



International
SOCIAL SCIENCES
STUDIES JOURNAL



SSSjournal (ISSN:2587-1587)

Economics and Administration, Tourism and Tourism Management, History, Culture, Religion, Psychology, Sociology, Fine Arts, Engineering, Architecture, Language, Literature, Educational Sciences, Pedagogy & Other Disciplines in Social Sciences

Vol:5, Issue:40
sssjournal.com

pp.3993-4003
ISSN:2587-1587

2019
sssjournal.info@gmail.com

Article Arrival Date (Makale Geliş Tarihi) 14/06/2019 | The Published Rel. Date (Makale Yayın Kabul Tarihi) 10/08/2019
Published Date (Makale Yayın Tarihi) 10.08.2019

YETENEK YÖNETİMİNDE PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN ÖNEMİ

IMPORTANCE OF PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM IN TALENT MANAGEMENT

Feyza CAN YILMAZ

İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul/TÜRKİYE
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8571-9959>



Article Type : Research Article/ Araştırma Makalesi

Doi Number : <http://dx.doi.org/10.26449/sss.j.1659>

Reference : Can Yılmaz, F. (2019). "Yetenek Yönetiminde Performans Yönetim Sisteminin Önemi", International Social Sciences Studies Journal, 5(40): 3993-4003.

ÖZ

Performans değerlendirmenin başlıca amacı, çalışanların performanslarını iyileştirmektir. İşletme yönetimi, sahip olduğu yetenekli çalışanlarını geliştiremediği zaman kolayca başka işletmelere gidebilmektedirler. Yetenek yönetimi, çalışanların işe yönelik yeteneklerini geliştiren bir yönetim sürecidir. İşletmelerde en uygun performans yönetim sistemi, performans artırma stratejilerini de içermelidir. Bu nedenle, performans yönetim sistemlerinde yetenek yönetimine önem verilmesi gerekir. Doğru performans değerlendirme sistemi ile nitelikli çalışanların yetenekleri geliştirilip yönetilebilir. Bu çalışmanın amacı, yetenek yönetiminde performans yönetim sisteminin öneminin incelenmesidir.

Anahtar Kelimeler: Yetenek, Yetenek Yönetimi, Performans Yönetimi, Performans Değerlendirme Sistemi.

ABSTRACT

Main purpose of performance evaluation is improve employees performance. When Business administration cannot improve their employees, they can easily go to another business. Skill management is the management process that improve employees business talent. The most appropriate performance management system in business has to be include performance enhancement strategy. Therefore, should be cared skill management in performance management system. Employees skills can be develop and manage with accurate performans evaluation system. The purpose of this study is examination the importance of performance management in skill management.

Key Words: Skill, Skill Management, Performance Management, Performance Evaluation System.

1.GİRİŞ

İş hayatında insan kaynakları uygulamalarında yeni bir akım gibi görülen yetenek yönetimi uygulamaları ülkemizde yeni yeni konuşulmaya ve algılanmaya başlanmıştır. Şirketlerin yetenek yönetim uygulamalarının adaptasyonunu sağlama çalışmaları başlanmakla birlikte önemi yeterince kavranamamış olduğu da bir gerçektir.

Küreselleşme rekabet koşullarının değişimini sağlarken günümüz iş yaşamında da köklü değişikliklerle hızlı bir sürece girilmiştir. İçinde bulunulan yüzyılda değişimin hızla artması işletmeleri rekabetçi üstünlük oluşturmak ve bu üstünlüğü korumak zorunda bırakmıştır. Bu rekabet ortamı, işletmelerde insan kaynakları uygulamalarında ve ihtiyaç duyulan çalışan profilinde değişimi de getirmiştir.

Yetenek yönetimi, şirketlerin hedeflerine ulaşmasında, rekabet avantajı sağlamaları için en önemli hususlardan biridir. Bu yönetimin başarılı bir şekilde ilerlemesi, işletmelerin yetenek yönetimi

uygulamalarından verim almalarını sağlar. Bu sayede örgütler için kritik personel elde tutulabilir ve rekabet avantajı kazanılır. Bu aşamalardan sonra, her çalışanın, yeteneğin işletmenin hedeflere ulaşması ve yüksek performans göstermesi için ne denli önemli olduğunun bilinci ile sistem yukarıdan aşağıya doğru işletilmeli, tüm bölümlerde hayata geçirilmelidir. Süreç işletilirken insan kaynakları yöneticisine ise sistemin yukarıdan aşağıya doğru yayılmasında köprü olmak gibi önemli bir sorumluluk düşmektedir.

Performans değerlendirmesi yapılırken tüm çalışanları kapsayacak tek bir yöntem kullanmak doğru sonuçların ortaya çıkmasını engelleyecektir. Bu nedenle çalışanların gizli güçlerini ortaya çıkaracak, geliştirilebilecek yeteneklerinin fark edilmesini sağlayacak, yeteneğe özgü ödül ve ücretlendirmeyi mümkün kılacak yöntemlerin bir arada kullanılması uygundur. Değerlendirme sonuçları analizi aşamasından sonra çalışanın yetenekleri doğrultusunda geliştirilmesi ve doğru pozisyonlara getirilmesi söz konusu olduğundan performans değerlendirme işletme için de vazgeçilmez bir unsurdur. Yetenek yönetiminin şirketin performans değerlendirme sistemine etkilerinin incelendiği bu çalışmada öncelikli olarak yetenek ve yetenek yönetimi başlıkları incelenmiştir. Çalışmanın sonraki safhalarında ise performans değerlendirme, insan kaynaklarında performans yönetimi ile yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetimi ve performans değerlendirme incelenmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise yetenek yönetiminin işletmelerin performans değerlendirme sistemlerinin yapılandırılmasındaki katkıları ile farklı işletmelere ait yönetim sistemi uygulamaları irdelenmiştir. Yapılacak bu çalışmanın, bu konu üzerinde daha sonra yapılacak çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir.

İşletmeler arası rekabet üstünlüğünün sağlanmasında en önemli faktör insan faktörüdür. Yüksek potansiyelli çalışanların işletmeye kazandırılması, elde tutulması, yetiştirilmesi işletmelerin gelecek yıllarda rekabet ortamında üstünlük kazanmasına büyük katkı sağlayacaktır. Bu bakımdan yetenek yönetimi son dönemde öne çıkan bir olgudur. Bununla birlikte, performans değerlendirme sistemleri de insan kaynakları yönetiminin önemli bir fonksiyonudur.

Yetenek yönetimi ile performans yönetimi yetenekli çalışanların gizli gücünün fark edilmesi noktasında kesişmektedir. Bu anlamda performans yönetimi, çalışanların gizli güçlerinin farkına varmalarını sağlayarak, işletmede çok daha etkili hale gelmelerini sağlamaktadır. Performans değerlendirme ise, çeşitli yöntemler kullanılarak yetenekli çalışanların işletmede ne ölçüde farklılık yarattığı ve ne derece vazgeçilmez olduğunun belirlenmesi sürecidir.

Yetenek ve performans yönetimi temel kavramlarının, paralel süreçte takip edilmesi, çıktılarının geliştirilmesi ve geri bildirim kültürü ile çalışanın eksik noktalarda sürekli bilgilendirilmesi ile farkındalığı yüksek şirket, yönetici ve çalışan profillerinin ortaya çıkması sağlanmalıdır. Yetenek yönetimi çalışanın, ana kaynaklarına inerek mevcut durumu uygulama biçimini, yeni durumu ise kavrayıp, analiz ederek uygulama biçimini incelemektedir. Performans yönetimi ise, mevcut durumun doğru ve daha hızlı yapılaş şekliyle incelerken, yeni durumun ise analizler sonrasında adaptasyon sürecini ve sürdürülebilir potansiyel durumunu incelemektedir.

2.GELİŞME

Yetenek Türk Dil Kurumu'nun resmî internet sitesinde (tdk.gov.tr), “Bireyin kavrama ve beceri niteliği”, “uyum açısından doğuştan gelen kuvvet ve kapasite” olarak ifade edilmektedir.

“Düşünsel bağlamda yetenek, doğal yeteneklerin, sürekli ve belli bir alandaki davranışlarımızı açıklayan beceriler biçimindeki özelliklere evrilmesi ile oluşan yüksek yetenekler,” “Düzenli bir biçimde gelişen yeterlilik, beceri, bilgi ve erişilen üst düzey bir ustalık, uzmanlık,” olarak ifade edilmektedir (Akar, 2015).

Literatürü incelediğimizde yetenek kavramına dair çok fazla tanımın yer aldığını görmekteyiz. Tüm bu tanımların ortak noktasında yetenek “özel becerileri olan kişiler” olarak geçmektedir. Yetenek kavramının özelliklerini sıralamadan önce genel bir tanımlama yapmak gerekirse bulun bireylerin düşünme, kavrama, hissetme, davranış kalitesini belirleyen ve bunları eyleme dönüştürüp verimli uygulamalara taşıyan, bireyi ustalık düzeyine ulaştıran doğal güç olarak ifade edebiliriz. Yetenek kavramının özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Şahin, 2015):

- Doğuştan kazanılmış yapıdadır, var oluşumuz ile ilgilidir.
- Belirli ve seçili sınırlardaki özel yeteneklerdir,
- Bireye has becerilerdir,
- Bireyi en üst beceri ve ustalık seviyesine ulaştırırlar,
- Kabiliyetlerin arttırılmasındaki temel unsurlar kavrama, üretme, ortaya çıkarma gücü olarak, bireyin kapasitesini açığa çıkarır,
- Doğuştan gelen yetenek, kavrama ve kabiliyet bileşenlerinden oluşur,
- Gelişebilen ya da geliştirilebilecek yapıdadır.

Tüm bu tanımlamalar ve özellikler dikkate alındığında yetenekli insanların yaratıcılık, zekâ, motivasyon gibi unsurları taşıdığını da belirtmek gerekmektedir. Çalışma hayatında en önemli faktörün insan olduğunu hatırlarsak yetenek kavramının sadece psikoloji biliminin değil yönetim bilimlerinin de kapsamına girdiğini söyleyebiliriz. Farklı yeteneklere sahip birden fazla insanın aynı ortamda çalışmalarını ancak yeteneklerin yönetimini yaparak sağlayabiliriz.

Yetkinlik, bir işte yüksek performans çıktısı veren temel kavramdır. Alt başlıkları ise bilgi, kabiliyet, tecrübe, beceri, tutum, motivasyon ve değerlerden oluşur. İşin temel gereksinimlerini sağlamadaki iş alışkanlıkları ve bireysel becerilerin tanımlanarak yazıya aktarılmasıdır.

Kısaca değinmek gerekirse yetenek doğuştan gelir, yetkinlik ise bir işin yapılabilmesi için gerekli bilgi, beceri ve tutumlar olarak tanımlanabilmektedir. Tanımlardan da anlaşılacağı gibi yetkinlik sonradan öğrenebilir nitelikte olup yetenek sonradan edinilmesi güç bir özellik arz etmektedir.

Beceri, çalışma, öğrenme ve deneyimle kazanılır. Bilgi, öğrenilen kavramlar bütünüdür. Davranışlar ise karşılaştığımız görevlerde bilgi ve becerilerin nasıl kullanıldığıdır. Bu açıdan bakıldığında davranışlarımız, duygusal ve sosyo-kültürel karakterimizi oluşturur. Bunların bir sonucu olarak yetkinliklerimiz de bilgi, beceri ve davranışlarımızdan oluşur (Clayton, 2002).

Yetkinliğin tanımı yapılırken performans ile ilişkisi kurularak becerilerin ayırt ediciliği ve gözlenebilir olması şeklinde ifade edilmektedir. Yetkinlik kavramının yetenek kavramını kapsadığı; paylaşılan bilgilerin olduğu bir kültürde üretilen değer ve yeteneğin organizasyon için kullanılabilir olması durumunda yetkinlikten söz edilebileceği ifade edilmektedir (Biçer ve Düztepe, 2003).

İnsan kaynakları için işgücü standartlarının belirlenmesi, örgütsel vizyon ve misyona uygun personel yetiştirilmesi, personel arasında uyumun sağlanması, ücretlendirme kararlarının doğru alınması gibi nedenlerle iş dünyasında yetkinliğin önemi giderek artmaktadır. Yetkinliğin öneminin artması aynı zamanda örgütlerin ihtiyacı olan yeteneklerin istihdam edilmesinin önemini de artırmaktadır (Acar, 2000).

Bireylerin birbirinden farklı olan bu yeteneklerini keşfetmek ve bu doğrultuda onları teşvik ederek, yeteneklerinin gelişmesine katkı sağlayacak eğitimler vererek uygun işlerde görevlendirmek işletmelerin verimli çıktılar elde etmesinde son derece önemli bir faktör olacaktır. Çalışan için de bu durum birçok olumlu algıyla karşılanacaktır. Yeteneklerinin keşfedildiği ve bu yetenekleri kullanabilecekleri işlerde çalışan kişiler daha mutlu olacaklardır. Şirketlerine daha bağlı olacaklar ve güven duygularının pekiştiği bir ortamda ve yöneticilerle çalıştığını bilmek onları huzurlu hissettirecektir (Çakırcı, 2009).

Yetkinlik veya yetenek eksenli insan kaynakları yönetimi organizasyonlara katkılar sağlamaktadır. Bu katkıları verim, örgütsel gelişme ve ilerleme, personel denetim ve eğitime daha az zaman ve bütçe ayrılması ve yaptığı iş konusunda yetkin ya da yetenekli kişinin işini severek yapması olarak sayılabilir. Bu nedenle insan kaynakları yönetiminde yetkinlik veya yeteneğe göre iç veya dış kaynaklardan personel alımının giderek daha fazla önem kazandığı görülmektedir (Öner, 1999).

Yetenek yönetimi yetenekli bireylerin işe alınması, yerleştirilmesi, geliştirilmesini kapsayan planlanmış ve yapılandırılmış bir yaklaşım; sürekli yüksek performans gösteren bireylerin istihdam edilmesi isteğidir. Yani genel bir açıdan baktığımızda örgütün işgücünün yönetimi ile ilgilidir.

Örgüte insan kaynağı seçiminde hangi kriterlerin dikkate alınacağı, işgörende hangi özelliklerin olması gerektiği ve bu kişilerin nasıl bulunacağı, yetenek havuzu oluşturarak sürecin stratejilerinin belirlenmesi yetenek yönetimi olarak ifade edilebilir. Bu amaçla yeteneğin tanımı, cezbedilmesi, seçimi, sürekliliğinin sağlanması, yeteneğin geliştirilmesi, başarı yönetimi, örgüt kültürü oluşturulması konularında stratejileri geliştirilmesi gerektiği ifade edilmektedir (Yazıcıoğlu, 2006).

Örgütteki yetenekli ve yetkinlik kazanmış personelin örgütün üst yönetim kadroları tarafından en iyi şekilde değerlendirilmesi, yetenek stratejisinin işletmenin stratejisiyle eşit düzeye getirildiği, yetenekli bireylerden oluşan personelin işe alınarak, yetkinliklerinin geliştirilmesi ve iş motivasyonlarının sağlanması yoluyla kuruma sadakatlerinin artırılması aşama ve süreçleridir. Bu yöntemle bahsi geçen yetenekli çalışanlar için sağlanan ortamda onların kendilerini daha iyi ifade edebilecekleri doğal bir alan yaratılır. Yetenek yönetimi basit bir tanım ile yüksek potansiyelli bireyleri işe almak, geliştirmek ve elde tutmaktır. İşletmenin ihtiyaç duyduğu beceri ve bilgi seviyesindeki insanları doğru zamanda işe almak ve işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesi için onları işletmeye aynı hedefe kilitlemektir (Atlı, 2013).

Yapılan analiz ve araştırmalar sonucunda işletmelerde yetenekli iş görenlerin bulunması başarılı sonuçlar elde etmesinde önemli bir rol oynayabileceği ifade edilmektedir. Bu ise, işe ve işletme faaliyetlerine ilişkin kararlarda, “bu bizim kritik yeteneklerimizi nasıl etkileyecek?” ve “yetenek, bu konuda nasıl bir rol oynayacak?” bakış açısıyla hareket edilmesini beraberinde getirmektedir. İnsan Kaynakları Yönetiminden, liderlik geliştirme programlarından veya yedekleme planlamasından daha fazlası olarak değerlendirilmesi gereken Yetenek Yönetimi, bu fonksiyonların da ötesine geçerek strateji, örgüt kültürü ve değişim yönetimi gibi alanları da kapsamaktadır. Bu boyutuyla Yetenek Yönetimi'nin, İnsan Kaynakları uygulamacılarının öncülüğünü yaptığı ve stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin temelinde yükselen çok-yönlü bir yaklaşım olduğu söylenebilir. İşletmelerdeki küreselleşmeye karşı önlem alabilmek için çalışanların potansiyel yetkinliklerinin ortaya çıkarılmasının farkına varılmıştır (Alayoğlu, 2010).

Yetenek yönetimi kavramının pozitif bir sonuç verebilmesi için çalışanlar ile yetenek altyapısının ve sistem detaylarının açık ve şeffaf bir biçimde tüm pozisyonlar ile paylaşılması gerekmektedir. Bu şeffaflık sayesinde çalışanın kurumu ile uyumu yakalanır ve çalışanın bağlılığında artış kazanılır (Atlı, 2013). İnsan kaynakları yönetimi doğrudan işgörenlerle ilgili olduğundan yetenek yönetiminin insan kaynakları yönetimi kapsamında ele alınması en doğru yaklaşım olarak görülmektedir. Organizasyon için yeni yetenek keşfi ve yetenekli bireylerin kazanılması, eğitimi ve gelişimi, sürekliliğinin sağlanması insan kaynakları yönetiminin programları arasında yer almaktadır. Geçmişte uygulanan insan kaynakları yönetimi modellerinde işgörenler işletmenin bütçesinde gider kalemi olarak görülmekteydi. Ancak bugün yaygınlaşan insan sermayesi kavramı ile birlikte insan kaynakları yönetiminde yetenekli işgörenler organizasyonun yaşamsal unsuru olarak kabul edilmektedir (Doğan ve Demiral, 2008).

Günümüzde insan kaynakları yönetiminde insan sermayesine gerekli önemin verilmesi için bazı kriterlerin uygulanması gerekli görülmektedir. İşgören yeteneklerinin ihtiyaç duyulan iş kollarına göre geliştirilmesi, psiko-sosyal ve ekonomik ihtiyaçlarının birlikte dikkate alınması, yeteneklerin en üst düzeyde kullanımını sağlayacak ortam ve fırsatların sunulması, organizasyon ile işgören çıkarlarının korunmasında dengenin sağlanması bu kriterlerin en önemlileri arasında sayılabilir (Yazıcıoğlu, 2006).

Bu aşamada geleneksel insan kaynakları ölçüm ve uygulamaları ihtiyaca yetemeyecek duruma gelmiştir. Bu sonucunda Yetenek Yönetimi kavramı doğmuştur (Doğan ve Demiral, 2008).

ABD'deki İKY Topluluğu (SHRM), İK yöneticilerinin yetkinliklerini tanımladığı bir model oluşturmuşlardır. Bu modelde İK uzmanlarının yetkinliklerinden birinin yetenek yöneticiliği olduğu belirtilmiştir. Buna bağlı olarak David Ulrich, insan kaynakları yöneticisini örgütü yeniden yaratan bir değişim temsilcisi olarak görmektedir (Atlı, 2013).

Performans değerlendirmeyi açıklayabilmek için öncelikle performansın tanımını yapmak gerekmektedir. Performans en genel anlamda bir işi veya görevi etkin ve verimli şekilde yapabilmektir. Performans, amacı olan ve planlanmış bir etkinliğin gerçekleştirilmesiyle elde edilen sonuçların nicel ya da nitel olarak ölçüm sonucudur (Saruhan ve Yıldız, 2012).

Performans değerlendirme süreci, belirlenen hedeflere göre çalışanların belirli dönemlerde başarılarının takip edilerek değerlendirilmesidir. Performans değerlendirmesinde, bulunulan zamandan bir önceki zaman dilimi incelemektedir. Performans değerlendirmenin amacı ise, çalışanın görev tanımında gerçekleştirilmesi gereken hedeflere ulaşmış olup olmadığını ölçülmesidir. Ayrıca buradaki asıl amaç çalışanların performanslarıyla ilgili sık bir şekilde bilgilendirilmesi, kendilerinden beklenenlerin açık bir şekilde dile getirilmesi ve bu gelişimin desteklenmesidir (Saruhan ve Yıldız, 2012).

Performans değerlendirmeye ilişkin yasal mevzuatta düzenlemeler yapılması sonucu örgütlerin çalışan performans değerlendirmesi için yöntem ve teknikler geliştirmeleri hız kazanmıştır. Bu amaçla orta ve büyük ölçekli işletmelerde performans değerlendirme sistemleri oluşturulmuştur. Bu bir anlamda performans yönetimi kavramının da ortaya çıkmasına yol açmıştır. Performans değerlendirme ile performans yönetimi birçok açıdan farklılık göstermektedir. Bu farklılığın temelinde performans yönetiminde insan odaklı yaklaşım yatmaktadır. Aslında performans yönetiminin güncellenmiş, geliştirilmiş, esnek, yeniden geliştirme ve güncellenmeye müsait performans değerlendirme yöntemlerinin bütünü olarak bakmak da mümkündür. Daha geniş anlamda performans yönetiminin dinamik bir süreç olduğu ve performans değerlendirmeyi geliştirip daha geniş bir açıdan yaklaşmayı benimseyen bir yönetim sistemi olduğu söylenebilir (Uyargil, 2017).

Her şirketin temel prensibi, hedeflere varmak adına öncelikle çalışan bağlılığını üst seviyelere çekmektir. Bu sayede işletmelerin insan kaynağı yönetiminde başarıyı yakalama sonuçları pozitif artış sağlayacaktır (Sikyr, 2013).

Performans yönetiminin diğer bir temel amacı da performans kültürünün şirket çalışanları arasında daha fazla yayılmasıdır. Performans yönetimi, çalışanların eğitim ve gelişim düzeyleriyle ilgili olan rehberlik çalışmasıyla ilgilenebilir (Başat, 2010).

Sonuç olarak bu çalışmaların temel dayanağı, hem bireysel kariyer amaçlarına hem de örgütsel hedeflere uygun standart ölçümlerle tespit edilmiş çalışmalar yapılması ve bu çalışmalardan personelin bilgilendirilerek kurumdaki verimliliğin artırılması hedeflenir (Uyargil, 2017).

İnsan kaynakları yönetimi, genelde bir kuruluştaki çalışan bireylerin yönetimiyle ilişkili politikaları, stratejileri ve uygulamaları tanımlarken kullanılan bir kavramdır. Çoğunlukla kuruluştaki çalışan kişilerin gereksinimlerinin sağlanmasına yönelmiştir ve insanı temel alarak onun daha aktif, verimli ve yararlı olması için gerek düzenlemelerin tümünü kapsar. İş yaşamında kişinin işe alınmasından performans değerlendirmesine, kişisel ve sosyal gereksinimlerinin sağlanmasına ve sonunda işi bırakmasına kadar geçen süreçler, insan kaynakları uygulamaları kapsamında ele alınmaktadır (Kalkandelen, 1997).

Toplumun küreselleşme ile birlikte gelişmesi ve bilişim teknolojilerinin iş hayatında daha fazla yer bulması, küresel rekabetin artması, insana yatırım yapılmasını konusunda bir değişime sebep olmuştur. Bu kavramlar yeni politikalar oluşturulmasını gerektirmiştir (Yüksel, 2000).

Üstün niteliklere sahip adayların kuruluşlara çekilebilmesi için kuruluşun onlara nasıl cazip hale getirilebileceği bilinmelidir. Araştırmalara göre elde edilmeleri konusunda rekabet yaşanan nitelikli elemanların kuruluşlardan öncelikli beklenti ve istekleri, şirketin kurumsal değerlerini

görebilmek, çalışma ortamında esneklik, bağımsızlık, görev heyecanı, başarılı bir yönetim şekli, adil bir ücret yapısı ve şirket performansı gelmektedir (Erdoğan, 2008).

İşletmeler, başarılı olmak istiyorlarsa fark yaratabilmelidirler. Başarılı işletmelerin uygulamaları diğerlerinden farklı olacaktır. Her ne kadar işletmeler başarılı insan kaynakları uygulamalarını taklit etseler de, taklit ettikleri uygulamalar ile işletmenin kendisine ait diğer uygulamaları bütünlük sağlamıyorsa, işletmelerin taklit ettikleri uygulamaları yetersiz kalacaktır (Barutçugil, 2002). Birbirleri ile bütünleşmesi sağlanamamış uygulamalar, insan kaynakları yönetimi sistemi içinde çatışma halinde olabilir ve bu da hem çalışanların hem de işletmenin performansını olumsuz etkileyebilir (Bayraktaroğlu, 2008).

Performansın sürekli gelişimiyle sistem, çalışanların potansiyelini ortaya çıkarır, bu nedenle güdülenmeyi artırır. Değerlendirme sonuçları çalışana bir kazanç getirmelidir. Bu kazanç; prim, hediye, ödül, zam gibi maddî kazançlar yanında; yükselme, övgü veya yetki artırımı olabilir. Ödüller ne derece arzulanıyorsa ve çalışanlar ödüllendirileceğinden ne derece eminse; performansını artırmak için de o derece güdülenir (Yalım, 2005). İşyerine ilk alınmasıyla birlikte ve sonraki aşamalarda çalışan gözlenir ve başarı sonuçları değerlendirilir. Etkinlikler, performans yönetimi sistemi içinde anlam kazanır. İşletmelerde performans yönetimi, ortak özellikler taşıyan bir dizi yöntemi ve süreci içerir. Bu ortak özellikler; bilgi sağlama, yöntemler bütününden oluşan bir çerçeve oluşturma ve performansın artırılarak hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırmak için bir araç sağlama, biçiminde sıralanabilir (Erdut, 2002).

Performans yönetimi sistemi, iş görenlerin önceki dönemlerdeki performansının yeniden incelenmesi ve işletmenin amaçlarına paralel olarak gelişim gereksinimlerinin saptanması süreciyle ilgili işlemlerin tümü olduğundan, değerlendirmeden elde edilen sonuçların işletmenin amaçlarına uygun olarak kullanılması önem kazanmaktadır. Performans değerlendirmenin temel amaçlarından biri, bireysel gelişimin desteklenmesiyle örgütsel gelişimin sağlanmasıdır. Dolayısıyla performans değerlendirme sonuçları etkin kullanıldığı takdirde, stratejik planlama yapılabilir, bireysel gelişim ihtiyaçları belirlenebilir, bu ihtiyaçlara yönelik eğitim ve kariyer planlamaları yapılabilir, geribildirim ve başarının ödüllendirilmesi ile çalışanlar motive edilerek bireysel gelişim sağlanır ve örgütsel gelişime katkıda bulunabilir. Performans değerlendirmenin örgütlerdeki başlıca kullanım alanları ise, stratejik planlama, personel planlaması, kariyer geliştirme sistemi, ücret yönetimi, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, işten çıkarma kararları ve insan kaynakları programlarının geçerliliğinin belirlenmesidir (Halis ve Tekinkuş, 2003).

Performans yönetim sisteminin işleyişi ile ilgili çeşitli yaklaşımlar bulunmakla birlikte her durumda geçerli olan üç evreden söz etmek mümkündür. Bunlardan ilki performans ölçümüne konu olacak yetkinliklerin belirlenmesidir. İşgörenin bilgisi, takım ruhu, iletişim becerileri bu yetkinliklere örnek olarak verilebilir. İkinci evre performans ölçümünün gerçekleştirileceği evredir. Bu evrede tutarlı bir puantaj oluşturulmalıdır. İstatistiksel yöntemlerde yaygın olarak beşli likert (örneğin yetersiz, geliştirilmeli, yeterli, iyi, çok iyi) puanlaması kullanılmaktadır. Son evre ise performans değerlendirme sonuçlarının paylaşılmasını içerir. Paylaşım yöneticiler arasında, işletme sahibi ile ve mutlaka işgören ile olmalıdır. İşgören ile paylaşım performansın geliştirilmesini amaçlar ve işgörene iletilmesi koçluk becerisi yüksek yöneticilerle yapılmalıdır (Dessler, 2011).

Performans Değerlendirme yöntemlerini en basit şekliyle klasik ve modern olarak ikiye ayırarak inceleyebiliriz. Klasik yöntem, sıralama, ikili karşılaştırma, dereceleme ölçeği, zorunlu dağılım yöntemi, zorunlu seçim yöntemi, kritik olay yöntemi, alan incelemesi yöntemi ve kontrol listeleri yöntemini kapsamaktadır. Modern yöntem ise, hedeflere göre değerlendirme yöntemi, değerlendirme merkezi yöntemi, 360 derece geri bildirimle performans değerlendirme yöntemi ve karma değerlendirme yöntemini kapsamaktadır.

Yetenek yönetiminin işletmelerin performans değerlendirme sistemlerinin yapılandırılmasındaki katkısını ve ilişkisini incelediğimizde yeteneğin, doğrudan performans ile ilişkilendirilebilen bir kavram olduğunu görmekteyiz. Nitekim Gubman yeteneği, "bireysel ve örgütsel başarı

sağlamada kritik önem taşıyan, gözlenebilir, ölçülebilir, kişisel performans davranışları olarak tanımlamıştır. (Aktaran: Akar, 2015)

Özetle kurulan bu sistemin sağlayacağı destekle kurum performansı yükseltilir. Çalışanlara artı değer kazandırılarak, yeteneklerinin ötesinden becerileri ve yetkinlikleri geliştirilir, açık ve anlaşılması kolay tanımlamalarla toplam performansın yükseltilmesi sağlanır. Daha üst başarıya ulaşılır. Yetkinliklerin belirmesi ve geliştirilmesi, yüksek performans elde edebilmek için atacağı ilk adım ve en önemli aşamalardan biridir (Barutçugil, 2002).

Bugünün işletmelerinin, küresel boyutta hissedilen rekabetin baskısı altında varlıklarını sürdürebilmek ve başarılı olabilmek adına insan kaynağının kesintisiz geliştirmeleri gerekmektedir. Başarının sürekliliği, görev alan kişilerin yüksek performans göstermelerine ve doğru değerlendirilmelerine bağlıdır. Personelin yetenek ve kazanımlarının yöneticilerince farkına varılarak eksik olan yanlarının bilinmesi ve bu yönde geliştirilmesi, çalışmalarının yeterince değerlendirilmesi performansı etkilemektedir. Çalışanların daha yüksek bir performans elde edebilmesi ve geliştirilebilmesi için çaba göstererek, yetenekli çalışanlarla verimliliği arttırabilen işletmeler gelecekte de başarılı olacaktır (Bingöl, 2014).

3. SONUÇ

Çağımız iş yaşamı koşulları incelendiğinde, küreselleşmenin yarattığı iklim ile bilgi çağının ortaya koyduğu sürdürülebilir rekabetçi ortam, kurumları uzun ölçekli planlama yapmaya ve stratejik davranış göstermeye zorunlu kılmaktadır. Bilişim teknolojilerindeki hızlı gelişmelere paralel olarak teknoloji ile bilgiye ulaşımın daha erişilebilir olduğu çağımızda örgütlerin ve personelin beklentilerinin değişime uğradığı görülmektedir. Beklentilerdeki bu değişimler yönetim yaklaşımlarının da değişmesini beraberinde getirmiştir.

Bilgi çağı, işgücü değişimlerini irdelemeyi zorunlu kılar hale gelmiştir. Bu değişen ve gelişen koşullara göre, çalışanlar, içinde buldukları koşullara göre değerlendirilmelidirler. Günümüzde bireyler, küreselleşmenin etkisiyle düşüncelerini tüm dünya çapında konumlandırmaktadırlar. Bilgiye erişimin kolaylaştığı, artan dil eğitimleri, kültürlerarası etkileşimler, bilişim teknolojileri sayesinde, bireyler, kendilerini ülkelerinin değil, tüm dünyanın çalışanları olarak görmektedirler. Bütün bunlar çerçevesinde yetenekli çalışanlar, yetenek ve kazanımlarına uygun kendilerini gösterebilecekleri ve geliştirebilecekleri kariyer planlarına uygun kurumlarda çalışmayı tercih etmektedirler. Öte yandan kurumlar, yetenekli kişileri işe alıp, onları tutmakta güçlük yaşamaktadırlar. İşe alınması planlanan adayların, örgüte ve iş gereklerine nasıl uyum sağlayacağı ve bu kişilerin yeteneklerinin kurumun hedefleri ile ve geleceği ile uygunluğu dikkate alınmalıdır. Bu nedenle, yaşadığımız çağda, bilginin kuşaklar arasındaki farklılığa rağmen nasıl yönlendirileceği gündeme gelmiştir. İş hayatındaki başarılı şirketler, üst düzey performansa, öz motivasyona sahip, lider özellikli kritik kişileri kuruma kazandırmak ya da var olanları belirlemek ve elde tutmak için çalışmalar yapmaktadır.

Gelinen durumda örgütler, insan kaynakları çatısı altında yetenek yönetimi sistemini kurumlarına uyarlayacak fikirler ve uygulamalara gitmeye başlamışlardır. Yetenek yönetimi bu kapsamda, yeteneklere sahip olmanın ötesinde, onları elde tutacak, geliştirecek ve kurumda sürekliliklerini sağlayacak uzun vadeli stratejik uygulamalar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yetenek yönetimi açısından, stratejilerin hayata geçirilmesi için çalışanların yapmak zorunda oldukları faaliyetlerin tanımlarının somutlaştırılmasını sağlayan performans değerlendirme, bir işletmenin uyguladığı stratejide çok önemli olabilmektedir. Değerlendirme sistemi ile çalışanların başarı ve yeterlilik sonuçlarının ölçülmesi ve incelenmesi, bu değerlere uygun bir sınıflandırma yapılması, güçlü ve gelişmeye açık yönlerinin belirlenerek başarısızlığın ortaya çıkarılarak performansın artırılması ve desteklenmesi, böylece kurumsal sadakatin sağlanması yetenek yönetimini anlamlı hale getirecektir. Bu sayede çalışanlar, aidiyet duygusu inançlarını pekiştirip, kendilerini geliştirmenin güveni ile bağlılıklarını uzun süreli koruyabileceklerdir.

Performans değerlendirmenin başlıca amacı, çalışanların performanslarını iyileştirmektir. Buna karşılık kurum açısından ortaya çıkan en buyk handikap şudur: Başarılı personelin kurumsal sadakati sağlanamazsa geliştirilen bu yetenekli kişiler başka kurumlara giderek kendisini yetiştiren kuruma rekabet açısından zarar vermektedir.

Yetenek yönetimi, çalışanların mevcut işe yönelik yeteneklerini geliştiren bir yönetim süreci olarak değerlendirilmektedir. Bu açıdan bakıldığında yetenek yönetimi, performans yönetiminin ve performans esaslı btçeleme ya da performans ölçüm sistemlerinin etkili bir alt alanı olabilir. şayet performans yönetim sistemi sadece ölçüme ve değerlendirme üzerinden işliyorsa, bu durum performansın iyi bir şekilde denetlendiğini gösterir. Ancak performans yönetimi sadece ölçüme, değerlendirme ve eylem dışında, performansın yükseltilmesi için de bir kayęı taşıyorsa, yetenek yönetimi performans yönetiminin önemli bir uygulama alanı olarak ortaya çıkacaktır. Gerek literatürde, gerekse uygulamalarda elde edilen bulgular ışığında ifade edilebilir ki, en uygun performans yönetim sistemi, sadece mevcut performansın ölçülmesini, denetlenmesini değil, aynı zamanda performans arttırma stratejilerini de içeren bir süreç olmalıdır. Bu nedenle de, performans yönetim sistemlerinde, yetenek yönetimine önem verilmesi gerekir. Zaten performans yönetiminin stratejik yönetim alanı içerisinde değerlendirilmesi de, performans yönetiminde stratejiye ve dolayısıyla yetenek yönetimine yer verilmesinin gerekli olduğunu göstermektedir.

Rekabet ortamında gizli glerin belirlenmesi, takip edilmesi, potansiyel performans girdi ve çıktılarının düzenli ve şeffaf bir şekilde analiz edilmesi temel süreci sağlamlaştıran noktalardır. Ancak rgtsel ve çalışan bakımında sürdürülebilir takibin ve başarının sağlanması için mutlaka açık iletişime, duygulara ve değişen dünya koşullarına ayak uyduran organizasyonların gelişmesi ve yaygınlaşması ile daha başarılı şirketler oluşacaktır.

Bu sayede ölçülebilir bir performans değerlendirme sistemi ve takip edilebilir bir yetenek yönetimi sistemi ile ileriki çalışmalarda nicel araştırmalarda yapılarak ilgili kurum ve kuruluşlara, insan kaynakları yöneticilerine ve kişilere katkı sağlanacaktır.

KAYNAKÇA

- Acar, N. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi.
- Akal, Z. (2005). Çok Yönlü Performans Göstergeleri. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Akar, F. (2015). Yetenek Yönetimi. Ankara: İmge Yayınevi.
- Akyol, E.M. (2011a). Yetkinliğe Dayalı Performans Yönetimi. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Akyol, E.M. (2011b). “Türkiye’de Performans Yönetiminde Yetkinliklerin Rolü”. Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Alayoğlu, N. (2010). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi”. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1: 68-97.
- Altınöz, M. (2009). Yetenek Yönetimi. Ankara: Nobel Yayınları.
- Atlı, D. (2013). Yetenek Yönetimi, İstanbul: Crea Yayıncılık.
- Babadalı, H.M. (2006). “Performans Yönetim Sistemi ve Bir Performans Yönetim Sistemi Örneği İncelemesi”. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Barutçugil, İ. (2002). Performans Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Başat, H. (2010). Performans Prizması. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Bayık, H. (2015). “Diyanet İşleri Başkanlığında Yetenek Yönetiminin Çalışan Performansına Etkisi: Yedi Bölge Örneği”. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Biçer, G. ve Düztepe, Ş. (2003). “Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi”, Havacılık ve Uzun Teknolojileri Dergisi, 1(2): 13-20.
- Bilgin, KU. (2004). Kamu Performans Yönetimi. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2013. “Bilgi Toplumu Olma Yolunda Bilişim Sektöründeki Değişmeler”. Kalkınmada Anahtar Verimlilik, 25(291):30-32
- Bingöl, D. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S. (2009). Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Chami-Malaeb, R. and Garavan, T. (2013). “Talent and Leadership Development Practices as Drivers of Intention to stay in Lebanese Organisations: The Mediating Role of Affective Commitment” The International Journal of Human Resource Management, 24 (21): 4046-4062.
- Clayton, S. (2002). Takımımızın Yeteneklerini Geliştirmede Strateji Geliştirme, (Çev. M. Zaman). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Çakırer, M. (2009). Yetenek Pazarlama ve İş Bulma Sanatı. İstanbul: Crea Yayıncılık.
- Çalık, T. (2003). Performans Yönetimi. Ankara: Gündüz Yayıncılık.
- Çarklı, E.T. (2014). “İşletmelerde İnsan Kaynağının Değerlendirilmesi Açısından Yetenek Yönetimi Yaklaşımı”. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çayan, D. (2011). “Yetenek Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri”. Yüksek Lisans Tezi. Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dessler, G. (2011). Human Resource Management (12. Eds). NJ: Pearson.
- Doğan, H. (2004). “İşletmelerde Bir Rekabet Avantajı Kaynağı Olarak Öz Yetenek Keşif Matrisi ve Gelişim Rotası”. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 5 (2): 23-38.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi”. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17 (3): 145-166.

- Dubois, D.D., Rothwell, W.J., Stern, D.J.K. and Kemp, L.K. (2004). *Competency-Based Human Resource Management*. California: Davies Black Publishing.
- Erdem, İ. (1993). *Personel Seçimi ve Başarı Değerleme*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Erdemir, E. (2007). “İşe Almada Pazarlama Bakış Açısı ve Aday Odaklılık”. *Yönetim*, 18(57): 26–43.
- Erdoğan, Z. (2008). *Kariyere İlk Adım*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Erdut, T. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim*. İzmir: Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını.
- Fındıkcı, İ. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Garavan, T. and McGuire, D. (2001). “Competencies and Workplace Learning: Some Reflections on the Rhetoric and the Reality”. *Journal of Workplace Learning*, 13 (4): 144-164.
- Gök, S. (2005). *21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Göksel, A. (2013). *İşletmelerde Performans Değerleme Sistemi Tasarımı Teori-Uygulama-Model*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Gürüz, D. ve Yaylacı, GÖ. (2004). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Halis, M. ve Tekinkuş, M. (2003). *Kamuda Performans Yönetimi: Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Hardy, L. and Gittins, M. (2005). “What are You Doing to Create High Performance in Your Organization??: The Importance of Leadership and Empowerment”. *Human Resource Management International Digest*, 13(1): 33-35.
- HR Dergi, (2013) “Herkes Potansiyeldir” , <http://www.hrdergi.com/tr>
- Huselid, MA., Beatty, RW. ve Becker, BE. (2008). “Birinci Sınıf Oyuncular mı, Birinci Sınıf Konumlar mı?” (Çev. İ. Gülfidan). *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Yetenek Yönetimi*. Ankara: MESS Yayınları.
- Kalkandelen, H. (1997). *Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro*, Ankara: Anı Yayınları.
- Karaca, (2017). *Yetenek ve Yetkinlik Yönetimi Kılavuzu*
- Katzenbach, JR. ve Smith, DK. (1997). *Takımların Bilgeliği: Yüksek Performanslı Takımlar Yaratmak*(Çev. N. Muallimoğlu). İstanbul: EpsilonYayıncılık.
- Kayalı, V. (2012). “Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve Bir Örnek Olay Çalışması”.*Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: T.C. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Kaynak, T. (1996). *İnsan Kaynakları Planlaması (2. Basım)*. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Keçecioglu, T. (2006). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (2. Basım)*. İstanbul: Sistem Yayınları.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Krames, J.A. (2007). *Jack Welch Yöntemi*. İstanbul: Pegasus Yayınları.
- Lawler, E. E. (1994). “From Job-Based to Competency-Based Organizations”.*Journal of Organizational Behavior*, 15: 3-15.
- Lockwood, N.R. (2006), “Talent Management: Driver For Organizational Success”.*HR Magazine*,16(2): 139–154.
- Luecke, R. (2008). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Manyaslı, D.Y. (2015). “İşletmelerde Yeni İnsan Kaynakları Modeli Olarak Yetenek Yönetimi: İstanbul’da KOBİ’ler Üzerine Bir Alan Araştırması”.*Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Okakın, N. ve Şakar, M. (2011). *İnsan Kaynakları Yöneticisinin El Kitabı*. Ankara: Yaklaşım Yayıncılık.

- Öner, M. (1999).İşe Alma ve Yerleştirmede Yönetici ve İnsan Kaynakları Uzmanının El Kitabı.İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Örücü, E. (2003). Modern İşletmecilik. Ankara: Gazi Yayınları.
- Öztürk, Ü. (2010). Performans Yönetimi. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Özutku, H. (2010). Örgütsel Performans Boyutuyla İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Palmer, M. ve Winters, K. (1993). İnsan Kaynakları. İstanbul: Rota Yayınları.
- Pogorzelski, S., Pogorzelski, JHD. (2010). Yetenekleri Bulmak: Dünyanın En İyi Çalışanlarını Bulmak ve Elde Tutmanın Yolları (Çev. Ü. Şensoy). İstanbul: Bzd Yayıncılık.
- QNB Finansbank (2018) – Yetenek Yönetimi.
- Sandberg, J. (2000). “Understanding Human Competence at Work: An Interpretative Approach”.The Academy of Management Journal, 43 (1): 9-25.
- Saruhan, ŞC. ve Yıldız, ML. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Savaş, T. (2006). Eleman Seçiminde Yetkinlik Bazlı Mülakat Teknikleri. İstanbul: Çantay Kitabevi.
- Sikyr, M. (2013). “Best Practices in Human Resource Management: The Source of Excellent Performance and Sustained Competitiveness”.Central EuropeanBusiness Review, 2 (1): 43-48.
- Sözer, B.Ö. (2012) (28.01.2017) Yeteneği Kim Yönetmek İster, Hürriyet Gazetesi
- Sung, J. and Ashton D. (2012). “Achieving Best Practice in Your Business High Performans Work Practices: Linking Strategy and Skills to Performance Outcomes in Association With” , <https://www.longwoods.com/articles/>
- Şahin, Ö. (2015). “Yetenek Yönetimi ve Yenilik Performansı: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”. Doktora Tezi. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şamiloğlu, F. (2002). Entelektüel Sermaye. Ankara: Gazi Kitabevi.
- TDK , <http://tdk.gov.tr/>
- Türker, V. (28.01.2017). İnsan Kaynakları Yönetimi 2. Sunum, Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi, http://volkanturker.com.tr/ikyders/2-IKY_IKINCI_SUNUM.pdf.
- Tymon, WG., Stumpf, SA and Doh, JP. (2010). “Exploring Talent Management in India: The Neglected Role of Intrinsic Rewards”.Journal of World Business, 45: 109-121.
- Uyargil, C. (2017). Performans Yönetimi Sistemi (4. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Uyargil, C., Adal, Z., Ataay, İ.D., Acar, A.C., Özçelik, A.O., Sadullah, Ö., Gönen, D. ve Tüzüner, V.L. (2015). İnsan Kaynakları Yönetimi (7. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Yalım, D. (2005). İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Yazıcıoğlu, S. (2006). “Yetenek Yönetiminde Bir Uygulama: Üst DüzeyYönetici Yedekleme Amaçlı Geliştirme Programı”.Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, F. ve Ünsar, S. (2007). “Performans Değerlendirme Sistemi ve Kullanım Alanları” Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9 (1): 35-57.
- Yüksel, Ö. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.