



Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi

2024, 7(2): 117-133.

DOI: [10.26677/TR1010.2024.1367](https://doi.org/10.26677/TR1010.2024.1367)

ISSN: 2667-422X Dergi web sayfası: www.sobibder.org



ARAŞTIRMA MAKALESİ

Yetenek Yönetiminin Otel Çalışanlarının Performansına Etkisi: Van İlinde Bir Araştırma*

Nesrin AKSU, Doktora Öğrencisi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van,
e-posta: nesrinaksu_90@hotmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7135-6077>

Dr. Öğr. Üyesi Neşe SALİK ATA, Kafkas Üniversitesi, Atatürk Sağlık Hizmetleri MYO, Kars, e-
posta: nesesalik@hotmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8977-7881>

Doç. Dr. Abdullah OĞRAK, Bursa Teknik Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, Bursa, e-posta: abdullah.ograk@btu.edu.tr
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4331-8652>

Öz

İnsan kaynağını rekabet unsuru olarak gören işletmelerde insan kaynaklarına ilişkin uygulamalar önem kazanmıştır. İşletmeler için stratejik bir yaklaşım olarak değerlendirilen yetenek yönetimi de bu uygulamalar arasında yerini almış ve işletmelerin dikkat etmesi gereken bir yaklaşım haline gelmiştir. Belirlenen hedeflere ulaşmak, rekabet avantajı kazanmak ve bu rekabet avantajını sürdürülebilir kılmak iş performansına bağlıdır. Bu performansın sağlanmasında da yetenekli çalışanlar önemli rol oynamaktadır. Bu sebep ile işletmelerin yetenekli çalışanları bulup işletmeye kazandırması gerekmektedir. Yetenekli çalışanlara sahip olmak ile beraber bu yetenekleri en iyi şekilde yönetmek de gerekli olmaktadır. Doğru kişileri doğru pozisyonlara yerleştirerek çalışanlardan maksimum düzeyde fayda sağlanmaktadır. Etkili yetenek yönetimi uygulamaları işletme çalışanlarının performansını da etkilemektedir. Bu çalışmanın amacı, yetenek yönetimi uygulamalarının otel çalışanlarının performansına etkisini belirlemektir. Araştırmanın evrenini Van ilindeki 5 yıldızlı ve 4 yıldızlı 192 otel çalışanı oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğü 129 olarak hesaplanmıştır ancak toplamda 161 anket değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmaya katılanların %67,1'i erkek ve %55,3'ü evlidir. Araştırma bulgularına göre yetenek yönetiminin otel çalışanlarının performansını pozitif olarak etkilediği belirlenmiştir.

*Bu çalışma 26-29 Eylül 2019 tarihinde Van'da düzenlenen Uluslararası Batı Asya Turizm Araştırmaları (IWACT) kongresinde sunulan "Yetenek Yönetiminin Çalışan Performansına Etkisi: Van Otel İşletmelerinde Bir Araştırma" başlıklı özet bildirinin gözden geçirilmiş ve genişletilmiş halidir.

Anahtar Kelimeler: Yetenek Yönetimi, Çalışan Performansı, Turizm Sektörü.

Makale Gönderme Tarihi: 10.09.2023

Makale Kabul Tarihi: 07.02.2024

Önerilen Atıf:

Aksu, N., Salik Ata, N. ve Oğrak, A. (2024). Yetenek Yönetiminin Otel Çalışanlarının Performansına Etkisi: Van İlinde Bir Araştırma, *Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi*, 7(2): 117-133.



Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences

2024, 7(2): 117-133. DOI:10.26677/TR1010.2024.1367

ISSN: 2667-422X Dergi web sayfası: www.sobibder.org



RESEARCH PAPER

The Effect of Talent Management on the Performance of Hotel Employees: A Research in Van Province

Nesrin AKSU, PhD. Student, Van Yüzüncü Yıl University, Institute of Social Sciences, Van, e-mail: nesrinaksu_90@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7135-6077>

Assistant Prof. Dr. Neşe SALİK ATA, Kafkas University, Atatürk Vocational School of Health Services, Kars, e-mail: nesesalik@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8977-7881>

Associate Prof. Dr. Abdullah OĞRAK, Bursa Technical University, Faculty of Humanities and Social Sciences, Bursa, e-mail: abdullah.ograk@btu.edu.tr

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4331-8652>

Abstract

Human resources practices have gained importance in businesses that see human resources as a competitive element. Talent management, which is considered a strategic approach for businesses, has also taken its place among these practices and has become an approach that businesses should pay attention to. Achieving set goals, gaining competitive advantage and making this competitive advantage sustainable depend on business performance. Talented employees play an important role in ensuring this performance. For this reason, businesses need to find talented employees and bring them into the business. Along with having talented employees, it is also necessary to manage these talents in the best way. By placing the right people in the right positions, maximum benefit is obtained from the employees. Effective talent management practices also affect the performance of business employees. The aim of this study is to determine the effect of talent management practices on the performance of hotel employees. The population of the research consists of 192 5-star and 4-star hotel employees in Van province. The sample size was calculated as 129, but a total of 161 surveys were evaluated. 67.1% of the survey participants are male and 55.3% are married. According to the research findings, it has been determined that talent management positively affects the performance of hotel employees.

Keywords: Talent Management, Employee Performance, Tourism Sector.

Received: 10.09.2023

Accepted: 07.02.2024

Suggested Citation:

Aksu, N., Salik Ata, N. and Oğrak, A. (2024). The Effect of Talent Management on the Performance of Hotel Employees: A Research in Van Province, *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 7(2): 117-133.

GİRİŞ

Bilgi ve teknolojinin hâkim olduğu, sosyal, kültürel ve diğer birçok alanda hızlı değişimlerin yaşandığı ve bu yaşanan hızlı değişimlere çağrı yakalayabilmek ve hayatta kalabilmek adına ayak uydurmak zorunda olduğumuz gerçeği herkesçe bilinmektedir. Endüstri 4.0 penceresinden hareketle işletmelerin artık bilgi ve yetenek bazında, zihne dayalı, yaratıcılık ve yenilik kıstaslarına göre değerlendirmeye tabi tutulduklarını ve yine bu kıstaslara göre varlık mücadelesi verdiklerini söyleyebiliriz.

Bilgi, yetenek, yaratıcılık ve yenilik gibi kavramların önem kazanmasıyla beraber işletmelerin yaşamları ve beklentileri de değişmeye başlamıştır. Bu durumun farkındalığıyla işletmeler artık ürün ve hizmet kalitesi, iş verimliliklerini artırma dışında sahip oldukları en değerli varlık olan insan kaynağına da odaklanmaya başlamış ve insana yapılan yatırımın en önemli yatırım olduğu bilincine ulaşmışlardır. Çünkü tüm gerekli yeniliklerin, fikirlerin, uygulamaların başarılı bir şekilde hayata geçirilmesi yüksek potansiyelli insan unsuruna bağlıdır. Bu sebepten yetenekli ve yüksek potansiyele sahip çalışanlara ihtiyaç artmakta ve bu hususta yetenek yönetimi kavramı ve uygulamaları ön plana çıkmaktadır.

Yetenek yönetimi, yetenekli çalışanların tanınması ve işletmeye kabulü ile başlayan, yeteneğin kullanılmasına katkıda bulunan kilit pozisyonların belirlenmesi, çalışanların yeteneklerini kullanabilecekleri pozisyonlara yerleştirilmesi, bu konuda eğitilmesi ve çalışan bağlılığının sağlanması için farklılaştırılmış bir insan kaynakları mimarisinin geliştirilmesine yönelik süreçleri kapsamaktadır (Thunnissen ve Buttiens, 2017: 393).

Günümüz bilgi çağında işletmeler sermaye kısıtlılığından ziyade yetenek kısıtlılığına bağlı zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Yetenek kavramı ile çalışanların bilgisi, deneyimi, zekası, öğrenme ve gelişme becerisi, esnekliği, potansiyeli ve niteliği kastedilmektedir. Yetenekli çalışanlar örgütsel performansın iyileştirilmesi ve sürdürülmesi hususunda çok önemli bir role sahip olmaktadır. Herhangi bir işletmenin başarısı, büyümesi, amaçlarına ulaşması ve üstün performans göstermesi, yetenekli çalışanların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme noktasında en temel kaynak olarak görülmesine ve yetenekli çalışanların doğru zamanda ve doğru yerde konumlandırılmasına bağlı olduğunu ifade edebiliriz (Kurt ve Sağtaş, 2023: 1039).

Hızlı değişimin ve belirsizliğin hüküm sürdüğü, rekabetin gittikçe daha karmaşık hale geldiği bir rekabet ortamında rekabet üstünlüğüne sahip olmak, işletme çalışanlarının çeşitli ve farklı yeteneklerinin keşfedilmesi ve işletme amaçları doğrultusunda kullanılabilmesiyle mümkün olacağı işletmeler tarafından da anlaşılmış ve fark edilmiştir. Bu sebeplerden ötürü işletmeler etkin ve verimli bir yetenek yönetimi uygulamasıyla örgüt için gerekli olan yeteneğin elde edilmesi, elde tutulması ve nitelikli iş gücünün işletmeye bağlılığını ve sadakatini arttırabilirler (Alayoğlu, 2010: 77). Yetenek yönetimi uygulamaları ile yetenekli ve yüksek potansiyele sahip çalışanlar belirlenmekte, kariyer planları oluşturulmakta ve geliştirilmelerinde her türlü imkan sağlanmaktadır. Örgüt içerisinde yüksek performans gösteren çalışanlar yetenek yönetimi sayesinde olumlu tutum ve davranışlar sergileyerek örgütsel performansın artmasına katkıda bulunmaktadır (Gündoğmuş vd., 2021: 162). Böylelikle işletmeler yetenek yönetimi uygulamaları ile çalışan performansını arttırarak mevcut pozisyonlarını koruyabilmekte ve başarıya ulaşabilmektedirler.

Alan yazın incelendiğinde yetenek yönetimi ile çalışan performansını konu alan çalışmalara rastlanılmıştır. Çayan (2011) sağlık sektöründe faaliyet gösteren bir kamu hastanesinde araştırmasını yürütüp yetenek yönetiminin çalışan performansını yükselttiği sonucuna varmıştır. Tash ve arkadaşları (2016) yapmış oldukları çalışmada petrokimya endüstrisi çalışanlarını ele almışlar ve çalışma sonucunda yetenek yönetimi ve çalışan performansı arasında önemli bir etki olduğu görüşüne ulaşmışlardır. Al-Hussaini ve çalışma arkadaşları (2019) telekomünikasyon

sektöründe araştırmalarını yapmışlar ve yetenek yönetiminin çalışan performansını olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Mumcu ve Salepçioğlu (2019) e-ticaret sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdeki personeller üzerine araştırma yapıp yetenek yönetiminin çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu saptamışlardır. Wickramaaratchi ve Perera (2020) yapmış oldukları çalışmada kamu bankalarında görev yapan Y kuşağı yönetici adaylarını incelemişler ve yetenek yönetiminin çalışan performansı üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Akar (2023) araştırmasında bir kamu üniversitesinde görev yapan çalışanları incelemiş ve yetenek yönetiminin çalışan performansı üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığını, aracı ve düzenleyici değişkenlerden sebep dolaylı bir etkisinin olduğunu ileri sürmüştür. Bibi (2023) araştırmasını sağlık kuruluşlarında görev yapan çalışanlar üzerinde yürütmüş ve yetenek yönetiminin performansa önemli ölçüde olumlu bir etkisinin olduğunu belirtmiştir. Karakuş ve Öncel (2023) kamu ve özel hastanelerde görev yapan sağlık çalışanlarını incelemişler ve yetenek yönetiminin çalışan performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilediği bulgusuna ulaşmışlardır. Kaya ve Fidan (2023) araştırmalarında katılım bankacılığı sektöründeki çalışanlara yer vermişler ve yetenek yönetimi ile çalışan performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Kurt ve Sağtaş (2023) araştırmalarını çeşitli sektörlerde çalışan satış elemanları üzerine yapmış olup yetenek yönetimi ile performans arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki tespit etmişlerdir. Tanrıverdi ve Çıkkı (2023) ise konaklama işletmelerindeki çalışanlar üzerine araştırmalarını yürütmüş ve yetenek yönetimi uygulamalarının çalışan performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Görüldüğü üzere konu ile ilgili yapılmış çalışmaların farklı uygulama alanlarında yapıldığı, emek yoğun bir sektör olan turizm sektöründe ise yapılmış çalışmalara pek rastlanılmaması çalışmanın farklılığını ortaya koymaktadır. Ayrıca araştırmamızda turizm sektöründe faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellere yer verilmesi çalışmanın başka bir ayırt edici özelliğidir. Buna ek olarak daha önce yapılmış çalışmalar farklı şehir ve bölgelerde yapılmış olup, şehir veya bölge farklılıkları da göz önüne alınırsa çalışmamızın farklı bir bölgede yer alan farklı bir şehirde yapılması da yine araştırmanın diğer bir önemini ortaya koymaktadır. Otel işletmelerinde insan ilişkilerinin, müşteri taleplerinin karşılanması ve müşteri memnuniyetinin esas alınmasının önemli ve gerekli olduğu, yaratıcı, yeniliğe açık, farklı fikirlere sahip yetenekli çalışanlara olan ihtiyacın artması, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde yetenek yönetimi uygulamalarının elzem olması düşüncelerinden yola çıkılarak ve yeteneğin otel çalışanlarının performansını arttırmada önemli bir etkiye sahip olacağı düşüncesi ile böyle bir çalışmanın yapılması gerekli görülmüştür. Yapılan bu çalışmanın amacı ise, yetenek yönetiminin otel çalışanlarının performansına etkisini belirlemektir. Ayrıca bu çalışma ile yetenek yönetimi ve çalışan performansı ile ilgili görüşlerin otellerin yıldız sayısına, çalışanların çalışma süresi, eğitim durumu, medeni durum, cinsiyet ve yaş gibi faktörlere göre değişip değişmediğini de ortaya koymaktır. Bu kapsamda Van ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerde araştırma yürütülmüştür.

Yetenek Yönetimi

Yetenek yönetimi konusuna geçmeden önce yetenek kavramının ne olduğu ile ilgili bilgi vermek faydalı olacaktır. Yetenek kavramının ne ifade ettiği konusunda çeşitli tanımlar bulunmaktadır.

Altınöz'e (2009) göre yetenek, kişinin herhangi bir konu ile ilgili olarak neleri en iyi şekilde yapabileceği konusundaki potansiyel becerilerini içermekle beraber ikna, iletişim, algılama ve benzeri konular olarak ele alınmaktadır (Şahin ve Özdoğan, 2015: 2). Gagne (2004: 121) yeteneği, bilgi ve becerilerin sistematik olarak geliştirilmesi ve sıra dışı bir ustalık seviyesi olarak ifade etmiştir. Atlı (2012) ise yeteneği, potansiyel ve performansın birleşmesinden meydana geldiğini ve var olan potansiyelin belli bir alanda performansa dönüştürülmesi işlemi olarak

adlandırmaktadır (Şahin ve Özdoğan, 2015: 2; Tabancalı ve Korumaz, 2014: 143). Yetenek kavramı örgüt açısından ele alındığında ise, örgütün kaderinde önemli role sahip olan teknik ve yönetsel düzeydeki pozisyonlarda yer edinecek önemli niteliklere sahip ve gelecek açısından umut vadeden çalışanlar olarak ifade edilmektedir (Çırpan ve Şen, 2009: 110).

Yetenek yönetimi kavramı ise ilk olarak 1997 yılında Amerika'daki Mc Kinsey adındaki yönetim danışmanlığı şirketinin yapmış olduğu çalışmalarla ortaya çıkmıştır. Bu çalışmalarda "yetenek savaşları" kavramına vurgu yapılarak yetenek yönetiminin önemine dikkat çekilmiştir. Buna göre yetenekli bireylerin istihdamı konusunda şirketler arasında küresel boyutlarda savaşlar yaşanmaktadır. Yetenek için yapılan savaşlar iş dünyasında yaşanan bir gerçeklik halini almaya başlamıştır. Yeteneği elde etmek ve iyi yönetmek, bilgi temeline dayanan günümüz dünyasında şirketler açısından büyük bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Şirketler de artık yaklaşımlarını bu yönde değiştirmeye başlamaktadır (Mc Kinsey ve Company, 2001: 1). Yeteneklerin etkili ve iyi bir şekilde yönetilmesi günümüz şartlarında stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir (Ashton ve Morton, 2005: 28).

Yetenek yönetimi ile ilgili olarak da literatürde tutarlı ve özlü tek bir tanım mevcut değildir (Ashton ve Morton, 2005: 30). Yetenek yönetimi, işletmenin rekabet avantajının sürdürülebilmesi için olumlu katkılar sağlayan önemli pozisyonların sistematik bir şekilde belirlenmesi, bu pozisyonları dolduracak yetenekli, üstün potansiyele ve performansa sahip bireyler için yetenek havuzlarının oluşturulması, tanımlanan kritik pozisyonlara yetkin ve donanımlı bireylerin yerleştirilmesi ve onların işletmeye olan bağlılıklarını arttıracak bir insan kaynakları sisteminin geliştirilmesinden oluşan süreçler ve faaliyetler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Collings ve Mellahi, 2009: 304).

Çırpan ve Şen (2009: 110) yetenek yönetimini, işletmenin küresel rekabet ortamında güçlüklerle başa çıkabilmesi ve örgütsel stratejilerini gerçekleştirip amaçlarına ulaşabilmesi için sahip olduğu yetenekler ile ihtiyacı olan yetenekler arasındaki boşluğu sistemsal bir şekilde kapatmaya uğraşan ve merkez noktasının insan kaynağı olduğu yönetsel bir süreç olarak tanımlamıştır. Mucha (2004: 99)'ya göre yetenek yönetimi, işletmenin ihtiyaçları baz alınarak doğru kişilere sahip olunması, bu doğru kişilerin uygun zamanda, uygun işlerle eşleştirilmeleri ve örgütsel uygulamaları yapabilmeleri noktasında yönlendirilmeleridir. Çelik ve Zaim (2011: 37) yetenek yönetimini, işletme içerisindeki becerikli, yetenekli çalışanlara uygun ortamların sağlanması ile performanslarından maksimum düzeyde fayda sağlamak ve içlerinden en yeteneklilerini de geleceğe yönelik stratejik bir lider olarak yetiştirme esası üzerine kurulan bir yönetim yaklaşımı olarak açıklamıştır.

Yetenek yönetimi, işgücü planlaması, yetenek açıklarının analiz edilmesi, personellerin işe alınması, eğitim ve gelişimlerinin sağlanması, yeteneklerinin değerlendirilmesi ve bu yeteneklerin elde tutulması gibi çeşitli süreçlerden oluşan ve işletmenin her kademesindeki yöneticiler arasında iş birliğinin ve iletişimin gerekliliğini ortaya koyan bir olgudur. İşletmelerin başarılarını ve performanslarını arttırmak ve rekabet üstünlüğü elde edebilmek için yukarıda sayılan işletme süreçlerini işletme stratejileriyle bütünleştirerek uyumlu hale getirmeleri gerekmektedir (McCauley ve Wakefield, 2006: 4).

İşletmelerin içinde bulunduğumuz küresel rekabette yetenek yönetimi çatısı altında oluşturdukları yetenek havuzlarından işe yönelik uygun adayları bulmaları oldukça zor olmaktadır. Yetenekli işgörenlerin bulunması konusunda işletmeler bir nevi kıtlık yaşamaktadırlar. Bu durum literatürde "yetenek kıtlığı" ya da "yetenek eksikliği" olarak ifade edilmektedir. Yetenek eksikliği yaşamamak için işletmeler çalışanlar açısından yeteneğe verdikleri önemi, çalışanların her türlü gelişimlerine destek verici bir tutum içerisinde olduklarını göstermek durumundadırlar (Geniş ve Usta, 2008: 2; Axelrod vd., 2001: 10).

Peters (2006)'a göre işletmeler açısından yetenek kavramının önemi arttıkça her bir çalışanın birer yetenek timsali olarak görülmeye başlaması, bu yeteneklerin elde tutulması ve örgütsel bağlılıklarının sağlanması, bunun yanında yeni yeteneklerin de işletmeye çekilmesi ve bu yeteneklerin geliştirilmesi giderek önemli bir hal almıştır (Köse, 2018: 825). Yani yetenekten sonra yeteneği en iyi şekilde yönetmek işletmelerin odak noktasını oluşturmuştur.

Bayraktaroğlu (2008), örgütlerin başarısının yetenek ve kişilik özelliklerine uygun olan işlerde çalışanlarla oluşturulabileceğini öne sürmektedir. Doğru işte doğru personelin çalışması işletmeler açısından son derece önemli bir konudur. Yaptıkları işe uygun olmayan çalışanlar işletmelerde olumsuz sonuçlara sebebiyet verip ciddi hasarlara yol açabileceklerdir (Tolu, 2016: 14).

İşletmelerin yetenek yönetimine stratejik bir uygulama olarak öncelik vermeleri ve günlük olarak yapılan çalışmaların bir parçası haline getirmeleri gerekmektedir. Bu, örgütlerin başarısının ön koşulunu oluşturmaktadır (Pollitt, 2004: 23). Yetenek yönetimine ilişkin yapılacak uygulamaların genel anlamda örgüt stratejilerini de destekler nitelikte olması gerekmektedir (Economist Intelligence Unit, 2006: 7). Yetenek yönetimini etkili bir şekilde uygulayabilmek için örgütün üst yönetim kademesinden başlayarak yetenek zihniyeti olarak adlandırılan yetenek anlayışının örgütün tümüne yansımaları ve örgüt tarafından benimsenmesi sağlanmalıdır (Akar ve Balcı, 2016: 958).

Yetenek yönetimi uygulamalarının sorumlularının kim olduğu üzerine düşünülünce genellikle akla insan kaynakları birimindeki yönetici ve çalışanlar gelmektedir. Oysaki yetenek yönetimi uygulamaları işletmeler açısından hayati önem taşıyacak kadar önemli bir iştir ve sadece insan kaynakları birimindekiler tarafından yerine getirilmesi gereken faaliyetler olarak algılanmamalıdır. İnsan kaynaklarındaki yöneticiler ve çalışanlar dâhil olmak üzere örgütün tüm yönetim kademelerinin bu süreç içerisinde yer alması gerekmektedir. Özellikle de tepe yönetiminin bu konudaki desteği ve ilgisi son derece önemlidir (Trudel, 2011: 1; Çırpan ve Şen, 2009: 111). Yetenek yönetimi uygulamalarında yönetim kademelerinde bulunan sorumluların tek başlarına değil, iş birliği içerisinde ve aktif katılım göstererek ortak bir şekilde hareket etmeleri gerekmektedir. Yetenek yönetimi çabaları ancak bu şekilde başarıya ulaşacaktır (Abudi, 2011: 1).

İşgören Performansı

Örgütlerin varlığı ve sürekliliği için gerekli olan insan kaynağı, diğer kaynakların koordinasyonunu yapar, örgüte hem fiziksel hem de düşünsel olarak fayda sağlar. Örgütler için büyük önem arz eden insan kaynağından en iyi şekilde yararlanılması ve bu insan kaynağının etkili bir şekilde kullanılabilmesi için, örgütlerin ilk olarak yapmaları gereken iş etkili bir insan kaynakları politikası oluşturmaktır. Performans konusu bu politikaların başında gelmektedir (Özkasap, 2013: 32).

Performans kavramı sözlük anlamına göre kapasitenin kullanım seviyesini ifade etmektedir. Performans, bir davranışın sonucunda elde edilen çıktı düzeyi olmakla birlikte bu düzey, hedeflerin, amaçların veya görevlerin gerçekleşme derecesini göstermektedir (Aktaran Uludağ, 2018: 179).

İşgören performansı kavramı farklı bakış açılarına ve farklı süreçlere göre farklı anlamlar taşımaktadır. İşgören performansı, önceden belirlenen koşullar doğrultusunda bir görevin yerine getirilme düzeyi veya işgörenlerin davranış şekli olarak ele alınmaktadır (Bingöl, 2003: 273). Barutçugil'e (2002: 40) göre işgören performansı, bir işgörenin çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak ve tatmin olmak için örgüt içerisinde üstlendiği görev ve sorumluluklar sonucunda, arzu ettiği şeyleri elde etmek uğruna çaba göstermesidir. Başka bir tanıma göre ise, örgüt tarafından

belirlenen amaçlara ulaşma noktasında işgörenin bu amaçlara ne ölçüde ulaşabildiğini gösteren bir kavram olarak ele alınmaktadır (Çöl, 2008: 39).

İşe yönelik performans olarak ele alınan işgören performansı, yapılan bazı çalışmalarda iş performansı, bireysel performans, çalışan performansı gibi adlarla ifade edilmektedir. Campbell vd., (1993) işgören performansını, işgörenlerin örgüt amaçları ile ilgili olarak sağladıkları katkılara göre ölçülebilen ve örgüt amaçlarına yönelik olan davranışlar olarak tanımlamaktadırlar (Suliman, 2001: 1049). İşgören performansı ile ilgili yapılan tanımlara bakıldığında ortak nokta performansın kişisel beklenti ile örgütsel amaç arasında kurulan bağ sonucunda ortaya çıkmış olmasıdır (Tutar ve Altınöz, 2010: 202).

İşgörenler ve gösterdikleri performans, örgütsel etkinliği oluşturan temel unsurdur (Tutar ve Altınöz, 2010: 204). Geylan'a (2004) göre işgören performansı, örgütsel amaçlar doğrultusunda belirlenen hedeflere hangi ölçüde ulaşılabilirdiğini gösterirken, örgütsel performans ise örgütün toplam performansını ifade etmektedir. Örgütlerin öncelikli olarak önem vermeleri gereken performans, işgören performansıdır. Çünkü örgütlerin performansı işgörenlerin göstermiş olduğu performans kadar iyi olabilmektedir (Akyol, 2015: 71). Başka bir deyişle örgütlerin performansı işgörenlerin performansına bağlı olarak artmakta veya azalmaktadır.

Borman ve Motowidlo (1993), işgören performansını görev (rol içi) performansı ve bağlamsal (rol dışı) performans olmak üzere iki boyutta ele almışlardır. Görev performansı, işgörenlerin rol tanımında ifade edilen görev ve sorumluluklarını yerine getirebilme yeterliliği olarak belirtilmektedir (Griffin vd., 2007; Ersöz, 2017: 29-30). Bağlamsal performans ise, herhangi bir istek söz konusu olmadan başkalarına yardım etmek, örgütsel ve sosyal ortamı şekillendiren olumlu davranışlarda bulunmak, örgüte zarar verici davranışlardan kaçınmak, temel fonksiyonlarla doğrudan ilişkili olmayan kişisel çaba ve davranışları içermektedir (Kalay, 2016: 149; Uludağ, 2018: 180-181).

Örgütler hedeflerine ulaşmak, amaçlarını gerçekleştirmek ve rekabet üstünlüğü elde edebilmek için yüksek performans sergileyen işgörelere ihtiyaç duymaktadırlar. Performans, sadece örgütler için değil, işgörenler açısından da büyük önem taşımaktadır. İşleri veya görevleri başarıyla yerine getirmek, üstün performans göstermek, uzmanlık ve gurur duygularının yanında işgören açısından memnuniyet kaynağı da olabilmektedir. Belirlenen hedeflere ulaşamamak ve düşük performans göstermek ise, bireysel başarısızlık olarak kabul edildiği için işgörende memnuniyetsizliğe sebep olmaktadır (Sonnentag ve Frese, 2002: 4).

Verimlilik esasına bağlı olarak işgörenlerden maksimum düzeyde fayda sağlamak isteyen örgütlerin üzerinde durmaları gereken en önemli konu, işgörenlerin bireysel performans anlayışları ve memnuniyet düzeyleridir. İşgörenler yaptıkları iş veya çalıştıkları ortamdaki memnun oldukları takdirde verimli çalışmaktadırlar (Eymür, 2009: 43). İşgörenlerin istenilen performansı sergileyebilmeleri için güçlü bir moral ve motivasyona da sahip olmaları gerekmektedir. Buna bağlı olarak işgörelere iyi ücret ve gelişimlerini destekleyecek imkanların tanınması, diğer işgörenler tarafından ilgi, samimiyet ve yakınlık gösterilmesi, bireylerin yaptıkları işten tatmin olmaları, terfi etmelerine olanak sağlanması gibi faktörler yüksek performans göstermelerine büyük ölçüde etki edecektir (Uygur, 2007: 75).

İşgören performansını arttırmak önemli olduğu kadar performansın devamlılığının sağlanması ve kalıcı hale getirilmesi de o derece önemli olmaktadır. Bunu sağlamanın yollarından biri performans değerlemenin etkin bir şekilde uygulanmasıdır. Performans değerlendirme, çalışanların belirli bir dönemde gösterdikleri fiili başarıları ve geleceğe yönelik gelişim potansiyellerini belirleyen çalışmalardır (Akdemir ve Duman, 2016: 346). Bu bağlamda yöneticiler, belli bir sisteme göre işgörenlerin yetenek, başarı ve performanslarını yakından takip etmekte ve dönem içerisinde gerekli yerlerde uyarılar veya geri bildirimler ile işgörenlerin

performanslarını arttırmalarına ve geliştirmelerine destek olmaktadır. Performans geliştirme, belirlenen kriterlere göre sadece düşük performans gösteren çalışanların değil, aynı zamanda başarılı olan çalışanların da geliştirilmesine yönelik olarak yapılan uygulamalardır. Yöneticiler eksik gördüğü veya ileriki zamanlarda verilecek görevler için işgörene gerekli kabiliyeti kazandırmak, işgöreni yetiştirmek ve motivasyonunu arttırmak amacı ile önceden performans geliştirme planı hazırlamaktadırlar. Bu plan sayesinde çalışanlara yönelik yapılacak eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde yönetici fikir sahibi olmaktadır (Tecimen ve Kara, 2017: 250-251).

Araştırma

Araştırmanın Amacı

Yetenek yönetiminin çalışan performansı üzerine etkisinin belirlenmesi bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu bağlamda “yetenek yönetimi çalışan performansını anlamlı bir şekilde etkilemekte midir?” Sorusunun cevabı aranmıştır. Ayrıca bir alt amaç olarak yetenek yönetimi değişkeni ile çalışan performansı değişkeni arasındaki ilişki de araştırılmıştır. Bu kapsamda aşağıda yer alan hipotez oluşturularak, yetenek yönetiminin çalışan performansını ne yönde etkilediği belirlenmiştir.

H₁: Yetenek yönetiminin çalışan performansı üzerine pozitif etkisi vardır.

Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Yetenek yönetiminin çalışan performansı üzerindeki etkisini araştıran çalışmada yetenek yönetimi ve çalışan performansına değinildikten sonra çalışmanın uygulama kısmında Van ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarının yetenek yönetiminin iş performansına etkisi araştırılmıştır. Araştırma için Van İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü ile iletişime geçilerek 4 ve 5 yıldızlı otellerin isimleri ve adresleri temin edilmiştir. Bu kapsamda Van ilinde faaliyet gösteren 5 adet 4 yıldızlı otel ve 2 adet 5 yıldızlı otel olmak üzere toplam 7 otel araştırmaya dâhil edilmiştir.

Araştırmanın evrenini 192 otel çalışanı oluşturmaktadır. Bahse konu bu araştırma evreninden %95’lik güvenilirlik sınırları içerisinde, %5’lik bir hata payı oranı öngörülerek seçilecek örneklem büyüklüğü 129 olarak hesaplanmıştır (<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>). Ancak olası eksik değerlendirmeler, geliş güzel doldurmalar ve hatalı cevaplar dikkate alınarak 192 adet anket formu hazırlanmış ve 01 Temmuz 2019 ve 30 Ağustos 2019 tarihleri arasında bizzat araştırmacılar tarafından dağıtılıp toplanmıştır. Dağıtılan 192 anketin 178’inden dönüş alınmıştır. Geri dönen anketlerden 13 tanesinin gelişigüzel, hatalı ve eksik doldurulduğunun anlaşılması sebebiyle dikkate alınmamıştır. Dolayısıyla toplamda 161 anket değerlendirmeye alınarak anketler SPSS 21.0 analiz programı ile çeşitli istatistik metot ve test teknikleri (frekans dağılımı, ortalama, t-testi, Anova, Korelasyon ve Regresyon) kullanılarak analiz edilip yetenek yönetiminin çalışan performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Araştırmada iki farklı ölçek kullanılmıştır. Bunlardan ilki, 2006 yılında Shawn Fegley tarafından geliştirilen yetenek yönetimi ölçeğidir. Ölçekte toplam 16 madde yer almaktadır. Bu çalışmada Cronbach Alfa değeri .86 olarak bulunmuştur. İkinci ölçek ise Rahman ve Bullock’un (2004) geliştirdiği çalışan performansı ölçeğidir. 6 ifadeden oluşan ölçeğe ilişkin Cronbach Alfa değeri .92 olarak bulunmuştur.

BULGULAR

Bu kısımda çalışanlardan araştırma kısmı için elde edilen verilerin çözümlenmesi sonucunda ortaya çıkan bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır. Araştırmada yetenek yönetiminin çalışan performansına etkisinin katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi gibi faktörlere bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı merak konusu edilerek araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Ancak yetenek yönetimi ve çalışan performansı değişkeninde yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi gibi faktörler açısından anlamlı bir farklılığın olmadığı, yalnızca çalışan performansı değişkeninde otelin yıldız sayısına göre anlamlı bir farklılığın olduğu saptanmıştır.

Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Demografik özellikler başlığı altında toplanan veriler katılımcıların cinsiyeti, medeni durumu, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi ve dört veya beş yıldızlı otellerde çalışma durumunu içermektedir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

	Frekans	Yüzde
Cinsiyet		
Kadın	53	32,9
Erkek	108	67,1
Medeni Durum		
Evli	89	55,3
Bekâr	72	44,7
Yaş		
20 ve Altı	22	13,7
21-26 yaş arası	45	27,9
27-35 yaş arası	61	37,9
35 Üzeri	33	20,5
Eğitim Durumu		
İlköğretim	37	22,9
Lise	54	33,6
Üniversite	51	31,7
Lisansüstü (Yüksek lisans - Doktora)	19	11,8
Çalışma Süresi		
1 Yıldan Az	43	26,7
1 – 5 Yıl Arası	57	35,4
6 – 10 Yıl Arası	40	24,8
11 Yıldan Fazla	21	13,1
Yıldız Sayısı		
Beş Yıldız	49	30,4
Dört Yıldız	112	69,6

Yukarıdaki tablo incelendiğinde araştırmaya katılanların %67,1'i erkek ve %55,3'ü evlidir. %37,9'u 27–35 yaş aralığında iken %33,6'sı lise mezunudur. Ayrıca %35,4'ü 1–5 yıl arası çalışmaktayken %69,6'sı dört yıldızlı otel çalışanı olduğu görülmektedir.

Tablo 2. Çalışan Performansının Otelin Yıldız Sayısına Göre Değişip Değişmediğine İlişkin Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları

Yıldız Sayısı	N	Ortalama	S. Sapma	t	Sd	p
Beş Yıldız	49	4,2032	,64723	2,372	159	,019
Dört Yıldız	112	3,8141	1,06426			

Araştırmada yetenek yönetimi ve çalışan performansı boyutunda yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi gibi demografik faktörler açısından anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Sadece çalışan performansı boyutunda otelin yıldız sayısına göre anlamlı bir farklılık bulgusu elde edilmiştir. Buna göre beş yıldızlı otellerde çalışanlar lehine anlamlı farklılık var ($p<.05$).

Ölçeklere Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerlerine İlişkin Bulgular

Aşağıdaki tablolarda yetenek yönetimi ve çalışan performansı ölçeklerine ait ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

Tablo 3. Yetenek Yönetimi Ölçeğine Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Maddeler	N	Ortalama	Standart sapma
Çalışanları işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirir.	161	3,5528	1,34583
Her seviyedeki çalışanlar için geniş bir halef (işten ayrılan çalışanın yerine gelecek kişi, yedek) havuzunu oluşturur.	161	3,4658	1,19390
Çalışanların işletmede kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.	161	3,4720	1,28483
Çalışanların işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.	161	3,5217	1,21494
Çalışanların emeklerine değer veren bir kültür oluşturur.	161	3,5280	1,28968
Çalışanların yaptıkları işe şiddetle inandıkları bir kültür yaratır.	161	3,5590	1,23412
Çalışanların her gün işe gelmek için heyecanlandıkları bir ortam yaratır.	161	3,4410	1,22395
Çalışanların fikirlerinin dinlendiği ve değer gördüğü bir ortam yaratır.	161	3,5466	1,20908
Kariyer gelişimi ve yükselme fırsatlarını destekleyen politikalara sahiptir.	161	3,5963	1,18522
Mevcut çalışan ve işe başvuran adayların yetkinlik seviyelerindeki farkları belirler.	161	3,6211	1,16696
İşletme büyüyüp geliştiğiçe yaratılacak boş pozisyonları belirler.	161	3,5901	1,16443
Çalışanları yaptıkları işleri etkileyecek kararları almaları konusunda yetkilendirir.	161	3,6335	1,14395
Doğru işe doğru insanı yerleştirir.	161	3,6957	1,19396
Mevcut çalışanlarına işlerini daha iyi yapmalarına imkân tanıyacak uygun eğitimi verir.	161	3,7205	1,22071
Mevcut çalışanlarına işin gerektirdiği önemli becerilere hâkim olduklarında maaş ayarlaması yapar.	161	3,6025	1,23126
En yüksek performansı gösteren çalışanlarını ödüllendirir.	161	3,5714	1,32153
Yetenek Yönetimi (Toplam)	161	3,5699	,98103

Yukarıdaki tablo incelendiğinde yetenek yönetimi ölçeğinin 14. maddesine ($x=3,72$) katılma düzeyi ile en yüksek katılma düzeyi olduğu görülmekte iken, yetenek yönetimi ölçeğinin 7.

maddesine ($x=3,44$) katılma düzeyi ile en düşük katılma düzeyi olduğu görülmektedir. Ayrıca yetenek yönetim ölçeğine çalışanların katılma düzeyi ($x=3,56$)'dır.

Tablo 4. Çalışan Performansı Ölçeğine Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Maddeler	N	Ortalama	Standart sapma
Devamsızlık oranlarım düşüktür.	161	3,9503	1,26393
Moralim yüksektir.	161	3,9130	1,21651
Görevimi tam zamanında tamamlarım.	161	3,8261	1,15955
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	161	3,9876	1,21443
Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	161	3,9006	1,22579
Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	161	3,8634	1,21190
Çalışan Performansı (Toplam)	161	3,9325	,97145

Yukarıdaki tablo incelendiğinde çalışan performansı ölçeğinin 4. maddesine ($x=3,98$) katılma düzeyi ile en yüksek katılma düzeyi olduğu görülmekte iken, çalışan performansı ölçeğinin 3. maddesine ($x=3,82$) katılma düzeyi ile en düşük katılma düzeyi olduğu görülmektedir. Ayrıca çalışan performansı ölçeğine çalışanların katılma düzeyi ($x=3,93$)'tür.

Tablo 5. Yetenek Yönetimi ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Pearson Korelasyonu Sonuçları

Çalışan performansı		
Yetenek yönetimi	Pearson Korelasyonu	,707**
	p	,000
	N	161

Yetenek yönetimi ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin değerlendirilmesinde Pearson korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda yetenek yönetimi ile çalışan performansı arasında pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki var ($r=,707$; $p<.01$).

Tablo 6. Yetenek Yönetiminin Çalışan Performans Düzeyine Etkisiyle İlgili Anova Tablosu

ANOVA ^a					
Model	Kareler toplamı	Sd	Kare Ortalaması	F	p
Regresyon	75,486	1	75,486	158,952	,000 ^b
Artık	75,508	159	,475		
Toplam	150,994	160			

Yetenek yönetiminin çalışan performans düzeyini ne yönde etkilediğini incelemek üzere gerçekleştirilen çoklu regresyon modelinin istatistiksel anlamda geçerli olabilmesi için, Anova Tablosunda yer alan anlamlılık sütunundaki değerin 0,05'ten küçük ($p<0,05$) olması

gerekmektedir. Yukarıdaki tabloda anlamlılık değerinin 0,05'ten küçük ($p=0,000<0,005$) olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre regresyon modelinin tesadüfî olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 7. Yetenek Yönetiminin Çalışan Performansına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model	R	R Kare	Düzenlenmiş R Kare	Tahmin edilen standart hata
1	,707	,500	,497	,68913

Tablo 6'da yetenek yönetimi ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin kuvveti gösterilmektedir. Tablo 6'da yer alan determinasyon katsayısının 0,497 düzeyinde olması bağımlı değişken ile regresyon analizinde yer alan bağımsız değişken arasında pozitif yönde doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. R-kare'nin değeri (0,50), bağımlı değişken olan çalışan performans düzeyindeki değişimlerin %50 oranında bağımsız değişkenler olan yetenek yönetimi ile açıklandığını göstermektedir. Yapılan analizler neticesinde yetenek yönetiminin çalışan performansını etkilediği, bir diğer ifadeyle anlamlı bir yordayıcısı olduğu belirlenmiştir ($p<0.01$).

Tablo 8. Regresyon Analizi-Yetenek Yönetiminin Çalışan Performansına Etkisi

	Standartlaştırılmamış Coefficients		Standart Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Sabit)	1,433	,206		6,972	,000
Yetenek yönetimi	,700	,056	,707	12,608	,000

Standardize edilmemiş ve standardize edilmiş regresyon katsayıları yukarıdaki tabloda görülmektedir. Analiz sonucuna göre, yetenek yönetiminin çalışan performansını pozitif olarak etkilediği görülmektedir ($\beta=,700$; $p=,000$).

SONUÇ

İşletmeleri amaçlarına ve başarıya ulaştıran kilit faktörün "insan" olduğunun anlaşılması üzerine tüm işletmeler bünyesinde insan odaklı çalışmalara ve uygulamalara yer vermiştir. Yetenekli çalışanların bulunması, yeteneklerin etkin bir şekilde yönetilmesi, çalışan performansı ve bu performansın artırılmasına yönelik değerlendirme çalışmaları bu uygulamalar arasında önem dereceleri en yüksek olanlardır.

Kritik yeteneklere sahip çalışanların yetenekleri aracılığıyla işletme başarısında etkin bir rol oynadığı, işletmeyi rakiplerine kıyasla avantajlı bir konuma getirdiği, işletme performansını arttırdığı gerçeği işletme sahiplerince de benimsenmiş ve bu yetenekli çalışanları bulmak, işletmeye çekmek ve elde tutmak işletmeler arasında adeta bir mücadele alanına dönüşmüştür. İşletmeler arası rekabet sadece üretim ve hizmet rekabeti ile sınırlı olmaktan çıkmış, yetenek savaşına doğru bir evrilme göstermiştir. Tüm bunlar yetenek yönetimi uygulamalarının işletmeler için ne denli önemli olduğunu da ortaya koymuştur.

Turizm sektöründe yaşanan yoğun rekabet ve var olma savaşı yenilik arayışını doğurmaktadır. Bu yenilik ihtiyacını karşılayan unsur ise hızlı değişimlere ayak uydurup kendini yenileyen, farklı bakış açılarına sahip, yetenekli ve üstün performans sergileyen çalışanlardır. Yöneticiler de bu durumun farkındalığı ile yetenekli çalışanları işletmeye kazandırma, yetenek geliştirme, yetenek yönetimi, işletmeye bağlılığın arttırılması ve bu durumun kalıcı hale getirilmesi için uğraş vermektedirler.

Yetenek yönetiminin çalışan performansı üzerindeki etkisinin incelendiği bu çalışma, emeğin ve insan ilişkilerinin yoğun olduğu, yeteneğin, niteliğin ve yaratıcılığın önemli olduğu, değişime ve yeniliğe açık bir sektör olan turizm sektörü üzerinden incelenmiş ve bu kapsamda Van ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarına gönüllülük esaslı yüz yüze anket çalışması yapılmıştır. Araştırma sonucunda yetenek yönetiminin otel çalışanlarının performansını pozitif olarak etkilediği görülmüştür. Çalışanların yetenek ile ilgili özellikleri ve bu yeteneklerin etkin kullanımı performanslarına da olumlu bir şekilde yansımaktadır. Ayrıca elde edilen bulgular otel yönetiminin yetenek yönetimi ile ilgili stratejiler belirleyerek otel çalışanlarının yüksek performansla çalışmalarını sağlayabileceğini göstermiştir. Bu doğrultuda yapılan çalışmada yetenek yönetiminin çalışan performansı üzerine pozitif etkisi tespit edilerek, H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Alan yazın incelendiğinde Dhanabhakya ve Kokilambal (2014), Dahshan ve arkadaşları (2018), Mumcu ve Salepçioğlu (2019), Almohtaseb ve arkadaşları (2020), Kurt ve Sağtaş (2023), Tanrıverdi ve Çıkkı (2023) yapılan çalışmanın bulgularıyla benzer bir sonuç elde ederek, yetenek yönetiminin performansı pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Buna ek olarak demografik değişkenler de araştırmaya dahil edilmiş ve yetenek yönetiminin çalışan performansına etkisinde demografik değişkenlere göre bir farklılık olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Ancak ulaşılan sonuçlarda cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi gibi faktörlerin anlamlı bir farklılık yaratmadığı tespit edilmiştir. Yalnızca çalışan performansı değişkeninde otelin yıldız sayısına göre anlamlı bir farklılık olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Buna göre yetenek yönetimi uygulamalarına yer veren 5 yıldızlı otellerde çalışan performansı artmaktadır. Araştırma sonucundan elde edilen bulgulara dayanarak çalışan motivasyonu, verimliliği ve performansı açısından yetenek yönetimi uygulamalarının yüksek bir öneme sahip olduğunu, çalışan performansının artmasına bağlı olarak işletme performansı ve başarısının da arttığını söyleyebiliriz. Yeteneklerinin gerektirdiği işlerde çalışan kişilerde iş tatmini ve memnuniyeti sağlanmaktadır. Yetenek yönetimi uygulamaları çalışanların tam kapasite ile tam potansiyellerine ulaşmalarının önü açmaktadır. Tüm bu etkiler neticesinde çalışanlardan gerekli verim alınarak hem çalışanlar hem de işletmelerin hedeflerine ulaşmaları sağlanmaktadır.

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar, alan yazına önemli katkılar sağlaması ve otel yöneticilerine çalışan yönetimi açısından olumlu bakış açıları sunma noktasında önemlidir. Ancak bu çalışmanın bazı sınırlılıkları mevcuttur. Öncelikle bu çalışmada yalnızca otel işletmeleri çalışanlarına yer verilmiştir. Bu otel işletmeleri içerisinde de yalnızca 4 ve 5 yıldızlı olanlar çalışma kapsamına alınmıştır. Ayrıca çalışmanın sadece Van ilinde yapılmış olması da araştırmanın bir diğer sınırlılığını oluşturmaktadır. Gelecekteki araştırmacılara farklı kademelerdeki tüm otel işletmelerinin araştırmaya dahil edilmesi, araştırmanın farklı sektör veya işletmelerde yürütülmesi ve karşılaştırmalı araştırma yapılması, farklı il ve bölgelerde araştırmaların yürütülmesi önerilir. Bunlara ek olarak farklı değişkenler araştırmaya dahil edilerek araştırma kapsamı genişletilebilir. Son olarak böylesine önemli bir konunun daha yoğun bir şekilde ele alınması ve üzerinde durulması, işletmeler ve yöneticiler için bilinçli bir farkındalık oluşturmaları açısından da önem arz etmektedir. Bu kapsamda yetenek yönetimi uygulamaları tüm işletmeler ve yöneticilerce benimsenmeli, tüm kademelerde uygulanmalı ve yetenek yönetimine dayanan tüm uygulamalar yaygınlaştırılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Abudi, G. (2011). Who is Responsible for Developing Talent? [Online] <https://www.ginaabudi.com/who-is-responsible-for-developing-talent/>. [Erişim Tarihi: 26.01.2019].
- Al-Hussaini, S. H., Turi, J. A., Altamimi, A. N. A., Khan, M. A. and Ahmad, M. (2019). Impact of Talent Management Strategies on Employee Performance Behaviour with The Mediating Role of Talent Management Outputs. *Archives of Business Research*, 7(3), 116-124.
- Akar, F. ve Balci, A. (2016). Yetenek Yönetiminin Bazı Türk Üniversitelerinde Uygulanmasına İlişkin Öğretim Üyesi Görüşleri, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(2): 955-974.
- Akdemir, B. ve Çalış Duman, M. (2016). Duygusal Bağlılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma, *International Journal of Social Science*, 46(4): 343-357.
- Akyol, S. (2015). *Strateji, Liderlik ve Çalışan Performansı*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Alayoğlu, N. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1: 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.
- Ashton, C. and Morton, L. (2005). Managing Talent for Competitive Advantage: Taking A Systemic Approach to Talent Management, *Strategic HR Review*, 4(5): 28-31.
- Axelrod, E. L., Handfield-Jones, H. and Welsh, T. A. (2001). The War for Talent, Survey-Part Two, *McKinsey Quarterly*, 2: 9-12.
- Barutçugil, İ. (2002), *Performans Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bibi, M. (2019). Impact of Talent Management Practices on Employee Performance: An Empirical Study among Healthcare Employees. *SEISENSE Journal of Management*, 2(1): 22-32.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (5. Baskı) İstanbul: Beta Yayınları.
- Collings, D.G. and Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda, *Human Resource Management Review*, 19(4): 304-313.
- Çayan, D. (2011). *Yetenek Yönetiminin İnsanların Performans Üzerindeki Etkileri ve Niğde Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Niğde.
- Çelik, M. ve Zaim, A.H. (2011). Yetenek Yönetimi Yaklaşımı. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 10(20): 33-38.
- Çırpan, H. ve Şen, A. (2009). İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi. *Çerçeve Dergisi*, 52(16): 110-116.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1): 35-46.
- 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.

- Dhanabhakyaam, M. and Kokilambal, K. (2014). A Study on Existing Talent Management Practice and Its Benefits Across Industries, *International Journal of Research in Business Management*, 2 (7): 23-36.
- Ersöz, B. (2017). İş-Aile Çatışmasının İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Bilgi Teknolojileri Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama. *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 1(5): 26-41.
- Eymür, E. (2009). *Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansını İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- Fegley, S. (2006). Talent Management Survey Report, *Society for Human Resource Management (SHRM)*. USA www.shrm.org/research. [Erişim Tarihi: 01.02.2019].
- Geniş N., ve Usta, M. (2008). *Yetenek Yönetimi ve Yetenekli Personelin Bulunması ve İşe Alımı*, [Online] www.metinusta.net/events/tahent%20management.pdf. [Erişim Tarihi: 26.01.2019].
- Gagne, F. (2004). Transforming Gifts into Talents: The DMGT As a Developmental Theory, *High Ability Studies*, 15 (2): 119-147.
- Griffin, M. A., Neal, A. and Parker, S. K. (2007). A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts, *Academy of Management Journal*, 50(2): 327-347.
- <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm> [Erişim Tarihi: 26.01.2019].
- Kalay, F. (2016). İşletmelerde Örgütsel Adaletin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi: Teorik Bir İnceleme, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1): 147-158.
- Karakuş, S. ve Öncel, M. (2021). Mesleki Tükenmişlik ve Yetenek Yönetiminin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir İnceleme. *Alanya Akademik Bakış*, 5(3): 1147-1167.
- Kaya, B. ve Fidan, Y. (2023). Katılım Bankacılığı Sektöründe Kariyer ve Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Performansı ve Çalışan Memnuniyeti Üzerine Etkileri. *Ekonomi İşletme ve Yönetim Dergisi*, 7(1): 1-42.
- Köse, G. (2018). İnsan Kaynakları Yönetiminin Derin İçgörüsü: Yetenek Yönetimi ve İşveren Markası İlişkisi. *Journal of International Social Research*, 11(56):823-833.
- Kurt, D. O. ve Sağtaş, S. (2023). Yetenek yönetiminin çalışan performansı üzerine etkileri: Satış elemanları üzerine bir uygulama. *Business & Management Studies: An International Journal*, 11(3): 1038-1057.
- Mc Kinsey and Company (2001). *The War for Talent Organization and Leadership Practice*, Mc Kinsey & Company.
- Mccauley, C. and Wakefield, M. (2006). Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop and Keep its Strongest Workers. *The Journal for Quality & Participation*, Winter, 29(4): 4-7.
- Mucha, R. T. (2004), The Art and Science of Talent Management, *Organization Development Journal*, Winter, 22 (4): 96-100.
- Mumcu, Ö. ve Salepcioğlu, M. A. (2019). E-Ticaret Sektöründe Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Performansına Etkisi. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 15(57): 35-56.

- Özkasap, Ş. (2013). *Bankalarda Uygulanan İşe Alıştırma Eğitim Programlarının İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Pollitt, D. (2004). Talent Management Puts the Shine on Electrolux, *Human Resource Management International Digest*, 12(5): 23-25.
- Rahman, S. U. and Bullock, P. (2005). Soft TQM, hard TQM, and Organisational Performance Relationships: An Empirical Investigation, *Omega*, 33(1): 73-83.
- Sonnentag, S. and Frese, M. (2002). Performance Concepts and Performance Theory. *Psychological Management of Individual Performance*, 23(1): 3-25.
- Suliman, A. M. T. (2001). Work Performance: Is it One Thing or Many Things? The Multidimensionality of Performance in a Middle Eastern Context, *International Journal of Human Resource Management*, 12(6): 1049-1061.
- Şahin, Ö. ve Özdoğan, O. N. (2015). Yetenek Yönetimi ve Yenilik Performansı İlişkisi: Bodrum Örneği, I. *Avrasya Uluslararası Turizm Kongresi*: 28-30.
- Tabancalı, E. ve Korumaz, M. (2014). Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 25(1): 139-156.
- Tanrıverdi, H. ve Çıkkı, K. D. (2023). Konaklama Sektöründe Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi. *Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1): 118-131.
- Tash, M. S., Ali, E. N. C. and Ahmadzadeh, M. (2016). The Effects of Talent Management on Employees Performance in Oil Jam Petrochemical Complex (Oil JPC): The Mediating Role of Job Satisfaction. *International Journal of Economics and Finance*, 8(6): 226-230.
- Tecimen, M. ve Kara, M. (2017). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Sessizlik ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Türk ve İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(15): 247-261.
- Thunnissen, M. and Buttiens, D. (2017). Talent Management in Public Sector Organizations: A Study on the Impact of Contextual Factors on the TM Approach in Flemish and Dutch Public Sector Organizations. *Public Personnel Management*, 46(4): 391-418.
- Trudel, N. (2011). Who is Responsible for Talent Management? [Online] <http://www.employee-performance.com/blog/?p=1569>, [Erişim Tarihi: 26.01.2019].
- Tolu, A. H. (2016). Kurumsal Yetenek Yönetiminin İç Girişimcilik Üzerine Etkisi Var mıdır?. *Social Sciences Studies Journal*, 2(2): 12-21.
- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(02): 196-218.
- Uludağ, G. (2018). Duygusal Zekâ ile İşdoyumu İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması, *Yüzyüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (42): 179-198.
- Unit, E. I. (2006). The CEO's Role in Talent Management: How Top Executives from Ten Countries Are Nurturing the Leaders of Tomorrow, *London: The Economist*: 69-77.
- Uygur, A. (2007). Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1): 71-85.

Wickramaaratchi, D. R. and Perera, G. D. N. (2020). The Impact of Talent Management on Employee Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction of Generation Y Management Trainees in the Selected Public Banks in Sri Lanka. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 10(1): 21-36.