

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

YETENEK YÖNETİMİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ:
SATIŞ ELEMANLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

TEZİ YAZAN

Demsür Okan KURT

Üniv. İçi / Tez Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Saadet SAĞTAŞ

Üniv. İçi / Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Taylan TUTKUNCA

Üniv. Dışı / Jüri Üyesi: Doç. Dr. Erdinç BALLI (Çukurova Üniversitesi)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MERSİN / OCAK 2023

ONAY SAYFASI**ağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne;**

2020001012 numaralı öğrencimiz olan D. Okan KURT tarafından hazırlanan “Yetenek Yönetiminin Çalışan Performansı Üzerine Etkileri: Satış Elemanları Üzerine Bir Uygulama” başlıklı bu tez çalışması jürimiz tarafından **oybirliği ile İŞLETME YÖNETİMİ** Ana Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

(Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır)

Üniv. İçi– Tez Danışmanı – Jüri Başkanı: Dr. Öğr. Üyesi Saadet SAĞTAŞ

(Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır)

Üniv. İçi – Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Taylan TUTKUNCA

(Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır)

Üniv. Dışı – Jüri Üyesi: Doç. Dr. Erdinç BALLI

(Çukurova Üniversitesi)

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

(Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır)

20 / 01 / 2023

Prof. Dr. Murat KOÇ

Enstitü Müdürü

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

İTHAF

Sevgili Aileme...

ETİK BEYANI

Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

20/01/2023

Demsür Okan KURT

TEŞEKKÜR

Bu araştırmanın her aşamasında emeklerini esirgemeyen ve akademik deneyimleriyle beni destekleyen değerli danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Saadet SAĞTAŞ'a,
Tez aşamasında değerli görüşleri, katkıları ve desteği için Dr. Öğr. Gör. Yonca BİR'e,
Lisans üstü öğrenimim boyunca bana katkısı olmuş, yolumu aydınlatan bütün Çağ Üniversitesi değerli hocalarıma,
Sevgili ablam Dr. Öğr. Üyesi Hilal KURT SEZER'e,
En büyük destekçim annem Saniye KURT'a,
Lisans üstü eğitimim ve tez aşamasında çok değerli destek ve katkıları için Asiye ÇİFTÇİOĞLU ve Beste DEMİRCİ'ye
Sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

ÖZ

YETENEK YÖNETİMİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ: SATIŞ ELEMANLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Demsür Okan KURT

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı

Tez Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Saadet SAĞTAŞ

Ocak 2023, 99 sayfa

Günümüzde işletmeler arasında oluşan rekabet ortamı, işletmelerde elde edilen ürünlerin satışı alanında da üst seviyeye çıkmaktadır. Ürün açısından her alanda birden fazla seçeneğin bulunması rekabeti daha çetin hale getirmektedir. Bu aşamada da karşımıza işletmelerde çalışan insan faktörü çıkmaktadır. Çalışanların yeteneklerinin farkında olan, eğitim ve gelişimleri için fırsatlar sunabilen işletmeler, çalışanlarını en yüksek performansa ulaştırabilmektedirler. Bu çalışmanın amacı, satış elemanlarının yetenek yönetimi uygulamalarının, performanslarına etkisini incelenmektedir. Araştırma Mayıs - Kasım 2022 tarihleri arasında çeşitli sektörlerde satış alanında çalışan 332 katılımcıyla yürütülmüştür. Veriler Demografik Soru formu, Yetenek Yönetimi Ölçeği ve İş gören performansı ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Verilerin analizinde SPSS ve AMOS paket programları kullanılmıştır. İstatistiksel anlamlılık düzeyi $p<0.05$ kabul edilmiştir. Kurum Desteği puanındaki bir birimlik artış performansı 0,256 puan, yaratıcılık puanındaki bir birimlik artış performansı 0,515 puan, yetenek algısı puanındaki bir birimlik artış performansı 0,614 puan, motivasyon puanındaki bir birimlik artış performansı 0,583 puan, yetkinlik puanındaki bir birimlik artış performansı 0,760 puan, yetenek yönetimi puanındaki bir birimlik artış performansı 0,132 puan artırmaktaydı. Satış elemanların yetenek yönetiminin çalışanlar üzerine etkisini ortaya koymak ve bu ilişkinin performansla ilişkisini ortaya değerlendirmek üzere yapılan bu çalışmada yetenek yönetimi alt boyutlarının ve iş gören performansı ölçeğinin oldukça güvenilir olduğu, yetenek yönetimi alt boyutlarının orta düzeyde pozitif yönde performansı etkilediği, yetenek yönetimi ile performans arasında ise pozitif yönde kuvvetli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar düşünüldüğünde satış alanında çalışan personellere uygulanacak yetenek

yönetimi uygulamalarının satış elemanlarının performansını artıracaktır. Dolayısıyla kurumsal bazda performansın da artması kaçınılmazdır. İşletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının yaygınlaşması ve performansa dayalı ödüllendirme sisteminin oluşturulması önerilir.

Anahtar kelimeler: yetenek, yetenek yönetimi, performans.

ABSTRACT**THE EFFECTS OF TALENT MANAGEMENT ON EMPLOYEE
PERFORMANCE: AN APPLICATION ON SALES STAFF****Demsür Okan KURT****Master's Thesis, Department of Business Management****Thesis Supervisor: Dr. Saadet SAĞTAŞ****January 2023, 99 pages**

The competitive environment between enterprises is over and above that at the top level in the field of sales of products obtained in enterprises at the present time. The fact that there are more than one option in every field in terms of products makes the competition more difficult. At this stage, we come across the human factor working in businesses. Businesses that are aware of the talents of their employees and that can offer opportunities for their training and development can bring their employees to the highest performance. The purpose of this study is to examine the effects of sales staff talent management practices on their performance. The research was conducted with 332 participants working in the field of sales in various sectors between May - November 2022. The data were collected using Demographic Questionnaire, Talent Management Scale and Employee Performance Scale. SPSS and AMOS package programs were used in the analysis of the data. Statistical significance level was accepted as $p < 0.05$. One unit increase in Institution Support score increased performance by 0.256 points, one unit increase in creativity score increased performance by 0.515 points, one unit increase in ability perception score increased performance by 0.614 points, one unit increase in motivation score increased performance by 0.583 points, one unit increase in competence score increased performance by 0.760 points and one-unit increase in talent management score increased performance by 0.132 points. In this study, which was conducted to reveal the effect of sales staff talent management practices on employees and to evaluate its relationship with performance, it was found that talent management sub-dimensions and employee performance scale were quite reliable, talent management sub-dimensions had a moderate positive effect on performance, and there were a strong positive

relationship between talent management and performance was found. Considering these results, talent management practices to be applied to sales personnel will increase the performance of sales staff. Therefore, it is inevitable to increase performance on an institutional basis. It is recommended that talent management practices become widespread in businesses and a performance-based reward system should be established.

Keywords: Talent, talent management, performance.

ÖNSÖZ

Günümüzde değişim sürekli yaşanmaktadır. Teknolojik gelişimlere ulaşılabilirlik, artan rakip sayısı ve gelen taleplerin çeşitliliği işletmeleri zorlu koşullarda çalışmaya yönlendirmektedir. Belirsizlik ve karmaşıklık içerisinde işletmeleri diğerlerinden ayıran en önemli faktör çalışanları olmaktadır. Bu çalışmada iş görenlerin yetenek yönetimi uygulamalarının performanslarına etkisi incelenmiştir. Yetenek yönetimi uygulamasına tabi olan ve uygulamayı gerçekleştiren bireylere, işletmelere, yöneticilere ve akademik alanda yararlanmak isteyenlere fayda sağlaması dileğiyle...

20/01/2023

Demsür Okan KURT

İÇİNDEKİLER

KAPAK.....	i
ONAY SAYFASI	ii
İTHAF.....	iii
ETİK BEYANI	iv
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZ	vi
ABSTRACT.....	viii
ÖNSÖZ	x
İÇİNDEKİLER	xi
KISALTMALAR.....	xii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
EKLER LİSTESİ	xv
1. GİRİŞ.....	1
2. YÖNTEM	41
2.1. Katılımcılar	41
2.2. Prosedür	41
2.3. Araştırmada Kullanılan Materyaller	42
2.4. Araştırmanın Modeli.....	43
2.5. Araştırmanın Hipotezleri	43
2.6. Araştırma Verilerinin Analizi	45
3. BULGULAR.....	46
4. TARTIŞMA VE SONUÇ	57
KAYNAKÇA.....	62
EKLER.....	76

KISALTMALAR

- CRM** : Customer Relationship Management
DFA : Doğrulayıcı Faktör Analizi
MİY : Müşteri İlişkileri Yönetimi

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1.	Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin tanıtıcı istatistikler	46
Tablo 2.	Yetenek Yönetimi ölçek modelinin uyumuna ilişkin istatistiksel değerler.....	48
Tablo 3.	Yetenek yönetimi ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları	48
Tablo 4.	Alt boyutlar ile yetenek yönetim arasındaki etkilerin değerlendirilmesi	49
Tablo 5.	Yetenek yönetim tanıtıcı istatistikleri ve güvenilirlik sonuçları	50
Tablo 6.	İş gören performansı ölçek modelinin uyumuna ilişkin istatistiksel değerler.....	52
Tablo 7.	İş gören performansı ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları.....	52
Tablo 8.	İş gören performansı tanıtıcı istatistikleri ve güvenilirlik sonuçları.....	53
Tablo 9.	İş gören performansı ile yetenek yönetimi ve alt boyutları arasındaki ilişkisi	53
Tablo 10.	Korelasyon Değerleri	53
Tablo 11.	Regresyon analizi sonuçları	55

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırmanın modeli.....	43
Şekil 2. Yetenek yönetim ölçeği doğrulayıcı faktör analizi modeli	50
Şekil 3. İş gören performansı ölçeği doğrulayıcı faktör analizi modeli	52

EKLER LİSTESİ

Ek A. Etik Kurulu İzni Talep Formu ve Onay Tutanak Formu	76
Ek B. Bilgilendirilmiş Onam Formu	78
Ek C. Kişisel Bilgi Formu.....	79
Ek D. Yetenek Yönetimi Ölçeği	80
Ek E. Performans Ölçeği.....	82
Ek F. Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Kararı Alınması Hakkında	83
Ek G. Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu İzni Hakkında	84

1. GİRİŞ

Günümüzde işletmeler varlıklarını küreselleşme, katı rekabet ortamı ve teknolojik gelişmeler gibi zorluklara karşı sürdürmektedirler. İşletmeler ürün, hizmet ve üretkenliklerini arttırmanın yanında kaynaklarına da odaklanmaya başlamışlardır. Çalışanlar herhangi bir organizasyondaki en önemli varlıktır, kaynaklar ise insandır (Kehinde, 2012). İnsan sermayesini daha etkin ve verimli yöneten kuruluşların, örgüt amaç ve hedeflerine ulaşmaları ve sürdürülebilir bir performansa sahip olmaları gerekmektedir. Rop'a (2015) göre, herhangi bir organizasyonun başarısı, büyümesi ve öne çıkan performansı, yetenekli çalışanların sürdürülebilir rekabet avantajını sağlayan ana kaynaklar olarak görülmesi ve yetenekli çalışanın doğru zamanda doğru yerde konumlandırılmasına bağlıdır (Rop, 2015). Organizasyonlar, sermaye sınırlamasından çok yetenek sınırlamalarıyla ilgili zorluklarla karşı karşıyadır. Yetenekli çalışanlar, bir organizasyondaki tüm çalışanların %3-5'ini oluşturmaktadır (Berger, 2004). Yetenek, örgütsel performansı artırmak ve sürdürmek için kilit bir başarı faktörüdür. Burada yetenek; bireyin yetenekleri, deneyimi, bilgisi, zekâsı ve nitelikleri ile öğrenme ve büyüme yeteneğinden oluşur (Nafei, 2015).

Organizasyonlar için yetenekli çalışana işe almanın önemi, üstün performans ile hedeflere verimli ve etkin bir biçimde ulaşmayı amaçlamaktır (Çayan, 2011). Yetenekli çalışan istihdamı ile elde edilen avantaj, hedeflerin yerine getirilmesiyle birlikte yüksek motivasyona evrilmektedir. Oluşan motivasyon, üretkenlik ve elde edilen kârlılıktaki artışın yanı sıra çalışanların örgüte bağlılıklarını da artırmaktadır (Berger, 2004). Elde edilen bu çıktılar ile organizasyonlar yeteneği, sürdürülebilir rekabet avantajı ve üstün performansı destekleyen önemli bir kaynak olarak algılamaktadırlar (Agarwal, 2016). Örgütler, küresel pazar bağlamında eşleşen bir yetenek yönetimi stratejisi bulma ve uygulama gayreti içerisinde. Yetenek yönetiminin amacını, olağanüstü performansı operasyonel ve stratejik hedeflerle eşleşen sürdürülebilir organizasyon performansı oluşturmaktır (Farndale vd., 2014). Başarılı bir iş stratejisi, çalışanlarını geliştirmeye yönelik bir metodolojiden oluşmaktadır. İşe alım yetenek havuzunun belirlenmesi, rekabetçi bir çalışma planı oluşturulması, yetenekleri eğiterek, geliştirerek ve çalışan performansını değerlendirerek bir kuruluşun rekabet avantajı artırılabilir ve işi sürdürülebilir hâle getirilebilmektedir (Kehinde, 2012). Bu anlamda sürdürülebilirlik; bir kuruluşun zaman içinde malî, insanî ve toplumsal katkılarını da içeren çevresel katkılarını ifade etmektedir (Cheese, 2010).

Kuramsal Açıklamalar ve İlgili Araştırmalar – Literatür İncelemesi

Araştırmanın Problem Tanımı

Dünyada bilim ve teknoloji alanında yaşanan gelişmeler pek çok yeniliği beraberinde getirmektedir. Küreselleşen dünyanın değişen koşullarında ayakta kalmaya çalışan işletmeler, sahip oldukları maddi kaynakların dışında entelektüel sermayenin önemini kavramaktadırlar. Bu sermayenin en önemli etkeni insandır. İşletmeler arasında oluşan rekabet ortamı, işletmelerde elde edilen ürünlerin satışını da üst seviyeye çıkartmaktadır. Günümüzde her alanda birden fazla seçeneğin bulunması rekabeti daha çetin hâle getirmektedir. Bu aşamada da karşımıza işletmelerde çalışan insan faktörü çıkmaktadır. Yaratılış gereği her insan eşsizdir, birbirinden farklıdır ve yaşamları boyunca farklı bilgi birikimi ve beceri kazanmaktadır. Bireyin yaşamında ve meslek hayatında edindiği bilgi becerileri de birbirinden farklı olduğundan, kurumsal düzeyde diğer çalışanlardan farkını ortaya koymasında en önemli faktör olmaktadır. İşletmede çalışan kişilerin yetenekli ve yüksek performanslı olması, o işletmenin rekabet ortamında bulunduğu diğer firmalar arasından yükselmesine, taklit edilemez olmasına ve diğerleriyle farkını ortaya koymasına olanak sağlar. Günümüzde işletmeler arasında rekabet ve başarı göstergesi ürünün üretiminden çok ürünün sunulma şekliyle doğru orantılıdır. Dolayısıyla günümüzde iş dünyası üretim odaklı rekabetten vazgeçmiş yeni rekabet alanları arayışına girmiştir. İşletmelerin yeni rekabet odağının üründen insan faktörüne doğru kaydığı görülmektedir. İşletme olarak en yetenekli çalışana sahip olmak bir avantajdır. Deloitte raporuna göre yetenekli çalışan; bilgiye sahip olan, onu ilgili alanda en etkili şekilde kullanan ve müşterilerle çalışanlar arasında ortalamanın üstünde değer yaratan çalışandır (Deloitte, 2010). Bu çalışanların işletmede belirlenmesi, istihdam ettirilerek kuruma bağlılıklarının sağlanması günden güne zorlaşmaktadır. İşletmede istihdamdan sorumlu birimlerin seçici ve belirleyici olması gerekmektedir. Bu aşama da yetenek yönetimi kavramı dikkat çekmektedir. Birçok işletmenin yer aldığı rekabetli iş dünyası ortamında, var olan ürünün tanıtılması ve sunulması önem arz etmektedir. Satış alanında hizmet veren çalışanların bağlı oldukları kuruluşta yeteneklerini ortaya koyması işletmelerin geleceğini doğrudan etkilemektedir. Çalışanların yeteneklerinin farkında olan, eğitim ve gelişimleri için onlara fırsatlar sunabilen işletmeler, çalışanlarını en yüksek performansa ulaştırabilmektedirler.

Çalışanların yetenek yönetiminin belirlenerek performans düzeylerine etkisini ortaya koymak, yetenekli çalışanların belirlenmesi noktasında çok önemlidir. Yetenek yönetimi ve performans ilişkisinin ortaya koyulması, çalışanların güçlerinin ortaya çıkarılmasına olanak sağlar. Bağlı oldukları işletmede daha etkili pozisyonlara gelmelerinin önünü açar. Erdoğan (1999) ve Çayan'a (2011) göre; çalışanların performans değerlendirme süreci, işletmelerin çeşitli yöntemler kullanarak yetenekli çalışanlarının ne kadar farklılık yarattığı ve ne kadar vazgeçilmez olduğunu ortaya çıkarma sürecidir. İşletmelerde performans değerlendirmesi yapılırken dikkat edilmesi gereken bir diğer faktör ise tüm çalışanların aynı iç değerlendirmeden geçirilmemesidir çünkü aynı iç değerlendirmeye tabi tutmak doğru sonuç vermeyecek bir yaklaşımdır. Bu nedenle işletmede çalışan personellerin yeteneklerine has ödüllendirmelerin olabileceği değerlendirme yöntemlerinin kullanılması önerilmektedir. Bu yöntemler etkili kullanıldığında yetenekli çalışanlar, kurumsal bazda doğru pozisyonlarda doğru özelliklerini geliştirmeleri için desteklenmiş olur. Dolaylı olarak işletmenin de performansını yükseltecek bu yöntem, kurumsal açıdan da vazgeçilmez bir unsurdur. Satış alanında çalışan personellerin yetenek özellikleri ve yetenek yönetimi uygulamalarının performans düzeyine etkisini belirlemek bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, yetenek yönetimi uygulamalarının satış elemanlarının performanslarına etkisini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda satış elemanları üzerinde yetenek yönetiminin; motivasyon, kurum desteği, yaratıcılık, yetenek algısı ve yetkinlik olmak üzere beş boyutunun performans düzeylerine etkileri incelenmiştir.

Araştırmanın Önemi

Günümüzde bir ürünün birçok firma tarafından üretilmesi ve alıcılara sunulması aşamasında rekabet günden güne artmaktadır. Teknolojik gelişimlerle birlikte birçok kişi tarafından ürünlere ulaşılabilirlik kolaylaşmıştır. Bu durum işletmelerin çözümlenmesi daha güç bir rekabet ortamına girmelerini kaçınılmaz kılmaktadır. İşletmeler, bu rekabet ortamında sürdürülebilirliği yakalayabilmek ve rakiplerinin önünde geçebilmek için değer yaratması gerektiğinin farkına varmıştır. Bu değeri yaratacak olan da çalışanlardır (İnan, 2022). İş dünyasındaki rekabette insan faktörünün öneminin anlaşılmasıyla çalışanlara verilen önem her geçen gün artmaktadır. İşletmeler

çalışanlarından en üst düzeyde faydalanmak için en iyi yönetim sistemlerini aramaktadırlar. Çalışan performansını arttırmak ve yönetebilmek için yetenek yönetimi uygulamalarına yönelmektedirler (Özyurt, 2021).

Yapılan literatür araştırmasında, yetenek yönetimiyle ilgili farklı açılardan pek çok çalışmanın yapılmış olduğu belirlenmiştir (Luecke, 2008; Uyargil, 2008; Tuncer, 2013; Turan, 2014; Renzulli, 2016; Yavuz, 2018). Bu çalışmaların bazılarında; işletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının yaygınlaşmasının çalışan personelin işiyle daha fazla bütünleşerek performansını yükselttiğini, ayrıca örgütsel açıdan bağlılıklarını da artırdığını ortaya koymuştur (Luecke, 2008; Çayan, 2011; Özyurt, 2021). İşletmelerde personelin yetenek yönetiminin yüksek olması, o personellerin yeteneklerinin örgüte olan optimal faydası için personelin yeteneğinin çalıştığı işe yansıtılması oldukça önemlidir. Satış sektörü, hiç tükenmeyen bir pazar ve rekabet ortamıdır. Satış elemanları sahip olduğu yeteneklerini performanslarına yansıtamadığı zaman bağlı olduğu örgüte uzun dönemli bağlılıkları zayıflar, performansları düşer, dolayısıyla işletme performansında da bir düşüş meydana gelmesi kaçınılmaz olur. Tüm bu bilgiler ışığında, büyük bir pazar olan ürün satış alanında çalışan personellerin yetenek yönetimleriyle performans düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak önem kazanmaktadır. Bu çalışmanın önemi, işletmelerde sürdürülebilirliğin olması için satış alanındaki temsilcilerinin yetenek yönetimleri ve performansları arasındaki ilişkiyi araştırmak ve yorumlamaktır. Bununla birlikte gelecek dönemde farklı alanlardaki araştırmacılara ve akademisyenlere önemli bir yol gösterici kaynak olması da beklenmektedir.

Yetenek Kavramı

En genel anlamda yetenek kavramı, doğuştan sahip olunan özellik olarak tanımlanmıştır (sozluk.gov.tr, 2022). Yetenek kavramıyla ilgili geçmişten günümüze farklı tanımlamalar mevcuttur. Yetenek, kişinin tanımlı birden fazla kavram arasındaki bağlantıyı analiz edebilmesi, çözümleyebilmesi, değiştirebilmesi ve sonuca ulaştırabilmesiyle birlikte bu kavramları hayata geçirebilecek fiziki aksiyonlarının tamamını kapsamaktadır (Altun, 2006). Kişinin hangi konuda daha başarılı olacağı, yeteneği ve becerisiyle birlikte zihinsel ve bedensel kapasitesiyle de doğrudan ilişkilidir (Cheese vd., 2008). Başka bir anlatımla da yetenek, kişinin hünelerinin toplamıdır. Doğuştan var olan ayırt edici becerilerinin, kabiliyetlerinin ve dürtülerinin hepsini içermektedir (Turan, 2015).

Literatür incelendiğinde, yetenek kelimesinin farklı tarihsel dönemlerde farklı anlamlarda kullanıldığı ve zaman içinde de tanımında değişikliklerin olduğu gözlenmektedir. Latince ‘talentum’ sözcüğünün kökenin ‘talente’ olarak eski İngiliz dilinde kullanıldığı bilinmektedir. Asurlular, Babiller, Romalılar ve Yunanlılarda ticari mecralarda ağırlık biriminin maddi değeri olarak atfedilmişti (Gallardo vd., 2013). İngilizcede “talent” kavramı; triumph (başarı), ability (kabiliyet), leadership (liderlik), easiness (pratiklik), new fangled (yaratıcılık) ve time (zaman) olarak 6 farklı fonksiyonel kelimenin tamamından oluşan bir bütündür (Doğan ve Demiral, 2008). Türk Dil Kurumundaki sözlük anlamı ise “Bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, istidadı, kudreti, kabiliyeti” şeklindedir (sozluk.gov.tr, 2022).

Yetenek kavramı 4 farklı başlık altında bütünleştirilmiştir. Bu dört farklı başlığın ilki, yeteneğin doğal bir beceri olduğudur. Bu yaklaşımda yetenek, doğuştan kazanılmış yenilikçilik, yaratıcılık ve zekâdır. İkinci başlık, yeteneğin tecrübe ve uygulamalı deneyimlerle öğrenme ve gelişme odaklı olduğudur. Öğrenme ve gelişim odaklı yeteneklere örnek olarak tıp, sanat dalları, satranç vb. verilebilir. Üçüncü başlık, yeteneğin adanmışlık ve özveri temelli kişiye has bir tutum olduğudur. Dördüncü ve son başlık, uyum yaklaşımı ile yetenektir. Görev ve sorumluluğun doğru yer ve doğru zamanda uygun yetenekle ilişkilendirilmesidir (Gallardo vd., 2013).

İş Yaşamında Yetenek Kavramı

Hızla küreselleşen dünyada, bilgi ve iletişim birikimi teknolojilerinin hızla gelişerek değişmesi, günümüz dünyası işletmelerini üst düzey rekabet ortamına sürüklemektedir. Rekabette fark yaratabilmek işletmeler için kritik düzeyde önem arz etmektedir (Boundreau ve Ramstad, 2005). Bu rekabet koşullarında işletmelere üstünlük sağlayacak en önemli mihenk taşı işletme çalışanlarıdır (Çayan, 2011). İşletmeler, yetenekli çalışanların kendi bünyesinde istihdamının sağlanmasının, işletme kültüründe ve bakış açısı altında en verimli şekilde yetenekli çalışandan yararlanmasının işletme faydasına olduğunu öğrenmiştir (Frank ve Taylor, 2004).

İşletmeler, çalışanlarının yeteneklerini keşfedip onlara teşvikle geliştirebilecekleri imkânları sunmaya çalışmaktadır. Eğitimlerinin, kariyer planlarının yapılması önemli hususlar olarak değerlendirilmektedir (Altuntuğ, 2009).

İşletme çalışanları ise kendi yeteneklerini geliştirebilecekleri ve yenilenebilecekleri koşullara sahip işletmeleri tercih etmektedir. Yönetici ve liderlerinden kendilerine,

fikirlerine ve bakış açılarına saygı göstermeleri, kendilerine yol gösterici olmalarını beklemektedir (Doğan ve Demiral, 2008; Doğan ve Demiral, 2009).

İşletme çalışanlarının bilgi birikimi, kültür, deneyim ve davranışları ile örgüt düzeyinde yetenekli insan kaynağı oluşmaktadır. Bu yaklaşım ve bakış açısında olan kurumlar; hızla küreselleşen dünyada, rekabet ortamında, taklit edilemez konuma yetenekli çalışan istihdamı ile ulaşmaktadır (Akbay, 2019).

Yetenek kavramı gibi çalışanları da anlatmak için kullanılan kelimeler geçmişten günümüze değişimlere uğramıştır. İşletmelerde işgücü, insan kas gücü ile yapıldığı zamanlarda, işgücü insan gücü olarak adlandırılmıştır. İşgücü, makineleşme ile makine kullanımına başlanmasıyla makineyi yönlendiren personel olarak adlandırılmıştır. İşletmelerde çalışanlar, ilk başta karlılığı artıran etmen olması nedeniyle insan kaynağı olarak anlatılmaktadır. 1990'lı yıllardan sonra insan sermayesi ve yetenekli çalışan kavramları ile anlatılmaktadır. İşletmeye fayda sağlayacak yetenekler, yetenekli çalışanların keşfedilmesi, işletmeye dahil edilmesi ve işletmede tutulması olacaktır (Akbay, 2019).

Yetenek Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi

Yetenek kavramının bazı diğer kavramlarla ilişkisinin olduğu gözlemlenmiştir. Yetenek kavramının diğer kavramlarla olan ilişkisinin incelenmesi ve aralarındaki ilişkinin değerlendirilmesinin faydalı olacağı görülmektedir (Çayan, 2011). Yetenek yönetimi çalışmalarıyla çalışanlarını belirleyen kurumlar, çalışanlarından en üst düzeyde verim, tahsis edilen görev ve sorumlulukların eksiksiz bir biçimde yerine getirilmesini amaçlamaktadır (Altınöz, 2009).

Zekâ

Yetenek kavramının ilişkilendirilebileceği kavramlardan birisi zekâdır. Yetenekli kişilerin zeki olarak nitelendirilmesi sebebiyle bu ilişki incelenmektedir. Zekânın farklı açıklamaları olmasına rağmen, zekâ ile ilgili açıklamaların orta noktada bulunduğu tanımlama, zekanın potansiyelinin olduğu ve geliştirilebilir olması yönündedir (Davies ve Davies, 2014). Zekâ, potansiyeline doğuştan sahip olunan ve nesilden nesile aktarılan sinir sistemi işlevleridir. Deneyimlerle ve çevresel etmenlerle şekillenen bir bileşimdir (Örnek, 2018).

Zekâ ölçütleri 1920'li yıllarda yetenek olarak tanımlanmıştır. Fakat 19. yüzyılda bu tanımlamanın yetersiz olduğu ve yeteneği tam olarak açıklayamadığı fark edilmiştir.

Yetenek kavramında duyma, tasarlama, imgeleme ve psikomotor gelişimlerin yer aldığı görülmüştür (Akar, 2015).

Zekâ ile yetenek arasındaki bağ zihinsel yeteneklilik ile yapılabilir. Fakat kişisel yetenek kavramının içerisinde sadece zekâ yoktur (Davies ve Davies, 2014). Kişisel yetenek kavramının içerisinde hem zihinsel yetenekler hem de bedensel yetenekler yer almaktadır. Bu bağlamda zekâ ve yetenek doğuştan gelen, deneyim ve tecrübe ile gelişebilen kavramlar olmasına karşın zekâ sadece zihinsel yetenekleri kapsayan soyut bir kavramdır. Yetenek ise hem zihinsel hem de bedensel yetenekleri kapsayan soyut ve somut bir kavramdır (Erdoğan, 1999).

Beceri

Yetenek kavramının ilişkilendirilebileceği kavramlardan bir diğeri beceri kavramıdır. Bilgi ve öğrenmeye bağlı kalarak hem zihinsel hem de bedensel aksiyonları yerine getirebilmeyi sağlayan özelliklere beceri denir (Çayan, 2011; Gündüzalp ve Boydak, 2018). Bireyin eğilimiyle ve eğitimiyle doğrudan ilişkili olarak tahsis edilen işi amacına uygun ve başarıyla neticelendirmesidir. Yetenek, doğuştan gelen ve nesilden nesile aktarılabilmesi zor olan uygulanabilirlikler iken; beceri, yeteneklerin üzerine eğitim ve eğilimlerin eklenmesiyle şekillenen bir kavramdır. Beceri kişiden kişiye aktarılabilir (Turan, 2015).

Birbirine bu kadar benzeyen ve yakın olan yetenek kavramı ile beceri kavramı, elde edilen başarıların temelinde yeteneğin mi becerinin mi olduğunun anlaşılmasında zorluklara sebep olmaktadır. Çoğu zaman yeteneğin varlığının kanıtlanabilmesi için beceri mevcudiyetlerinin aktarılması gerekebilir (Moon, 2002).

Çalışma hayatında çalışanların değişik özelliklerinin olması aynı işin farklı biçimlerde sonuçlandırılmasına sebebiyet vermiştir. Böylelikle beceri türlerinin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bu beceri türlerinden liderlik becerisi, iletişim becerisi, teknik beceri, karar verme becerisi gibi diğer becerilere de sahip olan çalışanların iş hayatında yetenekli olduğu düşünülmektedir (Collings ve Mellahi, 2009). Bu becerilerin kişisel olarak edinilebilmesinin yetenekli kişilerde daha kolay olduğu görülmektedir. Yetenekli kişilerin daha kısa sürede elde edebildiği becerilerinden kazanılan zaman ve becerilerinin getirisiyle başarılar daha hızlı ve kolay elde edilebilir (Altınöz, 2009).

Potansiyel

Yetenekle ilişkilendirilecek bir diğer kavram potansiyeldir. “Değeri ve yararı henüz ortaya çıkmamış, gerçekleşme ihtimali bulunan.” olarak tanımlanabilir. Potansiyel, genel olarak kişinin bulunduğu pozisyon ve sorumluluklarını daha zor üst bir seviyede başarabilme olasılığı için kullanılmaktadır (Aker, 2008; Altınöz, 2009).

Çalışma hayatında potansiyel kavramına bakıldığında, çalışanın kazanabileceği becerileri veya halihazırda sahip olduğu becerileri ile karşı karşıya kalabileceği, problemlere çözüm üretebilme kabiliyeti olarak ifade edilir. İşletmeler işe alacakları kişilerin ve bünyesinde bulunan çalışanlarının yeteneklerini teşhis ederken potansiyellerini göz önünde bulundurmaktadırlar (Yıldırım, 2016).

İşletmeler çalışanlara sadece iş kapısı değildir. İşletmelerin kendi içinde kültür ve yapısı farklılık göstermektedir. İşletmeler çalışan istihdam etmek istediğinde, kişinin bilgisi, becerisi ile potansiyelini de göz önünde bulundurmaktadırlar (Aker, 2008). Bilgi ve beceri ile potansiyelinde işletmeye katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu yaklaşımlar ışığında yetenek yönetimi uygulamalarında, potansiyelin doğru teşhis edilmesi son derece elzem bir durumdur (Altınöz, 2009).

Performans

Performans, yetenekle ilişkilendirilecek önemli kavramlardan birisidir. Performans; şahsın kendisi için tahsis edilen, yetenekleri ve özellikleriyle elverişli olan sorumluluklarını uygun bir biçimde yerine getirmesi olarak açıklanabilmektedir (Turan, 2015). Performans ve yetenek arasında paralel bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir. Literatürde performansın derecesinin yetenekle tayin edildiği belirtilmektedir (Aguinis vd., 2012). Eğitim ve tecrübe ile doğuştan kazanılan yeteneğin bütünleştirilmiş hali, performans olarak nitelendirilmiştir. Performans üzerinde etkili olan tecrübe, zekâ, istikrar, azim; yetenekler bütünü oluşturmaktadır. Yüksek performans göstermek için yetenek ve motivasyonun da o oranda yüksek olması gerekmektedir (Kaynak, 1995).

Organizasyonlar; rekabetin her geçen gün arttığı, değişimin ve gelişimin çok hızlı bir şekilde gerçekleştiği dünyada, ana hedef ve stratejilerine yüksek performanslı çalışanlarla ulaşabileceklerini fark etmişlerdir. Performans, gelecekteki başarı için büyük ölçüde önemli yere sahiptir fakat tek başına yeterli değildir (Çayan, 2011; Davies ve Davies, 2014).

Yeteneklilik Modelleri

Yetenek modellerinin temel amacı, nitelik olarak birbirine benzeyen çalışanların bir araya getirilerek bölümlere ayrılmasıdır. Bölümlere ayırmada, stratejik tasarımların gruplar üzerine uygulanması amaçlanmaktadır. Alan yazın incelendiğinde, birbirinden farklı modellerin olduğu gözlemlenmektedir (Muslu, 2013). Bu modeller şu şekilde açıklanabilir:

Renzulli Yeteneklilik Modeli

Bu modelde birbiri ile etkileşim hâli içerisinde bulunan özelliklerin, genel ve özel çalışan performansı ile olan ilişkilerinden ortaya çıkmaktadır. Sırasıyla bu özellikler yaratıcılık, tahsis edilen sorumluluğu tamamlamak için gereken motivasyon ve tahsis edilen iş için ortalama üstü yetenektir. Bu özellikler üç halkalı üstün yeteneklilik anlayışını oluşturmaktadır. Modelin amacı, ana boyutlarıyla kişi potansiyelinin ortaya konmasıdır (Renzulli, 2021).

Üç halkalı üstün yeteneklilik anlayışının temelinde bulunan özelliklerden herhangi bir tanesine sahip olmak üstün yeteneklilik için yeterli değildir. Üstün yetenekli olarak tanımlanan kişilerin üç halkanın kesişiminde yer almaları gerekmektedir. Kişi kendisine tahsis edilen sorumluluğu ya da özel ilgi alanını bu üç özellik ile uyarladığında üstün yetenekli davranışlar sergilemektedir (Renzulli, 2016).

Gagne Yeteneklilik Modeli

Gagne'nin (2002) farklılaştırılmış Üstün Yeteneklilik Modeli'nde üstün yetenek kavramı, üstün yetenek ve yetenek olarak ikiye ayrılmaktadır (Gagne, 2002). Üstün yetenek ve yetenek kavramı, yapabilme ve yapma ile ilişkilendirilerek, aralarındaki psikolojik farkı ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu amaç ışığında yetenek kavramı yapabilmeyi, üstün yetenek kavramı ise potansiyeli anlatmaktadır. Yeteneğin varlığı, bulunan potansiyelle değil sergilenen performansla ilişkili bulunmaktadır.

Kişinin çevresel tetikleyici etmenler olmadan potansiyelini yeteneğe dönüştürmesi mümkün değildir. Gagne, yapmış olduğu üstün yeteneklilik modelinde üstün yeteneği; zihinsel, sosyal hassasiyet, duyuşsal kreatif ve motor becerileri gibi genel alanlardan birine ait tutmuştur (Gagne, 2004). Bu modelde üstün yetenek kavramı, potansiyel olarak değerlendirilmekle birlikte; içsel ve çevresel etmenlerin etkisiyle somut bir hâle getirilmektedir (Gagne; 2002; Atlı, 2010).

Sternberg Yeteneklilik Modeli

Sternberg'in (2005) Üstün Yeteneklilik Modeli'nde üstün yetenek kavramı temelde üç farklı yetenek grubundan oluşmaktadır. Bu üç yetenek: içerik uygulamalı yetenek grubu, yaratıcı yetenek grubu ve analitik hafıza yetenek grubudur. İçerik uygulamalı yetenek; kişinin gündelik hayatta tahsis edilen görev ve sorumlulukları başarılı bir şekilde yerine getirmek için kullandığı yetenekleri olarak belirlenmiştir (Sternberg, 2005). Yaratıcı yetenek; kişinin senteze dayanan vasıflı ve özgün fikirler üretmekte kullandığı yetenek olarak tanımlanmaktadır (Çayan, 2011). Analitik hafıza yeteneği; kişinin öğrenme, mukayese etme, çözümlenme yapma, değerlendirme ve karar almasında kullandığı yetenek olarak ifade edilir. Sternberg (2005) modelinde analitik ve yaratıcı düşünme yeteneklerinin pratiğe dönüştürülmesi, üstün yetenekliliğin öğeleri olarak ileri sürülmektedir (Atlı, 2010).

Yetenek Yönetimi Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Yetenek yönetimi son senelerde giderek dikkat çeken bir kavram olmuştur. Bunun en önemli sebebi işletmelerin, hızla gelişen ve değişim dünya koşullarında rekabete uyum sağlayabilmeleri için yetenekli çalışanlara ihtiyaçlarının olduğunu anlamalarıdır (Çay, 2021). İşletmeler günümüzde potansiyelini en üst seviyeye çıkarabilmek için yetenekli çalışanlara ihtiyaç duymakla birlikte, bu yetenekli çalışanların gelişimlerine de önem verirler (Akbay, 2019).

Yetenek yönetiminin tekdüze bir tanımının olmadığı, daha detaylı ve birbirini takip eden süreçlerden oluştuğu görülmektedir (Altınöz, 2009). Bu entegre süreçle ilgili bazı tanımlar şöyledir:

Yetenek yönetimi; örgütlerin aşmaları gereken problemlerini ve yaklaşımlarını hayata geçirmek için ihtiyaç duydukları yetenekli çalışanlar ile hali hazırda bulunan yetenekli çalışanları arasında bulunan eksikliği sistemli olarak kapatmaya çalışan yönetim sürecidir (Ceylan, 2007; Çırpan ve Şen, 2009).

Yetenek yönetimi; iş önceliklerini belirleyen, örgütsel yeteneği geliştirmeyi ve güçlendirmeyi hedefleyen insan kaynakları sürecidir (Çayan, 2011). Bu yaklaşımlarla birlikte, çalışan kariyer planlamasının başarı gelişimine ve performans artışına bağlı noktalar bulunmaktadır (Green, 2008).

Yetenek yönetimi; yetenek analizi, işgücü analizi, işe alma ve performans geliştirme, çalışan eğitimi ve gelişimi, yetenek planlaması ile yedeklemeyi içeren kompleks bir süreçtir (Hartman, Feisel ve Schober, 2010).

Gelişmiş ülkelerde şekillenen yetenek yönetimi; sanayi ve tarım sektörü ile sınırlı olmayıp iletişim, eğitim, sağlık hizmetleri sektöründe de kullanılabilir olması en önemli özelliklerinden birisidir (Çayan, 2011). Gündeme geldiği dönemden bu yana anlam ve önemi artarak devam eden yetenek yönetimi, iş hayatında insan kıymetinin en üst mertebeye çıkmasına sebep olmuştur (Altınöz, 2009).

Yetenek Yönetiminin Önemi

Günümüz şartlarına adaptasyon sağlamak, işletme rekabetli ortama ayak uydurmak çok önemlidir (Çayan, 2011). Kurumsal bazda işletmeler; işletmenin var olan misyonuna, bulunduğu ortama ve coğrafi şartlara göre yetenekli çalışan bulundurmaktadırlar. Bulundurdukları yetenekli çalışanlardan işletme kültürüne katkı sağlanması da beklenmektedir (Hartman, Feisel ve Schober, 2010). Bu beklenti doğrultusunda çalışanların doğru bir biçimde yönlendirilmesi ve yönetilmesi gerekmektedir. Bu beklentilerin eksiksiz bir biçimde yerine getirilebilmesi için yönetenlerin yönetilenler üzerinde mutlak bir otoritesinin olması gerekmektedir (Eren, 2003).

Geçmişten günümüze kadar otoritenin gelişimi ve değişimi; Orta Çağ dönemine kadar geleneksel otorite, Orta Çağ'dan Sanayi Devrimi'ne kadar karizmatik otorite ve günümüz itibariyle meşru otorite olarak değişim göstermiştir (Çayan, 2011). Diğer otorite tiplerine göre meşru otorite, bilimsellik ve hukuki ilkelere dayanmaktadır. Meşru otorite yönetimi bakış açısı altında verimsizliğin giderilmesi, keyfiliğin önüne geçilerek akılcı ve bürokratik bir yapının oluşturulması vardır. Yetenek yönetimini göz ardı eden bu otorite bakış açısı, işletmelerde yaratıcılığın önünü kapamıştır. Yönetilenler için bir baskı mekanizması haline gelmiştir (Eroğlu ve İrmiş, 2004). Günümüz işletmelerinde bulunan, etik ve sorumluluk değerleri içeren ahlaki otorite; bir diğer otorite tipidir. İşletmenin içerisinde bulunduğu toplumun üretim mekanizmasının, coğrafi konumunun ve mekânsal verilerinin önemli olduğu ahlaki otorite; çalışanlar üzerinde bir baskı mekanizmasına dönüşmemektedir. Bu ahlaki otorite, toplumlar arası farklılıklar göstermektedir. Bu anlamda bütün toplumları kapsayacak ortak bir otorite mekanizmasının işletme içerisinde yaratıcılıklara ve yeniliklere engel oluşturacağı unutulmamalıdır (Altuntuğ, 2009).

İşletmeler, çalışanlar için bir baskı mekanizması haline gelmemelidir (Çayan, 2011). Çalışanlarının farklılıklarını, ihtiyaç duydukları inisiyatifleri önemsemeyen, kapalı ahlak anlayışının yerine; her çalışanın özgürlüğüne saygı duyan ve değişimlere uyum

bakış açısı bulunan açık ahlak anlayışı, çalışanların yaratıcılık ve yeniliklere adaptasyonunu artırmaktadır (Tanilli, 2006). Bununla birlikte toplumlar arası farklılık göstermemektedir. Global ölçekli standartlara dönüşmektedir. Çalışanlarının her türlü gelişim ve yaratıcılığına imkân sağlayan işletmeler cazibe merkezi haline gelmektedirler. Böylelikle kurumsal yapı, işe alım süreci, eğitim ve gelişim süreci çalışanlar nezdinde oluşabilecek belirsizlikleri ortadan kaldırmaktadır. Çalışacakları kurumda bulunacakları ortamların bilincinde olan ve diğer olumsuz etkenlerle karşılaşmayacaklarını bilen çalışanlar yaratıcılıklarını dışarı çıkartabileceklerdir (Altuntuğ, 2009). Bu değerler ve açık ahlaki otorite bilincine sahip yöneticilerin olduğu işletmeler tercih edilen çalışma alanlarına dönüşecektir.

Yetenek Yönetiminin Benzer Kavramlarla İlişkisi

İnsan faktörü, rekabet koşullarını belirleyen en önemli unsurdur. Bu bağlamda yetenek yönetiminin insan açısından incelenmesinin faydalı olacağı görülmektedir (Altınöz, 2009).

Stratejik Liderlik

Strateji; hedeflere ulaşmak için tahsis edilmiş, alt toplamda sonuç odaklı, dinamik kararlar bütünü olarak tanımlanmaktadır. Stratejik yönetim ise işletmelerin uzun süreler varlığını sürdürebilmeleri ve kâr amaçlı rekabet üstünlüğünü koruma faaliyetleri olarak tanımlanmaktadır (Akyüz, 2001). İşletmelerin stratejik yetenek yönetimi temelinde, stratejik yönetim ve insan kaynakları yönetimi yer almaktadır. İşletme stratejisi doğrultusunda uzun vadeli stratejilerin hayata geçirilmesi için, insan kaynaklarının çalışanları geleceğe hazırlaması son derece önemlidir. Rekabet avantajı sağlamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004).

Yetenek yönetimi stratejisi, işletme içinde yetenekli çalışanların elde tutulması, gelişimlerinin denetlenmesinin sağlandığı kurumsal bir yapıdır. Yüksek çalışma performansı gösteren çalışanlar, işletme ürünlerine katma değer katarak işletmenin refah seviyeye ulaşmasına katkı sağlar (Çayan, 2011). İşletme yöneticilerinden başlayarak işletme çalışanlarına kadar birbirine bağlı biçimde yürüttükleri yetenek yönetimi süreci, işletme hedefleri ve kültürü ile aynı doğrultuda olmalıdır. İşletme için gelecekte ihtiyaç duyulacak yetenekli çalışanların geliştirilmesi stratejik yetenek yönetimi olarak tanımlanır (Yazıcıoğlu, 2006).

Topluluklar halinde yaşayan insan grupları sosyal canlılardır. İnsanlar, oluşturdukları toplulukları yönetecek ve tahsis ettikleri hedeflere doğru yönlendirecek lider ve yöneticilere ihtiyaç duymaktadırlar (Akyüz, 2001). Liderlik; doğuştan sahip olunan yetenekleri bazı niteliklerle kendini geliştirerek, belirli bir grup insanı amaçları doğrultusunda bir araya getirebilen ve insanları harekete geçirebilen yetkinliktir. Bulduğumuz dönemde başarılı liderler, yetenek favorileri olarak nitelendirilmektedir (Çayan, 2011). Yetenekli çalışanlara sahip olabilmek için başarılı liderler, çalışanlarının yaratıcılıklarını ön plana çıkarabilecekleri ve kendilerini geliştirebilecekleri imkanları her zaman sağlamaktadırlar ve aşağıda bulunan bazı temel ilkeleri uygulamaktadırlar:

- Çalışanlarına yeteneklerine uygun işler tahsisi etmelidirler.
- Çalışanlarına yetki devretmeye çekinmemelidirler.
- Herkesin hak ettiği ücretleri aldığına emin olmalıdır.
- Çalışanlarının manevi değerlerini önemsemelidir, beklentileri dikkate almalıdır.
- Her zaman en iyisi için çalışmalıdırlar.
- Çalışanlarını ön planda tutmalıdırlar.
- Yetenekleri etkin bir biçimde yönlendirmeye odaklanmalılar. (Ülgen ve Mirze, 2004; Aydın, 2010).

Alan yazında yer alan bazı araştırmalar, çalışma ortamında katı hiyerarşik yapıların ve kuralların olduğu işletmelerin iş dünyasındaki rekabet ortamına ayak uyduramadığına dikkat çekmiştir. Günümüzde hiyerarşik yapıların ve katı liderlerin rekabet avantajı sağlayamadığı; yetenek yönetiminin ve yetenekli çalışanlara devredilen görev, sorumluluk ve yetkilerin rekabet avantajı sağladığı anlaşılmıştır (Forman, 2006). Yetenek yönetimi ile demode olmuş liderlik yaklaşımlarının yerini yeni bakış açıları, vizyonerlik ve düzen almaktadır (Doğan ve Demiral, 2008).

Stratejik liderlik: İşletmenin bulunduğu iç ve dış etmenleri inceleyerek yeni stratejiler oluşturmak, doğru anda doğru aksiyonları alarak içinde bulunulan durumu iyileştirmektir. Yetkin bir iletişim becerisiyle, hedeflenenler için ortaya konulan irade ile sonuçları değiştirebilen kişilerin yapmış olduğu liderliğe stratejik liderlik denmektedir (Altınöz, 2009).

İlişki Yönetimi

Bulduğumuz dönemde, pazarlama alanında dinamik bir değişim yaşanmaktadır. Geleneksel yöntemlerle yapılan müşteri keşfi ve satış süreçleri ile elde edilen kârlılık her geçen gün azalmaktadır (Çayan, 2011). Geleneksel yöntemde olduğu gibi sadece satışın yapılması değil; müşteriye sunulan değer artırılması, karşılıklı olarak tatminin sağlanması, uzun vadeli ilişkilerin kurulması, müşterinin ürüne ulaşabilirliğinin kolaylaşması, müşteri maliyetleri ve iletişim değeri kazanmıştır (Doğan ve Kılıç, 2008). İş dünyasında yaşanan belirsizlik ve değişim süreçleri ile başa çıkabilmek için kurumlar müşterilerle uzun vadeli ilişkiler kurmuşlar, kurum içindeki personelleri için de bireysel hizmetlere yönelmişlerdir (Demirel, 2006). Her ne kadar müşteri ilişkileri yöntemine (MİY) yönelimin temel sebebi rekabet olarak öngörülse de sağladığı hizmet kalitesindeki artış, insani ilişkilerin saygınlığını da artırmıştır. Müşteri bazlı müşteri ilişkileri yönteminin uygulanması, piyasada işletmenin değer kazanmasına katkı sunmaktadır (Girginer ve Yılmaz, 2007).

Müşteri ilişkileri yönetimi temel stratejisi, işletmede çalışan ve ilişki içerisinde bulunan en alt personelden işletmenin yetkililerine kadar müşteri odaklı olmayı ve tüm çalışanlara müşteri kavramını yerleştirmeyi benimsetmektedir. Müşteri ilişkileri yöntemi (Customer Relationship Management, CRM), ilgili alandaki yetkili müşteriye teşhis etmeyi, doğru müşteriye firmaya bağlı hâle getirmeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda rekabet avantajını elde ederek, yapılabilecek maksimum kârlılığın elde edilmesi hedeflenmektedir (Ersöz, Yaman ve Birgören, 2008).

MİY, üç temel parametreden oluşmaktadır. Bu parametreler: insan, süreç ve teknolojidir. Müşteri ilişkileri yönetiminde teknoloji harici yollarla da ilerlenebilmektedir. İnsan ve süreç bu yüzden daha elzem bir hâle gelmektedir. Yetenekli çalışan, müşteri ilişkileri yönetiminde kilit rol oynamaktadır (Altınöz, 2009).

İlişki yönetiminde, işletmelerde başarının sürdürülebilir olması için çalışan ilişkileri yönetiminin de ele alınması gerekmektedir (Demirel, 2006). İç müşteriler yani çalışanların memnuniyeti, dış müşteri memnuniyeti ile ilişkilidir. İletişim yönetimi; işletmenin tüm bilgi, birikim ve becerilerini kullanarak çalışanları ve müşterileri kendisine bağlayan bir sistemattir (Çayan, 2011).

Bir ürün ya da hizmeti; talep ettiği kalitede, maksimum değerde fayda görecektir şekilde isteyen ve satın alma yetkisi bulunan kişilere dış müşteri denmektedir (Demirel, 2006). Diğer bir ifadeyle, iç müşterinin tahsis ettiklerini tüketen müşterilerdir (Doğan ve Kılıç, 2008).

İşletme çalışanlarına iç müşteri denilebilmektedir. Bu tanım, bir işletmenin üretim süreçlerinden başlayarak hizmet süreçlerine kadar bulunan çalışanlarını ifade etmektedir (Demirel, 2006; Altınöz, 2009). İç müşteri, işletmelerin üretim sürecinden hizmet sürecine kadarki periyodunun iyileştirilmesinde kritik bir öneme sahiptir. Dış müşteride istenilen başarı için öncelikle iç müşterinin tatmininin sağlanması gerekmektedir (Demirel, 2006).

Yetenek yönetimi ile çalışanlarının beklentilerini, gelişimlerini ve yönlendirilmelerini doğru yapabilen işletmeler, iç çalışanlarının tatmin düzeyini en üst seviyede tutabileceklerdir. Tatmin düzeyi en üst seviyede olan çalışanlar, dış müşterilerinde işletmenin arzu ettiği başarıları elde edebileceklerdir (Girginer ve Yılmaz, 2007; Çayan, 2011).

Kurumsal Yönetim

Literatürde “corporate governance” şeklinde isimlendirilen kurumsal yönetim; “kurumsal egemenlik”, “kurumsal yönetişim” ve “işletmenin üst yönetiminin yönetilmesi” olarak bilinmektedir (Koçel, 2011). Yönetişim kelimesinin bazı kaynaklarda yönetim ve iletişim kelimelerinin birleşiminden oluştuğu; bazı kaynaklarda yönetim, etkileşim ve iletişim kelimelerinden oluştuğu yazmaktadır. Kurumsal yönetişim, işletmenin üst yönetim çalışanlarının güç ilişkisi ve denge nezdinde yönetilmesi olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004).

Ülkesel ekonomilerin gelişmesi, ülkeler arası ekonomik ilişkilerin artması ve ulusların bu ilişkilere mutlak ihtiyaç duyması, kişisel ve kurumsal birikimler ile fonların ülkesel sermaye piyasalarının yönetilmesi, işletme hissedarlarının şirket yönetimindeki yetkisinin azalması yönetişim kelimesinin doğuşunda başrol oynamıştır (Koçel, 2011).

İşletmelerin yönetici ve kontrol mekanizmalarının objektif, tutarlı görünümde ve hesap edilebilir nitelikte olması; işletme çalışanlarına, müşterilerine, tedarikçilerine, insanlara ve finansal piyasaya güven tahsis etmesini kurumsal yönetimle sağlamıştır. Kurumsal yönetim ile işletmeler görev ve sorumluluklarının bilincinde olup işletme veriminin artırılması gayesi içerisindedir (Altınöz, 2009).

İşletmelerin hedefleri doğrultusunda stratejik biçimde yönetilmesi ve yönlendirilmesiyle görevli üst yönetim, sahip oldukları sorumlulukları yerine getirirken işletmenin etkileşim içerisinde bulunduğu hak sahipleri, çalışanları, müşterileri ve toplum ile etkileşim içerisindedir (Ülgen ve Mirze, 2004; Çayan, 2011). Bu etkileşim, yönetim faaliyetlerinin denetlenmesi ve diğer paydaşlara ve topluma şirketin stratejik

hedeflerinin belirtilmesi sürecini kapsayan kurumsal yönetim kavramı ile sağlanmaktadır. Yapı düzenlenerek yönetilir ve yürütülür. Bu açıdan yetenek yönetimi ve kurumsal yönetim ilişkisi dört açıdan değerlendirilmektedir (Doğan ve Demiral, 2008).

- İşletme içerisinde kullanılan kaynakların etkin bir biçimde kullanımı ve etkinliğinin objektif bir biçimde teşhis edilebilmesi, işletmenin finansal faaliyetlerinin gözden geçirildiği yetenek yönetimi ile belirlenebilir (Doğan ve Demiral, 2008; Karaca, Bayram ve Harmancı, 2020).
- En yetenekli çalışanların seçilmesi ve geliştirilmesi uygulamasında başarıyı sağlayacak en önemli faktör kurumsal yönetim olacaktır. En yetenekli çalışanların önem kazanmasıyla kurumsal yönetim ilkeleri de işletmenin çalışanlarına ve müşterilerine yaklaşımı açısından önem kazanır (Ülgen ve Mirze, 2004; Karaca, Bayram ve Harmancı, 2020).
- Kurumsal yönetim ile bütün çalışanlarını birer yetenek olarak değerlendiren ve gören işletmeler çalışanların işlerini nasıl yönlendireceği ve yöneteceği konusunda bilgi verecektir. Çalışma performanslarına bakarak işleriyle ilgili değerlendirme ortamının yaratılmasında çalışanların işletme temsilcisi olarak değerlendirilmesi etkili olacaktır. Çalışanların şeffaf, sorumluluk sahibi, hesap verme, doğruluk ve etkinlik gibi ihtiyaçlarının karşılanmasında etkin kurumsal yönetim şekli etkili olur (Doğan ve Demiral, 2008; Çayan, 2011).
- Kurumsal yönetim uygulamaları açısından işletmenin sahip olduğu yetenekli çalışanlar daha yetkin bir şekilde teşhis edilecek ve geliştirilebilecektir. Bununla birlikte işletmenin üst yönetim kurulunda bulunan yetenekli yönetici, çalışanların sahip oldukları yeteneklerin keşfi ve gelişimine de ihtiyaç duyacaktır (Doğan ve Demiral, 2009; Karaca, Bayram ve Harmancı, 2020; Ülgen ve Mirze, 2004).

Personel Güçlendirme

Personel güçlendirme bir yetenek yönetimi kavramıdır. Personel güçlendirme, kişilerin gelişim süreci olarak adlandırılır. Bu tanımlama ile bireylerin karar verme haklarını artırmaya yönelik yetiştirme, yardımlaşma, paylaşma, çalışanları işletme faaliyetleri ile doğrudan ilgilendirme, kararlara katılma fırsatı veren ve işletmeyi

performans olarak geliştirecek sorumlulukları veren bir yaklaşımdır (Barutçugil, 2004). Personel güçlendirme kavramı, çalışanların kendilerine tahsis edilen görev ve sorumluluklarını yapabilme yetkinliklerini azaltacak kararların kaldırılarak işleri yapabilmelerinin sağlanmasıdır (Çayan, 2011). Bir diğer tabirle personel güçlendirme; çalışanların motivasyon ve yaratıcılıklarına ket vuran modası geçmiş eski meşru otorite yönetimi uygulamalarından bir an önce uzaklaşarak, işletmeye değer katıp problemlerin çözülmesi olarak aktarılabilir (Doğan, 2006).

Günümüzde pek çok tanımı yapılan personel güçlendirme için ortak paydada bulunan tanımlama: Çalışanlara görev ve sorumluluklarıyla ilgili daha fazla karar verme gücü ve özgürlük tanınmasıdır (Doğan, 2006). Güçlendirme ile ilgili iki farklı açı vardır. İlk açı ilişkisel, diğeri ise motivasyonel açıdır. Bu iki perspektiften ilki, gücün dağıtılması ile ilgilidir. Yöneten ve yönetilenler yani çalışanlar arasında paylaşımı içerir. İki perspektif arasında en çok kullanılan perspektiftir (Koçel, 2011). Motivasyonel perspektif gücü; paylaşmak yerine, çalışanlarla açık sözlü iletişim kurarak onları bilgilendirme, hedefe yönlendirme ve teşvik etmedir. Motivasyonel perspektif daha kapsamlıdır. Fakat iki perspektif bir bütünün parçalarıdır (Özbek ve Kosa, 2009). Bu yaklaşımla personel güçlendirme, iş görenlere güç ve yetki vermekle birlikte onların motivasyonlarını artırarak harekete geçmelerini sağlamaktır. Personel güçlendirme kavramına yüklenen bu anlamla günümüzde motivasyon sağlayıcı perspektifi daha etkilidir (Doğan, 2006). İş göreni, yetkilendirmekten daha çok güçlü hâle getirilmeleri ile ilgilidir.

Çalışanların güçlendirilmelerinin çok kritik olduğu bu süreçte güçlendirmenin ölçülebilmesi ve çalışan üzerinde etkili olabilmesi için işletmenin stratejik hedefleri ile çalışana tahsis edilen hedeflerin paralel olması gerekmektedir. Bu nedenle çalışanların yeteneklerine güven duyma temeline dayanmaktadır. Çalışanın kendi yeteneğine güvenmesi şeklinde ifade edilmektedir (Karahan, 2009).

Personel güçlendirme bakış açısının işletme içerisinde daha popüler hâle gelmesiyle yetenek yönetimi kavramı önem kazanmıştır. Güçlendirilmiş çalışan kendisine tahsis edilen görev ve sorumluluğun öneminin farkındadır (Çayan, 2011). Tahsis edilen işi etkileyebilir, iradesiyle düşüncelerini dile getirebilmektedir. Yetkinlik ve yeteneklerinin farkında olup kendini geliştirme bakış açısı içerisinde yer almaktadır.

Personel güçlendirme ile değişim içerisinde giren çalışanlar, işletmelerin ve yöneticilerin çalışanlarına bakış açılarını değiştirmiştir (Özbek ve Kosa, 2009). Bu değişim ile işletme ve yöneticiler yetenekli çalışanlarından nasıl faydalanabilecekleri

sorusuna cevap aramaya başlamışlardır. Bu vesile ile yeteneklerin yönetilmesi gerektiği sonucu ortaya çıkmıştır (Doğan ve Demiral, 2008).

Yetenek Yönetiminin Boyutları

Yetenek yönetimi süreci belli başlı aşamalardan oluşmaktadır. Yetenek yönetimi süreci, işletmenin stratejik hedefleri doğrultusunda ihtiyaç duyduğu yeni iş görenlerin örgüte entegre edilmesi ve geliştirilmesi, halihazırda bulunan çalışanların gelişimi gibi aşamaları barındırmaktadır (Çayan, 2011). Bu aşamalardan dolayı yetenek yönetimi kapsamlı bir süreçtir.

Yetenek yönetimi süreçleri; yetenekli çalışanların kariyer gelişimlerinin çalışanlara tanıtılması ve geliştirilmesi, önemli pozisyonların aktarılması ve her bir pozisyon için yetenek havuzlarının kategorilere ayrılması gerekmektedir. Yetenek havuzu kategorileri; üstün yetenekli, yetenekli, güvenilir çalışan ve uyumsuz çalışan olarak sınıflandırılabilir (Fettahlıoğlu ve Demir, 2014).

İşletme stratejilerine istinaden yetenekli çalışanların teşhis edilmesi, yetenek yönetiminin temel amacıdır. İşletmede en üst yönetimden en alt seviye çalışana kadar tüm işletme çalışanları yetenek yönetiminden sorumludur (Cohn, Khurana ve Reevese, 2005). Bu yönetimin doğru bir biçimde yapılabilmesi için hedeflerin ve stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir. Hedef ve stratejiler, işletmenin ulaşmak istediği konum için ilk basamaktır. Amaçlanan gerçekçi hedefler için kilit pozisyonların belirlenmesi gerekmektedir. Stratejilerin doğru ilerlemesi için atılması gereken önemli bir adımdır. Kilit pozisyonların teşhisinden sonra, o pozisyonda çalışacak ideal bireyde olması gereken özellikler ayrıntılı biçimde ortaya konmalıdır (Çayan, 2011). Ortaya konulan bu özelliklerden sonra, işletmenin ihtiyacı olan çalışan profili belirlenmiş olacaktır. Bu profil doğrultusunda, tecrübe ve iş performansına bağlı olarak güvenilir bir çalışan ataması gerçekleştirilerek çalışanın yetenek açığı analizi bir sonraki aşama olacaktır. Yetenek analizi ile, istenen özelliklerden var olan özellikler çıkartılarak eksiklikler ortaya çıkarılacaktır. Ortaya çıkarılan eksiklikler doğrultusunda gelişim planı hazırlanmalı ve uygulamaya katılmalıdır (Çırpan ve Şen, 2009). İşletmeye alınmak istenen yetenekli çalışanların etkilenmesinde, işveren markasının değeri önemli bir rol oynamaktadır. Yetenekli çalışanların işletmeye dahil edilebilmesi için işveren markasının temel görevi hem halihazırda çalışan hem de yeni tahsis edilmiş yetenekleri cezbedip verimliliği artırmaktır (Hiltrop, 1999). Yetenekli çalışanların örgüte bağlılığını artırarak üst yönetime yardımcı olmaktır. İşletme, işveren markasının güçlü olması için

çalışan örgüt üyelerinin niteliklerinin artmasına, işe alım süreçlerindeki mali boyutların indirgenmesine, daha yetenekli iş görenlerin işletmeye katılmasına fayda sağlamaktadır (Barrow ve Mosley, 2007). Bir işletmenin hedef ve stratejileri doğrultusunda ihtiyaç duyduğu yetenekli çalışana teşhis edip yerleştirebilmesi, işletmenin hedeflerine ulaşmasında büyük etki gösterecektir. Bu sebepten dolayı, yetenek yönetimi aşamalarında seçme ve yerleştirme önemli bir yere sahiptir (Girgin, 2021).

Yetenek yönetiminin en önemli bileşenlerinden biri de geliştirmedir. Bu yaklaşımı kabullenmemiş pek çok örgüt rekabette sürdürülebilirliğini yitirmiştir. Rekabette sürdürülebilirliği yitirmemek için, çalışanların profesyonel gelişimlerine destek verilmelidir (Çayan, 2011). Bütün örgütlerde, görev alan yöneticilerin temel sorumluluğu, yönettiği personellerin kişisel yetenek ve gelişimlerinin işletme hedef ve stratejilerine göre gelişmesidir (Cheese vd., 2008).

Her işletmenin kendine özgü gelişim tarzı bulunabilir. Çalışanlar için gelişimin sağlanacağı en uygun yöntem tercih edilmektedir. Bazı çalışan geliştirme yöntemleri; kişiye özel eğitimler, iş gören toplantıları, koçluk-danışmanlık, rotasyon ve acil iş yürütülmesi, dış eğitimler vd. (Girgin, 2021).

Yetenek Yönetiminin Kurum Desteği Boyutu

Kurum desteği, örgüt çalışanlarının sergilemiş olduğu çalışma performanslarına ve iş görenlerin mutluluklarına değer verilmesi olarak nitelendirilen, çalışan iyiliğinin önemsenmesine yönelik algılardır (Alayoğlu, 2010). Örgütlerde yer alan bazı çalışanlar kurum desteğini, kendilerine tahsis edilen görev ve sorumluluklarını yerine getirmede destek vermesi şeklinde değerlendirmektedir. Bazı çalışanlar ise kendilerini geliştirme konusunda tanınan eğitim imkanları olarak değerlendirmektedir (Koçoğlu, 2012).

Kurum desteği, iş görenlerin tutum ve davranışlarını etkileyen bir süreçtir. Bu süreç kurumun çalışanlar ile ilgilendiğini gösteren bir aktarımdır. İş görenlerin sosyo-duygusal gereksinimlerinin giderilmesinin göstergesidir (Çayan, 2011). İş görenlerin sosyo-duygusal gereksinimleri arasında en önemlileri maaş, sağlık hizmetleri, toplum takdirinin alınması vb. kazanımlar yer almaktadır. Örgütlerin, çalışanlarını mutlu ederek stratejik olarak destek vermeleri gerekmektedir (Alayoğlu, 2010; Yavuz, 2018).

Yetenek Yönetiminin Yaratıcılık Boyutu

Genel olarak; ürünlerin, hizmet ve süreçlerin, prosedürleriyle ilgili faydalı yeni fikirlerin ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi yaratıcılık olarak tanımlanmaktadır. Aksiyona dayalı yönelimle, bilinmeyen yeni bir şey oluşturmak olan yaratıcılık, örgütlerin başarısı için son derece kritik öneme sahiptir (Yavuz, 2019). Geçmişte var olanlara benzemeyen, tamamen özgün bir icat olarak kabul edilmektedir. Elde edilen bu özgün icraatlar, örgütlerin rekabet ortamında elde etmek istediği farklı değerlerini oluşturmaktadır (Çavuşoğlu, 2007).

Yaratıcılığın elde edilebilmesi, temel bazı sorunlar için uygun davranış ve bilginin üretilmesi gerekmektedir. Örgüt içinde yenilikçiliğin oluşturulması ve devamlılığının sağlanabilmesi için yaratıcı kapasitenin önemli bir rolü bulunmaktadır. Yaratıcılık sadece yenilik ile ilişkili olmayıp fikir üretiminin devamlılığı ile de ilişki içerisindedir. Bundan dolayı yeni iş süreçlerinin ve teknolojilerin icadında, karar verme proseslerinde ve iş sorunlarına getirilen kreatif çözümleri de kapsayabileceğini göstermektedir (Krack ve Carmeli, 2009).

Yetenek Yönetiminin Yetkinlik Boyutu

Yetenek yönetimi boyutlarından bir diğeri ise yetkinliktir. Yetkinlik; kişinin sorumlulukları, işleri veya kabul ettiği görevleri; teknik bilgisi, birikimi, becerileri, motivasyonu, bakış açısı ve yaklaşımıyla en iyi ve en doğru şekilde yerine getirebilmesini ifade etmektedir (Çavuşoğlu, 2007). Bireyin kişisel özelliklerinin altında becerileri, öz saygısı, temsil ettiği görevi için üstün performans sergileyebileceği motivasyonu ve sosyalliği yer almaktadır (Turan, 2015).

Yetkinlik; alınan sonuçlardan çok, mükemmel performansı yakalayabilmek için ayırt edici faktörleri kapsayan davranışsal bütün olarak tanımlanabilmektedir. Kapasite, şahsiyet, motivasyon, geçmiş tecrübeler aracılığıyla şekillenen gözlemlenebilir eylem ve davranışlar bütünüdür (Çayan, 2011). Bu davranışların ölçülebilir ve gözlemlenebilir olması gerekmektedir. Yetkinliği oluşturan davranışlar mükemmelliği tarif etmektedir. Bu tutum ve davranışları sergileyen çalışanlar, diğerlerine göre fark yaratan ve fark edilebilen bir performans düzeyine ulaşmaktadırlar. Fark edilebilen performans düzeyi ayırt edici hususiyete sahip olmaktadır (Güler, 2010).

Yetenek Yönetiminin Motivasyon Boyutu

Genel anlamda motivasyon, tanımlanmış bir iş için harekete geçirici güç olarak ifade edilmektedir. Bu açıklamaya istinaden, motive olmuş iş görenlerin, motive olmamış iş görenlere oranla işine ve kendisine tahsis edilmiş görev ve sorumluluklarda daha istekli ve gayretli olduğu görülmektedir (Gülşen, 2020). Gayret ve istekli olan çalışanlar işlerinde daha başarılı olmaktadır. Temel olarak motivasyon, insan davranışlarının anlaşılmasında büyük önem arz etmektedir. Bir iş görenin motivasyonu sağlanmazsa nadiren başarılı olduğu görülmektedir (Kıray, 2019).

Motivasyon, şahsın iş yapabilme şevkini yüklenmesini anlatmaktadır. Esasen kişiye özgü olmaktadır. En etkin rolü ise şahsın davranışlarını şekillendirmektir. Örgütteki iş performansını etkilemektedir. Bu bağlamda motivasyon ve performans arasında bağ vardır. Motivasyonu artırılmış çalışanların iş performansları da artmaktadır (Özer ve Topaloğlu, 2008).

Yetenek Yönetiminin Yetenek Algısı Boyutu

Kişinin kabiliyetlerinin tamamı yetenek olarak tanımlanmaktadır (Öksüz, 2020). Farklı bir ifadeyle, şahsın doğuştan sahip olduğu kabiliyetleriyle; bilgi, beceri, zekâ, tecrübe, tutum ve içgüdülerini kapsamaktadır. Yetenek algısı, yeteneğin bir kaynak olarak değerlendirilmesiyle birlikte şahsın farkına vardığı yapabilirliğini içermektedir. İş hayatında yetenekli iş gören, çalıştığı kurumda oluşan değişikliklerde bilinmezi yönetebilecek, değer yaratarak kurumuna katkı sağlayabilecek kişiler olarak tanımlanmaktadır (Güner, 2016).

Yetenek algısı, gözlemlenebilir bir performansla ortaya çıkabilmektedir. Bu algı oluşan ortamda, ortalamanın üste olmalıdır. Eğitim, uygulama ve elde edilen tecrübe ile yetenek geliştirilebilmektedir. İş görenlerin diğer iş görenlere oranla farklılıklarını ortaya koymak için sergiledikleri davranışsal bütünlüğü ifade etmektedir. İşletmeyi bulunduğu rekabet ortamında muadillerinden ayıran, farklar yaratan ve sürdürülebilirliğine katkı sağlayacak değerlerin oluşmasında yetenekle ilgisi bulunmaktadır (Turan, 2014).

İşletme İçerisinde Yetenek Yönetiminin Önemi

Küreselleşmenin ve değişimin hızla arttığı, bilgi ve teknolojiyi elde etmenin kolaylaştığı günümüz şartlarında, kâr amacı güden işletmeler rekabet avantajı yakalamanın önemini fark etmişlerdir (Çayan, 2011). Rekabette avantaj yakalayabilmek

için en önemli unsurun insan olduğu anlaşılmıştır. Rekabetin üst seviyede olduğu bu dönemde yetenek yönetimi uygulamaları, işletmeler için kaçınılmaz olmuştur. Yetenek yönetimi uygulamalarının işletmeye adaptasyonunun sağlanması için, en başta üst yönetim gruplarından başlanmalıdır. Yönetici gruplarına uygulanan yetenek yönetimi, devamında yetenek yönetimine dayalı bir örgüt oluşturulması için kullanılmaktadır (Çayan, 2011; Kıray, 2019).

Yetenek Yönetiminde Sorumluluk ve Dağılımı

Yetenek yönetimi uygulamasının bir işletmede başarılı olabilmesinde, bütün organizasyon çalışanları sorumludur (Barrow ve Mosley, 2007; Girgin, 2021). Bu görev ve sorumlulukların sağlıklı biçimde yerine getirilebilmesi için başta üst yönetim, orta kademe yöneticiler ve insan kaynakları departmanına sorumluluk verilmelidir. Üç bölümün tam olarak uyum göstermesiyle işletme içerisinde yetenek yönetimi faaliyet gösterebilecektir (Çayan, 2011).

Yetenek Yönetiminde Üst Yönetimin Sorumluluğu

Örgütlerin ana amacı; bünyesinde barındırdığı çalışanların bilgi, tecrübe, yetenek ve uzmanlıklarından olabildiğince yararlanabilmektir. Bu faydaları maksimum seviyeye çıkaracak stratejileri belirleyip efektif bir şekilde örgüt içerisinde uygulayabilmektir (Çayan, 2011). Örgütlerin bu strateji ve uygulamalarına paralel olarak iş görenler de bilgi, beceri ve yeteneklerini ortaya katabilecekleri, gelişimlerine devam edebilecekleri örgüt ortamı istemektedirler. Örgütlerin sunduğu bu imkân ve ortam, örgütün bulunduğu alanda sürdürülebilir rekabet avantajı yakalamasında oldukça önemlidir (Şerbetçi, 2003). İşletme içerisinde bu imkân ve ortamın sunulabilmesi, yetenek yönetimi anlayışının işletmeye adaptasyonunun sağlanabilmesi, üst yönetimin görev ve sorumluluğudur (Altınöz, 2009).

Yetenek yönetimi uygulamasının başarılı olabilmesi için üst yönetimin destek ve onayını alması gerekmektedir. Destek ve onay alamamış yetenek yönetimi uygulamalarının başarılı olması mümkün değildir (Çayan, 2011). Örgütün en üst seviyesinde yer almayan yöneticilerin yetenek yönetimi uygulama girişimi, en tepe yöneticilerden onay ve desteğin belirsiz olması nedeniyle örgüt çalışanlarınca yeterli ilgi ve desteği göremeyeceği için başarısız olacaktır (Çırpan ve Şen, 2009). Tutku, örgütün en üst düzey yönetiminden başlamalıdır. Örgüt kültürü ile adaptasyonu

sağlanmalıdır. Aksi durumlarda yetenek yönetimi uygulamaları işlevini ve anlamını yitirebilir, gereksiz bürokratik işlere dönüşebilir (Ready ve Conger, 2007).

Yetenek Yönetiminde Kurumun İnsan Kaynakları Departmanının Sorumluluğu

Yetenek yönetimi için yapılması gereken ilk uygulama örgüte özgü yetenektir. Örgüte özgü yeteneğin tanımlanması ve altyapısının oluşturulabilmesi için insan kaynakları departman çalışanlarına ihtiyaç duyulmaktadır (Çetinel, 2003). Bu süreçle birlikte teşhis edilen yeteneğin örgüte çekilmesi, doğru iş için doğru yeteneğin seçilmesi, örgüte uyumlaştırılması, yeteneğin gelişimini devam ettirmesi ve yeteneği elde tutma insan kaynakları departmanının görev ve sorumluluğu arasında yer almaktadır (Ceylan, 2007).

Örgütler arası rekabetin olduğu bir diğer alan ise yetenekli çalışanların örgütlere çekilebilmesi konusudur. Bu alandaki başarı, insan kaynakları departmanı çalışanlarının performansı ile doğru orantılıdır. Yetenekli iş görenlerin örgüte çekilebilmesi için insan kaynakları departmanının yapabileceği bazı faaliyetler şu şekildedir (Çayan, 2011);

- Örgütün ana amaçları arasında yetenekli iş görenlerin işletmeye çekilebilmesi olmalıdır. Bu görev sorumluluk, sadece insan kaynakları departmanının değil tüm yöneticilerin sorumlulukları arasında yer almalıdır (Ceylan, 2007).
- İnsan kaynakları departmanında yapılacak olan çalışma ve iş tanımları, hem örgütün hedef ve stratejilerine uygun hem de yetenekli iş görenleri örgüte çekecek şekilde hazırlanmalıdır (Çetinel, 2003).
- Yetenekli çalışanın örgüte adaptasyonu, mutlak ihtiyaç doğrultusunda değil sürekli olarak başvuru yapabilecek yetenek havuzu ile gerçekleştirilmelidir.
- Yetenekli çalışan seçme ve adaptasyonu esnasında örgütün hedef ve stratejileri ile iş görenlerin beklentileri ve memnuniyetleri de değerlendirilmelidir (Doğan ve Demiral, 2008).
- Yetenekli çalışanların kendilerini denetleyebilecekleri ve geliştirebilecekleri eğitimler ve değerlendirme metotları uygulanmalıdır. Elde edilen sonuçlara göre kariyer planlamaları düzenlenmelidir (Çayan, 2011).

- İnsan kaynakları departmanı işe alım süreçlerinde izlenen yöntemler mümkün olduğunca birbiri ile yakın ve alakalı olmalıdır. Yetenekli iş gören temini uygulaması için insan kaynakları departmanında özelleşmiş birimlerin olması önerilmektedir (Yazıcıoğlu, 2006).

Örgütte bulunan insan kaynakları departmanı, yetenek yönetimi uygulamaları için kritik bir öneme sahiptir. Üst yönetim tarafından örgüt hedef ve stratejileri doğrultusunda başlatılan yetenek yönetimi uygulamasını sadece uygulamak değil geliştirmek, yeniden düzenlemek ve etkin çalışma metotlarını oluşturulmak konusunda da görevlidir.

Yetenek Yönetiminde Orta Kademe Yöneticilerin Sorumluluğu

Üst yönetimin örgüt hedef ve stratejileri doğrultusunda belirlediği, insan kaynakları departmanının bu hedefler ve stratejileri yerine getirebilecek yetenekli iş görenleri teşhis etmesi ve örgüte dahil etmesiyle yetenek yönetimi uygulaması sonlanmamaktadır (Çırpan ve Şen, 2009). Yetenek yönetimi uygulamasının en kritik bölümü olarak orta düzey yöneticiler, insan kaynaklarından aldıkları iş gören bilgileri ile örgüt hedef ve stratejileri doğrultusunda potansiyelini aktarma çabası içerisinde olmalıdır (Çayan, 2011). İnsan kaynakları departmanı iş göreni temin etse bile nihai olarak çalışılacak bölümdaki yetenek yönetiminden orta kademe yöneticiler sorumlu olacaktır.

Orta kademe yöneticiler, yetenek yönetimi uygulamasını kendi görev ve sorumlulukları dışında bulup ekstra iş yükü olarak değerlendirebilmektedirler. Yetenek yönetimi uygulamasına dahil olmak istememektedirler. Orta kademe yöneticilerin yetenek yönetimi görev ve sorumluluklarını almak istememesinin bir diğer sebebi ise yetiştirilen iş görenlerin kendi yerlerini alabileceği kaygısıdır (Altınöz, 2009).

Üst yönetim bu kaygılardan kaynaklanacak problemlerle, yetenek yönetimi uygulamasının sürdürülebilmesi konusundaki kararlılığı ile iletişim kanallarını açık tutarak başa çıkmaya çalışmalıdır (Çayan, 2011). Orta kademe yöneticilerin en önemli görev ve sorumluluğu, yetenek yönetimi uygulaması için tahsis edilen iş görenin başarısını engelleyecek konuların giderilmesi ve iş görenin yetiştirilmesi için gerekli çabayı sergilemektir (Çırpan ve Şen, 2009).

Yetenek yönetimi uygulamasıyla, tahsis edilen potansiyelli çalışanın yeteneklerinin geliştirilmesi için Amerikan Prodüktivite ve Kalite Merkezi ile Yaratıcı

Liderlik Merkezi'nce kaleme alınan çalışmada en iyi sekiz uygulamaya yer verilmiştir (McCauley ve Wakefield, 2006):

- Yetenek yönetimini en geniş çerçevede tanımlamak.
- Yetenek yönetiminin değişik parçalarını kapsayıcı bir sistem içerisinde bir araya getirmek.
- Katma değeri en yüksek yeteneklere yoğunlaşmak.
- Yetenek yönetimi çalışmaları hakkında üst düzey yönetimin fikirlerini almak.
- Çalışanların hangi yeteneklerini ve davranışlarını geliştirmelerinin beklendiğini açıklayan yetkinlik modelleri geliştirip açıklamak.
- Olası yetenek çatışmalarını bulabilmek için sistemi gözlemlemek.
- Elde tutma ve performans değerlendirme çalışmalarında yetenek yönetimini etkin kılmak.
- Düzenli olarak yetenek yönetimi sisteminin sonuçlarını değerlendirmek (McCauley ve Wakefield, 2006; Altınöz, 2009; Çayan, 2011).

Yeteneklerin Özendirilmesi ve Çalışan Değeri Yaratma

Müşterileri gibi çalışanlarına da iç müşterileri yaklaşımı sergileyen örgütler yetenek rekabetinde ve yetenek yönetimi uygulamalarında başarıyı yakalayacaklardır. Bununla birlikte yetenekli iş görenler, itibarı iyi olan örgütlerde çalışmak istemektedirler (Erdemir, 2007). İş görenin çalışma isteğinden kaynaklı personel masrafları azalmaktadır. Güçlü imaja sahip işletmeler, yetenekli iş görenleri aramaya ve bünyelerine katmaya daha az enerji harcarlar (Güzelcik, 2002).

Yetenek yönetimi uygulamalarında yöneticilerin dikkat etmesi gereken bir diğer önemli sorumluluk da çalışanların özendirilmesidir (Ergül, 2005). Yetenekli iş görenlerin motivasyon kaynakları, iş-yaşam dengeleri ve ihtiyaçları farklılık göstermektedir. Herhangi bir iş görene uygulanan esneklik, başka bir iş görende motivasyon kaynağı olmayabilir (Çayan, 2011). Yöneticiler için önemli olan bu konuda, her bir çalışanın hangi şartlarda ve koşulda özendirileceğinin bilinmesi gerekmektedir. Yetenekli çalışan özendirme araçlarından bir takımı aşağıdaki gibidir (Ergül, 2005; Altınöz, 2009):

- Uygun ve adaletli bir gelir.
- Güvenliğinin sağlanması.
- Meslekte yükselme olanakları.
- İşin özendirici olması.
- Rekabet koşullarının bulunması.
- Değerli olma duygusunun yaratılması.
- İş-yaşam dengesine saygı duyulması.
- Adalet duygusunun yüksek olması.
- İş disiplinine özen göstermesi.
- Kararlara katılmada esnek davranılması.
- Yapmaya değer bir iş olması.
- Eğitim çalışmalarına ağırlık verilmesi.

Yetenek Yönetiminde Elde Tutma ve Ödüllendirme

İşletmeler, rekabet avantajı yakalayabilmek için bünyelerine dahil ettikleri yetenekli çalışanları elde tutabilmek için kaygı hissederler. İşletmeler için, buldukları rekabet ortamında en büyük kuvvetleri yetenekli çalışanlardır (Çayan, 2011). Hedef ve stratejileri doğrultusunda yetenekli çalışanları bünyesine entegre eden işletmeler, sektördeki rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlamış olsalar da yetenekli çalışanları işletmede tutmak için farklı stratejiler edinmelidir (Winterton, 2004).

Yetenekli çalışanlarını elde tutmak isteyen işletmeler, iç ve dış olmak üzere iki faktöre önem göstermelidirler (Altınöz, 2009). İş piyasasındaki değişim ve örgütün sahip olduğu kültür; işletmelerin değiştiremeyeceği, alan dışında kalan dış faktörlerdir. Çalışanın işletmeden ayrılmasına sebep olabilecek etmenlerdir. Çalışan nezdinde değerlendirme yapıldığında kariyer gelişimi ve iş memnuniyeti örgütsel bağlılıklarını artıran motivasyon kaynaklarıdır (Çayan, 2011). Bu nedenden dolayı çalışanların özgürce gelişimlerini sağlayabilecekleri etkin bir eğitim programı, kariyer planlamalarının yapılması memnuniyetlerini artırarak örgütlerine bağlılıklarını güçlendirmektedir. Bağlılıkları artan iş görenlerin hissettiği destek, iş verenlerine güvenmelerini sağlamaktadır (Hassan vd., 2013).

Yetenek yönetimi aşamalarından olan elde tutma ile, örgütlerine bağlılığı artan ve güvenen çalışanların işletmelerde kalmakla birlikte uzun vadede işletmelerine pek çok faydası olacaktır (Girgin, 2021). Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

- İş görenlerin verimliliğinin artması.
- İşe alım maliyetlerinin düşmesi.
- Müşteri sadakatinin artması.

Uzun vadede bu faydaların ortaya çıkabilmesi için doğru işi doğru çalışanın yapması çok önemlidir. Belirlenen hedef pozisyon için doğru iş görenin yerleşmesi gerekmektedir (Ceylan, 2007).

Günümüz yaşam şartlarında, iş hayatında esnek çalışma koşulları yaygınlaşmıştır. Yetenek yönetiminde çalışanların motivasyonu ve iş-yaşam dengesi önemli bir noktaya gelmiştir. İş-yaşam dengesi ile çalışma zamanlarını seçebilen ve değiştirebilen iş görenlerin çalışma verimleri artmıştır. İş-yaşam dengesi, yetenek yönetiminde önemli bir yer edinmektedir (Altınöz, 2009).

Yetenekli çalışanlara işletmede ihtiyaç duyulduğu durumlarda örgüte dahil olabilmeleri için bazı uygulamalar geliştirilmelidir. Geliştirilen uygulamalar ile buldukları örgütle diğer örgütler arasında seçim yapmasını kolaylaştıran uygulamalar olmalıdır. Uygulama ödülleri maddi, sosyal haklar, kariyer fırsatları, çalışma ortamları gibi ayrıcalıklar olmalıdır (Alayoğlu, 2010).

İş Yaşamında Yetenek Yönetiminin Önündeki Engeller

İşletmelerin hedef ve stratejileri doğrultusunda belirlediği yetenek yönetimi uygulamalarının önündeki engeller insan kaynaklıdır. Üst ve orta kademe yöneticiler, yetenek yönetimi uygulamalarının iş görenlerin gelişimi açısından kritik öneme sahip olduğunu çalışanlarına vurgulayamazsa ve yetenek yönetimi uygulama süreçlerine inanmazlarsa, yetenek yönetimi uygulamalarının başarılı olması mümkün değildir (Altınöz, 2018).

Yetenek yönetimi uygulamalarının işletmelerde başarılı bir şekilde hayata geçirilmesinde engel olarak karşımıza çıkan bazı önemli hususlar vardır. Bu önemli hususlardan bazıları aşağıdaki gibidir (Çırpan ve Şen, 2009):

- Üst düzey yönetimin yetenek yönetimi uygulamasına yeteri kadar vakit ayırmaması.
- Orta kademe yöneticilerin iş görenleri geliştirmeye karşı isteksiz olması.

- İşletme içerisinde stratejiler ve yetenekli çalışanlar arasında güçlü bir bağ kurulamaması (Tarakçı, 2016).
- İş görenlerin yeteneğe göre değil çalışma performansına göre değerlendirilmesi.
- Çalışan terfi edilirken sadece kişisel özelliklerine bakılması ve entegre olacağı ekibin ihtiyaç ve beklentilerinin göz ardı edilmesi (Çayan, 2011).
- Yetenek yönetimi uygulamalarına orta kademe yöneticilerin onay ve desteğinin alınamaması.

Örgütte bulunan ve uygulanmak istenen yetenek yönetimine uygun olmayan çalışanın uygulamaya dahil edilmesi iş akışında verimliliğin azalmasına ve istihdam kaybına neden olacaktır (Altınöz, 2018). Doğru iş görenin doğru pozisyona uygun zamanda getirilmesi, işletmede yetenek yönetimi uygulamalarının işleyişini olumlu yönde etkileyecek ve başarı oranını artıracaktır (Altınöz, 2009).

Örgütlerin aydınlattıkları yollar, gelecekte benzer örgütlerin yollarını açacaktır. Örgütler için gelişimin ve devamın olması olumludur. Yetenekli iş görenin keşfedilmesi, geliştirilmesi ve devamlılığın sağlanması yetenek yönetimi uygulamasının tanımıdır. Yetenek yönetimi uygulaması oldukça dinamik bir süreçtir. Bununla birlikte örgütlerin içerisinde bulunduğu rekabet ortamında bunu yapabilmeleri çok güçtür (Öksüz, 2020). Yetenek yönetimi uygulamaları pek çok örgüt için oldukça zor bir uygulamadır. Yeteneklerin kontrol edilmesi zorlayıcıdır. Oldukça zorlayıcı olan bu süreçte yetenek yönetimine odaklanmak için sorulması gereken bazı kritik sorular ve önemsenmesi gereken öncelikler mevcuttur. Oluşturulacak kritik sorulardan bazıları aşağıdaki gibidir (Cheese, 2010):

- Çalışma alanı ile ilgili önemli beceri ve yetenekler nelerdir?
- Çalışma gücü için gereken duygu yeniden güvenme, kalan taraf olma ve bağlanmadan hangisidir?
- Aldığımız ve verdiğimiz eğitimin çalıştığımız işe sağlayacağı değeri sorgulayarak edinilebilecek yeni fırsat ve gereksinimler nelerdir?
- Şirket kültürünün kuvvetli ve zayıf yönleri nelerdir? Temel değerlerimiz anlaşılır ve düzgün biçimde midir?

- Rekabet ortamında tercih edilen işletme imajına ulaşmak için iş görenlere verdiğimiz değeri anlatma şeklini nasıl yapmamız gerekmektedir? (Altınöz, 2009; Cheese, 2010; Çayan, 2011; Tarakçı, 2016).

Performans Kavramı

Kurumun sahip olduğu kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanarak tahsis edilmiş işin amaca ulaşım seviyesinin ölçümüne performans denir (Akçakaya, 2017). İşletme açısından, belirli bir zaman aralığında sonuca erdirilen mal veya hizmetlerin miktarı olarak tanımlanabilir. Performans, iş gören açısından; örgütün hedef ve stratejileri doğrultusunda verimlilik ve etkinlik düzeyi olarak nitelendirilebilir (Tutar ve Altınöz, 2010).

Farklı bir anlatım ile performans, örgüt çalışanlarının kendilerinden istenen dönem içerisinde tanımlı görevleri yerine getirme ölçüsüdür. İş gören için performans, tahsis edilen sorumlulukları ne ölçüde gerçekleştirdiğinin göstergesidir. Yöneticiler için performans, işverenlerinin elde ettiği başarılarıyla ölçüt olarak değerlendirilebilir (Geylan, 2004).

Bir örgüt içerisinde, iş görenlerin performanslarını etkileyen çeşitli etmenler bulunmaktadır. Bu etmenler: kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörlerdir (Çayan, 2011).

Bir örgüt içerisinde bulunan bütün iş görenlerin aynı başarı ve istikrarı yakalaması mümkün değildir ve beklenemez. Bu durum örgüt içerisinde iş görenlerin birbirlerinden farklı performanslar göstermesi ile neticelenmektedir (Akçakaya, 2017). İş görenlerin işe gösterdiği ilgi, iş ve diğer iş görenlerle yakaladığı uyum ve doğuştan sahip oldukları yetenekleri her zaman farklılık göstermektedir (Çayan, 2011). Bu farklılıklarla birlikte, örgütte iş görenlerin çeşitlenmesi, örgütü zenginleştiren ve etkinleştiren insan gücünün artması ile sonuçlanmaktadır. İş görenlerden örgüte gelen farklı bakış açısı, beceriler ve tutumlar, hedef ve stratejilerin gerçekleştirilmesinde önemli rol oynamaktadır (Başaran, 2000).

İşletmeyi zenginleştiren ve etkinleştiren etmenlerin sadece çalışanın yetenekleri ve özellikleri olduğunu düşünmek yanıltıcı olabilir. Çalışan performansı, potansiyel yetenek ve özellikleriyle de ilişkilidir (Akçakaya, 2017). Çalışanın yakın bir gelecekte görev alacağı üst düzey bilgi, deneyim ve yetenek gerektiren pozisyonlar değerlendirilirken çalışanın potansiyelinin teşhis edilmesi gereklidir (Başaran, 2000).

İş görenlere tahsis edilen görev; iş görenlerin eğitim seviyesi, yaşları, tecrübe ve bilgi birikimlerine uygun değilse başarılı olmaları beklenemez. Çalışanlara tahsis edilen görev, çalışanın özellikleri ve yetenekleri ile uyumlu olmalıdır (Ece vd., 2021). Kişisel yetenek ve özellikler zaman içerisinde değişim gösterebilmektedir. Çalışma ortamındaki görev ve sorumluluklar neticesinde kullanılmayan yeteneklerin zamanla zayıfladığı görülmektedir (Çayan, 2011). Bununla birlikte iş hayatında aktif bir biçimde kullanılan yeteneklerin ise geliştiği görülmektedir. Bu durumdan dolayı çalışanların başarılı olabilmeleri için en büyük etken, kişisel yeteneklerini kullanabilecekleri ve geliştirebilecekleri iş ortamının yaratılmasıdır (Başaran, 2000).

Örgütün sahip olduğu teknoloji, çalışanlarına verdiği değer, görev dağılımı ve kültürel, ideolojik, psikolojik ve ekonomik çevresel etmenler örgüt başarısını etkileyen faktörlerdir. Örgütün başarısının yükseltilmesi için yapılacak ilk öncelikli şey, çalışan performansının değerlendirilmesidir. Performans değerlendirilmesi yapılırken performans etkileyen faktörler unutulmamalıdır (Çayan, 2011).

Performans Değerlendirme Kavramı

Performans değerlendirme kavramı; örgütlere, yapılan işlere, çalışanların özelliklerine ve literatürdeki kaynaklara göre farklılık göstermektedir. Performans değerlendirme yöntem; iş görenlere verilen görevlerde, hedeflere ulaşma seviyelerini gösteren ve bu seviyeyi anlamayı sağlayan bir uygulamadır (Luecke, 2008).

Performans değerlendirme kavramının ilk defa 1900'lü yılların başında kamu hizmeti veren kurumlarda kullanıldığı kaynaklarda geçmektedir (Uyargil, 2008). İş görenlerin verimliliklerinin ölçülmesiyle birlikte performans değerlendirme işletmelerde kullanılmaya başlanmıştır. Performans değerlendirme kavramı günümüzde yaygınlaşarak kullanımı her geçen gün artmaktadır (Çayan, 2011).

Farklı bir anlatım ile performans değerlendirme; örgütlerin hedef ve stratejileri doğrultusunda belirlediği amaçlar için çalışanlarına tahsis ettiği görevlerde, çalışanların göreve yaklaşımını, başarısını, davranışlarını teşhis eden ve örgüt hedeflerine sağladığı katkıyı analiz eden, geliştiren bir uygulamadır (Uyargil, 2008). Uygulamalar neticesinde çalışanların geçmiş dönemdeki performanslarıyla ilgili de bilgiler elde edilmektedir. Performans değerlendirme uygulaması ile çalışanların gelişimleri ve çalışma faaliyetleri denetlenmektedir. Denetim mekanizmasıyla elde edilen bilgiler, çalışanlara kişisel ve örgütsel hedefleri konusunda yardımcı olmaktadır (Turgut, 2001).

Performans değerlendirme, sona erdirilmiş görevin veya sürecin etkinliğini değerlendirme amacıyla kullanılmaktadır (Çayan, 2011). Değerlendirme yapılarak yöneticilerin karar almasında, iş görenlerin terfi ve ücret artışlarının değerlendirilmesinde, iş görenin güçlü ve zayıf yönlerini görmede, gelişim amaçlı eğitim hazırlamada ve iş görenleri örgüt amaçlarına yöneltmeyi sağlamada yardımcı olması sağlanmaktadır (Helvacı, 2002).

Performans Değerlendirmenin Önemi ve Amacı

Sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi ve örgütün başarısı büyük ölçüde iş görenin performansına bağlıdır. Gelecekteki yönetici potansiyellerinin tespiti, çalışma başarısının artırılması, çalışanların başarılarının teşhisi, gelişim ve eğitimlerinin planlanmasında performans değerlendirme çok önemli bir konumdadır (Çayan, 2011). Performans değerlendirme; iş görenlerin yaptıklarının, yapamadıklarının ve yapmadıklarının analiz edilmesini sağlamaktadır. Örgütler için iş gören performansının değerlendirilmesi, örgüt verimliliğinin anlaşılmasında önemli bir yer almaktadır (Bingöl, 2013).

Örgütün hedef ve stratejilerine ulaşması konusunda, yön verecek ve destekleyecek iş görenlere sahip örgütlerde performans değerlendirmenin örgüt, iş gören ve yönetici çalışanlar için önemi oldukça büyüktür. Değerlendirmelerin daha tutarlı ve doğru bir şekilde yapılabilmesi için çalışanlara üstesinden gelebilecekleri hedeflerin verilmesi gerekmektedir. Tahsis edilen hedefleri yapabileceklerinin farkında olan çalışanlar daha az motivasyon kaybına uğramaktadırlar. Çalışanların görevlerini yerine getirebileceğinin bilincinde olan yönetici çalışanlar, daha sağlıklı yönlendirmeler yaparak iş gören-yönetici iletişimini kuvvetlendirecektir (Gülel, 2006).

Performans değerlendirmenin önemine iş gören, örgüt ve yönetici çalışan açısından bakmak mümkündür.

İş görenler için performans değerlendirmenin en kritik olduğu konu, iş görenin çalışmasının karşılığını almak istemesidir. İş görenler arasındaki performans değerlendirmesi, örgütün hedeflediği amaç ve stratejiler doğrultusunda katkıyı verebilen çalışan ile veremeyen çalışanın tespitinin yapılmasıdır (Barutçugil, 2004). Performans değerlendirmesi tespitine tabi tutulan iş görenler çalışma performansını düzeltme ve kendilerini geliştirme olanağına sahip olacaktır. Başarılı olan çalışanlar terfi, maaş zammı, sosyal ödül vb. ayrıcalıklar alabilecektir. Bu ayrıcalıklar başarılı

çalışanların performansına olumlu şekilde yansıtacaktır. Hem örgütün hem de çalışanın kazançlı çıkmasını sağlayacaktır.

Yönetici çalışanlar için performans değerlendirmesi, iş görenler kadar kritik öneme sahiptir. Örgütlerde iş görenlerin çalışma performansı başarısı, yönetici çalışanların başarısı olarak değerlendirilmektedir (Çayan, 2011). Bu değerlendirme kriteri sebebiyle yöneticilerin iş görenleri yapabilecekleri en doğru işe yönlendirmesi gerekmektedir. Çalışanın tecrübesi, potansiyeli, yetenekleri vb. özelliklerini göz önünde bulundurarak iş yönlendirmesi yapması gerekmektedir. Diğer yöneticiler ve insan kaynakları ile irtibat içerisinde olarak iş görenlerin gelişimlerini ve gerekli olduğunda durumunda değişiklik yapması gerekmektedir (Noe, 1999).

Örgütler için performans yönetimi, örgütlerin sürdürülebilirliği açısından büyük öneme sahiptir. Günümüzde örgütler performans yönetimine oldukça önem göstermektedir (Çayan, 2011). Performans değerlendirme sonuçları, örgüt gelişim verisi olarak görülmektedir. Performans değerlendirme; örgütler arası ve örgüt içi rekabeti, örgütün yetkinliği ve verimliliği analizine katkıda bulunmaktadır. Bu analizler olumlu yönde gelişime katkı sağlamaktadır. Örgütün varlığını devam ettirebilmesi için önemli parametrelerden biri haline gelmiştir (Güney, 2015).

İşletme, yönetici ve çalışan için öneme sahip olan performans yönetiminin temel iki amacının olduğu aktarılabilir. Bu amaçlardan ilki, yöneticilere çalışanlar konusunda terfiler, maaş zammı ve diğer yönetsel kararlarına katkı sağlayacak bilgi akışının sağlanmasıdır. Yöneticilere sağlanan bu bilgiler, idari anlamda alınan kararların yetkinliğini artırmaktadır (Noe, 1999). Örgüt kaynaklarının verimli kullanılması ve örgütün performansı artmaktadır. Performans yönetiminin amaçlarından ikincisi ise performans analizleri ile çalışanların daha önce verilmiş hedeflerine ne ölçüde yaklaştığının anlaşılmasıdır (Barutçugil, 2015). Çalışan performans analizi, yeni hedeflerin belirlenmesi, gerekli olan eğitimlerin ve gelişim programının hazırlanması konusunda yöneticilere geri bildirim vermektedir (Palmer, 1993).

Performans değerlendirmenin amaçları:

- İş görenler ve iş görenlere tahsis edilen görevler hakkında bilgi almak,
- Geliştirmek ve iyileştirmek için yeni düşünceler ve fırsatlar oluşturmak,
- İş görenlerin motivasyon ve performanslarını artırarak geliştirmek ve güçlendirmek,

- Kaygıyı azaltmak ve belirsizlikleri ortadan kaldırmak,
- Ödüllendirme standartlarını belirlemek, başarıyı ödüllendirmek,
- İş görenlerin odaklanmasını sağlamak,
- Yönetmel becerileri geliştirmek,
- İş görenler arasındaki ilişkiyi gözden geçirmek ve geliştirip ekip çalışmasını artırmak,
- İş görenlerin güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini bulmak, eğitim gereksinimlerini teşhis etmek,
- İş gören ve yönetici çalışanlar arasındaki iletişimi artırmak,
- İş görenlerin ilgili olduğu alanları teşhis etmek ve örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışanın ilgili olduğu alanları bağdaştırmak şeklindedir (Barutçugil, 2004; Barutçugil, 2015).

Performans Değerlendirme Süreci ve Yöntemleri

Çalışmanın bu kısmında performans değerlendirme süreci ve performans değerlendirme yöntemlerine yer verilmiştir. Örgütler ve iş görenler eğitim, tecrübe, potansiyel vd. durumlara göre farklılık göstermektedir (Noe, 1999).

Performans Değerlendirme Süreci

İş görenlere bireysel hedefler tahsis ederek bir plan içerisinde tahsis edilen hedeflere ulaşma aşamalarını değerlendiren ve yönetmel bütün faaliyetlerini kapsayan süreç, performans değerlendirme sürecidir (Barutçugil, 2015). Performans değerlendirme süreci, her işletme için farklılık göstermektedir. İşletmeler, farklı kültürler barındırmaktadır. Bu farklılaşmanın en önemli etkeni, iş görenlerdir (Barutçugil, 2004). İşletme içerisinde performans değerlendirme sistemi kurmak ve bu sistemin yükümlülüklerini yerine getirmek kolay değildir. İşletmeyi ve iş görenleri anlamadan gelişigüzel bir performans değerlendirme süreci kurmanın işletmeye olumsuz etkileri olabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2009).

Performans değerlendirme süreci adımları:

- Performans Değerlendirme Amacını Belirlemek,
- Değerlendirme Kriterlerini Tespit Etmek,
- Yapılacak İşin İncelenmesi,

- Performans Değerlendirme,
- İş gören ile Performans Değerlendirme Süreci Sonuçlarının Tartışılması şeklindedir.

Performans değerlendirme sürecini hayata geçirebilmek için özverili ve düzenli bir çalışma yapılmalıdır. Sürecin olumlu bir şekilde ilerleyebilmesi için iş gören misyonu ile işletme misyonunun paralel olması gerekmektedir (Tuncer, 2013). Özverili ve düzenli çalışma neticesinde hayata geçirilen performans değerlendirme sürecinden elde edilen veriler işletme ve iş görenler için geri bildirim oluşturmaktadır. Geri bildirimler, gerekli görülen düzeltmelerin yapılmasına olanak sağlamaktadır. İlgili düzeltmeler, işletmeler için başarıya giden kritik hamlelerdir (Erdoğan, 1991).

Performans Değerlendirme Amacını Belirlemek

Amaçların belirlenmesi, performans değerlendirme sürecine giriş noktasıdır. Amaçlar, işletmeler için farklılık göstermektedir. Aynı performans değerlendirme sürecinde farklı sonuçlar alınabilmektedir (Barutçugil, 2015). Performans değerlendirme yaparken işletmenin hedeflenen yararı elde edebilmesi için sistemli bir plan oluşturması gerekmektedir (Bingöl, 2006; Çayan, 2011).

Performans Değerlendirme Kriterlerinin Tespit Edilmesi

Değerlendirme kriterlerinin tespit edilmesi, Dicle Çayan'a göre performans değerlendirme sisteminin başlangıç aşamasıdır (Çayan, 2011). Performans değerlendirme sisteminde mutlak başarının elde edilebilmesi için, örgütün stratejileri ve hedefleri doğrultusunda iş analizinin yapılmış olması gerekmektedir (Erbaş, 2021). İş analizi; işin ve tanımının ne olduğunu, işletme hedefleri içinde neden yapıldığını ve uygulanabilir olması için gerekli şartların neler olduğunu tespit etme işidir. Elde edilen veriler sistematik akışın oluşturulmasında ve yazılı hâle getirilmesinde kullanılmaktadır (Kurt ve Dağdeviren, 2003).

Performans değerlendirme sisteminin geçerliliğini ve güvenilirliğini etkileyecek en önemli faktör, uygun kriterlerin seçilmesidir (Uysal, 2015). İş görenler açısından gerçekçi ve tutarlı bilgilerin elde edilebilmesi için performans değerlendirmede uygun kriterlerin seçilmesi şarttır (Çayan, 2011). Kriterlerin objektif olması ve iş görenler tarafından onaylanması, elde edilen sonuçlarda çalışanlar arasında oluşacak çatışmaları

engellemektedir. Başarının hangi kriterlere göre nasıl değerlendirildiği, iş görenlerin en fazla bilmek istediği konudur (Bakan ve Kelleroğlu, 2003). Örgüt ve iş görenler içerisinde, temelinde bilimselliğin olduğu ve herkes tarafından benimsenebilir değerlendirme kriterlerinin seçilmesi son derece önemlidir (Çavdar ve Çavdar, 2010).

Değerlendirme kriterlerini tespit ederken dikkat edilmesi gereken bazı önemli noktalar vardır. Bunlardan bazıları (Çavdar ve Çavdar, 2010; Tuncer, 2013):

- Ölçüm konuları, örgütün stratejik amaç ve hedefleri doğrultusunda olmalıdır.
- İş görenlerin performans değerlendirme kriterlerini benimseyebilmesi için bu kriterlerin iş görenlerle birlikte değerlendirilmesi önemlidir.
- İş görenlerin çalışma verilerini ölçmeyi sağlamalıdır.
- Amacın örgüt hedefleri doğrultusunda başarıyı ölçmek olduğu unutulmamalıdır.
- Farklı zamanlarda farklı iş görenlerde tutarsız sonuçlar vermemelidir.
- Değerlendirme kriterleri, iş gören verimiyle birlikte davranış ve iş yaklaşım tutumlarını da ölçmelidir (Erbaş, 2001; Kurt ve Dağdeviren, 2003; Tuncer, 2013).

Performans değerlendirme sisteminin adaletli olması, sistemin iş görenler tarafından kabul edilmesini sağlamaktadır. İş görenler tarafından kabul edilen sistem, doğru ve olumlu sonuçlar çıkarmaktadır. İş görenler açısından adaletli olmadığı düşünülen kriterler, motivasyon kaybına sebep olmaktadır (Kurt ve Dağdeviren, 2003).

Örgüt hedef ve stratejileri doğrultusunda belirlenen ve çalışanların özelliklerine göre şekillenmiş performans değerlendirme kriterleri, değişen çalışan jenerasyonu, çevresel etmenler ve değişen örgüt hedefleri doğrultusunda; doğruluğunu, sürdürülebilirliğini ve anlamını yitirebilmektedir (Tuncer, 2013). Temel etkenler çerçevesinde yaşanan farklılaşmalarda, performans değerlendirme kriterlerinin değiştirilmesi gerekmektedir. Bundan dolayı değerlendirme kriterlerinin seçimi canlı ve yaşatılan bir süreç olarak değerlendirilmelidir (Çayan, 2011).

Performans Değerlendirme Standartlarının Saptanması

Performans değerlendirmede önemli olan bir diğer nokta teşhis edilen değerlendirme kriterlerinin ölçüm standartlarıdır. Ölçüm standartları, iş görenlerin çalışma

performansını belirlemektedir (Uyargil, 2008). Çalışma performansının anlamlandırılabilmesi için örgüt nezdinde başarı ve başarısızlığın teşhis edilmiş olması gerekmektedir (Çayan, 2011).

Örgüt içinde değerlendirme standartlarını belirlerken temelde uyulması gereken bazı nitelikler vardır. Bu nitelikler özgünlük, ölçülebilir, ulaşılabilir, akılcı ve zaman sınırlı olması şeklindedir. Belirtilen niteliklerle birlikte uyulması gereken özellikler (Babadalı, 2006; Sabuncuoğlu, 2009):

- Performans değerlendirme standartları, iş görenler ve yöneticilerin bakış açılarını içermelidir.
- Hedeflenen sonuçlar ve beklentiler net biçimde açıklanmalıdır.
- Belirli periyotlarda tekrar değerlendirilmeli ve düzenlenmelidir.
- Ulaşılabilir hedefler ve değerlendirme standartları olmalıdır.
- İş görenlerin performansını ön plana çıkarmalıdır.

Performans değerlendirme standartları, yönetenler ve iş görenler için iki farklı bilgi içermektedir (Akçakaya, 2017). Bunlardan ilki, yöneten ve iş görenin yapmakla mükellef olduğu işin tanımını içerir; neyin yapılması gerektiğini aktarmaktadır. İkincisi ise performans değerlendirme standartlarının cevabını içerir, nasıl yapılması gerektiğini aktarmaktadır. Performans değerlendirme, nasıl yapılması gerektiğinin cevabını vermeyi amaçlamaktadır (Sabuncuoğlu, 2009).

Performans Değerlendirme Döneminin Belirlenmesi

Örgütler için performans değerlendirme dönemlerinin belirlenmesi oldukça önem arz etmektedir. Dönem aralıklarının belirlenmesinde temel tutum çoğunlukla her bir iş için geçen süre veya örgütün kendi işine has süreçlerinde başlama veya bitiş dönemleri olarak tercih edilmektedir (Kesim, 2018).

İş görenlerin değerlendirilmesi zaman alan, zorlayıcı bir süreçtir. Değerlendirmelerin verimliliğini yitirmemesi için çok sık yapılmaması gerekmektedir (Barutçugil, 2015). Bununla birlikte çok sık yapılan değerlendirmeler iş görenlerin rahatsızlık duymasına sebep olabilmektedir. Performans değerlendirmeden elde edilen verilerin kullanılabilir ve doğru sonuçların olması için belirlenen zaman aralığında sürekliliğinin sağlanması gerekmektedir (Barutçugil, 2004).

Değerlendiricinin Belirlenmesi ve Eğitimi

Değerlendiricinin kim olacağına belirlenmesi, örgüt niteliğine uygun değerlendirme yöntemi ile belirlenmelidir. Değerlendirilecek olanlar, değerlendiriciyi yorumlayabilmeli ve performansları konusunda genel bilgilere sahip olmalıdırlar (Ferecov, 2011). Sahip oldukları bilgiler doğrultusunda gözlemleyebilmelidirler. Gözlenecek olan ile gözlemci arasında önemli bir nitelik taşımaktadır (Noe, 1999).

Değerlendirilecekler tarafından seçilen değerlendiricilerin değerlendirme yapmaya uygun niteliklerin eğitimini almaları gerekmektedir. Eğitimlerde değerlendiricilere kullanılacak yöntemlere ilişkin kılavuzlar, kullanılacak yöntemler, kriterler ve değerlendirme formalarının kullanılmasına yönelik eğitimler verilmektedir (Çayan, 2011). Başarının sağlanabilmesi için değerlendiricinin ön yargılarından uzak olması, duygusal olmaması ve objektif yaklaşabilmesi çok önemlidir (Ferecov, 2011).

Yöneticilere ve İş görenlere Bilgi Verilmesi

Örgütlerde elde edilen başarıların daha ileri taşınabilmesi için, değerlendirmeler neticesinde ortaya çıkan sonuçların iş görenlere iletilmesi gerekmektedir (Çayan, 2011). Değerlendirme süresince yönetenler ile yönetilenler arasında bilgi alışverişinin sağlanması gerekmektedir. Bilgi paylaşımının sağlanması örgütler açısından olumlu neticelere vesile olmaktadır (Güney, 2015).

Performans değerlendirmede, yönetici gruplarında başarının elde edilebilmesi için alt ve orta düzey yöneticiler ile üst düzey yöneticiler arasında düzenli olarak bilgi alışverişinin yapılması gerekmektedir. Bu doğrultuda toplantılar ve iş birlikleri artırılmalıdır (Sabuncuoğlu, 2009).

Performans Değerlendirmede Karşılaşılan Hatalar

Performans değerlendirme uygulamalarında iş görenlerin çalışma performanslarına ilişkin sonuçlar incelenmektedir (Babadalı, 2006). İnsan değerlendirme uygulamalarında, her ne kadar nesnel olmaya çalışılsa da uygulamaların her zaman hata paylarının olabileceği bilinmektedir. Bu durumdan dolayı performans değerlendirme uygulamalarında farklı hatalarla karşılaşmaktadır (Bingöl, 2006).

Her örgüt için performans değerlendirme uygulamaları farklılık göstermektedir. Farklılık gösteren bu uygulamalar çok çeşitli faktörlerden etkilenebilmektedir. Değerlendirme sonuçlarının hatalı olmasının en büyük sebebi değerlendirilenin ve değerlendiricinin insan olmasıdır. (Budak, 2008).

Performans değerlendirme uygulanırken elde edilen bilgileri toplama ve analiz etme yöntemlerinin geliştirilmesi kadar, karşılaşılabilecek hataların önüne geçilmesi için çalışmaların yürütülmesi de son derece önemlidir. Bu süreçte dikkat edilmesi gereken faktörler vardır (Güney, 2015; Akçakaya, 2017):

- Bilimsel olarak geçerliliği ve iş görenler tarafından güvenilirliği sağlanmış performans değerlendirme standartlarını oluşturmak,
- Belirlenen standartlar doğrultusunda çalışmaları yürütmek,
- Örgüt için en doğru değerlendirme yöntemini belirleyip yöntemi etkin bir biçimde kullanmak ve sonuçları objektif şekilde analiz etmek.

Performans değerlendirmede değerlendiriciden kaynaklı olarak uygulama ve algılama farklılıkları olabilmektedir (Babadalı, 2006). Bu farklılıklar uygulama faktörlerine verilen önemi etkilemektedir. Değerlendiriciden kaynaklanan bu yaklaşım farklılıkları pek çok hatanın ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir (Çayan, 2011).

Ölçüt Sorunu

Performans değerlendirme uygulamalarında yöneticiler, performans standartları için değerlendirmede yer almayan daha farklı kriterler kullanabilmektedir. Yönetenler tarafından müdahaleye uğrayan performans değerlendirme kriterleri bu sürecin en zayıf noktalarını oluşturmaktadır (Çayan, 2011). Yöneticilerin, iş analizi ve örgüt çıkarları doğrultusunda belirlenen kriterler dışında kriter kullanması tek taraflı ve keyfi ölçütler olabilmektedir. Keyfi ölçütlerle yapılan değerlendirme uygulamaları hatalı ve eksik sonuçlara sebep olmaktadır (Sariwulan, 2021).

Yöneticilerin kriterleri tarafından yapılan değerlendirmeler çalışanlar tarafından olumsuz karşılanabilmektedir. Çalışanlar tarafında oluşan bu olumsuzluk hâli örgüte ve performans değerlendirme sistemine karşı olan güveni etkilemektedir. Başarının elde edilebilmesi için kişisel düşünce ve yaklaşımlardan arındırılmış olması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2009).

Hale Etkisi

Performans değerlendirme yönteminde, değerlendirici değerlendirmesini yaptığı iş görenin herhangi bir özelliğinin etkisi altında kalmasına hale etkisi denmektedir

(Özmen, 2007). Değerlendirilmesi yapılan iş görenin birbirinden bağımsız özellikleri arasındaki farklılıkların görülememesi ve ayırt edilememesinden kaynaklanan hatalar anlamına gelmektedir (Sabuncuoğlu, 2009).

Çalışanın tek bir yöndeki başarısına odaklanan değerlendiricilerin yaşadığı en büyük yanılğı, çalışanın birbirinden bağımsız farklı işlerde de başarılı olabileceğine inanmasından kaynaklanmaktadır. Bu yanılğı ile hatalı performans değerlendirme çalışmaları yapabilmektedirler (Çayan, 2011).

Hale etkisi tam tersi sonuçların oluşmasına da sebep olabilir. Değerlendirici, tek bir değerlendirme parametresi dışında oldukça başarılı olan iş göreninin zayıf yönünü ön plana çıkararak performansını olduğundan daha düşük değerlendirebilmektedir. Oluşan bu duruma “boynuz etkisi” denmektedir. Değerlendirmede yapılan bu hata iş görenin performansının artmasını engelleyebilmektedir (Valentine, 2021).

Boynuz etkisi ve hale etkisi ile yapılan performans değerlendirme çalışmaları, iş görenin çalışma performansına olumlu katkı sağlamamaktadır. Yapılan bu hatalar değerlendiriciler tarafından bilerek yapılmamışsa iş görenlere tahsis edilecek eğitimlerle telafi edilebilir (Deb, 2008).

Pozisyonun Etkisi

Örgütlerdeki performans değerlendirme, sadece iş görenler için değil yöneticiler içinde uygulanmaktadır. Değerlendirme yapan örgüt çalışanları üst düzey yöneticilerin pozisyonundan etkilenmektedir. Çalışanın pozisyonundan etkilenmesi, performans değerlendirme uygulamalarını kusurlu hâle getirmektedir (Drewery, 2020).

Değerlendirici, yaptığı çalışmanın sonucunun üst düzey yönetici tarafından görüleceğini düşünerek etkilenmektedir. Değerlendirmesini yaptığı çalışanların pozisyonundan etkilenen değerlendirici; üst düzey yöneticileri yüksek, normal düzeydeki çalışanları ise düşük performans düzeyinde değerlendirebilmektedir (Çayan, 2011). Bu hatanın önlenmesi için değerlendirmelerden önce hazırlanmış ayrıntılı iş ve performans tanımlarından yararlanılmalıdır (Uyargil, 2008).

Dirgen Etkisi

Performans değerlendirmesine tabi tutulan örgüt çalışanın, yöneticileri veya değerlendirici tarafından kişisel anlamda hoşlanılmaması durumunda meydana gelmektedir. Dirgen etkisi, iş görenlerin çalışmalarını ihmal eden, hoşlanmama

durumundan kaynaklanan öznel bir performans değerlendirme kusurudur (Uyargil, 2008; Valentine, 2021).

Performans değerlendirmenin esas amacı, örgüt hedefleri doğrultusunda çalışmaların ölçülmesidir. Değerlendirici ile iş gören arasındaki şahsi hoşlanmama durumunun ölçülmesi değildir. Amacından sapmış olan bu değerlendirme çalışanlar üzerinde son derece olumsuz etkilere sebep olmaktadır (Deb, 2008).

Aşırı Hoşgörülü Olma

Performans değerlendirmede olası bir diğer zayıflık, uygulamanın nesnel olmamasından kaynaklanmaktadır (Paşa, 2007). Bazı yönetici veya değerlendiricilerin resmiyeti koruyamaması, yetki ve nüfuzlarını kullanmasında zorluklar yaşamasına sebep olmaktadır. Bu tarz durumlarda yönetici veya değerlendirici iyi bir kişi olduğunu gösterebilmek için çatışma ve tartışmalardan kaçınmaktadır (Çayan, 2011). Kaçınma sebebiyle değerlendirmelerinde aşırı derecede hoşgörülü olarak cömert davranabilirler. Aşırı derecede hoşgörülü biçimde yaklaşılan çalışanların performans değerlendirme sonuçları gerçeği yansıtmamaktadır (Zahoor, 2022). Bununla birlikte çalışanlar yetersiz yönlerini öğrenmekte problem yaşarlar. Yaşanan bu durum çalışanların gelişimini olumsuz yönde etkilemektedir.

Örgüt içerisinde değerlendirici ve değerlendirilenin performans uygulama sürecini nasıl idrak ettiği önemlidir (Çayan, 2011). Değerlendirenler bu işlevselliği aşırı hassas veya kırılabilir bir hâle getirmekten sakınmalıdır. Esas olan, doğru biçimde nihai sonuçlara ulaşarak bütün çalışanlar için uygun ve tutarlı kariyer yolu belirlemektir (Deb, 2008).

2. YÖNTEM

Bu bölümde satış elemanları üzerinde yapılan çalışmanın katılımcıları, araştırmanın prosedürü, araştırmada kullanılan materyaller, araştırmanın modeli ve araştırma verilerinin analizi ile ilgili bilgilere yer verilmektedir.

2.1. Katılımcılar

Araştırma Mayıs - Kasım 2022 tarihleri arasında Adana Hacı Sabancı Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren sağlık, gıda, mühendislik, kozmetik/kimya, makine parçaları gibi alanlarda parça üretimi ve satışından sorumlu işletmelerin satış elemanlarının gönüllü katılımlarıyla yürütülmüştür. Araştırmada Adana Hacı Sabancı Organize Sanayi Bölgesinde yer alan bu işletmelerin satış elemanlarına ulaşım kolaylığı olması açısından online anket uygulaması kullanılmıştır.

Evren ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Adana Hacı Sabancı Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren sağlık, gıda, mühendislik, kozmetik/kimya, makine parçaları gibi alanlarda parça üretimi ve satışından sorumlu işletmelerin satış elemanları oluşturmuştur. Örneklem sayısı için, literatürde örneklem sayısının kullanılan ölçek madde sayısının en az 5 katı, ideal olarak 10 katı olması gerektiği belirtilmektedir (Alpar, 2014). Araştırmanın örneklem büyüklüğünde, bu doğrultuda 26 maddeden oluşan “Yetenek yönetimi Ölçeği ve İş Gören Performansı Ölçeği” taslağının 260 satış elemanına ($10 \times 26 = 256$) uygulanmasına karar verilmiştir. Örneklem seçim yöntemi olarak kolayda örneklem yönteminden faydalanılmış ve çalışmaya katılmayı kabul eden, dahil edilme kriterlerine uygun 260 satış elemanının örneklem grubunu oluşturması hedeflenmiştir. Çalışma 332 katılımcı ile tamamlanmıştır. Araştırmaya en az 6 aydır satış elemanı olarak çalışan gönüllü kişiler dahil edilmiştir. Satış elemanı olarak altı aydan az çalışma deneyimi olan katılımcılar çalışmaya dahil edilmemiştir.

2.2. Prosedür

Çalışmanın anketleri Google Forms aracılığıyla hazırlanmış ve kurumsal e-posta adresleri üzerinden katılımcılara ulaştırılmıştır. Anket formunun birinci bölümünü katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik soruların yer aldığı Demografik Soru Formu, ikinci bölümünü ise yetenek yönetimi ve performansa yönelik

soruların yer aldığı ölçek maddeleri oluşturup toplamda 37 soru yer almıştır. Demografik Soru Formunda yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, meslek, unvan, meslekte çalışma yılı, satış elemanı olarak çalışma yılı, kurumun yapısı ve kurumdan memnuniyet gibi katılımcıların tanımlayıcı özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır.

2.3. Araştırmada Kullanılan Materyaller

Araştırmada Demografik Soru Formu, Yetenek Yönetimi Ölçeği ve İş Gören Performansı Ölçeği kullanılmıştır.

Demografik Soru Formu

Demografik soru formu literatür bilgilerine dayanarak araştırmacılar tarafından oluşturulmuştur (Çöl, 2008; Çayan, 2011; Tuncer, 2013; Turan, 2014; Renzulli, 2016; Özyurt, 2021; Valentine, 2021). Form yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, meslek, unvan, meslekte çalışma yılı, satış elemanı olarak çalışma yılı, kurumun yapısı ve kurumdan memnuniyet gibi durumları sorgulayan 11 maddeden oluşmaktadır.

Yetenek Yönetimi Ölçeği

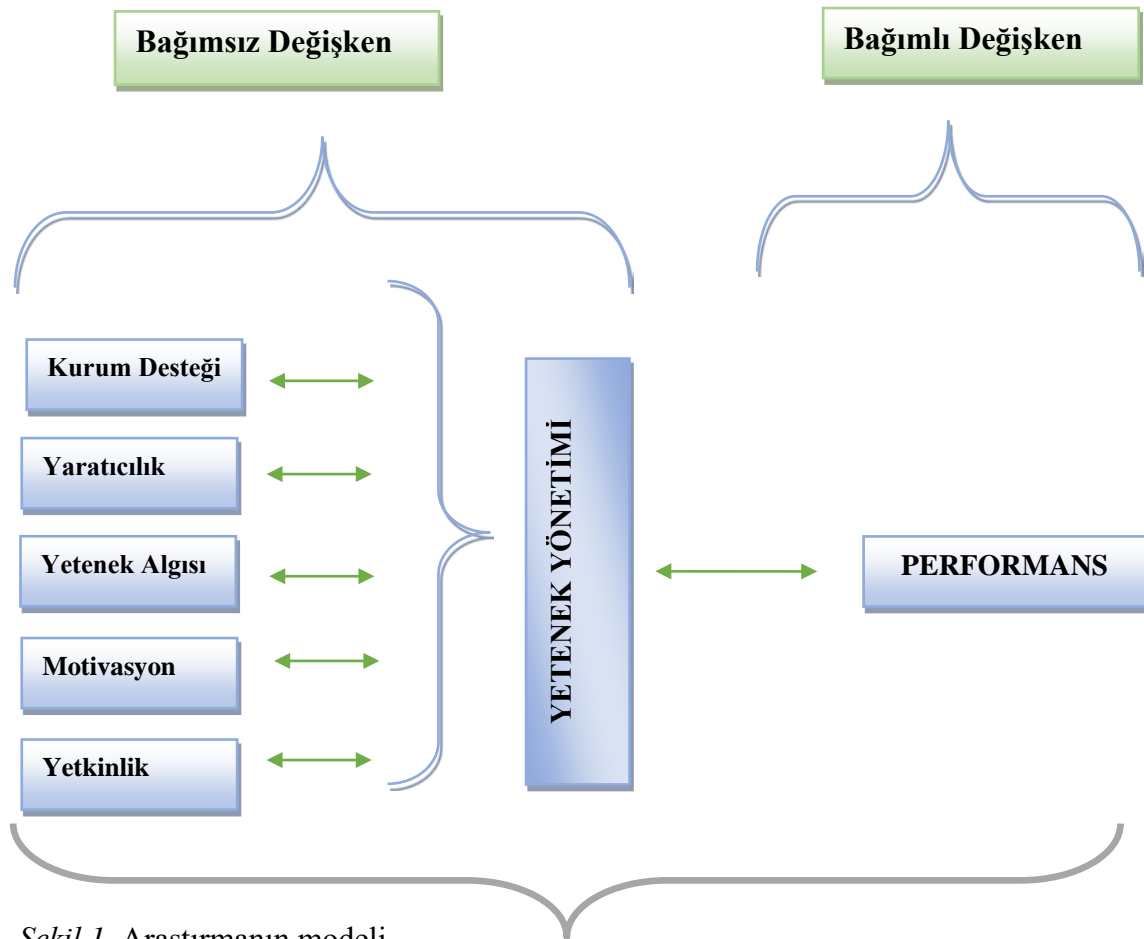
Çayan (2011) tarafından oluşturulan ölçek beşli likert yapıdadır. Ölçekte ters puanlanan madde bulunmamaktadır. 22 maddeden oluşarak Yetenek yönetimi kavramı ele alınmaktadır. Yetenek yönetimi 5 boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; Kurum Desteği Boyutu (12, 13, 20, 19, 14, 22, 16. Maddeler), Yaratıcılık Boyutu (18, 17, 21, 15. Maddeler), Yetenek Algısı Boyutu (3, 4, 2, 5. Maddeler), Motivasyon Boyutu (6, 7, 11, 10. Maddeler), Yetkinlik Boyutu (8, 9, 1. Maddeler)'dir. Ölçekte performans kavramının ele alındığı kısım 4 maddeden (23, 24, 25, 26. Maddeler) oluşmaktadır (Çayan 2011). Çayan Yetenek Yönetimini tüm boyutlarının Performans üzerinde etkisi olduğunu ortaya koyduğu çalışmasında Kurum Desteği boyutunun güvenilirliğini 0,88, Yaratıcılık boyutunun güvenilirliğini 0,72, Yetenek algısı boyutunun güvenilirliğini 0,71, Motivasyon boyutunun güvenilirliğini 0,69, Yetkinlik boyutunun güvenilirliğini 0,68 bulunmuştur. Bir ölçüm aracının güvenilirliği, onun tutarlılığını ifade etmektedir (Altunışık vd., 2012). Çalışmada iç tutarlılığın belirlenmesinde en yaygın kullanılan yöntemlerden biri olan *Cronbach Alpha* kat sayısının belirlenmesi ve yorumlanması temel alınmıştır. Bu değer sosyal bilimlerde en az 0,60 olması önerilmektedir (Aksel, 2010).

İş Gören Performansı Ölçeği

Çöl 2008 yılındaki çalışmasında, güçlendirilen iş görenlerin performanslarının artacağı varsayımından yola çıkarak, güçlendirmeyi oluşturan dört algısal boyutu (anlam, yetkinlik, özerklik ve etki) performans ile ilişkilendirmiştir. Çalışmamızda yetenek yönetimi ile ilişkili olabileceği varsayılarak Çöl'ün ölçeğinin İş gören performansı boyutunun maddeleri kullanılmıştır. Çöl çalışmasında İş gören performansı boyutunun güvenilirliğini 0,82 olarak tespit etmiştir (Çöl, 2008).

2.4. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli tarama türüdür. Araştırmanın modeli Şekil 1'te verilmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın modeli

2.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada, satış alanında çalışan personellerin yetenek yönetiminin performansına etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Bu kapsamda aşağıda yer alan hipotezler oluşturularak, yetenek yönetiminin performans üzerine etkisi araştırılmıştır.

Araştırma Hipotezleri

Araştırmada çalışan performansı, yetenek yönetimi ve alt boyutları olan motivasyon, kurum desteği, yetenek algısı, yaratıcılık ve yetkinlik değişkenleriyle araştırma modeli çerçevesinde incelenmektedir. Bu doğrultuda yetenek yönetimi ve alt boyutlarının satış sektörü çalışanlarının özelinde düşünülerek geliştirilen hipotezleri sunulmaktadır.

Yetenek Yönetimi ile Performans İlişkisi

Araştırmanın örneklemini, çalıştığı kuruma satış alanında hizmet veren iş görenler oluşturmaktadır. Yapılan çalışmada katılımcıları; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu gibi demografik özellikleri araştırma kapsamının dışında tutulmuştur.

Bu bölümde çalışmanın amacı doğrultusunda yetenek yönetiminin performansla arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik geliştirilen hipotezler yer almaktadır.

Yetenek Yönetiminin Çalışan Performansına Etkisi

Yetenek yönetimi, yetenek analizi, işgücü analizi, işe alma ve performans geliştirme, çalışan eğitimi ve gelişimi, yetenek planlaması ile yedeklemeyi içeren kompleks bir süreçtir (Hartman, Feisel ve Schober, 2010). Bu süreç, örgütlerin aşmaları gereken problemlerini ve yaklaşımlarını hayata geçirmek için ihtiyaç duydukları, yetenekli çalışan eksiliğinin sistemli olarak giderildiği uygulamalardır (Çırpan ve Şen, 2009).

Çalışanların yetenek yönetimi motivasyon, kurum desteği, yetenek algısı, yaratıcılık, yetkinlik olmak üzere 5 temel boyut altında incelenmektedir. Akademik alanda yetenek yönetimi ve yetenek yönetimi uygulamalarının performans üzerine etkisinin araştırıldığı çalışmalar bulunmaktadır. Bu araştırmaların bazılarında yetenek yönetimi ile performans arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır (Bethke-Langenegger vd., 2011, Vural vd., 2012, Collings vd., 2019). Bazı araştırmalarda ise yetenek yönetimi ile performansın arasında anlamlı olmayan farklılıkların bulunduğu ve yetenek yönetimi uygulamalarının, uygulayan ile uygulanan arasındaki çarpık ilişkiden kaynaklı kusurlu olduğu aktarılmaktadır (Collings, 2014). Aynı zamanda Aguinis ve diğ., (2021) yapmış oldukları çalışmada Covid-19 dönemimde işten ayrılmalarla iş yükü ve stresin arttığını belirtmiştir. İşletmelerde yılda bir yapılan yetenek yönetimi uygulamalarıyla, performansın belirlenmesinde elde edilen verilerin bu dönemde yetersiz kaldığını aktarmaktadır. Çalışanların durumlarının daha iyi analiz edilebilmesi ve şirketlerin daha sağlıklı yön bulabilmesi için performans yönetimine uyarlanabilir beş öneri sunmaktadır (Aguinis, H., & Burgi-Tian, J., 2021). Yetenek yönetimi ile performansla

etkisinin incelendiği alan yazında farklı sonuçlara ulaşılmasından dolayı araştırma sorusu dahilinde aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir. Yetenek yönetiminin çalışan performanslarına etkisi satış elemanları üzerindeki incelenmiştir.

Hipotez₁: Satış elemanlarının yetenek yönetimi algısı performansı etkilemektedir.

Hipotez_{1a}: Satış elemanlarının kurum desteği algısı performansı etkilemektedir.

Hipotez_{1b}: Satış elemanlarının motivasyon algısı performansı etkilemektedir.

Hipotez_{1c}: Satış elemanlarının yetenek algısı performansı etkilemektedir.

Hipotez_{1d}: Satış elemanlarının yaratıcılık algısı performansı etkilemektedir.

Hipotez_{1e}: Satış elemanlarının yetkinlik algısı performansı etkilemektedir.

2.6. Araştırma Verilerinin Analizi

Anket verilerinin analizinde Statistical Package for Social Sciences (SPSS) ve AMOS istatistik paket programları kullanılmıştır. Ölçeklerin geçerlikleri doğrulayıcı faktör analiziyle AMOS programında yapılmış olup, hipotez testleri ve güvenilirlik analizleri SPSS programında yapılmıştır. Güvenirlğe cronbach alfa yöntemiyle bakılmıştır. Tanımlayıcı istatistikler olarak frekans ve yüzde dağılımı kullanılmış olup, hipotezlerin test edilmesinde korelasyon ve çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır.

3. BULGULAR

Bu bölümde araştırmaya katılan satış elemanlarının tanımlayıcı özellikleri, ölçeklerin geçerlilik güvenilirliklerine ilişkin sonuçlar ve yetenek yönetimi ile iş gören performansı ölçeği arasındaki ilişkiler yönelik bulgular verildi.

Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Sonuçlar

Tablo 1 incelendiğinde katılımcıların %55,0'ı erkek, %61,0'ı 26-34 yaş aralığında ve %56,8'i lisans mezunudur. Satış elemanlarının %50,8'i evli, %32,9'u mühendislik ve mimarlık alanında çalışmakta, %44,7'si satış danışmanı olarak çalışmaktadır. Katılımcıların %45,9'u meslekte 1-4 yıl çalıştığını, %45,3'ü kurumunda 1-4 yıldır çalıştığını ve %45,0'ı ise 1-4 yıldır satış elemanı olarak çalıştığını bildirmiştir. Kurumsal bir firmada çalıştığını bildirenler, tüm katılımcıların %56,5'ini oluştururken, çalıştığı kurumdan memnun olanlar tüm katılımcıların %81,6'sını oluşturmaktadır (Tablo 1).

Tablo 1.

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin tanıtıcı istatistikler

Özellikler	f	%
Cinsiyet		
Kadın	146	45
Erkek	182	55
Yaş (30,99±5,85)		
<25	46	13,9
26-34	202	61
>35	83	25,1
Eğitim Durumu		
Lise ve Ön lisans	115	34,7
Lisans	118	56,8
Lisans üzeri	28	8,5
Medeni Durum		
Evli	168	50,8
Bekar	163	49,2
Meslek		
Sigorta/Bankacılık	50	15,1
Sağlık/Kimya Alanı	63	19
Mühendislik/Mimarlık	109	32,9
Diğer(gıda,oto,tekstil..)	109	32,9

Unvan		
Satış Danışmanı	148	44,7
Satış Temsilcisi	120	36,3
Satış Yöneticisi	63	19
Meslekte Çalışma Yılı		
1 Yıldan Az	44	13,3
1-4 Yıl Arası	152	45,9
5 Yıl ve Üzeri	135	40,8
Kurumda Çalışma Yılı		
1 Yıldan Az	74	22,4
1-4 Yıl Arası	150	45,3
5 Yıl ve Üzeri	107	32,3
Satış Elemanı Çalışma Yılı		
1 Yıldan Az	92	27,8
1-4 Yıl Arası	149	45
5 Yıl ve Üzeri	90	27,2
Kurumun Yapısı		
Kobi	65	19,6
Kurumsal Firma	187	56,5
Kurumsal Olmayan Firma	79	23,9
Kurumdan Memnuniyet		
Evet	270	81,6
Hayır	61	18,4

Özet istatistikler *Sayı (Yüzdellik)* değer olarak verilmiştir.

Ölçeklerin Geçerlilik Ve Güvenilirliğine İlişkin Sonuçlar

Yetenek Yönetimi Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirliğine İlişkin Sonuçlar

Tablo 2’de Yetenek yönetimi ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi modeli kabul edilebilir uyum değerlerine sahiptir.

Tablo 2.

Yetenek Yönetimi ölçek modelinin uyumuna ilişkin istatistiksel değerler

Boyut	Model uyum iyiliği değerleri						
	χ^2/sd	GFI	AGFI	TLI	NFI	CFI	RMSEA
Kurum desteği	2,824	0,970	0,936	0,969	0,971	0,981	0,074
Yaraticılık	0,593	0,998	0,991	0,999	0,997	0,999	0,002
Yetenek algısı	1,462	0,996	0,978	0,989	0,989	0,996	0,037
Motivasyon	3,138	0,991	0,953	0,966	0,983	0,989	0,080
Yetkinlik	0,003	0,999	0,999	0,999	0,999	0,999	0,001
Yetenek yönetimi	3,102	0,938	0,908	0,964	0,940	0,905	0,070

Tablo 3.

Yetenek yönetimi ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

			$z\beta$	<i>se</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Soru 12	←	Kurum desteği	0,722	-	-	-
Soru 13	←	Kurum desteği	0,750	0,065	15,134	<0,001
Soru 20	←	Kurum desteği	0,753	0,079	13,135	<0,001
Soru 19	←	Kurum desteği	0,826	0,067	14,388	<0,001
Soru 14	←	Kurum desteği	0,760	0,076	14,487	<0,001
Soru 22	←	Kurum desteği	0,737	0,09	12,862	<0,001
Soru 16	←	Kurum desteği	0,714	0,076	12,45	<0,001
Soru 18	←	Yaraticılık	0,730	-	-	-
Soru 17	←	Yaraticılık	0,728	0,079	12,426	<0,001
Soru 21	←	Yaraticılık	0,687	0,067	11,732	<0,001
Soru 15	←	Yaraticılık	0,582	0,074	9,936	<0,001
Soru 2	←	Yetenek algısı	0,682	-	-	-
Soru 3	←	Yetenek algısı	0,657	0,083	10,472	<0,001
Soru 4	←	Yetenek algısı	0,523	0,111	8,509	<0,001
Soru 5	←	Yetenek algısı	0,658	0,091	10,483	<0,001
Soru 6	←	Motivasyon	0,752	-	-	-
Soru 7	←	Motivasyon	0,732	0,084	12,135	<0,001
Soru 10	←	Motivasyon	0,721	0,069	11,973	<0,001
Soru 11	←	Motivasyon	0,538	0,085	8,987	<0,001
Soru 1	←	Yetkinlik	0,624	-	-	-
Soru 8	←	Yetkinlik	0,654	0,125	9,713	<0,001
Soru 9	←	Yetkinlik	0,759	0,131	10,807	<0,001

β : Regresyon katsayısı, *se*: Standart hata, $z\beta$: Parametre tahminleri (Faktör Yükleri), R^2 : Belirleyicilik Katsayısı, Koyu olarak belirlenen bölümler istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0,05$).

Tablo 3 incelendiğinde alt boyutların 22 soru üzerindeki yol katsayılarının her biri istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0,05$). Kurum desteği 12, 13, 20, 19, 14, 22 ve 16. sorulardan; Yaratıcılık 18, 17, 21 ve 15. sorulardan; Yetenek algısı 2, 3, 4 ve 5. sorulardan; Motivasyon 6, 7, 10 ve 11. sorulardan ve Yetkinlik 1, 8 ve 9. sorulardan oluşmaktadır. Tüm alt boyutlar sorular üzerinde yüksek düzeyde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.

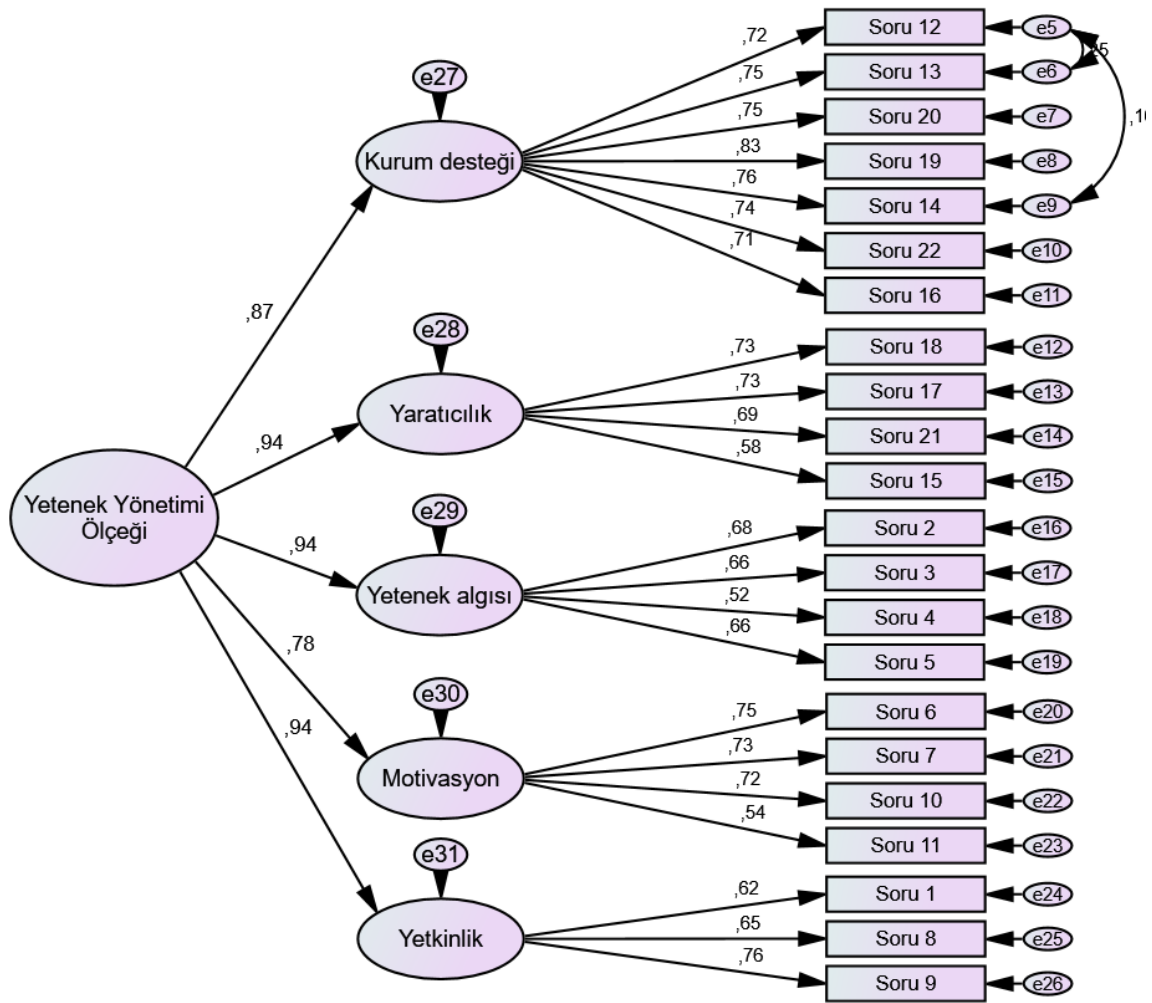
Tablo 4.

Alt boyutlar ile yetenek yönetim arasındaki etkilerin değerlendirilmesi

		$z\beta$	se	t	p
Kurum desteği	← Yetenek Yönetimi	0,868	0,143	9,586	<0,001
Yaratıcılık	← Yetenek Yönetimi	0,939	0,157	9,903	<0,001
Yetenek algısı	← Yetenek Yönetimi	0,939	0,126	9,44	<0,001
Motivasyon	← Yetenek Yönetimi	0,785	0,123	9,108	<0,001
Yetkinlik	← Yetenek Yönetimi	0,943	-	-	-

β : Regresyon katsayısı, se : Standart hata, $z\beta$: Standardize edilmiş regresyon katsayısı, R^2 : Belirleyicilik Katsayısı, Koyu olarak belirlenen bölümler istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0,05$).

Tablo 4 incelendiğinde Yetenek Yönetimi beş alt boyut üzerindeki yol katsayılarının her biri istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0,05$). Elde edilen model Şekil 2'de verildi.



Şekil 2. Yetenek yönetim ölçeği doğrulayıcı faktör analizi modeli

Tablo 5.

Yetenek yönetim tanıtıcı istatistikleri ve güvenilirlik sonuçları

Ölçekler	Ort±SS	M (Min-Maks)	Maddeler	Cronbach Alpha
Kurum Desteği	27,77±5,07	28 (8-35)	7	0,901
Yaratıcılık	12,45±1,90	13 (4-15)	4	0,772
Yetenek Algısı	16,92±2,44	17 (8-20)	4	0,696
Motivasyon	15,92±2,75	16 (8-20)	4	0,770
Yetkinlik	16,48±2,36	17 (8-20)	3	0,719
Yetenek Yönetimi Ölçeği	89,53±12,34	91 (41-110)	22	0,937

Özet istatistikler ortalama ± standart sapma ve Medyan (minimum, maksimum) değer olarak verilmiştir.

Tablo 5. incelendiğinde araştırmada kullanılan yetenek yönetimi leği ve alt boyutlarının cronbach alpa değerlerin $>0,60$ 'ın olduğu görülmektedir. Aksel sosyal bilimler alanındaki çalışmalarda güvenirlik katsayısının >0.60 olması gerektiğini belirtmiştir. Çalışma rnekleminde ölçeklerin güvenilir olduğu görülmektedir.

Maddelere ilişkin faktör yüklerinin yer aldığı Tablo 5. incelendiğinde, 0,30'un altında faktör yükü olan bir maddeye rastlanılmamış olup, maddelerin faktör yüklerinin 0,522-0,817 arasında değişiklik gösterdiği ve tüm korelasyon ilişkilerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p<,001$).

Kurum desteği alt boyutu 7 maddeden oluşmakta ve skor ortalaması $27,77\pm5,07$ puan, motivasyon alt boyutu 4 maddeden oluşmakta ve skor ortalaması $15,92\pm2,75$ puan, yetkinlik alt boyutu 3 maddeden oluşmakta ve skor ortalaması $16,48\pm2,36$ puan, yetenek algısı alt boyutu 4 maddeden oluşmakta ve skor ortalaması $16,92\pm2,44$ puan, yaratıcılık alt boyutu 4 maddeden oluşmakta ve skor ortalaması $12,45\pm1,90$ puan ve yetenek yönetimi leği toplam skoru 2 maddeden oluşmakta ve skor ortalaması $89,53\pm12,34$ puandı.

İş Gören Performansı Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirliğine İlişkin Sonuçlar

Tablo 6’da iş gören performansı ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi modeli kabul edilebilir uyum değerlerine sahiptir.

Tablo 6.

İş gören performansı ölçek modelinin uyumuna ilişkin istatistiksel değerler

Boyut	Model uyum iyiliği değerleri						
	χ^2/sd	GFI	AGFI	TLI	NFI	CFI	RMSEA
Performans	1,298	0,996	0,981	0,996	0,994	0,999	0,030

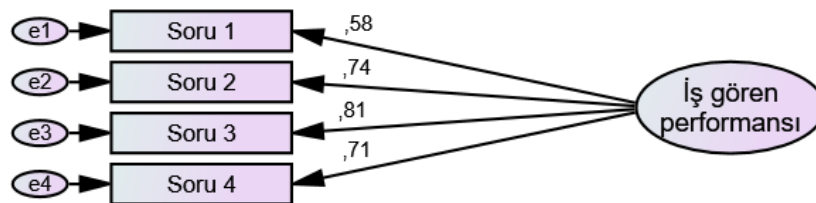
Tablo 7 incelendiğinde iş gören performansı ölçeği 4 sorudan oluşmaktadır. Ölçeğin sorular üzerinde yüksek düzeyde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir. İş görme performansı ölçeği tek boyuttan oluşmaktadır.

Tablo 7.

İş gören performansı ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

		$z\beta$	se	t	p
Soru 1	← İş görme performansı	0,715	-	-	-
Soru 2	← İş görme performansı	0,814	0,106	12,018	<0,001
Soru 3	← İş görme performansı	0,743	0,095	11,53	<0,001
Soru 4	← İş görme performansı	0,584	0,084	9,356	<0,001

β : Regresyon katsayısı, se : Standart hata, $z\beta$: Standardize edilmiş regresyon katsayısı, R^2 : Belirleyicilik Katsayısı, Koyu olarak belirlenen bölümler istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0,05$).



Şekil 3. İş gören performansı ölçeği doğrulayıcı faktör analizi modeli

Tablo 8.

İş gören performansı tanıtıcı istatistikleri ve güvenilirlik sonuçları

Ölçekler	Ort±SS	M (Min-Maks)	Maddeler	Cronbach Alpha
Yetenek Yönetimi Ölçeği	16,74±2,18	17 (7-20)	4	0,806

Özet istatistikler ortalama ± standart sapma ve Medyan (minimum, maksimum) değer olarak verilmiştir.

Tablo 8 incelendiğinde araştırmada kullanılan iş gören performansı ölçeğinin cronbach alpha değerlerin >0,60'ın olduğu görülmektedir. Çalışmanın örnekleminde ölçeğin güvenilir olduğu görülmektedir.

Ölçeğin maddelerine ilişkin faktör yükleri incelendiğinde Tablo 8'de 0,30'un altında faktör yükü olan bir maddeye rastlanılmamış olup, maddelerin faktör yüklerinin 0,584-0,81 arasında değişiklik gösterdiği ve tüm korelasyon ilişkilerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p<,001$).

İş gören performansı ölçeği toplam skoru 4 maddeden oluşmakta ve skor ortalaması 16,74±2,18 puandı. En düşük puan 7 iken en yüksek puan 20 olarak bulundu

Tablo 9.

İş gören performansı ile yetenek yönetimi ve alt boyutları arasındaki ilişkisi

	İş Gören Performansı	
	rho	p
Kurum Desteği	.596	<0.001*
Yaratıcılık	.650	<0.001*
Yetenek Algısı	.664	<0.001*
Motivasyon	.653	<0.001*
Yetkinlik	.662	<0.001*
Yetenek Yönetimi	.748	<0.001*

rho: Korelasyon Katsayısı. Koyu olarak belirlenen bölümler istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0,05$).

Tablo 10.

Korelasyon Değerleri

	1	2	3	4	5	6	7
Kurum desteği							
Yaratıcılık	0,775**						
Yetenek algısı	0,632**	0,647**					
Motivasyon	0,565**	0,533**	0,597**				
Yetkinlik	0,604**	0,642**	0,722**	0,619**			
Yetenek yönetimi ölçeği puan ortalaması	0,909**	0,869**	0,824**	0,758**	0,806**		
İş gören performansı ölçeği toplam puanı	0,596**	0,649**	0,664**	0,653**	0,662**	0,748**	

* $p<,05$ ** $p<,01$

Tablo 9 ve Tablo 10 incelediğinde satış elemanlarının yetenek yönetimi ölçeği toplam puanları ile iş gören performans ölçeği toplam puanları arasında pozitif yönde anlamlı kuvvetli bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Yetenek yönetimi arttıkça performans düzeyi de artmaktadır. Yetenek yönetimi ölçeği alt boyutları ile iş gören performansı ölçeği arasındaki ilişki incelendiğinde ise tüm alt boyutların pozitif yönde anlamlı orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda kurum desteği, yaratıcılık, yetenek algısı, motivasyon ve yetkinlik düzeylerindeki artış çalışanların performanslarını da arttırmaktadır.

Satış elemanlarının yetenek yönetimi ölçeği ve alt boyutları ile iş gören performansı ölçeğinin pozitif yönlü ilişkisine dayanarak oluşturulan çoklu regresyon modeli Tablo 10' da verilmiştir.

Tablo 11.

Regresyon analizi sonuçları

Regresyon Katsayısı*						
	β	se	$z\beta$	t	p	β için %95 Güven Aralığı
						Alt Sınır
Model-1: İş gören performansı						
Sabit	9,623	0,537		17,905	<0,001	8,566 10,681
Kurum desteği	0,256	0,019	0,596	13,466	<0,001	0,219 0,294
Model Anlamlılığı: $F=181,331$; $p<0,001$; $R^2=0,355$; Durbin-Watson İstatistiği=1,903						
Model-2: Performans						
Sabit	8,544	0,537		15,922	<0,001	7,488 9,599
Yaratıcılık	0,515	0,033	0,650	15,508	<0,001	0,450 0,581
Model Anlamlılığı: $F=240,482$; $p<0,001$; $R^2=0,422$; Durbin-Watson İstatistiği=1,942						
Model-3: İş gören performansı						
Sabit	6,618	0,634		10,432	<0,001	5,370 7,866
Yetenek algısı	0,614	0,038	0,664	16,123	<0,001	0,540 0,689
Model Anlamlılığı: $F=259,966$; $p<0,001$; $R^2=0,441$; Durbin-Watson İstatistiği=2,017						
Model-4: İş gören performansı						
Sabit	6,871	0,637		10,781	<0,001	5,617 8,125
Motivasyon	0,583	0,037	0,653	15,651	<0,001	0,510 0,657
Model Anlamlılığı: $F=244,950$; $p<0,001$; $R^2=0,427$; Durbin-Watson İstatistiği=1,689						
Model-5: İş gören performansı						
Sabit	7,281	0,597		12,190	<0,001	6,106 8,456
Yetkinlik	0,760	0,047	0,662	16,024	<0,001	0,667 0,854
Model Anlamlılığı: $F=256,779$; $p<0,001$; $R^2=0,438$; Durbin-Watson İstatistiği=1,926						
Model-6: İş gören performansı						
Sabit	4,902	0,584		8,388	<0,001	3,753 6,052
Yetenek yönetimi Toplamı	0,132	0,006	0,748	20,450	<0,001	0,120 0,145
Model Anlamlılığı: $F=418,208$; $p<0,001$; $R^2=0,560$; Durbin-Watson İstatistiği=1,974						

β : Regresyon katsayısı, se: Standart hata, $z\beta$: Standardize edilmiş regresyon katsayısı, R^2 : Belirleyicilik Katsayısı, Koyu olarak belirlenen bölümler istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0,05$).

Yetenek yönetimi ve alt boyutlarının İş gören performansı üzerinde etkisini değerlendirmek için 6 model oluşturulmuştur. Bu modellerin tümü istatistiksel olarak anlamlıydı ($p < 0,05$). İş gören performansını, kurum desteği alt boyutu %35,5'ini, yaratıcılık alt boyutu %42,2'sini, yetenek algısı alt boyutu %41,1'ini, motivasyon alt boyutu %42,7'ini, yetkinlik alt boyutu %43,8'ini ve yetenek yönetimi toplam skoru 54'sını açıklamaktaydı.

Kurum Desteği puanındaki bir birimlik artış performansı 0,256 puan, yaratıcılık puanındaki bir birimlik artış performansı 0,515 puan, yetenek algısı puanındaki bir birimlik artış performansı 0,614 puan, motivasyon puanındaki bir birimlik artış performansı 0,583 puan, yetkinlik puanındaki bir birimlik artış performansı 0,760 puan, yetenek yönetimi puanındaki bir birimlik artış performansı 0,132 puan artırmaktaydı.

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Yetenek yönetiminin çalışan performansı üzerine etkilerinin incelendiği bu çalışmada bulgular “Katılımcıların Yetenek Yönetimi Ölçeği Toplam ve Alt Boyutlarının Performansa Etkilerine Yönelik Bulguların Tartışılması” başlığı altında sunulmuştur.

Katılımcıların Yetenek Yönetimi Ölçeği Toplam ve Alt Boyutlarının Performansa Etkilerine Yönelik Bulguların Tartışılması

Yetenek yönetimi, kurumun ihtiyaçları doğrultusunda doğru personelin, doğru zamanda ve işlerde ve doğru uygulamalar için görevlendirilmesidir (Mucha, 2004). Yetenek yönetimi bir süreçtir. Kapsamlı ve alt boyutlarıyla entegre bir süreçtir. Yetenek yönetimiyle mevcut iş alanında neye ihtiyaç olduğu belirlenerek, personellere dikkat çekilmesi, bu personellerin işletmelere katılması, keşfedilen yeteneklerinin geliştirilmesi, değerlendirilmesi ve elde tutulmasıyla oluşur (Mccauley ve Wakefield, 2006).

Çalışmamızda yetenek yönetimi toplam puanı ve alt boyutlarının geçerlik ve güvenilirlik sonuçları incelendiğinde; ölçeğin toplam ve alt boyutları güvenilirlik katsayılarının oldukça yüksek olduğu, ölçek maddelerinin faktör yüklerinin iyi düzeyde olduğu ve yapılan DFA sonuçlarında da ölçeğin ve alt boyutlarının uyum iyiliği indeks değerlerinin iyi düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca çalışanların yetenek yönetimi ile performansları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu da saptanmıştır. Bireyin yetenekle ilgili özelliklerin artması performansını da olumlu etkilemektedir şeklinde yorumlanabilir. Bu doğrultuda araştırmanın H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

Literatürde yetenek yönetiminin satış çalışanlarının performansı üzerine etkilerini inceleyen direk bir çalışma bulgusuna rastlanılamamıştır. Konu ile ilgili diğer çalışmalar incelendiğinde bulgularımızla benzer sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Şahin konaklama sektöründeki yönetici pozisyonuna çalışan kişilerle yapmış olduğu çalışmada yetenek yönetimi ile yenilik performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca yetenek yönetimi uygulama süreci olan işletmelerle, uygulamayan işletmelerin yenilik performansı arasında fark olduğunu belirlemiştir (Şahin, 2015).

Çankaya ve arkadaşlarının sağlık sektörü çalışanlarıyla yaptığı çalışmada yetenek yönetimi ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Yetenek özellikleri artan çalışanların performanslarının da arttığı ayrıca performans üzerinde kurumsal desteğinde önemli rol oynadığı belirtilmiştir (Çankaya, 2013). Zhang ve arkadaşlarının endüstri firmasında çalışan katılımcılarla yaptığı çalışmada ise yine bulgularımızla benzer şekilde personellerin yetenek yönetimi uygulamalarına alınmasının performansı pozitif yönde etkilediği bildirilmiştir (Zhang vd., 2016). Elektrik malzemeleri üreten bir firmanın yönetici personelleri ile yapılmış bir başka çalışmada da etkili yetenek yönetiminin şirketin inovasyon kabiliyetinin geliştirdiğini ayrıca performansla da ilişkili olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır (Donate vd., 2016). Chowhan'ın bir firmanın yıllar içinde değişen insan kaynakları uygulamalarının, yenilik ve kurumsal performans arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, beceri, motivasyon ve fırsat indeksinin artışının yenilik performansını önemli ölçüde etkilendiği tespit edilmiştir (Chowhan, 2016). Dahshan ve arkadaşlarının hemşire ile yürüttükleri çalışmalarında yetenek yönetimiyle performans arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir (Dahshan vd., 2018). Almohtaseb ve arkadaşları da bulgularımızla benzer bir sonuç elde ederek, yetenek yönetiminin performansla pozitif yönde anlamlı bir ilişkide olduğunu bulmuşlardır (Almohtaseb vd., 2020). Ayrıca Örucü ve Akyüz'ün akademisyenlerle yapmış olduğu çalışmasında bulgularımızla benzer şekilde yetenek yönetiminin bireysel performansı pozitif yönde etkilediği bulunmuştur (Örucü ve Akyüz, 2018). Bu sonuçlar bulgumuzu destekler niteliktedir.

Çalışmada yetenek yönetimi alt boyutu olan kurum desteği ile performans arasında da pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiş, H_{1a} hipotezi kabul edilmiştir ($p < 0.05$). Literatür incelendiğinde konu ilgili direkt sınırlı sayıda çalışma olduğu dikkat çekmiştir (Çayan, 2011). Konu ile ilgili olabilecek diğer çalışmalar incelendiğinde bulgularımızla benzer sonuçlar elde edildiği görülmektedir.

Tongur yapmış olduğu çalışmasında kurumsal desteğin çalışanların işe olan ilgisini arttırdığını belirlemiştir (Tongur, 2011). Özdevecioğlu çalışmasında ise kurumsal desteğin çalışanların kuruma bağlılığını arttırdığını dolayısıyla da performanslarını arttırdığını belirtmiştir (Özdevecioğlu, 2003). Ayrıca bulgularımızla benzer şekilde Turunç ve Çelik yapmış oldukları çalışmada örgütsel desteğin iş performansını doğrudan etkilediği sonucu bulmuştur (Turunç ve Çelik, 2010). Yapılan bir başka çalışmada ise örgütsel desteğin performansa etkisi olduğundan bahsedilmiştir (Byrne ve Hochwarter, 2008). Ridwan ve arkadaşlarının çalışmasında da kurum desteğinin performansı olumlu etkilediği ifade edilmiştir (Ridwan vd., 2020). Bulgularımızla benzer şekilde kurumun destek verdiği personellerin performans düzeylerini yüksek

bulan çalışmalar literatürde mevcuttur (Afzali vd., 2014; Arshadi ve Hayavi, 2013; Xin Guan vd.,2014; Çayan, 2011).

Çalışmada ayrıca yetenek yönetimi alt boyutu olan motivasyon ile performans arasında da pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiş, H_{1b} hipotezi kabul edilmiştir.

Konu ile ilişkili olabilecek literatür çalışmaları incelendiğinde;

Ölçer'in Adana'da ilinde yaptığı çalışmada çalışan motivasyonunun, bireysel performansı arttırdığı belirlenmiştir (Ölçer, 2005). Onay ve Ergüden'nin Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanıyla yaptığı uygulamalı araştırmasında kurumda çalışanlar için örgütsel-yönetimsel motivasyon uygulamalarının hem verimlilik hem de performans üzerinde olumlu açıdan önemli bir etkisi olduğu belirlenmiştir (Onay ve Ergüden, 2011). Ankara'da hastane çalışanlarıyla yapılan bir başka çalışmada ise, motivasyondaki artışın, performansta artış sağladığı gösterilmiştir (Koçak & Özudoğru, 2012). Gillet ve arkadaşları ise çalışmalarında performans-etki-performans arasında tetikleyici bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Gillet vd., 2012). Sökmen ve arkadaşlarının Ankara'da yürüttüğü çalışmada ise motivasyonunun, performansı orta düzeyde ve olumlu yönde etkilediği ortaya çıkarılmıştır (Sökmen, Bilsel, & Erbil, 2013). Ayrıca Tuncer, Altunışık ile İslamoğlu ve arkadaşları da çalışmalarında motive edilen çalışanların performanslarının daha yüksek olabileceğine vurgu yapmışlardır (Altunışık vd., 2012; Harlos & Axelrod, 2005; İslamoğlu vd., 2009; Rajhans, 2012; Tuncer vd., 2014;). İstanbul'da yapılan bir diğer çalışmada da bireysel motivasyonun, mesleki performansı arttırdığı belirlenmiştir (Altındağ & Akgün, 2015). Eskişehir'de yürütülen diğer bir çalışmada da motivasyon ile performans arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Boz, Duran, Koç, & Uslu, 2019). Ece ve arkadaşlarının çalışmalarında motivasyonla performans arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiş tüm bulgular sonuçlarımızı destekler niteliktedir (Ece vd., 2021).

Çalışmamızda yetenek algısı ile performans yönetimi arasında pozitif yönde artan anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiş, H_{1c} hipotezi kabul edilmiştir. Literatürde yetenek algısı ve performans arasında ilişkiyi direk inceleyen bir çalışma bulgusuna rastlanılamamıştır. Konu ilgili olabilecek alan yazın incelendiğinde; Karakuş ve Öncel'in yapmış olduğu çalışmada sağlık çalışanlarının yetenek yönetimi algıları ile çalıştıkları birime göre çalışma performansı algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir (Karakuş vd., 2021). Çayan'nın Niğde ilinde yaptığı çalışmasında da

yetenek algısı ile performans arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğu ortaya koyulmuştur (Çayan, 2011). Bulgularımızla benzer şekilde Stirin ve arkadaşları da çalışmalarında kendini yeterli hissetmeyle performansı ilişkili bulmuşlardır (Stirin vd., 2016). Beck ve Schmidt çalışmalarında da bulgularımızla benzer şekilde yetkinlik ve öz yeterliğin performansı olumlu etkilediğini bildirmişlerdir (Beck ve Schmidt, 2018).

Çalışmamızda yaratıcılık ile performans arasında orta düzeyde olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiş, H_{1d} hipotezi kabul edilmiştir. Literatür ele alındığında bulgularımızla benzer şekilde;

Yılmaz ve Karahan'ın, liderlik davranışı, yaratıcılık ve iş gören performansı arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik yaptıkları çalışmalarında yaratıcılık ve iş gören performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir (Yılmaz ve Karahan, 2010). Zhou ve Shalley örgütsel yaratıcılığın desteklediği çalışma ortamında çalışanların iş gören performansının farklı olduğunu ortaya koyarak, örgütsel yaratıcılığın iş gören performansını pozitif yönde etkilediğini bildirmişlerdir (Zhou ve Shalley, 2008). Literatürde bireysel yaratıcılığın, kurumun ve çalışanın karmaşık ve rekabetçi iş ortamlarına ve değişime adapte olabilmesi için, kendisinde yenilik yapabilmesi, performansını geliştirebilmesi için kritik bir öneme sahip olduğu vurgulanmıştır bu tespitlerde bulgumuzla benzerlik göstermektedir (Hirst vd., 2011; Janssen ve Giebels, 2013; Martinaityte ve Sacramento, 2013). Bulgularımızı destekleyen bir diğer sonuçta Çayan'ın çalışmasıdır. Çayan'da çalışmasında yaratıcılığın performansı olumlu etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Fu ve arkadaşlarının yaptıkları çalışmalarında, çalışanların yenilikçi iş davranışlarının aracılık rolü için güçlü bir etki olduğu ayrıca yaratıcı düşünce ve yenilikleri teşvik etmenin ve desteklemenin firmanın yenilikçiliğini ve performansını arttırılabileceğini söylemişlerdir (Fu vd., 2015).

Bulgularımızdan farklı bir sonuç olarak literatürde Kanbur ve Özyer'in çalışmalarında çalışanların bireysel yaratıcılık düzeylerinin iç girişimcilik ve yenilik, proaktiflik ve özerklik performansları üzerindeki etkisi olduğu, ancak "risk alma" performansı üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir (Kanbur ve Özyer, 2016).

Çalışmamızda yetkinlik ile performans arasında da orta düzeyde olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiş, H_{1e} hipotezi kabul edilmiştir. Alan yazın ele alındığında bulgularımızla benzeri şekilde;

Zaim'in yetkinlikle performans arasındaki ilişkiye baktığı çalışmasında çalışanların yetkinlikleri ile performans arasında anlamlı ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Zaim,

2013). Yıldırım ve arkadaşlarının Ankara'da yapmış oldukları çalışmalarında ise mesleki yetkinlik algısının çalışan performansı üzerindeki etkisinde özsaygının tam aracılık etkisine sahip olmasıdır (Yıldırım vd.,2019). Bulgularımızla benzer şekilde Le Deist ve Winterton yetkinlikle beraber performansın arttığını ifade etmişlerdir. (Le Deist ve Winterton, 2005). Draganidis ve Mentzas'de yetkinlik kavramını kişisel özelliklerle ve düşünce kalıplarıyla ilişkilendirmiş, yetkinlik neticesinde bireyin motivasyonun artacağı dolayısıyla başarılı performans sergileyeceğini ifade etmiştir (Draganidis ve Mentzas, 2006). Özyürek'te yetkinliğin, çalışanın mevcut performansını etkilediğini ileri sürmüş performans ve kişisel becerilerin yakından ilişkili olduğunu ifade etmiştir (Özyürek, 2016). Çelikkaleli ve Çapri'de kişisel yetkinliğe sahip olan bireylerin kurum içi görevlerde karşılaştıkları engellerle daha iyi baş edebildiğini daha iyi performans sergilediklerini belirtmiştir (Çelikkaleli ve Çapri, 2008). Biçer ve Düztepe'de yetkinliğin geliştirilmesinin çalışanların performansı arttırdığını bildirmiştir (Biçer ve Düztepe, 2003). Bu bulgular çalışma sonuçlarımızla paralellik göstermektedir.

Çalışan personellerin yeteneklerini doğru yönetebilmek için yeteneklerini doğru belirlemek, kurumun hedeflerine ulaşabilmesi oldukça önemlidir. Personellerin sahip oldukları yeteneklere göre ilgili pozisyonlara yerleştirilmesi kurum başarısı için vazgeçilmezdir. Sonuç olarak; satış elemanların yetenek yönetiminin çalışanlar üzerine etkisini ortaya koymak ve bu ilişkinin performansla ilişkisini ortaya değerlendirmek üzere yapılan bu çalışmada yetenek yönetimi alt boyutlarının ve iş gören performansı ölçeğinin oldukça güvenilir olduğu, yetenek yönetimi alt boyutlarının orta düzeyde pozitif yönde performansı etkilediği, yetenek yönetimi ile performans arasında ise pozitif yönde kuvvetli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlar çoklu regresyon analizine alınmış, yetenek yönetiminin, bağımlı değişken olan performansı %56 oranında açıkladığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar düşünüldüğünde satış alanında çalışan personellere uygulanacak yetenek yönetimi uygulamalarının satış elemanlarının performansını artıracaktır. Dolayısıyla kurumsal bazda performansın da artması kaçınılmazdır. İşletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının yaygınlaşması ve performansa dayalı ödüllendirme sisteminin oluşturulması önerilir.

KAYNAKÇA

- Afzali, A., Motahari, Amir A., & Hatami-Shirkouhi, L. (2014). Investigating the influence of perceived organizational support, psychological empowerment and organizational learning on jobperformance: an empirical investigation. *Technical Gazette*, 21(3), 623-629.
- Agarwal, P. (2016). Fitting talent management strategy into national culture. *Indian Institute of Management*, 2(4), 1-11.
- Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021). Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue. *BRQ Business Research Quarterly*, 24(3), 233–240.
- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2012). Using performance management to win the talent war. *Business Horizons*, 55(6), 609-616.
- Akar, F. (2015). *Yetenek Yönetimi*. Ankara: İmge Kitap Evi
- Akbay, Ş. (2019). Çalışanların kişilik özelliklerinin yetenek yönetimi algılarına etkileri: Isparta Şehir Hastanesi örneği. [Yüksek lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi].
- Akçakaya, M. (2017). Yerel yönetimlerde performans yönetimi ve karşılaşılan sorunlar/performance management and problems in local administrations. *Third Sector Social Economic Review*, 52(1), 56.
- Aker, S. (2008). *Yetenek yönetimi: Yetenek yönetilir mi? İş ve özel yaşama psikolojik bakışlar*. İstanbul: Epsilon Yayınevi.
- Aksel, İ. (2010). İşletmelerde inovasyon ve inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün belirleyicileri ve bir araştırma. [Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi].
- Akyüz, A. N. & Örucü, E. (2018). Algılanan yetenek yönetimi uygulamalarının yenilik performansı üzerine etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (57), 20-36. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/dpusbe/issue/38899/290609>
- Akyüz, Ö. F. (2001). *Değişim rüzgarında stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Alayoğu, N. (2010). İnsan kaynakları yönetiminde yeni dönem: Yetenek yönetimi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 68-97.

- Almohtaseb, A. A., Shaheen, H. A. K., Alomari, K. M., & Yousef, M. A. (2020). Impact of talent management on organizational performance: The moderating role of an effective performance management system. *International Journal of Business and Management*, 15(4), 11-24.
- Alpar, R. (2014). Spor, sağlık ve eğitim bilimlerinden örneklerle uygulamalı istatistik ve geçerlilik-güvenirlilik-spss'de çözümleme adımları ile birlikte. Ankara: Detay Yayıncılık. 3.Baskı.
- Altındağ, E., & Akgün, B. (2015). Örgütlerde ödüllendirmenin iş gören motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(30), 281-297.
- Altınöz, M. (2009). Yetenek yönetimi. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Altınöz, M. (2018). Yetenek yönetiminin algılanması üzerine karşılaştırılmalı bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 39, 82-95.
- Altun, Y. P. (2006). İşletmelerde yetkinliğe dayalı işe alım ve bir uygulama. [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi].
- Altunışık, R. Recai, C., Bayraktaroğlu, S. & Engin, Y. (2012). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. Sakarya: Sakarya Kitapevi.
- Altuntuğ, N. (2009). Rekabet üstünlüğünün sürdürülmesinde yeteneklerin rolü: Yetenek yönetimi yaklaşımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 453-460.
- Arshadi, N., & Hayavi, G. (2013). The effect of perceived organizational support on affective commitment and job performance : Mediating role of OBSE. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 84, 739-743.
- Atlı, D. (2010). İnsan kaynakları yönetiminin yeni vizyonu yetenek yönetimi ve basın işletmelerinde bir uygulama. [Doktora tezi - Marmara Üniversitesi].
- Aydın, A. H. (2010). Yönetim bilimi. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Babadalı, H. M. (2006). Performans yönetim sistemi ve bir performans yönetim sistemi örneği. [Yüksek lisans tezi - Marmara Üniversitesi].
- Bakan, İ. & Kelleroğlu, H. (2003). Performans değerlendirme: çalışanların performans değerlendirme uygulamalarından beklentileri konusunda bir alan çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 8(1), 103-127.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2007). The employer brand. Bringing the best of brand management to people at work. *Journal of Brand Management*, 2(15), 150-151.

- Barutçugil, İ. (2004). Stratejik insan kaynakları yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2015). Performans yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (2000). Örgütsel davranış insanın üretim gücü. Ankara: Ekinoks Yayın Evi.
- Beck, J. W., & Schmidt, A. M. (2018). Negative relationships between self-efficacy and performance can be adaptive: The mediating role of resource allocation. *Journal of Management*, 44(2), 555-588.
- Berger, D. R. & Berger, L.A. (2004). The journey to organization excellence: Navigating the forces impacting talent management. *The Talent Management Handbook*. New York: McGraw-Hill, 34-44.
- Bethke-Langenegger, P., Mahler, P., & Staffebach, B. (2011). Effectiveness of talent management strategies. *European Journal of International Management*, 5(5), 524-539.
- Biçer, G. & Düztepe, Ş. (2003). Yetkinlikler ve yetkinliklerin işletmeler açısından önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1(2), 13-20.
- Bingöl, D. (2006). İnsan kaynakları yönetimi. İstanbul: Arıkan Basın Yayım Dağıtım LTD.ŞTİ.
- Bingöl, D. (2013). İnsan kaynakları yönetimi. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Boundreau J. W., & Ramstad P. (2005), Talentship and the new paradigm for human resources management: From professional practices to strategic talent decision science. *Human Resource Planning*, 28(2), 17–26.
- Boz, D., Duran, C., Koç, A., & Uslu, İ. (2019). Çalışanların motivasyonunun iş tatmini ve performans ile ilişkisi. *International Congress on Afro - Eurasian Research V*, 224-229.
- Budak, G. (2008). Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi. İzmir: Barış Yayınları.
- Byrne , Z. S. & Hochwarter, W.A. (2008). Perceived organizational support and performance: Relationships across levels of organizational cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 54-72.
- Ceylan, N. (2007). İnsan kaynakları yönetiminde yetenek yönetimi ve bir uygulama. [Yüksek lisans tezi - İstanbul Üniversitesi].
- Cheese, P. (2010). Talent management for a new era: what we have learned from the recession and what we need to focus on next. *Human Resource Management International Digest*, 18(3), 3-5.

- Cheese, P., Thomas, R. J. & Craig, E. (2008). *The Talent powered organization: Strategies for globalization. Talent management and high performance*. Londra: Kogan Page Limited.
- Chowhan, J. (2016). Unpacking The Black Box: understanding the relationship between strategy, hrm practices, innovation and organizational performance. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 112-133.
- Cohn, J. M., Khurana, R., & Reeves, L. (2005). Growing talent as if your business depended on it. *Harvard Business Review*, 83(10), 62–155.
- Collings, D. G. (2014). The contribution of talent management to organization success. *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of training, development, and performance improvement*, 247-260.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: a review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19 (4), 304-313.
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of Management*, 45(2), 540–566.
- Çankaya, S., Aksay, K. & Enginyurt, Ö. (2013). İnsan Kaynakları Stratejilerinin Çalışanların Yenilikçilik Kapasitesi Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. *Örgütsel İletişimin Önemi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 57.
- Çavdar, H., & Çavdar, M. (2010). İşletmelerde iş gören bulma ve seçme aşamaları. *Journal of Naval Sciences and Engineering*, 6(1), 79-93.
- Çavuşoğlu, D. (2007). Küresel rekabet ortamında örgütlerde yaratıcılık kültürü ve yaratıcılık yönetimine ilişkin tutumların değerlendirilmesi. *Okullarda araştırma. [Doktora tezi, Marmara Üniversitesi]*.
- Çay, O. (2021). Yetenek yönetiminin çalışanların iş tatminine etkisinde lider-üye etkileşiminin, algılanan örgütsel desteğin ve örgütsel adaletin düzenleyici rolü. *[Doktora tezi, Gazi Üniversitesi]*.
- Çayan, D. (2011). Yetenek yönetiminin çalışanların performansı üzerine etkileri ve Niğde sağlık sektöründe bir uygulama. *[Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi]*.
- Çelikkaleli, Ö. & Çapri, B. (2008). Genel yetkinlik inancı ölçeğinin Türkçe formunun geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 93–104.

- Çetinel, F.G. (2003). Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine: Tarihsel bir perspektif. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(1), 175-200.
- Çırpan, H. & Şen, A. (2009). İşletmelerde yenilikçiliği geliştirmede etkili bir araç: yetenek yönetimi. Çevre Dergisi, 110-116.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin iş gören performansı üzerine etkileri. Doğuş Üniversitesi Dergisi, (9), 35-46.
- Dahshan, M. E., Keshk, L. I., & Dorgham, L. S. (2018). Talent management and its effect on organization performance among nurses at shebin el-kom hospitals. International Journal of Nursing, 5(2), 108-123.
- Daveis, B., J., & Davies, B. (2014). Eğitimde yetenek yönetimi. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Delloitte Report, (2010). Talent Edge 2020: Blueprints For The New Normal, https://dupress.deloitte.com/content/dam/dup-usen/articles/talent-edge-2020-redrafting-strategiesfor-the-unevenrecovery/DUP98_TalentEdge2020_RedraftingTalent.pdf, (10.12.2022).
- Demirel, Y. (2006). Müşteri ilişkileri yönetimi ve bilgi paylaşımı. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Dep, T. (2008). Performance appraisal and management. New Delhi: Excel Books.
- Doğan, S. (2006). Personel Güçlendirme (2.Basım), Ankara: Kare Yayınları.
- Doğan, S., & Demiral, Ö. (2009). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisine ilişkin bir araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29, 47-80.
- Doğan, S., & Kılıç, S. (2008). İlişki yönetiminde iç ve dış müşteri memnuniyetinin sağlanması. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(1), 14.
- Doğan S., & Özge Demiral, Ö. (2008). İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların kendilerine doğru yolculuk yönetimi: Yetenek Yönetimi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(3), 145– 166.
- Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. Information Management & Computer Security, 14(6), 51-64.

- Donate, M. J., Peña, I., & Sánchez de Pablo, J. D. (2016). HRM practices for human and social capital development: Effects on Innovation Capabilities. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(9), 928-953.
- Drewery, D. A. V. I. D., Pretti, T. J., & Church, D. A. N. A. (2020). Contributions of work-integrated learning programs to organizational talent pipelines: Insights from talent managers. *International Journal of Work-Integrated Learning*, 21(3), 275-288.
- Ece, S., Tokgözlüoğlu, S., & Oğuz, D. (2021). İşyerinde kötü muamele, motivasyon ve performans ilişkisi. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(21), 108-125.
- Erbaş, M. S. (2021). Kamu çalışanlarının bireysel performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanları ve performans unsurları: Sağlık bakanlığında bir araştırma. *Ombudsman Akademik*, 7 (13) , 253-309.
- Erdemir, E. (2007). İşe almada pazarlama bakış açısı ve aday odaklılık. *Yönetim Dergisi*, 18(57), 26-43.
- Erdoğan, İ. (1991). İşletmelerde personel seçimi ve başarı değerlendirme teknikleri. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını.
- Erdoğan, İ. (1999). İşletmelerde kişi değerlendirmede psikoteknik. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Ens. Vakfı Yayınları.
- Eren, E. (2003). Yönetim ve organizasyon. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve motivasyon teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, www.e-sosder.com, 4(14), 69–79.
- Eroğlu, F., & İrmış, A. (2004). Yönetim krizine karşı yönetim ahlakının yeniden inşası. *Türkiye Günlüğü*, 78.
- Ersöz, S., Yaman, N. & Birgören, B. (2008). Müşteri ilişkileri yönetiminde verilerin yapay sinir ağları ile modellenmesi ve analizi. *Gazi Üniversitesi Müh. Mim. Fakültesi Dergisi*, 23(4), 759-767.
- Ferecov, R. (2011). İnsan kaynakları performans değerlendirme ve uygulama. Bakü: Qafqaz Üniversitesi Yayınları.
- Farndale, E., Pai, A., Sparrow, P., & Scullion, H. (2014). Balancing individual and organizational goals in global talent management: A mutual-benefits perspective. *Journal of World Business*, 49(2), 204-214.

- Fettahlıoğlu, Ö. O., & Demir, S. (2014). İşletme yönetiminde ynetsel pandora: meritokrasi ve yetenek yönetimi. Kahramanmaraş Stc İmam Üniversitesi İİBF Dergisi, 1(4), 175-186.
- Forman, C. D. (2006). "Talent Metrics", Leadership Excellence, 23(1), 6-7.
- Frank, F. D., & Taylor C. R. (2004). Talent Management: Trends that will shape the future. Human Resource Planning, 24(4), 17-23.
- Fu, N., Flood, P. C., Bosak, J., Morris, T., & O'Regan, P. (2015). How do high performance work systems influence organizational innovation in professional service firms?. Employee Relations, 37(2), 209-231.
- Gagne, F. (2002). A differentiated model of giftedness and talent (DMGT). Erişim Tarihi:10.12.2022 <https://campbellms.typepad.com/files/gagne-a-differentiated-model-of-giftedness-and-talent-dmgt.pdf>.
- Gagne, F. (2004). Transforming gifts into talents: The DMGT as a developmental theory. High Ability Studies. 15(2), 119-147.
- Gallardo, G., Dries, E. N. & Gonzalez, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? Humen Resource Managemnet Review, 23(4), 290-300.
- Geylan, R. (2004). Performans değerlendirme ve kariyer yönetimi. Anadolu Üniversitesi Web-Ofset, 110-153.
- Gillet, N., Berjot, S., Vallerand, R. J., Amoura, S., & Rosnet, E. (2012). Examining the motivation-performance relationship in competitive sport: a cluster-analytic approach. International Journal of Sport Psychology, 43(2), 79.
- Girgin, B. (2021). Yetenek yönetiminin işe adanma ve yaşam doyumunu üzerine etkisi: bankacılık sektöründe bir uygulama. [Yüksek lisans tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi].
- Girginer, N., & Yılmaz, A. (2007). Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmelerin müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları. Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 8(2), 61-80.
- Green, N. D. (2008). Managing the talent management pipeline. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 20(7), 807- 819.
- Gülel, T. (2006). Performans değerlendirme lt olarak kalite maliyetleri ve Türk bankacılık sektöründe toplam kalite yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesi. [Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi].
- Güler, B. A. (2010). Türkiye'nin Yönetimi: Yapı (2. baskı). Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.

- Gülşen, B. Y. C. (2020). Akademisyenlerde yetenek yönetimi iş motivasyonu ve iş performansı ilişkisinin incelenmesi. [Doktora tezi, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi].
- Gündüzalp, S., & Boydak Özcan, M. (2018). Yetenek savaşlarından yetenek yönetimine. *Journal of Anatolian Education Research (JAER)*, 2, 14-16.
- Güner, M. B. (2016). Çalışanların yetenek yönetimi algısının iş motivasyonuna etkisi [Yüksek lisans tezi, Doğu Üniversitesi].
- Güney, S. (2015). İnsan kaynakları yönetimi. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Güzelcik, U. E. (2002). İtibar yönetimi değer yaratan bir halkla ilişkiler çalışması olarak itibar yönetimi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*, 1(2), 83–93.
- Harlos, K. P., & Axelrod, L. J. (2005), Investigating Hospital Administrators' Experience. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 37(4), 262-272.
- Hartmann, E., Feisel, E. & Schober, H. (2010). Talent management of western mncs in China: Balancing global integration and local responsiveness. *Journal of World Business*, 45, 169-178.
- Hassan, W., Razi, A., Qamar, R., Jaffri, R. & Suhail, S. (2013). The effect of training on employee retention. *Global Journal of Management and Business Research Administration and Management*, 13(6), 16-20.
- Helvacı, M. A. (2002). Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önem. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-169.
- Hiltrop, J. M. (1999). The quest for the best: Human resource practices to attract and retain talent. *European Management Journal*, 17(4), 422-430.
- Hirst, G., Van Knippenberg, D., Chen, C. H., & Sacramento, C. A. (2011). How does bureaucracy impact individual creativity? A cross-level investigation of team contextual influences on goal orientation–creativity relationships. *Academy of management journal*, 54(3), 624-641.
- İnan, İ. (2022). Rekabet ortamında bir Türk otobüs fabrikasında endüstri 4.0 perspektifinde akıllı üretim uygulamaları. *Journal of the cukurova university institute of social sciences*, 31(1).
- İslamoğlu, H., Altunışık R., (2009). Satış ve Satış Yönetimi. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Janssen, O., & Giebels, E. (2013). When and why creativity-related conflict with coworkers can hamper creative employees' individual job performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 574-587.

- Kanbur, E., & Özzyer, K. (2016). Çalışanların bireysel yaratıcılık düzeylerinin iç girişimcilik performanslarına etkisi. *Journal of Management and Economics Research*, 14(2), 264-275.
- Karaca, M., Bayram, A. & Harmancı, Y. (2020). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 9(1), 199-208. DOI: 10.33206/mjss.497053.
- Karahan, A. (2009). İnsan kaynaklarının geliştirilmesine katkısı açısından personel güçlendirme yaklaşımı: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 95-114.
- Karakuş, Z., Özer, Z., Gözüm, S., & Öncel, S. (2021). Determining the Organizational Cultural Competence of Hospitals Located in the Coastal Strip of the City of Antalya. *Florence Nightingale Journal of Nursing*, 29(1), 30.
- Kark, R. & Carmeli, A. (2009). Alive and creating: the mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 785-804.
- Kaynak, T. (1995). Organizasyonel davranış ve yönlendirilmesi. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Kehinde, J. (2012). Talent Management: Effect on organization performance. *J. Manag. Res.*, 4, 178–186.
- Kesim, İ. (2018). İşletmelerde performans değerlendirme uygulamalarının ve çalışan memnuniyet algılarının demografik özellikler bağlamında incelenmesi. [Yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi].
- Kıray, İ. (2019). Motivasyon faktörlerinin satış personelinin motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisinin incelenmesi. [Yüksek lisans tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi].
- Koçak, R. D., ve Özüdoğru, H. (2012), Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonu ve performansı üzerindeki etkileri: Kamu ve özel hastanelerinde bir uygulama. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 76-88.
- Koçel, T. (2011). İşletme yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koçoğlu, M. (2012). Çalışanların Yayımcılık örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları, örgüt desteği, kariyer tatminleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: otomotiv sektöründe bir uygulama. [Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi].
- Kurt, M & Dağdeviren, M. (2003). İş Etüdü. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Le Deist, F. D., & Winterton, J. (2005). What is competence? Human resource development international, 8(1), 27-46.
- Luecke, R. (2008). Performans yönetimi. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Mccauley, C., Wakefield, M. (2006). Talent Management in the 21st Century: help your company find, develop and keep its strongest workers. The Journal For Quality & Participation, Winter, 29(4), 4.
- Martinaityle, I., & Sacramento, C. A. (2013). When creativity enhances sales effectiveness: The moderating role of leader-member exchange. Journal of Organizational Behavior, 34(7), 974-994.
- Moon, S. M. (2002). Developing personal talent. Personal talent, intelligence and special abilities. Development of human potential: Investment into our future, 11-21.
- Mucha, T. R. (2004). The art and science of talent management. Organization Development Journal, Winter, 22 (4), 96-100.
- Muslu, İ. (2013). Yetenek yönetimi ve bankacılık sektöründe bir alan araştırması: Sivas ili örneği. [Yüksek lisans tezi, Cumhuriyet Üniversitesi].
- Nafei, W. (2015). The effects of job embeddedness on organizational cynicism and employee performance: A study on Sadat City University. International Journal of Business Administration, 6(1), 8.
- NEO, A. R. (1999). İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi, (Çev.:Canan ÇETİN). İstanbul: Beta Yay.
- Onay, M., & Ergüden, S. (2011). Örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: Manisa sosyal güvenlik kurumu. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3(2), 221-230.
- Öksüz, F. N. (2020). Yetenek yönetimi konusunda yazılmış Türkçe makaleler üzerine bir araştırma. Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi, 4(2), 207-222.
- Ölçer, F. (2005). Departmanlı Mağazalarda Motivasyon üzerine bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1-26.
- Örnek, Z. (2018). İşe Alım sürecinde yetenek yönetimi uygulamasının etkisi. [Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi].

- Özbek, M. & Kosa, G. (2009). Duygusal bağlılık, örgütsel destek, üst yönetim desteği ve personel güçlendirmenin hizmet kalitesi üzerindeki etkisi: Kırgızistan'da banka iş görenleri üzerine bir uygulama. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 34, 189-212.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü*, 18(2), 113-130.
- Özer, P. & Topaloğlu, T. (2008). *Motivasyon ve motivasyon teorileri*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Özmen, F. (2007). Örgütsel etkililik açısından performans değerlendirme-iş ve eğitim örgütlerinde performans değerlendirme süreci. *Education Sciences*, 2(1), 15-30.
- Özyurt, M. (2021). Yetenek yönetiminin iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisi. [Yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi].
- Özyürek, R. (2016). Kız ve erkek on birinci sınıf öğrencilerinin kariyer yetkinlik beklentisi, kariyer seçenekleri zenginliği, akademik performans ve yetenekleri arasındaki ilişkiler. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2(17), 19-32.
- Palmer, M. J. (1993). *Performans Değerlendirmeleri*. İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Paşa, M. (2007). Stresin bireysel performans üzerindeki etkileri ve bir uygulama. [Doktora tezi, Bursa Uludağ Üniversitesi].
- Rajhans, K. (2012). Effective organizational communication: A key to employee motivation and performance. *Interscience Management Review*, 2(2), 81-85.
- Ready, D. A. & Conger, J. A. (2007). Make your company a talent factory. *Harvard Business Review*, 7, 68-77.
- Renzulli, J. S. (2016). The three-ring conception of giftedness: A developmental model for promoting creative productivity. *Model for Promoting Creative Pruductivity*. In S. M. Reis (Ed.). *Reflections On Gifted Education (55 – 86)*. Waco: Prufrock Press Inc.
- Renzulli, J. S. (2021). The Three-Ring Conception of Giftedness: A Developmental Model for Promoting Creative Productivity 4. In *Reflections on gifted education (55-90)*. Routledge.
- Ridwan, M., Mulyani, S. R., & Ali, H. (2020). Improving employee performance through perceived organizational support, organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(12).

- Rop, L. (2015). Influence of talent attraction on organizational performance in public university campuses in county government of Nakuru, Kenya. *International Journal of Management & Information Technology*, 10(8), 2453-2460.
- Sabuncuoğlu, Z. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Furkan Ofset.
- Sariwulan, T., Thamrin, S., Suyatni, M., Agung, I., Widiputera, F., Susanto, A. B., & Capnary, M. C. (2021). Impact of employee talent management. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(5), 184-184.
- Sozluk.gov.tr. (2022). Erişim Tarihi 07, 2022, Türk Dil Kurumu Sözlükleri (sozluk.gov.tr)
- Sökmen, A., Bilsel, M. A., ve Erbil, C. (2013). Örgütsel adaletin çalışan motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisi: bankacılık sektöründe bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 43-62.
- Sternberg, R. J., & Davidson, J. E. (Eds.). (2005). *Conceptions of giftedness (Vol. 2)*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Stirin Tzur, K., Ganzach, Y., & Pazy, A. (2016). On the positive and negative effects of self-efficacy on performance: Reward as a moderator. *Human Performance*, 29(5), 362-377.
- Şahin, Ö. (2015). Yetenek yönetimi ve yenilik performansı ilişkisi: konaklama işletmelerinde bir araştırma. [Yayınlanmamış doktora tezi, Adnan Mendere Üniversitesi].
- Şerbetçi, D. (2003). 21.Yüzyılda İşletmelerinin gerçek zenginlik kaynağı: İnsan Sermayesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8, 155–170.
- Tanilli, S. (2006). *Yaratıcı Aklın Sentezi*, İstanbul: Alkım Yayınevi.
- Tarakçı, H. (2016). Yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi. [Yüksek lisans tezi, Kırıkkale Üniversitesi].
- Tangur, A. (2011) *Organizational support, organizational citizenship behavior, and perceived performance in crime scene investigation units of turkish national police*, (unpublished dissertation), Orlando: University of Central Florida.
- Tuncer, D., Ayhan, D.Y., & Varoğlu, D. (2014). *Genel İşletmecilik Bilgileri*, 6. Baskı. Ankara: Siyasal Yayınları.
- Tuncer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 88.

- Turan, N. (2014). İnsan kaynağı seçim sürecinde yetenek algısı ve tanılması. [Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi].
- Turan, N. (2015). Çalışma yaşamında yetenek beceri yetkinlik ve yeterlilik. [Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi].
- Turgut, H. (2001). Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif:360 derece performans değerlendirme yöntemi. Sayıştay Dergisi, Temmuz-Eylül, 56-68.
- Turuç, Ö., & Çelik, M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 17(2), 183-206.
- Tutar, H & Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: Ostim imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. Ankara Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 65(2), 196-218.
- Uyargil, C. (2008). İşletmelerde performans yönetim sistemi. İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.
- Ülgen, H., & Mirze, S.K. (2004). İşletmelerde stratejik yönetim, İstanbul: Literatür Yayınları.
- Valentine, K., & Rosemarie, W. (2021). Talent management and organizational performance in kcb bank limited: Case Of Head Office, Nairobi City County, Kenya. International Journal Of Social Sciences Management And Entrepreneurship (Ijssme), 4(2).
- Vural, Y., Vardarlier, P., & Aykir, A. (2012). The effects of using talent management with performance evaluation system over employee commitment. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 58, 340-349.
- Winterton, J. (2004). A conceptual model of labour turnover and retention. Human Resource Development International, 7(4), 371-390.
- Xin, G., Tao S., Yan H., Liang Z., & Yi-ZeLuandan L. Fan. (2014). The Relationship Between Job Performance and Perceived Organizational Support in Faculty Members at Chinese Universities: A Questionnaire Survey. BMC(BioMed Central)Medical Education.x
- Uysal, Ş. (2015, Ekim). Performans yönetimi sisteminin tanımı, tarihçesi, amaç ve temel unsurlarına genel bir bakış . Electronic Journal of Vocational Colleges.

- Yavuz, M. (2018). İş zanaatkarlığı ile bireysel performans çıktıları arasındaki ilişkide çalışanların dışsal prestij ve kurum destek algılarının rolü. [Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi].
- Yavuz, U. (2019). Bilgi paylaşımının çalışan yaratıcılığı ve yenilik yapma davranışı üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolü: Bilişim teknolojileri çalışanları üzerine bir uygulama. [Doktora tezi, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi].
- Yazıcıoğlu, S. (2006). Yetenek yönetiminde bir uygulama: Üst düzey yönetici yedekleme amaçlı geliştirme programı. [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi].
- Yıldırım, E. (2016). Stratejik yetenek yönetimi ve işletmelerde yetenek yönetimi uygulamaları üzerine bir araştırma. [Yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi].
- Yıldırım, B., Çiçek, H. & Taş M. A. (2019). Yetkinlik algısı ve çalışan performansı ilişkisinde özsaygının aracılık etkisi. Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(20), 2019.
- Yılmaz, H., & Karahan, A. (2010). Liderlik davranışı, örgütsel yaratıcılık ve işgören performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Uşak'ta bir araştırma. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 17(2), 145-158.
- Zahoor, N., Christofi, M., Nwoba, A. C., Donbesuur, F., & Miri, D. (2022). Operational effectiveness in post-pandemic times: Examining the roles of digital technologies, talent management and employee engagement in manufacturing SMEs. *Production Planning & Control*, 1-14.
- Zhang, J. A., Edgar, F., Geare, A., & O'Kane, C. (2016). The interactive effects of entrepreneurial orientation and capability-based hrm on firm performance: The mediating role of innovation ambidexterity. *Industrial Marketing Management*, 59, 131-143.
- Zaim, H. (2013). İş hayatında erdemli insanın yetkinlikleri ile performans arasındaki ilişki. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*. 12(23), 181-196.
- Zhou, J., Ve Shalley, C. E. (2008), *Expanding the scope and impact of organizational creativity research*, New York: Lawrence Erlbaum Associates, Taylor & Francis Group.

EKLER

Ek A. Etik Kurulu İzni Talep Formu ve Onay Tutanak Formu

T.C	
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ	
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	
TEZ / ARAŞTIRMA / ANKET / ÇALIŞMA İZİNİ / ETİK KURULU İZİNİ TALEP FORMU VE ONAY TUTANAK FORMU	
ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
T.C. NOSU	
ADI VE SOYADI	Demsür Okan KURT
ÖĞRENCİ NO	2020001012
TEL. NO.	
E - MAIL ADRESLERİ	
ANA BİLİM DALI	İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı
HANGİ AŞAMADA OLDUĞU (DERS / TEZ)	Tez
İSTEKDE BULUNDUĞU DÖNEME AİT DÖNEMLIK KAYDININ YAPILIP. YAPILMADIĞI	2022 BAHAR DÖNEMİ KAYDINI YENİLEDİM.
ARAŞTIRMA/ANKET/ÇALIŞMA TALEBİ İLE İLGİLİ BİLGİLER	
TEZİN KONUSU	Yetenek Yönetiminin Çalışan Performansı Üzerine Etkileri: Satış Elemanları Üzerine Bir Uygulama
TEZİN AMACI	Çalışmanın amacı, yetenekli çalışan özellikleri ve yetenek yönetimi uygulamalarının satış sektörü çalışanlarının performans düzeylerine etkisini belirlemektir.
TEZİN TÜRKÇE ÖZETİ	Bilim ve teknolojiadaki gelişmeler beraber birçok yeniliği getirmektedir. bu yenilikler iş sektöründe de köklü değişimler yapmayı gerekli kılmaktadır. İş dünyasının sürekli değişen zemini üzerinde ayakta kalmaya çalışan işletmeler, sahip oldukları maddi sermayenin ötesinde entelektüel sermayenin önemini kavramaktadırlar. Bu sermayenin kilit faktörü de insandır. Çalışanlarının yeteneklerinin farkında olan ve onları doğru yönlendirebilen, eğitim ve gelişimleri için olanaklar sunan, kariyer planları yaparak işletmeye bağlılıklarını arttırmayı hedefleyen, doğru zamanda doğru performans değerlendirme tekniklerini kullanmayı başarabilen yöneticiler, şüphesiz bu alanda en yüksek performansa ulaşabileceklerdir.Yapılacak bu çalışmada, çalışanların yüksek performans göstermeleri için gerçekleştirilmesi gereken yetenek yönetimi uygulamalarını farkederek ve yetenek yönetimlerinin performansları üzerine etkisini incelemek hedeflenmektedir.
ARAŞTIRMA YAPILACAK OLAN SEKTÖRLER/ KURUMLARIN ADLARI	Katılımcılar ile gönüllülük esasına dayalı online anket yöntemi kullanılacaktır.
İZİN ALINACAK OLAN KURUMA AİT BİLGİLER (KURUMUN ADI- ŞUBESİ/ MÜDÜRLÜĞÜ - İLİ - İLÇESİ)	Katılımcılar ile gönüllülük esasına dayalı online anket yöntemi kullanılacaktır.
YAPILMAK İSTENEN ÇALIŞMANIN İZİN ALINMAK İSTENEN KURUMUN HANGİ İLÇELERİNE/ HANGİ KURUMUNA/ HANGİ BÖLÜMÜNDE/ HANGİ ALANINA/ HANGİ KONULARDA/ HANGİ GRUBA/ KİMLERE/ NE UYGULANACAĞI GİBİ AYRINTILI BİLGİLER	Katılımcılar ile gönüllülük esasına dayalı online anket yöntemi kullanılacaktır.
UYGULANACAK OLAN ÇALIŞMAYA AİT ANKETLERİN/ ÖLÇEKLERİN BAŞLIKLARI/ HANGİ ANKETLERİN - ÖLÇEKLERİN UYGULANACAĞI	Kişisel Bilgi Formu Yetenek Yönetimi Ölçeği-Çayan 2011 (22 soru) Performan Düzeyi Ölçeği-Çöl 2008 (4 soru)
EMLER (ANKETLER, ÖLÇEKLER, FORMLAR, V.B. GİBİ EVRAKLARIN İSİMLERİYLE BİRLİKTE KAÇ ADET/SAYFA OLDUKLARINA AİT BİLGİLER İLE AYRINTILI YAZILACAKTIR)	Yetenek Yönetimi Ölçeği 22 maddeden oluşan, 5'li likert yapıda bir ölçektir. Ölçekte ters puanlanan madde bulunmamaktadır. Yetenek yönetimi 5 boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; Kurum Desteği Boyutu (12, 13, 20, 19, 14, 22, 18. Maddeler), Yararlılık Boyutu (18, 17, 21, 15. Maddeler), Yetenek Algısı Boyutu (3, 4, 2, 5. Maddeler), Motivasyon Boyutu (6, 7, 11, 10. Maddeler), Yetkinlik Boyutu (8, 9, 1. Maddeler)'dur (Çayan 2011). Çalışmamızda işgörenlerin performansının ele alındığı kısım 4 maddeden (23, 24, 25, 26. Maddeler) oluşmaktadır (Çöl 2008). Ölçek ifadeleri ve kişisel bilgi formu soruları toplam 2 sayfadan oluşmaktadır.
ÖĞRENCİNİN ADI - SOYADI: Demsür Okan KURT	ÖĞRENCİNİN İMZASI: Enstitü müdürlüğünde evrak aslı ıslak imzadır. TARİH: 13/03/2022

TEZ/ ARAŞTIRMA/ANKET/ÇALIŞMA TALEBİ İLE İLGİLİ DEĞERLENDİRME SONUCU						
1. Seçilen konu Bilim ve İş Dünyasına katkı sağlayabilecektir.						
2. Anılan konu kurumlarda yetenek yönetimi faaliyet alanı içerisine girmektedir.						
1.TEZ DANIŞMANININ ONAYI	2.TEZ DANIŞMANININ ONAYI (VARSA)	ANA BİLİM DALI BAŞKANININ ONAYI		SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRÜNÜN ONAYI		
Adı - Soyadı: Saadet SAĞTAŞ	Adı - Soyadı:	Adı - Soyadı: Ünal AY		Adı - Soyadı: Murat KOÇ		
Unvanı: Dr. Öğr. Üyesi	Unvanı:	Unvanı: Prof.Dr.		Unvanı: Prof. Dr.		
İmzası: Enstitü Müdürlüğünde Evrak Aslı İmzalıdır.	İmzası:.....	İmzası: Enstitü Müdürlüğünde Evrak Aslı İmzalıdır.		İmzası: Enstitü Müdürlüğünde Evrak Aslı İmzalıdır.		
7.02.2022 / / 20.... / / 2022	 / / 2022		
ETİK KURULU ASIL ÜYELERİNE AİT BİLGİLER						
Adı - Soyadı: Şehnaz ŞAHİNKARAKAŞ	Adı - Soyadı: Yücel ERTEKİN	Adı - Soyadı: Deniz Aynur GÜLER	Adı - Soyadı: Mustafa BAŞARAN	Adı - Soyadı: Mustafa Tevfik ODMAN	Adı - Soyadı: Hüseyin Mahir FİSUNOĞLU	Adı - Soyadı: Jülide İNÖZÜ
Unvanı : Prof. Dr.	Unvanı : Prof. Dr.	Unvanı: Prof. Dr.	Unvanı : Prof. Dr.	Unvanı: Prof. Dr.	Unvanı : Prof. Dr.	Unvanı : Prof. Dr.
İmzası: Enstitü Müdürlüğünde Evrak Aslı İmzalıdır.	İmzası: Enstitü Müdürlüğünde Evrak Aslı İmzalıdır.	İmzası: Enstitü Müdürlüğünde Evrak Aslı İmzalıdır.	İmzası: Enstitü Müdürlüğünde Evrak Aslı İmzalıdır.	İmzası: Enstitü Müdürlüğünde Evrak Aslı İmzalıdır.	İmzası: Enstitü Müdürlüğünde Evrak Aslı İmzalıdır.	İmzası: Enstitü Müdürlüğünde Evrak Aslı İmzalıdır.
..... / / 20..... / / 20..... / / 20..... / / 20..... / / 20..... / / 20..... / / 20.....
Etik Kurulu Jüri Başkanı - Asıl Üye	Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi	Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi	Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi	Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi	Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi	Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi
<p>OY BİRLİĞİ İLE <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>OY ÇOKLUĞU İLE <input type="checkbox"/></p>	<p>Çalışma yapılacak olan tez için uygulayacak olduğu Anketleri/Formları/Ölçekleri Çağ Üniversitesi Etik Kurulu Asıl Jüri Üyelerince İncelenmiş olup, / / 20..... - / / 20..... tarihleri arasında uygulanmak üzere gerekli izin verilmesi taraflarımızca uygundur.</p>					
<p>AÇIKLAMA: BU FORM ÖĞRENCİLER TARAFINDAN HAZIRLANDIKTAN SONRA ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ SEKRETERLİĞİNE ONAYLAR ALINMAK ÜZERE TESLİM EDİLECEKTİR. AYRICA FORMDAKİ YAZI ON İKİ PUNTO OLACAK ŞEKİLDE YAZILACAKTIR.</p>						

Ek B. Bilgilendirilmiş Onam Formu

Tarih:01.05.2022

**ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ETİKKURULU**

BİLGİLENDİRİLMİŞ ONAM FORMU

Bu formun amacı araştırma ile ilgili olarak sizi bilgilendirmek ve katılmanız ile ilgili izin almaktır. Bu kapsamda "Yetenek Yönetiminin Çalışan Performansı Üzerine Etkileri: Satış Elemanları Üzerine Bir Uygulama " başlıklı araştırma "D. Okan Kurt" tarafından gönüllü katılımcılarla yürütülmektedir. Araştırma sırasında sizden alınacak bilgiler gizli tutulacak ve sadece araştırma amaçlı kullanılacaktır. Araştırma sürecinde konu ile ilgili her türlü soru ve görüşleriniz için aşağıda iletişim bilgisi bulunan araştırmacıyla görüşebilirsiniz. Bu araştırmaya katılmama hakkınız bulunmaktadır. Aynı zamanda çalışmaya katıldıktan sonra çalışmadan çıkabilirsiniz. Bu formu onaylamanız, araştırmaya katılım için onamı verdiğiniz anlamına gelecektir.

Araştırmayla İlgili Bilgiler:

Araştırmanın Amacı: Bu Araştırmanın amacı Satış alanında çalışan bireylerin yetenek yönetimlerinin performansları üzerine etkilerini belirlemektir.

Araştırmanın Nedeni: atış elemanlarının yetenek yönetimlerinin performanslarına etkisini değerlendirmek.

Araştırmanın Yürütüleceği Yer: Online ortamda gönüllü katılımcılar ile yürütülecektir.

Çalışmaya Katılım Onayı:

Araştırmanın amacını, nedenini, yürütüleceği yer ile ilgili bilgileri okudum ve gönüllü olarak üzerime düşen sorumlulukları anladım. Araştırma ile ilgili ayrıntılı açıklamalar yazılı ve sözlü olarak tarafıma sunuldu. Bu araştırma ile ilgili faydalar ve riskler ile ilgili bilgilendirildim.

Bu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve zorlama olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.


Katılımcının (Islak imzası ile***)

Adı-Soyadı:
İmzası***:

Araştırmacının

Adı-Soyadı:Demsür Okan KURT
e-posta:

İmzası:

 Online yapılacak uygulamalarda, ıslak imza yerine, bilgilendirilmiş onam formunun anketin ilk sayfasındaki en üst bölümüne yerleştirilerek katılımcıların kabul ediyorum onay kutusunu işaretlemesinin istenilmesi gerekmektedir.

Ek C. Kişisel Bilgi Formu**KİŞİSEL BİLGİ FORMU**

1. Yaşınız:
2. Cinsiyetiniz: Kadın Erkek
3. Eğitim durumunuz: Lise ve önlisans lisans Lisans üzeri
4. Gelir düzeyiniz nedir:..... TL
5. Medeni durum: Evli Bekar
6. Mesleğiniz nedir:.....
7. Şuanki kurumunuzda ünvanınız nedir:
8. Meslekte çalışma yılınız: 1Yıldan Az 1-4 yıl 5 yıl ve üzeri
9. Şuanki kurumunuzda çalışma yılınız : 1Yıldan Az 1-4 yıl 5 yıl ve üzeri
10. Kaç yıldır satış elemanı olarak görev yapmaktasınız? 1Yıldan Az 1-4 yıl 5 yıl ve üzeri
11. Şuanki çalıştığınız kurumun yapısı: KOBİ Kurumsal firma Kurumsal olmayan firma
12. Çalıştığınız kurumdun memnun musunuz? Evet Hayır
13. Çalıştığınız Sektör?(Belirtiniz) Sağlık Tekstil Kimya Sigorta Diğer

Ek D. Yetenek Yönetimi Ölçeği

Yetenek Yönetiminin Performansa Etkisi Ölçeği 2 temel kavramın ölçüldüğü (yetenek yönetimi ve performans) 26 maddeden oluşan, 5'li likert yapıda bir ölçektir. Ölçekte ters puanlanan madde bulunmamaktadır. İlk 22 madde Yetenek yönetimi kavramını ele almaktadır. Yetenek yönetimi 5 boyuttan oluşmaktadır.

Yetenek Yönetimi Ölçeği (Çayan 2011)	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
1. Çalıştığım birime uygun olarak, kendimi yetenekli buluyorum.					
2. Çalıştığım birime uygun olarak, yeteneklerimi tam kapasite ile kullandığımı düşünüyorum.					
3. Çalıştığım birimde mesleki yeterliliklerim nedeniyle görev yapmaktayım.					
4. Çalıştığım birimde kişisel özelliklerim nedeniyle görev yapmaktayım.					
5. Çalıştığım birimde eğitim ve deneyimlerim nedeniyle görev yapmaktayım.					
6. İşim benim için önemlidir.					
7. İşimi başarılı bir şekilde gerçekleştirdikten sonra kendimi mutlu hissediyorum.					
8. İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.					
9. Bulduğum birimde yeni fikirler geliştirip uygulardım.					
10. Çalıştığım kurum yönetiminin getirdiği değişikliklere uyum sağlıyorum.					
11. Çalıştığım birimde, ekip arkadaşlarım ile uyumluyumdur.					
12. Çalıştığım kurum, kişisel eğitimim için yeterli desteği sağlar.					
13. Kurum yönetimi personelin gelişimine yönelik eğitimler düzenler.					
14. Çalıştığım kurum, yeterli maddi olanaklar sağlar.					
15. Çalıştığım kurumun sektör içinde iyi bir yerde bulunması, üzerimde olumlu etki uyandırır.					
16. Genel olarak işimden doyum sağladığımı düşünüyorum.					

17. İşimi yaparken farklı yöntemler seçme konusunda özgürüm.					
18. Çalıştığım birimde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrolüm ve etkim vardır.					
19. Çalıştığım kurum, işimi daha iyi yapmam konusunda bana destek olur.					
20. Çalıştığım kurum yönetimi, sorumluluklarımı etkili bir şekilde yerine getirmektedir.					
21. Çalıştığım kurum yönetiminin yeteneklerimden yararlandığımı düşünüyorum.					
22. Çalıştığım birim yöneticisi, çalışanları performanslarına göre değerlendirir.					

Ek E. Performans Ölçeği

Yetenek Yönetiminin Performansa Etkisi Ölçeği 2 temel kavramın ölçüldüğü (yetenek yönetimi ve performans) 26 maddeden oluşan, 5'li likert yapıda bir ölçektir. Ölçekte ters puanlanan madde bulunmamaktadır. Son 4 madde Performans kavramını ele almaktadır.

Güçlendirmenin <u>İşgören</u> Performansı Üzerine Etkileri Ölçeği (Çöl 2008)	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
<u>İşgören</u> Performansı Boyutu Maddeleri					
23. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.					
24. Yöneticimin verdiği hedeflere ulaşırım.					
25. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımı düşünüyorum.					
26. Birimimde, bir problem gündeme geldiğinde en hızlı bir şekilde çözüm üretebilirim.					

Ek F. Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Kararı Alınması Hakkında

T.C.
ÇAğ ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Sayı : E-23867972-050.01.04-2200003594
Konu : Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği
Kurulu Kararı Alınması Hk.

12.05.2022

REKTÖRLÜK MAKAMINA

İlgi: 09.03.2021 tarih ve E-81570533-050.01.01-2100001828 sayılı Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu konulu yazınız.
İlgi tarihli yazınız kapsamında Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesindeki Lisansüstü Programlarda halen tez aşamasında kayıtlı olan **Demsür Okan Kurt** isimli öğrencimize ait tez evraklarının "Üniversitemiz Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Onayları" alınmak üzere Ek'te sunulmuş olduğunu arz ederim.

Prof. Dr. Murat KOÇ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Ek : 1 adet öğrenciye ait tez evrakları dosyası.

Ek G. Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu İzni Hakkında

T.C.
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
Rektörlük

Sayı : E-81570533-044-2200003835

20.05.2022

Konu : Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği
Kurul İzni Hk.

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : a) 12.05.2022 tarih ve E-23867972- 050.01.04-2200003598 sayılı yazınız.
b) 12.05.2022 tarih ve E-23867972- 050.01.04-2200003594 sayılı yazınız.

İlgi yazılarda söz konusu edilen Deniz Yalçıntaş ve Demsür Okan Kurt isimli öğrencilerimizin tez evrakları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunda incelenerek uygun görölmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Ünal AY
Rektör