

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ
ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE PERFORMANSI İLE
İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ: BANKA VE
SİGORTA ÇALIŞANLARI UYGULAMASI**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan:
Barış FESLİYEN

İstanbul, 2020

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ
ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE PERFORMANSI İLE
İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ: BANKA VE
SİGORTA ÇALIŞANLARI UYGULAMASI**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan:
Barış FESLİYEN

Öğrenci No:

110781015

Orcid ID: 0000-0001-5099-2229

Danışmanı:

Prof. Dr. Oya ERDİL

İstanbul, 2020

YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “**Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Motivasyonu ve Performansı ile İşletme Performansına Etkisi: Banka ve Sigorta Çalışanları Uygulaması**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 25 /12/2020

Barış FESLİYEN

TEZ ONAYI

Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü *İşletme Yönetimi Doktora* öğrencisi **110781015** numaralı **Barış FESLİYEN**'in hazırladığı “*Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Motivasyonu ve Performansı İle İşletme Performansına Etkisi: Banka ve Sigorta Çalışanları Uygulaması*” konulu DOKTORA TEZİ ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI Lisansüstü Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca 25.12.2020 günü saat 11:00’de Microsoft Teams programı aracılığıyla online olarak yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonucunda adayın tezinin **KABULÜ**’ne **OYBİRLİĞİ**’yle karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ	İMZA
Prof. Dr. Oya ERDİL (Danışman) (Gebze Teknik Üniversitesi)		
Prof. Dr. Yıldız Yılmaz GÜZEY (Üye) (Beykent Üniversitesi)		
Prof. Dr. Tanses Yasemin GÜLSOY (Üye) (Beykent Üniversitesi)		
Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ (Üye) (Beykent Üniversitesi)		
Doç. Dr. Meral ELÇİ (Üye) (Gebze Teknik Üniversitesi)		

Adı ve Soyadı : Barış FESLİYEN
Danışmanı : Prof. Dr. Oya ERDİL
Türü ve Tarihi : Doktora, 2020
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Yetenek Yönetimi, Çalışan Motivasyonu, Çalışan Performansı, Örgüt İklimi, Örgütsel Performans

ÖZ

YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE PERFORMANSI İLE İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ: BANKA VE SİGORTA ÇALIŞANLARI UYGULAMASI

Bu araştırmada bankacılık ve sigortacılık sektöründe yetenek yönetimi uygulamalarının çalışan motivasyonu ve performansı ile işletme performansına etkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu bağlamda Türkiye’de faaliyet gösteren bankacılık ve sigortacılık sektöründe çalışan 1.000 kişinin katılımıyla elde edilen veriler analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda, yetenek yönetimi alt boyutlarından işe çekme ve yeteneğin geliştirilmesinin içsel ve dışsal motivasyonu etkilemediği tespit edilmiştir. Yeteneğin elde tutulması ve işe seçme boyutlarının ise hem içsel hem de dışsal motivasyonu olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Dışsal motivasyon, çalışan performansı üzerinde negatif bir etkiye sahipken, içsel motivasyon ise çalışan performansına olumlu yönde etki ettiği gözlenmiştir. Çalışan performansının örgütsel performansı olumlu yönde etkilediği gözlenmiştir. Örgüt iklimi boyutlarından işin iddialı olması ile yönetimin desteği, otonomi ve özgürlüğün, çalışan performansını olumlu yönde etkilediği, rol belirsizliğinin ise çalışan performansını olumsuz yönde etkilemediği tespit edilmiştir. Örgüt iklimi boyutlarından işin iddialı olması ile yönetimin desteği, otonomi ve özgürlüğün örgütsel performansı olumlu, rol belirsizliğinin ise olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir. Örgüt iklimi boyutlarından işin iddialı olması ve yönetimin desteği, otonomi ve özgürlüğün çalışan performansı ve örgütsel performans arasındaki ilişkiye olumlu yönde kısmi olarak aracılık ettiği görülmüştür. Rol belirsizliğinin çalışan performansı ve örgütsel performans arasındaki ilişkiye etki etmediği gözlenmiştir.

Name and Surname : Barış FESLİYEN
Supervisor : Prof. Dr. Oya ERDİL
Degree and Date : PhD, 2020
Major : Business Management
Key Words : Talent Management, Employee Motivation, Employee Performance, Organizational Climate, Organization Performance

ABSTRACT

THE EFFECT OF TALENT MANAGEMENT APPLICATIONS ON EMPLOYEE MOTIVATION AND PERFORMANCE AND BUSINESS PERFORMANCE: BANK AND INSURANCE EMPLOYEES APPLICATION

In this study, it is aimed to reveal the effects of talent management practices on employee motivation and performance and business performance in the banking and insurance sector. The data obtained with the participation of 1,000 people working in the banking and insurance sectors operating in Turkey has been analyzed in this context.

As a result of the research, it was determined that recruitment and development of talent, which are sub-dimensions of talent management did not affect intrinsic and extrinsic motivation. It has been determined that talent retention and selection dimensions positively affect both internal and external motivation. It has been challenged that extrinsic motivation has a negative effect on employee performance, while intrinsic motivation has a positive effect on employee performance. It has been observed that employee performance positively affects organizational performance. From the organizational climate dimensions, it has been determined that the assertiveness of the job and the support of the management, autonomy and freedom affect employee performance positively, while role ambiguity does not negatively affects employee performance. It has been determined that the assertiveness of the job and the support of the management, autonomy and freedom affect the organizational performance positively and role ambiguity negatively. While it is observed that the assertiveness of the job and the support of the management, autonomy and freedom partially mediate the relationship between employee performance and organizational performance. It has been found that role ambiguity from the organizational climate dimensions does not affect the relationship between employee performance and organizational performance.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİv

ŞEKİLLER LİSTESİvi

KISALTMALAR vii

GİRİŞ1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞAN YETENEKLERİ VE YETENEK YÖNETİMİ

1.1. Çalışan Yetenekleri	7
1.1.1. Bireysel Yetenekler.....	11
1.1.1.1. Öz Farkındalık ve Duygusal Zekâ	11
1.1.1.2. Kişisel Stresi Yönetme	11
1.1.1.3. Analitik ve Yaratıcı Düşünme	12
1.1.2. Kişilerarası Yetenekler	12
1.1.2.1. Destekleyici İletişim Kurma.....	12
1.1.2.2. Güç ve Etki Kazanma	13
1.1.2.3. Motivasyon Sağlama	14
1.1.2.4. Çatışma Yönetimi	15
1.2. Çalışan Yetenek Yönetimi.....	16
1.2.1. Çalışan Yetenek Yönetiminin Önemi	19
1.2.2. Çalışan Yetenek Yönetiminin Boyutları	23
1.2.2.1. İşe Çekme	23
1.2.2.2. İşe Seçme.....	24
1.2.2.3. Yeteneğin Geliştirilmesi.....	26
1.2.2.4. Yeteneğin Elde Tutulması	28
1.3. Yetenek Yönetimi Boyutlarının Araştırma Evreni İle İlişkisi, Hipotezleri ve Yapılan Çalışmalar	30
1.3.1. Yetenek Yönetimi Boyutlarının Araştırmanın Evreni İle İlişkisi	30
1.3.2. Araştırmanın Yetenek Yönetimi Hipotezleri	32
1.3.3. Yetenek Yönetimi İle İlgili Yapılan Çalışmalar	32

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE ÇALIŞAN PERFORMANSI

2.1. Çalışan Motivasyonu.....	36
2.1.1. Motivasyon Kuramları	38
2.1.1.1. Başarı Güdüsü Kuramı	38
2.1.1.2. Çift Faktör Kuramı	38
2.1.1.3. E.R.G. Kuramı.....	40
2.1.1.4. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	41
2.1.2. Çalışanı GÜdüleyici Etmenler	41
2.1.3. Çalışan Motivasyonunun Boyutları.....	43
2.1.3.1. İçsel Motivasyon	43
2.1.3.2. Dışsal Motivasyon.....	45
2.2. Çalışan Performansı	47
2.2.1. Çalışan Performansının Önemi	49
2.2.2. Çalışan Performans Motifleri.....	49
2.2.3. Çalışan Performans Yönetiminin Yararları.....	50
2.3. Çalışan Motivasyonu Ve Çalışan Performansı İle Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişki, Hipotezleri Ve Konu Hakkında Yapılan Çalışmalar.....	51
2.3.1. Çalışan Motivasyonu ve Çalışan Performansı ile Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişki	51
2.3.2. Araştırmanın Çalışan Motivasyonu ve Çalışan Performansı Hipotezleri ..	52
2.3.3. Çalışan Motivasyonu ve Çalışan Performansı İle İlgili Yapılan Çalışmalar	53

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT İKLİMİ, ÖRGÜT İKLİMİNİN BOYUTLARI VE ÖRGÜT İKLİMİNİN SONUÇLARI

3.1. Örgüt İklimi.....	56
3.1.1. Örgüt İkliminin Kuramsal Temelleri	59
3.1.2. Örgüt İkliminin Boyutları	60
3.1.2.1. Yönetimin Desteği.....	61
3.1.2.2. Otonomi ve Özgürlük.....	61

3.1.2.3. İşin İddialı Olması	61
3.1.2.4. Rol Belirsizliği	61
3.1.3. Örgüt İkliminin Sonuçları	61
3.1.3.1. Bireysel Sonuçlar	62
3.1.3.2. Örgütsel Sonuçlar	62
3.2. Örgüt İklimi İle Çalışan Motivasyonu Ve Performansı Arasındaki İlişki, Hipotezler Ve Yapılan Çalışmalar	62

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETME PERFORMANSI, ETKİNLİK MODELLERİ VE İŞLETME PERFORMANSININ BOYUTLARI

4.1. İşletme Performansı	68
4.1.1. İşletme Performansı ve Etkililik Modelleri	69
4.1.1.1. Hedef Modeli	70
4.1.1.2. Sistem Modeli	70
4.1.1.3. Stratejik Seçim Araçları Modeli	71
4.1.1.4. Rakip Değerler Modeli	71
4.1.1.5. Etkisizlik Modeli	72
4.1.2. İşletme Performansının Boyutları	72
4.1.2.1. Nicel Performans	73
4.1.2.2. Nitel Performans	73
4.1.3. İşletme Performans ve Kurumsal Sürdürülebilirlik	74
4.2. İşletme Performansı İle Yetenek Yönetimi ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişki İle Birlikte, Hipotezler ve Yapılan Çalışmalar	76

BEŞİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM VE BULGULAR

5.1. Araştırmanın Amacı	82
5.2. Araştırmanın Evren Ve Örneklemi	82
5.3. Araştırmanın Modeli	82
5.4. Veri Toplama Araçları	83
5.4.1. Yetenek Yönetimi Ölçeği	84

5.4.2. Çalışan Motivasyonu Ölçeği	84
5.4.3. Örgütsel İklim Ölçeği	84
5.4.4. Çalışan Performansı Ölçeği	84
5.4.5. Örgütsel Performans Ölçeği	85
5.5. Araştırma Verilerinin İstatistiksel Analiz Teknikleri	85
5.5.1. KMO ve Bartlett Testi	85
5.5.2. Normallik Testi	86
5.6. Araştırmanın Demografik Bulguları	87
5.7. Ölçeklere Katılım Düzeyleri	88
5.8. Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi	92
5.9. Yapısal Eşitlik Modeli	101
5.10. Tartışma	106
SONUÇ	112
KAYNAKÇA	116
EKLER	136
Ek-1: Demografik Soru Formu	136
Ek-2: Yetenek Yönetimi Ölçeği	138
Ek-3: Çalışan Motivasyon Ölçeği	140
Ek-4: Örgütsel İklim Ölçeği	142
Ek-5: Çalışan Performansı Ölçeği	143
Ek-6: Örgütsel Performans Ölçeği	144

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. Yetenek Yönetimine İlişkin İncelenen Çalışma ve Tezler.....	33
Tablo 2. Çalışan Motivasyonu ve Çalışan Performansı İle İlgili İncelenen Çalışma ve Tezler	54
Tablo 3. Örgüt İklimi İle İlgili İncelenen Çalışma ve Tezler	65
Tablo 4. İşletme Performansı İle İlgili İncelenen Çalışma ve Tezler	79
Tablo 5. Ölçek Puanlarının Betimleyici İstatistikleri	86
Tablo 6. Demografik Özellikler	87
Tablo 7. Yetenek Yönetimi Ölçeğine İlişkin Katılım Düzeyi	88
Tablo 8. Çalışan Motivasyonu Ölçeğine İlişkin Katılım Düzeyi	89
Tablo 9. Örgüt İklimi Ölçeğine İlişkin Katılım Düzeyi	91
Tablo 10. Çalışan Performansı Ölçeğine İlişkin Katılım Düzeyi.....	91
Tablo 11. Örgütsel Performans Ölçeğine İlişkin Katılım Düzeyi	91
Tablo 12. Yetenek Yönetimi Ölçeği Uyum İndeksleri.....	93
Tablo 13. Çalışan Motivasyonu Ölçeği Uyum İndeksleri	94
Tablo 14. Örgüt İklimi Ölçeği Uyum İndeksleri	96
Tablo 15. Çalışan Performansı Ölçeği Uyum İndeksleri.....	97
Tablo 16. Örgütsel Performans Ölçeği Uyum İndeksleri	97
Tablo 17. Ölçeklerin Güvenilirliği	99
Tablo 18. Ölçekler Arası Korelasyon Tablosu	99
Tablo 19. Ölçek Puanlarının Örgütsel Performans ile İlişkisi.....	100
Tablo 20. Modelin YEM Analizi Sonuçları	102
Tablo 21. YEM Hipotezlerinin Kabul Durumu.....	105

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1. Yeteneği Oluşturan Temel Özellikler.....	7
Şekil 2. Araştırmanın modeli.....	83
Şekil 3. Yetenek Yönetimi Ölçeği DFA analizi	94
Şekil 4. Çalışan Motivasyonu Ölçeği DFA analizi.....	95
Şekil 5. Örgüt İklimi Ölçeği DFA analizi.....	96
Şekil 6. Çalışan Performansı Ölçeği DFA analizi	97
Şekil 7. Örgütsel Performans Ölçeği DFA analizi	98



KISALTMALAR

AGFI	: Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index)
AFA	: Açımlayıcı Faktör Analizi
β	: Beta
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comperative Fit Index)
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
GFI	: İyilik Uyum İndeksi (Goodness Of Fit Index)
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin İstatistiği
NFI	: Normlaştırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index)
P	: P-Value Değeri
RMR&RMS	: Ortalama Hataların Karekökü (Root Mean Square Residuals)
RMSEA	: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation)
X^2/sd	: Ki-kare/Serbestlik Derecesi (Chi-Square/Degree Of Freedom)
Vb.	: Ve benzeri
Vd.	: Ve diğerleri

GİRİŞ

Çalışmanın giriş bölümünde problem durumu, araştırmanın amacı, önemi, problem cümlesi, sınırlılıkları, planı ile kullanılan metot ve teknikler ele alınarak açıklanmıştır.

Problem Durumu

Günümüz küresel rekabet ortamında, kuruluşların hayatta kalması, hedef müşterilerinin taleplerini yerine getirme yeteneğini ve kapasitesini yönetme, işgücü istihdam etme, iş gücünü elinde tutma, motive etme ve geliştirme yeteneğine bağlı olarak şekillenmektedir (Çayan 2011). Bu nedenle, örgütleri meydana getiren çalışanların tutum ve davranışlarının incelenmesi önemli bir alan, modern yönetim ve örgüt kuramlarının temel yaklaşımlarından biri haline gelmiştir. Zira çalışanların örgütün amaçlarına katkıları, kişilik özellikleri, kişisel performansları vb. hususlar örgütsel performans açısından önemli konular halini almıştır (Pfeffer 1997, 18). Bu bağlamda çalışanların bahse konu özellikleri ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin incelenmesi modern örgüt kuramı çalışmalarının konusu haline gelmiştir.

Kaynak bağımlılık örgüt kuramına göre örgütler, etkinlikle yönetildiği sürece ayakta kalabilir. Bu kurama göre, etkinlik açısından yalnızca örgüt içi koşullara değil, çevresel koşullara bağlı kalındığı ileri sürülmektedir (Pfeffer ve Salancik 2003, 258). Bu bağlamda örgütlerin etkinliklerini sağlamak amacıyla, gereksinim duydukları kaynakları dış çevreden elde edebileceği, dış çevreden gelebilecek baskı ve rekabete karşı davranışlar geliştirilebileceği ileri sürülmektedir. Ayrıca bu kurama göre örgütlerin kendileri açısından hayati öneme sahip olan ilişkileri kendi lehlerine çevirecek şekilde yönetmesi gerekmektedir (Bozboğa 2019). Bu bağlamda, örgütlerin etkinlikle yönetimi açısından gerekli olan nitelikli ve yetenekli insan kaynağını dış çevreden temin etmesi ve bu kaynağı bünyesinde tutabilmesi önemli hale gelmektedir (Sayılar 2013, 50). Bu nedenle, yetenek yönetimi kavramının örgütlerin etkinliği açısından çok önemli olduğu ifade edilebilir. Zira modern çağda, yetenekli bir işgücü bir örgütün bordrosundaki çalışanlardan daha fazlası olup stratejik bir ortak olarak görülmelidir. Yetenek yönetimi temel olarak çalışanların ilgisini çekmek, seçmek, işe almak, geliştirmek ve elde tutmak gibi unsurlardan oluşur ve genellikle yetenek boşluklarını belirlemek, planlama, yetenekli çalışanları

çeşitli girişimlerle elde tutma ve farklı stratejileri uygulamakla ilgilenmektedir (Gülşen 2020, 38).

Diğer taraftan kaynak tabanlı örgüt kuramı ise, stratejik yönetim alanına önemli yeni bir bakış açısı getirmiştir ve sürdürülebilir rekabet avantajları elde etmek ve firmaların benzersizliğini vurgulamak için firma içi kaynaklara vurgu yapmıştır. Bu bağlamda, firma içinde nitelikli çalışanlar sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak açısından örgütün en önemli kaynaklarından biri olarak görülmüştür (Betchoo ve Kumar 2017, 5). Bu nedenle, yetenekli çalışanların elde tutulması önemlidir. Zira bu teori, kaynakların firmalar arasında heterojen bir şekilde dağıldığını varsaymaktadır. Diğer taraftan da firmalar arasında kaynak hareketsizliği olduğu varsayılmaktadır. Bu bağlamda, yetenekli işgücünün elde edilmesi ve var olan yeteneklerin de geliştirilmesi önemli hale gelmektedir. Bu nedenle insan sermayesinin yönetimi önemli bir alan olarak görülmektedir (Nothnagel 2008, 21). Özellikle bilgi odaklı toplumda insan sermayesi, rekabet avantajı elde etmede stratejik bir kaynaktır. Yetenek yönetimi, bir değişim sürecidir ve dönüşümleri yönetmekle ilgilidir. Yetenek yönetimi, yeteneğin, diğer kaynaklar gibi makro düzeyde yönetilebileceği anlayışına dayanmaktadır (Tunçer 2019, 7).

Örgütsel açıdan bakıldığında, nitelikli çalışanların örgütün hayati öneme sahip olan ve örgüt tarafından bağımlılık duyulan bir kaynak olduğu ifade edilebilir. Bu kaynak diğer örgütler tarafından talep edilmesi nedeniyle rekabet edilmesi gerekli olan bir alanı yaratmaktadır. Bu konuda örgütün dışa bağımlı olduğu ifade edilebilir (Pfeffer ve Salancik 2003, 44). Zira bu konuda daha fazla özerklik sağlamayı amaçlayan bir örgütün yetenekli çalışanları geliştirecek, işe çekebilecek, seçebilecek bir mekanizmaya sahip olması gerekmektedir. Sağlanacak özerklik sayesinde dışa bağımlılık azalacak ve diğer rakiplere de üstünlük sağlanacaktır. Bu bağlamda bir kurum için en önemli kaynak insan olup insana yapılan yatırım bir bakıma geleceğe yatırım yapılmasıdır. Yetenek yönetimi ile daha yetenekli bir işgücü geliştirmek, hem bireysel hem de işletme performansını desteklenmektedir. Bu nedenle hayati öneme sahip olan yeteneğin işletme içerisinde tutulması önemli bir konu olarak öne çıkmaktadır.

Temel olarak insana saygı ve şeffaflığa dayanan yetenek yönetimi, çalışanın kendisi ve kurumu için üst düzey yeteneklere erişmesini, güçlendirilmesini ve elde tutulmasını sağlayan uzun vadeli bir süreçtir. Bu perspektife dayanarak, yetenek yönetiminin şirketteki temel amacı, çalışanların potansiyellerini keşfetmeleri için cesaretlendirmek ve firmanın başarısı için bu potansiyeli kullanabilmelerini sağlayarak kariyer basamaklarının her aşamasında işgücü performansını arttırmaktır (Artyukh 2016, 27). Yetenek yönetimi, çalışanların mesleki yaşamlarında daha da ilerlemeleri için gerekli araçları sağlamaktadır. Ayrıca çalışanlara kariyer gelişimi açısından daha fazla istek duymalarını teşvik etmektedir. Bu doğrultuda, araştırmanın temel problemi yetenek yönetimi uygulamalarının, çalışan motivasyonu ve performansı ile işletme performansına etkisinin değerlendirilmesidir.

Araştırmanın Amacı

Yetenek yönetimi, çalışan motivasyonu, çalışan performansı, örgüt iklimi ve işletme performansı kavramlarının açıklanmasının yanında bankacılık ve sigortacılık sektörü çalışanlarının yetenek yönetimi uygulamalarının çalışan motivasyonu ve performansı ile işletme performansına etkisinin ortaya konulmasıdır.

Araştırmanın Önemi

Yetenek yönetimi, potansiyel ve mevcut çalışanlar içerisinde yetenek arama, geliştirme ve kalıcılığı sağlama amacıyla ekonomik model anlayışı geliştirmeyi amaçlamaktadır. Çünkü yetenek, organizasyon için rekabetçi bir avantaj sağlamaktadır (Bakoğlu 2001, 42).

Yetenek temel olarak bireye odaklanmamasına rağmen, kabiliyet, bilgi ve tecrübe gibi kişisel özellikleri de kapsayacak şekilde geniş ölçüde ele alınabilir. Yetenek yönetimi, insan kaynakları yönetimi disiplininin bir parçasıdır (Bakoğlu 2001, 42).

Yetenek yönetimi çalışanların işe alımı, motivasyon, iletişim, elde tutma, gelişim, ardışık planlama, liderlik vb. kavramlara odaklanır. Bu unsurlar hem insanları hem de yetenekleri yönetmede önem arz etmektedir. Firmadaki yeteneklerin sinerjik gelişimine katkıda bulunan bu unsurların harmanlanması yetenek yönetimini oluşturmaktadır. Şirketlerinde en iyi yetenekleri nasıl koruyabileceklerini görmek

yöneticilerin sorumluluğundadır (Betchoo ve Kumar 2017, 6). Yetenek yönetimi, çalışan motivasyonu, performansı ve işletme performansı kavramlarının açıklanmasının yanında bankacılık ve sigortacılık sektörü çalışanlarının yetenek yönetimi uygulamalarının çalışan motivasyonu ve performansı ile işletme performansına etkisinin ortaya konulması büyük önem arz etmektedir.

Araştırmanın Problem Cümlesi

Araştırmanın temel problemi doğrultusunda problem cümlesi, yetenek yönetimi uygulamalarının çalışan motivasyonu ve performansı ile işletme performansına etkisinin değerlendirilmesidir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın evreni, Türkiye’de faaliyet gösteren bankacılık ve sigortacılık sektörü çalışanlarıdır. Çalışma, Türkiye’de faaliyet gösteren bankacılık ve sigortacılık sektörü çalışanları ile sınırlandırılmıştır. Yetenek yönetimi, çalışan motivasyonu, çalışan performansı, örgütsel iklim ve örgütsel performans ölçeklerinin içerdiği maddelerle sınırlandırılmıştır. Anketi dolduran katılımcıların, kişisel bilgi envanteri ve ölçek sorularından oluşan ölçme araçlarını içten ve doğru olarak yanıtladıkları öngörülmüştür. Araştırmanın örnekleminin ise evreni uygun olarak yansıttığı varsayılmıştır.

Araştırmanın Planı

Araştırmanın giriş bölümünde problem durumu, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın problem cümlesi, araştırmanın alt problemleri, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın sınırlılıkları, araştırmanın planı ile kullanılan metot ve teknikler hakkında bilgi verilmiştir.

Araştırmanın ilk bölümünde çalışan yetenekleri, çalışan yetenek yönetimi, çalışan yetenek yönetiminin önemi, çalışan yetenek yönetiminin boyutları ele alınarak açıklanmış ve yetenek yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalar belirtilerek, çalışan yetenekleri ve yetenek yönetimi başlığı altında toplanmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde çalışan motivasyonu, motivasyon kuramları, çalışan motivasyon motifleri, çalışan motivasyonun boyutları, çalışan performansı, çalışan performansı önemi ve çalışan performans motifleri ele alınarak açıklanmış ve çalışan motivasyonu ve performansı ile yetenek yönetimi arasındaki ilişkiyle birlikte çalışan motivasyonu ve performansı ile ilgili yapılan çalışmalar belirtilerek, çalışan motivasyonu ve performansı başlığı altında toplanmıştır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde örgüt iklimi, örgüt ikliminin kuramsal temelleri, örgüt ikliminin boyutları ve örgüt ikliminin sonuçları ele alınarak açıklanmış ve örgüt iklimi ile ilgili yapılan çalışmalar belirtilerek örgüt iklimi, örgüt ikliminin boyutları ve örgüt ikliminin sonuçları başlığı altında toplanmıştır.

Araştırmanın dördüncü bölümünde işletme performansı, işletme performansı ve etkinlik modelleri, işletme performansının boyutları ve işletme performans ve kurumsal sürdürülebilirlik ele alınarak açıklanmış olup işletme performansı, etkinlik modelleri ve işletme performansının boyutları başlığı altında toplanmıştır.

Araştırmanın beşinci bölümünde araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın evren ve örnekleme, araştırmanın modeli, veri toplama araçları, araştırma verilerinin istatistiksel analiz teknikleri ele alınarak açıklanmış olup yöntem ve bulgular başlığı altında toplanmıştır. Araştırmanın son bölümünde anket çalışmasından elde edilen bulgulara yer verilerek bulgular başlığı altında belirtilmiş, kavramsal çerçeve ve bulgular doğrultusunda yapılan çıkarımlar ve öneriler ise sonuç ve öneriler başlığı altında toplanmıştır.

Kullanılan Metot ve Teknikler

Çalışmada yer alan sürekli değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler ortalama, standart sapma, medyan, minimum ve maksimum değerleriyle, kategorik değişkenler frekans ve yüzde ile gösterilmiştir. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup durumunda, parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Bağımsız örnekler (Independent samples) t testi kullanılmıştır. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında ikiden fazla grup durumunda, parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way) Anova testi kullanılmıştır. Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı Post-Hoc analizi yapılmıştır. Ölçekler arası karşılaştırmalarda

Pearson Korelasyon Analizi kullanılmıştır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkene etkisini incelemek için Lineer Regresyon analizi kullanılmıştır. Sonuçlar %95 güven aralığında, $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.



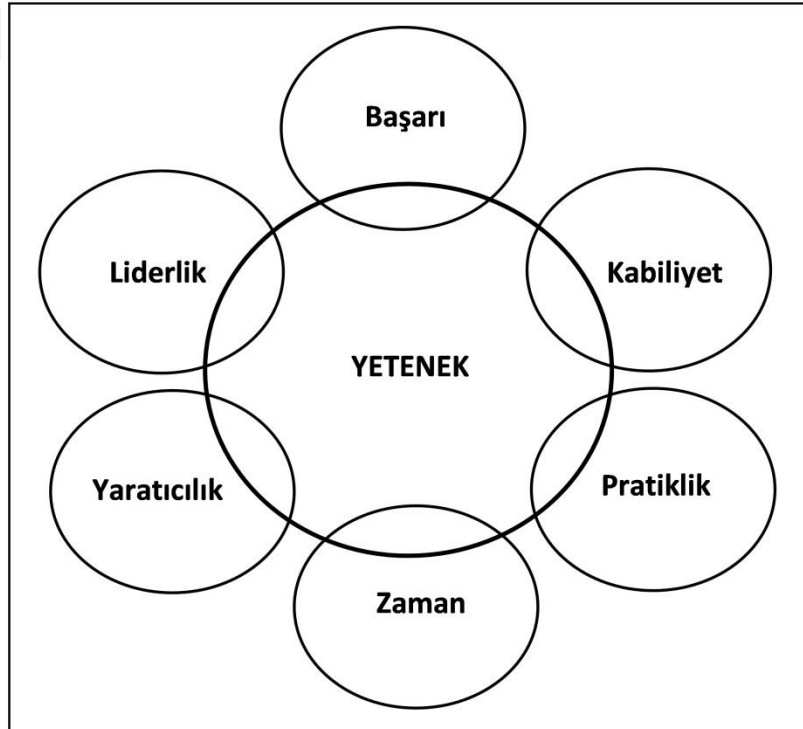
BİRİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞAN YETENEKLERİ VE YETENEK YÖNETİMİ

Çalışmanın bu bölümünde çalışan yetenekleri, çalışan yetenek yönetimi, çalışan yetenek yönetiminin önemi ve çalışan yetenek yönetiminin boyutları ele alınarak açıklanmıştır.

1.1. Çalışan Yetenekleri

“Yetenek”, gerek günlük hayatta gerekse iş hayatında sıklıkla kullanılan bir kelimedir. Bu kelime iş hayatında işletmeler için gerçekten önemli bir kaynak haline gelmektedir. Yetenek (talent) başarı, beceri, liderlik, pratiklik, yaratıcılık ve zamanı iyi kullanabilme gibi özellikleri içeren bir ifadedir. Bireyin belirli bir zaman diliminde, yaratıcılığını da katarak işlerini daha kolay yapabilme ve başarıya ulaşmada etrafındaki bireyleri de harekete geçirebilmesidir (Doğan ve Demiral 2008).



Şekil 1. Yeteneği Oluşturan Temel Özellikler

Kaynak: Doğan Südaş, H. ve Demiral, Ö. (2008). «İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi» Ç.Ü. SBE Dergisi, 17(3): 145-166, 151.

Demirkasımoğlu ve Taşkın (2015) kurumsal açıdan yeteneklerin öneminin farkına varılması ve rekabetin ön plana çıkması, çalışan yeteneklerini ve bu yeteneklerin yönetimi konusunu önemli bir araştırma konusuna dönüştürülmüştür. Günümüzde her insan kaynağı bir yetenek olup yetenekli insan kaynağının kurum bünyesinde istihdamı ve istihdamın devamının sağlanması, sadakatlerinin artırılması, kurum dışındaki yetenekli insan kaynağına kurumun cazip kılınması büyük önem arz etmektedir. Günümüzde kurumlar yaşamlarının devamlılıklarını ve verimliliklerini istihdam ettikleri yetenekli insan kaynakları sayesinde devam ettirebilirler (Demirkasımoğlu ve Taşkın 2015, 269).

Kurumlar günümüzde ihtiyaç duydukları yetenekli insan kaynaklarını bünyelerine katmak için çaba göstermektedirler. İhtiyaç duyulan doğru çalışan yeteneklerinin belirlenmesi ve uygun istihdam ile kurumların devamlı büyümesini ve rekabet edebilmesi mümkün hale gelmektedir. Yetenekli insan gücünü istihdam etmek ve istihdam edilen yetenekli insan gücünden maksimum verim alabilmek, rekabet edebilmenin temel anahtarı olup aynı zamanda beklenen performansın sağlanmasının da asli kaynağıdır. Bu doğrultuda insan kaynağı yetenekleri yani çalışan yetenekleri ve yetenek yönetimi ilişkisi aşağıdaki hususlar açısından kritik önem arz etmektedir (Doğan ve Demiral 2008, 161);

- i. İnsan kabiliyetlerinin doğru yönetilmesi, kurumun mali ve işlevsel etkinliklerinin elden geçirilmesi esnasında değerlendirilebilecek ve bu sayede beşeri kaynakların idaresinde faaliyet ve faaliyete yönelik değerler net bir biçimde ortaya konabilecektir.
- ii. Güçlü potansiyeli olan kabiliyetli insan gücünün ön plana çıkmasıyla işletme idame prensipleri de kurumun hedef kitlesine ve personeline bakış açısı bakımından da ön plana çıkmıştır.
- iii. İşletmenin etkin yönetimi, kabiliyetli iş gücünün istihdamı ve istihdam edilen kabiliyetli iş gücünün daha da geliştirilmesi günümüzün başarıya götüren temel unsurdur.

- iv. Her bir insan gücünün, kabiliyet bakımından birer potansiyel olarak kabul edildiği kurumlarda, işletme idare prensipleri personelin görevlerini ne şekilde yerine getirecekleri ve personelin ne şekilde idare edilecekleri hususunda bilgi sağlamaktadır.
- v. Kurumun birer yüzü olarak kabul edilen personelin kendi görevleri ile alakadar olmaları ve verimliliğe dayalı değerlendirme ortamının tahsisine destek olmaktadır.
- vi. Aktif işletme yönetimi, tepe yöneticiden birim elemanlarına kadar tüm personelin saydamlık, dürüstlük, hesap verme yükümlülüğü, etkinlik ve benzeri gereksinimlerinin giderilmesine destek olacaktır.
- vii. Firmanın tepe idarecileri, kurumsal yönetimde ön planda olmakta ve personelin potansiyel kabiliyetlerinin tespit edilmesine ve iyileştirilmesine gereksinim duyulmaktadır. Bu da, kurumun istihdam ettiği kabiliyetli personelin kurumsal idare ilkeleri dâhilinde etkin biçimde geliştirilmesini kolaylaştırmaktadır.

Çalışan becerileri, insanların zaman içinde edindikleri çeşitli yeteneklerdir. Bu yetenekler işte görev ve projelerin sürekli tekrarlanmasıyla da gelişir. Çalışan becerileri genellikle bir kişinin iş tanımına veya rütbesine bağlı olarak belirlenir. Örneğin, üst düzey yöneticiler genellikle düşük rütbeli çalışanlardan daha iyi problem çözme becerileri geliştirecektir (Vosloban 2012, 673). Yetenekli çalışanlar, proaktif ve ilham verici olma özelliklerinin yanı sıra profesyonel portföylerinde de bir dizi başarıya sahiptir. Şirket menfaati için daha fazla geliştirilebilecek potansiyele sahip olduğunu gösteriyor ise o çalışan, yetenekli olarak nitelendirilebilir. Yeteneklerini günlük faaliyetlerinde yenilikçi olarak kullanan, iş arkadaşlarını motive edebilen kişiler potansiyeli olan çalışanlardır (Tansley 2011, 267).

Yetenek kavramının ülkeden ülkeye farklı algılandığını belirtmek gerekmektedir. Bu nedenle batı kültürleri, belirli bir alanda tüm yaşamı boyunca bir kişiye yardımcı olan doğuştan gelen eşsiz özellikleri yetenek olarak tanımlanmaktadır (Gülşen 2020, 13). Yeteneklere yönelik Japon kültürleri ise oldukça farklıdır ve uzun yıllar boyunca zor çalışmalarla elde edilen kazanımlar olarak tanımlanmaktadır. Amerikan kültüründe, çalışanlar hakkında konuşurken

“yetenek” sözcüğünü kullandıklarında, kişinin mesleki beceriler, genel zekâ, kendine özgü karakter, hırslar, davranışlar gibi bütüncül nitelikleri ifade etmektedirler. Bu noktada yetenek tanımına yönelik iki ana yaklaşım olduğunu söylenebilir. Kişinin eşsiz kalıcı özelliği olarak yetenekli olması, öğrenmesi ve edinmesi imkânsızdır (Collings vd. 2019, 547). Bu durumda, yetenek, doğuştan gelen özellikler bütünü olarak ele alınmaktadır. Yeteneğe sahip olan kişi, yeteneklerini özel eğitim araçlarıyla beslerse, doğuştan yetenekli olmayan kişiden çok daha olağanüstü sonuçlar ortaya koyabilir. Yetenek konusuna bir başka bakış açısı, yeteneklerin zorlu bir çalışma, yeni bilgi, pratik ve tekrar kazanma yönünde ciddi bir tutumla elde edildiğini göstermektedir. Bu senaryoda, kişinin eğitim, deneyim ve kariyer hırsları, sadece doğuştan gelen yeteneklerden ziyade yetenek geliştirmede çok önemli bir rol oynamaktadır (Michaels, Handfield-Jones ve Axelrod 2001).

Çevremizde değişime rağmen, nispeten sabit kalan, tatmin edici, büyümeyi sağlayan insan ilişkilerinin de merkezi olan temel becerilerdir. İlişkilerde özgürlük, haysiyet, güven, sevgi ve dürüstlük her zaman insanın hedefleri arasında olmuştur. On birinci yüzyılda bu hedeflere neden olan ilkeler, onları yirmi birinci yüzyıla getirmiştir. Günümüzün teknolojik kaynaklarına rağmen, temel insani yetenekler halen insan etkileşiminin kalbinde yer almaktadır (Akar ve Balcı 2016, 970). Aslına bakılırsa günümüzde, insan ilişkileri daha da önem kazanmaya başlamıştır. Çünkü bilgi çağı ve teknolojiler günlük hayatımıza daha da fazla zarar vermektedir. İnsanlar her gün ilgi duyacağından daha fazla bilgiye maruz kalmaktadır. Bu bilgilerin tümünü organize etmek veya yorumlamak mümkün değildir. Bu sebeple, neyin önemli olduğunu ve nelerin göz ardı edilemeyeceği doğru tayin edilmelidir. Sonuç olarak, bu bilginin kaynakları ile ilişkimiz anahtar anlamlandırma mekanizmasıdır. Güvenilir ilişkiler kurmak bilgi yüklemesi ile başa çıkmanın kritik bir parçasıdır. Becerikli yönetimin, özellikle de örgütlerdeki insanların yönetiminde yetkin olanların, örgütsel başarının anahtar belirleyicidir. Artık örgütlerin başarılı olmak için yetkin ve yetenekli yöneticilere sahip olmaları neredeyse tartışmasız bir konudur. Yöneticiler çalışan yeteneklerini dikkate alarak, uygun pozisyon ve iş süreçleri geliştirmelidirler (Whetten ve Cameron 2011, 45).

1.1.1. Bireysel Yetenekler

Çalışan yetenekleri içerisinde bireysel yetenekler aşağıda öz farkındalık ve duygusal zeka, kişisel stresi yönetme, analitik ve yaratıcı düşünme başlıkları altında ele alınarak açıklanmıştır.

1.1.1.1. Öz Farkındalık ve Duygusal Zekâ

Öz-farkındalık bireyin öz duygularını, fikirlerini, arzularını realisttik şekilde farkındalığı olup aynı zamanda üstün ve eksik yönlerini tanıması, sahip olduğu yeteneklerini objektif şekilde değerlendirmesini içermektedir (Motowidlo ve Kell 2013, 42). Öz farkındalık ve duygusal zekâ, sağlıklı ve etkili bireylerin önemli bir özelliğidir. Yaşamda, işte ve yönetsel rollerde başarı sağlamak öz farkındalık ve duygusal zekâyı gerektirmektedir. Öz farkındalık ve duygusal zekâ birden fazla zekâyı bir araya getiren bütüncül bir ifadedir (Esentaş vd. 2018, 495).

1.1.1.2. Kişisel Stresi Yönetme

Kaleem (2019)'e göre stres, bireylerin gündelik yaşamlarını negatif yönde etkilemekle beraber bir bakıma gündelik hayatın bir unsurudur. Birey özellik bakımından değişmekte, evölüsyon göstermekte ve zaman geçtikçe yapı ve psikolojik bakımdan daha da karmaşıklaşmaktadır. Bu döngü içerisinde hayat koşullarına uyum gösterir iken strese de maruz kalmaktadır. Bireyin maruz kaldığı stresi tamamen ortadan kaldırması mümkün değildir. Gündelik hayatta yaşanan stres hali, bireyin gerek bedensel, ruhsal, tutumsal ve psikolojik yönden güçlük çekmesine gerek ise bu durumun bir rahatsızlığa dönüşmesine sebebiyet verebilmektedir (Bay-Karabulut ve Özel 2018, 48).

Kişisel stresi yönetme yani stres ile mücadele, kişinin stresi ne şekilde yönetebilecekleri konusunda eğitim ile başlamaktadır. Kişisel stresi yönetme yani stres ile mücadele, bilhassa stresin sebep ve neticelerine yönelik eğitim ile stresin bedensel ve ruhsal neticelerinin ne şekilde minimum düzeye indirgenebileceğini öğretmektedir (Akar ve Balcı 2016, 958). Kişisel stresi yönetme, insan gücünün kurum içerisinde stresli ortamın neticelerinden minimum düzeyde etkilenmelerine ve kişinin bu ruhsal gerilim ile daha kolay baş etmelerine destek olmaktadır. Negatif stres unsurlarının pozitifte dönüştürülmesi, personelin çalışma hayatlarında mutlu olmalarını kolaylaştırmaktadır. Bir olayı öngörmekle ilişkili stres, mevcut iş

koşullarından ziyade psikolojik kaygının bir ürünüdür. Bu stres kaynağını ortadan kaldırmak, düşünce süreçlerinde, önceliklerde ve planlarda bir değişiklik gerektirmektedir. Bilinmeyen bir yolda ilk kez seyahat ederken, bir yol haritasına sahip olmak, beklenen stresi azaltır. Aynı şekilde, kişisel ilkeler ifadesi bir harita veya rehber görevi görür. Sonunda nerede olunacağını netleştirir (Aytaç 2018, 20).

1.1.1.3. Analitik ve Yaratıcı Düşünme

Analitik farklı bir ifade ile çözümlemeli düşünmenin felsefi kökleri Aristo'nun akıl yürütme prensiplerini ele aldığı mantık çalışmalarına kadar gitmektedir. Çalışanlar, hangi stratejileri kullanacaklarını belirlemek için analitik becerilere sahip olmalıdır. Örneğin, bir ürün yöneticisinin bir rakibin fiyat indirimini nasıl karşılayacağına karar vermesi gerekecektir. Fiyatları düşürme veya daha yüksek fiyatları haklı çıkarmak için ek özellikler ekleme seçeneğini tartışabilir. Durum ne olursa olsun, bir çalışanın analitik becerileri çalışanların en mantıklı kararları düşünmelerini ve vermelerini gerektirir (Çakır ve Senemoğlu 2016, 1490). Tümel bir önermeden tikel bir önermeye gitme metoduyla mantıksal değerlendirmelerde bulunmanın niteliklerini değerlendiren Aristo, bir dizi savdan insicamlı bir sav ortaya çıkarmanın asli ilkelerini ortaya koymayı hedeflemektedir. Ortaya çıkarılmak istenen duruma karşılık olan mütehavvilin tayin edilmesi ve bu mütehavviller arasında anlamlı ilişkiler oluşturulmasını kapsayan bu analiz metodu, oluşturulan bir fikrin tutarlılığını değerlendirebilir kılmaktadır. Bu da akla uygun, aklın kurallarına dayanan, ölçülü fikir yürütmenin temelde mantık yürütme sürecine dayanmaktadır (Çakır ve Senemoğlu 2016, 1490).

1.1.2. Kişilerarası Yetenekler

Çalışan yetenekleri içerisinde kişilerarası yetenekler aşağıda destekleyici iletişim kurma, güç ve etki kazanma, motivasyon sağlama, çatışma yönetimi başlıkları altında ele alınarak açıklanmıştır.

1.1.2.1. Destekleyici İletişim Kurma

Destekleyici iletişim becerileri, başkalarını motive etmek, müşteri şikâyetlerini ele almak, kritik veya olumsuz bilgiyi yukarı doğru aktarmak, taraflar arasındaki çatışmaları çözmek, belirli bir pozisyon için pazarlık yapmak gibi geniş çaplı faaliyetler için geçerlidir (Luthans vd. 2008).

Özellikle yöneticilerin, çalışanların davranışlarını değiştirmelerine yardım etmeleri gerektiğinde, destekleyici iletişim gereklidir. Destekleyici iletişim dâhilinde davranış ya da kişisel fikir ve duyguları ifade etmekten kaçınılmamalıdır. Bir yöneticinin bir işin diğer yönlerindeki becerileri ne kadar güçlü olursa olsun, başkalarıyla birlikte çalışabilme ve onlarla başa çıkabilme becerisi büyük ölçüde iletişime bağlı olacaktır. Bununla birlikte, doğru iletişim becerilerine sahip olmak koşullara bağlı olarak değişebilir. İşgücünde iletişim kurmak karmaşılaştıkça, yetenek yönetimi açısından bu beceriye daha fazla dikkat edilmesi zorunlu hale gelmiştir (Erözkan 2005, 136).

1.1.2.2. Güç ve Etki Kazanma

Güç ve etki kazanma becerisi, günümüzde işgücü için özellikle önemlidir. Uzmanlık, kişisel cazibe, çaba ve meşruiyet güç ve etki kazanma kaynaklarıdır. Güç ve etki kazanma kaynakları içerisinde uzmanlık, bilgi ve yetenekleri yansıtır; kişisel cazibe, duygusal çekiciliği içerir; çaba, kişisel bağlılık ve motivasyon anlamına gelir ve meşruiyet güvenilirliği içermektedir (Çalışkur 2016, 31).

- i. Güç ve etki kazanma kaynakları içerisinde uzmanlık; teknoloji çağında önemli bir güç kaynağı olduğu açıktır. Uzmanlık, özellikle rasyonel hale getirilmiş karar verme sürecini tercih etmeleri nedeniyle iş organizasyonlarında göze çarpan bir özelliktir (Bunderson 2003, 459). Seçimlerin her bir alternatifi destekleyen, objektif düşünmeyi gerektiren bir ortamda, bilgiye sahip bir kişi, iktidarı kolayca tahakkuk ettirir. Özünde uzman bilgisi güvenilir bir bilgi olarak kabul edilir. Bir konuda uzman olmak, genellikle önemli bir zaman ve çaba gerektirir. Hızla değişen teknolojileri kullanan organizasyonlarda, bireylerin bilgilerinin sürekli geliştirmeleri gerekir. Belirli bir uzmanlık alanında güncel kalmak için gereken yatırım göz önüne alındığında, uzman olarak kolay değildir (Aytaç 2018).
- ii. Güç ve etki kazanma kaynakları, içerisinde cazibe; kişilerarası çekimin kişisel bir güç kaynağı olup karizma ve fiziksel özellikleri içermektedir. Karizmanın başkaları tarafından yapılan bir atıf olduğu düşünüldüğünde, ilham veren bir vizyon, kişisel fedakarlık ve belirli aranda risk almak, ortak

hedeflere ulaşmak için alışılmamış, geleneksel olmayan yaklaşımların kullanılması, esrarengizlik algısı, üyelerin ihtiyaç ve kaygılarına duyarlılık söz konusudur. Ayrıca, yüksek performanslı organizasyonların liderlerinin karizmatik olarak karakterize olma olasılıkları daha yüksektir (Agle vd. 2006, 17).

- iii. Güç ve etki kazanma kaynakları içerisinde çaba; çalışanların en değerli özelliklerinden bir tanesidir. Çünkü en güvenilir kaynak, insan kaynaklarıdır. İş yapmak için “ne gerekiyorsa” yapacak bir kişi olarak tanınmak, özellikle günümüzün belirsiz ve hızla değişen iş ortamında değerli bir kişisel özelliktir. Bir borçluluk duygusu ya da yükümlülüğü yaratmanın yanı sıra, yüksek bir çaba, diğer kişilik özellikleri de geliştirebilir. Bir görevde sıkı sıkıya çalışan bireyler konuyla ilgili bilgilerini arttırırlar (Chang ve Liu 2018, 12).
- iv. Güç ve etki kazanma kaynakları içerisinde meşruluk; geçerli değer sistemi ile uyumlu eylemler, diğer örgüt üyeleri tarafından güvenilir veya meşru olarak kabul edilir. İtiraz yerine, kabul edilmek üzere alınırlar. Bu nedenle, meşruiyet kabulü arttırır ve kabul, kişisel etkilerin anahtarıdır. Örgütsel liderler temel örgütsel değerleri savunmada ve yeni gelenleri doğru düşünme ve tutuma yöneltmede ihtiyatlıdırlar. Çoğu zaman, yeni üyeler veya dışarıdan gelenler bir örgütün kültürünün eleştirel rolünü anlamakta başarısız olmaktadır (Gündüz Çekmecelioğlu ve Keleş 2009, 593). Yöneticiler, kuruluşlarının pazar lideri olmaları için bir ön koşulun, pazarda benzersiz bir oyuncu olarak algılanması gerektiğini bilir. Bu, kaliteye, ekonomiye, değerlere, hizmete, çalışanlara, sadakate önem verilmesi anlamına gelebilir. Bu, iç organizasyonel gururun ve dışsal mükemmellik projeksiyonlarının temelidir.

1.1.2.3. Motivasyon Sağlama

Motivasyon işgöreni, kurumsal yönden istenen özellikte ve nicelikte çalışmalarını gerçekleştirmek amacıyla içsel ve dışsal anlamda güdülemesidir. En basit anlamda bireyleri, hedef yönünde etkin olarak eylemde bulunma çabalarının bütünüdür. Çoğu kuruluş en iyi çalışanlarını korumak ve onları yüksek performansa motive etmek için mücadele eder. Yüksek motivasyona ve kararlı çalışanlara sahip

kuruluşlar, pazarda avantaj sağlamaktadırlar. Bunun odak noktası, çalışanların oldukça üretken ve yüksek motivasyona sahip çalışma ortamlarıdır. Bir kişinin yetenek eksikliği, çeşitli nedenlerle iyi performansı engelleyebilir (Ağca ve Ertan 2008, 141). Görüleceği üzere, çalışan performansının temel bileşeni motivasyondur. İşe alım, işe uygun hale getirme, yeterli yetenekleri kazandırma ve benzerinde motivasyon unsuru ön plana çıkmaktadır. En kalıcı motivasyon, insan ihtiyaçlarına dayanmaktadır. İnsan ihtiyaçları fizyolojik ile başlayan, güvenlik, aidiyet, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ile takip edilen beş temel ihtiyaç düzeyi söz konusudur. Başarıya ihtiyaç, bir standart rekabet davranışı olarak tanımlanmaktadır. Yüksek başarıya ihtiyaç duyan bireylerin orta derecede zorlu hedefler belirleme eğilimi; iş aktiviteleri için kişisel sorumluluğu üstlenmede isteklilik, görev ve performans hakkında ayrıntılı geribildirim için güçlü istek ile karakterize olduğunu göstermektedir. Bir kişinin başarıya yönelik ihtiyacının seviyesi, iş performansının iyi bir göstergesidir (Ergül 2005, 69).

1.1.2.4. Çatışma Yönetimi

Çatışma yönetimi, çatışmanın çözümü ile benzer anlamda kullanılsa da çatışma çözümü; bireyler arasında meydana gelen anlaşmazlıkların uzlaştırılmasıdır. Çatışma yönetimi ise bireyler arasında meydana gelen anlaşmazlıklarda uzlaşının yanında bireyler arası yıkıcı durumları yapıcı yöne kanalize etmeyi de bünyesinde barındırmaktadır (Amilin 2017, 248). Günümüzün hızlı tempolu pazarlarında, başarılı stratejik kararlar, hızdan ödün vermeden, aktif şekilde alınmalıdır. Bunu yapmanın anahtarı, kişilerarası çatışmayı azaltmaktır. Benzer eğitim ve deneyime sahip kişiler arasında belirli bir oranda çatışma söz konusu olabilmektedir. Kişilerarası çatışma, örgütsel yaşamın vazgeçilmez bir parçasıdır. Aslında, işgücü çeşitliliği, küreselleşme ve ortak girişimler konusundaki mevcut iş eğilimleri göz önüne alındığında belirli oranda çatışmalar, yeni fikirlerin üretilmesinde etkili olup örgütsel başarının yordayıcısı olabilmektedir. Ancak çatışma düzeyi belirli oranın üzerine çıktığı durumlarda anlaşmazlık kaynaklı başarısız ortaya çıkmaktadır (Karcıoğlu ve Alioğulları 2012, 221).

1.2. Çalışan Yetenek Yönetimi

Yetenek yönetimi yetenek aramak, mevcut veya gelecekteki şirketin ihtiyaçlarına en uygun insan kaynağını bulmaya çalışma olarak ifade edilebilir (Hanif ve Yunfei 2013, 2831). Yetenek, yöneticilerin işçilerden beklediği tüm beceri, bilgi ve tutumlarla ilgilidir. Ancak, kendisini bu üç faktörle sınırlamaz. Yetenek önce tespit edilmeli ve sonra sürekli olarak geliştirilmeli, böylece söz konusu şirket için kalıcı bir varlık olarak elde tutulmasını sağlanmalıdır. Eğer yetenek kullanılmazsa, başarısızlık riskini ortaya çıkarabilir. Yetenek yönetimi, organizasyona yetenek kazandırmak, mevcut yetenekleri geliştirmek ve mevcut yetenekleri koruyabilmek için gelecekte uyarlanabilecek ve yararlanmaya değer olabilecek bir dizi teknikten oluşur. Bu nedenle yetenek yönetimi, şirketlerin her zaman daha iyi yetenekler aradıklarını ve yeteneklerini kendi çıkarları için kullanmaları amacıyla geliştirmeleri görüşüne sahiptir (Betchoo ve Kumar 2017, 7).

Çalışan yetenek yönetimi, kurumlarda istihdam edilecek adayları belirleme, belirlenen adayların kurum bünyesine dâhil edilmesi, kurum bünyesine dahil edilenleri kurumun bünyesinde kalmasını sağlayacak ve bir yetenek havuzu meydana getirecek uygulamaların bütünüdür (Mensah 2015, 561). Yetenek olgusu ele alındığında bilhassa çalışma hayatında kurumlar amacıyla kritik öneme sahip bir kaynaktır. Yetenek bünyesinde başarı, kabiliyet, önderlik, işlevsellik, yaratıcılık ve benzeri nitelikleri barındırmaktadır. Bu doğrultuda bir çalışanın belirli bir sürede, verilen görevleri pratik ve yaratıcılık ile yerine getirme ve başarı yolunda çevresindekileri olumlu yönde etkileme özeliğidir (Berger ve Berger 2004, 3).

Yetenek yönetimi kurumun her birimindeki çalışanlar arasında birlik, bütünlük ve güçlü iletişimi gerekli kılan; iş süreçlerine yönelik yol haritası oluşturulması, işgören alımı, işgörenlerin nitelik ve nicelik yönünden geliştirilmesi, performans izleme, kaliteli çalışanların kurumda devamlılığını sağlama ve benzeri unsurları bünyesinde barındıran bir yaklaşımdır (Collings vd. 2019, 546). Özünde insan kaynağı, kuşkusuz çok renkli davranışsal özellikleriyle gelişmek için muazzam bir potansiyele sahiptir. Profesyonelce yönetilirse, bu nitelikler genel şirket performansının iyileştirilmesine yardımcı olabilir. Şirket işgücü genellikle en

kıymetli ve en pahalı varlık olarak görülmekte olup başa çıkması kolay değildir (Ready Hill ve Conger 2008, 2).

Yetenek yönetimi, bir şirketin insan gücünden en iyi şekilde yararlanmasını sağlamanın yanı sıra, iş gücü rekabeti sağlayarak kurumların devamlılığını sağlamaktadır (Collings vd. 2019, 546). Çalışan, işteki tüm zamanı boyunca geliştirilmelidir. Yöneticiler, yeteneklerin nasıl ödüllendirileceğini, bu yetenekleri anlamlı ve etkili bir şekilde kullanmaları gerektiğini bilmelidir; böylece firmanın kurumsal hedefleri, yalnızca kâr elde etmek veya hissedar değeri elde etmek için değil, aynı zamanda gelecekte de kendine yer edinmesine olanak tanımaktır. Yetenek yönetimi, vasıflı çalışanların, şirketin rekabetçi ortamdaki çağdaş iş alanlarında, iyi bir oyuncu olmalarına yardımcı olan tam gücün işe çekilmesi, işte tutulması ve geliştirilmesidir (Berger ve Berger 2004, 2).

Heinen ve O'Neill (2004) yaptıkları çalışmada tarihsel olarak insan kaynakları yönetimi, işe alım, bordro yönetimi, işgücüne bazı faydalar sağlama gibi faaliyetlere odaklanmıştır. 1980 yılı, insan kaynakları yönetimine yönelik yaklaşım, bu stratejik anlamı belirleyerek, insan kaynakları departmanının şirketin iş stratejisi uygulamasına dâhil olmasına izin vermiştir. Genel çalışan yönetimi, işgücünün eğitimi, farklı tazminat sistemlerinin geliştirilmesi, sona erdirmeye gibi işlevler, şirketin insan kaynakları yönetiminin ana faaliyetleri olmuştur. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları bu şekilde detaylanmış ve 1990'lı yıllarda yetenek yönetimi kavramını ortaya çıkarmıştır (Heinen ve O'Neill 2004, 68).

Yetenek yönetimi, bugün kurumsal insan kaynakları ve eğitimde en önemli terimlerden biri haline gelmiştir. Bir yetenek, bir kuruluş içinde yer alan kişilerin eğitim ve gelişim stratejisidir (Çayan 2011). Olumsuz ekonomik koşullarda, birçok şirket harcamaları kısma gereği duymaktadır. Bu, her çalışanın ve kuruluşun performansını optimize etmek için bir yetenek yönetimi sistemi yürütmek için de bir nedendir. Küresel ayak izlerini derinleştirme sürecinde daha fazla şirket, yeni stratejiler ve ürünler hakkında daha fazla soru sorulmasına karşın, küreselleşme süreçlerinde başarı getirecek türden kurum yapısı arayışına girmektedir. Yetenek yönetiminin gelişimi aşağıda özetlenmiştir (Betchoo ve Kumar 2017, 8);

1. Aşama Personel Departmanı: 1970'lerde ve 1980'lerde insanlardan sorumlu olan iş fonksiyonuna personel departmanı adı verilmiştir. Bu grubun rolü insanları işe almak, onlara ödeme yapmak ve gerekli yararları sağladıklarından emin olmaktır. Bu işlevi desteklemek için büyüyen sistemler, toplu bordro sistemleridir.

2. Aşama Stratejik İnsan Kaynakları: 1980'lerde ve 1990'larda örgütler insan kaynakları işlevinin aslında daha önemli olduğunu kabul etmiş olup stratejik insan kaynakları kavramını ortaya çıkarmışlardır. Bu dönemde kuruluşlar, insan kaynakları yöneticisinin doğru kişileri işe almak, eğitmek, iş tasarımı, iş rollerine ve organizasyon yapılarına yardımcı olmak, tazminat paketleri geliştirmek, çalışan sağlığı ve mutluluğu için insan merkezli bir hizmet verme rolünü yüklenmiştir. Personel başkanı, insan kaynakları yöneticisi olup iş stratejisi ve icrasında önemli bir rol oynamıştır. Bu yeni rolü desteklemek için kurulan sistemler, işe alım ve başvuru izlemeyi, ücretlendirme sistemlerini ve öğrenme yönetim sistemlerini ortaya çıkarmıştır. Bu rolde, insan kaynakları departmanı bir iş fonksiyonundan daha fazlası haline gelmiş olup iş kolunu destekleme ortağı rolüne bürünmüştür.

3. Aşama Yetenek Yönetimi: Yetenek yönetiminin ortaya çıkması, stratejik insan kaynakları ana odak noktası olmayı sürdürür iken insan kaynakları ve ar-ge kuruluşları yeni stratejik konulara odaklanmaktadır. Tek tek işe alma sürecinde, özgeçmişleri sıralamak yerine uzmanlık temelli işe alım yöntemlerini kullanarak nasıl daha verimli hale getirebiliriz sorusuna cevap aranmaktadır. Kültürü güçlendirmek, değerleri yerleştirmek ve sürdürülebilir bir liderlik yapısı oluşturmak için ise yöneticileri ve liderleri nasıl daha iyi geliştirilebileceği üzerinde durulmaktadır. Bu boşlukları doldurmak için eğitim, e-öğrenme veya geliştirme programları geliştirilmektedir. Bu yeni, daha zorlayıcı problemler yeni süreçler ve sistemler gerektirir. Bugün organizasyonlar performans yönetim sistemlerini, planlama sistemlerini ve yetkinlik yönetim inşa etmeye ve bir araya getirmeye çalışmaktadır. İnsan kaynakları fonksiyonunun gerçek zamanlı bir şekilde işletmeyle bütünleştirilmesi amaçlanmaktadır.

Yetenek yönetimi, çalışma hayatında nispeten yeni bir kavramdır. Kavram özneteliklerinin ayrıntılı analizi söz konusu olduğunda, yetenek yönetiminin önemi de ortaya çıkmaktadır (Handley 2012, 2). Bu noktada yetenek yönetimi insan

kaynakları yönetiminin güncellenmiş versiyonudur. Ana amacı, yetenekli çalışanları elde etmek ve elde tutmak olan insan kaynakları yönetimi bünyesine yetenek yönetimini dâhil etmiştir. Bu noktada, insan kaynakları yönetimi, başarılı çalışanları işe çekmek, işte tutmak geliştirme işlevi dâhilinde yetenek yönetimi rolünü üstlenir. Organizasyon, önemli stratejik pozisyonun belirlenmenin yanı sıra çalışanların profesyonel becerilerine ve başarılarına göre çalışanları cezbetmek, motive etmek ve tutmak için mevcut insan kaynakları araçlarını kullanmaktır (Mensah 2015, 546).

Yetenek yönetimi, bir kuruluş için gerekli insan sermayesinin öngörülmesi ve bu ihtiyaçları karşılama konusunda planlama anlamına gelmektedir. Yetenek yönetimi, işletme değerini geliştirmek ve şirketler ile kuruluşların hedeflerine ulaşmalarını mümkün kılmak için stratejik insan gücü kullanma bilimidir. İnsanların işe alınması, elde tutulması, geliştirilmesi, ödüllendirilmesi ve kendilerini gerçekleştirilmesi için yapılan her şey, stratejik iş gücü planlamasının yanı sıra yetenek yönetiminin bir parçasıdır. Yetenek yönetimi, şirketlerin çalışanlarını organizasyon içerisinde nasıl kullandıklarını, kuruma çektiklerini, seçtiklerini, eğittiklerini, geliştirdiklerini, tuttuklarını, teşvik ettiklerini işlemektedir. Yetenek yönetimi gelir, müşteri memnuniyeti, kalite, verimlilik, maliyet ve piyasa değeri açısından büyük önem arz etmektedir (Tabancalı ve Korumaz 2014, 150). Bu yaklaşım, sadece en nitelikli ve değerli çalışanları işe almakla kalmayıp aynı zamanda elde tutmaya da amaçlamaktadır. Yetenek yönetimi pazar değişikliklerine karşı oldukça hassas olup bir ihtiyaç doğduğunda stratejik olarak tepki verebilmektedir. Bu sebeple, sadece insan kaynakları departmanı ile sınırlandırılmamalıdır. Her ne kadar uygun bir şekilde işlendiyse de potansiyel sahibi çalışanların ilgisini çekmek, işe almak, geliştirmek, motive etmek, teşvik etmek ve tutmakla ilgili her şey yetenek yönetiminin bir parçasıdır. Yetenek yönetimi teknikleri ve araçları şirket refahına katkıda bulunmaktadır (Hanif ve Yunfei 2013, 2827).

1.2.1. Çalışan Yetenek Yönetiminin Önemi

Kurumlarda kabiliyetlerin yönetimine gösterilen değerin hızla artış gösterdiği modern çalışma yaşamında, insan gücünün istihdam edilmesinden çalışma yaşamlarının sonuna dek geçen zaman dâhilinde ortaya konan etkinliklerde,

süreklilik arz ederek verimlilik planlarının uygulanmasına gereksinim söz konusudur (Kumari ve Bahuguna 2017, 66). Yetenek yönetimi genellikle yetkinlik temelli yönetim ile ilişkilendirilir. Yetenek yönetimi kararları genellikle pozisyona özgü yeterliliklerin yanı sıra bir dizi kurumsal özel yeterlilikler çevresinde yönlendirilir. Yetkinlik seti, bilgi, beceri, deneyim ve kişisel özellikleri içerebilir. Modern teknikler, iş tanımları oluşturmak için yetkinlikleri elinde tutacak bir yeterlilik tarzı yaratmayı içermektedir. Kabiliyetlerin başarı biçimde yönetilmesinde önem arz eden hususlarda bir tanesi de kurumların vizyon ve misyonlarını yerine getirmelerini sağlayacak gereksinimlerin tayin edilmesi ve bu gereksinimler paralelinde kabiliyete göre görev dağılımı yapılması, sürecin en temel unsurudur (DSouza, Pakkeerappa ve Sumitha 2017, 48).

Bir kuruluşun sürekli gelişim göstermesi amacıyla çalışanların kabiliyetini optimize etmesi, bunun için de proaktif yetenek yönetimi ihtiyacını kabul etmeli ve etkinliğe ulaşmak amacıyla sistematik süreç izlemelidir. Bununla birlikte, yetenek yönetiminde sistematik bir yaklaşıma başlamadan önce, proaktif yetenek yönetiminin amaçlarını anlamak önemlidir. Başarılı şirketler ya açıkça ya da sezgisel olarak üç sonuca odaklanmaktadır. Kapasite geliştirme, iç denetimin her bölümün güçlü ve zayıf yönlerini vurguladığı bir şirket portföyünün geliştirilmesinden başlar. Bu çalışanların gerçekte neye sahip olmadıklarını ve işgücünden nasıl daha fazla yeterlilik talep edebileceklerini kendi içlerinde belirlediklerinde, bölümün ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamak daha da kolaylaşmaktadır. Kapasite geliştirme, bu nedenle, yeterli personel kaynağı olan birimlerin oluşturulmasına yol açan portföylerin geliştirilmesi ve işçilerin talep ettiği beceri ve tutumlar üzerine odaklanmaktadır (Koçel, 2014). Tüm sektörlerdeki genç çalışanlar, öğrenme becerilerini geliştirme eğilimindedir. Bunu, yarı zamanlı kurslar veya uzaktan öğrenme şeklinde fırsatlar ile geliştirilebilirler. Bu dönüşümü yönlendirmek, teknolojinin örgütün kapasitesini ya da kapasitesini artırabilen ya da sınırlandırabilen bir yetenek olan üst düzey liderlik ile mümkündür. Bu dönüşümün merkezinde, iş dünyasının diğer alanlarında uzun süredir kullanılan yetenek ve kapasite planlaması olarak bilinen bir bilimin organizasyonu oluşturan makro düzeydeki yetenek havuzu oluşturulması ile gerçekleştirilmektedir. Yetenek yönetimi perspektifinden yetenek ve kapasite planlaması, bir kuruluşun stratejik hedeflerini yerine getirmek veya aşmak için ihtiyaç duyulan emeğin yükünün ve yeteneklerinin harmanlanması ile

dengelemektedir. Değişen eğilimler, yönetimin düzenli rutin işe alım süreçlerinden maddi olmayan sermaye yönetimine odaklanmaya dönüşmektedir (Berger ve Berger 2004, 4).

Yetenekli çalışanlar, örgütsel amaç ve performansa önemli katkılar sağlayan, rekabet avantajı kazandıran, işgören ya da işgören grupları olarak belirtilmektedir (Fang Li ve Devos 2008).

Yetenekli çalışanlar tanımlanması, çekilmesi, geliştirmesi ve tutulmaları için sistematik çalışmalar yapılması gereken, yani yeteneklerinin yönetilmesi gereken kritik bir işgücünü ortaya çıkartmaktadır (Rothwell 2005). Kurumlarda kabiliyetlerin yönetimi, kurum gereksinimleri paralelinde doğru personelin, doğru süreçte, doğru görevlerde ve doğru etkinliklerin yerine getirilmesini kapsamaktadır. Bunun yanı sıra kabiliyet yönetimiyle performansı arttırmayı amaçlayan idarecilerin, personelin kurumda kalmalarını kolaylaştırmaktadır. Bu doğrultuda personelin kabiliyetlerini iyileştirebilecekleri uygulamaların tayin edilmesi, amaçlanan kurumsal hedeflere erişim amacıyla temel çıkış noktası olduğunun farkına varılması esastır. Kabiliyet idaresine girdi sunan temel süreç, personel seçimi ve kurum bünyesine dâhil edilmesidir. İşe uygun personelin seçilmesi, kurum bünyesine dâhil etme süreç ve uygulamaları ile güçlü potansiyelli, gelişime açık, inovatif, insan gücünden faydalanılabilecektir. Bu doğrultuda kurumlarda yetenekli insan gücünün istihdamına yönelik bilgi havuzları ön plana çıkmaktadır. Kabiliyet idaresinin etkinliğinin güçlendirilmesi birden çok yetenek havuzunun oluşturulması ile mümkündür (Artyukh 2016, 10). Kabiliyet idaresi doğrultusunda organizasyonel strateji ve amaçlar paralelinde belirlenen önemli birimler ancak birime uygun kabiliyetli insan gücü ile layıkıyla doldurulması mümkündür. Gereksinimlere uygun potansiyeli olan insan gücünün bulunması başlı başına zorlu bir süreçtir (Tabancalı ve Korumaz 2014, 145).

Yetenekli işgücüne sahip olmak isteyen şirket, öncelikleri ve değerleri, gereklilikleri doğrultusunda yetenek ve yetenek yönetimi tanımını formüle etmelidir. Firma, kendi yetenek tanımına oluşturur ise daha çok başarı elde edecektir. Çünkü yetenek yönetimi, iş stratejisi oluşturma sürecindeki temel unsurdur (Artyukh 2016, 9).

Gelişmekte olan pazarlar, sanayileşmeye, modernleşmeye ve seksenli yılların başından beri ekonomik büyümeye ulaşmayı başaran ekonomiler olarak tanımlanmaktadır. Gelişmekte olan ülkeler dünya nüfusunun yanı sıra dünya kara kütlelerinin büyük çoğunluğuna sahiptir. Gelişmekte olan ülkeler tarafından sahip olunan doğal kaynakların bolluğu, bu kaynakların ülkeler lehine kullanılması için bir zorluğa dönüşmüştür. Gelişmekte olan ülkede iş yapmanın birçok avantajı söz konusudur. Ucuz işgücünün varlığı, bazı ülkelerde devlet desteği, düşük maliyetli sermaye, gelişmekte olan ülkeleri yeni şirketler kurmak ve hâlihazırda var olan firmaları içselleştirmek için çok çekici hale getirmektedir. Gelişmekte olan ülkelerin düşük işgücü maliyeti üretim faaliyetlerini kurmak için büyük avantaj sağlamaktadır (Ready, Hill ve Conger 2008, 2). Ayrıca, Türkiye gibi gelişmekte olan piyasaların, ürünlerin yanı sıra hizmetlerin tedariki açısından da büyük bir potansiyel söz konusudur.

Gelişmekte olan ekonomilerde iş yapmak sadece olumlu bir taraf olmakla kalmamakta, gelişmekte olan ülkelerde iş dünyasında risk ve belirsizlikler her yerde yaygındır. Ek maliyetleri temsil edebilecek faktörler arasında siyasi hareketlilik, güvenlik sorunları, sınırlı koruma, yetersiz yasal çerçeveler ve saydamlık eksikliği sayılabilir (Davis ve Albright 2004, 149). Tüm bu farklı risk grubuyla birlikte, gelişmekte olan ekonomilerden gelen şirketler, yüksek derecede belirsizliğe sahip kaotik iş ortamında işlev yapma yeteneğine sahiptir. Gelişmiş ekonomilerden gelen şirketler zorlu öngörülemeyen şartlar altında iş yapmaya alışmaya çalışırken, gelişmekte olan piyasa şirketleri bu durumun kendileri için olağan olması nedeniyle oldukça rahattırlar. Gelişmekte olan piyasa şirketlerinin bu kabiliyetleri rekabetçi bir avantaj olarak görülmektedir. Bu da onların bazı durumlarda gelişmiş ülkelere iyi performans gösteren firmalar yaratmalarını sağlamaktadır (Gandhok ve Smith 2014, 22). Çalışan yeteneklerinin geliştirilmesinde kullanılan rehberler, bireysel performans ve yetkinlikleri, motivasyonu ve kariyer gelişimini sağlamak için zorunlu olsa da yöneticiler ayrıca insan sermayesini planlaması amacıyla değerlendirmelerin sonuçlarının anlamını yorumlamak ve hareket etmek için bir dizi kılavuza da ihtiyaç duymakta olup bu kılavuz eğitim, gelişim ve kariyer planlamasıdır (Berger ve Berger 2004, 8).

Gelişmekte olan ülkeleri sadece ekonomik büyüme değil, aynı zamanda yetenek stratejileri merkezi olma yolunda ilerlemelidirler. Gelişmekte olan ülkeler iş perspektifinde daha fazla ilgi görmeye başladıkça, yetenekli çalışanların elde edilmesi için yaşanan rekabet de büyük ölçüde artmaktadır. Bu noktada iş yapma konusunda en önemli bileşen doğru yetenekli işgücünü edinmek ve devamını sağlamaktadır. Yenilikçi ürünler üretmek ve çalışmalar gerçekleştirmek amacıyla yetenekli çalışanların kuruma dâhil edilmesi, kurumda kalmalarının sağlanması ve geliştirilmesi büyük önem arz etmektedir (Ready, Hill ve Conger 2008, 2).

1.2.2. Çalışan Yetenek Yönetiminin Boyutları

Shahin vd. (2013)'de örgütler, aşırı rekabetçi ve gittikçe karmaşıklaşan küresel ekonomide başarılı olmak için en iyi yeteneklere sahip olmaları gerektiğini bilmelidir. Yetenekli insanları işe alma, geliştirme ve koruma ihtiyacının anlaşılmasıyla birlikte, organizasyonlar, mümkün olan en iyi sonuçları elde etmek için yetenekleri kritik bir kaynak olarak yönetmeleri gerektiğinin farkındadır. Organizasyonlar insanlardan oluşmakta olup iş süreçleri, yenilikçilik, müşteri hizmetleri, satışlar ve diğer birçok önemli faaliyetle değer katan insan unsurudur. Bir kuruluş iş hedeflerini karşılamaya çabalarırken, bu kişileri işe alma, eğitim, yönetim, destekleme konusunda sürekli ve bütünleşik bir süreç oluşturmalıdır (Bozboğa 2019). Etkili bir yetenek yönetimi bilgisine sahip olmak için süreci anlamak gerekir. Yetenek yönetiminde liderlerin kavraması gereken bazı önemli adımlar vardır. Çalışan yetenek yönetiminin boyutları aşağıda işe çekme, işe seçme, yeteneğin geliştirilmesi ve yeteneğin elde tutulması başlıkları altında ele alınarak açıklanmıştır.

1.2.2.1. İşe Çekme

Yeteneği çekme, örgütün ihtiyaç duyduğu yetenekli adaylara örgüt içinden ya da dışından erişme, örgüte başvurmasını sağlama, işe seçme ve alım süreçlerini kapsayan faaliyetlerdir (Fang Li ve Devos 2008, 44).

Potansiyeli güçlü, gelecek vadeden, inovatif, kreatif yönden yaratma yeteneği olan, gelişime açık bireyleri işletmeye çekebilmek ve işletmeye çekilen adaylar içerisinde en uygun olan bireyin seçilmesi başarılı işe alım sürecini ortaya koymaktadır (Çayan 2011). Yetenek arama konusunda, iki ana yol söz konusu olup bunlardan ilki, şirket içindeki yetenekli çalışanların tanımlanmasıdır. Bu tür işe alım,

şirket genelinde etkili iletişim kanallarının oluşturulmasını gerektirdiğinden, çalışanlar şirketin sunduğu fırsatlardan haberdar olup bu fırsatları kullanmak için motivedirler. Mesleki gelişim planı bu konuda önemli bir bileşendir. Bu plan, çalışanın daha iyi bir konuma götürecek rota hakkında bir vizyon oluşturmasını sağlamaktadır. Mentorluk programları, aynı zamanda şirket içinde belirli bir pozisyon için adayların belirlenmesinde de yardımcı olmaktadır. Bir akıl hocası, daha yüksek iş pozisyonuna başvurmak için hangi mesleki becerilerin geliştirilip geliştirileceğinin farkına varan bir çalışana yardımcı olabilmektedir. İş istihdamın işe alım maliyeti çok daha düşüktür. Çünkü işe ilişkin bilgiler, şirketin iç kanalları üzerinden dağıtılmaktadır. Çalışanlar verimli çalışmalarının ödüllendirileceğini bildiğinde, mevcut konumlarında daha iyi performans göstermeye yönelik motive olmaktadır (Michaels, Handfield-Jones ve Axelrod 2001).

1.2.2.2. İş Seçme

Kurumdaki uygun pozisyona personel seçme sürecindeki başarı hem personele verilen görevlerin başarıyla yerine getirilmesi hem de kurumsal verimlilik bakımından büyük önem arz etmektedir. Süreç, yetenekli insan gücünün kuruma seçilmesi ile başlamakta, seçilen personele uygun görevler verilmesi ve insan odağının ön planda tutulması ile sürdürülmektedir (Adeola ve Adebıy 2016). Yeteneklerin her zaman şirket içinden bulunması imkânsızdır. Aynı zamanda sadece içsel işe alım politikası yürütüldüğünde, yeni fikirler akışı da oldukça sınırlı hale geldiğinden, şirketin büyümesini teşvik etmek daha zordur. Dışarıdan işe alım, firmanın daha etkin bir şekilde nasıl çalışacağı konusunda yeni bilgiler edinmesini sağlamaktadır. Bu, mevcut şirket metodolojilerini yeni yeteneğin getirdiği bilgi ve fikirler ile bütünleştirerek mümkündür. Rekabet, iş dünyasında her yıl daha da yükselmesi sebebi ile rakip firmalardaki sıra dışı yetenekleri izlemek gerekmektedir (Tansley 2011, 267).

Yetenek yönetimi, mevcut ve gelecekteki örgütsel büyüme yönlerini ve hedeflerini destekleyebilecek bir insan kaynakları tabanı geliştirmek için bir kuruluşun stratejik yönetim sisteminin alt sistemi olarak çalışmaktadır. Yetenek yönetimi hem mevcut hem de gelecekteki ihtiyaçları ele almak zorundadır. Benzer şekilde, yetenek gelişiminin bir parçası olarak işe alımlara hem mevcut hem de gelecekteki yetenek gereklilikleri net bir bakış açısı ile yaklaşılması gerekir (Çayan 2011).

İşe alım yoluyla doldurulacak yetenek boşluklarının stratejik bir bakış açısıyla tanımlanması gerekir. Dar ve modası geçmiş iş tanımlarına dayanarak açık pozisyonlar bulmak ve seçmek, kurumun genel yetenek yönetimi çabalarına uyumunu engeller. Doldurulan her kilit pozisyonun organizasyonun mevcut yeterlilikler veya gelecekteki stratejik ihtiyaçları karşılamak için geliştirilebilecek kapasiteye sahip yüksek potansiyellere erişim bakımından daha iyi bir yetenek havuzuna sahip olması gerekmektedir (Adeola ve Adebıy 2016). Açık yetenek pozisyonları için pozisyon profilini tanımladıktan sonra, bir sonraki adım seçmek ve işe alma olacaktır. İşe alımla ilgili en önemli zorluk “doğru aday” seçimidir. İdeal durum, gerekli bilgi, beceri, deneyim, davranış ve tutum doğrultusunda aday bulmaktır. Ancak, mükemmel bir aday bulmaya oldukça zor olacağından bütünsel uyumu üzerinde durulmalıdır. İşe alım, organizasyon için yetenekleri çekmek ve güvenceye almakla ilgili ve bireyleri işle eşleştirme sürecini içermektedir. Seçim, insanlar ve roller arasında mümkün olan en iyi uyuma karar vermektir. Etkili işe alım aşağıdaki özelliklere sahiptir (Betchoo ve Kumar 2017, 27);

- i. Organizasyon yönünü yansıtır
- ii. Doğru insanları çeker
- iii. Kuruluş için riski en aza indirir
- iv. İşin değişen doğasını ve bireylerin kariyer özlemlerini kabul eder
- v. İş ve organizasyon tasarımını etkiler
- vi. Dahili iş piyasalarından elde edilen faydayı maksimize eder.

İş planı ile entegre olan işgücü planlama süreci, işe alma planlarını, ücret bütçelerini ve işe alım hedeflerini belirlemektedir. Entegre bir işe alım süreci ile insanlar organizasyona dahil edilmelidir. Giriş, kurumun çalışanları nasıl işe alacağına, seçeceğine, yönlendireceğine ve geliştireceğine karar verdiği ilk adım olarak kabul edildiğinden bir dizi test ve görüşmeyi de içermelidir. Dışarıdan işe alımın, ucuz bir prosedür olmaması şaşırtıcı değildir. İş reklamları, görüşme, yeni bir çalışanın seçilmesi ve eğitilmesi gibi bir alım sürecinin tüm adımları genellikle yüksek maliyetlere neden olmaktadır. Bu nedenle işe alımda doğru bir seçim yapmak çok önemlidir. Yetenekli kişilerin işe alınması yetenek yönetiminin yapı taşı olarak kabul edilmektedir (Berger ve Berger 2004, 53).

1.2.2.3. Yeteneğin Geliştirilmesi

Geliştirmedeki amaç; kişinin, örgütün veya sistemin verimlilik ve etkililiğini düzenlemek, aynı zamanda da yetenek açığını doldurmaktır (Ginsburg 1993).

Başarılı şirketler, her çalışanın kuruma değer katma potansiyelini belirlemeye çalışmaktadır. Bu, onların eğitim ve gelişimi için uygun yatırımlar yoluyla katkılarını en üst düzeye çıkarmalarını sağlamaktadır (Ginsburg 1993). Ücret ve eğitim kaynaklarının yetersiz tahsisi, özellikle kaybetmeyi göze alamayacağı çalışanlar arasında, moral ve performans sorunlarına neden olabilmektedir. Yöneticiler, özellikle yetkinlik düzeyleri ve performansı beklentileri aşan çalışanları iyi şekilde geliştirilmediği ve teşvik edilmediği durumlarda onları kaybetme riski ile karşılaşabilmektedirler. Doğru yetenek değerlendirmesinin ve dolayısıyla uygun yatırım tahsisatının anahtarı, tanımlanmış yeterliliklerin belirlenmesinde ve değerlendirilmesinde yatmaktadır (Spencer 2003, 3).

Yetenek tasarımı ve geliştirme süreci genellikle en üst düzey insan kaynakları yöneticisi tarafından başlatılır ve birim uzmanları tarafından desteklenir. İnsan kaynakları süreçlerinin altyapısını tasarlamak için organizasyon yapısı, iş hiyerarşisi, çalışan demografisi, öngörülen organizasyon ve iş planları, potansiyel yeni işler, şirket değerleri, kültür tanımlamaları, çalışan anketleri, mevcut insan kaynakları politikaları hakkında bilgi toplanması gerekmektedir. Uygulamalar, yıllık raporlar, mevcut eğitim ve gelişim çalışmaları ve diğer ilgili veri değerlendirilmelidir (Akar ve Balcı 2016) İnsan kaynakları yönetiminin gözlemleri, önerileri tüm kuruluş tarafından kullanılacak değerlendirme araçlarını, yetenek yönetimi süreçlerini geliştirmek ve uygulamak için çalışmalıdır. Veri toplama ve görüşmeler yoluyla geliştirilen bilgiler, değerlendirme araçlarını geliştirmek için kullanılmalıdır (Berger ve Berger 2004, 5).

Geliştirme aşamasında, koçluk ya da mentorluk, rotasyon, işgörene özel projeler, yetki ve görevlendirme, psikolog ya da danışman desteği, kurum içi ve dışı eğitimler, rehberli okumalar gibi araçlar uygulanmaktadır (Berger ve Berger 2004).

Çalışan gelişimi, yetenek yönetimi sürecinin önemli bir adımıdır. Kişisel yeterliliklerin gelişimi hem çalışan hem de firma için önemlidir. Gelişme, hem

alışan hem de kurumun ihtiyaçlarını karşılamak için insanları eēitmele ilgilidir. Gelişim yetenek yönetiminde büyük rol oynar. Yetkinliklerin dört bileşene bölünmesi gerekir (Betchoo ve Kumar 2017, 10):

- i. Bilgi
- ii. Beceriler
- iii. Davranış
- iv. Tutum

alışan yetenek yönetiminin boyutları içerisine yeteneēin geliştirilmesi, personeli kritik sorumlulukları üstlenmeye hazırlamak amacıyla, mevcut yeteneklerinin geliştirilmesi ve yeni yeteneklerin kazandırılmasını kapsamaktadır (Betchoo ve Kumar 2017, 9). Kabiliyet bakımından üstün insan gücünün kuruma çekilmesi ve kurum bünyesine dâhil edilmesinin ardından, kurumuna baēlılıēını güçlendiren asli unsudur. alışan yetenek yönetiminin boyutları içerisine yeteneēin geliştirilmesi aynı zamanda personelin iş yaşamlarına yönelik sorunları, güçlük çektikleri yönlerinin belirlenmesi ve gerekli iyileştirilmelerin yapılmasını da kapsamaktadır. Ayrıca, stn performansı gösteren çalışanların terfi ve çeşitli yollarla ödüllendirilmesi, takdir edilmesi de yeteneēin geliştirilmesinin bir parçasıdır (Akar ve Balcı 2016, 959).

Yetkinlik taraması, çalışandan daha iyi standartlar çıkarmak için performans yönetimi mekanizmalarıyla deēerlendirilir. Eēitim ve performans desteēi kritik derecede önemli bir fonksiyondur. Burada şirketler örgütün her seviyesine ērenme ve gelişme programları sunmaktadır. Bu fonksiyonun kendisi sürekli bir destek fonksiyonuna dönüşmelidir. Potansiyelin belirlenmesi, yetenek yönetiminin bir bileşenidir. Ancak gerçek performans, kullanılabilir yetenek üzerine yansımaktadır. Performans yönetimi uygulamaları açısından önem arz eden konular ařaēıda özetlenmiştir (Betchoo ve Kumar 2017, 11);

- i. Tüm kurumdaki roller netleştirilmeli, strateji ile işlevler arasında uyum saēlanmalıdır.
- ii. Geri bildirim esas olup sürekli, nesnel ve yapıcı olmalıdır.

- iii. Olumlu güçlendirme, doğrulukla yapıldığında, insanların kendilerini daha iyi tanımlarını sağlamaktadır.
- iv. Kuruluşunuzdaki yetenekli bireylerin ödüllendirilmiş hissetmeleri sağlanmalıdır.

1.2.2.4. Yeteneğin Elde Tutulması

Personel, barındırdıkları potansiyel yetenekler paralelinde gerçekleştirebilecekleri görevlere atanmakta, onlara ihtiyaç duyacakları esneklikler tanınmakta ve görevlerinde daha da başarılı olabilmeleri amacıyla yeteneklerini güçlendirmeye odaklanılmakta ise başarı kendiliğinden gelecektir. Personel işe seçilmenin ardından inovasyon ve sorumluluk alma hususunda desteklenir ise hem beklentileri karşılanmakta hem de kuruma olan sadakatleri atmaktadır (Çelik ve Zaim 2011, 34). Bu sayede çalışanların kurumları dışında farklı arayışlara girmesinin de önü kesilmiş olunmaktadır. Farklı arayış içerisinde olmayan personelin kurum bünyesinde kalmaları çok daha olasıdır.

Doğru insanları işe almak ve yetenekli bir işgücünü sürdürmek günümüzün iş dünyasında bir önceliktir. Yetenekli bir çalışan grubuna sahip olmak her zaman başarının anahtarı olmuştur; maliyet tasarrufuna ve daha yüksek üretkenliğe dönüşmektedir.

Yetenek yönetimi, kullanımı boyunca temettü ödeyecek bir yatırımdır. İşe alım prosedürlerinizi gözden geçirmeden önce çalışanlarınızın işyerini nasıl gördüğünü değerlendirmek için bir işyeri anketi yapılmalıdır. Personeli tutmaya öncelik vermek, insanlara ve becerilerine değer veren çok yönlü bir çalışma ortamı yaratmak için pratik değişiklikler yapılması gerekebilmektedir (Çelik ve Zaim 2011, 35).

Yeni çalışanların işe alındıktan sonra edindikleri deneyim, elde kalmaları için çok önemlidir. Adil ve şeffaf bir işe alım süreci önemli olmakla birlikte, iş yerinin iklimi ya da kültürü yeni çalışanların kalıp kalmayacağını belirleyecektir. Örneğin, ücret eşitsizliği, zayıf ilerleme fırsatları, kilit iş görevlerinden ve sosyal izolasyondan dışlanma veya şirket kültürü gibi ayrımcılık biçimleri yeni çalışanların ayrılma ihtimallerini yükseltmektedir.

Personel devir oranı yüksekse, insanların kuruluşunuzdan neden ayrıldığını belirlenmeli; daha esnek çalışma seçeneklerine veya daha iyi iş-yaşam dengesine odaklanılmalıdır. Kuruluşların mevcut personel veya yeteneklerini korumaları gerekecektir. Tutma stratejileri, çalışanın firmada kalmasına ve uzun vadeli bir bağlılık geliştirmesine yardımcı olur. Örgüt kültürü, çalışanı firma tarafından kazanılan değerler, tarih, kilometre taşları ve başarılar hakkında bilgi edinmeye teşvik etmesi açısından kilit bir bileşen olacaktır. Yetenekli işgücünü korumak, yalnızca onlara sağlanan ekonomik girdi ile mümkün değildir. Yetenekli çalışanların kurumda kalıcılığının sağlanması amacıyla aşağıdaki hususlara önem verilmelidir (Betchoo ve Kumar 2017, 20);

- i. Kültür, organizasyondaki insanların ve ekiplerin sistemleri, süreçleri, teknolojisi, yapısı, liderliği ve davranışları aracılığıyla yaratılır.
- ii. Çalışan ile kuruluş arasındaki değerlere olan uyumsuzluk aynı zamanda bir bireyin kurumda kalma kararını vermede etkili olmaktadır.
- iii. Bir organizasyondaki herhangi bir birey için en önemli ilişki, yöneticisi ile olan ilişkidir. Yöneticilerin doğrudan raporlarını ve ekiplerini yapıcı bir şekilde yönetme becerisine sahip olmaları gerekmektedir.
- iv. Bireyleri sorumluluk alanlarında karar vermeye dahil etmek büyük önem arz etmektedir. Çok işlevli projelerde yüksek performans gösteren bireylerin bir fark yarattıklarını hissetmeleri sağlanmalıdır.
- v. Çalışanlara karar verme özgürlüğünün sağlanmasının (liderlik sürekliliği modeli) çalışanların daha iyi performans sağlamalarına ve organizasyonlarına bağlılık geliştirmelerine yardımcı olacaktır.
- vi. Her yeni çalışanın kurumun kültürüne uygun olduğundan emin olunmalı ve ardından çalışma alanı ve işle uyum sağlamasına destek olunmalıdır. İnsanlar ve koşullar değiştiğinden ve en iyi sonuçların alınabilmesi için yeniden konumlandırmalar gerekebilmektedir.
- vii. Kurum tarafından tercih edilen özellikleri gösteren yüksek performanslı bireyler yeni çalışanların kuruma geçişine yardımcı olmak için kullanılmalıdır. Bu, denetlenmeyi hızlandıracak ve istenen

işletim yollarının açılmasını sağlayacaktır. Ayrıca, yeni bir çalışanın ilk deneyimlerinin daha iyi olması, bireyin kurum tarafından korunma olasılığını arttırmaktadır. Yetenekli bireyler ayrıca organizasyon boyunca mentor olarak da görev yapabilir.

- viii. Organizasyon geliştikçe ve değıştikçe, insanları yeni pozisyonlara getirmeye ihtiyaç duymaktadır. Çok önemli bir fonksiyon olan art arda planlama, yöneticilerin ve bireylerin bir pozisyon için doğru adayları belirlemelerini sağlar. Bu fonksiyon, ileri dönemde kilit pozisyonlara ilişkin gereksinimleri anlamak ve karşılamak için iş planıyla da uyumlu hale getirilmelidir.

İnsan kaynaklarının mevcut durumuna yönelik gerekli bilgiler tamamlandıktan sonra, gelişime yönelik çözüm bileşenlerini ele alınmalıdır. Bu bileşenler koçluk, eğitim ve gelişime yönelik ilgili materyallerdir. Uygulama eylemlerinin değerlendirmesi, yöneticilere kurum genelinde tutarlı, performans geliştirme, yetkinlik geliştirme ve kariyer gelişimi için en bilgiyi sağlamaktadır (Podsakoff vd. 1996). Temini doğru şekilde yapılan bu bilgi, değerlendirme sırasında yöneticilere en iyi insan kaynakları yönetimi düşüncesini ortaya koymada ışık tutmaktadır. Yöneticilerin çalışanlarla paylaşması gereken güncel tavsiyeler için koçluk kılavuzları yılda en az bir kez güncellenmelidir (Berger ve Berger 2004, 6).

1.3. Yetenek Yönetimi Boyutlarının Araştırma Evreni İle İlişkisi, Hipotezleri Ve Yapılan Çalışmalar

Yetenek yönetimi boyutlarının araştırma evreni ile ilişkisi ile birlikte, araştırmanın hipotezleri ve konu hakkında yapılan çalışmalar arasından kaynak olarak kullanılan veya yararlanılanları aşağıda belirtilmiştir.

1.3.1. Yetenek Yönetimi Boyutlarının Araştırmanın Evreni İle İlişkisi

Yetenek yönetiminin günümüzde halen kavramsal çerçevesinin tam oluşturulamamış olması nedeniyle uygulama alanında da zorlukların yaşanması kaçınılmaz bir hal almaktadır. Yapılan bilimsel çalışmalar yetenek yönetiminin alt boyutlarının farklı alanlarda incelenmeye devam ettiğini göstermektedir.

Bankacılık sektörünün de içinde bulunduğu farklı işletmelerin yer aldığı bazı araştırmalar da, işe çekme ve seçme süreçlerinin işletmenin kendine özgü dinamiklerine göre şekillenebildiği görülmektedir (Ulusoy 2020, 90). İşletilen farklı süreçler doğal olarak farklı uygulamaları da beraberinde getirmektedir. Bazı bankaların özellikle yeteneği çekme ve seçme süreçlerinin lider kadroları kendi bünyesinden oluşturma isteği ile açıklamak mümkündür (Terlemez 2013, 52). Bankacılık sektöründe her iki süreçle ilgili dikkati çeken diğer bir husus, kadın aday ve çalışanların sayısının her geçen gün artış göstermesidir.

Yeteneğin geliştirilmesi alt boyutu ile ilgili yapılan çalışmalarda mesleki eğitim, kurumsal eğitim ve kişisel eğitim parametrelerinin ön planda olduğu gözlenmektedir (Demirkasımoğlu ve Taşkın 2015, 278). Bu durum çalışanların eğitim seviyelerinin göz önünde bulundurulması gerektiğine dikkati çekmektedir. Bankacılık sektörü uluslararası ölçekte bir rekabetin yaşandığı alan olduğundan yeteneklerin geliştirilmesinde, eğitimin gelecekte daha büyük bir payı oluşturacağı değerlendirilmektedir. Bir çok bankanın da eğitim programlarını yürütmek için farklı uygulamaları mevcuttur (Terlemez 2013, 21).

Yeteneğin elde tutulması için işletmelerin bireysel yetenekleri kurumsal yetenek haline dönüştürmeye gayret ettiği gözlenmektedir. Kurumsal yetenek için hem bireysel hem de kurumun ihtiyacı olan yeteneğin ortak bir yerde tutulması ihtiyacı yetenek havuzlarının önemine işaret etmektedir. Ancak sadece bu havuz, çalışanı motive etmeyebilir. Hızlı değişen ve sürekli kendini yenileyen çevre ortamında çalışanı rakip firmaların cazip tekliflerine karşı sistemde tutabilecek önemli bir kriter, örgüt bağlılığıdır (Altınöz 2018, 87). Yöneticilerin adalet algısı ve iş tatmininin de çalışan için önemini koruyacağı düşünülmektedir.

Türkiye'deki bankalar, uluslararası rekabet için kendilerini geliştirmeye yönelik adımlar atmaya çalışmaktadır. Günümüzde tüm bankaların yetenek yönetimine yönelik belirli uygulamaları olmasa da çoğu banka farklı uygulamaları hayata geçirmeye yönelik girişimlerde bulunmaktadır.

1.3.2. Araştırmanın Yetenek Yönetimi Hipotezleri

Araştırmanın yetenek yönetiminin alt boyutları olan işe seçme, işe çekme, yeteneğin geliştirilmesi ve yeteneğin elde tutulmasına ilişkin hipotezleri aşağıda yer almaktadır.

H_{1.1}: İşe Çekme, İçsel Motivasyonu Olumlu Yönde Etkiler.

H_{1.2}: İşe Çekme, Dışsal Motivasyonu Olumlu Yönde Etkiler.

H_{1.3}: İşe Seçme, İçsel Motivasyonu Olumlu Yönde Etkiler.

H_{1.4}: İşe Seçme, Dışsal Motivasyonu Olumlu Yönde Etkiler.

H_{1.5}: Yeteneğin Geliştirilmesi, İçsel Motivasyonu Olumlu Yönde Etkiler.

H_{1.6}: Yeteneğin Geliştirilmesi, Dışsal Motivasyonu Olumlu Yönde Etkiler.

H_{1.7}: Yetenek Elde Tutulması, İçsel Motivasyonu Olumlu Yönde Etkiler.

H_{1.8}: Yetenek Elde Tutulması, Dışsal Motivasyonu Olumlu Yönde Etkiler.

1.3.3. Yetenek Yönetimi İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Günümüzde bilgiye erişim ve onu anlamlandırmaya yönelik gelişmelerin, işletmelerin hayatta kalabilmeleri ve daha hızlı kendilerini geliştirmeleri için vazgeçilmez bir unsur olarak ön plana çıkması, insan kaynakları yönetiminde yeni bir anlayışa zemin hazırlamaktadır. Çalışanların elde edinmesi gereken yeteneklere odaklanan bu anlayış, gün geçtikçe yapılan bilimsel çalışmalarda da ağırlığını hissettirmektedir. Yetenek yönetimine ilişkin olarak literatürde incelenen çalışma ve tezler aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 1. Yetenek Yönetimine İlişkin İncelenen Çalışma ve Tezler

Yazar	Tarih	Ülke	Odak	Bulgular
Çayan	2011	Türkiye	Sağlık çalışanlarında yetenek yönetimi ve çalışan performansı incelenmesi	Sağlık sektöründe yapılan başka bir çalışmada ise, yetenek yönetiminin hastanelerde işletilen süreçlerin daha etkili yürütülebilmesi için gerekli olduğu ve çalışanların performansları üzerinde pozitif etki oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Hoffman ve Shipper	2012	50 farklı ülke	Çok uluslu şirketlerin yönetici becerileri ile kültürel değerlerin etkileşim etkisi incelenmiştir	Araştırma sonucunda, yönetici yeteneklerinden ziyade kültürel değerlerin daha büyük bir etkiye sahip olduğu vurgulanmıştır. Kültürün etkileşim eğiliminin azaldığı durumlarda ise yöneticilerin yeteneklerinin ön plana çıktığını da belirtmiştir.
Bahadanlı	2013	Türkiye	Yetenek yönetimi ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi	Yetenek yönetimi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiş, yapılan iki farklı çalışmada da söz konusu iki değişken arasında pozitif ilişkinin varlığı belirlenmiştir.
Ananthram ve Nankervis	2013	Kuzey Amerika ve Hindistan	Çok uluslu kuruluşların üst düzey yöneticileri üzerinde yönetim beceri setleri, yönetim geliştirme ve insan kaynaklarının rolü incelenmiştir	Araştırmadan elde edilen sonuçlarda; yöneticilerin yetenek geliştirmesi için İKY bölümlerinin hazırladığı kurum içi eğitim programlarının niteliğine dikkat çekilmiş, kurum içi köklü gelişimi kolaylaştırmak için eğitim merkezleri ve kurumsal üniversiteler ile işbirliği teşvik edilmiştir. Ayrıca araştırma, yurtdışı görevlendirmelerin yanı sıra uzun ve kısa vadeli farklı ülkelerde görevler vererek, farklı kültürlerin öğrenilmesini de yetenek geliştirme kapsamında değerlendirmiştir.
Tarakçı	2016	Türkiye	Yetenek yönetimi ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi	Yetenek yönetimi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiş, yapılan iki farklı çalışmada da söz konusu iki değişken arasında pozitif ilişkinin varlığı belirlenmiştir.

Yazar	Tarih	Ülke	Odak	Bulgular
Artyukh	2016	Brezilya ve Rusya	Yetenek geliştirmenin firmalara katkısı ve küresel ticaret etkisinin incelenmesi	Araştırmanın başlangıcında her iki ülkedeki firmaların yetenek yönetimi uygulamaları karşılaştırılmış, hedeflenen pazarlarda gerçekleştirilen uygulamaların temel özellikleri ülke-kültürel bağlamda tanımlanmış ve tartışılmıştır. Araştırma sonucunda, yeteneğin ana uygulamaları işe çekmenin yaklaşık olarak aynı seviyede olduğu kanıtlanmış, yetenek geliştirme ve yetenek elde tutma uygulamaları oranının Rus firmalarında daha gelişmiş olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Betchoo ve Kumar	2017	Republic of Mauritius	People and Talent Management” başlıklı kitabında şirketlerin neden yeteneklere odaklandığı sorusuna cevap aranmıştır	İşe almadan önce belirli yeteneklerin tespiti ve bu doğrultuda işe çekme ile mevcut çalışanların yeteneklerinin tespiti ve buna yönelik yetenek geliştirme uygulamalarını farklı disiplinlerle ilişkilendirmiştir. Kitapta yetenek yönetimi ile liderlik, performans yönetimi, motivasyon, işe alım stratejileri, yetenek geliştirme kapasiteleri, iletişim stratejisi, ödül stratejisi, işyeri çeşitliliği ve küreselleşme ilişkisi incelenmiştir. Günümüzde halen çoğu firmanın performans yönetim sistemlerini kullanmaya, oluşturmaya ve birleştirmeye çalıştığı, yetenek yönetimi için iş yönetim süreçlerine entegrasyonun yeterli olmadığı vurgulanmıştır.
Altıntaş	2018	Türkiye	Yetenek yönetimine ilişkin temel bir araştırma yapılması	Yapılan çalışma sonucunda, yetenek yönetimi uygulamalarının işletmelerde istendiği ölçüde uygulanmadığı saptanmıştır.
Özdemir	2019	Türkiye	Türkiye’de Yetenek Yönetimi, YÖK Ulusal Tez Merkezi Verilerine Göre Bir İçerik Analiz Çalışmasının yapılması	2007-2017 yılları arasında 15 doktora ve 34 yüksek lisans düzeyinde tez çalışması yapılmıştır. Bu çalışmalar “Yetenek Yönetimi” başlığı altında YÖK Tez veri tabanında süzüldüğünde 10 doktora ve 59 yüksek lisans düzeyinde tez çalışmasının yapıldığı görülmüştür. Son üç yılda yapılan çalışma sayısının, neredeyse önceki 10 yıla eşit olması bu alandaki çalışmaların giderek artacağına işaret etmektedir. Yurt içi çalışmalarda; işletme alanında daha çok araştırmanın yapıldığı, bunu sırasıyla eğitim ve çalışma ekonomisi alanlarının takip ettiği, daha çok iş tatmini ve çalışan performansı ile ilişkisinin incelendiği görülmektedir.

Yazar	Tarih	Ülke	Odak	Bulgular
Bozboğa	2019	Türkiye	Yetenek yönetimi ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi	İki değişken arasında pozitif bir ilişki olduğu ve yetenek yönetiminin çalışan performansını pozitif yönde etkilediği ortaya koyulmuştur.
Yel	2019	Türkiye	Akademisyenlerde yetenek yönetimi ve çalışan performansı ilişkisinin incelenmesi	Akademik performans ile yeteneklerin çekilmesi, yerleştirilmesi ve geliştirilmesi boyutları arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu saptanmıştır. Ayrıca akademisyenlerin yetenek yönetimi uygulamalarını algılama düzeyleri demografik değişkenlere göre medeni durum hariç anlamlı farklılık göstermiş, yurt dışı tecrübesi ve görev yapılan fakülte değişkenlerinin de aynı anlamlı farklılığı oluşturduğu belirlenmiştir.
Gülşen	2020	Türkiye	Yetenek yönetimi ile çalışan performansı ve motivasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesi	Araştırmada öğretim elemanlarının içsel motivasyon araçları ile çalışan performansı algıları arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcıların yetenek yönetimi algıları ile iş performansı algıları arasında da düşük düzey pozitif anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Karatoprak	2020	Türkiye	Çalışanların yetenek yönetimi uygulamasına ve sürece dair algıları ve görüşlerini tespit edilmesi	Yetenek yönetimi uygulamalarının söz konusu firmalarda yapılmadığını ortaya koymuştur. Araştırma sonucunda, yöneticilerin aile bağları nedeniyle insan kaynakları bölümlerine önem vermediği ve liyakat sistemini geliştirmeye yönelik çaba sarf etmediği belirtilmiştir.

Konuya ilişkin olarak yapılan literatür araştırmalarında, yukarıda belirtilen çalışmalar incelenmiş ve esas kaynaklarına inilmek suretiyle destek alınmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE ÇALIŞAN PERFORMANSI

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle çalışan motivasyonu, motivasyon kuramları, çalışan motivasyon motifleri, çalışan motivasyonun boyutları ardından da çalışan performansı ve çalışan performans motifleri ele alınarak açıklanmıştır.

2.1. Çalışan Motivasyonu

İş motivasyonu, örgüt düzenlerinde davranışın güçlendirilmesi, yöneltmesi ve sürdürülmesi sürecidir. Motivasyon bireylerin hedef yönünde gayret göstermelerini sağlayan itkidir. Çalışan motivasyonu, bir işin veya görevin başarılı şekilde gerçekleştirilmesi amacıyla bireylerin sahip oldukları iç ve dış güdülere dayanmaktadır (Ek ve Mukuru 2013, 77). Bu doğrultuda güdüleme ve güdülenmenin bir süreç olduğu dikkate alınmalıdır. Çalışanı güdüleme, belirlenen hedeflere ulaşma arzusu ile birlikte çaba göstermelerini sağlayan itki unsurlarının desteklenmesidir. Çalışanları etkin bir şekilde motive etmek ve elde tutmak için bir yöneticinin her birey ile birebir temas kurması, dinlemesi ve birlikte çalıştığı her kişiyle ilgilenmesini gerektirmektedir. Bu nedenle, “iyi bir yönetici”, yetenekli kişilerin işlerinde memnuniyet sağlamalarına yardımcı olacak kişi olup memnuniyet bir çalışanın bir kuruluştaki kalma veya bir kuruluştan ayrılma kararının anahtarıdır (Ağca ve Ertan 2008, 139).

Motivasyon hem çalışanın hem de örgütün performansında önemli rol oynamaktadır. İş görenlerin güdülemelerini maksimum seviyeye çıkarmak kurumsal etkinliklerin daha organize ve devamlılık ile birlikte gerçekleştirilmesine imkan tanımaktadır. İşgörenlere ilişkin güdülemenin desteklenmesinde ödüllendirme sistemlerinin adaletli şekilde uygulanması, yaratıcı düşüncelerin önemsenmesi ve işgörenler arası eşgüdüm ve entegrasyonun sağlanması büyük önem arz etmektedir (Aktar vd. 2012). Bunun yanı sıra güdülemede bilinç düzeyi yüksek işgörenlerce ortaya konan ve bir dizi süreçler ile birlikte hedefe ulaşmada sağlanan başarının devamlılığının desteklenmesi de büyük önem arz etmektedir. Yetenek yönetiminde motivasyon önemlidir. Çünkü yetenek, çalışanların güçlendirilmesiyle geliştirilir ve sürdürülür. Motivasyon teorisi, motivasyonun içsel veya dışsal olmak üzere iki ana

motivasyon biçimini açıkça ortaya koymaktadır (Ağırbaş, Çelik ve Büyükkayıkçı 2005, 328).

Örgütlerin verimlilik ve etkinliği çalışanların örgüt amaçlarına motive edilmesine bağlıdır. Tüketici bir toplumda, dışsal ödüllerin önemli olduğu ve çalışanların parasal açıdan bakmaya istekli oldukları ve para ile bağlantısı olmayan ancak kendi içlerinde kendini özümseme biçiminde hissedilen içsel unsurlar da büyük önem arz etmektedir (Akbolat, Işık ve Yılmaz 2013, 38). Motivasyon ve yetenek arasındaki bağlantı ele alındığında daha iyi performans göstermeye teşvik edilen, ihtiyaçlarının karşılandığını ve bunu hisseden çalışanlar, motive olmakta ve dolayısıyla hayal kırıklıklarının üstesinden gelme konusunda daha özverili davranmaktadırlar. İşte bu noktada, motivasyon kavramı yetenek yönetiminin alanına girmektedir. Motivasyon, bir şeyi gerçekleştirme ve sahip olma arzusunu güçlendirmektedir (Aktar vd. 2012).

Motive bir çalışanın yeni bir şeyler öğrenmek, yeni teknikleri keşfetmek veya yeni deneyimler edinme konusunda hevesli olması sağlamaktadır. Motivasyon yetenek geliştirme için bir ön koşul olarak kabul edilebilir. Motivasyon, yönetimin çalışanın öğrenme ortamını iyileştirme, doğru eğitim ve öğrenme ortamını sağlama, doğru öğrenme hedeflerini belirleme ve ödüllendirme arzusuna güçlendirmektedir. İnsanlar eğitim veya yeni öğrenme teknikleri edinme konusunda güçlü bir güdüye sahiplerdir. Bu bir çalışanın maddi yönden umduğunu bulamama durumunda dahi şirketten memnun olmasını sağlayabilmektedir (Ergül 2005, 70). Organizasyonda daha fazla motivasyon fırsatı mevcutsa, çalışan daha iyi performans gösterebilmektedir. Motivasyon basit bir kavram olmalı, doğru şekilde kullanılmalı ve uygulanmalıdır. Bu, temel olarak işçilerin iyi yapılandırılmış bir şekilde nasıl teşvik edildikleri, potansiyellerini geliştirme şansı verilmesi ve çabaları için nasıl ödüllendirildiği ile ilişkilidir. Sonuç olarak, motivasyon teorisi yetenek yönetimine önemli bir katkı sağlamaktadır. Kriz durumlarında, yöneticinin rolü her zamankinden daha önemli hale gelir. Çünkü yöneticiler, organizasyondaki hayati ve farklı bir roller üstlenmektedirler. Bu rol, her çalışana ulaşma ve potansiyel yeteneklerin ortaya çıkarılıp performansa dönüştürebilen bir katalizör görevi görmektedir (Betchoo ve Kumar 2017, 50).

Çalışanı güdülemenin sağlanmasında bedensel ve psikolojik yönden destekleme, gereksinimlerin hiyerarşik düzende karşılanması, performansı olumsuz etkileyen durumların ortadan kaldırılması ve benzeri kompleks süreçler dikkate alınmalıdır.

2.1.1. Motivasyon Kuramları

Bu bölümde yapılan araştırmalar sonucu ortaya çıkan kuramlar yer almaktadır.

2.1.1.1. Başarı Güdüsü Kuramı

McClelland tarafından Harvard Üniversitesi bünyesinde ortaya atılan başarıma güdüsü kuramı, başarıya ve tam aksi başarısızlığa ilişkin bileşenleri ele almaktadır. McClelland tarafından ortaya atılan tematik algı değerlendirmelerinde bir ölçme aritmetiği süreçleri ele alınmıştır. McClelland, bireylerin çocukluk dönemlerinden başlayarak kendilerine özgü bir güdüleme boyutları geliştirdiklerini ve ileriki süreçte oluşturacakları güdüde bu boyutların etkili olacağını ifade etmiştir. McClelland'a göre başarı güdüsü, zorlukları aşabilmek, yola devam edebilmek ve gelişme yönünde isteklilik motiveleridir. Başarı motivesi olan bireyler bulundukları kurumlarda organizasyonlarına önderlik etmektedirler. McClelland'a göre başarı yönünde güçlü motiveleri olan bireyler başarıya ulaşmış olma hissinden beslenmektedirler. Bu durum daha önce başkalarının başarılarının üzerine çıkılma arzusunu da beraberinde getirmektedir. Bu bireyler kurum içerisinde ortaya çıkan sorunların çözümünde de sorumluluk alırlar ve aynı zamanda hedeflerin yüksekliği onları daha fazla motive etmektedir olup cezbedici bir özelliğe dönüşmektedir (Ereş 2018, 94).

2.1.1.2. Çift Faktör Kuramı

Frederick Herzberg'in ortaya attığı çift faktör kuramında, güdülemenin artırılması yönünde araştırmalar gerçekleştirmiş ve güdüleme sağlayan unsurlar üzerinde durmuştur (Ağca ve Ertan 2008, 140). Bir psikolog olan Frederick Herzberg o güne kadar güdülemeye yönelik gerçekleştirilen araştırmaları değerlendirilmiştir. Frederick Herzberg, Ameri Birleşik Devletleri'nin Pennsylvania bölgesindeki Pittsburg'da faaliyet gösteren on bir firmada, iki yüz mühendis ve muhasebeci üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bu araştırmada elde edilen sonuçlar, işgörenlerin işlerine yönelik algıladıkları pozitif ve negatif duyguların temel nedenini

açıklamaları ile elde edilmiştir. Frederick Herzberg, araştırma sonucunda topladığı sonuçları iki başlıkta değerlendirmiştir. Buna göre; işyeri ortamındaki bir takım özelliklerin işgörenler tarafından tatmin sağlayan özellikte olmaması, mevcut şartlarda işgörenlerin performansı desteklemekten ziyada performansı düşürücü bir etki yarattığı sonucuna varılmıştır. Bu özelliklerin bir bölümü idarecilerin uygulamalarının bir yansıması olduğu ve işgörenlerin tatmini olumsuz etkilediği, çalışma motivasyonu ve devamlılığı olumsuz etkilediği görülmüştür. İş gören tatminsizliğine neden olan bu etkenler hijyen unsurları olarak adlandırılmıştır. Hijyen unsurlarının işgörenlerin tatminine büyük bir etkisi söz konusu olup çevre unsurları ile yakın ilişki içinde olması işgörenlerin bedensel ve psikolojik süreçlerine doğrudan etki etmesine bağlanmaktadır. Frederick Herzberg, motivasyon sağlayıcı ve motivasyonu koruyucu unsurları aşağıdaki maddeler altında toplamıştır (Ateş, Yıldız ve Yıldız 2012, 149):

- i. İşyeri çalışma şartları,
- ii. Yönetici ile işgören arasındaki ilişkiler,
- iii. Elde edilen ekonomik fayda,
- iv. İş görenin kendisini geliştirme imkânları,
- v. İş görenin kariyerinde ilerleme imkânları,
- vi. Astlar ile iki yönlü ilişkiler,
- vii. Kurum içerisinde uygulanan denetim modeli,
- viii. Kurum içinde ve toplum nezdinde elde edilen statü düzeyi,
- ix. İş görenin gerçekleştirdiği işin doğrudan kendisi,
- x. İş görenin kişisel yaşantısı,
- xi. İş görenin aynı statüdeki çalışanlar ile ilişkileri,
- xii. İş görene sağlanan iş güvence düzeyi,
- xiii. İş görene yerilen sorumluluk düzeyi,
- xiv. Kurumsal politikalar ve uygulama biçimleri,
- xv. İş görenin başarısına yönelik gördüğü takdir düzeyi,
- xvi. İş görenin elde ettiği başarı düzeyi,
- xvii. İş görenin mevcut durumunu korumasıdır.

Frederick Herzberg tarafından ortaya konan motivasyon sağlayıcı ve motivasyonu koruyucu unsurlar, işgörenlerin performansına doğrudan etki eden

etkenler olarak değerlendirilmiştir. Bu unsurlar işgörenlerin işe yönelik tatmin duygusunu oluşturur iken, işlerin zorluluk durumuna göre yaptıkları değerlendirmeler ise hafifletici özellik taşımaktadır. Bu süreçte idarecilere, kurumsal yönden yapılan iyileştirmeler ve geliştirilen hijyen unsurları işgörenlerin performanslarının arttırmalarını sağlamak ve çalışanları hedef doğrultusunda güdüleme sorumluluğu yüklenmektedir.

2.1.1.3. E.R.G. Kuramı

Alderfer'in öncülüğünü yaptığı E.R.G. (Varoluş (Existence), ilişki kurma (Relatedness) ve gelişme (Growth)) Kuramı'nda Maslow'un ileri sürdüğü prensipler doğrultusunda çalışma süreçlerinin kriter alınması ve çalışma yaşamının gereksinimleri doğrultusunda bir çalışma alanının kurgulanması söz konusudur. E.R.G. Kuramı'nda ifade edilen üç gereksinim kısaltmaları ile birlikte kuramının tabanını olmuştur. E.R.G. Kuramı, Maslow'un ileri sürdüğü ihtiyaçlar hiyerarşisinin desteklenmesi ve geliştirilmesi amacındadır. Bu doğrultuda Maslow'un ileri sürdüğü kurama farklı bir bakış açısı kazandırdığını söylemek mümkündür. Alderfer'in öncülüğünü yaptığı E.R.G. Kuramı'nın dört temel varsayımı aşağıda ele alınarak açıklanmıştır (Ereş 2018, 95);

- i. Herhangi gereksinimin tatmin olmaması halinde bir sonraki gereksinimin hissedilmesi mümkün değildir.
- ii. Herhangi gereksinimin tatmin olmaması halinde bir önceki gereksinimin hissedilir seviyeye gelmesi söz konusudur.
- iii. Herhangi gereksinimin tatmin olması halinde, bireyin bir sonraki gereksinimce uyarılması söz konusudur.
- iv. Herhangi bir gereksinime yönelik aralıksız hissedilen açlık duygusu kişiliğin gelişmesine destek olmakta ve sonraki adımı kapsayan bir dizi gereksinimin kendini göstermesini mümkün hale getirmektedir.

E.R.G. Kuramı yapısı bakımından gereksinimler bir arada ve çoklu şekilde kendini gösterebilir iken, doyuma ulaştırılan gereksinimler bir sonraki adımdaki

gereksinimler üzerinde doğrudan bir etki göstermeyerek o gereksinimin kendini göstermesini sağlamamaktadır.

2.1.1.4. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Güdülemeye ilişkin ileri sürülen kuramların önde gelenlerinden bir tanesi de Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisidir. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı temel olarak iki asli varsayımı ileri sürmekte olup bunlardan ilki birey tarafından ortaya konan tutumların bir dizi gereksinimin tatmin edilmesi amacıyla ortaya konmasıdır. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'nda diğer bir varsayımsa gereksinimlere ilişkin bir sıralamanın oluşturulmasına yöneliktir. Bu doğrultuda bireyin bir sıralı gereksinimleri ortaya konulmuştur. İlk katmanda yer alan gereksinim eğer tatmin edilmez ise, birey sonraki katmanlardaki gereksinimlerle uyarılmamaktadır (Güzel ve Barakazı 2018, 1002).

Asli bedensel gereksinimleri, beslenmek, örtünmek, barınmak, dinlenmek, varlığını sürdürmek ve benzeri doğrudan bireylerin gerçekleştirdiği ya da gerçekleştirmek mecburiyetinde olduğu etkinliklerdir. Güvenlik gereksinimi bedensel ve maddi yönden emniyette olma duygusudur. Bunun yanı sıra gönül rahatlığı ve erinç içerisinde olunması, olası risklerden korunma, içerisinde bulunulan ortamın korkutucu özelliklerden arınmış olması, sosyal güvence ve benzeri gereksinimlerdir (Ahmad vd. 2018, 17). Sosyal gereksinimler ise çevre tarafından kabul edilmek, gruba aidiyet geliştirmek, sevmek, sevilme ve benzeri gereksinimlerdir. Kendini gösterme gereksinimi kabul edilme ile birlikte saygınlık, kendine güvenme duygusu ve önderliğe ilişkin yeteneklere sahip olmayı içermektedir. Kendini gerçekleştirme gereksiniminde yaşam enerjisine bütünüyle yoğunlaşma, öz benliğinden şüphe etmemek, başarıya odaklanma, çevreden daha üstün konuma erişme ve benzeri gereksinimler yer almaktadır. Gereksinimlerin sınıflandırılması ve yapılan sınıflamanın bütün bireyleri kapsayacak biçimde irdelenmesi güdülemeye yönelik temel unsurları ortaya koymaktadır (Kula ve Çakar 2015, 194).

2.1.2. Çalışanı Güdüleyici Etmenler

Çalışanların güdülenmesi için yöneticilerin odaklanmaları gereken etmenler aşağıda maddeler halinde özetlenmiştir (Betchoo ve Kumar 2017, 55);

- i. Saygı ve Takdir: Saygı ve takdir en üst düzey yetenekleri motive etmek ve elde tutmak için en ucuz yöntemdir. Küçük şeyler, üst düzey yeteneklerde büyük fark yaratabilir. Katkılarına saygı göstermek, karar alma sürecine dahil olmak üzere onları dinlemek, düşünce ve fikirlerini almak, saygı duyulmasını ve takdir edilmesini sağlamaktadır.
- ii. Tutarlı Geri Bildirim: Tutarlı geri bildirim düzenli ve yapılandırılmış geribildirim sürecini içermektedir. Tutarlı geri bildirimde bulunmak, çalışanları cesaretlendirmek, ihtiyaçlarının ne olduğunu dinlemek, kariyerlerine ilgi göstermek ve ortak bir bağ kurulmasını sağlamayı içermektedir. Bu, yöneticilerinin çevresindekileri sadece bir çalışanı değil, bir insan olarak onları umursadığını hissettirmektedir.
- iii. Övgü: Yeterli övgü insanları motive etmek ve elde tutmak için yine en ucuz ancak etkili bir yöntemdir. İnsanların beklenenden daha fazlasını yaptıklarında övülmesi veya takdir edilmesi önemli bir motivasyon unsurudur.
- iv. Eğitim ve Büyüme: Öğrenim eğrileri düzleştiğinde, gelecekteki fırsatlar kısıtlanabilmektedir. Çalışanların ek dersler alma, normal işlerinin dışında bir projeye öncülük etme, yeni fırsatlar tanıma, onlara çapraz fonksiyonel bir ekipte hizmet etme şansı verme veya çevrimiçi bir ders alma fırsatını vermek, önemli bir motivasyon unsurudur. Bütün bunlar sadece yeteneğin büyümesini sağlamakla kalmaz, aynı zamanda onları daha değerli bir çalışan olduklarına ikna etmektedir.
- v. Kendini Motive Eden Kültür: Yöneticiler çevrelerindeki çalışanlara kendilerini motive etme konusunda ilham verme gücüne sahiptir. Yöneticilerin, istihdam ettikleri kişilerden en iyi şekilde yararlanabilmesi, herhangi bir kuruluşun başarısı ve üretkenliğini iyileştirmeleri için kritik öneme sahiptir. Daha fazla üretkenlik elde etmek için bu güçlü ve doğuştan gelen davranışı açığa çıkarmak gerekmektedir. Bir şirketin liderleri en iyi insanlara kendi kendini motive etmeleri için ilham veremezse, kendilerini başarılı bir yönetici olarak kabul etmemelidirler. Bu, kültür, şirket değerleri, elde tutma, çalışan memnuniyeti, çalışan motivasyonu, çalışanların katılımı ve nihayetinde performansa dönüşmektedir.

- vi. Liderlik: Liderliğin motivasyona ve yetenek yönetimine katkısı büyüktür. Liderlik, yeteneklerin gelişmesine yol açan kilit faktördür. Liderlerin çalışanlarını daha iyi öğrenmeye, kendilerini geliştirmeye, zayıflıklarının üstesinden gelmeye ve güçlerini geliştirmeye nasıl zorlayabileceklerini düşünmek, çalışanlarının öğrenme ve yetenek arayışlarını içtenlikle geliştirmek için oldukça faydalıdır. Bu aynı zamanda, günlük rutin çalışma tarzını daha elverişli bir çalışma ortamına dönüştürebilmektedir.

2.1.3. Çalışan Motivasyonunun Boyutları

Tipik olarak motivasyon, bir ihtiyaç, tutku veya his olabilir. Günümüzün çalışan kuşağı, tanıma ve geri bildirim sağlama, öğrenme ve büyüme fırsatları, kuruma katkı ve değerini yansıtan adil tazminat, sağlıklı bir çalışma ortamı ve her şeyden önce, her bir kişinin yetkinliğinin benzersizliğine saygı gösterilmesini beklemekte, arzulamakta ve talep etmektedir. Şirketler yönetici ve çalışan arasındaki boşluğu kapatmalıdır. İletişimi geliştirmek için bir aracı olan yöneticiler her bir çalışanın motivasyonel itici güçlerini ve ilgi alanlarını daha iyi anlamalarına yardımcı olmalıdır (Podsakoff vd. 1996). Yeteneklerin motive edilmesini sağlamak için yöneticilerin odaklanmaları gereken alanlarda şirketler, performansa dayalı bir kültüre sahip olmaları gerekmektedir. Şirket için açıkça tanımlanmış hedefler bulunmalıdır. Çalışanları motive edecek ölçülebilir hedefler konulmalı, hedefe ulaştığında, bir başarı hissi duymaları sağlanmalıdır. Çalışan bağlılığı, yetenekli işgücünü korumanın anahtarıdır (Barutçu ve Sezgin 2012, 90). Çalışan motivasyonun boyutları içsel motivasyon ve dışsal motivasyon başlıkları altında ele alınarak açıklanmıştır.

2.1.3.1. İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon bakış açısına göre, işgörenler işin kendisi tarafından motive olurlar. Bu, bireyin içsel süreçleri doğrultusunda ortaya çıkan gereksinim ve arzuları motive etmenin içsel boyutunu ifade etmektedir. İçsel güdülemeye yönelik önemli bir diğer husus ise, her bireyin güdülendiği faktörlerin birbirinden farklı olabilmesidir. Güdülenme konusunda bireyler, diğer bireylerin kendilerine yönelik etkileyici davranış ve ifadelerine maruz kalmaları durumunda da sonuç olarak birey kendisini işe yoğunlaştıran konular karşısında tek karar noktası olur (Aslan vd. 2020,

298) Bireyin ihtiyaç ve arzuları da kişiliklerine biçim veren bedensel ve ruhsal yapısı ile öğrenmeye yönelik süreçlerine etki eden bir dizi nitelik tarafından şekillenmektedir. Bireyin bir etkinliğe ilişkin gösterdiği başarımlar hevesi ve ulaşmak isteği neticeye ilişkin gösterdiği etkinlikler içsel güdülemenin aksetmiş halidir. Bireylerin içlerindeki başarı motivasyonu onların arzu ve gereksinimlerine biçimlenmektedir. Bireyler motivasyon ve ihtiyaçlar ile birlikte harekete geçmekte ve arzu ettikleri neticeye erişine dek gösterdikleri başarımlar arzusu içsel güdülemenin işlevsel yansımasıdır. İçsel güdülemenin gerçekleştirilmesi bireyin gerçekleştirdiği görevlere yönelik hissettiği pozitif inançlar ve harekete geçme arzusunu güçlendiren başarımlar motivesi ile birlikte mümkün olmaktadır (Dündar, Özutku ve Taşpınar 2007, 109).

İçsel Motivasyon ise işgörenin istekli bir şekilde bir işe bağlılığını ve sonrasında iç doyum yaşamasını ifade etmektedir. İş görenlerin güçlendirilmesi içsel güdülemeye yönelik organizasyonel bir yansıma ve birlikteliğin güçlendirilmesine ilişkin yapısal bir motivasyona dönüşmektedir. Kurumlar, işgörenlerini güdülemek ve görevlerine ilişkin motive etmek amacıyla onları takdir etmek sürecin önemli bir unsurudur (Aslan vd. 2020, 298). İçsel motivasyon unsurlarının kullanılması ile yüksek seviyede hevesli işgörelere sahip olunması mümkündür. İnsanları, üstlendikleri her işte en iyi performansı ortaya koyma konusunda motive eden şey içsel unsurlardır. Yönetim teorisi ve pratiği geleneksel olarak dışsal motivasyona odaklanmış olup ücret, fayda, statü, ikramiye, emeklilik planları, masraf hesapları üzerinde durmuştur. Bunlar güçlü motive edici unsurlar olsalar da günümüzde başarı için artık yeterli olmayıp bugünün ortamında çalışanların motive olmaları için içsel ödüller esastır. Günümüzde motivasyonel konular, birçok çalışanın keyif aldığı zenginlik ve fırsat nedeniyle daha da karmaşıktır. İçsel ödüller, çalışanlara yaptıkları işten doğrudan; teknik başarı, bir müşteriye hizmet vermenin ya da dünyada fark yaratmanın gururu gibi konularla ilişkilidir. Günümüzün rekabetçi işgücü piyasasında, içsel motivasyon çok önemlidir. Kuruluşlar artık çalışanların sadakati ve uygunluğu karşılığında garantili iş ve emekli maaşı sunamazlar. Çalışanlar, hangi kariyerde olursa olsun, işlerinin ödüllendirildiği ve istihdam edilebilirliklerini garanti edecek becerileri geliştirebilecekleri kendi kariyerleri için daha fazla sorumluluk almak zorundadırlar. Bu hareketlilik kuruluşlar arasındaki kalifiye çalışanlar için

daha fazla rekabeti beraberinde getirmiştir. Yetenekli çalışanlar, her zamankinden daha fazla seçeneğe sahip ve işverenlerinden veya iş içeriklerinden memnun kalmazlarsa, muhtemelen kurumdan ayrılmaktadırlar. Çalışanların önemsiz işleri bırakma olasılıkları arttıkça, bireyleri kaybetmenin etkisi daha da artmıştır (Bayram, Yıldırım ve Ergan 2017, 1068).

Kişinin örgüt ortamında içsel motivasyona sahip olabilmesinde bulunduğu ortamla kendini bütünleştirmesi oldukça önemlidir (Argon ve Ertürk, 2013, 162). İçsel motivasyon da bir sonuca karşılık alınmayan, işin içinde kendiliğinden var olan ödülün dolaylı olarak oluşan durumu ile ifade edilebilmektedir (Murphy ve Alexander 2000).

İçsel ödülleri yönetmek, çalışanları kurumda tutabilme hususunda önemli bir adım olacaktır. Gelecekte en büyük kazançlar bir kurumun kendine özgü ödüllendirme sürecini sistematik olarak iyileştirmesinden geçecek olup bu da çalışanların ayrılmak istemeyeceği kadar tatmin edici ve enerji verici bir çalışma ortamı ile mümkün olacaktır. Bu nedenle de örgütler, işlerinin anlamlılığı temelinde, çalışanları çekmek ve ellerinde tutmak için yarışmaktadırlar.

2.1.3.2. Dışsal Motivasyon

Motivasyon kavramı, kişilerin beklenti, ihtiyaç, amaç ve davranışları ile kişilere kendi performansları hakkında bilgi verilmesi hususlarını içermektedir (Koçel 2010, 619). Motivasyon çeşitlerinden olan dışsal motivasyon, kişi davranışının bir sonuca ulaşmak amacıyla gerçekleştirildiği bir çeşit motivasyondur. Kişinin davranışlarını sonuçları için sergilemektedir (Deci, Vallerand, Pelletier ve Ryan 1991, 328). Dışsal motivasyonun kaynağında kişiyi direkt olarak ilgilendirmeyen ama meydana geldiğinde olumlu sonuçlara yol açan davranışlar yer almaktadır. Kişiler sergilemiş oldukları davranışın kendilerine olan faydasından ziyade bu davranış sonucunda elde edeceği ödülü istemektedir (Demir 2011, 1399).

Örgütlerin işgörenlerine vermiş olduğu dışsal motivasyon faktörlerinin neler ve nasıl olduğu da önemlidir. İş görene ödenen ücret ve ödüllerin yeterli olup olmaması, adil ve güvenilir olması, zamanında verilmesi, iş güvencesi sağlaması,

fiziksel koşullarda iyileştirilmelere gidilmesi işgörenlerin daha iyi hissetmelerine yardımcı olabilir.

Dışsal olarak motive edilen kişinin içsel motivasyonunun da artması sağlanabilir. Bu doğrultuda İşgörenlerin iş verimlilikleri ve performansları da artacaktır (Aslan ve Doğan 2020).

Kişi, içsel olarak tatmin elde etmek için değil, ödöl almak ya da ceza almamak için davranışlar sergiler ki bunlar da dışsal motivasyonla ilişkilidir (Deci ve Ryan 2000). Dışsal motivasyon insanların ihtiyaçlarının dolaylı bir şekilde karşılanmasını ve çevresinden gelen etkileri içermektedir. İş görene ikramiye veya terfi imkanı verilmesi ve üstleri tarafından takdir görmesi gibi ödölle onun motivasyonunu arttırmaktadır (Ersarı ve Naktiyok 2012, 84).

İş görenlerin ortaya koydukları etkinlik, gerçekteştirdikleri görevler, geliştirdikleri iş süreçleri ve sürece yönelik ortaya koydukları katkılar doğrultusunda aldıkları primler, destekler, derece, makam bakımından yükselme, takdir görme ve benzeri faktörler dışsal güdülemeyi oluşturmaktadır. İçsel güdüleme kontrolü kişinin eline verir iken dışsal güdüleme doğrudan çevresel unsurlar ile alakalıdır (Aslan ve Doğan 2020). Dışsal güdüleme maddi unsurlar, methiye ve takdir, farklı armağan ve değerlendirmeler ile haricen gelen beklentiler neticesinde ortaya çıkan motiveleri içermektedir. Sonucu cezalandırma ile sonuçlanacak durumlardan kaçınmanın dışsal güdüleme kapsamında değerlendirilmektedir. İçsel güdüleme davranışa sevk olma arzusunun bireyin içinden gelmesi dışsal güdülemeden farklılaşmaktadır. Nitekim dışsal güdülemede doğrudan beklenen bir karşılık söz konusu değildir (Dündar, Özutku ve Taşpınar 2007, 110).

İçsel ve dışsal motivasyon arasındaki en temel farklılıklar ise davranışı kontrol eden sebeplerden kaynaklanır. İçsel motivasyon kişinin kendi kontrolünde olmasına rağmen dışsaş motivasyon ise çevreye bağlıdır. İçsel motivasyonda işin kendisi motive ederken, dışsal motivasyonda çevre faktörleri motive edicidir. Her ne kadar İçsel motivasyon ile dışsal motivasyonu sağlayan araçlar birbirlerinden farklı olsa da her ikisi de çalışanların motivasyonunu pozitif yönde etkiler (Dündar, Özutku ve Taşpınar 2007).

2.2. Çalışan Performansı

Verimliliğin artırılması günümüz organizasyonlarında merkezi bir konudur. Çalışan performansı yoluyla verimlilik, örgütsel davranış ve insan kaynakları gelişimi, literatürde geniş çapta araştırılmış bir alandır. Performans değerlendirme ve yönetimi şeklinde olduğu gibi çalışan performansı, etkili insan kaynakları yönetiminin önemli bir parçasıdır. Çalışan performansı terimi, bireyin anlamlı bir çalışma, ilgili bir profil ve etrafındaki meslektaşları, işverenleri elde etmekle ilişkili olan çaba ve sonucunda bireyin iş başarısını ifade eder (Bozboğa 2019). İnsan kaynaklarının tam anlamıyla kullanılması ve kurumsal başarının artırılması için, etkin çalışan performans yönetim sistemi bir iş organizasyonu için olmazsa olmazlar arasındadır. Performanslı hedefin örgütsel politikalarla uyumlu hale gelmesi beklenir, böylece tüm süreç olaylara daha stratejik ve insan merkezli bir bakış açısı sağlama yolunda ilerler. “Neden bazı kuruluşlar diğerlerinden daha iyi performans gösteriyor ve yılın en çok tercih edilen işverenlerinden biri olarak listeleniyor?” Sorusu üzerinde durulmalıdır. Bunun cevabı ise, çalışanları anlamlı iş katılımına motive etmek için teşvik planlarının kullanılmasındadır. Örgütsel psikolojinin temel varsayımında, bireysel rolün ve örgütsel amaçların birbirine bağımlı olması beklenir. Bu nedenle, çalışanların performansını etkileyen günümüz örgütlerinin çeşitli rollerini ele alma konusundaki sabit tutumdan daha geniş bir anlayışa odaklanmaya ihtiyacı vardır (Pradhan ve Jena 2017, 2).

Örgütsel davranış açısından performans, çalışanların örgütsel hedefleri gerçekleştirmek amacıyla görevi ile ilgili eylemlerinin ve işlemleri neticesinde elde ettiği çıktıdır. Çalışanların görevlerinde belirli bir mükemmellik elde ettiklerinde, tutum ve davranışlarını meslek rollerinin çeşitli gereksinimlerine uyarlamaya çalışmaktadırlar. Etkili bir uyarlama, çalışanların iş koşullarıyla etkin bir şekilde başa çıkmalarını, teknolojik dönüşümleri, temel görev atamalarının değişimi, kuruluşun yeniden yapılandırılmasını vb. gerektirebilmektedir (Bourgeois 2016, 10). Teknolojik yeniliğin bir parçası olarak çeşitli yeni mesleklerin evrimi, çalışanların yeni uygulamaları öğrenmeye katılmalarını ve değişikliklere etkin bir şekilde uyum sağlamalarını gerektirmektedir. Çalışanlardan, değişen koşullara, akran ve alt gruplarla başarılı bir şekilde çalışmalarına yönelik kişiler arası davranışlarını da ayarlamaları beklenmektedir. Sağlam iş performansı bağlamında, iş yeterliliği, görev

performansına yardımcı olabilmektedir. Ancak iş rolünün belirsizliği süreci olumsuz etkilemektedir. Görev ve uyarlanabilirliğin yanı sıra, daha iyi bir iş yeri oluşturmak için iş dışı performans bileşenleri de büyük önem arz etmektedir. Buradaki iş dışı bileşenler, örgütsel vatandaşlık davranışı veya çalışanların gönüllü eylemlerini ifade eden bağlamsal performanstır. Bu tür davranışlar iş tanımında açıkça belirtilmemiştir. Bu tür dengesiz beklentilere ekstra rol davranışı denilmektedir (Helvacı 2002, 156).

Bağlamsal performansın ekip çalışması, sadakat ve kararlılık gibi birden fazla alt boyuttan oluşmaktadır. Çalışanların sorunlarını organizasyon içerisinde birbirleriyle isteyerek ve özgürce paylaşabildikleri ekip türü bağlamsal performansı güçlendirmekte olup örgütsel başarı elde etmek için önemli bir unsurdur. Bağlamsal performans, fazladan çalışmaya gönüllü olmak, zor işleri çözmede başkalarına yardım etmek, işte coşkuyu sürdürmek, ihtiyaç anında işbirliği yapmak, kritik kaynakları ve kurumsal gelişim için bilgileri paylaşmak, öngörülen kurallara ve düzenlemelere uymak gibi tutumları içermektedir (Betchoo ve Kumar 2017, 65). Bunun yanı sıra daha iyi bir değişim için örgütsel kararların desteklenmesi de söz konusudur. Bu tür davranışlar, bireysel verimlilik ve organizasyonel etkinlik elde edilmesine yardımcı olan organizasyonun teşvik edici bir kültürü ve ikliminin yaratılmasına katkıda bulunur. Örgütlerde doğru personeli seçmek ve teşvik etmek için, aday adayın yeteneklerinin ölçülmesi amacıyla kişilik testleri ve grup tartışmaları ile verimlilik testlerinin kullanılması da destekleyici olmaktadır (Pradhan ve Jena 2017, 4).

Çalışan, performans ölçümü ve değerlendirmesinin tamamlayıcı niteliği kabul edilmiştir. Hem performans ölçümünün hem de performans değerlendirmenin temel amacı, çalışan hizmetlerinin etkinliğini ve verimliliğini arttırmalarına yardımcı olmak olup bu tamamlayıcılıkların tipolojisi aşağıdaki gibidir (Bourgeois 2016, 12);

- i. Performans ölçümlerinin ardışık tamamlayıcılığı,
- ii. Bilgi tamamlayıcılık,
- iii. Örgütsel tamamlayıcılık,

- iv. Kıyaslama yönelik kullanımdaki tamamlayıcılık,
- v. Hiyerarşik tamamlayıcılıktır.

Helvacı (2002)'ya göre performans ölçümü ve değerlendirmesi, tamamlayıcı yollarla kullanıldığında bir dizi kurumsal fayda tahakkuk ettirmektedir. Birincisi, örgütsel uygulamalar ve süreçler arasında bir tamamlayıcılıktır. İkincisi, zaman içinde hem değerlendirme hem de performans verilerinden elde edilen bilgilerin birikimi, kurumlara bireysel program düzeyinde değil, stratejiler düzeyinde meta-analiz yapma becerisi kazandırmaktadır. Bu tür analizler bireysel değerlendirmelerden ve performans raporlarından çok daha güçlüdür. Üçüncüsü, iyi performans ölçüm sistemleri, değerlendirmelerin bilgi ihtiyacına göre kalibre edilmesini ve böylece zamanında tamamlanmasını sağlamaktadır. Son olarak, güçlü performans ölçüm kabiliyeti, organizasyonda hem performans ölçümü hem de değerlendirme için son derece değerli bir öğrenme ortamının gelişimine katkıda bulunmaktadır (Bourgeois 2016, 13).

2.2.1. Çalışan Performansının Önemi

Performans yönetimi, yeteneğin kazanılması için çok önemlidir. Bu nedenle, yetenek ile doğrudan bir bağlantısı olmayabilir, ancak iyi yetenek yönetiminin öncüllerini geliştirir. Çalışanların iyi performansa karşı sorumlu olmaları ve ödülleri kazanma yükümlülüğü olması nedeniyle, yeteneklerin kullanılması ve çalışanların kendi başlarına veya ortaklarıyla birlikte belirleyebilecekleri hedeflere ulaşmak için ellerinden gelenin en iyisini yapmaya teşvik edilmeleri şartıyla bağlantı söz konusudur. İyi performans, olası iyi yetenek oluşturma veya geliştirmenin bir göstergesi olabilir. Bu, performansın hem organizasyonu hem de çalışanları nasıl tatmin edebildiğini açıklamak zorunda olacak karar vericilerin sorumluluğundadır. Kurumsal performansın kritik bir itici gücü konumunda olan yetenek, tüm şirket rekabetini daha iyi hale getirmesi amacıyla yoğun olarak üzerinde durulması gereken bir konudur (Betchoo ve Kumar 2017, 66).

2.2.2. Çalışan Performans Motifleri

Motowidlo ve Kell (2013) çalışan performansının üzerinde durulması, tüm strateji ve müdahaleler için faydalıdır. Bu stratejilerin çoğu işe alım, seçme, eğitim, gelişim ve motivasyon içermektedir. Ek olarak, diğer stratejiler de bireyin

performansını etkileyebilir. Bu nedenle, (a) performansın tanımlanması, çeşitliliğe izin vermesi (b) eğitim ve gelişim programlarına katılım, (c) motivasyonel müdahale (d) durumsal kısıtlamalar ve fırsatlar yaratılması gereklidir. Çalışan performansı, kurumun toplam beklenen değeri olarak tanımlanır. Özellikle, bir süre zarfında meydana gelen çoklu, ayrık davranışların toplu bir özelliği olup aynı zamanda kuruluş için beklenen değeri ifade etmektedir. Böylece, performans bireyler arasında ayırım yaratan bir değişken tarafından oluşturulur. Bu ayırım, davranış kümelerinin örgütsel etkinliğe ne kadar katkıda bulunabileceğini veya bunlardan kaçınabileceğini temel almaktadır. Davranış, performans ve sonuçlar aynı değildir. Davranış insanların yaptığı etkinlik, performans ise insanların yaptıklarının örgütsel değeridir. Bu nedenle, sonuçlar bir bireyin davranışının bir kuruluşun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olduğu veya engellediği bir süreç olarak görülmektedir. Bu, bireysel performansı göz önünde bulundurarak sonuçlara odaklanmayı içermektedir. Çalışanların organizasyona katkıda bulunması veya zarar vermesi beklenen davranışları gerçekleştirme olasılığını etkilemekte olup bu durum çalışan performansının belirleyicisidir. Bu tür durumsal faktörler, davranışsal tepkilere doğrudan müdahale ederek veya bunları kolaylaştırarak, insanların örgütsel etkinlikten etkilenme potansiyeline sahip olan eylemleri gerçekleştirmelerini kolaylaştırır veya zorlaştırır. Daha yalın bir ifade ile durumsal faktörler çalışan performansını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Motowidlo ve Kell 2013, 2).

2.2.3. Çalışan Performans Yönetiminin Yararları

Çalışanlar ve yöneticiler, sürecin etkili bir şekilde uygulanmasında ortakdır. Bu ortaklığın temeli, resmi görüşmeler ve günlük gayri resmi görüşmeler ile sürdürülen yıl boyunca devam eden, açık ve samimi iletişimdir. Etkili bir performans yönetimi süreci çalışanlara, yöneticilere ve organizasyona bir bütün olarak fayda sağlayan sonuçlar üretmektedir. Etkili performans yönetiminin yararları aşağıda özetlenmiştir (Betchoo ve Kumar 2017, 71);

- i. Çalışanlara başarı için gereksinimleri tanımlayan net hedefler ve beklentiler sunar.

- ii. Mevcut performansı ve gelecekteki büyümeyi destekleyen ve sağlayan geliştirme planları oluşturur.
- iii. Güçlü yönlerden yararlanmak ve iyileştirme için engelleri ve fırsatları belirlemek amacıyla sürekli geri bildirim sağlar.
- iv. Yöneticiler Çalışan hedeflerini departman ve birim öncelikleri hizalar.
- v. Bireysel becerileri ve genel takım yeteneklerini geliştirmek için bir eğitim planının temelini oluşturur.
- vi. Sonuçları en üst düzeye çıkarmak ve performansın devamlılığı için yıl boyunca geri bildirim ve koçluk sağlar.
- vii. Çalışanların, departmanlarının ve organizasyonlarının çalışmalarına ve önceliklerine odaklanan hedeflerin belirlenmesine yol gösterir.
- viii. Proaktif çalışanların gelişimini ve organizasyonun kapasitesini geliştirme sürecini destekler.
- ix. Çalışanlar ve yöneticileri arasında açık ve samimi tartışma ortamı yaratır.
- x. Etkili performans incelemeleri ve performans ile ödüllerin uyumu için bir süreç sunar.

2.3. Çalışan Motivasyonu Ve Çalışan Performansı İle Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişki, Hipotezleri Ve Konu Hakkında Yapılan Çalışmalar

Çalışan motivasyonu ve çalışan performansı ile yetenek yönetimi arasındaki ilişki ile birlikte, araştırmanın hipotezleri ve konu hakkında yapılan çalışmalar arasından kaynak olarak kullanılan veya yararlanılanları aşağıda belirtilmiştir.

2.3.1. Çalışan Motivasyonu ve Çalışan Performansı ile Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişki

İşletmelerin, çevrelerine uyum sağlamayı sürdürmeleri ve rakipleri ile mücadeleyi devam ettirebilmeleri için işletme performansının yanında çalışan motivasyonu ve performansını da daima göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Bunun için insan kaynaklarını etkin kullanmaya çalışan işletmelerin, her geçen gün yetenek yönetimi uygulamalarına daha çok bütçe ayırdığı ve daha fazla uygulamayı hayata geçirmeye çalıştığı gözlenmektedir.

İşletmede yetenek yönetiminin üst kademe yöneticiden itibaren en alttaki çalışana kadar benimsenmesi, uygulamaların sonuçlarının doğru gözlenmesi için önemlidir. Nitekim yapılan bazı çalışmaların sonuçlarında bu eksiklikler

görülebilmektedir (Bozboğa 2019, 54). Bu nedenle yetenek yönetimi uygulamalarının belirli bir iş akış sürecine sahip olması ve çalışanların süreçler hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir.

İşletmelerin işe çekme sürecinde maliyet etkin tanıtım çalışmaları yapabilmesi, seçme sürecinde işletme tarafından oluşturulan “yetenekler listesi” ne en fazla uyum sağlayabilecek adayları belirleyebilmesi, yeteneklerin geliştirilmesi için eğitim ihtiyaçlarını tespit edebilmesi, elde tutma aşaması için ortak yetenek havuzları oluşturması ve örgütsel bağlılığı artıracak faaliyetleri örgüt iklimine entegre edebilmesi, her çalışanın bu süreçleri takip etmesini ve işletmede uygulamaların benimsenmesine ortam hazırlayabilir. Böylece çalışanın motivasyonu ve performansı artar, bu durum işletme performansına da yansır (Çayan 2011, 137). Etkili performans ölçümleri sonucunda geri bildirim ve işten ayırmalarda da daha isabetli kararlar verilmesi sağlanır.

Yetenek yönetimi sistemini yukarıda ifade edildiği şekilde tasarlamaya çalışan bir işletme, hem mevcut imkânlarını hem de çalışanların yeteneklerini değerlendirerek stratejik vizyonunu ortaya koyabilmelidir. Bu süreç tümevarım şeklinde uygulanmalı, üst yönetimin diğer unsurları göz önüne almadan belirleyeceği hedeflerin uygulamaya geçemeyeceği değerlendirilmektedir. Stratejiyi ve süreçleri belirledikten sonra yetenek yönetimi uygulamalarının hangi aşamasında ne tür adımlar atılabileceğine yönelik farklı uygulamalar gerçekleştirilebilir.

Yapılan araştırmalar, yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanın motivasyonu ve performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğunu, aralarındaki ilişkide cinsiyet, yaş, mesleki deneyim yılı ve kurumda çalışma süreleri değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir (Gülşen 2020, 67).

2.3.2. Araştırmanın Çalışan Motivasyonu ve Çalışan Performansı Hipotezleri

Araştırmanın çalışan motivasyonu alt boyutları olan içsel motivasyon ve dışsal motivasyon değişkenleri ile çalışan performansı değişkenlerine ilişkin hipotezleri aşağıda yer almaktadır.

H_{1.9}: İçsel Motivasyon, Çalışan Performansını Olumlu Yönde Etkiler.

H_{1.10}: Dışsal Motivasyon, Çalışan Performansını Olumlu Yönde Etkiler.

H_{1.11}: Çalışan Performansı, Yönetimin Desteği, Otonomi ve Özgürlüğü Olumlu Yönde Etkiler.

H_{1.12}: Çalışan Performansı, İşin İddialı Olmasını Olumlu Yönde Etkiler.

H_{1.13}: Çalışan Performansı, Rol Belirsizliğini Olumsuz Yönde Etkiler.

H_{1.14}: Çalışan Performansı, Örgütsel Performansı Olumlu Yönde Etkiler.

2.3.3. Çalışan Motivasyonu ve Çalışan Performansı İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Çalışan motivasyonu ve performansı, geleceğin rekabet ortamına uyum sağlamayı düşünen işletmelerin göz önünde bulundurması gereken bir parametredir. Bu nedenle hem çalışan motivasyonu hem de performansına yönelik çok sayıda bilimsel çalışmaya ulaşmak mümkündür. Yurt içi yapılan çalışmalar incelendiğinde daha çok söz konusu iki kavramın birbiri ile ilişkisinin incelendiği görülmektedir. Bununla birlikte son 20 yıllık süreç YÖKTEZ’de incelendiğinde performansın motivasyona göre daha çok konu başlığında yer aldığı öğrenilmektedir. Bu kapsamda literatürde incelenen çalışma ve tezler aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 2. Çalışan Motivasyonu ve Çalışan Performansı İle İlgili İncelenen Çalışma ve Tezler

Yazar	Tarih	Ülke	Odak	Bulgular
Mottaz	1985	-	İş tatmininin doğasını ve kaynaklarını içsel motivasyon araçları üzerinden açıklanması	Son dönem yapılan çalışmalarda ödül stratejilerinin ayrı bir başlık olarak ele alındığı dikkati çekmektedir.
Ertan	2008	Türkiye	Konaklama işletmeleri çalışanlarının motivasyonu ve performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi	Araştırma sonucunda her iki kavramın birbiri ile pozitif yönde ve anlamlı ilişkisinin olduğu, motivasyon boyutlarının demografik değişkenlere, bulundukları bölüme, çalışılan iş yeri sayısına ve meslekteki hizmet yıllarına göre değişiklik gösterdiği, bunlardan daha çok içsel motivasyon araçlarının etkilendiği, performansa yönelik sonuçlarda görevden ziyade sosyal ilişkileri ve olumlu davranışları daha çok kapsayan bağlamsal performansın da ilerleyen zamanda ön plana çıkacağı vurgulanmıştır.
Stella	2008	Uganda	Performans artırmayı sağlayan teşvikler ve performansa dayalı iş süreçlerinin incelenmesi	Araştırma sonucunda, yetenekli bireylerin istihdam edilmesinin organizasyon kültürünü geliştirdiği, olumlu yönde iş motivasyonuna katkı sağladığı ve daha uygulanabilir iş süreçlerine zemin hazırladığı görülmüştür.
Dobre	2013	Romanya	Performans ölçme ve çalışan motivasyonu ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkinin incelenmesi	Çalışanın monoton işleri ve müşterilerden kaynaklanan olumsuz baskı unsurlarının üzerinde oluşturduğu memnuniyetsizliği sonucunda işe devamsızlık oranları artabilir. Çalışanların yetkilendirilmesi ve tanınmasının artması durumunda, hem çalışma motivasyonunun hem de organizasyonel performansın geliştiği, motivasyon ve örgütsel etkinlik arasında olumlu yönde bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır.
Kuas	2017	Türkiye	Çok uluslu bir firmadaki müşteri temsilcilerinin satış gücü başarılarını, performans ve motivasyon değişkenleri ile incelenmesi	Araştırmada, kurumsal olarak firmasından veya bireysel olarak yöneticisinden memnun olmayan çalışanın oluşturduğu satış gücü motivasyonu düştüğünde, performansın da düştüğü görülmüştür. Ayrıca satış yöneticilerinin ve müşterilerin yapmış oldukları geri beslemelerin, satış gücünü olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.
Tanrıverdi	2017	Türkiye	Örgütsel adalet,	Araştırmadan elde edilen sonuçlar

Yazar	Tarih	Ülke	Odak	Bulgular
vd.			örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi	kapsamında; örgütsel adalet düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ancak zayıf bir ilişkinin var olduğu, diğer yandan motivasyon ile aralarında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin bulunduğu, örgütsel adalet uygulamalarında yapılacak olumlu değişikliklerin motivasyon üzerinde doğrudan olumlu etki oluşturabileceği değerlendirilmiştir.
Dündar vd.	2017	Türkiye	Konaklama işletmeleri çalışanlarında içsel ve dışsal motivasyon araçlarının çalışan motivasyonunu nasıl etkilediği ve aralarında nasıl bir ilişki olduğunun açıklanması	Araştırmadan elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde, hem içsel hem de dışsal motivasyon araçlarının çalışan motivasyonu üzerinde etkili olduğu, bunlardan içsel motivasyon araçlarının dışsal olanlara oranla etkisinin daha fazla olduğu ve demografik faktörlere göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.
Chang vd.	2018	Çin	Çalışanların yüksek performansı ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi	İş takdirinin çalışanın hem motivasyonu hem de performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğu, bununla birlikte iş yoğunlaştırmasının (uzun çalışma süreleri) her iki değişkeni de olumsuz etkilediği belirlenmiştir.
Uslu	2019	Türkiye	Çalışanların duygusal zeka, performans algısı ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi	Araştırma sonucunda her bir değişkenin birbiri ile anlamlı ve pozitif yönde ilişkilerinin olduğu sonucuna varılmıştır.
Panagiotis ve Dimitrios	2020	Yunanistan	Hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı ile organizasyonun sosyal ve adalet iklimi arasındaki ilişkinin incelenmesi	Araştırmadan elde edilen bulgular kapsamında, bir yüksek performanslı çalışma sisteminin uygulanmasının, hizmet odaklı örgütsel davranışı etkilemede konaklama organizasyonları için gerekli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Konuya ilişkin olarak yapılan literatür araştırmalarında, yukarıda belirtilen çalışmalar incelenmiş ve esas kaynaklarına inilmek suretiyle destek alınmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT İKLİMİ, ÖRGÜT İKLİMİNİN BOYUTLARI VE ÖRGÜT İKLİMİNİN SONUÇLARI

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle örgüt iklimi, örgüt ikliminin kurumsal temelleri sonrasında ise örgüt ikliminin boyutları ile örgüt ikliminin sonuçları ele alınarak açıklanmıştır.

3.1. Örgüt İklimi

Örgüt iklimi, çalışanların kuruluşların işyerinde karar verme ve kural koyma gibi iç işlevlerini nasıl algıladıkları olarak tanımlanmaktadır. Bir organizasyonu tanımlayan bir dizi davranış olarak da tanımlanabilir. Bir organizasyonu diğer organizasyonlardan farklı kılabılır ve çalışanların organizasyondaki çalışma davranışlarını etkileyebilir (Moslehpour, Altantsetseg ve Wong 2018, 4).

Örgüt iklimi, çalışanların çalışma birimlerinin yönetimine ilişkin düşüncelerinde bir algı bırakmaktadır. Çalışanların kendi ve diğer meslektaşlarının iş ve görev uygulamalarındaki etkinliği hakkındaki algıları ile ilgilidir (Gorsira, Steg ve Huisman 2018, 2).

Griffin (2001, 219), örgüt iklimi genel olarak çalışma ortamının doğrudan algılanmasını ifade ettiğini ileri sürmektedir. Kurumlar, çalışanların motivasyonunu artırmak ve çalışanların görevlerini yerine getirmeleri için yeterli çabayı uygulama fırsatını arttırmak için iş yerlerinde olumlu bir iklime ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle, olumlu bir iklim çalışanların verimliliğini teşvik eder ve performansı artırır. Bu nedenle, iş başarısı için hayati öneme sahiptir.

Örgüt iklimi, örgütsel işe alım, örgütsel karar alma, hedeflere ulaşma ve kaynakların ve ödüllerin tahsis edilmesiyle ilgili uygulamaların ortak algılarıdır (Landells ve Albrecht 2013, 358). Örgüt ikliminin bireyler ve kuruluşlar üzerindeki etkisi her zaman irdelenmelidir. Kaynakların kıtlığı ve yönetim politikalarının belirsizliği, örgüt üyeleri arasında olumsuz rekabete ve olumsuz davranışa yol açabilecek durumlardandır. Olumsuz bir örgüt iklimi, çalışanlar ve örgüt arasındaki sözleşmeyi, bireyler arasındaki iletişimi dolaylı olarak yok etme, bireylerin

performansı ve proaktif niyetlerini ve kuruluştaki paylaşılan değerlerin oluşmasını olumsuz etkileme eğilimindedir (Rosen, Harris ve Kacmar 2009, 28).

Örgüt iklimi, örgütsel üyelerin çevrelerini tutumsal ve değere dayalı bir şekilde algılayıp karakterize etmeleri şeklinde tanımlanmaktadır. Bir kuruluşun karar alma mekanizmasını kontrol etme ve manipüle etme konusundaki öznel doğası ve kırılganlığının bir sonucu olarak örgüt iklimi, örgütsel liderlikten büyük ölçüde etkilenir. Örgüt iklimi, özerklik, stres, kontrol, saygı, samimiyet, iş deneyimi, deneyim, yaş, pozisyon, prosedürler, iş tanımları, rol beklentileri gibi birçok unsur tarafından belirlenir. Bir kurumunun örgüt iklimi büyük bir öneme sahiptir. Örgüt iklimine yönelik ilgili çerçeveler ele alındığında yapısal, insan kaynakları, politik ve sembolik çerçevelerdir (Balyer ve Özcan 2017, 1739);

- i. Yapısal Çerçeve: Yapısal çerçeve verimlilik ve etkinliği vurgular. Yapısal örgütler personel hakkında rasyonel kararlar verir, koordinasyon ve kontrol yoluyla örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak için çaba gösterir. Yönetim tarzlarında hesap verebilirlik ve kritik analizlere değer verilir. Uzmanlık ve işbölümü, performans seviyelerini artırmak için kullanılır ve performanstaki problemler burada yeniden yapılanmaya neden olabilir.
- ii. İnsan Kaynakları Çerçevesi: İnsan kaynağı bir organizasyonda önemli bir unsurdur ve bireye vurgu yapmaktadır. Burada, insan kaynakları, çalışma ortamı içindeki ilişkilere, uyuma önem verir. Anlamlı ve tatmin edici iş ilişkileri yoluyla kurumsal hedeflere ulaşmak için çaba gösterir. İnsan gereksinimlerini, birey ile organizasyon arasındaki uyumun önemini kabul etmektedir.
- iii. Politik Çerçeve: Politik çerçeve rekabeti vurgular ve örgütlerin değer pratikliğine ve özgünlüğüne önem verir. Organizasyonda müzakere ve uzlaşma yoluyla organizasyon hedeflerine ulaşmak için çaba gösterir. Bireylerin ve çıkarların çeşitliliğini kabul ederler ve kıt kaynaklar için rekabet ederler.

- iv. Sembolik Çerçeve: Semboller insanlar ve organizasyonlar için çok önemlidir. Bu nedenle, bu çerçeve anlamı vurgulamaktadır. Sembolik örgütsel yapılar öznel doğaya değer verir ve yorumlayıcı törenler yoluyla örgütsel hedeflere ulaşmak için çaba gösterir. Burada sembollerin bireylere anlam kazandırdığı kabul edilmektedir. Ayrıca örgütsel amaca ulaşma yönünde yön sağlarlar. Bu nedenle, birliği, güçlü bir kültür ve misyon ön plandadır.

Yüksek düzeyde pozitif örgüt iklimi bağlamında, bir örgütün işleyişi diğer birçok faktörden etkilenecek, insanların kişisel çıkarlarını, maaşlarını ve refahlarını, kişilerarası ilişkilerini olumlu görme eğilimini arttırmaktadır. Tüm bu faktörlerden sonra çalışanlar ile organizasyon arasındaki iç ilişkiler güçlenmektedir. Bu nedenle, çalışanlar düzeyinde pozitif örgüt iklimi ortamındaki çalışanlar, yenilikçi davranışları arttırmaktadır. Negatif örgüt iklimi algısı, örgütsel iç belirsizlik ve kuruluşlardaki garantilerden ve desteklerden şüphe duyulmasına ve katılımın düşmesine neden olmaktadır (Landells ve Albrecht 2013, 359). Bir tür davranış olarak, çalışanların inovasyon davranışları örgüt ikliminden etkilenir. Pozitif örgüt iklimi yüksek bir seviyede tutulursa, çalışanların tutumları pasiften aktife geçecek ve inovasyon niyetleri artacaktır (Landells ve Albrecht 2015, 42). Yaratıcılık açısından, kurumsal dinamikler önem arz etmektedir (Gilson ve Madjar 2010, 2). İklim dâhilinde radikal yaratıcılık, mevcut durumdan tamamen farklı olan yenilikçi pratiği ifade etmektedir (Madjar, Greenberg ve Chen 2011, 730).

İklim, olaylara, uygulamalara ve ödüllendirilen, desteklenen ve beklenen davranış türlerine ilişkin algılar olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların örgütün insan kaynakları ile ilgili beklenen, desteklenen ve ödüllendirilen politika, uygulama ve prosedürlere ilişkin algılarını yansıttığını ifade edilmektedir. Örgüt iklimi, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış üzerinde önemli etkileri olan anlamlı bir yapı olarak kabul edilir. Ayrıca örgüt iklimi, kurumlardaki bireysel ve grup tutum, davranışlarının en önemli belirleyicilerinden bir tanesidir (Çekmecelioğlu 2005). İklim bir örgütün çalışanları tarafından algılanan örgütsel niteliklere odaklanmaktadır. Bir kuruluşun psikolojik iklimi, esas olarak çalışanların tutumlarını ve duygularını etkileyen duygusal olayları yakalar. İyi organizasyonel iklim ile

alışan memnuniyeti arasındaki pozitif ilişkileri söz konusu olup daha olumlu iklime sahip kuruluşlarda çalışanların işlerinden memnun olma ihtimalinin daha yüksek olduğu ileri sürölmektedir. Yüksek gerilimli iklimler, hoş olmayan duygular ile karakterize edilir. Yüksek gerilimli iklimlerde çalışanlar bilgiyi paylaşmaya istekli değildir. Ayrıca örgüt ikliminin üç bileşenin (güven, samimiyet ve korunma) kişilerarası ilişkiler, göre ve katılım, kendini gerçekleştirme ve ilerleme fırsatları gibi farklı yönleri üzerinde etkilere sahiptir (Ahmad, Jasimuddin ve Kee 2018, 3).

Jung, Chow ve Wu (2003, 525)'a göre örgüt iklimi, rahat ve konforlu bir işyerinin en önemli özelliklerinden biridir. Dolayısıyla, bir pozitif iklim algısı, çalışanların verimliliğini artıracaktır. Birçok alışma olumlu örgüt ikliminin çalışanlar üzerindeki pozitif etkisine işaret etmektedir (Ekvall, Gi ve Ryhammar 1998; Kao 2017, 1890; Maamari ve Majdalani 2017, 327)

Chang, Wu ve Liu (2018, 2) Çin imalat ve hizmet endüstrilerinde faaliyet gösteren 34 firmadan 354 çalışandan veri toplamıştır. Elde ettiği sonuçlar, çalışma tarzı ve iş yeri olaylarının çalışanların iş tatminini etkilediğini gösteriyor. İspanya alışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından kamu çalışanları üzerinde yapılan araştırmada, örgüt ikliminin çalışanların iş tatminini etkilediği ortaya konulmuştur.

3.1.1. Örgüt İkliminin Kuramsal Temelleri

İklim, resmi ve gayri resmi örgütsel politikalar, uygulamalar, prosedürler ve rutin algı olarak yaygın şekilde tanımlanmaktadır. Bununla birlikte, iklim araştırmalarının odağı, Lewin'in 1951 yılında deneysel olarak oluşturduğu sosyal iklimler üzerine yaptığı çalışmalardan bu yana yıllar içinde gelişmiştir. Lewin ve meslektaşları, farklı liderlik tarzlarının yarattığı iklimi ya da atmosferi ve bu farklı iklimlerin gruptaki üyelerin davranışları ve davranışları üzerindeki sonuçlarını incelemekle ilgilenmiştir. Teorik açıdan bakıldığında, insanlar ve sosyal çevreleri arasındaki ilişki formölasyonda çerçeve lenmiş olup çıkan sonuç, davranış, insanın ve çevrenin bir işlevi olduğu yönündedir. İklim, insanların durum içinde algıladıkları deneyim ve davranış kalıplarına dayanan bir ortam soyutlamasıdır. Lewin'in çalışmalarının ardından, 1950'lerin sonlarında 1970'lerin başlarında yapılan araştırmalar, bireysel düzeyde ve örgütsel çıktılara özellikle vurgu yaparak, örgütlerin insan bağlamını vurgulamıştır (Schneider, Ehrhart ve Macey 2013, 363).

Örgüt iklimi araştırmalarının antropolojideki kökleri de bulunmaktadır. Bu araştırma, iklimin bireysel, grup ve toplumsal davranışları anlamak amacıyla nasıl bir bağlam sağladığını anlamak için katılımcı gözlemini, röportajlarını ve tarihi bilgilerin incelenmesini kullanan nitel yöntemlere dayanmaktadır. Katılımcı gözlem ve çalışan görüşmelerinin uygulanması, çalışanların tutumlarını, davranışlarını ve performanslarını anlamlandırılma çabaları 1930'lara dayanmaktadır. Bu çalışmaları, Gardner'ın örgütleri, kültürel bir bakış açısıyla inceleyen ders kitabı (1945) takip etmiştir. Yine çalışma örgütlerini inceleyen antropolojik bir yaklaşıma olan ilgi, 1940'lardan 1960'ların başlarına kadar sürmüştür. Antropolojik temelli çalışmalarda 1960'larda ve 1970'lerde bir canlanma yaşanırken, örgüt iklimi 1980'lere kadar belirginleşmemiştir. Örgüt iklimine olan bu ilgi, en çok satan üç kitapta da kendine yer bulmuştur; Ouchi'nin 1981 yılında çıkardığı “Amerikan şirketi Japon Mücadelesinde Nasıl Karşılayabilir” Kennedy'nin 1982 yılında çıkardığı “Kurum Kùltürleri: Kurumsal Yaşamın Ayinleri” ve Peters ve Waterman'ın 1982 yılında çıkardığı “Mükemmellik Arayışı” kitaplarıdır. Her bir kitap güçlü örgüt iklimlerinin, örgütsel etkinlik ile ilişkili olduğunu öne sürmüştür. Örgüt iklimi konusundaki uygulamalı ve bilimsel yayınların sayısı 1980'lerden bu yana hızla artmıştır. Örgüt iklimi, çeşitli sosyalleşme ve iletişim süreçleriyle onu yeni üyelere aktarılması sonucu devam etmektedir. Bu tanım aynı zamanda açık davranışların, örgüt ikliminin doğrudan bir parçası olmamakla birlikte, insanların sahip olduğu temel varsayımlardan ya da ideolojilerden açıkça etkilendiğini göstermektedir. Örgüt iklimi bütünleştirici ve farklılaştırılmış bakış açılarıyla değerlendirile bilinmektedir. Bütünleřtirici bir bakış açısı, örgütlerin genel bir kùltüre sahip olduğu fikri üzerine kuruludur. Farklılaştırılmış bakış açısı, kuruluşların çok sayıda alt iklimi olduğu fikrini kabul etmektedir. Alt iklimler, bir odak biriminin paylaşılan değerlerini, inançlarını, normlarını ve varsayımlarını temsil etmektedir (Ostroff, Kınıckı ve Rabiaa 2013, 646).

3.1.2. Örgüt İkliminin Boyutları

Örgüt ikliminin boyutları aşağıda yönetimin desteği, otonomi ve özgürlük, işin iddialı olması ve rol belirsizliği başlıkları altında ele alınarak açıklanmıştır.

3.1.2.1. Yönetimin Desteği

Örgütsel destek ya da sosyal destek, personelin örgütsel destek algılarının yüksek olması halinde kuruma ve işe sadakatleri arttığı, bunun yanı sıra iş doyumu ve verimliliği de pozitif yönde etkilemektedir. İş görenlere idarenin destek vermesi ve işgörenlerin bunu güçlü düzeyde algılaması yönetimin desteğini ifade etmektedir. Yönetimin desteği, işgörenlerin kuruma ve işe sadakatlerini güçlendirmekte, iş doyumu ve verimliliği pozitif yönde etkilemektedir (Tutar ve Altınöz 2007, 200).

3.1.2.2. Otonomi ve Özgürlük

İş görene kendi işini programlama ve işini yerine getirir iken yararlanacağı süreçleri tayin etmede kâfi özgürlük, bağımsızlık ve değerlendirme olanağı tanınması ifade etmektedir. İş görene kendi işini programlama ve işini yerine getirme özgürlüğü işgörenlerin iklim algılamalarını olumlu etkilemektedir (Erol 2014, 51).

3.1.2.3. İşin İddialı Olması

İşin iddialı olması, yalnızca güç ve karmaşık olması anlamında değil, bunun yanı sıra, otonomi ve özgürlük ihtiyacı duyulduğuna işaret etmektedir. İş gören işin tüm süreçlerine dâhil olma imkanı bulmaktadır. İş görene yaptığı işin neticelerini izleme imkânı tanımayan bir iş, işgörenin iş doyumunu olumsuz etkilemektedir. İş tasarımı ile ilgili çalışmalar çeşitlilik, otonomi, geri besleme ve benzeri niteliklerin iş doyumunu ve iş performansı desteklediğini göstermektedir (Tutar ve Altınöz 2007, 200).

3.1.2.4. Rol Belirsizliği

İş görenler, çalışma yaşamlarındaki sürekli değişim çerçevesinde görevinin tanımını ve yükümlülüklerini anlamak amacıyla çaba göstermektedir. Rol belirsizliği, işgörenin kurumda kendisine yüklenen görevde beklenen performansı ortaya koyabilmesi amacıyla ihtiyaç duyulan bilgiden yoksun olduğunda ortaya çıkmaktadır (Ceylan ve Ulutürk 2006, 48).

3.1.3. Örgüt İkliminin Sonuçları

Örgüt iklimi, çeşitli tutum ve performans temelli sonuçlarla ilişkilendirilmiştir. Örgüt iklimi sonuçları, aşağıda bireyler açısından sonuçlar ve örgütsel sonuçlar olarak incelenmiştir.

3.1.3.1. Bireysel Sonuçlar

İklimin bireysel çıktılar üzerindeki etkisini incelemek amacıyla iki kategori oluşturulmasında yarar vardır; (a) psikolojik açıdan örgüt iklimi ile bireysel çıktılar arasındaki ilişki, (b) genel örgüt iklimi ile bireysel çıktılar arasındaki ilişkidir. Örgüt iklimi duygusal, bilişsel ve araçsal açıdan iş performansı, stres, refah ile ilişkili olmanın yanında bağlılık ve memnuniyet ile de ilişkisi söz konusudur. Psikolojik açıdan örgüt iklimi, tutumların aracılık ettiği motivasyon ve performansla önemli düzeyde ilişki içerisindedir. Bunun yanı sıra, bireylerin stratejik açıdan örgüt iklimi hakkındaki algıları da duygusal ve davranışsal sonuçlarla ilişkilendirilmiştir (Parker, Baltes ve Young 2003, 390).

3.1.3.2. Örgütsel Sonuçlar

İklim literatürü içerisinde örgüt iklimi, birim ve organizasyonel seviyelerde en tutarlı şekilde incelenen kuramsal konulardan bir tanesidir. Hizmet için iklimi inceleyen araştırmalar müşteri memnuniyeti ile ilişkilerini göstermiştir (Mayer Ehrhart ve Schneider 2009). Güvenlik açısından, grup güvenliği ve örgüt iklimi çeşitli emniyet davranış ve kaza indeksleriyle ilişkilendirilmiştir (Christian, Bradley ve Burke 2009, 1104). Usule uygun adaletin takım iklimi, takım performansı ve devamsızlıkla anlamlı ilişkiler göstermiştir. İnovasyon iklimi, takım yaratıcılığı ve organizasyonel ürün inovasyonu ile ilgili bulunmuştur. Genel iklim aynı zamanda örgütsel etkinlik ile de ilişkilidir. İklimin yapısal görüntüleri olarak işletilen iklim sistemleri, müşteri memnuniyeti ve performansla ilişkilendirilmiş, genel iklim ise çalışanların tutumlarıyla ilişkilidir (Schulte, Ostroff ve Kinicki 2009, 618).

3.2. Örgüt İklimi İle Çalışan Motivasyonu Ve Performansı Arasındaki İlişki, Hipotezler Ve Yapılan Çalışmalar

Örgüt iklimi ile çalışan motivasyonu ve performansı arasındaki ilişki ile birlikte, araştırmanın hipotezleri ve konu hakkında yapılan çalışmalar arasından kaynak olarak kullanılan veya yararlanılanları aşağıda belirtilmiştir.

3.2.1. Örgüt İklimi ile Çalışan Motivasyonu ve Performansı Arasındaki İlişki

İşletmede çalışanların motivasyonunu ve performansını bireysel özellikleri kadar örgüt içindeki tutum ve davranışları etkilemektedir (Argon ve Ertürk 2013, 173). Örgüt içinde çalışanın kendisini iyi ifade edebilmesi için bireysel özelliklerini gösterebileceği uygun bir ortamın oluşturulması gerekmektedir. Bu açıdan uygun örgüt ikliminin işletmelerde sağlanması anahtar bir role sahiptir. Günümüzde yeteneklerin bireysel özellikler ile özdeşleştirilmesi, bu özelliklerin varlığını işletmeler için daha anlamlı hale getirmektedir.

Çalışanın bireysel özelliklerini örgüt iklimine entegre edebilmesi için yenilikçi bir tutumun örgüt tarafından benimsenmesi ve yaşanabilecek sorunların birlikte çözülebileceği bir zemin oluşturulması önemlidir. Daha önce yapılan bazı araştırmalarda, yenilikçi bir anlayışın benimsenmesi için örgütün hiyerarşik ve formel yapısından ziyade informal yapıları da içinde bulundurması gerektiği ortaya konulmuştur (Tutar ve Altınöz 2007, 205). Örgütte katılımdan ziyade engelleyici tutumların benimsenmiş olması durumunda, çalışanın performansının olumsuz etkilendiği bilinmektedir.

Örgüt iklimi üzerine yapılan araştırmalarda, ağırlıklı olarak çalışanların motivasyonu ve performansı ile ilişkilerinin incelendiği görülmektedir. Farklı sektörlerde yapılan çalışmalarda her iki değişken arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğu ve çalışan performansı ile ilgili daha fazla araştırma yapıldığı gözlenmektedir (Yüksekbilgili ve Küçüközkan 2017, 38). Çalışanlarda “üstün desteği” alt boyutunun daha yüksek oranda olması da dikkate değerdir (Tutar ve Altınöz 2007, 210). Ayrıca örgüt ikliminin, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenleri ile de pozitif ilişkisi mevcuttur.

Çalışan performansına doğrudan etki eden etik konusu da örgüt iklimi açısından önemlidir. Yapılan araştırmalarda, örgüt ikliminde etik değerlerin benimsenmesine göre çalışanların davranışlarının değiştiği, bu durumun çalışanın performansına benimsenme derecesine göre olumlu veya olumsuz etki ettiği görülmektedir. Örgüt ikliminde etik eğilimin yüksek olması durumunda çalışanın ahlaki açıdan belirlenen normları benimsediği ve çalışanın performansının olumlu

yönde etkilendiği gözlenmektedir. Ters bir durum söz konusu olduğunda yani etik eğilimin düşük olması durumunda özellikle yolsuzluk ve rüşvete yönelik bireysel güdülerin etkisiyle çalışan performansının olumsuz etkilendiği anlaşılmaktadır (Gorsira vd. 2018, 13).

3.2.2. Araştırmanın Örgüt İklimi Hipotezleri

Araştırmanın örgüt ikliminin alt boyutları olan yönetimin desteği, otonomi ve özgürlük, işin iddialı olması ve rol belirsizliği değişkenlerinin aracılık etkisine ilişkin hipotezleri aşağıda yer almaktadır.

H_{1.15}: Yönetimin Desteği, Otonomi ve Özgürlük, Örgütsel Performansı Olumlu Yönde Etkiler.

H_{1.16}: İşin İddialı Olması, Örgütsel Performansı Olumlu Yönde Etkiler.

H_{1.17}: Rol Belirsizliği, Örgütsel Performansı Olumsuz Yönde Etkiler.

3.2.3. Örgüt İklimi İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Örgüt iklimi kavramının kökeninin izini sürmek kolay olmadığından kavramsal çerçevesini de belirlemek zor olmuştur. Örgüt iklimi ile farklı değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyen çok sayıda araştırma yapılmıştır. Son dönem çalışmalarda ise, işletmelerde oluşturulacak örgüt ikliminin, çalışanlar arasında yetenekli bireylerin ortaya çıkarılması ve yeteneklerin geliştirilmesi için odaklandığı gözlenmektedir. Örgüt iklimi ile ilgili olarak literatürde incelenen çalışma ve tezler aşağıdaki tabloda özetlenmiştir

Tablo 3. Örgüt İklimi İle İlgili İncelenen Çalışma ve Tezler

Yazar	Tarih	Ülke	Odak	Bulgular
Brown ve Leigh	1996	ABD	Çalışanların örgütsel algılarının çevre, işe katılım, çaba ve performansla ilgili ilişkilerinin incelenmesi	Araştırmada, çalışanların işletme çevresinin yönlerini nasıl algıladıklarına ve bunları ilişkili olarak nasıl yorumladıklarına dayanan bir psikolojik iklim tanımı geliştirilmiştir. Araştırma sonucunda, işe dâhil olmanın performans üzerindeki mütevazı ancak istatistiksel olarak anlamlı etkisinin, modele çaba eklendiğinde önemsiz hale gelebildiği sonucu görülmüştür.
Çekmecelioğlu	2005	Türkiye	Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin incelenmesi	Çalışmada, her organizasyonda farklı örgüt kültürlerinin nüve bulduğu, örgüt ikliminin iş performansı başta olmak üzere farklı birçok değişkene bağlı olduğu, birçok firmada ortaklıklar veya benzerlikler bulunurken her firmanın kendine özgü örgüt ikliminin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Tutar ve Altınöz	2007	Türkiye	Örgüt iklimi ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi	Araştırmada, her iki değişken arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bu çalışmada demografik özelliklerin her iki değişken için farklılıklar oluşturduğu anlaşılmıştır.
Zhang ve Liu	2010	Çin	Örgüt ikliminin özellikleri ve örgütsel değişkenler üzerindeki etkilerinin incelenmesi	Örgüt ikliminin insan kaynakları yönetimi etkinliği üzerinde iş tatmini, iş etkinliği ve personel üyelerinin organizasyon bağlılığı açısından etkiler içerdiği saptanmıştır.
Argon ve Ertürk	2013	Türkiye	Çalışan motivasyonu ve örgüt iklimi arasındaki ilişkinin incelenmesi	Motivasyon araçlarından içsel motivasyonu kullanarak örgüt iklimi ile ilişkisini incelemiş ve aralarındaki ilişkinin anlamlı olduğunu saptamıştır.
Schneider vd.	2013	ABD	Örgüt iklimi ve örgüt kültürünün incelenmesi	Örgüt iklimi ve performansı anlamada liderlik ve ulusal kültürün rollerine geniş yer veren çalışmanın sonuç bölümünde, etkili çağdaş organizasyonların yönetimi için pratik çıkarımlar ve iklim entegrasyonu önerisi sunulmuştur.

Yazar	Tarih	Ülke	Odak	Bulgular
Tuna	2014	Türkiye	Çalışan ve işletme arasında sağlanan uyumun derecesine göre çalışanın performansı üzerine etkisi, uyum düzeyinin örgüt iklimi ile ilişkisi ve diğer değişkenler üzerindeki aracılık etkisinin incelenmesi	Araştırma sonucunda, örgüt iklimi ve çalışan-örgüt uyumunun diğer değişkenlere göre örgüt etkinliği üzerinde daha büyük etkiye sahip olduğu, bağlamsal performans ile uyum arasındaki ilişkide örgüt ikliminin aracılık etkisinin bulunduğu ortaya konulmuştur.
Erol	2014	Türkiye	Örgüt iklimi ile örgütün benimsediği politik algı arasındaki ilişkinin akademisyenler bağlamında incelenmesi	Katılımcıların örgüt iklimi üzerindeki farklı görüşleri; unvan, yöneticilik durumu ve yöneticilik çeşidi değişkenlerinden etkilenmiştir. Araştırma sonucunda, çalışmaya temel olan iki kavram arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu, bürokratik iklim alt boyutunun hem gerekeni yapmak algısı hem de dürüstlük üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir.
Chaudhary vd.	2014	distan	Organizasyonel analiz düzeyinde işe bağlılığı belirlemede insan kaynakları geliştirme iklim kalitesi ve iklim gücünün rolünün incelenmesi	çalışmada, iklim kalitesinin işle önemli ölçüde ilişkili olduğu ancak iklim gücünün, iş katılımı üzerinde önemli doğrusal bir etki göstermediği sonucunu belirtmiştir.
Yüksekbilgili ve Küçüközkan	2017	Türkiye	Örgüt iklimi ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi	Araştırmada, her iki değişken arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Kirilo vd.	2018	Portekiz	Örgüt iklimini değerlendirmeye yönelik farklı karar verme yöntemlerinden yararlanılması	Araştırmada, ulusal ve uluslararası ekolojik senaryo ile çevreye dair öngörüler elde etmek için analiz edilebilir bir örgüt iklimi oluşturmanın gerekliliği vurgulanmıştır. Bunun için siyasi, ekonomik, sosyo-kültürel ve sosyal alanlarda etki eden değişkenlerin hesaba katması önerilmiştir.

Yazar	Tarih	Ülke	Odak	Bulgular
Moslehpour vd.	2018	Moğolistan	Örgüt iklimi ve iş stilleri arasındaki ilişkinin, iş tatmini ve liderlik tarzları üzerinden açıklanması	Araştırmada, çalışanların çalışma tarzına saygı duyulur ve uygulanırsa liderlik tarzı ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu, oluşturulan iş atmosferinin yani organizasyonel (örgüt) iklimin de, iş tatmini seviyesini artırdığı sonucuna varılmıştır.
Küçük	2019	Türkiye	Örgüt ikliminin performans, özgüven ve öz kontrol üzerindeki etkilerinin incelenmesi	Araştırma sonucunda örgüt iklimi kavramının genişletilmesine yönelik toksik örgüt iklimi kavramı ve bu kavram ile diğer değişkenler arasındaki ilişkiler değerlendirilerek literatüre zenginlik kazandırılmıştır.
Ryu vd.	2020	G.Kore	Örgüt ikliminin duygusal emek ve devir niyeti üzerindeki bileşen etkisinin açıklanması	Katılımcıların risk tecrübelerine göre beş ayrı gruba ayrıldığı çalışma sonucunda, örgüt iklimi ile duygusal emek ve devir niyeti bileşeni arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Konuya ilişkin olarak yapılan literatür araştırmalarında, yukarıda belirtilen çalışmalar incelenmiş ve esas kaynaklarına inilmek suretiyle destek alınmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETME PERFORMANSI, ETKİNLİK MODELLERİ VE İŞLETME PERFORMANSININ BOYUTLARI

Çalışmanın bu bölümünde işletme performansı, etkinlik modelleri ve işletme performansının boyutları ele alınırken, işletme performansının yetenek yönetimi ve örgüt iklimi ile arasındaki ilişki açıklanmıştır.

4.1. İşletme Performansı

Performans kavramı sadece kişinin değil, aynı zamanda işletmenin belirlenen bir zaman dilimi içerisinde iş ile ilgili belirlenen hedeflere ne kadar varabildiğinin nicel ve nitel olarak ifade edilmesidir (Denison ve Mishra 1995).

İşletme performansı ise, belirli bir süredeki örgütün faaliyetleri sonucunda hedeflerini gerçekleştirme düzeyini açıklayan birbirleriyle ilişkisi olan boyutların bütünüdür (Lumpkin ve Dess 1996). İşletme performansı genellikle kâr, maliyet, verimlilik üçgeni olarak görülmekteyken, bu kavrama zaman içerisinde kalite ve müşteri tatmini de eklenmiş, günümüzde ise işgörenlerin davranışı, pazar durumu, ürün liderliği, kamu sorumluluğu gibi yeni boyutlarda katılmıştır (Zehir ve Acar 2005).

İşletmeler, rekabet ortamında ürün kalitesi, teslimat hızı, güvenilirlik, müşteri memnuniyeti ve satış sonrası hizmetler anlamında nicelik ve nitelik olarak sürekli iyileştirilerek performanslarını geliştirme sürecine girmiştir (Zehir ve Acar 2005, 23). Bu noktada işletme performansı, işletme amaçlarının ne ölçüde gerçekleştirildiğini belirlemek amacıyla ölçülmektedir (Bakoğlu 2001, 39).

Performans ölçümü, işletmelerde yönetimin kontrol işlevinin en önemli parçasını oluşturmaktadır. Bu işlev, performans hedeflerinin belirlenmesini, ölçülerek, ölçülen hedeflerle karşılaştırılmasını, ortaya konulan farklılıkların ise sebeplerinin irdelenerek ortadan kaldırılmasını amaçlamaktadır (Sipahi 2005, 23).

Rekabet avantajı sağlamada işletme performansının ölçülmesi büyük bir öneme sahiptir. Neticede, ünlü yönetim bilimcisi Peter F. Drucker'ın söylemiş

olduğu gibi “Ölçemediğiniz şeyi yönetemezsiniz.” Rekabette de işletme performansı hem objektif hem de subjektif olarak ölçülebilmelidir.

Objektif ölçüm, mutlak performans değerleri aracılığıyla, subjektif ölçüm ise rakip ve şirket beklentilerine kıyasla performans hakkındaki algısal düşüncelerin ifadesiyle ölçülmektedir (Dess ve Robinson 1984).

Önemli olan performans kriterlerinin belirlenmesidir. Bu kriterler nitel veya nicel olarak belirlenerek, objektif veya subjektif ölçüm ile ölçülebilmektedir (Küçükkancabaş, Akyol ve Ataman 2006, 134).

İşletme etkililiği de işletme performansının ölçümünde kullanılabilir. Bu ölçüm, rekabet ortamında işletmenin nerede olduğunun belirlenmesine olanak sağlarken, girdilerden ne denli iyi bir biçimde çıktı oluşturabileceğini göstermektedir (Yolalan 1993).

4.1.1. İşletme Performansı ve Etkililik Modelleri

“Performans”, örgütün bir belirli bir zaman diliminde elde etmiş olduğu başarı derecesi olarak ifade edilirken “Etkililik”, üretim kaynak ve girdilerinin ne derece iyi kullanılarak çıktıya dönüştürülebileceği şeklinde ifade edilebilmektedir (Gülsevin ve Türkan 2012, 3).

Teorik ve pratik alanların merkezinde, performans ve etkililik kavramları yatmaktadır. Teorik açıdan bakıldığında, etkililik yapısını ve performansını içermeyen bir örgüt teorisini tasarlamak oldukça güçtür. Yapı, zaman içinde, kurum içi ve kurumlar arası farklılıkları açıklamak için ön plana çıkmıştır. Sonuç olarak, yapının kavramsallaştırılması, ölçülmesi ve değerlendirilmesinin iyileştirilmesi ihtiyacı ile konunun önemini daha da artmaktadır (Etzioni 1960, 262). Bugün (i) örgütsel etkinlik ve performans çoklu kriterler gerektirmekte, (ii) hem araçlar hem de amaçların dikkate alınması hem de (iii) model ve kriterlerin seçimi bağlamında uygun olması gerekmektedir. Örgütsel etkililiğin ve performansın tanımı, sınırlandırılması ve ölçütlerinin belirlenmesi büyük önem arz etmektedir. İşletme performansı ve etkinlik modellerini sınırlamak ve değerlendirmek için yedi kritik soru ortaya çıkmaktadır. Bu sorular, mevcut modellerin analizini, iyileştirilmesini,

eleştirisini ve yenilerini geliştirmeyi motive etmektedir: (i) İşletme performansı hangi açıdan değerlendiriliyor? (ii) İşletme performansının değerlendirilmesi hangi faaliyet alanına odaklanır? (iii) Hangi düzeyde analiz kullanılıyor? (iv) İşletme performansının değerlendirilme amacı nedir? (v) Hangi zaman dilimi kullanılıyor? (vi) Değerlendirmeler için ne tür veriler kullanılıyor? (vii) İşletme performansının etkinliğe dair referans nedir? Soruları ön plana çıkmaktadır (François ve Henri 2010, 7).

İşletme performansı ve etkililiğinin yapısını ve zenginliğini yakalamak için çeşitli modeller geliştirilmiştir (François ve Henri, 2010). İşletme performansı ve etkililiği modelleri aşağıda hedef modeli, sistem modeli, stratejik seçim araçları modeli, rakip değerler modeli ve etkisizlik modeli başlıkları altında ele alınarak açıklanmıştır.

4.1.1.1. Hedef Modeli

Hedef modeli uzun süreden beri literatürde en çok kullanılan motivasyon teorilerinden biridir (Agbuga ve Xiang, 2008). Geleneksel modeli, örgütün, hedeflerinin gerçekleştirilmesine yönelik rasyonel bir düzenleme kümesi olarak görülmesine dayanır. Etkililik, sonuçların elde edilmesi ile ölçülür. Odak yalnızca amaçlara yöneliktir (François ve Henri 2010, 9).

Organizasyonlarla ilgili literatür, etkililiğin değerlendirilmesi için kriterin organizasyonel hedeflerden türetildiği çalışmalar açısından da zengindir. Bu model, araştırmacının değerlerini göz ardı ettiği ve incelenen konunun değerini yargı kriteri olarak uyguladığı için nesnel ve güvenilir bir analitik araç olarak kabul edilmektedir. Bununla birlikte, bu modelin bazı metodolojik eksiklikleri olduğunu ve görüldüğü kadar objektif olmadığını öne sürülmektedir. Hedef modelinin en büyük eksikliklerinden biri, çalışmaların bulgularını kalıplaşmış ve modelin varsayımlarına bağımlı hale getirmesidir (Etzioni 1960, 258).

4.1.1.2. Sistem Modeli

Sistem modeli, girdiler, kaynakların kazanılması ve süreçler açısından belirli sonuçların elde edilmesi için gerekli olan araçları vurgulamaktadır. Örgütlenme anlayışı, girdilerin, dönüşüm sürecinin ve çıktıların bir bütünün parçası olduğu ve

bağımsız bileşenlerin bir parçası olmadığı kabul edilen açık sistem yaklaşımına dayanmaktadır (François ve Henri 2010, 10).

Etkililiğin bir ölçüsü, bir işletmenin belirli koşullar altında hedeflerini gerçekleştirme derecesini belirlemektedir. Ancak, etkililik çalışmasındaki esas husus, "İşletme, amacına ne kadar bağlı?" değildir. Bunun yerine, "Verilen koşullar altında, kaynakların örgütsel tahsisi optimum dağıtıma ne kadar yaklaşıyor?" dur. "Optimum" anahtar kelimedir. Önemli olan, herhangi bir faaliyetin, hatta hedef faaliyetlerin bile maksimum tatminini değil, kaynakların çeşitli organizasyon ihtiyaçları arasında dengeli bir şekilde dağıtılmasıdır (Etzioni 1960, 262).

4.1.1.3. Stratejik Seçim Araçları Modeli

Stratejik seçim araçları modeli, organizasyonun etrafında yer alan çeşitli güçlü çıkar gruplarının beklentilerini ekleyerek sürecin kapsamını genişletmektedir. Dolayısıyla, organizasyon karmaşık bir dizi kısıtlamayı, amacı ve referansı müzakere eden bir dizi iç ve dış seçim bölgesi olarak algılanır. Yani, sahipleri, çalışanları, müşterileri, tedarikçileri, alacaklıları, toplumu ve hükümeti, kuruluşun etkililiğini ve hayatta kalmasını sağlamak için karşılanması gereken çıkar gruplarını temsil etmektedir (François ve Henri 2010, 10).

Stratejik seçim araçları genellikle hükümet içerisinde olma eğilimindedir. Ancak büyük şirketler içindeki geçerlidir. Bu tür bir firmalar tipik olarak, müşteri memnuniyeti, personelin dış bileşenlerle başa çıkma yeteneği ve benzeri kriterlerin birden çok ölçüsünü kullanmalı ve stratejik seçim araçları için en önemli olanlarını incelemelidir. Sonuç olarak, etkililiğin ölçümünün baskın biçimi, sosyal karşılaştırmaları içermelidir. Sosyal karşılaştırmalar firmanın etkililiğini daha doğru bir şekilde temsil edebilmektedir (Hitt 1988).

4.1.1.4. Rakip Değerler Modeli

Önceki modellerin bir sentezini ve bir uzantısını oluşturur. İşletme performansı değerlendirmesini, değerlere dayanan bir egzersiz olarak görmektedir. Örgütsel değerleri başlangıç noktası olarak kullanarak, farklı etkinlik tanımları oluşturmak için üç rekabet eden değer kümesi birleştirilir. Bu değer kümeleri önceki modellerin çeşitli yönlerini kapsamaktadır. İç dış odak ikilemi farklı paydaşların

ihtiyaçlarını ifade eder. Kontrol esnekliği rakip değerlere dayanarak, rasyonel amaç, i süreç, açık sistem ve insan ilişkileri etkinlik sürecini kapsamaktadır (François ve Henri 2010, 10).

Bu model hakkındaki bulgular, örgütsel araştırmacıların örtük bir teorik çerçeveyi paylaştığını ve dolayısıyla da örgütsel etkililik kriterlerinin değer boyutuna göre sıralanabileceğini ifade etmektedir. İlk değer boyutu; organizasyondaki insanların refahına ve gelişimine yönelik dahili mikro vurgudan, organizasyonun kendisinin refahı ve gelişimine yönelik harici, makro vurguya kadar organizasyonel odaklanma ile ilgilidir. İkinci değer boyutu; istikrar vurgusundan esneklik vurgusuna kadar organizasyon yapısıyla ilgilidir. nc değer boyutu ise; planlama ve hedef belirleme gibi önemli süreçlere yapılan vurgudan, üretkenlik gibi nihai sonuçlara yapılan vurguya kadar organizasyonel araç ve amaçlarla ilgilidir (Quinn, R. E. ve J. Rohrbaugh 1983, 369)

4.1.1.5. Etkisizlik Modeli

Bu model örgütsel etkililiği anlamaya yönelik olarak, örgütsel etkisizliğin ne olduğunun öngörülmesini önermektedir. Etkisizliğin en temel göstergeleri ise; düşük performans, hatalar, güçlükler, sorunlar, örgütün zayıf yönleridir (Cameron, S.K. ve Whetten D.A. 1996).

Başarılı bir örgütsel performansı engelleyen faktörlere odaklanan bu model, organizasyonu bir dizi sorun ve hata olarak algılayan farklı bir bakış açısına sahiptir. Temel varsayım, problemleri ve hataları tanımlamanın, yeterlilik kriterlerinden daha kolay, daha doğru ve daha faydalı olduğu şeklinedir. Dolayısıyla rgtsel etkililik, etkisizlik faktörlerinin olmaması olarak tanımlanmaktadır (François ve Henri 2010).

4.1.2. İşletme Performansının Boyutları

İşletme performansının boyutları içerisinde nicel performans boyutu işletmenin mali (finansal) göstergeleriyle nitel performans boyutu mali olmayan göstergelerdir (Eren ve Kaplan 2014, 182). İşletme performansının boyutları aşağıda nicel performans ve nitel performans başlıkları altında ele alınarak açıklanmıştır;

4.1.2.1. Nicel Performans

Mali performans değerlendirme, bilanço, gelir tablosu ve benzeri mali tablolarda bulunan hesap ögeleri arasındaki ilişkilerin kurulmasını ve incelenmesini içermektedir. Mali performans değerlendirme, bizzat işletmelerin kendileri içerisinde gerçekleştirileceği gibi, işletmelere kredi veren kurumlar (bankalar ve diğer mali kuruluşlar) ya da yatırımcılarca da gerçekleştirilebilmektedir (François ve Henri 2010). Mali performans değerlendirme ile bir işletmeye yönelik (i) işletmenin likidite değerlemesi, (ii) işletmenin karlılık değerlemesi, (iii) işletmenin sermaye yapısı değerlemesi, (iv) işletmenin aktiflerinin kullanım değerlemesi ve benzeri hususlarda bilgi sahibi olunabilir (İç vd. 2015, 72). Mali performans değerlendirmede kullanılan mali oran, mali tablolarda bulunan çeşitli kalemler arasındaki rakamsal ilişkileri göstermektedir. Doğru bir mali performans değerlendirme amacıyla mali oranlar içerisinden gerçekten gerekli olan oranlar ile yorumlanmalı ve işkolu ortalamalarıyla kıyaslanmalıdır. Mali oranlar başlıca dört kategoriye ayrılmaktadır. İlk kategoride likidite oranları yer almaktadır. Likidite, bir varlığın hızlı bir şekilde nakde çevrilebilme özelliğidir. İkinci kategoride mali yapı oranları yer almaktadır. Mali yapı oranları, işletmelerin etkinliklerinin hangi düzeyde yabancı kaynakla, yani borçlanma ile karşılandığını ve borçlanma finansmanının işletme amacıyla hangi seviyede yararlı olduğunu analiz etmeye yarayan oranlardır. Üçüncü kategoride etkinlik oranları yer almaktadır. Etkinlik oranları, işletmelerin varlıklarının hangi düzeyde etkin şekilde kullandıklarını ortaya koyan oranlardır. Dördüncü kategoride karlılık oranları olup firmaların etkinlikleri neticesinde sağladıkları başarıyı yani karlılığı değerlendirmede kullanılan oranlardır (İç vd. 2015, 72).

4.1.2.2. Nitel Performans

Firmalar rekabet etmeye mecbur kalmaları nedeniyle seçtikleri müşteri ve hedef pazarı tanımlamaları gerekmektedir. Tanımlanan müşteri ve hedef pazar kesimleri firmanın mali amaçlarının gelir bileşenini oluşturacak kaynakları temsil etmektedir (Reiner 2004). Nitel performans, firmaların müşteri sonuçlarının temel kriterlerini (doyum, bağlılık, devamlılık ve kazanç) hedef müşteri ve hedef pazar kesimleriyle uyumlu hale getirmelerini sağlamaktadır. Müşterilerin temin ettikleri ürünün kalitesi, hizmet düzeyleri ve tatmin oranları tüketicilerin firmaları sürekli olarak gözlemlediğinin ve alışveriş alışkanlıklarını bu özellikler doğrultusunda

değiştirdiğinin en temel göstergesidir. Öğrenme ve gelişme ile personelin kabiliyetleri, bilgi sistemlerinin yeterliliği, motivasyon, yetkilendirme ve benzeri konuları ön planda tutmaktadır. Öğrenme ve gelişme ile personelin firma içerisindeki konumları, firmayla ilgili yaşadıkları problemleri, firma idaresinden beklentileri ve benzeri hususlarda bağlantı kurulmaktadır. Modern bilgi toplumunda en temel üretim unsuru bilgidir. Bilgiyi doğru şekilde kullanmak, işletmede etkinliği ve performansı getirmektedir. Bu sebeple, günümüzün öğrenen işletmelerinin özünde bilgi sistemleri yatmaktadır. İşletmeler bilgi sistemlerine hâkim olma düzeyine göre ve bilgiyi yerinde kullanma düzeyine göre öğrenme ve büyüme açısından başarı sağlayacaklardır. Güdülenme ve sorumluluk tanıma modern firmalar amacıyla kritik öneme sahiptir (Karaman 2010, 422).

Niteliksel, diğer bir deyişle finansal olmayan performans ölçütlerinin bazı zorlukları vardır. Bilgi, rekabet, işgören tatmini, yenilik ve müşteri bağlılığı gibi birçok ölçüt, gözle görülemez ve elle tutulamaz bir yapıya sahip olduğundan, ölçülmesi de oldukça zordur (Reiner 2004).

4.1.3. İşletme Performans ve Kurumsal Sürdürülebilirlik

Performans ve işletme performansı, stratejik gelişim ile ilgili olarak yönetim sorumluluğunu karar alma sistemlerini etkilemektedir. Bu karar aynı zamanda bir dizi göstergenin seçilmesinin önemini teyit eden finansal performansın yanı sıra değerlendirmelerinin ve finansal performansın da finansal olarak değerlendirilmesine bağlıdır. Çok boyutlu gösterge setlerinin (finansal, finansal olmayan, iç ve dış) kullanımı ile ilgilidir. Performans ölçüm sisteminin bir alt sistem olarak rolü, stratejik performans yönetiminin bir parçası olarak tanımlanır, bu sayede performans yönetim sistemi uygulama sürecinden sorumludur. Stratejik performans ölçüm sistemi, kurumun performansının planlamasını, ölçmesini ve izlemesini sağlar. Böylece kararlar, kaynaklar ve faaliyetler istenen sonuçları elde etmek ve hissedarlar için değer yaratmak amacıyla iş stratejileriyle daha uyumlu hale getirilebilir (Bento, Bento ve White 2014, 26). Diğer çalışma, yönetim araçları ile tekniklerin kullanımı ve örgütsel performans arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (Afonina 2015, 20).

Stratejik yönetim sistemi, uygulama sürecini takip edebilmeli ve kontrol edebilmelidir. Desteklenecek araçlar açısından, İşletme performansı, kurumda üç temel işlevi kapsamakta olup bunlar ölçüm, stratejik yönetim sistemi ve iletişim araçlarıdır (Striteska ve Spickova 2012, 2).

İşletme performansı, başarının finansal ve finansal olmayan temel göstergelerin bir kombinasyonu ile elde edilmektedir. Metodolojinin uygulanması, yöneticilere, bazı finansal göstergelerin elde edilmesiyle bağlantılı olan finansal olmayan temel göstergeleri tanımlamalarında yardımcı olmaktadır. İşletme performansının değerlendirilmesi ise şirketin genel hedeflerine ulaşmasını ve işletme stratejilerini başarıyla uygulamasını sağlamaktadır. Bu, ticaret sisteminin modellerini / sorumluluk alanını temel almaktadır. Amacı, karmaşıklığı azaltmak ve yöneticilerin dikkatini kararla ilgili parametrelere ve kilit alanlara odaklamak, operasyonel kontrol için gereken gösterge bilgilerini sağlamaktır (Davis ve Albright 2004, 135).

Kurumsal sürdürülebilirlik kavramı, küresel odaklı, sürdürülebilir kalkınma kavramından geliştirilmiştir. Kurumsal sürdürülebilirlik ekonomik, sosyal ve çevresel alanların dikkate alınmasını içermektedir. Bir işletmenin sürdürülebilir kalkınma açısından kurumsal sürdürülebilirliği amaçlaması gerekmektedir (Zehir ve Acar 2005, 15). Mikro ekonomik açıdan, araştırma terminolojisinde çoklu terimler kullanılmaktadır; işletmelerin sürdürülebilir gelişimi, kurumsal sürdürülebilirlik, sürdürülebilir işletme, sürdürülebilirliği teşvik eden firma ve benzeri bunlardan bazılarıdır. Genel olarak, sürdürülebilirlik, sırasıyla statükoyu sürdürme çabaları bakımından ele alınmaktadır. Sürdürülebilirlik anlayışı, gelişme sürecinde dengeli ekonomik, çevresel ve sosyal faktörlerin elde edilmesini gerektirir. Kurumsal sürdürülebilirlik kavramı, sürdürülebilir kalkınma, kurumsal sosyal sorumluluk ve paydaş teorisi gibi çeşitli kavramların bir karışımıdır. Sürdürülebilir kalkınma, tüm paydaşlar için geniş bir sosyal amaç anlamına gelir ve odaklanması gereken alanlar olarak çevresel, sosyal ve ekonomik performansı işaret etmektedir (Baumgartner ve Ebner 2010, 76).

Kurumsal sürdürülebilirlik giderek artan oranda rekabetçi bir avantaj haline gelmekte, insanların ve işletmelerin dünya üzerindeki kendi etkilerini en aza indirmek için ahlaki bir sorumluluğa sahip oldukları gerçeğini kabul etmelidirler.

Üst yönetim, sürdürülebilirlik değerlerini ve vizyonunu belirlemeli ve bunların yalnızca kurumsal stratejilere, politikalara ve kurum kültürüne entegre olmalarını değil aynı zamanda tüm çalışanlara iletilmesini sağlamalıdır. Yalnızca temel değerleri tanımlayan ve ileten, aynı zamanda ekonomik, çevresel ve sosyal nitelikteki öncelikleri açıkça tanımlayan işletmeler rekabet açısından sürdürülebilirliği olumsuz etkilemektedir (Rastislav ve Petra 2016, 107).

4.2. İşletme Performansı İle Yetenek Yönetimi ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişki İle Birlikte, Hipotezler ve Yapılan Çalışmalar

İşletme performansı ile yetenek yönetimi ve örgüt iklimi arasındaki ilişki ile birlikte, araştırmanın hipotezleri ve konu hakkında yapılan çalışmalar arasından kaynak olarak kullanılan veya yararlanılanlar aşağıda belirtilmiştir.

4.2.1. İşletme Performansı İle Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişki

Dijitalleşmenin ve günümüz sağlık problemlerinin insanları daha çok birey haline getiren günümüzün toplumsal ve sosyo-kültürel şartlarının, işletmeler açısından iyi değerlendirilmesi gerekmektedir. Çalışanların bireysel özelliklerinin daha ön plana çıktığı bu şartların, gelecek dönemlere de etkisinin olacağı düşünülmektedir. Bireysel özelliklerin yeteneklerin belirlenmesinde ne kadar önemli olduğu aşîkârdır. Bu nedenle işletmelerin bu yetenekleri işe çekme ve seçme süreçlerinde toplayıp, en kısa sürede yetenek havuzlarını oluşturması ihtiyacı duyulmaktadır (Zehir ve Acar 2005, 15).

Yetenekli çalışanların sürece dâhil edilmesi veya mevcut çalışanların eğitim süreçleri ile yeteneklerinin geliştirilmesi çalışanın performansını doğrudan etkilemektedir. Bu durumdan işletme performansı da olumlu yönde etkilenmektedir. Yapılan araştırmalar yetenek yönetimi ile işletme performansı arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif yönde olduğunu ortaya koymaktadır (Uyaroğlu 2019, 77).

Yetenek yönetimi ile işletme performansı arasındaki ilişki üzerine farklı sektörlerde yapılan araştırmalarda, yönetim yeteneğinin işletme performansı üzerinde pozitif yönde etkilemekte olduğu görülmektedir (Yılmaz 2012, 70). Bu durum bazı işletmelerin odak noktasını sadece yönetim kademesine çevirmesine neden olmuştur.

Çalışanların sadece yönetici algısına göre hareket etmesi ise etik değerlerden uzaklaşması nedeniyle işletmenin performansına olumsuz etki yapmaktadır.

Bankacılık sektörü üzerinde yapılan bazı araştırmalarda ise yetenek yönetiminin sadece insan kaynakları bölümünde uygulama alanı bulması nedeniyle çalışanlar üzerinde istenen etkiyi sağlayamadığı tezi öne sürülmektedir (Altunoğlu vd. 2015, 66). Yetenek yönetiminin belirli bir birim üzerinden yürütülmesi, işe çekme sürecinden ayrılma sürecine kadar koordine edilmemiş öngörüsüz süreçlerin işletme tarafından doğal karşılanmasına neden olabilmektedir. Bu durum hem çalışan performansını hem de işletme performansını olumsuz etkilemektedir.

Bazı araştırmalar ise yetenekli çalışanların işletme içinde yedekleme yapılmasını, hem işletmenin faaliyetlerinin devamlılığı hem de çalışanların birbiri ile örtük eğitim faaliyetlerine sebebiyet vermesi nedeniyle faydalı görmektedir. Ayrıca yedeklemenin işletme tarafından doğru yürütülmesi durumunda çalışanın kariyer gelişimini de daha hızlı yapacağı öngörüsü yer almaktadır (Bozboğa 2019, 55).

4.2.2. İşletme Performansı İle Örgüt İklimi Arasındaki İlişki

İşletme performansı ve örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda, her iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu, yenilikçi örgüt ikliminde faaliyet gösteren çalışanın hem motivasyonunun hem de performansının arttığı görülmüştür (Turhan 2019, 78; Tunçer 2019, 95). Ayrıca yenilikçi örgüt ikliminin entelektüel sermayeye ve işletmenin finansal performansına da katkı sağladığı kabul edilmektedir.

Dinamik ve değişken karakterli çevre ortamı, devinimi süreklilik arz eden teknolojik gelişmeler ve rekabet koşullarının her geçen gün daha belirsiz olduğu koşullar işletmeler için yenilikçi anlayışın benimsenmesini zorunlu kılmaktadır. Örgüt ikliminin yenilikçi tutumları kazanması, işletmelerin pazar şartlarına uyum sağlayabilmelerini de hem hızlandırmakta hem de kolaylaştırmaktadır. Özellikle teknolojik ürünlerde yaşanan hızlı ve değişken üretim süreçleri yenilikçi örgüt iklimleri için en uygun alanlar olarak gözlenmektedir (Turhan 2019, 79).

Örgüt ikliminin yenilikçi anlayışı benimsemesi için salt formel yapılardan ziyade informal yapılara da ihtiyaç vardır. İnfomel yapıların kontrolü merkeziyetçi anlayıştan ziyade ademi merkezi unsurlar barındırır. Yenilikçi anlayışın işletmede benimsenmesi çalışanın motive olması ve performansını göstermesi için uygun bir zemin hazırlamaktadır (Tunçer 2019, 96). Bu durumun üst kademe yöneticileri tarafından desteklenmesi, yenilikçi anlayışın tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi uygun örgüt ikliminin oluşmasını sağlamaktadır.

İşletme performansı üzerinde olumsuz etki yapan örgüt iklimi ortamının da irdelenmesi gerekmektedir. Bu durum bazen etik değerler eğiliminin negatif olması, bazen hiyerarşik yapının etkin olması, bazen üst kademe yönetiminin baskı altında kalması veya çalışan da örgütsel bağlılığın zayıf olmasından kaynaklanabilir.

4.2.3. Araştırmanın İşletme Performansı Hipotezleri

Araştırmanın, işletme performansına ilişkin hipotezleri aşağıda yer almaktadır.

H_{2.1}: Çalışan Performansının Örgütsel Performansa Etkisinde Yönetimin Desteği, Otonomi Ve Özgürlük Aracılık Etmektedir.

H_{2.2}: Çalışan Performansının Örgütsel Performansa Etkisinde İşin İddialı Olması Aracılık Etmektedir.

H_{2.3}: Çalışan Performansının Örgütsel Performansa Etkisinde Rol Belirsizliği Aracılık Etmektedir.

4.2.4. İşletme Performansı İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Yurt içi yapılan çalışmalarda işletme performansı ile ilgili çalışmaların giderek arttığı görülmektedir. YOKTEZ sayfasında “işletme performansı” başlığı ile 2002-2020 yılları arasında yapılan bilimsel çalışma sayısı (235) incelendiğinde, son beş yıl içinde yapılan çalışma sayısının (120) toplam sayının yarısından fazla olması bu argümanı destekler bir nitelik taşımaktadır. İşletme performansı ile ilgili olarak literatürde incelenen çalışma ve tezler aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 4. İşletme Performansı İle İlgili İncelenen Çalışma ve Tezler

Yazar	Tarih	Ülke	Odak	Bulgular
Tan vd.	2002	ABD	Lojistik firmalarında, tedarik zincir yönetimi ile işletme performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi	Araştırma sonucunda, her iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin söz konusu olduğu belirlenmiştir.
Kurt	2008	Türkiye	Çalışanların niteliğinin işletme performansına etkisinin incelenmesi	Çalışmada, insan kaynakları yönetim uygulamalarının işletme performansını artırdığı, bu ilişkide insan kaynakları esnekliğinin aracılık rolünün bulunduğu saptanmıştır.
Yıldız	2010	Türkiye	bankacılık sektöründe farklı sermaye çeşitleri arasında önceliklendirmenin nasıl olacağını ve entelektüel sermayenin işletme performansını nasıl etkilediğinin incelenmesi	Araştırmada, müşteri sermayesinin diğerlerine oranla daha ön planda olduğu, sermaye unsurları ile işletme performansı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ve entelektüel sermayenin performansı olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.
Yılmaz	2012	Türkiye	Duygusal ve temel yeteneklerin işletme performansı üzerine etkilerinin açıklanması	Araştırma sonucunda, her iki yetenek türü arasında anlamlı bir ilişki olduğu, hem duygusal yeteneğin hem de temel yeteneklerin işletme performansını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.
Afonina	2015	Çekya	Stratejik yönetim araçları ile işletme performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi	Araştırma sonucunda, firmaların yönetim araçları ve teknikleri kullanım düzeyi ile işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğu gözlenmiştir.
Osabiya	2015	Nijerya	Çalışanların motivasyonuna etki eden faktörler ve bu faktörlerin işletme performansı üzerindeki etkinin incelenmesi	Araştırma sonucunda, motivasyonu etkileyen on kritik faktör belirlenmiş, bu faktörlerin işletme performansını olumlu yönde etkilediği sonucu vurgulanmıştır.
Kocaman	2017	Türkiye	Turizm sektöründe istenen lojistik performans ile diğer değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi	Araştırmada, işletme performansı ve lojistik performans arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.
Burak	2017	Türkiye	Kurumsal yönetim ve İKY'nin işletme performansına etkisinin incelenmesi	Çalışmada, kurumsal yönetim ilkeleri ile işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğunu saptamıştır.
Küçük vd.	2019	Türkiye	Siyasi, sosyal, ekonomik ve sosyo-	Araştırma sonucunda, geliştirilen ölçekten ve alt boyutlarından

Yazar	Tarih	Ülke	Odak	Bulgular
			kültürel olarak dinamik bir yapı içeren çevrenin sürekli değişmesi nedeniyle yeni bir “işletme performansı ölçeğinin” geliştirilmesi	bilimsel çalışmalarda faydalanılabileceği belirlenmiştir.
Turhan	2019	Türkiye	Yenilikçi kurum kültürünün işletme performansına etkisinin incelenmesi	Yenilikçi kurum kültürünün organizasyondaki çalışanların duygusal yetenek kapasitesini artırdığı, bunun sonucu olarak duygusal yetenek ve işletme performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.
Lee ve Lin	2019	Tayvan	Muhasebe firmaları örneğinde yaptıkları çalışmada, entelektüel sermayenin dört alt boyutu “beşeri sermaye, işlem sermayesi, yenilik sermayesi ve müşteri sermayesi” ile işletme performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi	Yapılan araştırma neticesinde, her iki kavram arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu, genç çalışanlara sahip firmalar için işletme performansının daha iyi sonuçlar verdiği gözlenmiştir.
Çamlıbel	2020	Türkiye	Yöneticilerin yönetsel yetkinlikleriyle işletme performansı arasındaki ilişki ve bu ilişkide çalışanların niteliklerinin aracılık rolünün incelenmesi	Araştırmadan elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde, iki kavram arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğu ve bu ilişkide çalışanların niteliklerinden yaş, sektör tecrübesi ve çalışanların konumunun aracılık rolüne vurgu yapılmıştır.
Gerekli	2020	Türkiye	Tekstil sektörü üzerinde yapılan çalışmada, hayata geçirilmeye başlanan endüstri 4.0 teknolojileri ile işletme performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi	Endüstri 4.0 teknolojilerinin uygulandığı işletmelerde meydana gelen performans değişikliklerini ölçmek için karşılaştırılacak parametreler olarak bilanço ve gelir tabloları kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, elde edilen kâr, stok durumu ve maliyet hesabının karşılaştırmalı sonuçları her iki kavram arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkiyi göstermiştir.

Yazar	Tarih	Ülke	Odak	Bulgular
Aydoğan	2020	Türkiye	Denizcilik sektöründe uluslararası faaliyetleri olan işletmelerin insan kaynakları bölümlerinin uygulamaları ve bu uygulamaların hem çalışan hem de işletme performansı üzerindeki etkilerinin incelenmesi	Araştırma sonucunda insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile hem çalışan hem de işletme performansı değişkenleri arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır.
Tensay ve Singh	2020	Etiyopya	Kamu hizmetleri alanında yaptıkları çalışmada, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkisi ve bu etkide çalışan bağlılığının aracılık rolünün incelenmesi	Araştırma sonucunda, her üç değişken arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki olduğu, bu ilişkide çalışan bağlılığının aracılık rolünün bulunduğu sonucuna varılmıştır.
Çamlıbel	2020	Türkiye	Yöneticilerin yönetsel yetkinlikleriyle işletme performansı arasındaki ilişki ve bu ilişkide çalışanların niteliklerinin aracılık rolünün incelenmesi	Araştırmadan elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde, iki kavram arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğu ve bu ilişkide çalışanların niteliklerinden yaş, sektör tecrübesi ve çalışanların konumunun aracılık rolüne vurgu yapılmıştır.
Gerekli	2020	Türkiye	Tekstil sektörü üzerinde yapılan çalışmada, hayata geçirilmeye başlanan endüstri 4.0 teknolojileri ile işletme performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi	Endüstri 4.0 teknolojilerinin uygulandığı işletmelerde meydana gelen performans değişikliklerini ölçmek için karşılaştırılacak parametreler olarak bilanço ve gelir tabloları kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, elde edilen kâr, stok durumu ve maliyet hesabının karşılaştırmalı sonuçları her iki kavram arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkiyi göstermiştir.

Konuya ilişkin olarak yapılan literatür araştırmalarında, yukarıda belirtilen çalışmalar incelenmiş ve esas kaynaklarına inilmek suretiyle destek alınmıştır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM VE BULGULAR

5.1. Araştırmanın Amacı

Yetenek yönetimi, çalışan motivasyonu, çalışan performansı ve işletme performansı kavramlarının açıklanmasının yanında bankacılık ve sigortacılık sektörü çalışanlarının yetenek yönetimi uygulamalarının çalışan motivasyonu ve performansı ile işletme performansına etkisinin ortaya konulmasıdır.

5.2. Araştırmanın Evren Ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, Türkiye’de bulunan 212.274 adet bankacılık ve sigortacılık sektörü çalışanıdır (TBB, 2019; TSB, <https://www.tsb.org.tr/resmi-istatistikler.aspx?pageID=909>, 31.12.2018). Örneklem, Türkiye’de faaliyet gösteren bankacılık ve sigortacılık sektörü çalışanları arasından araştırmaya katılan kişiler ile sınırlandırılmıştır.

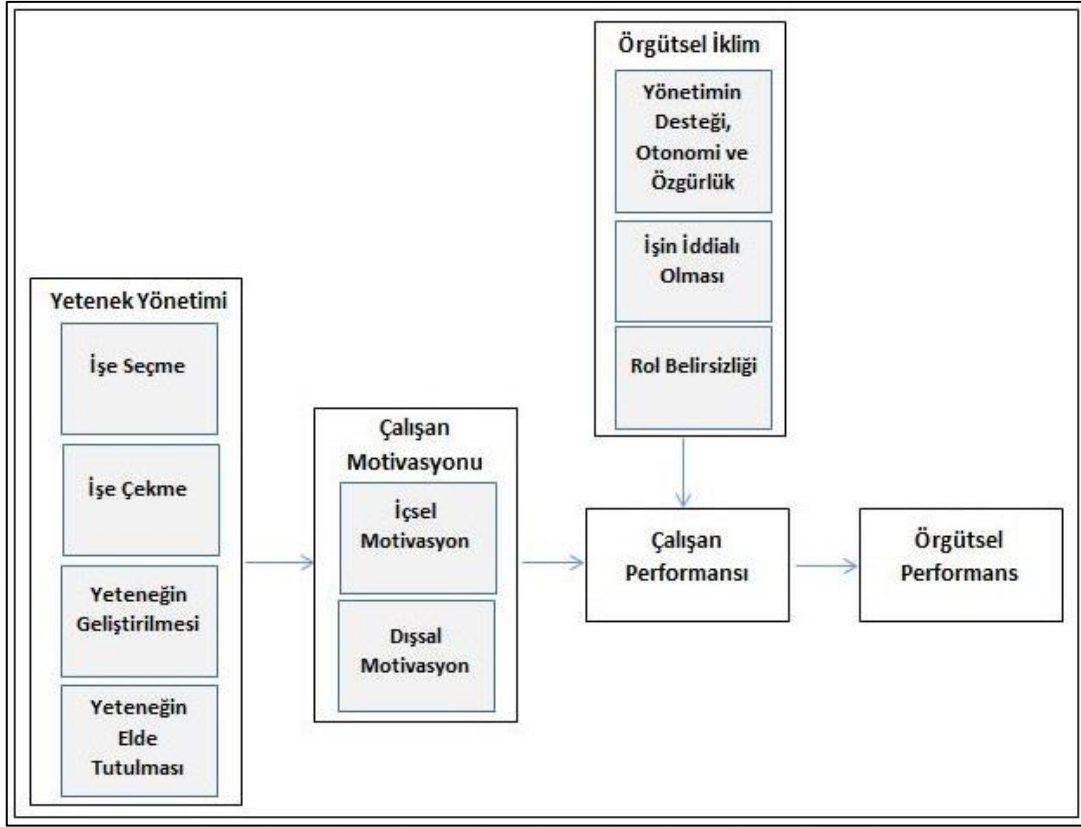
Araştırmada, $\alpha=0,05$ düzeyinde $\pm 0,03$ örneklem hatası için evren büyüklüğünden çekilmesi gereken örneklemin en az 896, en fazla 1.066 kişi ile sınırlandırılmasının yeterli olacağı görülmüştür (Yazıcıoğlu ve Erdoğan 2004, 50).

Bu kapsamda araştırma, 1.000 adet katılımcı sayısına ulaşıldığında sonlandırılarak, yetenek yönetimi, çalışan motivasyonu, örgütsel iklim, çalışan performansı ve örgütsel performans ölçekleri ile belirtilen sınırlandırmalar çerçevesinde yapılmıştır.

5.3. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma tarama modeline uygun olarak yapılandırılmıştır. Tarama modeli, önceden veya hali hazırda mevcut bir olayı mevcut olduğu şekilde açıklamayı amaçlayan araştırmalardır. Araştırmaya konu olan durum, kişi ya da obje kendi şartları altında ve mevcut durumu var olduğu şekilde tanımlanır. Her şey olduğu gibi yansıtıldığı için değiştirme, etkileme kaygısı güdülmez (Karasar 2014).

Araştırmanın modeli aşağıdaki şekilde gösterildiği gibidir.



Şekil 2. Araştırmanın Modeli

5.4. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak katılımcıların demografik bilgileri içeren bir soru formu, Yetenek Yönetimi Ölçeği, Çalışan Motivasyon Ölçeği, Örgüt İklimi Ölçeği, Çalışan Performans Ölçeği ve Örgütsel Performans Ölçeğinden meydana gelen bir anket kullanılmıştır.

Araştırma sorularında yapılan ön testler sonrasında, anket katılımcılarının görüşleri alınarak gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket soruları, 12 Şubat 2019 - 10 Nisan 2019 tarihleri arasında Survey Monkey Programı aracılığıyla iş odaklı ve sosyal paylaşım siteleri üzerinden kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen 5.349 adet bankacılık ve sigortacılık sektörü çalışanına ileti ve bildirimlerle gönderilmiştir.

Kullanılan ölçeklerin orijinalinde 2 adet madde katılmıyorum ifadesinin şiddet düzeyini, 1 adet madde kararsızlığı, 2 adet madde de katılıyorum ifadesindeki şiddeti göstermektedir. Çalışmamızda ise 5'li likert ölçeğinde cevap seçeneklerinin

açıklamaları; 1=Hiç Katılmıyorum, 2=Az Katılıyorum, 3=Kısmen Katılıyorum, 4=Çok Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum olarak belirtilmiştir.

5.4.1. Yetenek Yönetimi Ölçeği

Çalışmada Huselid, Beatty ve Becker (2005) tarafından “işe çekme”, “işe seçme”, “yeteneğin geliştirilmesi” ve “yeteneğin elde tutulması” olmak üzere dört boyutta ele alınan ve Demirkasımoğlu ve Taşkın (2015) tarafından Türkçeye uyarlanan Yetenek Yönetimi Ölçeğinden istifade edilmiştir. Ölçek bahse konu 4 boyut altında toplam 25 maddeden oluşmuştur.

5.4.2. Çalışan Motivasyonu Ölçeği

Katılımcıların iş motivasyonlarının ölçümü amacıyla Mottaz (1985) tarafından geliştirilen iki boyutlu motivasyon ölçeğinden istifade edilmiştir. Bu ölçek “içsel motivasyon” ve “dışsal motivasyon” olmak üzere iki boyuta sahiptir. İçsel motivasyon boyutu 9 madde, dışsal motivasyon boyutu ise 15 maddeden meydana gelmiştir. Bu çalışmada ise Tanrıverdi ve diğerleri (2017) tarafından yapılan çalışmada kullanılan Türkçe ölçek versiyonu kullanılmıştır.

5.4.3. Örgütsel İklim Ölçeği

Çalışma kapsamında katılımcıların örgüt iklimi algılamalarını tespit etmek amacıyla 15 soruluk Örgütsel İklim Ölçeğinden istifade edilmiştir (Gündüz, Çekmecelioğlu ve Keleş 2009). Ölçeğin yapılan araştırmalarda farklı boyutlarda geçerliliğe ve güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir (Gündüz, Çekmecelioğlu 2005; Gündüz Çekmecelioğlu ve Keleş 2009; Tuna ve Şalvarcı 2017). Ölçek, “yönetimin desteği, otonomi ve özgürlük”, “işin iddialı olması”, “rol belirsizliği” boyutlarından meydana gelmektedir. “Rol belirsizliği” nde yer alan 3 soru Brown ve Leigh (1996)'den alınmıştır.

5.4.4. Çalışan Performansı Ölçeği

Performans Ölçeği ise ilk olarak Kirkman ve Rosen (1999), daha sonrasında ise Sigler ve Pearson (2000) tarafından yapılan araştırmalarda kullanılmıştır. Dört sorudan oluşan bu ölçek Çöl (2008) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış ve test edilmiştir. Bütün değişkenlerin güvenilirlikleri kabul edilebilir 0,70'lik Cronbach α seviyesinin üstünde olduğu tespit edilmiştir.

5.4.5. Örgütsel Performans Ölçeği

Çalışma kapsamında örgüt performansının ölçülmesi amacıyla Örgütsel Performans Ölçeği olarak Ellinger ve diğerleri (2002) tarafından ortaya konan ve Akgün ve diğerleri (2007)'nin Türkiye'de geliştirilen 13 sorudan oluşan firma performansı ölçeğinden istifade edilmiştir.

5.5. Araştırma Verilerinin İstatistiksel Analiz Teknikleri

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS 22.0 İstatistik paket programı, AMOS 21.0 paket programı kullanılmıştır. Çalışmada yer alan sürekli değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerleriyle, kategorik değişkenler frekans ve yüzde ile gösterilmiştir. Ölçeklerin geçerliliğinin sağlanması için Doğrulamalı Faktör Analizi uygulanmıştır. Sürekli değişkenlerin normal dağılıma uygunluğu çarpıklık-basıklık katsayıları ile incelenmiştir. Ölçümlerden elde edilen basıklık ve çarpıklık değerlerinin +3 ile -3 arasında olması normal dağılım için yeterli görülmektedir (Hopkins ve Weeks 1990; De Carlo 1997). Ölçekler arası ilişkilerde Pearson Korelasyon Analizi kullanılmıştır. Modelin testi ise Yapısal Eşitlik Modeli ile yapıp, sonuçları %95 güven aralığında, $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

5.5.1. KMO ve Bartlett Testi

Ölçeğin yapı geçerliğini istatistiksel olarak tespit etmek için açımlayıcı faktör analizi tekniği kullanılmaktadır. Ölçeğin öncelikli olarak, faktör analizine uygun olup olmadığını anlamak amacıyla KMO (Kaiser-Meyer-Olkin istatistiği) ve Bartlett testi yapılmaktadır. KMO katsayısı örneklemin büyüklüğünü test etmek için hesaplanmaktadır. Kaiser, bulunan değer 1'e yaklaştıkça mükemmel, .50'nin altında ise kabul edilemez (.90'larda mükemmel, .80'lerde çok iyi, .70'lerde ve .60'larda vasat, .50'lerde kötü) olduğunu belirtmektedir (Tavşancıl 2005).

Çalışmada AFA (Açımlayıcı Faktör Analizi) kullanılmadığı için (Orijinal ölçek faktör yapıları alınıp DFA=Doğrulamalı Faktör Analizi ile geçerliliği test edilmiştir) KMO hesaplanmasına gerek yoktur. (Tavşancıl 2005)

5.5.2. Normallik Testi

Çarpıklık ve basıklık katsayılarının kaynağı aşağıda verilmiştir. Ölçek puanlarının normallik testi sonuçlarına göre normallik sağlanamamıştır. Yüksek örneklemelerde normalliği sağlamak güçtür. Bu nedenle normallik varsayımı için çarpıklık ve basıklık katsayıları değerlendirilmekte, +3;-3 aralığında ise normal dağılım kabul edilmektedir (Kline 2011).

Bu kapsamda aşağıdaki tabloda belirtildiği üzere, ölçek puanlarının betimleyici istatistikleri doğrultusunda, çarpıklık ve basıklık katsayılarının +3;-3 aralığında olması nedeniyle normal dağıldığı kabul edilmektedir.

Tablo 5. Ölçek Puanlarının Betimleyici İstatistikleri

	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
İşe Çekme	5	25	13,93	4,76	-0,08	-0,56
İşe Seçme	7	35	21,94	6,58	-0,18	-0,56
Yeteneğin Geliştirilmesi	6	30	16,68	6,14	0,13	-0,73
Yeteneğin Elde Tutulması	6	30	15,52	6,08	0,31	-0,66
Yetenek Yönetimi	24	120	68,07	21,13	0,07	-0,59
İçsel Motivasyon	12	35	27,30	5,01	-0,49	-0,11
Dışsal Motivasyon	12	60	39,88	9,30	-0,06	-0,33
Çalışan Motivasyonu	29	95	67,19	12,78	-0,07	-0,24
Çalışan Performansı	8	20	16,61	2,62	-0,50	-0,08
Yönetimin Desteği, Otonomi ve Özgürlük	8	40	24,32	7,95	-0,07	-0,65
İşin İddialı Olması	3	15	11,61	2,46	-0,61	0,39
Rol Belirsizliği	3	15	7,23	3,85	0,51	-0,89
Örgütsel İklim	14	70	43,16	10,58	0,18	-0,06
Örgütsel Performans	10	50	33,35	8,73	-0,31	-0,11

Ankete cevap verenlerin “işe çekme” puan ortalaması $13,93 \pm 4,76$, “işe seçme” $21,94 \pm 6,58$, “yeteneğin geliştirilmesi” $16,68 \pm 6,14$, “yeteneğin elde tutulması” $15,52 \pm 6,08$, “yetenek yönetimi” $68,07 \pm 21,13$ ’tür. Ankete cevap verenlerin “içsel motivasyon” puan ortalaması $27,30 \pm 5,01$, “dışsal motivasyon” puan ortalaması $39,88 \pm 9,30$, “çalışan motivasyonu” $67,19 \pm 12,78$ ’dir. Ankete cevap verenlerin çalışan performansı puan ortalaması $16,61 \pm 2,62$ ’dir. “Yönetimin desteği, otonomi ve özgürlük” puan ortalaması $24,32 \pm 7,95$, “işin iddialı olması” $11,61 \pm 2,46$, “rol belirsizliği” $7,23 \pm 3,85$, “örgütsel iklim” $43,16 \pm 10,58$ ’dir. “Örgütsel performans” $33,35 \pm 8,73$ ’tür. Ayrıca normallik kriteri için çarpıklık ve basıklık değerlerinin sağlandığı görülmektedir (-3:+3).

5.6. Araştırmanın Demografik Bulguları

Çalışanların %53,1'i erkek, %30,5'i 40 yaş ve üzeri, %66,8'i evli, %67,1'i ön lisans mezunudur. Çalışanlar %19,5 oranla en çok satış biriminde çalışmakta, %0,2 oranla en az satın alma veya destek hizmetlerinde çalışmaktadır.

Tablo 6. Demografik Özellikler

n=1000		n	%
Cinsiyet	Kadın	469	46,9
	Erkek	531	53,1
Yaş	25 altı	28	2,8
	25-29	114	11,4
	30-34	264	26,4
	35-39	289	28,9
	40 ve üzeri	305	30,5
Medeni durum	Evli	668	66,8
	Bekar	332	33,2
Eğitim durumu	Lise ve dengi	51	5,1
	Ön lisans	671	67,1
	Lisans	258	25,8
	Yüksek lisans	20	2,0
Çalışılan birim	Bilgi Teknolojileri	48	4,8
	Bireysel Bankacılık	79	7,9
	Bireysel Emeklilik	114	11,4
	Eğitim	22	2,2
	Elementer Sigortacılık	136	13,6
	Hayat Sigortaları	31	3,1
	Hukuk Müşavirliği	4	0,4
	İç Kontrol	17	1,7
	İletişim	10	1,0
	İnsan Kaynakları	25	2,5
	KOBİ Bankacılığı	43	4,3
	Krediler	77	7,7
	Kurumsal veya Ticari Bankacılık	37	3,7
	Muhasebe	22	2,2
	Müşteri Hizmetleri	25	2,5
	Özel Bankacılık	35	3,5
	Pazarlama	6	0,6
	Performans Yönetimi	7	0,7
	Reasürans	6	0,6
	Risk Yönetimi	59	5,9
	Satın Alma veya Destek Hizmetleri	2	0,2
	Satış	195	19,5

Belirtilen demografik bilgiler araştırma sorularından önce soru formu olarak ifade edilmiştir.

5.7. Ölçeklere Katılım Düzeyleri

Çalışanların Yetenek Yönetimi Ölçeğinde en yüksek katılım gösterdikleri ifadeler Tablo 7.'de belirtilmiştir.

Tablo 7. Yetenek Yönetimi Ölçeğine İlişkin Katılım Düzeyi

	1	2	3	4	5	Ort.	ss.
Kurumumuza yeni katılacak çalışanların davranış ve değerlerinin kurumumuzun kültürüne uygun olmasına dikkat edilir.	5,1	12	27,5	35,1	20,3	3,54	1,1
Kurumumuzda açık bir pozisyon olduğunda, işlerin aksamaması için potansiyel adaylar değerlendirmeye alınırlar.	9,6	14,2	31,5	32,9	11,8	3,23	1,13
Kurumumuzda gelecekte bankacılık/sigortacılık mesleğinin gerektirebileceği bilgi ve becerilere dönük geliştirme eğitimleri verilir.	10,6	16,9	29,3	29	14,2	3,19	1,19
İşe alınması sürecinde çalışanların kuruma sağlayabilecekleri katkı çok yönlü değerlendirilir.	9,3	18,3	32,1	28,5	11,8	3,15	1,14
İşe alma sürecinde, cinsiyet, yaş, kültürel farklılıkların temsil edilmesini sağlayacak farklı nitelikte çalışanların seçilmesine özen gösterilir.	12,5	15	34,2	27	11,3	3,1	1,17
Kurumumuzda çalışanların gereksinimlerine uygun mesleki gelişme olanakları sunulur.	10,1	19,7	34,1	25,3	10,8	3,07	1,13
Çalışanlar kurum içinde belirli görevlere seçilirken yetenek ve yeterlikleri dikkate alınır.	12,8	17,4	33,3	27,2	9,3	3,03	1,15
İşe alım süreçleri tüm adaylar için adil ve objektiftir.	16,4	15,4	30,5	24,8	12,9	3,02	1,25
Yöneticilerimiz, yetenekli çalışanların kurumumuza çekilmesinin önemini her fırsatta vurgular.	14	16,3	37,5	21,6	10,6	2,99	1,17
Çalışanlara, bireysel yetenek ve potansiyellerini gösterebilecekleri farklı görevler verilir.	14,6	21	34,2	22,7	7,5	2,88	1,14
Yöneticilerimiz, yetenekli çalışanların kurumumuza çekilmesinin rekabetin anahtarı olduğunun bilincindedir.	18	18,4	32	24,4	7,2	2,84	1,19
Potansiyellerini tamamen işe yansıtabilmeleri için çalışanlara koçluk ve mentörlük gibi destekler sağlanır.	19,5	21,4	28,1	21,7	9,3	2,8	1,24
Kurumumuzda çalışanların gereksinimlerine uygun kişisel gelişme olanakları sunulur.	17	23,9	29,1	22,1	7,9	2,8	1,19
Kurumumuz, zirvedeki yetenekli çalışanları çekme yeterliğine sahiptir.	18,3	20	34,8	19,5	7,4	2,78	1,17
Çalışanlara ödenen ücretler piyasadaki ücretlerle rekabet edebilir düzeydedir.	17,8	20,3	36,3	18,5	7,1	2,77	1,15
Mezun olmak üzere olan yüksek potansiyelli adayları kurumumuza çekmek için gerekli girişimlerde bulunulur.	22,4	21,2	28,2	20,5	7,7	2,7	1,24
Kurumumuzdaki çalışanların üstün performans ve gelişme potansiyeli herkese açık bir değerlendirme sistemi ile değerlendirilir.	21,3	23	29,7	17,4	8,6	2,69	1,23
Diğer kurumlarda çalışan nitelikli çalışanların kurumumuza çekmek için gerekli girişimlerde bulunulur.	21,4	21	36,6	15,6	5,4	2,63	1,14
Çalışanların işten memnuniyetleri düzenli olarak değerlendirilir.	24,1	22,7	27,3	17,6	8,3	2,63	1,25
Üstün performans gösteren çalışanların işyerinde devamlılığını sağlamak için maaşlarında artış ve ek ödeme ve gibi teşvikler yapılır.	25,9	19,9	30,3	17	6,9	2,59	1,23
Performans değerlendirme sonucunda uygun kişilere yöneticilik gibi farklı pozisyon seçenekleri sunulur.	24,8	22,5	29	17,8	5,9	2,58	1,2
Çalışanlar çeşitli kurumsal ödüllere aday gösterilir.	27,6	23,4	23,8	17,2	8	2,55	1,27
Çalışanlara kurumdaki kariyer olanaklarını tanıtan toplantılar düzenlenir.	27,6	24,7	24,2	16,3	7,2	2,51	1,25
Çalışanların işle ilgili memnun olmadıkları konularda yeni düzenlemeler yapılır.	24,8	26,9	29,2	13,5	5,6	2,48	1,16
Her bir çalışanın özel gelişim planı vardır.	32	25,5	26,3	11,7	4,5	2,31	1,17

1:Kesinlikle katılmıyorum, 5:Kesinlikle katılıyorum

- i. Kurumumuza yeni katılacak çalışanların davranış ve değerlerinin kurumumuzun kültürüne uygun olmasına dikkat edilir.
- ii. Kurumumuzda açık bir pozisyon olduğunda, işlerin aksamaması için potansiyel adaylar değerlendirmeye alınırlar.
- iii. Kurumumuzda gelecekte bankacılık/sigortacılık mesleğinin gerektirebileceği bilgi ve becerilere dönük geliştirme eğitimleri verilir.
- iv. İşe alınması sürecinde çalışanların kuruma sağlayabilecekleri katkı çok yönlü değerlendirilir.
- v. İşe alma sürecinde, cinsiyet, yaş, kültürel farklılıkların temsil edilmesini sağlayacak farklı nitelikte çalışanların seçilmesine özen gösterilir.
- vi. Kurumumuzda çalışanların gereksinimlerine uygun mesleki gelişme olanakları sunulur.
- vii. Çalışanlar kurum içinde belirli görevlere seçilirken yetenek ve yeterlikleri dikkate alınır.
- viii. İşe alım süreçleri tüm adaylar için adil ve objektiftir.

Çalışanların Çalışan Motivasyonu Ölçeğinde en yüksek katılım gösterdikleri ifadeler Tablo 8.'de belirtilmiştir.

Tablo 8. Çalışan Motivasyonu Ölçeğine İlişkin Katılım Düzeyi

	1	2	3	4	5	Ort.	ss.
Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.	0,3	2,8	10,2	41,9	44,8	4,28	0,78
Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.	0,2	2,1	11,7	48,9	37,1	4,21	0,74
Yaptığım işte başarılıyım.	0	1,3	13,7	49,5	35,5	4,19	0,71
İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.	1,4	5,6	16,9	44,2	31,9	4	0,92
Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir.	1,7	3,7	19,2	46,9	28,5	3,97	0,88
Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğunu düşünüyorum.	4,1	5,1	20,1	39,2	31,5	3,89	1,04
Kurumda, yemek, çay gibi yiyecek-içecek ikramları yapılır.	3,9	7,9	19,2	34,7	34,3	3,88	1,09
Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve ret etmez.	3,9	7,7	18,9	37,1	32,4	3,86	1,07
Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.	5,7	7,2	20,8	38,3	28	3,76	1,11
Çalışmakta olduğum kurumun ileride şu andaki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.	6,2	8,4	23,9	32,4	29,1	3,7	1,16
Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.	3,5	7,7	32,4	34,9	21,5	3,63	1,01
İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.	4,4	8,7	29,2	36,1	21,6	3,62	1,05
Kendimi kurumun önemli bir çalışanı olarak görüyorum.	7	9,8	26,2	34,8	22,2	3,55	1,14
Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur.	6,4	11,3	27,6	34,1	20,6	3,51	1,13
Kişisel ve ailevi sorunlarımın çözümünde çalışma	9,7	14,2	27,4	31,9	16,8	3,32	1,19

arkadaşlarım her zaman yanımdadır.								
Çalışma arkadaşlarım çalışmalarından dolayı beni takdir ederler.	6,7	14,9	33,3	34,3	10,8	3,28	1,06	
Yöneticilerim çalışma arkadaşlarımla ve mükelleflerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar.	9,1	14,5	32,2	28,9	15,3	3,27	1,16	
Bu kurumdan emekli olacağıma inanıyorum.	14,7	15,5	25,9	24,5	19,4	3,18	1,32	
Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.	12	17	28	26,8	16,2	3,18	1,24	
İşimde terfi imkanım vardır.	12,1	16,6	30,5	26,8	14	3,14	1,21	
Yöneticilerim çalışmalarından dolayı her zaman beni takdir ederler.	9,4	19,1	35,8	25,4	10,3	3,08	1,11	
Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.	18,4	18,2	32,4	19,6	11,4	2,87	1,25	
Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum.	19,8	22,5	32,8	17,4	7,5	2,7	1,18	
Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım.	30,4	19,8	23,4	16,4	10	2,56	1,34	
1:Kesinlikle katılmıyorum, 5:Kesinlikle katılıyorum								

- i. Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.
- ii. Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.
- iii. Yaptığım işte başarılıyım.
- iv. İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.
- v. Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir.
- vi. Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğunu düşünüyorum.
- vii. Kurumda, yemek, çay gibi yiyecek-içecek ikramları yapılır.
- viii. Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve ret etmez.
- ix. Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.
- x. Çalışmakta olduğum kurumun ileride şu andaki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.

Çalışanların Örgüt İklimi Ölçeğinde en yüksek katılım gösterdikleri ifadeler Tablo 9.'da belirtilmiştir..

Tablo 9. Örgüt İklimi Ölçeğine İlişkin Katılım Düzeyi

	1	2	3	4	5	Ort.	ss.
İşim işletmemizin başarısı açısından önem taşımaktadır.	1,7	3,8	18,7	43,8	32	4,01	0,9
Yerine getirmem gereken görevlerin önemli olduğunu düşünüyorum.	2	4,9	21,1	45,2	26,8	3,9	0,92
Yerine getirmekte olduğum iş yapılmaya değer bir iştir.	3,9	6,5	18,8	41,8	29	3,86	1,03
Yapmakta olduğum görevler iddialıdır.	2,9	6,6	29,1	40	21,4	3,7	0,97
Yöneticim yapılan işleri över.	10,7	16,2	31,7	27,4	14	3,18	1,18
Yöneticim yeteneklerimi geliştirmemi ve yeni beceriler elde etmemi cesaretlendirir.	12,1	15,3	31,2	28,7	12,7	3,15	1,19
Bağlı olduğum yönetici çalışanların düşünceleri ve hisleri hakkında bilgi sahibidir.	11,6	15,8	32	27,2	13,4	3,15	1,19
İşimdeki hedeflere nasıl ulaşacağım konusunda özgür olduğumu hissediyorum.	10,5	18,6	30,7	26,2	14	3,15	1,19
Yöneticim çalışanların önemli kararlara katılmasını cesaretlendirir.	12	16,9	30,1	29	12	3,12	1,19
Bu organizasyonda işimizi nasıl yaptığımız konusunda bize çok fazla müdahale edilmez.	14,4	19,5	33,4	24,3	8,4	2,93	1,16
İşimde ulaşacağım hedefleri seçme konusunda özgürüm.	16,8	21,2	29,8	21,7	10,5	2,88	1,23
İşimi yaparken sorumluluklarımın ne olduğunu bilmiyorum.	36,4	8,3	9,9	24,7	20,7	2,85	1,61
Yöneticim yaptığım iyi işler için beni ödüllendirir.	19,6	21,5	30,3	19,3	9,3	2,77	1,23
İşimde benden ne gibi sonuçlar beklendiği tam olarak bilmiyorum.	44,4	14,3	12,9	16,3	12,1	2,37	1,48
İşimi nasıl yapacağımı bilmiyorum.	61,8	8,7	7	11,8	10,7	2,01	1,46
1:Kesinlikle katılmıyorum, 5:Kesinlikle katılıyorum							

- i. İşim işletmemizin başarısı açısından önem taşımaktadır.
- ii. Yerine getirmem gereken görevlerin önemli olduğunu düşünüyorum.
- iii. Yerine getirmekte olduğum iş yapılmaya değer bir iştir.
- iv. Yapmakta olduğum görevler iddialıdır.

Çalışanların çalışan performansı ifadelerine ilişkin katılım düzeyleri oldukça yüksektir ve Tablo 10.'da belirtilmiştir.

Tablo 10. Çalışan Performansı Ölçeğine İlişkin Katılım Düzeyi

	1	2	3	4	5	Ort.	ss.
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	0,6	1,5	12,1	47,3	38,5	4,22	0,76
Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	0,1	1,2	14,4	45,2	39,1	4,22	0,74
Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	0,4	1,7	17,1	46,9	33,9	4,12	0,77
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	0,2	1,9	20,6	47,5	29,8	4,05	0,77
1:Kesinlikle katılmıyorum, 5:Kesinlikle katılıyorum							

Çalışanların Örgütsel Performans Ölçeğinde en yüksek katılım gösterdikleri ifadeler Tablo 11.'de belirtilmiştir.

Tablo 11. Örgütsel Performans Ölçeğine İlişkin Katılım Düzeyi

	1	2	3	4	5	Ort.	ss.
Büyüme oranımız rakiplerimizden yüksektir.	4,9	11,6	30,9	31,8	20,8	3,52	1,09
Şirketimizin piyasa değeri rakiplerimizinkinden yüksektir.	5,5	12,5	32,7	26,8	22,5	3,48	1,13
Karlılığımız (yüzde olarak) rakiplerimizden yüksektir.	6,3	11,8	30,6	31,1	20,2	3,47	1,13
Ciro Karlılığı (Kar/Toplam Satışlar) rakiplerimizden yüksektir.	5,5	12,1	36	29,7	16,7	3,4	1,07
Öz sermaye getirisi rakiplerimizden yüksektir.	5,7	11,7	36,6	29,6	16,4	3,39	1,07
Faaliyet gelirlerimiz rakiplerimizden yüksektir.	5,4	13,5	35,6	28,2	17,3	3,39	1,09
Çalışan başına ortalama üretkenliğimiz rakiplerimizden yüksektir.	5,9	14,3	34,8	29,5	15,5	3,34	1,08
Piyasa payımız rakiplerimizden yüksektir.	7,7	14,5	32,7	26,8	18,3	3,34	1,16
Satışlarımız rakiplerimizden yüksektir.	7,2	14,5	35	27,4	15,9	3,3	1,12
Yatırımlarımızın getirisi rakiplerimizden yüksektir.	5,6	13,4	43,4	26	11,6	3,25	1,01
Ürünü/hizmeti üretip piyasaya verme süremiz rakiplerimizden yüksektir.	6,9	17,1	33,4	29,3	13,3	3,25	1,1
Çalışanlarımızın yeni beceri öğrenme sayısı rakiplerimizden yüksektir.	8,1	18,3	38	23,9	11,7	3,13	1,09
Satılan ürünün maliyeti rakiplerimizden düşüktür.	9,8	20,4	43,1	17,5	9,2	2,96	1,07

1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum

- i. Büyüme oranımız rakiplerimizden yüksektir.
- ii. Şirketimizin piyasa değeri rakiplerimizinkinden yüksektir.
- iii. Karlılığımız (yüzde olarak) rakiplerimizden yüksektir.
- iv. Ciro Karlılığı (Kar/Toplam Satışlar) rakiplerimizden yüksektir.

5.8. Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), kuramsal bir temelden destek alarak pek çok değişkenden oluşturulan faktörlerin (gizli değişkenlerin) gerçek verilerle ne derece uyum gösterdiğini değerlendirmeye yönelik bir analizdir. Bir başka anlatımla DFA, önceden belirlenmiş ya da kurgulanmış bir yapının toplanan verilerle ne derece doğrulandığını incelemeyi amaçlar. Açıklayıcı faktör analizinde, belirli bir ön beklenti ya da denence olmaksızın faktör yükleri temelinde verinin faktör yapısı belirlenirken DFA, belirli değişkenlerin bir kuram temelinde önceden belirlenmiş faktörler üzerinde ağırlıklı olarak yer alacağı şeklindeki bir öngörünün sınanmasına dayanır (Sümer 2000).

DFA’da sınanan modelin yeterliğinin belirlenmesi için çok sayıda uyum indeksi kullanılmaktadır. Uyum indekslerinin kuramsal model ile gerçek veriler arasındaki uyumu değerlendirmelerinde birbirlerine göre güçlü ve zayıf yönlerinin olması nedeniyle modelin uyumunun ortaya konulması için birçok uyum indeksi

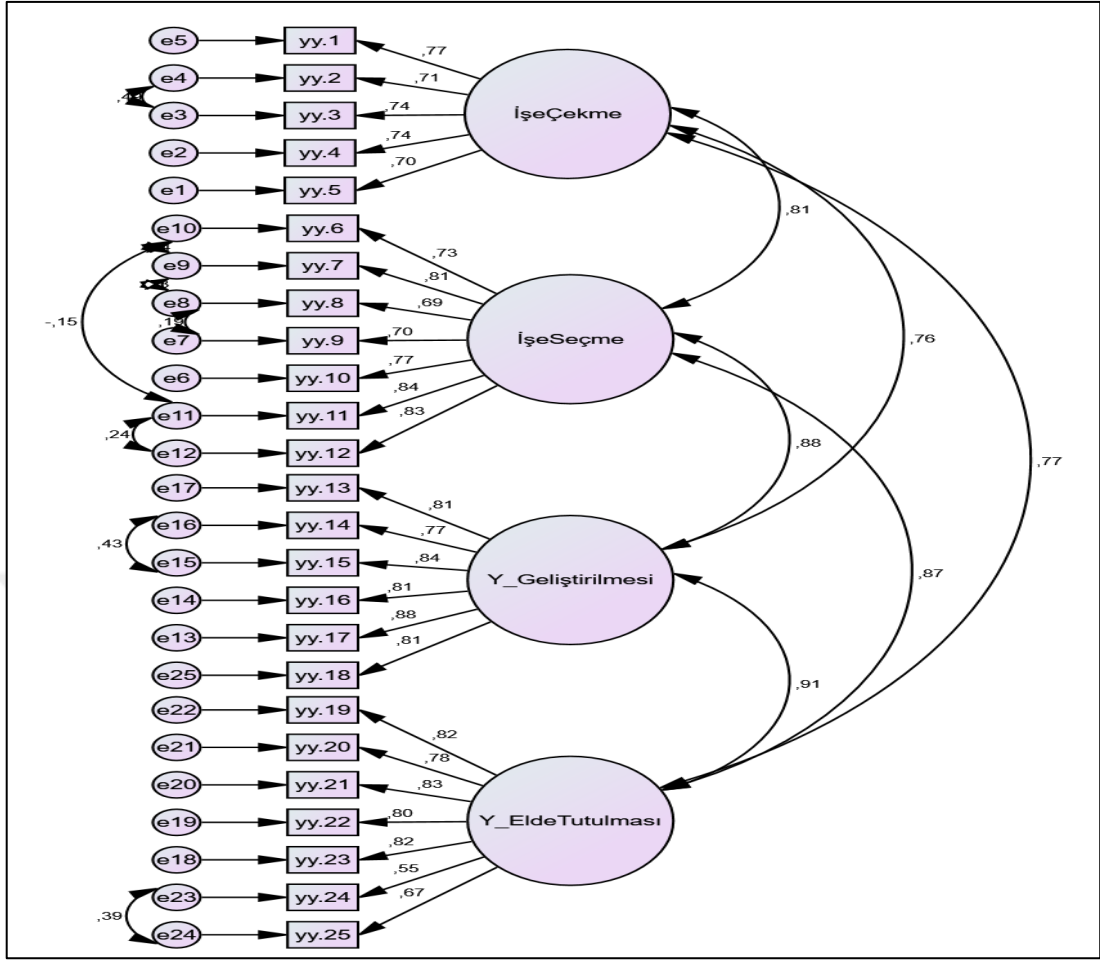
değerinin kullanılması önerilir (Sümer 2000). Bunlardan en sık kullanılanları; Ki-Kare Uyum Testi (Chi-Square Goodness), İyi Uyum İndeksi (GFI), Düzeltilmiş İyi Uyum İndeksi (AGFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI), Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI), Ortalama Hataların Karekökü (RMR veya RMS) ve Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)'dür (Erkorkmaz vd. 2013).

Çalışmada DFA analizi AMOS 21.0 programı ile yapılmış ve faktör yapıları incelenmiştir.

Tablo 12. Yetenek Yönetimi Ölçeği Uyum İndeksleri

Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	Hesaplanan Uyum İndeksleri
$\chi^2/sd < 5$	4,106
GFI > 0.90	0,918
AGFI > 0.90	0,897
CFI > 0.90	0,958
RMSEA < 0.08	0,056
RMR < 0.08	0,050

Yetenek Yönetimi Ölçeği için yapılan DFA sonuçlarına göre; ölçek χ^2/sd , GFI, AGFI, CFI, RMSEA, RMR uyum indekslerini tamamen sağlamıştır. Ölçeğin geçerliliği sağlanmıştır. Faktör yükü düşük madde bulunmamaktadır. Madde çıkarılmasına gerek duyulmamıştır.



Şekil 3. Yetenek Yönetimi Ölçeği DFA analizi

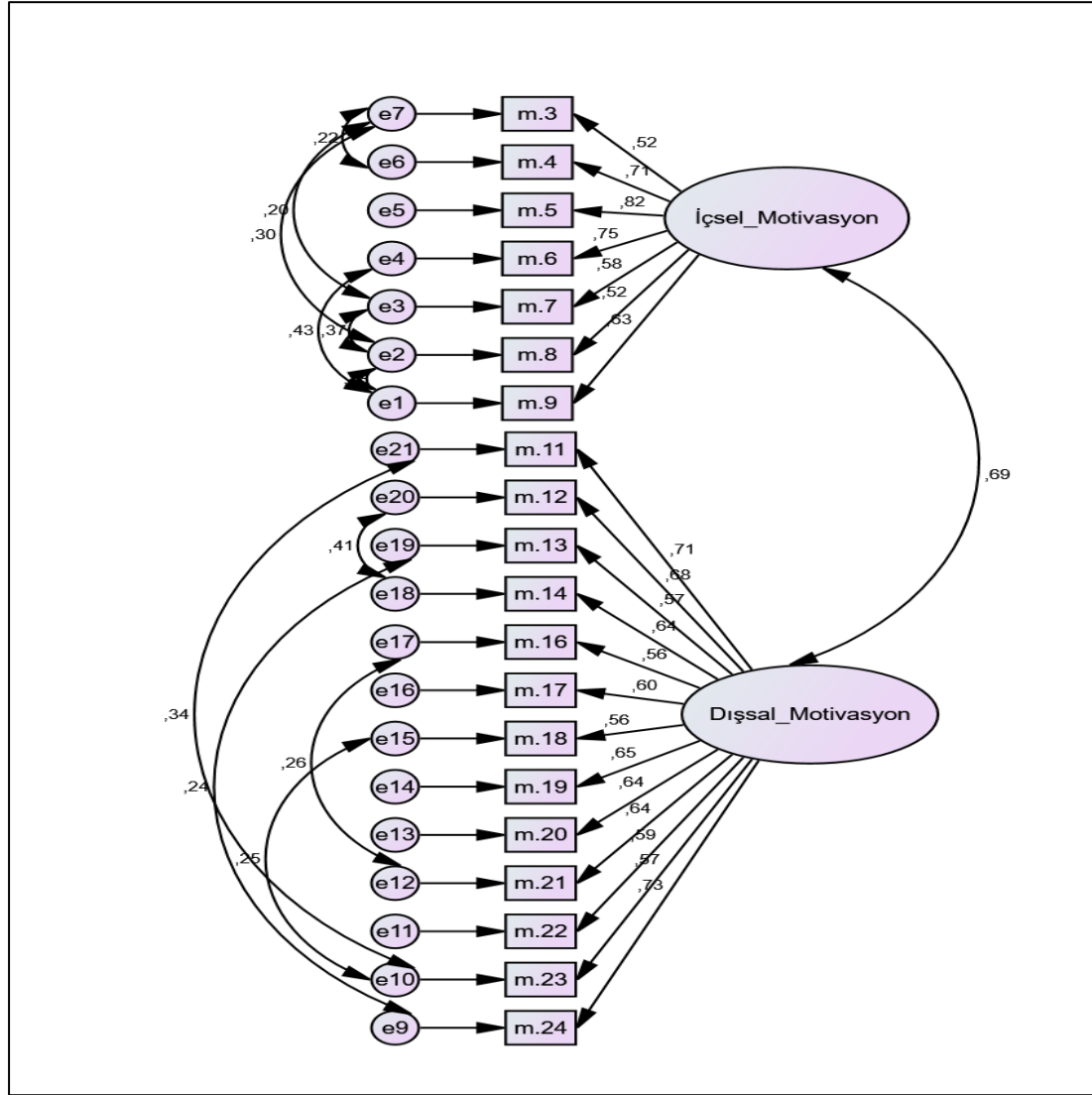
Yetenek Yönetimi Ölçeği için DFA analizi sonuçları Şekil 3.'de yer almaktadır.

Tablo 13. Çalışan Motivasyonu Ölçeği Uyum İndeksleri

Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	Hesaplanan Uyum İndeksleri
$\chi^2/sd < 5$	5,486
GFI > 0.90	0,917
AGFI > 0.90	0,890
CFI > 0.90	0,922
RMSEA < 0.08	0,067
RMR < 0.08	0,059

Çalışan Motivasyonu Ölçeği için yapılan DFA sonuçlarına göre; ölçek χ^2/sd , GFI, AGFI, CFI, RMSEA, RMR uyum indekslerinin kabul edilebilir seviyede olduğu görülmüştür. “1. Yöneticilerim çalışmalarımın dolaylı her zaman beni takdir ederler.”, “2. Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolaylı beni takdir ederler.”, “10.

Çalışmakta olduğum kurumun ileride şu andaki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.” ve “15. Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.” maddeleri diğer boyutta da yer alması (kovaryans göstermesi) nedeniyle ölçekten çıkarılmıştır. Ölçeğin geçerliliği sağlanmıştır. Son kısımda faktör yükü düşük madde bulunmamaktadır.



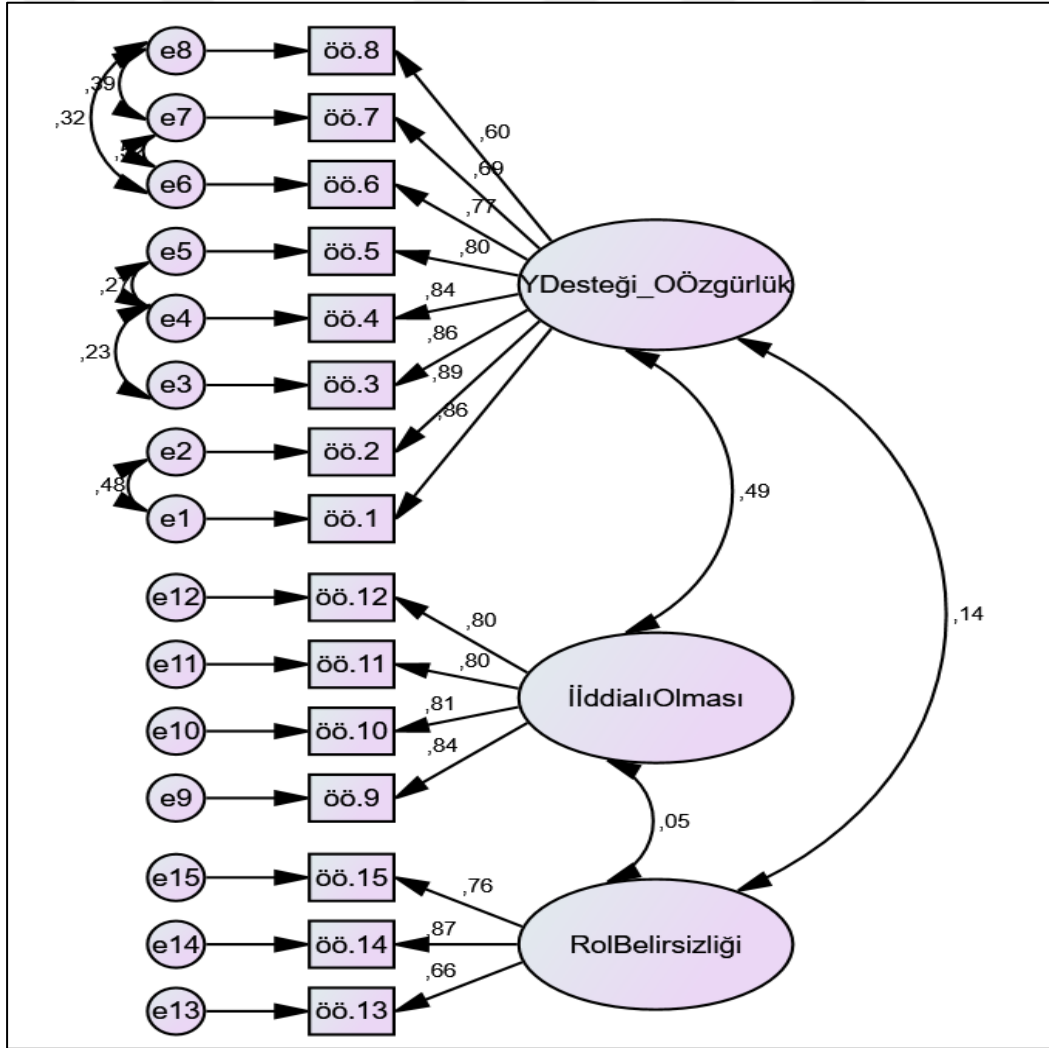
Şekil 4. Çalışan Motivasyonu Ölçeği DFA analizi

Çalışan Motivasyonu Ölçeği için DFA analizi sonuçları Şekil 4.'de yer almaktadır.

Tablo 14. Örgüt İklimi Ölçeği Uyum İndeksleri

Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	Hesaplanan Uyum İndeksleri
$\chi^2/sd < 5$	4,545
GFI > 0.90	0,955
AGFI > 0.90	0,933
CFI > 0.90	0,972
RMSEA < 0.08	0,060
RMR < 0.08	0,068

Örgüt İklimi Ölçeği için yapılan DFA sonuçlarına göre; ölçek χ^2/sd , GFI, AGFI, CFI, RMSEA, RMR uyum indekslerini tamamen sağlamıştır. geçerliliği sağlanmıştır. Faktör yükü düşük madde bulunmamaktadır. Madde çıkarılmasına gerek duyulmamıştır.



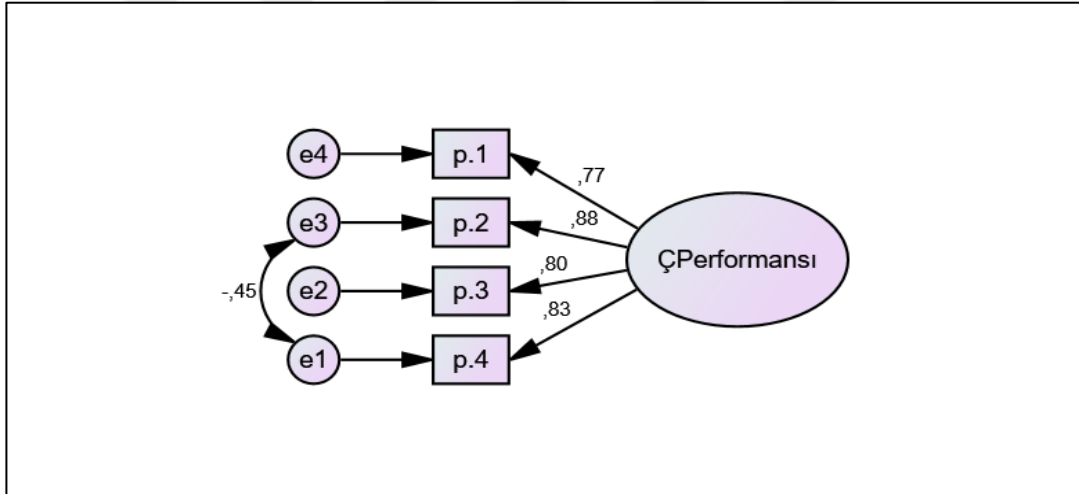
Şekil 5. Örgüt İklimi Ölçeği DFA Analizi

Örgüt İklimi Ölçeği için DFA analizi sonuçları Şekil 5.'de yer almaktadır.

Tablo 15. Çalışan Performansı Ölçeği Uyum İndeksleri

Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	Hesaplanan Uyum İndeksleri
$\chi^2/sd < 5$	3,963
GFI > 0.90	0,998
AGFI > 0.90	0,980
CFI > 0.90	0,999
RMSEA < 0.08	0,054
RMR < 0.08	0,004

Çalışan Performansı ölçeği için yapılan DFA sonuçlarına göre; ölçek χ^2/sd , GFI, AGFI, CFI, RMSEA, RMR uyum indekslerini tamamen sağlamıştır. Ölçeğin geçerliliği sağlanmıştır. Faktör yükü düşük madde bulunmamaktadır. Madde çıkarılmasına gerek duyulmamıştır.



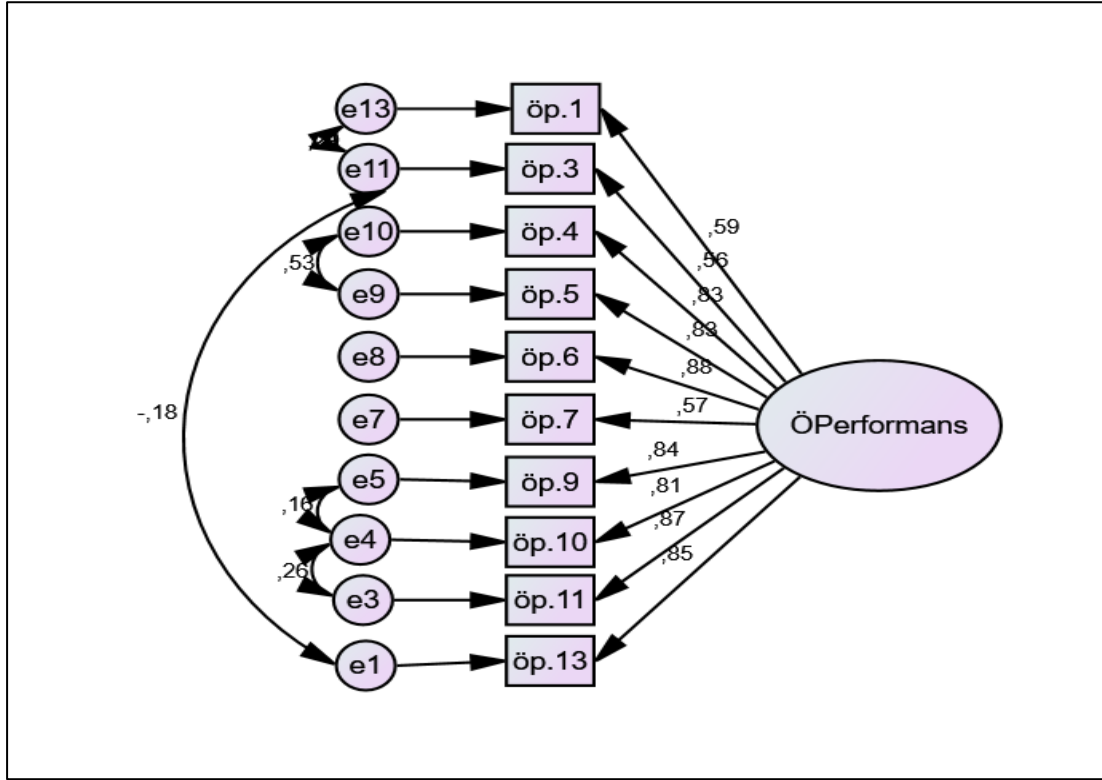
Şekil 6. Çalışan Performansı Ölçeği DFA analizi

Çalışan Performansı Ölçeği için DFA analizi sonuçları Şekil 6.'da yer almaktadır.

Tablo 16. Örgütsel Performans Ölçeği Uyum İndeksleri

Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	Hesaplanan Uyum İndeksleri
$\chi^2/sd < 5$	4,891
GFI > 0.90	0,971
AGFI > 0.90	0,948
CFI > 0.90	0,985
RMSEA < 0.08	0,062
RMR < 0.08	0,027

Örgütsel Performans ölçeği için yapılan DFA sonuçlarına göre; ölçek χ^2/sd , GFI, AGFI, CFI, RMSEA, RMR uyum indekslerini tamamen sağlamıştır. Faktör yükü düşük olan “2. Çalışan başına ortalama üretkenliğimiz rakiplerimizden yüksektir.”, “8. Çalışanlarımızın yeni beceri öğrenme sayısı rakiplerimizden yüksektir.” ve “12. Ciro Karlılığı (Kar/Toplam Satışlar) rakiplerimizden yüksektir.” maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Ölçeğin geçerliliği sağlanmıştır. Son kısımda faktör yükü düşük madde bulunmamaktadır.



Şekil 7. Örgütsel Performans Ölçeği DFA analizi

Örgütsel Performans Ölçeği için DFA analizi sonuçları Şekil 7.’de yer almaktadır.

Cronbach’s alfa katsayısının 0-1 arasında değiştiği, değerlendirme kriterlerine göre “0.00 < 0.40 ise ölçek güvenilir değil, 0.40 < 0.60 ise ölçek düşük güvenilirlikte, 0.60 < 0.80 ise ölçek oldukça güvenilir ve 0.80 < 1.00 ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçek” olarak değerlendirildiği ifade edilmektedir (Tavşancıl 2005).

Tablo 17. Ölçeklerin Güvenilirliği

	Cronbach's Alpha
İşe Çekme	0,865
İşe Seçme	0,915
Yeteneğin Geliştirilmesi	0,927
Yeteneğin Elde Tutulması	0,906
Yetenek Yönetimi	0,964
İçsel Motivasyon	0,860
Dışsal Motivasyon	0,895
Çalışan Motivasyonu	0,913
Çalışan Performansı	0,937
Yönetimin Desteği, Otonomi ve Özgürlük	0,882
İşin İddialı Olması	0,801
Rol Belirsizliği	0,882
Örgütsel İklim	0,883
Örgütsel Performans	0,936

Güvenilirlik analizi sonuçlarına göre; yetenek yönetimi, çalışan motivasyonu, çalışan performansı, örgütsel iklim, örgütsel performans ölçekleri ve boyutlarının güvenilirliği yüksektir (CA>0,600).

Tablo 18. Ölçekler Arası Korelasyon Tablosu

	ÖP	İÇ	İS	YG	YET	YY	İM	DM	ÇM	ÇP	YDOÖ	İİÖ	RB	Öİ
Örgütsel Performans	1													
İşe Çekme	246**	1												
İşe Seçme	344**	678**	1											
Yeteneğin Geliştirilmesi	347**	657**	786**	1										
Yeteneğin Elde Tutulması	339**	657**	770**	829**	1									
Yetenek Yönetimi	361**	816**	914**	922**	916**	1								
İçsel Motivasyon	308**	347**	444**	369**	399**	439**	1							
Dışsal Motivasyon	430**	489**	684**	644**	699**	712**	554**	1						
Çalışan Motivasyonu	434**	492**	672**	614**	665**	690**	796**	945**	1					
Çalışan Performansı	194**	090**	176**	119**	133**	148**	576**	238**	399**	1				
Yönetimin Desteği, Otonomi ve Özgürlük	336**	516**	644**	627**	655**	687**	528**	792**	784**	200**	1			
İşin İddialı Olması	285**	292**	383**	291**	333**	365**	646**	448**	579**	428**	449**	1		
Rol Belirsizliği	134**	103**	099**	150**	168**	146**	,04	092**	083**	,018	144**	069*	1	
Örgütsel İklim	368**	493**	609**	593**	631**	655**	562**	734**	754**	256**	909**	596**	488**	1

**p<0,01; *p>0,01

Tablo 18’de ölçeklerin alt boyutları arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon katsayıları gösterilmektedir. Kalaycı (2010)’a göre bu değerlerin 0,00-0,25 arasında olması çok zayıf, 0,26-0,49 arasında olması zayıf, 0,50-0,69 arasında olması orta, 0,70-0,89 arasında olması yüksek, 0,90-1,00 arasında olması çok yüksek ilişki olduğunu göstermektedir. Genelde ortak maddelere sahip olması nedeniyle, ölçeklerin alt boyutları ile yüksek veya çok yüksek düzeyde ilişkili olduğu gözlenmektedir. Bunun dışında “dışsal motivasyon” ile “çalışan performansı” arasındaki çok yüksek düzeyde olumlu yönde ilişkinin varlığı dikkat çekmektedir. Diğer taraftan “yönetimin desteği, otonomi ve özgürlük” ile “dışsal motivasyon” arasında da çok yüksek düzeyde olumlu yönde ilişki olduğu görülmektedir. İlişki testinde birebir ilişkiler verilmiştir. Model analizinde ise değişkenlerin modele göre birbirleri üzerindeki etkileri tespit edilecektir.

Tablo 19. Ölçek Puanlarının Örgütsel Performans ile İlişkisi

	Örgütsel Performans
İşe Çekme	,246*
İşe Seçme	,344*
Yeteneğin Geliştirilmesi	,347*
Yeteneğin Elde Tutulması	,339*
Yetenek Yönetimi	,361*
İçsel Motivasyon	,308*
Dışsal Motivasyon	,430*
Çalışan Motivasyonu	,434*
Çalışan Performansı	,194*
Yönetimin Desteği, Otonomi ve Özgürlük	,336*
İşin İddialı Olması	,285*
Rol Belirsizliği	,134*
Örgütsel İklim	,368*

*p<0,05 anlamlı ilişki var , p>0,05 anlamlı ilişki yok , Korelasyon katsayısı güç düzeyleri; 0<r<0,299 zayıf, 0,300<r<0,599 orta, 0,600<r<0,799 güçlü, 0,800<r<0,999 çok güçlü.; Pearson Korelasyon

“Örgütsel performans” puanları ile “işe çekme” (r=0,246), “çalışan performansı” (r=0,194), “işin iddialı olması” (r=0,285), “rol belirsizliği” (r=0,134) puanları arasında pozitif yönlü zayıf ilişki, “işe seçme” (r=0,344), “yeteneğin geliştirilmesi” (r=0,347), “yeteneğin elde tutulması” (r=0,339), “yetenek yönetimi” (r=0,361), “içsel motivasyon” (r=0,308), “dışsal motivasyon” (r=0,430), “çalışan motivasyonu” (r=0,434), “yönetimin desteği, otonomi ve özgürlük” (r=0,336),

“örgütsel iklim” ($r=0,368$) puanları ile arasında pozitif yönlü orta kuvvetli ilişki “rol belirsizliği” ($r=-0,134$) puanı ile arasında ise negatif yönlü zayıf ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$).

5.9. Yapısal Eşitlik Modeli

Araştırma kapsamında aracılık testi yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmiştir. Yapısal eşitlik modelleri gözlenen değişkenler (observed variable) ve örtük değişkenler (latent variable) arasındaki nedensel ilişkilerin ve korelasyon ilişkilerinin bir arada bulunduğu modellerin test edilmesi adına kullanılan istatistiksel bir teknik olup bağımlılık ilişkilerini tahmin etmek için varyans, kovaryans analizleri, faktör analizi ve çoklu regresyon gibi analizlerin birleşmesiyle meydana gelen çok değişkenli bir yöntemdir. Yapısal eşitlik modellemesi özellikle psikoloji, pazarlama vb. bilimlerde değişkenler arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesinde ve modellerin testinde kullanılmaktadır (Tüfekci, N. ve Tüfekci, Ö. K. 2006).

Aracı etki modeli aracılık etkisinden söz edebilmek için bazı koşulların sağlanması gerekir. Baron ve Kenny’nin adımları olarak isimlendirilen bu koşullar şöyle sıralanmıştır (Baron ve Kenny 1986, 116; Gürbüz ve Bekmezci 2012, 200);

1. Bağımsız değişkenin, aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır.

2. Bağımsız değişken, bağımlı değişken üzerinde etkili olmalıdır.

3. Aracı değişken, ikinci adımdaki regresyon analizine dâhil edildiğinde; bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan ilişki ortaya çıkarsa tam aracılık etkisinden; bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma meydana gelirse kısmi aracılık etkisinden söz edilebilir (Burmaoğlu, Polat ve Meydan 2013, 17; Howell 2013: 547; McKinnon, Fairchild ve Fritz 2010, 594). Genellikle yürütülen akademik çalışmalarda Baron ve Kenny’nin (1986) 3 adımlı yöntemi kullanılmakta ve analiz sonucuna göre kısmi veya tam aracılık kararı verilmektedir. Ayrıca aracı etkisinden söz edebilmek için karşılanması gereken şartların yanı sıra, bağımsız değişkenin (aracı değişken vasıtasıyla) bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olup olmadığını saptamak gerekir. Bunu gerçekleştirmek için çeşitli testler geliştirilmiştir. Bunlardan bir tanesi de Sobel

testtidir (Sobel 1982). Bu test, ilgili değişkenlere ait düzeltilmemiş regresyon katsayıları (β) ve bunlara ait standart hata değerleri kullanılarak hesaplanır. Bu testin anlamlılığı, skor katsayısı ile belirlenmekte olup bu skorun 1,93'den büyük ve p değerinin de anlamlı olması ($p < 0,05$) gerekmektedir (Frazier, Tix ve Baron 2004)

Tablo 20. Modelin YEM Analizi Sonuçları

Bağımlı değişkenler	Bağımsız değişkenler	β	Std. hata	t	p
Doğrudan etki					
Örgütsel Performans	Çalışan Performansı	0,186	0,054	5,481	0,000*
Dolaylı etki					
İçsel Motivasyon	Yeteneğin Geliştirilmesi	-0,167	0,042	-1,548	0,122
Dışsal Motivasyon	Yeteneğin Geliştirilmesi	-0,078	0,058	-0,938	0,348
İçsel Motivasyon	İşe Seçme	0,449	0,051	4,147	0,000*
Dışsal Motivasyon	İşe Seçme	0,463	0,072	5,448	0,000*
İçsel Motivasyon	İşe Çekme	-0,049	0,037	-0,608	0,543
Dışsal Motivasyon	İşe Çekme	-0,244	0,053	-3,767	0,000*
İçsel Motivasyon	Yetenek Elde Tutulması	0,311	0,043	2,829	0,005*
Dışsal Motivasyon	Yetenek Elde Tutulması	0,496	0,061	5,705	0,000*
Çalışan Performansı	Dışsal Motivasyon	-0,226	0,032	-5,994	0,000*
Çalışan Performansı	İçsel Motivasyon	0,837	0,080	15,877	0,000*
İşin İddialı Olması	Çalışan Performansı	0,537	0,040	15,679	0,000*
Rol Belirsizliği	Çalışan Performansı	0,001	0,062	0,038	0,970
Yönetimin Desteği, Otonomi ve Özgürlük	Çalışan Performansı	0,286	0,053	8,363	0,000*
Örgütsel Performans	İşin İddialı Olması	0,110	0,052	2,800	0,005*
Örgütsel Performans	Rol Belirsizliği	0,077	0,030	2,272	0,023*
Örgütsel Performans	Yönetimin Desteği, Otonomi ve Özgürlük	0,250	0,034	7,328	0,000*
Örgütsel Performans	Çalışan Performansı	0,080	0,061	2,047	0,041*

* $p < 0,05$ anlamlı etki var, $p > 0,05$ anlamlı etki yok; YEM

Modelde temel bağımsız değişken yetenek yönetiminin boyutları olan “yeteneğin elde tutulması”, “yeteneğin geliştirilmesi”, “işe seçme”, “işe çekme” değişkenleridir. Modelin 1. aşamasında yetenek yönetimi boyutları ile motivasyon boyutları olan “içsel motivasyon” ve “dışsal motivasyon” u etkilemektedir. Burada motivasyon boyutları bağımlı değişkendir. 2. aşamada motivasyon boyutları “çalışan performansı” nı etkilemektedir. “Çalışan performansı” bu aşamada bağımlı değişken olup motivasyon boyutları bağımsız değişkendir. 3. aşamada aracılık modeli başlamaktadır. “Çalışan performansı”, örgüt iklimi boyutları olan “yönetimin desteği, otonomi ve özgürlük”, “işin iddialı olması” ile “rol belirsizliği” ni etkilemektedir. “Çalışan performansı” bu kısımda bağımsız değişken iken örgüt iklimi boyutları bağımlı değişkendir. Aynı zamanda örgüt iklimi boyutları aracılık rolü üstlenmiştir.

Diğer bir etki “çalışan performansı” ndan ve örgüt iklimi boyutlarından “örgütsel performans” a olan etkilerdir. Burada “çalışan performansı” ve örgüt iklimi boyutları bağımsız değişkendir. Çalışmanın ana bağımlı değişkeni ise “örgütsel performans” dır.

Aracılık şartı 2 için “çalışan performansı” nın, “örgütsel performans” üzerindeki doğrudan etkisi test edilmiştir. “Çalışan performansı” ($\beta=0,186$) “örgütsel performans” ı pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı etkilemektedir ($p<0,05$). Buna göre en temel şart olan 2. şart sağlanmıştır. “Çalışan performansı”, “örgütsel performans” ı artırmaktadır.

“Yeteneğin geliştirilmesi” boyutu “içsel motivasyon” ve “dışsal motivasyon” boyutlarını istatistiksel olarak anlamlı etkilememektedir ($p>0,05$). “İşe seçme” boyutu, “içsel motivasyon” ($\beta=0,449$) ve “dışsal motivasyon” ($\beta=0,463$) boyutlarını pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı etkilemektedir ($p<0,05$). “İşe çekme” boyutu, “içsel motivasyon” boyutunu istatistiksel olarak anlamlı etkilememekte iken ($p>0,05$) “dışsal motivasyon” ($\beta=-0,244$) boyutunu negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı etkilemektedir ($p<0,05$). “Yeteneğin elde tutulması” boyutu, “içsel motivasyon” ($\beta=0,311$) ve “dışsal motivasyon” ($\beta=0,496$) boyutlarını pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı etkilemektedir ($p<0,05$). “Yeteneğin elde tutulması” ve “işe seçme” boyutları “içsel motivasyon” ve “dışsal motivasyon” u artırmakta, “işe çekme” boyutu “dışsal motivasyon” u azaltmaktadır.

“Dışsal motivasyon” boyutu ($\beta=-0,226$) çalışan performansını negatif yönlü, “içsel motivasyon” boyutu ise ($\beta=0,837$) pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı etkilemektedir ($p<0,05$). “Dışsal motivasyon” çalışan performansını azaltmakta iken “içsel motivasyon” u artırmaktadır.

“Çalışan performansı”, “işin iddialı olması” ($\beta=0,537$), “yönetimin desteği, otonomi ve özgürlük” ($\beta=0,286$) boyutlarını pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı etkilememekte iken ($p<0,05$) “rol belirsizliği” boyutunu istatistiksel olarak anlamlı etkilememektedir ($p>0,05$). “İşin iddialı olması” ile “yönetimin desteği, otonomi ve özgürlük” boyutları aracılık Şart 1’i sağlarken, “rol belirsizliği”

sağlamamıştır. “Çalışan performansı”, “işin iddialı” olmasını ve “yönetimin desteği, otonomi ve özgürlük” ü artırmaktadır.

“İşin iddialı olması” ($\beta=0,110$) ve “rol belirsizliği” ($\beta=0,077$) ile “yönetimin desteği, otonomi ve özgürlük” ($\beta=0,250$) boyutları “örgütsel performans” ı pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı etkilemektedir ($p<0,05$). “İşin iddialı olması”, “rol belirsizliği” ile “yönetimin desteği, otonomi ve özgürlük” boyutları aracılık Şart 3’ü sağlamaktadır. “İşin iddialı olması”, “rol belirsizliği” ile “yönetimin desteği, otonomi ve özgürlük”, “örgütsel performans” ı artırmaktadır. Son aşamada “çalışan performansı” nın “örgütsel performans” üzerindeki dolaylı etkisi ($\beta=0,080$) pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0,05$).

Aracılık etkisi için önemli şartlar incelendiğinde şartlardan en az birini sağlamayan durum;

- “Çalışan performansı” nın “örgütsel performans” a etkisinde “rol belirsizliği” aracılık etmemektedir (Şart 1 sağlanmamıştır).

Aracılık etkisi için önemli şartlar incelendiğinde şartların tümünü sağlayan durumlar;

- “Çalışan performansı” nın “örgütsel performans” a etkisinde “işin iddialı olması” boyutu kısmi ve istatistiksel olarak anlamlı aracılık (doğrudan etki katsayısı 0,186’nın 0,080’e düşmesi) etmektedir (Sobel skor katsayısı =2,756 , $p=0,006<0,05$)
- “Çalışan performansı” nın “örgütsel performans” a etkisinde “yönetimin desteği, otonomi ve özgürlük” boyutu kısmi ve istatistiksel olarak anlamlı aracılık (doğrudan etki katsayısı 0,186’nın 0,080’e düşmesi) etmektedir (Sobel skor katsayısı= 6,638 , $p=0,000<0,05$).

Yukarıda elde edilen sonuçlara göre hipotezlerin kabul durumu Tablo 21’de gösterilmektedir.

Tablo 21. YEM Hipotezlerinin Kabul Durumu

Hipotezler	Açıklama	Sonuç
H _{1.1}	İşe Çekme, İçsel Motivasyonu Olumlu Yönde Etkiler.	Desteklenmemiştir
H _{1.2}	İşe Çekme, Dışsal Motivasyonu Olumlu Yönde Etkiler.	Desteklenmemiştir.
H _{1.3}	İşe Seçme, İçsel Motivasyonu Olumlu Yönde Etkiler.	Desteklenmiştir
H _{1.4}	İşe Seçme, Dışsal Motivasyonu Olumlu Yönde Etkiler.	Desteklenmiştir
H _{1.5}	Yeteneğin Geliştirilmesi, İçsel Motivasyonu Olumlu Yönde Etkiler.	Desteklenmemiştir
H _{1.6}	Yeteneğin Geliştirilmesi, Dışsal Motivasyonu Olumlu Yönde Etkiler.	Desteklenmemiştir
H _{1.7}	Yeteneğin Elde Tutulması, İçsel Motivasyonu Olumlu Yönde Etkiler.	Desteklenmiştir
H _{1.8}	Yeteneğin Elde Tutulması, Dışsal Motivasyonu Olumlu Yönde Etkiler.	Desteklenmiştir
H _{1.9}	İçsel Motivasyon, Çalışan Performansını Olumlu Yönde Etkiler.	Desteklenmiştir
H _{1.10}	Dışsal Motivasyon, Çalışan Performansını Olumlu Yönde Etkiler.	Desteklenmemiştir
H _{1.11}	Çalışan Performansı, Yönetimin Desteği, Otonomi Ve Özgürlüğü Olumlu Yönde Etkiler.	Desteklenmiştir
H _{1.12}	Çalışan Performansı, İşin İddialı Olmasını Yönde Etkiler.	Desteklenmiştir
H _{1.13}	Çalışan Performansı, Rol Belirsizliğini Olumsuz Yönde Etkiler.	Desteklenmemiştir
H _{1.14}	Çalışan Performansı, Örgütsel Performansı Olumlu Yönde Etkiler.	Desteklenmiştir
H _{1.15}	Yönetimin Desteği, Otonomi Ve Özgürlük, Örgütsel Performansı Olumlu Etkiler.	Desteklenmiştir
H _{1.16}	İşin İddialı Olması, Örgütsel Performansı Olumlu Yönde Etkiler.	Desteklenmiştir
H _{1.17}	Rol Belirsizliği, Örgütsel Performansı Olumsuz Etkiler.	Desteklenmiştir.
H _{2.1}	Çalışan Performansının Örgütsel Performansa Etkisinde Yönetimin Desteği, Otonomi Ve Özgürlük Aracılık Etmektedir.	Desteklenmiştir
H _{2.2}	Çalışan Performansının Örgütsel Performansa Etkisinde İşin İddialı Olması Aracılık Etmektedir.	Desteklenmiştir
H _{2.3}	Çalışan Performansının Örgütsel Performansa Etkisinde Rol Belirsizliği Aracılık Etmektedir.	Desteklenmemiştir

Belirtilen hipotezlerin desteklenme durumları, tartışma bölümünde değerlendirilmiştir.

5.10. Tartışma

Çalışma kapsamında öncelikle yetenek yönetimi boyutları ile çalışan motivasyonu boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu kapsamda, yetenek yönetimi alt boyutlarından “işe çekme” nin “içsel motivasyon” ve “dışsal motivasyon” u olumlu yönde etkilemediği gözlenmiştir. “Yeteneğin geliştirilmesi” nin de hem “içsel motivasyon” hem de “dışsal motivasyon” üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı gözlenmiştir. Bu sonuç, banka ve sigorta sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin, “işe çekme” ve “yeteneğin geliştirilmesi” konusunda “içsel motivasyon” ve “dışsal motivasyon” u etkileyecek uygulamalara ağırlık vermemesi ile ilgili olabilecektir.

“İşe seçme boyutu” nun “içsel motivasyon” ve “dışsal motivasyon” u olumlu yönde etkilediği benzer şekilde “yeteneğin elde tutulması” nın da hem “içsel motivasyon” u hem de “dışsal motivasyon” u olumlu yönde etkilediği gözlenmiştir. Karadayı (2018) yetenek yönetimi uygulamalarının çalışan motivasyonuna pozitif etki ettiğini tespit etmiştir. Rastgoo (2016)’da akademisyenler özelinde yapmış olduğu çalışmada yetenek yönetiminin çalışan motivasyonu üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Araştırmacı yetenek yönetimi ile “işe çekme” ve işe seçme”, “çalışanların belirlenmesi ve ayrılması”, “yeteneklerin kullanılması”, “yetenek geliştirme”, “olumlu yönde ilişkilerin oluşturulması ve sürdürülmesi” ve “yeteneklerin sürdürülmesi” gibi boyutlarının çalışan motivasyonuna olumlu yönde katkı sağladığını tespit etmiştir. Tymon ve diğerleri (2010) ise yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların içsel motivasyonu üzerinde etkili olduğunu ve bunun da çalışanların performansına olumlu şekilde etki ettiğini tespit etmiştir. Kaleem (2019) da kamu sektörü çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmada yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanın motivasyonu üzerinde doğrudan ve olumlu etkisi olduğunu tespit etmiştir. Zira kaynak tabanlı kuram kapsamında yeteneğin geliştirilmesine yönelik bilgi paylaşımı, iletişim kanallarının açık olduğu bir örgüt ikliminin çalışan motivasyonuna olumlu katkılarda bulunduğu ifade edilmektedir (Gupta ve Govindarajan, 2000). Sonuç olarak bizim çalışmamızda ve literatürdeki çalışmalarda da yetenek yönetimi uygulamalarının icra edilmesiyle çalışanların motivasyonunun arttığı ifade edilebilir.

“Dışsal motivasyon” un “çalışan performansı” üzerinde olumlu yönde bir etkiye sahip olmazken, “içsel motivasyon” ise “çalışan performansı” nı olumlu yönde etkilediği gözlenmiştir. Kısaca “dışsal motivasyon”, “çalışan performansı” nı azaltmakta iken “içsel motivasyon” artırmaktadır. Benzer şekilde Gülşen (2020) akademisyenler bağlamında yapmış olduğu çalışmada içsel motivasyonun çalışma performansını olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir. Ancak Nijerya bankacılık sektöründe araştırma yapmış olan Adeola ve Adebisi (2016) banka çalışanlarının performansında dışsal motivasyonun çok etkili olduğunu ancak içsel motivasyonun ise kayda değer bir etkiye sahip olmadığını tespit etmiştir. Sudiardhita ve diğerleri (2018) ise Endonezya bankacılık sektöründe çalışanların motivasyonlarının çalışma performanslarına olumlu etkide bulunduğunu tespit etmiştir. Aktar ve diğerleri (2012) Bangladeş’te yapmış olduğu çalışmada banka çalışanlarında gerek içsel motivasyon ve gerekse de dışsal motivasyon kaynaklarının çalışan performansına olumlu katkı yaptığını tespit etmiştir. Shahzadi ve diğerleri (2014) de öğretmenler örnekleminde yapmış olduğu çalışmada da çalışan motivasyonun çalışan performansını olumlu anlamda etkilediğini ve özellikle içsel motivasyon araçlarının çalışan performansına kayda değer düzeyde katkı sağladığını tespit etmiştir. Zira, içsel motivasyonun genel olarak yaratıcı görevleri yapmaya ve daha iyi performans göstermeye daha elverişli olduğunu ifade edilmektedir (Osterloh, Frost ve Frey, 2002). Owusu (2012) Gana’da banka çalışanlarında dışsal motivasyonun çalışan performansına olumlu yönde etki ettiğini tespit etmiştir. Nabi ve diğerleri (2017) Bangladeş bankacılık sektöründe çalışanlar kapsamındaki araştırmasında ise gerek takdir göreme gibi içsel motivasyonun ve gerekse ücret gibi dışsal motivasyon araçlarının çalışan performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu saptamıştır. Ek ve Mukuru (2013) Kenya’da yapmış olduğu çalışmada motivasyonun çalışan performansında önemli etkiye sahip olduğunu, ücret ve çalışma şartları gibi dışsal motivasyon araçlarının çalışan performansında etkili olduğunu tespit etmiştir. Bahse konu araştırmacılar bizim çalışmamızdan farklı olarak kamu eğitim kurumu çalışanları örnekleminde çalışmıştır. Buna bağlı olarak çalışılan kurumlara göre motivasyon türünün çalışan performansına farklı etki edebileceği söylenebilir. Örneğin yüksek maaşlar verilen bir kurumda dışsal motivasyon aracı olan ücret artışı performansa etki etmeyebilirken, düşük maaşlı çalışan kamu çalışanlarına etki

edebilir. Diğer taraftan örneklemin alındığı ülke ya da bölgenin demografik özelliklerine bağlı olarak da farklı sonuçlar elde edilebilir. Örneğin düşük gelirle bankacılık yapılan bir ülkede çalışanların dışsal motivasyonu önemsemeleri normaldir. Bu nedenle örnekleme ve bölgesine bağlı olarak literatürde farklı sonuçların elde edilebileceği ifade edilebilir.

Bu çalışmada, “çalışan performansı”nın “örgütsel performansı”nı olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Shahin ve diğerleri (2013) çalışan performansının örgütsel performans üzerinde etkili olduğunu tespit etmiştir. Araştırmacılar ayrıca çalışan performansının örgütsel performansa etkisinde yetenek yönetim uygulamalarından yetenek geliştirmenin (eğitim) olumlu yönde katkı sağladığını tespit etmiştir. Tarmidi ve Arsiah (2019) taksi şoförleri örnekleminde yapmış olduğu çalışmada çalışan performansının örgütsel performansa olumlu yönde katkı sağladığını gözlemlemiştir. Owusu (2012) Gana’da banka çalışanlarında çalışan performansının örgütsel performansa olumlu yönde etki ettiğini tespit etmiştir. Çalışanlar organizasyonun bir parçası olduğu için çalışan performansının organizasyon performansı üzerindeki etkisinin olması beklenen bir durumdur (Hatane 2015; Vosloban 2012). Özet olarak bireylerin tekil performanslarının yükselmesi örgütün de performans parametrelerinde iyileşme sağlayacağı ifade edilebilir.

Örgüt iklimi boyutlarından “işin iddialı olması” ve “yönetimin desteği, otonomi ve özgürlük”, “çalışan performansı”nı olumlu anlamda etkilemektedir. Zhang ve Liu (2010)’da yapmış olduğu çalışmada örgüt ikliminin çalışanların performansının artmasında önemli bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Spruill (2008)’de örgüt ikliminin çalışan performansına olumlu yönde etkide bulunduğunu tespit etmiştir. Benzer şekilde Suliman ve Al Harethi (2013) kamu güvenliği kurumlarında çalışanlarda örgüt ikliminin tüm boyutlarının çalışan performansı üzerinde olumlu yönde etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Luthans vd. (2008) destekleyici örgüt ikliminin çalışan performansına olumlu yansıdığını tespit etmiştir. Literatürde ayrıca örgüt ikliminin boyutlarının çalışan performansını olumlu yönde etkilediğini gösteren çeşitli çalışmalar da vardır (Raja vd. 2019; Li ve Mahadevan, 2017). Fakat, çalışmamızda yine örgüt iklimi boyutlarından rol belirsizliğinin ise

alışan performansını olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bizim çalışmamıza benzer olarak zbozkurt ve zbozkurt (2019) ise rol belirsizliğinin sağlık alışanlarında çalışan performansını olumsuz bir biçimde etkilediğini gözlemlemiştir. June ve Mahmood (2011) hizmet sektörü alışanlarında role belirsizliğinin çalışan performansını kayda değer şekilde olumsuz etkilediğini tespit etmiştir. Dubinsky ve diğerleri (1992) rol belirsizliğinin iş performansını olumsuz yönde etkilediğini tespit etmiştir. Rol netliği, Podsakoff ve diğerlerinin (1996) alışmasında örgüt iklimi boyutlarından biri olarak ele alınmış ve net vizyon ile çalışanın performansının sonucu ile gelecekteki görevler arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Nair (2006) netliği, örgüt üyelerinin, çalışanların işlerinden ve kendilerinden beklentilerinin ne olduğunu tam olarak bilmesi gerektiğine ilişkin duyguları olarak tanımlamıştır. Net bir rol netliğine sahip olmadan, örgütsel amaç ve hedeflerde çatışma ve örgütsel yapı ve rollerin belirsizliği, yönetimden zayıf iletişime ve bölümler arası işbirliği eksikliğine yol açabilecektir. Kısaca, rol belirsizliği seviyesi arttığında, çalışanlar verilen görevlerle baş edemeyecekleri ve dolayısıyla daha az etkili performans gösterebilecekleri için çalışanların iş performansı seviyesi düşecektir. Bizim alışmamızda literatürdeki diğer çalışmalarda olduğu gibi rol belirsizliğinin performansa olumsuz yönde etkisinin olduğu gözlenmiştir. Ancak bu etkinin çoğu araştırmada rol belirsizliği ile iş performansı arasında olumsuz ilişkileri bulunmuş olsa da, rol belirsizliği ve iş performansı arasındaki ilişkinin gücü, meslek türlerine ve performans ölçüsüne göre büyük ölçüde değişir (Jackson ve Schuler 1985). Ancak bizim çalışmamızdan farklı olarak Amilin (2017) Endonezya’da denetçi olarak çalışanlarda rol belirsizliğinin çalışan performansı üzerinde etkisinin olmadığını tespit etmiştir. Diğer taraftan çalışmamızda ise örgüt ikliminin çalışan performansı üzerindeki etkisine ek olarak çalışan performansının örgüt iklimi üzerindeki etkisi de incelenmiştir. Çalışma kapsamında çalışan performansının örgüt iklimi boyutlarından “işin iddialı olması” ve “yönetimin desteği, otonomi, ve özgürlük”  olumlu anlamda etkilediği tespit edilirken, yine örgüt iklimi boyutlarından “rol belirsizliği” ni etkilemediği tespit edilmiştir. Ancak literatürde örgüt iklimi ve çalışan performansı ilişkisini araştıran çalışmaların örgüt ikliminin çalışan performansı üzerindeki etkisini incelediği (Mwanzi, vd. 2017; Li ve Mahidevan, 2017; Collings vd. 2019) alışan performansının örgüt iklimi üzerindeki

etkisini incelemedikleri görülmektedir. Özet olarak elde ettiğimiz sonuçlardan çalışanların performansının yükselmesi ile örgüt iklimini daha olumlu hale geldiği ifade edilebilir.

Örgüt iklimi boyutlarından “işin iddialı olması”, “yönetimin desteği, otonomi ve özgürlük” ü ve “rol belirsizliği” nin “örgütsel performansı” olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Elde edilen sonuca paralel olarak Collings ve diğerleri (2019) ise küresel düzeyde yetenek yönetiminin çok uluslu şirketlerin örgütsel performansına olumlu anlamda etki ettiğini tespit etmiştir. Bu nedenle yetenek yönetimi uygulamalarının şirketlerin performansını arttırdığı araştırmacılar tarafından ifade edilmiştir. Mwzanzi ve diğerleri (2017) de sağlık sektörü özelinde yapmış olduğu çalışmada yetenek yönetimin bir parçası olan yetenek tanımlamanın örgütsel performansa olumlu katkı sağladığını tespit etmiştir. Li ve Mahadevan (2017) Malezya’da danışmanlık firması çalışanları ile yaptığı araştırmada organizasyonel iklim boyutlarının çalışan performansı üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Benzer şekilde, Leblebici (2012) Türkiye’de yabancı bir özel bankada çalışanlar ile yaptığı çalışmada işyeri ortamının çalışan performansını etkilediğini ancak davranışsal işyeri ortamının çalışanların performansı üzerinde daha büyük bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. İlginç bir şekilde Muhammad ve diğerleri (2017) örgüt ikliminin önemli bir parçası olan çalışma koşullarının çalışan performansını kayda değer şekilde etkilemediğini tespit etmiştir. Zira bahse konu araştırmacı da bu sonucun literatürdeki çalışmalarla aykırı olduğunu ifade etmiştir. Sonuç olarak örgüt ikliminin çalışan performansına olumlu anlamda etki ettiği ifade edilebilir. Bu durum oldukça normaldir, çünkü banka yönetimi çalışanları için güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları sağlamakta, çalışanları arasında adil muameleyi önemsemekte ve çalışanların ortamdaki veya çalışma koşullarından memnun olmalarını sağlamaktadır. Bu faktörler, çalışanların performansını etkilemede hayati bir rol oynamaktadır. Bu sonuçlar aynı zamanda önceki araştırmaların bulgularıyla da tutarlı olduğu ifade edilebilir.

Örgüt iklimi boyutlarından “işin iddialı olması” ve “yönetimin desteği, otonomi ve özgürlük” ün “çalışan performansı” ve “örgütsel performans” arasındaki ilişkiye olumlu yönde kısmi olarak aracılık ettiği görülmüştür. Yine örgüt iklimi

boyutlarından “rol belirsizliği” nin “alışan performansı” ve “rgtsel performans” arasındaki ilişkiye etki etmediği gözlenmiştir. Ingram (2016)’da örgütsel performansı yetenek yönetimi ile arttırmada örgüt ikliminin önemli düzeyde bir aracılık etkisine sahip olduğunu tespit etmiştir.

zet olarak yetenek yönetiminin çalışan motivasyonu ve çalışan performansına üzerinde etkili olduğu, çalışan performansının örgütsel performansa etkisinde örgüt ikliminin aracılık etkisinin olduğu ifade edilebilir. Bu sonuç kaynak tabanlı örgüt kuramında ifade edildiği gibi yetenek yönetiminin işletmeler açısından hayati öneme sahip olan insan kaynağının geliştirilmesinin ve motive edilmesinin çok önemli olduğu yaklaşımını desteklemektedir.

SONUÇ

Bu çalışmada yetenek yönetimi, çalışan motivasyonu, çalışan performansı, örgüt iklimi ve işletme performansı kavramlarının açıklanmasının yanında bankacılık ve sigortacılık sektörü çalışanlarının yetenek yönetimi uygulamalarının çalışan motivasyonu ve performansı ile işletme performansına etkisinin ortaya konulması amaçlanmış ve yapılan çalışma sonucunda özet olarak aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Öncelikle yetenek yönetimi boyutları ile çalışan motivasyonu boyutları arasındaki ilişki incelenmiş, bu bağlamda yetenek yönetimi alt boyutlarından “işe çekme” nin “içsel motivasyon” u etkilemediği, “dışsal motivasyon” u ise olumsuz yönde etkilediği gözlenmiştir. “Yeteneğin geliştirilmesi” nin hem “içsel motivasyon” hem de “dışsal motivasyon” üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. “İşe seçme” boyutunun ise “içsel motivasyon” u ve “dışsal motivasyon” u olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. “Yeteneğin elde tutulması” ise hem “dışsal motivasyonu” hem de “içsel motivasyon” u olumlu anlamda etkilediği gözlenmiştir.

İkincil olarak “çalışan motivasyonu” nun “çalışan performansı” na etkisi incelenmiş ve “dışsal motivasyon” un “çalışan performansı” üzerinde negatif bir etkiye sahipken, “içsel motivasyon” ise “çalışan performansı” na olumlu yönde etki ettiği gözlenmiştir. Özet olarak “dışsal motivasyon”, “çalışan performansı” nı azaltmakta iken “içsel motivasyon” u artırdığı anlaşılmıştır.

“Çalışan performansı” nın “örgütsel performansı” olumlu yönde etkilediği gözlenmiş olup diğer bir ifadeyle örgütteki bireysel performansların iyileşmesinin örgütün toplam performansına olumlu yönde etkide bulunduğu ifade edilebilir.

Örgüt ikliminin boyutlarından “işin iddialı olması” ile “yönetimin desteği, otonomi ve özgürlük”, “çalışan performansı” nı olumlu anlamda etkilemektedir. Ancak, çalışmamızda yine örgüt iklimi boyutlarından “rol belirsizliği” nin ise “çalışan performansı” nda kayda değer bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Diğer taraftan çalışma kapsamında “çalışan performansı” nın örgüt iklimi boyutlarından “işin iddialı olması” ile “yönetimin desteği, otonomi ve özgürlük” ü olumlu anlamda

etkilediği tespit edilirken, yine örgüt iklimi boyutlarından “rol belirsizliği” ni etkilemediği saptanmıştır. Sonuç olarak “örgüt iklimi” nin olumlu yönde değişmesi “çalışan performansı” na olumlu yönde etkide bulunduğu ifade edilebilir.

Örgüt iklimi boyutlarından “işin iddialı olması”, “yönetimin desteği, otonomi ve özgürlüğü” ile “rol belirsizliği” nin “örgütsel performans” ı olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. “Örgüt iklimi” nin olumlu olmasının “örgütsel performans” a olumlu yönde etkide bulunacağı ifade edilebilir.

Örgüt iklimi boyutlarından “işin iddialı olması” ile “yönetimin desteği, otonomi ve özgürlüğün”, “çalışan performansı” ve “örgütsel performans” arasındaki ilişkiye olumlu yönde kısmi olarak aracılık ettiği görülürken, yine örgüt iklimi boyutlarından “rol belirsizliği” nin “çalışan performansı” ve “örgütsel performans” arasındaki ilişkiye etki etmediği gözlenmiştir.

Bu kapsamda, çalışma sonucunda elde edilen bulgular literatürde yapılmış olan benzer çalışmalar ile karşılaştırılarak yorumlanmıştır. Elde edilen sonuçlar ışığında bir takım öneriler oluşturularak aşağıda sunulmuştur.

Yetenek Yönetimi Uygulamaları, Çalışan Motivasyonu, Çalışan Performansı, Örgüt İklimi ve İşletme Performansı İle İlgili Olarak İşletmelere Öneriler: Çalışma sonucunda yetenek yönetimi uygulamalarının çalışan motivasyonu, çalışan performansı ve örgütsel performans üzerinde etkili olduğu tespit edildiğinden banka ve sigorta şirketlerinde yetenek yönetimi uygulamalarının insan kaynakları departmanları tarafından organizasyonun tüm düzeylerinde uygulanmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca yöneticilerin yetenek yönetimi uygulamalarını benimsemesi sonucunda çalışanlarının motivasyonları arttıracakları ve onlardan daha yüksek performans elde ederek işletme performansını etkileyebilecekleri değerlendirilmelidir.

Özellikle de yeni mezunların işe çekilmesine yönelik uygulamaların geliştirilmesi, yöneticilerin de yetenekli çalışanların işe çekilmesi konusunda daha fazla bilinçli olması ile birlikte koçluk, mentorluk, mesleki gelişim ve kişiye özel eğitim programlarının geliştirilmesi faydalı olabilecektir.

Bankacılık ve sigortacılık sektöründeki nitelikli çalışanların şirketler arasında kolaylıkla transfer edilebileceği düşünüldüğünde, bu çalışanların şirket bünyesinde tutulmasının rekabet avantajı sağlama açısından önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Bu bağlamda çalışanları işte tutmaya yönelik yetenek yönetimi uygulamalarının geliştirilmesi büyük öneme sahiptir. Bu nedenle de örnek teşkil edebilecek rakip firma uygulamalarının takip edilmesi, gerekli görülmesi halinde de profesyonel insan kaynakları firmalarından danışmanlık hizmeti alınması faydalı olacaktır.

Çalışan motivasyonu sağlamak adına, çalışanların iş ile ilgili memnun olmadıkları konularda yeni düzenlemeler yapılmasına yönelik şirket içi araştırmaların yapılması, iş memnuniyetlerinin ölçülmesi, performans ve gelişimlerinin herkese açık sistemler aracılığıyla değerlendirilmesi, işletme içi kariyer planlamalarının belirlenerek toplantılar halinde aktarılması, çalışmalarının kurumsal ödüllere aday gösterilmesi, üstün performansın maaş artışı, ek ödeme, terfi, taktir ve benzeri teşviklerle desteklenmesi gerekmektedir.

Ücret ve terfi gibi dışsal motivasyon sağlayan etmenlerin bu konuda belirli bir doygunluğa sahip çalışanların performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmaması nedeniyle, çalışma ortamı ve şartlarında iyileştirmelere gidilmesi etkili olabilecektir.

Çalışma kapsamında içsel motivasyonun çalışan performansı üzerindeki etkisinin olumlu olması nedeniyle, işe alım süreçlerinde içsel motivasyonu yüksek olan kişilerin seçilmesi gerekliliğini ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle de sorumluluk sahibi, kariyer planı olan içsel motivasyonu yüksek adayların seçilmesi ve bu yeteneklerin geliştirilerek elde tutulmasının işletme performansına kayda değer katkılar sağlayabileceği göz ardı edilmemelidir.

Şirket içerisinde oluşturulan örgüt ikliminin çalışan performansına ve dolayısıyla da şirket performansına önemli etkilerinin olması nedeniyle yöneticilerin çalışanlarına güvenerek destek olmaları, yeteri kadar yetki devri yaparak onlara özgürlük ve otonomi alanı oluşturmaları, kararlara katılım sağlamaları, hedeflerini ve işlerini nasıl yapacaklarını belirlemeleri ile birlikte çalışanların yetki ve

sorumlulukları hakkındaki belirsizliklerin de ortadan kaldırılması büyük öneme sahip olacaktır.

Araştırmacılara Öneriler: Bankacılık ve sigortacılık sektörü bağlamında yapılan bu çalışma, akademisyenler tarafından farklı sektörlerde veya farklı ülkelerde benzer modeller üzerinden yapılarak kıyaslamaya gidilmek suretiyle literatüre özgün katkılar sağlanabilecektir.

Özellikle de bu çalışmada kullanılan model daha da geliştirilerek, örgüt ikliminin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi ile birlikte çalışan performansının örgütsel performansa etkisinde çalışan motivasyonunun aracılık etkisine bakılarak veya tüm bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında hiyerarşik regresyon ve aracılık testleri yapılarak farklı karşılaştırmalarda da bulunulabilecektir.

KAYNAKÇA

- Adeola, M. M. ve Adebisi, S. O. (2016). «Employee Motivation, Recruitment Practices And Banks Performance In Nigeria» *International Journal Of Entrepreneurial Knowledge*, 4(2): 70-94.
- Afonina, A. (2015). «Strategic Management Tools And Techniques And Organizational Performance: Findings From The Czech Republic.» *Journal Of Competitiveness*, 7(3): 19-36.
- Agbuga B, Xiang P. (2008). «Achievement Goals And Their Relations To Self-Reported Persistence/Effort In Secondary Physical Education: A Trichotomous Achievement Goal Framework» *Journal of Teaching In Physical Education*, 27: 179-191.
- Agle, B.R. Nagarajan, N.J. Sonnenfeld, J.A. ve Srinivasan, D. (2006). «Does CEO Charisma Matter? An Empirical Analysis Of The Relationships Among Organizational Performance, Environ-Mental Uncertainty, And Top Management Team Perceptions Of CEO Charisma» *Academy Of Management Journal*, 49(1): 1-33.
- Ağca, V. ve Ertan, H. (2008). «Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya’da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme» *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(2): 135-156.
- Ağırbaş, İ., Çelik, Y. ve Büyükkayıkçı, H. (2005). «Motivasyon Araçları Ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma» *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3): 326-350.
- Ahmad, K.Z.B. Jasimuddin, S.M. Kee, W.L. (2018). «Organizational Climate And Job Satisfaction: Do Employees’ Personalities Matter?» *Management Decision*, 3(2): 1-20.

- Akar, A. ve Balcı, F. (2016). «Yetenek Yönetiminin Bazı Türk Üniversitelerinde Uygulanmasına İlişkin Öğretim Üyesi Görüşleri» *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(2): 955-974.
- Akbolat, M., Işık, O. ve Yılmaz, A. (2013). «Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi» *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*, 6(11): 35-50.
- Akgün, A.E. Keskin, H., Byrne, J.C. ve Aren, S. (2007). «Emotional And Learning Capability And Their Impact On Product Innovativeness And Firm Performance» *Technovation* 27 (9): 501-513.
- Aktar, S., Sachu, M. K. ve Ali, M. E. (2012). «The Impact Of Rewards On Employee Performance In Commercial Banks Of Bangladesh: An Empirical Study». *IOSR Journal Of Business And Management*, 6(2): 9-15.
- Amilin, A. (2017). «The Impact Of Role Conflict And Role Ambiguity On Accountants' Performance: The Moderating Effect Of Emotional Quotient». *European Research Studies Journal*, 20 (2a): 237-249.
- Altınöz, M. (2018). «Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma» *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Ens. Dergisi*, (39): 82-95.
- Altunoğlu, A.E. Atay, H. Terlemez, B. (2015). «İnsan Kaynakları Bakış Açısından Yetenek Yönetimi: Bankacılık Sektör Uygulama Örneği» *Marmara Üniversitesi İ.İ.B Dergisi*, (66): 47-70.
- Argon, T. ve Ertürk, R. (2013). «İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İçsel Motivasyonları ve Örgütsel Kimliğe Yönelik Algıları» *Educational Administration: Theory And Practice*, 19(2): 159-179.
- Artyukh, E. (2016). «Talent Management Practices In Emerging Market Firms: Comparative Analysis Of Russian And Brazilian Companies» *St. Petersburg University Graduate School of Management*.

- Aslan, M. Doğan, Selen, (2020). «Dışsal Motivasyon, İçsel Motivasyon Ve Performans Etkileşimine Kuramsal Bir Bakış» *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(2): 291-301.
- Ateş, H., Yıldız, B. ve Yıldız, H. (2012). «Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Kamu Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Motivasyon Algılarını Açıklayabilir Mi? Ampirik Bir Araştırma» *Bilgi Ekonomisi Ve Yönetimi Dergisi*, 7(2): 147-162.
- Aytaç, S. (2018). «İş Stresi Yönetimi El Kitabı» *Uludağ Üniversitesi İİBF. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, Yönetim ve Çalışma Psikolojisi*, Bursa.
- Bakoğlu, R. (2001). «Örgütsel Performans Kavramı ve Gelişimi Öneri Dergisi» 4(15): 39-45.
- Balyer ve Özcan. (2017). «Organizational Climate At Primary Schools And Its Influences On Teachers Job Satisfaction» *Kastamonu Eğitim Dergisi*. 25(5): 1737-1752.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986) «The Moderator-Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations» *Journal Of Personality And Social Psychological*, 51(6): 1173-1182.
- Barutçu, S. ve Sezgin, S. (2012). «Satış Yönetimi Sürecinde Motivasyon Araçları Ve Etki Düzeyleri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma» *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(2): 89-97.
- Baumgartner, R. J. ve Ebner, D. (2010). «Corporate Sustainability Strategies: Sustainability Profiles And Maturity Levels» *Sustainable Development*, 18(2): 76-89.
- Bay-Karabulut, A. ve Özel, Y. (2018). «Günlük Yaşam ve Stres Yönetimi» *Türkiye Sağlık Bilimleri ve Araştırmaları Dergisi*, 1(1): 48-56.
- Bayram, A. Yıldırım, Y. ve Ergen, S. (2017). «İçsel Motivasyonun Sağlık Çalışanlarının Etiksel İfşa Düzeylerine Etkisinin İncelenmesi» *II*.

Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu, 18-19-20 Mayıs 2017 Alanya: 1067-1077.

Bento A., Bento, R. ve White, L.F. (2014). «Strategic Performance Management Systems: Impact On Business Results» *Journal of Computer Information Systems*, 54 (3): 25-33.

Berger, Lance A. ve Berger, Dorothy R. (2004). «*The Talent Management Handbook*» *The McGraw-Hill Companies*, Chicago.

Berger, L. A. (2013). «Creating A Talent Management System For Organizational Excellence: Connecting the dots. L. In A. Berger And D. R. Berger (Ed.), *The Talent Management Handbook*» USA: McGraw-Hill Trade: 1-21.

Betchoo, N. Kumar. (2017). «People And Talent Management-A Consise Approach» *Typeset In Aldine And Bureau Grotesque*, Panart Publication.

Bourgeois, I. (2016): «Performance Measurement As Precursor To Organizational Evaluation Capacity Building» *Evaluation Journal of Australasia*, 16(1): 11-18.

Bozboğa, T. (2019). «Yetenek Yönetiminin Çalışan Performansına Etkileri» Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bunderson, J.S. (2003). «Team Member Functional Background And Involvement In Management Teams: Direct Effects And The Moderating Role Of Power Centralization» *Academy of Management Journal*, 4(1): 458-474.

Burmaoğlu, S., M. Polat ve Meydan, C. H. (2013) « Örgütsel Davranış Alanında İlişkisel Analiz Yöntemleri ve Türkçe Yazında Aracılık Modeli Kullanımı Üzerine Bir İnceleme» *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*: 13-26.

Cameron, S.K. ve Whetten D.A. (1996). «Organizational Effectiveness And Quality Effectiveness And Quality» *The Second Generation*. Reprinted From Higher Education: *Handbook Of The Theory And Research*, (11).

- Ceylan, A. ve Ulutürk, Y.H. (2006). «Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini Ve Performans Arasındaki İlişkiler» *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1): 48-58.
- Chang, P.C. Wu, T. ve Liu, C.L. (2018). «Do High-Performance Work Systems Really Satisfy Employees? Evidence from China» *Sustainability*, 10(10): 1-14.
- Christian, M.S. Bradley, J.C. ve Burke, M. J. (2009). «Workplace Safety: A Meta-Analysis Of The Roles Of Person And Situation Factors» *Journal of Applied Psychology*, 94(5): 1103-1127.
- Collings, D. G., Mellahi, K. ve Cascio, W. F. (2019). «Global Talent Management And Performance In Multinational Enterprises: A Multilevel Perspective» *Journal of Management*, 45(2): 540-566.
- Çakır, N.A. ve Senemoğlu, N. (2016). «Yükseköğretimde Analitik Düşünme Becerileri» *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(3): 1487-1502.
- Çalışkur, A. (2016). «Örgütlerde Güç Olgusu ve Gücün Kullanımı» *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1): 29-48.
- Çayan, D. (2011). «Yetenek Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri ve Niğde Sağlık Sektöründe Bir Uygulama» Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Çelik, M. ve Zaim, A.H. (2011). «Yetenek Yönetimi Yaklaşımı» *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 10(20): 33-38.
- Çöl, G. (2008). «Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri» *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1): 35-46.
- Davis, S. ve Albright, T. (2004). «An Investigation Of The Effect Of Balanced Scorecard Implementation On Financial Performance» *Management Accounting Research*, 15(1): 135-153.

- Deci, E. L., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G. ve Ryan, R. M. (1991). «Motivation And Education: The Selfdetermination Perspective» *Educational Psychologist*, 26(3-4): 325-346.
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (2000). «The "What" And "Why" Of Goal Pursuits: Human Needs And The Self-Determination Of Behavior» *Psychological Inquiry*, 11(4): 227-268.
- Demir K. (2011). «“Teachers’ Intrinsic And Extrinsic Motivation As Predictors Of Student Engagement”» *e-Journal of New World Sciences Academy*, 6(2): 1397-1409.
- Demirkasımoğlu, N. ve Taşkın, P. (2015). «Yetenek Yönetiminin Örgütsel Etkililik İle İlişkisi: Özel Öğretim Kurumları Örneği» *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 4(4): 268-285.
- Doğan Südaş, H. ve Demiral, Ö. (2008). «İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi» *Ç.Ü. SBE.Dergisi*, 17(3): 145-166.
- Denison, D. R. ve Mishra, A. K. (1995). «Toward A Theory Of Organizational Culture And Effectiveness» *Organization Science, Research Support School Of Business Administration*: 1-43.
- Dess, G. ve Robinson, R. (1984). «Measuring Organizational Performance In The Absence Of Objective Measures: The Case Of Privately-Held Firm And Conglomerate Business Unit» *Strategic Management Journal*. Vol.5.: 265-273.
- DSouza, P.K. Pakkeerappa, P. ve Sumitha, P.V. (2017). «Talent Management Practices-An Exploratory Study Of State Universities Of Karnataka» *IOSR Journal of Business And Management*, 22(10): 47-53.
- Dubinsky, A. J., Michaels, R., Kotabe, M., Lim, C. U. ve Moon, H. (1992). «Influence Of Role Stress On Industrial Salespeople’s Work Outcomes In

The United States». *Japan and Korea. Journal of International Business Studies*, 23(1): 77-99.

Dündar, S. Özutku, H. ve Taşpınar, F. (2007). «İçsel Ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme» *Ticaret ve Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2): 105-119.

Ek, K. ve Mukuru, E. (2013). «Effect Of Motivation On Employee Performance In Public Middle Level Technical Training Institutions In Kenya». *International Journal Of Advances In Management And Economics*, 2(4): 73-82.

Ekvall, Gi., ve Ryhammar, L. (1998). «Leadership Style, Social Climate And Organizational Outcomes: A Study Of A Swedish University College» *Creativity And Innovation Management*, 7(3): 126-130.

Ellinger, A. E., Ellinger, A. D. ve Keller, S. B. (2002). «Logistics Managers Learning Environments And Firm Performance» *Journal of Business Logistics*, 23(1): 19-37.

Eren, M.Ş. ve Kaplan, M. (2014). «Kurumsal Yetkinliklerin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri: Üretim Firmaları Üzerine Bir Araştırma» *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 40(1): 175-192.

Ereş, Figen. (2018). «Sosyal Bilimlerde Kuramlar» I. Baskı, *Pegem Akademi*, Ankara.

Ergül, H.F. (2005). «Motivasyon Ve Motivasyon Teknikleri» *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14): 67-79.

Erol, E. (2014). «Eğitim Fakültelerinde Örgütsel İklim İle Örgütsel Politika Algısı Arasındaki İlişki» T.C. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Doktora Tezi, Denizli.

Erözkan, A. (2005). «Üniversite Öğrencilerinin İletişim Becerilerini Etkileyen Faktörler» *Muğla Üniversitesi Eğitim Fakültesi*, 5(2): 135-150.

- Erkorkmaz, Ü. Etikan, İ. Demir, O. Özdamar, K. Sanisoğlu, S. Y. (2013). «Doğrulamalı Faktör Analizi ve Uyum İndeksleri» *Türkiye Klinikleri, Med Sci*, 33(1): 210-223.
- Ersarı, G. ve Naktiyok, A. (2012). «İş Görenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü» *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1): 81-101.
- Esentaş, M. Işıkgöz, E. Güzel, P. ve Özbey, S. (2018). «Spor Yöneticilerinde Öz-Farkındalık: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması» *MCBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(1): 493-510.
- Etzioni, (1960). «Two Approaches To Organizational Analysis: A Critique And A Suggestion» *Administrative Science Quarterly*, 5(2): 257-278.
- Fang Li, F. ve Devos, P. (2008). «Talent Management: Art Or Science: The Invisible Mechanism Between Talent And Talent Factory» *University of Kalmar, Sweden*.
- François ve Henri, J. (2010). «Performance Measurement And Organizational Effectiveness: Bridging The Gap» *School of Accounting Université Laval, Québec City, Canada*.
- Frazier, P. A. Tix, A.P. ve Baron, K.E. (2004). «Testing Moderator And Mediator Effects In Counseling Psychology Research» *Journal of Counseling Psychology*, 51(1): 115-134.
- Gandhok, T. Smith, R. (2014). «Rethinking Cross-Border Talent Management: The Emerging Markets Perspective» *Asian Management Insights*, 1(2): 18-25.
- Gilson, L. L. ve Madjar, N. (2010). «Radical And Incremental Creativity: Antecedents And Processes» *Psychology of Aesthetics, Creativity, And The Arts*, 5(1): 1-8.

- Ginsburg, S. G. (1993). «Paving The Way For The 21st Century : Human Factor In Higher Education Financial Management» *National Association of Collage And University Business Officers Publication*, U.S.A. Washington D.C.
- Gorsira, M.; Steg, L. ve Huisman, W. (2018). «Corruption In Organizations: Ethical Climate And Individual Motives» *Adm. Sci*, 8(4):1-19.
- Griffin, M. L. (2001). «Job Satisfaction Among Detention Officers Assessing The Relative Contribution Of Organizational Climate Variables» *Journal of Criminal Justice*, 29(3): 219-232.
- Gupta, A. K. ve Govindarajan, V. (2000). «Knowledge Flows Within Multinational Corporations» *Strategic Management Journal*, 21: 473-496.
- Gölsevin, G. ve Türkan, A. H. (2012). «Afyonkarahisar Hastanelerinin Etkinliklerinin VZA ile Değerlendirilmesi» *Afyon Kocatepe Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 12(2), 1-8.
- Gülşen, (2020). «B.Y.C. Akademisyenlerde Yetenek Yönetimi İş Motivasyonu Ve İş Performansı İlişkisinin İncelenmesi» Yüksek Lisans Tezi, Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gündüz Çekmecelioğlu, H. (2005). «Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma» *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2): 75-89.
- Gündüz Çekmecelioğlu, H., Keleş Ö. (2009). «Örgüt İklimi, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve İş Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bir Araştırma» *17. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*: 590-596.
- Güzel, M. O. ve Barakazı, M. (2018). «Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı Kapsamında İnsanların Turizm Hareketlerine Katılma Durumları Üzerine İlişkisel Bir Değerlendirme» *Social Mentality And Researcher Thinkers Journal*, 4(14): 1001-1010.

- Handley, Janet. (2012). «Talent Management: The Construction Of Talent. Working Paper» University of Huddersfield: 1-8.
- Hanif, M.I. ve Yunfei, S. (2013). «The Role Of Talent Management And HR Generic Strategies For Talent Retention» *African Journal of Business Management*, 7(29): 2827-2835.
- Hatane, S. E. (2015). «Employee Satisfaction And Performance As Intervening Variables Of Learning Organization On Financial Performance» *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211, (2015): 619-628.
- Heinen, J. ve O'Neill, C. (2004). «Managing Talent to Maximize Performance» *Employment Relations Today*, 31(1): 67-82.
- Helvacı, A. (2002). «Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi» *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2): 155-169.
- Hitt, M.A. (1988). «The Measuring Of Organizational Effectiveness: Multiple Domains And Constituencies» *Management International Review*, 28(2): 28-40.
- Hopkins, K.D. ve Weeks, D.L. (1990) «Tests For Normality And Measures Of Skewness And Kurtosis: Their Place in Research Reportin», *Educational And Psychological Measurement*, 50: 717-729.
- Huselid, M. A., Beatty, R. W. ve Becker, B. E. (2005). «‘A Players’ Or ‘A Positions’» *Harvard Business Review*, 83(12): 110-117.
- İç, Y.S. Tekin, M. Pamukoğlu, F.Z. ve Yıldırım, S.E. (2015). «Kurumsal Firmalar İçin Bir Finansal Performans Karşılaştırma Modelinin Geliştirilmesi» *Journal of The Faculty of Engineering And Architecture of Gazi University*, 30(1): 71-85.

- Ingram, T. (2016). «Relationships Between Talent Management And Organizational Performance: The Role Of Climate For Creativity» *Entrepreneurial Business And Economics Review*, 4(3): 195-205.
- Jackson, S. E. ve Schuler, R. S. (1985). «A Meta-Analysis And Conceptual Critique Of Research On Role Ambiguity And Role Conflict In Work Settings» *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 36, 16-78.
- June, S. ve Mahmood, R. (2011). «Role Ambiguity And Job Performance Of Employees In The Service Sector Smes In Malaysia» *Malaysian Management Journal*, 15, 1-20.
- Jung, D. I., Chow, C., ve Wu, A. (2003). «The Role Of Transformational Leadership In Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses And Some Preliminary Findings» *The Leadership Quarterly*, 14(4-5): 525-544.
- Kaleem, M. (2019). «The Influence Of Talent Management On Performance Of Employee In Public Sector Institutions Of The UAE» *Public Administration Research*, 8 (2): 8-23.
- Karadayı, K. (2018). «Yetenek Yönetiminin Çalışan Performansına Etkileri Ve Bursa Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama» Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karaman, R. (2010). «İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi Ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard» *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4(2): 411-427.
- Karasar, N., (2014). *Araştırmalarda Rapor Hazırlama*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Karcıoğlu, F. ve Alioğulları, Z.D. (2012). «Çatışmanın Nedenleri Ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi» *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(4): 215-237.

- Kirkman, B. L., ve Rosen, B. (1999). «Beyond Self-Management: Antecedents And Consequences Of Team Empowerment» *Academy of Management Journal*, 42(1): 58-74.
- Kline, (2011). «Principles And Practice of Structural Equation Modeling» *Methodology in the Social Sciences*, The Guilford Press,(4), New York, London.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım.
- Kula, S. ve Çakar, B. (2015). «Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Bağlamında Toplumda Bireylerin Güvenlik Algısı ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki» *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 6(12): 191-210.
- Kumari, P. ve Bahuguna, P.C. (2012). «Measuring The Impact Of Talent Management On Employee Behaviour: An Emperical Study Of Oil And Gas Industry In India» *Journal of Human Resource Management*, 2(2): 65-85.
- Küçükkancabaş, S., Akyol, A. ve Ataman, B. (2006). «İlişki Pazarlaması Bileşenlerinin Şirket Performansı Üzerindeki Etkileri: İçecek Sektöründe Uygulamalı Bir Araştırma» *MÜ SBE Öneri*, 7 (25): 131-139.
- Landells, E. ve Albrecht, S. L. (2013). «Organizational Political Climate: Shared Perceptions About The Building And Use Of Power Bases» *Human Resource Management Review*, 23(4): 357-365.
- Landells, E. M. ve Albrecht, S. L. (2015). «The Positives And Negatives of Organizational Politics: A Qualitative Study» *Journal Of Business And Psychology*, 32(1): 41-58.
- Leblebici, D. (2012). «Impact Of Workplace Quality On Employee's Productivity: Case Study Of A Bank In Turkey» *Journal of Business, Economics*, 1(1): 38-49.

- Li, Y. P. ve Mahadevan, A. (2017). «A Study On The Impact Of Organisational Climate On Employee Performance In A Malaysian Consultancy» *International Journal of Accounting & Business Management*, 5(1): 1-13.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J. ve Avey, J. B. (2008). «The Mediating Role Of Psychological Capital In The Supportive Organizational Climate Employee Performance Relationship» *Journal Of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(2): 219-238.
- Lumpkin, G.T., Dess, G.G. (1996). «Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct And Linking It To Performance» *Academy of Management Review*, 21(1): 135-172.
- Maamari, B. E. ve Majdalani, J. F. (2017). «Emotional Intelligence, Leadership Style And Organizational Climate» *International Journal Of Organizational Analysis*, 25(2): 327-345.
- Madjar, N. Greenberg, E. ve Chen, Z. (2011). «Factors For Radical Creativity, Incremental Creativity, And Routine, Noncreative Performance» *Journal of Applied Psychology*, 96(4): 730-743.
- Mayer, D.M. Ehrhart, M.G. ve Schneider, B. (2009). «Service Attribute Boundary Conditions Of The Service Climate Customer Satisfaction Link» *Academy of Management Journal*, 52(1): 1034-1050.
- Mensah, J. (2015). «A Coalesced Framework Of Talent Management And Employee Performance» *International Journal of Productivity And Performance Management*, 64(4): 544-566.
- Michaels, E. Handfield-Jones, H. ve Axelrod, B. (2001). «The War for Talent» *Harvard Business School Press*, Boston, MA.
- Moslehpour, M. Altantsetseg, P. ve Wong, W.K. (2018). «Organizational Climate And Work Style: The Missing Links For Sustainability Of Leadership And Satisfied Employees» *Sustainability*, 11(125): 1-27.

- Motowidlo, S.J. ve Kell, H.J. (2013). «Job Performance» *Handbook Of Psychology*, 12(1): 1-61.
- Muhammad, H. L., Bambale, A. J. A. ve Aliyu, M. S. (2017). «The Effect Of Workplace Climate On Employee Performance Of Selected Deposit Money Banks In Kano Metropolis» *Journal of Marketing & Management*, 8(2): 1-22.
- Murphy, P. K. ve Alexander, P. A. (2000). «A Motivated Exploration Of Motivation Terminology» *Contemporary Education Psychology*, 25(1), 3-53.
- Mwanzi, J., Wamitu, S. N., ve Kiama, M. (2017). «Influence Of Talent Management On Organizational Growth» *IOSR Journal of Business And Management* 19 (8): 1-36.
- Nabi, N, Islam. M. ve Dipi T.M., Al Hossain, A. (2017). «Impact Of Motivation On Employee Performances: A Case Study Of Karmasangsthan Bank Limited Bangladesh» *Arabian J Bus Manag Review*, 7(293): 1-8.
- Nair, R. (2006). «Climate Studies And Associated Best Practices To Improve Climate Issues In The Workplace» *Paper Presented at Women in Engineering Programs And Advocates Network*, Pennsylvania.
- Nothnagel, K. (2008). «Empirical Research Within Resource-Based Theory, A Meta-Analysis Of The Central Propositions» Gabler Edition, Wissenschaft.
- Osterloh, M., Frost, J. ve Frey, B. (2002). «The Dynamics Of Motivation In New Organizational Forms» *International Journal Of The Economics Of Business*, 9 (1): 61- 78.
- Ostroff, C. Kinicki, A.J. ve Rabiah, M. (2013). «Organizational Culture And Climate» *Handbook Of Psychology*, Second Edition, Edited by Irving B. Weiner. Copyright © 2013 John Wiley & Sons, Inc.: 643-676.
- Owusu, T. (2012). «Effects Of Motivation On Employee Performance: A Case Study Of Ghana Commercial Bank, Kumasi Zone» Unpublished MBA Thesis, Kwame Nkrumah University of Science. Kumasi, Ghana.

- Özbozkurt, O. B. ve Özbozkurt, N. (2019). «Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının İş Performansına Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü: Mersin İlinde Faaliyette Bulunan Özel Hastaneler Üzerine Bir Araştırma» *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(4): 1-1.
- Parker, C. P. Baltes, B.B. Young, S. (2003). «Relationships Between Psychological Climate Perceptions And Work Outcomes: A Meta-Analytic Review» *Journal of Organizational Behavior*, 24(4): 389-416.
- Pfeffer, J. (1997). «New Directions for Organization Theory» Oxford: *Oxford University Press*.
- Pfeffer, J. ve Salancik, G. R. (2003). «The External Control Of Organizations: A Resource Dependence Perspective» *Stanford University Press*.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S. ve Boomer, W. (1996). «Transformational Leader Behaviours Substitutes For Leadership As Determinants Of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, And Organisational Citizenship Behaviour» *Journal Of Management*, 22: 259-298.
- Pradhan, R.K. ve Jena, L.K. (2017). «Employee Performance At Workplace: Conceptual Model And Empirical Validation» *Business Perspectives And Research* 5(1): 1-17.
- Quinn, R. E. ve J. Rohrbaugh. (1983). «A Spatial Model Of Effectiveness Criteria: Towards A Competing Values Approach To Organizational Analysis» *Management Science*, 29(3): 363-377.
- Raja, S., Madhavi, C. ve Sankar, S. (2019). «Influence Of Organizational Climate On Employee Performance In Manu Facturing Industry» *Suraj Punj Journal For Multidisciplinary Research*, 9(3): 146-157.
- Rastislav, R. ve Petra, L. (2016). «Strategic Performance Management System And Corporate Sustainability Concept - Specific Parametres In Slovak Enterprises» *Journal of Competitiveness*, 8(3): 107-124.

- Rastgoo, P. (2016). «The Relationship Of Talent Management And Organizational Development With Job Motivation Of Employees» *Acta Universitatis Agriculturae Et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 64(2): 653-662.
- Ready, D.A. Hill, L.A. ve Conger, J.A. (2008). «Winning The Race For Talent In Emerging Markets» *Harvard Business Review*, 86 (11): 1-10.
- Reiner, G. (2004). « Customer-Oriented Improvement And Evaluation Of Supply Chain Processes Supported By Simulation Models» *International Journal Of Production Economics*: 381-395.
- Rosen, C.C Harris, K.J. Kacmaz, K.M., (2009). «The Emotional Implications Of Organizational Politics: A Process Model» *Human Relations* 62(27): 27-57.
- Rothwell, W. J. (2005) «Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity And Building Talent From Within» *American Management Association. USA: AMACOM Books* (4).
- Sayilar, Y. (2013). «Kaynak Bağımlılığı Kuramı» İçinde: Ed. Deniz Taşçı, Erkan Erdemir, «Örgüt Kuramı» *Anadolu Üniversitesi Yayınları*: 48-83.
- Schneider, B. Ehrhart, M. G. ve Macey, W.A. (2013). «Organizational Climate And Culture» *Annu. Rev. Psychol*, 64(1): 361-388.
- Schulte, M., Ostroff, C. ve Kinicki, A. (2009). «Organizational Climate Configurations: Relationships To Collective Attitudes, Customer Satisfaction And Financial Performance» *Journal of Applied Psychology*, 94 (3): 618-634.
- Shahin, A., Naftchali, J. S. ve Pool, J. K. (2013). «Developing A Model For The Influence Of Perceived Organizational Climate On Organizational Citizenship Behaviour And Organizational Performance Based On Balanced Score Card». *International Journal Of Productivity And Performance Management*, 63(3): 290-307.

- Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S. ve Khanam, F. (2014). «Impact Of Employee Motivation On Employee Performance» *European Journal Of Business And Management*, 6(23): 159-166.
- Sipahi, Barış. (2005). «İşletme Performansının Ölçülmesinde Ekonomik Katma Değer» *Öneri*, 6(23): 107-122.
- Spencer, M. Lyle. (2003). «The Talent Management Handbook» The McGraw-Hill Companies, Chicago.
- Spruill, E. L. (2008). «A Correlational Analysis Relating Organizational Climate To Employee Performance: A Case Study» Doctoral Dissertation, University Of Phoenix.
- Striteska, M. ve Spickova, M. (2012). «Review And Comparison Of Performance Measurement Systems» *Journal Of Organizational Management Studies*, 20 (12): 1-13.
- Sobel, M.E. (1982) «Asymptotic Confidence Intervals For Indirect Effects In Structural Equation Models» *Wiley-Blackwell*, Sociological Methodology, Indiana, (13): 290-312.
- Sudiardhita, K. I., Mukhtar, S., Hartono, B., Sariwulan, T. ve Nikensari, S. I. (2018). «The Effect Of Compensation, Motivation Of Employee And Work Satisfaction To Employee Performance Pt. Bank Xyz (Persero) Tbk» *Academy Of Strategic Management Journal*, 17(4): 1-14.
- Suliman, A. ve Al Harethi, B. (2013). «Perceived Work Climate And Employee Performance In Public Security Organizations In The UAE». *Transforming Government: People, Process And Policy*. 7 (3): 410-424.
- Sümer, N. (2000). «Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar» *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6): 49-74.
- Tabancalı, E. ve Korumaz, M. (2014). «Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi» *The Journal of Academic Social Science Studies*, 25(1): 139-156.

- Tanrıverdi, H., Koçaslan, G. ve Perdecı, O. (2017). «Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık Ve Motivasyon Arasındaki İlişki» *Ulakbilge*, 5 (11): 533-555.
- Tansley, Carole. (2011). «What Do We Mean By The Term "Talent" In Talent Management?» *Industrial And Commercial Training*, 43(5): 266-274.
- Tarmidi, D. ve Arsıah, R. (2019). «Employee And Organizational Performance: Impact Of Employee Internal And External Factors, Moderated By Online Application», *Journal Of Resources Development and Management* 57: 30-38.
- Tavşancıl, E. (2005). «Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi» Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Terlemez, A. (2013). «Stratejik İnsan Kaynakları Bağlamında Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi: Bankacılık Sektörü Uygulama Örneği» Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Tuna, M. ve Şalvarcı, S. (2017). «Örgüt İkliminin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi» *Journal Of Recreation And Tourism Research*, 4(3): 106-121.
- Tunçer, A. (2019). «Entelektüel Sermayenin İşletme Performansına Etkisinde Yenileşimi Destekleyen Örgüt İkliminin Rolü: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma» Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Turhan, T. (2019). «Kuramsal Duygusal Yetenekler, Yenilikçi Kurum Kültür ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiler» Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tutar, H: ve Altınöz, M. (2007). «Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma» *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(2): 195-218.
- Tüfekci, N. ve Tüfekci, Ö. K. (2006). «Bankacılık Sektöründe Farklı Olma Üstünlüğünün ve Müşteri Sadakatının Yarattığı Değer Isparta İlinde Bir

- Uygulama» *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (4): 170-183.
- TBB, (2020). Bankacılık Sisteminde Banka, Çalışan ve Şube Sayıları Aralık 2019. RK: DT13. İstanbul.
- TSB, *İstihdam Tabloları*. Erişildi: 31.12.2018. <https://www.tsb.org.tr/resmi-istatistikler.aspx?pageID=909>
- Tymon Jr, W. G., Stumpf, S. A. ve Doh, J. P. (2010). «Exploring Talent Management In India: The Neglected Role Of Intrinsic Rewards» *Journal of World Business*, 45(2): 109-121.
- Ulusoy, (2020). «Yetenek Yönetimi Uygulamalarında Bulma Ve Seçme Süreçleri Üzerine Nitel Bir Araştırma» Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Uyaroğlu, (2019). «Entelektüel Sermaye Ve Yetenek Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi» Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Vosloban, R. I. (2012). «The Influence Of The Employee's Performance On The Company's Growth-A Managerial Perspective». *Procedia Economics And Finance*, 3: 660-665.
- Whetten, David A. ve Cameron, Kim S. (2011). «Developing Management Skills» Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, 8th ed. Boston.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). «Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri» *Detay Yayıncılık*, Ankara.
- Yılmaz, S. (2012). «Duygusal Yetenek İle Temel Yetenek Arasındaki İlişkiler Ve İşletme Performansın Etkileri» Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Yolalan, R. (1993). «İşletmeler arası Göreceli Etkinlik Ölçümü» *Milli Prodük tivite Merkezi-MPM Yayınları*, (483), Ankara.
- Yüksekbilgili, Z. Küçüközkan, Y. (2017). «Sağlık Kurumlarında Örgüt İklimi İle Çalışanların İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi» Süleyman Demirel Üniversitesi, *Vizyoner Dergisi*, 8(17): 34-46.
- Zehir, C., Acar, A.Z. (2005). «Örgütsel Yeteneklerin İşletme Performansına Etkileri» *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3): 15-34.
- Zhang, J., Liu, Y. (2010). «Organizational Climate And Its Effects On Organizational Variables: An Empirical Study». *International Journal Of Psychological Studies*, 2(2): 189-201.

EKLER

Değerli Banka veya Sigorta Şirketi Çalışanı,

Aşağıdaki anket formu, “Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Motivasyonu ve Performansı ile İşletme Performansına Etkisi: Banka ve Sigorta Çalışanları Uygulaması” isimli doktora tez çalışmasına veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır.

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde yürütülen bu çalışma kapsamındaki sorulara vereceğiniz yanıtlar gizli tutulacak ve bilimsel ahlaka uygun olarak sadece araştırmacı tarafından değerlendirilecektir.

Sizlerden isteğimiz belirtilen tüm soruları dikkatli bir şekilde okuyarak, soruların tamamına eksiksiz bir şekilde yanıt vermenizdir.

Ayırdığınız değerli zamanınız ve sağlayacağınız katkılar için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımızla,

Barış Fesliyen - Prof Dr. Oya ERDİL

Ek-1: Demografik Soru Formu

1.Cinsiyetiniz?

☐ Kadın ☐ Erkek

2.Yaşınız?

☐ 25 yaş altı ☐ 25-29 arası ☐ 30-34 arası ☐ 35-39 arası ☐ 40 ve üzeri

3.Medeni durumunuz?

☐ Evli ☐ Bekar

4.Eğitim durumunuz?

☐ Lise ve dengi ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora

5.Hangi birimde çalışıyorsunuz?

Bankacılık ve/veya Sigortacılık Birimi;

- | | |
|---|--|
| ☐ Bilgi Teknolojileri | ☐ Bireysel Bankacılık |
| ☐ Bireysel Emeklilik | ☐ Eğitim |
| ☐ Elementer Sigortacılık | ☐ Hayat Sigortaları |
| ☐ Hukuk Müşavirliği | ☐ İç Kontrol |
| ☐ İletişim | ☐ İnsan Kaynakları |
| ☐ KOBİ Bankacılığı | ☐ Krediler |
| ☐ Kurumsal veya Ticari Bankacılık | ☐ Muhasebe |
| ☐ Müşteri Hizmetleri | ☐ Özel Bankacılık |
| ☐ Pazarlama | ☐ Performans Yönetimi |
| ☐ Reasürans | ☐ Risk Yönetimi |
| ☐ Satınalma veya Destek Hizmetleri | ☐ Satış |
| ☐ Teftiş Kurulu | ☐ Diğer |

Ek-2: Yetenek Yönetimi Ölçeği

Aşağıda yetenek yönetimine ilişkin 25 madde bulunmaktadır. Size en yakın gelen seçeneği 1=Hiç Katılmıyorum, 2=Az Katılıyorum, 3=Kısmen Katılıyorum, 4=Çok Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum olacak şekilde işaretleyiniz.

Maddeler	Boyutlar	Yetenek Yönetimi Ölçeği	1-Hiç Katılmıyorum	2-Az Katılıyorum	3-Kısmen Katılıyorum	4-Çok Katılıyorum	5-Tamamen Katılıyorum
1	İşe Çekme	Yöneticilerimiz, yetenekli çalışanların kurumumuza çekilmesinin önemini her fırsatta vurgular.					
2		Diğer kurumlarda çalışan nitelikli çalışanların kurumumuza çekmek için gerekli girişimlerde bulunulur.					
3		Yöneticilerimiz, yetenekli çalışanların kurumumuza çekilmesinin rekabetin anahtarı olduğunun bilincindedir.					
4		Kurumumuz, zirvedeki yetenekli çalışanları çekme yeterliğine sahiptir.					
5		Mezun olmak üzere olan yüksek potansiyelli adayları kurumumuza çekmek için gerekli girişimlerde bulunulur.					
6	İşe Seçme	İşe alım süreçleri tüm adaylar için adil ve objektiftir.					
7		İşe alınması sürecinde çalışanların kuruma sağlayabilecekleri katkı çok yönlü değerlendirilir.					
8		Kurumumuza yeni katılacak çalışanların davranış ve değerlerinin kurumumuzun kültürüne uygun olmasına dikkat edilir.					
9		İşe alma sürecinde, cinsiyet, yaş, kültürel farklılıkların temsil edilmesini sağlayacak farklı nitelikte çalışanların seçilmesine özen gösterilir.					
10		Kurumumuzda açık bir pozisyon olduğunda, işlerin aksamaması için potansiyel adaylar değerlendirmeye alınırlar.					
11		Çalışanlara, bireysel yetenek ve potansiyellerini gösterebilecekleri farklı görevler verilir.					

12		Çalışanlar kurum içinde belirli görevlere seçilirken yetenek ve yeterlikleri dikkate alınır.					
13	Yeteneğin Geliştirilmesi	Potansiyellerini tamamen işe yansıtabilmeleri için çalışanlara koçluk ve mentörlük gibi destekler sağlanır.					
14		Kurumumuzda gelecekte bankacılık/sigortacılık mesleğinin gerektirebileceği bilgi ve becerilere dönük geliştirme eğitimleri verilir.					
15		Kurumumuzda çalışanların gereksinimlerine uygun mesleki gelişme olanakları sunulur.					
16		Çalışanlara kurumdaki kariyer olanaklarını tanıtan toplantılar düzenlenir.					
17		Kurumumuzda çalışanların gereksinimlerine uygun kişisel gelişme olanakları sunulur.					
18		Her bir çalışanın özel gelişim planı vardır.					
19	Yeteneğin Elde Tutulması	Performans değerlendirme sonucunda uygun kişilere yöneticilik gibi farklı pozisyon seçenekleri sunulur.					
20		Çalışanlar çeşitli kurumsal ödüllere aday gösterilir.					
21		Çalışanların işle ilgili memnun olmadıkları konularda yeni düzenlemeler yapılır.					
22		Kurumumuzdaki çalışanların üstün performans ve gelişme potansiyeli herkese açık bir değerlendirme sistemi ile değerlendirilir.					
23		Çalışanların işten memnuniyetleri düzenli olarak değerlendirilir.					
24		Çalışanlara ödenen ücretler piyasadaki ücretlerle rekabet edebilir düzeydedir.					
25		Üstün performans gösteren çalışanların işyerinde devamlılığını sağlamak için maaşlarında artış ve ek ödeme ve gibi teşvikler yapılır.					

Ek-3: Çalışan Motivasyon Ölçeği

Aşağıda çalışan motivasyonuna ilişkin 24 madde bulunmaktadır. Size en yakın gelen seçeneği 1=Hiç Katılmıyorum, 2=Az Katılıyorum, 3=Kısmen Katılıyorum, 4=Çok Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum olacak şekilde işaretleyiniz.

Maddeler	Boyutlar	Çalışan Motivasyon Ölçeği	1-Hiç Katılmıyorum	2-Az Katılıyorum	3-Kısmen Katılıyorum	4-Çok Katılıyorum	5-Tamamen Katılıyorum
1	İçsel Motivasyon	Yöneticilerim çalışmalarımın dolaylı her zaman beni takdir ederler.					
2		Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolaylı beni takdir ederler.					
3		İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.					
4		Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.					
5		Kendimi kurumun önemli bir çalışanı olarak görüyorum.					
6		Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.					
7		Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.					
8		Yaptığım işte başarılıyım.					
9		Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğunu düşünüyorum.					
10	Dışsal Motivasyon	Çalışmakta olduğum kurumun ileride şu andaki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.					
11		Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.					
12		Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur.					
13		Kişisel ve ailevi sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır.					

14	İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.					
15	Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.					
16	Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve ret etmez.					
17	Bu kurumdan emekli olacağıma inanıyorum.					
18	Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum.					
19	Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.					
20	İşimde terfi imkanım vardır.					
21	Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir.					
22	Kurumda, yemek, çay gibi yiyecek-içecek ikramları yapılır.					
23	Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım.					
24	Yöneticilerim çalışma arkadaşlarımla ve mükelleflerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar.					

Ek-4: Örgütsel İklim Ölçeği

Aşağıda örgüt iklimine ilişkin 15 madde bulunmaktadır. Size en yakın gelen seçeneği 1=Hiç Katılmıyorum, 2=Az Katılıyorum, 3=Kısmen Katılıyorum, 4=Çok Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum olacak şekilde işaretleyiniz.

Maddeler	Boyutlar	Örgütsel İklim Ölçeği	1-Hiç Katılmıyorum	2-Az Katılıyorum	3-Kısmen Katılıyorum	4-Çok Katılıyorum	5-Tamamen Katılıyorum
1	Yönetimin Desteği, Otonomi Ve Özgürlük	Yöneticim yeteneklerimi geliştirmemi ve yeni beceriler elde etmemi cesaretlendirir.					
2		Yöneticim çalışanların önemli kararlara katılmasını cesaretlendirir.					
3		Bağlı olduğum yönetici çalışanların düşünceleri ve hisleri hakkında bilgi sahibidir.					
4		Yöneticim yapılan işleri över.					
5		Yöneticim yaptığım iyi işler için beni ödüllendirir.					
6		İşimdeki hedeflere nasıl ulaşacağım konusunda özgür olduğumu hissediyorum.					
7		İşimde ulaşacağım hedefleri seçme konusunda özgürüm.					
8		Bu organizasyonda işimizi nasıl yaptığımız konusunda bize çok fazla müdahale edilmez.					
9	İşin İddialı Olması	Yerine getirmem gereken görevlerin önemli olduğunu düşünüyorum.					
10		Yapmakta olduğum görevler iddialıdır.					
11		İşim işletmemizin başarısı açısından önem taşımaktadır.					
12		Yerine getirmekte olduğum iş yapılmaya değer bir iştir.					
13	Rol Belirsizliği	İşimi yaparken sorumluluklarımın ne olduğunu bilmiyorum.					
14		İşimde benden ne gibi sonuçlar beklendiği tam olarak bilmiyorum.					
15		İşimi nasıl yapacağımı bilmiyorum.					

Ek-5: Çalışan Performansı Ölçeği

Aşağıda çalışan performansına ilişkin 4 madde bulunmaktadır. Size en yakın gelen seçeneği 1=Hiç Katılmıyorum, 2=Az Katılıyorum, 3=Kısmen Katılıyorum, 4=Çok Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum olacak şekilde işaretleyiniz.

Maddeler	Çalışan Performansı Ölçeği	1-Hiç Katılmıyorum	2-Az Katılıyorum	3-Kısmen Katılıyorum	4-Çok Katılıyorum	5-Tamamen Katılıyorum
1	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.					
2	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.					
3	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.					
4	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.					

Ek-6: Örgütsel Performans Ölçeği

Aşağıda örgütsel performansa ilişkin 13 madde bulunmaktadır. Firmanızın niteliklerini göz önünde bulundurarak en yakın gelen seçeneği 1=Hiç Katılmıyorum, 2=Az Katılıyorum, 3=Kısmen Katılıyorum, 4=Çok Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum olacak şekilde işaretleyiniz.

Maddeler	Örgütsel Performans Ölçeği	1-Hiç Katılmıyorum	2-Az Katılıyorum	3-Kısmen Katılıyorum	4-Çok Katılıyorum	5-Tamamen Katılıyorum
1	Yatırımlarımızın getirisi rakiplerimizden yüksektir.					
2	Çalışan başına ortalama üretkenliğimiz rakiplerimizden yüksektir.					
3	Ürünü/hizmeti üretip piyasaya verme süremiz rakiplerimizden yüksektir.					
4	Piyasa payımız rakiplerimizden yüksektir.					
5	Satışlarımız rakiplerimizden yüksektir.					
6	Karlılığımız (yüzde olarak) rakiplerimizden yüksektir.					
7	Satılan ürünün maliyeti rakiplerimizden düşüktür.					
8	Çalışanlarımızın yeni beceri öğrenme sayısı rakiplerimizden yüksektir.					
9	Öz sermaye getirisi rakiplerimizden yüksektir.					
10	Büyüme oranımız rakiplerimizden yüksektir.					
11	Faaliyet gelirlerimiz rakiplerimizden yüksektir.					
12	Ciro Karlılığı (Kar/Toplam Satışlar) rakiplerimizden yüksektir.					
13	Şirketimizin piyasa değeri rakiplerimizinkinden yüksektir.					

