



T.C.

Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Doktora Tezi

**LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN, YETENEK YÖNETİMİ
VE İŞGÖREN PERFORMANSINA ETKİLERİ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA: ANKARA ÖRNEĞİ**

Gökhan ULUDAĞ

13926301

Danışman

Prof. Dr. Abdulkadir BİLEN

Diyarbakır 2016

T.C.
Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Doktora Tezi

**LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN, YETENEK YÖNETİMİ
VE İŞGÖREN PERFORMANSINA ETKİLERİ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA ANKARA ÖRNEĞİ**

Gökhan ULUDAĞ
13926301

Danışman
Prof. Dr. Abdulkadir BİLEN

Diyarbakır 2016

TAAHHÜTNAME

SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Dicle Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “Lider Üye Etkileşiminin, Yetenek Yönetimi Ve İşgören Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma Ankara Örneği ” adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve tez yazım kılavuzuna uygun olarak hazırladığımı taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım. Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

Tezimin/Projemin 1 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/projemin tamamı her yerden erişime açılabilir.

30/12/2016

Gökhan ULUDAĞ



KABUL VE ONAY

Gökhan ULUDAĞ tarafından hazırlanan Lider Üye Etkileşiminin, Yetenek Yönetimi Ve İşgören Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma Ankara Örneği adındaki çalışma, Savunma Sınavı Tarihi tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı, **DOKTORA TEZİ** olarak oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

[Prof. Dr. Abdulkadir BİLEN] (Başkan)



[Prof. Dr. Said KINGİR] (Üye)



[Doç. Dr. Seyfettin ASLAN] (Üye)



[Doç. Dr. M. Halis ÖZER] (Üye)



[Yrd. Dr. Ömer ÇINAR] (Üye)



ÖNSÖZ

Öncelikle doktora eğitimim boyunca beni sürekli destekleyen ve motive eden tez danışmanım ve hocam saygıdeğer Profesör Doktor Abdulkadir BİLEN'e teşekkür ve saygılarımı sunuyorum. Eğitimim esnasında gelişimime yaptıkları katkı ve gösterdikleri hoşgöründen dolayı tüm hocalarıma teşekkür ediyorum.

Anket çalışmalarında bana yardımcı olan başta Ankara İl Sağlık Müdürümüz, Ankara İl Çevre ve Şehircilik Müdürümüz, Ankara İl Kültür ve Turizm Müdürümüz, Ankara İl Gençlik ve Spor Müdürümüz ve Ankara İl İşkur Müdürümüz olmak üzere çalışmaya katılan tüm çalışanlara sonsuz teşekkür ediyorum.

Çalışmalarım esnasında kendilerine fazla vakit ayıramadığım için beni mazur gören aileme ve çalışmama katkısı olan tüm herkese sonsuz teşekkürler.

Gökhan ULUDAĞ

ÖZET

Bu çalışmada; lider-üye etkileşiminin, yetenek yönetimi ve işgören performansı üzerindeki etkilerini tespit etmek amaçlanmıştır. Bu kapsamda, Ankara ilinde bulunan, İl Sağlık Müdürlüğü, İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, İl Gençlik ve Spor Müdürlüğü, İl Çevre ve Şehircilik Müdürlüğü ve İl İşkur Müdürlüğünde çalışanlar üzerinde araştırma yapılmıştır. Bu kurumlarda çalışan ve farklı konumlarda bulunan kişilere uygulanan çalışmanın örneklem grubunu; 406 kişi oluşturmaktadır. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda, lider-üye etkileşiminin ve alt boyutlarının, yetenek Yönetimi ve işgören performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca lider-üye etkileşiminin ve alt boyutlarının yetenek yönetimini ve işgören performansını etkilediği sonucuna varılmıştır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda, kaliteli bir lider-üye etkileşimi gerçekleştirilmesinin; çalışanlar üzerinde olumlu sonuçlara neden olacağı tespit edilmiştir. Bununla birlikte elde edilen sonucun işletmeler ve kurumlar açısından büyük bir önem arz eden ve özellikle son dönemde adından daha fazla söz ettiren yetenek yönetimi anlayışı ve kurumun başarısında en önemli unsurlardan birisi olan işgören performansını artıracığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Lider-üye etkileşimi, yetenek yönetimi, işgören performansı.

ABSTRACT

In this study, it was aimed to identify the the impact of leader-member exchange on talent management and employee performance. In this sense, some research has been conducted on the employee of Provincial Directorate of Health, Provincial Directorate of Culture and Tourism, Provincial Directorate of Youth and Sports, Provincial Directorate of Environment and Urbanization and Provincial Directorate of Turkish Employment Organization, all of which are located in Ankara. 406 people are made up of sample group of research which are applied to employees who work in aforementioned institutions in different positions. As a result of statistical analyses conducted, it has been concluded that there is a positive and meaningful relation between leader-member exchange and its sub-dimensions, and talent management and employee performance. Moreover, it has been deduced that leader-member exchange and its sub-dimensions affect talent management and employee performance. According to the results obtained, it has been determined that realization of a quality leader-member exchange affect the employees positively. With that, it has been determined that results obtained will increase the concept of talent management which is of high importance for businesses and institutions and which is becoming more and more popular lately, and will increase employee performance which is one of the very important factors of a success of an institution.

Key words: Leader-member exchange, talent management, employee performance.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖNSÖZ.....	I
ÖZET.....	II
ABSTRACT.....	III
İÇİNDEKİLER	IV
TABLO LİSTESİ.....	IX
ŞEKİL LİSTESİ.....	XII
KISALTMALAR	XIII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDER - ÜYE ETKİLEŞİMİ

1.LİDER -ÜYE ETKİLEŞİMİ	4
1.1. Liderlik Kavramı	4
1.2. Liderlik ve İşletmeler Açısından Önemi	8
1.3. Liderlerin Özellikleri	12
1.4. Liderlerin Fonksiyonları.....	15

1.5. Lider Üye Etkileşiminin Tanımı ve Kavramsal Çerçeve	17
1.6. Lider-Üye Etkileşiminin Gelişimi	20
1.7. Lider-Üye Etkileşim Gelişimini Etkileyen Bağlamsal Faktörler	23
1.8. Lider-Üye Etkileşiminin Ayırt Edici Özellikleri.....	29
1.9. Lider-Üye Etkileşim Teorisinin Diğer Liderlik Teorilerinden Farkı ..	30
1.10. Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları.....	32
1.10.1. Katkı Boyutu	32
1.10.2. Etki Boyutu	33
1.10.3. Bağlılık (Sadakat) Boyutu	34
1.10.4. Profesyonel Saygı.....	35
1.11. Lider-Üye Etkileşiminin Kalitesi	36

İKİNCİ BÖLÜM

YETENEK YÖNETİMİ

2.YETENEK YÖNETİMİ	40
2.1. Yetenek Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	40
2.1.1. Yetenek-Beceri İlişkisi	41
2.1.2. Yetenek-Yetkinlik İlişkisi	42
2.1.3. Yetenek ve Potansiyel Kavramı	43
2.1.4. Yetenek-Tecrübe İlişkisi	44
2.2. Yetenek Yönetiminin Tanımı ve Kavramsal Çerçeve.....	45
2.3.Stratejik Yetenek Yönetimi	48
2.4. Yetenekli Çalışanlar ve Özellikleri	49
2.5. Yetenek Yönetiminin Önemi	51
2.6. Yetenek Yönetiminin Ortaya Çıkış Nedenleri	53
2.7. Yetenek Savaşları Olgusu	54
2.8. Yetenek Yönetiminde Yetki ve Sorumluluk	56
2.8.1. Üst Yönetimin Sorumluluğu	56
2.8.2. Orta Kademe Yönetimin Sorumluluğu	59
2.8.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Sorumluluğu	60
2.9.Yetenek Yönetimi Süreci ve Uygulamaları	61
2.9.1. Yetenek Yönetimi Stratejilerinin Belirlenmesi	62

2.9.2. İşletme İçerisinde Kilit Pozisyonların Belirlenmesi ve Yönetilmesi	63
2.9.3. Gerekli Yetkinliklerin ve Çalışanların Sınıflandırılması	64
2.9.4. Yetenek Yönetimi Doğrultusunda Eğitim ve Gelişim	66
2.9.5. Çalışan Tedariki ve Seçiminde Yetenek Yönetimi	67
2.9.6. Yetenekli Çalışanların Kariyer Yönetimi	69
2.9.7. Yetenekli Çalışanların Performans Değerlendirmesi	71
2.9.8. Yeteneklerin Elde Tutulması	72
2.10. Yetenek Yönetiminin Değerlendirilmesi	73
2.10.1. Yetenek Yönetiminin Avantajları	74
2.10.2. Yetenek Yönetiminin Dezavantajları	75

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞGÖREN PERFORMANSI

3. İŞGÖREN PERFORMANSI	77
3.1. Performans Kavramı	77
3.2. İşgören Performansının Tanımı ve Kavramsal Çerçeve	77
3.3. İşgören Performansının Önemi	79
3.4. İşgören Performans Sorunları	80
3.5. Performans Sorunlarının Nedenleri	81
3.6. Performans Sorunlarının Çözümünde Liderliğin Rolü	84
3.7. Performans Değerlendirme ve Önemi	89
3.8. Performans Değerlendirmenin Amaçları	92
3.9. Performans Değerlendirme Süreci	95
3.10. İşgören Performansı Değerlendirme Yöntemleri	98
3.10.1. Sıralama Yöntemi	98
3.10.2. Zorunlu Seçme Yöntemi İle Değerlendirme	100
3.10.3. Grafik Dereceleme Yöntemi	102
3.10.4. Kritik Olay Tekniği	104
3.10.5. Davranışsal Sınıflandırma Ölçeği	105
3.10.6. 360 Derece Değerlendirme Yöntemi	106
3.10.7. Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi	108

3.10.8. Standart Puanlandırma Cetvelleri Yöntemi.....	110
3.10.9. Kontrol Listesi Yöntemi.....	112
3.10.10. Direk İndeks Yöntemi	113
3.10.11. Alan İnceleme Yöntemi	113
3.11. Performans Değerlendirme Hataları.....	114
3.11.1. Hoşgörülülük.....	115
3.11.2. Halo (Hale) Etkisi.....	115
3.11.3. Teknik Hatalar	116
3.11.4. Yakın Zaman Etkisi.....	117
3.11.5. Kişisel Önyargılar	118
3.11.6. Kontrast Hataları	118
3.11.7. Ortalama Puan Verme Eğilimi	118
3.11.8. Tek Yönlü Ölçüm.....	119
3.11.9. Benzerlik Hatası	120
3.11.10. Pozisyondan Etkilenme	120
3.12. Hataların Olmaması İçin Alınabilecek Önlemler.....	120
3.13. Performans Değerlemede Geribildirim	121

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ANKARA İLİNDE KAMU KURUMLARINDA FAALİYET GÖSTEREN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE BİR

4.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI	124
4.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ – ÖRNEKLEMİ.....	125
4.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	126
4.4. ARAŞTIRMA SORULARI	126
4.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE MODELİ.....	126
4.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE ÖLÇÜM ARACI	131
4.7. VERİLERİN ANALİZİ	132

4.8. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLERİN FAKTÖR VE GÜVENİRLİK ANALİZLERİ	132
4.9. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	139
4.9.1. Normallik Testi	144
4.9.2. Demografik Değişkenlerin Etkileri	144
4.9.2.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular	144
4.9.2.2. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bulgular	147
4.9.2.3. Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular	149
4.9.2.4. Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular	154
4.9.2.5. Çalışanların Konumu Değişkenine İlişkin Bulgular	158
4.9.2.6. Çalışanların Çalışma Süreleri Değişkenine İlişkin Bulgular...	163
4.9.3. Korelasyon Analizi.....	167
4.9.4. Regresyon Analizi	170
4.9.4.1. Lider-Üye Etkileşiminin Boyutlarının Yetenek Yönetimine Etki Düzeyinin İncelenmesi.....	170
4.9.4.2. Lider-Üye Etkileşimi ve Boyutlarının İşgören Performansına Etki Düzeyinin İncelenmesi	174
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	177
KAYNAKÇA	187

TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1: Kurumlarda Uygulanan Anket Sayıları.....	125
Tablo 2: KMO (Kaiser-Meyer-Olkin). Değerleri	133
Tablo 3: Lider-Üye Etkileşimi İçin KMO ve Bartlett Testi	133
Tablo 4:Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Faktör Yapısı ve Güvenirlik Katsayıları.....	133
Tablo 5: Yetenek Yönetimi İçin KMO ve Bartlett Testi.....	135
Tablo 6: Yetenek Yönetimi Ölçeği Faktör Yapısı ve Güvenirlik Katsayılar	136
Tablo 7: İşgören Performansı İçin KMO ve Bartlett Testi	137
Tablo 8: İşgören Performansı Ölçeği Faktör Yapısı ve Güvenirlik Katsayıları.....	137
Tablo 9: Tüm Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	138
Tablo 10: Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	139
Tablo 11: Normallik Testi Sonuçları	144
Tablo 12: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Lider-üye Etkileşimi Boyutları, Yetenek Yönetimi, İşgören Performansı Düzeyleri Arasındaki Farkın Testi	145
Tablo 13: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Lider-üye Etkileşimi Boyutları, Yetenek Yönetimi, İşgören Performansı Düzeyleri Arasındaki Farkın Testi	147

Tablo 14: Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Lider-Üye Etkileşimi Boyutları, Yetenek Yönetimi ve İşgören Performansı Düzeylerinin Ortalamaları	149
Tablo 15: Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Lider-üye Etkileşimi Boyututları, Yetenek Yönetimi ve İşgören Performansı Düzeylerine İlişkin Varyans Analizi	152
Tablo 16: Katılımcıların Yaşlarına Göre Lider-Üye Etkileşimi Boyutları, Yetenek Yönetimi ve İşgören Performansı Düzeylerinin Ortalamaları	154
Tablo 17: Katılımcıların Yaşlarına Göre Lider-üye Etkileşimi Boyutları, Yetenek Yönetimi ve İşgören Performansı Düzeylerine İlişkin Varyans Analizi	156
Tablo 18: Katılımcıların Konumlarına Göre Lider-Üye Etkileşim Boyutları, Yetenek Yönetimi ve İşgören Performansı Düzeylerinin Ortalamaları	158
Tablo 19: Katılımcıların Konumlarına Göre Lider-üye Etkileşimi Boyutları, Yetenek Yönetimi ve İşgören Performansı Düzeylerine İlişkin Varyans Analizi	161
Tablo 20: Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Lider-üye Etkileşimi Boyutları, Yetenek Yönetimi ve İşgören Performansı Düzeylerinin Ortalamaları	163
Tablo 21: Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Lider-üye Etkileşimi Boyutları, Yetenek Yönetimi ve İşgören Performansı Düzeylerine İlişkin Varyans Analizi	165
Tablo 22: Lider-Üye Etkileşimi Ve Alt Boyutları İle Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişkilerin İncelendiği Korelasyon Analizi Tablosu	168
Tablo 23: Lider-Üye Etkileşimi Ve Alt Boyutları İle İşgören Performansı İle Arasındaki İlişkilerin İncelendiği Korelasyon Analizi Tablosu	169
Tablo 24: Yetenek Yönetimi ile Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları arasındaki ilişkiyi Ölçen Regresyon Modeli Özeti	170
Tablo 25: Yetenek Yönetimi ile Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları arasındaki ilişkiyi Ölçen Regresyon Modeli Anova Tablosu	171

Tablo 26: Yetenek Yönetimi ile Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları arasındaki ilişkiyi Ölçen Regresyon Modelinin Beta Katsayıları.....	172
Tablo 27: Modelde Katsayıları Anlamsız Bulunan Değişkenler Çıkarıldıktan Sonra Oluşturulan Yetenek Yönetimi ile Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modeli Özeti	172
Tablo 28: Modelde Katsayıları Anlamsız Bulunan Değişkenler Çıkarıldıktan Sonra Oluşturulan Yetenek Yönetimi ile Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modeli Anova Tablosu.....	173
Tablo 29: Modelde katsayıları anlamsız bulunan değişkenler çıkarıldıktan sonra oluşturulan Yetenek Yönetimi ile Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları arasındaki ilişkiyi ölçen regresyon modelinin beta katsayıları	173
Tablo 30: İşgören Performansı ile Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modeli Özeti.....	174
Tablo 31: İşgören Performansı ile Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları Arasındaki ilişkiyi Ölçen Regresyon Modeli Anova Tablosu	174
Tablo 32: İşgören Performansı ile Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modelinin Beta Katsayıları	175

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1 Araştırma Modeli.....	130
Şekil 2 Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı	140
Şekil 3: Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı.....	141
Şekil 4: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı	141
Şekil 5: Katılımcıların Çalıştıkları Kurumdaki Konumuna (Pozizyonuna) Göre Dağılımı	142
Şekil 6: Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Dağılımı	143
Şekil 7: Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	143

KISALTMALAR

ALDK	Askeri Liderlik Ders Kitabı
Çev.	Çeviren
Ed.	Editor
H.	Hipotez
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
One-Way ANOVA	Tek Yönlü Varyans Analizi
Ort.	Ortalama
n	Katılımcı Sayısı.
SS	Standart sapma.
Sd	Serbestlik derecesi.
SPSS	Sosyal Bilimler İstatistik Paketi
p	Anlamlılık düzeyi.
t	Hesaplanan t değeri.
X	Aritmetik ortalama.

GİRİŞ

Günümüzde teknoloji takip edilemeyecek seviyede ilerlemektedir. Bu ilerleme bireysel olarak günlük hayatımızı kolaylaştırmakta ve ihtiyaç duyulan düzeyde kullanılmaktadır. Fakat iş hayatı açısından bakıldığında özellikle işletmeler ve kurumlar açısından sürekli olarak takip edilmesi ve yeni uygulamaların kullanıma geçirilmesi gereken zaruri bir durum haline dönüşmüştür. İnsanların artan talepleri karşısında tercih edilmek isteyen firmaların rakip firmalara göre farkındalık oluşturmaları gerekmektedir. Önceleri sadece metropol illerde olan firmaların en küçük yerleşim yerlerine kadar birimlerini taşıdığı ve sadece belirli firmalar tarafından üretilen ürünlerin, artık birçok firma tarafından da üretilmeye başlaması rekabeti oldukça artırmıştır. Yeni üretilen bir ürünün farklı ve daha gelişmiş modellerinin üretilmesi, ürünlerin çok kısa bir zaman içerisinde raflardan kalkmasına yol açmaktadır. Bu zor şartlar ve rekabet ortamı içerisinde varlıklarını devam ettirmek isteyen firmalar tüm bu gelişmelerin yanı sıra insan ilişkilerine maksimum düzeyde önem vermektedirler. Günümüzde birçok firma ve kurum içerisinde farklı statülerde çalışan çok sayıda personel bulunmaktadır. Bu personellerin birbirleri ile olan iletişimi ve etkileşimi arzu edilen düzeyde başarının yakalanması açısından son derece önemli bir yer teşkil etmektedir. Bu doğrultuda tüm çalışanların sadece fiziksel özellikleri ile değil, duygusal, ruhsal ve psikolojik unsurların da göz önüne alınarak davranışlarının bütünsel olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.

İşletme ve kurumlar içerisinde alt konumda çalışanların görevlerini nizami bir şekilde yapmaları ve görev yaptıkları birim içerisinde huzurlu bir çalışma alanının oluşturulmasında yöneticilerin liderlik vasıflarına sahip olması gerekmektedir. Liderlerin bilinen özelliklerinden birisi hiç şüphesiz etkileme gücüdür.

Gümüştekin (2005: 75), organizasyonların giderek daha karmaşık bir hal alması ve yeni uzmanlık gerektiren alanların ortaya çıkması nedeniyle, çalıştığı işletme ile çevresi arasında gerekli uyumu sağlayabilen, meydana gelen değişimlerin farkında olabilen ve bu değişime olumlu yönde tepki gösterebilecek gerekli uzmanlığa sahip, karar verebilme konusunda etkili olabilen profesyonel yöneticilerin olması gerektiğini vurgulamıştır. Nitekim alanında uzman olmayan yöneticilerin işletmeye etkisi; başkaları tarafından yönlendirilmelerinin mümkün olması ve yapılan işin kalitesini de olumsuz yönde etkileyebilecek olmasıdır.

Liderlikle ilgili çok sayıda yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlardan birisi de lider-ye etkileşimidir. Bu yaklaşım, lider konumdaki kişilerin tüm çalışanları ile aynı etkileşim içerisinde olmadığını ve çalışanla farklı etkileşim gerçekleştirilmesi üzerinde durmaktadır. Bu durumun temel nedeni de her çalışanın bireysel özelliklerinin ve iş ortamında sergilediği davranışlarının farklı şekillerde gerçekleşmesidir.

Bir işletme ya da kurum içerisinde lider konumunda bulunanların tüm çalışanlarla benzer etkileşim halinde olması durumunda; çalışanların işle ilgili göstermeleri gereken performansı belirli bir oranda tutmalarına ve motivasyonlarının düşmesine neden olabilir. Bu nedenle lider-ye etkileşimi bu tarz olumsuzlukların önüne geçilmesi açısından oldukça önemlidir. Liderlerin astlarıyla gerçekleştirdiği iletişim ve etkileşim, görev aldıkları firmayı birçok yönden etkileyebilir.

İşletmeler ve kurumlar açısından büyük önem arz eden ve son yıllarda adından bahsettiren yaklaşımlardan birisi de yetenek yönetimidir. Günümüzde teknoloji kadar önem arz eden diğer bir husus da bilgidir. Bilgiyi en iyi şekilde kullanan ve işletmelerin menfaatleri doğrultusunda değere dönüştüren yetenekli çalışanlar, işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri ve hedeflerine ulaşabilmeleri açısından stratejik bir öneme sahiptir.

Bu anlayışta; çalışan sayısından ziyade yetenekli çalışan sayısının ön plana çıktığı ve yetenekli çalışanların yeteneklerinin yönetilmesinin kabul gördüğü bilinmektedir. Bu anlayış sayesinde işletmeler ve kurumlar yetenekli çalışanları keşfetmeyi, bünyelerine dahil etmeyi, yeteneklerinden maksimum seviyede yararlanmayı ve işletme içerisinde kalıcı olmalarını amaçlamaktadır.

İşletmeler ve kurumlar açısından son derece önemli olan diğer bir unsur da işgören performansıdır. İşgörenlerin ortaya koyduğu performans işletme ya da kurumların bütününe etkilemektedir. İşgörenlerin yüksek düzeyde performans sergilemeleri; verimliliğin, kalitenin ve kâr'ın artmasına yol açacaktır. İşgören performansı bireylerin ulaşmak istedikleri hedefleri (yüksek ücret, rütbe terfi, iyi bir kariyer ve şahsi tatmin olma) açısından da oldukça önemlidir. Bu nedenle işletmeler ve kurumların işgören performansına yönelik çalışmalar yapması gerekmektedir.

Bu çalışma, lider üye etkileşiminin yetenek yönetimi ile işgören performansına etkilerini, Ankara'daki beş kamu kurumunda incelemeye yöneliktir. Bu çalışma için belirtilen kamu kurumlarının seçilme nedeni ise, kurumların içerisinde farklı statülerde çalışanların olması ve bu farklı statülerde çalışanların etkileşim düzeyi ve bu etkileşimin çalışanların yetenek yönetimine ve işgören performansına etkisinin sınanmak istenmesidir.

Çalışmanın birinci bölümünde lider-üye etkileşimi, ikinci bölümünde yetenek yönetimi, üçüncü bölümünde işgören performansı'na ilişkin literatür çalışmasına yer verilirken, çalışmanın dördüncü bölümünde ise; Ankara'da bulunan beş kamu kurumunda yapılan araştırmanın bulgularına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDER - ÜYE ETKİLEŞİMİ

1.LİDER -ÜYE ETKİLEŞİMİ

Lider- üye etkileşimi anlayışının tanımlanması ve daha iyi anlaşılması için öncelikle liderlik kavramının anlaşılmasında büyük yarar vardır.

1.1. Liderlik Kavramı

Liderlik kavramı günlük hayat içerisinde özellikle de iş hayatında sık sık kullandığımız kavramlardan birisidir. Liderlik kavramı, hem yönetim ve örgüt kuramcıları tarafından hemde uygulamacıların ilgisini çeken bir kavram olarak bilinmektedir (Pawar ve Eastman, 1997: 80). Ayrıca liderlik, her kişi için farklı anlamlar taşıyan çok yönlü ve zengin bir kavram olarak görülmektedir (Nicholls, 1994: 8). Değişen şartlar ve durumlara göre farklı şekilde kullanılabilecek bu kavramın tanımlanması da oldukça zordur. Tanımlardan bazıları şu şekilde belirtilebilir;

Lider içinde olduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçların gerçekleşmesi konusunda gruba çok etkili bir şekilde yön verebilen kişidir (Dereli, 1976: 188).

Liderlik, kişinin kendisini çalıştığı işe büyük bir istekle adanmasıdır. Üst seviyede iletişim, insan ilişkilerini ve karmaşık konuları basit bir şekilde çözebilme yeteneklerine sahip olmaktır. Çevresine pozitif enerji dağıtabilmektir (Kaya, 2002: 17). Liderlik; insanları değişim ve gelişim konularında ikna edebilme becerisidir (Aytürk, 2007: 33). Bu doğrultuda liderin peşinden gelenler liderin sözlerini doğru ve önemli olarak görürler, aksi takdirde sözleri kabul görmeyen birisini lider olarak görmek çok gerçekçi değildir.

Bir başka tanım da liderlik, içinde olduğu grubun amaçlarını belirleyebilme ve bu amaçların yerine getirilmesinde grubu en etkili seviyede yönlerebilme durumudur (Tekarslan vd., 2000: 121).

Liderlik, iletişim sürecinin gerçekleştiği bir alanda, daha önceden planlanan hedeflere ulaşmak amacıyla yönlendirilmiş şahıslar arasında gerçekleşen etkileşim sürecidir (Zel, 2001: 90). Bir liderden bahsederken kendisini takip eden kişilerin olması gerekli olan bir durumdur. Yönlendirdiği kişiler olmadan liderden bahsedilemez.

Liderlik becerisi, örgütsel konular kapsamında bilgi ve yetenek olarak belirtilebilir (Klagge, 1997: 361). Liderlik, insanları önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda gayret göstermeye benimsetebilme yeteneğidir (Davis, 1988: 141).

Liderlik ile ilgili tanımlara bakıldığında genel olarak süreç ve özellik itibariyle tanımlandığı görülmektedir. Süreç itibariyle liderlik; örgüt içerisindeki şahısların faaliyetlerini örgütün hedefleri doğrultusunda yönlendirerek, düzenleyen kişidir. Özellik noktasında liderlik ise, grup içerisindeki şahısları başarılı bir şekilde etkileyebilme karakteristik özelliklerine sahip olması durumudur (Özkalp ve Kirel, 2004: 148).

Lider birlikte yürüdüğü kişilerin önünde yer alarak seyahat ettiği kişilere yol gösteren kişidir. Etkin bir şekilde liderlik yapabilmenin en temel görevi sıradanlığın dışında düşünmektir (Vries, 2007: 20). Liderlerin, bulundukları grubu temsil ettikleri için grubun en önünde yer aldığı bilinmektedir. Bu nedenle en nde yürüyen kişiler örnek alınma noktasında büyük bir potansiyel taşımaktadır.

Liderlikle ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında en fazla dikkat çeken konulardan birisi de; liderlikle yöneticiliğin birbirinden farklı olduğu ve farklı rol ve davranışlar gerektirdiğine yönelik çok sayıda görüş olmasıdır. Fakat kesin sınırları çizmek çok kolay bir durum değildir. Liderlikle ilgili yapılan tanımlarda önemli olan husus, etkili liderliğin anlaşılması noktasında sağlayacağı katkıdır (Yukl, 2006: 20).

Liderler, sahip oldukları mesleklerine ve yaptıkları işlere bütünüyle hakimdirler ve yerine getirdikleri işi en iyi şekliyle gerçekleştirirler. İnsan ilişkilerinde son derece ustadırlar. İnsanlar tarafından güvenilirler ve güveni kötü amaçlı kullanmazlar (Bennis, 2001: 184). Sahip olduğu özellikleri nedeniyle lider konumunda bulunan kişiler bu özelliklerini kaybettiklerinde ya da başkalarının

kendilerinden daha fazla başarı göstermeye başladıklarında liderlikleri tartışılmaya başlanacaktır.

Liderlik, kendisi için ve yönettiği kitlenin rehavete kapılmaması ve rahat tavırlarla dinamizmini kaybetmemesi için, başarının geçici ve tehlikeli bir durum olduğunu algılamak ve takipçilerine bunu göstermeyi ve özümsetmeyi gerektirmektedir. Bununla birlikte özgüvenle zoru başarma isteğini, inatçılığı, girişimciliği ve esnek olma özellikleriyle özdeşleştirebilmelidir. İşgörenlerin ve örgütün temel yetkinliklerini tespit edebilmek ve öğrenen örgütler bakış açısıyla bunları ilerleterek rakiplerine karşı bir rekabet üstünlüğü kazanabilmek için kullanabilmektir (Kaya, 2002: 17–18). Liderler farklı durum ve koşullar altında farklı davranışlar ve yöntemler sergilerler, bu durum liderlerin geniş bir hareket kabiliyetine sahip olduklarını göstermektedir.

Liderin niteliklerinin ve davranışlarının bir kısmı doğuştan, bir kısmı ise öğrenme yoluyla oluşmaktadır. Burada önemli olan husus bazı davranışların değiştirilmesinin mümkün olup olmadığıdır. Davranışlar insan doğasının ürünleridir. Belirli bir duruma cevap verebilmek için geçici olarak değişebilmektedir. Fakat kalıcı bir değişimden söz etmek oldukça zordur. Yönetim tarzını oluşturan faktörleri, doğuştan gelenler ve sonradan öğrenilerek kazanılanlar şeklinde iki başlık altında toplamak mümkündür. Doğuştan gelenleri kişilik ve ihtiyaç kalıpları olarak, öğrenilenleri ise güç temelleri, çatışmaları ele alma ve sorunları çözme anlayışı, stresle başa çıkabilme yöntemleri ve kişisel değerler ve örgütsel davranışlar üzerindeki etkileri olarak belirtmek mümkündür (Barutçugil, 2004a: 46–48). Sonradan kazanılan özelliklerin temelinde karşılaşılan güçlüklerin olduğu görülmektedir. Karşılaşılan her zorluk lideri daha fazla geliştirmekte ve tecrübesini artırmaktadır. Benzer sorunlarla karşılaşıldığında kolay bir şekilde üstesinden gelmek açısından liderin tecrübesi son derece önemlidir.

Lider, çalışanlara karşı içten ve samimi bir şekilde yaklaşmalıdır. Davranışları genel olarak kabul gören etik normlara uygun olmalıdır. Lider, altındakilere karşı adil davranmalı, paylaşımcı, dürüst, mütevazı, kendisiyle barışık ve iyimser olmalı, davranışlarıyla çalışanlarına örnek olabilecek bir kişi olmalıdır (Kaya, 2002: 18).

Sergilediği davranışları ile izleyicileri tarafından hoş karşılanmayan liderlerin etkisinin düşmesi kaçınılmazdır. Gün geçtikçe izleyicileri azalan liderlerin yaptırım gücü azalacağı gibi liderliğini de kaybetmesi söz konusu olabilir.

Üretkenliği artırabilmek amacıyla lider, çalışanların çalıştıkları kurumlarına olan bağlılığını artıracak, yaratıcılığını ilerletebilecek, yaptıkları işlerinden heyecan duyacağı, elde ettikleri başarılarıyla gurur duyacakları ve birlikte çalıştıkları iş arkadaşlarına katkı sağlayacakları sağlıklı ortamlar oluşturmalıdır. Özetlemek gerekirse lider, düşüncelerini, kabiliyetleri ve enerjiyi harekete geçirmelidir (Rosen, 1998: 28). Örgütler ürünlerinden ziyade liderleriyle rekabet içerisindeyler. Daha iyi liderler daha iyi çalışanları ortaya çıkarırlar, bu doğrultuda daha iyi ürünler çıkmasına imkân sağlarlar. Bir örgüt ekonomik gücü ve fiziksel olanakları kadar, ehliyetli lidere de ihtiyaç duymaktadır (Davis, 1988: 142). Yeni kuşak liderler için belirtilebilecek ortak özellikler şu şekilde sıralanabilir (Bennis, 2001: 229):

- ✓ Geniş kapsamlı bir eğitim,
- ✓ Bitmeyen bir merak duygusu,
- ✓ Sınırsız bir coşku,
- ✓ Her hadiseye karşı hazırlıklı olma,
- ✓ Erdem,
- ✓ Vizyon,
- ✓ Risk almaya müsaitlik,
- ✓ Mükemmelliğe adanmışlık,
- ✓ İnsanlara ve takım anlayışına dair bir inanç,
- ✓ Kısa vadeli kâr elde etme anlayışından ziyade uzun vadeli kâr elde etmeye yönelme.

Liderlerde görülen davranışları ortaya çıkarmak amacıyla birçok üniversite tarafından çok sayıda çalışma yapılmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda elde edilen ortak bulgulara bakıldığında; lider davranışlarının iki temel boyutta toplandığı dikkat çekmiştir. Birinci boyut yapıyı harekete geçirme (initiating structure), ikinci boyut ise önemseme(consideration) olarak karşımıza çıkmaktadır (Yukl, 2006: 51).

Her liderin kendisini diğerlerinden farklı kılan bireysel özellikleri olsa da bu iki boyut liderlerin kesişimleri olarak değerlendirilebilir.

Lider, takipçilerini belirli hedefler etrafında biraraya getirirken içinde bulunduğu ortamın şartlarını göz önünde bulundurmalıdır. Lider, altındaki çalışanlara gözdağı vermekten çok esin verir; denetlemeye başvurmak yerine çok motive etmeyi tercih eder; yönetmekten daha fazla herkesi seferber eder (Rosen, 1998: 29). Yapılan bir araştırmaya göre başarılı yöneticilerin nitelikleri şu şekilde belirtilmiştir; yüksek çalışma düzeyi ve başarıyı elde etme arzusu, kuvvetli mobilite güdüsü, kararlı duruş sergileme, kendine güven, yılmadan mücadele eden bir kişilik yapısı, ileri düzeyde kavrama kapasitesi ve gerçekçiliktir (Dereli, 1976: 192). Liderler bu özellikleriyle grup içerisinde farkını ortaya koymakta ve herkes tarafından ulaşılmak istenen kişi olarak görülmektedir.

1.2. Liderlik ve İşletmeler Açısından Önemi

Liderlik kavramını en çok kullandığımız alanlardan birisi de işletmelerdir. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için iyi yönetilmeleri gerekmektedir. Bir işletme kendi görev alanı ile ilgili tüm ekipmanlara sahip olsa bile, bu parçaları doğru kullanamazlarsa ortaya sağlıklı bir ürün koyamazlar. Bu parçaların doğru kullanılması için sihirli bir elin dokunuşta bulunması gerekmektedir. Bu sihirli dokunuşu yapacak olan kişi liderdir ve gerekli liderlik özelliklerine sahip olması gerekmektedir.

Liderlik, geneli itibariyle bir grup ile ilişkilendirilmekte ve bu grup içerisinde paylaşılan ortak amaçların olduğu ileri sürülmektedir. Liderliği sadece sosyo-ekonomik bir durum olarak değerlendirdiğimizde ortak amaçlardan ve grubun gerçekliğinden söz etmek mümkündür. Fakat aynı durum yönetim ve organizasyon yönü ile değerlendirildiğinde her zaman geçerli olduğu söylenemez. Çünkü aynı organizasyon içindeki şahısların amaçlarının birbirinden çok farklı olması mümkündür. Nitekim bir organizasyonun en temel amacı onun kurucusu veya sahibi tarafından belirlenmektedir. Organizasyonda görev alan kişiler organizasyonun kurucusu ile aynı amacı paylaşmıyor olması son derece normaldir fakat

organizasyonun bir unsuru oldukları sürece belirlenen bu amaç doğrultusunda görevlerini ifa ederler. Dolayısıyla organizasyonun amacına ulaşabilmesi için organizasyon içerisindeki formal liderlik davranışı yönetim davranışı, formal liderler ise yöneticiler olarak karşımıza çıkmaktadır (Andersen, 2006: 1079). Bu yönüyle değerlendirildiğinde organizasyonlar içinde formal lider olarak görülen yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışı organizasyonun uzun vadede geleceği açısından son derece büyük öneme sahiptir. Çünkü bir yöneticinin organizasyonun amaçlarını yerine getirebilmesi için, liderlik davranışı göstermesi ve zaman zaman organizasyon ile ortak amacı benimsemese bile çalışanları inandırarak ortak bir amaç çerçevesinde hareket ettirmesi gerekmektedir. Liderlerinin kendileri için en doğru olanı düşüneceğine inanan takipçiler, liderlerinin bakış açısını tam olarak benimsemese bile olumlu bir amaç taşıdığını değerlendirerek yerine getirmekten çekinmezler. Takipçiler, üstleri tarafından gerçekleştirilen emir verme ve katılım tarzlarını taklit etme eğilimi sergilerler. Takipçilerin davranış ve birçok konuya müdahale tarzlarının, kendi liderlerinin davranış ve müdahale tarzları ile doğrusallık gösterdiği yapılan bazı araştırma bulguları ile de desteklenmektedir. Takipçilerin kendilerinin astı konumundakiler ile hedef ve etkileşim noktasında verdikleri önem zaman içerisinde üstlerinin bu konularda göstermiş olduğu tavır ile bağlantılı olduğu görülmüştür. Stogdill (1955), organizasyonlar içerisindeki üstler ile bir alt konumdaki astları ile arasında gerçekleşen etkileşimin, yönetim hiyerarşisi içerisindeki bir alt kademede gerçekleşen etkileşimler üzerindeki etkilerinin tespitine yönelik çalışmalar yapmıştır. Bir kuruluşun daha alt bölümlerinde uygulanan katılımcı liderliğin, aynı kuruluş içerisinde üst bölümlerde de bu yöntemin uygulanıyor olmasıyla doğru orantılı olduğu Stogdill tarafından ispatlanmıştır. Bu duruma benzer bir şekilde, Ouchi ve Maguire de (1975), astların, üstlerinin kendi astlarına karşı gösterdiği denetim modellerinin aynılarını uygulama eğilimi içinde oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Son olarak, Misumi (1985), 1960'lı yıllardan başlayarak Japonyadaki yöneticilerle gerçekleştirdiği görüşmeleri özetleyerek, bir bölüm içerisinde ki farklı düzeydeki kısımlarda kullanılan denetim türlerinin hem üst hem ast üretim bölümleri içerisinde aynı olma eğilimi gösterdiğini ifade etmiştir (Bass vd, 1987: 75). Kısacası belli bir kademede bulunan yöneticiler kendilerinin üstü konumundaki yöneticilerin davranışlarını örnek alma eğilimi taşımaktadırlar.

Nitekim bu davranışların büyük bir bölümü organizasyonun çıkarlarına uygun olan ve genel olarak olumlu karşılanan davranışlardır. Üstten alta doğru taklit edilen bu davranışların kurumsallaşma açısından da olumlu sonuçlar doğurduğu söylenebilir.

Liderlikle ilgili yapılmış çok sayıda çalışma incelendiğinde, konuyu derinlemesine analiz etmek için yapılan mevcut yaklaşımların çeşitliliği dikkat çekmektedir. Çalışmalar metodolojik ve teorik yaklaşımlar itibariyle çeşitlilikler arz etmekte, varsayımlar ve hipotezler itibariyle ise az miktarda benzerlikle karşılaşmaktadır. Araştırma çabaları sürekli bir bütün içerisinde değerlendirilirse, bir tarafta tarz ve amaç itibariyle açıkça normatif olan liderlik çalışmaları yer almaktadır. Bu çalışmalarda yer alan sorular büyük oranda liderin hangi davranışları harekete geçirmesi “gerektiği” üzerine yoğunlaşmaktadır. Liderin hizmet ettiği değerler ve bunları üstlenmek için başvurduğu yöntemler, neyin “iyi bir liderlik” teşkil ettiğine yönelik felsefi bir bakış açısıyla değerlendirilmektedir. Sürekli bir bütün olarak değerlendirilen araştırmaların diğer tarafında ve kimin ne yapması gerektiği üzerine yoğunlaşan normatif çalışmanın tam karşısında ise, son yıllarda üretilen çok fazla davranışsal araştırma bulunmaktadır. Bu tarz araştırmalar, liderlerin asıl davranışlarına odaklanmakta ve liderlik konumunu işgal eden şahısların kişiliğini ve sosyal birikim özelliklerini soruşturmaktadır (Scioli vd, 1974:5). Liderlikle ilgili yapılan çalışmalar sonucu çok farklı sonuçlar bulmak mümkündür. Çünkü grup içerisinden çıkan liderlerin, liderlik davranışı sergilemesinin altında farklı nedenler yatabilir. Bir haksızlığı tahammül edemeyen insanlar arasında hitabeti ve cesareti ön plana çıkan liderler kendini gösterirken, ekonomik sıkıntılar yaşayan bir kurumun sorunlarını çözmesinde girişimciliğini, zekâsını ve uzlaşmacı kişiliğini ön plana çıkaran liderler kendilerini gösterebilirler. Bu nedenle farklı tespitlerin ortaya çıkması normal bir durumdur.

Liderlik kavramının önemini ortaya koyan etmenlerden birisi de, birçok araştırmacı ve akademisyen tarafından halen en çok araştırılan konular arasında yerini koruması özelliğinden de kaynaklanmaktadır. Başarılı bir liderlikten söz ederken, izleyicilerin tutum, beceri ve davranışlarını etkilemesi durumu unutulmamalıdır. Yöneticinin ortaya koydukları davranışların, izleyicilerin liderlik

davranışlarını etkileyip etkilemediği sorusu ve şayet etkiliyorsa ne şekilde etkilediği konuları henüz tam olarak netlik kazanmamıştır (Bass vd, 1987: 73). İzleyiciler liderlerinin farklı özellikleri tarafından etkilenebilir ve ya farklı özelliklerini taktir edebilirler. Herkes için aynı durumdan bahsetmek çok gerçekçi değildir.

Lider sahip olduğu vizyon, bitmeyen enerjisi, girişimci kişiliği, düşünce ve yaratıcılık gücü, adalet anlayışı, güvenilir olması, etkileme ve iletişim becerileri ile diğer insanlardan farklılaşır. Fakat, etkili liderlikte, çevresel koşulların ya da ortamın da etkili olduğu unutulmamalıdır (Erdil ve İmamoğlu, 1998: 125). Çevre koşulları liderlerin kendilerini iyi ifade edebilmelerinde olumlu veya olumsuz şartlar içerebilir. İzleyicilerinin kendilerini daha iyi tanıması açısından önemli bir etken olduğunun bilinmesi gerekir.

Ekonomik nedenlerin etkisinin dışında bir işletmenin başarılı olması ya da başarısız olması yönetimin kalitesi ile ilişkili olarak değişmektedir. İşletmelerin istedikleri düzeyde etkinliğe ve verimliliğe ulaşabilmeleri için liderlik dinamiklerini doğru bir şekilde anlayan bireylere ve özellikle bu dinamikleri kullanabilecek yöneticilere ihtiyaçları vardır. Çünkü bir işletme rakiplerine göre dünyadaki en güçlü finansal kaynaklara, ileri teknolojiye, geniş pazar imkânına ve büyük bir yaşam gücüne sahip olsa bile başarısız bir liderlik sergilenmesi sonucu sahip olduğu tüm olumlu faktörleri kaybedebilir ve işletme güçsüz bir arabanın yokuş aşağı inmesi gibi küçülmeye hatta yok olmaya doğru gidebilir (Vries, 2007: 21). Bu nedenle işletmelerin, kurumların hatta devletlerin kaderi liderlerinin kaderleriyle doğru orantılıdır.

Yukl (2002: 242), liderlerin ortak vizyon gerçekleştirebilmesini ve bu doğrultuda etkileme güçlerini kullanmalarının önemli olduğunu vurgulamakla beraber, kritik olan unsurun, bu özelliklerin doğru yerde, doğru zamanda ve akıllıca kullanılıp kullanmadığı hususunu belirtmiştir. Örgütlerin nasıl başarılı bir şekilde yönetileceği günümüzde en fazla üzerinde durulan konulardan birisidir. Örgütün dış çevresinde meydana gelen sürekli değişim nedeniyle örgütsel plan veya programlarda da değişiklikler yapılması gerekmektedir. Dolayısıyla örgütlerin, bu değişimin farkında olması, iyi anlaması ve çözümleyebilmesi, ona göre de

kendilerini değişime adapte etmelerine ihtiyaç vardır. Değişimi anlama ve örgütün çıkarları doğrultusunda yönetebilme gücü ve becerisi de, günümüz koşullarında etkili ve başarılı bir liderlik gösterebilmek açısından en önemli unsur olarak kendisini göstermektedir (Arıkan, 2001: 253). İşletmeler değişimi yakalayamaz ve ayak uyduramazlarsa küçülme hatta yok olma sorunuyla karşı karşıya kalabilirler. Bu durumla karşılaşılmaması için liderlere büyük görevler düşmektedir. Değişimi önceden hissederek işletmenin şartlarını değişime uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde değişim geç gerçekleşmesi durumunda pazarın kaybedilmesi ya da rakiplerine göre geri plana düşülmesi gibi sorunlar başgsterebilir.

1.3. Liderlerin zellikleri

Liderler takipçileri tarafından tüm özelliklerinin takdir edildiği ve benzemeye çalıştıkları sembollerdir. Onlar kimi zaman kimlik kimi zamanda kültür olarak görülürler ve insanlar kendilerine benzemesine rağmen, kendilerinden farklı olmayı gösterebilen bu insanlara karşı hayranlık içerisindedirler. İçinden başka bir şey düşünmeyen, biraz ilerleme kat ettiği zaman çevresindeki insanlardan uzaklaşan, aşırı bencil kendini beğenmiş, despot ve insanları küçük gören kişilere gönüllü olarak itaat etmezler ve onların takipçisi olmazlar. İnsanlar üzerinde en çok hayranlık uyandıranlar, yaşantılarında denge oluşturmuş kişilerdir. Çalıştıkları yerin kepenklerini ne zaman kapatacaklarını ve evlerine ne zaman gideceklerini iyi planlarlar. Ailelerinin kendilerine göstermiş olduğu iyi niyeti suistimal etmezler. Hayatları sadece işten oluşmaz iş dışında da bir hayatları vardır (Labich, 1995: 97). Liderleri diğer insanlardan ayıran en önemli özelliklerden birisi de iyi bir planlamacı olmalarıdır. Bazı insanlar çok donanımlı olmalarına rağmen, zamanı doğru kullanamadıkları ve iş planlamalarını doğru yapmadıkları için istedikleri başarıyı yakalayamazlar. Liderlerin farkı bu tür durumlarda kendini göstermesidir.

Liderlik konusu ifade edilirken öncelikli olarak vurgulanması gereken hususlardan birisi Lider ve izleyenlerdir. Liderlikten söz ederken yalnızca bir kişiden değil bir organizasyondan, liderin izleyenleri üzerinde oluşturduğu “karşılıklılık” üzerine bir ilişkiden söz ederiz. Bu doğrultuda liderlik olgusu, karşılıklı beklenti ve

sorumluluklar ilişkilerinden oluşmaktadır ve tabii olarak izleyenleri olmadan, lider de olamaz. Liderlik sadece izleyenlerin sağladığı olanak ve kısıtlamalar içinde işlev ve anlam kazanmaktadır (Evcimen, 2002: 383).

Liderlerin sahip olması gereken özellikler şu şekilde belirtilebilir (Topçu-Brestrich, 1999: 53);

- ✓ Liderler, geleceğin vizyonunu belirlerler, vizyona giden yönü, vizyonun adımlarını stratejik açıdan oluştururlar. Vizyonun kabul edilmesi için insanlarla iletişim kurarlar, insanları sözleri ve davranışları ile ikna ederler, takımların oluşmasına imkân tanır ve örgüt içindeki her bireyin takımlar halinde vizyonun başarılması için harekete geçmelerini sağlarlar.
- ✓ Kendisiyle birlikte görev alan alt kademedeki yöneticilere ve diğer personele güvenir, üzerindeki sorumluluğu ve sahip olduğu yetkiyi organizasyonun alt kademelerine de kaydırarak görev alan herkesin enerji ve yeteneklerini harekete geçirirler.
- ✓ Gerektiğinde risk almaktan kaçınmaz, alt kademelerinde çalışanları sadece fırsatlardan faydalanmaya değil aynı zamanda hatalarını kolaylıkla kabul etmeye teşvik ederler.
- ✓ Karşıt fikirleri desteklemekle birlikte emri altında çalışanların fikirlerini kolaylıkla ifade edebileceği bir zemin hazırlarlar.
- ✓ İş hayatında sıkıntısız günlerin olduğu gibi, kriz dönemlerinin de her zaman gerçekleşebileceğini önceden kabul ederek soğukkanlılığını korur, akılcı tedbirler planlayarak bunların üstesinden gelmeye çalışırlar.
- ✓ İnsanlara karşı nezaketlerini korurlar. Diğer insanların duygularına karşı hassas olmanın her zaman yarar sağlayacağını ve nezaketin belirli zamanlarda en ikna edici yol olduğuna inanırlar.
- ✓ Ödül ve başarının tamamını sahiplenmez, sorumluluklarda olduğu gibi mutluluğunda paylaşılması gerektiğini düşünürler.
- ✓ Karizmatik yapılarıyla etrafındakileri ve izleyenlerini etkilerler.
- ✓ Liderler iletişimin ne kadar önemli olduğunun farkındadırlar. İletişimden kaynaklanan sorunların liderleri başarısızlığa götüreceğini bilirler.

- ✓ İnsanları güdüleyerek onlara ilham ve enerji verirler. İnsanların temel politik ve bürokratik sorunlarının giderilmesinde ve değişime karşı oluşabilecek diğer engellerle mücadele edebilmelerinde onları motive ederler.
- ✓ Başarmayı hedefledikleri değişim için derin bir bilgi birikimine sahip olmaları gerektiğine inanırlar ve bu doğrultuda resmi ve resmi olmayan kaynaklardan yararlanırlar (Solak, 1997: 404).
- ✓ Ekibini iyi örgütleyen, bilgili ve becerikli bir yönetici, akıllı bir denetleyici ve hızlı iş yürütücüdürler.
- ✓ Kişilik olarak dengeli ve tutarlı bir yapıya sahip, duygularını ve heyecanlarını kontrol edebilme yeteneğine haizdirler.
- ✓ Liderler, örgüt içerisinde birlik beraberlik anlayışını yaratma yetisine, olaylar ve insanlara karşı gerekli duyarlılığa sahip kişilerdir (Aydın, 1997: 86).
- ✓ Liderler, olumsuz şartlar altında izleyenlerini tehlikelerden korur, fakat onların aynı zamanda gerçeklerle yüzleşmelerine imkân tanırırlar.
- ✓ Liderler etraflarına pozitif enerji yayan “canlı” insanlardır. Canlılığın insanların kendisini mutlu hissetmesine neden olduğunu ve yaratıcılığı artırdığının farkındadırlar (Spitzer, 2000: 4).
- ✓ Liderlerle ilgili ifade edilmesi gereken en önemli özelliklerinden birisi de onların yönlendirdikleri organizasyonun ana hedefleri doğrultusunda gerekli ara hedefleri tespit edip bunun için gerekli olan kararları almaktan ve bu doğrultuda hareket etmekten kaçınmamasıdır (Shelton, 2000: 8).

Konuyla ilgili farklı bir yaklaşım da Japonların liderlikle ilgili düşünceleridir. Onlara göre, liderliğin sadece iki şartı bulunmaktadır. Bunlardan ilki, rütbenin ayrıcalık tanımadığına inanarak sorumluluklar yüklediğini benimsemek, ikincisi ise liderlerin, uyguladıkları ile beyan ettiklerini, davranışları ile ifade ettikleri inançlar ve değerler arasında tutarlılık olması gerektiğini, yani “namus” adı verilen kavramı bizzat kendilerinin yaşamasını kabul etmesidir (Drucker, 2000: 127). Nitekim liderlerin söylemleri ile yaptıklarının birbiriyle örtüşmesi gerekmektedir. Aksi taktirde izleyicilerinin güven konusunda endişeleri oluşacaktır.

Liderliği araştıran bilim adamları, tüm liderlerin sahip olduğu ortak özelliklerin tespit edilmesiyle birlikte, liderliğin çeşitli ölçütler açısından karşılaştırılabileceğini ve tasnif edilebileceğini de ifade etmişlerdir (Drucker, 2000: 129-132). Her toplumun ve her organizasyonun sahip olması gereken lider profilleri farklılık gösterebilir. Bir organizasyonda başarılı olan liderin, farklı değer yargılarının olduğu bir organizasyonda başarılı olamaması da mümkündür.

Liderlik alışmaları kapsamında, en çok vurgu yapılan kavramlardan birisi de “karizma” olmuştur. Hangi tarzda olursa olsun, her liderin sahip olduğu farklı özelliklerinden dolayı ortaya çıkan yüksek derecede ya da düşük derecede bir karizmatik yönü, bir çekim gücü olduğu düşünülmektedir. Karizma konusunda yapılan çok sayıda çalışmada karizma kavramı genellikle siyasi, sosyal ve ya dini liderlik içerisinde değerlendirilmiştir (Yukl, 1994: 317). Günümüzde farklı yönleri ve albenisi olan insanlar için karizmatik insan söylemini sık sık kullanırız. Kullandığı dil, duruşları ve dış görünüşleri ile insanları cezbeden liderler için karizmatik lider ifadesini kullanırız.

1.4. Liderlerin Fonksiyonları

Liderlerin bulundukları organizasyonlar içerisinde yapmaları gereken bir takım fonksiyonları vardır. Her organizasyon için spesifik olarak farklı fonksiyonlar gerektirse de temel olarak her organizasyon için geçerli olan fonksiyonlar vardır. Bu fonksiyonlar şu şekilde belirtilebilir (Doğan, 2001: 13-15).

- ❖ **Uygulayıcılık Fonksiyonu:** Grup hangi özelliğe sahip olursa olsun, liderin en önemli görevlerinden birisi, grubun yapması gereken işleri koordine etmektir.
- ❖ **Planlayıcılık Fonksiyonu:** Lider, grup içinde görev alan bireylerin hedeflerine ulaşmaları noktasında sergileyecekleri davranışların planlayıcısı ve düzenleyicisidir. Çok hızlı bir şekilde alınabilecek tedbirler ile geleceği ilgilendiren kararların lider tarafından tespit edilmesi, onun planlama fonksiyonunun bir görüntüsüdür.
- ❖ **Uzmanlık Fonksiyonu:** Bir grup içerisinde lider, genellikle belirli bilgilerin kaynağı, özel projelerin mimarıdır. Grubun amaçlarını gerçekleştirmesine

yönelik etkili olan bilgi ve beceriyi üstünde biraraya getiren kişi, grup üyeleri tarafından lider olarak kolayca benimsenecektir.

- ❖ **Grup Sözcülüğü Fonksiyonu:** Grupların sayıları arttıkça, grup üyelerinin diğer gruplara doğrudan ve etkili bir şekilde ilişki kurmaları daha zor bir hal almaktadır. Bu tarz durumlarda, diğer gruplarla temas kurulmasında grubu temsil etme görevini liderler üstlenmektedir. Dışarıdan grup içine ve grup içinden dışarıya doğru gerçekleşecek iletişimde asıl kanal liderdir.
- ❖ **Kontrollülük Fonksiyonu:** Grup içinde bulunan herhangi bir lider, o grup içerisinde yeralan bireylerin aynı zamanda kontrolörü durumundadır. Lider grup içinde yeralan üyelerin ortak amaçlara uyum sağlamaları noktasında kontrol yetkisine de sahiptir.
- ❖ **Ödüllendirme ve Cezalandırma Fonksiyonu:** Üyelerin grubun hedefleri doğrultusunda hareket etme derecelerine göre belirlenmiş kurallara göre davranışlarının değerlendirilmesi, belirli koşullar altında grup üyelerine ceza ve ödül tatbik edilmesi liderin üstlendiği görevlerden birisidir.
- ❖ **Hakem ve Aracı Olma Fonksiyonu:** Lider, grup üyeleri arasındaki olumsuz hadiseler gelişmesi durumunda aracı rolünü oynamaktadır. Onlar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesinde ve düzeltilmeye çalışılmasında aktif rol alır. Grup üyelerinin ne şekilde davranmaları gerektiği ve birbirleri ile ilişkilerinin nasıl olması gerektiği hususunda aracılık görevi liderin en temel görevleri arasında yer alır.
- ❖ **Grup Sembolü Olma Fonksiyonu:** Grupların kendilerine özgü sembolleri bulunmaktadır. Bazen liderler de sahip oldukları bu özellikler nedeni ile grupların sembolü durumuna gelmektedir. Bir grubun devamlılığını sağlayan kişi, zaman içerisinde o grubun sembolü haline gelecektir. Bu kişi liderdir.
- ❖ **Sorun Çözme ve Danışmanlık Yapma Fonksiyonu:** Lider, bazı zamanlarda grup içerisindeki belirli şahıslarla duygu boyutlu ilişki kurabilmektedir. Bu tarz durumlar içerisinde lider, belirtilen grup üyelerinin ileri seviyede saygı ve sevgisini kazanmaktadır. Aynı duygular lider içinde söz konusu olmaya başlayınca, grup üyelerinin sorunlarının çözülmesinde liderin babalık rolü devreye girmektedir.

- ❖ **Eğitmen ve Öğretmenlik Fonksiyonu:** Lider, kendisini izleyenleri eğiterek eksikliklerini gidermelerinde yardımcı olmakta ve geleceğin liderleri olmaları için onları yetiştirmektedir.
- ❖ **Teşvik Etme ve Örnek Olma Fonksiyonu:** Liderin genel davranışları, grup içindeki bireylerin birçok konuda nasıl davranmaları hususunda örnek oluşturacaktır. Takipçilerinin de teşvik olabilmelerini sağlayabilen liderler, grubun menfaatleri açısından emri altında bulunanlarda belli ihtiyaçları uyandırabilir ya da bazı ihtiyaçları diğerlerine göre daha önemli bir sıraya getirebilir (A.L.D.K., 1987: 189).
- ❖ **Sorumluluğu Yüklenme Fonksiyonu:** Liderlik, kendisini takipçileriyle birlikte yaptıkları görev sırasında meydana gelen sonuçların sorumluluğunu genellikle üstlenme eğilimi gösterirler. Özellikle Avrupa ve Japonya’da çalışanların yapmış oldukları hatalar nedeniyle liderlerin istifa ettiği, vb. çözüm yollarına başvurdukları sık sık gözlemlenmektedir.

Liderlerin fonksiyonları incelendiğinde grup içerisinde yaşanan olumlu ve olumsuz anlarda her zaman en aktif görevin liderlere düştüğü, gerek başarının yakalanması gerekse başarısızlıkta grup üyelerinin motive edilerek geleceğe hazırlanmalarında ve her zaman grup üyelerine örnek olmalarında ve grubu temsil etmedeki önemi son derece açıktır.

1.5. Lider Üye Etkileşiminin Tanımı ve Kavramsal Çerçeve

Liderlikle ilgili birçok teori bulunmakta ve liderlikle ilgili farklı bakış açıları bulunmaktadır. Liderlik tek taraflı olarak liderin üyelerini etkileme süreci değil aynı zamanda üyelerin de lideri karşılıklı olarak etkilediği bir süreç olarak belirtilebilir (Graen ve Uhl-Bien, 1991: 29).

Son yıllarda liderlik alanında üzerinde ilgi duyularak çalışmalar yapılmış kuramlardan birisi de lider-üye etkileşim teorisidir (Gupta ve Krishnan, 2004: 7). Lider-üye etkileşim teorisi, örgütsel liderlik alanı içerisinde liderlik süreci ve bu sürecin sonuçları arasındaki ilişkileri değerlendirmeyi öngören en dikkat çekici teorilerden biri olarak görülmektedir (Gerstner ve Day, 1997: 827).

Lider-üye etkileşim modeli ile ilgili akademisyenler; nezaretçilerin (üst) birlikte çalıştıkları tüm astlarına (izleyicilere) karşı tek tip bir liderlik anlayışı sergilemedikleri, farklı astlara farklı tarzlarda davranışlarda bulundukları varsayılarak, liderin görev olarak kendisine bağlı izleyicilerin her biri ile bire bir etkileşimde nasıl farklı ilişkiler gerçekleştirdiğine dikkat çekmektedir (Cevrioğlu, 2007: 17). Özellikle yüksek düzeyde performans sergileyerek liderlerinin tüm çalışanlarına eşit muamele yaptığından şikâyet eden çalışanların liderlerin her çalışan için farklı etkileşimde olması nedeniyle son derece hoşnut olacağı bir yaklaşım olduğunu belirtmek gerekir.

Lider-üye etkileşim teorisinin ana fikri olarak insanların bir dizi etkileşim halinde oldukları ve bu etkileşimlerin karşılıklı duygu ve zorunluluklar neticesinde farklılaştığı görülmektedir (Harris ve ark., 2009: 2374).

Lider-üye etkileşim anlayışında, lider; üyelerinin hepsine aynı şekilde davranmamakta, her biri ile ayrı ayrı ilişkiler gerçekleştirmekte (Graen ve Schiemann, 1978: 211) ve liderin her astıyla birebir etkileşim içerisinde olduğu öngörülmektedir (Dunegan, Duchon ve Uhl-Bien, 1992: 59-60).

Liderlerin astlarıyla olumlu bir şekilde birebir etkileşim halinde olması kişilerin kendisine değer verildiği düşüncesini sahip olmasına neden olacağı gibi her insanın farklı duygu ve düşüncelere sahip olması etkileşimin farklılığına, dolayısıyla zenginliğine yol açacaktır.

Lider-Üye Etkileşim Teorisi (Leader-Member Exchange); liderin tüm astları ile aynı tarzda liderlik davranışı sergilediği geleneksel yaklaşımın aksine, liderin her bir astı için farklı liderlik davranışları sergilediğini öngören bir teoridir. Bu teoriye göre lider, astlarını “grup içi” ve “grup dışı” olmak üzere iki gruba ayırmaktadır. Düşük lider-üye etkileşimi “grup dışı” ilişkilerinin, kurallara dayalı olduğu görülürken; yüksek lider-üye etkileşimi “grup içi” ilişkilerinin, karşılıklı güven içerisinde, saygı ve sevgiyi içeren karşılıklı etkiye dayalı olduğu görülmektedir (Liden ve Maslyn, 1998: 43). Yüksek düzeyde ilişki kurulan astlar, grup içi (group-in) düşük düzeyde ilişki kurulan astlar grup dışı (group-out) olarak tanımlanmaktadır.

Grup içi ilişkiler, güven ve saygı temelinde ve lideri tarafından astlarına karşı yeterince dikkatli davranılarak, gerekli destek ve kaynak dağıtımı gerçekleştirilirken; grup dışındaki üye için aynı şartlar söz konusu değildir ve yeterince güvene sahip olmadan örgüt içi resmi kontrol sistemi doğrultusunda çalıştırılırlar (Breland ve ark., 2007: 3).

Liderler açısından vazgeçilmez sayılabilecek unsur hiç şüphesiz bulundukları işletme ya da kurumun başarısının istenilen düzeyde olmasıdır. Bu nedenle astları arasından işletmeye daha fazla katkı sağlayanlar ve daha fazla performans sergileyenlere daha fazla ilgi göstermeleri öngörülür, bu nedenle daha olumlu bir etkileşim içerisinde olması gerekmektedir. Bu durum yüksek performanslı çalışanları daha da motive ederken düşük performanslı çalışanlar için rol model ve liderleri ile olan etkileşimi artırmak adına itici güç etkisi gösterebilir.

Dinesh ve Liden (1986: 621), ilk etapta üyenin kişisel özelliklerinin lider ve üye arasındaki ilişki açısından önemli bir etki oluşturduğu; daha sonra gerçekleşen etkileşimde ise liderin çalışana çeşitli yetkiler vererek bilgi paylaşımında bulunduğunu, şayet başarılı olması durumunda üyeye duyulan güven artarak daha fazla yetki verildiğini belirtmiştir.

Bu doğrultuda daha üst konumlara çıkmak isteyen astların, göstermiş oldukları performansla birlikte liderlerinin daha fazla güvenini sağlamaları ve amaçlarına ulaşabilmeleri noktasında gerekli fırsatı yakalamaları söz konusudur.

Lider-üye etkileşimi modelinin, öncelikli olarak tanımlayıcı bir model olduğunu belirtmek gerekmektedir, öngörücü bir model olarak görülemez. Açıkçası lider üye ilişkisindeki değişimin kalitesini ve liderin ne kadar etkin olduğunu açıklamaya çalışmaz. Asli olarak lider-üye etkileşim modeli, lider ile izleyici arasındaki ilişkileri daha iyi bir şekilde tanımlamak için lider-üye değişim seviyesinin öncesini ve sonrasını tanımlamaktadır (Aslan ve Özata, 2009: 97). Liderler ile astları arasında gerçekleşen etkileşimin olumlu olduğu durumlarda hiç şüphesiz kişilerin bireysel kazanımları kadar işletmenin kazanımı da olumlu şekilde etkilenecektir. Bu anlayışa sahip liderlerin, tüm personeline karşı eşit ve umursamaz

bir tutum sergileyen liderlere göre daha başarılı olacağının ifade edilmesi hiç te yanlış değildir.

1.6. Lider-Üye Etkileşiminin Gelişimi

Lider-üye etkileşim yaklaşımı, Graen ve arkadaşları tarafından geliştirilmiş bir modeldir. Yaklaşımın orijinali olarak, Dansereau, Cashman ve Graen tarafından 1973 yılında ileri sürülmüş olan dikey ikili bağlantı modeli “vertical dyad linkage (VDL)” olduğu görülmektedir. İlerleyen zaman içerisinde Lider-üye etkileşim teorisi olarak adlandırıldığı görülmüştür (Dinesh ve Liden, 1986: 618). VDL teorisi’nin, Graen ve ark.’nın (örneğin; Danserau, Graen ve Haga) tarafından ileri sürülmesinden sonra, bu yaklaşım lider-üye etkileşimi olarak belirtilerek ast konumdakilerle üstlerin çalışma ilişkilerini anlamaya yönelik ikili yaklaşım olarak belirtilmiştir (Bauer ve Green, 1996: 1538).

Liderlik alanında yapılan çalışmaların geneli incelendiğinde insana verilen önemin artması ve bu doğrultuda işletmenin verimliliğinin pozitif yönde etkileneceği düşüncesinin hakim olduğu görülmektedir. Bu yaklaşımda da benzer bir durum söz konusudur.

Lider üye etkileşimi ile ilgili ilk incelemelerin 1970’li yıllara dayandığı görülmekle birlikte, özellikle 1980 sonrası literatürde daha çok yer aldığı görülmektedir. 1980’li yıllardan itibaren, örgütsel analiz yapılırken nicel değerlendirmelerin yanı sıra niteliksel unsurların da öneminin artmasıyla birlikte, teori belli bir gelişim doğrultusunda ilerlemiştir (Takeuchi, Yun ve Wong, 2011: 226-227).

Mevcut yönetim anlayışlarının işletmeleri yeterince tatmin etmemesi ve rakiplerine göre rekabet avantajı elde etmek isteyen şirketlerin yeni yönetim anlayışlarını araştırma ve uygulamak istemesi birçok teorinin gündeme gelmesine neden olmuştur. Bunlardan birisi de hiç şüphesiz lider -üye etkileşim teorisidir.

Graen ve Uhl-Bien, lider-üye etkileşim teorisinin gelişimini dört evrede belirtmişlerdir. Birinci evrede, dikey ikili ilişkiler ön planda tutulmuştur. Liderlerin

astları ile farklı ilişkiler oluşturdıkları gözlenmiştir. Bu evrede, “grup içi” (in-group) ve “grup dışı” (out-group) diye adlandırılan farklılaşan ikili yapıların ifade edilmesi üzerinde durulmuştur. Lideri (ya da yöneticisi) ile karşılıklı genel çıkarların paylaşımı noktasında olumlu bir şekilde belirtilebilecek bir etkileşime sahip olan ast, liderin kanaatinde “grup içi” bir üye olarak kabul edilmektedir. Bununla birlikte lideri ile daha düşük seviyede uyum ve paylaşım içerisinde olan ve bu ilişkilerden ötürü grup içi üyelere göre daha az sempatik geldiği düşünülen, iletişime sahip olan ast “grup dışı” olarak ifade edilmektedir (Baran, 1997: 500). İkinci evreye bakıldığında, lider-üye ilişkilerinin niteliği ve bu doğrultuda oluşan sonuçlar temel alınmıştır. Üçüncü evrede, lider-üye etkileşiminin yüksek nitelikli olanlarının gelişim süreci araştırılarak, tanımlanması konusunu oluşturmaktadır. Bu sayede dikey ikili işbirliği oluşturmayı hedefleyen tavsiye edici bir anlayış karşımıza çıkmaktadır. Dördüncü ve son evrede ise lider-üye etkileşiminin analizi, dikey ikili modelden, grup ve örgüt düzeylerine doğru değişim yaşayarak sistem düzeyinde analiz bakış açısı meydana gelmiştir. Bu evrede, daha önceki aşamalar sonucu elde edilen bulguların bir araya getirilmesi ile örgütsel sistem içinde ikili ilişkilerin ne şekilde organize edilebileceği üzerinde durulmuştur (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 226; House ve Aditya, 1997: 431). Lider-üye etkileşim teorisinin gelişim aşamasını temsil eden son iki evre yakın zaman içerisinde olan gelişmelerdir ve bu evrelerle ilişkili olarak yapılan çalışmaların çoğu teoriktir. Yüksek nitelikteki etkileşimlere katkı sağladığı düşünülen faktörlerin değerlendirilmeye alındığı ve lider-üye etkileşimi ve ortaya konulan işle ilgili sonuçların karşılaştırılarak analiz edildiği ampirik çalışmaların büyük bir bölümü ikinci gelişim evresinde gerçekleştirilmiştir (Gerstner ve Day, 1997: 828).

Bir teorem ortaya çıkarken kendisinden önce ileri sürülen teoremlerden etkilenmesi söz konusu olabilir, nitekim birçok bilimsel buluşun birden fazla bilimin bir arada kullanılmasıyla elde edildiği gibi bir teoremin de birden fazla anlayıştan etkilenmesi ve hatta bunların geliştirilmesi ile ortaya çıkması söz konusudur. Lider-üye etkileşim teoreminde de bu durum söz konusudur.

Lider-üye etkileşim modelinin kuramsal temelini oluşturan birçok yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar; rol, sosyal değişim, eşitlik ve adalet yaklaşımlarından oluşmaktadır. Bu temellerden birisi olan rol yaklaşımı, üyelerin çalıştıkları örgüt içerisinde sahip oldukları pozisyona göre, ifa etmeleri gereken işleri roller veya davranış tarzları üzerinden yürütmeleri konusunu kapsamaktadır (Cevrioğlu, 2007: 23). Sosyal değişim, öncelikli olarak dönüşümcü liderlik kuramı ile ilgili bir yaklaşım olmasına rağmen, dönüşümcü liderlerin etkili ve güçlü olabilmelerinde, astları ile gerçekleşen etkileşimin kalitesi ile yakından ilişkili bir yaklaşımdır. Bu nedenle lider-üye etkileşim modelinin sosyal değişim açısından da çok önemli bir işlevinin olduğunu ifade etmek gerekir (Gupta ve Krishnan, 2004: 4).

Lider-üye ilişkilerinin gelişiminde eşitlik algısının önemli olduğu vurgulanmaktadır. Eşitlik, her grup için en uygun seviyelerin sürdürülmesi noktasında girdi ve çıktılardaki değişiklikler ile devam ettirilmektedir. İlerleyen süreçte elde edilen ilişki gelişiminin yatırım-kazanç döngüsü içerisinde bir işlevinin olduğu ileri sürülmektedir (Cevrioğlu, 2007: 26). Lider-üye etkileşim modelinde, örgüt içerisindeki üyelerin liderin kendilerine karşı gösterdiği adalet algılamaları ve liderin adaletli davranmaya yönelik ortaya koyduğu çabalar, bireyler arasında daha iyi ilişkilerin oluşturulmasında önemli bir fayda sağlamaktadır (Uhl-Bien, Graen ve Scandura, 2000: 142).

Rol teorisi, bir örgüt içerisinde çalışanların sergiledikleri davranış ve tutumların odaklandıkları önemli hususları incelemektedir. Teoriye göre, örgüt içerisinde çalışanlar birçok etkene dayalı olarak farklı roller üstlenmektedirler. Bu rollere bakıldığında, örgüt içerisinde çalışanların hem görevlerini hem de diğer çalışanlarla olan etkileşimini incelediği görülmektedir. Rol teorisi, temelinde çok boyutlu olmakla birlikte teoriye göre, çalışanların bir bölümü diğer kişiler ile olan ilişkilerine odaklanırken, diğer bölümü ise sadece görevlerine ya da işlerine odaklanmaktadır (Yu and Liang, 2004: 253; Takeuchi, Yun and Wong, 2011: 228).

Sosyal değişim teorisi temel olarak, liderlerin kendine bağlı olarak çalışanlarla olan etkileşimini ve davranış farklılıklarının sebeplerini araştırmaktadır (Shore, Bommer ve Shore, 2008: 637). Greguras ve Ford, lider-üye etkileşim

teorisini sosyal etkileşim teorisi çerçevesinde ele alınabileceğini ifade etmektedir. Sosyal etkileşim teorisi, liderin gücünün lider-üye etkileşimine ne derece etki ettiği ile ilgilidir ve grup içerisinde gerçekleşen karmaşık davranışları lider-üye arasında meydana gelen ilişki süreçleri doğrultusunda açıklamaktadır. Ekonomik etkileşimlerden farklı olarak, sosyal etkileşimlerin birçok olumlu yönü bulunmaktadır, görev bilincinin oluşması, minnettarlık ve güven duygularının artmasında oldukça önemlidir. Örgüt içi oluşan sosyal etkileşimlerde, maddi ve maddi olmayan birçok unsur arasında değiş-tokuş gerçekleşmektedir. Bunlara örnek vermek gerekirse; bilgi, çaba, sosyal destek, tavsiye ve dostluk kavramları ayrı ayrı potansiyel sosyal değişim birimi olarak kabul edilmiştir (2006: 433-440).

Belirtilen teoremlerden de anlaşılacağı üzere Bir teoremin hiçbir teoremden etkilenmemesi ve sadece kendisine has özellikler taşıması oldukça düşük bir ihtimaldir. Ayrıca birçok teoremden etkilenmek ve bunları kapsamak o teoremin zenginliği olarak da belirtilebilir. Çünkü bu şekilde ileri sürülen bir teorem yeni beklentiler ve yeni ihtiyaçlar doğrultusunda ileri sürülmüştür ve daha önceki teoremlerin mevcut duruma istenilen cevabı vermemesi nedeniyle üretilmiştir. Lider-üye etkileşim teorisi için de aynı durum söz konusudur.

1.7. Lider-Üye Etkileşim Gelişimini Etkileyen Bağlamsal Faktörler

Lider-üye etkileşimini etkileyen bazı faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler açıklanmadan lider-üye etkileşiminden bahsetmek yarım kalacaktır.

İş hayatında zamanın kullanımı, liderin sahip olduğu güç, karşılıklı uyum, örgütün genel politikası, örgüt ve toplumun kültürel değerleri lider-üye etkileşimi gelişimini etkileyen başlıca faktörlerin arasında yer almaktadır. Liderin, üyelerine karşı farklı davranışlar sergileyebilmesi için gerekli olan örgütsel güce, özerkliğe ve kaynağın sağlanması gerekmektedir. Liderin istediği gücü elde edebilmesi için aynı zamanda amirleriyle ilişkilerinin yeterince iyi olması gerekmektedir. Lider-üye etkileşimi kapsamında istediği güce sahip olan lider, astları için gerekli olan kaynağı ve desteği sağlayabilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 630). Liderlerinden büyük

beklenti içerisinde giren astların ihtiyaçlarına cevap verebilmek için liderlerin gerekli desteği arkasında bulabilmesi gerekir. Liderlerin görevi, elindeki kaynakları en iyi şekilde kullanarak en fazla verimi elde edebilmektir. Aksi takdirde hiçbir kaynak olmadan liderden başarı beklemek gerçekçi bir durum değildir.

Lider-üye etkileşimi, çekicilik ve benzer özelliklerden de etkilenebilmektedir. Bu doğrultuda cinsiyet ve girişken bir tutum sergilemek, lider-üye etkileşimi gelişiminde önemli bir etken olarak belirtilmektedir. Bu nedenle liderle astın farklı cinsiyetten olması durumunda etkileşimin kalitesi düşebilmektedir. Bu durumda orta ve üst seviyedeki yöneticilerin büyük bir bölümünün erkeklerden oluşması nedeniyle; kadınların, lider-üye etkileşimi gelişimi konusunda erkeklere kıyasla dezavantajlı olması mümkündür. Buna ilave olarak kadın liderler, çoğunlukla erkek liderlere göre daha az güç, etki ve kaynağa sahip olmaları nedeniyle yine dezavantajlı durumdadırlar. Kadınları dezavantajlı hale getiren bu sorunlar, ancak lider ya da üyeyi etkilemek amacıyla karşı tarafa yakınlaştırılmasıyla giderilebilmesi söz konusu olabilir (Wayne vd., 1994: 698-711). Bu etmenler doğrultusunda işletmelerin en tepesinde bulunanlar, alt konumdakilerin birbirleri ile iyi iletişim kurabilecek ve uyumlu hareket edebilecek benzer yönleri olanları bir arada çalıştırarak firmalarına yarar sağlayabilirler. Aksi durumlarda bireysel olarak çok başarılı olsada birbirleriyle iyi anlaşamayan ve farklı kişilik özellikteki bireylerin bir arada çalışması beklenen düzeyde başarının yakalanmasını engelleyebilir.

Liderin astlarına farklı yaklaşabilmesi konusunda örgütün politikaları da önemli bir etken olabilmekte, lider, astlarının sergilediği bazı davranışlarına karşı astına uygun üslubu göstermeden önce örgütsel politikaların etkisi altında kalabilmektedir (Green ve Liden, 1980: 458). Liderin sergilediği tutum benzer politikaların etkisi sonucu değişebilir ya da tamamen terk edilebilmektedir. Özellikle sendika faaliyetlerinin bulunduğu kurumlarda astlara karşı farklı yaklaşımlar sergilenmesi iş yerinde sözleşme ihlali olarak karşılanabilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 630). Örgüt içerisinde sözleşmeli olarak çalışanların kadrolu olmayı talep etmeleri durumunda ise lider-üye etkileşimi farklılaşmasının azaldığı görülmektedir. Sözleşmeli olarak çalışanlarda kadrolu olma talebinin olmadığı

durumlarda da lider-üye etkileşiminin farklılaşmasının arttığı görülmektedir (Henderson vd., 2009: 531). Çalışanların toplu olarak hareket ettikleri durumlarda bireysel yönleri ön plana çıkmadığı için, lider konumunda bulunan kişinin her birine karşı farklı davranış sergilemesi çok mümkün olan bir durum değildir.

İlişkinin gelişiminde kültürel özelliklerin etkisi de unutulmamalıdır. Yakınlaşmanın sık bir şekilde gerçekleştiği toplumcu (kollektivist) kültürler içinde ilişkiyi devam ettirebilmek, diğer unsurlardan daha da önemli hale gelebilmektedir. Toplumcu kültürü özümseyen şahıslar, liderin bazı güven ihlallerine karşı toleranslı davranarak kendilerini kaliteli etkileşim ilişkisini devam ettirmek mecburiyetinde hissedebilmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2006: 266). Bu tarz toplumlar içinde adaletsizlik algısının, lider-üye etkileşimi ilişkilerini negatif bir şekilde etkilemesi arzu edilmemektedir. Amiri etkileme yöntemlerinin kullanılması sonucunda ilişkiler daha sağlam bir hale getirilerek, gelecekte yaşanması mümkün potansiyel etkileşim adaletsizlik ihtimalinin de önüne geçilmiş olunacaktır. İşbirliğine kapalı olanlar ise adaletsiz bir yönetim olduğunu değerlendirdiklerinde kendilerini geri plana atarak lider-üye etkileşiminin kalitesini düşürmektedirler (Erdogan ve Liden, 2006: 14). Liderin içerisinde olduğu organizasyonda adil olarak algılanması son derece önemlidir. Çalışanların adaletsiz bir yönetim olduğunu düşünmesi ve bu durumun hiçbir şekilde düzelemeyeceği anlayışına sahip olması hem çalışanlar arasında gruplaşma ve küskünlük durumuna hem de kendilerini dışlanmış hissedenlerin, yaptıkları işlere yeterince özen gösterememesi durumuna neden olabilir.

İlişkilerin gelişiminde önemli olan bir başka faktör de örgütsel kültürdür. Değerleri, norm ve resmi olmayan uygulamaları ile anlamlı bir hale gelen örgüt kültürü, lider-üye etkileşimi ilişkisi çerçevesinde hangi boyutların ön plana çıkması gerektiğinin belirlenmesinde rol alabilmektedir. Örnek vermek gerekirse bazı şirketler açısından bağlılık, diğer hususlara göre daha önemli olabilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 630). Örgütsel kültürün, lider-üye etkileşiminin farklılaşmasına olan etkisi; grubun kültürel norm ve değerleri sayesinde biçimlenebilmektedir. Grup kültürü, insana saygı ve takımın kenetlenmesine bağlı oldukça lider-üye etkileşimi farklılaşması seviyesi düşerken; grup kültürü öfke odaklı

oldukça etkileşim farklılaşması seviyesi artabilmektedir. Örgütün kendi iç yapısının da bu etkide pay sahibi olması söz konusudur. Örgüt, ne kadar mekanik olursa lider-üye etkileşimi farklılaşması da o derece düşük olmaktadır. Farklılaşma düşük seviyede gerçekleştiğinde şahısların birbiri ile karşılaştırılmasının önemi kalmamaktadır. Bu gibi durumlarda etkileşim kalitesini öncelikli olarak sosyal ilişkiler etkilemektedir (Henderson vd., 2009: 526). Bazı firmalar çalışanlarını sadece işletmeye fayda sağlayan makinalar olarak görür iken bazı firmalar ise gerek çalışanın iş hayatını gerekse sosyal hayatına ve hatta aile hayatına da önem vermektedir. Kendilerine daha fazla değer verildiğini hisseden çalışanlarla daha fazla etkileşimin olması kaçınılmazdır. Özellikle Japonya gibi kültürel değerlerin yoğun olduğu ülkelerde çalışanlar aileden birisi olarak görülmektedir.

Sahip olunan zamanın ve tarafların uyumlu olmaları da taraflar arasındaki gelişimi etkilediği ifade edilebilir. Lider için zamanın çok önemli olması nedeniyle, kendi bölümünde bir “altküme” oluşturarak enerjisinin büyük bölümünü bu küme içinde yer alan üyeler ile geçirerek önemli görevleri yerine getirmektedir. Bu sayede lider, üyesine rol serbestisi imkânı vererek kritik bir yardımcı elde etmekte ve başarısını artırmaktadır (Dansereau, Graen ve Haga, 1975: 70-73). Nitekim lider kendisi görevi başında olmadığı zamanlarda işlerini emanet edebileceği birisinin olması nedeniyle stres yaşamayacaktır ve kendisi terfi ettiğinde yerine atanacak birileri hazır bir şekilde bekleyecektir. Kaliteli bir etkileşime sahip grup içi üyeler, lideriyle genellikle anlaşabilmektedir. Lider, işleri ilgilendiren faaliyet ve sorunlara yönelik bilgiyi çoğunlukla grup içinde yer alan üyelerden alması nedeniyle ikili arasındaki uyum ve bağdaşım da yeterince yüksek gerçekleşmektedir. Etkileşim kalitesinin düşük seviyede olduğu grup dışı üyelerin ise liderleriyle uyumu düşük seviyede gerçekleşmektedir. Bu nedenle anlaşma, ikili ilişkinin bir fonksiyonu gibi değerlendirilmektedir. (Graen ve Schimann, 1978: 211). Kaliteli bir etkileşimin gerçekleşmesi çalışanların bireysel performansının toplamından çok daha fazla performansı doğurabilir, bu nedenle işletmenin beklentilerini karşılaması açısından göz ardı edilmeyecek kadar önemlidir. Kaliteli etkileşim gerçekleştirilmesinin önünde açık veya gizli birçok engel de yer alabilmektedir. Örnek vermek gerekirse bazı örgütlerde yer alan sendika ve işçi sözleşmeleri nedeniyle tüm çalışanlara eşit

davranmak mecburiyetinde olunabilmektedir. Ayrıca liderle ast arasında güven eksikliği söz konusu ise kaliteli etkileşim gerçekleşmeyebilir. Aynı zamanda kurum içinde standartların dışında çalışmayı engelleyen baskılar mevcut ise fedakâr olmaya müsait bir ast, akranlarından etkilenecek lideri ile kaliteli ilişki kurmaktan sakınabilmektedir. Bunlara ilave olarak lider, kaliteli etkileşim kurmak uğruna zamanını, çaba ve duygusal kaynaklarını harcamaya rıza göstermeyebilir (Dunegan, Duchon ve Uhl-Bien, 1992: 72). Kaliteli bir etkileşim gerçekleştirmek hem astlar hem üstler hem de işletmenin genel menfaatleri açısından büyük bir öneme sahiptir. Fakat burada en çok astlar açısından önemli olduğunu söylemekte bir beis yoktur. Bu nedenle astların liderleriyle kaliteli bir etkileşim gerçekleştirmek adına bir takım fedakârlıklarda bulunması ve karşılıklı güveni artırmaya yönelik eylemlerde bulunması olumlu sonuçlar elde edilmesi açısından önemlidir.

Belirtilen engellerin yanında yöneticilerin astları ile farklı yaklaşım içerisinde olmaları sonucunda bazı olumsuz sonuçlarla karşılaşılması söz konusu olabilir. Bu doğrultuda örgüt içinde ayrılık oluşması, iki grup arasında kutuplaşma olmasına neden olabilmektedir. Gerginlik sonucunda işbirliği ruhu kaybolmakta ve takım çalışması sonlanabilmektedir. Grup dışında kalan astlar, liderin kendisine gösterilmesini istediği itaati göstermeyip ilgisiz kalabilmekte; hatta düşmanca tavırlar içerisinde girebilmektedir (Tabak, 2005: 47). Bu durum bir takım çatışmaların yaşanmasına neden olabilir. Grup dışındaki astlar, müzakere etmeye çalışsa ya da direnç gösterse de; davranışları liderleri tarafından olumsuz şekilde algılanmaktadır. Grup içindeki astların müzakere ederek gerçekleştirdikleri direnişler ise işlevsel olarak değerlendirilmektedir (Tepper vd., 2006: 203). Liderlerin bulundukları organizasyon içerisinde kendisine yakın olarak çalışan grup içi üyelerle kendisine mesafeli olarak ilişki içerisinde olduğu grup dışı üyeler arasında belli bir denge kurması gerekmektedir. Grup dışı üyeler liderler açısından her ne kadar ikinci planda tutulan çalışanlar olsa da yaptıkları işlerin işletmeye makul düzeyde bile olsa katkı yapması gerekir. Aksi takdirde bu çalışanlar organizasyon açısından sadece ekonomik kayıp olarak görülebilir. Diğer taraftan grup dışındaki çalışanlar ise liderlerine zarar vermeye yönelik eylemlerde bulunurlarsa, işlerine son verilmesine kadar her türlü sonuçla karşılaşabilirler.

Liderin astlarına karşı sergilediği farklı tutumlar, onların birçok çıktıları üzerinde olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Bu tarz sıkıntıların önüne geçilmek için tüm çalışanlara grup içi üye gibi yaklaşılması gerekmektedir. Etkili liderlik, seçilmiş azınlıktan ziyade; yeterince çok izleyiciyle ilişkilerin ilerletilmesi olarak ifade edilmektedir (Uhl-Bien, 2003: 137). Örnek olarak Scandura ve Graen'in 6 ay süren bir çalışmada deney grubu içerisindeki yöneticilere etkin liderlik yöntemlerine yönelik ilave eğitim programı uygulanmış ve elde ettikleri bilgileri astları üzerinde kullanmaları istenmiştir. Araştırma sonucunda yöneticilerin liderlik yeteneğini kullandıklarında; lider-üye etkileşimi kalitesi düşük seviyede olan grupların daha olumlu tepki verdikleri, uyumlarının, üretkenliklerinin ve doyumlarının anlamlı olarak arttığı tespit edilmiştir. Bunlara ilave olarak ilk başta düşük etkileşim içerisinde olup yeni fırsatlar bekleyen çalışanların, tatmin ve üretkenlik düzeylerinde artış olduğu belirlenmiştir (1984: 435). Liderlerin önemli görevleri verdiği grup içi üyelerin sayılarının az olması, grup içi üyeler tarafından istismar edilebilir. Liderlerinin yaptıkları işi sorgulamadığı ve kendisine mecbur olduğu düşüncesinin oluşmasına neden olabilir. Fakat grup dışındaki üyelerde de grup içerisine sokulan üyelerin olması rekabeti artıracak gibi yapılan işin kalitesini de artıracaktır.

Lider-üye etkileşiminin olumsuz algılanması neticesinde işten ayrılma oranının da yükseldiği görülmektedir. Üyeler, kendilerine destek olunduğu ve kaynak sağlandığını anlayarak etkileşimi aktif olarak hissettiklerinde liderlerine daha fazla sevgi besleyerek ona yardımcı olmakta ve örgüte bağlanma eğilimleri de artmaktadır. Etkileşim düzeyi düşük olan üyeler ise liderleri tarafından yeterince desteklenmeyerek geri bildirim gerçekleştirememekte, yalnızca işlerini yerine getirmeleri ve sorunlarıyla tek başına mücadele etmeleri beklenmektedir (Graen, Liden ve Hoel, 1982: 871). Çalışanlarda ki adalet duygusu işletmeler açısından olumlu ya da olumsuz durumlara neden olabilir. Çünkü adalet algısı ileri seviyede olduğunda lider-üye etkileşiminin kalitesi ile örgüte bağlılık arasındaki pozitif ilişki daha da yükselmektedir. Astların lider-üye etkileşiminde ki olumsuz algıları lidere ve örgüte olan bağlılığı olumsuz etkilemekte ve işten ayrılma düzeyinin artmasına neden olduğundan personel maliyetlerini de yükseltmektedir (Henderson vd., 2009: 530). Adaletsizlik anlayışının oluşması ve bu duruma karşılık gösterilen çabalara

yanıt verilmemesi halinde, yabancılaşmaya ve zarar verici çatışmaların oluşmasına imkân tanımaktadır (Nelson, 2000: 40). Bu tür sıkıntıların oluşmaması için liderlerin adalet duygusuna yeterince önem vermesi gerekmektedir. Fakat adalet anlayışı herkese aynı seviyede davranmak değildir. Kendisinden beklenilenin üzerinde çaba gösteren çalışanlar ile beklenilenin altında görevini yapan çalışanlara aynı şekilde davranış ve ödüllendirmede bulunmak doğru bir yaklaşım değildir ve suistimale her zaman açıktır. Bu ayrımı yapmakta liderlerin görevidir

1.8. Lider-Üye Etkileşiminin Ayırt Edici Özellikleri

Lider-üye etkileşim modelini, diğer liderlik modellerinden ayıran özellikleri bulunmaktadır, bunların belirtilmesi gerekirse; şu şekilde özetlemek mümkündür (Brower, Shoorman ve Tan, 2000: 228; Hui, Law ve Chen, 1999: 4; Cevrioğlu, 2007: 22; Borchgrevink ve Boster, 1997: 242; Michael vd., 2006: 470):

Lider-üye etkileşim modelinin öncelikle tanımlayıcı bir model olduğunu belirtmek gerekmektedir. Örgütlerin rekabetçi bir davranış sergilemelerini sağlayan önemli unsurlardan birisi olan, örgüt üyelerinin karşılıklı etkileşimine ve sosyal sermayeye dikkat çekmektedir. Bu yönü ile rekabet avantajını elinde bulundurmak firmalar açısından büyük bir kazançtır.

Bunların dışında, örgüt için katkı sağlayan grupların tanımlanmasında ve seviyelerinin belirlenmesinde oldukça önemlidir (Cevrioğlu, 2007: 22). Lider-üye etkileşim modeli, liderin örgüt içinde yer alan bireylerle farklı bir etkileşim gerçekleştirildiğini ve bu etkileşimin özgün bir yapıda olduğuna işaret etmektedir. Liderin birlikte çalıştıkları astları doğru analiz ederek bu doğrultuda kişisel özelliklerine göre doğru motive etmesi örgüte farklı bir ivme kazandıracaktır.

Lider-üye etkileşim modeli, liderin birlikte çalıştıkları ast konumdaki personeli ile kurduğu ilişkilerde aynı tarzda olmasından ziyade farklı roller içerisinde yeni tarzlar oluşturmasını ve her bir çalışanı ile etkileşim halinde olmasını belirtir (Aslantaş, 2007: 162). Liderlerin astlarıyla gerçekleştirdiği farklı etkileşim liderin duygusal ve psikolojik açıdan da kendisini güçlendirmesi için bir fırsat olabilir.

Lider-üye etkileşim modeli, örgüt içerisinde çalışan bireylerin ikili ilişkilerini liderlik kavramı doğrultusunda değerlendiren ve liderlik kavramını bu ilişkiler göz önünde tutularak açıklamaya çalışan tek liderlik anlayışıdır. Bu model aynı zamanda, bireyler arası ilişkileri açıklamaya çalışan işgören dikey bağlantı modelini daha da geliştirerek adalet, eşitlik gibi alt boyutlarında sürece dahil edilmesiyle liderlik kavramına önemli bir katkı yapmıştır (Scandura, 1999: 26). Bu yönü itibarıyla çok yönlülüğü ve astların da süreç içerisinde olması nedeniyle ayrı bir zenginlik katmıştır.

Lider-üye etkileşim modeli, liderlik kavramını doğuştan gelen veya sonradan elde edilen özelliklerin yanında iletişime vurgu yaparak açıklamaya çalışmış ve örgüt içindeki bireylerin iletişim kalitesinin, liderliğin önemli bir unsuru olduğuna dikkat çekmiştir. Örgüt içinde lider ile üyeler arasında gerçekleşen etkileşimlerin ve üyelerin birbirleri ile olan iletişimin kalitesinin yüksek olması, liderlik açısından son derece önemli olan amaçlara ulaşmada katkı sağlaması da birçok araştırmacı tarafından ifade edilmiştir (Brower, Shorman ve Tan, 2000: 229).

Lider-üye etkileşim modelini diğer liderlik modellerinden ayıran en önemli özelliklerden biri, Lider-üye etkileşim modeli ile ilgili yapılan çalışmaların örgütsel amaçların istenilen seviyeye gelmesinde önemli derecede katkı sağlamasının birçok araştırmacı tarafından desteklenmiş olmasıdır.

Geleneksel liderlik yaklaşımları incelendiğinde temel alınan konuların, çoğunlukla liderlerin özellikleri, tarzları veya astlarına karşı gösterdikleri ortalama davranışlar sayılabilir.

1.9. Lider-Üye Etkileşim Teorisinin Diğer Liderlik Teorilerinden Farkı

Lider-üye etkileşim teorisi, tek ve en iyi liderlik tarzı olduğunu savunan davranışsal yaklaşımlardan farklı olarak, durumsallığa duyarlı liderlik tarzı üzerinde durulan bir teoridir. Bu bağlamda, grup içerisindeki kişilerin başarı seviyelerinin, sadece liderin sergilemiş olduğu davranışlara bağlı olmadığı ileri sürülmüştür (Baş, Keskin ve Mert, 2010: 1015). Bu doğrultuda, çalışan kişilerin başarı seviyeleri

üzerinde etkili olan bazı durumsal değişkenlerin olduğunun belirtilmesi gerekmektedir. Bu durumsal değişkenler, çalışan kişilerin yapmış oldukları işle ilgili teknik bilgi ve beceriler ile içinde bulundukları psikolojik durum olarak belirtilebilir.

Liderlerin daha fazla güvendiği ve daha çok iletişim halinde olduğu çalışanların grup içi üyeler diğerlerinin ise grup dışı üyeler olduğu belirtilmiştir. Bu sebeple grup içi olarak belirtilen astlar daha fazla çalışmak suretiyle maddi manevi kazanımlarını yükseltmeyi hedefleyeceklerdir. Grup dışındaki üyeler ise liderlerinin takdirlerini kazanarak grup içine dahil edilmek ve grup içindeki üyelerle aynı kazanımlara sahip olmak için performanslarını artırmaya çaba göstereceklerdir. Sonuç itibarıyla kazanan ve verimliliği artan tüm örgüt olacaktır (Stringer, 2008: 24-25; Janssen and Yperen, 2004: 373).

Lider-üye etkileşim modelinin tanımlayıcı bir model olduğu belirtilmişti. Bu nedenle örgütlerin rekabetçi bir yapı oluşturabilmelerini sağlayan önemli unsurlardan biri olan, örgüt üyelerinin birbirleriyle olan etkileşimine ve sosyal sermayeye dikkat çekmektedir. Ayrıca, örgüte sağladığı katkı bakımından fazla veya az katkı sağlayan grupları tanımlamaktadır. Modelde; liderin örgüt içerisinde görev alan her bireyle farklı bir etkileşim içerisinde bulunduğunu ve bu etkileşimin özgün olduğunu ifade etmektedir. Bu nedenle, örgüt içerisinde lider ve üye arasında gerçekleşen ilişkileri kendine özgü bir yapı içinde belirlemeye çalışan bir model olarak belirtmek mümkündür (Aslantaş, 2007: 162).

Lider-üye etkileşim teorisinde liderin tüm çalışanlarına farklı davranışlar sergilemesinden kastedilen farklı özellikteki ve farklı davranış sergileyen kişilere karşı gerçekleştirdiği iletişim anlayışını ifade etmektedir. Bu nedenle benzer davranışlar ve benzer iş performansı sergileyen kişilere karşı benzer bir yaklaşım içerisinde olunacağı, dolayısıyla her kişi için ayrı ayrı iletişim kurulmasının yerine birbirine benzer davranış, performans, duygu ve düşüncelere sahip insan kümelerine göre iletişim halinde olunacağının ifade edilmesi daha doğru bir tabir olacaktır.

1.10. Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları

Bazı araştırmacılar lider-üye etkileşiminin tek bir boyuttan oluşmadığını ve çoklu boyutlarının olduğunu ifade etmişlerdir. Bunlardan birisi olan Liden ve Maslyn (1998), lider-üye etkileşiminin kalitesini, “katkı”, “etki”, “bağlılık” ve “mesleki-profesyonel saygı” olmak üzere dört boyutta ele almışlardır (Davis ve Gardner, 2004: 459).

1.10.1. Katkı Boyutu

Bu boyutlardan birisi katkı boyutudur. Bu boyutta, lider ve astın birlikte ortak amaçlar ve hedeflere katkı sağladığı iş ve görevlerle ilgili davranışları kapsamaktadır (Karaaslan, 2010: 3-9). Sergilemiş olduğu performans sonucu liderini etkileyen, liderin beğenisini kazanan çalışanlar diğerlerine göre liderle yüksek kaliteli etkileşim içerisinde olurlar. Yüksek kalite ifadesi ile belirtilmek istenen lider ve astı arasındaki değerli kaynakların kullanımındaki paylaşım hususudur. Bu değerli kaynakları açıklamak gerekirse bütçe desteği, malzeme vb. şekilde fiziksel kaynaklar, önemli bilgiler, ilgi çekici görevler olarak belirtilebilir. Lideri etkileme başarısını gösteren astlar kaynakları ve liderin desteğini almaktadır. Bu durum da astın iş performansını artırmasına neden olmaktadır. Ayrıca, bu seviyede yüksek kalitede lider-üye etkileşimi sergileyen astlar iş sözleşmelerinde belirtilenin üzerinde iş ve görevleri yerine getirmektedirler (Cevrioğlu, 2007: 41–42). Ast konumundaki çalışanlar gerçekleştirmiş oldukları olumlu etkileşim ve elde ettikleri kazanımlar sonucu görev yaptıkları birime ekstra katkı sağlamaları gerekmektedir, aksi takdirde hem gerçekleştirilen olumlu etkileşim hem de elde edilen kazanımlar boşa israf edilmiş olacaktır.

Lider ve birlikte çalıştıkları astları arasında gerçekleşen ilişkileri ortaya koymaya çalışan ve araştırmacıların üzerinde ortak bir mutabakata vardıkları en temel boyutlardan birisi olan katkı boyutunu, çalışanların ifa ettikleri iş ve yaptıkları görevler açısından açıklamak daha uygundur. Ortaya koydukları performansla liderini etkileyen ve liderin davetini kabul eden çalışanlar, liderleriyle yüksek ve kaliteli bir etkileşim içerisinde olmaktadır. (Aslantaş, 2007: 163). Dienesch ve

Liden ise katkı boyutunu işle ilgili faaliyetlerde her çalışanın, örgütün açık ve örtülü tüm amaçlarına ulaşabilmek için kaliteli bir hizmet gerçekleştirmesi ve bu amaçlar doğrultusunda resmiyete dayanmayan kişinin içinden gelen bir çalışmanın ortaya konması olarak belirtmişlerdir (1986: 624).

Liderler yönettikleri kurum ya da şirketlerin rakip firmalara göre daha fazla başarılı olmalarını ve daha fazla gelir elde etmelerini isterler. Bu nedenle en çok güvendikleri ve daha fazla etkileşim halinde oldukları astlardan daha fazla beklenti içerisinde olmaktadır. Bu karşılıklı iletişim doğrultusunda kendi eş düzeyindeki çalışanlara göre daha fazla kazanım elde eden astların kurumlarına sağlayacağı katkı kurumun genel başarısı açısından son derece önemlidir.

1.10.2. Etki Boyutu

Bu boyutta, lider ve birlikte çalıştığı astın birbirlerini karşılıklı etkilemeleri kastedilmektedir. Schriesheim ve arkadaşlarının ileri sürdüğü beğenme boyutu ile etki boyutu arasında benzerlikler bulunmaktadır (Aslantaş, 2007: 163). Üyelerin birbirine karşı besledikleri duygular çoğunlukla kişiler arası etkileşime ve ilgiye dayalıdır. Lider ve birlikte çalıştığı astı arasında gerçekleşen sempati, lider üye etkileşiminin kurulmasında ve devamının sağlanmasında değişen oranlarda etkilidir. İşe odaklı bir lider-üye etkileşiminde etki boyutunun rolünün az ya da hiç olmadığı söylenebilir. Bununla beraber az oranda lider-üye etkileşimlerini etki boyutunun rolü fazla olduğu da görülmektedir. Bazı durumlarda lider ve birlikte çalıştığı astı sadece birbirleri ile çalışmaktan hoşlandıkları için beraber çalışırlar. Liden ve arkadaşları hoşlanmanın liderin, altındaki çalışanın iş performansını değerlendirmesinden daha etkili bir lider-üye etkileşimi belirleyicisi olduğunu, yapmış olduğu araştırmalarıyla göstermişlerdir (Cevrioğlu, 2007: 41–42).

Etki boyutuyla daha çok liderin ve birlikte çalıştığı astının iş dışındaki ortak noktalarının oluşturduğu etkiye dikkat çekilmektedir. Örnek vermek gerekirse lider ile çalışanın aynı sosyal etkinliklere ilgi duyması (piknik yapma, sinemaya gitme, yüzmek ve sportif faaliyetler) karşılıklı iletişimin artmasına ve güven duygusunun oluşmasında önemli bir unsurdur. Bu sayede ast konumunda çalışan kişi üstüne karşı

beslediği olumlu duygular nedeniyle yaptığı işi daha iyi yapması açısından, motivasyon unsuru olacağı gibi, lider açısından ise yapılması gereken işle ilgili güven içerisinde olmasına neden olacaktır.

İş merkezli lider-üye etkileşiminde etkileşim, katkının sağladığı etkiyi gösteren bir boyut olmamakla beraber, bazı durumlarda katkıdan daha önemli bir boyut olduğu da görülmektedir. Örnek olarak, arkadaşlıkların genellikle iş alanı içerisinde etkileşim sonucu olduğu düşünülürse, bazı durumlarda lider ve üye, duyguların daha etkili olduğu bir değişim ilişkisi içerisinde olabilirler (Erdem, 2008: 17). Bu boyut sayesinde liderler astlarına karşı daha müsamahalı davranarak astların işle ilgili kendilerini daha iyi yetiştirmeleri açısından bir fırsata dönüşebilir.

1.10.3. Bağlılık (Sadakat) Boyutu

Günlük hayatta da sık sık kullandığımız bağlılık kavramı yüksek düzeyde sadakati ve güveni ifade etmektedir. Lider ve astı arasında gerçekleşen etkileşiminde bağlılık, kritik bir rol oynamaktadır. Bağlılık; ast konumunda çalışanların, karakterleri ve ortak amaçları doğrultusunda birbirlerine karşı sergilemiş oldukları desteği ifade etmektedir. Liderler, birlikte çalıştığı astlara verdiği görevleri devamlı olarak takip edemeyecekleri ve seçici davranmaları gerektiğinden dolayı bağımsız karar ve/veya sorumluluk alınmasını gerektiren görevleri, yüksek düzeyde bağlılık sergileyen astlara vermeyi tercih etmektedirler (Erdem, 2008: 16). Bağlılığın bir anda oluşmadığı ve zaman gerektirdiği bilinmektedir. Özellikle liderlerin yönettikleri kurumun hem en önemli konularda hem de gizlilik içerisinde sürdürülmesi gereken konularda bağlılığın önemi daha da artmaktadır.

Boies ve Howell yapmış olduğu bir çalışmada lider-üye etkileşim kalitesi ve sonucunda ortaya çıkan bağlılığın, ast konumunda çalışanların kendilerine verilen işleri çok istekli bir şekilde yapmasına ve kendisini daha güçlü olarak hissetmesine neden olduğunu açıklamıştır. Örgüt içinde lider-üye etkileşimi kalitesinin yüksek olması, çalışanların örgütüne olan bağlılığı güçlendirmekte ve bu durumun sonucunda ast konumunda çalışanların örgütlerine olan katkılarını, örgütün genel performansını ve liderin performansını da önemli bir oranda artırarak etkilemektedir (Kaşlı, 2009: 41).

Bağlılığın olmadığı kurumlarda liderlerin yaptıkları işlerde endişe içinde olmaları söz konusu olabilir. Liderler gizlilik içerisinde yürütülmesini istedikleri projeleri en çok güvendikleri astlarına vermeleri bu durumu açık bir şekilde ortaya koyduğu gibi, bağlılığın yüksek düzeyde gerçekleştiği durumlarda yapılan işin zamanında ve istenilen düzeyde gerçekleşme olasılığı oldukça yüksektir.

Bağlılık, lider ve üyelerinin birbirlerine karşı sadık olmalarına odaklanmakta ve lider-üye etkileşiminin gelişiminde ve devamını sürdürmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Bir kişinin diğer kişiye karşı sadık olması, karşı tarafın eylemlerine ve karakterine açık bir şekilde desteklediğini göstermektedir (Aslantaş, 2007: 163). Bağlılığın yüksek düzeyde gerçekleştiği kurum ve şirketlerde çatışma durumu ile karşılaşılma oranının düşük olacağı öngörülerek işlerin daha hızlı ilerleyeceği ve kurumun başarısını olumlu olarak etkileyeceğinden bahsedilebilir.

1.10.4. Profesyonel Saygı

Bu boyutta, liderin ve ya ast konumda çalışanların örgüt içerisinde veya örgüt dışında kazanmış oldukları mesleki itibarı vurgulamaktadır. Bu mesleki itibar, kişiyle ilgili çalışanın kazandığı deneyimlerden, çalışanın örgüt içerisinde veya dışında kişiyle ilgili yapılan yorumlarda, kişinin almış olduğu ödüller göz önünde tutularak kazanılmaktadır. Lider, mesleki bilgisine değer verdiği ve güvendiği personelinin tecrübelerinden istifade etmek amacıyla bunları kendisine yakın grup içerisinde bulundurmak istemektedir (Erdem, 2008: 17 ve Cevrioğlu, 2007: 42). Bir liderin astlarından tam anlamıyla saygı görebilmesi farklı durumlar altında gerçekleşebilir. Bunlarda ilki astlara karşı son derece katı tutum ve her şart altında cezalandırma yöntemini kullanarak büyük bir korku atmosferi oluşturmaktır. Bu durum altında ast konumda çalışanlar liderlerine karşı şekli anlamda bir saygı duymakla birlikte kendi iç dünyalarında korku ve nefret duygularının var olduğunu söyleyebiliriz. Diğer taraftan olması gereken ve burada vurgulanan profesyonel saygının altında yatan; liderin davranışları, astlarıyla olan iletişimi, mesleki konudaki bireysel uzmanlığıyla meslektaşlarına göre daha ileri düzeyde teknik bilgiye sahip olması ve görevindeki ciddiyeti sonucu kendisine gösterilen saygıdır ve ideal olan da budur. Bu durum her kademedeki yöneticiler ve çalışanlar için de geçerlidir. Ast konumda çalışanların

donanımları ne kadar yüksek ise liderleri tarafından tercih edilme durumunun o derece yüksek olacağını söyleyebiliriz.

Dionne (2000: 6), mesleki saygıyı; örgüt içerisinde faaliyet gösteren üyelerin diğer örgüt üyeleri tarafından örgüt içi ve/veya dışında sorumlu olduğu görev alanı ile ilgili olarak, yeterince ileri seviyede olduğunun tanınma derecesi ile ilgili algı olarak belirtmiştir. Çalışanlar donanımları ve sergiledikleri performans sonucu diğer çalışanlar tarafından saygı gördükleri gibi yaptıkları işlerde diğer çalışanlara göre yetersiz olmaları ve geri kalmaları gayri ciddi davranışlarla karşılanmalarına da yol açabilir.

1.11. Lider-Üye Etkileşiminin Kalitesi

Lider-üye etkileşiminde genel anlamda güzel sonuçlar elde edilebilmesi için karşılıklı ilişkilerin yüksek kalite içerisinde olması son derece önemlidir. Lider-üye etkileşimi, işyerinde sergilenen davranışlar ve performans değerlendirme ile yüksek düzeyde pozitif ilişki içerisinde olduğu belirlenmiştir. Ast konumda çalışan birisinin liderini beğenmesi, astın lider üye etkileşiminin kalitesi ile ilgili beklentisiyle orantılıdır. Aynı şekilde liderin astları ile ilgili beklentileri, lider-üye etkileşiminin kalitesiyle doğru orantılıdır (Wayne, Shore ve Liden, 1997: 88).

Lider-üye etkileşiminde lider ile birlikte çalıştığı astı arasındaki ilişkisinin kaliteli olabilmesi için önemli olan unsurlardan birisi karşılıklı güvenin oluşmasıdır. Şayet karşılıklı geliştirilen ilişki güvenilir olarak algılanmaya başlar ise değişim artacak ve etkileşim kuvvetlenecektir, ayrıca lider-üye etkileşimi gelişim sürecinden güven geliştirme süreci olarak da bahsedilebilir ve güvene etki etmesi açısından kişisel özellikler ve davranışların önemli olduğu söylenebilir (Novak ve Graen, 1987: 206, Bauer ve Green, 1996: 1558).

Birlikte çalıştıkları astları ile kaliteli bir ilişki kuran lider, daha az kaliteli ilişki kurduğu astlarına göre, şahsi problemlerinden daha fazla bilgi sahibi olmakta ve aralarında gerçekleşen ilişkide bilgi paylaşımı ve güven daha üst seviyededir (Graen ve Schiemann, 1978: 206). Lider ile üye arasında karşılıklı güven oranı düşükse, kaliteli lider-üye etkileşiminin oluşması zor bir durumdur (Dunegan,

Duchon ve Uhl-Bien, 1992: 71). Liderin davranışlarının altında çalışanlar tarafından adil olarak algılanması durumunda kaliteli lider-üye etkileşiminin kurulmasına imkân tanımaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2006: 266).

Ast konumdakilerin büyük bir bölümü ile yüksek kaliteli lider-üye etkileşimi gerçekleşiyorsa, bu durumda ast konumda çalışanlar kaynakların ne şekilde dağıtıldığı, yani liderin adil olması ile ilgili fazla ilgilenmemektedirler ve grup içerisinde farklılaşma olmadığı için ve de çalışanların büyük bir bölümünün liderin güvendiği kişilerden oluşması nedeniyle lider adil olarak algılanmaktadır (Liden vd., 2006: 726).

Lider-üye etkileşiminin yüksek seviyede olduğu durumlarda; liderlerin altındaki çalışanların işte sergilediği performansı, kişisel ve işten kaynaklanan problemleri ve görev yaparken ki etkililiğini daha ileriye nasıl getirebileceklerine yönelik sık sık konuştukları görülmüştür (Graen, Liden ve Hoel, 1982: 871). Liderler, düşük seviyede lider-üye etkileşimi içerisinde oldukları astlarının işle ilgili itirazlarına gerekçe olarak düşük kaliteli ilişkiye bağlamakta, fakat yüksek seviyede lider-üye etkileşimi içerisinde oldukları astlarının itirazlarını ise haklı bularak geçerli bir nedeni olduğu kanaati içerisinde oldukları (Tepper vd., 2006: 190).

Lider-üye etkileşiminin kalitesinde bazı faktörlerin önemli olduğu bilinmektedir. Bu faktörler etkileşim kalitesini olumlu yönde etkileyebileceği gibi bazı faktörlerde negatif bir etkiye neden olabilir.

Lider-üye etkileşim kalitesi ile ilgili genellikle kişilik ve davranışlar üzerinde durulmasına rağmen farklı faktörlerin de dikkate alındığı görülmektedir. Bu faktörleri belirtmek gerekirse; işyerinde gerçekleştirilen ilişkiler, örgütsel çevre, takımların yapısı ve düzenlenme şekli ve örgüt kültürü gibi faktörlerin de etkili olduğu ifade edilebilir. Bunlara ilave olarak lider ile birlikte çalıştıkları astları arasındaki yaş farkı, kıdem farkı, cinsiyet farkı gibi etmenlerin de bu kalitenin belirlenmesi noktasında önemli bir rol oynadığı görülmektedir (Dienesch and Liden, 1986: 627).

Lider ile astı konumunda çalışanın arasındaki yaş farkının çok olduğu durumlarda; işe bakış açısında ve çalışma tarzlarında farklılık oluşturması ihtimalini gündeme getirebilir. Yaş itibariyle astından çok daha büyük olan liderin astının tecrübesini yeterli görmemesi ve henüz yeterince olgun bir insan olarak değerlendirmemesi, astın lideri tarafından gayri ciddi davranışlarla karşılaşmasına neden olabilir. Ayrıca lider ve astı konumunda çalışan personelin farklı cinsiyette olmaları birbirlerine karşı daha mesafeli olmalarına neden olabileceği gibi aynı cinsiyette olmaları, çoğunlukla daha iyi anlaşabilmeleri ve uyumlu bir şekilde çalışmalarına imkân tanıyabilir.

Lider ve birlikte çalıştığı kişiler arasındaki etkileşim kalitesinde rol oynayan unsurlardan birisi de örgüt iklimidir. Şayet örgütün yapısı ve örgüt içi atmosfer, çalışanlar açısından tatminkâr ve olumlu yönde ise, lider-üye etkileşiminin kalitesinin düzeyi de buna paralel olarak gelişebilir. Rekabetin çok yoğun yaşanması, iş ilişkilerinin otoriter bir hal alması, keskin hiyerarşik yapı gibi durumlar ise, lider-üye etkileşim kalitesini olumsuz etkilemektedir (Cogliser and Schriesheim, 2000: 488). Çalışanların görev yaparken kendilerini aşırı stres altında hissetmeleri ve fikirlerini aktarmaktan korkmaları gibi durumlar; kurumun şeffaflıktan uzak olmasına ve çalışanların iletişim kurmaktan kaçınmasına neden olabilir.

Kaliteli bir etkileşim açısından en önemli husus ise, liderde çalışanla ilgili oluşan ilk intibadır. Çünkü liderin çalışanla ilgili oluşan ilk intibası ileride vereceği görevleri ve sorumlulukları büyük oranda etkileyecek olup, çalışandan beklentilerini yüksek ya da düşük seviyede olmasının nedeni olacaktır (Aslantaş, 2007: 164). Bu durum nedeniyle astların liderleri ile ilk temaslarında kendilerini önceden hazırlayarak kendilerine yöneltilecek tüm sorulara karşı önceden hazırlık yapmaları oldukça önemlidir.

Yüksek düzeyde kaliteli bir etkileşim gerçekleşmesi durumunda, ast konumunda çalışanlar liderlerine karşı bağlılıklarının sonucu olarak yetki devri ve üst pozisyonlara terfi etmeleri mümkün hale gelebilmektedir. Bunların dışında örgüte olan güven kararlı işgücünün doğmasını neden olacaktır. Çalışanların işini zevkle

yapmak istemeleri nedeniyle zorunlu durumlar dışında (sağlık, ölüm vb.) devamsızlık oluşması durumunu da düşürecektir (Çağlar, 2008: 80).

Düşük düzeyde kalitesiz bir etkileşim gerçekleşmesi, çalışanların beklentilerini hesapçı bir şekilde değerlendirmeye tabi tutmasına yol açmaktadır. Düşük etkileşim gerçekleşmesi, iş verimini düşürecek ve güçlendirmenin sağladığı olumlu etkileri azaltacaktır. Ayrıca itirazların ve şikâyetlerin artması da itibar kaybına yol açabilecektir (Çağlar, 2008: 80).

Lider-üye etkileşiminin kaliteli olması öncelikli olarak astların kendi çıkarları açısından son derece önemlidir. Ast konumunda çalışanlar liderleri ile geliştirdiği kaliteli etkileşim sonucu liderleri ile daha fazla temas halinde olacaklar ve bireysel taleplerini daha kolay iletebileceklerdir. Fakat liderleri ile böyle bir etkileşim sergilemek istemeyen ve uzak ilişki içerisinde bulunan çalışanlar, liderleri tarafından kendilerine yeterince ilgi gösterilmemesi durumunda, çalıştıkları örgüte olan güvenleri azalabileceği gibi işten çıkartılma durumlarında da tercih edilenler listesinde olmaları söz konusu olacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

YETENEK YÖNETİMİ

2.YETENEK YÖNETİMİ

Yetenek yönetimi anlayışının tanımlanması ve daha iyi anlaşılması için öncelikle yetenek kavramının anlaşılmasında büyük yarar vardır.

2.1. Yetenek Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi

Yetenek, insanların belirli ilişkileri kavrayabilmesi, analiz edebilmesi, çözümleyebilmesi, sonuca ulaşabilmesi şeklinde zihinsel özellikleri ve bazı olguları gerçekleştirebilmesi yönünde bedensel özelliklerinin tamamı olarak belirtilir. Bu durumda yetenek, bireylerin davranışlarını oluşturmakta faydalandıkları zihinsel ve bedensel kapasiteleri olarak görülebilir (Erdoğan, 1999: 87). Günlük hayat içerisinde de sık sık kullandığımız kavramlardan birisi olan yetenek; özellikle aldığı işi zamanında ve istenilen şekilde yapan kişiler bahsedilirken kullanılan bir kavramdır. Bu tarz insanları yetenekli insanlar olarak vurgularız.

Yetenek kavramı, çalışanları birbirleri arasında değerlendirilirken ölçüt alınan unsurlardan birisi olması nedeniyle işletmeler açısından önemi oldukça yüksektir.

Yöneticiler yeteneği, tekrar eden ve üretkenliğe olanak sağlayan bir düşünce, duygu ya da davranış kalıbı şeklinde belirtirler. Burada önemli olan vurgu “tekrar eden” kelimesindedir (Buckingham ve Coffmann, 2007: 75). Yetenek kavramı yerine kullanılan birçok kavram bulunmaktadır. Bu durumun temel nedeni yanlış kullanım olabileceği gibi bu kavramların benzer özellikler göstermesi nedeniyle iç içe geçmiş olması durumudur.

2.1.1. Yetenek-Beceri İlişkisi

Yetenek kavramıyla ilişkili kavramlardan birisi beceri kavramıdır. Buckingham ve Coffman, beceri kavramını ifade ederken; beceriler, bir işin “nasıldır”. Bir insandan diğerine iletilen yeteneklerdir şeklinde belirtmişlerdir (2007: 89). Bu nedenle yeteneklerin aktarılmasındaki sınırlılığa dikkat çekmişlerdir.

Bireysel yetenekler incelendiğinde kısmen doğuştan kazanıldığı ve verisel nitelikte olduğu, kısmen de daha sonradan eğitimle ilerlemiş yapısal özellikte olabildiği söylenebilir. Fakat hem doğuştan kazanılan, hem de sonradan eğitimle ilerletilmiş olsa da, yetenekler zaman içerisinde hızlı ve kolay bir şekilde geliştirilememektedir (Kaynak, 1996: 167).

Beceri, belirli bir fiziksel ya da zihinsel faaliyeti (eylemi) ifa edebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Zihinsel ya da bilişsel beceri yetkinlikleri analitik (bilgi işleme, neden sonuç ilişkisi kurabilme, bilgileri organize edebilme) ve kavramsal düşünme (karmaşık veriler içindeki kalıpları ve modelleri görebilme) gibi yetenekleri kapsamaktadır. Yetenek kavramı daha çok doğuştan getirilen bir takım yapabilirlikler üzerinde dururken beceri kavramı; var olan yeteneklerin üstüne daha sonradan öğrenilenlerin ilave edilmesiyle şekillenmektedir (Tak, Sayılar ve Kaymaz, 2007: 248). Bu nedenle bir konu üzerindeki yeteneğin o konudaki becerinin öncülü olduğu ve o konu üzerinde yetenek olmadan beceriden bahsetmenin söz konusu olamayacağı sonucunu çıkarabiliriz.

Yetenek ve beceri kavramlarının arasındaki fark tek bir örnekle açıklanabilir: beceriler geneli itibarıyla öğrenilebilir ve usta-sanat ilişkisinde olduğu gibi bir kişiden diğer kişiye aktarılmasına çalışılabilir. Fakat kendisine ilgili uğraş aktarılan kişi, beceri hususunda yetenekli ise, kendisine aktarılan beceriyi etkin olarak kullanması mümkündür (Ceylan, 2007: 6).

Yetenek ve beceriler bir kişinin diğer insanlara göre iş alanı başta olmak üzere her alanda farkını ortaya koymasını sağlayan unsurlardır. Kişiler sahip oldukları bu değerlerle çok başarılı çalışmalar gerçekleştirebilir. Fakat yeteneğin

becerilere göre daha zor ve uzun süre içerisinde geliştirilmesi nedeniyle daha önemli olduğunu söyleyebiliriz.

2.1.2. Yetenek-Yetkinlik İlişkisi

Yetenek kavramının ilişkili olduğu kavramlardan bir diğeri de yetkinlik kavramıdır. Yetkinlik; mükemmel performansa ulaşılmasında ayırt edici bir şekilde bilgi, beceri ve tutumları içinde barındıran gözlemlenebilir davranışlar olarak belirtilmektedir. Ayrıntılı olarak yapılmış diğeri bir tanımlamada ise: Yetkinlik; kişilerin iş hayatında üstlendiği rolü ile sorumluluklarının büyük bir bölümünü etkileyen, işte sergilediği performansı ile bağlantılı, kabul edilen standartlarla ölçülebilen, eğitim ve gelişim yollarının kullanılmasıyla ilerletilebilen bilgi, beceri ve özellik gruplarıdır şeklinde belirtilebilir. Bu tanımda ve yapılmış olan diğeri tanımlamalarda, yetkinliklerin; kişinin iş hayatında ya da diğeri ortamlarda etkinliğinin ve üstün performansının altında yatan belirgin özellikler olarak ifade edildikleri görülmektedir. Yetkinlikler belirtilen konulara ilave olarak, kişilerin becerilerini organizasyona fayda sağlayacak şekilde değer oluşturacak ya da değeri katkı sağlayacak şekilde kullanabilme yetenekleri olarak belirtilmektedir (Biçer ve Düztepe, 2003: 14).

Ulrich ve diğ., İş hayatında yeteneği; “yetkinlik, bağlılık ve katkı” unsurlarının bir araya gelmesiyle oluştuğuna dikkat çekmektedirler (2009: 119). Bu nedenle yetenekler yetkinliği de kapsayan daha geniş bir kavram olmakla beraber yetkinlik kavramıyla iç içe geçmiştir.

Ünsar’a göre yetkinlik; arzu edilen sonuçlara ulaşabilmek için gösterilmesi gerekli olan davranışlardır. Kişinin çalıştığı işinde görevinin gereğini yerine getirebilmesini sağlayan kişiye ait özellikleri belirtir. Açıkçası, yetkinlikler, elde edilen sonuçlardan çok, kişinin etkili bir performans ortaya koyabilmesi için sergilemesi gereken davranışlarla ilgili bir kavramdır. Kişilik, yeteneklerin, ilgilerin, motivasyonun ve geçmiş yaşam tecrübesi tarafından biçimlenen gözlemlenebilir davranışlar ve eylemlerin oluşturduğu kümedir (2009: 45).

Yetkinliklerin özellikle iş hayatında önemli bir rol oynadığı ve firmaların uzmanlık alanlarını oluşturdıkları bilinmektedir.

İş hayatında temel yetenek; işletmeyi diğer işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunun gerçekleştirilmesinde ana rolü üstlenen, diğer işletmeler tarafından taklit edilmesi kolay olmayan bilgi ve insan kaynağı yeteneklerinin toplamını oluştururken, temel yetkinlik ise işletmenin diğer işletmelere karşı rekabet üstünlüğü elde edebilmesini sağlayan becerilerin bileşimi olarak görülmektedir (Gülden, 2007: 4). Bu nedenle firmaların temel yetkinliklerinin rakip firmalar tarafından öğrenilmemesi ve kendilerinin ilgili alanda en iyi olmaları yönünde gayret göstermelerinin altında bu durum yatmaktadır.

Güdüler, bireysel nitelikler ve kişilik yapısı bireysel performansın ortaya çıkışını sağlayan ve davranışın yönlendirilmesinde rol oynayan yetkinliklerdir. Bir yetkinliğin yapılacak işin performansı üzerinde olumlu yönde etki sağlayabilmesi için eylem ya da sonuca etki edebilecek bir niyet ya da isteğin bulunması gerekmektedir. Ayrıca referans ölçütünün herhangi bir yetkinlik performans üzerinde anlamlı düzeyde fark oluşturmadığı sürece yetkinlik olarak tanımlanması mümkün değildir. Yetkinliklerin yönetilebilir bir durum teşkil etmesi için belirli referans ölçütleri doğrultusunda gözlemlenebilir ve değerlendirilebilir olması, ayrıca üstün performansa ulaşılabilmesine imkân sağlaması gerekmektedir (Tak Sayılar ve Kaymaz, 2007: 247-250). Başarının elde edilmesinde yetkinliğin önemi göz önünde bulundurulduğunda, firmalar açısından yetkinliğin önemi daha iyi anlaşılmaktadır.

2.1.3. Yetenek ve Potansiyel Kavramı

Yetenek kavramının ilişkili olduğu kavramlardan bir diğeri de potansiyel kavramıdır. Potansiyel; varlığı ve gücü henüz ortaya çıkmamış, gizli olandır. “Olası, gerçekleşme ihtimali olan” anlamı olarak da görülen potansiyel kavramı, çalışanlar açısından ele alındığında ilk defa karşılaştıkları durumlarda yeni beceriler kazanabilen veya sahip oldukları becerileri ile yeni durumlar karşısında başa çıkabilen şahıslar için kullanılabilir. En yoğun şekilde kişinin mevcut durumundan bir üst düzeydeki konumda yüksek performans sergileme olasılığı için

kullanılmaktadır. Yüksek potansiyelli çalışan kavramı ise bu olasılığa diğer insanlara göre daha çok sahip olan şahıslar için kullanıldığı görülmektedir. Bu, “yetenekli çalışan” ile benzer anlamdadır (Yazıcıoğlu, 2006: 5).

Bu sebeple işletmeler, yetenekleri tespit ederken sadece performansa değil, çalışanların potansiyellerini de tespit etme arayışına girmelidirler (Aker, 2008: 18). Potansiyeli yüksek kişiler özellikle işlerin yoğunlaştığı ve daha hızlı bir şekilde bitirilmesi gerektiği anlarda yapabileceklerini sergileyerek işletmenin bu dönemi atlatmasında olumlu sonuçlar doğurabilirler.

2.1.4. Yetenek-Tecrübe İlişkisi

Yetenek kavramının ilişkili olduğu kavramlardan bir diğeri de tecrübedir. İşletmelerin işe alımda müracaat edenlere sorduğu soruların başında “Bu işle kaç yıldır uğraşıyorsunuz?” sorusu gelmektedir ve işe alımda önemli bir faktördür.

Birçok alanda yapılan kapsamlı araştırmalar insanların büyük bir bölümünün yaptığı işte, işini uzun yıllar boyunca yapıyor olsa da yaptığı işte olağanüstü seviyede iyi olamadığı, hatta işe başlama becerisinin ötesine bile yeterince geçemediğini ortaya koymuştur. Temel yetenekler baz alındığında tecrübesi oldukça yüksek kişilerin (hisse senedi öneren borsacılar, finansal danışmanlar, başvuru değerlendiren üniversite hocaları) işlerinde yeterince tecrübeye sahip olmayanlardan daha iyi olmadıkları da ortaya çıkartılmıştır. İşletme yöneticileriyle ilgili olarak son yapılan araştırmalarda yukarıda belirten hususları pekiştirecek bulgular elde edilmiştir. Fransa’da bulunan INSEAD İşletme Fakültesinden ve ABD deniz ihtisas okulundaki araştırmacılar bu olguya ‘Deneyim Tuzağı’ olarak adlandırmışlardır. Anahtar bulgu; Şirketlerin tipik bir tutum içerisinde deneyimli yöneticilere gereken önemi verirken, özen gösterilerek yapılan araştırmalar çoğunlukla deneyimli yöneticilerin daha üstün sonuçlar elde etmediklerini ortaya çıkarmışlardır. Bu durum, ilginç bir duruma dönüşerek bazı çalışanların tecrübe kazandıkça daha kötü performanslar ortaya koyduğu durumlarında olduğu görülmüştür. Tecrübesi fazla olan doktorların, tıp bilgisinin ölçüldüğü sınavlarda çoğunlukla tecrübesi az doktorlardan daha düşük puanlar aldıkları görülmüştür. Hesap denetçilerinin de aynı durumun gözlenerek

zaman içerisinde belli türden değerlendirme yaparken daha az becerikli hale dönuştükleri tespit edilmiştir (Colvin, 2011: 10-11). İş tecrübesi yüksek kişilerin daha az tecrübe sahibi kişilerden, girdiği sınavlardan daha düşük puan alması veya performansının düşmesi, tecrübenin her zaman yetenekle doğru orantılı olmadığı durumunu karşımıza çıkarır. Fakat işletmeler açısından genel olarak kabul görülen anlayış tecrübenin her zaman için olumlu bir referans olduğudur.

Dünyada ki büyük şirketlerden birisi olan Procter & Gamble şirketi liderler için doğru görevin seçilmesini, liderlik DNA'sının oluşturulmasında ana unsur olarak görerek, çeşitli görevlendirmeler yaparak kendi tabirleriyle 'hızlandırıcı deneyimler' ile liderlerin tecrübelerine derinlik ve genişlik kazandırdıklarını, bu sayede liderlerin büyük ve karmaşık organizasyonları yönetme yeteneklerinin gelişerek; bu anlayışı yetenek yönetimi süreci içerisinde önemli bir basamak olarak gördükleri ifade edilmektedir. Önemli olan unsurun tecrübe kazanma konusunda her görevlendirilmenin ödül veya nöbet değişimi olarak görülmemesi bunu bir öğrenme fırsatı olarak kabul etmek gerektiği belirtilir. Bu durum, lider olarak belirlenen kişilerin sahip oldukları yeteneklerin gelişim gereksinimlerinin şirketin gereksinimleriyle bağdaşarak, yapılan görevlendirmeler ve kazanılan tecrübe politikaları ile bir dengeleme anlayışı olarak da belirtilebilir (Conaty ve Charam, 2011: 163).

İşe alınan kişilere görevlendirme yapılırken hangi alanda daha başarılı olacağının tespit edilmesi ve yeteneklerini en iyi şekilde kullanabileceği alanda kendisini geliştirmesine fırsat verilerek çalışanların tecrübe kazanması firmanın yararına olacaktır. Böylelikle geniş ve derin bir tecrübe elde edilmesi için yetenekler doğru bir şekilde geliştirilmiş olacaktır.

2.2. Yetenek Yönetiminin Tanımı ve Kavramsal Çerçeve

Yetenek yönetimi kavramı 1950 ve 1960'lı yıllarda A.B.D., Japonya, Batı Avrupa ülkeleri gibi gelişmiş ülkelerde bilgi teknolojilerinin daha fazla kullanılmasıyla birlikte kendisinden bahsettirmeye başlamış ve 1980'li yıllarda gündeme gelen " Bilgi Çağı" na paralel olarak daha fazla yer aldığı bilinmektedir.

Bilginin ve bilgi teknolojilerinin; sanayi ve tarım sektörlerinin dışında eğitim, sağlık ve iletişim gibi birçok alanda kullanılabiliyor olması önemli bir etkidir. Yetenek yönetimi kavramının ortaya çıkışı, iş hayatında insanların değerinin artarak en üst seviyelere ulaşmasına, rekabet avantajı oluşturmada insanın en değerli sermaye olarak değerlendirilmesine neden olmuştur (Altınöz, 2009: 15).

Son yıllarda işletmelerin varlığını sürdürebilmeleri ve rekabet avantajını sağlayabilmeleri açısından üzerinde en çok durdukları konulardan birisi, çalışanlara olan bakış açısı ve uygulamalar olmuştur. İnsanların duygu, düşünce ve psikolojiden yoksun robot gibi çalışması gereken varlıklar olarak görüldüğü anlayıştan, insanların çok yönlü olarak değerlendirildiği ve kabiliyetleri doğrultusunda maksimum düzeyde faydalandığı modern uygulamalara geçilmiştir. Bu uygulamalardan birisi de yetenek yönetimi anlayışıdır.

Yetenek yönetimi; yeteneğin işletme içerisinde stratejik yönetime odaklanmış olduğu, uzun dönemli bir yaklaşım olarak görülmektedir. Temel amacı; stratejik hedeflere ulaşabilmek için, doğru zamanda, doğru kişileri doğru pozisyonlarda görevlendirerek istenilen yetenek arzına ulaşılabilmesidir (Yılmaz, 2009: 11).

İşletmelerin yetenekli çalışanları bünyesinde bulundurması son derece önemlidir. Fakat daha önemli olan husus yetenekli insanların yeteneklerini en iyi şekilde kullanabileceği birimlerde istihdam edilmesidir. Nitekim bir ressamın resim atölyesinde, bir elektrikçinin elektronik konularında istihdam edilmesi gerekir.

Collings ve Mellahi (2009: 304) yetenek yönetimi kavramını; bir örgütün sürdürülebilir rekabetçi avantajına fark edilir düzeyde katkı sağlayan önemli pozisyonların sistematik olarak belirlenmesini, bu pozisyonları dolduracak potansiyeli ve performansı yeterince yüksek çalışanlardan oluşan bir yetenek havuzunun oluşturulmasını, bu pozisyonların yetkin çalışanlarla istihdam edilmesini kolaylaştıracak ve onların işletmelerine olan bağlılıklarının sağlam olmasını sağlayacak farklılaşmış bir insan kaynağı mimarisinin geliştirilmesini kapsayan faaliyetler ve süreçler toplamı olarak tanımlamaktadır. Bir fabrikanın ürettiği bir ürünün hammaddesinin girişinden kullanıma hazır hale gelene kadar her safhasında

farklı uzmanlık alanları gerektiren kısımları olabilir, bu nedenle bu kısımların her hangi birisinde gerçekleşen hata ürünün tamamını olumsuz etkileyecektir. Fabrikaların böyle bir durumla karşılaşmaması için her biriminde makul düzeyde yetenekli insanları istihdam ederek, olası sıkıntıların önüne geçilmesi gerekmektedir. Bu da etkili bir yetenek yönetimi ile gerçekleştirilebilir.

Yetenek yönetimi işgücü planlaması ve yetenek analizinin yapıldığı, işe alım, personel eğitimi ve geliştirme, elde tutma, yetenek değerlendirmeleri evrelerinden oluşan ve yedekleme planlamasını kapsayan bir süreçtir (Hartmann, Feisel ve Schober, 2010: 171). Bu sürecin tüm safhaları son derece önemlidir ve işletmenin uzun dönemli stratejik hedefleri açısından tüm safhalara ayrı ayrı önem verilmesi gerekmektedir.

Yetenek yönetimi “neyin” başarıldığından ziyade “nasıl” bir işin uygulamaya geçirildiği ile ilgilenmesi nedeniyle, onu daha geleneksel bir iş analizinden tamamen farklı kılmaktadır. Yetenek yönetimi başarılı bir şekilde uygulandığında, organizasyonun birçok yönden avantaj elde etmesine imkân sağlamaktadır. Örnek vermek gerekirse yetenek yönetimi; net bir davranışsal kılavuz ve işveren ve çalışan kişiler arasındaki iletişimi karşılıklı olarak artırmada kullanılabilecek performans standartları oluşturmaktadır. Bu sayede çalışanların performansı artabilmekte ve bu durum sonucunda örgütsel etkinliğin artmasına öncülük edebilmektedir. Bununla birlikte, doğru bir şekilde kullanılmayan yetenek yönetiminin uygulanmaya alınması, yetenek yönetimine karşı negatif tutumların oluşmasına sebep olabilmektedir ki, bu tutumlara ilave olarak yetenek yönetiminin kısıtlı bir şekilde kullanımı ve direnci takip edecektir. Tüm bu etmenlerden dolayı yetenek yönetiminin kullanımı üzerine uygulanmış yaklaşımların etkilerini doğru bir şekilde analiz etmek son derece önemlidir (Heinsman vd., 2008: 609-610). Yetenek yönetimi anlayışı uygulanırken tüm hazırlıkların yapılması ve tüm çalışanlara gerekliliğinin açıklanması, uygulanmasını kolay hale getirecektir.

2.3.Stratejik Yetenek Yönetimi

Yetenekleri stratejik bir rekabet kaynağı olarak ifade eden Prahalad ve Hamel, bu kaynağın işletme içerisinde paylaşım odaklı birlikte öğrenmenin ürünü olarak kendisini gösterdiğini, her türlü bilgi, ustalık, tecrübe, kültürel kodlar ve teknik süreçlerle etkileşimde bulunarak, işletmeye özgü temel yetenek haline geldiklerini ve bunun neticesinde de, taklit edilmesi mümkün olmayan rekabet gücü oluşturduklarını belirtmektedir (Prahalad ve Hamel, 1990: 82). Stratejik bir şekilde hareket edilmesi işletme açısından doğru zamanda ve yerde yapılan uygulamaları kapsamaktadır.

Strateji, çalışanların ve rollerinin tercihlerinin doğru bir şekilde değerlendirilmesi ve yapılabilmesi ile ilgilidir (Huselid, Beatty ve Becker, 2008: 47). Yetenek yönetimi insan kaynakları planlamasının vazgeçilmez bir unsurudur ve bir örgütün beşeri yetisinin devamlılık içerisinde aksamadan yönetilmesi, o örgütün etkin stratejik yönetim sürecine ciddi bir destek sağlamaktadır (Schutz ve Carpenter, 2010: 19). İşletmenin önceliklerine göre atılması gereken adımların sıralaması ve miktarında değişikliğe gidilmesi stratejiyle ilgilidir.

Stratejik yetenek yönetimi, işletmelerin rekabet avantajını elinde bulundurabilmelerinde; büyük rolü olan kilit pozisyonların sistemli bir biçimde tanımlanmasını, bu rollerde görev alabilecek potansiyeli yüksek ve üst seviyede performans sergileyenlerden oluşan bir yetenek havuzunun oluşturulmasını, yetenekli kişiler ile bu pozisyonları zamanı geldiğinde doldurmasına yardımcı olmak için farklılıklar arz eden bir beşeri kaynak yapısının geliştirilmesini ve bu unsurların işletmelerine her zaman sadakatle bağlı olmalarını içermektedir (Collings ve Mellahi, 2009: 304; Mellahi ve Collings, 2010: 143). Bu kolay bir durum değildir. Belli bir zaman alan ve kısmi maliyeti olan fakat uzun vadede işletmeye büyük yarar sağlayacak bir anlayıştır.

Sadece en iyi yeteneği elinde bulundurmak, rekabetçi başarıyı garantilemek anlamına gelmemektedir. Yeni dünya ekonomisi anlayışında sürekli rekabetçi başarının altında yatan sır, rekabet edebilmek amacıyla gerekli olan tüm becerileri

tedarik etmek ve devam ettirebilmek için ihtiyaç duyulan yetenekle güçlendirilmiş örgütün meydana getirilmesidir (Cheese, Thomas ve Craig, 2008: 9). İşletme içerisinde ki yetenekli çalışanların sayısının ve kapasitesinin artırılması, eksik yönleri olanların kendilerini geliştirmesi ve başarılı olanlarla rekabete girebilecek seviyeyi yakalaması, boşalan kadrolara direk olarak uzman kişilerin getirilmesi önceden belirlenmiş stratejik yetenek yönetimi anlayışıyla gerçekleştirilebilir.

Bir yetenek yönetim bilgi stratejisi oluşturmak için, işletmeler acımasız bir şekilde yeniden değerlendirme, denetleme ve sorgulamaya başvurmak mecburiyetindedirler. Bir destek unsuru olarak yetenek yönetimi, yönetici konumunda yer alan karar alıcılar için bilgisel değeri itibarıyla değerlendirilmelidir (Berger, 2004: 431). Stratejik yetenek yönetiminde hayali ve tahmini hareket etmek yerine, verilerle ve rakamlarla hareket edilmesi öngörülmektedir. Soyut kavramların yerine somut ifadeler ön plandadır.

2.4. Yetenekli Çalışanlar ve Özellikleri

Tüm işletmeler içerisinde görevlerini rutin olarak yapan çalışanlar ve fark oluşturacak seviyede görevlerini ifa eden yetenekli çalışanlar bulunmaktadır. Bu yetenekli çalışanların sayısı ne kadar fazla ise işletmenin kazancı da o kadar fazladır. İşletmelerde üst kademeleri işgal edenlerin yetenekli olması durumunda, daha olumlu sonuçların alınması kaçınılmazdır.

Yeteneğin önemini vurgularken Bradford Smart, üstün yetenekli liderlerin ortaya koydukları üretkenliğin, ortalama liderlere göre %94 oranında daha yüksek seviyede olduğunu; daha yetenekli yatırım bankacılığı yöneticilerinin, ortalama yöneticilere göre iki kat daha üretken olduklarını; programcılar arasından en üstteki %3'lük dilimde bulunanların, ortalama programcılardan %1200 daha fazla kod satırı ürettiklerini ve en üstteki %3'lük dilim içerisinde yer alan satışçıların ortalamadan % 250 daha verimli olduğunu tespit etmiştir (Ulrich ve Smallwood, 2009: 8). Şirketleri yönetenlerin yetenekli kişiler olması, altında çalışanların önemli birimlere seçiminde ve bu kişilerin kendilerini geliştirmeleri açısından büyük bir fırsattır. Yetenekli çalışanların kıymetini bilmeyen bir yönetici işlerin yolunda gitmemesini

alışan sayısına ya da farklı nedenlere bağlayabilir. Hâlbuki yetenekli çalışanların önemini bilen bir yönetici ise yeteneksiz çok kişinin yapamayacağı işi yetenekli bir kişinin kolaylıkla yapabileceğinin farkındadır.

Bir işğörenin yeteneklerini geliştirmesine yardım edebilmenin en iyi yolu onu yeteneklerini kullanabileceği doğru bir işe yerleştirmektir. Bu tarz işler bulabilen işğörenler özeldir. Bu kişiler birinin onlara yapmaları için para verdiği işi sıradan bir şekilde yapabilme yetisine sahiptirler. Bu kişiler doğal olarak “yetenekli” olarak belirtilir (Buckingham ve Coffman, 2007: 101).

Yetenekli alışanların varlığı kadar önemli olan diğer bir konuda, bunların yetenekleri doğrultusunda çalıştırılmasıdır. Bir kişinin istisnalar hariç farklı alanlarda uzman olması çok mümkün olan bir durum değildir. Bu şekilde girdiği her işte farkını ortaya koyan ve başarılar elde eden çalışanlar var ise bunlar işletmeler açısından büyük bir kazançtır ve joker eleman olarak görülebilir, işletme içerisinde aksayan yerler var ise bu kişilerin ilave edilmesiyle işleri düzeltme hamlesinde bulunulabilir. Fakat genel itibariyle insanların uzmanlık alanlarının sınırlı olduğu düşünülürse çalışanların doğru yerde değerlendirilmesi kabul gören durumdur.

Bir yönetici kou ve birçok alanda uzman olan olan Steven Berglas’a göre, birinci sınıf oyuncular, genellikle bilinçsiz bir şekilde övgü ve takdire maruz kaldıklarında, gereksinimlerinin dikkatli bir şekilde yönetilmemesi nedeniyle, kendileri için zarar verici, şirketler için de faydasız bir şekilde kaybolacaklardır. En önemli husus, birinci sınıf oyuncular, neyin memnun ettiğini doğru tespit edebilmekdir (Berglas, 2008: 94). Yetenekli alışanların performanslarını en üst seviyeye çıkarma konusunda firma yöneticilerin doğru analizler yapması gerekir.

Sıradan insanlar belirsiz isteklerin kendilerini rahatsız ettiği anlarda, genel olarak nasıl geri adım atabileceklerini bilirler, fakat kendinden tam olarak emin olmayan ileri seviyede başarılı kişiler, beklentilerin çok üzerine çıkarlar, zira takdir edilmek için gayret gösterirken rahatlık alanlarının dışına taşarak çalışmak için hazır beklerler (Berglas, 2008: 98-99). Yetenekli insanların göstermiş olduğu bu çaba diğer çalışanlara da örnek olabilecek bir durumdur.

İşletme içerisinde görev alan yetenekli çalışanlar kendilerini varlık olarak değil yatırımcı olarak değerlendirmekte ve işletmelerinden yatırım elde etme beklentisi içerisinde dirler. Şayet beklentileri karşılık bulmaz ise işletmeden rahatlıkla ayrılabilmekte ya da düşük kapasitede çalışarak, kötü performans sergileyerek kendilerinin değil yöneticilerinin işinin sonlanmasına sebep olabilmektedirler (Doğan ve Demiral, 2008: 156). Bu durumla karşı karşıya kalmamak için yöneticilerin bu çalışanları iyi tanıyarak beklentilerini de göz önünde bulundurmalarında yarar vardır.

2.5. Yetenek Yönetiminin Önemi

Yetenek yönetimi, işletmeler açısından stratejik bir öncelik olarak görülmekte ve kuruluşlar için devamlı olarak artış gösteren kritik bir başarı faktörü olarak kabul edilmektedir (Davies ve J.Davies, 2010: 418). İşletmelerin büyük bir bölümü uzun yıllar boyunca varlığını devam ettirmek ve büyüyerek gelişmeyi planlamaktadırlar. Bu nedenle karşılaşılabilecek her türlü riskin değerlendirilerek stratejik planların yapılması gerekmektedir. Yetenek yönetimi de bu stratejik planın içinde olması gereken en önemli unsurlardan birisidir.

İş hayatının dinamizmi içerisinde işletmeler, meydana gelen değişimlere ayak uydurmak, büyümek ve üst konumlara ulaşabilmek için değişime yön vermek zorundadırlar. Değişime yön verebilmek için bir takım unsurları yerine getirmek gerekir. Bunun için de; devamlı olarak mevcut yöntemlerin, ürün ve hizmetlerin sorgulanarak, yenilikçiliği öne çıkartan işletme konumunda olunması gerekmektedir (Altınöz, 2009: 17). Değişmeyen tek şeyin değişim olduğu bir dünyada işletmeler kendilerini sürekli yenilemek zorundadır. İnsanların ürün taleplerinde en son ve en gelişmiş olanları tercih ettiği düşünülürse kendilerini yenilemeyen işletmelerin mevcut durumlarını dahi koruyamayacakları ve hatta yıkılışa geçmeleri kaçınılmaz olacaktır.

İnsanların bir işe alınması, gerekli eğitimin verilmesi ve işletmede tutulması oldukça pahalı ve zor bir süreçtir. İşletme içerisinde çalışan personel, yaptıkları işlerde daha mükemmel ve profesyonel olduklarında daha fazla öğrenerek işletme için daha değerli hale gelmektedirler. Bir işletmede çalışan şahsın sahip olduğu

bilgiler işletmenin değil o kişinin kendisine aittir. Bu sebeple, bir şahsın nasıl ve niçin değerli olduğunun ve görev aldığı örgüt içerisinde hangi rolü oynayacağını bilmesi açısından bireylerin yetenek, bilgi ve uzmanlıklarını doğru tespit edebilmek oldukça önemlidir. Bir işletmede çalışan personelin, zamanının büyük bir bölümünü iş ortamında geçirmesine rağmen yeteneklerinin sadece küçük bir bölümünden yararlanılır. Bu durumun önüne geçilebilmesi için çalışanların yetenek, bilgi ve becerilerini net bir şekilde ortaya koyabilmelerine imkân veren çalışma koşullarının ve örgüt ikliminin oluşturulması gerekmektedir (Şerbetçi, 2003: 8). Bu nedenle yetenek yönetimi işletmeler açısından; ekonomik, verimlilik ve prestiji noktasında büyük bir öneme sahiptir.

İnsan kaynakları anlayışında meydana gelen değişimlerle birlikte bilginin yetenekler arasında önemli bir yer teşkil ettiği, yeteneklerin ödüllendirildiği farklı nesillerden gelen insanların bir arada bulunduğu ve işletmeye gösterilen sadakatin giderek azaldığı bir yetenek pazarında pazarlama odaklı bir yetenek stratejisi oluşturmanın önemi de artmıştır (Çayan, 2011: 16). Özellikle, günümüzdeki rekabetçi iş ortamında rakip firmalara karşı üstünlük elde edebilmenin yolunun müşterilere kaliteli ya da benzersiz ürün ve hizmet verebilmek, bunu sağlayabilmenin yolu ise, nitelikli personellerin sahip oldukları yeteneklerinin işletme süreçlerinin her kademesinde doğru bir şekilde analiz edilmesi konusunda ortak bir görüş birliğine varılmaya başlanmıştır. Bu sebeplerin bir araya gelmesi sonucu işletmeler açısından “insanların yönetimi” anlayışı yerine “yeteneklerin yönetimi” daha fazla önem kazanmaya başlamıştır (Alayoğlu, 2010: 74-75). Geleneksel personel yönetimi anlayışında maliyet unsuru olarak görülen çalışanlar modern insan kaynakları yönetimi anlayışında işletmelerin sahip olduğu en değerli varlıklar olarak görülmektedir. Yetenek yönetiminde çalışan personele gerekli önem verilerek, personelin farkına varılması, işletmeye çekilmesi ve işletmede mutlaka tutulması gereken yetenekler olarak belirtilmektedir (Atlı, 2012: 80). Yetenek yönetimi uygulamalarıyla birlikte çalışanlar yaptıkları işleri daha özverili ve isteyerek yapabilirler ve bu sayede işletme içerisinde çalışanların güzel bir atmosfer içerisinde çalışması ve istediği sonuçları elde etmesi mümkün hale gelecektir.

2.6. Yetenek Yönetiminin Ortaya Çıkış Nedenleri

İşletmelerde yeni uygulamalara geçilmesinin temel nedeni olarak, eski uygulamaların işletmelerin ulaşmak istedikleri hedefleri gerçekleştirememesi veya yetersiz kalması olarak belirtilebilir. Yetenek Yönetimi anlayışı da işletmelerin hedeflerine ulaşmak için başvurduğu yeni uygulamalardan bir tanesidir.

20. yüzyılın sonlarına doğru kendini gösteren küreselleşme ve değişen ekonomik düzen, tüketim alışkanlıklarında değişikliklere neden olmuş, ticaret ve ekonomiyi dijital hale getirmiş, daha esnek, daha dinamik ve değişken piyasalar ve yeni çevrelerin meydana gelmesiyle rekabet sınır ötesi boyutlara ulaşmıştır. Bunlara ilave olarak işletmelerin yönetsel ihtiyaçlarında değişimler olmuş, hızlı kararlar alabilen yöneticilere, örgütsel ve stratejik esnekliklere daha fazla ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır. Teknolojik alandaki gelişmeler, örgüt içindeki çoklu kariyer haritaları, bilgi oluşturma, yayma ve uygulama alanında hızlilik gibi unsurlarda gelişime uğramıştır (Keçecioğlu, 2006: 3). Bütün bu gelişmeler; insan kaynağına olan ihtiyacın niteliğinde değişimlerin olmasına, yeni uzmanlık alanlarının ortaya çıkmasına ve çalışanların değer odaklı görülerek, yeteneğinin sahip olunabilecek en değerli potansiyel görüldüğü, farkındalığın oluşmasına neden olmuştur. Yetenek yönetiminin ortaya çıkışında önemli olan bir diğer faktör, bilişim teknolojilerinin hızlı bir şekilde gelişmesi sonucu iş dünyasında iş modellerinde gerçekleşen değişim durumudur. Bu değişim hızlı bir şekilde devam etmektedir. Günümüz rekabet ortamında kendisini muhafaza etmek isteyen tüm işletmeler en üst düzeyde bilişim teknolojilerini kullanmalı ve geliştirmelidirler. İşletmelerde kullanılan bilişim teknolojilerinin başlıcaları; internet, intranet, ofis otomasyon sistemleri, yönetim bilişim sistemleri, elektronik veri değişim sistemleri ve karar destek sistemlerinden oluşmaktadır (Dulkadir ve Akkoyun, 2013: 74).

Çağın gerisinde kalmak istemeyen firmalar yeni yönetim anlayışlarını devreye sokmak istemişlerdir. Fakat teknolojiye ulaşmak ve istihdam sayısını artırmak tek başına yeterli olmayabilir. Doğru bir planlama yapılamaması ve çalışanların iş yükünden şikâyet etmesi, işletmeyi ekonomik açıdan ciddi problemlerle karşı karşıya getirebilir. İşte bu noktada yetenek yönetimi devreye

girerek birçok alanda işletmelerin insan kaynakları birimlerinin doğru bir şekilde kullanılması, motivasyonlarının sağlanması ve çalışma hayatı boyunca işletme içinde bulundurulması konusunda, ihtiyaç duyulmuş olan bir anlayış olarak ortaya çıkmıştır.

2.7. Yetenek Savaşları Olgusu

Günümüzde aynı işlevi gören ve ihtiyaçları karşılayan birçok firma bulunmaktadır. Bunlar arasında tercih yapılırken en belirleyici hususlar; alınan ürünün kalitesi ve fiyatıdır. Kaliteli ürünü uygun fiyata alabilmek için öncelikli olarak üretimi esnasında gerekli özenin gösterilerek, hammadde kullanımında israfın en düşük seviyeye çekilmesi ve ürünün kaliteli hazırlanması konusu ileri derecede uzmanlık gerektirmektedir. Bunu yapabilmek için de yetenekli çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Alanlarında yetenekli personel sayısının azlığı veya bunlar arasındaki kalite farkı, bu insanları elde etmek için birçok stratejinin denenmesine fırsat vermektedir.

Erdemir bu durumu; Dünya genelindeki işletme sayılarında meydana gelen artış ve işletmelerin yapmış oldukları işleri bitirme anlayışlarında ortaya çıkan değişimler sonucu yüksek niteliklere sahip çalışanlara duyulan ihtiyacın artması ve bilgi çağında bireylerinin çalışma anlayışlarında meydana gelen değişim nedeniyle; çalışanların işletmelerden beklentilerinin değişmesiyle işyerlerine olan bağlılıklarında düşüş yaşanması, yetenek savaşları olgusunu gündeme getirdiği yönünde açıklamıştır (2006: 31).

Yetenekli insanların firmalar tarafından büyük bir mücadele unsuruna dönüşmesi firmaların işe personel alma anlayışı ile ilişkilidir.

İnsan kaynakları alanında yapılan çalışmalarda, araştırmacıların bir bölümü işe alma anlayışlarını; yapı, büyüklük ve strateji gibi önemli örgütsel özelliklerin etkili olabileceğini ifade etmişlerdir (Olian ve Rynes, 1984: 170). İşe alma konusunda başvurulacak uygulamalar; adayların çalışacakları işin gereksinimlerine hangi seviyede uyum göstereceklerinin ölçülmesinin ötesine geçmeli ve hangi tür yeteneklerin ve davranış tarzlarının işletmenin uzun vadeli hedeflerine daha uyumlu olduğu konusunda gerekli özen gösterilmelidir (Schneider, 1983: 1-31). İşe alma

konusunda gerekli özenin gösterilmemesi; firmanın işlerini zamanında bitirememesi ve bir kişinin yapabileceği işi birden çok kişinin yapmak zorunda kalması gibi sıkıntıları meydana getirebilir.

Stratejik işe alma, işletmenin sadece kısa süredeki ulaşmak istediği operasyonel hedeflerin değil, aynı zamanda uzun süredeki işletme açısından son derece önemli bir unsur olan insan değerlerini bir araya getirmeyi amaçlamaktadır (Miller, 1984: 57-68). Örnek vermek gerekirse emekliliğine birkaç yıl kalan ve tecrübesi olan birisinin işe alınmasından ziyade daha genç, iş tecrübesi olan ve uzun yıllar firma çatısı altında çalışabilecek birisinin işe alınması stratejik işe alım olarak gösterilebilir.

Bunlarla birlikte işletmelerin birbirlerinin elemanlarını alma eğilimi de son yıllarda artış göstermektedir. İşletmelerin, yeni mezun olanları işe alarak yetiştirmek yerine eğitilmiş ve yeterince tecrübeli adayları bünyelerine katmaya çalıştıklarını ortaya koyan araştırmalar, son dönemde kelle avcısı olarak nitelendirilen özel eleman temin etmeye çalışan şirketlerinin sayılarının artması ve işletmelerin birbirlerinden eleman transfer etmelerine yönelik davaların sayısında meydana gelen artış, bu eğilimin göstergeleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Gardner, 2002: 225-237). Tecrübesiz birisinin işe alınması; yapması gereken işi yerine getirememesi, sürekli olarak diğer çalışanlardan işin nasıl yapıldığını sorarak diğer çalışanların da işini yapmasını engellemesi ve istihdamı doldurması nedeniyle firmaları zarara uğratabilirler. Bu durum firmaların tecrübeli ve yetenekli kişileri bünyelerine katmak istemelerine yol açmaktadır.

Kısacası; işletmelerin istedikleri başarıyı yakalayabilmeleri, işgücünü etkin ve verimli kullanabilmelerine bağlıdır. İşletmeler rakip firmalara göre fark oluşturabilecek ve iş dünyasında en değerliler olarak da belirtilen yetenekli personeli elde etmenin yollarına başvurumaktadırlar. Bu durum yetenek savaşları olgusunun temelini oluşturmaktadır.

2.8. Yetenek Yönetiminde Yetki ve Sorumluluk

Bir işletmedeki yetenek yönetimi süreci bazı aşamalardan meydana gelmektedir ve bu hususta başarı kriterinde, yönetim süreci aşamalarının en zayıf halkası en belirleyici kısmını oluşturmaktadır (Ready ve Conger, 2008: 78). Bu nedenle yetenek yönetiminde ilk olarak üst yönetimin, sonrasında orta kademenin ve alt kademe yöneticilerinin ve yetenek yöneticilerinin üzerine düşen görev son derece önemlidir. Yetenek yönetimi uygulama sürecinde, bütün yöneticilerin üzerinde durdukları ve durmadıkları her husus örgüt açısından bir mesaj niteliğindedir. Örgüt içinde gerçekleşen iletişimin gücü ve etki oranının yüksek olması en başta gelen konulardan biridir (Atlı, 2012: 123). Örgüt içerisindeki yetki ve sorumlulukların dağılım oranı, işletmenin görev kapsamı ve işin niteliğine göre değişebilir. Kimi işletmelerde alt düzey yöneticilerin sayısının fazla olması ve çalışanların kontrolü ve işin verimliliği nedeniyle; alt düzey yöneticiler ön plana çıkarken kimi işletmelerde ekonomik gelirlerden sorumlu orta kademe yöneticilerin ön plana çıktığı, kimi işletmelerde ise özellikle yurt dışı ile irtibatlı ve sürekli olarak yabancı heyetlerin karşılandığı işletmelerde üst düzey yöneticilere daha fazla sorumluluk düşebilir. Bu nedenle her işletme için aynı şartların olmadığını söyleyebiliriz. Ayrıca işletme içerisindeki yöneticiler değişen koşullar karşısında farklı statüler elde edebilirler. Bu nedenle her kademedeki yöneticinin, görevlerinin ve sorumluluklarının değişime uğrayabileceğinin farkında olarak hareket etmesi gereklidir.

2.8.1. Üst Yönetimin Sorumluluğu

Yetenek yönetimi ile ulaşılmak istenen noktalara üst yönetimin samimi bir şekilde inanarak köklü bir bağlılığının olması gerekmektedir, hatta bu bağlılık tutku seviyesinde olmalı ve kurumsal kültür içerisine yerleştirilmelidir. Aksi durumda bürokratik rutinelere dönüşme ve başarısızlıkla karşılaşma oranı yüksek olur (Ready ve Conger, 2008: 73). Üst yönetim kademesinde yer alanların liderlik özelliği taşınması gerekmektedir. Yetenekle ilgili hususlar hakkında görülebilir liderlik, örgüt içerisinde yer alan herkesin görevlerini yerine getirebilmesi için yeteneğin gerekli olduğunu tam olarak kavrayabilmesini sağlamak için gereklidir. Ayrıca liderler, yeteneğin artmasını ve performansın güçlenmesine etki edecek olan momentumu

oluşturmak için bir yetenek zihin yapısını örgüt içinde geliştirmelidirler (Cheese, Thomas ve Craig, 2008: 222). Üst yönetim öncelikli olarak gelişime açık ve vizyon sahibi olmalıdır. Statükocu bir üst yönetim anlayışında önemli olan işlerin yerine getirilmesidir. Çalışanlar içerisinde kim ne kadar yeteneğini kullanıyor ve yeteneklerin keşfedilmesi için nelerin yapılması gerektiği çok önemli değildir. Bu durumda kısa vade içerisinde her hangi bir sorunla karşılaşılmasa bile uzun vade içerisinde işletmelerin rakip firmalara karşı rekabet üstünlüğünü kaybetmesine yol açabilir.

İşletmeler için yedekleme planlaması liderlik geliştirmeyi sağlaması nedeniyle son derece önemlidir. Yetenekli çalışanlarda kayıp ve yıpranma sorunları ile karşılaşılmasa ve üst yönetim tarafından doğru kararlar alınabilmesi için yedekleme planlaması üzerinde ciddiyle durulması gereken bir husustur (Cohn, Khurana ve Reeves, 2008: 53). Yöneticilerin büyük bir bölümü “yedekleme” kelimesini tabu olarak değerlendirmektedir, şirketinden ayrılmalarını ve kendi sonunu hazırlamak şeklinde alışkanlık olmuş korku ve duyguları aklında canlandırmaktadır (Cohn, Khurana ve Reeves, 2008: 57). Halbuki yedekleme planlamasıyla yetenek geliştirme bütün bir yapı haline getirilerek şirket içinde yükselen yıldızları potansiyel liderlik fırsatları konusunda önceden uyarabilir, üst yönetim bu şekilde yeteneklerin gücünü tespit edebilir. Süreç nizami olarak işlediğinde işlerde aksama çok düşük miktarda gerçekleşir, ortakların güveni tam olur, analizcilerin yapacağı değerlendirmeler olumlu olur ve üst yönetici seviyesinde dışarıdan insan tedarik etme masrafları az olur (Cohn, Khurana ve Reeves, 2008: 58). İşletme içerisinde önemli pozisyonlarda çalışanların yıllık izin, hastalık, ölüm vb., durumlarda görevlerini ifa edememe durumlarında, işletme içerisinde herhangi bir tıkanma yaşanmaması gerekmektedir. Bunu sağlamak içinde bu pozisyonlarda çalışabilecek kapasitede çalışan sayısının artırılması önem arz etmektedir. Herhangi bir boşluk olduğunda mevcut kadrodan hemen doldurulması gerekmektedir. Bunu yaparkende çalışanların pozisyonlarını kaybetme duygusundan kaynaklanacak olumsuzlukların ve iletişim bozukluklarının önüne geçilmesi üst yönetimin görevidir.

Yedekleme yönetimi konusuyla ilgili örgüt çalışanları ile bilgi paylaşımında farklı sistemler gerçekleştirilebilir. İşletme içindeki kültüre, üst yönetimin talebine, ihtiyaçlara ve içinde olunan koşullara göre sistem üç farklı şekilde yürütülebilir. Bunlar (Yazıcıoğlu, 2006: 44);

Açık sistemde; çalışanların tamamına, ilerleyen zamanda pozisyonlara uygun olan adaylar seçilir. Kapalı sistemde; adaylar gizli tutulur ve kendileri dahi aday olduklarından haberdar değildir. Karma sistemde; sadece adaylar konudan bilgilendirilir ve diğer çalışanlara konu hakkında bilgi verilmez ve süreç verimliliği olumsuz olarak etkilemeyecek şekilde gerçekleştirilir.

Bu sistemlerde hangisinin uygulanacağı firmalara göre farklılık gösterebilir. Firmanın sahip olduğu kültür ya da içinde bulunulan zamanın gerektirdiği konjoktür, seçilen sisteme etki edebilir.

Yetenek yönetiminde etiksel, hukuksal ve sağlam işletme ilkeleri ile birlikte CEO ya da üst yönetim, aktivitelerinden sorumlu hale getirilir. Üst yönetim tüm beceri, yetenek değerlendirme, yerleştirme, edinme, gelişme, yerine yenilerini koyabilme ve ödüllendirme sistemlerinin işletme performans amaçları ve stratejik girişimler ile tutarlı olduğunu ve sürdürülebilir rekabetçi avantajı yerine getirebildiğini belirtebilmelidir. Bunu gerçekleştirebilmek için CEO'' nun sorumlu tutulması, bir yönetim kurulunun sorumluluğu altındadır. Bu düzenleyici veya kanun koyucuların sorumluluğu altına girdiğinde iş işten geçmiş olacaktır (Greco, 2004: 261). Bu doğrultuda firmaların stratejilerinin belirlenmesi ve rekabet avantajı elde edebilmek amacıyla gerekli zeminin oluşturulması noktasında, üst yönetime büyük sorumluluk düşmektedir.

Üst yönetim işletme ile kendisini özümsemeli ve başarıyı ve başarısızlığı kendisiyle bağdaştırmalıdır. Aksi taktirde, bir şekilde üst yönetime kadar yükselen kişiler işletmenin çıkarlarını ikinci plana atarlarsa işletmenin rekabet avantajı kaybolacaktır.

2.8.2. Orta Kademe Yönetimin Sorumluluğu

Yetenek yönetiminin işletmelerin her düzeyinde başarılı bir şekilde uygulanabilmesinde orta kademe yöneticiler köprü vazifesi görmektedir. Yetenek yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanması için firmanın her düzeyinde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Orta kademe yöneticiler, tepe yönetim ile insan kaynakları bölümüyle eşgüdümlü olarak hareket ederek, yetenek yönetimini çalışanların özümsemesi döneminde yönetimi temsil etmektedir. Aynı şekilde potansiyel yetenekleri ilk tespit edecek olanlar yine bu yöneticilerdir (Atlı, 2012: 121). Birçok alanda faaliyet yürüten bir firmanın başarılı olabilmesi için farklı birimleri arasında iyi bir iletişim ağının olması gerekmektedir. Bu ağın oluşmasında orta kademe yöneticilerinin karşılıklı bilgi paylaşımında kullanacağı dil, bu iletişimin kalitesinde önemli bir etki oluşturacaktır.

Hat yöneticileri olarak da ifade edilen, orta kademe yöneticiler bir taraftan münferit yıldız çalışanların gelişmesinde yardım sağlarken, diğer taraftan üst düzey yöneticilere ve insan kaynakları uzmanlarına şirket içerisinde dengeli bir liderlik geliştirme sisteminin oturtulmasında ve işleyişine yardımcı olmakla görevlidirler. Bir takım problemlere pratik çözümler hat yöneticilerinden gelmektedir (Cohn, Khurana ve Reeves, 2008: 61). İşletmenin faaliyetlerinde devamlılığını koruyabilmeleri için yeni yöneticilerin geliştirilmesine ihtiyaç bulunmaktadır. Yeni yöneticilerin gelişiminde öncü rol oynayan orta kademe yöneticiler yetiştirdikleri kişilerin kendi yerini almaları ve konumlarını kaybetmeleri durumuyla karşı karşıya kalmamak için üst yönetimin gerekli güveni sağlaması, kaygılarının giderilmesi ve açık bir iletişim içerisinde olması gerekmektedir. Aksi takdirde yeni yöneticilerin yetiştirilmesinde bir takım pürüzler çıkabilir.

İşletmeler açısından son derece önemli olan orta kademe yöneticilerin sorumluluklarının artırılarak yeni ürünler ortaya koymalarının sağlanması da işletmenin dinamizmini koruması ve yetenek yönetimi açısından büyük bir öneme sahiptir.

2.8.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Sorumluluğu

Yetenek yönetimi ile ilgili insan kaynakları bölümlerine de sorumluluk düşmektedir (Akar, 2012: 54). Örgütün “yetenek savaşını nasıl kazanacağı” hususunda amacına ulaşabilmesi için insan kaynakları yönetiminin listesinde yer alan spesifik stratejilerin en başında yetenek yönetiminin bulunması gerekmektedir (Armstrong, 2006: 126). İnsan kaynakları yönetiminin birtakım organizasyonlar içerisinde bulunurken diğer organizasyonlar içerisinde bulunmadığı bilinmektedir. Bu nedenle insan kaynakları yönetiminin bulunduğu organizasyonların fark yaratabilmesi gerekmektedir. Bu fark da stratejik adımlarla gerçekleştirilebilir.

İnsan kaynakları fonksiyonları, işletmelerde görevlendirilen şahısların yönetimi ve geliştirilmesi ile alakalıdır. Bunlar; insan kaynakları stratejilerinin, politikalarının belirlenmesinde, uygulamaya konulmasında ve insan yönetimi aktivitelerinin bazılarında veya tamamında işlev görmektedirler. Bu aktiviteler, örgüt gelişimi, insan kaynaklarının planlanması, yetenek yönetimi, bilgi yönetimi, işe personel alımı ve seçimi, öğrenme ve gelişme, ödül yönetimi, çalışanların karşılıklı ilişkileri, sağlık ve güvenlik, refah, insan kaynağı uygulaması, statü ihtiyaçlarının karşılanması, fırsat eşitliği ve farklılık konuları ve istihdam ilişkileri ile alakalı diğer hususlardan oluşmaktadır (Armstrong, 2006: 52). Yetenek yönetimi anlayışının işletme içerisinde uygulanması rakip firmalara göre üstünlük sağlanmasına neden olacağından, insan kaynakları yönetiminde öncelikli konular arasında yer alacaktır.

İnsan kaynakları yöneticisinin, yetenek yönetimi uygulamaları ile ilgili üst yönetim, orta kademe yönetim ve yetenek yöneticileri ile etkili iletişim ve koordinasyon sağlaması, başlıca sorumlulukları arasında yer almalıdır. Birçok işletme, yetenek yönetimini dahil edilmesi lüzumlu ve zorunlu olan önemli aktivite veya uygulamaların bir toplamı olarak değerlendirmektedir. Bu dahil etme konusu yetenek yöneticisi olmayan işletmelerde insan kaynakları yönetiminin sorumluluğundadır. İşletmenin dış çevresinde gerçekleştirilen bu önemli aktiviteler ve uygulamalar şu şekilde belirtilebilir (Sparrow, Farndale ve Scullion, 2013: 7);

- ✓ Yeteneğin tanımlanması ve işe alımı (yetenek havuzlarının analiz edilmesi, rekabet stratejilerini belirlenmesi, merkezi veya merkezi olmayan işe alma stratejilerinin tespit edilmesi, tercih edilen tedarikçilerin koordine edilmesi ve önemli çalışan segmentleri içerisinde marka ve ün kazandırılması),
- ✓ Ayrılmaları en düşük seviyeye çekmek (etkin bir şekilde işletmede tutma, ödül sisteminin adil olarak düzenlenmesi, hat yönetim becerilerinin ilerletilmesi ve yeteneklere gerekli ilginin gösterilmesi),
- ✓ Temel içsel yeteneği tespit etme (yetenek statüsüne sahip olan kişilerin belirlenmesinde sistematik ve etkin yaklaşım, en fazla yetenek bağımlısı olan rolleri tanımlama ve değerlendirme araçlarının ve çerçevelerinin kullanılması),
- ✓ Yetenek akışlarının yönetilmesi (yeteneğin yerine yenisinin yerleştirilmesinde etkin bir stratejisinin oluşturulması, içsel hareketlilik ve esneklik oluşturmak, kariyer yönetim sistemleri),
- ✓ Çalışanların çok yönlü geliştirilmesi (çalışanlara yönelik gelişim aktivite ve opsiyonlarının esnek portfolyosu, takım öğrenme süreçleri, stratejik ve operasyonel liderlik gelişme programları, antrenörlük),
- ✓ Performansın dağıtılmasıdır (yeteneğin seçilmesi için verilerin performans ile ilişkilendirilmesi, yetenekli şahısların yeteneklerinin ilerletilmesi ve düşük performansın yönetilmesi).

2.9.Yetenek Yönetimi Süreci ve Uygulamaları

Yetenek yönetimi, bir kurum ya da firmaya bir bütün olarak bakılmasını gerektiren ve disiplinli bir şekilde uygulama yapılmasını gerektiren bir çalışmadır. Bu çalışmada istenilen sonuçlara ulaşabilmek için izlenmesi gereken adımlar bulunmaktadır (Çırpan ve Şen, 2009: 113).

Yetenek yönetimi birbirini takip eden aşamalardan oluşan bir süreçtir ve bu nedenle sürecin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için her safhaya yeterince önem verilerek süreci tıkayabilecek aksaklıkların önüne geçilmesi gerekmektedir.

2.9.1. Yetenek Yönetimi Stratejilerinin Belirlenmesi

Bir işletmede yetenek yönetimi anlayışı uygulamaya konulacaksa, ilk adım olarak amaç ve stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu durum gerçekleştirildiğinde; işletmenin nerede olunması isteniyor, izlenecek yollar nelerdir sorularına cevap vermek olanaklı hale gelecektir (Altınöz, 2009: 33). İşletmelerin yola çıkarken yapmaları gereken ilk hareket stratejilerin belirlenmesi olmalıdır. Hangi zaman diliminde ne aşamada olunmak isteniyor? sorusuna yönelik planlar hazırlanmalıdır. Aksi taktirde belli bir mesafe aldıktan sonra bir takım eksikliklerin tespit edilerek geri başa dönülmesi zaman ve maddi açıdan büyük kayıplara neden olacaktır.

Yöneticiler hali hazırda var olan ve sahip olmayı planladıkları yetenekleri, hiçbir israf ve fazlalığa neden olmadan optimal düzeyde koruyabilmek ve onlardan en üst düzeyde verim alabilmek için, kendilerine özgün bir şekilde yetenek modeli oluşturmaları gerekmektedir. Yeteneklerin başarılı bir şekilde yönetilmesi için, çok sayıda yaklaşım geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlar arasında ön plana çıkan; Cappelli tarafından, tedarik zinciri yönetim modeli'nden (TZYM) esinlenerek geliştirilen, yetenek yönetim modeli karşımıza çıkmaktadır. Cappelli'ye göre, yetenek yönetim modelini adeta bir TZYM'i olarak kurgulamak ve yetenekleri de bu zincirin en önemli halkası olarak algılamak; hem zihinsel hem de eylemsel çerçevede, önemli gelişmelere neden olacaktır. TZYM; hammaddenin ilk üreticisinden alınarak, ürüne dönüştürülerek son kullanıcıya teslim edilmesine kadar geçen süreci, istenilen zamanda sıfır stok ve sıfır hata prensibiyle yönetmeyi ifade etmektedir. Yetenek yönetiminde de benzer bir anlayış doğrultusunda hareket edilerek, hammaddenin yerini yetenekler almakta ve benzer süreç, bu kez yeteneklerin en iyi ve en etkin bir şekilde yönetilmesi için gerçekleştirilmektedir (Altıntuğ, 2009: 454). Yetenek yönetimi sürecinde kısa, orta ve uzun vadeli planların yapılması stratejilerle gerçekleşmektedir. Yapılan strateji elde edilmek istenen sonuçla doğru orantılı olmalıdır. Az sayıda kişiden çok fazla iş beklenilmesi ya da çok sayıda kişiden düşük miktarda verim alınması gibi sonuçlarla karşılaşmamak için bu stratejiler doğru olarak belirlenmelidir.

Yetenek yönetim modelinde, talep boyutundan kaynaklanan ve son derece önemli bir sorun olarak karşımıza çıkan husus, gereken yetenek miktarını doğru bir şekilde tespit etmek ve belirlenmiş olan yetenek ihtiyacını en kısa sürede ve en uygun miktarda temin etmektir. İşletme yönetimi ihtiyacı olan yetenekleri ya kendi içinden çıkaracak, ya da en üst düzeyde fayda sağlayacağını düşündüğü yetenekleri dışarıdan satın alarak karşılayacaktır (Altıntuğ, 2009: 455). Yetenek yönetiminde stratejilerin belirlenmesi; hangi iş alanında ne kadar kişi çalışacağını önceden ortaya konulması, bu kişilerin kendilerinden nelerin beklendiğini tam olarak anlamaları, kişilerin önlerini görebilmeleri nedeniyle gelişimlerini sağlaması ve toplamda firmanın istediği sonuçlara ulaşabilmesi açısından son derece önemlidir.

2.9.2. İşletme İçerisinde Kilit Pozisyonların Belirlenmesi ve Yönetilmesi

Yetenek yönetiminde ki diğer bir adımda kilit pozisyonların belirlenmesi ve yönetilmesidir. Stratejilerin hayata geçirebilmesi açısından son derece önemli bir adımdır. Bu adımla birlikte yönetsel ve teknik pozisyonlar belirlenmektedir. Bu işlem uygulanırken belirli bir pozisyonda oluşabilecek gelişmelerin, gerçekleştirilmesi istenen hedefe ulaşabilmeye dönük olması beklenmektedir. Bahsedilen konu uygulamaya alınmadığı durumda, işletme zaman kaybı yaşayacak olmakla birlikte yüksek maliyetle karşı karşıya gelinmiş olunacaktır (Altınöz, 2009: 33). İşletme içerisindeki bütün birimler önemli olmakla birlikte bazılarının konumları nedeniyle diğerlerine göre daha fazla önem taşıdığı bilinmektedir. Örnek vermek gerekirse bir ürünün üretim safhasında birçok kişinin çalışarak katkı sağlaması önemli olduğu gibi üretilen ürünün alıcı firmalar teşvik edilerek yüksek fiyatta satışının yapılması daha fazla önem taşımaktadır. Nitekim firmaların kar sağlaması için ürettikleri ürünü istedikleri fiyatta satmaları nihai amaçlarıdır. Bu nedenle her firmanın kendi alanına göre bazı birimlerinin kilit pozisyon olduğu ve firmalara göre değişebileceğini söyleyebiliriz. Bu açıdan değerlendirildiğinde kilit çalışanları, firmanın ana ve karakteristik faaliyetlerinde görev alan kişiler olarak belirtmek mümkündür. Diğer çalışanların da firmanın başarısına katkı sağlayacağı göz ardı edilmemelidir. Fakat kilit çalışanlar şirketin temel uzmanlık alanlarıyla yoğun bir

şekilde ilişki içerisinde olduğundan, diğer çalışanlara göre daha çok ön plana çıktıkları görülmektedir (Timurlenk, 2009: 4). Firmaların bazı birimlerinde çalışan kişilerin hata yapmasına tolerans gösterilirken kilit pozisyonda çalışanların hata yapmasına aynı tolerans gösterilmeyebilir. Kilit pozisyonda çalışanların hataları firmanın bütününe olumsuz etkileyeceği için bu pozisyonda çalışanların seçilmesine daha fazla özen gösterilerek kendilerine daha fazla değer verildiği bilinmektedir.

2.9.3. Gerekli Yetkinliklerin ve Çalışanların Sınıflandırılması

Yetenek yönetimi sürecindeki bir başka safha ise gerekli yetkinliklerin ve çalışanların sınıflandırılması aşamasıdır. İşletmeler faaliyetlerini sürdürdükleri alan doğrultusunda kendi içerisinde birçok birimden oluşmaktadır ve bu birimler işletmenin büyüklüğüne göre azalıp artabilmektedir. Bu birimlerin her biri farklı uzmanlıklar gerektirebilir. Bu doğrultuda her birimin gerektirdiği uzmanlığı karşılayacak, yetkinliklere sahip ve ileride ihtiyaç olabilecek çalışanlara kadar sınıflandırılmanın yapılması işletmenin geleceği açısından bir gerekliliktir.

Yetkinlik kısaca, çalışanların üstün performans sergileyebilmesine neden olan bilgi, beceri, yetenek, davranış, kişilik özellikleri, motifleri v.b.' den oluşmaktadır (Uyargil v.d., 2009: 63). Koşulların son derece hızlı bir şekilde değişime uğradığı günümüz küresel iş dünyasında işletmelerin rekabet üstünlüğünü elde edebilmelerinde çalışanların performanslarının belirlenmesinde önemli bir husus olmaktadır. İşletmelerin üstün performans göstererek faaliyetlerini sürdürebilmeleri için çalışanlarının sahip olması gereken bilgi, beceri ve kişilik özellikleri giderek daha da fazla önem kazanmaktadır (Çınar ve Aslan, 2011: 22).

Daha öncede ifade edildiği gibi temel yetkinler şu şekilde belirtilebilir (Biçer ve Düztepe, 2003: 14):

- ✓ Bilgi, beceri ve tecrübesi,
- ✓ Çalışanın kapasitesi,
- ✓ Çalışanın ilgililerle gerçekleştirdiği iş ilişkileri,
- ✓ Çalışanın motivasyonunu etkileyen unsurlar.

Yetkinliklerin tanımlanmasının ana unsuru, işyerinde olması gereken davranış standartlarının belirlenmesidir. İyi bir şekilde tanımlanmış yetkinlikler, insan kaynakları süreçlerinde etkin bir şekilde kullanılarak işletmenin stratejik gelişimine büyük bir katkı sağlayacaktır (Çınar ve Aslan, 2011: 24). Aynı şekilde yetkinliklerin tanımlanmaması ya da özensiz bir şekilde tanımlanması işletme içerisinde bir takım huzursuzlukları da beraberinde getirebilir.

Her geçen gün organizasyonlar insan kaynakları süreçlerini iş bazlı (iş tanımları, iş değerlendirme, iş analizi) sistemlerin yerine kişi bazlı (bilgi, beceri, kişilik özellikleri) sistemleri özümseyerek gerçekleştirmektedirler (Biçer ve Düztepe, 2003: 17). İşletme içerisinde ki bir çalışanın yetenekleri göz ardı edilerek, minimum ve maksimum derecede işletmeye ne katkı sağlayabileceği analiz edilmeden bir birimde görevlendirmek, işletme açısından bir kayıp olabileceği gibi çalışan kişinin motivasyonu açısından da önemli bir sorundur.

İşletmelerin uzun vadede sorunlarla karşılaşmaması ve kayıplar yaşamaması için kendi tedbirlerini alması gerekmektedir. Personel sınıflandırılırken en başarılı olandan en başarısıza doğru bir değerlendirme yapılmalıdır. Personelin sınıflandırılması, işletmeler açısından vazgeçilmez olarak belirtilebilecek stratejik kademelerdeki personel ile daha az katkı sağlayan personelin birbirinden ayrılması amacıyla yapılan çalışmaları içermektedir (Altınöz, 2009: 37). Çalışanlar sınıflandırılırken ortaya koydukları performansa göre yüksek performans sergileyenlerin terfi ederek üst konumlara getirilmesi ve yeterli performans sergilemeyenlerinde daha düşük birimlerde görevlendirilmesi ya da olası bir işten çıkarılma durumunda değerlendirileceklerin arasına alınmaları konularında, çalışanların sınıflandırılması önemli bir yer teşkil etmektedir.

2.9.4. Yetenek Yönetimi Doğrultusunda Eğitim ve Gelişim

Yetenek yönetimi sürecinde ki diğer bir safha da eğitim ve gelişim faaliyetleri aşamasıdır. İşletmelerde çalışan personelin bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesi amacıyla gerçekleştirilen eğitim ve geliştirme programları işletmelerin uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirmesi açısından son derece önemlidir. Çalışan personelin düzenli bir şekilde geliştirilmesi bir yandan kendi mutluluklarını, tatmin olmalarını ve işletmeye olan bağlılıklarını artırırken, diğer taraftan işletmelerin her geçen gün giderek gelişen teknolojilere uyum sağlamasını kolaylaştırarak, yeni tekniklerin uygulamaya geçilmesine yardımcı olmaktadır. Uzun vadeli yeni yatırımlar yapabilmek, yeni yöntem ve tekniklerin kullanılarak rekabetin sürdürülebilmesi noktasındaki önemi, yönetim ve üretim alanında ortaya çıkan gelişmeleri düzenli olarak takip edebilmek eğitim ihtiyacını artırmaktadır (Ünal, 2002: 3). Bir işletme içerisinde çalışanlar, teknolojiye meydana gelen değişim ve gelişimlerin işletmeye olan yansımalarına karşı duyarlılık göstererek kendilerini geliştirerek yenilemelidir.

Küreselleşmeyle birlikte rekabetin günden güne arttığı koşullarda başarıyı yakalayabilmek için, çeşitli bilgi, beceri ve yeteneklerle yetiştirilmiş, yüksek motivasyona sahip, şahsi amaçları ile işletmenin amaçlarını ile bütünleştirmiş bir işgücüne sahip olunması gerekmektedir (Özçelik, 2009: 161). İşletme içerisinde çalışanlar, meydana gelen yeniliklere karşı adaptasyon sağlamadığı takdirde kendilerinden ziyade işletmelerine zarar vereceklerdir. Rakip işletmeler değişime ayak uydururken kendilerini yenilemeyen işletmeler pazarlarını kaybetme ve piyasadan çekilme iflas etme sorunları ile karşılaşabilirler. Bu sorunlarla karşılaşmak istemeyen işletmeler tüm çalışanlarını gerekli eğitim ve gelişim programlarına hazırlamak zorundadır.

İşletme örgütlerinde gerçekleştirilen eğitim faaliyetleri, kısa dönemli, uygulamaya dayanmakta ve yoğun nitelik taşımaktadır. Eğitim kavramı, içerisinde yetiştirme ve geliştirme kavramlarını kapsayan genel bir ifadedir. Esasi itibarıyla kişisel ve mesleki gelişmeyi kapsamaktadır. Bu doğrultuda bireyin sahip olduğu nitelikleri, becerileri, mesleki açıdan geliştirme amacı taşımaktadır. Bu nitelikleri aşağıda belirtilen şekilde sıralamak mümkündür (Ertürk, 2011: 117):

- ✓ Teknik, sosyal ve çevreye ilişkili meydana gelen değişikliklerde uyum yeteneğini geliştirmek,
- ✓ Tek bir becerinin kullanılmasından ziyade, daha geniş kapsamlı bilgi ve becerileri kullanma yeteneğini kazandırmak,
- ✓ Tekil ve somut öğelerden, çoğul ve soyut değerlemelere geçiş yapabilme yeteneği kazandırmak,
- ✓ İzleyici olmaktan çıkarak, kendi kendini teşvik eden bir birey durumuna geçmek,
- ✓ Yönlendirilen kişi olma konumunu terk ederek, çözümleyici ve yaratıcı olmak,
- ✓ Açık görüşlü olarak, kişi ya da kişilere bağımlı olmaktan kurtularak, bağımsız hareket edebilmek, profesyonelliğe geçmek.

Personel seçimi yaparken tüm seçme ve yerleştirme teknikleri kullanılsa bile, insanların bilgi ve yeteneklerini yüzde yüz oranında işle uyumlu hale getirmek, yani uygun işe, uygun personelin seçimini tam olarak gerçekleştirmek oldukça zor bir durumdur. Bu durum, seçim anlayışının yetersizliğinden ziyade, insanların iyi tanınması ve özelliklerini doğru tespit edebilmenin zorluğu nedeniyledir. Tüm bu yanılgılardan kaynaklanan eksiklikleri telafi etmenin en iyi yolu eğitimidir. Bunlarla birlikte istenilen düzeyde sağlıklı bir seçim yapılmış olsa bile, ekonomik, toplumsal ve teknolojik alanda gerçekleşen sürekli değişim ve gelişim hali, hem işletmeleri hem de çalışanları, bunlara uyum sağlayabilmesine yönelik, yenilemeye, yani eğitime zorlamaktadır (Özçelik, 2009: 162). Uygulanan eğitim faaliyetleri sayesinde tüm çalışanların kendi eksiklerinin farkına varması ve eğitim sonrası kendisinde olan gelişimi fark ederek yaptığı işten haz alması açısından son derece önemlidir.

2.9.5. Çalışan Tedariki ve Seçiminde Yetenek Yönetimi

Yetenek yönetimi sürecinin bir diğer safhası da çalışan tedariki ve seçimidir. İnsan kaynakları, örgütlerin hedeflerine ulaşabilmelerinde sahip oldukları üretim faktörlerinin en iyi şekilde kullanılmasında farklılık oluşturacak ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmelerine imkân veren temel faktördür. İnsan kaynaklarının etkin olarak kullanılması günümüz rekabet ortamında, işletmelerin rakiplerine karşı üstünlük

sağlamasında, mevcut kâr oranını artırabilmesinde, verimlilik düzeyinin artırılmasında ve daha kaliteli ürün üretilmesi gibi konularda ciddi bir oranda katkı sağlayacaktır (Filizöz, 2011: 218). İşletmeler faaliyetlerini sürdürdüğü sektörde rakip firmalardan geride kalmamak ve hatta daha öne geçmek istiyorlarsa; insan kaynakları birimini çok aktif ve işletmenin menfaatleri doğrultusunda kullanmalıdır. İşletme kendi bünyesinde çalışmak için istihdam sağlarken işletmenin uzmanlık alanlarında gerekli donanımına sahip ve çalışma disiplini özümsemiş kişileri seçmesi olumlu sonuçlar doğuracaktır. Duygusal ve kişisel tercihler işletmeyi birçok açıdan zarara uğratabilir.

Personel seçimi, işletmelerde iç ve dış çevresel koşullar nedeniyle meydana gelen önemli gelişmeler neticesinde insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından birine dönüşmüştür. Yeni yönetim ve örgütlenme anlayışları, yeni çalışma tarzları, bireylerde ve toplumda beklentilerin değişmesi, teknolojinin ilerlemesiyle birlikte gündeme gelen bilgi toplumu, yeni ekonomi ve entelektüel sermaye konularında yaşanan tartışmalar bir bütün olarak incelendiğinde, işletmeler arasında nitelikli adayları tarafına çekme konusunda yaşanan rekabetin “yetenek rekabeti” boyutuna geldiği ileri sürülmektedir. Söz konusu rekabet, nitelikli adaylar açısından işletmenin tercih edilme noktasındaki önemini artırmaktadır. Yapılan birçok araştırma nitelikli adayların bir işletmeyi tercih ederken, kurum kültürü ve değerlerine son derece önem verdiklerini ortaya koymuşlardır. Ücret vb. getirilerin ön planda olmadığı dikkat çekmektedir. Bu nedenle işletmelerin ürünlerini satmaya çalıştıkları piyasadaki kurumsal imajlarında olduğu gibi, işgücü piyasasındaki imajları da önem arz etmektedir. Geleneksel açıdan adayların “satıcı”, işletmelerin “alıcı” olarak değerlendirildiği işgücü pazarında rollerin tersine dönmeye başladığı görülmektedir. Bilginin en önemli yetenek olarak görüldüğü, müşteriler tarafından yeteneklerin ödüllendirildiği, farklı kuşaktan gelenlerin bir arada bulunduğu ve iş yerine karşı gösterilen bağlılık gibi kavramların azaldığı bir yetenek pazarında işe alma konusunda strateji geliştirmenin önemi daha da artmıştır (Erdemir, 2007: 27). Bir işletme içerisinde, uzmanlık alanlarında kendilerini yetiştirmiş olan yetenekli çalışanların bir üst konuma terfi etmek için göstermiş olduğu performanslar işletme için olumlu sonuçlar doğurabilirken, aynı birim içerisinde yeteneksiz ve düşük

performans sergileyen kişilerle çalışan yetenekli bir çalışanın terfi konusunda kendisine rakip görmemesi, kendisini geliştirmesine engelleyebilir ve işletmenin geleceği açısından sıkıntılı bir durum oluşturabilir. Bir işletmenin çalışan tedarikinde kendisine fayda sağlayacak yetenekli kişileri seçmesi ve onlara yaptıkları işin karşılığını vermesi, işletmenin prestijine önemli bir katkı sağlayacağı gibi işletmenin yetenekli kişiler tarafından tercih edilmesine de fırsat tanımış olacaktır. Bu doğrultuda etkin bir yetenek yönetimi uygulamak isteyen işletmelerin, en yetenekliler tarafından tercih edilebilmesi için yeni stratejileri devreye sokması gerekmektedir.

2.9.6. Yetenekli Çalışanların Kariyer Yönetimi

Yetenek yönetimi sürecinin diğer bir aşaması yetenekli çalışanların kariyer yönetimidir. Kariyer, bireyin yapmakla sorumlu olduğu işin yeniden yapılandırılması suretiyle psikolojik açıdan tatmin olduğu bir süreç; kişinin tüm hayatı boyunca kazandığı işe ilişkin deneyim ve faaliyetler ile ilgili olarak algıladığı bir tutum ve davranışlar bütünü ve personelin yerine getirdiği işle ilgili deneyim kazanmasının yanında, o işe ilişkin aldığı eğitim sonucu kazandığı hem mesleki gelişim, hem de kendini gerçekleştirir. Kariyer, çalışanların iş hayatı boyunca devamlı olarak kazandıkları ve bunun sonucunda kendilerini geliştirdikleri iş deneyimleridir (Akın, 2005: 6). Çalışanların iş hayatı içerisinde ki rutinlikten kurtulmaları ve kendilerini motive etmeleri açısından iyi bir kariyere sahip olmaları önemli bir unsurdur.

Kariyer yönetimine bakıldığında ise işletmelerin içerisinde barındırdıkları değerli çalışanları korumanın bir yolu olarak nitelenmektedir. Bu sayede aynı dönem içerisinde çalışanların kariyer planlarının yapılması ve mesleki açıdan gelişimlerinin sağlanması, olumlu bir sonuç alınacak yatırım olarak anlaşılmaya gerekmektedir. Kariyer yönetimi; işletmelerin ve tüm çalışanlarının iş hayatında meydana gelen değişimleri ve gelişimleri önceden hazırlıklı bir şekilde karşılayarak, çalışma hayatında geleceğe yönelik rasyonel kararlar alabilmeleri sayesinde her iki tarafa da başarılı sonuçlar elde edebilmesine fırsat vermektedir. Kariyer yönetimi, işgücünün ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve çalışanların istedikleri hedeflere ulaşmasını sağlayabilmek için yöneticilere olanak sağlayan hedeflerin planlanması, stratejilerin

düzenlenmesi ve uygulanması süreci olarak görülmektedir. Bu aşamada, çalışacak personelin işe alınmalarını, işte ilerlemelerini, terfi etmelerini ve işten ayrılmalarıyla sonlanan aşamalarını içermektedir (Yaprak v.d., 2010: 400). Çalışanlar iş hayatı içerisinde meydana gelen değişimler sonucu beklenilmeyen durumlarla karşılaşabilirler ve bu durum kişileri fiziksel ve psikolojik açıdan olumsuz etkileyebilir. Bu sıkıntılara karşı kendilerini önceden hazırlamak ve farklı alternatifleri değerlendirerek kendi geleceğini tahsis etmek açısından kariyer yönetimi büyük bir önem taşımaktadır.

Yetenek yönetimi, yetenekli çalışanların bulundukları pozisyonlardan daha üst konumdaki pozisyonlara geçebilmesi amacıyla, kariyer hareketliliğinin planlandığı bir uygulama olarak nitelenmektedir. Yetenekli çalışanların uzun süreli kariyer hedefleri ile işletmenin çıkarlarının birbirlerini tamamladığı durumlarda yetenek yönetimi süreci, kariyer yönetimi ile doğrudan ilişki içerisinde olmaktadır. İşletmeler, uzun vadeli planlamalar yaparak gelecekte ortaya çıkma ihtimali olan işgücü ihtiyacını sistemli olarak hazırlanan kariyer geliştirme programlarıyla karşılayarak gelişmelere her zaman hazır halde olmalıdır (Altınöz, 2009: 65). Özellikle büyük ölçekli işletmelerin karşılaşılabilecek ekonomik krizler karşısında ve önemli pozisyonundaki çalışanların işten ayrılmaları durumunda işletme içerisinde o pozisyonu doldurabilecek birisinin getirilmesi konusunda yetenek yönetiminin kariyer yönetimi açısından ne kadar önemli olduğunu söyleyebiliriz.

Geleneksel başarı planları hazırlanırken mesleki hiyerarşi içerisinde hangi çalışanların bir sonraki pozisyona yükseleceği, yaygın bir şekilde meslek merdiveni diye adlandırılan uygulama üzerinde durulmaktadır. Günümüzde, başarı planlamaları yapılırken daha spesifik olarak görülebilecek yetenek değerlendirmeleri üzerinde durulmalı ve yöneticileri “Bu iş için en hazır olan kimdir?” sorusunu sormaya zorlamalıdır. Kadro boşluğu meydana gelmeden önce yapılan belirlemelerde gözle görülür bir iyileşme olduğu gerçeği üzerinde durulması gerekmektedir. Bu nedenle, bir başarı planının amacı iki yönlü olmaktadır: Bunlardan ilki hangi meslek kadrolarının ne zaman boşalacağını tespit edilmesi, ikincisi ise bu boşlukların gerekli beceri, yetenek ve uzmanlığa sahip yapılması gereken işin gereksinimlerini

karşılayabilecek hangi personelin dolduracağını belirlenmesidir (Phillips ve Roper, 2009: 14). Çalışanların ileride terfi edebilecekleri birimlere göre kendilerini hazırlamaları, hem kendileri için hem de işletmede doğabilecek sıkıntıların hasarsız atlatılması açısından büyük bir katkı sağlayacaktır.

2.9.7. Yetenekli Çalışanların Performans Değerlendirmesi

Yetenek yönetimi sürecinin bir başka safhası da yetenekli çalışanların performans değerlendirmesinin yapılmasıdır. Günümüzde rekabetin giderek arttığı bir ortamda örgütlerin büyük bir bölümü, performans değerlendirme hususunu, nitelikli çalışanların örgüte kazandırılması, iş doyumu ile verimliliği istenilen seviyeye yükseltmek için stratejik bir araç olarak kullanmakta, değerlendirme konusu yönetsel kararlar alınırken temel unsur olarak görülmektedir. Bir işyerinde çalışmak isteyen şahsın işe kabul edilerek yerleştirilmesinden sonra ve belli bir işi ifa etmek için eğitilmesinin ardından; başarı değerlendirmesinin ölçütlerini bilmek hakkına sahip olmaktadır. İlerleme ve gelişim sağlamak çalışanların çoğu açısından önemlidir. Çalışanlar, başarılarını daha da artırmak ve kendilerini daha üst konumlara hazırlamak için neler yapabileceklerini öğrenmeyi arzu ederler (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 104). İşletmeler yaptıkları performans değerlendirmeleri sayesinde çalışanların sergilediği performansa göre kendileri açısından birçok alanda planlama yapabilirler. Aynı şekilde kendi eksikliklerini veya yetersiz olduğunu düşündükleri alanda daha fazla performans sergileyerek daha üst konumlara geçmek isteyen çalışanlar açısından bir fırsat olabilir.

Çalışanlar ifa ettikleri işlerle ilgili olarak amaçlar, şartlar ve görevlerinde değişen durumlar olduğunda yeni becerilere ihtiyaç duyabilir veya ayrıcalıklı bir görevin ifası için özel beceri isteyen bir durumla karşılaşabilir. Zaman zamanda çalışma ortamında sosyal, fiziki zorluklar veya benzeri sorunların ortaya çıkması halinde gerekli düzeltmelerin yapılması ve iyileştirmeye gidilmesine ihtiyaç duyulabilir. Bu tarz durumlarda bireysel performans, tekrar eden problemlere gerekli müdahalenin yapılması ve beklentileri karşılama konusunda yetersiz kalabilir. Herbiri ayrı bir performans sorunu olarak karşımıza çıkan bu olgularla ilgili işletme sahip ve yöneticileri tarafından kalıcı çözümler üretilerek gerekli müdahalelerin

yapılması gerekmektedir. Çünkü personelin yapmakla zorunlu olduğu işle ilgili yetersiz olması, bireysel platformda denge bozucu ve örgütsel platformda ise hem maliyet açısından önemli bir sorun hem de rekabet zayıflatıcı bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Akın, 2002: 98). İşletme sahipleri ve lider konumunda bulunanlar çalışanlarının performansının istenilen düzeyde olması için gerekli fiziki şartları sağlamalı, meydana gelen değişimlere karşı çalışanları fiziksel ve psikolojik olarak hazırlamalıdır.

Kısacası işletmenin verimliliğinin üst seviyede olmasını isteyen liderler tüm çalışanlarının performans değerlendirmelerini yaparak hem kendi açılarından analiz etmelerine fırsat vermeli hem de işletmenin ileriye dönük olarak ortaya koyması gereken performans konusunda bilgi sahibi olabilir. Bu nedenle yetenek yönetiminin önemli bir safhasıdır.

2.9.8. Yeteneklerin Elde Tutulması

Yetenek yönetimi sürecinin bir başka safhası da yeteneklerin elde tutulmasıdır. Firmaların sahip oldukları kaynaklar ve değerlerin tümü stratejik açıdan çok büyük bir öneme sahiptir. Firmalar kaynakları ve yetenekleri bakımından rakiplerine göre daha zayıf ve yeteneksiz olabilirler. Fakat bu olumsuz şartlarda bile doğru olarak oluşturulacak bir strateji sayesinde, firma yönetimi toplam kapasitesine ve kaynaklarıyla ilgili ayrıntılı bilgiye sahip olursa ve bu bilgiyi doğru olarak yönetebilirse rekabet açısından zayıf alandaki firmayı kapasitelerinin daha etkin kullanımını gerçekleştirerek kâr elde edebilecek fırsatlar oluşturacağı ve üstün olacağı alanlara kanallı edebilecektir (Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008: 102). Bunu sağlamak için firma içindeki yetenekli çalışanlara büyük görevler düşmektedir. Daha düşük fiziki imkânlarla rağmen ortaya koyacakları işin kalitesi sayesinde rakip firmaların önüne geçebilirler.

Yeteneklerin nicelik ve nitelik olarak artış sağladığı durumlarda, firmaların sahip olduğu çözümlenemez ve kopyalanamaz rekabet bileşenlerinde de düzenli olarak artış gerçekleşmekle birlikte; bu artış doğrultusunda; nitelikli işgücüne sahip olunması, kuruma olan bağlılığının istenilen düzeyde olması ve tüm bu unsurlar

sonucu rekabet üstünlüğü kaynağının rakip firmalara kaptırılmaması konusunda (Altıntuğ, 2009: 456) yeteneklerin elde tutulması ile ilgili çabalar kendisini göstermektedir.

İşletmeler yetenekli çalışanları sayesinde ekonomik olarak büyük kâr elde edebilir ve faaliyet yürüttüğü sektör içerisinde istediği konuma ulaşabilir. Bu durum, işletmelerin yetenekli çalışanlarına yeteri kadar değer vermesini gerektirmektedir. Yetenekli çalışanlar görev yaptığı işletmeden beklentilerinin karşılığını alamaz ise işletmeden ayrılabilir ve başka işletmelere gidebilirler. İşletmelerin yetenekli çalışanlarını kaybetmesi başta prestij kaybı olmak üzere işletmeye birçok kayıp yaşatabilir. Özellikle yetenekli çalışanların rakip işletmelere gitmesi işletmeleri büyük sıkıntılara sokabilir. Tüm bu sıkıntılarla karşılaşmak istemeyen işletmeler, yetenekli çalışanlarının fiziki ve psikolojik açıdan ihtiyaçlarını karşılamalı ve bu çalışanların farklı tercihlerde bulunmasının önlemini almalıdır.

2.10.Yetenek Yönetiminin Değerlendirilmesi

Dünya Ekonomik Forumu (WEF) raporuna göre (2011: 35) en kötü global yetenek kıtlıklarının henüz yaşanmadığı ifade edilmektedir. Rapora göre son birkaç yıl içinde yapılan araştırmalarda; ilerleyen yıllar içerisinde yetenek krizinin her bölgeyi etkileyeceğine dair belirtilerin olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca raporda belirtilmiş olan, arz talep analizi ile uzun yıllar boyunca yaygın bir yetenek kıtlığıyla karşılaşılacağı belirtilmektedir. İşletmeler her zaman için kendilerini bekleyen tehlikelere karşı önlem almalı ve atılacak adımlar konusunda alternatiflerini önceden hazır durumda tutmalıdırlar.

Yetenek yönetimi uygulamalarına bakıldığında, ilk etapta çalışanların ruhsal durumlarına dair etkilerinin olması söz konusudur bu da işletmelerin yetenek yönetimi uygulamalarına başvurmaları gerektiğine işaret etmektedir. İkinci olarak, yetenekli insanlar dışlayıcı yetenek bölümlendirmesinin daha uygun olduğunu düşünürken, diğer taraftan yetenekli olmayan çalışanlar kapsayıcı yetenek bölümlendirmesini daha uygun olduğu eğilimindedirler. Bu nedenle işletmeler yetenek bölümlendirmesinin önemli ölçüde iş gücü üzerinde etkili olduğu ve

yeteneğin bölümlendirilmesinin çalışanların ruh halleri üzerinde önemli olduğunu unutmamalıdır (Wilmer, 2009: 1). İşletmelerin yetenek yönetimini moda olarak görmeleri, yüksek düzeydeki ünlü işletmeler tarafından kullanılıyor olması ve sektörde daha fazla güvenilirlik kazanmanın bir unsuru şeklinde algılanıyor diye uygulamaya gitmeleri doğru değildir (Preece, Iles ve Chuai, 2011: 3424). İşletmelerin yetenek yönetimi konusunda endişeleri var ise, öncelikli olarak yetenek yönetimi anlayışını kullanan firmaların hangi yolları izlediğini, ne sonuçlar elde ettiklerini ve uygulamaya başlamadan önceki durumları ile uygulamaya koyduktan sonraki durumlarını kıyaslayarak izlenim elde etmeleri gerekmektedir. Bu sayede önyargılarından kurtulmuş olacaklardır.

İnsan kaynakları, işletmelerin yeteneğe verdiği önem arttıkça daha çok gelişmektedir. İşletmeler için daha hayati bir unsur haline dönüşmekte, ölçü, bilim ve beşeri sermaye değer denklemlerinde meydana gelen gelişmeler sayesinde yakın zaman içerisinde onun katkısını rakamlarla ifade edebilmek bile mümkün hale gelebilecektir. Ancak, yetenekle ilgili şu anda var olan ve ilerleyen zaman içerisinde birçok işletmenin rekabet etmesi için yapılması gereken birçok şey olmasına karşılık, insan kaynakları bölümlerinin birçoğunun istenilen oranda büyümemesi de dikkat çekici bir durumdur (Schweyer, 2004: 23). İşletmelerin yetenek yönetimini kullandıklarında elde edeceği avantajlar ve işletmelerin iç yapısına uyum sağlamadığında veya doğru kullanılmadığında oluşabilecek dezavantajlar hakkında gerekli araştırmaları yapmaları gerekmektedir. Fakat unutulmamalıdır ki doğru bir şekilde kullanılan yetenek yönetiminin olumlu yönleri her zaman ön plana çıkacaktır.

2.10.1. Yetenek Yönetiminin Avantajları

Yetenek Yönetimi uygulaması işletmenin mevcut olduğu durumdan daha iyi bir şekilde yönetilmesi ve performansı artırmak amacıyla uygulanmaktadır. Bu nedenle doğal olarak işletmeye avantaj sağlayacağı değerlendirilmektedir. Genel olarak doğru bir şekilde uygulanan yetenek yönetiminin olumlu sonuçlar sağlayacağı öngörülür.

Yetenek yönetimi uygulamaları, sonuçlarının denetlenmesi nedeniyle potansiyeli olanların tespit edilmesi, kariyer planlaması ve gelişimi için bir fırsat oluşturmaktadır. Yetenekli insanların ileride gerçekleştirmeleri zorunlu olan daha zor işleri yerine getirebilmeleri için ihtiyaç olan eğitimi almalarına yol açar. Yetenek denetlemeleri bunların yanında, ayrılan yetenekli insanların yapabileceği olası tehlikelere dikkat çekerek ve onları elde tutmak için nasıl hareket edilmesi gerektiğini göstermek içinde kullanılabilir ve avantajlarını şu şekilde belirtmek mümkündür (Amstrong, 2006: 392):

- Yetenek yönetiminin işletmenin kâr elde edebilmesi noktasında istatistiksel olarak kanıtlanmış önemli etkisi bulunmaktadır,
- Yetenek yönetimi, yeteneğin boyutu üzerinde en büyük etkiyi oluşturmaktadır,
- Yetenek yönetimi, öğrenme aşamasında önemli bir etkidir,
- Yapılan işin kalitesinde ve nitelik sahipliğinde gelişme noktasında son derece değerlidir (Bethke-langenegger vd., 2010: 16).
- Yetenek yönetimi, örgütlere beşeri sermayelerinin en iyi şekilde kullanıldığını yansıtır (Whelan, Collings ve Donnellan, 2010: 491).
- Farklı düzeylerde performans sergileyenlere yetenek yönetimi sayesinde verilen ödüller, davranış modellerinin ve davranış değişikliklerinin oluşturulmasında aktif bir görev üstlenmektedir (Russo, 2010: 61).

Tüm bu unsurlara bakıldığında yetenek yönetiminin işletmeye birçok avantajı olduğu sonucu elde edilmektedir.

2.10.2. Yetenek Yönetiminin Dezavantajları

Birçok uygulamada olduğu gibi yetenek yönetimi anlayışında da dezavantajlar olabilmektedir. Yetenek yönetiminin uygulamaya konulmasında işletmenin kendi dinamikleride önem taşımaktadır. Yeterli dinamiklere sahip olmayan işletmelerde bir takım dezavantajlara neden olabilmektedir.

Keşfedilen ve geliştirilen yeteneklerin işletmenin çıkarları doğrultusunda kullanılamaması, yetenekli çalışanların diğer işletmelere transfer olması, rekabet

üstünlüğünün bileşeni olan yeteneklerin kaybına neden olmaktadır. Bu doğrultuda, işletme yönetiminin, elinde bulundurduğu insan kaynağının maddi ve manevi değerlerini, ihtiyaçlarını ve beklentilerini doğru analiz ederek, onlarla işletme arasında bağlılığın artırılması gerekmektedir (Altuntuğ, 2009: 458). İşletmelerin sahip oldukları yetenekli çalışanlar işletmelerin piyasada varolması açısından büyük bir öneme sahip oldukları için bu çalışanların hiçbir surette kaybedilmemesi gerekmektedir. Aksi taktirde işletmenin görev kabiliyeti azalacaktır. Nitekim yetenekli çalışanların yerlerinin doldurulması da kolay bir durum değildir.

Büyük çaplı işe alma ve reklam çalışmaları aracılığıyla yetenekli çalışanların tespit edilmeye çalışılması, yetenekli insanların ilk başta işletme dışından tespit edilebileceği izlenimini oluşturabilir. Mevcut çalışanların beceri ve özelliklerini yeterli olmadığının düşünülmesi, motivasyon kaybına yol açabilir ve çalışanların istifası gibi olumsuz sonuçlara neden olabilir. İşletme içerisinde yeteneğin ayrıştırılmasında olumsuz sonuçlar doğurabilir. B veya C sınıfı çalışanlar şeklinde kendilerini algılayan kişiler, kendilerinden daha az beklenti olduğunu düşünürler, eğitim programlarına çok az katılırlar ve koçluk veya yönlendirme ile hareket etmek istemeyebilirler. Kendilerini sıradan hisseden çalışanlar cesaret kaybına kapılabilir ve bu durum da üretkenliğin azalmasına ve eleman değişiminin artması ile sonuçlanabilir (Anne, 2007: 36). Bir işletme içerisinde çalışanlar, işletmeye kazandırılan her yeni kişiyi kendileri açısından rakip olarak algılamaya başlarsa işletme içerisinde huzurun bozulması kaçınılmazdır. İşletmede ki her çalışanın işletmenin çıkarları doğrultusunda bilgilendirilmesi ve psikolojik açıdan hazırlanması gerekmektedir. Değişimi yanlış algılayan çalışanlar işletmenin verimini de büyük oran da düşürebilirler.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞGÖREN PERFORMANSI

3. İŞGÖREN PERFORMANSI

İşgörenlerin performansı kavramının tanımlanması ve daha iyi anlaşılması için öncelikle performans kavramının anlaşılmasında büyük yarar vardır.

3.1. Performans Kavramı

Günlük hayat içerisinde sık sık kullandığımız kavramlardan birisi de performans kavramıdır. Özellikle iş hayatında ve eğitim faaliyetleri içerisinde kıyaslamak amacıyla kullandığımız kavramlardandır. Performans kavramı ile ilgili pek çok tanımlama yapılmaktadır. Bu tanımlamaların bazıları şu şekildedir; Performans, belirlenmiş bir süre içinde gerçekleştirilen faaliyetlerin, amaca hizmet etme derecesidir (Akal, 1992: 1). Schermerhorn ve diğerlerine göre, yapılan bir etkinliğin sonucunda ortaya konan çıktı seviyesi olarak belirtilmiştir (1985: 432). Kısacası yapmış olduğumuz bir faaliyetin olumlu veya olumsuz derecesini ifade etmektedir. Performansın ölçüldüğü alana göre birçok farklı boyutu bulunmaktadır. İşgören performansı da bu boyutlardan birisidir.

3.2. İşgören Performansının Tanımı ve Kavramsal Çerçeve

İşgören performansı bir işletme içerisinde çalışanların gösterdiği performansı kastetmektedir. İşgören performansı ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlara baktığımızda, işgören performansı; çalışanların gereksinimlerini tatmin etmek için bulundukları kurumda görev ve sorumluluklar üstlenmesi sonucunda, arzu ettiklerini elde etmek için zaman ve çaba harcamasıdır (Barutçugil, 2002a: 40). İşletmelerin varlıklarını sürdürmek için ihtiyaç duydukları en önemli unsurlardan

birisi çalışanların ortaya koydukları performanstır. Bu nedenle işgören performansı işletmeler açısından vazgeçilmez bir değer taşımaktadır.

İşgörenin kendisinden istenilen performansı gösterebilmesi için moral ve motivasyonunun üst seviyede olması gerekmektedir. Bunu sağlamak içinde çalışanlara işletme tarafından yüksek ücret verilmesi ve gerekli fırsatların sunulması, kendisini tatmin edebilmesi, terfi etmeleri konusunda destek olunması ve birlikte çalıştığı arkadaşları tarafından gerekli ilgi, yakınlık ve samimiyetin gösterildiği bir ortamın hazırlanması gerekmektedir. Çünkü çalışan personelin işin ifa edilmesiyle ilgili gerekli olan istek ve gayreti sergilemesi, ilerleme noktasında işletmenin ileri sürdüğü mevcut fırsatların algılanmasına ve maddi açıdan ihtiyacın karşılanmasına yönelik ücret ve ödüllerin sağlanmasıyla doğrudan ilişkilidir (Gupta, 1982: 135-136). Bir işletme içerisinde çalışan işgörenler her zaman aynı performansı sergileyemeyebilir. Birçok faktör işgörenlerin performansını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir. İşletme içerisinde üst konumlarda çalışanlar işgörenlerinin aile ilişkilerini, arkadaşları ile olan ilişkilerini, sağlık durumlarını ve işgörenlerin performanslarını etkileyen her türlü faktörü iyi analiz ederek ve işletmenin çıkarları doğrultusunda işgörelere gerekli desteği sağlamaları gerekmektedir.

Örgütlerde istenilen seviyede bir etkinliğin gerçekleştirilebilmesi için performansın yönetilmesi zorunlu bir durumdur. Performans yönetimi, örgütün öncelikle insan kaynakları olmak üzere finansal ve fiziksel kaynaklarının istenilen oranda verimlilik ve etkinlik düzeyini yakalaması ve bunun devamlılığını sağlama sürecidir (Bolton, 1997: 183). Performans yönetimiyle birlikte ulaşmak istenen noktada, çalışan personelin bilgi, beceri, yetenek ve genel olarak meslekî yetkinliğin yükseltilmesi hedeflenir. Bu sayede örgütsel hedefler, plân ve politikalar kapsamında; kurumsal performans daha iyi hale getirilebilir. Performans yönetimiyle, işletmelerde hem bireysel performansın, hem de takım performansının artırılması amaçlanmaktadır. Bireysel performans, kişinin yapmakla sorumlu olduğu ve görev tanımı belli olan işi makul bir düzeyde yerine getirmesidir. Bireysel performans yönetiminde ulaşmak istenen amaç, çalışanları kabul edilebilir sınırlar içinde görevlerini ifa etmelerini sağlamaktır. Aynı şekilde performans yönetimiyle

takım performansı üst seviyeye çıkartılarak, kurumsal sinerjinin oluşturulması sağlanmaktadır (Armstrong, 1996: 261). İşletme içerisinde ki çalışanların bireysel olarak ortaya koydukları performansla toplu olarak ortaya koydukları performans arasında farklılıklar olabilir. İşletme içerisinde çalışanlar arasında güzel bir atmosfer oluşturularak birbirlerine yardım etmeleri ve birbirlerinin boşluklarını doldurdıkları bir ortamda elde edilen toplam performans, her birey başına düşen performansdan çok daha fazla iken, birbirlerini sevmeyen ve birbirlerine yardım etmeyen çalışanların ortaya koyduğu toplam performans, her birey başına düşen performans oranının çok altında olabilir. Bu durumu yönetmek ve işletmenin çıkarları doğrultusunda harekete geçirmek işletmenin üst düzey sorumlularına düşmektedir.

3.3. İşgören Performansının Önemi

Bir kurumun kendisine hedef koyduğu noktaya ulaşabilmesi için yöneticilerin planlamaları doğrultusunda çalışan personele önemli görevler düşmektedir (Çınar ve Yeşil, 2016: 350). Yöneticiler ve işgörenler bu hedeflere ulaşabilmek için uyum içerisinde çalışmalıdır.

Yüksek performanslı organizasyonları oluşturabilmenin en temel unsuru yüksek performans becerilerine yani yetkinliklerine sahip olan şahıslarla birlikte çalışmaktır. Çalışan personelin, performans becerilerini geliştirmeye teşvik etmenin yolu da çalışanların kişisel amaçları ile organizasyonun amaçları arasındaki ilişkiyi net bir şekilde görmelerini ve kavramalarını sağlamaktır. Çalışanların amaçları, işletmede görev aldıkları departmanın amaçlarını destekleyecek şekilde oluşturulmalıdır. Fonksiyonun amaçları iş biriminin amaçlarını desteklemelidir. İş biriminin amaçları da işletmenin genel stratejisini destekleyici nitelikte olmalıdır. Genel strateji de firma için oluşturulan vizyon ile uyum içerisinde olmalıdır. Bireysel performans bir açıdan işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanların kullandığı yetkinlikler olarak belirtilebilir. Bu yetkinlikler, sadece işle ilgili görevleri değil, işle ilgili olmayan görevleri, davranışları da kapsamaktadır. Doğrudan işle ilgili olmayan yetkinlikler şu şekilde belirtilebilir; takım çalışması, müşteri odaklılık, istekli ve coşkulu olma, yardımseverlik, kurum kültürünü sahiplenme ve bireysel disiplindir. Bireylerin performansı, bireysel ve organizasyonel amaçlar doğrultusunda çalışırken

ihtiyaç duyduğu yetkinliklerin niteliğine göre görev performansı ve kurumsal performans olarak ikiye ayrılmaktadır. Görev performansı, yapılan işin teknik ve uzmanlık kısmı ile ilgilidir. Kurumsal performansın bir boyutu, insanlar arasında gerçekleşen ilişkileri kolaylaştıran davranışları ifade etmektedir ve çalışanlar arasında gerçekleşen iletişimin ve ilişkilerin daha iyi hale getirilmesi, gerekli uyum ve anlayışın sağlanması, gerginliklerin ortadan kaldırılması ve çatışmaların yöntemi gibi kurumsal amaçlara hizmet etmektedir. Kurumsal performansın diğer boyutuna bakıldığında ise, çok çalışma, inisiyatif kullanma, kurallara bağlı kalmayı ve sorumluluk üstlenme gibi çalışma disiplini ve motivasyonla ilgili davranışları kapsayan işe kendini adanma durumudur. Yüksek performanslı birey, organizasyonun vizyon ve stratejileri doğrultusunda görevini yerine getirirken, görev performansı ile kurumsal performansı bir arada en üst seviyede gerçekleştiren kişidir (Barutçugil, 2002a: 46–47). İşletmelerin sahip oldukları fiziksel kaynakların boyutu ile üretilen ürünün kalitesi ve işgörenlerin sergiledikleri performans doğru orantılıdır. Üretilen ürünlerin kaliteli olması işletmenin ekonomik açıdan güçlü olmasına ve rakip işletmelere göre prestijinin yüksek olmasına yol açacaktır. Tüm bu nedenlerden dolayı işgörenlerin performansı işletmeler açısından son derece önemlidir.

3.4. İşgören Performans Sorunları

Bir işletme içerisinde çalışanların hiçbir sorunla karşılaşmamasından bahsetmek oldukça zordur. Gerek çalışanların şahsi sorunları gerekse işyerinde çalışanlar arasında ki iletişimden kaynaklanan sorunlar işletmeyi ciddi sorunlarla karşı karşıya getirebilir.

Çalışanlar yaptıkları işlerle ilgili olarak amaçları, çalışma şartları ve görevlerinde değişim meydana geldiğinde yeni becerilere ihtiyaç duyabilir ya da uygulanması zor bir görev için özel beceri gerektiren bir durumla karşılaşmaları söz konusu olabilir. Bazı zamanlarda da çalışılan yerde, fiziki engelleme sosyal veya benzeri sorunlarla karşılaşılması halinde gerekli düzeltmelerin yapılması ve iyileştirmeye gidilmesi zaruri olabilir. Bu tarz durumlarda bireysel performans, sürekli tekrar eden problemlere müdahale edilmesinde ve beklentileri karşılama noktasında yetersiz kalabilir (Walker, 1992: 259). İşletme içerisinde üst konumdakiler

Çalışanların bireysel performanslarını artırmak adına onları daha fazla dinleyerek, sorunların tespitinde ve çözümünde birlikte hareket ederek, işletmeye katkı sağlayabilirler.

Performans sorunlarının çözüm bulabilmesi için başvurulacak yöntemlerin başında motivasyon ve ödüllendirme gelmektedir. İşgörenlerin performanslarının daha üst seviyeye getirilebilmesi için motivasyonel araçlara; ekip çalışmasına, kariyer geliştirme imkânlarının sunulmasına, yakın iletişime ve eğitimin örgüt kültürünün bir parçası olarak görölmesine önem verilmelidir. Bunlara ilave olarak çalışanlar için yönlendirme ve danışmanlık hizmetleri de etkili olacaktır (Özer,1992: 427). Çalışanların yaptıkları işlerin sonunda haz alabilmeleri, yaptıkları işe anlam katmaları açısından önemlidir. Bu hazı alabilmek için de ortaya konulan kaliteli işlerde ödüllendirmeye gidilebilir, en azından teşekkür edilebilir. Bu sayede çalışanın üstü tarafından takdir edildiğini görmesi yaptığı işe daha fazla özen göstermesine neden olacaktır.

3.5. Performans Sorunlarının Nedenleri

Bir işletmenin ulaşmak istediğı hedefini gerekleştirememesinin altında birçok neden yatabilir. Bu nedenlerden birisi olarak yapılması gereken iş için gereken beceriye sahip olunmaması ileri sürülebilir. Diğer bir neden olarak da çalışanların yeterince motive edilmemeleri sonucunda yapılan işlerin beklenen kalitede gerçekleşmemesi durumudur. Başka bir neden olarak da çalışanların işin gerçekleştirilmesi noktasında gerekli kaynaklara ya da doğru kaynaklara sahip olamaması durumu olarak belirtilebilir. Bu nedenlere baktığımız da;

Beceri Eksikliği: Beceri eksikliği nedeniyle oluşan bir performans sorunuyla karşılaşmamak için ilk olarak bir iş için ihtiyaç görölün becerilerin analiz edilmesi ve işgöreni işe almadan önce onun uygun beceriler dizisine sahip olduğuna yönelik kanıtların araştırılması gerekmektedir. Sonrasında, alışana iş ortamı ve şirket kültürü konuları hakkında bilgilendirme yapılmalı ve işlerin ne şekilde yapılmasının istendiğı açık bir şekilde belirtilmelidir. Bu rehberlik becerisi gerektiren bir durumdur. İşgörenlerin kendilerinden ne yapmaları gerektiğini bilmeleri için onlarla

birlikte performans beklenti ve standartlarının belirlenmesi gerekmektedir. İşgörenlerin kendisinden ne beklendiğini açıkça bilmesi gerekmektedir. Lider/yönetici, işgörenin mesajını açık ve tam olarak aldığından emin olması için kendisiyle konuşması gerekmektedir. İşgören, işin ifa edilmesi için gerekli becerileri geliştirmek için eğitilmelidir. Çalışanı eğitmek için zaman planlaması yapılmalıdır (Barutçugil, 2002b: 83). İşin yapılması için gerekli beceriye sahip olmayan çalışanın herhangi bir uyarıyla karşılaşmaması ya da kendisini geliştirmesi için herhangi bir eğitime tabi tutulmadığı durumlarda umursamazlık durumunun kronikleşmesiyle karşılaşılabilir.

Motivasyon Eksikliği: İşletmelerin başarılı olması büyük oranda örgüt içerisinde işgörenin yüksek performans sergilemesiyle orantılıdır. İşgörenin performansı ise; onların temel ihtiyaçlarının, beklentilerinin ve isteklerinin karşılanması ve doğru şekilde yönlendirilmesi ile mümkün hale gelebilmektedir. İşgörenin artan motivasyonu onun çalıştığı işletmeye olan bağlılığını, iş doyumunu ve performansını olumlu şekilde etkileyen önemli unsurlardan birisidir (Özler ve Koparan, 2006: 9). İşgörenlerin yaptıkları işi önemli bir durum olarak görmeleri ortaya koydukları kaliteli ürünler sonucunda maddi ve manevi olarak geri dönüşle karşılaşmaları işlerini daha fazla isteyerek yapmalarına yol açacaktır. Lider konumunda bulunanların bu durumun farkında olarak hareket etmesi önemlidir.

İşgören, amaçlara ulaşılması ve standartların yakalanması için yaptıklarından sorumlu tutulmalıdır. Performansı ilerletmek ve koruyabilmek için düzenli bir şekilde etkili geribildirim sağlanmalıdır. Motivasyon eksikliği, bazen uzun bir dönemi içeren ve kronik sorunlardan bazen de kısa bir dönemi içeren ve kişisel sorunlardan kaynaklanmaktadır. Lider/yöneticiler bu durumun tepkisel olarak mı yoksa uzun dönemi içeren bir sorun olup olmadığını anlamak için performans geçmişini göz önünde bulundurmalıdır. Bir lider/yöneticinin işlerinden birisi performans üzerine odaklanmak olması nedeniyle, performansı aşağı çeken kişisel sorunları tespit etmek büyük önem taşımaktadır. Aynı zamanda, işletmede verimli olarak çalışanı korumak ve elde tutmak için hangi tür önlemlerin alınacağı ve hangi kaynaklara başvurulacağı da bilinmelidir (Barutçugil, 2002b: 83–84).

İşletmelerin bir işe başlamadan önce planlamaları gereken konulardan biriside işin gerçekleştirilmesi için gerekli malzeme ve sermayeye sahip olup olmadığı konusudur.

Kaynak Eksikliği: Performans sorununun altında yatan nedenin kaynak eksikliği olup olmadığını tespit edebilmek için para, araç - gereç, malzemelerine ilave olarak zaman ve eleman gibi kaynakları da göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Eğer, işin yapılış hızı ve tekdüzeliği çalışanları aşırı bir şekilde yoruyorsa işin temposunu belirli zaman aralıklarında değiştirmenin veya görevlerde farklı yöntemlere başvurmanın yolları aranmalıdır. İş, devamlı olarak birçok tartışmayı ve çelişkiyi içeren ileri düzeyde kişiler arası nitelik taşıyan bir iş ise, işin yeniden gözden geçirilerek tasarlanması için çalışana fazladan zaman ve imkân tanınmalıdır. İş, yapısı nedeniyle teknik ve son derece karmaşık ise veya kesin ve yüksek bir konsantrasyona ihtiyaç duyuyorsa, iş ortamı buna elverişli olmalı ve gerekli koşullar yaratılmalıdır. Çalışan, zaman kaynaklarını ve ilk etapta yapması gereken konuları aktif bir şekilde yönetemiyorsa faydalanabileceği bir zaman yönetimi programına dahil edilmesi veya birtakım tekniklerle yönlendirilmesi gerekmektedir. Üst üste ve seri bir şekilde gelen çok fazla iş olması durumunda işteki performansı artıracak sistemler geliştirilmeli ve daha uygun hale dönüştürülmelidir. Çalışanın zamanını ve enerjisini daha faydalı bir şekilde kullanabilmek için şayet gerekiyorsa raporlar, toplantılar ve prosedürlerde değişikliğe gidilmelidir. Çalışanları aktif halde tutmak ve memnun etmek için ilave olarak hangi kaynak ve eğitimlerin verilmesi gerektiği araştırılmalıdır (Barutçugil, 2002b: 84–85). Yoğun iş temposunun altında çalışanlar, fiziki şartlar nedeniyle görevlerini yaparken zor durumlarda kalıyorlarsa iş stresi daha da fazla artacaktır. Kişinin görevini yerine getirirken kullandığı malzemeler çalışanın moralinin artmasına ve düşmesine neden olabilir. Son teknoloji ve ileri düzeyde malzemeleri kullanarak çalışanlar kendilerini motive ederken, sürekli arızalanan ve eski malzemeleri kullanan çalışanlar yönetim tarafından kendilerine yeterince değer verilmediği düşüncesine kapılabilirler.

İşgörenin görevlerini tam olarak yerine getirebilmesi için çeşitli araç ve gereçlerden yararlanması gerekmektedir. İşyerinde kullanılacak araç ve gereçlerin işgörenle işi arasında uyum içerisinde olması, işgörenin görevini yerine getirirken aşırı zorlanmalar nedeniyle yıpranmanın önüne geçecek olup, bu uyum iş başarısı oranının yükselmesini sağlayacaktır (Pehlivan, 2000: 66).

3.6. Performans Sorunlarının Çözümünde Liderliğin Rolü

Kişiler yaptıkları işlerle ilgili olarak amaçlar, şartlar ve görevlerde değişiklikler meydana geldiğinde yeni becerileri ihtiyaç hissederler veya daha kapsamlı bir görev için özel beceri isteyen bir durumla karşılaşabilir. Bazı durumlarda da çalışma ortamında sosyal, fiziki engelleme veya benzer sorunlarla karşılaşılması halinde düzeltme ve iyileştirme ihtiyacına gerek duyulabilir. Bu durum karşısında bireysel performans, sürekli tekrar eden problemlere müdahale etme ve beklentilere cevap vermede yetersiz kalabilir. (Walker, 1992: 259). İşletme içerisinde meydana gelen bazı sorunlar liderlerin sürecin içerisine girmesiyle düzelebilir. Basit gibi görülen bu sorunlar çalışanların konumları dolayısıyla çözemedikleri ve kendilerini yavaşlatan sorunlardır. Liderlerin çok emek harcamadan sadece konumlarını kullanarak sorunların çözülmesi, işletmenin iş hızının artması açısından da önemlidir.

Liderlerin yüksek kalitede etkileşim içerisinde oldukları astlarını desteklemeleri, karar verilirken astın fikrini alma, önemli görevler vererek sorumluluğun artırılması gibi liderlik tekniklerini uyguladıkları, buna karşı olarak da düşük kalitede etkileşim içerisinde oldukları astlarını belirli zaman dilimleri içinde denetlemeye yönelik tekniklere başvurdukları görülmüştür. Yüksek kalitede etkileşim içerisinde olunan astlara gösterilen liderlik teknikleri, bu astların yaptıkları işe anlam yüklemeleri, kendi sınırlarını belirleme ve kişisel etkinlik ve yeterlilik gibi psikolojik gücün tanımlayıcı unsurları olan tecrübelerini artırmaktadır (Aryee ve Chen, 2006: 795). Liderlerin astı konumundakilerin kendilerini geliştirmesi için fırsat vermesi ve bu doğrultuda astların kendilerine destek olan üstlerinin olduğunun bilinciyle hareket etmeleri, işletme içerisinde oluşabilecek sorunlara önceden set

çekilmesine neden olacaktır. Astların özgüven sıkıntısı da dahil bir çok konuda kendilerini iyi hissetmelerine neden olacaktır.

Lider ile izleyiciler arasında gerçekleşen etkileşimin çoğunlukla sanıldığı aksine, çift yönlü olması, “liderin kim olacağı” yanında “liderin nasıl davranacağını” (hangi liderlik tarzını benimseyeceğini) de belirlemektedir. Liderin davranış tarzı, izleyicilerinin performansını, izleyicilerinin performansının düşük ya da yüksek seviyede olması da liderin hangi davranış tarzını sergileyeceğini belirlemektedir. Bu sayede lider, şayet astın performansı düşük düzeyde ise göreve yönelik yapıyı harekete geçirici, yüksek düzeyde ise insana ve iletişime değer veren bir liderlik anlayışına yönelme eğiliminde olacaktır (Yatkin, 2007: 130). Lider değişen koşullara göre bu anlayışında değişikliğe gidebilir, özellikle çalışanların performanslarının artması durumunda göreve yönelik olmaktan ilişki odaklı olmaya doğru eğilim göstermesi beklenilir.

İlişki odaklı liderler birlikte çalıştıkları astlarıyla onların da hoşnut olacağı iyi ilişkiler oluşturmaya çalışır. İlişki davranışı liderin kendisi ile grup üyeleri arasındaki ilişkileri haberleşme kanallarını açık hale getirerek, sorumluluk yüklenmelerini sağlayarak ve bu sayede astlara kendi kabiliyetlerini kullanma imkânı vererek devam ettirebildiği, karşılıklı güven, arkadaşlık ve sosyal duygusal destek vermeye çalıştığı davranışların toplamından meydana gelmektedir. İşgören odaklı davranış, grup üyelerinin sosyal ve duygusal karşılanarak tatmin edilmesini amaçlamaktadır (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 55). İlişki odaklı liderlikte çalışanlar üzerine düşen görevi yapabilecek kabiliyette olması nedeniyle motivasyon unsurunun daha ön plana çıkacağı belirtilebilir.

Görev odaklı liderlik yöneliminde, daha iyi yöntemler geliştirerek işgörenleri sürekli görevlerle meşgul halde tutarak, onları üretken olmaları noktasında zorlayarak sonuç alma anlayışı taşımaktadır. Bu tip liderler inisiyatif alma noktasında yoğunlaşarak, amaçları belirleme, doğrudan başarıya odaklanma ve aşırı güven duygusundan uzaklaşarak kontrollü davranma eğilimindedir. Göreve yönelik liderlik, işlerin bir program dahilinde yapılması, yürütülmesi ve görevlerin belirlenmesi için birtakım sistematik programların geliştirilmesine odaklanma eylemlerinin bütünüdür

(Taşkıran, 2006: 171). Çalışanların mevcut potansiyellerini daha fazla artırmalarının istenildiği görev odaklı liderlikte çalışanların kendilerini geliştirmeleri açısından fırsat olarak da değerlendirilebilir.

Görevini yerine getirirken eksikliklerinin farkına varan çalışanlar, eksikliklerini kapatmaya yönelik bir eğitim programı alabilir. Eğitim programının içeriği, süresi ve uygulanışı noktasında lideri konumunda bulunan kişiden yardım alabilir, hatta programı lideri belirleyebilir. Bu durum çalışanla lideri arasında sinerji yakalama itibarıyla de olumlu bir adımdır.

Örgüt içerisinde işgörenlerin değerlendirme sürecine, aktif bir şekilde katılması lider açısından başarı göstergesi olarak belirtilebilir. Değerlendirme sonrasında, statü ve rollerde gerçekleşen değişiklik ya da iyileştirmeler bir ödüllendirme anlayışı olarak, personelin daha aktif görevler içerisinde yer almasında kullanılabilir. Performans değerlendirme, lidere bakan yönüyle, sadece bir kontrol ve otorite sağlama çalışması değildir. Karşılıklı ilişkilerin geliştirilmesinde, uzun süreli ve güçlü ekip çalışmasına zemin hazırlayan özel bir ilişki türünü içeren, genel olarak pozitif bir süreçtir. Liderin altındaki çalışanlarla sağlıklı ilişki kurabilmesi için, süreç içerisinde bazı unsurları dikkate alınması gerekmektedir (Akın, 2002: 110). Bunlar;

- Personelin öğrenme ve gelişim durumuyla ilgili araştırma yapması,
- Personeli aktif bir şekilde dinlemesi,
- Değiştirilmesi gereken performans sorunlarında kolaydan zora doğru gidilmesi,
- Küçük hedeflerle hareket edilmesi,
- Gözden geçirme ve kontrol toplantılarına başvurusu,
- Pozitif geri beslemeyi aktif olarak tutması
- Değerlendirme sırasında taralı ölçme yoluna başvurulmamasıdır.

Liderlerinin, performans değerlendirmesinde bulunurken, şahsi bakış açısından ziyade genel kabul görür ölçütlerle hareket etmesi, performans

değerlendirmesinde kaynaklanabilecek sorunların önüne geçilmesinde liderin fonksiyonu olarak görülebilir.

İşgörenlerin performansını yükseltme noktasında katalizör görevi gören motivasyon, liderler için önemli bir silahtır. Doğru kullanıldığında işletmenin ekonomik durumu ve prestiji açısından büyük yararlar sağlayabilir.

Motivasyon insanların eylemlerinin ve çabalarının devamlılığını sağlayan ve onların harekete geçmesine neden olan güçlerin bir araya gelmiş hali olarak ifade edilebilir (Özgener, 2000: 176). Örgütün türü ve yürüttüğü faaliyet alanı ne olursa olsun yöneticiler motivasyon konusuna ilgi göstermek zorundadırlar. Motivasyon ile performans yakın ilişkili kavramlardır. Motive olmayan personelden yüksek performans beklenmesi çok gerçekçi bir durum değildir. Örgüt yöneticisi, örgüt içinde ve dışında fizyolojik, psikolojik ve sosyal çevreyi ve ihtiyaçları anlayıp doğru yorumlayabiliyorsa, performansı maksimum düzeye çıkarmak için işgörenlerden istediği gibi faydalanma yollarını tespit edebilecektir. Bu sayede hem işgörenlerin ihtiyaçlarını karşılanacak hem de işletmenin hedeflerine ulaşması mümkün olacaktır. Yöneticinin işgörenleri işletmenin hedeflerini gerçekleştirmek için yönlendirmesi ancak motivasyon ile gerçekleşecektir (Birdal ve Aydemir, 1992: 83-84). Örgütsel hedeflere ulaşılabilmesi için işgörenleri yeterince çalışmaya cesaretlendirmek tüm yönetimleri ilgilendiren en önemli zorluklardan biridir. Yüksek motivasyona sahip işgörenler örgütsel hedefleri gerçekleştirme durumunu kuşkusuz önemli oranda artırmaktadırlar (Byars, 1992: 202). İşletmenin çıkarlarını ön planda tutan liderler bu unsurları kullanma konusunda tereddüt etmemelidir.

İşgörenler, görev aldıkları iş veya iş ortamlarından memnuniyetleri ölçüsünde verimli çalışırlar. Bu nedenle, yöneticiler işgörenlerin yalnızca ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarına değil, aynı zamanda psikolojik ihtiyaçlarını da gidermeye çalışmalıdırlar. Bu hususta, yöneticiler motivasyon aşamasında rasyonel bir şekilde faydalanarak işletmelerini yönetirler (Birdal ve Aydemir, 1992: 136). Kendisini ve beraber çalıştığı işgöreni yeterince tanıyan yönetici, her işgören için farklı şartlarda farklı motivasyon yöntemlerinden faydalanabilir. Örnek vermek gerekirse kimi işgörenler için, verimi artırmak amacıyla iyi ilişkiler oluşturmak yeterli olduğu halde,

kimileri için belirli seviyede disiplin uygulamasına gitmek gerekebilir (Yüksel, 1998: 143). Çalışanlarına değer veren ve onların performansını artırmak isteyen liderler çalışanlarının karakteristik özelliklerine de dikkat etmelidir. Kimi çalışanlar için ücret artırımı, kimileri için bir tatil programı kimileri içinse güzel bir söz etkili olabilir. Bu nedenle tüm çalışanlara aynı yöntemle yaklaşmak doğru olmayabilir.

İşletmedeki verimlilik belirlenen ölçütlerin altında ise, işgörenlerin moral düzeylerinin yeterli olmadığı kanısına varılır. Bu tarz durumlarda işletme içerisindeki beşeri ilişkilerin ve işbirliğinin artırılması gerekmektedir. İşbirliğinin oluşturulabilmesi için de işgörenlerin; aile içerisindeki moralinin, örgüt içerisindeki moralinin, evrensel ve toplumsal moralinin devamlı olarak takip edilmesi gerekmektedir. İşletme içerisinde kurulacak olan iletişim ağı iş görenin psikososyal ihtiyaçları dikkate alınarak kurulursa, bu durumun işletmeye sağlayacağı yarar tahmin edilemeyecek kadar yüksek olacaktır (Aşıkoğlu, 1986: 83). Liderlerin birlikte çalıştıkları kişilerin sadece iş hayatının olmadığını, bunun yanında aile hayatlarının ve sosyal bir hayatlarının da olduğunu, duygu, düşünce ve ruh halinin çalışanları etkileyebileceğinin farkında olması gerekmektedir.

Organizasyonlarda bulunan tarafların tüm iyi niyetlerine karşılık, işgörenlerin büyük bir bölümünde arzu edilen seviyede bir tatmin, işe ve organizasyona karşı bağlılık, samimi bir işbirliği ve çalışma arzusu yakalanamamaktadır. Bu durumdan zaman zaman yöneticilerde suçlanmaktadır. Fakat işgörenlerin motivasyonunun düşmesine neden olan unsur yalnızca yöneticiler değildir. İnsanların çalıştıkları kurumlarda beklenen heyecan, arzu ve enerjiyi sergileyememelerinin en önemli nedeni, organizasyonun gerçekleştirmek istediği vizyon ve amaçlarının lider ve yöneticiler tarafından kendilerine izah edilmemiş olmasıdır. Çalışanlar, ortak bir amaç doğrultusunda birlikte gayret gösterdiklerini gördüklerinde çalışma istekleri ve heyecanları daha da üst seviyeye çıkacaktır. Kendilerine o organizasyonun hangi seviyesinde ve ne amaçla bulunduklarının açıklanması, çalışanın motivasyonu itibarıyla da önemlidir (Barutçugil, 2002b: 43). Çalışanların yerine getirdiği işler insanların hayatını kolaylaştırması ve hatta hayatını kurtarmasına kadar birçok yarar sağlayabilir. Bu durumun farkında olan çalışanlar olduğu gibi çok fazla

önemsemeyen çalışanlarda olabilir. Tüm çalışanların yaptıkları işten heyecan duymasını ve toplumun menfaatleri doğrultusunda çalışmanın erdemli bir davranış olduğunu anlatmak ve göstermek liderlerin sorumluluğundadır.

3.7. Performans Değerlendirme ve Önemi

İşletmeler bünyesinde çalıştırdığı personelin işletmelerine olan katkılarını ölçmek ve çalışanların kendileri adına değerlendirme yapmaları için çeşitli dönemlerde performans değerlendirme yöntemlerine başvurmaktadırlar.

Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasında yerini almaktadır. Performans değerlendirmesi; bir işletmedeki yöneticinin daha önceden belirlediği standartlarla karşılaştırma ve ölçüm yaparak, çalışanların işteki performansının değerlendirilmesi durumudur (Palmer, 1993: 122). Bir başka tanımda ise; Performans değerlendirme; çalışanın yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini başkalarıyla karşılaştırmak suretiyle yapılan sistematik bir ölçüm olarak belirtilebilir (Ertekin, 1993: 110). Performans değerlendirmesi çok farklı nedenlerle yapılabilir, fakat burada önemli olan konu işletmelerin performans değerlendirmesi sonucu olumlu sonuçlar elde edileceği düşüncesidir.

Performans değerlendirme işletmelerin birkısımında uygulanmamakta, yeterince önemi anlaşılamamakta ya da sübjektif ölçütlerin kullanılmasıyla kısa vadeli olarak gerçekleştirilmektedir (Kıngır ve Taştekin, 2006: 196). Bu nedenle yapılan değerlendirme istenilen düzeyde gerçekleşmemektedir.

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından biri olan performans değerlendirmesi taşıdığı önem açısından günümüzde de tartışılmaya devam edilen en önemli sorunlardan birisidir. Öncelikli olarak insanı değerlendirmenin kolay bir konu olmaması, bu tartışmaların temel sebebini oluşturmaktadır. Çünkü çalışanların işe alımında ve gerekli eğitimin verilmesinde gösterilen özene karşın, tüm çalışanların aynı düzeyde performans sergilemesi beklenemez. Şahısların doğuştan gelen yetenekleri, çalıştıkları işe olan ilgileri ve uyum sağlamaları gibi özellikleri çoğunlukla farklılıklar göstermektedir. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi

Çalışanlar arasındaki bu farklılıkları belirgin bir şekilde izlemek, nizami olarak ölçmek ve objektif kriterleri referans alarak doğru bir değerlendirme yapmak zorundadır (Sabuncuoğlu, 2000: 160). Performans değerlendirmesi yapılırken çalışanların işletmenin kaynaklarını kullanmada ki oranı, kendilerini geliştirmeleri konusunda sağlanan eğitim faaliyetleri ve st konumdakilerin astlarına karşı gösterdiği tolerans ve adaletli davranmaları, doğru bir performans değerlendirme yapılması açısından son derece önemlidir. Farklı düzeylerde imknlardan yararlanan çalışanlardan aynı performansın gösterilmesini beklemek tartışılmaya açık bir durumdur.

İnsan kaynakları yönetiminin bütün kısımları öneme sahip olmakla beraber, performans değerlendirme sistemi, bireysel performans ile örgütsel performans arasındaki uyumunun sağlanması itibariyle birçok insan kaynakları işlevlerini (eğitim, ücret planlaması, kariyer planlama, rotasyon, insan kaynakları planlaması gibi) aynı anda etkilemesi nedeniyle ayrı bir önem taşımaktadır (Kaymaz, 2009: 82).

Performans değerlendirme sisteminin kurumlar açısından insan kaynakları yönetimi itibariyle çok önemli bir ihtiyaç olduğunun belirtilmesi gerekmektedir. Çünkü kurumlar içerisinde çalışan personelin başarılarını ve başarısızlıklarını görmeleri yönüyle hem yöneticilere hem de çalışanlara, değerlendirme yapabilmelerine fırsat vermekte, kurumlar açısından ise daha sonra gerçekleştirilecek çalışmaların düzenlenmesi noktasında önemli bir katkı sağlayacaktır. Performans değerlendirmesi yapmanın gerekliliği ve faydaları konusunda birçok görüş ileri sürülebilir. Bunları belirtmek gerekirse (Fındıkçı, 2003: 300);

- ✓ Performans değerlendirme kişisel olarak bireysel psikolojik bir ihtiyaç, kurum açısından ise motivasyona yönelik bir ihtiyaçtır,
- ✓ Performans değerlendirmenin amacı, çalışan şahsın kendi çalışmaları hakkında bilgilendirilmesidir. Kişinin ve kurumun gelişimi açısından bu bilgilendirmenin önemi büyüktür,
- ✓ çalışan kişilerin daha yakından tanınmasına imkân vermesi nedeniyle kariyer yönetimine katkıda bulunmaktadır,

- ✓ Çalışan kişilerin üstleriyle arasında bir iletişim oluşturulması ve geliştirilmesinde etkili olmaktadır,
- ✓ Çalışan kişilerin iş noktasında kendilerini daha iyi tanımaları ve eksikliklerini gidermelerine yardımcı olmaktadır,
- ✓ Kurum için zaruri olan eğitim programlarının gerçekleştirilmesinde özellikle ihtiyaç duyulan eğitim faaliyetinin belirlenmesine yardımcı olmaktadır,
- ✓ Çalışan kişilerin hedeflerine hangi düzeyde ulaştıkları tespit edilmiş olur. Bu sayede kişi ve kurum olarak bir kontrol sağlanmış olmaktadır,
- ✓ Performans değerlendirmenin önemli bir yönü de işten ayrılması gereken kişilerin belirlenmesine sağladığı katkıdır. Kurumdan uzaklaştırılması gereken personelin tespit edilmesinde, performans değerlendirme sonuçları da önemli bir kaynak oluşturmaktadır,
- ✓ Çalışan kişilerde iş başarılarını görerek iş tatminini elde etmelerine imkân sağlamış olmaktadır,
- ✓ Çalışan kişiler üstlerinin görev tanımları doğrultusunda beklentilerini öğrenmektedir,
- ✓ İnsan kaynağının daha etkin, daha verimli ve daha yararlı kullanılmasına fırsat tanıyacak verilere ulaşılmaktadır,
- ✓ Performans değerlendirmenin sonuçları, çalışan kişileri bir taraftan yeni atılımlar ve yeni arayışlara hazırlarken diğer taraftan mevcut eksikliklerinin görülerek düzenlemeler yapmasına imkân sağlamaktadır,
- ✓ Bir bütün olarak kurumun etkinliğinin ortaya konmasını sağlamaktadır. Çünkü tek tek kişilerin performans seviyeleri sonuç itibarıyla kurumun genel performansı açısından belirleyici olacaktır,
- ✓ Ücret yönetimi ve ücret belirlemelerine yardımcı olacak veriler sağlamaktadır. Performans değerlendirmenin özellikle bu faydası, çalışan kişilere sağladığı ücret ve diğer maddi motivasyonların yanı sıra manevi-sosyal motivasyonlar açısından da veriler elde edilmesini sağlayacaktır.

Tüm çalışanlara gerekli fiziki imkânların sunulduğu bir ortamda gerçekleştirilen performans değerlendirmesi hem çalışanlar hem de işletmenin ileriye dönük hedefleri açısından son derece değerlidir.

3.8. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Performans değerlendirmesi; bir çalışanın kendisinden istenilen hususlara ne düzeyde ulaştığını anlamaya yönelik uygulanan resmi bir yöntemdir. Bu değerlendirmenin en temel amacı, kişisel hedefleri karşılıklı bir şekilde konuşmak, iyi performansı daha fazla motive etmek, yapıcı geri bildirimlerde bulunulmasını sağlamak ve etkin bir gelişim sağlamak için gerekli ortamın oluşturulmasıdır (Luecke, 2008: 101).

Performans değerlendirme; çalışanların herhangi bir konu üzerindeki etkinliğini ve başarı seviyesini ölçmek amaçlı yapılmaktadır. Örgüt içerisinde çalışanların yeterli olamadığı hususları ve eksikliklerini gözden geçirmesine imkân tanır. Kimlerin terfi etmesi gerektiği, kimlerin işine son verilmesi gerektiği, kimlerin hedeflerine ulaşp ulaşmadığı, kimlerin yüksek düzeyde başarı sergilediği, kimlerin kendini geliştirdiği gibi önemli hususlar görüşülmüş olur. Bütün bu konular, sağlıklı bir performans değerlendirme sisteminin uygulanmasıyla anlam kazanabilir (Pehlivan, 1995: 172).

Performans değerlendirmenin kaliteli bir şekilde yapıldığı ve bu durumun çalışanlar tarafından da kabul gördüğü işletmelerde, işletmeye olan güven artacak ve işletme içerisinde gerçekleştirilecek terfilerde, hak eden çalışanların hak ettikleri yerlere gelmesine imkân sağlanmış olunacaktır.

Performans değerlendirmesinin temel amaçlarından başka birisi de; bireysel başarının, standart kriterler aracılığıyla doğru bir şekilde ölçülmesi, çalışanlara bu hususta bilgi verilmesi ve bireysel düzeyde başarı yakalanarak kurumsal genel başarının yükseltilmesidir (Uyargil, 1994: 3).

Genel itibariyle işletmelerde performans değerlendirmenin amaçları ise şu şekilde belirtilebilir;

- Yönetici konumunda bulunanların, altında çalışanların başarılarını ve potansiyetlerini değerlendirmede yardımcı olması,
- Ücretler ve primlerin adil bir şekilde dağıtılmasına yardımcı olmak,

- Eğitim açıklarının tespit edilmesini sağlamak,
- Yöneticilere elemanlarını tanıma fırsatı vermek. Böylece hangi elemanın hangi bölümde çalıştırılacağını da belirlemek,
- İşlerin düzene girmesine yardımcı olmak,
- Çalışanların kendi başarılarını kavrayabilmeleri ve bunun sonucunda çeşitli faydalar elde ederek, moral ve iş doyumlarını artırmak,
- Çalışanların terfi konusundaki fikirlerinde yol göstermek,
- Üstün yeteneklerin keşfedilmesine ve bunlarla ilgili hangi becerilerinden istifade edileceği konusunda yardımcı olmak,
- Alt kademelerde dürüst ve güvenilir bir yönetim anlayışı olduğuna yönelik imaj bırakmak,
- İşle ilgili gerçeklerin toplanması sonucu; iş kazalarının önüne geçilmesine, çalışma koşullarının daha iyi bir hale dönüştürülmesine, yönetsel (idari) organizasyona, yeni işe alınacaklarda olması gereken niteliklerin belgelenmesine de yardım etmek.
- Çalışanların daha yüksek konumlardaki işleri elde edebilmeleri için özendirme (teşvik) değerlerini belirlemek (Aşkun, 1982: 78).

Etkin bir performans değerlendirme yapmanın sekiz ayağı bulunmaktadır, bunlar: hazırlama, değerlendirme toplantısı, hem iyi hem kötü performansın tanımlanması, performans boşluklarının altında yatan nedenlerin tespit edilmesi, performans boşluklarının nasıl kapatılacağını planlanması, hedeflerin tekrar değerlendirilmesi, toplantıların kayıt altına alınması ve takip edilmesidir (Luecke, 2008: 116). Performans değerlendirmesi yapıldıktan sonra elde edilen sonuçlar itibariyle işletme içerisinde düşük performans sergileyenler belli bir birimde kümelenmiş ise bir takım dokunuşlarla dengeli bir planlama yapılması da mümkün hale gelebilir.

Performans değerlendirme sayesinde geniş ölçüde bir kontrol sağlanmış olunacaktır. Kontrol, standartlardan sapmayı tespit edebilmek için sonuçları ölçmeye ihtiyaç vardır. Ayrıca performans değerlendirme, her işgörenin kendisinden yapılması istenen görevleri, nasıl başardığı konusunda yöneticilerin bilgi toplamasına

imkân tanımaktadır. Bu bilgilerin işgörenlerle paylaşılması, onlara yaptıkları faaliyetlerde hangi düzeyde iyi olduklarını öğrenmelerine olanak verir (Uygur, 2004: 52). Kendi eksik yönlerinin farkında olmayan işgörenler bu alanlarda çeşitli eğitim programlarından geçirilerek gelişimlerini sağlayabilirler.

Günümüzde rekabetin her geçen gün artması ve değişimin yakalanamayan hızı, işletmelerin devamlı olarak performanslarını yükseltme yolunda hareket etmelerini gerekli kılmıştır. Artan hissedar değerleri, daha fazla müşteriye işletmeye bağlı hale getirmek, daha duyarlı ve verimli geçen iş süreçleri ve de işgörenlerin belirlenen hedeflerle daha uyumlu bir duruma dönüştürülmesi gibi önemli iş sonuçlarını üretme yeteneklerinin sayılarını artırmak mecburiyetindedir. Ancak ölçmediğiniz şeyi yönetmenizde çok mümkün değildir. Yöneticiler, kritik performans ölçülerinde ilerleyen zamanda meydana gelen değişiklikleri iyi bir şekilde izlemedikleri sürece şirketlerinin, hissedar değerini artırma imkânına neden olup olmadıklarını belirleyemezler (Kaplan, 2010: 9). Veriye dayalı ölçüm yapabilmek ve işgörenlerin birbirlerine yönelik olumsuz ithamların önüne geçilmesi açısından performans değerlendirme kanıt niteliği taşıyacaktır.

İşletmelerde performans değerlendirme faaliyetleri, işgörenlerin belirli dönemler içerisinde fiili başarı seviyelerini ve geleceğe yönelik potansiyellerini tespit etmek için yapılmaktadır. Burada da iki amaç bulunmaktadır. İlki, işletmenin işgörelere kendi performansları hakkında iş özelliklerine dayanan geri bildirim vermesini sağlamasıdır. İkincisi ise, iş görenlerle yöneticiler arasındaki karşılıklı bilgi alışverişini ve işgörenlerin katkısını ortaya koyan bir tartışma alanı oluşturmastır (Mercanlıoğlu, 2012: 42). Tüm bu amaçlara bakıldığında performans değerlendirmesinin işletmeye yönelik çok olumlu çıktılara neden olacağı sonucu çıkarılabilir. Fakat unutulmaması gereken bir durum vardır. Performans değerlendirmenin sonucunda işletmeye değer katacak sonuçlar elde etmek gerekmektedir. Bu nedenle performans değerlendirmenin, işletmelerin yapması gereken zaruri bir iş ağırlığı görülmemesine özen gösterilmelidir. Bu bakış açısıyla yapılan performans değerlendirme çalışanlar açısından işletmeye olan bağlılığa zarar verebilir.

3.9. Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirme yapılırken sistemli bir şekilde hareket edilmesi ve doğru bir planlama yapılması gerekmektedir.

Performans değerlendirme sürecinde sırasıyla, hangi yeteneklerin, becerilerin ve çıktıların değerlendirileceği tespit edilmeli; işletme açısından, o işletmenin ihtiyaç ve kültürüne yönelik en uyumlu değerlendirme yöntemi tercih edilmeli; değerlendirmede bulunan yöneticiler eğitilmeli; yöntemler, işgörenlerle faydalı tartışmalara girilerek işgörelere aktarılmalı; işgörelenin işini doğru ve iş tanımlarına uygun bir şekilde yerine getirip getirmediği göz önünde bulundurularak, objektif bir şekilde değerlendirme yapılmalı; işgörelere geribildirimde bulunulmalı ve son olarak da, ileriye dönük performans hedefleri belirlenmelidir (Geylan, 2007: 164). Performans değerlendirme sürecinde ön hazırlık ne kadar iyi olursa değerlendirme sonucundaki geri bildirim de o kadar iyi olacaktır.

Performans değerlendirme süreci üç temel psikolojik prensip üzerine kurulmuştur. Bu prensipler, işgörelere performanslarıyla ilgili geri bildirimde bulunmak, açık ve ulaşılması mümkün hedefler sunulması, hedeflerin belirlenmesi sürecine dahil olma olanağı verme olarak ifade edilebilir (Çalık, 2003: 34). Performans değerlendirme süreci yapılırken çalışanların işlerinin aksatılmamasına özen gösterilmelidir. Çalışanlar süreç esnasında rahat olmalı ve zaman planlanmasına dikkat edilmelidir.

Performans değerlendirme sürecinde bir takım sorunlarla karşılaşılabilir, bu sorunlar; (Ersen, 2003: 139-140):

- ❖ Objektif değerlendirme yapmama veya yapamama sorununun oluşması,
- ❖ Tarafli bir şekilde ölçme ve değerlendirme,
- ❖ Performans değerlendirme araçlarının hatalı bir şekilde kullanılması,
- ❖ Bireysel önyargılar,
- ❖ Kişilik yapısının yargılanması,
- ❖ Hedeflerin kişiler odaklı olarak belirlenmemesi,

- ❖ Performans değerlendirmede bulunulurken insan unsurunun gözden kaçırılması.

Performans değerlendirme sürecindeki önemli hususlardan birisi de kimin değerlendirmede bulunacağıdır. Burada vurgulanması gereken en önemli konu, değerlendirmede bulunacak kişi ya da kişilerin çalışanları yeterli bir süre gözlemlene yapabileceği yeterli süreye sahip olup olmadıkları ve çalışanların performanslarına yönelik gerekli kanaate ulaşmış olup olmadıklarıdır (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 33). Değerlendirmede bulunacak kişilerin yeterince gözlem de bulunmaması ve biriken işler nedeniyle çabuk karar alarak yanlış sonuçlara neden olması istenilmeyen bir durumdur.

Performans değerlendirme sürecinde, yöneticilerin ve işğörenlerin üzerine düşen sorumluluklar vardır, bu sorumluluklar şu şekilde belirtilebilir (alık, 2003: 35-36):

- Yöneticiler üzerine düşen sorumluluklar;
 - ✓ Toplantılarda alışanlara yeterli düzeyde sorumluluk vermek.
 - ✓ İşğörenlerin performansını özetlemek.
 - ✓ Yetenekleri ve gelişim sağlama noktasında gerekli alanları belirlemek.
 - ✓ Tamamlanmış performans değerlendirme formunu yanında getirmek.
- İşğörenlerin üzerine düşen sorumluluklar;
 - ✓ Öz değerlendirme formunu yanında getirmek.
 - ✓ Pozitif ve negatif anlamda her konuyu dinlemek.
 - ✓ Öz değerlendirmenizi desteklemeye yönelik örnekler sunmak.

Performans değerlendirme görüşmesi, işğören ile nezaretçisi arasında geçmektedir. Ayrıca, işğörenin performansı noktasında en fazla bilgiye sahip kişinin değerlendirmede bulunması en uygun durum olacaktır (Ünal, 1998: 12). Performans değerlendime görüşmesinde bulunulurken gerekli fiziki şartların uygun olması son derece önemlidir. Değerlendirmeye çağrılan personelin kendisini rahat hissedeceği geniş ve nezih bir ortamda görüşölmesi elzem bir durumdur. Dağınık, dar ve karanlık bir odada yapılan görüşmede çalışanların gerilmesi ve kendilerini ifade edememesi

gibi durumların çıkması normal bir durumdur. Yine aynı şekilde değerlendirmede bulunan kişinin çalışanla daha önceden arasında herhangi bir sorun yaşamamış ve önyargılı davranmayacağı düşünülen birisi olması önemlidir. Performans değerlendirme görüşmesinde çalışanlarla yapılan görüşme süresinin de uygun olması, çalışanlara daha önceden haber verilmesi ve bir düzen içerisinde gerçekleşmesi görüşmenin sağlıklı olması açısından önemlidir.

Performans değerlendirme görüşmesi, işgöreni sorguya çekme ya da onlara bir ders vermek amacıyla yapılan toplantı değildir; problemleri tespit etme ve çözüm üretme amacını taşımaktadır. Bu nedenle performans değerlendirme görüşmesinin ardından, kendisiyle görüşülen işgörenin yeni dönem için performans değerlendirmesine öncü olacak planlamanın gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu, genel olarak göz ardı edilen hayati bir aşamadır. Ayrıca, yapılan görüşmenin bir gelişme planıyla sonlandırılması yönetici ile işgörenin her konuda uzlaştıklarının, dayanışma içerisinde olduklarının önemli göstergelerinden biri olacaktır (Geylan, 2007: 164). Görüşmede her iki tarafta iyi niyete dayanan bir görüşme olacağı bilincinde olması gerekir.

Performans değerlendirme sürecinde bazı hususlara dikkat edilmelidir. Bu hususlar; (Ünal, 1998: 39):

- ✓ İş hedeflerinin belirlenirken işgörenlerin de hazır bulundurulmasının sağlanması.
- ✓ Açık ve karşılıklı bir şekilde kabul edilen iş tanımlarının netleştirilmesi.
- ✓ Performans kriterlerinin açık ve anlaşılır şekilde olması.

Performans değerlendirmede bulunurken, değerlendirmede bulunan kişinin gerekli olgunluğa erişmiş, çalışanın kendisine cinsiyeti, dini değerleri, yaşam tarzı, kültürel özellikleri ve karakteristik özelliklerinden etkilenmeden profesyonel bir bakış açısıyla değerlendirmede bulunacağı izlenimi vermesi önemli bir durumdur.

Performans değerlendirme süreci etkili bir şekilde gerçekleşmediği zaman olumsuzluklarla karşılaşılacağı unutulmamalıdır. Esneklikten yoksun bir anlayış, değerlendirme yapılırken öznelliğe gidilmesi, değerlendirme ölçütlerinin güvenilir

olmaması, örgütsel ve kişisel hedefler arasında farklılıklar olması, bu sürece yeterli seviyede değer verilmemesi bu sürecin etkinliğini azaltacaktır (Çalık, 2003: 51). Performans değerlendirmede bulunurken unutulmaması gereken bir nokta vardır, o da değerlendirmenin hem çalışana hemde işletmeye katkı sağlaması ve çalışanları rencide etmek amacıyla yapılmamasıdır.

3.10. İşgören Performansı Değerlendirme Yöntemleri

Günümüzde birçok performans değerlendirme yöntemi bulunmaktadır. İşletmeler kendileri açısından en uygun olan performans değerlendirme yöntemini tercih etmektedir. Her yöntemin kendi içinde avantaj ve dezavantajları olduğu düşünülürse; işletmelerin bu değerlendirme yöntemlerinden birini ya da birkaçını kullanarak çalışanların performanslarını değerlendirebileceğini görebiliriz. Helvacı, performans değerlendirme yöntemlerinin yapılması gereken görevin niteliğine ve değerlendirme yapıldıktan sonra elde edilen sonuçların kullanılacağı alana göre farklılık göstereceğini ifade etmiştir (2002: 161). Performans değerlendirme yöntemlerinin de teknolojik gelişmeler doğrultusunda gelişim göstererek klasik yöntemlerin yanı sıra yeni yöntemlerinde yer almaya başladığını söylemek mümkündür.

3.10.1. Sıralama Yöntemi

Performans değerlendirme yöntemlerinden birisi sıralama yöntemidir. Sıralama yönteminin amacı, çalışan kişiyi diğer çalışanlar ile kıyaslamaktır. Değerlendirmeyi yapan birim bunu yaparken, çalışanı ve başarıyı bir bütün olarak ele almaktadır. Sıralama yöntemleri ikiye ayrılmaktadır ve bunlar; basit sıralama ve ikili karşılaştırma yöntemleri olarak adlandırılmaktadır (Bingöl, 1997: 230-235).

Basit sıralama yöntemi ile çalışan kişiler bir veya daha fazla özelliklerine göre en iyiden en kötüye doğru sıralamaya sokulurlar. Bu yöntem sayesinde; insan kaynakları yönetiminde görev alan sorumlular, çalışanlarının içinden bir kısmının diğerlerine göre daha iyi olduklarını tespit etmektedirler. Bu yöntemin kullanımına bakıldığında, çalışan personel sayısının çok olduğu işletmelerde oldukça güç olduğu görülmektedir. Çalışanların sayısının yirmiyi geçtiği işletmelerde değerlendirme

yapmakla sorumlu uzmanların işleri oldukça zorlaşmaktadır. Bu yöntem, değerlendirmeyi yapan kişinin oluşturacağı listede, en iyi çalışanın ilk sıraya, en kötü çalışanın ise son sıraya yerleştirilerek başlamaktadır. Bu yöntemin en büyük avantajı, çok hızlı ve kolay bir şekilde tanımlanıyor olmasıdır. Bu yöntemle birlikte elde edilen veriler sonucu, çalışanların ödüllendirilmeleri, terfi ettirilmeleri, transfer ve işten ayırma konularında kararlarının alınması daha kolay hale gelmektedir (Dilsiz, 2006: 65-66). Nitekim işletme içerisinde çalışanların ileriye yönelik görevlendirilmesinde işletmeye faydalı olacağını söyleyebiliriz.

Değerlendirmede sorumlu kişiler işle ilgili sorumluluk kriterlerini tanımlayarak ve her bir çalışan için bu ayrı ölçekler kullanılarak oranlama yolu ile basit sıralama yöntemini düzenleyebilirler (Çolakoğlu, 2005: 136). Burada işle ilgili tanımlanan konuların açık ve net bir şekilde anlaşılması ve kriterlerin işin gereksinimlerini yansıtmaları önemli bir noktadır.

Basit sıralama yöntemine kıyasla daha nesnel olan ikili karşılaştırma yönteminde her bir çalışan diğeri ile tek tek karşılaştırılır. Bu karşılaştırmaların sonuçlarını birleştirmek çok kolay değildir. Bu sebeple yöntemin sıkıcı ve zaman alıcı olduğu bilinmektedir. İkili karşılaştırma yönteminde oranlanacak kişi sayısının fazla olduğu durumlarda $N(N-1)/2$ formülü kullanılmaktadır. Bu formülle birlikte karşılaştırılacak kişi sayısı ölçüt alınarak kaç karşılaştırma yapılması gerektiğini ifade etmektedir (Çolakoğlu, 2005: 136).

Basit sıralama yöntemi ile ikili karşılaştırma yöntemi kıyaslandığında; basit sıralama yönteminde değerlendirmeyi yapan kişinin, işgörenleri en iyiden en kötüye doğru sıraladığı, ikili karşılaştırma yönteminde ise her çalışan diğer çalışanlarla tek tek karşılaştırıldığı görülmektedir. İkili karşılaştırma yönteminde kişi sayısının artması karşılaştırma sayısının da artması anlamına gelmektedir. Bu nedenle işgörenlerin sayısının çok fazla olduğu işletmelerde uygulanmasının çok kullanışlı olmadığı ve kullanım alanının sınırlı olduğu görülmektedir. Bu yöntemde işgörenlerin, genel başarı düzeyi, işletme açısından taşıdığı değer ya da görev yaptığı işletmeye katkısı gibi ifadelerin belirtildiği tek bir genel kriterin baz alınarak karşılaştırmaların yapıldığı görülmektedir. Sıralama yöntemindeki önemli

konulardan bir tanesi de çalışanların pozisyonları ve görev unvanları göz önüne alınmadan karşılaştırılmanın yapılması, değerlendirme hatalarından pozisyondan etkilenme hatasını meydana getirecektir. Örnek vermek gerekirse müdür yardımcısı konumundaki birisinin, bir memurdan daha başarılı olması gerektiği anlayışı ile, müdür yardımcılarının listenin üst kısımlarında, daha alt görev unvanlarındaki kişiler ise listenin alt kısımlarında olacaktır (Kavuzlu, 2007: 37). Bu yönü itibarıyla çeşitli eleştirilere de açık olduğunun belirtilmesi gerekmektedir.

Sabuncuoğlu, bu yöntemin çalışanların yetenek ve başarılarının belirli bölümlere ayrılmadan değerlendirilmesini, çalışanların kişisel özellikleri dikkate alınmadan ve gerekli analiz yapılmadan değerlendirme yapılması durumunda yeteneklerin açık bir şekilde tanımlanmamasına neden olacağına ve bu yöntemle değerlendirilen çalışanların hangi kriterlere göre değerlendirildiğini bilmemesi ya da kendilerinin geliştirmeleri gereken yeteneklerinin bildirilmemesi konularına dikkat çekmiştir (2011: 76). Yapılan eleştirilere rağmen bu yöntemin tercih edilmesinin de çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Palmer; bu yöntemin tercih edilme sebeplerini, uygulanmasının kolay olmasına, bütün çalışanların aynı konularda değerlendirilmeye alınmasına, listenin içerdiği konuların ne kadar özgül ve sınıflandırılmış olursa, yönteminde o kadar nesnel olacağı şeklinde ifade etmiştir (1993: 45).

3.10.2. Zorunlu Seçme Yöntemi İle Değerlendirme

Performans değerlendirme yöntemlerinin bir diğeri de zorunlu seçme yöntemidir. Bu yöntem, taraf tutulmasını azaltmakla birlikte çalışanlar arasında yapılacak karşılaştırmalarda, temel ölçüt alınabilecek standartları ortaya koymaktadır. Uygulanış noktasında yönetici tarafından bir “beyanlar” dizisi arasında değerlendirilen ve çalışanlar tarafından kendilerine en çok ve en az uyanları seçmesi istenmektedir. Bu beyanlar, daha sonra bir psikoloji testine paralel olarak puanlandırılmaktadır. Bu puanlama sisteminde yüksek puan alanlar üstün, düşük puan alanlar ise performans açısından zayıf olarak değerlendirilmektedir. Her beyan için hangi notun verildiği kural kabul edilerek yönetici tarafından bilinmemekte ve bu sayede çalışanın taraf tutulması ve haksızlığa uğraması önlenmiş olmaktadır

(Uygur, 2004: 69). Yönetici tarafından hazırlanan ölçütün uzman görüşünden geçmesinin kaliteyi artıracağı düşünülmektedir.

Bu yöntem, değerlendirme yapan yöneticilerin değerlendirme kapsamına aldıkları çalışanları, değerlendirme ölçeği ya da çizelgesinin yüksek başarı ifade eden noktalarında veya herhangi bir yerinde kümelenmelerinin önüne geçebilmek amacıyla geliştirilmiştir. Örgütlerde çalışanların performans seviyelerinin normal dağılım eğrisine (çan eğrisine) uygun bir dağılım göstermesi gerektiği varsayımından hareket edilerek bu yöntemle değerlendirilmeye alınanlar, beşli ya da dörtlü bir ölçeğe göre değerlendirilirler (Woods, 1997: 204).

Bu yöntem, yöneticiyi çalışanlar arasında sıralama yapmak zorunda bırakarak önyargılardan kaynaklanan ve yanlılığın oluşturduğu olumsuz etkilerini ortadan kaldırmaktadır. Ancak uygulama noktasında yöneticilerin kendilerine güvenilmediği duygusuna kapılmalarına yol açabilmektedir. Bununla birlikte, çalışanı değerlendirme formlarının hazırlanmasının son derece zor ve yüksek maliyetli olması da bu yöntemin sakıncaları arasındadır. Bu sebeplerden dolayı bu yöntem, yapılan işlerin, standart ve ortak nitelikte formların hazırlanmasına müsaade edebilecek düzeyde birbirine benzeyen orta ve alt yönetim kadrolarında uygulamaya konabilir (Barutçugil, 2002a: 192-193). Yöneticiler bu yöntemi uygulamadan önce fayda sağlayıp sağlamayacağını iyi analiz etmelidir.

Yöneticiler çalışanlarının başarı seviyelerinde ve sergiledikleri performanslarda bariz farklılıklar olmadığını ileri sürerek, yaptıkları değerlendirmelerde belirli puan, derece ya da ifadelere yönelebilirler. Halbuki değerlendirme yapılırken sistem üzerinde çalışanlar arasında ortaya koydukları başarı farklılıklarının hassas bir şekilde belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Zorunlu seçme yöntemi bu farklılıkları belirgin bir şekilde gösterebilmek için değerlendirme yapan kişilere bazı sınırlamalar getirerek, ileride olması gerekeni göstermektedir. Bu yöntemde değerlendirmeyi yapan kişi çalışanlarını yöntemin önceden kararlaştırdığı şekilde beşli bir çizelgeye yerleştirmesi gerekmektedir (Uyargil vd., 2008: 92).

Can ve Kavuşoğlu bu yöntemin temelini çalışanların üstlendiği görevlerde çeşitli davranışların rol oynadığını ve bu davranışların iyi ve kötü davranışlar olmasından ziyade işbaşarısına olan etkisi olduğunu belirtmiştir (2005: 179).

Bu yöntem değerlendirme yapan kişiyi daha önceden hangi puana karşılık geldiğini bilmediği ifadeleri zorunlu olarak tercih etmek durumunda bırakmakta ve ölçütlerin genellikle alanında uzman kişiler tarafından geliştirilmektedir. Ayrıca bu yöntem işletme içerisindeki üstler, astlar, çalışanın kendisi ve arkadaşları tarafından kullanılabilmesi söz konusudur (Aldemir, Ataol ve Budak, 2004: 306).

3.10.3. Grafik Dereceleme Yöntemi

Performans değerlendirme yöntemlerinden bir diğeri de grafik dereceleme yöntemidir. Grafik dereceleme yöntemi performans değerlendirilmesinde yaygın bir şekilde kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntem kullanılırken değerlendirme yapan kişiler çalışanları 10-15 kriter üzerinden değerlendirmeye tabi tutarlar. Oranlama 1' den 5'e kadar numaralandırılan bir cetvel üzerinde gerçekleşir. Değerlendirmede genellikle; yapılan işin özellikleri, güvenilirlik boyutu, işe devamlılık gösterilmesi, kişiler arası ilişkilerde gösterilen tutum, ve yapılan işle ilgili sahip olunan bilgi ve detaylara dikkat etme gibi kriterler yer almaktadır. Çalışanlar bu kriterler doğrultusunda değerlendirildikten sonra her bir kriterden aldığı puanların toplanılmasıyla her çalışan için karma bir skor oluşturulmaktadır. (Çolakoğlu, 2005: 137-138). Grafik dereceleme yönteminde, değerlendirmede bulunan kişi, yapılan işin niteliği, işin teknik bilgisi, takım ruhu, işin zamanında yapılması ve girişimcilik gibi kriterlere birden beşe kadar puan vererek en iyi ve en kötü kriterler belirlenmeye çalışılmaktadır (Mckenna ve Beech, 2002: 174). Grafik derecelendirme yönteminin de faydaları ve sakıncalarının olduğu belirtilebilir.

Grafik değerlendirme ölçeklerinin faydalarına bakıldığında, kolay bir şekilde düzenlenmesi ve elde edilen sonuçların puanlarla değerlendirilmesi, değerlendirme ölçeklerinin, ücret ve terfi konuları ile ilgili verilecek kararlarda yardımcı olması, hızlı olması olarak gösterilebilir. Ayrıca, çalışanların değerlendirilmesinin bilimsel bir şekilde yapılması, değerlendirmede kullanılan formların çalışanlar hakkında farklı

düşünüldüğünün önüne geçilmesi ve değerlendirme yapan kişilerin arasında ortak görüşlerin oluşmasında yardımcı olması da bu yöntemin faydaları olarak belirtilebilir (Bingöl,1998: 240, Palmer, 1993: 41).

Grafik derecelemenin sakıncaları olarak da; fazla hoşgörülü olma, aşırı sert tutum sergileme ve hale etkisi gibi değerlendirme hatalarına karşı oldukça duyarlı olunması, hazırlanan formdaki soruların bir kısmının organizasyondaki bazı işlerle ilgili olmaması ve çalışanlara önerilerde bulunmayı ve ayrıntılı bir şekilde değerlendirme yapmalarını teşvik etmemesi konularını kapsamaktadır. Ayrıca en önemli dezavantajı olarak ortaya çıkan sonucun içerdiği öznelliğin gözden kaçırılarak çalışanın iş bilgisinin çok yetersiz olarak değerlendirilmesinin ifade ettiği kesinlik açısından eleştiriye açık olmasıdır. Değerlendirme yapan kişiler birçok kriterin gerçek anlamını belirlemede zorlanabilirler. Başka bir ifadeyle, derecelemde kullanılan ifadeler değerlendirme yapan kişiler için farklı şekilde anlaşılabilir ve farklı sonuçlar doğurabilmektedir (Çolakoğlu, 2005: 138, Argon ve Eren, 2004: 233, Palmer, 1993: 41). Yöneticilerin firmalarının iç yapısına göre fayda sağlayıp sağlamayacağını doğru analiz etmeleri gerekmektedir.

Değerlendirmede bulunan kişiler, ölçekte belirlenen hususlar itibariyle çalışanların nitelik ve davranışlarının hangi derecede olduğunu belirleyerek değerlendirmeyi yapmaktadırlar. Ayrıca her derecenin bir puan karşılığı bulunması nedeniyle, değerlendirme sonucu işaretlenen derece puanları toplanarak başarı puanı tespit edilir (Helvacı, 2002: 163).

Grafik dereceleme yöntemi yaygın bir şekilde kullanılan bir yöntem olmasına rağmen geçerliliği ve güvenilirlik düzeyi düşük olmakla birlikte değerlendirmede bulunanların hata yapmasına imkân tanıyan bir değerlendirme yöntemi olarak görülmektedir. Ancak tüm bu unsurlara rağmen kolay bir şekilde düzenlenebilmesi, sonuçların rakamsal verilerle ifade edilebilmesi ve personel kararlarının kolay bir şekilde uygulamaya konulması itibariyle kullanım alanı genişleyen bir yöntem olduğu bilinmektedir (Tahiroğlu, 2003: 182).

3.10.4. Kritik Olay Tekniği

Performans değerlendirme yöntemlerinden birisi de kritik olay tekniğidir. İlk defa İkinci Dünya Savaşı'n da ABD Hava Kuvvetleri'nde görev yapan havacıların izlenerek liste düzenlemesi yapılarak uygulamaya alınan bu yöntem, daha sonraları iş dünyasında kullanılmaya başlanmıştır. Günümüzde kullanılan bu yöntemin en önemli özelliği çalışanların kişisel özelliklerinden ziyade, işle ilgili davranışlarının değerlendirilmeye alınmasıdır (Pehlivan, 2008: 29).

Kritik olay yönteminde değerlendirme yapan kişiler çalışanların davranışları üzerinde odaklanırlar. Bu yöntemde işletmenin yöneticisi konumundaki kişi, altında çalışan kişinin yaptığı işle ilgili başarılı ve başarısız davranışlarını gösteren kritik olayları bir forma kaydeder. Performans değerlendirmesi yapılırken yönetici ve çalışan başarılı veya başarısız kritik olaylar üzerinde tartışır. Kritik olay yönteminde değerlendirme yapılırken, sadece değerlendirme anındaki bakış açısına göre değil, bütün dönem boyunca yapılmış olan gözlemlere ve somut verilere dayandırılmaktadır. Bu yöntemin avantajı, yöneticiye iyi ve kötü performans özelliklerini gösterebilmesidir. Bu sayede yöneticilere ve çalışanlara başarısızlıkları tanımlayabilmelerinde ve düzeltebilmelerinde yardımcı olmaktadır. Yöneticiler çalışanlara kritik olaylar hakkında geri bildirim sağlarlar. Bu yöntemin sakıncaları olarak da, çalışanın devamlı olarak izlenmekten huzursuzluk duyması, yöneticinin zamanını alan ve yorucu bir çalışma yüklemesidir (Çolakoğlu, 2005: 139, Tutum, 1979: 163). Yöneticilerin bu yöntemi kullanırken profesyonellik içerisinde ön yargılarını hesaba katmamaları önem arz etmektedir.

Palmer bu yöneme ilişkin, değerlendirme yapan kişilerden kaynaklanan sorunların azaltılması ve çalışanların davranışlarının geribildirim yoluyla iletilmesi açısından çok etkilidir. Ancak bu yöneme gereken önemin verilmediği durumlar da, bu yöntem güvenilirliğini kaybetmekte ve kritik bir olay söz konusu olduğunda bu olayın muhatabı olan çalışanla hemen tartışılmaması halinde konunun anlaşılabilmesi ve gerekli değişikliklere gidilmesi güç bir hal alacağını ifade etmiştir (1993: 48).

Kritik olay yöntemine getirilen eleştirilerden birisi de gerçek değerlendirme sonuçlarının dönem sonunda belli olması nedeniyle, astların kendilerini düzeltme imkânları konusu dönem içinde yapılan sözlü uyarılar dışına çıkmadığı düşüncesidir (Tutum, 1979: 163). Ayrıca, kritik olayların kişilerin performanslarına hangi düzeyde etkili olduğunun belirlenememesi nedeniyle, kişiler arası performans farklılıklarını tespit etmenin bu yöntemle kolay gerçekleşmemesidir (Dicle, 1983: 56). Günümüzde kullanım alanı çok yaygın olmayan bu yönteme getirilen diğer bir eleştiri de gözlenen davranışın gözlem altında değişebilmesi durumudur (Erkoç, 2006: 361). Tüm bu etmenler göz önünde bulundurularak yöntemin kullanılıp kullanılmamasına karar verilmelidir.

3.10.5. Davranışsal Sınıflandırma Ölçeği

Performans değerlendirme yöntemlerinden birisi de davranışsal sınıflandırma ölçeği yöntemidir. Bu yöntem, performansı davranışsal olarak değerlendirmeyi amaçlayan bir yöntemdir. 1963 yılında Smith ve Kendall tarafından geliştirilen bu yönteme aynı zamanda davranışsal beklenti ölçekleri de (Behavioral Expectation Scales) denilmektedir (Helvacı, 2002: 164). BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya çıkan ve yapılan işin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için gerekli davranışları değerlendirmek amacıyla oluşturulmuş bir değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemin özellikle vurguladığı konu performans sonuçlarından ziyade, işin yapılması esnasında sergilenen fonksiyonel davranışlardır (Barutçugil, 2002a: 192).

Davranışsal sınıflandırma ölçeği geliştirilirken yapılacak iş için belirlenen davranışları tanımlamak amacıyla iş analizlerine ya da yüksek ve düşük oranlı başarıyı ayrıntılı olarak gösteren kritik olaylara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kritik olaylar 7'li veya 9'lu bir ölçek ile sınıflandırılır. Yapılan her iş için belirli davranışlar gösterilmesi nedeniyle her bir iş için ayrı davranışsal sınıflama ölçeği oluşturulur. Bu yöntem sayesinde iş ile ilgili davranışlar yakından takip edildiği için etkin ve etkin olmayan performans daha doğru bir şekilde ölçülebilmektedir (Çolakoğlu, 2005: 140-141).

Bu yöntemi kullanılırken ilk adım, birbiri ile ilişkili iş gruplarını, başka işler için gerekli olan sorumluluk bölgelerini ve iş boyutlarının ana unsurlarının belirlenmesidir. Daha sonra yapılması gereken ise boyutlar arasında “kusursuz, çok iyi, çok kötü” ya da “kabul edilemez” şeklinde derecelendirmeler yapılarak bölümlerin meydana getirilmesidir. Belirlenen ifadeler karşılık olarak bu derecelendirme şekilleri kullanılmaktadır. Bu ifadeler, formda yer alan çalışanın davranışına ve katılımıyla ilgili ifadelerdir. Bu yöntemin kullanım maliyeti yüksek olmakla birlikte, çalışanlara geri dönüşüm imkânı sağlamaktadır. Bu yöntem, geniş çapta yaygın bir şekilde kullanılmamasına rağmen, diğer geleneksel yöntemlere kıyasla bazı sorunların üstesinden gelme özelliğine sahip olduğu görülmektedir (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 53).

Bu yöntemin olumlu yönleri olarak, astların kendilerini geliştirme noktasında kullanmaları, yöneticilere sonuçlar açıklanırken rahatlık sağlaması, standartlarının açık ve belirgin olması ve tutarlı olması gibi yararlarıdır (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 181). Yöntemin sakıncaları olarak da; her çalışan için ayrı bir form kullanılması durumu, yöntem sonucunda elde edilmek istenen etkiyi en üst seviyeye çıkarabilecek hazırlık döneminin uzun zaman alması ve yöntemin çalışanların gözlenebilen davranışlarına dayanması nedeniyle tarafsızlığını şüpheli hale getiren durumlar olarak belirtilebilir (Palmer, 1993: 44).

3.10.6. 360 Derece Değerlendirme Yöntemi

Performans değerlendirme yöntemlerinden birisi de 360 derece değerlendirme yöntemidir. 360 derece performans değerlendirme yöntemi, geniş kapsamlı bir değerlendirme yöntemi olarak karşımıza çıkmaktadır ve çalışanın performansının; çalışanın birlikte çalıştığı iş arkadaşlarının, çalıştığı işyerinin yöneticilerinin, üstlerinin, kendisine doğrudan rapor verenlerin (astlar), iç ve dış müşterilerinin, içerisinde görev aldığı proje takımlarının diğer üyelerinin ve de kendisinin derlediği spesifik iş performansı bilgilerinin doğrultusunda değerlendirilmesi süreci olarak belirtilmektedir (Bayram, 2006: 62).

Bu açıklamalar doğrultusunda 360 derece değerlendirme yönteminin, çalışanların hakkında kendisinden, aynı işletmede çalıştıkları iş arkadaşlarından, üstü konumunda olanlardan, astı konumunda olanlardan, müşterilerden yani tüm kaynaklardan bilgi elde edilerek, bu bilgileri değerlendirmek ve geri bildirim sağlamak olarak tanımlanması mümkündür (Çolakoğlu, 2005: 142).

Geleneksel performans anlayışında çalışana sadece üstü tarafından geri bildirim sağlanmasına karşılık, 360 derece performans değerlendirme yönteminde, çalışanın performansı konusunda daha geniş bir grup tarafından gözlem yapılarak, çalışana geribildirim yapılmasına imkân sağlamaktadır. 360 derece değerlendirme yöntemi, farklı amaçlar doğrultusunda birçok örgüt de kullanılabilmektedir. Kullanım alanı açısından önemi, çalışanların performanslarının çok kapsamlı ve objektif bir şekilde ölçülmesi ve çalışanlara geribildirim sağlamasıdır. Bu ölçüm, çalışanın güçlü olan yönlerinin ve gelişmeye açık taraflarının belirlenmesine ve bu doğrultuda gelişim ve eğitim ihtiyaçlarının tespit edilerek gelişim planlarının oluşturulmasına imkân vermektedir (Bayram, 2006: 62-63).

360 derece değerlendirme yöntemi sayesinde gerçekleştirilen geribildirim çalışanlara, diğer insanlar tarafından nasıl değerlendirildiği konusunda bakış açısı kazandırır. Çalışanın değerlendirme konusunda kendileriyle ilgili önyargılı ve yanlı olunabileceği düşüncesinin azalması nedeniyle yöneticiler bu yöntemi genel olarak beğenmektedirler (Çolakoğlu, 2005: 142).

Bu yöntem, karma bir değerlendirmenin yapıldığı bir yaklaşımdır. 360 derece performans değerlendirme yaklaşımı, değerlendirmede çok sayıda çalışanın ve ölçütün kullanılması nedeniyle bu ismi almıştır (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001: 285). Çalışan performansları ile ilgili her türlü değerlendiricinin kanaatlerini bildirmesi nedeniyle, çalışanın performansının daha geçerli ve güvenilir bir şekilde ölçüleceği umut edilmektedir (Woods, 1997: 202-203). Bu yöntem, çalışanların değerlendirilmesini kapsamalarının yanında, yöneticilerin performansının da tüm çalışanlar, astları ve amirleri tarafından değerlendirilmesini içermektedir. (Buna ek olarak yöntem kişinin kendi kendini değerlemesini de içine almaktadır). 360 derece değerlendirme yaklaşımıyla farklı değerlendirmecilerden toplanan birçok bilgi elde

etmek mümkündür (Cornelius, 2001: 157). 360 derece değerlendirme yaklaşımı içinde kabul gören ana fikir, sekiz temel yetenek alanında çalışanın performansının çok yönlü olarak gözlenmesidir. Bu alanlar; iyi bir iletişim gerçekleştirmek, liderlik yapabilmek, değişimlere uyum sağlayabilmek, insanlarla geliştirilen ilişkiler, görevin nasıl yönetimi, üretim ve işle ilgili elde edilen sonuçlar, diğer çalışanların yetiştirilmesi ve çalışanların geliştirilmesi şeklinde belirtilir (Arslan, 2002: 15).

360 derece geri bildirim sisteminin, çok yönlü olması ve ayrıntılı bilgi sağlaması nedeniyle, takım gelişimine önemli bir katkı sağlaması ve kariyer gelişimi açısından sorumluluk alma hususlarında faydalarının olduğu ifade edilirken, sistemi uygulayanların, geri bildirimden çok fazla beklenti içine girebilecekleri bir hataya neden olabileceği ve belirli bir zamandan sonra da katılımcıların desteğini kaybedebileceği gibi bir riski bulundurması da bu yöntemin sakıncalı yönü olarak ifade edilmektedir (Woods, 1997: 203). Genel olarak en çok beğenilen yöntemlerden birisi olması açısından dikkat çekmektedir.

3.10.7. Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi

Performans değerlendirme yöntemlerinden birisi de amaçlara göre değerlendirme yöntemidir. İlk kez 1954 yılında Peter Drucker tarafından ileri sürülen bu yöntem, hedeflere göre yönetim anlayışının doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 206). Drucker tarafından ileri sürülen amaçlara göre yönetim tekniği, yöneticilerin ve çalışanların amaçları birlikte kararlaştırdıkları, bu doğrultuda çalışmalarını birlikte yaptıkları ve belli dönemlerde sonuçlara göre hedeflere ulaşp ulaşamadığını birlikte incelemeye aldıkları bir süreçtir (Akat, Budak ve Budak, 1994: 77).

Amaçlara göre değerlendirme yöntemi davranışlardan ziyade davranışların neden olduğu sonuçlarının değerlendirilmesidir. Bu yöntemde yönetici ve çalışan ilk başta belirli ölçülebilir düzeyde ulaşmak istedikleri başarı hedeflerini yazarlar. Sonrasında ise bu hedeflerin başarılı olup olmadığını değerlendirirler. Bu yöntem sıklıkla günümüzde insan kaynakları yönetiminde amaçların oluşturulmasında kullanılmaktadır. Genel olarak bu yöntemin diğer yöntemlerden daha objektif olduğu

kanaati olsa bile, ulaşılmak istenen hedeflerin açık, gerçekçi ve uygulanabilir olmaması endişesini taşıyan çalışanlar hedeflerine ulaşamamaktan korkarlar. Bu sebeple kolay bir şekilde ulaşabileceği hedeflerde direnç gösterebilir ve çalışanın başarısında gelişme göstermek zorlaşabilir (Çolakoğlu, 2005: 143).

Son yıllarda oldukça yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanan bu yöntem sahip olduğu birçok pozitif yönüne rağmen bazı eleştiriler de almıştır. Bu eleştirilerden en başta geleni, çalışanların ulaşmak istedikleri hedeflerinin birbiriyle ilişkili ve bağımlı olması, karşılıklı bağımlılık durumuna neden olmaktadır. Bu sebeple çalışanların performanslarının ayrı ayrı değerlendirilmesini zorlaştırmaktadır. Başka bir önemli eleştiri ise, işletme içerisindeki ast ve üst kademelerdeki çalışanların her değerlendirme döneminin başında ulaşmak istedikleri hedefleri ve elde edilecek sonuçlarla ilgili birlikte karar alınırken gerçekleştirecekleri uzun süreli toplantıların çok fazla zaman kaybına yol açmasıdır (Oral, 2006: 38).

Bu yöntemde çalışanların başarısı, kişisel özellikleri doğrultusunda değil, organizasyonun daha önceden belirlemiş olduğu hedeflerine ulaşabilme başarısı oranına göre değerlendirilmektedir. Bu yöntem aynı zamanda çalışanların gelişmeleriyle ilgili neler yapılması gerektiği ve hem yöneticilerin hem de çalışanların performansının artırılmasına yönelik bilgiler vermektedir. (Bayraktaroğlu, 2003: 107).

Amaçlara göre yönetim, son dönemde en çok ilgi gösterilen yönetim tekniklerindendir. Amaçlara göre yönetim, birçok konuyu içerisinde bulundurmaktadır. Bunlar; planlama, karar sürecine katılma, yöneticilerin geliştirilmesi, performans değerlendirme, motivasyon ve ödüllendirme konularıdır (Efil, 1989: 78).

Amaçlara göre değerlendirme yöntemi, organizasyonun ortak amaçları doğrultusunda bir çalışmayla başlayan ve bu noktaya tekrar dönülen bir süreçtir. Bu sürecin önemli özelliklerinden birisi de, çalışanların üstleri tarafından belirlenen sorumluluk alanı içinde ve organizasyonun en üst kademesinden başlamak suretiyle aşağıya doğru sıralı bir şekilde inilerek belirlenen amaçlar doğrultusunda bir bireyin

kendi başına amaçlarını oluşturmaktadır. Ancak bireylerin amaçlarının neler olduğunu açık bir şekilde, kesin ve ölçülebilir bir tarzda anlatımlarla ifade etmeleri gerekmektedir. Bu noktada üst kademede bulunan yöneticilerle veya tüm üstlerle tek tek bir araya gelerek amaçlar organizasyonun ortak amaçları doğrultusunda gözden geçirilmeli, tartışılmalı ve lüzumlu olan değişiklikler yapıldıktan sonra netlik kazandırılmalıdır. Her ne kadar netlik kazandırılrsa bile, belirlenen amaçların dönem dönem tekrar gözden geçirilmesi veya değişikliğe gidilmesi gerekebilir (Bingöl, 1996: 236). Amaçların önemini kaybetmesi veya değişen şartlar altında bekleneni karşılamaması durumunda yöneticilerin müdahale ederek yeni amaçlar belirlemesi son derece önemlidir.

Bu yöntem kullanılırken; üretim, satış ve pazarlama ağırlıklı kuruluşlar tarafından daha çok rağbet gördüğü bilinmektedir. Bunun temel nedeni ise bu tarz işletmelerde çalışanların performanslarının ve kariyerlerini ileriye taşımalarının direk olarak rakamsal değerlerle ve hedeflere ulaşma seviyesiyle değerlendirilmesidir. Örnek vermek gerekirse pazarlama veya satış bölümlerinde görevini ifa eden bir bölge satış yöneticisinin belirli satış kotalarını aşması şeklinde bir performans kriteri oluşturulabilir. Bu uygulamayla birlikte bireyin belli dönemlerde ulaştığı satış rakamları ya da satış kotalarına ulaşma seviyesi aynı zamanda onun performansının ne düzeyde olduğunu ortaya koyacaktır (Gürüz ve Yaylacı, 2007: 225).

Bu yöntemle birlikte organizasyon içindeki tüm çalışanlar, amaçların ne olduğunu net bir şekilde bilmektedir. Bu sayede her seviyedeki amaçlara ulaşılmasında uyum içerisinde hareket edilmesi çalışanların kendilerinden neler beklenildiğinin farkında olmasına neden olmaktadır.

3.10.8. Standart Puanlandırma Cetvelleri Yöntemi

Performans değerlendirme yöntemlerinden birisi de standart puanlandırma cetvelleri yöntemidir. Bu yöntem, bir standardın belirlenmesini veya tahmin edilen bir üretim seviyesinin oluşturulmasını ve her çalışanın performansının bu standart ile karşılaştırılmasını ifade etmektedir (Barutçugil, 2002a: 189).

Performans değerlendirme yöntemlerinin en basit olanıdır. Bu yöntemin kullanımı itibariyle en uygun olduğu yer, çalışanların performansının nicelik açısından gerektiği durumlardır. Çalışanlar bu yöntemde çeşitli açılardan değerlendirmeye alınırlar. Bunlar; işin niceliği, niteliği, işe karşı gösterilen zen, işin gereksinimlerini yapabilme bilgisi ve karar verme yeteneği olarak belirtilebilir. Değerlendirme formları, genellikle olarak her durum için bölümlere ayrılır. Yönetici ya da değerlendirmeyi yapan kişi, bahsedilen bölümlerden her biri için yaptığı değerlendirmeyi form üzerinde işaretler. Yapılan değerlendirmeler beş dereceye ayrılır ve çok düşükten mükemmele kadar yer almaktadır. Bazı cetvellerde yöneticinin görüşlerinin yer alabileceği boşluk bırakılmıştır. Böylelikle sayısal bir değerlendirmenin de ötesinde çok daha ayrıntılı bir değerlendirme gerçekleştirilmiş olmaktadır (Uygur, 2004: 65).

Bu yöntemin belirgin olan özelliği, yapılan performans değerlendirmesinin ileri düzeyde objektif unsurlara dayanmasıdır. Bunlarla birlikte yöntemin etkili olabilmesi için değerlendirmeye alınan çalışanların tüm unsurları tarafsız olarak algılamaları gerekmektedir. Bu yöntem aynı zamanda ücret ve terfi konularında verilecek kararlarda faydalı olmaktadır (Uygur, 2004: 65). Çalışanların yöntemi olumlu bulmaları yöntemin kalitesini de artıracaktır.

Her çalışanın emrinde çalıştığı yöneticisi tarafından belirli bir dönemin sonunda çalışma şekli, sergilediği başarısı, yapmakla zorunlu olduğu işle ilgili bilgisi, insanlarla olan ilişkileri, uyumlu olma ve sorumluluk sahibi olma gibi yetenekleri tarafsız ve sistematik şekilde değerlendirilir. Bu değerlendirme sonucu birey bir bütün olarak değil de kriterlere göre değerlendirilmektedir. Değerlendirme yapan kişi bu kriterleri baz alarak teker teker değerlendirmeyi yapar ve daha sonra bir üst yöneticinin onayına sunar. Gerekirse st yöneticiyle değerlendirme konusunda görüşme yaparak kişisel düşüncelerini iletir (Sabuncuoğlu, 2000: 180).

Değerlendirme formlarında, değerlendirmeye alınacak başarı faktörleri ve değerlendirme eşikleri de yer almaktadır. Bu yöntemde grafik değerlendirme yönteminde olduğu gibi başarıyı belirleyen değişkenler noktasında çalışanların belirli unsurlara göre değerlendirilmesi söz konusudur (Erdoğan, 1991: 183).

3.10.9. Kontrol Listesi Yöntemi

Performans değerlendirme yöntemlerinden birisi de kontrol listesi yöntemidir. Kontrol listesi yönteminde değerlendirme yapan kişi diğer yöntemlerden farklı olarak değerlendirmeye tabi tutulanlar hakkında hazırlanan bir tablo üzerinde gösterilen sonuçlara evet ya da hayır şeklinde cevaplar verir. Cevaplarla ilgili değerlendirme insan kaynakları bölümünce gerçekleştirilmektedir. Soruların cevaplarının belirli ağırlıklarının olması mümkündür. Ancak değerlendirmeyi yapan kişinin soruların ağırlıkları ile ilgili bir bilgisi bulunmamaktadır. Bu yöntemde evet ve hayır cevaplarının birbirine çok yakın olmaları durumunda tercihte bulunabilmek oldukça zordur. Ayrıca bu soruların çalışanların yaptığı işle ilgili olarak ayrı ayrı hazırlanması son derece zordur. Elde edilen sonuçlar evet ve hayırların toplamı sonucunda ortaya çıkan duruma göre daha sonradan yorumlanmaktadır (Çolakoğlu, 2005: 143).

Değerlendirme yöntemlerinden birisi olan kritik olay yönteminin daha geliştirilmiş bir modeli olan bu yöntemde bir grup işi tanımlamak amaçlı hazırlanan bir değerlendirme listesinin çek edilmesi şeklinde uygulanmaktadır. Değerlendirmeyi yapan kişi bu listede yer alan çok sayıda hazır cümlelerden çalışan için en uygun olanları işaretler. İşaretlenen olumlu veya olumsuz cümleler daha sonradan uzman kişiler tarafından değerlendirmeye alınmaktadır. İstenmesi durumunda her cümlenin veya her kriterin arz ettiği önem derecesine göre ağırlıklı puanlar verilebilir (Sabuncuoğlu, 2011: 186).

Kontrol listesi yöntemi, uygulaması ve geliştirilmesi noktasında basit bir yöntemdir. Ancak bu yöntem uygulanırken, işle ilgili gösterilen bütün davranışların eşit derecede öneme sahip olduğunun öngörülmesi ve sadece bir anlık yapılan bir gözlem sonucu karar verilmesi durumları yöntemin sakıncaları olarak görülmektedir. Tüm bu nedenler sonucu; zorunlu seçim yöntemi ile ağırlıklı kontrol listeleri yöntemi oluşturulmuştur (Dil, 2005: 54).

Kontrol listesi yönteminde yer alan her sorunun farklı değerleri ve ağırlıkları bulunabilir. Bu yöntemde puan anahtarı insan kaynakları yönetimi bölümünde yer

almaktadır. Değerlendirmeyi yapan kişinin olumlu ya da olumsuz şekilde önyargılı davranmasının önüne geçebilmek için soruların değerleri ile ilgili bilgi sahibi olmaması gerekmektedir (Barutçugil, 2004b: 435-436). Bu yöntemin zor yanı olarak belirtilebilecek husus; her iş kategorisi için farklı soru listeler yapılmasının uzun zaman almasına neden olmasıdır. Ayrıca, soruların değerlendirme yapan kişiler için farklı anlamlar taşıyabileceği olasılığı da bulunmaktadır. Bu nedenle çalışanlara geri bildirim sağlaması noktasında zor bir yöntemdir (Barutçugil, 2002a: 191). Yöneticiler harcanan zamanı da göz önünde bulundurarak yöntemin uygulanması konusunda karar verebilirler.

3.10.10. Direk İndeks Yöntemi

Bu yöntemde performans standartları, ya yönetici tarafından tek başına hazırlanmasıyla ya da yönetici ile birlikte çalıştığı astın görüşmeleri sonucunda belirlenmektedir. Her iki durum için de performans standartlarının, işin gerektirdiği sonuca göre elde edilen verimlilik, devamsızlık durumu, işgücü devri gibi kişisel olmayan, global nitelikte ve objektif kriterlere dayandığı söylenebilir. Örnek vermek gerekirse; yöneticiler açısından astların işe olan devamlılığı ya da işten ayrılma oranları birer değerlendirme kriteri olarak görülürken, personel açısından ise, kalite ve miktar standartlarına göre değerlendirildiği görülmektedir. Hatalı ürün miktarı, müşterilerin yaptıkları şikayet sayısı, üretilen parça adeti gibi miktar standartları değerlendirme kriterlerini oluşturmaktadır. Bu kriterler doğrultusunda belirlenen hedeflere ulaşma noktasında performans düzeyleri puanlarla belirlenmiş olması nedeniyle; bu sayısal değerlerin toplanılmasıyla, genel performansın sayısal indeksi karşımıza çıkacaktır (Dilsiz, 2006: 87).

3.10.11. Alan İnceleme Yöntemi

Performans değerlendirme yöntemlerinden birisi de alan inceleme yöntemidir. Bu yöntem, değerlendirme yapan yöneticileri değerlendirme formlarını doldurma zahmetinden kurtarmakta ve bu doğrultuda kırtasiyeciliğin önüne geçilmektedir. Ayrıca, insan kaynaklarının denetimi söz konusu olması nedeniyle yöneticiler değerlendirmeyi çok ciddiye almakta ve bu sebeple kişisel önyargıların

değerlendirme üzerinde olumsuz kanaatin önüne geçilmektedir. Bütün bu olumlu etkilerine rağmen, uzman bilgisine ve insan kaynakları bölümünde bu amaçla yeni bir personelin çalıştırılmasına ihtiyaç duyulması, yöntemin sakıncası olarak görülebilir (Dilsiz, 2006: 86).

Bu değerlendirme yöntemi ya insan kaynakları bölümünde görevli bir uzman kişi, ya da kişilerden oluşan bir ekip tarafından herhangi bir form doldurulmadan uygulanmaktadır. Genellikle çalışanlarla değerlendirmede bulunan kişiler arasında bir anlaşmazlık veya kişisel bir sorun olduğu durumlarda, ya da değerlendirmede bulunan kişinin önyargılarına dayanarak değerlendirme yaptığının düşünüldüğü veya bir personel değerlendirilme yapılması için müracaat edildiğinde uygulanır (Dil, 2005: 45).

3.11. Performans Değerlendirme Hataları

Performans değerlendirme yöntemlerinin büyük bir bölümü, değerlendirme yapanların gözlem ve kararlarında tarafsız ve önyargısız olacakları anlayışına dayandırılarak geliştirilmiştir. Halbuki uygulama aşamasında değerlendirme yapanların çeşitli hatalar yapması nedeniyle sistemlerin etkinliği önemli oranda etkilenmektedir. Bu hataların bir bölümü sistemi iyi analiz etmemekten ve özellikleri konusunda yeterince bilgilendirilmemekten kaynaklanmaktadır. Sistemi tanıtmaya yönelik verilen bilgilerin yetersiz oluşu ya da bireylerin bu konuda ihmal göstermesi sonucu oluşan bu tür hataların ortadan kaldırılmasında şüphesiz eğitimin önemli bir yeri bulunmaktadır (Dilsiz, 2006: 112).

Performans değerlendirmesi yapılırken temel amaç işletmenin ve şahısların performansını olumlu yönde artırmaktır, bu nedenle son derece dikkatli hareket edilmesi gerekmektedir. Bir takım hataların yapılması performans değerlendirmenin olumlu yönlerine set çekerek olumsuz nedenlere yol açabilir.

Bu bölümde ele alınacak hata türleri, genellikle kişinin farkında olmadan yaptığı değerlendirme hatalarını kapsamaktadır. Bu tür hatalar bazen kişinin hafızasının çok güçlü olmamasından, bazen de kişinin içinde olduğu bazı psiko-

sosyal süreçlerden dolayı olmaktadır (Uyargil, 1994: 74). Değerlendirme sürecinde yapılan hatalar sırası ile ele alınacaktır.

3.11.1. Hoşgörölölük

Hoşgörölölük, çalışanın performansını normalde olması gerekenden daha olumlu olarak değerlendirme eğilimini belirtmekte ve çalışanla kişisel bir samimiyet söz konusu olduğunda, çalışanın performansının olması gereken düzeyin altında olduğunu söylemekten çekindiğı ya da çalışanlarını suçlamak için herhangi bir durum olmadığını düşündüğü zamanlarda kendini göstermektedir. Yöneticiler, bazen de çalışanların motive olacağını düşünerek, performanslarını yakalanması gereken seviyedeymiş gibi değerlendirirler. Hoşgörölölüğün tam karşıtı ise katılıktır. Bu anlayışla da, çalışanın gerçekleştirdiğı tüm performans bulgularının yetersiz ya da uygunsuz olduğu düşünölür (Canıtez ve Solmuş, 2000: 109).

Hoşgörölölü davranma sonucunda çalışanların kendi eksikliklerinin farkına varması mümkün değildir. Çalışanlar yöneticilerinin kendilerine fazla hoşgörölölü davranması sonucu kendilerini yetiştiremeyecekleri gibi çalıştıkları işletmeyede yeterince katkı sağlayamayacaklardır. Bu durumun karşıtı olan çok katı davranma durumunda ise çalışanların kendilerini ifade edememe gibi sorunlarla karşılaşılabilir. Bu nedenle yönetici konumundaki kişilerin çalışanlara ölçölü bir şekilde davranarak performans değerlendirmesinde bulunmaları gerekmektedir.

3.11.2. Halo (Hale) Etkisi

Halo etkisi, bir yöneticinin bir işğöreni sadece belirli bir iş alanındaki başarısını göz önünde bulundurarak, diğler alanlarda da mevcut durumundan daha yüksek düzeyde değerlendirmesidir. Örnek vermek gerekirse, bir çalışanın araştırma projeleri için veri toplamakta başarılı olduğu düşünölürse, onun diğler alanlar için de aynı düzeyde başarılı olduğu yönünde görüş bildirme kolaydır. Fakat çalışanlar her alanda başarılı olmayabilir. Bu durumun tam terside mümkün olabilir. Çalışanlar belirli bir iş kolunda başarısız olabilir ve tüm iş kollarında da başarısız olarak nitelendirilebilir (Uygur, 2004: 58). Bir çalışanı bir bütün olarak ele almak ve işle

ilgili yaptığı farklı görevlerin her biri için farklı değerlendirme sistemi geliştirilmesi gerekir.

Bu hatanın varolduğu öngörülerek yapılan değerlendirmeler sonucu alınan kararlar, organizasyonun menfaatlerini olumsuz şekilde etkileyecektir. Aynı zamanda bu hata nedeni ile, değerlendirilenlere de doğru geribildirim gerçekleştirmek zor bir hal alacaktır. Halo etkisini en düşük seviyeye getirmek için alınması gereken ilk önlem, gerekli eğitimlerin verilerek değerlendirmede bulunacakların bilinçlenmesi ve bu tür hatalar yapmalarının önüne geçilmesidir. Ayrıca bazı performans değerlendirme sistemlerinde verilen dereceler ya da yapılan değerlendirmeleri destekler mahiyette, çalışanların performanslarına ilişkin örnek ve olayların gösterilmesi sağlanarak, hataların önüne geçilmeye çalışılır (Dilsiz, 2006: 113). Yöneticilerin çalışanları sadece iyi oldukları bir alanla ilgili değerlendirmeleri, çalışanın eksik yönlerini umursamamasına ve her zorda kaldığı durumda kendi olumlu yönünü dile getirmesine yol açacaktır. Bu durum işletmenin amaçlarına ulaşmasını engelleyici bir faktör haline gelebilir. Bu doğrultuda değerlendirmede bulunanların objektif ve çok yönlü bir değerlendirme anlayışı içerisine girmeleri önem arz eder.

3.11.3. Teknik Hatalar

Performans düzenleme formunun düzgün bir şekilde hazırlanmaması, fazla acele edilmesi, ölçütlerin belirlenmesinde güvenilirlik ve geçerlilik testlerinin yapılmaması, kullanılan dilin değerlendirmeyi yapan kişi tarafından tam olarak anlaşılmaması gibi hatalardır. Değerlendirmeyi yapan kişinin konu ile ilgili yeterli düzeyde eğitim almamış olması da teknik hatalardan sayılmaktadır (Çolakoğlu, 2005: 144). Bu tarz hataların yapılması durumunda faydalı sonuçlar elde etmek oldukça zor olacaktır. Yüksek düzeyde katkı sağlayan bir çalışan başarısız, düşük seviyede katkı sağlayan başarılı şekilde algılanabilir. Bu durum işletme içerisinde huzursuz bir ortamın oluşmasına neden olacağı için teknik unsurların sürekli olarak güncellenmesi ve uzmanlar tarafından kontrol edilmesi gerekmektedir.

3.11.4. Yakın Zaman Etkisi

Yakın zaman etkisi, yöneticinin ya da değerlendirmeyi yapan kişinin, çalışanların sadece son dönemdeki işinde gerçekleştirdiği başarısını göz önünde bulundurmaları durumunda gerçekleştirilmektedir. Bu tür bir değerlendirme yapıldığında, ilk başlarda iyi çalışmayan, başarısız kabul edilen bir çalışan son zamanlarda iyi derecede çalışıyorsa başarılı olarak kabul edilmektedir. Bu durumun tam tersi olarak da başarılı olarak görülen birisi son zamanlarda az çalıştığı düşünülüyorsa, yakın zamana göre değerlendirme yapılırsa, değerlendirme neticesine göre başarısız olarak görülebilmektedir. Yakın zaman etkisinin önüne geçilebilmesi için, çalışan performansının çalıştığı tüm dönemleri kapsayan bir zaman dilimi içinde değerlendirilmesine gerek duyulmaktadır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001: 174). Çok sayıda etmen çalışanların performansını etkileyebilir. Hastalık, yakınlık kaybetme, ekonomik sıkıntılar vb., faktörler belirli dönemlerde çalışanların performansını düşürebilir. Sadece bu dönemlere bakılarak genel bir değerlendirmede bulunmak çok gerçekçi bir değerlendirme olmayacaktır.

Performans değerlendirmesi yapılırken, tüm performans dönemini kapsayacak şekilde yapılması son derece önemlidir. Organizasyonlarda genellikle değerlendirme dönemi bir yıllık bir süreye içerdiğinden, bu bir yıllık süre içinde yöneticinin zihninde kalan bu bilgi ve olaylar, genellikle son dönem içerisinde yaşananlardır. Dönem başında yaşanan olayları hatırlamakta zorluk yaşayan ya da tamamen unutan yönetici yapacağı değerlendirmelerinde yakın zaman diliminde ki olayları ölçüt alacaktır (Kaynak, 2000: 225). Yöneticiler, şayet tüm dönemdeki genel performansı hafızalarında tutamıyorlarsa gerekli notları alarak bu sorunun üstesinden gelebilirler. Tüm dönem içerisinde yeterli performans sergilemeyen bazı çalışanlar haklarında olumsuz kanaat oluşmaması için bazı dönemlerde performanslarını artırarak kendileri hakkında genel olarak olumlu bir tablo çizmek isteyebilirler ve bu durum yönetici açısından aldatıcı bir durumdur. Bu nedenle yöneticilerin bu aldatmacaya karşı tüm dönemi kapsayan gerekli hazırlıklarını yapması gerekir.

3.11.5. Kişisel Önyargılar

Kişisel önyargılar, yöneticilerin birlikte çalıştığı kişiyi sevmeye ya da sevmeme gibi bir duygudan etkilenmesi sonucunda karşımıza çıkmaktadır. Özellikle değerlendirmeyi yapan kişi ile hakkında değerlendirilme yapılan çalışan arasında, geçmişteki ilişkilerine, yaş, cinsiyet, din ve ırktan kaynaklanan çeşitli önyargılar, kişisel önyargılar için örnek verilebilecek durumlardır. Özellikle performans değerlendirilmesinin nesnel standartlara göre yapılmadığı durumlarda daha fazla hissedilmektedir (Dilsiz, 2006: 114). Kişisel önyargılarından arınmış yöneticiler son derece olgun kişilerdir. Yöneticilerin kişisel önyargılarla karar vermesi çalışanların güven duygusunu zedeleyeceği gibi motivasyonunu da olumsuz etkileyecektir.

3.11.6. Kontrast Hataları

Değerlendirmede bulunan kişiler zaman içerisinde çok fazla kişiyi değerlendirmeye tabi tutuyorlarsa, arka arkaya yapılan bu değerlendirmelerde, kişileri birbirleri ile kıyaslamaları sonucunda tarafsız ölçütlerden uzaklaşarak, bu kıyaslamalar doğrultusunda değerlendirme yapmaları söz konusu olmaktadır. Başka bir ifade ile, her değerlendirmeye tabi tutulan kişi kendisinden bir önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenecektir. Bu hataların önüne geçilmesi için, özellikle performans kriterlerinin net bir şekilde tespit edilmesi gerekir. Bunlara ilave olarak çalışanların başarılı ya da başarısız olarak sınıflandırılmadan, karışık bir düzen içerisinde değerlendirilmeleri tavsiye edilmektedir (Dilsiz, 2006: 115, Altuncu, 1998: 106). Her bireyin kıstası kendi yaptığı işler olmalıdır. Çalışanlar arasında kıyaslama yapılarak değerlendirmede bulunmak, işletmeye yüksek katkıda bulunan çalışanları olumsuz etkileyecektir. Bu durumda işletmenin genel menfaatleri açısından istenilmeyen bir durumdur. Çalışanları; kendilerini geliştirmek yerine, başarısız kişilerle kıyaslanmak gibi basit davranışlar sergilemeye itebilir.

3.11.7. Ortalama Puan Verme Eğilimi

Performans değerlendirmesi yapılırken en çok karşılaşılan hatalardan birisi de merkezi ya da ortalama puan verme eğilimidir. Bu hata, yöneticinin bütün çalışanları orta seviyede başarılı olarak değerlendirmeye alması sonucunda gerçekleşmektedir.

Ortalama puan verme eğiliminde, çalışanların yüksek performansa sahip olarak değerlendirilmediği gibi başarısız olarak da değerlendirilmemektedir. Yönetici çalışana yol gösterme ya da öneriler geliştirme görevini gerçekleştirmek ya da olumsuz bir değerlendirmede bulunmaktan çekinmektedir. Bu tarz bir değerlendirmede bulunmanın örgüte ve çalışanlara bir faydası bulunmamaktadır. Çalışanların performansı konusunda gerekli bilgi alınmadığı gibi gelişmesine yönelik de pozitif bir etki sağlayamamaktadır. Örgüt açısından ise, hangi çalışanın yükseltilmesi gerektiği ya da hangi çalışanın eğitime ihtiyacı olduğu konusuna yönelik herhangi bir veri elde edememektedir (Can ve diğ., 2001: 173-175). Bu şekilde bir değerlendirme de bulunmak işletmeye katkı sağlayacak çalışanların tespitini de zorlaştıracaktır. Aynı şekilde olası işten çıkarmalarda doğru karar alınmasını da engelleyecektir. İşletme içerisinde sistemli bir yönetim tarzının önüne geçilmesine neden olabilecek bu hataya karşı yöneticilerin duyarlı olması son derece önemlidir.

3.11.8. Tek Yönlü Ölçüm

Performans değerlendirmesi yapılırken karşılaşılan hatalardan birisi de tek yönlü ölçümdür. Burada, hakkında değerlendirmede bulunulan çalışanın yalnızca tek bir açıdan, örnek vermek gerekirse üstlerin görüşleri açısından değerlendirilmeye tabi tutulması söz konusudur. Sadece aynı düzeydekilerin ya da sadece müşterilerin görüşlerinin ölçüt alınması performans belirlemede tek yönlülüğü oluşturmaktadır. Bu durum neticesinde elde edilen sonuçların yanlış olmasına yol açabilir. Performans değerlendirmesi yapılırken amaç çalışanı bir bütün olarak ve tüm yönleri ile değerlendirmeye alacak şekilde çok yönlü bir bakış açısı ortaya koyabilmektir (Fındıkcı, 1999: 302). Bu yönlü bir değerlendirmede çalışanların yaptıkları işlerin dışında bireysel bazı davranışları etki edebilir ve gerçekçi bir değerlendirme olmayacaktır. Çalışanın daha önce tartıştığı bir arkadaşı, eşi ya da üstünün şahsi fikri yanlış karar verilmesine yol açabilir.

3.11.9. Benzerlik Hatası

Değerlendirmede bulunan kişiler, kendi sahip oldukları karakter yapısıyla karşısındaki insanı değerlendirmeye tabi tutarlarsa benzerlik hatası yapmış olurlar. Yani, değerlendirmede bulunan kişi, değerlendirdiği kişiyi kendisiymiş gibi kabul etmektedir. Örnek vermek gerekirse, eğer değerlendirmede bulunan kişi, kendisini agresif biri olarak görüyorsa, değerlendirdiği kişiyi de agresif biri olarak görerek, bu doğrultuda değerlendirme eğilimi içerisinde olabilir (DeCenzo ve Robbins, 1996: 336). Benzerlik hatasında bulunmamak için değerlendirmede bulunan kişinin geniş bir bakış açısına sahip olması ve her bireyin farklı karakterlere sahip olabileceği gerçeğini göz önünde bulundurması gerekmektedir.

3.11.10. Pozisyondan Etkilenme

Performans değerlendirmesi yapılırken değerlendirmede bulunanlardan bazıları çalışanların işgal ettikleri pozisyonlardan etkilenerek, işletme açısından önemli olarak görülen iş ve pozisyonlardaki çalışanlara yüksek, önemsiz olarak gördüklerini ise düşük performans seviyesinde değerlendirmeye alırlar (Uyargil, 1994: 80). Bir işletme içerisinde kritik öneme sahip bölümler olabilir. Fakat bu durum diğer bölümlerin önemsiz olduğu ve diğer bölümlerde çalışanların değersiz oldukları sonucunu doğurmamalıdır. Nitekim bir işletme bir bütün olarak ele alınmalıdır. Sadece kritik bölümlerde çalışanlara olumlu performans değerlendirmesinde bulunmak ve diğer bölümler hakkında gerekli özeni göstermemek çalışanlar arasında gruplaşmalara ve motivasyon kaybına neden olabilir.

3.12. Hataların Olmaması İçin Alınabilecek Önlemler

Performans değerlendirmede bulunulurken, hem yapılan değerlendirmenin bir insan tarafından gerçekleştirilmesi hem de hakkında değerlendirmede bulunulananın bir insan olması neticesinde çok sayıda hatanın yapılması kaçınılmaz bir durumdur. Bu hataların yapılmaması için alınması gereken önlemler şu şekilde belirtilebilir (Uyargil, 1994: 74-82);

- Değerlendirmede bulunurken, imkânlar dâhilinde birden fazla değerlendirme yapanın bulunması ve değerlendirmede bulunanların eğitilmiş olmasına özen gösterilmelidir.

- Değerlendirmede bulunanların, değerlendirme yaptıkları kişilerin performanslarına yönelik dönem süresince not tutmaları önem arz etmektedir.

- Çalışanlar, başarılı ya da başarısız olarak sınıflandırılmaya tabi tutulmadan, karışık bir sıralama yöntemi ile değerlendirilmeleri gerekmektedir.

- Ayrıntılı bir şekilde hazırlanmış iş tanımlarından değerlendirme yapılırken faydalanılmalı ve herkesi kendi yaptığı görev ve sorumlulukları çerçevesinde, farklı görev ve pozisyonlardaki kişilerle kıyaslamadan değerlendirmede bulunulmalıdır.

- Değerlendirmede bulunan kişiler, kısa zaman zarfında çok fazla kişi hakkında değerlendirmede bulunmak zorunda kalmamalıdır.

Bu konularda gerekli özen gösterilirse performans değerlendirme sürecinde hataların yapılmasının büyük ölçüde önüne geçilmiş olunacaktır. Değerlendirmede bulunmadan önce üst düzeyde yetkililer tarafından değerlendirmede bulunacak kişilere; değerlendirme konusunda gerekli eğitimin ve uyarının yapılması da bu hatların önüne geçilmesi noktasında katkı sağlayacaktır.

3.13. Performans Değerlemede Geribildirim

İşgörenin performansının iletililebilmesi için onlara performansları konusunda geribildirim verilmesi gerekmektedir. Geribildirim, işgörenin kendi kendisini yönetmesi açısından içinde bulunduğu gruptaki yerini konumlandırması, güçlü ve zayıf yönlerini fark edebilmesi ve başarılarını ve eksik yönlerini görmesine imkân tanımaktadır (Geylan, 2007: 151). Bu nedenle, performansın önceden işletme açısından uygun standartlara göre değerlendirildikten sonra oluşan bilginin uygun zaman içerisinde işgörene iletilmesi gerekmektedir. Ayrıca geribildirim, yöneticilere de işgörenin performansını artırmak ve daha ileriye taşıma noktasında uygun faaliyetleri planlama ve uygulama olanağı vermektedir (Geylan, 2007: 151).

Geribildirim çalışana en uygun şekilde ve fayda sağlayacak şekilde yapılmalıdır. Düşük performans sergileyenlere; eksikliklerini kendilerini aşağılayarak söylenmesi kalıcı zararlara da neden olabilir.

İşgörenlerin, başarılarının düzeyi konusunda bilgilendirilmelerine ihtiyacı vardır. İnsanın psikolojik ihtiyaçları içerisinde önemli bir yer alan bu bilgilendirme ihtiyacı, kişinin kendisine olan güven duygusunun artmasına, çalışmalarında değişikliklere gitmesine, kendisini ilerletmesine neden olacaktır (Fındıkçı, 2001: 299). Çalışanların kendilerini geliştirmesinde yöneticilerin yol göstermesi gelişimin hızlı bir şekilde gerçekleşmesine katkı sağlayacaktır.

Geribildirim alınması hususunda istekli olunması gerekmektedir. Geribildirim, bir zorunluluk hali değil, kazanılmış güzel bir öğrenme olanağı olarak görülmeli ve geribildirime karşı olumlu bir tutum oluşturulmalıdır (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 35). Çalışanların, performans değerlendirmesi yapılmasının kendilerini sorguya çekilme olarak algılamaması gerekmektedir. Bunu yaparken de özellikle çalışanlarla mülakat yapılan durumlarda, değerlendirmede bulunanların tutumları etkili olacaktır.

Olumlu ve olumsuz şekilde geribildirimler olması söz konusu olabilir. Olumlu geribildirimler alındığında daha da güçlenerek yola devam edilmesi, olumsuz geribildirim alındığında ise pes edilmeden, katkı sağlayacak bu değerli bilgilerden faydalanılmalıdır. Ayrıca, bazen olumsuz geribildirim alan çalışanların, olumlu geribildirim alanlara kıyasla memnuniyet oranının daha düşük olduğu, fakat daha fazla strateji geliştirdikleri, daha yüksek hedefler koydukları ve sonuç olarak daha iyi performans sergiledikleri gözlemlenmiştir (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 37). Performans değerlendirmesi sonucu olumlu geri bildirim alanlarla da görüşmeler yapılarak daha fazla neler yapılması gerektiğinin konuşulması önemlidir. Liderlere işletmenin vizyonunu oluşturması konusunda ilham kaynağı olabilir.

Geribildirim genel itibariyle olumlu bir yorumla başlamalı ve olumlu bir yorumla bitirilmelidir. Sırası itibariyle de önce olumlu geribildirim, sonra olumsuz geribildirim verilmesi uygun olanıdır. Fakat, kesinlikle kritik bir eleştirinin olumlu

bir eleştiri arasında kaybolup gitmesine fırsat vermeden dengenin sağlanması gerekmektedir (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 41).Çalışanların moralinin bozulmamasına özen gösterilmelidir. Yanlış anlaşılmalar çalışanların özgüven kaybına yol açabilir ve bu durum genel olarak işletmenin toplam performansına olumsuz yansıyacaktır.

Geribildirim, ancak, zamanlamaya dikkat edilerek yapıldığında performansı artıran çok önemli bir kaynak haline gelmektedir. Örnek vermek gerekirse kişi ile başbaşa kalındığında geribildirim vermek, kişinin bizi algılayamayacak kadar stresli olduğu zaman geribildirim vermeyi başka bir zamana atmak gibi hususlara dikkat edilmelidir. Ayrıca, kullanılan ses tonunun ve beden dilinin etkin ve duyarlı olması gerekmektedir (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 38). Geribildirim süreci, yöneticilerin birlikte çalıştıkları astlarıyla bir araya gelerek kendisinin nasıl daha iyi hale getirebileceği konusunu konuşmaya alışık olmadığı durumlarda ve ne şekilde görüşülmesi gerektiğinin bilinmediği durumlarda etkili bir sonuca neden olmamaktadır. Bunun için bazı tedbirlerin alınmasına ihtiyaç vardır. Bu tedbirler arasında, bu sürecin amacının tespit edilmesi, sürecin işleyişinin göz önünde bulundurulması, daha sonra sürecin benimsenmesinin sağlanması, bu konularda gerekli eğitim verilerek desteklenmesi, dinleme kabiliyetinin geliştirilmesi ve en önemli husus ise savunmacı bir tutum sergilenmesinden uzaklaşılması gerekmektedir (Barutçugil, 2002b: 206-207). Geri bildirimin çalışanların kendilerini iyi hissettikleri zamanlarda ve iletişim konusunda uzman olan kişilerle yapılması çok olumlu etki oluşturken, çalışanların kendilerini kötü hissettikleri zamanlarda ve bireysel sorunlar yaşadıkları kişiler tarafından yapılması ciddi sorunlara neden olabilir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ANKARA İLİNDE KAMU KURUMLARINDA FAALİYET GÖSTEREN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın önemi, modeli, evreni ve örnekleme, veri toplama yöntemi ve aracı, araştırma soruları, hipotezleri ve kullanılan istatistiksel yöntemler açıklanmakta, araştırmanın amacı ve hipotezleri doğrultusunda elde edilen bulgulara yer verilmektedir.

4.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Araştırmanın amacı; lider-üye etkileşimi, yetenek yönetimi ve işgören performansını ayrıntılı biçimde incelemek ve aralarındaki ilişkiyi işletmelerde çalışan işgörenlerden elde edilen veriler vasıtasıyla ortaya koymaktır.

Gelişmiş ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de devletin işlerinin sistematik bir şekilde faaliyetlerini yürütebilmesi ve toplumun tamamına hizmet sunulması amacıyla görev ifa eden birçok kamu kurumu bulunmaktadır. Bu kurumlarda görev yapan personelden alınan verim ne kadar yüksek düzeyde olur ise, elde edilen hizmet de o derecede kaliteli olacaktır.

Bu araştırmada Ankara ilinde bulunan İl Sağlık Müdürlüğü, İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, İl Gençlik ve Spor Müdürlüğü, İl Çevre ve Şehircilik Müdürlüğü ve İl İşkur Müdürlüğünde; Lider-üye Etkileşiminin ne düzeyde olduğunun ölçülmesi, sunulan hizmet kalitesinin ve verimliliğin artırılması noktasında, lider-üye

etkileşiminin yetenek yönetimi ve işgören performansı ile olan ilişkinin tespit edilmesi açısından son derece önemlidir.

Literatürde lider-üye etkileşiminin; yetenek yönetimi ve işgören performansı üzerinde etkisine yönelik araştırmaların kısıtlı sayıda olduğu görülmüştür. Araştırmanın bu yönüyle literatüre katkı sağlaması beklenilmektedir.

4.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ – ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evreni; Ankara ilinde İl Sağlık Müdürlüğü, İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, İl Gençlik ve Spor Müdürlüğü, İl Çevre ve Şehircilik Müdürlüğü ve İl İşkur Müdürlüğünde çalışan 1630 personelden oluşmaktadır. Örneklem grubunun oluşturulmasında araştırma için seçilen kurumların “çalışan sayısı” baz alınarak tabakalı örnekleme yöntemi uygulanmıştır. Bu doğrultuda ilgili kurum müdürleri ile görüşülerek gerekli yazılı izinler alınmış olup, il müdürlüklerinde görevli personel yardımıyla anket soruları 800 personele dağıtılmıştır. Toplanan anketlerden araştırmaya uygun 406 anket değerlendirilmeye alınarak örneklem grubu oluşturulmuştur.

Tablo 1: Kurumlarda Uygulanan Anket Sayıları

Kurum Adı	Çalışan Sayısı	Dağıtılan Anket Sayısı	Alınan Anket
Ankara İl Sağlık Müdürlüğü	410	200	102
Ankara İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü	180	100	45
Ankara İl Gençlik ve Spor Müdürlüğü	550	250	136
Ankara İl Çevre ve Şehircilik Müdürlüğü	400	200	100
Ankara İl İşkur Müdürlüğü	90	50	23

4.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmada, kamu kurumlarında çalışan kişilerin hepsinin aynı anda görevi başında bulunmaması, yalnızca örneklemin büyüklüğü kadar çalışana ulaşılmış olması araştırmanın sınırlılığı olarak belirlenmiştir. Araştırmanın yapılması için Ankara ilinde bulunan diğer kamu kurumlarına da müracaat edilmiş olup, Ankara ilindeki 5 kamu kurumunun olumlu cevap vermesi nedeniyle sadece bu 5 kurumu kapsaması araştırmanın sınırlılığı olarak belirtilebilir.

4.4. ARAŞTIRMA SORULARI

1-) Çalışanların lider-üye etkileşiminin alt boyutları, yetenek yönetimi ve işgören performansı düzeyleri demografik değişkenlerden etkilenmekte midir ?

2-) Lider-üye etkileşimi ve alt boyutları ile yetenekyönetimi arasında ilişki var mıdır ?

3-) Lider-üye etkileşimi ve alt boyutları ile işgören perfomansı arasında ilişki var mıdır?

4.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE MODELİ

H₁. Çalışanların lider-üye etkileşiminin etki boyutu düzeyleri cinsiyet değişkeni açısından farklılık göstermektedir.

H₂. Çalışanların lider-üye etkileşiminin bağlılık boyutu düzeyleri cinsiyet değişkeni açısından farklılık göstermektedir.

H₃. Çalışanların lider-üye etkileşiminin katkı boyutu düzeyleri cinsiyet değişkeni açısından farklılık göstermektedir.

H₄. Çalışanların lider-üye etkileşiminin profesyonel saygı boyutu düzeyleri cinsiyet değişkeni açısından farklılık göstermektedir.

H₅. Çalışanların yetenek yönetimi düzeyleri cinsiyet değişkeni açısından farklılık göstermektedir.

H₆. Çalışanların işgören performansı düzeyleri cinsiyet değişkeni açısından farklılık göstermektedir.

H₇. Çalışanların lider-üye etkileşiminin etki boyutu düzeyleri medeni durum değişkeni açısından farklılık göstermektedir.

H₈. Çalışanların lider-üye etkileşiminin bağlılık boyutu düzeyleri medeni durum değişkeni açısından farklılık göstermektedir.

H₉. Çalışanların lider-üye etkileşiminin katkı boyutu düzeyleri medeni durum değişkeni açısından farklılık göstermektedir.

H₁₀. Çalışanların lider-üye etkileşiminin profesyonel saygı boyutu düzeyleri medeni durum değişkeni açısından farklılık göstermektedir.

H₁₁. Çalışanların yetenek yönetimi düzeyleri medeni durum değişkeni açısından farklılık göstermektedir.

H₁₂. Çalışanların işgören performansı düzeyleri medeni durum değişkeni açısından farklılık göstermektedir.

H₁₃. Çalışanların lider-üye etkileşiminin etki boyutu düzeyleri öğrenim durumu değişkeni açısından farklılık göstermektedir.

H₁₄. Çalışanların lider-üye etkileşiminin bağlılık boyutu düzeyleri öğrenim durumu değişkeni açısından farklılık göstermektedir.

H₁₅. Çalışanların lider-üye etkileşiminin katkı boyutu düzeyleri öğrenim durumu değişkeni açısından farklılık göstermektedir.

H₁₆. Çalışanların lider-üye etkileşiminin profesyonel saygı boyutu düzeyleri öğrenim durumu değişkeni açısından farklılık göstermektedir.

H₁₇. Çalışanların yetenek yönetimi düzeyleri öğrenim durumu değişkeni açısından farklılık göstermektedir.

H₁₈ Çalışanların işgören performansı düzeyleri öğrenim durumu değişkeni açısından farklılık göstermektedir.

H₁₉ Çalışanların lider-üye etkileşiminin etki boyutu düzeyleri yaş değişkeni açısından farklılık göstermektedir.

H₂₀ Çalışanların lider-üye etkileşiminin bağlılık boyutu düzeyleri yaş değişkeni açısından farklılık göstermektedir.

H₂₁ Çalışanların lider-üye etkileşiminin katkı boyutu düzeyleri yaş değişkeni açısından farklılık göstermektedir.

H₂₂ Çalışanların lider-üye etkileşiminin profesyonel saygı boyutu düzeyleri yaş değişkeni açısından farklılık göstermektedir.

H₂₃ Çalışanların yetenek yönetimi düzeyleri yaş değişkeni açısından farklılık göstermektedir.

H₂₄ Çalışanların işgören performansı düzeyleri yaş değişkeni açısından farklılık göstermektedir.

H₂₅ Çalışanların lider-üye etkileşiminin etki boyutu düzeyleri, çalışanların konumları değişkeni açısından farklılık göstermektedir.

H₂₆ Çalışanların lider-üye etkileşiminin bağlılık boyutu düzeyleri, çalışanların konumları değişkeni açısından farklılık göstermektedir.

H₂₇ Çalışanların lider-üye etkileşiminin katkı boyutu düzeyleri, çalışanların konumları değişkeni açısından farklılık göstermektedir.

H₂₈ Çalışanların lider-üye etkileşiminin profesyonel saygı boyutu düzeyleri, çalışanların konumları değişkeni açısından farklılık göstermektedir.

H₂₉ Çalışanların yetenek yönetimi düzeyleri, çalışanların konumları değişkeni açısından farklılık göstermektedir.

H₃₀. Çalışanların işgören performansı düzeyleri, çalışanların konumları değişkeni açısından farklılık göstermektedir.

H₃₁. Çalışanların lider-üye etkileşiminin etki boyutu düzeyleri çalışma süreleri değişkeni açısından farklılık göstermektedir.

H₃₂. Çalışanların lider-üye etkileşiminin bağlılık boyutu düzeyleri çalışma süreleri değişkeni açısından farklılık göstermektedir.

H₃₃. Çalışanların lider-üye etkileşiminin katkı boyutu düzeyleri çalışma süreleri değişkeni açısından farklılık göstermektedir.

H₃₄. Çalışanların lider-üye etkileşiminin profesyonel saygı boyutu düzeyleri çalışma süreleri değişkeni açısından farklılık göstermektedir.

H₃₅. Çalışanların yetenek yönetimi düzeyleri çalışma süreleri değişkeni açısından farklılık göstermektedir.

H₃₆. Çalışanların işgören performansı düzeyleri çalışma süreleri değişkeni açısından farklılık göstermektedir.

H₃₇. Lider-üye etkileşimi ile yetenek yönetimi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{37a}. Lider-üye etkileşiminin etki boyutu ile yetenek yönetimi pozitif ve anlamlı ilişkilidir.

H_{37b}. Lider-üye etkileşiminin bağlılık boyutu ile yetenek yönetimi pozitif ve anlamlı ilişkilidir.

H_{37c}. Lider-üye etkileşiminin katkı boyutu ile yetenek yönetimi pozitif ve anlamlı ilişkilidir.

H_{37d}. Lider-üye etkileşiminin profesyonel saygı boyutu ile yetenek yönetimi pozitif ve anlamlı ilişkilidir.

H₃₈. Lider-üye etkileşimi ile işgören performansı pozitif ve anlamlı ilişkilidir.

H_{38a}. Lider-üye etkileşiminin etki boyutu ile işgören performansı pozitif ve anlamlı ilişkilidir.

H_{38b}. Lider-üye etkileşiminin bağlılık boyutu ile işgören performansı pozitif ve anlamlı ilişkilidir.

H_{38c}. Lider-üye etkileşiminin katkı boyutu ile işgören performansı pozitif ve anlamlı ilişkilidir.

H_{38d}. Lider-üye etkileşiminin profesyonel saygı boyutu ile işgören performansı pozitif ve anlamlı ilişkilidir.

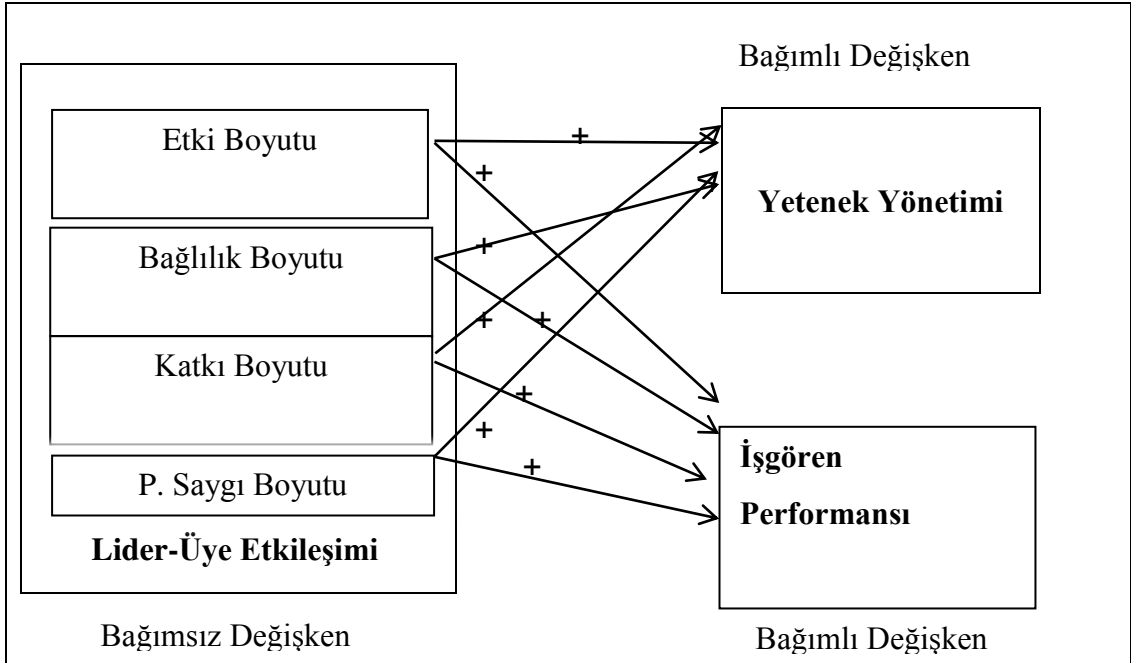
H₃₉. Lider-üye etkileşiminin yetenek yönetimine etkisi vardır.

H_{39a}. Lider-üye etkileşimi boyutlarının yetenek yönetimine etkisi farklıdır

H₄₀. Lider-üye etkileşiminin işgören performansına etkisi vardır.

H_{40a}. Lider-üye etkileşimi boyutlarının işgören performansına etkisi farklıdır.

Şekil:1 Araştırma Modeli



4.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE ÖLÇÜM ARACI

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yönteminden yararlanılmıştır. Anketin giriş bölümünde anketi cevaplandıracak kişileri bilgilendirecek bir metin yer almaktadır. Bu metinde özellikle anketin akademik bir çalışma için kullanılacağı, farklı bir yerde kullanılmayacağı ve gönüllülük esasına dayandığı hususları belirtilmiştir. Anketler dağıtılırken hiçbir sorunun boş bırakılmaması gerektiği özellikle dikkat çekilmiştir. Anketler 01.04.2016 tarihinde dağıtılmaya başlanmıştır. 08.04.2016 tarihinde son anket formlarının alınmasıyla veri toplama aşamasına son verilmiştir.

Anket formunun birinci bölümünde, örnekleme yer alanların; yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum, iş tecrübesi, işteki konumları gibi özelliklerin yer aldığı demografik bilgileri içermektedir.

Anket formunun ikinci bölümünde, Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen, etki-bağlılık-katkı-profesyonel saygı olmak üzere 4 boyuttan ve 12 maddeden oluşan ölçekte, katılımcılardan bu 12 ifadeyi ‘Kesinlikle katılmıyorum’dan (1) ‘kesinlikle katılıyorum’a (5) kadar uzanan 5 aralıklı likert ölçeği üzerinde cevaplamaları istenmiştir.

Anket formunun üçüncü bölümünde, Tutar, Altınöz ve Çöp (2011) tarafından geliştirilen, 18 maddeden oluşan ve tek boyutlu olan Yetenek Yönetimi ölçeğinden alınan 10 maddenin uyarlanması ve daha sonra 8 madde daha eklenerek uyarlanan Miraç Aslantaş’ın doktora tezinde kullanılan 18 maddeden oluşan ve öz yetenek değerlendirme boyutu, kariyer yetenek değerlendirme boyutu, kurumsal yetenek değerlendirme boyutlarından oluşan yetenek yönetimi ölçeği bütünsel olarak kullanılmıştır.

Anket formunun dördüncü bölümünde ise, Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen ve Çöl (2008) tarafından türkçeye çevrilen işgören performansı ölçeği ile Şehitoğlu (2010) tarafından yapılan bir çalışmada kullanılan 7 maddeli tek

boyutlu ölçeğin bir maddesinin bir araya getirilmesi ile oluşturulan ve Aslantaş (2016)' ın doktora tezinde de kullanılan işgören performans ölçeği kullanılmıştır.

4.7. VERİLERİN ANALİZİ

Verilerin değerlendirilmesinde SPSS 21.0 istatistik programı kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler, araştırmanın amacı doğrultusunda çeşitli istatistik teknikleri (frekans dağılımı, faktör analizi, ortalama, t-testi, ANOVA, korelasyon, regresyon) kullanılıp sonuçlar yorumlanarak, ANOVA'da varyansların homojenliği durumunda Scheffe, varyansların homojen olmaması durumunda ise Tamhane's T2 çoklu karşılaştırma testleri kullanılmıştır. İstatistikî anlamlılık düzeyi $p < 0.05$ olarak kabul edilmiştir.

4.8. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLERİN FAKTÖR VE GÜVENİRLİK ANALİZLERİ

Faktör analizinin temel amacı aralarında ilişki olduğu öngörülen çok sayıdaki değişkenin arasındaki ilişkilerin anlaşılabilir ve yorumlanmasını daha kolay hale getirmek için boyutlara ayırmaktır. Başka bir ifade ile belirtmek gerekirse faktör analizi, aralarında ilişki bulunan ve çok sayıda değişkenden oluşan bir veri setindeki temel faktörlerin (ilişkinin yapısının) tespit edilerek araştırma yapan kişi tarafından veri setinde bulunan kavramlar arasındaki ilişkilerin daha kolay anlaşılmasına imkân tanımaktır. Faktör analizinin en önemli amaçlarından biri ise değişkenler arasındaki karşılıklı bağımlılığın ana nedenini incelemektir (Doğan ve Başokçu, 2010: 65).

Faktör analizi yapılmadan önce; KMO (Kaiser- Meyer-Olkin) testi, örneklemin yeterli olup olmadığını ölçmekte kullanılan bir testtir. Bu yapılırken de, gözlenen korelasyon katsayılarının büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğü karşılaştırılmaktadır. Bu testin değerinin küçük çıkması durumunda, çift olarak değişkenler arasındaki korelasyon ilişkisinin diğer değişkenler tarafından açıklanamayacağını göstermektedir. Bu durum karşısında faktör analizine devam etmek uygun değildir. KMO testi sonucu bulunan değer, 0,50'nin altında olması durumunda, örneklemin faktör analizine uygun olmadığı şeklinde değerlendirilir (Karagöz ve Kösterelioğlu, 2008: 86-87).

Tablo 2 : KMO (Kaiser-Meyer-Olkin). Değerleri

KMO Değerleri	Yorum
0,9	Mükemmel
0,8	Çok iyi
0,7	İyi
0,6	Orta
0,5	Zayıf
0,5' in altı	Kabul edilemez

Kaynak: Kalaycı, 2006: 322

Tablo 3: Lider-Üye Etkileşimi İçin KMO ve Bartlett Testi

KMO and Bartlett's Test		
Örneklem Yeterliliğine Yönelik Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Değeri		,865
Bartlett's Sphericity Test Sonuçları	Ki- Kare Değeri	2715,095
	Serbestlik Derecesi (sd)	66
	Anlamlılık Değeri (Sig.)	,000

Tablo 4: Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Faktör Yapısı ve Güvenirlik Katsayıları

Faktörler	Maddeler	Faktör Yükleri	Varyans Oranı	Güvenirlik Katsayıları
Etki	Kişi olarak amirim-idarecim/yöneticim beni beğenir	,793	13,977	Cronbach's Alpha (,845)
	Amirim-İdarecim/Yöneticim, insanların arkadaş olmak isteyeceği bir kişi olduğumu düşünür.	,876		
	Amirim-İdarecim/Yöneticim, benimle çalışmaktan memnundur.	,764		

Bağlılık	Konu hakkında tam bilgim olmasa bile, amirimin-idarecimin/ yöneticimin verdiği kararları savunurum.	,705	8,414	Cronbach's Alpha (,766)
	Başkaları tarafından eleştirildiğinde, amirimi-idarecimi/yöneticimi savunurum.	,840		
	İstmeden bir hata yaparsa, amirimi-idarecimi/yöneticimi diğerlerine karşı savunurum	,779		
Katkı	Amirim-idarecimin/yöneticimin sağladığı destek ve kaynaklar, olması gerekenden fazladır.	,731	6,652	Cronbach's Alpha (,848)
	Amirim-İdarecim/ Yönetici, işle ilgili hedeflerime ulaşmam için normalde olması gerekenden daha fazla çaba göstermektedir.	,844		
	Amirim-İdarecim/Yöneticim, gerektiğinde bana yardım etmek için çok çalışmayı sorun etmez.	,758		
Profesyonel Saygı	Amirim-İdarecim/ Yöneticim, iş hakkındaki bilgi düzeyimi beğenir	,770	47,440	Cronbach's Alpha (,875)
	Amirim-İdarecim/ Yöneticim, iş hakkındaki bilgi ve yeteneklerime saygı duyar.	,836		
	Amirim-İdarecim/ Yöneticim, mesleki becerimi takdir eder.	,823		
Açıklanan Toplam Varyans			76,842	(,894)

Yapılan çalışmada anket soruları KMO testi doğrultusunda incelenmiş ve değeri 0,865 olarak belirlenmiştir. Örneklemin yeterliliği çok iyi olarak değerlendirilebilir.

Barlett's testi sonuçlarında ($p<01$); verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir. Bu dört faktör varyansın toplam % 76,842' sini açıklamaktadır.

Faktör analizi sonucunda Tablo da görüldüğü şekilde 4 boyuttan oluşan lider-üye etkileşim ölçeğinin toplamda 3 maddeden oluşan etki boyutunun faktör yük değerleri 0,876 dan 0,764' e doğru değişen değerler almaktadır. Etki boyutunun güvenirlik değeri (cronbach alpha) 0,845 olarak bulunmuştur.

Ölçeğin toplamda üç sorudan oluşan bağlılık boyutunun faktör yük değerleri 0,840 den 0,705' e doğru değişen değerler almaktadır. Bağlılık boyutunun güvenirlik katsayısı (cronbach alpha) 0,766 olarak bulunmuştur.

Ölçeğin toplamda üç sorudan oluşan katkı boyutunun faktör yük değerleri 0,844 den 0,731' e doğru değişen değerler almaktadır. Katkı boyutunun güvenirlik katsayısı (cronbach alpha) 0,848 olarak bulunmuştur.

Ölçeğin toplamda üç sorudan oluşan profesyonel saygı boyutunun faktör yük değerleri 0,836 dan 0,770' e doğru değişen değerler almaktadır. Profesyonel saygı boyutunun güvenirlik katsayısı (cronbach alpha) 0,875 olarak bulunmuştur.

Toplamda 12 maddeden oluşan lider-üye etkileşim ölçeğinin bütün maddelerinin güvenirlik katsayısı (cronbach alpha) 0,894 olarak bulunmuştur.

Tablo 5: Yetenek Yönetimi İçin KMO ve Bartlett Testi

KMO and Bartlett's Test		
Örneklem Yeterliliğine Yönelik Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Değeri		,945
Bartlett's Sphericity Test Sonuçları	Ki- Kare Değeri	5513,707
	Serbestlik Derecesi (sd)	153
	Anlamlılık Değeri (Sig.)	,000

Tablo 6: Yetenek Yönetimi Ölçeği Faktör Yapısı ve Güvenirlik Katsayıları

Maddeler	Faktör Yükları	Güvenilirlik Katsayıları
Yaptığım işin yeteneklerime uygun olduğunu düşünüyorum	,482	Cronbach's Alpha (,946)
Yaptığım işe uygun olarak, yeteneklerimi tam kapasite ile kullandığımı düşünüyorum.	,474	
Çalıştığım birimde deneyimlerim ve mesleki yeterliliklerim nedeniyle görev yapmaktayım.	,549	
Çalıştığım birimde kişisel özelliklerim nedeniyle görev yapmaktayım.	,546	
Yaptığım iş için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.	,522	
Yöneticilerim mesleki gelişimim için yeni fırsatlar sağlarlar.	,794	
Yöneticilerim kişisel gelişimim için yeterli desteği sağlarlar.	,798	
Yöneticilerim yeteneklerimle ilgili kariyer planı konusunda bana yardımcı olurlar.	,783	
Yöneticilerim tarafından yaptığım işle ilgili var olan yeteneklerimin tamamen keşfedildiğini düşünüyorum.	,723	
Yöneticilerimin yeteneklerimden yeterli oranda yararlandığını düşünüyorum.	,730	
Çalıştığım kurumda yetenekli çalışanlara etkili liderlik yapılmaktadır.	,828	
Çalıştığım kurumda yetenekli çalışanlara iş rotasyonu uygulanmaktadır.	,700	
Çalıştığım kurumda yetenekli çalışanlar için geleceğe dönük potansiyel performans değerlendirme yapılmaktadır.	,829	
Çalıştığım kurumda yetkin beyinleri kuruma çekme stratejisi uygulanmaktadır.	,806	
Yöneticilerim, yetenekli çalışanlara mentorluk (iş danışmanlığı) yapmaktadırlar.	,835	
Yöneticilerim, pozisyonlar için en yetenekli çalışanı seçmektedirler.	,822	
Yöneticilerim, yetenekli çalışanlar arasında güçlü bir koordinasyon sağlamaktadırlar.	,847	
Yöneticilerim, yaptığım işe karşı ilgimin artmasını sağlarlar.	,826	
Açıklanan Toplam Varyans	53,040	

Yapılan çalışmada anket soruları KMO testi doğrultusunda incelenmiş ve değeri 0,945 olarak belirlenmiştir. Örneklemin yeterliliği mükemmel olarak değerlendirilebilir. Barlett's testi sonuçlarında ($p<01$); verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir. Bu faktör toplam varyansının % 53,040' ını açıklamaktadır.

Tablo da görüldüğü gibi onsekiz maddeden oluşan yetenek yönetimi ölçeği tek boyutlu olup faktör yük değerleri 0,847' den 0,474' e doğru değiştiği görülmektedir. Yetenek yönetimi ölçeğinin güvenirlik katsayısı (cronbach alpha) 0,946 olarak bulunmuştur.

Tablo 7: İşgören Performansı İçin KMO ve Bartlett Testi

KMO and Bartlett's Test		
Örneklem Yeterliliğine Yönelik Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Değeri		,841
Bartlett's Sphericity Test Sonuçları	Ki- Kare Değeri	750,741
	Serbestlik Derecesi (sd)	10
	Anlamlılık Değeri (Sig.)	,000

Tablo 8: İşgören Performansı Ölçeği Faktör Yapısı ve Güvenirlik Katsayıları

Maddeler	Faktör Yükleri	Güvenilirlik Katsayısı
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	,757	Cronbach's Alpha (,830)
Hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	,805	
Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	,812	
İşimle ilgili bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	,819	
Bir çalışan olarak memnuniyet seviyem yüksektir.	,712	
Açıklanan Toplam Varyans	61,165	

Yapılan çalışmada anket soruları KMO testi doğrultusunda incelenmiş ve değeri 0,841 olarak belirlenmiştir. Örneklemin yeterliliği mükemmele yakın olarak

değerlendirebilir. Barlett's testi sonuçlarıda ($p<01$); verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir. Bu faktör varyansın toplam % 61,165'ini açıklamaktadır.

Tablo 8' de görüldüğü gibi beş maddeden oluşan işgören performansı ölçeği tek boyutlu olup faktör yük değerleri 0,819 dan 0,712 ye doğru değiştiği görülmektedir. İşgören Performansı ölçeğinin güvenirlik katsayısı (cronbach alpha) 0,830 olarak bulunmuştur.

4.8.1. Ankette Kullanılan Ölçeklerin Cronbach Alfa katsayıları

Uygulanan anket çalışmasının güvenirliğini tespit etmek amacıyla Alfa Katsayısı'ndan (Cronbach's Alfa) yararlanılmıştır. Alfa katsayısına bağlı olarak anketin güvenilirliği aşağıdaki şekilde yorumlanabilmesi mümkündür (Kalaycı, 2006: 405):

- ✓ $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- ✓ $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir,
- ✓ $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir,
- ✓ $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Tablo 9: Tüm Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Cronbach Alfa katsayıları (α)
Lider-Üye Etkileşimi (Genel)	0,894
Etki boyutu	0,845
Bağlılık boyutu	0,766
Katkı boyutu	0,848
Profesyonel Saygı boyutu	0,875
Yetenek Yönetimi	0,946
İşgören Performansı	0,830

4.9. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmaya katılanların yüzdelik dilimini ve sayılarını tespit etmek amacıyla frekans alınmıştır.

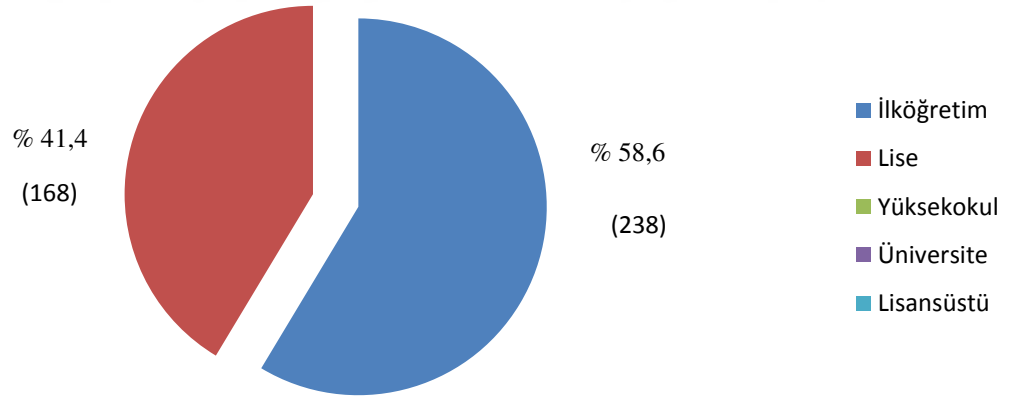
Tablo 10: Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Değişkenler		Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	238	58,6
	Kadın	168	41,4
	Toplam	406	100
Öğrenim Durumu	İlköğretim	11	2,7
	Lise	85	20,9
	Yüksekokul	73	18,0
	Üniversite	194	47,8
	Lisansüstü	43	10,6
	Toplam	406	100
Yaş Aralığı	21-31	105	25,9
	31-40	151	37,2
	41-51	108	26,6
	51-61	42	10,3
	Toplam	406	100
Konum (Pozisyon)	İşçi ve Diğer	72	17,7
	Memur	218	53,7
	Uzman-Uzman yrd.	29	7,1
	Şef-Birim Sorumlusu	75	18,5
	Şube Md.-Şube Md.yrd.	12	3,0
	Toplam	406	100

Medeni Durum	Evli	311	76,6
	Bekâr	95	23,4
	Toplam	406	100
Çalışma Süreleri	0-5 yıl	117	28,8
	6-10 yıl	103	25,4
	11-15 yıl	47	11,6
	16-20 yıl	50	12,3
	20 ve üzeri	89	21,9
	Toplam	406	100

Şekil 2’ de görüldüğü üzere; katılımcıların cinsiyetlerine bakıldığında % 58,6’ sının 238 kişinin erkek olduğu, %41,4’ünün 168 kişinin kadın olduğu görülmektedir. Bu durum katılımcıların cinsiyet oranlarının birbirine yakın olduğunu göstermektedir.

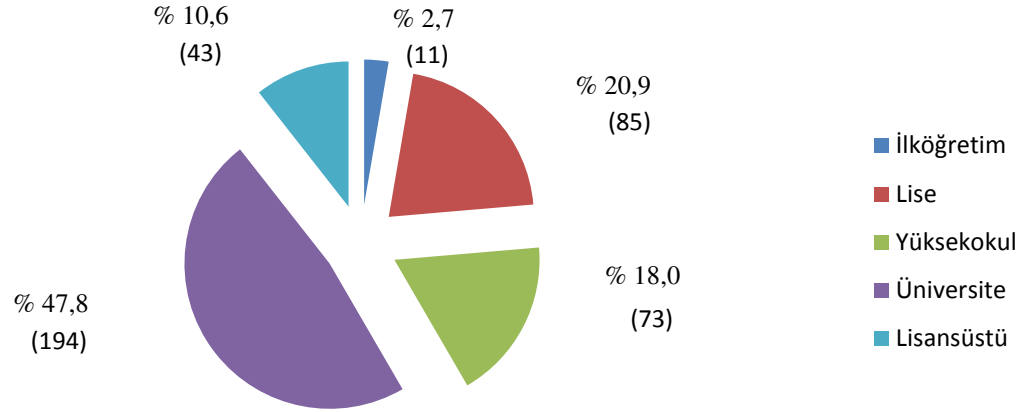
Şekil 2: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı



Katılımcıların öğrenim durumlarına bakıldığında % 47,8 ile 194 kişinin, yani katılımcıların büyük bir kısmının üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Bu durumu sırasıyla % 20,9 ile 95 kişinin lise mezunu, % 18 ile 73 kişinin yüksekokul mezunu, % 10,6 ile 43 kişinin lisansüstü mezunu, % 2,7 ile 11 kişinin ise ilköğretim

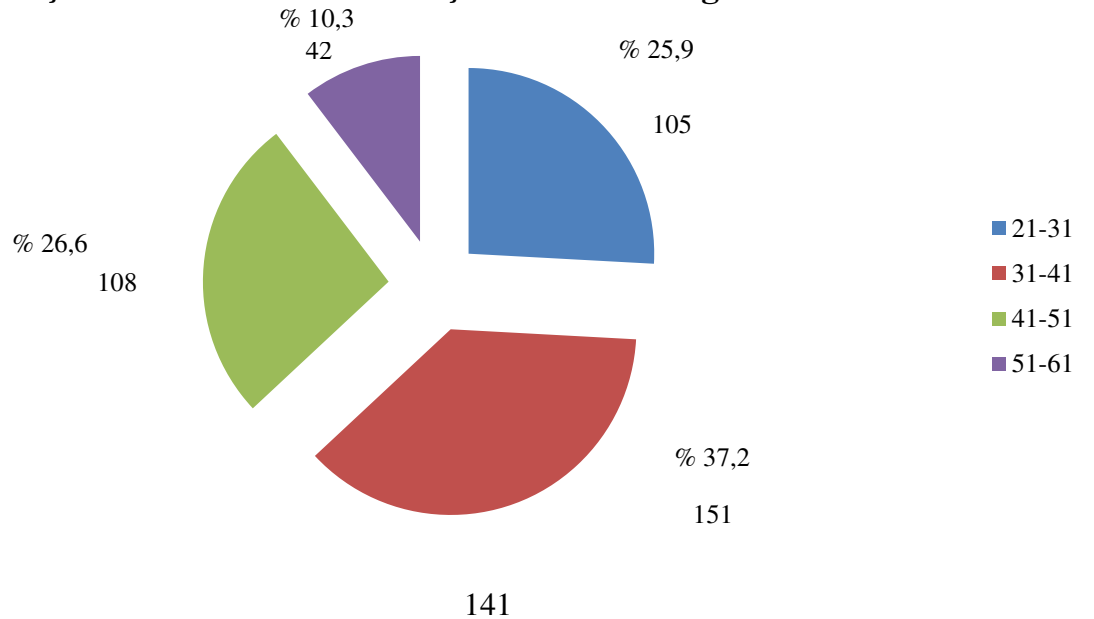
mezunu olduğunu göstermektedir. Bu durum öğrenin durumunun oldukça üst seviyede olduğu ve ilköğretim mezunlarının çok küçük bir dilimi oluşturduğunu göstermektedir.

Şekil 3: Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı



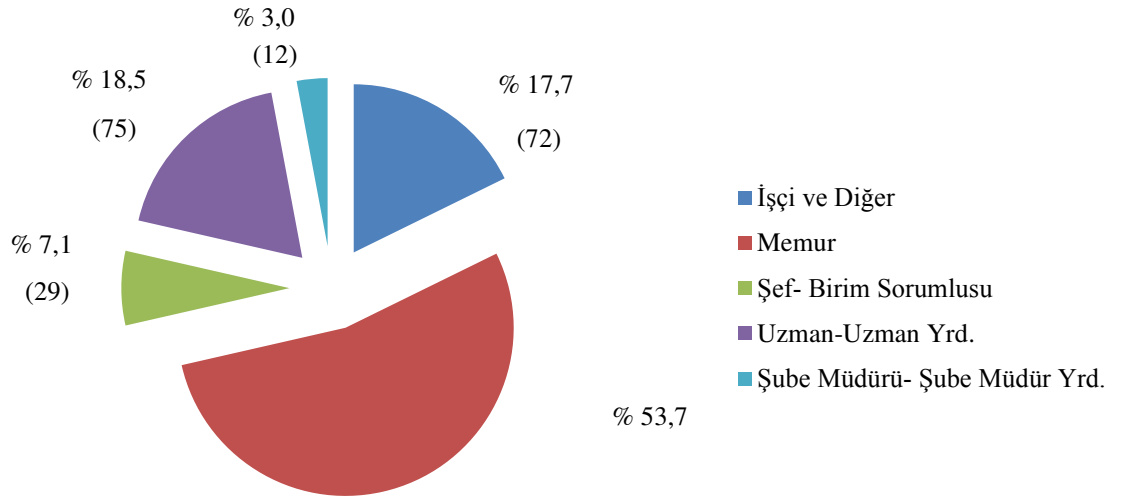
Katılımcıların yaşlarına göre dağılımına bakıldığında; % 37,2 ile 151 kişinin 31-41 yaş grubunda olduğu, % 26,6 ile 108 kişinin 41-51 yaş grubunda olduğu, % 25,9 ile 105 kişinin 21-31 yaş grubunda olduğu ve % 10,3 ile 42 kişinin 51-61 yaş grubunda olduğunu göstermektedir.

Şekil 4: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı



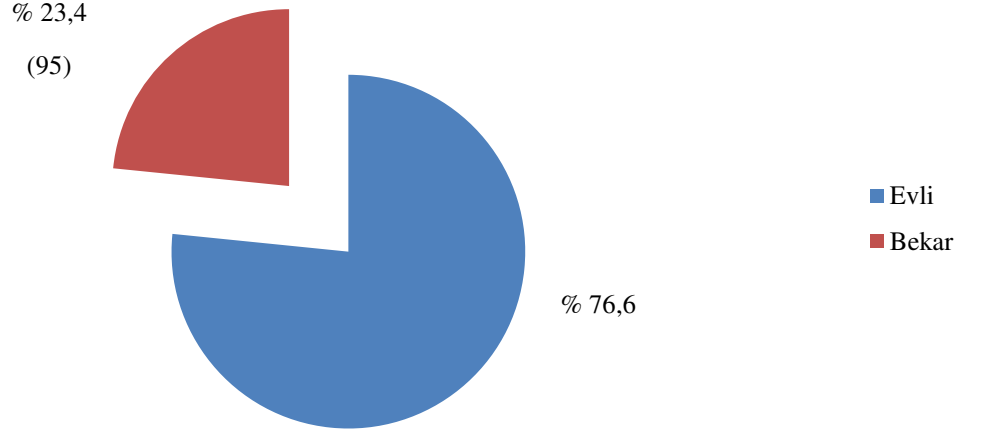
Katılımcıların çalıştıkları kurumlardaki konumlarına (pozisyonlarına) bakıldığında; % 53,7 ile 218 kişinin, yani katılımcıların yarısından fazlasının memur konumunda olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumu sırasıyla % 18,5 ile 75 kişinin uzman ve uzman yardımcısı olduğu, % 17,7 ile 72 kişinin işçi ve diğer çalışanlardan olduğu, % 7,1 ile 29 kişinin şef- birim sorumlusu konumunda olduğu ve son olarak % 3 ile 12 kişinin şube müdürü ve şube müdür yardımcısı konumunda olduğunu göstermektedir.

Şekil 5: Katılımcıların Çalıştıkları Kurumdaki Konumuna (Pozisyonuna) Göre Dağılımı



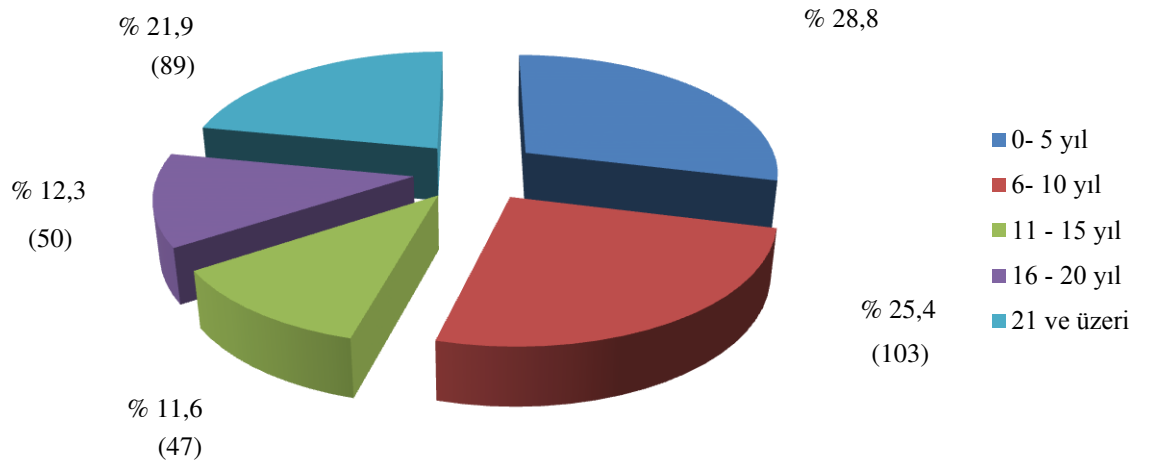
Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında % 76,6 ile 311 kişinin, yani büyük bir bölümünün evli olduğu, % 23,4 ile 95 kişinin bekâr olduğunu göstermektedir.

Şekil 6: Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Dağılımı



Katılımcıların çalışma sürelerine bakıldığında; % 28,8 ile 117 kişinin 0-5 yıl arasında çalıştığı, % 25,4 ile 103 kişinin 6-10 yıl arasında çalıştığı, % 21,9 ile 89 kişinin 11 yıl ve üzerinde çalıştığı, % 12,3 ile 50 kişinin 16-20 yıl arasında çalıştığı ve son olarak % 11,6 ile 47 kişinin 21-25 yıl arasında çalıştığını göstermektedir.

Şekil 7: Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı



4.9.1. Normallik Testi

Çalışmada parametrik mi yoksa nonparametrik test mi uygulanacak bu durumun tespiti amacıyla normallik testi yapılmıştır.

Yapılan Normallik Testi sonuçlarına göre;

Tablo 11: Normallik Testi Sonuçları

Ölçekler	Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)
Lider-Üye Etkileşimi Genel Düzeyi	-,281	-,245
Etki Boyutu	-,687	,762
Bağlılık Boyutu	-,463	,150
Katkı Boyutu	-,661	,117
Profesyonel Saygı Boyutu	-,430	-,155
Yetenek Yönetimi	-,246	-,522
İşgören Performansı	-,607	,056

Tabloya bakıldığında Tüm ölçeklerin Skewness ve Kurtosis değerleri (+-1,5) aralığında bulunması nedeniyle dağılımın normal olduğu anlaşılmaktadır.

4.9.2. Demografik Değişkenlerin Etkileri

Demografik faktörlerin, araştırma değişkenlerini farklılaştırıp farklılaştırmadığını ortaya koymak maksadıyla cinsiyet ve medeni durumla ilgili bağımsız örneklem t testi ve yaş aralığı, çalışma süreleri, görev unvanları ve öğrenim durumlarıyla ilgili tek yönlü ANOVA yapılmıştır. İki grup arası karşılaştırmalarda t testi ikiden fazla grup arası karşılaştırmalarda tek yönlü ANOVA testi yapılması uygun karşılanmaktadır (Coşkun vd.,2015: 182).

4.9.2.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Katılımcıların cinsiyetlerine göre lider-üye etkileşiminin etki, bağlılık, katkı, profesyonel saygı boyutu, yetenek yönetimi ve işgören performansı düzeyleri

arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı bağımsız örneklemeler için t testi ile analiz edilmiş ve sonuçları Tablo- 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Lider-üye Etkileşimi Boyutları, Yetenek Yönetimi, İşgören Performansı Düzeyleri Arasındaki Farkın Testi

	Grup	N	Ortalama	Standart Sapma	t	sd	p
Etki Boyutu	Erkek	238	4,1905	,68000	2,316	404	,021
	Kadın	168	4,0337	,65928			
Bağlılık Boyutu	Erkek	238	3,8754	,83403	2,591	404	,010
	Kadın	168	3,6627	,78756			
Katkı Boyutu	Erkek	238	3,8627	,82098	2,634	312,528	,009
	Kadın	168	3,6151	1,00497			
Profesyonel Saygı Boyutu	Erkek	238	4,1709	,68521	2,895	404	,004
	Kadın	168	3,9683	,70757			
Yetenek Yönetimi	Erkek	238	3,5878	,82388	3,537	404	,000
	Kadın	168	3,3013	,77484			
İşgören Performansı	Erkek	238	4,2714	,64208	3,350	404	,001
	Kadın	168	4,0798	,67890			

Katılımcılar arasında erkeklerin lider-üye etkileşiminin etki boyutunun düzeyleri ($\bar{x}$ = 4,1905), kadınların lider-üye etkileşiminin etki boyutu düzeylerinden ($\bar{x}$ = 4,0337) daha yüksektir. İstatistiksel olarak da, erkek ve kadın çalışanların lider-üye etkileşiminin etki boyutunun düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0.05$). Dolayısıyla, lider-üye etkileşiminin etki boyutunun düzeyleri katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir. **H₁ Hipotezi kabul edilmiştir.**

Katılımcılar arasında erkeklerin lider-üye etkileşiminin bağlılık boyutunun düzeyleri ($\bar{x}$ = 3,8754), kadınların lider-üye etkileşiminin bağlılık boyutu düzeylerinden ($\bar{x}$ = 3,6627) daha yüksektir. İstatistiksel olarak da, erkek ve kadın

Çalışanların lider-ye etkileşiminin bağlılık boyutunun düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p < 0.05$). Dolayısıyla, lider-ye etkileşiminin bağlılık boyutunun düzeyleri katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir. **H₂ Hipotezi kabul edilmiştir.**

Katılımcılar arasında erkeklerin lider-ye etkileşiminin katkı boyutunun düzeyleri ($\bar{x} = 3,6151$), kadınların lider-ye etkileşiminin katkı boyutu düzeylerinden ($\bar{x} = 3,8627$) daha yüksektir. İstatistiksel olarak da, erkek ve kadın çalışanların lider-ye etkileşiminin katkı boyutunun düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p < 0.05$). Dolayısıyla, lider-ye etkileşiminin katkı boyutunun düzeyleri katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir. **H₃ Hipotezi kabul edilmiştir.**

Katılımcılar arasında erkeklerin lider-ye etkileşiminin profesyonel saygı boyutunun düzeyleri ($\bar{x} = 4,1709$), kadınların lider-ye etkileşiminin profesyonel saygı boyutu düzeylerinden ($\bar{x} = 3,9683$) daha yüksektir. İstatistiksel olarak da, erkek ve kadın çalışanların lider-ye etkileşiminin profesyonel saygı boyutunun düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p < 0.05$). Dolayısıyla, lider-ye etkileşiminin profesyonel saygı boyutunun düzeyleri katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir. **H₄ Hipotezi kabul edilmiştir.**

Katılımcılar arasında erkeklerin yetenek yönetimi düzeyleri ($\bar{x} = 3,5878$), kadınların yetenek yönetimi düzeylerinden ($\bar{x} = 3,3013$) daha yüksektir. İstatistiksel olarak da, erkek ve kadın çalışanların yetenek yönetimi düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p < 0.05$). Dolayısıyla, yetenek yönetimi düzeyleri katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir. **H₅ Hipotezi kabul edilmiştir.**

Katılımcılar arasında erkeklerin iřėren performansı düzeyleri ($\bar{x} = 4,2714$), kadınların iřėren performansı düzeylerinden ($\bar{x} = 4,0798$) daha yüksektir. İstatistiksel olarak da, erkek ve kadın çalışanların iřėren performansı düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p < 0.05$). Dolayısıyla, iřėren performansı düzeyleri katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir. **H₆ Hipotezi kabul edilmiştir.**

4.9.2.2. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bulgular

Katılımcıların medeni durumlarına göre lider-üye etkileşiminin etki, bağlılık, katkı, profesyonel saygı boyutu, yetenek yönetimi ve işgören performansı düzeyleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı bağımsız örneklem için t testi ile analiz edilmiş ve sonuçları Tablo- 13’de gösterilmiştir.

Tablo 13: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Lider-üye Etkileşimi Boyutları, Yetenek Yönetimi, İşgören Performansı Düzeyleri Arasındaki Farkın Testi

	Grup	N	Ortalama	Standart Sapma	t	sd	p
Etki Boyutu	Evli	311	4,1190	,68872	-,358	404	,720
	Bekâr	95	4,1474	,63155			
Bağlılık Boyutu	Evli	311	3,7846	,82242	-,124	404	,901
	Bekâr	95	3,7965	,81692			
Katkı Boyutu	Evli	311	3,7642	,92212	,158	404	,875
	Bekâr	95	3,7474	,86802			
Profesyonel Saygı Boyutu	Evli	311	4,0986	,71261	,602	404	,548
	Bekâr	95	4,0491	,66305			
Yetenek Yönetimi	Evli	311	3,4537	,83140	-,692	404	,490
	Bekâr	95	3,5199	,76225			
İşgören Performansı	Evli	311	4,2006	,66749	,468	404	,640
	Bekâr	95	4,1642	,65297			

Katılımcılar arasında bekâr çalışanların lider-üye etkileşimi etki boyutu düzeyleri ($\bar{x}$ = 4,147), evli çalışanların lider-üye etkileşimi etki boyutu düzeylerinden ($\bar{x}$ = 4,147) daha yüksektir. Ancak istatistiksel olarak, bekâr ve evli çalışanların lider-üye etkileşimi etki boyutu düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$).

Dolayısıyla, çalışanların lider-üye etkileşimi etki boyutunun düzeyleri, onların medeni durumlarına göre bir farklılık göstermemektedir. **H₇** Hipotezi **Red** edilmiştir.

Katılımcılar arasında bekâr çalışanların lider-üye etkileşimi bağlılık boyutu düzeyleri ($\bar{x}= 3,796$), evli çalışanların lider-üye etkileşimi bağlılık boyutu düzeylerinden ($\bar{x}= 3,784$) daha yüksektir. Ancak istatistiksel olarak, bekâr ve evli çalışanların lider-üye etkileşimi bağlılık boyutu düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$). Dolayısıyla, çalışanların lider-üye etkileşimi bağlılık boyutunun düzeyleri, onların medeni durumlarına göre bir farklılık göstermemektedir. **H₈** Hipotezi **Red** edilmiştir.

Katılımcılar arasında evli çalışanların lider-üye etkileşimi katkı boyutu düzeyleri ($\bar{x}=3,764$), bekâr çalışanların lider-üye etkileşimi katkı boyutu düzeylerinden ($\bar{x}= 3,747$) daha yüksektir. Ancak istatistiksel olarak, evli ve bekâr çalışanların lider-üye etkileşimi katkı boyutu düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$). Dolayısıyla, çalışanların lider-üye etkileşimi katkı boyutu düzeyleri, onların medeni durumlarına göre bir farklılık göstermemektedir. **H₉** Hipotezi **Red** edilmiştir.

Katılımcılar arasında evli çalışanların lider-üye etkileşimi profesyonel saygı boyutu düzeyleri ($\bar{x}= 4,098$), bekâr çalışanların lider-üye etkileşimi profesyonel saygı boyutu düzeylerinden ($\bar{x}= 4,049$) daha yüksektir. Ancak istatistiksel olarak, evli ve bekâr çalışanların lider-üye etkileşimi profesyonel saygı boyutu düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$). Dolayısıyla çalışanların lider-üye etkileşimi profesyonel saygı boyutu düzeyleri, onların medeni durumlarına göre bir farklılık göstermemektedir. **H₁₀** Hipotezi **Red** edilmiştir.

Katılımcılar arasında bekâr çalışanların yetenek yönetimi düzeyleri ($\bar{x}= 3,519$), evli çalışanların yetenek yönetimi düzeylerinden ($\bar{x}= 3,453$) daha yüksektir. Ancak istatistiksel olarak, bekâr ve evli çalışanların yetenek yönetimi düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$).

Dolayısıyla, çalışanların yetenek yönetimi düzeyleri, onların medeni durumlarına göre bir farklılık göstermemektedir. **H₁₁** Hipotezi **Red** edilmiştir.

Katılımcılar arasında evli çalışanların işgören performansı düzeyleri ($\bar{x}=4,200$), bekâr çalışanların işgören performansı düzeylerinden ($\bar{x}= 4,164$) daha yüksektir. Ancak istatistiksel olarak, evli ve bekâr çalışanların işgören performansı düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$). Dolayısıyla, çalışanların işgören performansı düzeyleri, onların medeni durumlarına göre bir farklılık göstermemektedir. **H₁₂** Hipotezi **Red** edilmiştir.

4.9.2.3. Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular

Katılımcıların öğrenim durumlarına göre lider-üye etkileşiminin etki, bağlılık, katkı, profesyonel saygı boyutu, yetenek yönetimi ve işgören performansı düzeyleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı Anova testi ile analiz edilmiş ve sonuçları Tablo- 14’de gösterilmiştir.

Tablo 14: Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Lider-Üye Etkileşimi Boyutları, Yetenek Yönetimi ve İşgören Performansı Düzeylerinin Ortalamaları

	Öğrenim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma
Etki Boyutu	İlköğretim	11	4,3636	,64039
	Lise	85	4,0510	,70805
	Yüksekokul	73	4,1324	,63035
	Üniversite	194	4,1529	,69878
	Lisansüstü	43	4,0775	,58117
	Toplam	406		
Bağlılık Boyutu	İlköğretim	11	4,0303	,76673
	Lise	85	3,9804	,75128
	Yüksekokul	73	3,6712	,92545
	Üniversite	194	3,8024	,82451
	Lisansüstü	43	3,4729	,63925
	Toplam	406		

Katkı Boyutu	İlköğretim	11	4,2424	,59798
	Lise	85	3,9569	,75731
	Yüksekokul	73	3,7443	,94038
	Üniversite	194	3,7234	,94445
	Lisansüstü	43	3,4419	,93072
	Toplam	406		
Profesyonel Saygı Boyutu	İlköğretim	11	4,3333	,53748
	Lise	85	4,0627	,70990
	Yüksekokul	73	4,1461	,65496
	Üniversite	194	4,0876	,72919
	Lisansüstü	43	3,9690	,66593
	Toplam	406		
Yetenek Yönetimi	İlköğretim	11	3,8030	,68103
	Lise	85	3,5941	,69267
	Yüksekokul	73	3,5388	,81952
	Üniversite	194	3,4820	,84875
	Lisansüstü	43	2,9612	,73768
	Toplam	406		
İşgören Performansı	İlköğretim	11	4,4727	,55334
	Lise	85	4,2635	,68467
	Yüksekokul	73	4,2904	,60923
	Üniversite	194	4,1691	,65868
	Lisansüstü	43	3,9163	,69039
	Toplam	406	4,4727	

İlköğretim mezunu olan çalışanların lider-üye etkileşimi etki boyutu düzeylerinin ($\bar{x}$ = 4,3636), diğer seviyedeki mezun olan çalışanların (lise $\bar{x}$ = 4,051, yüksekokul $\bar{x}$ = 4,132, üniversite $\bar{x}$ = 4,152 ve lisansüstü $\bar{x}$ = 4,077) lider-üye etkileşimi etki boyutu düzeylerinden daha yüksek bulunduğu görülmektedir.

İlköğretim mezunu olan çalışanların lider-üye etkileşimi bağlılık boyutu düzeylerinin ($\bar{x}$ = 4,030), diğer seviyedeki mezun olan çalışanların (lise $\bar{x}$ = 3,980, yüksekokul $\bar{x}$ = 3,67, üniversite $\bar{x}$ = 3,802 ve lisansüstü $\bar{x}$ = 3,472) lider-üye etkileşimi bağlılık boyutu düzeylerinden daha yüksek bulunduğu görülmektedir.

İlköğretim mezunu olan çalışanların lider-üye etkileşimi katkı boyutu düzeylerinin ($\bar{x}$ = 4,242), diğer seviyedeki mezun olan çalışanların (lise $\bar{x}$ = 3,956, yüksekokul $\bar{x}$ = 3,744, üniversite $\bar{x}$ = 3,723 ve lisansüstü $\bar{x}$ = 3,441) lider-üye etkileşimi katkı boyutu düzeylerinden daha yüksek bulunduğu görülmektedir.

İlköğretim mezunu olan çalışanların lider-üye etkileşimi profesyonel saygı boyutu düzeylerinin ($\bar{x}$ = 4,333), diğer seviyedeki mezun olan çalışanların (lise $\bar{x}$ = 4,062, yüksekokul $\bar{x}$ = 4,146, üniversite $\bar{x}$ = 4,087 ve lisansüstü $\bar{x}$ = 3,969) lider-üye etkileşimi profesyonel saygı boyutu düzeylerinden daha yüksek bulunduğu görülmektedir.

İlköğretim mezunu olan çalışanların yetenek yönetimi düzeylerinin ($\bar{x}$ = 3,803), diğer seviyedeki mezun olan çalışanların (lise $\bar{x}$ = 3,594, yüksekokul $\bar{x}$ = 3,538, üniversite $\bar{x}$ = 3,482 ve lisansüstü $\bar{x}$ = 2,961) yetenek yönetimi düzeylerinden daha yüksek bulunduğu görülmektedir.

İlköğretim mezunu olan çalışanların işgören performansı düzeylerinin ($\bar{x}$ = 4,472), diğer seviyedeki mezun olan çalışanların (lise $\bar{x}$ = 4,263, yüksekokul $\bar{x}$ = 4,290, üniversite $\bar{x}$ = 4,169 ve lisansüstü $\bar{x}$ = 3,916) işgören performansı düzeylerinden daha yüksek bulunduğu görülmektedir.

Katılımcıların öğrenim durumlarına göre lider-üye etkileşimi etki, bağlılık, katkı, profesyonel saygı boyutları, yetenek yönetimi ve işgören performansı düzeylerinin ortalamaları arasında anlamlı bir farkın olup olmadığına tek yönlü varyans analizi ile bakıldığında; ilgili bulgular Tablo-15’de gösterilmiştir.

Tablo 15: Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Lider-üye Etkileşimi Boyutları, Yetenek Yönetimi ve İşgören Performansı Düzeylerine İlişkin Varyans Analizi

		Karelerin Toplamı	Sd	Karelerinin Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Etki Boyutu	Gruplar arası	1,344	4	,336	,735	,568	
	Gruplar içi	183,249	401	,457			
	Toplam	184,594	405				
Bağlılık Boyutu	Gruplar arası	9,098	4	2,274	3,464	,008	2-5 Arasında (Scheffe)
	Gruplar içi	263,322	401	,657			
	Toplam	272,420	405				
Katkı Boyutu	Gruplar arası	10,485	4	2,621	3,245	,012	(Scheffe)
	Gruplar içi	323,959	401	,808			
	Toplam	334,443	405				
Profesyonel Saygı Boyutu	Gruplar arası	1,572	4	,393	,798	,527	
	Gruplar içi	197,354	401	,492			
	Toplam	198,925	405				
Yetenek Yönetimi	Gruplar arası	14,033	4	3,508	5,513	,000	1-5,2-5, 3-5,4-5, Arasında (Tamhane)
	Gruplar içi	255,184	401	,636			
	Toplam	269,217	405				
İşgören Performansı	Gruplar arası	5,380	4	1,345	3,119	,015	(Scheffe)
	Gruplar içi	172,915	401	,431			
	Toplam	178,295	405				

Varyans analizi testine göre katılımcıların lider-üye etkileşimi etki boyutu düzeylerinin öğrenim durumlarına göre farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0.05$). Dolayısıyla, çalışanların lider-üye etkileşimi etki boyutu düzeyleri, onların öğrenim durumlarına göre farklılık göstermemektedir. **H₁₃** Hipotezi **Red** edilmiştir.

Varyans analizi testine göre katılımcıların lider-üye etkileşimi bağlılık boyutu düzeylerinin öğrenim durumlarına göre farklılaştığı görülmüştür ($p < 0.05$). Bulunan bu farklılık, lise mezunu olan çalışanların lider-üye etkileşimi bağlılık boyutu düzeyleri ile lisanüstü mezunu olan çalışanların lider-üye etkileşimi bağlılık boyutu düzeyleri arasında lise mezunları lehinedir. **H₁₄ Hipotezi kabul edilmiştir.**

Varyans analizi testine göre katılımcıların lider-üye etkileşimi katkı boyutu düzeylerinin öğrenim durumlarına göre farklılaştığı görülmüştür ($p < 0.05$). Bulunan bu farklılık scheffe tablosunda ortaya çıkmamıştır. Bu durum farklılığın raslantısal olduğu anlamına gelmektedir. **H₁₅ Hipotezi kabul edilmiştir.**

Varyans analizi testine göre katılımcıların lider-üye etkileşimi profesyonel saygı boyutu düzeylerinin öğrenim durumlarına göre farklılaşmadığı görülmüştür ($p > 0.05$). Dolayısıyla lider-üye etkileşimi profesyonel saygı boyutu düzeyleri, çalışanların öğrenim durumlarına göre farklılık göstermemektedir. **H₁₆ Hipotezi Red edilmiştir.**

Varyans analizi testine göre katılımcıların yetenek yönetimi düzeylerinin öğrenim durumlarına göre farklılaştığı görülmüştür ($p < 0.05$). Bulunan bu farklılık, ilköğretim mezunu olan çalışanların yetenek yönetimi düzeyleri ile lisanüstü mezunu olan çalışanların yetenek yönetimi düzeyleri arasında ilköğretim mezunları lehine, lise mezunu olan çalışanların yetenek yönetimi düzeyleri ile lisanüstü mezunu olan çalışanların yetenek yönetimi düzeyleri arasında lise mezunları lehine, yüksekokul mezunu olan çalışanların yetenek yönetimi düzeyleri ile lisanüstü mezunu olan çalışanların yetenek yönetimi düzeyleri arasında yüksekokul mezunları lehine, üniversite mezunu olan çalışanların yetenek yönetimi düzeyleri ile lisanüstü mezunu olan çalışanların yetenek yönetimi düzeyleri arasında üniversite mezunları lehinedir. **H₁₇ Hipotezi kabul edilmiştir.**

Varyans analizi testine göre katılımcıların işgören performansı düzeylerinin öğrenim durumlarına göre farklılaştığı görülmüştür ($p < 0.05$). Bulunan bu farklılık scheffe tablosunda ortaya çıkmamıştır. Bu durum farklılığın raslantısal olduğu anlamına gelmektedir. **H₁₈ Hipotezi kabul edilmiştir.**

4.9.2.4. Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular

Katılımcıların yaşlarına göre lider-üye etkileşimi etki, bağlılık, katkı, profesyonel saygı boyutları, yetenek yönetimi ve işgören performansı düzeylerinin ortalama ve standart sapma istatistikleri Tablo 16’da gösterilmiştir.

Tablo 16: Katılımcıların Yaşlarına Göre Lider-Üye Etkileşimi Boyutları, Yetenek Yönetimi ve İşgören Performansı Düzeylerinin Ortalamaları

	Yaş Aralığı	N	Ortalama	Standart Sapma
Etki Boyutu	21-31	105	4,1556	,61510
	31-41	151	4,0596	,63256
	41-51	108	4,1543	,69924
	51-61	42	4,2143	,87983
	Toplam	406		
Bağlılık Boyutu	21-31	105	4,1556	,61510
	31-41	151	4,0596	,63256
	41-51	108	4,1543	,69924
	51-61	42	4,2143	,87983
	Toplam	406		
Katkı Boyutu	21-31	105	3,6825	,94776
	31-41	151	3,6534	,90993
	41-51	108	3,9537	,83717
	51-61	42	3,8413	,92610
	Toplam	406		
Profesyonel Saygı Boyutu	21-31	105	4,0476	,71526
	31-41	151	4,0088	,68740
	41-51	108	4,2130	,65323
	51-61	42	4,1429	,80021
	Toplam	406		
Yetenek Yönetimi	21-31	105	3,4101	,85943
	31-41	151	3,4029	,78319
	41-51	108	3,6353	,75677
	51-61	42	3,4286	,92437
	Toplam	406		

İşgören Performansı	21-31	105	4,1448	,70027
	31-41	151	4,1113	,63525
	41-51	108	4,3370	,60382
	51-61	42	4,2286	,76836
	Toplam	406		

51-61 Yaş gurubunda olan çalışanların lider-üye etkileşimi etki boyutu düzeylerinin ($\bar{x}$ = 4,214), diğer yaş gruplarında olan çalışanların (21-31 $\bar{x}$ = 4,155, 31-41 $\bar{x}$ = 4,059, 41-51 $\bar{x}$ = 4,154) lider-üye etkileşimi etki boyutu düzeylerinden daha yüksek bulunduğu görülmektedir.

41-51 Yaş gurubunda olan çalışanların lider-üye etkileşimi bağlılık boyutu düzeylerinin ($\bar{x}$ = 4,000), diğer yaş gruplarında olan çalışanların (21-31 $\bar{x}$ = 3,695, 31-41 $\bar{x}$ = 3,710, 51-61 $\bar{x}$ = 3,746) lider-üye etkileşimi bağlılık boyutu düzeylerinden daha yüksek bulunduğu görülmektedir.

41-51 Yaş gurubunda olan çalışanların lider-üye etkileşimi katkı boyutu düzeylerinin ($\bar{x}$ = 3,953), diğer yaş gruplarında olan çalışanların (21-31 $\bar{x}$ = 3,682, 31-41 $\bar{x}$ = 3,653, 51-61 $\bar{x}$ = 3,841) lider-üye etkileşimi katkı boyutu düzeylerinden daha yüksek bulunduğu görülmektedir.

41-51 Yaş gurubunda olan çalışanların lider-üye etkileşimi profesyonel saygı boyutu düzeylerinin ($\bar{x}$ = 4,213), diğer yaş gruplarında olan çalışanların (21-31 $\bar{x}$ = 4,047, 31-41 $\bar{x}$ = 4,008, 51-61 $\bar{x}$ = 4,142) lider-üye etkileşimi katkı boyutu düzeylerinden daha yüksek bulunduğu görülmektedir.

41-51 Yaş gurubunda olan çalışanların yetenek yönetimi düzeylerinin ($\bar{x}$ = 3,635), diğer yaş gruplarında olan çalışanların (21-31 $\bar{x}$ = 3,410, 31-41 $\bar{x}$ = 3,402, 51-61 $\bar{x}$ = 3,428) yetenek yönetimi düzeylerinden daha yüksek bulunduğu görülmektedir.

41-51 Yaş gurubunda olan çalışanların işğören performansı düzeylerinin ($\bar{x}=4,337$), diğér yaş guruplarında olan çalışanların ($21-31 \bar{x} = 4,144$, $31-41 \bar{x} = 4,111$, $51-61 \bar{x} = 4,228$) işğören performansı düzeylerinden daha yüksek bulunduğu görölmektedir.

Katılımcıların yaş guruplarına göre lider-üye etkileşimi etki, bağılılık, katkı, profesyonel saygı boyutları, yetenek yönetimi ve işğören performansı düzeylerinin ortalamaları arasında anlamlı bir farkın olup olmadığına tek yönlü varyans analizi ile bakıldığında; ilgili bulgular Tablo- 17’de gösterilmiştir.

Tablo- 17: Katılımcıların Yaşlarına Göre Lider-üye Etkileşimi Boyutları, Yetenek Yönetimi ve İşğören Performansı Düzeylerine İlişkin Varyans Analizi

		Karelerin Toplamı	Sd	Karelerinin Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Etki Boyutu	Gurplar arası	1,171	3	,390	,856	,464	
	Gurplar içi	183,422	402	,456			
	Toplam	184,594	405				
Bağılılık Boyutu	Gurplar arası	6,731	3	2,244	3,395	,018	2-4, 3-4 Arasında (Tamhane)
	Gurplar içi	265,689	402	,661			
	Toplam	272,420	405				
Katkı Boyutu	Gurplar arası	6,675	3	2,225	2,729	,044	(Scheffe)
	Gurplar içi	327,768	402	,815			
	Toplam	334,443	405				
Profesyonel Saygı Boyutu	Gurplar arası	2,930	3	,977	2,003	,113	
	Gurplar içi	195,995	402	,488			
	Toplam	198,925	405				
Yetenek Yönetimi	Gurplar arası	4,080	3	1,360	2,062	,105	
	Gurplar içi	265,137	402	,660			
	Toplam	269,217	405				

İşgören Performansı	Gruplar arası	3,547	3	1,182	2,720	,044	(Scheffe)
	Gruplar içi	174,748	402	,435			
	Toplam	178,295	405				

Varyans analizi testine göre katılımcıların lider-üye etkileşimi etki boyutu düzeylerinin yaşlarına göre farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0.05$). Dolayısıyla lider-üye etkileşimi etki boyutu düzeyleri, çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermemektedir. **H₁₉** Hipotezi **Red** edilmiştir.

Varyans analizi testine göre katılımcıların lider-üye etkileşimi bağlılık boyutu düzeylerinin yaşlarına göre farklılaştığı görülmüştür (**$p< 0.05$**). Bulunan bu farklılık, 21–31 yaş grubunda olan çalışanların lider-üye etkileşimi bağlılık boyutu düzeyleri ile 41-51 yaş grubunda olan çalışanların lider-üye etkileşimi bağlılık boyutu düzeyleri arasında 41 -51 yaş grubu lehinde, 31-41 yaş grubunda olan çalışanların lider-üye etkileşimi bağlılık boyutu düzeyleri ile 41-51 yaş grubunda olan çalışanların lider-üye etkileşimi bağlılık boyutu düzeyleri arasında 41 -51 yaş grubu lehinedir. **H₂₀** Hipotezi **kabul edilmiştir**.

Varyans analizi testine göre katılımcıların lider-üye etkileşimi katkı boyutu düzeylerinin yaşlara göre farklılaştığı görülmüştür (**$p< 0.05$**). Fakat bu farklılık scheffe tablosunda ortaya çıkmamıştır. Bu durum farklılığın raslantısal olduğu anlamına gelmektedir. **H₂₁** Hipotezi **kabul edilmiştir**.

Varyans analizi testine göre katılımcıların lider-üye etkileşimi profesyonel saygı boyutu düzeylerinin yaşlarına göre farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0.05$). Dolayısıyla, lider-üye etkileşimi profesyonel saygı boyutu düzeyleri, çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermemektedir. **H₂₂** Hipotezi **Red** edilmiştir.

Varyans analizi testine göre katılımcıların yetenek yönetimi düzeylerinin yaşlarına göre farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0.05$). Dolayısıyla, yetenek yönetimi düzeyleri, çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermemektedir. **H₂₃** Hipotezi **Red** edilmiştir.

Varyans analizi testine göre katılımcıların işgören performansı düzeylerinin yaşlara göre farklılaştığı görülmüştür ($p < 0.05$). Fakat bu farklılık scheffe tablosunda ortaya çıkmamıştır. Bu durum farklılığın raslantısal olduğu anlamına gelmektedir. H_{24} Hipotezi **kabul edilmiştir**.

4.9.2.5. Çalışanların Konumu Değişkenine İlişkin Bulgular

Katılımcıların konumlarına göre lider-üye etkileşimi etki, bağlılık, katkı, profesyonel saygı boyutları, yetenek yönetimi ve işgören performansı düzeylerinin ortalama ve standart sapma istatistikleri Tablo 18’de gösterilmiştir.

Tablo 18: Katılımcıların Konumlarına Göre Lider-Üye Etkileşim Boyutları, Yetenek Yönetimi ve İşgören Performansı Düzeylerinin Ortalamaları

	Çalışan Konumu	N	Ortalama	Standart Sapma
Etki Boyutu	işçi ve diğer	72	4,1574	,68513
	memur	218	4,0520	,66386
	şef-birim sorumlusu	29	4,3908	,51999
	uzman-uzman yardımcısı	75	4,1689	,72570
	şube müdürü-şube müdür yardımcısı	12	4,3611	,67358
	Toplam	406		
Bağlılık Boyutu	işçi ve diğer	72	4,0463	,71930
	memur	218	3,6468	,79238
	şef-birim sorumlusu	29	4,0460	,98691
	uzman-uzman yardımcısı	75	3,7600	,83928
	şube müdürü-şube müdür yardımcısı	12	4,3333	,69631
	Toplam	406		

Katkı Boyutu	işçi ve diğer	72	3,9537	,70168
	memur	218	3,6468	,93469
	şef-birim sorumlusu	29	3,9885	,98996
	uzman-uzman yardımcısı	75	3,7156	,94867
	şube müdürü-şube müdür yardımcısı	12	4,3889	,60022
	Toplam	406		
Profesyonel Saygı Boyutu	işçi ve diğer	72	4,1806	,62783
	memur	218	3,9924	,70580
	şef-birim sorumlusu	29	4,3448	,62667
	uzman-uzman yardımcısı	75	4,1067	,74164
	şube müdürü-şube müdür yardımcısı	12	4,5000	,64354
	Toplam	406		
Yetenek Yönetimi	işçi ve diğer	72	3,6003	,69399
	memur	218	3,3637	,83317
	şef-birim sorumlusu	29	3,7586	,89830
	uzman-uzman yardımcısı	75	3,4733	,81508
	şube müdürü-şube müdür yardımcısı	12	3,8750	,64359
	Toplam	406		
İşgören Performansı	işçi ve diğer	72	4,3889	,60783
	memur	218	4,0972	,69394
	şef-birim sorumlusu	29	4,4138	,52896
	uzman-uzman yardımcısı	75	4,1760	,62555
	şube müdürü-şube müdür yardımcısı	12	4,3000	,63532
	Toplam	406		

Şef- birim sorumlusu konumundaki çalışanların lider-üye etkileşimi etki boyutu düzeylerinin ($\bar{x}$ = 4,390), diğer konumlardaki çalışanların (işçi ve diğer $\bar{x}$ = 4,157, memur $\bar{x}$ = 4,052, uzman-uzman yardımcısı $\bar{x}$ = 4,168, şube müdürü-şube müdür yardımcısı $\bar{x}$ = 4,361) lider-üye etkileşimi etki boyutu düzeylerinden daha yüksek bulunduğu görülmektedir.

Şube müdürü- şube müdür yardımcısı konumundaki çalışanların lider-üye etkileşimi bağlılık boyutu düzeylerinin ($\bar{x}$ = 4,333), diğer konumlardaki çalışanların (işçi ve diğer $\bar{x}$ = 4,046, memur $\bar{x}$ = 3,646, şef- birim sorumlusu $\bar{x}$ = 4,046, uzman-uzman yardımcısı $\bar{x}$ = 3,760) lider-üye etkileşimi bağlılık boyutu düzeylerinden daha yüksek bulunduğu görülmektedir.

Şube müdürü- şube müdür yardımcısı konumundaki çalışanların lider-üye etkileşimi katkı boyutu düzeylerinin ($\bar{x}$ = 4,388), diğer konumlardaki çalışanların (işçi ve diğer $\bar{x}$ = 3,953, memur $\bar{x}$ = 3,646, şef- birim sorumlusu $\bar{x}$ = 3,988, uzman - uzman yardımcısı $\bar{x}$ = 3,715) lider-üye etkileşimi katkı boyutu düzeylerinden daha yüksek bulunduğu görülmektedir.

Şube müdürü- şube müdür yardımcısı konumundaki çalışanların lider-üye etkileşimi profesyonel saygı boyutu düzeylerinin ($\bar{x}$ = 4,500), diğer konumlardaki çalışanların (işçi ve diğer $\bar{x}$ = 4,180, memur $\bar{x}$ = 3,992, şef- birim sorumlusu $\bar{x}$ = 3,344, uzman - uzman yardımcısı $\bar{x}$ = 4,106) lider-üye etkileşimi profesyonel saygı boyutu düzeylerinden daha yüksek bulunduğu görülmektedir.

Şube müdürü- şube müdür yardımcısı konumundaki çalışanların yetenek yönetimi düzeylerinin ($\bar{x}$ = 3,875), diğer konumlardaki çalışanların (işçi ve diğer $\bar{x}$ = 3,600, memur $\bar{x}$ = 3,363, şef- birim sorumlusu $\bar{x}$ = 3,758, uzman - uzman yardımcısı $\bar{x}$ = 3,473) yetenek yönetimi düzeylerinden daha yüksek bulunduğu görülmektedir.

Şef- birim sorumlusu konumundaki çalışanların işgören performansı düzeylerinin ($\bar{x}$ = 4,413), diğer konumlardaki çalışanların (işçi ve diğer $\bar{x}$ = 4,388, memur $\bar{x}$ = 4,097, uzman - uzman yardımcısı $\bar{x}$ = 4,176, şube müdürü- şube müdür yardımcısı $\bar{x}$ = 4,300) işgören performansı düzeylerinden daha yüksek bulunduğu görülmektedir.

Katılımcıların konumlarına göre lider-üye etkileşimi etki, bağlılık, katkı, profesyonel saygı boyutları, yetenek yönetimi ve işgören performansı düzeylerinin ortalamaları arasında anlamlı bir farkın olup olmadığına tek yönlü varyans analizi ile bakıldığında; ilgili bulgular Tablo- 19'da gösterilmiştir.

Tablo 19: Katılımcıların Konumlarına Göre Lider-üye Etkileşimi Boyutları, Yetenek Yönetimi ve İşgören Performansı Düzeylerine İlişkin Varyans Analizi

		Karelerin Toplamı	Sd	Karelerinin Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Etki Boyutu	Gruplar arası	4,100	4	1,025	2,277	,060	
	Gruplar içi	180,494	401	,450			
	Toplam	184,594	405				
Bağlılık Boyutu	Gruplar arası	14,708	4	3,677	5,721	,000	1-2, (Scheffe)
	Gruplar içi	257,712	401	,643			
	Toplam	272,420	405				
Katkı Boyutu	Gruplar arası	11,904	4	2,976	3,700	,006	1-2, 2-5 4-5 Arasında (Tamhane)
	Gruplar içi	322,539	401	,804			
	Toplam	334,443	405				
Profesyonel Saygı Boyutu	Gruplar arası	6,587	4	1,647	3,433	,009	(Scheffe)
	Gruplar içi	192,338	401	,480			
	Toplam	198,925	405				
Yetenek Yönetimi	Gruplar arası	8,072	4	2,018	3,099	,016	(Scheffe)
	Gruplar içi	261,145	401	,651			
	Toplam	269,217	405				
İşgören Performansı	Gruplar arası	6,334	4	1,584	3,693	,006	1-2, Arasında (Scheffe)
	Gruplar içi	171,961	401	,429			
	Toplam	178,295	405				

Varyans analizi testine göre katılımcıların lider-üye etkileşimi etki boyutu düzeylerinin konumlarına göre farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0.05$). Dolayısıyla, lider-üye etkileşimi etki boyutu düzeyleri, çalışanların konumlarına göre farklılık göstermemektedir. **H₂₅ Hipotezi Red edilmiştir.**

Varyans analizi testine göre katılımcıların lider-üye etkileşimi bağlılık boyutu düzeylerinin konumlara göre farklılaştığı görülmüştür ($p< 0.05$). Bulunan bu farklılık, işçi ve diğer konumunda olan çalışanların lider-üye etkileşimi bağlılık boyutu düzeyleri ile memur konumunda olan çalışanların lider-üye etkileşimi bağlılık boyutu düzeyleri arasında işçi ve diğer konumundakiler lehinedir. **H₂₆ Hipotezi kabul edilmiştir.**

Varyans analizi testine göre katılımcıların lider-üye etkileşimi katkı boyutu düzeylerinin konumlara göre farklılaştığı görülmüştür ($p< 0.05$). Bulunan bu farklılık, işçi ve diğer konumunda olan çalışanların lider-üye etkileşimi katkı boyutu düzeyleri ile memur konumunda olan çalışanların lider-üye etkileşimi katkı boyutu düzeyleri arasında işçi ve diğer konumundakiler lehinede, memur konumunda olan çalışanların lider-üye etkileşimi katkı boyutu düzeyleri ile şube müdürü – şube müdürü yardımcısı konumunda olan çalışanların lider-üye etkileşimi katkı boyutu düzeyleri arasında şube müdürü – şube müdürü yardımcısı konumundakiler lehinde, uzman - uzman yardımcısı konumunda olan çalışanların lider-üye etkileşimi katkı boyutu düzeyleri ile şube müdürü – şube müdürü yardımcısı konumunda olan çalışanların lider-üye etkileşimi katkı boyutu düzeyleri arasında şube müdürü – şube müdürü yardımcısı konumundakiler lehindedir. **H₂₇ Hipotezi kabul edilmiştir.**

Varyans analizi testine göre katılımcıların lider-üye etkileşimi profesyonel saygı boyutu düzeylerinin konumlarına göre farklılaştığı görülmüştür ($p< 0.05$). Fakat bu farklılık scheffe tablosunda ortaya çıkmamıştır. Bu durum farklılığın raslantısal olduğu anlamına gelmektedir. **H₂₈ Hipotezi kabul edilmiştir.**

Varyans analizi testine göre katılımcıların yetenek yönetimi düzeylerinin konumlarına göre farklılaştığı görülmüştür ($p< 0.05$). Fakat bu farklılık scheffe

tablosunda ortaya çıkmamıştır. Bu durum farklılığın raslantısal olduğu anlamına gelmektedir. **H₂₉** Hipotezi **kabul edilmiştir**.

Varyans analizi testine göre katılımcıların işgören performansı düzeylerinin konumlara göre farklılaştığı görülmüştür (**p< 0.05**). Bulunan bu farklılık, işçi ve diğer konumunda olan çalışanların işgören performansı düzeyleri ile memur konumunda olan çalışanların işgören performansı düzeyleri arasında işçi ve diğer konumundakiler lehinedir. **H₃₀** Hipotezi **kabul edilmiştir**.

4.9.2.6. Çalışanların Çalışma Süreleri Değişkenine İlişkin

Bulgular

Katılımcıların çalışma sürelerine göre lider-üye etkileşimi etki, bağlılık, katkı, profesyonel saygı boyutları, yetenek yönetimi ve işgören performansı düzeylerinin ortalama ve standart sapma istatistikleri Tablo 20’de gösterilmiştir.

Tablo 20: Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Lider-üye Etkileşimi Boyutları, Yetenek Yönetimi ve İşgören Performansı Düzeylerinin Ortalamaları

	Çalışma Süreleri	N	Ortalama	Standart Sapma
Etki Boyutu	0-5 yıl	117	4,1738	,58656
	6-10 yıl	103	4,1294	,62489
	11-15 yıl	47	3,9858	,75167
	16-20 yıl	50	4,0333	,64681
	21 ve üzeri	89	4,1835	,80090
	Toplam	406		
Bağlılık Boyutu	0-5 yıl	117	3,7265	,76391
	6-10 yıl	103	3,6861	,83864
	11-15 yıl	47	3,9574	,66528
	16-20 yıl	50	3,7933	,80218
	21 ve üzeri	89	3,8914	,93713
	Toplam	406		

Katkı Boyutu	0-5 yıl	117	3,7009	,88450
	6-10 yıl	103	3,7023	,95647
	11-15 yıl	47	3,8227	,91115
	16-20 yıl	50	3,6333	,89911
	21 ve üzeri	89	3,9438	,87795
	Toplam	406		
Profesyonel Saygı Boyutu	0-5 yıl	117	4,0114	,68359
	6-10 yıl	103	4,1424	,66602
	11-15 yıl	47	4,0000	,74859
	16-20 yıl	50	3,9667	,68097
	21 ve üzeri	89	4,2360	,73030
	Toplam	406		
Yetenek Yönetimi	0-5 yıl	117	3,3205	,81400
	6-10 yıl	103	3,5324	,79770
	11-15 yıl	47	3,5626	,81630
	16-20 yıl	50	3,4611	,78985
	21 ve üzeri	89	3,5468	,84129
	Toplam	406		
İşgören Performansı	0-5 yıl	117	4,0923	,65734
	6-10 yıl	103	4,2000	,66921
	11-15 yıl	47	4,2681	,64508
	16-20 yıl	50	4,1080	,56887
	21 ve üzeri	89	4,3213	,70879
	Toplam	406		

21 yıl ve üzeri çalışanların lider-üye etkileşimi etki boyutu düzeylerinin ($\bar{x}$ = 4,183), diğer sürelerde çalışanların (0-5 yıl $\bar{x}$ = 4,173, 6-10 yıl $\bar{x}$ = 4,129, 11-15 yıl $\bar{x}$ = 3,985, 16-20 yıl $\bar{x}$ = 4,033) lider-üye etkileşimi etki boyutu düzeylerinden daha yüksek bulunduğu görülmektedir.

11-15 yıl arası çalışanların lider-üye etkileşimi bağılık boyutu düzeylerinin ($\bar{x}$ = 3,957), diğer sürelerde çalışanların (0-5 yıl $\bar{x}$ = 3,726, 6-10 yıl $\bar{x}$ = 3,686, 16-20 yıl $\bar{x}$ = 3,793, 21 yıl ve üzeri $\bar{x}$ = 3,891) lider-üye etkileşimi bağıllık boyutu düzeylerinden daha yüksek bulunduğu görülmektedir.

21 yıl ve üzeri çalışanların lider-üye etkileşimi katkı boyutu düzeylerinin ($\bar{x}$ = 3,943), diğer sürelerde çalışanların (0-5 yıl $\bar{x}$ = 3,700, 6-10 yıl $\bar{x}$ = 3,702, 11-15 yıl $\bar{x}$ = 3,822, 16-20 yıl $\bar{x}$ = 3,633) lider-üye etkileşimi katkı boyutu düzeylerinden daha yüksek bulunduğu görülmektedir.

21yıl ve üzeri çalışanların lider-üye etkileşimi profesyonel saygı boyutu düzeylerinin ($\bar{x}$ = 4,236), diğer sürelerde çalışanların (0-5 yıl $\bar{x}$ = 4,011, 6-10 yıl $\bar{x}$ = 4,142, 11-15 yıl $\bar{x}$ = 4,000, 16-20 yıl $\bar{x}$ = 3,966) lider-üye etkileşimi profesyonel saygı boyutu düzeylerinden daha yüksek bulunduğu görülmektedir.

11-15 yıl arası çalışanların yetenek yönetmi düzeylerinin ($\bar{x}$ = 3,562), diğer sürelerde çalışanların (0-5 yıl $\bar{x}$ = 3,320, 6-10 yıl $\bar{x}$ = 3,532, 16-20 yıl $\bar{x}$ = 3,461, 21 yıl ve üzeri $\bar{x}$ = 3,546) yetenek yönetimi düzeylerinden daha yüksek bulunduğu görülmektedir.

21 yıl ve üzeri çalışanların işgören perforansı düzeylerinin ($\bar{x}$ = 4,321), diğer sürelerde çalışanların (0-5 yıl $\bar{x}$ = 4,092, 6-10 yıl $\bar{x}$ = 4,200, 11-15 yıl $\bar{x}$ = 4,268, 16-20 yıl $\bar{x}$ = 4,108) işgören performansı düzeylerinden daha yüksek bulunduğu görülmektedir.

Katılımcıların çalışma sürelerine göre lider-üye etkileşimi etki, bağlılık, katkı, profesyonel saygı boyutları, yetenek yönetimi ve işgören performansı düzeylerinin ortalamaları arasında anlamlı bir farkın olup olmadığına tek yönlü varyans analizi ile bakıldığında; ilgili bulgular Tablo- 21’de gösterilmiştir.

Tablo 21: Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Lider-üye Etkileşimi Boyutları, Yetenek Yönetimi ve İşgören Performansı Düzeylerine İlişkin Varyans Analizi

		Karelerin Toplamı	Sd	Karelerinin Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Etki Boyutu	Gruplar arası	1,916	4	,479	1,051	,380	-
	Gruplar içi	182,678	401	,456			-
	Toplam	184,594	405				-

Bağlılık Boyutu	Gruplar arası	3,814	4	,954	1,424	,225	-
	Gruplar içi	268,605	401	,670			-
	Toplam	272,420	405				-
Katkı Boyutu	Gruplar arası	4,747	4	1,187	1,443	,219	-
	Gruplar içi	329,697	401	,822			-
	Toplam	334,443	405				-
Profesyonel Saygı Boyutu	Gruplar arası	4,039	4	1,010	2,078	,083	-
	Gruplar içi	194,886	401	,486			-
	Toplam	198,925	405				-
Yetenek Yönetimi	Gruplar arası	3,947	4	,987	1,492	,204	-
	Gruplar içi	265,270	401	,662			-
	Toplam	269,217	405				-
İşgören Performansı	Gruplar arası	3,283	4	,821	1,881	,113	-
	Gruplar içi	175,011	401	,436			-
	Toplam	178,295	405				-

Varyans analizi testine göre katılımcıların lider-üye etkileşimi etki boyutu düzeylerinin çalışma sürelerine göre farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0.05$). Dolayısıyla lider-üye etkileşimi etki boyutu düzeyleri, çalışanların çalışma sürelerine göre farklılık göstermemektedir. **H₃₁** Hipotezi **Red** edilmiştir.

Varyans analizi testine göre katılımcıların lider-üye etkileşimi bağlılık boyutu düzeylerinin çalışma sürelerine göre farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0.05$). Dolayısıyla, lider-üye etkileşimi bağlılık boyutu düzeyleri, çalışanların çalışma sürelerine göre farklılık göstermemektedir. **H₃₂** Hipotezi **Red** edilmiştir.

Varyans analizi testine göre katılımcıların lider-üye etkileşimi katkı boyutu düzeylerinin çalışma sürelerine göre farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0.05$). Dolayısıyla, lider-üye etkileşimi katkı boyutu düzeyleri, çalışanların çalışma sürelerine göre farklılık göstermemektedir. **H₃₃** Hipotezi **Red** edilmiştir.

Varyans analizi testine göre katılımcıların lider-üye etkileşimi profesyonel saygı boyutu düzeylerinin çalışma sürelerine göre farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0.05$). Dolayısıyla, lider-üye etkileşimi profesyonel saygı boyutu düzeyleri, çalışanların çalışma sürelerine göre farklılık göstermemektedir. **H₃₄ Hipotezi Red** edilmiştir.

Varyans analizi testine göre katılımcıların yetenek yönetimi düzeylerinin çalışma sürelerine göre farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0.05$). Dolayısıyla, yetenek yönetimi düzeyleri, çalışanların çalışma sürelerine göre farklılık göstermemektedir. **H₃₅ Hipotezi Red** edilmiştir.

Varyans analizi testine göre katılımcıların işgören performansı düzeylerinin çalışma sürelerine göre farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0.05$). Dolayısıyla, işgören performansı düzeyleri, katılımcıların çalışma sürelerine göre farklılık göstermemektedir. **H₃₆ Hipotezi Red** edilmiştir.

4.9.3. Korelasyon Analizi

Lider-üye etkileşiminin alt boyutları ile yetenek yönetimi ve işgören performansı arasındaki ilişkinin ölçülmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişkinin yada bağımlılığın şiddetini belirlemek amacıyla kullanılan analiz tekniğidir (Coşkun vd., 2015:228).

4.9.3.1. Lider-Üye Etkileşiminin Alt Boyutları İle Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişkinin Ölçülmesi Amacıyla Yapılan Korelasyon Analizi

Tablo 22: Lider-Üye Etkileşimi Ve Alt Boyutları İle Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişkilerin İncelendiği Korelasyon Analizi Tablosu

		YETENEK	LİDER	ETKİ	BAĞLILIK	KATKI	P. SAYGI
YENENEK	Pearson Correlation	1					
	p.						
	N	406					
LİDER	Pearson Correlation	,628**	1				
	p.	,000					
	N	406	406				
ETKİ	Pearson Correlation	,332**	,732**	1			
	p.	,000	,000				
	N	406	406	406			
BAĞLILIK	Pearson Correlation	,510**	,778**	,368**	1		
	p. (2-tailed)	,000	,000	,000			
	N	406	406	406	406		
KATKI	Pearson Correlation	,606**	,852**	,443**	,614**	1	
	p.	,000	,000	,000	,000		
	N	406	406	406	406	406	
P. SAYGI	Pearson Correlation	,501**	,788**	,600**	,409**	,545**	1
	p.	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	406	406	406	406	406	406

**, 0.01' e göre anlamlıdır.

Lider-üye etkileşiminin genel düzeyi ile yetenek yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur ($r=0.628$; $p<0.01$). Lider-üye etkileşimi genel düzeyinin, yetenek yönetimi ile ilişkisinin varlığı araştırmanın **H₃₇** hipotezinin **kabul edildiğini göstermiştir**.

Etki boyutu ile yetenek yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur ($r=0.332$; $p<0.01$). Bulgular araştırmanın **H_{37a}** hipotezinin **kabul edildiğini göstermiştir**.

Bağlılık boyutu ile yetenek yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur ($r=0.510$; $p<0.01$). Bulgular araştırmanın **H_{37b}** hipotezinin **kabul edildiğini göstermiştir**.

Katkı boyutu ile yetenek yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur ($r=0.606$; $p<0.01$). Bulgular araştırmanın **H_{37c}** hipotezinin **kabul edildiğini göstermiştir**.

Profesyonel saygı boyutu ile yetenek yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur ($r=0.501$; $p<0.01$). Bulgular araştırmanın H_{37a} hipotezinin kabul edildiğini göstermiştir.

4.9.3.2. Lider-Üye Etkileşimi Ve Alt Boyutları İle İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Ölçülmesi Amacıyla Yapılan Korelasyon Analizi

Tablo 23: Lider-Üye Etkileşimi Ve Alt Boyutları İle İşgören Performansı İle Arasındaki İlişkilerin İncelendiği Korelasyon Analizi Tablosu

		İŞGÖREN PER.	LİDER	ETKİ	BAĞLILIK	KATKI	P. SAYGI
İŞGÖREN PERFORMANSI	Pearson Correlation	1					
	p.						
	N	406					
LİDER	Pearson Correlation	,557**	1				
	p.	,000					
	N	406	406				
ETKİ	Pearson Correlation	,421**	,732**	1			
	p.	,000	,000				
	N	406	406	406			
BAĞLILIK	Pearson Correlation	,399**	,778**	,368**	1		
	p. (2-tailed)	,000	,000	,000			
	N	406	406	406	406		
KATKI	Pearson Correlation	,443**	,852**	,443**	,614**	1	
	p.	,000	,000	,000	,000		
	N	406	406	406	406	406	
PROFESYONEL SAYGI	Pearson Correlation	,507**	,788**	,600**	,409**	,545**	1
	p.	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	406	406	406	406	406	406

** 0.01' e göre anlamlıdır.

Lider-üye etkileşiminin genel düzeyi ile yetenek yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur ($r=0.557$; $p<0.01$). Lider-üye etkileşimi genel düzeyinin, işgören performansı ile ilişkisinin varlığı araştırmanın **H₃₈** hipotezinin **kabul edildiğini göstermiştir**.

Etki boyutu ile işgören performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur ($r=0.421$; $p<0.01$). Bulgular araştırmanın **H_{38a}** hipotezinin **kabul edildiğini göstermiştir**.

Bağlılık boyutu ile işgören performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur ($r=0.399$; $p<0.01$). Bulgular araştırmanın **H_{38b}** hipotezinin **kabul edildiğini göstermiştir**.

Katkı boyutu ile işgören performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur ($r=0.443$; $p<0.01$). Bulgular araştırmanın **H_{38c}** hipotezinin **kabul edildiğini göstermiştir**.

Profesyonel Saygı ile işgören performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur ($r=0.507$; $p<0.01$). Bulgular araştırmanın **H_{38d}** hipotezinin **kabul edildiğini göstermiştir**.

4.9.4. Regresyon Analizi

4.9.4.1. Lider-Üye Etkileşiminin Boyutlarının Yetenek Yönetimine Etki Düzeyinin İncelenmesi

Tablo 24: Yetenek Yönetimi ile Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları arasındaki ilişkiyi Ölçen Regresyon Modeli Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmini Standart Hata
1	,659 ^a	,434	,429	,61635
a. Tahmin ediciler: (Sabit), Etki, Bağlılık, Katkı, Profesyonel Saygı.				

Tablo 25: Yetenek Yönetimi ile Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları arasındaki ilişkiyi Ölçen Regresyon Modeli Anova Tablosu

ANOVA ^a						
Model		Karelerin Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	P
1	Regresyon	116,883	4	29,221	76,919	,000 ^b
	Kalan	152,334	401	,380		
	Toplam	269,217	405			
a. Bağımlı Değişken: Yetenek Yönetimi.						
b. Tahmin ediciler: (Sabit), Etki, Bağlılık, Katkı. Profesyonel Saygı						

Lider-üye etkileşimi ile yetenek yönetimi arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlılığı ANOVA testi ile incelenmiştir. ANOVA testine göre model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Buna göre lider-üye etkileşimi boyutları ile yetenek yönetimi arasındaki ilişki doğrusal regresyon modeliyle incelenebilir. Ayrıca model için düzeltilmiş R-kare katsayısı 0,429 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, yetenek yönetiminin değişkenliğinin %42,9' unun doğrusal regresyon modeli aracılığıyla lider-üye etkileşimi boyutları tarafından açıklandığını göstermektedir.

Bu durum **H₃₉**. Lider-üye etkileşiminin yetenek yönetimine **etkisi vardır** şeklindeki hipotezin **kabul edildiğini göstermektedir**. Buna göre bağımlı değişken (Y) yetenek yönetimi, bağımsız değişken (X)'te lider-üye etkileşimi olmak üzere doğrusal regresyon modeli;

$$Y = 0,550 + 0,429 * X \text{ olarak elde edilir.}$$

Tablo 26: Yetenek Yönetimi ile Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modelinin Beta Katsayıları

Model		Katsayılar	Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
		B	Beta		
1	(Constant)	,550		2,553	,011
	Etki	-,068	-,056	-1,175	,241
	Bağlılık	,200	,201	4,176	,000
	Katkı	,333	,371	7,074	,000
	P. Saygı	,292	,251	4,909	,000
a. Bağımlı Değişken: Yetenek Yönetimi.					

Lider-üye etkileşimi boyutları ile yetenek yönetimi arasındaki doğrusal regresyon modelinin katsayılarının tahmini tabloda verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, Lider-üye etkileşiminin etki boyutunun katsayıları istatistiksel olarak anlamsız, bağlılık, katkı ve profesyonel saygı boyutlarının katsayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Katsayısı anlamsız bulunan etki boyutu modelden çıkarılarak yeni bir model oluşturulmuştur.

Tablo 27: Modelde Katsayıları Anlamsız Bulunan Değişkenler Çıkarıldıktan Sonra Oluşturulan Yetenek Yönetimi İle Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modeli Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmini Standart Hata
1	,657 ^a	,432	,428	,61664
a. Tahmin ediciler: (Sabit), Bağlılık, Katkı, Profesyonel Saygı.				

Tablo 28: Modelde Katsayıları Anlamsız Bulunan Değişkenler Çıkarıldıktan Sonra Oluşturulan Yetenek Yönetimi İle Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modeli Anova Tablosu

ANOVA ^a						
Model		Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	p
1	Regresyon	116,358	3	38,786	102,003	,000 ^b
	Kalan	152,859	402	,380		
	Toplam	269,217	405			
a. Bağımlı Değişken: Yetenek Yönetimi						
b. Tahmin ediciler: (Sabit), Bağlılık, Katkı, Profesyonel Saygı.						

Modelde anlamsız bulunan lider-üye etkileşiminin etki boyutu modelden çıkarılarak yeni bir regresyon modeli oluşturulmuştur. Üç bağımsız değişken içeren model yine anlamlı bulunmuştur. Ayrıca model için düzeltilmiş R-kare katsayısı ,428 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, yetenek yönetimi değişkenliğinin %42,8'inin doğrusal regresyon modeli aracılığıyla lider-üye etkileşimi boyutları tarafından açıklandığını göstermektedir.

Tablo 29: Modelde Katsayıları Anlamsız Bulunan Değişkenler Çıkarıldıktan Sonra Oluşturulan Yetenek Yönetimi ile Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modelinin Beta Katsayıları

Model		Katsayılar	Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	Beta		
1	(Sabit)	,445		2,269	,024
	Bağlılık Boyutu	,194	,196	4,081	,000
	Katkı Boyutu	,327	,365	6,987	,000
	P. Saygı Boyutu	,259	,223	4,932	,000
a. Bağımlı Değişken: Yetenek Yönetimi					

Bağımsız değişken olarak alınan üç boyutun da katsayıları anova testine göre anlamlı bulunmuştur. Elde edilen modele göre boyutların üçünün de yetenek yönetimi üzerinde pozitif etkisi vardır. Buna göre yetenek yönetimi Y, bağlılık

boyutu X1 ve katkı boyutu X2 ve profesyonel saygı boyutu X3 ile gösterilirse doğrusal regresyon modeli;

$$Y = 0,445 + 0,196 * X1 + 0,365 * X2 + 0,223 * X3 \text{ olarak elde edilir.}$$

Bağıllık boyutu aynı yönde yani pozitif olarak Y'yi %19,6 oranında, katkı boyutu aynı yönde yani pozitif olarak Y'yi %36,5 oranında, profesyonel saygı boyutu aynı yönde yani pozitif olarak Y'yi %22,3 oranında etkilemektedirler. Bu bağlamda **H_{39a}** Lider-üye etkileşimi boyutlarının yetenek yönetimine **etkisi farklıdır** şeklindeki alt hipotez **kabul edilmiştir**. Lider-üye etkileşiminin üç boyutunun yetenek yönetime etkisi farklı, bir boyutunun ise etkisinin olmadığı bulunmuştur.

4.9.4.2. Lider-Üye Etkileşimi ve Boyutlarının İşgören Performansına Etki Düzeyinin İncelenmesi

Tablo 30: İşgören Performansı ile Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modeli Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmini Standart Hata
1	,568 ^a	,323	,316	,54884

a. Tahmin ediciler: (Sabit), Etki, Bağlılık, Katkı, Profesyonel Saygı.

Tablo 31: İşgören Performansı ile Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları Arasındaki ilişkiyi Ölçen Regresyon Modeli Anova Tablosu

Model		Katsayılar Toplamı	sd	Katsayılar Ortalaması	F	Sig.
1	Regresyon	57,502	4	14,376	47,723	,000 ^b
	Kalan	120,792	401	,301		
	Toplam	178,295	405			
a. Bağımlı Değişken: İşgören Performansı.						
b. Tahmin ediciler: (Sabit), Etki, Bağlılık, Katkı, Profesyonel Saygı.						

Lider-üye etkileşimi ile işgören performansı arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlılığı ANOVA testi ile incelenmiştir. ANOVA testine göre model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Buna göre lider-üye etkileşimi boyutları ile yetenek yönetimi arasındaki ilişki doğrusal regresyon modeliyle incelenebilir. Ayrıca model için düzeltilmiş R-kare katsayısı 0,316 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, yetenek yönetiminin değişkenliğinin %31,6' sının doğrusal regresyon modeli aracılığıyla lider-üye etkileşiminin boyutları tarafından açıklandığını göstermektedir. Bu durum **H₄₀**. Lider-üye etkileşiminin işgören performansına **etkisi vardır** şeklindeki hipotezin **kabul edildiğini göstermektedir**. Buna göre bağımlı değişken (Y) yetenek yönetimi, bağımsız değişken (X)'te lider-üye etkileşimi olmak üzere doğrusal regresyon modeli;

$$Y = 1,702 + 0,316 * X \text{ olarak elde edilir.}$$

Tablo 32: İşgören Performansı İle Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları Arasındaki İlişkiyi Ölçen Regresyon Modelinin Beta Katsayıları

Model		Katsayılar	Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
		B	Beta		
1	(Sabit)	1,702		8,868	,000
	Etki	,128	,130	2,480	,014
	Bağlılık	,120	,148	2,811	,005
	Katkı	,098	,134	2,335	,020
	P. Saygı	,279	,295	5,280	,000

a. Bağımlı Değişken: İşgören Performansı.

Bağımsız değişken olarak alınan dört boyutun da katsayıları anova testine göre anlamlı bulunmuştur. Elde edilen modele göre boyutların dördünün de işgören performansı üzerinde pozitif etkisi vardır. Buna göre işgören performansı Y, etki boyutu X1,bağlılık boyutu X2, katkı boyutu X3 ve profesyonel saygı boyutu X4 ile gösterilirse doğrusal regresyon modeli;

$Y = 1,702 + 0,130 * X_1 + 0,148 * X_2 + 0,134 * X_3 + 0,295 * X_4$ olarak elde edilir.

Etki boyutu aynı yönde yani pozitif olarak Y'yi %13 oranında, bağlılık boyutu aynı yönde yani pozitif olarak Y'yi %14,8 oranında, katkı boyutu aynı yönde yani pozitif olarak Y'yi %13,4 oranında ve profesyonel saygı boyutu doğrusal yönde yani pozitif olarak Y'yi %29,5 oranında etkilemektedirler. Bu bağlamda **H_{40a}** Lider-üye etkileşimi boyutlarının yetenek yönetimine **etkisi farklıdır** şeklindeki alt hipotezin **kabul edildiğini göstermektedir**. Çünkü lider-üye etkileşiminin dört boyutunun da işgören performansına etkisinin farklı olduğu anlaşılmaktadır.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma lider-üye etkileşiminin ve alt boyutlarının yetenek yönetimi ve işgören performansı üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Daha spesifik bir ifadeyle “Lider-üye etkileşiminin, yetenek yönetimi ve işgören performansı üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır ?” sorusuna Ankara ilinde bulunan İl Sağlık Müdürlüğü, İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, İl Gençlik ve Spor Müdürlüğü, İl Çevre ve Şehircilik Müdürlüğü ve İl İşkur Müdürlüğünde yapılan çalışma ile cevap aranmaktadır. Analiz sonuçlarına göre lider-üye etkileşiminin genel boyutu ve etki, bağlılık, katkı, profesyonel saygı boyutları, yetenek yönetimini ve işgören performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Günümüzde birçok işletmenin varlıklarını devam ettirebilmek, rekabet gücünü artırabilmek ve verimliliği daha üst seviyelere çıkarabilmek amacıyla çağdaş yönetim yaklaşımlarını ve yeni yönetim anlayışlarına başvurdukları görülmektedir. Bu doğrultuda en önemli anlayışlar arasında lider-üye etkileşimi, yetenek yönetimi ve işgören performansının artırılmasının olduğu ifade edilebilir.

Liderler ile birlikte görev yaptıkları astları arasındaki ilişkilerin incelendiği lider-üye etkileşimi anlayışında; liderlerin tüm astları ile olan ilişkilerinin aynı tip ve aynı seviyede olmadığını, zaman kısıtlılığı ve çeşitli unsurlar nedeniyle bu ilişkilerin farklı şekillerde gerçekleştiği ifade edilmektedir. Söz konusu ilişkinin doğru bir şekilde gerçekleşmesinin bireyler ve kurumlar açısından yarar sağlayacağı düşünülen bu çalışma, dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde lider-üye etkileşimi ile ilgili literatüre yer verilmiştir. İkinci bölümde yetenek yönetimi’ ne ilişkin literatüre yer verilmiştir. Üçüncü bölümde işgören performansına ilişkin literatüre yer verilmiştir. Dördüncü bölümde ise Ankara ilinde kamu kurumlarında faaliyet gösteren çalışanlar üzerinde yapılan araştırmanın verilerine yer verilmiştir.

Çalışmanın Ankara ilinde kamu kurumlarında faaliyet gösteren çalışanlar üzerinde yapılan araştırma kısmında demografik değişkenler açısından elde edilen bulgulara ve lider-üye etkileşiminin yetenek yönetimi ve işgören performansı ile olan ilişkisine yönelik bulgulara yer verilmiştir.

Çalışma demografik veriler itibariyle incelendiğinde katılımcıların büyük bir bölümünün öğrenim durumunun yüksek olduğu % 76,4'ünün önlisans, lisans ve lisansüstü mezunu olduğu tespit edilmiştir. Bu yönü itibariyle kamu kurumlarında çalışan kişilerin büyük bir bölümünün öğrenim durumlarının yüksek olması olumlu bir durum olarak karşılanmıştır.

Katılımcıların cinsiyetleri arasında lider-üye etkileşimi, yetenek yönetimi ve işgören performansı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Aynı durum medeni durum açısından geçerli değildir. Katılımcıların medeni durumları itibariyle lider-üye etkileşimi, yetenek yönetimi ve işgören performansı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Katılımcıların öğrenim durumları açısından lider-üye etkileşiminin etki ve profesyonel saygı boyutları düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı, bağlılık boyutu düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu, katkı boyutu düzeyleri arasında da raslantısal bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yetenek yönetimi düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu ve işgören performans düzeyleri arasında da raslantısal bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların yaşlarına göre lider-üye etkileşiminin etki ve profesyonel saygı boyutları düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı, bağlılık boyutu düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu, katkı boyutu düzeyleri arasında da raslantısal bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yetenek yönetimi düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı, işgören performansı düzeyleri arasında raslantısal bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların görev aldıkları kurumlarındaki konumlarına (pozisyonlarına) göre lider-üye etkileşiminin etki ve profesyonel saygı boyutlarının düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı, bağlılık ve katkı boyutlarının düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Yetenek yönetimi düzeyleri arasında raslantısal bir farklılık olduğu, işgören performansı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların çalışma süreleri açısından lider-üye etkileşimi, yetenek yönetimi ve işgören performansı düzeyleri arasında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Korelasyon analizi ve regresyon analizi açısından incelendiğinde; lider-üye etkileşiminin hem genel olarak hem de dört alt boyutu olan etki, bağlılık, katkı ve profesyonel saygı boyutlarının yetenek yönetimi ve işgören performansı ile arasında **anlamlı ve pozitif bir ilişki** olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda kaliteli bir lider-üye etkileşimi gerçekleşmesi halinde; çalışanların yeteneklerini daha iyi kullanabilecekleri düşünülmekte olup, birçok aşamadan oluşan yetenek yönetimi anlayışını ve işletmeler açısından büyük bir önem arz eden işgören performansı daha fazla artıracakları öngörülmektedir. Yapılan regresyon analizinde lider-üye etkileşimi arttığında yetenek yönetiminin artacağı sonucuna ulaşılmıştır. Lider-üye etkileşiminin etki boyutu istatistiksel olarak anlamsız, diğer üç boyutu bağlılık, katkı ve profesyonel saygı boyutları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Lider-üye etkileşimi arttığında işgören performansı artacağı ve lider-üye etkileşiminin dört alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Yetenek yönetimi; lider-üye etkileşiminin genel düzeyi tarafından **%42,8** oranında açıklanırken, bağlılık boyutu; yetenek yönetimini **%19,6** oranında, katkı boyutu; yetenek yönetimini **%36,5** oranında, profesyonel saygı boyutu ise yetenek yönetimini **%22,3** oranında etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. İşgören performansı ise; lider-üye etkileşiminin genel düzeyi tarafından **%31,6** oranında açıklanırken, etki boyutu; işgören performansını **%13** oranında, bağlılık boyutu; işgören performansını **%14,8** oranında, katkı boyutu işgören performansını **%13,4** oranında, profesyonel saygı boyutu ise işgören performansını **%29,5** oranında etkilediği sonucu elde edilmiştir.

Araştırma hipotezler açısından değerlendirildiğinde ise; **H₁** hipotezi, **H₂** hipotezi, **H₃** hipotezi, **H₄** hipotezi, **H₅** hipotezi, **H₆** hipotezi, **H₁₄** hipotezi, **H₁₅** hipotezi, **H₁₇** hipotezi, **H₁₈** hipotezi, **H₂₀** hipotezi, **H₂₁** hipotezi, **H₂₆** hipotezi, **H₂₇** hipotezi, **H₂₈** hipotezi, **H₂₉** hipotezi, **H₃₀** hipotezi, **H₃₇** hipotezi, **H_{37a}** hipotezi, **H_{37b}** hipotezi, **H_{37c}**

hipotezi, **H_{37a}** hipotezi, **H₃₈** hipotezi, **H_{38a}** hipotezi, **H_{38b}** hipotezi, **H_{38c}** hipotezi, **H_{38d}** hipotezi, **H₃₉** hipotezi, **H_{39a}** hipotezi, **H₄₀** hipotezi, **H_{40a}** hipotezi **kabul edilmiştir**

H₇ hipotezi, **H₈** hipotezi, **H₉** hipotezi, **H₁₀** hipotezi, **H₁₁** hipotezi, **H₁₂** hipotezi, **H₁₃** hipotezi, **H₁₆** hipotezi, **H₁₉** hipotezi, **H₂₂** hipotezi, **H₂₃** hipotezi, **H₂₄** hipotezi, **H₂₅** hipotezi, **H₃₁** hipotezi, **H₃₂** hipotezi, **H₃₃** hipotezi, **H₃₄** hipotezi, **H₃₅** hipotezi, **H₃₆** hipotezi ise **Red** edilmiştir.

Yapılan çalışmayla ilgili yerel ve uluslararası düzeyde benzer çalışmaların olup olmadığı literatür taranarak cevap aranmıştır. Benzer çalışmalara bakıldığında; Öztutku, Ağca ve Cevrioğlu (2008) tarafından yapılan bir çalışmada; Akkoç (2012) tarafından yapılan bir çalışmada, Turgut, Tokmak ve Ateş (2015) tarafından yapılan bir çalışmada, Wang ve diğerleri (2005) tarafından yapılan bir çalışmada, Breevaart ve diğerleri (2015) tarafından yapılan bir çalışmada, Bilen ve diğerleri (2016) tarafından yapılan bir çalışmada; lider-üye etkileşiminin işgören performansı ile arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bu açıdan yaptığımız çalışma ile örtüşmektedir.

Yetenek yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında ise Mete ve diğerleri (2016) tarafından yapılan çalışmada; lider-üye etkileşimi ile yetenek yönetimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bu açıdan yaptığımız çalışma ile örtüşmektedir. Ayrıca yetenek yönetimi anlayışının birçok uygulama ile ilişkisi incelenirken, lider-üye etkileşimi ile ilişkisini inceleyen çok fazla çalışma bulunamamıştır ve lider-üye etkileşiminin hem yetenek yönetimi hemde işgören performansı ile ilişkisini aynı anda inceleyen çalışmalar da bulunamamıştır. Bu açıdan çalışmanın literatüre ciddi bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırma, Ankara’da faaliyet gösteren beş önemli kamu kurumunda lider-üye etkileşiminin dört alt boyutunun yetenek yönetimi ve işgören performansı üzerine etkisini ortaya koymaktadır. Kamu kurumlarında çalışanların sergilediği performans ülkemizin menfaatleri açısından son derece önemli bir yer teşkil etmektedir. Kamu kurumlarının daha fazla performans sergilemesi sadece ekonomik

unsurların artırılmasıyla ilgili değildir. Yeni yöntemlerin ve anlayışların kullanılması; verimliliğin artırılması açısından önemli olduğu gibi ekonomik harcamaların azaltılması ve daha kaliteli hizmet sunulması açısından da büyük bir yarar sağlayacaktır.

Araştırma Ankara ilinde bulunan İl Sağlık Müdürlüğü, İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, İl Gençlik ve Spor Müdürlüğü, İl Çevre ve Şehircilik Müdürlüğü ve İl İşkur Müdürlüğünde gerçekleştirilmiştir. Bu yönü itibariyle araştırmanın benzerleri başka kurumlarda ve başka il ve ilçeleri kapsayan daha geniş örneklemeleri içerecek şekilde yapılabilir. Elde edilen sonuçlar bu araştırmanın sonuçlarıyla karşılaştırılabilir.

Araştırma kamu kurumları dışında ekonomik unsurların daha önemli olarak görüldüğü özel sektörde uygulandığında, önemli sonuçlar elde edileceği öngörülmektedir. Lider-üye etkileşimi anlayışının, yetenek yönetimi ve işgören performansı dışındaki değişkenler üzerindeki etkilerinin araştırılmasının literatüre katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

ÖNERİLER

1-) Liderlerin, birlikte görev yaptığı personeliyle sergilediği ilişkilerini kapsamlı bir şekilde değerlendirerek, olumlu ilişkiler gerçekleştirme; karşılıklı etkileşimin artırılarak daha huzurlu bir çalışma ortamının sağlanmasına, çalışanların yeteneklerini daha üst seviyede kullanmalarına ve performanslarını işletmenin menfaatleri doğrultusunda artırmalarına imkân tanıyacaktır. Ayrıca işletmelerin genel performansını olumlu yönde etkileyecek olup, verimliliği pozitif yönde etkileyecektir.

2-) İşletmelerin ve kurumların mevcut kapasitelerini daha fazla artırmaları, organizasyon içerisinde daha iyi bir iletişim ağı oluşturmaları, yetenek düzeyi yüksek çalışanlar tarafından tercih edilmeleri ve çalışanların performanslarını daha üst düzey seviyeye taşıması her zaman arzu edilen bir durumdur. Bu durumu sağlayabilmek için liderlerin ve işgörenlerin dikkat etmesi gereken hususlar ve sistem içerisinde yapılması gereken değişikliklere ihtiyaç duyulmaktadır.

3-) Liderlere büyük görevler düşmektedir. Liderlerin davranışları, tutumları ve astlarıyla gerçekleştirdiği iletişim, işletmeler ve kurumların görev anlayışında yönverici unsurları oluşturacaktır. Bu nedenle rol model konumunda bulunan liderlerin öncelikli olarak kendi davranışlarını kontrol etmeleri önem arz etmektedir.

4-) İşletme ve kurumlarda lider konumunda bulunan kişilerin başarılı sonuçlar elde edebilmeleri için potansiyellerini sonuna kadar kullanmaları gerekmektedir. Sadece önüne gelen evrakları imzalayarak yöneticilik gerçekleştiren kişiler, astlarının da zamanla heyecanlarını kaybetmesine ve vasat bir performans sergilemesine neden olacaklardır. Bu nedenle liderlerin astlarına örnek olabilecek ve potansiyellerini zorlamalarını sağlayacak çalışmalarda bulunması ve üretken olmaları gerekmektedir.

5-) İşletmelerde ve kurumlarda üst makamları işgal eden liderlerin organizasyonun gerçekleştirdiği tüm konularda yeterli bilgiye sahip olmaları ve herhangi bir eksiklik gördüğünde anında müdahale edebilmeleri gerekmektedir. Liderlerin gerekli müdahaleyi yapabilmesi için yapılan işin tüm aşamalarında gerekli denetimi yerinde görmesi gerekmektedir.

6-) Liderlerin gerekli denetimleri yapmadıkları durumlarda sadece astlarının söylemleriyle hareket etmesi söz konusu olacaktır. Astların her zaman gerçeği yansıtmaları mümkün olmayabilir. Özellikle kendisi ile ilgili olumsuz bir kanaat oluşmasını istemeyen ast yöneticiler, herşeyin nizami olarak işlediği şeklinde yönlendirmelerde bulunabilir ve bu durum organizasyonu uzun vadede sıkıntılar içerisine sürükleyebilir. Bu duruma karşı dikkatli olunması gerekmektedir.

7-) Lider-üye etkileşim teorisi doğrultusunda, üstlerin astlarını desteklemeleri, uygulama safhasında astların görevlerini yerine getirirken daha fazla sorumluluk almaya teşvik edilmesi ve karşılıklı etkileşimin artırılması gerekmektedir.

8-) İşletme ve kamu kurumlarının insan kaynakları birimleri, tüm çalışanları kapsayacak biçimde ihtiyaç duyulan eğitimleri düzenlemelidir. İşletme ya da kurumların tüm birimlerinde iki yönlü ve açık iletişim teşvik edilmelidir. Açık iletişim, lider-üye etkileşiminde karşılıklı güvenin artırılması, çalışanların

motivasyonlarının ve bireysel başarılarının artırılması ve kurum içerisinde arzu edilen sinerjinin oluşturulması açısından son derece önemlidir.

9-) Bir işletmede ya da kurumda çalışan personelin iş hayatını olumsuz etkileyen çeşitli sebepler olabilir. Bunlar ailevi sebepler (ölüm,doğum,boşanma vb.), çalışma arkadaşlarıyla sorun yaşama, üstleriyle iyi ilişkiler kuramama, çalışma arkadaşları tarafından dışlanma... Bu gibi durumlarda personelin sorunlarını üstlerine kolay bir şekilde anlatabilmeleri ve çözüm konusunda gerekli desteği görebilmeleri gerekmektedir. Bunu sağlayabilmek için liderlerin personeliyle açık bir iletişim kurması, onları dinlemesi ve sorunlarına çözüm üretmesi gerekmektedir. Çalışanların, sorunlarını dinleyen liderlerinin olduğunu bilmesi, motivasyonlarını artıracaktır. Liderin iletişime kapalı olması ve kendisine sorun iletilmesini istememesi, çalışanların bireysel performansı olumsuz etkileyecektir. Bunun sonucunda işletmenin genel performansına olumsuz yansımaya sebep olacaktır.

10-) İşletmeler ve kurumlar açısından önemli olan diğer bir husus ise, yetenekli çalışanların işletme ve kurumlara kazandırılmasıdır. Yetenekli çalışanlar, organizasyonun hızını artıran, iş yükünü azaltan, organizasyona zaman avantajı sağlayan önemli kişilerdir. Bu nedenle organizasyon, sunduğu imkânlarla yetenekli çalışanlar açısından cazibe merkezi olması gerekmektedir. Bu sayede daha çok yetenekli çalışan organizasyona kazandırılabilir. Ayrıca organizasyon içindeki yetenekli çalışanların rakip firmalara ya da farklı kurumlara gitmemeleri için yaptıkları işin karşılığının verilmesi (fazla ücret, tatil imkânı, terfi vb.) gerekmektedir.

11-) Bir işletme ya da kurum için yetenekli çalışanlar ile ilgili dikkat etmeleri gereken diğer bir husus; bu kişileri doğru yerde çalıştırmaları gerektiğidir. Yetenekli çalışanların en fazla üretken oldukları ve organizasyona katkı sağlayacakları birimlerde çalıştırılması gerekmektedir. Doğru birimlerde çalıştırmak için yetenekli çalışanlarla görüşülerek en fazla verim elde edilebileceği yere birlikte karar verilmesinde yarar vardır. Aksi takdirde kişileri yeteneklerinin dışında bir yerde görevlendirmek, işletmeye katkı sağlamayacağı gibi çalışanın motivasyonunun olumsuz etkilenmesine ve performansının düşmesine neden olabilir.

12-) Bazı işletmelerde ve kurumlarda lider konumundaki kişiler genellikle en önemli birimlerin başına en çok güvendikleri kişileri getirmektedirler. Genel itibariyle bu uygulama son derece normal karşılanmaktadır. Fakat dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta vardır. Herhangi bir birimin işlerini yerine getirirken, devamlı aksaklıklar çıkıyorsa, birimin başındaki kişi yeterli donanıma sahip değil ise ya da gereken ciddiyet içerisinde işlerini takip etmiyorsa bir takım sıkıntıların doğması da kaçınılmaz olacaktır. Öncelikli olarak birim içerisinde dedikoduların oluşmasına ve organizasyonun başındakiler hakkında olumsuz kanaat oluşmasına neden olabilir. Bu nedenle organizasyonun lideri konumunda bulunanlar bu önemli birimlere getirecekleri kişilerin, onlara olan güvenleri kadar yetenekli olmasına da özen göstermelidir. Bu kişilerin işlerini yerine getirmesinde birtakım eksiklikleri varsa bunları gidermelerine yönelik gerekli desteğin sağlanmasında yarar vardır.

13-) İşletmeler açısından en önemli hususlardan birisi hiç şüphesiz işgörenlerin sergilediği performansdır. İşgörenlerin sergilediği performans ne kadar yüksek ise işletmenin kazancı ve ortaya koyduğu ürünün kalitesi o kadar yüksek olacaktır. Bu nedenle işgörenlerin, kendilerinden istenilen düzeyde performans sergileyebilmeleri için görev yaptıkları yerdeki fiziki şartların gereken uygunlukta olması ve işgörenlerin motivasyonunu üst seviyede tutacak uygulamalara başvurulması gerekmektedir.

14-) İşletme ve kurumlarda çalışan işgörenlerin sergiledikleri performansın hangi seviyede olduklarını görmeleri ve bu sayede olumlu geri bildirim almaları açısından performans değerlendirme uygulamalarına başvurulmaktadır. Bir işgörenin performansını ortaya koyan birçok unsur bulunmaktadır. Fakat uygulama noktasında ön plana çıkan husus, üstlerle olan ikili ilişkilerdir. Bu ilişkiler iyi ise işgörenin sergilediği performans düşük bile olsa üstü tarafından görmezden gelinebilmekte, ikili ilişkiler kötü ise işgören ne kadar yüksek performans sergilerse sergilesin üstünün olumsuz bakış açısı yüzünden düşük performanslı olarak görülebilmektedir. Bu durum işgörenleri ve organizasyon içindeki atmosferi olumsuz etkileyen durumların başında gelmektedir. İşletme ya da kurum içinde lider konumunda bulunan kişilerin bu tarz durumlara fırsat vermemesi ve performans

değerlendirmelerinde ölçütün; başarı ve kaliteli iş algısını oluşturmaları gerekmektedir.

15-) Performans değerlendirme profesyonel bir bakış açısıyla yapılmalıdır. Uygulada mevcut iş yoğunluğu içerisinde, performans değerlendirmede bulunmak ekstra ve lüzumsuz bir iş olarak görülebilmektedir. Bu anlayış performans değerlendirmede bulunanların, değerlendirmede bulunurken gereken özeni göstermelerinin önüne geçebilmektedir. Bu nedenle performans değerlendirmenin asıl amaçlarından birisi olan geri bildirim, istenilen seviyede gerçekleşmeyebilir. Sağlıklı bir geribildirim alınmadan yapılan değerlendirmede işgörenler eksik yanlarını göremeyecek ve kendilerini bu doğrultuda geliştirme imkânı bulamayacaklardır. Bu durum performans değerlendirmede bulunmanın anlamını da ortadan kaldıracaktır.

16-) İşletmelerde ve kurumlarda performans değerlendirmede bulunurken dikkat edilmesi gereken konulardan birisi de performans değerlendirme hatalarına karşı duyarlı olunmasıdır. Organizasyon içinde işlerin normal bir şekilde yürüdüğü ve herhangi bir sorunla karşılaşmadığı durumlarda yöneticiler, işgörenler arasında kimlerin daha çok katkı sağladığı, kimlerin yeteri kadar performans sergilemediği durumuna çok fazla dikkat etmeyerek tüm çalışanlara karşı eşit seviyede performans değerlendirmede bulunmayı tercih edebilmektedir. Bunların dışında performans değerlendirmede yaş, tutulan takım, ortak özellikler, siyasi görüş, hemşehrilik ve akrabalık ilişkilerinin dikkate alınarak gerçekleştirilmesi değerlendirmenin gerçeği yansıtmamasına ve işgörenler arasında gruplaşmaların olması gibi sıkıntılara neden olabilir.

17-) Performans değerlendirmesini ciddiye alarak yapan işletme ve kurumlarda personele dönük olarak gerçekleştirilen geribildirimlerde, eksikliklerini gören işgörelere yönelik gerçekleştirilecek eğitim programlarının üstleri tarafından incelenmesi, desteklenmesi, işgörenin teşvik edilmesi ve herşeyden önce işgörenin kendisinin daha başarılı olacağına inanması gerekmektedir. Bu şekilde yapılan değerlendirme bir anlam kazanabilir.

Sonuç itibariyle işletme ve kurumların uygulamaya koyduğu anlayışları profesyonellik içerisinde gerçekleştirmesi gerekmektedir. Sadece yapmış olmak mantığıyla uygulanan yöntemler zaman ve ekonomik kayıptan başka bir sonuç doğurmayacaktır. Organizasyonun en altından en tepesine kadar tüm çalışanların sorumluluk bilinciyle hareket etmesi gerekmektedir. Doğru bir şekilde uygulandığında büyük yararlar sağlayan uygulamalar arasında olan lider-üye etkileşiminin kalitesinin artırılması hem yetenek yönetimini ve işgören performansını artıracak olup hem de bir bütün olarak kurumun başarısı üzerinde olumlu sonuçlar doğuracaktır.



KAYNAKÇA

- Akal, Z. (1992). **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri** (Ankara: MPM Yayınları).
- Akar, F. (2012). Yetenek Yönetiminin Bazı Türk Üniversitelerinde Uygulanmasına İlişkin Öğretim Üyelerinin Görüş ve Önerileri, Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Aker, S. (2008). Yetenek Yönetimi: Yetenek Yönetilir mi?” **İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar**,(Ed.) Tarık Solmuş. İstanbul: Epsilon Yayınevi, Bölüm 1: 15-24.
- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (1994). **İşletme Yönetimi**, Beta Yayıncılık, İstanbul
- Akın, A. (2002). “İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching”. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 3(1): 97-113.
- Akın, A. (2005). “Takım Kariyer Modeli ile Proje Takımlarında Kariyer Geliştirme”. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. Sayı. 25: 1-18.
- Akkoç İ. (2012). Grup ve Hiyerarşik Alt Kültürlerinin İş Performansına Etkisi, *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 3(2),17-44.
- Alayoğlu, N. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* (1), 68-97.
- Aldemir, C., Ataol A. ve Budak, G. (2001). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İzmir: Barış Yayınları.

- Aldemir, C., Ataol, A. Budak, G. (2004). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İzmir: Fakülteler Kitabevi.
- Altınöz, M. (2009). **Yetenek Yönetimi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Altuncu, C. (1998). İşletmelerde Performans Yönetimi ve Bir Uygulama, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altuntuğ, N. (2009). “Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetimi Yaklaşımı”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 14(3): 445-460.
- Andersen, J. A. (2006). “Leadership, Personality and Effectiveness”, *The Journal of Socio-Economics*, Vol. 35, 1078-1091.
- Argon, T. ve Eren, A. (2004). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi, *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 19, Sayı:1. 231-257
- Armstrong, M. (1996). **Employee Reward** (London: Institute of Personnel and Development (IPD) House).
- Armstrong, M. (2006). **A Handbook of Human Resource Management Practice**, (10th edition). Philadelphia: USA, and London, UK: Kogan Page Ltd.
- Arslan, A. (2002). 360 Derece Değerlendirme Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç, İstanbul: *Kalder Forum Dergisi*, 11-19
- Aryee, S., Chen, Z.X. (2006). “Leader-Member Exchange in a Chinese Context: Antecedents, the Mediating Role of Psychological Empowerment and Outcomes,” *Journal of Business Research*, 59 (7).

- Aslan, S. ve Özata, M. (2009). Lider-Üye etkilesiminin (LMX) yöneticiye duyulan güven düzeyine etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(17), 95-116.
- Aslantaş, C. C. (2007). “Lider-Üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma”. *Tisk Akademi*, Cilt.2, Sayı.3, 161–173.
- Aslantaş, M. (2016). Yetenek Yönetiminin İşe Adanma, Performans Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bankacılık Sektörü Örneği. Doktora Tezi. Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.
- Askeri Liderlik Ders Kitabı (1987). (**Liderlik Prensipleri ve Uygulamaları**) KHO Matbaası Ankara.
- Aşıkoğlu, M. (1986). **İşgören Yönetiminde İletişim ve Şişe-cam Endistrüsünde Bir Uygulama Örneği**, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, No: 34, Eskişehir.
- Aşkun, İ. (1982). **İşgören**. İstanbul: Baytaş Yayıncılık.
- Atlı, D. (2012). **Yetenek Yönetimi**.1.Baskı. İstanbul: Crea Yayıncılık.
- Aydın, A. (1997). “Liderlik ve Bir Liderde Bulunması Gerekli Olan Özellikler ?” (**21.yy. da Liderlik Sempozyumu**) **Bildiriler Kitabı**, İkinci Cilt, İstanbul.
- Aytürk, N. (2007). **Yönetim Sanatı**, 5. Baskı, Ankara: Nobel Yayınları.
- Bakan, İ. ve Kelleroğlu, H. (2003). “Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 8(1): 103-127.
- Bakırtaş, İ. ve Bakırtaş, H. (2008). “Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Sayı.19: 101-119.

- Baran, M. (1997). “Liderlikte Dikey İkili Bağlantı Modeli”, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Cilt: 2**, 497-506.
- Barutçugil, İ. (2002a). **Performans Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti.
- Barutçugil, İ. (2002b). **Eğiticinin Eğitimi; Eğitim Becerilerinin Geliştirilmesi**, İstanbul, Kariyer Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2004a). **Organizasyonda Duyguların Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul: Kariyer Yayınları,
- Barutçugil, İ. (2004b). **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio B. J. ve Bebb, M. (1987), “Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect”, *Group Organization Management*, Vol. 12, No. 1, 73-87.
- Baş, T., Keskin, N., Mert, İ. S. (2010). “Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçede Gerçeklik ve Güvenilirlik Analizi”, *Ege Akademik Bakış*, 10 (3). 1013-1039.
- Bauer, T. N. ve Green, S. G. (1996). “Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test”, *Academy of Management Journal*, 39 (6), 1538-1567.
- Bayraktaroğlu, S. (2003). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya: Sakarya Kitabevi
- Bayram, L. (2006). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme. *Sayıştay Dergileri*, Sayı:62, <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der42m4.pdf>.
- Bennis, W. (2001). **Bir Lider Olabilmek**, (Çev.: Utku Teksöz), 2. Baskı, İstanbul: Sistem Yayınları.

- Berger, C. M. (2004). Developing a Talent Management Information Strategy. In Berger, L. A., and Berger, D. R. (Ed.) *The Talent Management Handbook* USA, UK, et al.: McGraw-Hill. 428-437
- Berglas, S. (2008). “**Birinci Sınıf Oyuncular Nasıl Üretken Olur**”, Harward Business Review, Mess Yayın No: 552.
- Bethke-langenegger, P., Mahler, P., & Staffebach, B. (2010). Effectiveness of Talent Management Strategies in Swiss Companies Effectiveness of Talent Management Strategies. Universität Zürich, *Institut für Strategie und Unternehmensökonomik, Diskussionspapier*, 16, 1-20.
- Biçer, G. ve Düztepe, Ş. (2003). “Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi”. *Havacılık ve Uçay Teknolojileri Dergisi*. 1(2): 13-20.
- Bilen, A., Mete, M. ve Uludağ, G. (2016). Lider Üye Etkileşiminin, İşgören Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma, “ **2. Uluslararası Ekonomi ve İşletmecilik Kongresi** ” Bildirisi. 472 - 483.
- Bingöl, D. (1996). **Personel Yönetimi**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2. Baskı.
- Bingöl, D. (1997). **Personel Yönetimi**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Bingöl, D. (1998). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Birdal, İ. ve Aydemir N. (1992). **Yönetim Teorileri**, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Breevaart, K., Bakker, B., Demerouti E., Heuvel M. (2015). "Leader-member exchange, work engagement, and job performance", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 30 Iss 7 754 – 770.
- Breland, J. W., Treadway, D. C., Duke, A. B. ve Adams, G. L. (2007). “The Interactive Effect of Leader-Member Exchange and Political Skill on Subjective Career Success”, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13 (3), 1-14.

- Brower, H.H., Shoorman, F.D. ve Tan, H.H. (2000). A model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leder-Member Exchange, *Leadership Quarterly*, 11(2), 227-250.
- Bolton, T. (1997). **Human Resource Management: An Introduction** (Massachusetts: Blackwell Publishers).
- Borchgrevink, C.P. ve Boster, F.J. (1997). Leader-Member Exchange Development: A Hospitality Antecedent Investigation, *International Journal of Hospitality Management*, 16(3), 241-259.
- Buckingham M. ve Coffman, C. (2007). **Önce Bütün Kuralları Yıkın**, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Byars, L. L., (1992); **Concepts of Strategic Management**, 3. Edition, Harper Collins Publishers, New York.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (2001). **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H. ve Kavuncubaşı, Ş. (2005). **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara.
- Canitez, B. ve Solmuş, T. (2000). “Performans Değerlendirmesi”, *Türk Psikoloji Bülteni*, Sayı:16-17, Mart-Haziran, 108-112.
- Cevrioğlu, E. (2007). Lider-Üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Görgül Bir İnceleme, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Ceylan, N. (2007). İnsan Kaynaklarında Yönetimde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Cheese, P., Thomas, R. J., and Craig, E. (2008). **The Talent Powered Organization, Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance**. UK: MPG Books.
- Cogliser, C. C. and Schriesheim C. A. (2000). “Exploring Work Unit Context and Leader- Member Exchange: A Multi-Level Perspective”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21. 487-511.
- Cohn, J. M., Khurana, R. ve Reeves, L. (2008). İşiniz Ona Bağılıymış Gibi Yetenek Geliştirme. Gülfidan, G. (Çev.), *Harvard Business Review Dergisinden seçmeler, Yetenek Yönetimi* içinde (51-70). İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını (MESS Yay. No: 552).
- Collings, D.G. and Mellahi, K. (2009). “Strategic Talent Management: A review and research agenda”, *Human Resource Management Review*, v.19, n.4, 304–313
- Colvin, G. (2011). **Yetenek Dedğin Nedir ki?**, Çev. Kemal Atakay, 2. Basım, İstanbul: Elma Yayınevi.
- Conaty, B. ve Charan, R. (2011). **Yetenek Sarrafları**, 1. Basım, İstanbul: Mediacat Kitapları.
- Cornelius, N. (2001). **Human Resource Management**, New Yorkshire, Thomson Learning Pres.
- Coşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2015). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Sakarya Kitapevi.
- Çağlar, M.E. (2008). Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Çalık, T. (2003); **Performans Yönetimi**, Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Çayan, D. (2011). “ Yetenek Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri ve Niğde Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”. (Yüksek Lisans Tezi, Niğde

Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı).Niğde.

Çınar, O. ve Aslan, İ. (2011). “Erzincan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencilerinin Yetkinliklerinin İncelenmesi”. **Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. 12(2): 21-37.

Çınar, Ö. ve Yeşil, S. (2016). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Desteğin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisini İnceleyen Bir Yapısal Eşitlik Model Önerisi. **International Journal of Social Sciences and Education Research**, 2 (1), 349-369.

Çırpan, M. ve Şen, A. (2009). “İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi”. **Çerçeve Dergisi**. 110-166.

Çolakoğlu, Ü. (2005). (Edt. Demir, C.) **Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

Dansereau, F., Graen, G. ve Haga, W.J. (1975). “A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making”, **Organizational Behavior and Human Performance**, 13, 46-78.

Davies, B. ve Davies, J.B. (2010). “Talent Management in Academies”. **International Journal of Educational Management**. 24(5): 418-426.

Davis, K. (1988). **İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış**, (Çev.: Kemal Tosun vd.), 3.Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, İstanbul.

Davis, W.D. and Gardner, W.L. (2004). Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader–member exchange perspective. **The Leadership Quarterly**, 15, 439–465

Dereli, T. (1976). **Organizasyonlarda Davranış**, I. Cilt, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları, İstanbul.

- DeCenzo, A.David ve Robbins, P.Stephen (1996). **Human Resource Management**, JohnWiley & Sons Inc.,USA,.
- Dicle, Ü. (1983). **Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi, Türkiye Uygulaması**, O.D.T.Ü. Yayın No:43. Ankara.
- Dienes, R. M. and Liden, R. C. (1986). “Leader Member Exchange of Leadership: A Critique and Further Development”, *Academy of Management Review* 11, Vol. (3), 618–634.
- Dil, M. (2005).“İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemenin İş DoyumuÜzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Dilsiz, F.Y. (2006). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri: Ankara İli Mobilya Sektöründe Bir Çalışma, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dionne, L. (2000). Leader-Member Exchange (LMX): Level of Negotiating Latitude and Job.
- Doğan, N. ve Başokçu, T. O. (2010). İstatistik Tutum Ölçeği İçin Uygulanan Faktör Analizi ve Aşamalı Kümeleme Analizi Sonuçlarının Karşılaştırılması, *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 1(2), 65-71.
- Doğan, S. (2001). **Vizyona dayalı Liderlik**, Niğde: Philip& Richard’s İnsan ve İşkaynakları Danışmanlığı Yay., İstanbul.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (3), 145-166.
- Dulkadir B. ve Akkoyun, B. (2013). “Bilişim Teknolojilerinin İşletme Performansı Üzerine Etkileri”, *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*. 72-90

- Dunegan, K.J., Duchon, D.ve Uhl-Bien, M. (1992). “Examiningthe Link Between Leader-Member Exchange and Subordinate Performance: The Role of Task Analyzability and Variety as Moderators”, *Journal of Management*, 18, 1, 59-76.
- Drucker, P. F. (2000). **Gelecek İçin Yönetim**, çev. Fikret Üçcan, 6. Baskı Ankara: T.İş Bankası Yayınları.
- Efil, İ. (1989). **İşletmelerde Yönetim Organizasyon**, Bursa: Sidre Yayıncılık.
- Erdem, F.S. (2008). “Organizasyonlardaki Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinde, İzlenim Yönetimi Davranışının Rolü: Kayseri’de Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi S.B.E.,)
- Erdemir, E. (2006). Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Rolü: Yetenek Savaşları Olgusu ve Türkiye’deki Yansımaları, (Der.) İbrahim Güran Yumuşak, **5. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi: Bildiriler Kitabı**, c.1, sayfa: 29–39, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi.
- Erdil, O. ve İmamoğlu, S. Z. (1998). “Etkin Lider Davranışlarının Analizi ve Bir Uygulama”, *Marmara Ünirsitesi İ.İ.B.F Dergisi*, C. XIV, S.2, 123-141
- Erdoğan, İ. (1991). **İşletmelerde Çalışan Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, Küre Yayını, İstanbul.
- Erdoğan İ. (1999). **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik**, 5.Baskı, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi.
- Erdogan, B. ve R. C. Liden. (2006). “Collectivism as a Moderator of Responses to Organizational Justice: Implications for Leader-Member Exchange and Ingratiation”, *Journal of Organizational Behavior*, 27, 1-17.
- Erkoç, Z. (2006). **İnsan Kaynakları Yönetimi & Kalite Yönetim Sistemleri Terimler Sözlüğü**, Ağustos.

Ersen, H. (2003). **Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite**, Maestro Yayınları.

Ertekin, Y. (1993). **Stres ve Yönetim**, Ankara: TODAİE Yayınları.

Ertürk, M. (2011). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Evcimen V. (2002). “Lider-Takipçi İlişkilerinin Boyutları Üzerine Bir Meta Analiz Çalışması”, (10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi) **Bildiriler Kitabı**, Antalya

Fındıkçı, İ. (1999). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3.Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.

Fındıkçı, İ. (2001). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ocak, 3. Baskı.

Fındıkçı, İ. (2003). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Alfa Basım Yayım, 5. Baskı.

Filizöz, B. (2011). “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Etik”. **İşletme Etiği**. Ed. Zeyyat Sabuncuoğlu. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Gardner, T. M. (2002). In the Trenches at the Talent Wars: Competitive Interaction for Scarce Human Resources, **Human Resource Management**, Vol. 41, No. 2, 225-237

Geylan, R. (2007). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, Temmuz, 1. Baskı.

Global Talent Risks Report, (2011). Global Talent Risk-Seven Responses, The Boston Consulting Group (BCG). Cologny/Geneva, Switzerland: World Economic Forum. 19.09.2016. From http://www3.weforum.org/docs/PS_WEF_GlobalTalentRisk_Report_2011.pdf.

Graen, G. ve Schielmann, W. (1978). "Leader-Member Agreement: A Vertical Dyad Linkage Approach", **Journal of Applied Psychology**, 63, 2, 206-212.

- Graen, G.B., Liden, R.C. ve Hoel, W. (1982). "Role of Leadership in The Employee Withdrawal Process" *Journal of Applied Psychology*, 67: 868–872
- Graen, G. ve Uhl-Bien, M. (1991). "The Transformation of Professionals into Self-Managing and Partially Self-Designing Contributors: Toward a Theory of Leadership-Making", *Journal of Management Systems*, 3, 3, 25 - 34
- Graen, G. B. ve Uhl-Bien, M. (1995). "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective", *Leadership Quarterly*, Vol: 6, 219-247.
- Green, S. G. ve Liden, R. C. (1980). "Contextual and Attributional Influences on Control Decisions", *Journal of Applied Psychology*, 65, 4, 453-458.
- Gerstner, C. R. ve Day, D. V. (1997). "Meta Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues", *Journal of Applied Psychology*, 82 (6), 827-844.
- Greco, R. B. (2004). How Boards Can Shape Talent Planning and Development. In Berger, L. A., and Berger, D. R. *The Talent Management Handbook*, (259-262). USA, UK et al.: McGraw-Hill
- Greguras, G.J. and Ford, J.M. (2006). "An Examination of The Multidimensionality of Supervisor and Subordinate Perceptions of Leader-Member Exchange", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 433-465.
- Gupta, O. P. (1982). **Commitment to Work of Industrial Workers**, New Delhi: Concept Publishing Company,
- Gupta, V. ve Krishnan, V.R. (2004). Impact of Socialization on Transformational Leadership: Role of Leader Member Exchange, *South Asian Journal of Management*, 11(3), 7-20.

- Glden, D. B. (2007). “İşletmelerde Temel Yetenekler”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi S.B.E.
- Gümüştekin, G. E. (2005). Kobi Niteliğindeki Aile İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Kütahya Seramik Sanayi rneği, *C.. İktisadî ve İdarî Bilimler Dergisi*, 6 (1), 71-93.
- Gürüz, D., Yaylacı G. . (2007). **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: MediaCat Yayınları, 3. Baskı,
- Harris, K. J., Harris, R. B. and Brouer, R. L. (2009). “LMX and Subordinate Political Skill: Direct and Interactive Effects on Turnover Intentions and Job Satisfaction”, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 39, No 10. 2373-2395.
- Hartmann, E., Feisel, E. ve Schober, H. (2010). “Talent Management of Western Mncs in China: Balancing Global İntegration and Local Responsiveness”. *Journal of World Business* 45: 169-178.
- Heinsman, H., Hoogh, A.H.B., Koopman, P.L., Muijen, J.J.V. (2008). “Commitment, Control, and the Use of Competency Management”. *Personnel Review*. 37(6): 609-628.
- Helvacı, A. (2002). “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin nemi”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt: 35, 1–2: 155–169.
- Henderson, D. J., R. C. Liden, B. C. Glibowski ve A. Chaundhry. (2009). “LMX Differantiation: A Multilevel Rewiev and Examination of its Antecedents”, *The Leadership Quarterly*, 20, 517-534.
- House, R. J. ve Aditya, R. N. (1997). “The Social Scientific Study of Leadership; Qua Vadis?”, *Journal of Management*, 23 (3), 409-473.
- Hui, C., Law, K.S. ve Chen, Z.X. (1999). A Structural Equation Model of the Effects of Negative Affectivity, Leader–Member Exchange, and Perceived Job Mobility

- on In-role and Extra-role Performance: A Chinese Case, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77(1), 3-21.
- Huselid, M. A., Beatty, R. W. ve Becker, B. E. (2008). Birinci Sınıf Oyuncular mı, Birinci Sınıf Konumlar mı?, Gülfidan, G. (Çev.) *Harvard Business Review*, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını (MESS Yay. No: 552). 31-49
- Janssen O. and Yperen, N.W.V. (2004). “Employees’ Goal Orientations, The Quality Of Leader- Member Exchange, And The Outcomes Of Job Performance And Job Satisfaction”, *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 3, 368-384.
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kaplan, S, R. (2010). *Performansı Ölçmek*. İstanbul: Optimist Yayınları,
- Kaya, Ç. (2002). *Liderler: Liderliğe Giden Yollar*, İstanbul: Beta Yayınları
- Karaaslan, Ö. (2010). “Motivasyonel Dilin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Olan İlişkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisinin İncelenmesi: Yapısal Eşitlik Modelinde Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Müdürlüğü).
- Karagöz, Y. ve Kösterelioğlu, İ. (2008). İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeğinin Faktör Analizi Metodu İle Geliştirilmesi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 21, 81-98.
- Kaşlı, M. (2009). “Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi”. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- Kavuzlu, F. (2007). Türk Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Performansa Dayalı Ücret Sistemi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi.

- Klagge, J. (1997). "Leadership development needs of today's organizational managers", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 18 Iss: 7,355 - 362
- Kaymaz, K. (2009). **Performans Değerleme ve Çalışan Verimliliği**, İstanbul: Dora Basım Yayım.
- Kaynak T. (1996). **İnsan Kaynakları Planlaması**, İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Kaynak, T., Adal, Z. ve Ataay, İ. (2000). "İnsan Kaynakları Yönetimi", *İst. Üni. İİİt. Fak. İİletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:7*,2.Baskı, 205-228,
- Keçecioğlu, T. (2006). **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.Basım, İstanbul: Sistem Yayınları.
- Kıngır, S. ve Taşkiran, E. (2006). "Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İİşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.B.B.F. Dergisi*, C.VIII, S.1, 195 - 216.
- Labich K. (1995). **Stratejik Yönetim ve Liderlik, Başarılı Girişimciye On Emir**, (Haz: Mustafa Özel), İz Yay., İstanbul, 2. Baskı,
- Liden, R. C. ve Maslyn, J. M. (1998). "Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development", *Journal of Management*, 24 (1), 43-72.
- Liden, R. C.; Erdogan, B.; Wayne, S. J. and Sparrowe, R.T.(2006). Leader Member Exchange, Differentiation, and Task Interdependence: Implications for Individual and Group Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 723–746.
- Luecke, R. (2008). **Performans Yönetimi**, Aslı Özer (çev.). İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.
- Mckenna, E. ve Beech, N. (2002). **Human Resources Management A Concise Analysis**, Great Britain, Pearson Education Limited.

- Mellahi, K. and Collings, D. G. (2010). The Barriers To Effective Global Talent Management: The Example Of Corporate Élites İn MNEs. *Journal of World Business*, 45, 143-149.
- Mercanlioğlu, Ç. (2012). “Örgütlerde Performans Yönetimi İle İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 4, Sayı 1, 41-52
- Mete, M., Bilen, A. ve Uludağ, G. (2016). Lider Üye Etkileşiminin, Yetenek Yönetimine Etkileri Üzerine Bir Araştırma, “ **2. Uluslararası Ekonomi ve İşletmecilik Kongresi ’’ Bildirisi**. 1330-1341
- Michael, J.H., Guo, Z.G., Wiedenbeck, J.K. ve Ray, C.D. (2006). Production supervisor impacts on subordinates' safety outcomes: An investigation of leader-member exchange and safety communication, *Journal of Safety Research*, 37, 469-477.
- Miller, E. (1984). Strategic Staffing. C. J. Fombrun, N. M. Tichy ve M. A. Devanna (Eds.), *Strategic Human Resource Management*, (New York: Wiley).
- Nelson, H. W. (2000). “Injustice and Conflict in Nursing Homes: Toward Advocacy and Exchange”, *Journal of Aging Studies*, 14, 1, 39-61.
- Nicholls, John. (1994). "The' Heart, Head and Hands 'of Transforming Leadership", *Leadership& Organization Development Journal*, Vol.15,No.6,8-15.
- Novak, M.A., Graen, G.B. (1987). "Perceived Leader Control as a Moderator of Personal Leader Resources Contributing to Leader-Member Exchange" , *Proceeding of Academy of Management*, 206 - 209.
- Olian J.D. ve Rynes S.L. (1984). Organizational Staffing: Integrating Practice with Strategy, *Industrial Relations*, Vol. 23, No. 2,172-180.
- Oral, H. (2006). Takım Bazlı Performans Yönetimi Sistemleri ve Bilişim Sektöründe Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi.

- Örücü, E., Köseoğlu, M.A. (2003). **İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme**, Ankara: Gazi Kitabevi Yayınları.
- Özçelik, O. (2009). “Eğitim ve Geliştirme”. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 4. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım. Bölüm 4: 161–208.
- Özer, H. (1992). “Performans Denetimi”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:7.
- Özdevecioğlu, M. ve Kanıgür, S. (2009). “Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkisi” *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi*, Sayı:11, 53-82.
- Özgener, Ş. (2000). “Gelişmekte Olan Ülkelerde İşgörenin Güdülenmesi ve TKY’nin İşgörenin Güdülenmesine Katkıları”, *S.Ü. Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, Sayı:4, Konya.
- Özkalp, E., Çiğdem K. (2004). **Örgütsel Davranış**, 2. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Özler, E. D. ve Koparan, E. (2006). “Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Aktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı 8.
- Özutku, H., Ağca, V. ve Cevrioğlu, E. (2008). “Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi İle Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme”, *Afyonkarahisar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 22 Temmuz, Sayı: 2, 193-210.
- Palmer M. J. (1993). **Performans Değerlendirmeleri**, D. Şahiner (çev.). İstanbul: Rota Yayınları.
- Pawar, B. S., ve Eastman, K. K. (1997). "The Nature and Implications of Contextual Influences on Transformational Leadership: A Conceptual Examination", *Academy of Management Review*, Vol.22, No.1, 80-109.

- Pehlivan, İ. (1995). **Yönetimde Stres Kaynakları**. Ankara: Pegem Yayınları, Personel Geliştirme Merkezi, No:16.
- Pehlivan, İ. (2000). **İş Yaşamında Stres**, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Pehlivan, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale, Onsekiz Mart Üniversitesi,
- Pelligrini, E. K. ve Scandura, T. A. (2006). “Leader-Member Exchange (LMX), Paternalism, and Delegation in the Turkish Business Culture: An Empirical Investigation”, *Journal of International Business Studies*, Vol: 37,264-279.
- Phillips, D.R. ve Roper, K.O. (2009). “A Framework For Talent Management in Real Estate”. *Journal of Corporate Real Estate*. 11(1): 7-16.
- Prahalad, C. K., ve Hamel, G. (1990). The Core Competence Of The Corporation. *Harvard Business Review*, May-June: 79-91.
- Preece, D., Iles, P., and Chuai, X. (2011). The International Journal Of Human Talent Management And Management Fashion İn Chinese Enterprises: Exploring Case Studies İn Beijing. *The International Journal of Human Resource Management*, October 22 (16), 3413-3428.
- Ready, D. A., and Conger, J. A. (2008). Şirketinizi Bir Yetenek Fabrikası Haline Getirin. Gülfidan, İ. (Çev.) *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Yetenek Yönetimi İçinde* (71-91), İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını (MESS Yay. No: 552).
- Rosen, R. H. (1998). **İnsan Yönetimi**, (Çev.: Gündüz Bulut), MESS Yayınları, İstanbul.
- Russo, D. F. (2010). **17 Rules Successful Companies Use To Attract And Keep Top Talent**, USA: Pearson Education Inc.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Ezgi Yayınları.

- Sabuncuoğlu, Z. (2011). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Scandura, T. A. ve Graen, G. B. (1984). “Moderating Effect of Initial Leader-Member Exchange Status on the Effects of a Leadership Intervention”, **Journal of Applied Psychology**, 69, 3, 428-436.
- Scandura, T.A. (1999). Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective, *Leadership Quarterly*, 30(1), 25-40.
- Schneider, B. (1983). Interactional Psychology and Organizational Behavior, L. L. Cummings ve B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, (Beşinci Basım, Greenwich, CT: JAI Press), 1-31.
- Schermerhorn, J.R. Hunt, G., Osborn, R.N. (1985). **Managing Organizational Behavior**, NewYork: John & Sons Publishing.
- Schutz, P. F., and Carpenter, D. A. (2010). Critical Considerations Of Talent Management and Knowledge Management For Effective hr Planning. In Vaiman, V. (Ed.) *Talent Management of Knowledge Workers Embracing the Non-Traditional Workforce*, Palgrave Macmillan, Hampshire-UK. 19-32
- Scioli, F., Dyson, J., Fleitas, D. (1974). “The Relationship of Personality and Decisional Structure to Leadership”, *Small Group Research*, Vol. 5, No. 3, 3-22.
- Shelton, K. (2000). “Büyük Liderlerin Yedi Özelliği”, *Executive Excellence*, Ocak
- Shore, T.H., Bommer, W.H. and Shore, L.M. (2008). “An integrative model of managerial perceptions of employee commitment: antecedents and influences on employee treatment”, *Journal of Organizational Behavior*, 29, 635-655.
- Solak, S. (1997). “Liderlik ve Bir Liderde Bulunması Gerekli Olan Özellikler ?” (21.yy. da Liderlik Sempozyumu) **Bildiriler Kitabı**, ikinci cilt, İstanbul
- Sparrow, P., Farndale, E. & Scullion, H. (2013). An Empirical Study Of The Role Of The Corporate Hr Function İn Global Talent Management İn Professional And

- Financial Service Firms In The Global Financial Crisis. *The International Journal of Human Resource Management*. 24 (9), 1777-1798.
- Spitzer, R. (2000). “Hayat Dolu Bir Liderin Özellikleri”, *Executive Excellence*, Ocak.
- Stringer, L. (2008). **An Examination Of The Relationship Of Demographic Variables And Communication On The Quality Of Leader-Member Exchange**, Submitted to H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University.
- Şerbetçi, D. (2003). “21.Yüzyıl İşletmelerinin Gerçek Zenginlik Kaynağı: İnsan Sermayesi”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Sayı 8: 155-170
- Tabak, A. (2005). **Lider ve Takipcileri**, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Tahiroğlu, F. (2003). **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, İstanbul: Hayat Yayınları, 3.Baskı,
- Tak, B., Sayılar, Y. ve Kaymaz, K. (2007). “ Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme”. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 8(2): 233-266.
- Takeuchi, R., Yun S., Wong K.F.E. (2011). “Social influence of a coworker: A test of theeffect of employee and coworker exchange ideologies on employees’ exchange qualities”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 115. 226-237.
- Taşkıran, E. (2006). “Otel İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 1, Sayı:2. 169-183.
- Tekarslan, E., Kılınç T., Şencan, H., ve Baysal, A. C. (2000). **Davranışın Sosyal Psikolojisi**, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi.

- Tepper, B.J., Uhl-Bien, M., Kohut, G.F., Rogelberg, S.G., Lockhart, D.E. ve Ensley, M.D. (2006). "Subordinates ' Resistance and Managers' Evaluations of Subordinates ' Performance", *Journal of Management*, 32, 2, 185 - 209 .
- Timurlenk, B. (2009). “Kilit Çalışanların Örgütsel Yeteneklere ve Firma Performansına Etkileri”. (Yüksek Lisan Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı). Gebze.
- Topçu-Brestrich, E. (1999). “Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Uygulama Örneği”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara,
- Turgut, H., Tokmak, İ. & Ateş, M.F. (2015). Lider-Üye Etkileşiminin İşgören Performansına Etkisinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 417-442.
- Tutum, C. (1979). **Personel Yönetimi**, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara
- Uhl-Bien, M., Graen, G.B. ve Scandura, T. A. (2000). Leader-member exchange (lmx) for strategic human resource management systems: Relationships as social capital for competitive advantage, *Personel and Human Resources Management*, 137-185.
- Uhl-Bien, M. (2003). “Relationship Development as a Key Ingredient for Leadership Development”, Murphy, S. E. ve Riggio R. E. (Ed.), *The Future of Leadership Development*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 129-147.
- Ulrich, D., Nrockbank, W., Johnson, D. ve Sandholtz, K. (2009). **İK Yetkinlikleri**, Çev. Nazlı Şahinbaş Köksal, İstanbul: Hümanist Kitap Yayıncılık.
- Ulrich, D., ve Smallwood, N. (2009). **Liderlik Markası**, Çev. Fadime Kahya, Harward Business School Press, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

- Uyargil, C. (1994). **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul: İst. Üni. İşlt. Fak. Yayın No:154, Şahinkaya Matbaacılık Koll Şti.
- Uyargil, C., Adal, Z., Ataay, İ. D., Acar, A.C., Özçelik, O., Dünder, G., Sadullah, Ö. ve Tüzüner, L. (2008). **İnsan Kaynakları Yönetimi**.4.Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Uyargil, C., Adal, Z., Ataay, İ. D., Acar, A.C., Özçelik, O., Dünder, G., Sadullah, Ö. ve Tüzüner, L. (2009). **İnsan Kaynakları Yönetimi**.4.Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Uygur, A. (2004). Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı. Türkiye Vakıflar Bankası Ankara, İstanbul ve İzmir İli Şubelerine Yönelik Alan Araştırması. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ünal, A. (1998). **Performansa Dayalı Ücret**, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara.
- Ünal, A. (2002). “İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretlendirme”. **Kamu-İş Dergisi**.7(1): 1-19.
- Ünsar, S. (2009). “Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi”. **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. 10(1): 43-56.
- Walker, J.W. (1992). **Human Resource Strategy**, Human Resource Planning, New York.
- Wang H., Law K.S., Hackett R.D., Wang D., Chen Z.X. (2005). Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship Between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship, **Academy of Management Journal**, Vol. 48, No. 3, 420-432.

- Wayne, S. J., Shore, L. M. ve Liden, R. C. (1997). “Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective”, *Academy of Management Journal*, 40 (1), 82-111.
- Whelan, E., Collings, D. G., and Donnellan, B. (2010). Managing Talent In Knowledge-Intensive Settings. *Journal Of Knowledge Management*, 14 (3), 486-504.
- Wilmer, J. H. M. (2009). Managing & Segmenting Talent: The Employees Verdict, Master Thesis, Netherland: Tilburg University.
- Woods, R.H. (1997). **Human Resources Management**, Educational Institute, American Hotel and Motel Association, Second Edition.
- Vries, M. K. (2007). **Liderliğin Gizemi: İşletmelerde Liderlik Davranışı**, (Çev.: Zülfü Dicleli), MESS Yayınları, İstanbul.
- Yaprak, Ş., Hotamışlı, M., Gerek, M. (2010). “ Örgütsel Kariyer Yönetimi: Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*. 15(1): 399-421.
- Yatkın, A. (2007). **Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik**, Liderlikte Kalite, Fırat Üniversitesi.
- Yazıcıoğlu, S. (2006). Yetenek Yönetiminde Bir Uygulama: Üst Düzey Yönetici Yedekleme Amaçlı Geliştirme Programı, Yayınlanmamış doktora tezi. Marmara Üniversitesi, SBE.
- Yu, D. and Liang J. (2004). “A New Model for Examining The Leader-Member Exchange (LMX) Theory”, *HRDI*, Vol. 7, No. 2. 251-264.
- Yukl, G. (1994). **Leadership In Organizations**, Fifth Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Yukl, G. (2002), **Leadership in Organizations**, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.

Yukl, G. (2006). **Leadership in Organizations**. Pearson Education: New Jersey.

Yüksel, Ö. (1998). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Gazi Kitabevi, II. Baskı.

Yılmaz, T.F. (2009). “Yetenek Yönetimi Kavramı İçerisinde Yetenek Havuzu Oluşturulması ve Yönetimi” Maltepe Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Haziran.

Zel, U., (2001). **Kişilik ve Liderlik**, Ankara: Seçkin Yayıncılık San. Ve Tic. A.Ş.



LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN, YETENEK YÖNETİMİ VE İŞGÖREN PERFORMANSINA OLAN ETKİLERİ

Anket akademik bir çalışmada kullanılacaktır. Farklı bir yerde kullanılmayacak olup gönüllülük esasına dayanmaktadır.

Anket Soruları

1-) Cinsiyetiniz nedir ?

a-) bay b-) bayan

2-) Öğrenim durumunuz nedir ?

a-) İlköğretim b-) Lise c-) Yüksekokul d-)Üniversite e-)Lisans üstü

3-) Yaş grubunuz nedir ?

a-) 20 yaş altı b-) 21-31 c-) 31-41 d-) 41-51 e-) 51-61

4-) Çalıştığınız iş yerinde konumunuz, pozisyonunuz nedir?

a-) İşçi ve diğer b-)memur c-)şef – birim sorumlusu d-) uzman ve uzman yrd. e-) şube md- şube md. yrd.

5-) Medeni haliniz nedir ?

a-) evli b-) bekâr

6-) Çalışma süreniz :

a-) 0-5 yıl b-)6-10 yıl c-) 11-15 yıl d-)16-20 yıl e-) 20 yıl üzeri

Lider-Üye Etkileşim Anketi

Aşağıdaki ifadeler, lider-üye ilişkileriyle ilgilidir. Grup üyesi olarak bağlı olduğunuz ve çalıştığınız yöneticinizle (amirinizle) ilişkileriniz açısından aşağıdaki ifadelerden size göre en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

1=Kesinlikle katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Kararsızım 4=Katılıyorum
5=Kesinlikle katılıyorum

1	Kişi olarak amirim-idarecim/yöneticim beni beğenir	1	2	3	4	5
2	Amirim-İdarecim/Yöneticim, insanların arkadaş olmak isteyeceği bir kişi olduğumu düşünür.	1	2	3	4	5
3	Amirim-İdarecim/Yöneticim, benimle çalışmaktan memnundur.	1	2	3	4	5
4	Konu hakkında tam bilgim olmasa bile, amirimin-idarecimin/yöneticimin verdiği kararları savunurum.	1	2	3	4	5
5	Başkaları tarafından eleştirildiğinde, amirimi-idarecimi/yöneticimi savunurum.	1	2	3	4	5
6	İstemeden bir hata yaparsa, amirimi-idarecimi/yöneticimi diğerlerine karşı savunurum	1	2	3	4	5
7	Amirim-idarecimin/yöneticimin sağladığı destek ve kaynaklar, olması gerekenden fazladır.	1	2	3	4	5
8	Amirim-İdarecim/ Yönetici, işle ilgili hedeflerime ulaşmam için normalde olması gerekenden daha fazla çaba göstermektedir.	1	2	3	4	5

9	Amirim-İdarecim/ Yöneticim, gerektiğinde bana yardım etmek için çok çalışmayı sorun etmez	1	2	3	4	5
10	Amirim-İdarecim/ Yöneticim, iş hakkındaki bilgi düzeyimi beğenir	1	2	3	4	5
11	Amirim-İdarecim/ Yöneticim, iş hakkındaki bilgi ve yeteneklerime saygı duyar.	1	2	3	4	5
12	Amirim-İdarecim/ Yöneticim, mesleki becerimi takdir eder.	1	2	3	4	5

Yetenek Yönetimi Anketi Aşağıdaki ifadelerden size göre en uygun olan seçeneği işaretleyiniz. 1=Kesinlikle katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Kararsızım 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle katılıyorum						
1	Yaptığım işin yeteneklerime uygun olduğunu düşünüyorum	1	2	3	4	5
2	Yaptığım işe uygun olarak, yeteneklerimi tam kapasite ile kullandığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3	Çalıştığım birimde deneyimlerim ve mesleki yeterliliklerim nedeniyle görev yapmaktayım.	1	2	3	4	5
4	Çalıştığım birimde kişisel özelliklerim nedeniyle görev yapmaktayım.	1	2	3	4	5
5	Yaptığım iş için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.	1	2	3	4	5
6	Yöneticilerim mesleki gelişimim için yeni fırsatlar sağlarlar.	1	2	3	4	5
7	Yöneticilerim kişisel gelişimim için yeterli desteği sağlarlar.	1	2	3	4	5
8	Yöneticilerim yeteneklerimle ilgili kariyer planı konusunda bana yardımcı olurlar.	1	2	3	4	5
9	Yöneticilerim tarafından yaptığım işle ilgili var olan yeteneklerimin tamamen keşfedildiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
10	Yöneticilerimin yeteneklerimden yeterli oranda yararlandığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
11	Çalıştığım kurumda yetenekli çalışanlara etkili liderlik yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
12	Çalıştığım kurumda yetenekli çalışanlara iş rotasyonu uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
13	Çalıştığım kurumda yetenekli çalışanlar için geleceğe dönük potansiyel performans değerlendirme yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
14	Çalıştığım kurumda yetkin beyinleri kuruma çekme stratejisi uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
15	Yöneticilerim, yetenekli çalışanlara mentorluk (iş danışmanlığı) yapmaktadırlar.	1	2	3	4	5
16	Yöneticilerim, pozisyonlar için en yetenekli çalışanı seçmektedirler.	1	2	3	4	5
17	Yöneticilerim, yetenekli çalışanlar arasında güçlü bir koordinasyon sağlamaktadırlar.	1	2	3	4	5
18	Yöneticilerim, yaptığım işe karşı ilgimin artmasını sağlarlar.	1	2	3	4	5

İşgören Performansı Anketi

Aşağıdaki ifadelerden size göre en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

1=Kesinlikle katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Kararsızım 4=Katılıyorum
5=Kesinlikle katılıyorum

1	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	1	2	3	4	5
2	Hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	1	2	3	4	5
3	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	1	2	3	4	5
4	İşimle ilgili bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	1	2	3	4	5
5	Bir çalışan olarak memnuniyet seviyem yüksektir.	1	2	3	4	5