

Yetenek yönetiminin çalışan performansı üzerine etkileri: Satış elemanları üzerine bir uygulama

The effects of talent management on employee performance: An application on sales staff

Demsur Okan Kurt¹ 

Saadet Sağtaş² 

¹ Yüksek Lisans Öğrencisi, Çağ Üniversitesi, Mersin, Türkiye, mmokan1995@gmail.com

ORCID: 0009-0005-0826-3686

² Dr. Öğr. Üyesi, Çağ Üniversitesi, Mersin, Türkiye, saadetsagtas@cag.edu.tr

ORCID: 0000-0003-1834-2132

Sorumlu Yazar/Corresponding Author:

Saadet Sağtaş,

Çağ Üniversitesi, Mersin, Türkiye,

saadetsagtas@cag.edu.tr

Başvuru/Submitted: 5/08/2023

Revizyon/ Revised: 5/09/2023

Kabul/Accepted: 11/09/2023

Yayın/Online Published: 25/09/2023

Atıf/Citation: Kurt, D. O., & Sağtaş, S.

Yetenek yönetiminin çalışan performansı üzerine etkileri: Satış elemanları üzerine bir uygulama, bmij (2023) 11 (3): 1038-1057, doi:

<https://doi.org/10.15295/bmij.v11i3.2283>

Öz

Günümüzde işletmeler arasında oluşan rekabet ortamı, işletmelerde elde edilen ürünlerin satışı alanında da üst seviyeye çıkmaktadır. Ürün açısından her alanda birden fazla seçeneğin bulunması rekabeti daha çetin hale getirmektedir. Bu aşamada da karşımıza işletmelerde çalışan insan faktörü çıkmaktadır. Çalışanların yeteneklerinin farkında olan, eğitim ve gelişimleri için fırsatlar sunabilen işletmeler, çalışanlarını en yüksek performansa ulaştırabilmektedirler. Bu çalışmanın amacı, satış elemanlarının yetenek yönetimi uygulamalarının, performanslarına etkisini incelemektir. Bu amaç kapsamında çeşitli sektörlerde satış alanında çalışan 332 katılımcıyla online anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Elde edilen verilerin analizinde SPSS ve AMOS paket programları kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre yetenek yönetimi alt boyutlarının ve iş gören performansı ölçeğinin oldukça güvenilir olduğu, yetenek yönetimi alt boyutlarının orta düzeyde pozitif yönde performansı etkilediği, yetenek yönetimi ile performans arasında ise pozitif yönde kuvvetli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yetenek, Yetenek Yönetimi, Satış Performansı

Jel Kodları: M31

Abstract

Today, the competitive environment among businesses is also maximized in the sales of products obtained in businesses. The presence of more than one option in every field in terms of product makes the competition more challenging. At this stage, we encounter the human factor working in businesses. Businesses that are aware of the talents of their employees and can offer opportunities for their training and development can bring their employees to the highest performance. This study aims to examine the effect of talent management practices of salespeople on their performance. For this purpose, an online survey was conducted with 332 participants working in sales in various sectors. SPSS and AMOS package programs were used to analyze the obtained data. According to the analysis results, it was determined that talent management sub-dimensions and employee performance scale are highly reliable, talent management sub-dimensions affect performance in a moderately positive way, and there is a strong positive relationship between talent management and performance.

Keywords: Talent, Talent Management, Sales Performance, Distributor

Jel Codes: M31

Extended Abstract

The effects of talent management on employee performance: An application on sales staff

Literature

Today, businesses survive against globalization, fierce competition and technological developments. In addition to increasing their products, services and productivity, businesses have started to focus on their resources. Employees are the most critical asset, and resources are people (Kehinde, 2012). Organizations that manage human capital more effectively and efficiently must achieve organizational goals and objectives and perform sustainably. According to Rop (2015), any organization's success, growth, and outstanding performance depend on seeing talented employees as the primary resources that provide sustainable competitive advantage and positioning talented employees in the right place at the right time (Rop, 2015). Organizations face more challenges related to talent constraints than capital constraints. Talented employees make up 3-5% of all employees in an organization (Berger, 2004). Talent is a crucial success factor for improving and sustaining organizational performance. The talent here consists of an individual's abilities, experience, knowledge, intelligence and qualities, and the ability to learn and grow (Nafei, 2015).

Research subject

Today, competition and success among businesses are directly proportional to how the product is presented rather than the production of the product. Therefore, today's business world has given up production-oriented competition and is searching for new areas of competition. It is seen that the new competitive focus of businesses has shifted from the product to the human factor. As a business, having the most talented employees is an advantage. According to the Deloitte report, a talented employee is an employee who possesses the knowledge, uses it in the most effective way in the relevant field and creates above-average value between customers and employees (Deloitte, 2010). It is becoming increasingly more work to identify these employees, employ them and ensure their loyalty to the organization. The units responsible for employment in the organization must be selective and decisive. At this stage, the concept of talent management draws attention. Promoting and presenting the existing product is essential in the competitive business environment where many businesses take place. The ability of employees serving in the field of sales to demonstrate their talents in the organization they are affiliated with directly affects the future of businesses. Businesses that are aware of the talents of their employees and can offer them opportunities for training and development can bring their employees to the highest performance.

Determining the talent management of employees and revealing its impact on their performance levels is very important in identifying talented employees. Revealing the relationship between talent management and performance allows employees to reveal their strengths. It paves the way for them to reach more effective positions in their affiliated organization. According to Erdoğan (1999) and Çayan (2011), employee performance evaluation is the process of revealing how talented employees make a difference and how indispensable they are by using various methods. Another factor that should be considered when conducting performance appraisal in businesses is that all employees should not be subjected to the same internal evaluation because subjecting them to the same internal evaluation is an approach that will not give the right results.

For this reason, it is recommended to use evaluation methods that can be rewarded specific to the abilities of the personnel working in the organization. When these methods are used effectively, talented employees are supported to develop suitable characteristics in the correct positions on an organizational basis. This method, which will indirectly increase the performance of the business, is also an indispensable element from an organizational point of view. This study aims to determine the effect of talent characteristics and talent management practices on the performance level of sales personnel.

Research purpose and importance

Today, competition is increasing daily when a product is produced by many companies and offered to buyers. With technological developments, accessibility to products by many people has become more accessible. This situation makes it inevitable for businesses to enter a competitive environment that is more difficult to resolve. Businesses have realized that they must create value to achieve sustainability in this competitive environment and stay ahead of their competitors. Employees are the ones who will create this value (İnan, 2022). With the understanding of the importance of the human factor in competition in the business world, the importance given to employees is increasing daily. Businesses seek the best management systems to benefit their employees at the highest level. They turn to talent management practices to increase and manage employee performance (Özyurt, 2021).

This study aims to determine the effect of talent management practices on the performance of salespeople. For this purpose, the effects of five dimensions of talent management, namely motivation, organizational support, creativity, talent perception and competence, on the performance levels of salespeople were examined.

Contribution of the article to the literature

The literature review determined that many studies have been conducted on talent management from different perspectives (Luecke, 2008; Uyargil, 2008; Tuncer, 2013; Turan, 2014; Renzulli, 2016; Yavuz, 2018). In some of these studies, it has been revealed that the spread of talent management practices in enterprises has increased the performance of employees by integrating more with their work and also increased their organizational commitment (Luecke, 2008; Çayan, 2011; Özyurt, 2021). It is essential that the talent management of the personnel in businesses is high and that the talent of the personnel is reflected in the work they do for the optimal benefit of their talents to the organization. The sales sector is a never-ending market and competitive environment. When salespeople cannot reflect their talents to their performance, their long-term commitment to the organization they are affiliated with weakens, their performance decreases, and thus, a decrease in business performance is inevitable. In light of all this information, it is essential to reveal the relationship between talent management and performance levels of employees working in product sales, which is a large market. This study is important to investigate and interpret the relationship between talent management and the performance of sales representatives to ensure sustainability in businesses. However, it is also expected to be a crucial guide for future researchers and academics.

Design and method

Research type

Primary data resource has been used in the preparation of this study. As a data-gathering method, the survey technique has been preferred. The study population consisted of the salespeople of the enterprises operating in the Adana Hacı Sabancı Organized

Industrial Zone responsible for producing and selling parts in health, food, engineering, cosmetics/chemistry, and machine parts. Kline's (2011) method was used for sample size calculation. The study was completed with 332 participants. Volunteers working as a salesperson for at least six months were included in the study. The study did not include participants with less than six months of experience as a salesperson.

Research problems

The research problem is to determine whether the performance of sales employees in marketing can increase with talent management.

Data collection method

Demographic Questionnaire, Talent Management Scale and Employee Performance Scale were used in the study. The scale created by Çayan (2011) has a five-point Likert structure. There are no reverse-scored items in the scale. Consisting of 22 items, it addresses the concept of talent management. Talent management consists of 5 dimensions. In his 2008 study, Çöl associated the four perceptual dimensions of empowerment (meaning, competence, autonomy and influence) with performance based on the assumption that the performance of empowered employees will increase. In the study, the items of the 4-question Çöl (2008) scale of the Employee Performance dimension were used, assuming that they may be related to talent management.

Quantitative/qualitative analysis

SPSS and AMOS statistical package programs were used to analyze the survey data. The validity of the scales was confirmed by confirmatory factor analysis in the AMOS program, and hypothesis tests and reliability analyses were conducted in the SPSS program. Reliability was analyzed using the Cronbach alpha method. Frequency and percentage distribution were used as descriptive statistics, and correlation and multiple regression analyses were used to test the hypotheses.

Research model

In this study, the relationship between talent management, which consists of 5 dimensions: organizational support, creativity, talent perception, motivation and competence, and employee performance, which consists of a single dimension, is examined.

Research hypotheses

Hypothesis 1: Salespeople's perception of talent management affects performance.

Hypothesis 1a: Salespeople's perception of organizational support affects performance.

Hypothesis 1b: Salespeople's perception of motivation affects performance.

Hypothesis 1c: Salespeople's perception of ability affects performance.

Hypothesis 1d: Salespeople's perception of creativity affects performance.

Hypothesis 1e: Salespeople's perception of competence affects performance.

Findings and discussion

In order to test the model created in the study, a first-level multifactor confirmatory factor analysis for the talent management scale and a single-factor confirmatory factor analysis for the performance appraisal scale were conducted with the Amos program. It is seen that the fit values produced by the measurement model show an excellent fit for the scales.

Findings as a result of the analysis

Hypothesis test results

Six models were created to evaluate the effect of talent management and its sub-dimensions on employee performance. All of these models were statistically significant ($p < 0.05$). The organizational support sub-dimension explained 35.5%, the creativity sub-dimension explained 42.2%, the talent perception sub-dimension explained 41.1%, the motivation sub-dimension explained 42.7%, the competence sub-dimension explained 43.8%, and the talent management total score explained 54% of employee performance.

A one-unit increase in the Organizational Support score increased performance by 0.256 points, a one-unit increase in the creativity score increased performance by 0.515 points, a one-unit increase in the talent perception score increased performance by 0.614 points, a one-unit increase in the motivation score increased performance by 0.583 points, a one-unit increase in the competence score increased performance by 0.760 points, and a one-unit increase in the talent management score increased performance by 0.132 points.

Discussing the findings with the literature

In the study, it was also found that there is a significant positive relationship between talent management and the performance of employees. It can be interpreted that the increase in the talent-related characteristics of the individual positively affects their performance. Accordingly, the H_1 hypothesis of the study was accepted. This result is consistent with the literature (Örücü and Akyüz, 2018; Dahshan et al., 2018; Chowan, 2016; Çayan, 2011). The study determined a significant positive relationship between organizational support, a sub-dimension of talent management, and performance, and hypothesis H_{1a} was accepted ($p < 0.05$). When the literature is examined, it is noteworthy that there is a limited number of direct studies on the subject (Çayan, 2011). When other studies that may be related to the subject are examined, it is seen that similar results are obtained with our findings (Tongur, 2011; Özdevecioğlu, 2003). The study also found a positive significant relationship between motivation, a sub-dimension of talent management, and performance, and hypothesis H_{1b} was accepted. When the literature studies that may be related to the subject are examined, it is seen that they are compatible with the literature (Ölçer, 2005; Gilett et al., 2012; Harlos and Axelrod, 2005; İslamoğlu et al., 2009; Rajhans, 2012; Tuncer et al., 2014). In the study, it was determined that there is a significant positive and increasing relationship between talent perception and performance management and hypothesis H_{1c} was accepted. No study in the literature directly examines the relationship between talent perception and performance. When the literature that may be related to the subject is examined, Karakuş and Öncel (2021) determined a significant relationship between healthcare professionals' perceptions of talent management and their perceptions of work performance according to the unit they work. In the study, it was determined that there was a moderate positive relationship between creativity and performance, and hypothesis

H_{1d} was accepted. When the literature is considered, it is seen that there are studies similar to our findings (Zhou and Shalley, 2008; Hirst et al., 2011; Janssen and Giebels, 2013; Martinaityte and Sacramento, 2013). In the study, it was determined that there is a moderate positive relationship between competence and performance, and hypothesis H_{1e} was accepted. Similar to our findings in the literature, Zaim (2013) found a significant relationship between employees' competencies and performance in his study on the relationship between competence and performance.

Conclusion, recommendation and limitations

Results of the article

As a result, in this study, which was conducted to reveal the effect of talent management of salespeople on employees and to evaluate the relationship between this relationship and performance, it was determined that talent management sub-dimensions and employee performance scales are pretty reliable, talent management sub-dimensions affect performance in a moderately positive way, and there is a strong positive relationship between talent management and performance. The results were subjected to multiple regression analysis, and it was determined that talent management explained 56% of the dependent variable performance.

Suggestions based on results

Considering these results, talent management practices to be applied to sales personnel will increase the performance of sales personnel. Therefore, it is inevitable that organizational performance will also increase. Talent management practices are recommended to become widespread in enterprises, and a performance-based reward system should be established.

Limitations of the article

As in every study, this study also has limitations. The study's most significant limitation is the convenience sampling method, which makes it difficult to generalize the results. In future studies, employee comparisons can be made by determining samples according to different regions and generations.

Giriş

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

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

Araştırmanın problem tanımı

Günümüzde işletmeler arasında rekabet ve başarı göstergesi ürünün üretiminden çok ürünün sunulma şekliyle doğru orantılıdır. Dolayısıyla günümüzde iş dünyası üretim odaklı rekabetten vazgeçmiş yeni rekabet alanları arayışına girmiştir. İşletmelerin yeni rekabet odağının üründen insan faktörüne doğru kaydığı görülmektedir. İşletme olarak en yetenekli çalışana sahip olmak bir avantajdır. Deloitte raporuna göre yetenekli çalışan; bilgiye sahip olan, onu ilgili alanda en etkili şekilde kullanan ve müşterilerle çalışanlar arasında ortalamanın üstünde değer yaratan çalışandır (Deloitte, 2010). Bu çalışanların işletmede belirlenmesi, istihdam ettirilerek kuruma bağlılıklarının sağlanması günden güne zorlaşmaktadır. İşletmede istihdamdan sorumlu birimlerin seçici ve belirleyici olması gerekmektedir. Bu aşama da yetenek yönetimi kavramı dikkat çekmektedir. Birçok işletmenin yer aldığı rekabetli iş dünyası ortamında, var olan ürünün tanıtılması ve sunulması önem arz etmektedir. Satış alanında hizmet veren çalışanların bağlı oldukları kuruluştaki yeteneklerini ortaya koyması işletmelerin geleceğini doğrudan etkilemektedir. Çalışanların yeteneklerinin farkında olan, eğitim ve gelişimleri için onlara fırsatlar sunabilen işletmeler, çalışanlarını en yüksek performansa ulaştırabilmektedirler.

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

Araştırmanın amacı

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

Araştırmanın önemi

Günümüzde bir ürünün birçok firma tarafından üretilmesi ve alıcılara sunulması aşamasında rekabet günden güne artmaktadır. Teknolojik gelişimlerle birlikte birçok kişi tarafından ürünlere ulaşılabilirlik kolaylaşmıştır. Bu durum işletmelerin çözümlenmesi daha güç bir rekabet ortamına girmelerini kaçınılmaz kılmaktadır. İşletmeler, bu rekabet ortamında sürdürülebilirliği yakalayabilmek ve rakiplerinin önünde geçebilmek için değer yaratması gerektiğinin farkına varmıştır. Bu değeri yaratacak olan da çalışanlardır (İnan, 2022). İş dünyasındaki rekabette insan faktörünün öneminin anlaşılmasıyla çalışanlara verilen önem her geçen gün artmaktadır. İşletmeler çalışanlarından en üst düzeyde faydalanmak için en iyi yönetim sistemlerini aramaktadırlar. Çalışan performansını arttırmak ve yönetebilmek için yetenek yönetimi uygulamalarına yönelmektedirler (Özyurt, 2021).

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

Literatür taraması

Yetenek yönetimi ve boyutları

Yetenek yönetimi son senelerde giderek dikkat çeken bir kavram olmuştur. Yetenek yönetimi; örgütlerin aşmaları gereken problemlerini ve yaklaşımlarını hayata geçirmek için ihtiyaç duydukları yetenekli çalışanlar ile hali hazırda bulunan yetenekli çalışanları arasında bulunan eksikliği sistemli olarak kapatmaya çalışan yönetim sürecidir (Çırpan ve Şen, 2009). Yetenek yönetimi; yetenek analizi, işgücü analizi, işe alma ve performans geliştirme, çalışan eğitimi ve gelişimi, yetenek planlaması ile yedeklemeyi içeren kompleks bir süreçtir (Hartman, Feisel ve Schober, 2010). Gelişmiş ülkelerde şekillenen yetenek yönetimi; sanayi ve tarım sektörü ile sınırlı olmayıp iletişim, eğitim, sağlık hizmetleri sektöründe de kullanılabilir olması en önemli özelliklerinden birisidir (Çayan, 2011). Gündeme geldiği dönemden bu yana anlam ve önemi artarak devam eden yetenek yönetimi, iş hayatında insan kıymetinin en üst mertebeye çıkmasına sebep olmuştur (Altınöz, 2009).

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

Yetenekli çalışanların örgüte bağlılığını artırarak üst yönetime yardımcı olmaktır. İşletme, işveren markasının güçlü olması için çalışan örgüt üyelerinin niteliklerinin artmasına, işe alım süreçlerindeki mali boyutların indirgenmesine, daha yetenekli iş görenlerin işletmeye katılmasına fayda sağlamaktadır (Barrow ve Mosley, 2007). Yetenek yönetimi; kurum desteği, yaratıcılık, yetkinlik, motivasyon ve yetenek algısı olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır.

Yetenek Yönetiminin Kurum Desteği Boyutu

Kurum desteği, örgüt çalışanlarının sergilemiş olduğu çalışma performanslarına ve iş görenlerin mutluluklarına değer verilmesi olarak nitelendirilen, çalışan iyiliğinin önemsenmesine yönelik algılardır (Alayoğlu, 2010). Örgütlerde yer alan bazı çalışanlar kurum desteğini, kendilerine tahsis

edilen görev ve sorumluluklarını yerine getirmede destek vermesi şeklinde değerlendirmektedir. Bazı çalışanlar ise kendilerini geliştirme konusunda tanınan eğitim imkanları olarak değerlendirmektedir (Koçoğlu, 2012).

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

Yetenek Yönetiminin Yaratıcılık Boyutu

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

Yetenek Yönetiminin Yetkinlik Boyutu

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

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

Yetenek Yönetiminin Motivasyon Boyutu

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

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

Yetenek Yönetiminin Yetenek Algısı Boyutu

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

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

İş gören performansı değerlendirme kavramı

Kurumun sahip olduğu kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanarak tahsis edilmiş işin amaca ulaşım seviyesinin ölçümüne performans denir (Akçakaya, 2017). İşletme açısından, belirli bir zaman

aralığında sonuca erdirilen mal veya hizmetlerin miktarı olarak tanımlanabilir. Performans, iş gören açıısından; örgütün hedef ve stratejileri doğrultusunda verimlilik ve etkinlik düzeyi olarak nitelendirilebilir (Tutar ve Altınöz, 2010). Bir örgüt içerisinde bulunan bütün iş görenlerin aynı başarı ve istikrarı yakalaması mümkün değildir ve beklenemez. Bu durum örgüt içerisinde iş görenlerin birbirlerinden farklı performanslar göstermesi ile neticelenmektedir (Akçakaya, 2017). İş görenlerin işe gösterdiği ilgi, iş ve diğer iş görenlerle yakaladığı uyum ve doğuştan sahip oldukları yetenekleri her zaman farklılık göstermektedir (Çayan, 2011). Bu farklılıklarla birlikte, örgütte iş görenlerin çeşitlenmesi, örgütü zenginleştiren ve etkinleştiren insan gücünün artması ile sonuçlanmaktadır. İş görenlerden örgüte gelen farklı bakış açısı, beceriler ve tutumlar, hedef ve stratejilerin gerçekleştirilmesinde önemli rol oynamaktadır (Başaran, 2000).

Performans değerlendirme kavramı

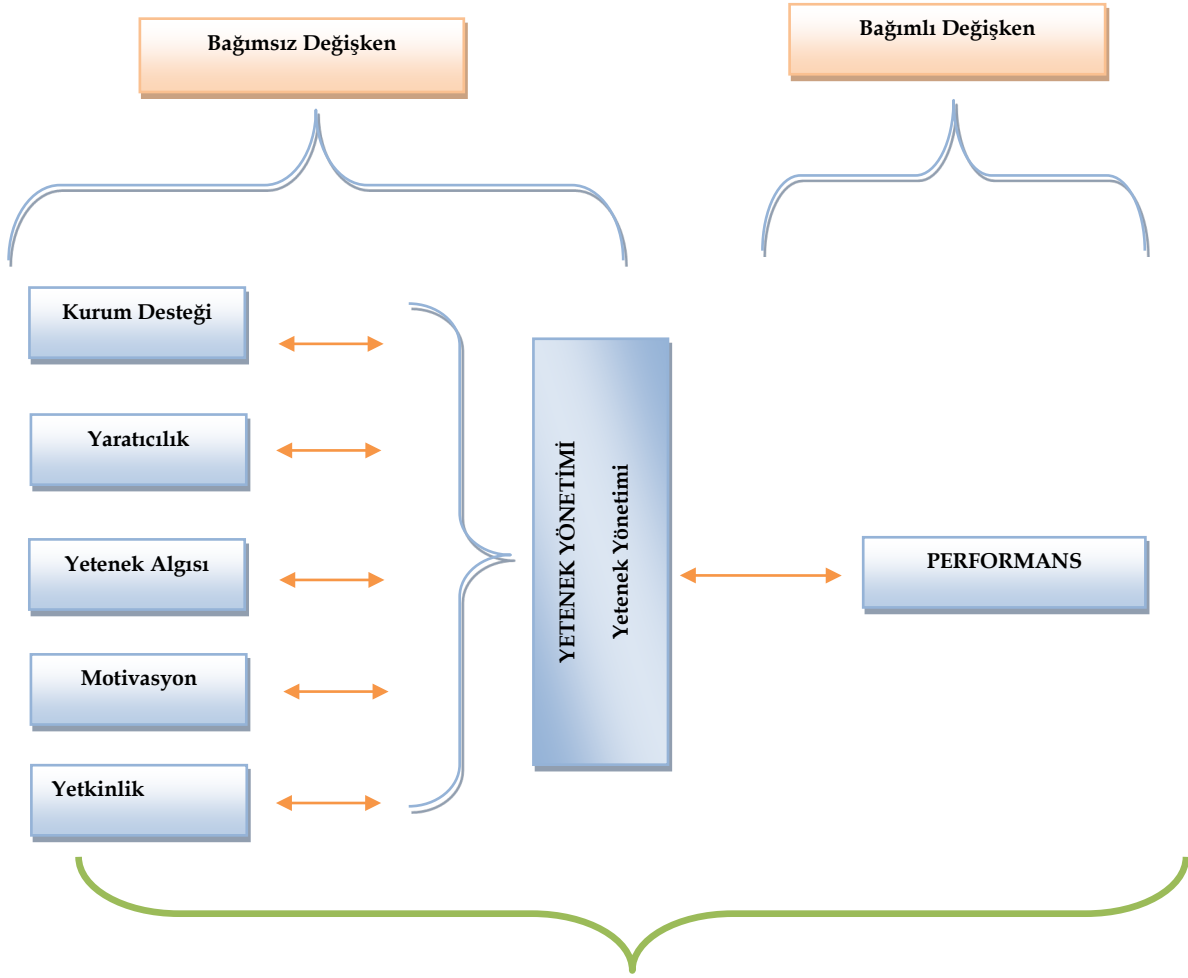
Performans değerlendirme kavramının ilk defa 1900'lü yılların başında kamu hizmeti veren kurumlarda kullanıldığı kaynaklarda geçmektedir (Uyargil, 2008). İş görenlerin verimliliklerinin ölçülmesiyle birlikte performans değerlendirme işletmelerde kullanılmaya başlanmıştır. Performans değerlendirme kavramı günümüzde yaygınlaşarak kullanımı her geçen gün artmaktadır (Çayan, 2011). Farklı bir anlatım ile performans değerlendirme; örgütlerin hedef ve stratejileri doğrultusunda belirlediği amaçlar için çalışanlarına tahsis ettiği görevlerde, çalışanların göreve yaklaşımını, başarısını, davranışlarını teşhis eden ve örgüt hedeflerine sağladığı katkıyı analiz eden, geliştiren bir uygulamadır (Uyargil, 2008). Uygulamalar neticesinde çalışanların geçmiş dönemdeki performanslarıyla ilgili de bilgiler elde edilmektedir. Performans değerlendirme uygulaması ile çalışanların gelişimleri ve çalışma faaliyetleri denetlenmektedir. Denetim mekanizmasıyla elde edilen bilgiler, çalışanlara kişisel ve örgütsel hedefleri konusunda yardımcı olmaktadır (Turgut, 2001).

Yöntem

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

Araştırmanın modeli ve hipotezleri

Araştırmada, satış alanında çalışan personellerin yetenek yönetiminin performansına etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Bu kapsamda literatüre dayalı olarak oluşturulan araştırma modeli ve araştırma hipotezlerine aşağıda yer verilmiştir.



Şekil 1: Araştırmanın Kavramsal Modeli

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Araştırma hipotezleri

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

Yetenek Yönetimi ile Performans İlişkisi

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

Yetenek Yönetiminin Çalışan Performansına Etkisi

Yetenek yönetimi, yetenek analizi, işgücü analizi, işe alma ve performans geliştirme, çalışan eğitimi ve gelişimi, yetenek planlaması ile yedeklemeyi içeren kompleks bir süreçtir (Hartman, Feisel ve Schober, 2010). Bu süreç, örgütlerin aşmaları gereken problemlerini ve yaklaşımlarını hayata geçirmek için ihtiyaç duydukları, yetenekli çalışan eksiliğinin sistemli olarak giderildiği uygulamalardır (Çırpan ve Şen, 2009). Çalışanların yetenek yönetimi motivasyon, kurum desteği, yetenek algısı, yaratıcılık, yetkinlik olmak üzere 5 temel boyut altında incelenmektedir. Akademik alanda yetenek yönetimi ve yetenek yönetimi uygulamalarının performans üzerine etkisinin araştırıldığı çalışmalar bulunmaktadır. Bu araştırmaların bazılarında yetenek yönetimi ile performans arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır (Bethke-Langenegger vd., 2011; Vural vd., 2012; Collings vd., 2019). Bazı araştırmalarda ise yetenek yönetimi ile performansın arasında anlamlı olmayan farklılıkların bulunduğu ve yetenek yönetimi uygulamalarının, uygulayan ile uygulanan arasındaki çarpık ilişkiden kaynaklı kusurlu olduğu aktarılmaktadır (Collings, 2014). Aynı zamanda Aguinis vd. (2021) yapmış oldukları çalışmada Covid-19 döneminde işten ayrılmalarla iş yükü ve stresin arttığını belirtmiştir. İşletmelerde yılda bir yapılan yetenek yönetimi uygulamalarıyla, performansın belirlenmesinde elde edilen verilerin bu dönemde yetersiz kaldığını aktarmaktadır. Çalışanların durumlarının daha iyi analiz edilebilmesi ve şirketlerin daha sağlıklı yön bulabilmesi için performans yönetimine uyarlanabilir beş öneri

sunmaktadır (Aguinis ve Burgi-Tian, 2021). Yetenek yönetimi ile performansa etkisinin incelendiği alan yazında farklı sonuçlara ulaşılmamasından dolayı araştırma sorusu dahilinde aşığıdaki hipotezler geliştirilmiştir. Yetenek yönetiminin çalışan performanslarına etkisi satış elemanları üzerindeki incelenmiştir.

Hipotez₁: Satış elemanlarının yetenek yönetimi algısı performansı etkilemektedir.

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

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

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

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

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

Evren ve örneklem

Araştırmanın evrenini Adana Hacı Sabancı Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren sağlık, gıda, mühendislik, kozmetik/kimya, makine parçaları gibi alanlarda parça üretimi ve satışından sorumlu işletmelerin satış elemanları oluşturmuştur. Örneklem büyüklüğü hesaplaması için Kline'nın (2011) yönteminden faydalanılmıştır. Buna göre kullanılan ölçek madde sayısının en az 5 katı, ideal olarak 10 katı olması gerektiği belirtilmektedir. Araştırmanın örneklem büyüklüğünde, bu doğrultuda 26 maddeden oluşan "Yetenek yönetimi Ölçeği ve İş Gören Performansı Ölçeği" taslağının 260 satış elemanına (10x26=256) uygulanmasına karar verilmiştir. Örneklem seçim yöntemi olarak kolayda örneklem yönteminden faydalanılmış ve çalışmaya katılmayı kabul eden, dahil edilme kriterlerine uygun 260 satış elemanının örneklem grubunu oluşturması hedeflenmiştir. Çalışma 332 katılımcı ile tamamlanmıştır. Araştırmaya en az 6 aydır satış elemanı olarak çalışan gönüllü kişiler dahil edilmiştir. Satış elemanı olarak altı aydan az çalışma deneyimi olan katılımcılar çalışmaya dahil edilmemiştir. Katılımcılara ait demografik bilgilere aşığıda yer verilmektedir.

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

Veri toplama aracı

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

Demografik soru formu

Demografik soru formu literatür bilgilerine dayanarak araştırmacılar tarafından oluşturulmuştur. Form yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, meslek, unvan, meslekte çalışma yılı, satış elemanı olarak çalışma yılı, kurumun yapısı ve kurumdan memnuniyet gibi durumları sorgulayan 11 maddeden oluşmaktadır.

Yetenek yönetimi ölçeği ve iş gören performans ölçeği

Çayan (2011) tarafından oluşturulan ölçek beşli likert yapıdadır. Ölçekte ters puanlanan madde bulunmamaktadır. 22 maddeden oluşarak Yetenek yönetimi kavramı ele alınmaktadır. Yetenek yönetimi 5 boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; Kurum Desteği Boyutu (12, 13, 20, 19, 14, 22, 16. Maddeler), Yaratıcılık Boyutu (18, 17, 21, 15. Maddeler), Yetenek Algısı Boyutu (3, 4, 2, 5. Maddeler), Motivasyon Boyutu (6, 7, 11, 10. Maddeler), Yetkinlik Boyutu (8, 9, 1. Maddeler)'dur. Ölçekte performans kavramının ele alındığı kısım 4 maddeden (23, 24, 25, 26. Maddeler) oluşmaktadır (Çayan, 2011). Çalışmada iç tutarlılığın belirlenmesinde en yaygın kullanılan yöntemlerden biri olan *Cronbach Alpha* kat sayısının belirlenmesi ve yorumlanması temel alınmıştır. Bu değerin sosyal bilimler alanında en az 0,60 olması önerilmektedir (Aksel, 2010).

Verilerin analizi

Anket verilerinin analizinde Statistical Package for Social Sciences (SPSS) ve AMOS istatistik paket programları kullanılmıştır. Ölçeklerin geçerlikleri doğrulayıcı faktör analiziyle AMOS programında yapılmış olup, hipotez testleri ve güvenilirlik analizleri SPSS programında yapılmıştır. Güvenirliğe Cronbach alfa yöntemiyle bakılmıştır. Tanımlayıcı istatistikler olarak frekans ve yüzde dağılımı

kullanılmış olup, hipotezlerin test edilmesinde korelasyon ve çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Bulgular

Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri

Ölçüm aracının güvenilirlik durumunu test etmek amacıyla Cronbach (1951) tarafından geliştirilmiş olan ve ölçeğin iç tutarlılığını ölçen Cronbach α katsayı yönteminden yararlanılmıştır.

Tablo 1: Yetenek Yönetimi Ölçeği Güvenirlik Analizi

Maddeler			Faktör DFA	Yükü se	t	p	Cronbach α
Soru 12	←	Kurum desteği	0,722	-	-	-	0,901
Soru 13	←	Kurum desteği	0,750	0,065	15,134	<0,001	
Soru 20	←	Kurum desteği	0,753	0,079	13,135	<0,001	
Soru 19	←	Kurum desteği	0,826	0,067	14,388	<0,001	
Soru 14	←	Kurum desteği	0,760	0,076	14,487	<0,001	
Soru 22	←	Kurum desteği	0,737	0,09	12,862	<0,001	
Soru 16	←	Kurum desteği	0,714	0,076	12,45	<0,001	0,772
Soru 18	←	Yaratıcılık	0,730	-	-	-	
Soru 17	←	Yaratıcılık	0,728	0,079	12,426	<0,001	
Soru 21	←	Yaratıcılık	0,687	0,067	11,732	<0,001	
Soru 15	←	Yaratıcılık	0,582	0,074	9,936	<0,001	
Soru 2	←	Yetenek algısı	0,682	-	-	-	0,70
Soru 3	←	Yetenek algısı	0,657	0,083	10,472	<0,001	
Soru 4	←	Yetenek algısı	0,523	0,111	8,509	<0,001	
Soru 5	←	Yetenek algısı	0,658	0,091	10,483	<0,001	
Soru 6	←	Motivasyon	0,752	-	-	-	0,770
Soru 7	←	Motivasyon	0,732	0,084	12,135	<0,001	
Soru 10	←	Motivasyon	0,721	0,069	11,973	<0,001	
Soru 11	←	Motivasyon	0,538	0,085	8,987	<0,001	
Soru 1	←	Yetkinlik	0,624	-	-	-	0,719
Soru 8	←	Yetkinlik	0,654	0,125	9,713	<0,001	
Soru 9	←	Yetkinlik	0,759	0,131	10,807	<0,001	
Yetenek Yönetimi Ölçeği							0,937

Tablo 1 incelendiğinde, araştırmada kullanılan yetenek yönetimi ölçeği ve alt boyutlarının Cronbach alpa değerlerin >0,60'ın olduğu görölmektedir. Aksel sosyal bilimler alanındaki çalışmalarda güvenilirlik katsayısının >0.60 olması gerektiğini belirtmiştir. Çalışma örnekleminde ölçeklerin güvenilir olduğu görölmektedir. Maddelere ilişkin faktör yüklerinin yer aldığı Tablo 1. incelendiğinde, 0,30'un altında faktör yükü olan bir maddeye rastlanılmamış olup, maddelerin faktör yüklerinin 0,522-0,817 arasında değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir.

Tablo 2: Performans Ölçeği Güvenirlik Analizi

Maddeler			Faktör Analizi	se	t	p	Cronbach a
Soru 1	←	İş görme performansı	0,715	-	-	-	0,806
Soru 2	←	İş görme performansı	0,814	0,106	12,018	<0,001	
Soru 3	←	İş görme performansı	0,743	0,095	11,53	<0,001	
Soru 4	←	İş görme performansı	0,584	0,084	9,356	<0,001	

Tablo 2 incelendiğinde araştırmada kullanılan iş gören performansı ölçeğinin Cronbach Alpha değerlerin >0,60'ın olduğu görülmektedir. Çalışmanın örnekleminde ölçeğin güvenilir olduğu görülmektedir. Ölçeğin maddelerine ilişkin faktör yükleri incelendiğinde Tablo 2'de 0,30'un altında faktör yükü olan bir maddeye rastlanılmamış olup, maddelerin faktör yüklerinin 0,584-0,81 arasında değişiklik gösterdiği belirlenmiştir.

Model uyum indeks sonuçları

Çalışmada oluşturulan modeli test etmek amacıyla Amos programıyla, yetenek yönetim ölçeği için birinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizi, performans değerlendirme ölçeği için ise tek faktörlü doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Oluşturulan ölçüm modelinin ürettiği uyum değerlerinin ölçekler için mükemmel uyum gösterdiği görülmektedir

Tablo 3: Yetenek Yönetimi ve Performans Değerlendirme Ölçek Modellerinin Model Uyum İndeks Sonuçları

Boyut	Model uyum iyiliği değerleri						
	χ^2/sd	GFI	AGFI	TLI	NFI	CFI	RMSEA
Kurum desteği	2,824	0,970	0,936	0,969	0,971	0,981	0,074
Yaratıcılık	0,593	0,998	0,991	0,999	0,997	0,999	0,002
Yetenek algısı	1,462	0,996	0,978	0,989	0,989	0,996	0,037
Motivasyon	3,138	0,991	0,953	0,966	0,983	0,989	0,080
Yetkinlik	0,003	0,999	0,999	0,999	0,999	0,999	0,001
Yetenek yönetimi	3,102	0,938	0,908	0,964	0,940	0,905	0,070
Performans Değerlendirme	1,298	0,996	0,981	0,996	0,994	0,999	0,030

Tablo 3'teki model uyum indeksleri incelendiğinde tüm değerlerin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmektedir.

Korelasyon analizi

Çalışmada değişkenler arası ilişkiyi test etmek için korelasyon analizi yapılmış olup analiz sonuçlarına Tablo 4 'de yer verilmiştir.

Tablo 4: Korelasyon Analiz Sonuçları

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

*p<.05 **p<.01

Tablo 4 incelediğinde satış elemanlarının yetenek yönetimi ölçeği toplam puanları ile iş gören performans ölçeği toplam puanları arasında pozitif yönde anlamlı kuvvetli bir ilişki ($r=0,748$, $p<.01$) olduğu belirlenmiştir. Yetenek yönetimi arttıkça performans düzeyi de artmaktadır. Yetenek yönetimi

ölçeği alt boyutları ile iş gören performansı ölçeği arasındaki ilişki incelendiğinde ise tüm alt boyutların pozitif yönde anlamlı orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda kurum desteği ($r=0,596$ $p<.01$), yaratıcılık ($r=0,649$, $p<.01$), yetenek algısı ($r=0,664$, $p<.01$), motivasyon ($r=0,653$, $p<.01$) ve yetkinlik düzeylerindeki ($r=0,662$, $p<.01$) artış çalışanların performanslarını da arttırmaktadır.

Hipotez testleri

Satış elemanlarının yetenek yönetimi ölçeği ve alt boyutları ile iş gören performansı ölçeğinin pozitif yönlü ilişkisine dayanarak oluşturulan çoklu regresyon modeline Tablo 5'te yer verilmiştir.

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

Tablo 5: Çoklu Regresyon Analizi

	Regresyon Katsayısı*						
	β	se	$z\beta$	t	p	β için %95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Model-1: İş gören performansı							
Sabit	9,623	0,537		17,905	<0,001	8,566	10,681
Kurum desteği	0,256	0,019	0,596	13,466	<0,001	0,219	0,294
Model Anlamlılığı: $F=181,331$; $p<0.001$; $R^2=0,355$; Durbin-Watson İstatistiği=1,903							
Model-2: Performans							
Sabit	8,544	0,537		15,922	<0,001	7,488	9,599
Yaratıcılık	0,515	0,033	0,650	15,508	<0,001	0,450	0,581
Model Anlamlılığı: $F=240,482$; $p<0.001$; $R^2=0,422$; Durbin-Watson İstatistiği=1,942							
Model-3: İş gören performansı							
Sabit	6,618	0,634		10,432	<0,001	5,370	7,866
Yetenek algısı	0,614	0,038	0,664	16,123	<0,001	0,540	0,689
Model Anlamlılığı: $F=259,966$; $p<0.001$; $R^2=0,441$; Durbin-Watson İstatistiği=2,017							
Model-4: İş gören performansı							
Sabit	6,871	0,637		10,781	<0,001	5,617	8,125
Motivasyon	0,583	0,037	0,653	15,651	<0,001	0,510	0,657
Model Anlamlılığı: $F=244,950$; $p<0.001$; $R^2=0,427$; Durbin-Watson İstatistiği=1,689							
Model-5: İş gören performansı							
Sabit	7,281	0,597		12,190	<0,001	6,106	8,456
Yetkinlik	0,760	0,047	0,662	16,024	<0,001	0,667	0,854
Model Anlamlılığı: $F=256,779$; $p<0.001$; $R^2=0,438$; Durbin-Watson İstatistiği=1,926							
Model-6: İş gören performansı							
Sabit	4,902	0,584		8,388	<0,001	3,753	6,052
Yetenek yönetimi Toplamı	0,132	0,006	0,748	20,450	<0,001	0,120	0,145
Model Anlamlılığı: $F=418,208$; $p<0.001$; $R^2=0,560$; Durbin-Watson İstatistiği=1,974							

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

Tartışma ve sonuç

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

Katılımcıların yetenek yönetimi ölçeği toplam ve alt boyutlarının performansa etkilerine yönelik bulguların tartışılması

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

Çalışmada yetenek yönetimi toplam puanı ve alt boyutlarının geçerlik ve güvenilirlik sonuçları incelendiğinde; ölçeğin toplam ve alt boyutları güvenilirlik katsayılarının oldukça yüksek olduğu, ölçek maddelerinin faktör yüklerinin iyi düzeyde olduğu ve yapılan DFA sonuçlarında da ölçeğin ve alt boyutlarının uyum iyiliği indeks değerlerinin iyi düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca çalışanların yetenek yönetimi ile performansları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu da saptanmıştır. Bireyin yetenekle ilgili özelliklerin artması performansını da olumlu etkilemektedir şeklinde yorumlanabilir. Bu doğrultuda araştırmannın H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Literatürde yetenek yönetiminin satış çalışanlarının performansı üzerine etkilerini inceleyen direk bir çalışma bulgusuna rastlanılamamıştır. Konu ile ilgili diğer çalışmalar incelendiğinde bulgularımızla benzer sonuçlar elde edildiği görülmektedir.

Şahin konaklama sektöründeki yönetici pozisyonuna çalışan kişilerle yapmış olduğu çalışmasında yetenek yönetimi ile yenilik performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca yetenek yönetimi uygulama süreci olan işletmelerle, uygulamayan işletmelerin yenilik performansı arasında fark olduğunu belirlemiştir (Şahin, 2015).

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

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

Tongur yapmış olduğu çalışmasında kurumsal desteğin çalışanların işe olan ilgisini arttırdığını belirlemiştir (Tongur, 2011). Özdevecioğlu çalışmasında ise kurumsal desteğin çalışanların kuruma bağlılığını arttırdığını dolayısıyla da performanslarını arttırdığını belirtmiştir (Özdevecioğlu, 2003). Ayrıca bulgularımızla benzer şekilde Turunç ve Çelik yapmış oldukları çalışmada örgütsel desteğin iş performansını doğrudan etkilediği sonucu bulmuştur (Turunç ve Çelik, 2010). Yapılan bir başka çalışmada ise örgütsel desteğin performansa etkisi oluğundan bahsedilmiştir (Byrne ve Hochwarter, 2008). Ridwan ve arkadaşlarının çalışmasında da kurum desteğinin performansı olumlu etkilediği ifade edilmiştir (Ridwan vd., 2020). Bulgularımızla benzer şekilde kurumun destek verdiği personellerin performans düzeylerini yüksek bulan çalışmalar literatürde mevcuttur (Afzali vd., 2014; Arshadi ve Hayavi, 2013; Çayan, 2011).

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

Konu ile ilişkili olabilecek literatür çalışmaları incelendiğinde;

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

Çalışmada yetenek algısı ile performans yönetimi arasında pozitif yönde artan anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiş, H_{1c} hipotezi kabul edilmiştir. Literatürde yetenek algısı ve performans arasında ilişkiyi direk inceleyen bir çalışma bulgusuna rastlanılamamıştır. Konu ilgili olabilecek alan yazın incelendiğinde; Karakuş ve Öncel'in yapmış olduğu çalışmada sağlık çalışanlarının yetenek yönetimi algıları ile çalıştıkları birime göre çalışma performansı algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir (Karakuş vd., 2021). Çayan'ın Niğde ilinde yaptığı çalışmasında da yetenek algısı ile performans arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğu ortaya koyulmuştur (Çayan, 2011). Bulgularımızla benzer şekilde Stirin ve arkadaşları da çalışmalarında kendini yeterli hissetmeyle performansı ilişkili bulmuşlardır (Stirin vd., 2016). Beck ve Schmidt çalışmalarında da bulgularımızla benzer şekilde yetkinlik ve öz yeterliğin performansı olumlu etkilediğini bildirmişlerdir (Beck ve Schmidt, 2018).

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

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

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

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

Zaim'in yetkinlikle performans arasındaki ilişkiye baktığı çalışmasında çalışanların yetkinlikleri ile performans arasında anlamlı ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Zaim, 2013). Yıldırım ve arkadaşlarının Ankara'da yapmış oldukları çalışmalarında ise mesleki yetkinlik algısının çalışan performansı üzerindeki etkisinde özsaygının tam aracılık etkisine sahip olmasıdır (Yıldırım vd., 2019). Bulgularımızla benzer şekilde Le Deist ve Winterton yetkinlikle beraber performansın arttığını ifade etmişlerdir. (Le Deist ve Winterton, 2005). Draganidis ve Mentzas'de yetkinlik kavramını kişisel

özellişlerle ve düşünce kalıplarıyla ilişkilendirmiş, yetkinlik neticesinde bireyin motivasyonun artacağı dolayısıyla başarılı performans sergileyeceğini ifade etmiştir (Draganidis ve Mentzas, 2006). Özyürek'te yetkinliğin, çalışanın mevcut performansını etkilediğini ileri sürmüş performans ve kişisel becerilerin yakından ilişkili olduğunu ifade etmiştir (Özyürek, 2016). Çelikkaleli ve Çapri'de kişisel yetkinliğe sahip olan bireylerin kurum içi görevlerde karşılaştıkları engellerle daha iyi baş edebildiğini daha iyi performans sergilediklerini belirtmiştir (Çelikkaleli ve Çapri, 2008). Biçer ve Düztepe'de yetkinliğin geliştirilmesinin çalışanların performansı arttırdığını bildirmiştir (Biçer ve Düztepe, 2003). Bu bulgular çalışma sonuçlarımızla paralellik göstermektedir.

Çalışan personellerin yeteneklerini doğru yönetebilmek için yeteneklerini doğru belirlemek, kurumun hedeflerine ulaşabilmesi oldukça önemlidir. Personellerin sahip oldukları yeteneklere göre ilgili pozisyonlara yerleştirilmesi kurum başarısı için vazgeçilmezdir. Sonuç olarak; satış elemanların yetenek yönetiminin çalışanlar üzerine etkisini belirlemek ve bu ilişkinin performansla ilişkisini değerlendirmek üzere yapılan bu çalışmada yetenek yönetimi alt boyutlarının ve iş gören performansı ölçeğinin oldukça güvenilir olduğu, yetenek yönetimi alt boyutlarının orta düzeyde pozitif yönde performansı etkilediği, yetenek yönetimi ile performans arasında ise pozitif yönde kuvvetli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlar çoklu regresyon analizine alınmış, yetenek yönetiminin, bağımlı değişken olan performansı %56 oranında açıkladığı tespit edilmiştir. Literatür taraması sırasında yetenek yönetimi ile ilgili çalışmaların (Luecke, 2008; Uyargil, 2008; Tuncer, 2013; Turan, 2014; Şahin, 2015; Yavuz, 2018) varlığına karşın, yoğun rekabete dayalı satış alanında yapılmış bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda çalışmadan elde edilen sonuçlar, işletmelere yol gösterici olması ve literatüre katkı sağlaması açısından önemlidir. Bu sonuçlar düşünüldüğünde satış alanında çalışan personellere uygulanacak yetenek yönetimi uygulamalarının satış elemanlarının performansını arttıracaktır. Dolayısıyla kurumsal bazda performansın da artması kaçınılmazdır. İşletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının yaygınlaşması ve performansa dayalı ödüllendirme sisteminin oluşturulması önerilir. Aynı zamanda işletmelerin, performans artırımını sağlamak için, kurum desteği ve iş gören motivasyonuna yönelik uygulamaları ağırlık vermesinin faydalı olacağı düşünülmektedir. Gelecekte yapılacak çalışmalar için, çalışmanın farklı sektörlerde uygulanarak sonuçların kıyaslanması önerilebilir. Çalışmada elde edilen sonuçların kuşak özellikleri kapsamında incelenmesi de gelecek araştırmalar için önerilmektedir.

Hakem Değerlendirmesi / Peer-review:

Dış bağımsız

Externally peer-reviewed

Çıkar Çatışması / Conflict of interests:

Yazarlar çıkar çatışması bildirmemiştir.

The authors have no conflict of interest to declare.

Finansal Destek / Grant Support:

Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

The authors declared that this study has received no financial support.

Etik Kurul Onayı / Ethics Committee Approval:

Bu çalışma için etik kurul onayı, Çağ Üniversitesi, Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulundan 12/05/2022 tarihli E-23867972- 050.01.04-2200003594 sayılı karar ile alınmıştır.

Ethics committee approval was received for this study from Çağ University, Scientific Research and Publication Ethics Committee on 12/05/2022 tarihli E-23867972- 050.01.04-2200003594 document number.

Yazar Katkıları / Author Contributions:

Fikir/Kavram/Tasarım - *Idea/Concept/Design*: **D.O.K, S.S** Veri Toplama ve/veya İşleme - *Data Collection and/or Processing*: **D.O.K** Analiz ve/veya Yorum - *Analysis and/or Interpretation*: **D.O.K., S.S** Kaynak Taraması - *Literature Review*: **D.O.K., S.S** Makalenin Yazımı - *Writing the Article*: **D.O.K** Eleştirel İnceleme - *Critical Review*: **D.O.K, S.S** Onay - *Approval*: **D.O.K, S.S**

Kaynakça / References

- Afzali, A., Motahari, Amir A. and Hatami-Shirkouhi, L. (2014). Investigating the influence of perceived organizational support, psychological empowerment and organizational learning on jobperformance: an empirical investigation. *Technical Gazette*, 21(3), 623-629.
- Agarwal, P. (2016). Fitting talent management strategy into national culture. *Indian Institute of Management*, 2(4), 1-11.
- Aguinis, H. and Burgi-Tian, J. (2021). Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue. *BRQ Business Research Quarterly*, 24(3), 233-240.
- Altınöz, M. (2009). *Yetenek yönetimi*. Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Altunışık, R. Recai, C., Bayraktaroğlu, S. ve Engin, Y. (2012). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Sakarya Kitapevi, Sakarya.
- Alayoğu, N. (2010). İnsan kaynakları yönetiminde yeni dönem: Yetenek yönetimi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(2), 68-97.
- Almohtaseb, A. A., Shaheen, H. A. K., Alomari, K. M. and Yousef, M. A. (2020). Impact of talent management on organizational performance: The moderating role of an effective performance management system. *International Journal of Business and Management*, 15(4), 11-24.
- Aksel, İ. (2010). *İşletmelerde inovasyon ve inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün belirleyicileri ve bir araştırma*. (Yayınlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arshadi, N. and Hayavi, G. (2013). The effect of perceived organizational support on affective commitment and job performance : Mediating role of OBSE. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 84, 739-743.
- Barrow, S. and Mosley, R. (2007). The employer brand. Bringing the best of brand management to people at work. *Journal of Brand Management*, 2(15), 150-151.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel davranış insanın üretim gücü*. Ekinoks Yayın Evi, Ankara.
- Beck, J. W., and Schmidt, A. M. (2018). Negative relationships between self-efficacy and performance can be adaptive: The mediating role of resource allocation. *Journal of Management*, 44(2), 555-588.
- Berger, D. R. and Berger, L.A. (2004). *The journey to organization excellence: Navigating the forces impacting talent management*. *The Talent Management Handbook*. McGraw-Hill, New York.
- Bethke-Langenegger, P., Mahler, P. and Staffelbach, B. (2011). Effectiveness of talent management strategies. *European Journal of International Management*, 5(5), 524-539.
- Biçer, G. ve Düztepe, Ş. (2003). Yetkinlikler ve yetkinliklerin işletmeler açısından önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1(2), 13-20.
- Bingöl, D. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*. Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Boz, D., Duran, C., Koç, A. Ve Uslu, İ. (2019). Çalışanların motivasyonunun iş tatmini ve performans ile ilişkisi. *International Congress on Afro - Eurasian Research* 5(2), 224-229.
- Byrne, Z. S. and Hochwarter, W.A. (2008). Perceived organizational support and performance: Relationships across levels of organizational cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 54-72.
- Collings, D. G. (2014). The contribution of talent management to organization success. *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of training, development, and performance improvement*, 2(8), 247-260.
- Çayan, D. (2011). *Yetenek yönetiminin çalışanların performansı üzerine etkileri ve Niğde sağlık sektöründe bir uygulama* (Yüksek lisans tezi). Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

- Çelikkaleli, Ö. ve Çapri, B. (2008). Genel yetkinlik inancı ölçeğinin Türkçe formunun geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 93-104.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin iş gören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2(9), 35-46.
- Cheese, P. (2010). Talent management for a new era: what we have learned from the recession and what we need to focus on next. *Human Resource Management International Digest*, 18(3), 3-5.
- Cohn, J. M., Khurana, R. and Reeves, L. (2005). Growing talent as if your business depended on it. *Harvard Business Review*, 83(10), 62-155.
- Cheese, P., Thomas, R. J. and Craig, E. (2008). *The Talent powered organizaion: Strategies for globalization. Talent management and high performance*. Kogan Page Limited, Londra.
- Chowhan, J. (2016). Unpacking The Black Box: understanding the relationship between strategy, hrm practices, innovation and organizational performance. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 112-133.
- Çavuşoğlu, D. (2007). *Küresel rekabet ortamında örgütlerde yaratıcılık kültürü ve yaratıcılık yönetimine ilişkin tutumların değerlendirilmesi. Okullarda araştırma (Doktora tezi)*. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çırpan, H. ve Şen, A. (2009). İşletmelerde yenilikçiliği geliştirmede etkili bir araç: yetenek yönetimi. *Çevre Dergisi*, 52(16), 110-116.
- Dahshan, M. E., Keshk, L. I. and Dorgham, L. S. (2018). Talent management and its effect on organization performance among nurses at shebin el-kom hospitals. *International Journal of Nursing*, 5(2), 108-123.
- Deloitte Report, (2010). Talent Edge 2020: Blueprints For The New Normal, https://dupress.deloitte.com/content/dam/dup-usen/articles/talent-edge-2020-redrafting-strategiesfor-the-unevenrecovery/DUP98_TalentEdge2020_RedraftingTalent.pdf, (10.12.2022).
- Donate, M. J., Peña, I. and Sánchez de Pablo, J. D. (2016). HRM practices for human and social capital development: Effects on Innovation Capabilities. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(9), 928-953.
- Draganidis, F. and Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information ManagementveComputer Security*, 14(6), 51-64.
- Erdoğan, İ. (1999). *İşletmelerde kişi değerlendirmede psikoteknik*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Ens. Vakfı Yayınları, İstanbul.
- Ece, S., Tokgözlüoğlu, S. ve Oğuz, D. (2021). İşyerinde kötü muamele, motivasyon ve performans ilişkisi. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(21), 108-125.
- Farnedale, E., Pai, A., Sparrow, P. and Scullion, H. (2014). Balancing individual and organizational goals in global talent management: A mutual-benefits perspective. *Journal ofWorld Business*, 49(2), 204-214.
- Fettahlioğlu, Ö. O. ve Demir, S. (2014). İşletme yönetiminde yönetsel pandora: meritokrasi ve yetenek yönetimi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1(4), 175-186.
- Fu, N., Flood, P. C., Bosak, J., Morris, T. ve O'Regan, P. (2015). How do high performance work systems influence organizational innovation in professional service firms?. *Employee Relations*, 37(2), 209-231.
- Gallardo, G., Dries, E. N. and Gonzalez, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Humem Resource Managemnet Review*, 23(4), 290-300.
- Gillet, N., Berjot, S., Vallerand, R. J., Amoura, S. and Rosnet, E. (2012). Examining the motivation-performance relationship in competitive sport: a cluster-analytic approach. *International Journal of Sport Psychology*, 43(2), 79-87.
- Güler, B. A. (2010). *Türkiye'nin Yönetimi: Yapı* (2. baskı). İmge Kitabevi Yayınları, Ankara.
- Güner, M. B. (2016). Çalışanların yetenek yönetimi algısının iş motivasyonuna etkisi [Yüksek lisans tezi, Doğuş Üniversitesi].
- Güney, S. (2015). *İnsan kaynakları yönetimi*. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Harlos, K. P. and Axelrod, L. J. (2005), Investigating Hospital Administrators' Experience. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 37(4), 262-272.

- Hartmann, E., Feisel, E. and Schober, H. (2010). Talent management of western mncs in China: Balancing global integration and local responsiveness. *Journal of World Business*, 2(8), 169-178.
- Hiltrop, J. M. (1999). The quest for the best: Human resource practices to attract and retain talent. *European Management Journal*, 17(4), 422-430.
- Hirst, G., Van Knippenberg, D., Chen, C. H. and Sacramento, C. A. (2011). How does bureaucracy impact individual creativity? A cross-level investigation of team contextual influences on goal orientation-creativity relationships. *Academy of Management Journal*, 54(3), 624-641.
- Janssen, O. and Giebels, E. (2013). When and why creativity-related conflict with coworkers can hamper creative employees' individual job performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 574-587.
- Kanbur, E. ve Özyer, K. (2016). Çalışanların bireysel yaratıcılık düzeylerinin iç girişimcilik performanslarına etkisi. *Journal of Management and Economics Research*, 14(2), 264-275.
- Karakuş, Z., Özer, Z., Gözüm, S. ve Öncel, S. (2021). Determining the Organizational Cultural Competence of Hospitals Located in the Coastal Strip of the City of Antalya. *Florence Nightingale Journal of Nursing*, 29(1), 30.
- Kark, R. and Carmeli, A. (2009). Alive and creating: the mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 785-804.
- Kehinde, J. (2012). Talent Management: Effect on organization performance. *Journal of Management Research*, 4(2), 178-186.
- Koçoğlu, M. (2012). *Çalışanların Yayımcılık Örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları, örgüt desteği, kariyer tatminleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: otomotiv sektöründe bir uygulama.* (Doktora tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Le Deist, F. D. and Winterton, J. (2005). What is competence? *Human resource development international*, 8(1), 27-46.
- Luecke, R. (2008). *Performans yönetimi*. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- İnan, İ. (2022). Rekabet ortamında bir Türk otobüs fabrikasında endüstri 4.0 perspektifinde akıllı üretim uygulamaları. *Journal of The Cukurova University Institute of Social Sciences*, 31(1), 12-15.
- İslamoğlu, H., Altunışık R., (2009). *Satış ve Satış Yönetimi*. Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Martinaitye, I. ve Sacramento, C. A. (2013). When creativity enhances sales effectiveness: The moderating role of leader-member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 974-994.
- Mccauley, C., Wakefield, M. (2006). Talent Management in the 21st Century: help your company find, develop and keep its strongest workers. *The Journal For Quality ve Participation*, 29(4), 4-12.
- Mucha, T. R. (2004). The art and science of talent management. *Organization Development Journal*, 22 (4), 96-100.
- Nafei, W. (2015). The effects of job embeddedness on organizational cynicism and employee performance: A study on Sadat City University. *International Journal of Business Administration*, 6(1), 8-15.
- Neo, A. R. (1999). *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*, (Çev.: Canan ÇETİN). Beta Yayınları, İstanbul.
- Onay, M. ve Ergüden, S. (2011). Örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: Manisa sosyal güvenlik kurumu. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 221-230.
- Öksüz, F. N. (2020). Yetenek yönetimi konusunda yazılmış Türkçe makaleler üzerine bir araştırma. *Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi*, 4(2), 207-222.
- Özer, P. ve Topaloğlu, T. (2008). *Motivasyon ve motivasyon teorileri*. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Özyurt, M. (2021). Yetenek yönetiminin iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisi (Yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uyargil, C. (2008). *İşletmelerde performans yönetim sistemi*. Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Palmer, M. J. (1993). *Performans Değerlendirmeleri*. Rota Yayıncılık, İstanbul.

- Rajhans, K. (2012). Effective organizational communication: A key to employee motivation and performance. *InterScience Management Review*, 2(2), 81-85.
- Ridwan, M., Mulyani, S. R. and Ali, H. (2020). Improving employee performance through perceived organizational support, organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(12), 22-35.
- Rop, L. (2015). Influence of talent attraction on organizational performance in public university campuses in county government of Nakuru, Kenya. *International Journal of Management and Information Technology*, 10(8), 2453-2460.
- Stirin Tzur, K., Ganzach, Y. and Pazy, A. (2016). On the positive and negative effects of self-efficacy on performance: Reward as a moderator. *Human Performance*, 29(5), 362-377.
- Sökmen, A., Bilsel, M. A. ve Erbil, C. (2013). Örgütsel adaletin çalışan motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisi: bankacılık sektöründe bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 43-62.
- Şahin, Ö. (2015). *Yetenek yönetimi ve yenilik performansı ilişkisi: konaklama işletmelerinde bir araştırma* (Yayınlanmamış doktora tezi). Adnan Mendere Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Tongur, A. (2011) *Organizational support, organizational citizenship behavior, and perceived performance in crime scene investigation units of turkish national police*, (unpublished dissertation). University of Central Florida, Orlando.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay dergisi*, 88(2), 87-108.
- Turan, N. (2015). *Çalışma yaşamında yetenek beceri yetkinlik ve yeterlilik* (Yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17(2), 183-206.
- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: Ostim imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65(2), 196-218.
- Vural, Y., Vardarlier, P. and Aykir, A. (2012). The effects of using talent management with performance evaluation system over employee commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 340-349.
- Yavuz, M. (2018). *İş zanaatkarlığı ile bireysel performans çıktıları arasındaki ilişkide çalışanların dışsal prestij ve kurum destek algılarının rolü*. 8Doktora Tezi) Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2010). Liderlik davranışı, örgütsel yaratıcılık ve işgören performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Uşak'ta bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17(2), 145-158
- Zaim, H. (2013). İş hayatında erdemli insanın yetkinlikleri ile performans arasındaki ilişki. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*. 12(23), 181-196.
- Zhang, J. A., Edgar, F., Geare, A. and O'Kane, C. (2016). The interactive effects of entrepreneurial orientation and capability-based hrm on firm performance: The mediating role of innovation ambidexterity. *Industrial Marketing Management*, 59(2), 131-143.
- Zhou, J. and Shalley, C. E. (2008), *Expanding the scope and impact of organizational creativity research*. Lawrence Erlbaum Associates, TaylorveFrancis Group, New York.