuz faktörler, firmanın istediği hedeflere ulaşmasını engelleyebilmektedir (Çırpan ve Şen, 2009: 113).

Kilit yetenek ve personel, bu görevleri yerine getiren kurumun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan personeldir. Şirketler, kilit pozisyon kararları aracılığıyla çalışanlarını bölümlere ayırır ve iş için en yararlı olan ancak bulunması zor olanlara, ayrılması şirket için yıkıcı olacak olanlara, değer yaratabilenlere ve eğitim ve gelişime ihtiyaç duyanlara odaklanır. Müşterilerle doğrudan iletişim kurabilen kişidir (Atlı, 2013: 126).

Şirketler kilit yetenek ve personele karar verirken dört yöntemi uygulamaktadır (Tabancalı ve Koşuz, 2014: 144).

- **Organizasyon şeması veya iş sorumluluğu derecesi:** Şirketler, kilit görevleri önceliklendirirken organizasyon şemasına veya işin

gerektirdiği bilgi, beceri ve tecrübeye odaklanır. En önemli pozisyonlar, en fazla sorumluluğu alabilen ve en fazla riski alabilen yetenekli çalışanlarla doludur.

- **İşlerin katma değeri ve ikame zorluğu:** İşler A, B ve C sınıflarına ayrılır. Bu işler, işin katma değeri ve o pozisyonda çalışan birinin yerini doldurmanın zor ya da kolay olup olmadığına göre değerlendirilmektedir. A sınıfı stratejik işleri, B sınıfı desteği ve C sınıfı diğer işleri belirtmektedir. İş dünyasındaki A listesindeki işlerin tümü yöneticileri içermez. Operasyon işleri aynı zamanda A sınıfı iş grubu işleri olarak sınıflandırılabilir.
- **İşe ödenen ücret açısı:** Personelin yüksek vasıflı, vasıfsız olması, işinde fark yaratması gibi özellikleri ücretine yansıtılmaktadır. Yani en önemli iş en yüksek maaşı alan bireyler tarafından yapılmaktadır.
- **Stratejik temelli görüş:** Bir kurumdaki stratejik açıdan önemli görevler, iş stratejisi tarafından saptanmaktadır. Şirketin stratejisine en fazla katkı sağlayacak görevler kilit görevler haline gelir.

c. Yetkinliklerin Belirlenmesi ve Çalışanların Sınıflandırılması

Yetkinlikler, optimum performansı elde etmek için benzersiz bilgi, beceri ve tutumlardan oluşan gözlemlenebilir davranışlardır. İş yönünden bakıldığında yetkinlikler, çalışanların sahip olduğu, işletme için değer yaratabilecek yeteneklerdir. Yani şirketlerin çalışanlarından beklediği özellikler bunlar. Mükemmel performansa ulaşmak için çalışanların yetkinliği çok önemlidir. Bu durumda çalışanlardan beklenen temel yeterlilikler şu şekildedir (Biçer ve Düztepe, 2003: 14-15).

- Bilgi, beceri ve deneyim,
- Yetenek,
- Stil (çalışanların meslektaşlarıyla, yöneticileriyle, ekibiyle ve genel olarak işle ilişkileri),
- Motivasyon (görevleri yerine getirirken çalışanları motive eden veya motivasyonlarını düşüren faktörler).

Ayrıca mesleki bilgi, liderlik, yaratıcılık, inisiyatif alma, iletişim becerileri ve empati de diğer yetkinlikler arasında sayılabilir. Yetkinlik modeli bilgi, beceri, yetenek, motivasyon, davranış ve kişilik özelliklerinden oluşur. Yetkinlik modelleri, personelin değerlendirilmesi, potansiyel personelin belirlenmesi, eğitim ve öğretim gereksinimlerinin değerlendirilmesi gibi çeşitli nedenlerle kullanılmaktadır (Warech, 2002: 71).

Yetenek modeli geliştirirken kullanabileceğiniz çeşitli yöntemler vardır. Bunlardan bazıları şunlardır (Atlı, 2013: 130-132):

- **Araştırmaya dayalı yeterlilik yaklaşımı:** Harvard Üniversitesi'nde psikoloji profesörü olan David McClelland ve Hay/Mcber danışmanlık firması tarafından geliştirilmiştir. Bu yaklaşım, bir şirketteki yüksek performanslı çalışanların başarısını destekleyen faktörleri inceler. Bu faktörler incelenerek başarı faktörleri belirlenir.
- **Strateji bazlı yetkinlik yaklaşımı:** Şirketin stratejisi doğrultusunda gerekli yetkinliklere ilişkin kararlar alınır. Bu adımları daha önce deneyimlemiş diğer şirketlerin veri tabanını kullanarak da yetenekleri belirleyebilirsiniz.
- **Değer bazlı yetkinlik yaklaşımı:** Yöneticinin şirket kültürü ve değerlerine dayalı tutum ve duygularıyla oluşur. Bahsedilen üç yaklaşım geleneksel yeterlilik modelleri olarak değerlendirilebilir.

Yetenek yönetimi uygulamalarında kullanılan güncel yetkinlik modelleri şunları içerir:

- **Genel olarak geçerli bir model:** Harvard Üniversitesi psikoloji profesörü Daniel Goleman, meslektaşları David McClelland ve McBer tarafından yürütülen araştırma, insanların öğrenme ve gelişme yeteneklerinin çeşitli özellikler tarafından belirlendiğini öne sürülmektedir. Bu özellikler duygusal zekanın boyutlarına karşılık gelir: öz farkındalık, sosyal farkındalık, öz yönetim ve ilişki yönetimidir. Bu yetkinliklerin düzeyi pozisyona göre değişiklik gösterebilir. Nitelikli kişilerin sahip olduğu bu yetkinlikler tüm işletmelerde ortaktır.

- **Temel rol bazlı yeterlilik modeli:** Tüm iş gücünün bilgi, beceri, yetenek ve katma değerini dikkate alan rol tanımlarıyla yönlendirilen bir modeldir.
- **Fonksiyon bazlı yetkinlik modeli:** Bu modele göre yetkinlikler işletme fonksiyonları tarafından belirlenmektedir. Üretim, pazarlama ve satış gibi her departmanın her üyesinin farklı teknik yetenekleri vardır.
- **Liderlik bazlı yetkinlik modeli:** Liderlik ve yöneticilik pozisyonları için tasarlanmış bir yetkinlik modelini temsil etmektedir. Çalışan sınıflandırmaları şirketten şirkete farklılık gösterse de bu çalışmada yetenek yönetimine katkıda bulunan McKinsey araştırmaları ele alınmaktadır.

McKinsey'in Yetenek Savaşı'nda çalışan sınıflandırması şu şekildedir (Altınöz, 2009: 38):

- A Grubu çalışanları üstün başarının standardıdır. Bu çalışanlar sürekli olarak sonuçlara ulaşır, diğer çalışanlara rol model olur ve motivasyonlarını en üst seviyede tutarlar. Şirketin işgücünün yüzde 10 ila 20'sini oluşturmaktadır.
- B Grubu çalışanlar, potansiyeli sınırlı ancak beklentileri karşılayan A Grubu çalışanlarının destek grubudur. Tüm çalışanların %60-70'ini oluşturmaktadır.
- C Grubu çalışanları, belirli bir süre içerisinde işletmeye faydalı sonuçlar elde eder. Çalışanların %10-20'sini oluşturmaktadır.

Yüksek potansiyel ve yıldız olarak da isimlendirilen A Grubu çalışanları bu sınıflandırmanın en yetenekli grubunu temsil etmektedir. Bu personellere ciddi yatırımlar yapılması gerekmektedir. İşe bir nebze olsun katkıda bulunabilecek B Grubu çalışanları yetiştirmesi gerekmektedir. Düşük performans gösteren C Grubu çalışanların terfi ettirilmesi veya önemli pozisyonlardan uzaklaştırılması gerekmektedir (Atlı, 2013: 147-148).

d. Yeteneklerin Konumlandırılması/Bölümlendirilmesi

Teknoloji grubunuzun performansı işletmeniz için kritik öneme sahiptir. Bunun nedeni, her grubun iş hedeflerine ulaşmada oynayacağı farklı bir rolün olmasıdır. Huselid ve diğerleri (1997) örgütlerin rekabet avantajı elde edebilmeleri için pozisyonların önemini vurgulamışlardır. Bir şirketin stratejisini gerçekleştirmesini sağlayacak pozisyonları performans çeşitliliği ve stratejik etki olmak üzere iki kritere göre tanımladı ve bu pozisyonlar için gerekli nitelik ve yetkinliklerin saptanması gerektiğini savundu. Bu, bir çalışanı stratejik bir pozisyona terfi ettirmek isteniyorsa o çalışanın o pozisyonundaki performansının araştırılması gerektiği anlamına gelir.

Ruse ve Jansen (2008) stratejik hedeflere ulaşmadaki rollerini birbirinden ayırmış ve bu amaçla bölümlendirme terimini kullanmışlardır. Departmanlar, bir işletmedeki hangi rollerin en önemli olduğu ile ilgili bir kavramdır. Bölümlendirme, hangi roller için ne düzeyde vasıflı çalışanlara ihtiyaç duyulduğu ve bu çalışanlardan kaçının işe alınacağı veya daha üst pozisyonlara terfi ettirileceği gibi bilgileri öğrenmeye olanak tanır. Bu nedenle yetenek yönetimi aşamasında şirketler hangi çalışanlara yatırım yapacaklarına karar vermektedir, eğitim ve gelişim fırsatları sağlamaktadır ve kariyer planları oluşturmaktadır. Ruse ve Jansen'e (2008) göre dört tür rol vardır: Her şeyden önce stratejik roller, şirketlerin rekabet avantajı elde etmesini ve sürdürmesini sağlayan önemli rollerdir. Bu rol tipindeki çalışanlar yüksek düzeyde performansa ve bilgiye sahiptir. Şirketlerin bu rollerin oluşturulmasını desteklemesi gerekmektedir. İkincisi, temel rol iş operasyonuna katkıda bulunan roldür. Yapılan işle ilgili yeterli bilgi ve beceriye sahip olunmaktadır. Bu rollerin kuruluş tarafından korunması gerekir. Üçüncüsü ise ihtiyaçlar vardır. Bu rollerdeki çalışanlar olmadan iş sürekliliği risk altındadır. Çünkü bu rolde birisi olmadan bir süreci tasarlamak zordur. Şirketlerin bu rolü daha etkili hale getirmesi veya dışarıdan istihdam sağlaması gerekmektedir. Son olarak kesinlikle gerekli olmayan bazı roller vardır. Bu rollerin iş hedefleriyle doğrudan ilgili olmaması nedeniyle azaltılması veya etkinleştirilmesi gerekmektedir (Akar, 2015: 77-78). Bir şirket çalışanlarını nasıl görevlendirirse veya nasıl bölüştürürse önemli olan şirketin hedeflerine ulaşması ve şirket ile çalışanlarının beklenti ve yeteneklerinin uyumlu olmasıdır.

e. Yetenek Yönetimi Stratejileri

Yetenek yönetimi sürecinin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için iş ve yetenek stratejisinin tam ve net bir şekilde tespit edilmesi gerekmektedir. Şirketler, segmentlere ayrılmış çalışan gruplarına yönelik yetenek yönetimi stratejilerini iki farklı bakış açısıyla oluşturabilmektedir. Başlangıçta Grup A olarak tanımlanan yetenekli, yüksek potansiyele sahip çalışanlara odaklanan bir yetenek yönetimi süreci oluşturulmaktadır. İkincisi, yeteneğin işin her kademesindeki çalışanlarda bulunabileceğine inanılmaktadır ve çeşitli kademelerdeki yetenekli çalışanlar için yetenek yönetimi sürecini sürdürmektedir. Şirketin yetenek yönetimi ekibinin sahip olduğu pozisyonlar da stratejiyi yönlendirmektedir. Şirketler, kritik yönetim veya liderlik pozisyonları için şirket içi veya dışı belirli kişileri çekmek, eğitmek ve geliştirmek, işletmeye sadakat oluşturmak ve kuruluşun desteğini desteklemek gibi adımlara odaklanabilir; ayrıca yeteneklerinizi geliştirmek için de çalışabilmektedir. Potansiyelini ortaya çıkarın ve bu potansiyeli değerlendirecek stratejiler geliştirmektedir (Akar, 2015: 79-80).

Şirketlerin yetenek yönetimini yürütürken altı stratejik yaklaşım bulunmaktadır (Devine ve Powell, 2008: 3-4).

- **Rekabetçi bakış açısı:** Yetenekli çalışanların şirket tarafından tespit edilmesi ve beklentilerinin karşılanması gerekmektedir. Yoksa bu çalışanlar rakipler tarafından ele geçirilecektir. Yetenek yönetimi, elde tutma stratejileri aracılığıyla etkili bir şekilde teşvik edilir.
- **Süreç yaklaşımı:** Çalışan performansının düzenlenmesine, arttırılmasına odaklanmaktadır. Yeteneği geliştirmek ve yönetmek kurumsal yaşamın rutin bir parçasıdır. İleriki zamanlarda başarılı olmak için doğru becerilere sahip olmak gerekmektedir.
- **İnsan kaynakları planlama yaklaşımı:** Süreç yaklaşımı ile benzerlik gösteren şekilde odak noktası bu yaklaşımdır ancak doğru kişilerin doğru vakitte doğru işlerde olmasını ve doğru şeyleri yapmasını sağlamak amacıyla insan kaynakları yönelimiyle uyumludur.

- **Gelişimsel perspektif:** Yüksek potansiyel ve yeteneklerin geliştirilmesi ile ilgilenen bir yaklaşımdır. Bu nedenle yetenek yönetimi sıklıkla hızlandırılmış gelişim yollarına odaklanan bir yönetim yaklaşımıdır..
- **Kültürel bakış açısı:** Bu yaklaşıma göre yetenek yönetimi bir zihniyettir ve yetenekli çalışanlar iş başarısı için kritik öneme sahiptir.
- **Değişim yönetimi yaklaşımı:** Bu yaklaşıma göre yetenek yönetimi, organizasyonel değişime yönelik daha geniş bir stratejik insan kaynakları girişiminin ilk aşamasında itici güç olabilir. Teknoloji Yönetimi, bu, iş kültürünün, liderlik tarzının ve yönetim becerilerinin değişmesine yardımcı olabilir.

5. Yetenek Yönetimi Boyutları

a. Yeteneği Çekme

Yetenek çekme aşaması, şirketin stratejisi doğrultusunda gerekli sayıda çalışanın ve niteliklerin işletmeye kazandırılması olarak tanımlanmaktadır. Bu aşamada gerekli yeteneğin bulunması, başvuruların alınması, seçim, işe alım gibi süreçler gerçekleştirilir. Yeteneklerin cezbedilmesinin en önemli aşama olduğu söylenebilir çünkü bu aşama tüm sürece girdi sağlamaktadır (Akar, 2015: 83-84).

Yetenekli personeli çekmek için şirketlerin doğru kişilere doğru yöntemlerle ulaşması gerekmektedir. Bu yüzden şirketlerin hedef aday kitlesini doğru tanıması, ihtiyaç duyulan özellikleri doğru belirlemesi ve iletişim araçlarını etkin kullanması gerekmektedir (Atlı, 2013: 148).

Chowdhury'nin yetenekli personeli işe çekmek için önerdiği stratejilerden bazıları şunlardır (Atlı, 2013: 149):

- Yetenekli personellere müşteri gibi davranılması,
- Yetenek yönetimine önem verilmesi,
- Çalışanlara eğitim ve gelişim fırsatları sağlanması,
- Ortak bir vizyona sahip olunması,

- Performans değerlendirmesi ve organizasyonel yedekleme planının oluşturulması,
- Esnek bir çevreye ve pozitif kültüre sahip olunması,

Birçok şirket, çalışanlarına tüketicisi olarak yaklaşmaktadır, onlara değer vermektedir ve beklentilerini karşılayarak onları işe dahil etmeye çalışmaktadır. Yetenek edinme aşaması, personel değer nerisi, yetenekli personel özellikleri ve tercihleri, pozisyon analizi, çekim kanalları gibi boyutları içerir.

- **Personel değer nerisi:** Yetenekli alışanların şirkette istihdam edilebilmesi için şirketin çalışanların beklenti ve isteklerini ne derecede gerçekleştirdiği ile ilgilidir. Bir personelin bir şirkete katıldığında liderlik, iş arkadaşı ilişkileri ve cretlendirme gibi iş ilişkilerinden iş ilişkilerine kadar deneyimlediği ve öğrendiği unsurların toplamıdır. alışan değer nerisi, personelin isteklerini karşılarken mevcut ve potansiyel personelin işletmelerini nasıl gördüğüyle ilgilidir. Potansiyel personeli cezbetmek ve mevcut personelin bağlılığını olumlu yönde etkilemek için duygusal bağlılık yaratmayı amaçlamaktadır. Fakat şirketlerin ilk önce personelin işlerini diledikleri gibi yapabilmeleri ve kendi başlarına gelişebilmeleri için gerekli kaynak ve ortamı sağlaması gerekmektedir. Bunun nedeni çalışanların yeteneklerini sergileyebilecekleri bir ortam yaratılırsa işe katkıları artacaktır. Bu açıdan bakıldığında çalışan değer önermesinin  faydasından söz edilebilir: Personel değer önermesi, çalışanlara sağlanan tüm ekonomik yararları (ekonomik faydalar) içerir ve onlara işlerini rahat bir şekilde yapabilmeleri için ihtiyaç duydukları çalışma koşullarını sağlar (hizmet faydaları). Psikolojik ihtiyaçlar çalışanların duygusal ihtiyaçları (duygusal faydaları) dikkate alınarak sağlanmaktadır (Atlı, 2013: 163-164). Genel olarak bir şirketin ihtiyaç duyduğu yetenekleri kendine çekebilmesi ve uzun vadeli sadakat yaratabilmesi için farkındalığının yüksek olması, gelişmelere, değişimlere ve yeniliklere uyum sağlaması, çalışanların tercih edeceği imaj yaratması ve rakiplerinden farklı olması gerekmektedir.

- **Yetenekli Çalışanların Özellikleri ve Tercihleri:** Yetenekli personelin en önemli özellikleri hızlı öğrenmeleri, öğrendiklerini hemen uygulayabilmeleri ve alanında uzmanlığa sahip olmalarıdır. Yetenekli personeller, bilgi ve becerileri üst düzeyde olduğu için iyi performans gösteren, düz yönetim yapılarını tercih eden, işleriyle ilgili hızlı geri bildirim bekleyen, duygusal beklentilerinin karşılanmasını isteyen, özgüven sahibi, bilinçli, bilinçli bir çalışandır. Bu personeller kendi değerlerini bilirler, bu nedenle maaş ve yan haklar gibi maddi beklentiler öncelikli değildir. Bu yüzden yetenekli personelleri çekebilmek için şirketlerin, personellere finansal fırsatlardan ziyade heyecan verici bir çalışma ortamı sunması gerekmektedir (Akar, 2015: 86). Şirketlerin yetenekli çalışanları çekebilmeleri için onların beklentilerini ve önceliklerini anlamaları ve onlara değerli olduklarını hissettirmeleri gerekmektedir. Özellikle çalışanların yöneticilerle çalışma ilişkileri, psikolojik ihtiyaçları ve çalışma ortamı dikkate alınması gereken konulardır.
- **Pozisyon Analizi:** Şirketin tercih ettiği personelin vasıfları, istenilen pozisyona uygun olmalıdır. Pozisyon analizinin başarılı olabilmesi için şirketlerin hangi pozisyonlar için hangi becerilerin gerekli olduğunu belirlemesi gerekmektedir. Bu yaklaşımda ilk önce konum gözlemlenmektedir. Pozisyonun gereksinimleri belirlenmektedir. Belirli bir pozisyonun işini gerçekleştirmek için gereken bilgi, beceri, yetenek ve sorumluluklar belirlenerek bu işi başka işlerden ayıran noktalar belirlenmektedir. Tüm bu süreçler pozisyon için gereksinim duyulan potansiyel personelin değerlendirilmesine katkı sağlamaktadır (Akar, 2015: 88).
- **Çekme Kanalı:** Potansiyel personelin şirketle iletişim kurabileceği ortam çekme kanalıdır. Adaylara ulaşmak için gazete ve reklam gibi geleneksel kanalların yanı sıra elektronik medya da artık daha sık kullanılmaktadır. Kurumların ihtiyaç duydukları yetenekleri kendilerine çekmek için seçtikleri ve kullandıkları kanallara dikkat etmeleri gerekmektedir.

Çizelge 2. Çekme kanalları ve tanımları

Kanal	Tanım
Çalışan referansı	İşletmedeki çalışanların tanıdıkları kişileri önermesi ve onlara referans olması.
Kurumun web sitesi	Birçok adaya ulaşmada en önemli kanallardan biridir. Ancak web sitesinin doğru adayı çekecek şekilde düzenlenmesi gerekir.
Üniversite ve iş okulları	Yetenekli kişilerin bulunabileceği en önemli kaynaktır. İşletmeler üniversitelerde sunumlar yaparak, hocalarla görüşerek yeteneklere ulaşmaya çalışır.
e-istihdam	İşletmelerin ve adayların sıklıkla kullandıkları monster, career builder gibi web siteleridir.
Online simülasyonlar	İşletmeye özel olarak hazırlanan adayların gerçek kapasitesini görmek için kullanılan oyun veya testlerdir.
Video özgeçmiş ve diğer online kanallar	Youtube gibi sitelerde adaylar video özgeçmişlerini paylaşırlar.
Kurum içi haber bültenleri	Halkla ilişkiler ve insan kaynakları birimleri aracılığıyla basılı veya online olarak boş pozisyonların duyurusunun sağlandığı araçlardır.
İstihdam ajansları	En doğru adaya ulaşmak için hizmet alınan sektör, örgüt ve pozisyon odaklı insan kaynakları ajanslarıdır.

Kaynak: Akar, 2015: 89.

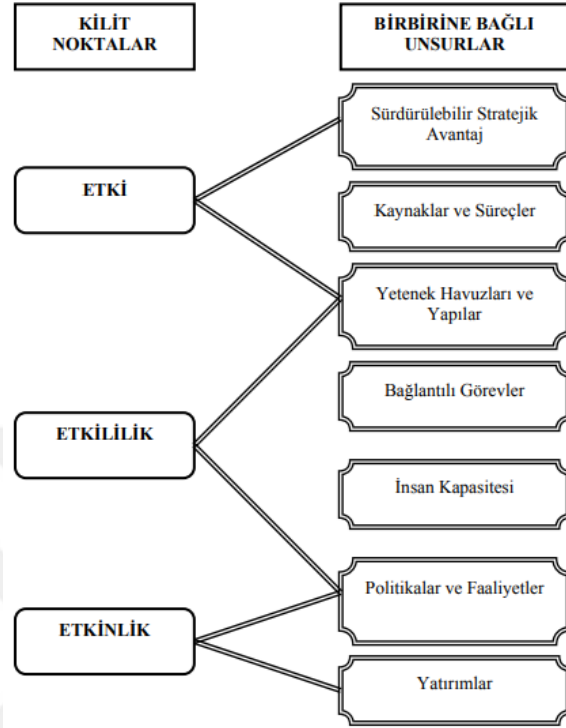
- Çizelge 2'de şirketlerin ve personel adaylarının bağlantı kurmasına yardımcı olan kanallar ve bunların tanımları listelenmektedir. Bu çizelgeye bakarak teknolojinin ilerlemesi ile birlikte iletişim kanallarının da teknolojik gelişmelerine uyumlu hale geldiği söylenebilmektedir.

b. Seçme ve Yerleştirme

Yetenek yönetimine girdi sağlayan en önemli süreç “seçme ve yerleştirme”dir. Doğru seçim ve dağıtım sistem ve araçlarıyla, gelecek vaat eden, yaratıcı ve yenilikçi, katma değer yaratma potansiyeli yüksek bireylerin yeteneklerinden yararlanılabilir (Altıntaş, 2007: 1). Bu noktada firma için yetenek havuzu oluşturmak önemlidir.

Yetenek yönetiminin etkinliğini artırmak için yapılan araştırmalar genellikle tek bir yetenek havuzundan seçilen yeteneklerin yönetilmesine odaklanılmaktadır. Ancak bir şirketin birden fazla yetenek havuzuna sahip olması ve oluşturulan yetenek havuzunun sürekli iyileştirilmesi, hangi yetenek havuzunun daha önemli olduğu, hangi yetenek havuzunun geliştirilmesi gerektiği sorularının yanıtlanması gerekmektedir. Bu konuya ilişkin sundukları modellerde (Lewis ve Heckman, 2006: 146). Boudreau ve Ramstad, insan kaynaklarının ve yeteneğin stratejik

yönetimini ve aldıkları kararların değerlendirilmesini mümkün kılan bir “karar bilimi” yaratılması gerektiğini savunmaktadır. Üç adım. Bu kararlar aynı zamanda iş araçlarından, faaliyetlerden ve kaynaklardan da etkilenebilir.



Şekil 1. Yeteneklerin geliştirilmesine yönelik karar planı

Kaynak: Boudreu ve Ramstad, 2006: 146'den aktaran Doğan ve Demiral, 2008: 158.

Yetenek havuzunuzu değiştirmenin veya derinleştirmenin iş performansını ve stratejik hedeflere ulaşmayı nasıl etkileyeceğini belirlemeniz gerekir. Etki aşamasında önemli olan havuzu bölümlere ayırmaktır. Kritik olan ve işe değer katacak yetenekli çalışanlardan oluşan yetenek havuzları ile istenen sonuçların elde edilmesine önemli ölçüde katkıda bulunmayan yetenek havuzları arasında ayırım yapılması gerekmektedir. Etkililik aşamasında ise yüksek performanslı çalışanların yeteneklerinin müdahale yoluyla geliştirilebileceği tespit edilmiştir. Eğitim programları, yetenek havuzundaki çalışanların becerilerini önemli ölçüde geliştirmelerine ve işlerini daha verimli bir şekilde yapmalarına yardımcı olabilir. Bu, şirketlerin yetenek havuzlarını daha da geliştirmelerine olanak tanır. Yeteneğe yatırım söz konusu olduğunda verimlilik, insan sermayesinin temel bir ölçüsüdür. İş dünyası liderlerinin, yeteneğe yapılan doğru yatırımların kendilerine

stratejik fırsatların kapısını açtığını bilmeleri gerekmektedir (Boudreau ve Ramstad, 2006: 147, aktaran Doğan ve Demiral, 2008: 159).

c. Yeteneği Geliştirme

Yetenek yönetiminin temel faaliyetlerinden biri yetenek gruplarına öğrenme ve gelişme fırsatları sağlamaktır. Çalışanların potansiyellerinden tam anlamıyla yararlanabilmek için şirketlerin, çalışanlarının gelişim ihtiyaçlarını doğru değerlendirmeleri, fırsatlar sağlamaları ve bu alanda faaliyetlerde bulunmaları gerekmektedir (Oehley, 2007: 63).

Yetenek yönetimi, çalışanlarınızı iş ihtiyaçlarınızla uyumlu hedeflere yönlendirmek için kullanabileceğiniz bir süreçtir. Bu bağlamda yetenek, kurumun ihtiyaçlarına uygun şekilde geliştirilir ve yönlendirilir. Öğrenme ve gelişim, bireysel yetenekleri geliştirerek ve dolayısıyla iş verimliliğini artırarak bireysel ve organizasyonel performansı iyileştirmeyi amaçlamaktadır. Bireysel beceri ve yeteneklerin geliştirilmesi, organizasyonun mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılar. Kurumlar kariyer uygulamaları yoluyla çalışanlarını elde tutmak isterken, bireyler seçtikleri kariyerlerde yükselmeyi amaçlamaktadır. Kariyer yönetimi hem işletmeler hem de çalışanlar açısından önemlidir, dolayısıyla kuruluşların bu konuda nasıl çalışacaklarını planlamaları gerekmektedir. Kurumsal kariyer planlamasının bazen yetenekli çalışanlar için yetersiz kaldığı görülmüştür (Toros, 2021: 24).

Yetenek geliştirme, bireyin şirkete katıldığı andan şirketten ayrıldığı ana kadar kurumsal yönetimin performansını artırmak amacıyla yaptığı tüm plan ve çalışmalar olarak tanımlanabilir. Çalışanların kendi alanlarında yetenek geliştirilmektedir. Bireyleri yeni sorumluluklar almaya, yeni beceri ve yetenekler kazanmaya hazırlayan bir süreçtir. Yani bireyin yeni bir konuda yeteneği gelişir ve o konuda yetkin hale gelir. Gelişim çabalarına yönelik adım, örgütün gelecekteki yetenek tercihi ile bireylerin mevcut gelişim tercihini bütünleştiren gelişim programlarının tasarlanmasıdır (Akar, 2015: 101).

Küreselleşen dünyada bir kuruluşun hayatta kalmak ve rakiplerine karşı rekabet avantajı elde etmek için kullanabileceği en güçlü silah, sıra dışı ve yaratıcı fikirlere sahip yetenekleri güvence altına almaktır. İşletmelerde çalışan yetenekli insanlar, değişimlere karşılık kendilerini geliştirebilecekleri bir

organizasyon ortamını tercih etmektedir. Bu nedenle çalışanların eğitim ve gelişim faaliyetlerinin desteklenmesi hem kurum hem de çalışanlar açısından önemlidir. Çalışanların bir kurumun en değerli unsuru olarak kabul edilmesiyle birlikte gelişim faaliyetlerine yapılan harcamalar da bir yatırım olarak görülmeye başlandı. Etkin, bilgili ve üretken çalışanlar müşteri memnuniyetini ve dolayısıyla işletme karlılığını artıracaktır (Atlı, 2017: 126).

d. Yeteneği Tutma

Yeteneği elde tutma aşaması, bir şirketin yeteneğini kaybetmemek için attığı adımlardır. Çalışanları elde tutma, rekabet gücü yönünden kritik öneme sahiptir ve bu nedenle iş performansını doğrudan etkileyen bir süreçtir. Sıradan bir çalışan işten ayrıldığında, o pozisyon için ödenen yıllık maaşın yaklaşık %49'u yeni kişilerin işe alınmasına harcanırken, bu oran önemli pozisyonlardaki çalışanların yerine kullanılan yaklaşık yüzde 150'ye ulaşmaktadır (Tabancalı ve Koşuz, 2014: 146-147).

Bir şirketin global ölçekte rekabet edebilmesi için yetenekli insanları elinde tutmak, onları çekmek kadar önemlidir. Bir kurum yetenekli personeli elde tutmak için işgören bağlılığını sağlamalıdır. Böylece personeli elde tutmak, işgören bağlılığını artırmaya yönelik bir strateji haline gelir (Atlı, 2013: 203).

Sadakat, bir personelin farklı kariyer fırsatları olmasına rağmen şirkette kalmayı seçmesidir. Terfi, ücretlendirme, karar alma süreçlerine aktif katılım, yetkilendirme, iş-yaşam dengesi, etkili iletişim gibi faktörler çalışan bağlılığının sağlanmasında dikkate alınması gereken faktörlerdir (Tabancalı ve Koşuz, 2014: 147).

Yetenekli personelin ve yöneticilerin ayrılmasının şirket üzerindeki olumsuz etkisi nedeniyle, elde tutma çabaları sistematik olarak atılması gereken bir adım olarak görülmektedir. Bir kurumda çalışan 356 personelin katıldığı bir ankete göre çalışanların yalnızca yüzde 35'i kurumda kalmayı, yüzde 65'i ise iş değiştirmeyi düşünmektedir. İnsanların iş değiştirmeyi düşünmelerinin en önemli nedenleri şunlardır: Faktörler arasında kariyer belirsizliği, etkisiz lider geliştirme programları, liderlere güvenme gereksinimi ve yetersiz gelişim gayretleri yer almaktadır. Böylece personelin şirketten ve yöneticilerinden ne bekledikleri konusunda net olmaları önemlidir. Ancak kuşaklar arasındaki farklılıklar farklı

beklentilere yol açmaktadır. Örneğin, nesiller arası yapılan bir çalışmaya göre baby boomers kuşağının iş değiştirmesinin en önemli nedeni liderliğe güven, X kuşağı ve milenyum kuşağı için ise kariyer gelişimidir (Akar, 2015: 107-108).

Diğer çalışmalar, yöneticilerin çalışanlara karşı adil davranması, onların ihtiyaçlarına ve değerlerine saygı göstermesi, gayretlerini memnuniyet ile karşılması ve değer vermesi halinde personelin yöneticilerine ve kuruma olan bağlılıklarının arttığını göstermiştir. Başka bir ifadeyle bir firmanın ne kadar çok çalışanı değerlendirirse aidiyet duygusu da o kadar artar (Altınöz, 2009: 46-47).

Leucke'a (2009) göre yetenekli çalışanları elde tutmak, çalışan bilgisinin artan önemi, işgören memnuniyeti ile müşteri memnuniyeti arasındaki doğrudan ilişki ve yüksek devir maliyetleri sebebiyle önemlidir. Anahtar pozisyonlardaki yetenekler işyerinden ayrıldığında, bu durum işletmeyi bilgi ve deneyim eksikliğiyle karşı karşıya bırakır. Örneğin bir otomobil bayisinde sekiz yıllık satış tecrübesine sahip bir satış elemanının yerine saha tecrübesi olmayan bir çalışanın getirilmesi durumunda galeri yıllık satışlarda 432.000 dolar kaybedebilir (Akar, 2015: 108). Yetenekli çalışanları kaybetmenin bir şirket için çok zararlı olduğu göz önüne alındığında, şirketlerin çalışanları elde tutabilmeleri için onlara değer vermeleri, onların beklentilerini anlayıp karşılamaları ve onlara şirkete ait olma duygusunu hissettirmeleri gerekir.

e. Örgütsel Yedekleme

Örgütsel yedekleme ise bir örgüt içindeki insan kaynaklarının emeklilik, beklenen ya da beklenmeyen işten ayrılma nedeniyle boşalan kilit pozisyonlar ve liderlik rolleri için eğitilerek hazırlanmasıdır (Shelton-Johnson, 2006).

Örgütsel devamlılık, yetenek veya aday havuzları adı verilen programlar aracılığıyla gerçekleştirilir. Boşalabilecek kilit pozisyonlara hazırlanmak ve aday havuzundaki kişileri, zamanı geldiğinde bireysel ve ekip olarak ihtiyaç duyulan rolleri doldurabilmelerini sağlamak için geliştirmek ve izlemekle ilgilidir. Örgütsel yedekleme uygulamak isteyen firmalar için ilk planlama konuları, değiştirilmesi kritik olan pozisyonları belirlemek, bu pozisyonların ortalama olarak ne zaman boşalacağını tahmin etmek, kritik pozisyonlar için gerekli becerileri belirlemek yetenekli adayları değerlendirmektir (Ruggiero ve Bostford, 2008).

Örgütsel yedekleme, boş pozisyonlar ortaya çıktığında beklenmedik kilit pozisyonları uygun çalışanlarla doldurmak için gerçekleştirilen bir faaliyettir. Çalışanlar, şirketin talebi veya emeklilik gibi nedenlerle gönüllü olarak iş değiştirebilirler. Bu nedenle şirketlerin pozisyona en uygun personeli görevlendirebilmesi için bir yedekleme planının olması gerekmektedir (Altınöz, 2009: 72). Yedekleme faaliyetlerinin kurumlarca yapılması gerektiğine dair işaretler şunlardır (Akar, 2015: 116):

- Önemli pozisyonların boşaldıktan sonra doldurulması zaman kaybıdır.
- Önemli pozisyonlar için daha az insan mevcuttur.
- Önemli pozisyonlar belirli bir süre için dışarıdan personel alınarak veya danışmanlık yapılarak doldurulmaktadır.
- Bu pozisyonlara başvuran adaylar, pozisyonların en doğru şekilde doldurulduğuna dair güven duymazlar.
- Kritik pozisyonlardaki açık pozisyonlar maliyet ve giderleri artırır.
- Bu pozisyonlara yapılan atama başvuruları genellikle başarısızlıkla sonuçlanmaktadır.
- Yüksek performans gösteren ve potansiyeli yüksek çalışanlar sıklıkla şirketten ayrılır.
- Kariyer hedeflerine ulaşmış profesyonel personel genellikle şirketten ayrılırlar.

Yedekleme faaliyetleri genellikle yetenek veya aday havuzu adı verilen bir sistem aracılığıyla gerçekleştirilir. Yetenek havuzları, belirli işlere yönelik insan yetiştirmek yerine, gelecekte liderlik pozisyonlarına geçebilecek kariyer ve iş tecrübesine sahip personeli yetiştirmektedir (Akar, 2015: 116).

Bir örgütün yedeklemesinin etkili olabilmesi için doğru kişileri, doğru yerde ve zamanda tespit etmek ve hazırlamak gerekmektedir. Bu nedenle şirketlerin ilk önce yedekleme gereksinimlerini belirlemeleri, personel profillerini belirlemeleri, geliştirme gereksinimlerini belirlemeleri, geliştirme faaliyetlerini planlamaları ve geliştirme faaliyetlerini hayata geçirmeleri gerekmektedir. Bunun nedeni,

yedekleme planlamasının genellikle bir şirketteki önemli liderlik pozisyonları için geçerli olmasıdır. Bu nedenle istenilen potansiyele ve deneyime sahip çalışanların liderlik gelişimini tamamlamaları ve pozisyona hazırlanmaları gerekmektedir (Altınöz, 2009: 72). Bir örgütün yedekleme faaliyetleri işletmeye çeşitli şekillerde faydalı olabilir. Her şeyden önce, bir plan oluşturulduktan sonra şirketler boş pozisyonlara en iyi kişileri yerleştirerek zamandan tasarruf edebilirler. Aynı zamanda pozisyon için doğru kişiyi çeşitli yollardan bulmaya gerek olmadığı için ek bir maliyet de oluşmaz. En önemli faydalardan biri, pek çok yetkin çalışanın kilit pozisyonlar için eğitilip gerekli becerileri kazanması nedeniyle hizmet kalitesinden ödün verilmemesidir.

6. Yetenek Yönetiminin Önündeki Engeller

Yetenek yönetiminin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için yetenek yönetiminin önündeki engellerin kaldırılması gerekir. Bu engeller, Avrupa, Asya, Kuzey Amerika ve Afrika'da bulunan çok uluslu şirketlerin 50 CEO'su, insan kaynakları uzmanı ve iş birimi liderleriyle yapılan görüşmeler yoluyla belirlendi (Guthridge, 2006).

- Üst yönetimin yetenek yönetimine gerekli zamanı ayırmaması,
- Departman yöneticilerinin personel gelişimine yönelik olumsuz tutumu,
- İşletmede takım ruhu yeterince teşvik edilmemesi,
- Departman yöneticileri çalışanları performansa göre sınıflandırmak istememesi,
- Üst yönetim kurumsal stratejiyi yetenek yönetimine bağlamaması,
- Departman yöneticilerinin sürekli düşük performans gösteren alanları belirleyememesi,
- Üst yönetimin kritik görevlere ilişkin ortak bir görüşünün olmaması,
- Yedekleme veya kaynak planlama süreçleri personel ve işin koordinasyonu için yeterli değildir.

Yukarıda sayılan engellerin kaldırılması için kurumların dikkat etmesi gereken konular vardır. Bu konudaki önerileri şu şekilde sıralanmaktadır (Çırpan ve Şen, 2009):

- Üst yönetim, yetenek yönetimini iş çapında bir uygulama olarak görmeli ve vakit ayırmalıdır.
- Yetenek yönetiminin desteklenmesinde en önemli konu bölüm başkanının sorumluluğundadır. Departman yöneticileri tüm sürece dahil olmalıdır.
- Yetenekler ile iş stratejisi arasında güçlü bir bağ kurulmalıdır.
- Tüm insan kaynakları fonksiyonları, yetenek yönetiminin uygulanmasına katkıda bulunacak şekilde organize edilmeli ve tutarlı bir şekilde yürütülmelidir.
- Departmanlar arası işbirliği teşvik edilmeli, departman yöneticileri kendi departmanlarında yetişen ve değer verilen kaliteli çalışanların diğer departmanlara geçmesini kendi departmanlarının başarısı olarak değerlendirmelidir.
- Yetenekli çalışanların belirlenmesi tüm insan kaynakları çalışmalarının temelini oluşturmalıdır.
- Kariyer ilerleme kararları yalnızca çalışanın bireysel özelliklerine göre verilmemeli, aynı zamanda çalışanın çalışacağı ekibin özellikleri de dikkate alınmalıdır.

III. BİREYSEL İŞ PERFORMANSI

A. Performans Kavramı Ve Tanımı

Performans kavramı yönetim ve organizasyon alanyazınında sıklıkla tartışılan ve incelenen kavramlardan biri olmuştur. Ekonomi, ekonomi, finans, insan kaynakları, psikoloji, sosyoloji ve başka literatür alanlarında performansa ilişkin çeşitli çalışmalara rastlamak mümkündür. Çalışan performansı ve organizasyonel performans firmaların hızlı değişimlere ve farklı koşullara uyum sağlayarak rakiplerinin önünde kalabilmesi çok önemli ve önemlidir. Bu nedenle performans ilgili literatürde detaylı olarak çalışılan bir konudur. Performansı örgütsel ve bireysel bazda değerlendiren birçok bilim insanının tanımları ve yorumları bulunmaktadır.

Çalışmada performansı çalışan performansı olarak ele alınmış ve ilgili literatür taramasına başvurulmuştur. Analiz sonucunda bireysel performans, çalışan performansı, iş performansı ve iş performansı kavramlarının temelde aynı amacı taşıdığı görülmektedir. Ayrıca organizasyonel performans, organizasyonel performans, iş performansı ve organizasyonel performans da yakından tanımlanmış kavramlardır. Her organizasyon somut ve soyut unsurlar içerir. kişi; Bir kuruluşla, bir miktar tazminat karşılığında yetenek ve kabiliyetlerini sağlamak üzere resmi bir sözleşmeye giren canlı, somut bir unsur olarak kabul edilir (Muo, 2013: 119). Bu yetenek ve yeteneğin belirleyici unsuru performanstır. Çalışanların iş beklentilerinin ölçülmesinde önemli bir yer tutan performans (Sabuncuoğlu, 2008: 184), örgütsel kararlarla ilgili olarak titizlikle takip edilmesi gereken bir süreçtir (Uyargil, 2009: 209).

Çalışanlar iş tamamlandığında performanslarına göre değerlendirilir. Bu, sorumluluk ve başarıya ilişkin bir dizi karşılaştırmalı tartışmanın sonucudur (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2005: 227). Performansın çok yönlü bir kavram olduğunu ve kurumlar için önemli bir kavram olduğu öne sürülmektedir. Yerli ve yabancı alanyazınındaki bazı performans tanımları şöyledir:

- Performans, personelin iş hedeflerine ne derecede katkıda bulunabileceğini gösteren bir değerlendirme aracıdır (DeCenzo, Robbins ve Verhulst, 2017: 213).
- Performans, vatandaşlık ve organizasyona zarar veren davranışlar olmak üzere üç tür davranışı içeren bir iş tanımında yer alan görev ve sorumlulukların ne ölçüde başarılı, ne ölçüde başarısızlıkla sonuçlandığını belirlemek için yönetilen bir süreçtir (Robbins ve Judge, 2013: 565).
- Çalışanların başarısı ile şirketin önceden belirlenen hedeflere ulaşma çabalarında elde edilen sonuçların niteliksel ve niceliksel olarak karşılaştırılmasıdır (Gürcüoğlu ve Özdemir, 2020: 103).
- Performans, çalışanın organizasyona yaptığı katkının genel sonucu olarak kabul edilir. Çalışma ortamı, çaba ve becerilerin birleşimidir (Gridwichei vd., 2020:188).
- Performans, çalışanların katılımcı davranışlarıyla ilgili olarak işletmeye yaptıkları katkıyı ve işletmenin verimlilik olarak algılayabileceği sonuçları ifade eder (Jalagat Jr., 2016: 38).
- Performans, elde edilen sonuçların niteliksel veya niceliksel olarak yorumlanmasıdır (Kubalı, 1999:32).
- Performans, çalışanların yeteneklerini değerlendirmek için kullanılan bir ölçüdür (Sabuncuoğlu, 2008:184).
- Performans, değişim ve etkiye açık davranışların bütünüdür (Büte, 2011: 177).

Performansı tanımlayan araştırmacıların üzerinde ittifak ettiği tanımın bulunmadığı görülmektedir. Araştırmacıların genel olarak işgören performansına odaklandıkları görülmektedir. Ancak performans kavramı; Değerlendirme bireysel, grup ve organizasyonel düzeyde mümkündür. Bu önemli hususların dikkate alınması genel performansı artıracaktır. Bir bireyin, grubun veya kuruluşun hedeflerine ne ölçüde ulaşabileceğini değerlendirebilir. Performansın çalışan açısından değerlendirilmesinde, sonuçların değerlendirilmesi amacıyla bir

işletmede çalışan çalışanların çabalarını değerlendirmek için kullanılan yorumlayıcı bir ölçü olduğu söylenebilir.

1. Performans Çeşitleri

a. Bireysel Performans

Firmaların hedeflerine ulaşmak için kullandıkları kaynaklar arasında en önemli ve elde edilmesi en zor olan kaynak insan kaynağıdır. Teknoloji ilerledikçe malzeme, mekan, para, zaman gibi kaynaklar değişmektedir ama insan kaynakları değişmemektedir. Teknolojik gelişmeleri insan kaynağının verimliliğinin arttırılmasına katkı sağlasa da teknoloji tamamen insan kaynağının yerini tutamaz. Teknolojik gelişmeler aynı zamanda insanın üretkenliği ve verimliliğinin de yardımıyla ortaya çıkmaktadır. Bu durum gelecekte daha nitelikli insan kaynağına ihtiyaç duyulacağını ve insanların şirketler için en önemli kaynak haline gelebileceğini göstermektedir (Tortop vd., 2007). Kurumların oluşmasında insan kaynağı yani birey önemlidir. Bireyin belirli belirli bir süre gerçekleştirdiği işten edindiği çıktı, çalışanın performansını göstermektedir (Akbal, 2010). Başka bir deyişle, çalışanın iş hedeflerine ulaşma düzeyiyle ilgilenen performans türüdür(Özkaya, 2013).

İş geliştirmede insan kaynağının başarısı bireysel performansla ifade edilir. Kişisel hedefler ile organizasyonel hedeflerin birbiriyle uyumluluk göstermedir. Bu durumlara yönelik ölçümler, önceden planlanmış bireysel performans kriterlerine göre düzenli olarak gerçekleştirilmektedir. Başarılı bireylerin performans ölçüm süreciyle ödüllendirilmesi, insan kaynaklarının daha verimli ve verimli hale getirilmesinde önemli bir kriterdir (Ateş ve Köseoğlu, 2011).

Bireysel performans, her ne kadar şirket çalışanlarıyla doğrudan ilişkili gibi görünse de aynı zamanda liderlik tarzı, yönetim yapısı, organizasyon iklimi gibi faktörlerle de yakından ilişkilidir (Özmutaf, 2007). Kişisel performans, çalışanların görevleri başarıyla tamamlamalarına, yüksek performans sergilemelerine ve bunu yapmaktan gurur duymalarına olanak sağlaması açısından bir motivasyon kaynağıdır. Öte yandan hedeflere ulaşamaması verimsizliğe ve tatminsizliğe kapı açmaktadır (Özkaya, 2013).

Bir şirkette çalışan çalışanların, çalıştıkları kurumda belirli görev ve sorumlulukları vardır. Görev ve sorumluluklarınızı yerine getirdiğinizde iş

performansınız ortaya çıkar. Burada performans, çalışanların niteliklerinden, zihinsel yeteneklerinden, değerlerinden ve inançlarından kaynaklanmaktadır. Bireysel performansta vurgulanması gereken şey, bireyin hedefleri ile örgütün hedeflerinin uyum içinde olmasıdır. Bu nedenle bireyin performansını oluşturan üç temel unsurun dikkate alınması gerekmektedir. Bunlar; Odaklanma, yeterlilik ve özveri. Odaklanma, kişinin ne yaptığını bilmesidir. Yeterlilik, bunu yapabilecek yeteneğinin olmasıdır. Özveri, bunu yapacak motivasyona sahip olmak anlamına gelir. Bireysel performansın en üst düzeyde olmasını sağlamak için listelenen üç faktörün bir arada bulunması gerekir. Ek olarak, işletme çalışanlarının kendilerinden ne beklendiğini bilmeleri, iş standartlarına aşına olmaları, yöneticilerine işletmenin vizyonunu ve hedeflerini açıklamaları ve neden bulundukları yerde olduklarını açıkça açıklamaları gerekir. Tüm bu faktörler etkili iş ilişkileri kurmada, bilgi ve becerileri geliştirmede, karar ve eylemlerle başarıya ulaşmada, yaptıklarının farkına varmada ve örgüt içinde aktif olarak değer yaratmada etkilidir (Barutçugil, 2002). Ayrıca bireysel performans şirkete bir “girdi”dir.

Bireysel performans değerlendirmeleri sonucunda elde edilen veriler stratejik yönetim, personel planlaması, terfi gibi alanlarda kullanılmaktadır. Elde edilen veriler sayesinde kurumsal hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı tespit edilir (Şeneldir, 2010).

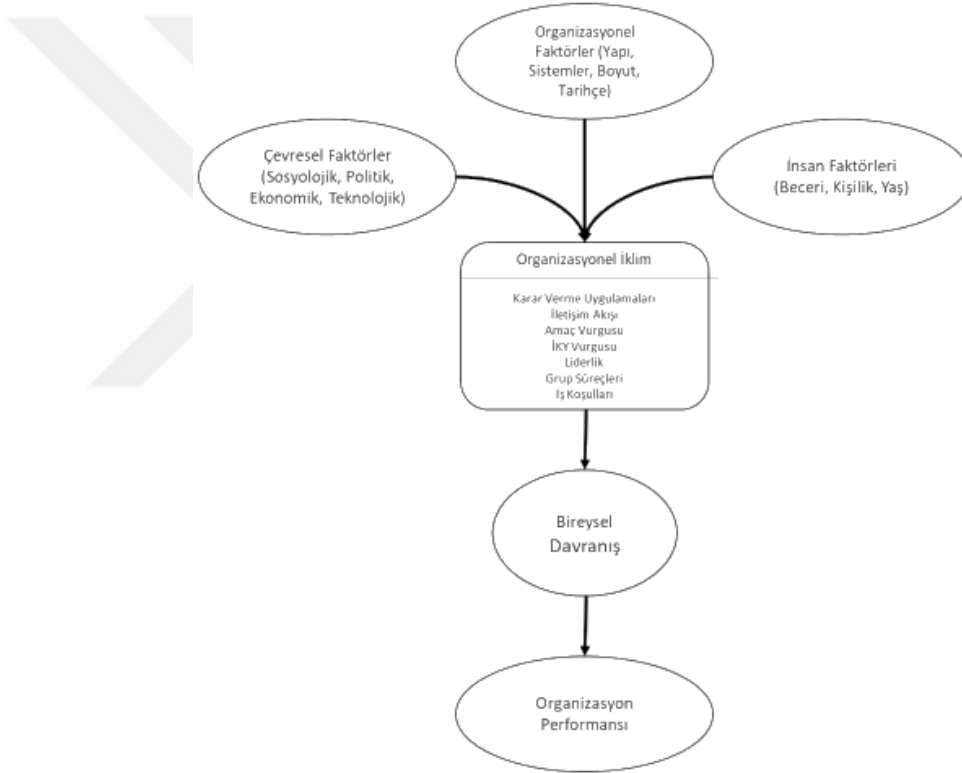
b. Örgütsel Performans

Performans kavramlarının tanımlarının gözden geçirilmesiyle elde edilmiştir. Performansı örgütsel anlamda da değerlendirmek mümkündür ve örgütsel hedeflere ulaşmada bir ölçüm yöntemi olarak da kullanılabilir. Örgütsel performans, örgütsel etkililik ve verimlilikle paralel bir kavramdır. Bir kuruluşun etkinliğini incelerken hedeflere ne ölçüde ulaşılabilirdi genellikle önemlidir. Bir kuruluş ne kadar büyük ve verimli olursa, hedeflerine ulaşma olasılığı da o kadar artar. Bu yaklaşım örgütsel performansı artırabilir (Price, 1972: 3).

Örgütsel performans, satış, pazar ve kârlılık payının büyümesine ilişkin örgütsel amaçların gerçekleşmesi ve şirketin genel stratejik amaçlara ulaşılması olarak tanımlanmaktadır (Hult, Hurley ve Knight, 2004: 430-431). İş zenginleştirme ve personel seçme süreçleri örgütsel performansı etkileyen

faktörlerdir (Erdil, Alpkan ve Biber, 2004: 119). Doğru kişileri seçmek ve güçlendirmek organizasyonel performansta etkilidir.

Organizasyonel performansın sonuçları niceliksel ve niteliksel performans ölçümleriyle belirlenmektedir. Niceliksel performans ölçümleri, bir kuruluşun karlılığını, satışlarını, üretimini, hisse senedi fiyatlarını ve net rakamlarla ifade edilebilecek benzer çıktıları değerlendirir. Niteliksel performans kriterlerinde ise müşteri memnuniyeti, kalite, sosyal sorumluluk seviyesi, yenilikçilik seviyesi ve benzeri sonuçlar değerlendirilmektedir (Eren, Gül ve Tokgöz, 2013: 4878). Hansen ve Wernerfelt, organizasyonel performansın oluşum sürecini Şekil 2'de göstermektedir.



Şekil 2. Geleneksel bir organizasyonel iklim

Kaynak: (Hansen and Wernerfelt, 1989: 403)

Bu görüş kapsamında örgütsel performansı bireysel performanstan ayıran özellikler şunlardır: Bireysel performans, bireyin amaçları gerçekleştirmedeki verimliliği ve etkinliği ile ilgilenirken, örgütsel performansın daha kapsamlı olarak örgütün hedeflere ulaşmadaki verimliliği ve etkinliği ile ilgilendiği söylenebilir.

2. Performansın Önemi

a. Çalışanlar Açısından Performansın Önemi

Çalışanlar bir organizasyonun en önemli kaynaklarından biridir. Entelektüel sermaye, yani çalışanlar, maddi olmayan sermaye olarak kabul edilir. Örgüte katkıda bulunmak, bilgi ve becerilerini örgütün amaçları doğrultusunda kullanmak amacıyla örgütte belirli görev ve pozisyonlarda bulunurlar. Çalışan performansı bir kuruluş için çok önemlidir ancak çalışanların kendi performansları üzerinde söz sahibi olmaları, yetenek ve beceri seviyelerinin farkına varabilmeleri de çok önemlidir. Çalışanlar işleri hakkında olumlu hissedерlerse organizasyonda daha iyi performans gösterirler. Pozitif duyguların sonucu olan iş tatmini, iş bilgisi ile iş performansı arasındaki ilişkiyi geliştirir (Anesukanjanakul, Banpot ve Jernsittiparsert, 2019: 73). Performansla ilgili çıktılar, işletmelerin çalışanlarının verimliliğini ve yeteneklerini nasıl analiz edebileceğini geliştirir. Çalışanlar bir birim olarak ele alındığında, takım ruhu içinde hareket eden çalışanların performansa katkı sağlayacağına ve örgütsel performansın geliştirilebileceğine inanılmaktadır (Montes, Moreno ve Morales, 2005:1169).

Bu çalışma iş tatmini ile performans arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. İş tatmini ile performans arasındaki ilişkiyi araştıran bir dizi çalışmanın değerlendirilmesiyle yapıldı. Bu çalışmalarda çoğunlukla iş tatmini ile performans arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin bulunduğu sonuçlar yer almaktadır (Judge, Thoresen, Bono ve Patton, 2001: 393). Bu açıdan kendini örgüte adanmış ve iş tatmini yüksek personelin performansının da yüksek olacağı belirtilmektedir. Yüksek performanslı personeller performanslarından dolayı ödüllendirildiğinde işe karşı tutum ve davranışları olumlu yönde güçlendirilebilir. Bağlılık ve memnuniyet de yüksek olabilir.

b. Yöneticiler Açısından Performansın Önemi

Yöneticiler için performansın önemine dikkat çekilirken, yöneticinin üst yönetime karşı sorumluluklarını yerine getirirken kendi performansını ve liderlik ettiği veya yönettiği çalışanların genel performansını değerlendirmek de yararlı olacaktır. Yöneticilerin işe bağlılıkları ve işten ayrılma isteklerinin düşük olması; Bu, kuruluşun performansını olumlu yönde yansıtacak ve rakiplere karşı rekabet

avantajı sağlanmasına yardımcı olacaktır (Kim ve Brymer, 2011: 1023). Yöneticiler çalışanların performansını doğru değerlendirdiğinde örgüt hedeflerine ulaşmaya daha da yaklaşabilir ve sonuçları elde etme konusunda çalışanları takım ruhuyla geliştirebilir (Yatkın, 2009: 132).

Yöneticilerin performansı hem kendileri hem de örgütleri açısından özellikle önemlidir. Teknolojik değişim ve değişimler nedeniyle karmaşık iş ve sosyal hayata katılan çalışanlar her zaman aynı performansı göstermeyebilir. Her gün aynı performansı beklemek hatadır ama performansı güçlendirme ve artırma çabasına girmemek de hatadır. Burada organizasyon yöneticilerine büyük sorumluluk düşmektedir. Çalışan verimliliğinin, memnuniyetinin ve iş tatmininin yüksek tutulması performansı etkilemektedir (Karatepe, Kuşçu ve Karaman, 2019:106; Akçay, 2012: 124).

Bireysel olarak ele alındığında yüksek çalışan performansı yöneticiler tarafından olumlu olarak yorumlanmaktadır. Genel açıdan bakıldığında kendisine bağlı çalışanların performansının yüksek olması, yöneticinin örgütsel performansa verdiği desteğin önemini ortaya koymaktadır.

c. İşletmeler Açısından Performansın Önemi

Bireylerin ve yöneticilerin performansının kurumsal performans üzerinde doğrudan etkisi olduğu düşünülmektedir. Performansın örgütsel düzeyde yani işletme düzeyinde bütünsel bir yaklaşımla değerlendirilmesi, bireylerin ve yöneticilerin performansları ile değerlendirilmelidir. Bireysel performansı bir kurumun önemli bir bileşenidir (Abbas ve Yaqoob, 2009: 269).

Firmalar yetenekli ve deneyimli çalışanları işe alarak rekabet avantajı elde etmeye çalışmaktadırlar. Yüksek performans sadece işletmeler için değil çalışanlar için de önemlidir. Buna karşılık düşük performans, hem örgütsel hem de bireysel hedeflere ulaşmadaki başarısızlık olarak görülmektedir (Muchhal, 2014: 55). Bunun yanında örgütsel performansı etkileyen faktörlerden biri olarak örgütsel öğrenmenin ve örgütsel yeniliğin önemi de bilinmelidir (Eren, Gül ve Tokgöz, 2013: 4886). Bir şirketin daha fazla kar elde edebilmesi ve rakiplerinden geçebilmesi için performansının yüksek olması gerekir. Performans, işe bütünsel bir bakış açısı gerektirir. Bu bakımdan şirketler, verimlilik ve etkinliğin

belirlenmesinde en önemli faktör olan organizasyonel düzeyde yüksek performansı koruyarak sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilirler.

B. Bireysel İş Performansı Kavramı

1. Tanım

Taylor, Fayol ve Weber gibi yönetim araştırmacıları, en yüksek üretkenlik performansı elde edecek organizasyonel yapılar oluşturmaya odaklanarak iş tasarımı ve işin nasıl gerçekleştirildiği üzerine çalıştılar. Ancak çalışanların performansını artırmaya yönelik araştırmalar Hawthorne Research ile önem kazanmaktadır. Elton Mayo ve F. Roethlisberger liderliğindeki bir grup bilim insanının yürüttüğü çalışmanın ana hipotezi, aydınlatma, dinleme süresi ve ısınma gibi fiziksel boyutların bireyin performansını artıracak yönündeydi. Ancak sosyal faktörlerin bireysel performans üzerinde fiziksel faktörlerden daha fazla etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır (Koçel, 2011). Bu doğrultuda yönetim üzerine araştırma yapanların, bireysel performans artırmak için insanların kişiliklerini analiz etmek ve çalışanları buna göre motive etmenin yollarını bulmak için araştırmalar yapmışlardır. Douglas McGregor'un X-Y Teorisi ve Chris Argyris'in Olgun ve Olgunlaşmamış Kişi Modeli bunun örnekleridir. Bireyin iş performansının ne olduğuna ilişkin literatürde üzerinde açıkça fikir birliğine varılmış bir yaklaşım bulunmamaktadır. Örneğin, çalışan verimliliğinin nasıl artırılacağı yönetim bilimi perspektifinden tartışılırken, örgütsel psikoloji perspektifinden bakıldığında işe uyum, tatmin ve özsaygı gibi bireysel iş performansının belirleyicilerine dikkat etmek mümkündür (Beaton vd., 2009; Barrick vd., 2001). Bu bağlamda bireysel iş performansı tanımının çıktı odaklı mı yoksa davranış odaklı mı olması gerektiği konusunda tartışmalar olmuş ve bireysel iş performansını iş verimliliği veya üretkenliğinden ayırma ihtiyacı oluşmuştur (Koopmans vd., 2011). Emek verimliliği kavramı, çıktı ve girdi oranını temsil eden iktisat tabanlı bir analizdir (Krugman, 1994).

Hawthorne'un bilimsel yönetim hareketi sırasında üretim ve üretkenlik açısından örgütsel verimliliği artırmaya yönelik araştırmalarıyla başlayan iş tasarımı araştırması, günümüze kadar devam etmiş ve örgütsel yeniden yapılanma araştırmalarına dahil edilmiştir. Bu çalışmada çalışma ortamının özelliklerini ayarlayarak verimliliği artırmayı amaçladık. Çalışma ortamının ısıtma ve

aydınlatma seviyeleri, mola süreleri gibi özellikleri kontrol ederek performans üzerindeki etkisini inceledik. Araştırmada bireysel performansın fiziksel sebeplerin ötesinde sosyal sebeplere de dayandığı neticesine ulaşılmış ve insan ilişkilerinin önemi artmıştır (George ve Jones, 2011: 33).

Performans iyileştirme, personelin etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması, iş ortamına uyumun sağlanması ve iş tatmini gibi çeşitli açılardan ele alınmıştır (Pradhan ve Jena, 2017: 70; Fernet vd., 2015: 290; Pulakos vd., 2000: 612). Bu bağlamda Koopmans ve diğerlerinin (2011: 856) yaklaşımı, bireysel iş performansının, girdi/çıktı oranlarına dayalı nesnel etkinlik ve üretkenlik yaklaşımlarından ayrılması gerektiği fikrini ortaya koymuştur. Bu yaklaşıma göre bireyin iş performansı, orantısız hesaplamalardan ziyade bireyin örgütsel hedeflerle tutarlı eylemlerine dayanmaktadır. Dolayısıyla bireyin iş performansının alt boyutları olarak belirlenen iş davranışı, zararlı davranış, üretim kaybına neden olan davranış, kişilerarası ilişkiler vb. örgütün hedefleriyle tutarlı davranışlardır. İş davranışı örgütsel hedeflere ulaşılmasını tanımlar. Zararlı davranışlar, iş kazaları, güvenlik ihlalleri gibi yıkıcı süreçleri anlatır. Üretim kaybına neden olan eylemler, devamsızlık, devamsızlık veya gecikme gibi doğrudan veya dolaylı olarak üretim kaybına neden olan eylemleri ifade eder. Kişilerarası ilişkiler, iş arkadaşları ve yöneticilerle uyumlu çalışma, uygun iletişim ve kişisel güvenilirlik gibi davranış kalıplarını tanımlamaktadır.

Bireyin iş performansı, belirlenen görev ve hedefler doğrultusunda tamamlanan faaliyetler ile ulaşılan nokta arasındaki sonuçları ifade etmektedir. Her işin başarı düzeyini ve kurumsal düzenlemelerin, beklentilerin veya resmi rol için gerekliliklerin yerine getirilme düzeyini gösterir. Bir kuruluşun hedeflerine katkıda bulunan ve niteliksel veya niceliksel sonuçlarla ölçülebilen bir kavramdır. Ek olarak, bir bireyin iş performansı, işin niceliğini, kalitesini ve katkısını ifade eden üretkenlik olarak kabul edilir. Bir bireyin iş performansı davranışının birkaç temel öncülü vardır. Bu esas olarak ulusal, örgütsel, kültürel, yönelim ve lider davranışını içerir. Her şeyden önce bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme, bir örgütün başarısında önemli rol oynayan temel faktörlerdir (Borman ve Motowidlo, 1997: 99-109).

Bahsi geçen tüm çalışma alanlarında, bireyin iş performansı, mesleki alanın çalışmasına ilişkin bir sonuç ölçüsüdür. Bir bireyin iş performansı işten işe

farklılık gösterir. Bugüne kadar, bireysel iş performansının değerlendirilmesi esas olarak iş üretkenliğinin nesnel ölçümlerine veya çalışanlardan beklenen işin miktarı ve kalitesine odaklanmış ve meslektaşlar veya üstler tarafından yapılan değerlendirmeler yoluyla ölçülen öznel yargıları içermektedir. Bu yöntemler değerli olsa da çalışanları oluşturan unsurların karmaşıklığı, geniş davranış yelpazesi ve işyerindeki performanslarını etkileyen birçok faktör göz önüne alındığında yeterli görünmemektedir. Kişisel performans kavramının tanımları farklılık gösterse de Campbell'in (1990) kişisel performans tanımı geniş çapta kabul görmektedir. Campbell iş performansını örgütsel hedeflerle ilgili eylem ve davranışlar olarak tanımlamaktadır. Bu tanıma ek olarak üç açıklamanın daha mümkün olduğu belirtilmektedir. Birincisi, bireysel iş performansının tanımı sonuçlardan ziyade davranış kavramını vurgulamaktadır. İkincisi, bireysel iş performansı yalnızca örgütün hedeflerine ilişkin eylem veya görevleri içerir ve son olarak bireysel iş performansı çok boyutlu bir kavramdır (Koopmans, vd., 2011: 856-860).

2. Boyutları

a. Görev Performansı

Görev performansı, temel dönüşümleri gerçekleştirme ve iş tanımında yer alan eylemleri gerçekleştirme performansıdır (Befort ve Hatstrup, 2003: 18). Buna, mal veya hizmetlerin üretimine katkıda bulunan sorumluluk veya yönetim görevleri de dahildir. Bu tedbirler geleneksel bir iş tanımında yer alan birçok görevi içermektedir (Erdem, 2013: 565). Başka bir ifadeyle bir faaliyet sırasında yerine getirilmesi gereken temel sorumlulukları ifade eder ve faaliyetler işe göre farklılık gösterir (Jawahar ve Carr, 2007: 332). Bireyin mesleki yeterliliği, çalışma ortamının uygunluğu, görevlerin tam olarak tanımlanmış olması ve etik özellikleri işin tam olarak yerine getirilmesinde etkili faktörlerdir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 59).

Örgütsel yaklaşımda performans, çalışanın katkı düzeyine göre ölçülebilen ve örgütün amaç ve hedefleriyle tutarlı olan bir davranış veya davranıştır (Suliman, 2001: 1050). İş performansı, resmi iş tanımı kapsamındaki önemli dönüşümleri gerçekleştirmeyi ve görevleri yerine getirmeyi amaçlayan bir performans türüdür. Bu bağlamda görev performansının işin ustalık ve mesleki

yönleriyle ilişkili olduğu söylenebilir. Başka bir deyişle görev performansı, bir işin, faaliyetler arasındaki farklılıkları ortaya çıkaran, değişmeyen görev ve sorumluluklarını ifade etmektedir (Jawahar ve Carr, 2007: 330).

b. İçerik (Bağlamsal) Performansı

İçerik veya durumsal performans olarak da bilinen içerik, teknik olarak görevin özünü oluşturan yardım etme, kişisel olarak hoşlanmasanız bile kurallara uyma, organizasyonel hedefleri destekleme, bir görevi tamamlamak için ekstra çaba gösterme gibi davranışlardır. ve görevin gerçekleştirilmesi için daha geniş bir çerçeve sağlayan geniş bir sosyal platformdur. İçerik performansı örgütsel etkililiğe psikolojik ve sosyal destek sağlaması yönünden önemlidir (Greenslade, 2007: 603; Goodman, 1999: 255).

Bireysel iş performansının faktörü olan içerik performansının örgütsel davranış olarak kendini gösterdiği gözlemlenmiştir. İş ve iş tanımlarında yer almayan olumlu sosyal davranışsal sonuçlar, örgütsel vatandaşlık sonuçları ve kişilerarası sonuçlar (Youssef ve Luthans, 2007: 775; Omunakwe, Nwinyokpugi ve Adiele, 2018: 155) kazandırabilir.

İçerik performansı, çalışanların ve meslektaşlarının çabalarını ve enerjisini daha üretken ve verimli hale getirmelidir. Çalışanlara bir şeyler öğretmeli ve kendi deneyimleriyle becerilerini geliştirmelidir. Çalışanların yüksek düzeyde proaktif davranış sergilemesi gerekmektedir (Reilly ve Aronson, 2012: 18).

c. Pozitif Sosyal Davranış Performansı

Sosyal dünyadaki olumlu sosyal davranışlar, gönüllü olarak bağış yapma, yardım taleplerine cevap verme, malları gönüllü olarak paylaşma ve akranlarıyla işbirliği yapmaya istekli ve istekli olma gibi davranışları içerir. Bu olumlu eylemlerin ortak yanı, çalışanlarla işletmeler arasında uzlaşma ve bütünleşmeyi sağlamasıdır. İşletme çalışanlarının içerik performansını etkileyebilecek birçok olumlu sosyal davranış örneği vardır. Bu kapsamda gerçekleştirilecek tüm olası eylemler bazı araştırmacılar tarafından açıklanmıştır (Brief ve Motowidlo, 1986: 711; Hazzi ve Maldaon, 2012: 107).

- Kurumun politika ve değerlerine bağlı kalmak, şirket üniforması giymek, geleneğe uygun davranmak, gerektiğinde çalışma saatleri ve vardiyalarda esnek olmak,

- Kurumların ürettiği mal ve hizmetler ile ilgili değilse bile müşterilere yardımcı olmak,
- Ürün ve hizmetleri tutarlı bir şekilde sunmak, müşteri beklentilerini karşılayan, zaman, yer ve kredi avantajlarıyla kaliteli ürünler sunmaya çalışmak, şirket ve müşterilerin çıkarlarını örtüşmeden gözetmek;
- İşe beklenenden daha fazla çaba göstermek, belli bir yüke kararlılıkla ve sorumlulukla katlanmak, kurumun yararı için çabalamak,
- Uygunsuz olduğu düşünülen politika, prosedür ve emirlere yapıcı bir şekilde ve iyi niyetle itiraz edebilmesi,
- Organizasyonel gelişimi destekleyen tavsiyelerde bulunabilmek, kaliteyi ve yenilikçiliği artırmaya yönelik iyi niyetli tavsiyeler geliştirebilmek,
- Kurumu başka kurumlara iyi bir şekilde temsil etmek, kuruma olan sadakatin bir ifadesi olarak kurumun itibarını ve güvenilirliğini artıracak açıklamalarda bulunmak ve kuruma yönelik haksız eleştirilere karşı koymak;
- Zor zamanlarda kurumu desteklemek, maaşları düşürmeyi kabul etmek veya kurumun ödeme sıkıntısı yaşadığı durumlarda geçici olarak ücretsiz çalışmayı kabul etmek ve zor zamanlarda kuruma sadık kalmaya çalışmak,
- Gönüllü olarak ek görevler üstlenir, gerektiğinde kurum yararına ek görevler üstlenir, özel durumlarda vardiya ve vardiya gibi sorumlulukları gönüllü olarak üstlenir.
- Çalışan yönetimi kararlarına uyun ve terfi kararlarını aktif olarak kabul etmek,
- Meslektaşları kişisel sorunlarda desteklemek ve kaygıları paylaşmak.

- İş yerindeki meslektaşlara destek olmak, bilemedikleri konularda yardımcı olmak, eksikliklerini gidermektir.

d. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Gösterme

İçerik performansı ile örgütsel vatandaşlık davranışı için sorumluluk bileşeninin önemli olduğu öngörülmektedir. Vatandaşlık davranışının kişilik özellikleri ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Motowidlo, Borman ve Schmit, 1997: 77).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanın meslektaşlarına ve örgüte yardım etmesi davranışdır. Örgütsel vatandaşlık davranışları işyerinde çalışanların meslektaşlarını desteklemesini, gönüllü olmasını ve kaynakları paylaşmasına yönelik bir kavramdır. Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütün imajını koruyan, fikir ve öneride bulunan, örgütü destekleyen hareketlere katılan, örgütsel gelişmeleri takip eden eylemleri içermektedir. Çalışanların meslektaşlarına yönelik vatandaşlık davranışının örgüte yönelik vatandaşlık davranışı olduğunu söylenebilir. Vatandaşlık davranışı sergileyen ve meslektaşlarının sorunlarına odaklanarak arkadaşlarına fayda yaratan kişiler, aynı zamanda arkadaşlarının örgütte kalmasını sağlayarak vatandaşlık davranışı yoluyla örgüte de fayda sağlar (McShane ve Von Glinow, 2018: 36). Örgütsel vatandaşlık davranışının uzun vadede maliyetlerin azalması ve karlılığın artmasıyla sonuçlandığı bilinmektedir ve içerik performansı ile ilişkili olduğu söylenebilir (Subrahmanian ve Al-Hazi, 2017: 415).

Karşılıksız iyilik ve fedakarlık yapmanın, dedikodulara kanarak başkalarıyla ilişkilerini bozmayan bir beyefendi/hanımfendi olmanın, kurallara samimi bir yürekle uymanın örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili olduğu inancı hakimdir. Sorumluluk gösterilir, başkalarının görüşlerini kabul etmede nezaket gösterilir ve örgütün çıkarlarını koruma konusunda iyi huylu bir yaklaşım sergilenir (Podsakoff vd., 2000: 516).

İyilik ve fedakarlık, işe gelemeyen iş arkadaşlarının yerini doldurmak, organizasyonel etkinliklere gönüllü olarak katılmak, yeni çalışanlara istemeseler bile oryantasyon sağlamak, fazla çalışan çalışanların yükünü paylaşmak ve tavsiyelerde bulunmak, departmanlarda faydalı olabilecek fikirleri, meslektaşların performansını artırmaya yarayan fikirleri proaktif bir şekilde sunmak, bilgi

paylaşımı olarak görülebilir. Sorumluluk, makul olmayan molalar vermeme, çalışma saatlerine ve iş planlarına uyma, iş konusunda kararlı ve dikkatli olma, çok çalışma ve sorumluluk duygusuyla çalışma tutumunu ifade eder ve bu da iş içeriğinin ve iş performansının yüksek olmasını sağlar. Müşteri güvenliğine ve hatasız hizmete büyük önem veren kuruluşlar, iyilik, organizasyonel faaliyetlere ve organizasyona gönüllü katılım, kuruluşun kaderinin dikkate alınması ve buna yönelik öneriler geliştirilmesi gibi samimi ve özgün eylemlerin peşinde koşar. Bunlar arasında nazik davranmak, çalışma arkadaşlarının hak ve özgürlüklerine saygı göstermek, çalışanları iş faaliyetleri hakkında önceden bilgilendirerek çatışmaları önlemek ve önemli iş kararlarını yöneticilerle paylaşmak yer almaktadır. Sportmenlik, örgüte uyum sağlama, başkalarının hatalarına göz dikmeme, affetme ve şikayet etmeme, sorunları abartmama, sinirlenmeme, kişisel çıkarlara aykırı olsa bile olumlu yaklaşma gibi davranışlardır. Podsakoff vd., 2000: 516; Organ, 1997: 94). İş ortamı örgütsel vatandaşlık davranışını teşvik etmede etkilidir ve işin özelliklerinden kurtulma ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve içerik performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır (Gellatly ve Irving, 2001: 239).

Yapılandırılmış çalışmanın hakim olduğu ve katı kuralların uygulandığı çelik üretimi ve petrokimya endüstrileri gibi Taylorist çalışma alanlarında görev alanların vatandaşlık davranışı, işletmelere faydalı da zararlı da olabilmektedir. Bu tür işlerde ekstra rol davranışı kaza riskini artırmaktadır (Hunt, 2002: 152).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgüt içindeki olumsuz politikalar arasında negatif bir ilişki vardır. Bir başka ifadeyle örgüt politikaları nedeniyle yöneticileriyle aynı fikirdeymiş gibi davranmak mecburiyetinde kalan işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları azalmaktadır. Dolaylı olarak içerik performansı da bozulmaktadır (Witt vd., 2002: 912).

Örgütsel vatandaşlık davranışı iş tatmini ile yakından ilişkilidir. Örgütsel davranış üzerine çeşitli araştırmaları kapsayan bir meta-analitik inceleme, işlerinden memnun olan çalışanların, memnun olmayan çalışanlara göre olumlu sosyal, örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme olasılığının yüzde 63 daha fazla olduğunu ortaya çıkardı. Bunun yanında profesyonel iş hayatında örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansından ziyade iş tatminiyle ilişkisi olduğu bulunmuştur (Luthans, 2011: 152).

Örgütsel vatandaşlık davranışının performans faktörü Campbell modeli, örgütsel vatandaşlık davranışının sekiz performans faktörüyle ilişkisi olduğu kabul edilmektedir. Bu faktörler, işe özel görev uzmanlığı, işe özel olmayan görev uzmanlığı, iletişim görevi uzmanlığı, efor harcama, öz disiplinin sürdürülmesi, ekip ve çalışma arkadaşı performansının sağlanması, denetim ve liderlik ile yönetim faktörleri yer almaktadır (Landy ve Conte, 2016: 166; Campbell vd., 1996).

e. Bireylerarası İyi İlişkiler

İyilik yapmanın yanı sıra, bazı gönüllü eylemler işyerinin moralini artırabilir, işbirliğini teşvik edebilir, yüksek performansın önündeki engelleri kaldırabilir ve çalışanlar ve iş arkadaşları arasında daha iyi performansa katkıda bulunabilir. Bu davranışlar kişilerarası ilişkileri kolaylaştırmaya, sonuçta meslektaşlar ve yöneticilerle iyi ilişkiler kurmaya ve iletişim performansını artırmaya yardımcı olur. Çalışma ortamında kişilerarası ilişkilerde iletişim ve işbirliği yoluyla iş performansının yükselmesi beklenmektedir. Zayıf ve kötü ilişkilerin genellikle iş performansını azalttığı belirtilmektedir (Van Scotter ve Modowidlo, 1996: 525).

Birey ilişkileri, başlangıcı ve sonu belirsiz olan öznel etkileşimlerdir ve ilişkiyi oluşturan taraflar tarafından paylaşılmaktadır. İş ortamındaki bu karşılıklı ilişkiler, bireyin kişilik yapısı ve iş ortamının psikolojik ve sosyal koşullarına göre şekillenen, sosyal amaçlı gerçekliktir. Şiddet, dışlama, nezaketsizlik, nezaketsizlik gibi davranışlarla kendini gösteren bu gerçeklik, iş tatminsizliğine, iş değiştirme isteğine, ruhsal ve fiziksel sağlık problemlerine neden olabilmektedir. Kişilerarası pozitif ilişkiler ve bireyin ait olma ihtiyacının karşılanması gibi olumlu sonuçlar da vardır. Bu ilişkiler sürekli ve tekrarlı olduğunda olumlu sonuçlar ortaya çıkar (Reich ve Hershcovis, 2014: 3).

Örgütsel yaşamda içerik performansını etkileyen karşılıklı ilişkilerde istenen tutum ve davranış normları; samimiyet, sabırlı bir dinleyici olmak, bireysel seçimlere saygı duymak, gerektiğinde minnettar ve takdir ederek başkalarına kendilerini önemli hissettirmek, hepsi başkalarına karşı nazik olmak, takım çalışmasına ve işbirliğine bağlı olmak, duyarlı olmayı, eleştiriye açık

olmayı, kriz zamanlarında meslektaşların yanında olmayı ve sorunlara olumlu yaklaşmayı içermektedir (Juneja, 2019: 1).

Bireyin iş performansının sonuçlardan ziyade davranış ve tutumlarla değerlendirilmesi gerektiği belirtilmektedir (Koopmans vd., 2011: 856). Bu yaklaşıma göre kişilerarası ilişkilerin üretim sürecine doğrudan etkisi niceliksel olarak belirlenmemelidir. Bu bakımdan kişilerarası ilişkileri içerik sonuçları olarak görmek daha doğrudur. Örneğin müşteri ilişkilerinde yüksek performansın doğrudan ve anında satışa dönüşmesini beklememelisiniz. Kişilerarası performans sergilemek, meslektaşlar ve yöneticilerle sosyal ağ oluşturmayı ve bir koordinatörün gözetiminde ortak örgütsel hedefler doğrultusunda çalışmayı gerektirir. Bu, ücret artışları, terfiler ve üretkenlik gibi birbiriyle bağlantılı kurumsal ve kişisel hedeflere ulaşmayı kolaylaştırır. Müşterilerle ilişkilerin düzenlenmesinde yönetici ve çalışanlar arasındaki etkin işbirliği kuruluşun çıkarlarını ve itibarını korur. Olumlu kişilerarası ilişkiler, iş tatmini, iş performansı, takım içi bağlılık, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma isteğinin azalması gibi birçok pozitif sonuca yol açmaktadır (Reich ve Hershcovis, 2014: 6).

Abe ve Mason (2016: 192) tarafından Güney Afrika'daki bir perakende şirketinde çalışan 167 yönetici ve 144 ast üzerinde yapılan nicel araştırmaya göre kişilerarası ilişkiler ile çalışan performansı arasında pozitif fakat zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

f. Uyum Performansı

Uyum, bireyin çevresel baskılar nedeniyle davranış veya düşüncelerini değiştirmesi olarak tanımlanabilir. Bu kavram değişen iş ortamları, problem çözme yetenekleri vb. açısından açıklanabilir. Günümüzde kuruluşlar, daha dinamik ve değişken iş tanımlarına yol açan birçok belirsizlikle karşı karşıyadır. Bu değişimlere rağmen süreklilik gösterebilen performans olgularına ilgi giderek artmaktadır. Uyarlanabilir performans, çalışanların zaman içinde bir organizasyon içindeki işteki değişikliklere uyum sağlamasıyla ortaya çıkan düşünce ve davranış değişikliğidir. Bireysel iş performansının bir alt boyutu olan uyum performansı, istenen değişiklikleri veya çevresel faktörlere uyum sağlama yeteneğidir.

Uyarlanabilir performans aynı zamanda iş performansına ilişkin çıktıyı temsil eden bir kavramdır. Bu nedenle uyarlanabilir performans hem bireysel hem de örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesini etkileyen bir kavramdır. Bir kuruluşun çevresindeki olumlu ya da olumsuz değişimlere uyum sağlayabilmesi ve her koşula rağmen sürekliliği sağlayabilmesi, performansının önemli bir sonucudur. Bu nedenle uyarlanabilir performans, değişimle iç içe olan organizasyonlar için geçerlidir. Rekabet yoğunlaştıkça ve organizasyonlar değişime açık hale geldikçe uyum sağlayabilen çalışanlara olan ihtiyaç da artmaktadır.

Uyum performansı yüksek çalışanlar, uyum performansı yüksek bir örgüt anlamına gelir ve bir örgüt içindeki çeşitli durumlara uyum sağlayabilen çalışanlar, diğer örgütlerle rekabet halinde bile olumlu sonuçlar elde edilmesini sağlar. Uyumlu çalışanlar, bu faydaları sağlayan kuruluşlar için en önemli kaynaktır. Aynı zamanda organizasyonun değişimi benimsemesi ve öğrenmeye devam etmesini sağlamada önemli bir faktördür. Organizasyonların zaman içinde giderek daha fazla maruz kaldığı belirsizlik olan uyarlanabilir performans, belirsizliğe hazırlıklı, hızlı uyum sağlayan ve daha esnek bir iş gücüne olan ihtiyacı doğurmuştur. Uyum sağlayıcı performans, çalışanların beklenmeyen değişimler karşısında sürekliliği sağlamak için sergiledikleri davranışlar olarak tanımlanmakta ancak beklenen değişimlere göre şekillenen davranışlar da bu kavram kapsamında değerlendirilmektedir (Üçel, 2023: 26-27).

g. Zarar Verici İş Davranışı

Örgüt üyelerinin gösterdiği iş performansı her zaman olumlu davranışlardan kaynaklanmaz. Çalışanlar, örgütün belirlediği hedeflere ulaşmak için harekete geçmenin yanı sıra, açık ya da gizli olarak örgüte zarar verebilecek davranışlar da sergileyebilirler. Bu eylemlere toksik iş uygulamaları denir. Toksik işyeri davranışı birçok olumsuz davranış kapsayan genel bir kavramdır. Zararlı iş davranışı, örgüt üyelerinin kontrolü dışında, kasıtsız olarak, yani tesadüfen ortaya çıkan davranışlardır. Verimli olmayan ve örgüte veya çalışanlarına kasıtlı olarak zarar veren eylemler de buna dahildir (Doğan ve Kılıç, 2014: 105).

Bir kurumdaki çalışanlar çeşitli konularda zararlı iş davranışları sergileyebilirler. İş performansına müdahale eden çalışanlarda ise sürekli olumsuz düşüncelere sahip olmak, çalıştığı kuruma karşı çıkmak, uyumsuzluk yapmak,

kendisine verilen görevleri kasıtlı olarak yanlış yapmak, kasıtlı olarak diğer kurum çalışanlarına sorun çıkarmak gibi davranışlar görülmektedir (Koopmans vd., 2013: 76).

Zararlı ve verimsiz performans, uzun molalar vermek, sürekli şikayet etmek, verilen görevleri kötü yerine getirmek, geç kalmak, iş arkadaşlarıyla tartışmak, iş arkadaşlarına hakaret etmek, hırsızlık yapmak, güvenliğini sağlayamamak veya önemsememek ve uyuşturucu kullanmak gibi davranışları içermektedir (Koopmans vd., 2011: 863). Çalışanlar, kuruluşları tarafından kendilerine adil davranılmadığına inanırlarsa zararlı davranışlarda bulunabilirler. Çünkü yaşadıkları adaletsizlik karşısında bu şekilde durumu eşitleyebileceklerine inanmaktadır. Bu davranışın bir örneği, bir çalışanın, aldığı ücretin, verdiği sıkı çalışmanın karşılığı olduğuna inanmaması nedeniyle kasadan para çalmasıdır.

3. Bireysel İş Performansının Öncülleri

Bireyin iş performansının belirleyicileri üç gruba ayrılabilir: bireysel, örgütsel ve çevresel. Bireysel faktörler arasında yaş, cinsiyet, eğitim durumu, öz yetenekler, bireysel ihtiyaçlar, bireyin fiziksel ve psikolojik özellikleri, stres algısı, motivasyon düzeyi, sorumluluk duygusu vb. yer almaktadır. Organizasyonel faktörler arasında çalışma sistemleri ve yöntemleri, iş becerileri, işyerinin fiziksel koşulları, iş arkadaşları, liderlik, organizasyon kültürü, organizasyon stratejisi ve iletişim kalitesi yer alır. Teknolojik gelişmeler, siyasi ve ekonomik krizler, yasal değişiklikler çevresel faktörlere örnektir (Yumuşak, 2008: 243).

4. Bireysel İş Performansının Sonuçları

Bireyin iş performansı birçok faktörden etkilenen ve karmaşık bir yapıya sahip bir kavramdır. Bu kavram sadece bir eylemin sonucu olarak değil, aynı zamanda eylemin kendisi olarak da tanımlanmaktadır. İş performansı, çalışanların örgütsel hedeflere ulaşırken istenen sonuçlara nasıl ulaştıklarının bir göstergesidir. Bu nedenle iş performansı örgütler için olduğu kadar çalışanlar için de oldukça önemlidir. Bir örgütün istenilen hedeflere ulaşabilmesi için çalışanların iş performanslarını iyi yönetebilmeleri gerekmektedir. Bir kuruluşun başarısının anahtarı, çalışanlarının performansında yatmaktadır. Bir örgüt üyelerinin ne yaptığını bilmesi, onların gelişmelerine ve gelecekleri hakkında

fikir sahibi olmalarına olanak sağlar. Bireysel performansı gelişen çalışanlar aynı zamanda kurumun performansına da katkı sağlar. Bu nedenle performansın düzenli olarak ölçölüp değerdendirilmesi gerekmektedir. Bu değerdendirmeler sonucunda bireysel ve ekip performansını artıracak çalışan performansının iyileştirilmesine yönelik araştırmalar yapılmıştır. Örneğın, yüksek performanslı çalışanları değerdendirme sonuçlarına göre ödüllendirmek performansı koruyabilir veya artırabilir. Ayrıca değerdeli ve motive çalışanlar kurumsal hedeflere daha fazla odaklanacaklardır.

Sonuç olarak bir organizasyonun en önemli kaynağı çalışanlarıdır. Organizasyonların hedeflerine ulaşabilmesi için nitelikli, yüksek performanslı çalışanlara ihtiyacı vardır. Bu nedenle bireysel iş performansının artırılmasına yönelik yapılan araştırmalara önem verilmesi gerekmektedir (Ücel, 2023: 34).



IV. YÖNTEM

A. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın amacını belirlemek için ve sağlık kuruluşlarında yetenek yönetiminin bireysel iş performansı üzerindeki etkisini tahmin etmek için yapısal eşitlik modellemesi kullanılmaktadır.

Alanyazında yapılan bazı çalışmalarda yetkin personel bulmanın yani insan faktörünün günümüz yöneticilerinin en önemli görevi olduğu belirtilmektedir. Küreselleşme, demografik değişiklikler ve ekonomik faktörler, yetenekleri korumak ve geliştirmek için insan kaynakları yönetimine (İKY) olan ihtiyacı artırıyor (Thunnissen vd., 2013).

Yetenek yönetimi sürecini uygulamak şirketler için neredeyse zorunlu hale geldi ve bu süreci doğru uygulayan şirketler her zaman rakiplerinden daha iyi performans gösterdi. Son zamanlarda bir şirketin başarısını belirleyen en önemli faktör yetenektir ve yetenek, bir şirketin başarısı ve performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve rakiplerinin önünde kalabilmek için şirketlerin nitelikli işgücüne sahip olması gerekir. Mükemmel yeteneğe sahip şirketler, rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilemez ve rekabet avantajı sağlayamaz. Ancak bilgi, beceri ve yeteneklerine güvenen bir iş gücünü bulmak, işe almak ve elde tutmak oldukça zordur (Walk vd., 2013).

Yetkili çalışanları işe alan ve elinde tutan kuruluşlar, iş verimliliğini artırır ve verimli ürün veya hizmetler üretir. Yetenek yönetimi süreci konusunda deneyim sahibi olan veya başka şirketlerin başarılı performansını denemeden görmüş olan organizasyonlar sayesinde konunun önemi her geçen gün artıyor. Günümüzde yetenek yönetimi süreçlerini uygulayan firmalar halen faaliyet göstermektedir. İşgücüne verilen önemin artmasıyla birlikte insan faktörüne yapılan yatırımlar artmakta ve bireysel yeteneğin tanımlanması daha da önem kazanmaktadır. Ayrıca oluşturulan stratejiye göre kişisel ve kurumsal gelişim planları oluşturulur (Karakuş, 2019). Kurum bünyesinde çalışanların yetenek

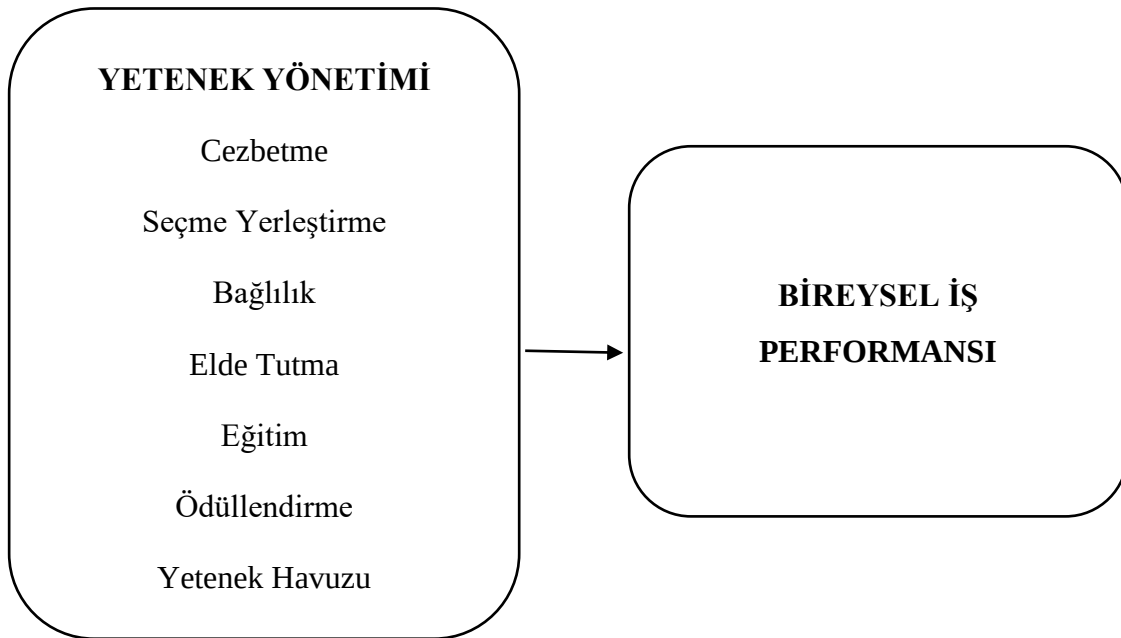
yönetimi ilkelerine uygun olarak işe alınması durumunda sağlık çalışanlarının iş performansının artacağı varsayılmaktadır. Bu noktada sağlık kurumlarında yetenek yönetiminin işletme performansına etkisinin araştırılması gerekli görünmektedir.

B. Araştırmanın Evren Ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İstanbul'da faaliyet gösteren kamu ve özel sektör sağlık kurumlarında çalışan personel oluşturmaktadır. Maliyet ve zaman kısıtları nedeniyle evrenin tamamına ulaşmak mümkün olmadığı için örneklem belirleme yoluna gidilmiştir. Araştırmanın evreni on binden büyük olduğundan kolayda örneklem yöntemi için en az 384 katılımcıya ulaşılması gerektiği belirlenmiştir. Ancak olası eksiklik, hata ve ön görülemeyen sorunlar olabileceği düşünülerek ve daha fazla kişiye ulaşma arzusuyla toplam 408 sağlık çalışanı ve yöneticisine ulaşılmıştır. Söz konusu anket sayısının evreni temsil yeteneğine sahip olduğu düşünülmektedir.

C. Araştırmanın Model Ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli aşağıda gösterilmektedir:



Şekil 3. Araştırmanın kurgusal modeli

Araştırmanın hipotezleri ise şu şekildedir:

H₁: Yetenek yönetiminin bireysel iş performansına etkisi vardır.

H_{1a}: Cezbetme yönteminin bireysel iş performansına etkisi vardır.

H_{1b}: Seçme yerleştirme yönteminin bireysel iş performansına etkisi vardır.

H_{1c}: Bağlılık yönteminin bireysel iş performansına etkisi vardır.

H_{1d}: Elde tutma yönteminin bireysel iş performansına etkisi vardır.

H_{1e}: Eğitim yönteminin bireysel iş performansına etkisi vardır.

H_{1f}: Ödüllendirme yönteminin bireysel iş performansına etkisi vardır.

H_{1g}: Yetenek havuzu yönteminin bireysel iş performansına etkisi vardır.

D. Verilerin Toplanması

Araştırma verilerinin toplanmasında nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği kullanılmıştır. Elde edilen bilgiler doğrultusunda üç bölümden oluşan anket formu hazırlanmıştır. Anket formunun birinci bölümünde 8 sorudan oluşan kişisel bilgi formu, ikinci bölümde ise katılımcıların yetenek yönetimi algısını belirlemeye yönelik 48 soru yer almaktadır. “Yetenek Yönetimi Ölçeği” Sebzecili’nin (2022) doktora tezi çalışmasından etik izin alınarak kullanılmaktadır. Son bölümde ise katılımcıların bireysel iş performansını belirlemek amacıyla oluşturulmuş 4 önerme yer almaktadır. “Bireysel İş Performansı Ölçeği” Özkan’ın (2022) doktora tezinden etik izin alınarak kullanılmaktadır. Her iki ölçek, 5’li Likert ölçek tipinde hazırlanmıştır. Ölçekte katılımcıların tercihlerini 5=“Kesinlikle Katılıyorum” ile 1= “Kesinlikle Katılmıyorum” arasında belirtmeleri istenmiştir. Anket uygulaması İstanbul ilinde gerçekleştirilmiştir. Anketin uygulanmasına yardımcı olan kişiler, belirtilen ilde faaliyet gösteren sağlık kurumlarında görev alan sağlık çalışanları ve yöneticileridir.

E. Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin çözümlenmesi SPSS21.0 (Statistical Package for the Social Sciences) paket programı ve SPSS AMOS 21 grafik programı ile

gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde frekans, yüzde, ortalama, standart sapma gibi temel istatistikler kullanılmıştır. Araştırma bulgularının karşılaştırılması amacıyla parametrik testlerden Bağımsız Grup T Testi ve Tek Yönlü Varyans (ANOVA) analizinden, parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis H ve Mann Whitney U testinden ve doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. Ayrıca ölçeğe güvenirlik (Cronbach Alfa) ve doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır.



V.BULGULAR

A. Kişisel Bilgi Formu Sorularına İlişkin Bulgular

Sağlık çalışanlarının cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, kurum türü, çalışan düzeyi, kurumdaki iş tecrübesi ve toplam iş tecrübesinin frekans ve yüzde dağılımları bu bölümde çizelge üzerinde gösterilmektedir ve sonuçlar yorumlanmaktadır.

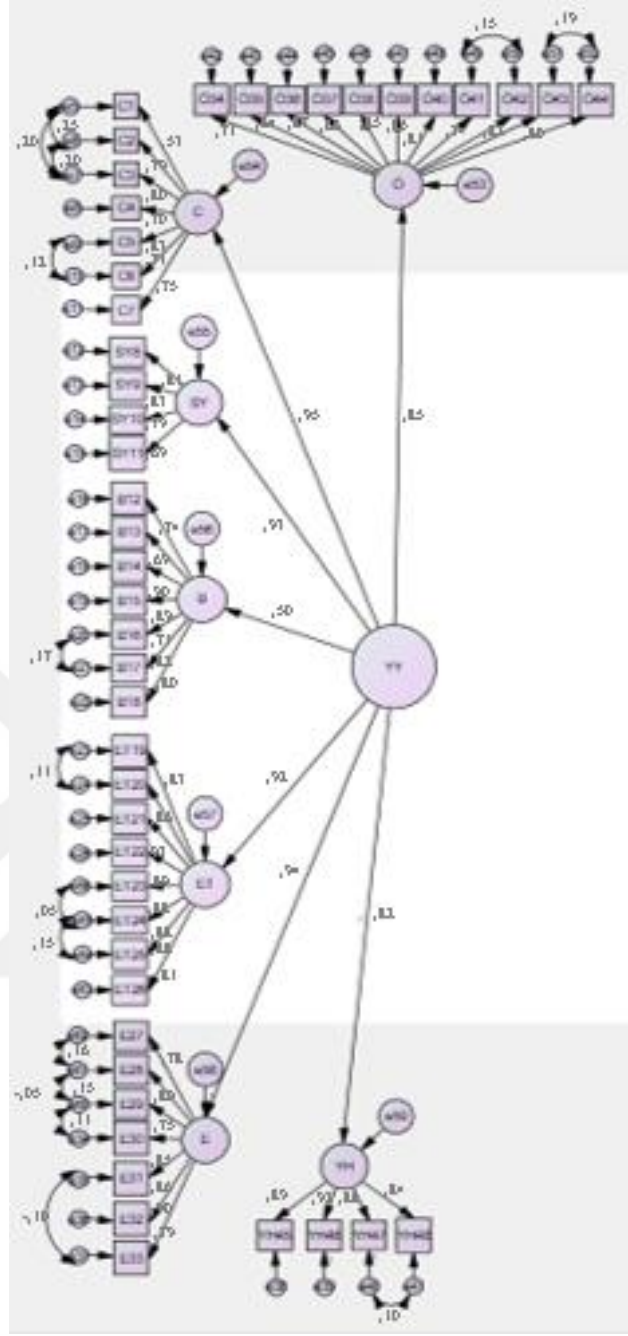
Çizelge 3. Kişisel bilgi formu sorularına ilişkin frekans ve yüzde dağılımları

		N	%
Cinsiyet	Kadın	294	72,1%
	Erkek	114	27,9%
	Toplam	408	100,0%
Yaş	25-31 yaş	227	55,6%
	32-48 yaş	125	30,6%
	49 yaş ve üzeri	56	13,7%
	Toplam	408	100,0%
Medeni Durum	Evli	218	53,4%
	Bekar	190	46,6%
	Toplam	408	100,0%
Eğitim Düzeyi	Meslek yüksek okulu	55	13,5%
	4 yıllık üniversite	291	71,3%
	6 yıllık üniversite	12	2,9%
	Tıpta uzmanlık	3	0,7%
	Yüksek lisans	42	10,3%
	Doktora	5	1,2%
	Toplam	408	100,0%
Kurum Türü	Özel Kurum	3	0,7%
	Kamu Kurumu	405	99,3%
	Toplam	408	100,0%
Çalışan Düzeyi	Sağlık Yöneticisi	22	5,4%
	Sağlık Çalışanı	386	94,6%
	Toplam	408	100,0%
Kurumdaki İş Tecrübesi	1 yıldan az	51	12,5%
	1-3 yıl	107	26,2%
	4-6 yıl	108	26,5%
	7-9 yıl	47	11,5%
	9 yıldan fazla	95	23,3%
	Toplam	408	100,0%
Toplam İş Tecrübesi	1 yıldan az	22	5,4%
	1-3 yıl	113	27,7%
	4-6 yıl	101	24,8%
	7-9 yıl	60	14,7%
	9 yıldan fazla	112	27,5%
	Toplam	408	100,0%

Çalışanların %72,1'i (n=294) kadın çalışan iken, %27,9'u (n=114) erkektir. Bu kişilerin %55,6'sı (n=227) 25-31 yaş arasındaki gençleri temsil ederken, %30,6'sı (n=125) 32-48 yaş arasındaki yetişkinlerden oluşmaktadır. Geriye kalan %13,7'lik kısmın ise (n=55) 49 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir. Çalışanların %53,4'ü (n=218) evli, %46,6'sı ise (n=190) bekardır. Katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde, %71,3'ünün (n=291) 4 yıllık üniversite, %13,5'inin (n=55) meslek yüksekokulu, %10,3'ü (n=42) yüksek lisans, %2,9'u (n=12) 6 yıllık üniversite, %1,2'si (n=5) doktora mezunu ve geriye kalan %0,7'sinin ise (n=3) tıpta uzmanlık mezunu olduğu görülmektedir. Çalışanların %99,3'ü (n=405) kamu kurumunda, %0,7'si (n=3) özel kurumda çalışmaktadır. Kurumdaki çalışma düzeyi değerlendirildiğinde çalışanların %94,6'sı (n=386) sağlık çalışanı, %5,4'ü (n=22) sağlık yöneticisi olarak çalışmaktadır. Kurumdaki iş tecrübelerine bakıldığında, çalışanların %26,5'i (n=108) 4-6 yıl arasında, %26,2'si (n=107) 1-3 yıl arasında, %23,3'ü (n=95) 9 yıldan fazla, %12,5'i (n=51) 1 yıldan az, %11,5'i (n=47) 7-9 yıl arasında kurumunda çalışmaktadır. Toplam iş tecrübeleri incelendiğinde, %27,7'si (n=113) 1-3 yıl arasında, %27,5'i (n=112) 9 yıldan fazla, %24,8'i (n=101) 4-6 yıl arasında, %14,7'si (n=60) 7-9 yıl arasında ve geriye kalan %5,4'ü (n=22) 1 yıldan az çalışmıştır.

B. Yetenek Yönetimi Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) toplanan verilerin orijinal (daha önce keşfedilmiş ve farklı çalışmalarda kullanılmış olan) yapıya uyup uymadığını göstermektedir. Toplanan verinin daha önce kurgulanmış olan faktör yapısı ile uyumlu olup olmadığını ortaya koymak ister. Yani analizin amacı değişkenin faktör yapısını test etmektir (Meydan ve Şeşen, 2011:57). Bu bölümde yetenek yönetimi ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi kullanarak toplanan verinin oluşturulan modele iyi uyum sağlayıp sağlamadığına ilişkin model ve istatistikler gösterilmektedir ve yorumlanmaktadır.



Şekil 4. Yetenek yönetimi ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen ikincil düzey çok faktörlü modeli

Yetenek yönetimi (YY) ölçeğine ilişkin DFA sonucunda elde edilen modelin toplam 48 gözlemden ve 7 faktörden oluştuğu görülmektedir. Her bir faktörün ifadeleri modelde yer almaktadır. Cezbetme boyutunun (C) toplam 7 ifadesi, seçme yerleştirme boyutunun (SY) 4 ifadesi, bağlılık boyutunun (B) 7 ifadesi, elde tutma boyutunun (ET) 8 ifadesi, eğitim boyutunun (E) 7 ifadesi, ödüllendirme boyutunun (Ö) 11 ifadesi, yetenek havuzu boyutunun (YH) 4 ifadesi modelde yer almaktadır.

Çizelge 4. Yetenek yönetim ölçeğinin doğrulayıcı faktör yükleri

			Faktör Yükleri
B	<---	YY	0,495
B12	<---	B	0,743
B13	<---	B	0,693
B14	<---	B	0,894
B15	<---	B	0,894
B16	<---	B	0,708
B17	<---	B	0,822
B18	<---	B	0,495
C	<---	YY	0,949
C1	<---	C	0,534
C2	<---	C	0,791
C3	<---	C	0,797
C4	<---	C	0,704
C5	<---	C	0,827
C6	<---	C	0,710
C7	<---	C	0,749
E	<---	YY	0,940
E27	<---	E	0,784
E28	<---	E	0,804
E29	<---	E	0,745
E30	<---	E	0,844
E31	<---	E	0,859
E32	<---	E	0,905
E33	<---	E	0,789
ET	<---	YY	0,920
ET19	<---	ET	0,828
ET20	<---	ET	0,857
ET21	<---	ET	0,926
ET22	<---	ET	0,929
ET23	<---	ET	0,888
ET24	<---	ET	0,882
ET25	<---	ET	0,880
ET26	<---	ET	0,808
Ö	<---	YY	0,850
Ö34	<---	Ö	0,711
Ö35	<---	Ö	0,836
Ö36	<---	Ö	0,867
Ö37	<---	Ö	0,863
Ö38	<---	Ö	0,666
Ö39	<---	Ö	0,847
Ö40	<---	Ö	0,830
Ö41	<---	Ö	0,814
Ö42	<---	Ö	0,819
Ö43	<---	Ö	0,775
Ö44	<---	Ö	0,805
SY	<---	YY	0,931
SY10	<---	SY	0,784
SY11	<---	SY	0,684
SY8	<---	SY	0,804
SY9	<---	SY	0,824
YH	<---	YY	0,820
YH45	<---	YH	0,892
YH46	<---	YH	0,921
YH47	<---	YH	0,875
YH48	<---	YH	0,838

Çizelge 4’de modelde yer alan değişkenlerin faktör yükleri yer almaktadır. Faktör yükleri 0,949-0,495 arasında değişmektedir. Bu değerler %50’nin altında olmadığı için modele dahil edilmiştir.

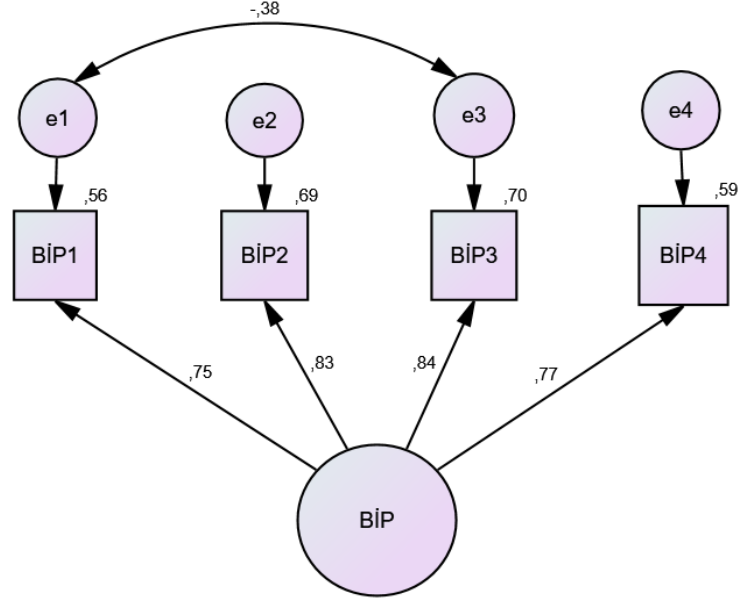
Çizelge 5. Yetenek yönetimi ölçeğinin uyum iyiliği indeks değerleri

Uyum İndeksleri*	Hesaplanan Uyum İndeksleri
$\chi^2/sd \leq 3$	1,893
$0,85 \leq GFI \leq 0,89$	0,841
$0,85 \leq AGFI \leq 0,89$	0,815
$0,95 \leq CFI$	0,955
$RMSEA \leq 0,05$	0,047
$0,06 \leq RMR \leq 0,08$	0,072

Yetenek yönetim ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen sonuçlara göre genel model uyumu modelin iyi uyum gösterdiğini, karşılaştırmalı uyum indekslerinden olan yaklaşık hataların ortalama karekökü olan RMSEA, iyi uyum ve artık temelli uyum indeksi olan RMR kabul edilebilir uyuma işaret ettiği görülmektedir. Mutlak uyum indekslerinden iyilik uyum indeksi GFI’nin ve bir diğer mutlak uyum indekslerinden AGFI’nın, bir diğer karşılaştırmalı uyum indeksinden CFI’nın indeks sonuçlarına göre model kabul edilebilir uyum göstermektedir.

C. Bireysel İş Performansı Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında bireysel iş performansı ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen modeli ve iyi uyum indeksleri ele alınmaktadır.



Şekil 5. Bireysel iş performansı ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen tek faktörlü modeli

Bireysel iş performansı (BİP) ölçeğine ilişkin DFA sonucunda elde edilen modelin toplam 4 gözlemden oluştuğu görülmektedir. Ölçek tek faktörlü olarak modellenmiştir. Faktör yükleri 0,750-0,840 arasında değişmektedir.

Çizelge 6. Bireysel iş performansı ölçeğinin uyum iyiliği indeks değerleri

Uyum İndeksleri*	Hesaplanan Uyum İndeksleri
$\chi^2/sd \leq 3$	0,978
$0,90 \leq GFI$	0,999
$0,90 \leq AGFI$	0,988
$0,95 \leq NFI$	0,999
$0,05 \leq RMSEA$	0,000
$RMR \leq 0,05$	0,007

Bireysel iş performansı ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen sonuçlara göre genel model uyumu modelin iyi uyum gösterdiğini, karşılaştırmalı uyum indekslerinden olan yaklaşık hataların ortalama karekökü olan RMSEA ve artık temelli uyum indeksi olan RMR kabul edilebilir uyuma işaret ettiği görülmektedir. Mutlak uyum indekslerinden iyilik uyum indeksi GFI'nin ve bir diğer mutlak uyum indekslerinden AGFI'nın, bir diğer karşılaştırmalı uyum indeksinden NFI'nın indeks sonuçlarına göre model iyi uyum göstermektedir.

D. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular

Ölçek değişkenlerinin ve faktörlerinin güvenilirliği ise Güvenirlik Analizi (Reliability Analysis) olarak adlandırılan Cronbach alfa katsayısı modeli ile ölçülmektedir. Güvenilirlik analizine ilişkin sonuçlar alfa katsayısına bağlı olarak yorumlanmaktadır (Kalaycı, 2008):

$0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir,

$0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,

$0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir ve

$0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Çizelge 7. Ölçek ve boyutlarının güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen Cronbach alfa değerleri

Ölçek ve Boyutları	Cronbach's Alfa	n
Yetenek Yönetimi Ölçeği	0,980	48
Cezbetme Boyutu	0,904	7
Seçme Yerleştirme Boyutu	0,859	4
Bağlılık Boyutu	0,885	7
Elde Tutma Boyutu	0,954	8
Eğitim Boyutu	0,938	7
Ödüllendirme Boyutu	0,954	11
Yetenek Havuzu Boyutu	0,936	4
Bireysel İş Performansı Ölçeği	0,862	4

Güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen Cronbach alfa değerleri incelendiğinde 48 ifadeden oluşan yetenek yönetimi ölçeğinin Cronbach alfa değeri 0,980, bu ölçeğin faktörlerine ilişkin Cronbach alfa değerlerine bakıldığında cezbetme faktörünün güvenilirlik katsayısı 0,904, seçme yerleştirme faktörünün güvenilirlik katsayısı 0,859, bağlılık boyutu güvenilirlik katsayısı 0,885, elde tutuma boyutu güvenilirlik katsayısı 0,954, eğitim faktörünün güvenilirlik katsayısı 0,938, ödüllendirme boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,954 ve yetenek havuzu boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,936'dır. 4 ifadeden oluşan bireysel iş performansı ölçeğinin Cronbach alfa değeri 0,862'dir. Tüm bu katsayı değerleri ölçeklerin yüksek güvenilirlik düzeyinde olduğunu göstermektedir.

E. Ölçeklerin Betimleyici İstatistik Sonuçlarına Ve Normal Dağılım Uygunluğunu Belirlemek İçin Hesaplanan Basıklık Ve Çarpıklık İstatistiklerine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında yetenek yönetimi ölçeği, cezbetme, seçme yerleştirme, bağlılık, elde tutma, eğitim, ödüllendirme, yetenek havuzu ve bireysel iş performansı değişkenlerinin ortalama ve standart sapma değerleri ile sağlık çalışanları ve yöneticilerinin ifadelerine ne düzeyde cevap verdiği belirlenmektedir ve değişkenlerin normal dağılıma uygunluğunu belirlemek için ise çarpıklık ve basıklık değerlerine başvurulmaktadır.

Çizelge 8. Ölçek ve boyutların betimleyici istatistik değerleri ve normal dağılım uygunluğunu belirlemek için hesaplanan basıklık ve çarpıklık değerleri

	Ortalama	Std. Sapma	Basıklık İstatistik	Std. Hata	Çarpıklık İstatistik	Std. Hata
Yetenek Yönetimi Ölçeği	3,055	0,841	-0,207	0,121	-0,454	0,241
Cezbetme Boyutu	3,075	0,932	-0,199	0,121	-0,724	0,241
Seçme Yerleştirme Boyutu	3,135	0,927	-0,386	0,121	-0,482	0,241
Bağlılık Boyutu	3,608	0,907	-0,741	0,121	-0,063	0,241
Elde Tutma Boyutu	3,057	0,973	-0,315	0,121	-0,534	0,241
Eğitim Boyutu	3,125	0,982	-0,401	0,121	-0,570	0,241
Ödüllendirme Boyutu	2,675	1,056	0,199	0,121	-0,724	0,241
Yetenek Havuzu Boyutu	2,850	1,064	-0,109	0,121	-0,756	0,241
Bireysel İş Performansı Ölçeği	3,953	0,827	-0,849	0,121	0,508	0,241

Yetenek yönetimi boyutlarından bağlılık boyutu ile bireysel iş performansı ölçeğinin ortalamaları incelendiğinde ortalama değere göre bu boyut ve ölçeğe ait ifadeler olumlu yanıt verdikleri görülmektedir. Yetenek yönetimi ölçeği ve diğer boyutlarının ortalama değerleri ise ifadelerine ilişkin görüşlerin kararsızlık düzeyinde olduğunu göstermektedir. Normal dağılıma yakınlığı test etmek için basıklık ve çarpıklık değerlerinden yararlanılmaktadır. Değerler $\pm 1,5$ değerleri arasında olduğundan değişkenlerin normal dağılıma yakın olduğu söylenebilir.

F. Kişisel Bilgi Sorularına Göre Ölçeklerin Farklılığını İspatlamak İçin Kullanılan Farklılık Testlerine İlişkin Bulgular

Kişisel bilgi soruları değişkenlerine göre ölçek değişkenlerinin ortalama puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için parametrik ve parametrik olmayan testlerden yararlanılmaktadır.

Çizelge 9. Cinsiyete göre ölçeklerin ve boyutların farklılığına ilişkin analiz sonucu

Cinsiyet		N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Yetenek Yönetimi	Kadın	294	3,077	0,817	0,885	0,377
	Erkek	114	2,995	0,900		
Cezbetme	Kadın	294	3,104	0,927	0,999	0,318
	Erkek	114	3,001	0,944		
Seçme Yerleştirme	Kadın	294	3,159	0,920	0,847	0,397
	Erkek	114	3,072	0,945		
Bağlılık	Kadın	294	3,632	0,870	0,852	0,395
	Erkek	114	3,546	0,998		
Elde Tutma	Kadın	294	3,088	0,949	1,045	0,297
	Erkek	114	2,976	1,033		
Eğitim	Kadın	294	3,134	0,950	0,296	0,767
	Erkek	114	3,102	1,062		
Ödüllendirme	Kadın	294	2,688	1,048	0,391	0,696
	Erkek	114	2,642	1,081		
Yetenek Havuzu	Kadın	294	2,869	1,043	0,584	0,560
	Erkek	114	2,800	1,120		
Bireysel İş Performansı	Kadın	294	3,945	0,854	-0,317	0,751
	Erkek	114	3,974	0,757		

Cinsiyete göre yetenek yönetimi ve boyutları ile bireysel iş performansı ortalama puanları arasındaki farklılığı test etmek için Bağımsız Grup T Testi kullanılmıştır. Cinsiyete göre yetenek yönetimi ve boyutları ile bireysel iş performansı ortalama puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ($p \geq 0,05$).

Çizelge 10. Yaşa göre ölçeklerin ve boyutların farklılığına ilişkin analiz sonuçları

Yaş		n	Ortalama	Std. Sapma	Levene Homojenlik Testi		ANOVA		Çoklu Karşılaştırma Testi	
					F	p	F	P		
Yetenek Yönetimi	25-31	227	2,931	0,767	2,492	0,084	8,860	0,000	Scheffe	(1-3) (2-3)
	yaş (1)									
	32-48	125	3,106	0,867						
	yaş (2)									
	49 yaş ve üzeri (3)	56	3,439	0,951						
Cezbetme	Toplam	408	3,055	0,841	0,765	0,466	9,740	0,000	Scheffe	(1-2) (1-3)
	25-31	227	2,919	0,875						
	yaş (1)									
	32-48	125	3,176	0,979						
	yaş (2)									
Seçme Yerleştirme	49 yaş ve üzeri (3)	56	3,485	0,906	0,835	0,434	4,043	0,018	Scheffe	(1-3)
	Toplam	408	3,075	0,932						
	25-31	227	3,044	0,892						
	yaş (1)									
	32-48	125	3,168	0,932						
Bağılılık	49 yaş ve üzeri (3)	56	3,429	1,000	1,126	0,325	1,744	0,176	-	-
	Toplam	408	3,135	0,927						
	25-31	227	3,567	0,935						
	yaş									
	32-48	125	3,589	0,867						
Elde Tutma	49 yaş ve üzeri	56	3,816	0,863	0,848	0,429	5,458	0,005	Scheffe	(1-3)
	Toplam	408	3,608	0,907						
	25-31	227	2,948	0,907						
	yaş (1)									
	32-48	125	3,092	1,019						
Eğitim	49 yaş ve üzeri (3)	56	3,417	1,048	1,249	0,288	4,062	0,018	Scheffe	(1-3)
	Toplam	408	3,057	0,973						
	25-31	227	3,021	0,916						
	yaş (1)									
	32-48	125	3,179	1,050						
Ödüllendirme	49 yaş ve üzeri (3)	56	3,421	1,028	1,787	0,169	14,688	0,000	Scheffe	(1-2) (1-3) (2-3)
	Toplam	408	3,125	0,982						
	25-31	227	2,460	0,982						
	yaş (1)									
	32-48	125	2,813	1,067						
Yetenek Havuzu	49 yaş ve üzeri (3)	56	3,239	1,081	0,863	0,423	6,984	0,001	Scheffe	(1-3) (2-3)
	Toplam	408	2,675	1,056						
	25-31	227	2,742	1,006						
	yaş (1)									
	32-48	125	2,832	1,095						
Bireysel İş Performansı	49 yaş ve üzeri (3)	56	3,326	1,110	1,553	0,213	4,778	0,009	Scheffe	(1-2)
	Toplam	408	2,850	1,064						
	25-31	227	3,841	0,875						
	yaş (1)									
	32-48	125	4,080	0,768						
	49 yaş ve üzeri (3)	56	4,121	0,684						
	Toplam	408	3,953	0,827						

Yaş'a göre yetenek yönetimi ve boyutları ile bireysel iş performansı ortalama puanları arasındaki farklılığı test etmek için Tek Yönlü Varyans (ANOVA) analizi yapılmıştır. Yaş'a göre yetenek yönetimi yetenek yönetimi boyutlarından bağlılık değişkeninin ortalama puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ($p=0,176 \geq 0,05$). Yaş'a göre yetenek yönetimi ($p=0,000 \leq 0,01$) ve boyutlarından cezbetme ($p=0,000 \leq 0,01$), seçme yerleştirme ($p=0,018 \leq 0,05$), elde tutma, eğitim ($p=0,005 \leq 0,01$), ödüllendirme ($p=0,018 \leq 0,05$), yetenek havuzu ($p=0,000 \leq 0,01$) ile bireysel iş performansı ($p=0,009 \leq 0,01$) ortalama puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Yaş'a göre anlamlı olan değişkenlerin hepsinin homojenliği Levene testi sonucuna göre anlamlıdır ($p \geq 0,05$). Yaş'a göre anlamlı olan değişkenlerin hangi yaş kategorisine göre ortalama farklılığı olduğunu belirlemek için Çoklu karşılaştırma modellerinden Scheffe testi yapılmıştır. 49 yaş ve üzeri sağlık çalışanları ve yöneticileri, 25-31 yaş ve 32-48 yaş grubundaki sağlık çalışanlarına ve yöneticilerine göre kurumun yetenek yönetimi sürecini en iyi şekilde kullanarak örgütün hedeflerine ulaşmasında daha yetenekli ve kurumun mevcut ve gelecekte örgüte alınacak yetenekli personelin örgütsel bağlılığını arttırmak ve kurumsal hedeflere ulaşmak için daha cezbedici olduğunu belirtmektedir. 49 yaş ve üzeri sağlık çalışanları ve yöneticileri, 25-31 yaş yaş grubunda yer alan sağlık çalışanları ve yöneticilerine göre kurumun seçme ve yerleştirme konusunda daha yetenekli olduğunu, mevcut çalışanlarını elde tutmak için daha çok çalıştıklarını, eğitim çalışmalarına daha fazla önem ve özen gösterdiğini belirtmektedir. 49 yaş ve üzeri sağlık çalışanları ve yöneticileri çalıştıkları kurumun çalışanlarını motive ve tatmin etmek için daha çok ödüllendirme ve yetenek havuzu yönetim sürecini tercih ettiğini belirtmiştir. 32-38 yaş grubunda yer alan sağlık çalışanları ve yöneticilerinin 25-31 yaş grubunda yer alanlara göre bireysel iş performansı daha yüksektir.

Çizelge 11. Medeni duruma göre ölçeklerin ve boyutların farklılığına ilişkin analiz sonuçları

Medeni Durum		N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Yetenek Yönetimi	Evli	218	3,157	0,847	2,658	0,008
	Bekar	190	2,937	0,820		
Cezbetme	Evli	218	3,202	0,929	2,983	0,003
	Bekar	190	2,929	0,915		
Seçme Yerleştirme	Evli	218	3,213	0,912	1,838	0,067
	Bekar	190	3,045	0,938		
Bağlılık	Evli	218	3,668	0,875	1,431	0,153
	Bekar	190	3,539	0,939		
Elde Tutma	Evli	218	3,182	0,970	2,805	0,005
	Bekar	190	2,913	0,959		
Eğitim	Evli	218	3,221	0,966	2,144	0,033
	Bekar	190	3,014	0,990		
Ödüllendirme	Evli	218	2,798	1,086	2,540	0,011
	Bekar	190	2,534	1,005		
Yetenek Havuzu	Evli	218	2,919	1,076	1,399	0,163
	Bekar	190	2,771	1,047		
Bireysel İş Performansı	Evli	218	4,038	0,760	2,212	0,028
	Bekar	190	3,855	0,889		

Medeni duruma göre yetenek yönetimi ve boyutları ile bireysel iş performansı ortalama puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için Bağımsız Grup T testi kullanılmaktadır. Medeni duruma göre yetenek yönetimi ($p=0,008\leq 0,01$), cezbetme ($p=0,003\leq 0,01$), elde tutma ($p=0,005\leq 0,01$), eğitim ($p=0,033\leq 0,05$), ödüllendirme ($p=0,011\leq 0,05$) ve bireysel iş performansı ($p=0,028\leq 0,05$) ortalama puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmışken, medeni duruma göre seçme ve yerleştirme, bağlılık ve yetenek havuzu ortalama puanları arasında anlamlılık tespit edilememiştir ($p\geq 0,05$). Evli sağlık çalışanları ve yöneticileri bekar sağlık çalışanları ve yöneticilerine göre kurumlarının stratejileriyle beraber planlama yaptığını, çalışanlar için yetenek stratejilerini belirlediklerini, kurum çalışanlarını analiz ettiklerini, hangi alan için hangi yeteneklere ihtiyaç duyduklarını tespit ettiklerini, çalışanların yeteneklerinin belirlendiğini, yeteneklerin geliştirildiğini, yeteneklerin değerlendirildiğini ve yeteneklerin elde tutulduğunu daha çok düşünmektedir ve bireysel iş performansları daha yüksektir.

Çizelge 12. Eğitim düzeyine göre ölçeklerin ve boyutların farklılığına ilişkin analiz sonuçları

Eğitim düzeyi		n	Ortalama	Std. Sapma	Kruskal Wallis H Testi X ²	p	Mann Whitney U Testi
Yetenek Yönetimi	Meslek yüksek okulu	55	3,126	0,846	9,148	0,103	-
	4 yıllık üniversite	291	3,058	0,842			
	6 yıllık üniversite	12	3,315	0,741			
	Tıpta uzmanlık	3	1,667	0,247			
	Yüksek lisans	42	2,935	0,812			
	Doktora	5	3,278	0,798			
Cezbetme	Toplam	408	3,055	0,841	4,617	0,464	-
	Meslek yüksek okulu	55	3,117	0,921			
	4 yıllık üniversite	291	3,079	0,947			
	6 yıllık üniversite	12	3,202	0,894			
	Tıpta uzmanlık	3	2,048	0,577			
	Yüksek lisans	42	3,000	0,860			
Seçme Yerleştirme	Doktora	5	3,343	0,924	11,123	0,049	(1-4) (2-4) (3-4) (4-5)
	Toplam	408	3,075	0,932			
	Meslek yüksek okulu (1)	55	3,218	0,904			
	4 yıllık üniversite (2)	291	3,163	0,923			
	6 yıllık üniversite (3)	12	3,313	0,784			
	Tıpta uzmanlık (4)	3	1,167	0,144			
Bağlılık	Yüksek lisans (5)	42	2,929	0,870	7,272	0,201	-
	Doktora (6)	5	3,050	1,204			
	Toplam	408	3,135	0,927			
	Meslek yüksek okulu	55	3,774	0,923			
	4 yıllık üniversite	291	3,589	0,896			
	6 yıllık üniversite	12	3,536	0,906			
Elde Tutma	Tıpta uzmanlık	3	2,619	0,577	10,311	0,067	-
	Yüksek lisans	42	3,575	0,983			
	Doktora	5	3,914	0,628			
	Toplam	408	3,608	0,907			
	Meslek yüksek okulu	55	3,175	1,045			
	4 yıllık üniversite	291	3,054	0,951			
Eğitim	6 yıllık üniversite	12	3,490	0,811	6,972	0,223	-
	Tıpta uzmanlık	3	1,458	0,402			
	Yüksek lisans	42	2,893	0,997			
	Doktora	5	3,200	0,954			
	Toplam	408	3,057	0,973			
	Meslek yüksek okulu	55	3,203	1,062			
	4 yıllık üniversite	291	3,138	0,968			
	6 yıllık üniversite	12	3,250	0,868			
	Tıpta uzmanlık	3	1,667	1,155			
	Yüksek lisans	42	2,959	0,952			
	Doktora	5	3,429	0,827			
	Toplam	408	3,125	0,982			

Çizelge 12. (devamı) Eğitim düzeyine göre ölçeklerin ve boyutların farklılığına ilişkin analiz sonuçları

Eğitim düzeyi		n	Ortalama	Std. Sapma	Kruskal Wallis H Testi X ²	p	Mann Whitney U Testi
Ödüllendirme	Meslek yüksek okulu	55	2,571	1,052	7,958	0,159	-
	4 yıllık üniversite	291	2,687	1,057			
	6 yıllık üniversite	12	3,183	0,846			
	Tıpta uzmanlık	3	1,400	0,693			
	Yüksek lisans	42	2,662	1,082			
	Doktora	5	2,800	1,058			
	Toplam	408	2,675	1,056			
Yetenek Havuzu	Meslek yüksek okulu	55	2,886	1,068	10,529	0,062	-
	4 yıllık üniversite	291	2,862	1,075			
	6 yıllık üniversite	12	3,354	0,670			
	Tıpta uzmanlık	3	1,167	0,289			
	Yüksek lisans	42	2,661	1,019			
	Doktora	5	3,150	0,783			
	Toplam	408	2,850	1,064			
Bireysel İş Performansı	Meslek yüksek okulu	55	3,991	0,829	2,110	0,834	-
	4 yıllık üniversite	291	3,940	0,839			
	6 yıllık üniversite	12	3,729	1,135			
	Tıpta uzmanlık	3	3,917	0,520			
	Yüksek lisans	42	4,006	0,666			
	Doktora	5	4,400	0,762			
	Toplam	408	3,953	0,827			

Eğitim düzeyine göre yetenek yönetimi ve boyutları ile bireysel iş performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için Kruskal Wallis H testi uygulanmaktadır. Gruplararası farklılığı belirlemek için ise Mann Whitney U Testi kullanılmaktadır. Eğitim düzeyine göre seçme ve yerleştirme değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır ($p=0,049 \leq 0,05$). Meslek yüksek okulu, 4 yıllık üniversite, 6 yıllık üniversite mezunu sağlık çalışanları ve yöneticileri, tıpta uzmanlık mezunu olanlara göre kurumlarının yetenek yönetimi sürecinde yetenekli çalışanların gerekli olanlarının alımı konusunda özen gösterdiklerini ve ihtiyaç duyulan yetenekli örgüte katılması sağlandığını belirtmektedir. Yüksek lisans mezunu olanlar ise tıpta uzmanlık mezunu olan sağlık çalışanları ve yöneticilerine göre kurumlarının seçme ve yerleştirme konusunda daha başarılı olduğunu belirtmiştir.

Çizelge 13. Kurum türüne göre ölçeklerin ve boyutların farklılığına ilişkin analiz sonuçları

Kurum Türü		N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Yetenek Yönetimi	Özel Kurum	3	2,837	0,795	-0,521	0,602
	Kamu Kurumu	405	3,056	0,842		
Cezbetme	Özel Kurum	3	3,000	0,623	-0,251	0,802
	Kamu Kurumu	405	3,076	0,934		
Seçme Yerleştirme	Özel Kurum	3	2,833	0,946	-0,635	0,525
	Kamu Kurumu	405	3,137	0,927		
Bağlılık	Özel Kurum	3	3,762	1,650	-0,751	0,453
	Kamu Kurumu	405	3,607	0,903		
Elde Tutma	Özel Kurum	3	2,792	0,577	-0,574	0,566
	Kamu Kurumu	405	3,059	0,975		
Eğitim	Özel Kurum	3	2,857	1,221	-0,441	0,659
	Kamu Kurumu	405	3,127	0,981		
Ödüllendirme	Özel Kurum	3	2,333	0,503	-0,624	0,533
	Kamu Kurumu	405	2,678	1,059		
Yetenek Havuzu	Özel Kurum	3	2,750	0,866	-0,242	0,809
	Kamu Kurumu	405	2,851	1,066		
Bireysel İş Performansı	Özel Kurum	3	4,083	1,588	-0,780	0,435
	Kamu Kurumu	405	3,952	0,822		

Kurum türüne göre yetenek yönetimi, cezbetme, seçme yerleştirme, bağlılık, elde tutma, eğitim, ödüllendirme, yetenek havuzu, bireysel iş performansı ortalama puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ($p \geq 0,05$).

Çizelge 14. Çalışan düzeyine göre ölçeklerin ve boyutların farklılığına ilişkin analiz sonuçları

Çalışan Düzeyi		n	Ortalama	Std. Sapma	t	P
Yetenek Yönetimi	Sağlık Yöneticisi	22	3,366	0,656	-1,959	0,050
	Sağlık Çalışanı	386	3,037	0,848		
Cezbetme	Sağlık Yöneticisi	22	3,481	0,853	-2,253	0,024
	Sağlık Çalışanı	386	3,052	0,932		
Seçme Yerleştirme	Sağlık Yöneticisi	22	3,477	0,759	-2,027	0,043
	Sağlık Çalışanı	386	3,115	0,932		
Bağlılık	Sağlık Yöneticisi	22	3,883	0,677	-1,347	0,178
	Sağlık Çalışanı	386	3,592	0,916		
Elde Tutma	Sağlık Yöneticisi	22	3,364	0,822	-1,632	0,103
	Sağlık Çalışanı	386	3,039	0,979		
Eğitim	Sağlık Yöneticisi	22	3,506	0,913	-1,941	0,052
	Sağlık Çalışanı	386	3,103	0,982		
Ödüllendirme	Sağlık Yöneticisi	22	3,018	0,748	-1,765	0,078
	Sağlık Çalışanı	386	2,655	1,069		
Yetenek Havuzu	Sağlık Yöneticisi	22	3,057	0,723	-0,865	0,387
	Sağlık Çalışanı	386	2,838	1,079		
Bireysel İş Performansı	Sağlık Yöneticisi	22	4,250	0,690	-1,645	0,100
	Sağlık Çalışanı	386	3,936	0,832		

Çalışan düzeyine göre ölçeklerin ortalama puanları arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için Bağımsız Grup T Testi kullanılmaktadır. Analiz sonucu incelendiğinde çalışan düzeyine göre bağlılık, elde tutma, eğitim, ödüllendirme, yetenek havuzu, bireysel iş performansı ortalama puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilemezken; Yetenek yönetimi

($p=0,050 \leq 0,05$), cezbetme ($p=0,024 \leq 0,050$), seçme yerleştirme ($p=0,043 \leq 0,05$) ortalama puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Sağlık yöneticileri sağlık çalışanlarına göre kurumlarının daha sağlıklı ve doğru bir yetenek yönetimi süreci geçirdiğini, daha cezbedici kurum hedeflerinin belirlediğini ve daha doğru seçme ve yerleştirme yapıldığını belirtmiştir.

Çizelge 15. Kurumdaki iş tecrübesine göre ölçeklerin ve boyutların farklılığına ilişkin analiz sonuçları

Kurumdaki İş Tecrübesi		n	Ortalama	Std. Sapma	Levene Homojenlik Testi		ANOVA	
					F	P	F	P
Cezbetme	1 yıldan az	51	2,829	0,901	1,393	0,236	1,881	0,113
	1-3 yıl	107	2,999	0,885				
	4-6 yıl	108	3,202	0,986				
	7-9 yıl	47	3,222	0,837				
	9 yıldan fazla	95	3,077	0,961				
	Toplam	408	3,075	0,932				
Yetenek Yönetimi	1 yıldan az	51	2,908	0,735	2,112	0,079	0,730	0,572
	1-3 yıl	107	3,018	0,815				
	4-6 yıl	108	3,111	0,903				
	7-9 yıl	47	3,155	0,730				
	9 yıldan fazla	95	3,061	0,904				
	Toplam	408	3,055	0,841				
Seçme Yerleştirme	1 yıldan az	51	3,029	0,784	2,624	0,034	0,569	0,685
	1-3 yıl	107	3,145	0,937				
	4-6 yıl	108	3,199	1,013				
	7-9 yıl	47	3,229	0,762				
	9 yıldan fazla	95	3,061	0,963				
	Toplam	408	3,135	0,927				
Bağlılık	1 yıldan az	51	3,664	0,818	1,194	0,313	0,466	0,761
	1-3 yıl	107	3,590	0,938				
	4-6 yıl	108	3,556	0,923				
	7-9 yıl	47	3,754	0,825				
	9 yıldan fazla	95	3,585	0,945				
	Toplam	408	3,608	0,907				
Elde Tutma	1 yıldan az	51	2,897	0,899	0,398	0,810	0,748	0,560
	1-3 yıl	107	3,020	0,940				
	4-6 yıl	108	3,076	1,003				
	7-9 yıl	47	3,223	0,940				
	9 yıldan fazla	95	3,079	1,032				
	Toplam	408	3,057	0,973				
Eğitim	1 yıldan az	51	3,022	0,971	1,183	0,318	0,361	0,837
	1-3 yıl	107	3,100	0,935				
	4-6 yıl	108	3,188	1,038				
	7-9 yıl	47	3,204	0,880				
	9 yıldan fazla	95	3,096	1,032				
	Toplam	408	3,125	0,982				
Ödüllendirme	1 yıldan az	51	2,404	0,983	0,952	0,434	1,370	0,244
	1-3 yıl	107	2,607	1,050				
	4-6 yıl	108	2,780	1,120				
	7-9 yıl	47	2,736	0,966				
	9 yıldan fazla	95	2,747	1,060				
	Toplam	408	2,675	1,056				
Yetenek Havuzu	1 yıldan az	51	2,711	1,020	0,335	0,855	0,606	0,658
	1-3 yıl	107	2,813	1,066				
	4-6 yıl	108	2,944	1,124				
	7-9 yıl	47	2,952	0,990				
	9 yıldan fazla	95	2,808	1,057				
	Toplam	408	2,850	1,064				
Bireysel İş Performansı	1 yıldan az	51	4,059	0,688	2,133	0,076	0,372	0,829
	1-3 yıl	107	3,895	0,845				
	4-6 yıl	108	3,935	0,901				
	7-9 yıl	47	3,963	0,872				
	9 yıldan fazla	95	3,976	0,771				
	Toplam	408	3,953	0,827				

Kurumdaki iş tecrübesine göre yetenek yönetimi, cezbetme, bağlılık, seçme yerleştirme, elde tutma, eğitim, ödüllendirme, yetenek havuzu, bireysel iş performansı ortalama puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p \geq 0,05$).

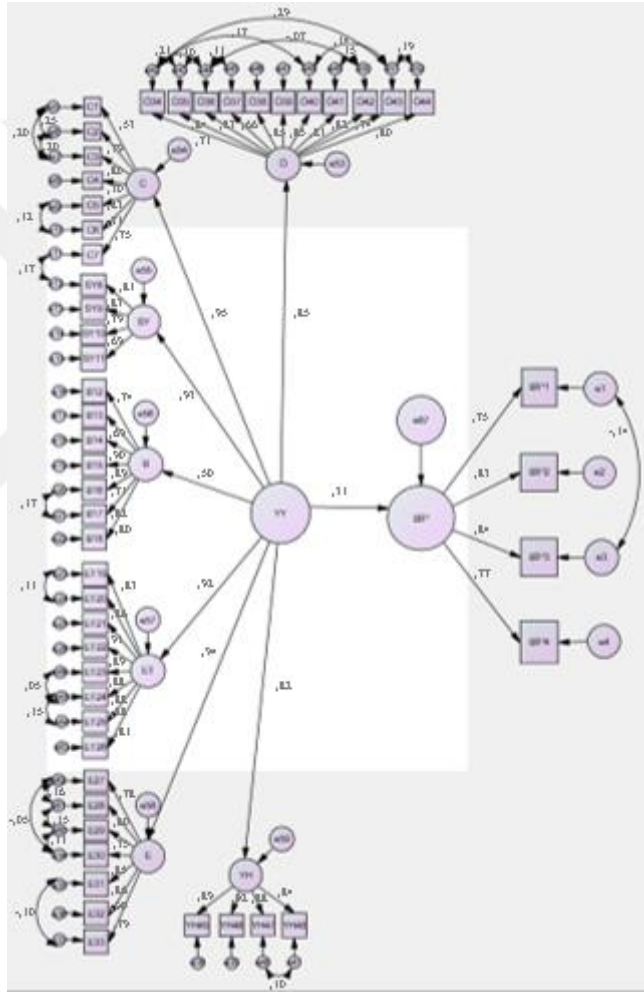
Çizelge 16. Toplam iş tecrübesine göre ölçeklerin ve boyutların farklılığına ilişkin analiz sonuçları

Toplam İş Tecrübesi		n	Ortalama	Std. Sapma	Levene Homojenlik Testi		Çoklu Karşılaştırma Testi	
					F	P	F	p
Yetenek Yönetimi	3 yıl ve altı	135	2,989	0,775	2,112	0,098	0,672	0,570
	4-6 yıl	101	3,067	0,927				
	7-9 yıl	60	3,026	0,797				
	9 yıldan fazla	112	3,138	0,863				
	Toplam	408	3,055	0,841				
Cezbetme	3 yıl ve altı	135	2,957	0,869	1,323	0,267	1,241	0,295
	4-6 yıl	101	3,124	0,981				
	7-9 yıl	60	3,076	0,929				
	9 yıldan fazla	112	3,173	0,958				
	Toplam	408	3,075	0,932				
Seçme Yerleştirme	3 yıl ve altı	135	3,104	0,885	1,528	0,207	0,132	0,941
	4-6 yıl	101	3,173	1,036				
	7-9 yıl	60	3,163	0,835				
	9 yıldan fazla	112	3,123	0,928				
	Toplam	408	3,135	0,927				
Bağlılık	3 yıl ve altı	135	3,572	0,906	0,887	0,448	0,299	0,826
	4-6 yıl	101	3,579	0,975				
	7-9 yıl	60	3,614	0,820				
	9 yıldan fazla	112	3,673	0,897				
	Toplam	408	3,608	0,907				
Elde Tutma	3 yıl ve altı	135	3,004	0,897	0,741	0,528	0,452	0,716
	4-6 yıl	101	3,072	1,013				
	7-9 yıl	60	3,002	1,025				
	9 yıldan fazla	112	3,136	1,002				
	Toplam	408	3,057	0,973				
Eğitim	3 yıl ve altı	135	3,113	0,885	2,848	0,037	0,586	0,625
	4-6 yıl	101	3,100	1,115				
	7-9 yıl	60	3,019	0,925				
	9 yıldan fazla	112	3,217	0,999				
	Toplam	408	3,125	0,982				
Ödüllendirme	3 yıl ve altı	135	2,559	1,010	0,701	0,552	1,131	0,336
	4-6 yıl	101	2,707	1,113				
	7-9 yıl	60	2,647	1,108				
	9 yıldan fazla	112	2,802	1,028				
	Toplam	408	2,675	1,056				
Yetenek Havuzu	3 yıl ve altı	135	2,813	1,016	0,560	0,641	0,227	0,877
	4-6 yıl	101	2,889	1,138				
	7-9 yıl	60	2,788	1,080				
	9 yıldan fazla	112	2,893	1,053				
	Toplam	408	2,850	1,064				
Bireysel İş Performansı	3 yıl ve altı	135	3,889	0,850	0,536	0,658	1,009	0,389
	4-6 yıl	101	3,980	0,855				
	7-9 yıl	60	3,871	0,865				
	9 yıldan fazla	112	4,049	0,749				
	Toplam	408	3,953	0,827				

Toplam iş tecrübesine göre yetenek yönetimi, cezbetme, bağlılık, seçme yerleştirme, elde tutma, eğitim, ödüllendirme, yetenek havuzu, bireysel iş performansı ortalama puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p \geq 0,05$).

G. Yetenek Yönetiminin Bireysel İş Performansına Etkisini Belirlemek İçin Kullanılan Yapısal Eşitlik Modellemelerinden Yapısal Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Yapısal eşitlik modellemelerinden yapısal regresyon modelleri gözlemlenen ve gizil değişkenleri aynı anda içerebilen modellerdir. Bu tür modeller, aralarındaki etkileşim bilinmeyen gizil değişkenlerin ilişkilerinin keşfedilmesi amacıyla kullanılmaktadır. Modelin tahmin değerleri ve uyum indeks değerleri de gösterilmektedir.



Şekil 6. Yetenek yönetiminin bireysel iş performansına etkisini belirlemek için kullanılan yapısal regresyon analizi sonucunda elde edilen regresyon modeli

Yetenek yönetiminin bireysel iş performansına etkisini gösteren yapısal regresyon modeli, yukarıdaki şekilde gösterilmektedir.

Çizelge 17. Yetenek yönetiminin bireysel iş performansına etkisini belirlemek için kullanılan yapısal regresyon analizinin regresyon yükleri

			Standartlaştırılmış Tahmin Değerleri	Standartlaştırılmamış Tahmin Değerleri
B	<---	YY	0,499	0,600
B12	<---	B	0,743	83,023
B13	<---	B	0,689	89,615
B14	<---	B	0,898	101,296
B15	<---	B	0,887	93,463
B16	<---	B	0,708	78,641
B17	<---	B	0,822	91,797
B18	<---	B	0,008	1,000
BİP	<---	YY	0,309	0,299
BİP1	<---	BİP	0,752	1,000
BİP2	<---	BİP	0,831	1,036
BİP3	<---	BİP	0,836	1,057
BİP4	<---	BİP	0,768	0,935
C	<---	YY	0,950	1,014
C1	<---	C	0,532	0,793
C2	<---	C	0,791	1,060
C3	<---	C	0,797	1,092
C4	<---	C	0,702	0,962
C5	<---	C	0,827	1,094
C6	<---	C	0,709	0,919
C7	<---	C	0,749	1,000
E	<---	YY	0,942	1,104
E27	<---	E	0,784	0,924
E28	<---	E	0,804	0,919
E29	<---	E	0,745	0,854
E30	<---	E	0,845	1,000
E31	<---	E	0,858	1,081
E32	<---	E	0,904	1,146
E33	<---	E	0,787	1,036
ET	<---	YY	0,919	1,153
ET19	<---	ET	0,829	0,900
ET20	<---	ET	0,857	0,978
ET21	<---	ET	0,926	1,038
ET22	<---	ET	0,929	1,012
ET23	<---	ET	0,888	1,009
ET24	<---	ET	0,883	0,966
ET25	<---	ET	0,880	1,000
ET26	<---	ET	0,809	0,885
Ö	<---	YY	0,852	1,111
Ö34	<---	Ö	0,711	0,921
Ö35	<---	Ö	0,836	1,000
Ö36	<---	Ö	0,868	1,014
Ö37	<---	Ö	0,863	1,031
Ö38	<---	Ö	0,664	0,772
Ö39	<---	Ö	0,847	0,962
Ö40	<---	Ö	0,830	0,985
Ö41	<---	Ö	0,813	0,933
Ö42	<---	Ö	0,819	0,962
Ö43	<---	Ö	0,774	0,910
Ö44	<---	Ö	0,804	0,884
SY	<---	YY	0,927	0,845
SY10	<---	SY	0,786	1,196
SY11	<---	SY	0,685	1,000
SY8	<---	SY	0,808	1,211
SY9	<---	SY	0,827	1,285
YH	<---	YY	0,820	1,000
YH45	<---	YH	0,892	1,057
YH46	<---	YH	0,921	1,086
YH47	<---	YH	0,875	1,019
YH48	<---	YH	0,839	1,000

Yetenek yönetimi ve boyutlarının bireysel iş performansına etkisi sonucunda elde edilen regresyon tahmin değerleri çizelge 17’de gösterilmektedir.

Çizelge 18. Yetenek yönetiminin bireysel iş performansına etkisini belirlemek için kullanılan yapısal regresyon analizinin regresyon uyum iyiliği indeks değerleri

Uyum İndeksleri*	Hesaplanan Uyum İndeksleri
$\chi^2/sd \leq 3$	1,833
$0,85 \leq GFI \leq 0,89$	0,834
$0,95 \leq CFI$	0,951
$0,95 \leq NFI$	0,953
$0,05 \leq RMSEA$	0,045
$0,06 \leq RMR \leq 0,08$	0,070

Yetenek yönetiminin bireysel iş performansına etkisini belirleme için yapılan yapısal regresyon analizi sonucunda elde edilen sonuçlara göre genel model uyumu modelin iyi uyum gösterdiğini, karşılaştırmalı uyum indekslerinden olan yaklaşık hataların ortalama karekökü olan RMSEA iyi uyuma ve artık temelli uyum indeksi olan RMR kabul edilebilir uyuma işaret ettiği görülmektedir. Mutlak uyum indekslerinden iyilik uyum indeksi GFI'nin indeks sonuçlarına göre kabul edilebilir uyum ve bir diğer karşılaştırmalı uyum indekslerinden CFI'nin ve NFI'nin indeks sonuçlarına göre model iyi uyum göstermektedir.

Yapısal regresyon analizi sonucuna göre kurumun yetenek yönetimi süreci, bireysel iş performansını %50 oranında etkilemektedir ($p=0,038 \leq 0,05$). H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

H. Doğrusal Regresyon Analizi

SPSS programı ile yetenek yönetimi ölçeği faktörlerinin (cezbetme, seçme yerleştirme, bağlılık, elde tutuma, eğitim, ödüllendirme, yetenek havuzu) bireysel iş performansına etkisi belirlemek için doğrusal regresyon analizi yapılmaktadır.

Çizelge 19. Yetenek yönetimi ölçeği faktörlerinin bireysel iş performansına etkisini gösteren doğrusal regresyon analizi sonuçları

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p	Collinearity İstatistikleri	
		B	Std. Sapma	Beta			Tolerans Değeri	VIF Değeri
Bireysel İş Performansı	(Sabit)	2,316	0,158		14,625	0,000		
	Cezbetme	0,175	0,076	0,198	2,315	0,021	0,259	3,865
	Seçme Yerleştirme	0,087	0,079	0,098	1,100	0,002	0,238	4,198
	Bağlılık	0,404	0,055	0,443	7,351	0,000	0,519	1,927
	Elde Tutma	-0,147	0,086	-0,173	-1,706	0,050	0,283	5,458
	Eğitim	0,005	0,081	0,006	6,061	0,050	0,214	4,905
	Ödüllendirme	-0,058	0,069	-0,074	-5,844	0,003	0,244	4,095
	Yetenek Havuzu	-0,016	0,070	-0,020	-4,225	0,022	0,233	4,292

Düzeltilmiş R²=0,536 Durbin-Watson=1,703 F= 18,595 p=0,000

Doğrusal regresyon analizi sonucunda elde edilen düzeltilmiş R² değerinin 0,536 olduğu görülmektedir. Bu değer yetenek yönetimi faktörlerinin bireysel iş performansını %54 oranında etkilediğini göstermektedir. Yetenek yönetimi faktörlerinin bireysel iş performansına etkisine ilişkin modelin anlamlılığını test etmek için hesaplanan ANOVA sonuçlarından (F=18,595, p=0,000≤0,01). Modelin anlamlı olduğu sonucuna varılmaktadır. Analiz sonucunda artık terimlerinin korelasyon halinde olup olmadığını test etmeye yarayan Durbin Watson istatistiğinin 1,703 olduğu görülmektedir. Durbin Watson test istatistiği 0-4 arasında değerler almaktadır. Bu araştırmada bu istatistik değeri 1,5-2,5 aralığında yer almaktadır. Bu sebeple bu bilgi kapsamında artık terimler arasında otokorelasyon olmadığı sonucu çıkmaktadır ve Durbin Watson test istatistiği kabul edilebilir düzeyindedir. Collinearity istatistikleri incelendiğinde Tolerans değerleri 0,2'den büyük, VIF değerleri de 10'dan küçük olduğu için bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantılılığın olmadığını göstermektedir. Tüm bu sonuçlar cezbetme (t=2,315, p=0,021≤0,05), seçme yerleştirme (t=1,100, p=0,002≤0,01), bağlılık (t=7,351, p=0,000≤0,01), elde tutma (t=-1,706, p=0,050≤0,05), eğitim (t=6,061, p=0,050≤0,05), ödüllendirme (t=-5,844, p=0,003≤0,01) ve yetenek havuzu (t=-4,225, p=0,022≤0,05) bağımsız değişkenlerinin bireysel iş performansı bağımlı değişkenine etki ettiğini göstermektedir. Dolayısıyla H_{1a}, H_{1b}, H_{1c}, H_{1d}, H_{1e}, H_{1f}, H_{1g} alt hipotezleri kabul edilmiştir.



VI.SONUÇ

Yoğun ulusal ve uluslararası rekabet ortamında varlığını güvence altına almak ve başarılı sonuçlar elde etmek isteyen sağlık kurumların önündeki en büyük zorluklardan biri yetenekli çalışanlara sahip olmak ve onların uzun vadeli istihdamını sağlamaktır.

Teknolojik yeniliklerin hızla artmasıyla bilgiye erişimin kolaylaştığı günümüz dünyasında, insanların kariyer beklentileri değişmiş, eğitim düzeyleri ve becerileri artmıştır. Nitelikli çalışanlar, mesleki gelişimleri adına eskisi gibi sosyal yaşamlarından vazgeçmek istememektedir. Yetenekli personeli elinde tutmayı seçen kurumların bu seçimlerini dikkate alması gerekmektedir.

Yetenekli personellere sahip olan ve iş hedeflerini gerçekleştirmede onların yeni ve yaratıcı düşüncelerinden faydalanmak isteyen sağlık kurumlarının personeline bakış açısını değiştirmelidir. İKY sayesinde sağlık kurumlarının en değerli varlığı olan personel, yetenek yönetimi kavramının ilgi görmesi nedeniyle giderek keşfedilecek yetenekler olarak görülmektedir ve kurumların bu yaklaşıma ayak uydurması gerekmektedir.

Yetenek yönetimi yoluyla kendi kararlarını verme, inisiyatif alma ve yeni fikirler geliştirme fırsatı verilen çalışanların, yetenek yönetimi yoluyla becerilerinden etkin bir şekilde yararlanabileceklerinin kurumları bilmelidir.

Mesleki gelişime yönelik sürekli eğitim programlarının uygulandığı, belirli kriterlere göre performans değerlendirmesinin yapıldığı, çalışanlara becerilerini geliştirmek için çeşitli mesleklerde çalışma fırsatı sağlanan, personel güçlendirmenin uygulandığı esnek yapıya sahip bir çalışma ortamında, yöneticiler tarafından sürekli öğrenme kültürü yaratıldığından, yetenekli çalışanları çekmek ve elde tutmak zordur. Ancak böyle bir ortamda, henüz yetenekleri keşfedilmemiş veya pozisyonları yeteneklerinin ötesinde olan çalışanlar etkin bir şekilde görevlendirilebilir ve yetenek yönetimi stratejileri onların doğru pozisyonlarda istihdam edilmesini sağlayabilir.

Yetenek yönetimi yaklaşımının başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için sağlık kurumlarının en üst kademesinden en alt kademesine kadar tüm çalışanlar tarafından özverili bir şekilde desteklenmesi ve kabul edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda şirket içinde asıl sorumluluk insan kaynakları departmanına ait olmalıdır. Çünkü bu birim, şirkette yetenek yönetimi yaklaşımını başarıyla uygulayan, iş stratejisiyle uyumlu hale getirerek şirketin rekabet gücünü ve karlılığını artıran yapıdır ve gelecekte üst yönetimin yerini alacak ana yapıdır.

Yetenek yönetimi yaklaşımı, yetenekli çalışanlara uygun ortam sunmak, onların performanslarından tam kapasite yararlanmak ve aralarından en yetenekli olanları geleceğin stratejik liderleri olmak üzere yetiştirmek felsefesine dayanmaktadır. Bu yaklaşımla öncelikle kurum içindeki kilit pozisyonlar belirlenmektedir. Bu pozisyonlara göre görev tanımları oluşturulmaktadır. Daha sonra kurumda yetenekli yöneticilerden ve yüksek performanslı çalışanlardan oluşan bir yetenek havuzu oluşturulmaktadır. Yetenekli olarak sınıflandırılan çalışanlar da işe alım süreci kapsamında havuza dahil edilmektedir. Bu havuzda yer alan çalışanlar gerekli testler yapılarak yetenek matrisine sınıflandırılmaktadır. Yetenek matrisi, dikey potansiyel ve yatay performans ekseninden oluşan yaklaşımın en önemli aşamasıdır. Yetenek matrisinin oluşturulabilmesi için firmanın gerekli performans ve potansiyel kriterlerinin belirlenerek değerlerinin gerçekçi bir şekilde ölçülmesi gerekmektedir. Beceri açığı analizleri, matriste yer alan kilit ve süper performans gruplarındaki çalışanların nitelikleri ile görev tanımlarının karşılaştırılması yoluyla gerçekleştirilir. Bu çalışanlar daha sonra gelecekteki pozisyonları doldurmaları için eğitilmektedir ve değerleri matriste güncellenmektedir. Süper performans grubuna ulaşan çalışanlar geleceğe yönelik güvence altına alınmaktadır. Ana odak noktası gerçekçi veriler ve bunların sürekli tanınmasıdır. Çünkü yanlış veriler kurumların para ve verimlilik kaybına uğramasına neden olmaktadır.

Kurumlar için önemli bir yönetim sistemi olan yetenek yönetimi sürecinin bireysel iş performansına etkisi araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

Bu çerçevede veriye uygun birtakım analizler yapılmıştır. Bu analizler demografik değişkenlere göre yetenek yönetimi ve boyutları olan cezbetme, seçme yerleştirme, elde tutma, bağlılık, yetenek havuzu, eğitim ve ödüllendirme değişkenlerinin ortalama puanları yönünden farklılık gösterip göstermediğini

ispatlamak için parametrik testlerden bağımsız grup t testi ve tek yönlü varyans (ANOVA) analizi; parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis H ve Mann Whitney U testlerinden yararlanılmaktadır. Ayrıca ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ölçeklerin geçerliliğini doğrulamak için yapısal eşitlik modellemelerinden doğrulayıcı faktör analizi, demografik değişkenlerin dağılımlarını belirlemek için frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma istatistikleri elde edilmiştir. Yetenek yönetiminin bireysel iş performansına etkisini belirlemek için yapısal eşitlik modellemelerinden yapısal regresyon analizi kullanılmıştır. Ek olarak da yetenek yönetimi boyutlarının bireysel iş performansına etkisini tespit etmek için doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Tüm analizler sonucunda bir takım sonuçlar elde edilmiştir. Elde edilen sonuçların özeti şu şekildedir:

- Sağlık kurumunda çalışanların çoğunluğu kadın, 25-31 yaş arasında, evli, 4 yıllık üniversite mezunu, kamu kurumunda görev almaktadır, sağlık çalışanı olarak çalışmaktadır, kurumunda 4-6 yıl arasında çalışmaktadır ve toplamda 1-3 yıl arasında, 9 yıldan fazla ve 4-6 yıl arasında çalışmıştır.
- Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda yetenek yönetimi ve bireysel iş performansı için oluşturulan genel modelin iyi uyum gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla ölçeğin doğrulandığı ispatlanmıştır.
- Tüm ölçeklerin yüksek güvenilirlik düzeyinde olduğu saptanmıştır.
- Katılımcıların çoğunluğunun ölçeklere ilişkin görüşleri kararsızlık düzeyindedir ve ölçeklerin normal dağılıma uygunluğu ispatlanmıştır.
- 49 yaş ve üzeri sağlık çalışanları ve yöneticileri, 25-31 yaş ve 32-48 yaş grubundaki sağlık çalışanlarına ve yöneticilerine göre kurumun yetenek yönetimi sürecini en iyi şekilde kullanarak örgütün hedeflerine ulaşmasında daha yetenekli ve kurumun mevcut ve gelecekte örgüte alınacak yetenekli personelin örgütsel bağlılığını arttırmak ve kurumsal hedeflere ulaşmak için daha cezbedici olduğunu belirtmektedir. 49 yaş ve üzeri sağlık çalışanları ve yöneticileri, 25-31 yaş yaş grubunda yer alan sağlık çalışanları ve yöneticilerine göre kurumun seçme ve yerleştirme konusunda daha yetenekli olduğunu, mevcut çalışanlarını elde tutmak için

daha çok çalıştıklarını, eğitim çalışmalarına daha fazla önem ve özen gösterdiğini belirtmektedir. 49 yaş ve üzeri sağlık çalışanları ve yöneticileri çalıştıkları kurumun çalışanlarını motive ve tatmin etmek için daha çok ödüllendirme ve yetenek havuzu yönetim sürecini tercih ettiğini belirtmiştir. 32-38 yaş grubunda yer alan sağlık çalışanları ve yöneticilerinin 25-31 yaş grubunda yer alanlara göre bireysel iş performansı daha yüksektir.

- Evli sağlık çalışanları ve yöneticileri bekar sağlık çalışanları ve yöneticilerine göre kurumlarının stratejileriyle beraber planlama yaptığını, çalışanlar için yetenek stratejilerini belirlediklerini, kurum çalışanlarını analiz ettiklerini, hangi alan için hangi yeteneklere ihtiyaç duyduklarını tespit ettiklerini, çalışanların yeteneklerinin belirlendiğini, yeteneklerin geliştirildiğini, yeteneklerin değerlendirildiğini ve yeteneklerin elde tutulduğunu daha çok düşünmektedir ve bireysel iş performansları daha yüksektir.
- Meslek yüksek okulu, 4 yıllık üniversite, 6 yıllık üniversite mezunu sağlık çalışanları ve yöneticileri, tıpta uzmanlık mezunu olanlara göre kurumlarının yetenek yönetimi sürecinde yetenekli çalışanların gerekli olanlarının alımı konusunda özen gösterdiklerini ve ihtiyaç duyulan yetenekli örgüte katılması sağlandığını belirtmektedir. Yüksek lisans mezunu olanlar ise tıpta uzmanlık mezunu olan sağlık çalışanları ve yöneticilerine göre kurumlarının seçme ve yerleştirme konusunda daha başarılı olduğunu belirtmiştir.
- Sağlık yöneticileri sağlık çalışanlarına göre kurumlarının daha sağlıklı ve doğru bir yetenek yönetimi süreci geçirdiğini, daha cezbedici kurum hedeflerinin belirlediğini ve daha doğru seçme ve yerleştirme yapıldığını belirtmiştir.
- Yetenek yönetiminin bireysel iş performansına etkisini gösteren modelin iyi uyum sağladığı tespit edilmiştir ve yetenek yönetiminin bireysel iş performansına etkisinin olduğu ispatlanmıştır.

- Yetenek yönetimi faktörlerinden cezbetme, seçme yerleştirme, bağlılık, elde tutma, eğitim, ödüllendirme ve yetenek havuzu yaklaşımlarının bireysel iş performansı üzerinde etkili olduğu da saptanmıştır.

Araştırma özel sektörde faaliyet gösteren sağlık kurumlarında daha fazla yapılmalıdır. Örneklem sayısı arttırılmalıdır. Böylece hem daha detaylı bir araştırma olur hem de daha fazla anlamlı sonuçlara ve daha farklı araştırma sonuçlarına ulaşılabilir. Bu araştırmanın başka araştırmalar için faydalı bir çalışma olması planlanmaktadır. Araştırma sonucunda araştırmanın amacına uygun anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır. Sağlık sektöründe yetenek yönetimi yaklaşımının bireysel iş performansında etkili olduğunu sonucuna ulaşılmıştır.





VII. KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- ACAR, N. (1999). **Sürekli Gelişme-Öğrenen Organizasyonlar ve Yetkinlikler**. İstanbul, Executive Excellence, Eylül (May Danışmanlık).
- ADALI, S. (1977). **Personel Yönetimi**. İstanbul, Türk Sevk ve İdare Der. Yayınları.
- AKAR, F. (2015). **Yetenek Yönetimi**. Ankara, İmge Kitabevi Yayıncılık, 1. Baskı.
- AKTAN, C. C. ve IŞIK, A. K. (2007). “Sağlığın Korunması ve Geliştirilmesine Yönelik Evrensel Sağlık Bildirgelerine Toplu Bir Bakış”. Aktan, C. C. ve Saran, U. (Ed.). içinde **Sağlık Ekonomisi ve Sağlık Yönetimi** (ss. 206-222). İstanbul, Aura Kitapları.
- ALTINÖZ, M. (2009). **Yetenek Yönetimi**. Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.
- ATEŞ, H. ve KÖSEOĞLU, Ö. (2011). **Belediyelerde Kurumsal Performans Yönetimi**. İstanbul, İlke Yayıncılık.
- ATLI, D. (2013). **Yetenek Yönetimi**, İstanbul, Crea Yayıncılık, 2. Baskı.
- ATLI, D. (2017). **İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu Yetenek Yönetimi**. İstanbul, Abaküs Kitap Yayın Dağıtım Hizmetleri.
- ATLI, D. (2017). **Yetenek Yönetimi (Talent Management) İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu**. İstanbul, Abaküs Kitap.
- AYKAÇ, B. (1999). **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**. Ankara, Nobel Yayınları.
- BENLİGİRAY, S. (2007). “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütlenmesi”. (Ed. R. Geylan) **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde (s.1-28). Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- BİNGÖL, D. (1997). **Personel Yönetimi**. İstanbul, Beta Basım, 3.Basım.

- BOZKURT, Ö. vd. (1998). **Kamu Yönetimi Sözlüğü**. Ankara, TODAİE Yayınları.
- BRATTON, J. and GOLD, J. (1999). **Human Resource Management Theory and Practice**. London, Macmillan Business Press.
- CREELMAN, D. (2004, September). **Return On Investment In Talent Management: Measures You Can Put To Work Right Now**. Human Capital Institute, 2121 K Street, N.W., Suite 800, Washington, DC 20037 USA.
- DECENZO, D. A., ROBBINS, S. P. and VERHULST, S. L. (2017). **İnsan Kaynakları Yönetiminin Temelleri** (Çev. ÇETİN, C. ve ARSLAN, M. L.). Ankara, Nobel Yayıncılık.
- DOLGUN, U. (2007). **İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş**. Bursa, Ekin Yayınları.
- ERKOÇ Y. vd., (2011). **Sağlığın Teşviki ve Geliştirilmesi Sözlüğü**. Ankara, Sağlık Bakanlığı Temel Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü.
- FINDIKÇI, İ. (2003). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Alfa Yayınları.
- GEORGE, J.M. and JONES, G.R. (2011). **Understanding and Managing Organizational Behavior**. New Jersey, Prentice Hall, 6th Edition.
- GUTHRIDGE, M. (2006). **The People Problem in Talent Management**. The McKinsey Quarterly, 2.
- HAYRAN, O. (2018). “Sağlık Hizmetlerinin Kamusal ve Özel Yönü”, Şeker, M. ve Y. Bulduklu içinde **Sağlık Kurumları Yönetimi**, Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi.
- KAVUNCUBAŞI, Ş. ve YILDIRIM, S. (2000). **Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi**. Ankara, Siyasal Kitabevi.
- KALAYCI, Ş. (2008). **SPSS ile Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**. Ankara, Asil Yayın Dağıtım, 3. Baskı.
- KAYAR, N. (2010). **Kamu Personel Yönetimi**. Bursa, Ekin Yayınevi, 2.Baskı.

- KOÇEL, T. (2011). **İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış Klasik Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**. İstanbul, Beta Yayınları.
- KRUGMAN, P. (1994). **Defining and Measuring Productivity**. The Age of Diminishing Expectations.
- KUTAL, G. ve BÜYÜKUSLU, A. R. (1996). **Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi Teori ve Uygulama**. İstanbul, Der Yayınları.
- LANDY, F.J. and CONTE, J.M. (2016). **Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology**. New Jersey, John Wiley & Sons, Inc.
- LUTHANS, F. (2011). **Organizational Behavior An Evidence-Based Approach**, New York, McGraw-Hill Irwin, 12th Edition.
- MCSHANE, S.L. and VON GLINOW, M.A. (2018). **Organizational Behavior: Emerging Knowledge. Global Reality**. New York, McGraw-Hill Education, 8th Edition.
- MELLO, J. A. (2002). **Strategic Human Resource Management**. Ohio, South Western Thomson Learning.
- MEYDAN, C. H. ve ŞEŞEN, H. (2011). Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları. Ankara, Detay Yayıncılık
- ÖZGEN, H., ÖZTÜRK, A. ve YALÇIN, A. (2005). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara, Nobel Yayıncılık, 2. Baskı.
- PALMER, M. and WINTERS, K. T. (1993). **İnsan Kaynakları** (Çev. D. ŞAHİNER), İstanbul, Rota Yayını.
- REICH, T.C. and HERSHCOVIS, M.S. (2014). **Interpersonal Relationships at Work**. Asper School of Business Publication, University of Manitoba.
- ROBBINS, S. P. and JUDGE, T. A. (2013). **Örgütsel Davranış** (İ. Erdem, Çev.). Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.
- SABUNCUOĞLU, Z. (2008). **Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi**. Bursa, Alfa Aktüel Basım Yayın, 2. Baskı.

SCHULER, R. S. (2002). **Strategic Human Resource Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business, Strategic Human Resource Management.** (Ed. Jeffrey A. Mello), Ohio, South Western Thomson Learning, 86-97.

SHELTON-JOHNSON, L. (2006). **Talent Management & Succession Planning.** Prepared for the AASHTO Standing Committee on Quality Annual Conference.

SUCU, Y. (2000). **Örgütsel Değişim.** Ankara, Elit Yayıncılık.

ŞİMŞEK, M. Ş. ve ÖGE, H. S. (2009). **İnsan Kaynakları Yönetimi,** Ankara, Nobel Yayınları, 2. Baskı.

TOROS, F. (2021). **Öncüleri ve Sonuçları Açısından Yetenek Yönetimi.** Nobel Yayınları.

TORTOP, N., AYKAÇ, B., YAYMAN, H. ve ÖZER, M.A. (2007). **İnsan Kaynakları Yönetimi,** Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

UYARGİL, C., ATAAY, İD, ADAL, Z., ACAR, A.C., ÖZÇELİK, A.O., SADULLAH, Ö., DÜNDAR, G., ve TÜZÜNER, L. (Ekim 2008). **İnsan Kaynakları Yönetimi.** İstanbul, Beta Yayınları, 3. Baskı.

UYARGİL, C. (2009). **İnsan Kaynakları Yönetimi.** İstanbul, Beta Yayınları, 4. Baskı.

YÜKSEL, Ö. (2007). **İnsan Kaynakları Yönetimi.** Ankara, Gazi Kitabevi, 6. Baskı.

YOZGAT, O. (1984). **İşletme Yönetimi.** İstanbul, M.Ü. Nihat Soyer Vakfı Yayınları, 6.Baskı.

MAKALELER

ABBAS, Q. and YAQOOB, S. (2009). “Effect of Leadership Development on Employee Performance in Pakistan”. **Pakistan Economic and Social Review**, vol 47, no 2, pp. 269-292.

ABE, I.I. and MASON, R.B. (2016). “The role of Individual Interpersonal Relationships on Work Performance in the South African Retail

Sector”. **Problems and Perspectives in Management**, vol 14, no 2-1, pp. 192-200.

AHAMMAD, T. (2017). “Personel Management to Human Resource Management (HRM): How HRM Functions?” **Journal of Modern Accounting and Auditing**, pp. 412-420.

AKAR, F. ve BALCI, A. (2016). “Yetenek Yönetiminin Bazı Türk Üniversitelerinde Uygulanmasına İlişkin Öğretim Üyesi Görüşleri”. **Kastamonu Eğitim Dergisi**, cilt 24 sayı 2, ss. 955-974.

AKÇAY, V. H. (2012). “Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Tatmini ile İlişkisi”. **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 2, sayı 1, ss. 123-140.

AKTAN, C. C. ve IŞIK, A. K. (2007). “Sağlık Hizmetlerinin Sunumu ve Alternatif Yöntemler”. **Sağlık Ekonomisi ve Sağlık Yönetimi**, ss. 10-21.

ALAGÖZ, A. ve ÖZPEYNİRCİ, R. (2007). “Bilgi toplumunda Entelektüel Varlıklar ve Raporlanması”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, cilt 9, sayı 11, pp. 167-184.

ALAYOĞLU, N. (2010). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, (1), 68-97.

ALAYOĞLU, N. (2010). “Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İnsan Kaynakları ve Rekabet Stratejileri Uyumunun Önemi”. **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, ss. 27-49.

ALNIAÇIK, E., PAMUK, M. ve ALNIAÇIK, Ü. (2020). “Kurumsal İmajın Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”. **Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences**, cilt 6, sayı 4, ss. 43-52.

ALTAY, A. (2007). “Sağlık Hizmetlerinin Sunumunda Yeni Açılımlar ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi”. **Sayıştay Dergisi**, sayı 64, ss. 33-58.

ANESUKANJANAKUL, J., BANPOT, K. and JERMSITTIPARSERT, K. (2019). “Factors That Influence Job Performance of Agricultural

- Workers". **International Journal of Innovation, Creativity and Change**, vol 7, no 2, pp. 71- 86.
- ASTON, C. and MORTON, L. (2005). "Managing Talent for Competitive Advantage". **Strategic HR Review**, vol 4, no 5, pp. 28–31.
- BARRICK, M. R., MOUNT, M. K. and JUDGE, T. A. (2001). "Personality and Performance at The Beginning of The New Millennium: What Do We Know and Where Do We Go Next?". **International Journal of Selection and Assessment**, vol 9, no 1-2, pp. 9-30.
- BEATON, D., BOMBARDIER, C., ESCORPIZO, R., ZHANG, W., LACAILLE, D., BOONEN, A. and TUGWELL, P. S. (2009). "Measuring Worker Productivity: Frameworks and Measures". **The Journal of Rheumatology**, 36(9), 2100-2109.
- BEFORT, N. and HATTRUP, K. (2003). "Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles, and Ratings of The Importance of Job Behaviors". **Applied HRM Research**, vol 8, no 1, pp. 17-32.
- BİÇER, G. ve DÜZTEPE, Ş. (2003). Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi, **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, cilt 1, sayı 2, ss. 13-20.
- BORMAN, W. C. and MOTOWIDLO, S. J. (1997). "Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research". **Human Performance**, vol 10, no 2, pp. 99-109.
- BOXALL, P. and STEENEVELD, M. (1999). "Human Resource Strategy and Competitive Advantage; A Longitudinal Study of Engineering Consultancies", **Journal of Management Studies**, pp. 443-463.
- BRIEF, A. P. and MOTOWIDLO, S. J. (1986). "Prosocial Organizational Behaviors". **The Academy of Management Review**, vol 11, no 4, pp. 710–725.
- CAMPBELL, J.D., TRAPNELL, P.D., HEINE, S.J., KATZ, I.M., LAVALLEE, L.F., and LEHMAN, D.R. (1996). "Self-Concept Clarity: Measurement, Personality Correlates, and Cultural Boundaries".

Journal of Personality and Social Psychology, vol 70, no 1, pp. 141-156.

CHEW, I. K.-H. and CHONG, P. (1999). “Effects of Strategic Human Resource Management on Strategic Vision”. **International Journal of Human Resource Management**, vol 10, no 6, pp. 1031-1045.

CLAUS, L. (2019). “HR Disruption-Time Already to Reinvent Talent Management”. **Business Research Quarterly**, ss. 207-215.

ÇELİK, M. ve ZAIM, A. H. (2011). “Yetenek Yönetimi Yaklaşımı”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi**, cilt 10, sayı 10, ss. 33-38.

ÇETİNTÜRK, İ. (2017). “Turizm İşlemelerinde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kaynağı Olarak Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”. **Journal of Yasar University**, cilt 12, sayı 45, ss. 48-59.

ÇIRPAN, H. ve ŞEN, A. (2009). “İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi”, **Çerçeve Dergisi**, cilt 52, sayı 16, ss. 110-116.

ÇİÇEK KORKMAZ, A. ve KEÇECİOĞLU, T. (2014). “Yeni İnsan Kaynakları Vizyonu: Yetenek Yönetimi Metrikleri”. **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, cilt 10, sayı 22, ss. 155- 171.

DAĞDEVİREN, M. ve AKSAKAL, E. (2015). “Yetenek Yönetimi Modelli Personel Atama Modeli ve Çözüm Önerisi”. **Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi**, ss. 249-262.

DEVINE, M. and POWELL, M. (2008). “Talent Management in the Public Sector”, **The Ashridge Journal**, pp. 1-6.

DOĞAN, S. ve DEMİRAL, Ö. (2008). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yönetimi: Yetenek Yönetimi”. **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 17, sayı 3, ss. 145-166.

DOĞAN, S. ve KILIÇ, S. (2014). “Üretkenlik Karşısı İş Davranışlarının Türleri, Boyutları ve Benzer Kavramlarla İlişkilerine Yönelik Bir Yazın

İncelemesi". **H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, ss.103- 132.

ERDİL, O., ALPKAN, L. H. ve BİBER, L. (2004). "İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme". **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 19, sayı 2, ss. 101-122.

ERDOĞDU, A. ve SALEPÇİOĞLU, M.A. (2020). "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi Yaklaşımı". **ABMYO Dergisi**, sayı 59, ss. 291-324.

EREN, S. S., GÜL, H. ve TOKGÖZ, E. (2013). "Küçük ve Orta Boy İşletmelerde (KOBİ) Örgütsel Öğrenme ve Yenilik Performansı İlişkisinin Genel Performansa Etkileri". **Journal of Yasar University**, cilt 8, sayı 29, ss. 4872-4895.

FERNET, C., TRÉPANIER, S.G., AUSTIN, S., GAGNÉ, M. and FOREST, J. (2015). "Transformational Leadership and Optimal Functioning At Work: On The Mediating Role of Employees' Perceived Job Characteristics and Motivation". **Work & Stress**, vol 29, no 1, pp.11-31.

FETTAHLIOĞLU, Ö. O. (2014). "İşletme Yönetiminde Yönetmel Pandora: Meritokrasi ve Yetenek Yönetimi", **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, cilt 4, sayı 1, ss. 175-186.

GALAŞ, C. (2022). "Yetenek Yönetiminde Yetenekli Çalışanların Özelliklerinin Değerlendirilmesi". **Giresun Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, cilt 8, sayı 1, ss. 113-131.

GELLATLY, I. and IRVING, P.G. (2001). "Personality, Autonomy, and Contextual Performance of Managers". **Human Performance**, no 14, pp. 231-245.

- GÖRMÜŞ, A. Ş. (2009). “Entelektüel Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi”. **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 11, sayı 1, ss. 57-75.
- GREENSLADE, J. H. and JIMMIESON, N.L. (2007). “Distinguishing Between Task and Contextual Performance for Nurses: Development of A Job Performance Scale”, **Journal of Advanced Nursing**, vol 58, number 6, pp. 602-611.
- GRIDWICHAI, P., KULWANICH, A., PIROMKAM, B. and KWANMUANGVANICH, P. (2020). “Role of Personality Traits on Employees Job Performance in Pharmaceutical Industry in Thailand”, **Systematic Reviews in Pharmacy**, vol 11, no 3, pp. 185-194.
- GÜLER, E. C. (2006). “İşletmelerin E-İnsan Kaynakları Yönetimi ve E-İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler”. **Ege Academic Review**, cilt 6, sayı 1, ss. 17-23.
- GÜRCÜOĞLU, S. ve ÖZDEMİR, F. (2020). “Öğretmenlerin Perspektifinden Ortaöğretimde Performans Değerlendirmesi: Ankara İli Mamak İlçesi Örneği”, **Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 10, sayı 1, ss. 101-126.
- GÜVEN, M. ve GÖN, E. (2020). “Dış Kaynaklardan İşgören Bulma Sürecinde Geleneksel İnsan Kaynakları Yönetimi İle Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklılıklar, Güncel İşgören Bulma Kaynaklarına Bakış (İşkur Örneği)”. **Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 8, sayı 16, ss. 356-372.
- HANSEN, G.S. and WERNERFELT, B. (1989). “Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors”. **Economics, Business, Medicine Southern Medical Journal**, vol 10, number 5, pp. 399-411.
- HAZZI, O. and MALDAON, I. (2012). “Prosocial Organizational Behaviors: The Lifeline of Organizations”. **European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**, no 54, pp. 106-114.

- HULT, G. T. M., HURLEY, R. F. and KNIGHT, G. A. (2004). “Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance”, **Industrial Marketing Management**, vol 33, no 5, pp. 429-438.
- HUNT, S.T. (2002). “On the Virtues of Staying “Inside of the Box”: Does Organizational Citizenship Behavior Detract from Performance in Taylorist Jobs?” **International Journal of Selection and Assessment**, vol 10, no 1-2, pp. 152-159.
- HUSELID, M. A., JACKSON, S. E. and SCHULER, R. S. (1997). “Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance”. **The Academy of Management Journal**, vol 40, no 1, pp. 171-188.
- IRPAN, H. ve ŞEN, A. (2009, Eylül). “İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi”. **Çerçeve Dergisi (MÜSİAD)**, ss. 110-116.
- JALAGAT, R. (2016). “Job Performance, Job Satisfaction, and Motivation: A Critical Review of Their Relationship”. **International Journal of Advances in Management and Economics**, vol 5, no 6, pp. 36-42.
- JALAGAT, R. C. (2015). “Review of Talent Management and its Relevance to Firms Today”. **International Journal of Science and Research (IJSR)**, vol 5, no 10, pp. 1370-1374.
- JAWAHAR, I. M. and CARR, D. (2007). “Conscientiousness and Contextual Performance: The Compensatory Effects of Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange”. **Journal of Managerial Psychology**, vol 22, no 4, pp. 330-349.
- JUDGE, T. A., THORESEN, C. J., BONO, J. E. and PATTON, G. K. (2001). “The Job Satisfaction–Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review”. **Psychological Bulletin**, vol 127, no 3, pp. 376-407.
- KAPLAN, M. (2016). “Kültürel Bir İnşa Süreci Olarak Sağlık: Kavramsal ve Tarihsel Bir Bakış”. **Dört Öge**, sayı 10, ss. 11-18.

- KARATEPE, H. K., KUŞÇU, F. N. ve KARAMAN, M. (2019). “Psikolojik Sermayenin Bireysel Performansa Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma”. **Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, sayı 7, ss. 105-114.
- KAYA, İ. (2015). “İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları: Otel İşletmesinde Bir Örnek Olay İncelemesi”. **UHBAB Journal**, cilt 4, sayı 11, ss. 77-91.
- KESER, A. (2002). “Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi”. **ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources**, cilt 4, sayı 1.
- KILIÇASLAN, Ö. ve MARŞAP, A. (2018). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, **Uluslararası Çalışma Hayatı ve Sosyal Politika Dergisi**, cilt 1, sayı 2, ss. 5-23.
- KINGIR, S. ve MESÇİ, M. (2007). “Öğrenen Organizasyonlar”. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 6, sayı 19, ss. 63-81.
- KIM, W. G. and BRYMER, R. A. (2011). “The Effects of Ethical Leadership on Manager Job Satisfaction, Commitment, Behavioral Outcomes, and Firm Performance”, **International Journal of Hospitality Management**, vol 30, no 4, pp. 1020-1026.
- KOOPMANS, L., BERNAARDS, C., HILDEBRANDT, V., DE VET, H., and VAN DER BEEK, A. (2013). “Measuring Individual Work Performance: Identifying and Selecting Indicators”. **Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation**, pp. 62-81.
- KOOPMANS, L., BERNAARDS, C., HILDEBRANDT, V., SCHAUFELI, W., DE VET, H., and VAN DER BEEK, A. (2011). “Conceptual Frameworks of Individual Work Performance: A Systematic Review”. **Journal of Occupational and Environmental Medicine**, pp. 856-866.
- KORKMAZ, A. Ç. ve KEÇECİOĞLU, T. (2014). “Yeni İnsan Kaynakları Vizyonu: Yetenek Yönetimi Metrikleri”. **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, cilt 10, sayı 22, ss. 155-171.

- KUBALI, D. (1999). "Performans Denetimi". **Amme İdaresi Dergisi**, cilt 32, sayı 1, ss. 31-62.
- LEWIS, E. R. and HECKMAN, R. J. (2006). "Talent Management: A Critical Review", **Human Resource Management Review**, vol 16, no 2, pp. 139-154.
- MCCAULEY, C. and WAKEFIELD, M. (2006, Winter). "Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop and Keep its Strongest Workers", **The Journal For Quality & Participation**, vol 29, no 4, pp. 4-7.
- MERGEN, E. (1993). "Toplam Kalite Yönetimi". **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 11, sayı 1-2, ss. 25-33.
- MONTES, F. J. L., MORENO, A. R. and MORALES, V. G. (2005). "Influence Of Support Leadership and Teamwork Cohesion on Organizational Learning, Innovation and Performance: An Empirical Examination", **Technovation**, vol 25, no 10, pp. 1159-1172.
- MOTOWIDLO, S.J., BORMAN, W.C. and SCHMIT, M.J. (1997). "A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance". **Human Performance**, vol 10, no 2, pp. 71-83.
- MUCHA, T. R. (2004, Winter). "The Art And Science of Talent Management", **Organization Development Journal**, vol 22, no 4, pp. 96-100.
- MUCHHAL, D. S. (2014). "HR Practices and Job Performance", **IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)**, vol 19, no 4, pp. 55-61.
- MUO, I. (2013). "Motivating & Managing Knowledge Workers: Evidences from Diverse Industries & Cultures", **Journal of Management and Sustainability**, vol 3, no 2, pp.119-131.
- MURRAY, C. J. and FRENK, J. (2000). "A Framework for Assessing The Performance of Health Systems". **Bulletin Of The World Health Organization**, vol 78, no 6, pp. 717-731.

- NOJEDEH, H. S. (2015). "Identifying and Prioritizing The Indicators of Talent Management In Recruiting Radiology Technicians", **International Journal of Organizational Leadership**, 4, 213-224.
- OMUNAKWE, O.P. NWINYOKPUGI, P.N. and ADIELE, K.C. (2018). "Workplace Interpersonal Relationship and Organizational Productivity in Deposit Money Banks in Port Harcourt". **International Journal of Management and Social Sciences**, no 4, pp. 153- 177.
- ORGAN, D.W. (1997). "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time". **Human Performance**, vol 10, no 2, pp. 85–97.
- ÖZCAN, N. (2018). "Sağlık Kurumlarında Risk Yönetimi". **Journal of Health Services and Education**, cilt 2, sayı 1, ss. 15-24.
- ÖZDEMİR, S. ve POLAT, E. (2017). "Kamu Sektöründe Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: Dünyadan ve Türkiye'den Örnekler". **Meriç Uluslararası Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi**, cilt 1, sayı1, ss. 70-82.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. ve KANIGÜR, S. (2009). "Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri". **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, sayı 1, ss. 53-82.
- ÖZMUTAF, M. (2007). "Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma". **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi**, cilt 8, sayı 2, ss. 41-60.
- ÖZSAĞIR, A. ve AKIN, A. (2012). "Hizmetler Sektörü İçinde Hizmet Ticaretinin Yeri ve Karşılaştırmalı Bir Analizi". **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 11, sayı 41, ss. 311-331.
- ÖZSUNGUR, F. (2017). "Hizmet İnovasyonu Odaklı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi". **International Journal Entrepreneurship and Management Inquiries Dergisi**, cilt 1, sayı 1, ss. 8-18.
- PAVLA, S., JANA, H., JANA, L., JULIANA, T., SOŇA, Z., and JAN, Č. (2017). "The Key Factors Influencing Clients' Decision-Making in The

- Market Of Selected Planned Healthcare in The Czech Republic”. **Journal of Competitiveness**, no 9, pp. 94-113.
- PODSAKOFF, P.M., MACKENZIE, S.B., PAINE, J.B. and BACHRACH, D.G. (2000). “Organizational Citizenship Behaviours: A Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research”. **Journal of Management**, vol 26, no 3, pp. 513–563.
- PRADHAN, R.K. and JENA, L.K. (2017). “Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation”. **Business Perspectives and Research**, vol 5, no 1, pp. 69- 85.
- PRICE, J. L. (1972). “The Study of Organizational Effectiveness”. **The Sociological Quarterly**, vol 13, no 1, pp. 3-15.
- PULAKOS, E.D., SHARON, A., DONOVAN, A.M. and PLAMONDON, K.E. (2000). “Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance”. **Journal of Applied Psychology**, vol 85 no 4, pp. 612-624.
- RAMAZANOĞLU, F. ARSLAN, C. ve KARAHÜSEYİNOĞLU, M.F. (2003). “İşletme ve Organizasyonlarda Personel Yönetimi, İşlevi ve Boyutlarının Değerlendirilmesi”, **Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları**, sayı 4, ss. 1-6.
- RANKİN, N. (2005). “The DNA of Performance: The Twelfth Competency Benchmarking Survey”. **Competency & Emotional Intelligence**, vol 13, no 1, pp.2-24, <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=18619211&site=ehost-live>.
- RICHARD, O. C. and JOHNSON, N. B. (2001). “Strategic Human Resource Management Effectiveness and Firm Performance”. **International Journal of Human Resource Management**, vol 12, no 2, pp. 299-310.
- ROTHWELL, W., and LINDHOLM, J. (1999). “Competency identification, modeling and assessment in the USA”. **International Journal of Training & Development**, vol 3, no 2, pp. 90.

- RUGERRIO, J. A. and BOTSFORD, B (2008). “Identifying and Developing High Potential Leadership Talent”. **Journal of Personal Finance**, vol 7, no 2, pp. 13-33.
- SAMANCIOĞLU, S. ve KARADAKOVAN, A. (2010). “Yaşlı Sağlığının Korunması ve Geliştirilmesi”. **Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi**, cilt 5, no 13, ss. 125-141.
- SANCHEZ, J.I., and EDWARD, L.L. (2009). “What is (or Should Be) The Difference Between Competency Modeling and Traditional Job Analysis?”. **Human Resource Management Review**, no 19, pp. 53–63.
- SARIYILDIZ, A. Y. (2021). “Sağlık Kurumlarında Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları”, **Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi**, cilt 3, sayı 1, ss. 155-159.
- SAYIM, F. ve AYDIN, V. (2011). “Hizmet Sektörü Özellikleri ve Sistematik Olmayan Risklerin Sektör Menkul Kıymetleri İle Etkileşimine Dair Teorik Bir Çalışma”. **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 29, 1-14.
- SEVİNÇ, Ş. ve YILMAZ, F. Ö. (2020). “Türkiye’de Sağlık Hizmetleri Finansman Yöntemleri”. **Selçuk Sağlık Dergisi**, cilt 1, sayı 2, ss.118-132.
- SUBRAHMANIAN, M. and AL-HAZIAZI, M. (2017). “Examining the Factors of Organizational Citizenship Behavior with Reference to Corporate Sectors in Sultanate of Oman”. **International Review of Management and Marketing**, vol 7, no 1, pp. 413-422.
- SULIMAN, A. M. (2001). “Work Performance: Is It One Thing or Many Things? The Multidimensionality of Performance in A Middle Eastern Context”. **International Journal of Human Resource Management**, vol 12, number 6, pp. 1049-1061.
- SUNGUR, C. (2021). “Sağlık Sistemlerinin Sınıflandırılması ve Performans Analizi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”. **Kahramanmaraş Sütçü**

İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, cilt 18, sayı 3, ss. 2174-2201.

ŞANTAŞ, G. ve ŞANTAŞ, F. (2019). “Sağlık Kurumlarında Stratejik Yetenek Yönetimi: Kavramsal Bir Çalışma”. **Hsp**, pp. 446-453.

ŞENELDİR, O. (2010). “Bireysel Performans Yönetim Sisteminin Kurulmasında Karşılaşılan Sorunlara Yönelik Kocaeli Bölgesi Sanayi İşletmeleri: Nitel Bir Araştırma”. **Mevzuat Dergisi**, sayı 150.

TABANCALI, E. ve KORUMAZ, M. (2014). “Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi”, **International Journal of Social Science**, cilt 25, sayı 1, ss. 139-156.

TENGİLİMOĞLU, D. (2001). “Hastane Seçimine Etkili Olan Faktörler: Bir Alan Uygulaması”. **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, cilt 3, sayı 1, ss. 85–98.

THUNNISSEN, M., BOSELIE, P. and FRUYTIER, B. (2013). “Talent Management and The Relevance of Context: Towards A Pluralistic Approach”, **Human Resource Management Review**, 23(4), 326-336.

VAN SCOTTER, J. R. and MOTOWIDLO, S. J. (1996). “Interpersonal Facilitation and Job Dedication Asseparate Facets of Contextual Performance”. **Journal of Applied Psychology**, vol 81, no 5, pp. 525-531.

WARECH, M. (2002). “Competency-based Structured Interviewing at the Buckhead Beef Company”, **Cornell Hotel and Restaurant Admisintration Quarterly**, vol 43, no 1, pp. 70-77.

WEDCHAYANON, N. (1995). “Personnel Management vs Human Resources Management: Old Wine in New Bottles”. **The Journal of Development Administration**, pp. 123-130.

WITT, L.A. KACMAR, M., CARLSON, D.S. and ZIVNUSKA, S. (2002). “Interactive Effects of Personality and Organizational Politics on Contextual Performance”. **Journal of Organizational Behavior**, vol 23, no 8, pp. 911-926.

- YATKIN, A. (2009). “Kamu Yönetiminde Bireysel Performans ve Örgütsel Verimlilik Aracı Olarak Personel Güçlendirme”. **Social Sciences**, cilt 4, sayı 2, ss. 128-141.
- YOUSSEF, C.M. and LUTHANS, F. (2007). “Positive Organizational Behavior in The Workplace The Impact of Hope, Optimism, and Resilience”. **Journal of Management**, vol 33, no 5, pp. 774-800.
- YUMUŞAK, S. (2008). “İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 13, sayı 3, ss. 241-251.
- YÜKSEL, Ö. ve ERKUTLU, H. (2003). “Personeli Güçlendirme-Empowerment”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 5, sayı 1, ss. 131-142.

TEZLER

- AKBAL, B. (2010). “Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Kriterlerinin, Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması: Ankara İli Özel ve Kamu Bankaları Karşılaştırması”. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Atılım Üniversitesi.
- ÇAYAN, D. (2011). “Yetenek Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri ve Niğde Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde Üniversitesi.
- DAĞLI, G. H. (2006). “Türkiye’de Sağlık Sektörünün Yapısı”. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara Üniversitesi.
- DERİNGÖL, H. (2010). “Tarihsel Gelişimi İçinde İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı, Amaçları ve Fonksiyonları Üzerine Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren İşletmelerde Bir Araştırma”. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çukurova Üniversitesi.

- GÜL, D. (2018). “Yetenek Yönetiminin Hemşirelerin İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisinin Araştırılması”. (Yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.
- KAYA, M. (2020). “İş Karakteristikleri ve Liderlik Tarzının Bireysel İş Performansı Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü”. (Doktora tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi.
- OEHLEY, A.M. (2007). “The Development and Evaluation of A Partial Talent Management Competency Model”. (The Degree of Master of Arts), Stellenbosch University.
- ÖZKAYA, S. (2013). “Performans Yönetimi ve Kamu Sektöründe Performans Yönetimi”, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beykent Üniversitesi.
- ÖZKAN, A. (2022). “Psikolojik Güçlendirmenin İşgören Performansına Etkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü”. (Doktora tezi), Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul Aydın Üniversitesi.
- SAKICI, Z. (2003). “Yetkinlikler ve Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Sistemleri Türk Hava Yolları’nda Bir Uygulama”. (Yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi.
- SEBZECİLİ, S. İ. (2022). “Özel Hastanelerde Yetenek Yönetimi, Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Performansa Etkisi”. (Doktora tezi), Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Biruni Üniversitesi.
- TORUN, E. (2007). “İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Tatmini ve Konu İle İlgili Yapılan Bir Çalışma”. (Yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trakya Üniversitesi.
- ÜÇEL, M. (2023). “Örgütsel Bağlılığın, Bireysel İş Performansına Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”. (Yüksek lisans tezi), Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Üsküdar Üniversitesi.

DiĞER KAYNAKLAR

BÜTE, M. (2018). Örgüt Kültürü. **İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Ders Notu.**

ÇIRAKLI, Z. ve SAYIM, F. (2009). “Hastanelerdeki Sağlık Hizmetlerinde Kalite Yönetim Sistemlerinin Maliyet Fayda, Maliyet Etkililik Analizi Göstergelerinin İncelenmesi”. **Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı**, sayı 2, ss. 347-355.

MANSFIELD, R. (2000). Practical Questions for Building Competency Models, Ottawa: Competency Based Management for The Federal Public Service, http://www.tolead.com/_documents/Document64.pdf (Şubat 2009)

NAZLIOĞLU, S., MOLLAHALİLOĞLU, S., KOSDAK, M., ÖNCÜL, H.G., ERKOÇ, Y., ÇİNAL, A., AYDIN, S., ÜNÜVAR, N., TOSUN, N. (Ed). (2011). “Sağlıkta İnsan Kaynakları 2023 Vizyonu”, Ankara: TC Sağlık Bakanlığı, Refik Saydam Hıfzıssıhha Merkezi Başkanlığı Hıfzıssıhha Mektebi Müdürlüğü.

T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI HIFZISSIHHA MEKTEBİ MÜDÜRLÜĞÜ. (2007). **Sağlıkta İnsan Kaynakları ve Politika Oluşturma Çalıştayı**, ss. 7-8.

T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI. (2008, Ağustos). **Türkiye Sağlıkta Dönüşüm Programı İlerleme Raporu**, Ankara, Sağlık Bakanlığı.

YILDIRIM, A. ve BAKIR, M. Ş. (2014). “Sağlık Kurumlarında Üretim ve Süreç Yönetimi Üzerine Bir Değerlendirme: Malatya Turgut Özal Tıp Merkezi Örneği”, (21-22 Mart 2014), **Üretim Ekonomisi Kongresi**, <https://docplayer.biz.tr/17341364-Saglik-kurumlarinda-uretim-ve-surec-yonetimi-uzerine-bir-degerlendirme-malatya-turgut-ozal-tip-merkezi-ornegi.html>

ELEKTRONİK KAYNAKLAR

ANKARA İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ. (2024, 28 Mart). “Görev Tanımları”, Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Yenimahalle Eğitim ve Araştırma

- Hastanesi, <https://yenimahalleeeah.saglik.gov.tr/TR-594317/gorev-tanimi.html>, (Erişim Tarihi: 11.08.2024).
- ADANA İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ (2024, 03 Nisan). <https://adanaism.saglik.gov.tr/TR-308466/gorev-tanimi-olusturma-formlari.html> (Erişim Tarihi: 11.08.2024).
- FOX, J. (1998). Employee Empowerment: An Apprenticeship Model, Retrieved January 11, 2024, from https://members.tripod.com/j_fox/thesis.html.
- IKYGAP, (2011). “İnsan Kaynakları Yönetimi-Dünü Bugünü ve Yarını”, <http://ikygap.blogcu.com/insan-kaynaklari-yonetimi-dunu-bugunu-veyarini/10495450>, (Erişim Tarihi: 31.10.2023).
- INSTITUTE OF MEDICINE. (2001). “Crossing The Quality Chasm: A New Health System For The 21st Century”. Washington, DC, National Academy Pres
- JUNEJA, P. (2019). “Interpersonal Relationship Skills/Qualities”. <https://www.managementstudyguide.com/interpersonal-relationship-skills.htm>. (Erişim Tarihi: 20.06.2019).
- MEDİCALNEWS. (2022, 14 Nisan). “Türkiye Sağlık Sisteminin Finansmanında Sağlanan Gelişmeler”. <https://www.medikalnews.com/turkiye-saglik-sisteminin-finansmaninda-saglanan-gelismeler/> (Erişim Tarihi: 11.08.2024).
- NHS EMPLOYERS. (2009, Kasım). “Briefing 65, Talent For Tough Times: How To İdenfity, Attract and Retain The Talent You Need”. Retrieved January 11, 2024, from http://www.nhsemployers.org/Aboutus/Publications/Documents/Talent_for_tough_times-Briefing_65.PDF.
- REILLY, R. and ARONSON, Z.H. (2012). “Managing Contextual Performance”. Retrieved January 11, 2024, from https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2193645.
- SCHWEYER, A. (2004). “Are You Managing Your Company's Talent? An Interview With HR-IT Consultant and Author Allan Schwyer”. Retrieved January 11, 2024, from

<http://www.optimizemag.com/article/showArticle.jhtml?articleId=18100229>.

SMITH, M. (2001). “The Learning Organization: Principles, Theory and Practis”. Retrieved January 11, 2024, from <https://infed.org/the-learning-organization/>.

TÜRK DİL KURUMU (TDK). (2023). “Sağlık Tanımı”, <https://www.sozluk.gov.tr> (Erişim Tarihi: 11.08.2024).

TÜRKİYE İSTATİSTİK KURUMU (TDK). (2023). “Sağlık Kurumları ve Hizmetleri”, <https://www.tuik.gov.tr> (Erişim Tarihi: 11.08.2024).

URL 1 (2016). “Yetenek Yönetimi & Yetenekli Personelin Bulunması ve İşe Alımı”. <https://docplayer.biz.tr/4083818-Yetenek-yonetimi-yetenekli-personelinbulunmasi-ve-ise-alimi.html> (Erişim Tarihi: 31.10.2023).

VULPEN, E. (t.y.). “Creating a Talent Management Strategy – the Full Guide”, **AIHR Digital**, Retrieved January 11, 2024, from <https://www.aihr.com/hr-glossary/talent-management/>.

WHO (2007). “World Health Organizasion”. <https://www.who.int/data> (11.08.2024).

ZAVVY. (2023, 21 Aralık). “Yetkinlik ve Beceri Matrisi: Yetenek Yönetimini Güçlendirmek için Stratejik Olarak Nasıl Kullanılır?”, <https://www.zavvy.io/tr/blog/yetkinlik-ve-beceri-matrisi>, (Erişim Tarihi: 11.08.2024).



EKLER

Ek 1 : Anket Formu

Ek 2 : Ölçek Uygulanan Kurum Yazışmaları

Ek 3 : Etik Kurul Kararı





Ek 1 : Anket Formu

ANKET FORMU

Cinsiyet: Kadın () Erkek ()

Yaş: 18-24 () 25-31 () 32-48 () 49-55 () 56 yaş ve üzeri ()

Medeni Durum: Evli () Bekar ()

Eğitim Düzeyi: Meslek Yüksek Okulu () 4 Yıllık Üniversite () 6 Yıllık Üniversite () Tıpta Uzmanlık () Yüksek Lisans () Doktora ()

Kurum Türü: Özel hastane () Kamu hastanesi ()

Çalışan Düzeyi: Sağlık yöneticisi () Sağlık çalışanı ()

Kurumdaki İş Tecrübesi: 1 yıldan az () 1-3 yıl () 4-6 yıl () 7-9 yıl () 9 yıldan fazla

Toplam İş Tecrübesi: 1 yıldan az () 1-3 yıl () 4-6 yıl () 7-9 yıl () 9 yıldan fazla

	YETENEK YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
CEZBETME	1. Çalışanların her gün heyecan ve hevesle gelecekleri bir iş ortamı oluşturur.					
	2. Örgüte katılımı sağlayacak bir kültür oluşturur.					
	3. Örgütümde yöneticiler çalışanların iş veya görevleri ile ilgili düşüncelerine önem verirler.					
	4. Örgütümde iş görenler yöneticilerini iş veya görevleri ile ilgili rahatça eleştirebilirler.					
	5 Yetenekli çalışanları istihdam etmek için yatırım yapar.					
	6. Yetenekli çalışanları keşfetmek için lisans öğrencilerine yönelik çalışmalar yapar.					
	7. Yetenekli çalışanları bulmak için interneti kullanır.					
SEÇME, YERLEŞTİRME	8. Örgütümüzdeki işe alım süreci objektiftir ve alımlar adayların başarısına göre yapılır.					
	9. Örgütüm ihtiyaç duyulan nitelikli çalışanların işe alımını sağlar.					
	10. Örgütüm işe alım sürecinde öncelikli olarak aday becerililerini değerlendirir.					
	11. Mevcut çalışan ve işe başvuran adayların					

	yetkinlik seviyelerindeki farkları belirler.						
BAĞLILIK	12. Görevimi yerine getirmek için gerekli kaynak ve araçlara sahibim.						
	13. İşimle ilgili fikir alınması motivasyonumu olumlu yönde etkiler.						
	14. İş yerimde verilen prim ve ikramiyeler motivasyonumu artırır.						
	15. İşimle ilgili övgü dolu sözler duymak motivasyonumu artırır.						
	16. Yaptığım işlerden memnun olunması iş tatminimi olumlu yönde etkiler.						
	17. Fiziksel çalışma koşulları motivasyonumu etkiler.						
	18. Terfi olanakları mesleğimde motivasyonum için oldukça önemlidir.						
ELDE TUTMA	19. Örgütümde çalışanların her gün işe gelmek için heyecan duydukları bir ortam vardır.						
	20. Örgütüm örgüt misyonu ve vizyonu ile çalışanları arasındaki uyumluluğu sağlar.						
	21. Örgütüm etkili kararlar vererek çalışanların güçlendiklerini hissetmelerini sağlar.						
	22. Bulduğum örgüt çalışanlarına örgütte kalmak isteyecekleri bir kültür oluşturur.						
	23. Çalışanların niçin bu örgütü seçtiklerini belirleyici yaklaşımları vardır.						
	24. Çalışanların niçin bu örgütten ayrıldıklarını belirleyici yaklaşımları vardır.						
	25. Çalışanların niçin bu örgütte kalmaya devam ettiklerini belirleyen yaklaşımları vardır.						
EĞİTİM	26. Çalışanların örgütte kalmalarını sağlayacak bir kültür oluşturur.						
	27. Örgütüm mevcut çalışanlara işlerini iyi yapmalarını sağlayacak yeterli eğitimleri sağlar.						
	28. Örgütüm kişisel gelişim hedefli eğitim (dil, liderlik, etkin iletişim, ekip çalışması, proje yönetimi, vs.) uygulamaları yapar.						
	29. Teknik alanlarda ve uzmanlık konularında gelişimi hedefleyen eğitim uygulamaları yapılır.						
	30. Yeni işe alınanlar için yetenek yönetimi girişimleri ile oryantasyon sürecini birlikte uygular						
	31. Çalışanları işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirir						
	32. Lider geliştirme programlarını uygulamaktadır						
ÖDÜLLENDİRME	33. Kariyer gelişim fırsatlarını destekleyen politikalar yaratır.						
	34. İşimi en iyi şekilde yapmam yöneticilerimden takdir almamı sağlar.						
	35. İşimi en iyi şekilde yapmam maaşıma zam almamı sağlar.						
	36. İşimi en iyi şekilde yapmam terfi etmeme yol açar.						
	37. Genel olarak bu işletmenin ekstra çaba harcayan çalışanlarını ödüllendirdiğine inanıyorum.						
	38. Çalıştığım yerde ödüller çalışana adil olarak verilmektedir.						
	39. Yaptığım iş benim açımdan tatmin kaynağı						

	olduğu için ödül beklentisi içinde olmamaktayım.						
	40. Çalıştığım yerde ödüllendirme kriterleri iş görenlere açıkça aktarılmaktadır						
	41. İş yerimde genellikle maddi nitelikte ödüller verilmektedir.						
	42. İş yerimde genellikle manevi nitelikte ödüller verilmektedir.						
	43. İş yerimde aldığımız ödüllere ilişkin fikirlerimizi yöneticilerimizle rahatlıkla paylaşabiliriz.						
	44. Mevcut çalışanlara iş için gerekli becerilerinden dolayı ücret ayarlamaları sağlar.						
YETENEK HAVUZU	45. Her düzeyde çalışan için daha geniş havuzlar oluşturur.						
	46. Örgütün büyüyüp genişlemesini sağlayacak elemanların alımı için zemin oluşturur.						
	47. Her seviyedeki çalışanlar için yedek havuzunu oluşturur.						
	48. İşletme büyüyüp geliştikçe yaratılacak boş pozisyonları belirler.						
	49. Mevcut olan çalışan ve aday yetenek düzeylerindeki boşlukları tanımlar.						

BİREYSEL İŞ PERFORMANSI ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.					
2. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.					
3. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim					
4. Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.					



Ek 2 : Ölçek Uygulanan Kurum Yazışmaları



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ
Dr. Sadi Konuk Eğitim ve Araştırma Hastanesi



Sayı : E-14679818-771-243571368
Konu : Bülent AKALAN' ın Araştırma İzni Hk.

13.05.2024

İSTANBUL İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ
(EĞİTİM ve TESCİL BİRİMİ)

İlgi : 18.04.2024 tarihli ve E-15916306-604.01-241483337 sayılı yazınız.

İlgi tarih sayılı yazıya istinaden İstanbul Aydın Üniversitesi Lisanüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi Bülent AKALAN, "Sağlık Kurumlarında Yetenek Yönetiminin Bireysel İş Performansına Etkisi" başlıklı yüksek lisans tez çalışmasını kurumumuzda yürütmeyi talep etmektedir.

Adı geçen talebi Eğitim Planlama Kurulu kararı ile **uygun** görülmüştür.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Prof. Dr. Gökhan Tolga ADAŞ
BAŞHEKİM

Ek: BÜLENT AKALAN-EPK KARARI.pdf

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge doğrulama kodu: 5E22697F-7A1B-4AC2-8EDB-2BAD7B8F15B6

Belge doğrulama adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/saglik-bakanligi-ebys>

Zuhuratbaba, Dr. Tevfik Sağlam Cd No:11, 34147 Bakırköy/İstanbul 34000

Telefon No: 02124147171

e-Posta: [Internet Adresi: https://bakirkoyasadikonukeah.saglik.gov.tr/](mailto:Internet.Adresi:https://bakirkoyasadikonukeah.saglik.gov.tr/)

Kep Adresi:

Bilgi için: Hakan AKALAN
Veri Hazırlama Ve Kontrol İşlt.
Telefon No: 02124147171 - 7302





T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ
Kanuni Sultan Süleyman Eğitim ve Araştırma Hastanesi



Sayı : E-80929729-604.01-242647871
Konu : Bülent AKALAN' ın Araştırma İzni Hk.

02.05.2024

İSTANBUL İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ
Eğitim ve Tescil Birimi

İlgi : 18.04.2024 tarihli ve E-15916306-604.01-241483337 sayılı yazınız.

İlgi sayılı yazınıza istinaden İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Y2212.190006 numaralı İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi yüksek lisans programı öğrencisi Bülent AKALAN' ın "**Sağlık Kurumlarında Yetenek Yönetiminin Bireysel İş Performansına Etkisi**" başlıklı araştırmasını hastanemizde yapma talebi, 29.04.2024 tarihinde düzenlenmiş olan EPK toplantısında değerlendirilmiş olup, olduğu hususuna oy birliği ile karar verilmiştir.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Prof. Dr. Ali KOCATAŞ
Başhekim

Ek: EPK İmzalı Karar.pdf

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge doğrulama kodu: D13852D0-4F5E-4C78-9532-9B943E385588

Belge doğrulama adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/saglik-bakanligi-ebys>

Atakent Mah. Turgut Özal Blv. No:46/1 Küçükçekmece/İSTANBUL 34000
Telefon No: 02124041500
e-Posta: İnternet Adresi: <https://kanunieah.saglik.gov.tr/>
Kep Adresi: kanunisultansuleymanegitimvearastirmahastanesi@hs01.kep.tr

Bilgi için: Sibel KILIÇ
Sürekli İşçi
Telefon No: 00000000000





T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ
İstanbul Bağıcılar Eğitim ve Araştırma Hastanesi



Sayı : E-82998542-771-242388577
Konu : Bülent AKALAN' ın Araştırma İzni Hk.

29.04.2024

İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü
(İstanbul Eğitim Ve Tescil Birimi)

İlgi : 18.04.2024 tarihli ve E-15916306-604.01-241483337 sayılı yazınız.

İlgi sayılı yazınıza istinaden; İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü ,Y2212.190006 numaralı İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek lisans programı öğrencilerinden, Bülent AKALAN' ın "Sağlık Kurumlarında Yetenek Yönetiminin Bireysel İş Performansına Etkisi" başlıklı araştırmasını, hastanemizde yürütme talebi uygun görülmüş olup;

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Uzm. Dr. Hamit Zafer GÜVEN
Başhekim V.

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge doğrulama kodu: E1D4667B-EDDD-4B6B-A9E6-C10A183A3A91

Belge doğrulama adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/saglik-bakanligi-ebys>

MERKEZ MH DR SADIK AHMET CD BAĞCILAR EĞT ARAŞ HAST
BAĞCILAR/İSTANBUL
34000
Telefon No: 02124404000
e-Posta: istanbuleah30@saglik.gov.tr İnternet Adresi:
<https://bagcilareah.saglik.gov.tr/>
Kep Adresi:

Bilgi için: Derya TEMİZ
Hemşire
Telefon No:





T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ
Mehmet Akif Ersoy Göğüs Kalp ve Damar Cerrahisi Eğitim ve
Araştırma Hastanesi



Sayı : E-10678112-770-241745830
Konu : Bülent AKALAN' ın Araştırma İzni Hk.

19.04.2024

İSTANBUL İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜNE
(İstanbul Eğitim Ve Tescil Birimi)

İlgi : 18.04.2024 tarihli ve E-15916306-604.01-241483337 sayılı yazınız.

İlgi sayılı yazı ile İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Y2212.190006 numaralı İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi yüksek lisans programı öğrencisi Bülent AKALAN' ın "Sağlık Kurumlarında Yetenek Yönetiminin Bireysel İş Performansına Etkisi" başlıklı araştırmasını kurumumuzda yapma talebi iletilmiştir. Söz konusu araştırmanın kurumumuzda yapılması Başhekimliğimizce uygun görülmüş olup;

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Prof. Dr. Mehmet ERTÜRK
Başhekim

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge doğrulama kodu: C58D05F4-8D45-4789-8990-97C187ABAE9C

Belge doğrulama adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/saglik-bakanligi-ebys>

İstasyon Mahallesi Turgut Özal Bulvarı No:11 Küçükçekmece / İSTANBUL 34000
Telefon No: 02126922000 Faks No : 02124719494
e-Posta: InternetAdresi:https://mehmetakifersoyeah.saglik.gov.tr/
Kep Adresi: istanbulmehmetakifersoyeah@hs01.kep.tr

Bilgi için: Berna DURU
Hemşire
Telefon No: 02126922000 - 1366





T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü



Sayı : E-15916306-604.01-245137542
Konu : Bülent AKALAN' ın Araştırma İzni Hk.

31.05.2024

İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
(Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne)

İlgi : 05.04.2024 tarihli ve 88083623-020.001.001-E.116377 sayılı yazınız.

İlgi sayılı yazınız ile Üniversiteniz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi tezli yüksek lisans programı öğrencisi Bülent AKALAN'ın **"Sağlık Kurumlarında Yetenek Yönetiminin Bireysel İş Performansına Etkisi"** başlıklı çalışmasını Müdürlüğümüze bağlı hastanelerde yapma talebi Birimimize iletilmiştir.

Söz konusu araştırma, ilgili hastanelerin uygun görüşleri ve Müdürlüğümüz Sağlık Hizmetleri Başkanlığı Araştırma, Basılı Yayın, Duyuru İçeriği Değerlendirme Komisyonu **23.05.2024 tarih ve 2024/09 sayılı kararınca uygun görülmüştür**. Çalışmanın bitiminde bir nüshasını elektronik ortamda (CD halinde) Müdürlüğümüze teslim edilmesi gerektiğinin ve konun başvuru sahibine tebliği hususunda;

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Uzm. Dr. Hasan Basri VELİOĞLU
Müdür a.
Başkan

Ek:

- 1 - Hastane Görüşü (Uygun).
- 2 - Hastane Görüşü (Uygun).
- 3 - Hastane Görüşü (Uygun).
- 4 - Hastane Görüşü (Uygun).

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge doğrulama kodu: 95A9659A-AFB7-4DE4-B18A-050001B7FD66

Belge doğrulama adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/saglik-bakanligi-ebys>

Birbirdirek mah. Peykhane sok. No: 8 Fatih/İSTANBUL 34122
Telefon No: 02126383000
e-Posta: ist.sagligingel@saglik.gov.tr İnternet Adresi:
<https://istanbulism.saglik.gov.tr/>
Kep Adresi: ism.34@hs01.kep.tr

Bilgi için: Ayşegül YILMAZ ULUKAYA
Ebe
Telefon No:





Ek 3 : Etik Kurul Kararı

Evrak Tarih ve Sayısı: 17.10.2023-99287



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : E-88083623-020-99287
Konu : Etik Onayı Hk.

17.10.2023

Sayın Bülent AKALAN

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz anketiniz İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Komisyonu'nun 06.10.2023 tarihli ve 2023/09 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur.

Bilgilerinize rica ederim

Dr.Öğr.Üyesi Alper FİDAN
Müdür Yardımcısı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : BSD41U4VN4 Pin Kodu : 76362

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/istanbul-aydin-universitesi-ebys?>

Adres : Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Kâğıtöğmece / İSTANBUL

Telefon : 444 1 428

Web : <http://www.aydin.edu.tr/>

Kep Adresi : iau.yazisleri@iau.hs03.kep.tr

Bilgi için : Tuğba SÜNNETÇİ

Unvanı : Yazı İşleri Uzmanı

Tel No : 31002





ÖZGEÇMİŞ



