

The Impact of Talent Management and Human Resources Practices on Employee Performance

Shaymaa M. M. ALSHARİF*

Necmiye Tülin İRGE**

*Alan Uzmani, shimaasharif2@gmail.com, ORCID ID: 009-0004-7550-1536

**Doç. Dr., İstanbul Aydın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, necmiyeirge@aydin.edu.tr, ORCID ID: 0000-0001-9936-6229

Received Date: 03.11.2025

Accepted Date:03.02.2026

Copyright © 2026 Shaymaa M. M. ALSHARİF, Necmiye Tülin İRGE. This is an open access article distributed under the Eurasian Academy of Sciences License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT

Talent management and human resources practices play a crucial role in enhancing individual and organizational performance by enabling the effective utilization of employees' knowledge, skills, and potential. An effective talent management approach supports the placement of employees in suitable positions, provides access to development opportunities, and facilitates the achievement of career goals. When integrated with human resources practices, this process directly contributes to performance by strengthening employee motivation, organizational commitment, and job satisfaction. The purpose of this study is to examine the effects of talent management and socially responsible human resources practices on employee performance among 400 employees working in the service sector. The results of the analyses reveal a strong and statistically significant positive relationship between talent management and employee performance ($r=0.869$; $p<0.01$). Similarly, a positive and significant relationship is found between socially responsible human resources practices and employee performance ($r=0.731$; $p<0.01$). The findings of the structural equation model indicate that both talent management and socially responsible human resources practices significantly enhance employee performance. While the results demonstrate that talent management has a stronger effect on performance, partial differences are observed according to demographic variables.

Keywords: Human Resources Practices, Talent Management, Employee Performance, Structural Equation Model

Jel Codes: M12, M54, J24, D23

Yetenek Yönetimi ve İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışanın Performansına Etkisi

ÖZET

Yetenek yönetimi ve insan kaynakları uygulamaları, çalışanların bilgi, beceri ve potansiyellerinin etkin biçimde kullanılmasını sağlayarak bireysel ve kurumsal performansın artırılmasında önemli bir rol üstlenmektedir. Etkili bir yetenek yönetimi yaklaşımı, çalışanların uygun pozisyonlarda istihdam edilmesini, gelişim olanaklarına erişimini ve kariyer hedeflerine ulaşmasını desteklemektedir. İnsan kaynakları uygulamalarıyla bütünleşik biçimde yürütülen bu süreç, çalışan motivasyonu, işe bağlılık ve iş doyumunu güçlendirerek performansa doğrudan katkı sağlamaktadır. Bu çalışmanın amacı, hizmet sektöründe çalışan 400 kişi üzerinde yetenek yönetimi ve sosyal sorumluluk odaklı insan kaynakları uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemektir. Yapılan analizler sonucunda, yetenek yönetimi ile çalışan performansı arasında güçlü ve anlamlı bir pozitif ilişki tespit edilmiştir ($r=0,869$; $p<0,01$). Benzer şekilde, sosyal sorumluluk odaklı insan kaynakları uygulamaları ile performans arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0,731$; $p<0,01$). Yapısal eşitlik modeli sonuçları, hem yetenek yönetiminin hem de sosyal sorumlu İK uygulamalarının performansı anlamlı düzeyde artırdığını göstermiştir. Bulgular, performans üzerinde yetenek yönetiminin daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu ortaya koyarken, demografik değişkenlere göre kısmi farklılıklar saptanmıştır.

Anahtar kelimeler: İnsan Kaynakları Uygulamaları, Yetenek Yönetimi, Çalışan Performansı, Yapısal Eşitlik Modeli

Jel Kodları: M12, M54, J24, D23



1. GİRİŞ

İş gücü piyasasının dinamik ve değişken yapısı, artan rekabet koşulları ve küreselleşme, işletmeleri daha hızlı ve etkili kararlar almaya zorlamaktadır. Bu süreçte işletmeler, rekabet ortamında ayakta kalabilmek için çevik ve esnek stratejiler geliştirmek zorundadır (Cooke, Schuler ve Varma, 2020). Bu durum, insan kaynaklarının stratejik önemini artırmış; sürdürülebilir başarı ve rekabet avantajı için insan kaynağının planlı ve etkin yönetimini zorunlu hâle getirmiştir (Bhatti vd., 2021).

Hizmet sektöründe insan kaynakları uygulamaları, doğrudan insan etkileşimine dayalı olduğu için hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti üzerinde belirleyicidir. Etkili işe alım, eğitim-gelişim, performans yönetimi ve ödüllendirme süreçleri, çalışanların potansiyellerini açığa çıkararak bağlılıklarını artırır (Oliveira ve Honório, 2020). Ayrıca iş-yaşam dengesi, geri bildirim mekanizmaları ve motivasyon odaklı sistemler, çalışanların psikolojik dayanıklılığını destekler ve hizmet kalitesini yükseltir (Gupta, 2020).

Yetenek yönetimi, çalışanların bilgi, beceri ve potansiyellerini kurumsal hedeflerle uyumlu şekilde geliştirmeyi amaçlayan stratejik bir süreçtir (McDonnell vd., 2017). Hizmet sektöründe yüksek iş gücü devri, yetenekli çalışanları elde tutmayı kritik hâle getirmektedir. Yetenek yönetimi uygulamaları; doğru kişilerin seçimi, kariyer planlaması ve gelişim fırsatlarıyla çalışan bağlılığını güçlendirir (Huang, Wei ve Huang, 2020). Bu süreç, hem bireysel performansı hem de müşteri memnuniyetini artırır (Obedgiu, Lagat ve Sang, 2022).

Çalışan performansı, işletmelerin hedeflerine ulaşmasında temel bir göstergedir. Yüksek performans, süreçlerin verimli yürütülmesini, kalite standartlarının korunmasını ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasını destekler (Mensah, Shukla ve Iqbal, 2023). İnsan kaynakları ve yetenek yönetimi uygulamaları, adil değerlendirme, ödüllendirme ve sürekli gelişim programlarıyla çalışan motivasyonunu ve verimliliğini artırmaktadır (Liu ve Guo, 2021).

Sonuç olarak, hizmet sektöründe insan kaynakları ve yetenek yönetimi uygulamaları yalnızca bireysel performansı değil, kurumsal başarıyı da doğrudan etkilemektedir. Bu uygulamaların entegrasyonu, çalışan bağlılığını güçlendirerek işletmelere uzun vadeli rekabet avantajı sağlamaktadır (Cooke vd., 2020; McDonnell vd., 2017).

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İnsan Kaynakları Uygulamaları

İnsan kaynakları uygulamaları, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi için çalışanların bilgi, beceri ve yetkinliklerinin etkin bir biçimde yönetilmesini sağlayan stratejik süreçler bütünüdür. Bu uygulamalar; işe alım ve seçme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücretlendirme ve ödüllendirme gibi temel alanlardan oluşur. Amaç, çalışanların potansiyelini en üst düzeyde kullanmalarını sağlayarak hem bireysel hem de kurumsal başarıya katkıda bulunmaktır (Cooke, Schuler ve Varma, 2020).

Günümüzde insan kaynakları yönetimi, yalnızca idari bir işlev olmaktan çıkıp stratejik bir boyut kazanmıştır. Etkili insan kaynakları politikaları, çalışan motivasyonunu artırmakta, örgütsel bağlılığı güçlendirmekte ve performansı doğrudan etkilemektedir (Bhatti vd., 2021). Özellikle performansa dayalı ödüllendirme, adil ücretlendirme ve gelişim odaklı eğitim programları, çalışanların iş tatminini artırarak kurum içindeki verimliliği yükseltmektedir (Mensah, Shukla ve Iqbal, 2023).

Yapılandırması güçlü insan kaynakları uygulamalarının, yenilikçi davranışları desteklediği; çalışanların iş doyumunu ile performans düzeyleri arasında anlamlı bir bağ oluşturduğu çeşitli çalışmalarla ortaya konmuştur (Mira, Choong ve Thim, 2019; Oliveira ve Honório, 2020). İşe alım sürecinde doğru adayların seçilmesi, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin sürekli hale getirilmesi ve performans yönetim sistemlerinin objektif kriterlere dayandırılması, örgütsel verimliliğin artmasına katkı sağlar. Bu uygulamalar, aynı zamanda çalışanların iş güvenliği algılarını güçlendirir ve psikolojik iyi oluş düzeylerini destekler.

Sonuç olarak, insan kaynakları uygulamaları işletmelerin sadece kısa vadeli performansını değil, uzun vadeli kurumsal sürdürülebilirliğini de belirleyen stratejik unsurlardır. Etkin insan kaynakları



uygulamaları, kurumlarda yetenekli bireylerin gelişimini destekleyen bir zemin yaratarak yetenek yönetimi süreçlerinin başarısına doğrudan katkı sağlamaktadır (De Vos ve Cambré, 2017).

2.2. İnsan Kaynakları Uygulamaları

Yetenek yönetimi, çalışanların potansiyellerini belirleme, geliştirme ve örgüt içinde uzun vadede tutma sürecini kapsayan stratejik bir insan kaynakları yaklaşımıdır. Günümüz rekabet ortamında işletmelerin başarısı, nitelikli çalışanları çekme, geliştirme ve elde tutma becerisine bağlı hale gelmiştir (McDonnell vd., 2017). Yetenek yönetimi; doğru kişiyi doğru işe yerleştirme, yetenek havuzu oluşturma ve kariyer gelişimi fırsatları sunma süreçlerini içerir.

Bu kavram, yalnızca bireysel performansın artırılması değil, aynı zamanda örgütsel yenilik ve adaptasyonun güçlendirilmesi açısından da önemlidir. Araştırmalar, güçlü yetenek yönetimi sistemlerinin çalışan bağlılığını, motivasyonunu ve üretkenliğini artırdığını ortaya koymaktadır (Almaaitah vd., 2020). Özellikle yetenek çekme, geliştirme ve elde tutma süreçlerinin bütüncül biçimde yönetilmesi, örgütlerin insan sermayesini stratejik bir avantaj olarak kullanmasını sağlar (Huang, Wei ve Huang, 2020).

Yetenek yönetimi, insan kaynakları uygulamalarının doğal bir uzantısıdır ve bu iki alan arasında güçlü bir etkileşim bulunmaktadır. Etkili bir yetenek yönetimi süreci, işe alım politikalarıyla başlayan ve performans değerlendirme, ödüllendirme, liderlik geliştirme gibi aşamalarla devam eden bütünsel bir yapıya dayanır (D'Annunzio-Green ve Kramar, 2019). Bu bağlamda, yetenek yönetimi sistemleri, çalışanların güçlü yönlerine odaklanarak onların potansiyellerini ortaya çıkarır ve kurumsal bağlılığı artırır.

Sonuç olarak, yetenek yönetimi işletmelerin rekabet gücünü sürdürmesinde kilit bir faktör haline gelmiştir. Doğru uygulandığında, yetenek yönetimi yalnızca çalışanların kariyer gelişimini desteklemekle kalmaz, aynı zamanda örgütsel performansı, yenilikçiliği ve finansal başarıyı da güçlendirir (Obedgiu, Lagat ve Sang, 2022; Mokhtari ve Shahpouri, 2021). Bu nedenle, çalışmada yetenek yönetimi, insan kaynakları uygulamaları ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye aracılık eden stratejik bir değişken olarak ele alınmaktadır.

2.3. Çalışan Performansı

Çalışan performansı, bireyin görev ve sorumluluklarını belirlenen hedeflere, kalite standartlarına ve zaman planına uygun şekilde yerine getirme düzeyini ifade eder. Yüksek çalışan performansı, kurumların etkinliği, rekabet gücü ve sürdürülebilir başarısının temel göstergesidir (Pathardikar, Sahu ve Jaiswal, 2016). Performans kavramı yalnızca bireysel çıktılardan ibaret değildir; aynı zamanda takım çalışması, yenilikçilik, işbirliği ve müşteri memnuniyeti gibi örgütsel sonuçlarla da ilişkilidir.

Performansı etkileyen başlıca faktörler arasında motivasyon, liderlik, örgütsel kültür, iş tatmini, eğitim fırsatları ve adil ödüllendirme sistemleri yer almaktadır. Özellikle çalışanların yeteneklerine uygun görevlerde çalışmaları, yönetim tarafından desteklenmeleri ve yaptıkları işin değer gördüğünü hissetmeleri performans düzeylerini önemli ölçüde yükseltmektedir (Ahmad, Khan ve Iqbal, 2021). Araştırmalar, insan kaynakları uygulamaları ve yetenek yönetimi süreçlerinin performans üzerinde doğrudan ve dolaylı etkiler yarattığını göstermektedir (Schreurs vd., 2022).

İnsan kaynakları ve yetenek yönetimi uygulamaları, çalışanların yetkinliklerini geliştirme, hedeflere ulaşma motivasyonunu artırma ve örgütsel bağlılığı güçlendirme açısından temel araçlardır. Etkili eğitim programları, objektif performans değerlendirmeleri ve adil ödül sistemleri çalışanların potansiyellerini açığa çıkararak performansın sürekliliğini sağlar (Auranzeb ve Bhutto, 2016; Zeragia, 2021). Aynı zamanda, yetenek yönetimi süreci aracılığıyla çalışanların güçlü yönleri desteklendiğinde, örgütsel verimlilik ve yenilik kapasitesi artar.

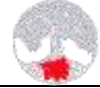
Sonuç olarak, çalışan performansı örgütlerin rekabet avantajını belirleyen en önemli faktörlerden biridir. İnsan kaynakları uygulamaları çalışanlara gerekli kaynakları ve fırsatları sunarken, yetenek yönetimi bu kaynakların etkin kullanımını sağlayarak performans artışını destekler. Bu nedenle, araştırmada insan kaynakları uygulamalarının çalışan performansına etkisinde yetenek yönetiminin aracı rolü incelenmektedir.



2.4. Yetenek Yönetiminin Çalışan Performansına Etkisi

Yetenek yönetimi, bir organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için en uygun çalışanları işe alması, geliştirmesi ve elde tutmasını sağlayan bir insan kaynakları sürecidir (Collings ve Mellahi, 2009). Bu süreç, çalışanların performansını doğrudan etkileyerek organizasyonel verimliliğin artırılmasına katkı sağlar. Yüksek performans, doğru yeteneklerin seçilmesi, yetkinlik bazlı işe alım süreçlerinin uygulanması ve çalışanların becerilerine uygun işlerde istihdam edilmesi gibi faktörlerle yakından ilişkilidir. Bu bölümde, yetenek yönetimi uygulamalarının çalışan performansına olan etkisi işe alım, yetkinlik uyumu ve pozisyona uygunluk gibi temel boyutlar üzerinden değerlendirilmektedir.

- **Doğru Yeteneklerin Seçilmesinin Çalışan Performansına Etkisi:** Yetenek yönetimi sürecinde ilk adım olan işe alım, çalışan performansının temel belirleyicilerindendir. Uygun çalışanların seçilmesi, onların organizasyona hızla adapte olmalarını ve potansiyellerini en üst düzeyde kullanmalarını sağlar. Ployhart (2006), doğru işe alım süreçlerinin motivasyon, iş tatmini ve bağlılık üzerinde doğrudan etkili olduğunu ve bunun da performansa yansıdığını belirtmektedir.
 - **İşe Alım Süreçlerinin Performansa Etkisi:** Etkin işe alım süreçlerinde adayların yalnızca teknik becerileri değil, aynı zamanda kişilik özellikleri ve kültürel uyumu da dikkate alınmalıdır. Schmidt ve Hunter (1998), yapılandırılmış mülakatlar ve bilişsel testlerin, performansı tahmin etmede en güvenilir yöntemler arasında olduğunu ortaya koymuştur.
 - **İşe Uyum ve Başarı Arasındaki Bağlantı:** İşe uyum, çalışanın performans düzeyini doğrudan etkileyen bir başka faktördür. Kristof-Brown, Zimmerman ve Johnson (2005), çalışanların organizasyona uyum sağladığında iş tatmini ve performanslarının da arttığını vurgular.
 - **Yanlış İşe Alımın Maliyeti:** Yanlış yetenek seçimi sadece performans kaybına değil, aynı zamanda mali kayıplara da yol açar. Phillips ve Gully (2015), düşük performanslı bir çalışanın şirkete maaşının %30'u kadar ek maliyet oluşturabileceğini belirtmektedir.
- **Yetkinlik Bazlı İşe Alım ve Performans İlişkisi:** Yetkinlik bazlı işe alım, adayın bilgi, beceri ve davranışlarının pozisyonla ne kadar örtüştüğünü temel alan bir yaklaşımdır (Boyatzis, 2008). Bu yöntem, uzun vadeli yüksek performans elde etmeyi amaçlar.
 - **Yetkinliklerin Performansa Katkısı:** Spencer ve Spencer (1993), yetkinliği yüksek çalışanların daha üretken ve tatmin olmuş bireyler olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgu, yetenek yönetiminin performansa stratejik katkısını desteklemektedir.
 - **Yetkinlik Değerlendirme Yöntemleri:** Davranışsal mülakatlar, değerlendirme merkezleri ve iş simülasyonları, adayların performans potansiyelini ölçmek için kullanılan etkili araçlardır.
 - **Yetkinlik Bazlı İşe Alımın Performansa Etkisi:** Campion ve diğerleri (2011), yetkinlik bazlı işe alım süreçlerinin, çalışanların işe daha hızlı adapte olmalarını ve yüksek performans sergilemelerini sağladığını ifade etmektedir.
- **Çalışanların Becerilerine Uygun İşlerde Çalışmasının Önemi:** Bireyin sahip olduğu yetkinliklerin işin beklentileriyle uyumlu olması, hem kişisel performansı hem de kurumun genel başarısını doğrudan etkilemektedir (Hackman ve Oldham, 1976).
 - **İş-Uyum ve Çalışan Performansı:** Judge ve diğerleri (2001), beceri-iş uyumunun iş bağlılığı ve performansı artırdığını belirtmektedir.
 - **İş-Uyum Eksikliğinin Sonuçları:** Kristof-Brown, Zimmerman ve Johnson (2005), becerilerine uygun olmayan pozisyonlara yerleştirilen çalışanların düşük performans, stres ve yüksek devir oranı ile karşı karşıya kaldığını göstermektedir.
 - **Çalışan Gelişimi ve Beceri Uyumu:** Noe (2017), gelişim fırsatları sunulan çalışanların yeteneklerini genişleterek organizasyona daha fazla katkı sağladığını vurgular.



Yetenek yönetimiyle çalışan performansı arasında belirgin ve doğrudan bir bağ bulunduğu görülmektedir. Kurumların doğru yetenekleri saptaması, yetkinlik temelli işe alım süreçlerini yürütmesi ve çalışanları becerileriyle uyumlu görevlerde konumlandırması, bireylerin potansiyellerinden en yüksek düzeyde yararlanılmasını sağlar. Bu tür uygulamalar yalnızca çalışanların bireysel performansını güçlendirmekle kalmaz; aynı zamanda kurumsal verimliliği yükselterek işletmenin stratejik amaçlarına ulaşmasına katkı sunar.

- **Yetenek Yönetimi Süreçlerinin Çalışan Performansına Etkisi:** Yetenek yönetimi, bir organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için doğru yetenekleri çekme, geliştirme, elde tutma ve verimli kullanma süreçlerini kapsayan bütüncül bir insan kaynakları yaklaşımıdır. Bu süreçlerin çalışan performansı üzerindeki etkisi son derece belirgindir. Yeteneklerin etkin yönetimi, yalnızca bireysel üretkenliği artırmakla kalmaz; aynı zamanda organizasyonun genel verimliliği ve rekabet gücünü de doğrudan etkiler. Aşağıda, bu sürecin temel bileşenleri ve her birinin çalışan performansı ile olan ilişkisi ele alınmaktadır.
- **Eğitim ve Gelişim Uygulamaları:** Çalışanların sahip oldukları bilgi, beceri ve yetkinlikleri geliştirmeye yönelik olup, bireysel performansın artırılmasında önemli bir işlev üstlenir. Boyatzis (2008), yetkinliklerin yalnızca edinilmesinin değil, sürekli geliştirilmesinin de performans açısından hayati olduğunu vurgulamaktadır. Eğitim programları yalnızca teknik becerileri geliştirmekle kalmaz; aynı zamanda liderlik, iletişim ve problem çözme gibi sosyal becerilerin gelişimine de katkı sağlar. Ayrıca, gelişim fırsatlarının sunulması çalışanların organizasyona olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını da olumlu yönde etkiler.
- **Kariyer Yönetimi ve Çalışan Bağlılığı:** Eğitim süreçlerinin tamamlayıcısı olan kariyer yönetimi, çalışanların uzun vadeli hedeflerine ulaşabilmesi için planlı gelişim yolları sunar. Kristof-Brown, Zimmerman ve Johnson (2005), bireysel kariyer hedefleri ile organizasyonel hedeflerin örtüşmesinin, performansı artıran önemli bir unsur olduğunu ortaya koymuştur. Etkili bir kariyer yönetimi yaklaşımı, çalışan bağlılığını güçlendirir ve bu bağlılık, yüksek düzeyde ve sürdürülebilir performans ile sonuçlanır. Bu süreç aynı zamanda çalışanların yeteneklerinin tanınması ve takdir edilmesiyle motivasyonlarını destekler.
- **Performans Yönetimi ve Geri Bildirim Süreçleri:** Çalışan performansının düzenli olarak izlenmesi ve yapılandırılmış geri bildirimlerle desteklenmesi, bireysel gelişimin sürdürülebilmesi açısından önemlidir. Performans değerlendirme sistemleri, güçlü yönlerin öne çıkarılmasını ve gelişim alanlarının tespitini sağlar. Noe (2017), geri bildirimin etkili olabilmesi için açık, zamanında ve somut olması gerektiğini ifade etmektedir. Etkili geri bildirim, çalışanların gelişim sürecine aktif katılım göstermelerine olanak tanır ve performans düzeylerini olumlu yönde etkiler.
- **Yeteneklerin Elde Tutulması ve Organizasyona Katkıları:** Yetenek yönetiminin sürdürülebilirliği, yalnızca işe alım ve gelişim süreçleriyle değil, yeteneklerin elde tutulmasıyla da mümkündür. Bu kapsamda, adil ve rekabetçi ödüllendirme sistemleri, kişisel gelişim olanakları ve bireysel ihtiyaçlara duyarlı organizasyonel politikalar kritik öneme sahiptir. Nitelikli çalışanların organizasyonda kalıcılığı, yalnızca bağlılığı artırmakla kalmaz; aynı zamanda elde edilen kurumsal bilgi birikiminin korunmasına ve performansın istikrarlı biçimde yükselmesine katkı sağlar.

Sonuç olarak, eğitim, kariyer gelişimi, performans yönetimi ve elde tutma gibi yetenek yönetimi süreçleri, çalışanların potansiyellerini tam anlamıyla ortaya koymalarını sağlayarak performans düzeylerini önemli ölçüde yükseltmektedir. Bu süreçlerin sistemli ve stratejik biçimde uygulanması, yalnızca bireysel başarının değil, organizasyonel verimliliğin de sürdürülebilirliğini güvence altına almaktadır.

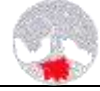
2.5. İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışan Performansına Etkisi

İnsan kaynakları uygulamaları (İKU), çalışanların yeteneklerini geliştirmek, motivasyonlarını artırmak ve işletme hedeflerine katkı sağlamalarını teşvik etmek için tasarlanmış stratejik faaliyetler bütünüdür.



Armstrong, 2020). Etkili insan kaynakları yönetimi, çalışan performansını doğrudan ve dolaylı olarak etkileyerek işletmelerin rekabet avantajı elde etmesine katkı sağlar (Huselid, 1995).

- **İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışan Performansına Etki Mekanizmaları:** İnsan kaynakları uygulamaları çalışanların bireysel ve örgütsel düzeyde verimliliğini artırmak için çeşitli mekanizmalar aracılığıyla etki eder:
 - **Yetkinlik Geliştirme:** Eğitim ve gelişim programları çalışanların bilgi ve becerilerini artırarak performanslarını yükseltir (Noe vd., 2017).
 - **Motivasyon Artışı:** Ödüllendirme ve kariyer gelişim fırsatları çalışanları daha fazla çaba göstermeye teşvik eder (Deci ve Ryan, 2000).
 - **İş Tatmini ve Bağlılık:** Adil yönetim ve uygun çalışma koşulları, çalışanların işlerine daha bağlı olmasını ve yüksek performans göstermesini sağlar (Meyer ve Allen, 1991).
 - **Örgütsel Kültür ve İklim:** Açık iletişim, katılımcı yönetim ve destekleyici liderlik gibi uygulamalar çalışanların iş yerinde daha verimli çalışmasını sağlar (Denison, 1996).
- **İnsan Kaynakları Uygulamalarının Temel Bileşenleri ve Çalışan Performansı Üzerindeki Etkileri:** İnsan kaynakları uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki etkisini anlamak için temel bileşenleri ayrı ayrı ele almak faydalı olacaktır:
 - **İşe Alım ve Seçme Süreci:** Doğru yeteneklerin işletmeye kazandırılması, çalışan performansının temel belirleyicilerinden biridir (Breaugh, 2017). İşletmelerin ihtiyaç duyduğu becerilere sahip adayları seçmesi, hem bireysel performansı hem de ekip başarısını artırır. Etkisi, yüksek kaliteli işe alım süreçleri, çalışanların uzun vadeli başarılarını ve işletmeye olan bağlılıklarını artırır (Ployhart, 2006).
 - **Eğitim ve Gelişim Programları:** Çalışanların bilgi ve becerilerini sürekli güncelleyebilmesi için eğitim ve gelişim programları kritik bir rol oynar (Salas vd., 2012). Etkisi, Çalışanların yetkinliklerini artırarak iş verimliliğini yükseltir ve iş tatminini olumlu yönde etkiler (Aguinis ve Kraiger, 2009).
 - **Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim:** Çalışanların performansını ölçmek ve geliştirmek için yapılan değerlendirme süreçleri, verimliliği artırmak için önemli bir araçtır (Denisi ve Murphy, 2017). Etkisi, düzenli geri bildirim alan çalışanlar, güçlü yönlerini geliştirme ve eksikliklerini giderme fırsatı bulur, bu da bireysel ve örgütsel başarıyı artırır (London, 2003).
 - **Ücretlendirme ve Ödüllendirme Sistemleri:** Adil ve rekabetçi ücret sistemleri çalışanların performansını doğrudan etkileyen faktörlerden biridir (Gerhart ve Fang, 2014). Etkisi, performansa dayalı ücret sistemleri, çalışanların daha fazla çaba göstermesini teşvik eder ve iş tatminini artırır (Lazear, 2000).
 - **Çalışma Ortamı ve İş-Yaşam Dengesi:** Çalışanların sağlıklı ve dengeli bir iş ortamına sahip olması, performanslarını doğrudan etkileyen unsurlar arasındadır. Etkisi, iş-yaşam dengesi politikaları, çalışan stresini azaltarak iş motivasyonunu artırır ve verimliliği destekler (Kossek vd., 2011).
- **İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Araştırmalar:** İnsan kaynakları uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki etkisini inceleyen akademik çalışmalar, bu ilişkinin güçlü ve anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır:
 - **Huselid (1995):** İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışan performansı ve işletme başarısı üzerindeki etkisini araştırmış ve stratejik insan kaynakları politikalarının verimliliği artırdığını göstermiştir.
 - **Becker ve Huselid (2006):** Yüksek performanslı insan kaynakları sistemlerinin çalışan bağlılığı ve performansı üzerindeki olumlu etkilerini incelemişlerdir.
 - **Guest (1997):** İnsan kaynakları uygulamalarının motivasyon, iş tatmini ve çalışan bağlılığı gibi faktörler aracılığıyla performansa katkı sağladığını belirtmiştir.
 - **Boon ve diğerleri (2019):** İnsan kaynakları uygulamalarının çalışan inovasyonu ve yaratıcı performans üzerindeki etkilerini incelemiş ve olumlu sonuçlar elde etmiştir.



3. GEREÇ VE YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Yetenek yönetimi ve insan kaynakları uygulamaları, çalışanların bilgi, beceri ve yetkinliklerini geliştirmeye odaklanarak performans üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Doğru yeteneğin doğru pozisyona yerleştirilmesi, çalışanların işe ve kuruma olan bağlılığını artırırken, eğitim ve gelişim programları kişisel gelişimi desteklemekte ve motivasyonu yükseltmektedir. Kariyer yollarının net biçimde tanımlanması da çalışanlara yön duygusu kazandırarak performanslarını güçlendirmektedir. Bu nedenle yeteneklerin etkin bir biçimde yönetilmesi, kurumların stratejik hedeflerine ulaşmasında kritik bir unsur haline gelmiştir.

İnsan kaynakları uygulamaları kapsamında performans değerlendirme sistemleri, çalışanların güçlü ve gelişime açık yönlerini belirlemelerine yardımcı olur. Adil ve objektif değerlendirme süreçleri, çalışanlara kendi performanslarını görme ve geliştirme fırsatı sunar. Geri bildirim temelli bu sistemler, çalışanların işlerine daha fazla odaklanmasını, sorumluluk bilinciyle hareket etmesini ve sürekli iyileşme kültürünü benimsemelerini sağlar. Böylece değerlendirme süreçleri, hem bireysel performansı hem de genel örgütsel verimliliği artırır.

Ödüllendirme, takdir ve kariyer fırsatları da çalışan performansının güçlenmesinde önemli bir role sahiptir. Çalışanların başarılarının fark edilmesi, onların kendilerini değerli hissetmelerine ve kuruma daha güçlü bir aidiyet duymalarına yol açar. Şeffaf ve çalışan odaklı insan kaynakları uygulamaları güven ortamı yaratır, çalışan bağlılığını artırır ve motivasyonu sürdürür. Bu süreçlerin bütüncül biçimde uygulanması, hem bireysel verimliliği hem de örgütün sürdürülebilir başarısını destekler.

Hizmet sektöründe insan kaynakları ve yetenek yönetimi uygulamaları daha da büyük bir önem taşımaktadır. Çünkü hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti doğrudan çalışanların yetkinlik ve tutumlarına bağlıdır. Doğru işe alım, etkili eğitim programları ve adil performans sistemleri, çalışanların hem teknik hem iletişim becerilerini geliştirerek müşteri ilişkilerini güçlendirir. Bu bağlamda araştırma, hizmet sektöründe yetenek yönetimi ve insan kaynakları uygulamalarının çalışan performansına etkisini yapısal eşitlik modeliyle incelemeyi ve işletmelere performans artışına yönelik stratejik öneriler sunmayı amaçlamaktadır.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini, İstanbul ilinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren çalışanlar oluşturmaktadır. Türkiye İş Kurumu tarafından yayımlanan İşgücü Piyasası Araştırması 2023 İstanbul Raporu'nda, kent genelinde yaklaşık 12 milyon 460 bin kişinin istihdam edildiği; bu grubun %68'inin hizmet sektöründe yer aldığı ve bunun sayısal olarak 8.472.800 kişiye karşılık geldiği belirtilmektedir. Araştırmanın örneklemini ise çalışmaya gönüllü olarak katılım sağlayan 400 kişiden meydana gelmiştir. Örneklem büyüklüğü, Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) tarafından geliştirilen örneklem büyüklüğü tablosu esas alınarak; 0,05 örnekleme hatası ile $p=0,50$ ve $q=0,50$ değerleri için 384 kişi olarak hesaplanmıştır. Veri toplama sürecinde toplam 442 anket geri dönüşü elde edilmiş, ancak ölçek maddelerini eksik yanıtlayan 42 katılımcı değerlendirme dışı bırakılmıştır. Katılımcılara; sosyal medya platformları (Facebook, Instagram, WhatsApp grupları, YouTube, Twitter vb.) ile meslek odaları ve çeşitli dernekler aracılığıyla ulaşılmıştır. Çalışmada örneklem seçiminde rastlantısallık ilkesine dayalı bir yaklaşım benimsenmiştir.

3.3. Araştırma Kapsamında Oluşturulan Hipotezler ve Kuramsal Model

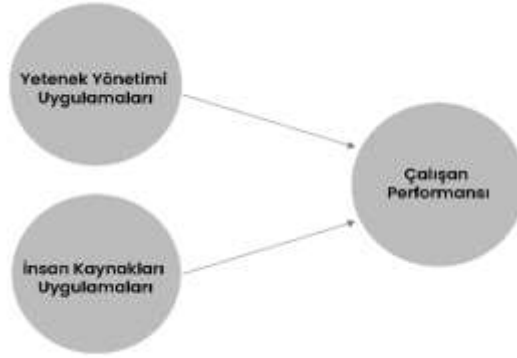
Araştırmanın temel varsayımı, hizmet sektöründe görev yapan çalışanlar açısından yetenek yönetimi ile insan kaynakları uygulamalarının performansla anlamlı bir ilişki taşıdığı yönündedir. Buna ek olarak, katılımcıların demografik ve genel özellikleri dikkate alındığında, yetenek yönetimi, insan kaynakları uygulamaları ve çalışan performansında anlamlı düzeyde farklılıklar bulunduğunu öne süren alt hipotez oluşturulmuştur.

H1: Yetenek yönetimi uygulamaları ile çalışan performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2: İnsan kaynakları uygulamaları ile çalışan performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.



H3: Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, gelir, kurumda çalışma süresi, toplam çalışma süresi ve hizmet sınıfı açısından yetenek yönetimi, insan kaynakları uygulamaları ve performans için anlamlı farklılık vardır.



Grafik 1. Araştırmanın Modeli

3.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan anket formu iki ana kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, gelir seviyesi, kurumda ve toplam çalışma süreleri ile hizmet sınıfları gibi demografik ve genel özellikleri değerlendirilmektedir. İkinci kısımda ise yetenek yönetimi, sosyal sorumluluk temelli insan kaynakları yönetimi ve çalışan performansına ilişkin ölçekler yer almaktadır.

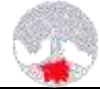
Yetenek Yönetimi Ölçeği: Çalışmada ölçüm aracı olarak, kökeni Fegley’e (2006) dayanan ve Bahadınlı (2012) tarafından doktora tezinde yararlanılan **Yetenek Yönetim Uygulamaları Algısı Ölçeği** tercih edilmiştir. Ölçek, her biri sekiz sorudan oluşan Soyut ve Somut olmak üzere iki alt boyuta sahiptir ve toplam 16 maddeden oluşmaktadır. Yanıtlar 5’li Likert tipi bir dereceleme ile toplanmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). Fegley’in (2006) çalışmasında ölçeğe ilişkin Alpha değeri raporlanmamış olup, Bahadınlı’nın (2012) Türkçe uyarlama çalışmasında genel güvenilirlik katsayısı $\alpha=0,94$, alt boyutlar için ise Soyut $\alpha=0,89$ ve somut $\alpha=0,88$ olarak belirtilmiştir.

Sosyal Sorumlu İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği: Sosyal Sorumlu İnsan Kaynakları Yönetimi (SSİKY) ölçüm aracı, Shen ve Zhu’nun (2011) geliştirdiği özgün ölçek temel alınarak, Türkçe’ye Özkan ve çalışma arkadaşları (2021) tarafından uyarlanmış ve psikometrik özellikleri test edilmiştir. Ölçeğin bütününe ilişkin güvenilirlik katsayısı Cronbach’s Alpha değeri 0,85 olarak bildirilmiştir. Toplam 15 maddeden oluşan ölçüm aracı üç boyut altında yapılandırılmıştır. Bu boyutlar; kurumsal sosyal sorumluluk, iş mevzuatına uyum ve çalışanı merkeze alan uygulamalar olup, her bir boyut beş maddeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler, 1 “Kesinlikle Katılmıyorum” ile 5 “Kesinlikle Katılıyorum” arasında derecelendirilen beşli Likert ölçeği kullanılarak değerlendirilmiştir.

Çalışan Performansı Ölçeği: Personelin iş performansını değerlendirmek amacıyla Kirkman ve Rosen (1999) tarafından oluşturulan ve Sigler ile Pearson (2000) tarafından uyarlanarak kullanılan dört maddelik performans ölçeği bu araştırmada da kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe güvenilirlik ve geçerlik çalışması Çöl (2008) tarafından yapılmıştır. Maddeler 1=Kesinlikle Katılmıyorum ile 5=Kesinlikle Katılıyorum aralığında derecelendirilen beşli Likert yapısındadır. Ölçek, ortalama puan üzerinden değerlendirilmekte olup, yüksek puanlar daha yüksek performans seviyesini ifade etmektedir.

3.5. Verilerin Analizi

Anket çalışması deneysel olmayan nicel bir araştırma niteliğinde olup, uygulama türü bakımından tarama modeli kapsamında yürütülmüştür. Verilerin elde edilmesinde örneklem temelli bir yaklaşım olan survey (saha taraması) yöntemi tercih edilmiş ve katılımcıların görüşlerinin yazılı biçimde toplandığı anket formu kullanılmıştır.



Araştırmada yer alan ölçeklerden elde edilen veriler IBM SPSS 27.0 ve AMOS 24.0 yazılımları aracılığıyla analiz edilmiştir. İlk aşamada, anketin demografik ve genel bilgiler bölümüne ilişkin yüzde ve frekans dağılımları sunulmuş, ayrıca ölçek maddelerinin frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri raporlanmıştır. İkinci aşamada, kullanılan ölçeklere yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) uygulanmış; yapı geçerliliğini değerlendirmek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. Analiz sürecinde kullanılacak istatistiksel yöntemler dağılım özelliklerine göre belirlendiğinden, ölçek boyutları için Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk normallik sınamaları yapılmıştır. Normalliğin sağlanmaması nedeniyle ikili grup karşılaştırmalarında Mann-Whitney U, üç ve daha fazla grupta ise Kruskal-Wallis testleri kullanılmıştır. Korelasyon analizleriyle değişkenler arasındaki doğrudan ilişkiler incelenmiştir. Son aşamada ise hipotezleri test etmek ve ilişkileri ortaya koymak amacıyla Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kurulmuştur.

Anketin güvenilirliğini değerlendirmek için Cronbach Alpha, ikiye bölme (split-half), paralel ve mutlak kesin paralel (strict) testleri kullanılmıştır. Bu ölçütlerin her birinde sonuçların %70'in üzerinde çıkması, ölçeğin iç tutarlılığının ve genel güvenilirliğinin sağlandığını göstermektedir. Tablo 1'de de görüldüğü üzere bu eşik değeri aşılmış ve analiz sonuçlarının güvenilir olduğu doğrulanmıştır.

Tablo 1. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Kriterler	Anketin Güvenirlilik Sonuçları
Cronbach_Alpha	0.924
Split	0.920-0.929
Parelel	0.923
Strict	0.924

4. BULGULAR

4.1. Demografik Özellikler

İlk aşamada katılımcıların demografik ve genel özelliklerine ilişkin yüzde dağılım değerleri verilmiştir.

Tablo 2. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

		<i>f</i>	%		<i>f</i>	%		
Yaş	25'ten az	45	11,3	Çalışma Yaşamında Geçirilen Süre	5 yıldan az	73	18,3	
	25-30	87	21,8		6-9 yıl	67	16,8	
	31-35	121	30,3		10-15 yıl	147	36,8	
	36-44	102	25,5		16-20 yıl	80	20	
	45'ten fazla	45	11,3		20 yıldan fazla	33	8,3	
Eğitim Durumu	Lise/dengi	13	3,3	Bulunulan İş Yerinde Geçirilen Süre	5 yıldan az	126	31,5	
	Ön lisans	39	9,8		6-9 yıl	93	23,3	
	Lisans	211	52,8		10-15 yıl	110	27,5	
	Yüksek lisans	100	25		16-20 yıl	59	14,8	
	Doktora	37	9,3		20 yıldan fazla	12	3	
Medeni Durum	Cinsiyet	Kadın	199	49,8	Gelir Düzeyi	Gelir giderden az	65	16,3
		Erkek	201	50,3		Gelir gidere eşit	16	44
		Bekar	166	41,5		Gelir giderden fazla	159	39,8
		Evli	234	58,5		Toplam	400	100



Hizmet Sınıfı	Yönetici	184	46
	Personel	216	54

‘Kadın’ katılımcıların oranı %49,8, ‘Erkek’ katılımcıların oranı ise %50,3 olarak hesaplanmıştır. Yaş dağılımında; 25 yaş altı grubunda %11,3, 25–30 aralığında %21,8, 31–35 yaş aralığında %30,3, 36–44 grubunda %25,5 ve 45 yaş üzeri grupta %11,3 oranında katılımcı yer almaktadır. Eğitim düzeyi açısından bakıldığında, lise veya dengi eğitime sahip olanların oranı %3,3; ön lisans mezunlarının oranı %9,8; lisans mezunlarının oranı %52,8; yüksek lisans mezunlarının oranı %25 ve doktora mezunlarının oranı %9,3’tür. Kurumda çalışma süresi dağılımında, 5 yıl ve altı deneyime sahip katılımcılar %18,3; 6–9 yıl arası deneyime sahip olanlar %16,8; 10–15 yıl çalışanlar %36,8; 16–20 yıl arası çalışanlar %20 ve 20 yıl üzeri çalışanlar %8,3 oranındadır. Çalışma pozisyonlarında ise katılımcıların %46’sı yönetici, %54’ü personel konumundadır. Gelir durumuna göre katılımcılar incelendiğinde, geliri giderinden düşük olanların oranı %16,3; geliri giderine denk olanların oranı %44 ve geliri giderinden yüksek olanların oranı %39,8’dir.

Tablo 3. Yetenek Yönetimi Ölçeğine Yönelik Yüzde Dağılım

Maddeler	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Ort. ± Ss.
Soyut Alt Boyutu						
1 Soyut1	1,8	5,3	17,3	39,5	36,3	4,03 ± ,95
2 Soyut2	3,0	7,0	20,0	47,5	22,5	3,79 ± ,97
3 Soyut3	3,5	3,5	31,3	35,3	26,5	3,78 ± ,99
4 Soyut4	1,8	3,3	15,8	43,0	36,3	4,09 ± ,90
5 Soyut5	2,8	4,5	24,0	43,3	25,5	3,84 ± ,95
6 Soyut6	3,3	5,3	17,8	41,8	32,0	3,94 ± 1,00
7 Soyut7	2,3	8,5	19,0	41,5	28,8	3,86 ± 1,00
8 Soyut8	2,3	5,0	18,3	43,0	31,5	3,97 ± ,95
Somut Alt Boyutu						
9 Somut9	4,3	4,3	20,3	40,0	31,3	3,90 ± 1,03
10 Somut10	4,0	6,0	19,0	39,5	31,5	3,89 ± 1,05
11 Somut11	3,5	4,3	20,5	40,5	31,3	3,92 ± 1,00
12 Somut12	3,3	5,3	18,3	42,5	30,8	3,92 ± ,99
13 Somut13	3,8	4,0	21,8	40,0	30,5	3,90 ± 1,01
14 Somut14	4,0	4,8	16,5	44,3	30,5	3,92 ± 1,01
15 Somut15	5,8	5,5	18,8	40,0	30,0	3,83 ± 1,10
16 Somut16	5,8	6,0	29,8	35,0	23,5	3,65 ± 1,08
Yetenek Yönetimi Ölçeği Genel Cevap Ortalaması	3,89 ± 0,69					

Soyut alt boyutu için en yüksek cevap ortalamasının ‘4,09 ± 0,9’ ile ‘Çalışanların işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür oluşturur.’ önermesine ‘Katılıyorum’ yönünde; en düşük cevap ortalamasının ise ‘3,78 ± 0,99’ ile ‘Çalışanların işletmede kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültür oluşturur.’ önermesine ‘Katılıyorum’ yönünde olduğu belirlenmiştir. Somut alt boyutu için en yüksek cevap ortalamasının ‘3,92 ± 1’ ile ‘İşletme büyüyüp geliştikçe oluşacak boş pozisyonları belirler.’ önermesine ‘Katılıyorum’ yönünde; en düşük cevap ortalamasının ise ‘3,65 ± 1,08’ ile ‘En yüksek performansı gösteren çalışanlarını ödüllendirir.’ önermesine ‘Katılıyorum’ yönünde olduğu hesaplanmıştır. Yetenek yönetimi ölçeğine katılımcıların geneli “3,89” cevap ortalaması ile “Katılıyorum” yönünde cevap vermiştir.



Tablo 4. Sosyal Sorumlu İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğine Yönelik Yüzde Dağılım

Maddeler	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Ort. ± Ss.
Çalışan Merkezli Alt Boyutu						
1 ÇalışanMerkezli1	4,3	8,0	14,0	36,8	37,0	3,94 ± 1,10
8 ÇalışanMerkezli8	3,5	7,3	17,5	43,0	28,8	3,86 ± 1,03
9 ÇalışanMerkezli9	4,3	6,0	18,8	38,8	32,3	3,89 ± 1,06
10 ÇalışanMerkezli10	6,5	4,3	20,8	40,0	28,5	3,80 ± 1,10
İş Kanununa Uygun Alt Boyutu						
3 İşKanununaUygun3	3,3	3,8	26,0	36,3	30,8	3,88 ± 1,00
4 İşKanununaUygun4	2,5	3,5	17,0	36,8	40,3	4,09 ± 0,97
5 İşKanununaUygun5	2,8	4,3	18,3	38,8	36,0	4,01 ± 0,98
6 İşKanununaUygun6	2,0	4,0	18,0	42,8	33,3	4,01 ± 0,92
Kurumsal Sosyal Sorumlu Alt Boyutu						
12 KurumsalSosyalSorumlu12	7,0	5,3	18,5	41,3	28,0	3,78 ± 1,12
13 KurumsalSosyalSorumlu13	9,0	5,5	19,5	36,0	30,0	3,73 ± 1,21
14 KurumsalSosyalSorumlu14	6,3	7,5	17,3	40,0	29,0	3,78 ± 1,13
15 KurumsalSosyalSorumlu15	6,0	5,0	32,8	32,3	24,0	3,63 ± 1,08
Sosyal Sorumlu İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği Genel Cevap Ortalaması						
	3,86 ± 0,68					

Çalışan Merkezli alt boyutunda, en yüksek ortalamanın $3,92 \pm 1$ ile “Çalıştığım kurumda çalışanlar toplam kalite yönetimi süreçlerine katılmaktadır.” ifadesinde görüldüğü ve katılımcıların bu maddeye genel olarak katılma eğiliminde olduğu belirlenmiştir. Aynı alt boyutta en düşük ortalama ise $3,89 \pm 1,05$ olup “Çalıştığım kurumda çalışanlar karar alma süreçlerine katılmaktadır.” maddesinde elde edilmiştir. İş Kanunu’na Uygun alt boyutunda, en yüksek ortalama $4,09 \pm 0,97$ ile “Çalıştığım kurumda çocuk iş gücü veya zorla çalıştırılan iş gücü yoktur.” ifadesine verilen yanıtlarda görülmüştür. Bu alt boyutta en düşük ortalama ise $3,88 \pm 1$ olup “Çalıştığım kurumda çalışma saatleri iş kanununda belirtilen üst sınırları aşmaz.” maddesinde hesaplanmıştır. Kurumsal Sosyal Sorumluluk alt boyutunda en yüksek ortalama $3,78 \pm 1,12$ ile “Çalıştığım kurum sosyal sorumluluk faaliyetlerini yürütecek bir personel görevlendirir.” önermesinde ortaya çıkmıştır. En düşük ortalama ise $3,63 \pm 1,08$ değerine sahip olup “Çalıştığım kurum kuruluş lokasyonunda ikamet eden iş gücünü istihdam etmeye öncelik verir.” maddesinde görülmüştür. Sosyal Sorumlu İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği’nin genel ortalaması $3,86 \pm 0,68$ olup katılımcıların genel eğiliminin katılıyorum düzeyinde olduğu hesaplanmıştır.

Tablo 5. Performans Ölçeğine Yönelik Yüzde Dağılım

Maddeler	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Ort. ± Ss.
1 Performans1	1,3	4,5	10,5	48,5	35,3	4,12 ± 0,86
2 Performans2	0,3	0,3	16,3	49,5	33,8	4,16 ± 0,71
3 Performans3	0,5	2,0	40,3	34,8	22,5	3,77 ± 0,84
4 Performans4	-	1,8	27,8	36,5	34,0	4,03 ± 0,83
Performans Ölçeği Genel Cevap Ortalaması						
	4,02 ± 0,46					

Performans ölçeği için en yüksek cevap ortalamasının ‘ $4,16 \pm 0,71$ ’ ile ‘İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.’ önermesine ‘Katılıyorum’ yönünde; en düşük cevap ortalamasının ise ‘ $3,77 \pm 0,84$ ’ ile ‘Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.’ önermesine ‘Katılıyorum’



yönünde olduğu hesaplanmıştır. Ölçek genel cevap ortalaması '4,02' ile 'Katılıyorum' yönünde tespit edilmiştir.

4.2. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)

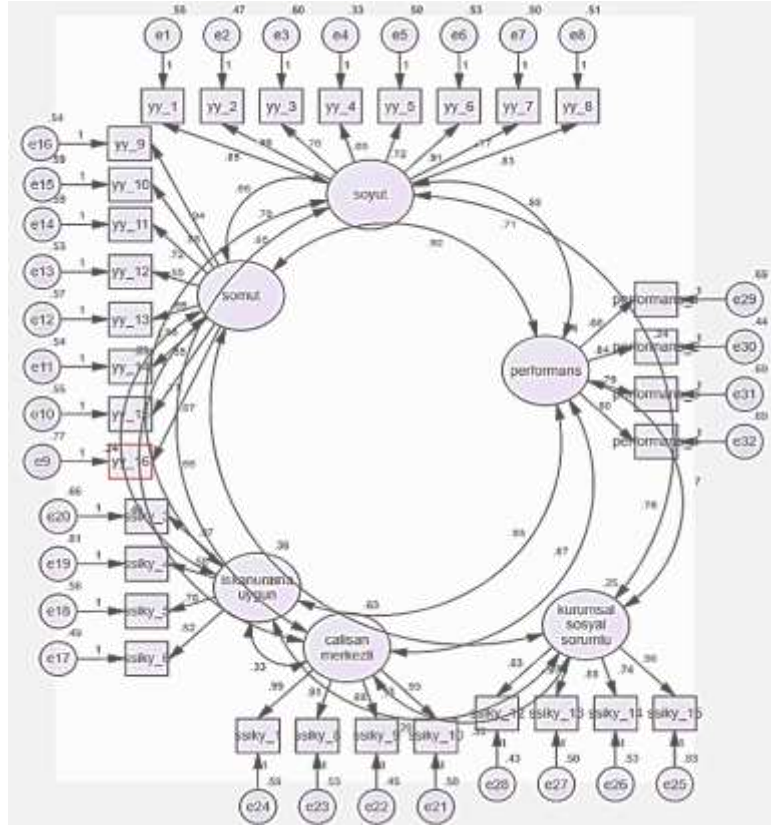
Faktör analizi, birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek daha az sayıda anlamlı boyut (faktör) elde etmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiksel yöntemdir. Araştırmada öncelikle verilerin faktör analizine uygunluğu test edilmiş ve uygun olduğu belirlenmiştir. Faktör yapısını ortaya koymak için Varimax rotasyon tekniği ve Temel Bileşenler Analizi kullanılmıştır. Tüm maddelerin çıkarım katsayılarının 0,20'nin ve anti-imaj diyagonal değerlerinin 0,50'nin üzerinde olması nedeniyle ölçekten herhangi bir madde çıkarılmasına gerek duyulmamış, böylece ölçeklerin analiz aşamasında özgün biçimleri korunmuştur.

Tablo 6. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Sosyal Sorumlu İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği	Varyans Açıklama Yüzdesi	Cronbach-Alpha (CA)	Cevap Ortalaması
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	%28.13	0.921	3,73
İş Kanununa Uygun	%24.88	0.920	4,00
Çalışan Merkezli	%19.05	0.918	3,87
KMO= 0.918; Bartlett $\chi^2=8743.11$ ve $p= 0.000$; Varyans Açıklama Yüzde: %72.06			
Yetenek Yönetimi Ölçeği	Varyans Açıklama Yüzdesi	Cronbach-Alpha (CA)	Cevap Ortalaması
Soyut Boyut	%37.03	0.919	3,91
Somut Boyut	%32.41	0.917	3,86
KMO= 0.920; Bartlett $\chi^2=7916.80$ ve $p= 0.000$; Varyans Açıklama Yüzde: %69.44			
Çalışan Performansı Ölçeği	Varyans Açıklama Yüzdesi	Cronbach-Alpha (CA)	Cevap Ortalaması
Performans	%69.02	0.915	4,02
KMO= 0.924; Bartlett $\chi^2=7382.28$ ve $p= 0.000$; Varyans Açıklama Yüzde: %69.02			

4.3. Tüm Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), ölçme modellerinin yapılandırılmasında yaygın şekilde kullanılan ve araştırmacıya önemli avantajlar sunan bir yöntemdir. Bu analiz türü, önceden tanımlanmış bir model doğrultusunda gözlenen değişkenlerden hareketle gizil değişkenlerin (faktörlerin) oluşturulmasını amaçlar (Long, 1989: 45). Bu çalışmada, AFA sonucunda elde edilen faktör yapılarının, araştırma hipotezleriyle uyumluluğunu incelemek için DFA uygulanmıştır. Ölçme modelleri, gözlenebilir değişkenlerin hangi gizil değişkenleri ne ölçüde temsil ettiğini ortaya koymayı hedeflemektedir. Analiz sürecinde önce birinci düzey DFA modeli oluşturulmuş, ardından ikinci düzey modele geçilerek gizil faktörlerin kendi aralarındaki bağımlı ilişkiler AMOS 23.0 yazılımı üzerinden değerlendirilmiştir.



Grafik 2. Tüm Ölçek Boyutlarının DFA Sonuçları

Tablo 7. Tüm Ölçek Boyutlarının DFA Uyum İyiliği Sonuçları

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Modeli Değeri	Uyum Durumu
Genel Model Uymu				
X^2 / sd	≤ 3	$\leq 4-5$	2.56	İyi uyum
Karşılaştırmalı Uyum İstatistikleri				
Normlaştırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index - NFI)	≥ 0.95	0.94-0.90	0.938	Kabul edilebilir
Normlaştırılmamış Uyum İndeksi [Tucker-Lewis Index (Non-Normed Fit Index - TLI (NNFI)]	≥ 0.95	0.94-0.90	0.991	İyi uyum
Artımlı Uyum İndeksi (Incremental Fit Index - IFI)	≥ 0.95	0.94-0.90	0.984	İyi uyum
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index -CFI)	≥ 0.97	≥ 0.95	0.963	Kabul edilebilir
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation-RMSEA)	≤ 0.05	0.06-0.08	0.015	İyi uyum
Mutlak Uyum İndeksleri				
Uyum İyiliği İndeksi (Goodness of Fit Index - GFI)	≥ 0.90	0.89-0.85	0.949	İyi uyum
Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi Adjusted Goodness of Fit Index- AGFI)	≥ 0.90	0.89-0.85	0.953	İyi uyum
Artık Temelli Uyum İndeksi				
Artıkların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Residual - RMR)	≤ 0.05	0.06-0.08	0.027	İyi uyum



Tablo 7’de yer alan sonuçlara göre X^2/sd oranı 2.56 olarak bulunmuş ve 3’ün altında olduğu için modelin iyi uyum gösterdiği değerlendirilmiştir. Uyum indeksleri incelendiğinde; NFI=0.938 değeri 0.90–0.94 aralığında yer almakta olup kabul edilebilir uyum düzeyindedir. TLI (NNFI)=0.991, IFI=0.984, GFI=0.949, AGFI=0.953 ve RMR=0.027 değerleri, ilgili eşik değerleri karşıladığından modelin iyi uyum sergilediği anlaşılmaktadır. Ayrıca CFI=0.963 değeri 0.95 sınırını geçtiği için kabul edilebilir uyum, RMSEA=0.015 ise 0.05’in altında olduğundan iyi uyum düzeyindedir. Bu bulgular doğrultusunda analizde kullanılan üç ölçeğin faktör yapılarının doğrulandığı görülmekte olup, bir sonraki aşamada yapısal eşitlik modeline geçilmesi uygun kabul edilmiştir.

4.4. Korelasyon Analizi

Çalışmada, temel boyutlar ile bunlara bağlı alt boyutlar arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla korelasyon analizinden yararlanılmıştır.

Tablo 8. Sosyal Sorumlu İnsan Kaynakları Yönetimi, Yetenek Yönetimi ve Çalışan Performansı İlişki Analizi

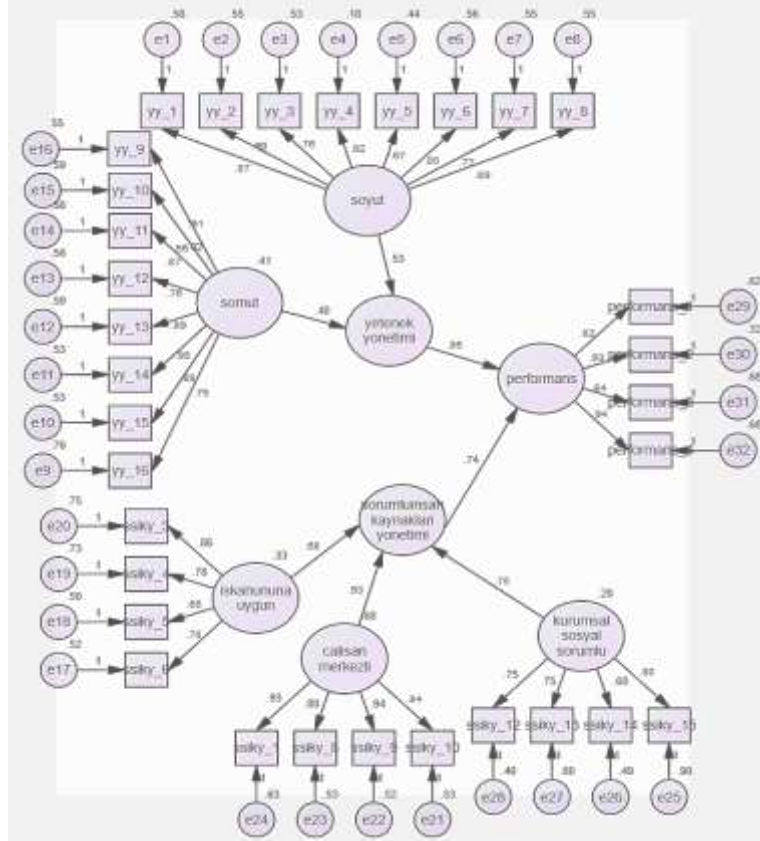
		1	2	3	4	5	6	7	8
1-Kurumsal Sosyal Sorumlu	r	1	.466*	.756*	.884*	.685*	.725*	.733*	.710*
	p		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.004
2-İş Kanununa Uygun	r		1	.511*	.719*	.531*	.483*	.592*	.719*
	p			.000	.000	.000	.000	.000	.005
3-Çalışan Merkezli	r			1	.678*	.767*	.799*	.814*	.706*
	p				.000	.000	.000	.000	.005
4-Sosyal Sorumlu İnsan Kaynakları Yönetimi	r				1	.802*	.816*	.841*	.731*
	p					.000	.000	.000	.000
5-Soyut boyut	r					1	.853*	.878*	.626*
	p						.000	.000	.001
6-Somut boyut	r						1	.892*	.686*
	p							.000	.000
7-Yetenek yönetimi	r							1	.869*
	p								.000
8-Performans	r								1
	p								

Pearson korelasyon analizi sonuçları, değişkenler arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunduğunu göstermektedir. Sosyal Sorumlu İnsan Kaynakları Yönetimi (SSİKY) ölçeğinin alt boyutları arasında dikkate değer düzeyde ilişkiler görülmüştür. Kurumsal sosyal sorumluluk bileşeninin, iş kanunlarına uyum ($r=0.466$, $p=0.000$) ve çalışan odaklı uygulamalar ($r=0.756$, $p=0.000$) ile anlamlı bağlantıları bulunmaktadır. Ayrıca bu alt boyutun SSİKY’nin genel yapısıyla ilişkisi oldukça yüksektir ($r=0.884$, $p=0.000$). Kurumsal sosyal sorumluluk boyutunun yetenek yönetimi ($r=0.733$, $p=0.000$) ve çalışan performansı ($r=0.710$, $p=0.000$) ile kurduğu pozitif ilişkiler de güçlüdür. İş kanunlarına uygunluk alt boyutu; çalışan merkezlilik ($r=0.511$, $p=0.000$), SSİKY genel düzeyi ($r=0.719$, $p=0.000$), yetenek yönetimi ($r=0.592$, $p=0.000$) ve performans ($r=0.719$, $p=0.001$) ile anlamlı ve pozitif bağlara sahiptir. Çalışan merkezli yaklaşım ise SSİKY genel boyutu ($r=0.678$, $p=0.000$), yetenek yönetimi ($r=0.814$, $p=0.000$) ve performans ($r=0.706$, $p=0.005$) ile yüksek düzeyde ilişkili bulunmuştur. Yetenek yönetimi ölçeğinin alt bileşenleri de hem kendi aralarında hem de diğer değişkenlerle güçlü bağlar göstermektedir. Soyut boyut; somut yapı ($r=0.853$, $p=0.000$), yetenek yönetiminin genel düzeyi ($r=0.878$, $p=0.000$) ve çalışan performansı ($r=0.626$, $p=0.000$) ile pozitif yönlü ilişkilidir. Somut boyut ise yetenek yönetimi genel düzeyi ($r=0.892$, $p=0.000$) ve performans ($r=0.686$, $p=0.000$) ile anlamlı ve güçlü ilişkiler göstermektedir. Son olarak, performans ile yetenek yönetiminin genel boyutu arasındaki ilişkinin oldukça kuvvetli olduğu görülmüştür ($r=0.869$, $p=0.000$). Bu bulgular, ölçeklerin birbirini desteklediğini ve yetenek yönetimi-performans bağlantısının araştırma modelinde merkezi bir öneme sahip olduğunu ortaya koymaktadır.



4.5. Sosyal Sorumlu İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yetenek Yönetiminin Çalışan Performansına Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli (YEM)

Ölçüm modeli ile yapısal modelin aynı analiz süreci içinde ele alınması, yapısal eşitlik modellerinin temel özelliğini oluşturmaktadır. Ölçüm modeli gözlenen değişkenlerle gizil yapılar arasındaki bağlantıları açıklarken, yapısal model faktörler ve bunların alt boyutları arasındaki ilişkileri ortaya koyan denklem setini içerir. Bu denklemler, modelde tanımlanan tüm gizil değişkenler arasındaki yönlü ilişkileri ifade eder.



Grafik 3. Sosyal Sorumlu İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yetenek Yönetiminin Çalışan Performansına Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Tahmin Sonuçları

Tablo 9. Sosyal Sorumlu İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yetenek Yönetiminin Çalışan Performansına Etkisinin Yapısal Eşitlik Modellemesi Tahminleri Uyum İyiliği Sonuçları

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Modeli Değeri	Uyum Durumu
Genel Model Uyum				
X^2 / sd	3	4-5	2.24	İyi uyum
Karşılaştırmalı Uyum İstatistikleri				
Normleştirilmiş Uyum İndeksi (Normed Fit Index - NFI)	0.95	0.94-0.90	0.978	İyi uyum
Normleştirilmemiş Uyum İndeksi [Tucker-Lewis Index (Non-Normed Fit Index - TLI (NNFI))]	0.95	0.94-0.90	0.941	Kabul edilebilir
Artımlı Uyum İndeksi (Incremental Fit Index - IFI)	0.95	0.94-0.90	0.936	Kabul edilebilir
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index - CFI)	0.97	0.95	0.992	İyi uyum
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation - RMSEA)	0.05	0.06-0.08	0.032	İyi uyum
Mutlak Uyum İndeksleri				



Uyum İyiği İndeksi (Goodness of Fit Index - GFI)	0.90	0.89-0.85	0.945	İyi uyum
Düzeltilmiş Uyum İyiği İndeksi Adjusted Goodness of Fit Index - AGFI)	0.90	0.89-0.85	0.956	İyi uyum
Artık Temelli Uyum İndeksi				
Artıkların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Residual - RMR)	0.05	0.06-0.08	0.029	İyi uyum

Tablo 9’da yer alan değerlere göre X^2/sd oranı 2.24 olarak hesaplanmış ve 3’ün altında olduğu için modelin “iyi uyum” gösterdiği değerlendirilmiştir. Uyum indeksleri incelendiğinde; NFI=0.978 değeri 0.95’in üzerinde olduğundan “iyi uyum”, TLI (NNFI)=0.941 değeri 0.90–0.94 aralığında yer aldığı için “kabul edilebilir uyum”, IFI=0.936 değeri aynı aralığa düştüğünden “kabul edilebilir uyum”, CFI=0.992 değeri 0.97’nin üzerinde olduğundan “iyi uyum” düzeyinde kabul edilmiştir. RMSEA=0.032, GFI=0.945, AGFI=0.956 ve RMR=0.029 değerlerinin tamamı ilgili eşiklerin altında veya üzerinde olumlu yönde kaldığından modelin genel anlamda “iyi uyum” sergilediği anlaşılmaktadır. Bu bulgular doğrultusunda, yapısal eşitlik modeline ait katsayıların yorumlanabilir nitelikte olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 10. Sosyal Sorumlu İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yetenek Yönetiminin Çalışan Performansına Etkisinin YEM Model Tahmin Sonuçları

Yapısal ilişki	Yön	Tahmin edilen katsayı	St. Hata	t istatistiği	p	Sonuç
YY→PER	+	0.861	0.115	7.487	0.000*	Anlamlı ilişki
SSİKY→PER	+	0.740	0.099	7.475	0.000*	Anlamlı ilişki

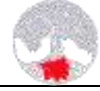
Yapısal eşitlik modeli sonuçları, sosyal sorumlu insan kaynakları yönetiminin (SSİKY) çalışan performansı (PER) üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğunu göstermektedir ($\beta=0.740$, $p<0.01$). Benzer şekilde yetenek yönetimi (YY) de performansı pozitif ve anlamlı biçimde etkilemektedir ($\beta=0.861$, $p<0.01$). Karşılaştırmalı değerlendirildiğinde, performansı açıklamada yetenek yönetiminin daha güçlü bir belirleyici olduğu anlaşılmaktadır.

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada, insan kaynakları uygulamaları ve yetenek yönetimi uygulamalarının çalışan performansı üzerinde yüksek düzeyde etkili olduğu belirlenmiştir. İnsan kaynakları uygulamaları, çalışanların işe alım sürecinden kariyer gelişimlerine kadar tüm çalışma yaşamlarını kapsayan stratejik bir süreçtir. Doğru ve adil işe alım süreçleri, çalışanların yetkinliklerine uygun pozisyonlara yerleştirilmesini sağlayarak iş tatmini ve motivasyon düzeylerini artırır (Cooke, Schuler ve Varma, 2020). Ayrıca, performans değerlendirme sistemlerinin şeffaf ve objektif yürütülmesi, çalışanların kendilerini geliştirme isteğini ve kurumsal hedeflere odaklanma düzeyini yükseltmektedir. Eğitim ve gelişim fırsatları ise çalışanların bilgi ve becerilerini güncelleyerek performanslarını doğrudan desteklemektedir (Mira, Choong ve Thim, 2019). Bununla birlikte, ödüllendirme ve takdir sistemleri çalışanların başarılarının görülmesini sağlayarak motivasyonlarını artırır. İnsan kaynakları, kariyer gelişimi fırsatları sunduğunda çalışanlar uzun vadeli hedeflerine daha planlı biçimde yönelir. Bu durum sadece bireysel performansı değil, aynı zamanda takım ve kurumsal verimliliği de artırır (Mensah, Shukla ve Iqbal, 2023). İş yerinde oluşturulan pozitif örgütsel iklim, çalışanların iş doyumunu güçlendirerek performansın sürdürülebilirliğini sağlamaktadır.

Hizmet sektöründe insan kaynakları uygulamaları ile çalışan performansı arasındaki ilişki daha da belirgindir, çünkü hizmetin kalitesi büyük ölçüde çalışanların tutum, davranış ve iletişim becerilerine bağlıdır (Oliveira ve Honório, 2020). İnsan kaynakları tarafından yürütülen eğitim programları, hizmet içeriği ve müşteri ilişkilerine yönelik becerilerin geliştirilmesini destekleyerek çalışanların daha bilinçli ve etkili hizmet sunmalarını sağlar. Böylece, müşteri memnuniyeti artarken kurumun itibarı da güçlenir.

Yoğun iş temposu ve stres altında çalışan bireylerin desteklenmesi hizmet sektöründe büyük önem taşır. İyi yapılandırılmış insan kaynakları politikaları; iş-yaşam dengesi, geri bildirim mekanizmaları ve adil



ödüllendirme sistemleri aracılığıyla çalışan motivasyonunu yüksek tutar (Gupta, 2020). İnsan unsurunun ön planda olduğu bu sektörde, çalışanların işlerine duygusal bağlılık göstermeleri performans artışında belirleyici rol oynamaktadır. Dolayısıyla, insan kaynakları uygulamaları sadece çalışan performansını değil, aynı zamanda kurumun imajını ve müşteri sadakatini de güçlendirir.

Yetenek yönetimi uygulamaları, çalışanların bilgi, beceri, yetkinlik ve potansiyellerini en doğru şekilde belirleyip değerlendirmeye odaklanır. Bu süreç, çalışanların doğru pozisyonlara yerleştirilmesini, gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesini ve kariyer hedeflerine ulaşmaları için gerekli desteğin sağlanmasını içerir (McDonnell vd., 2017). Bireyin potansiyeline uygun bir pozisyonda çalışması motivasyon ve iş tatminini artırarak doğrudan performansa yansımaktadır. Sürekli değerlendirme ve geribildirim, çalışanların gelişim isteğini desteklemektedir (Huang, Wei ve Huang, 2020).

Yetenek yönetimi aynı zamanda yüksek potansiyele sahip çalışanların elde tutulması, liderlik gelişimi ve iç terfi süreçlerinin planlı şekilde yürütülmesini sağlar. Bu stratejik yaklaşım, çalışan bağlılığını güçlendirir ve performansın sürdürülebilir olmasını destekler (Almaaitah vd., 2020). Kişisel gelişim planlarının oluşturulması, hedefe dayalı görevlerin verilmesi ve başarıların takdir edilmesi performansı teşvik eden temel unsurlardır. Sonuç olarak, yetenek yönetimi uygulamaları hem bireysel başarı hem de kurumsal verimlilik açısından kritik öneme sahiptir. Hizmet sektöründe yetenek yönetimi, müşteriyle birebir iletişimde bulunan çalışanların hizmet kalitesini doğrudan etkiler. Çalışanların doğru pozisyonlara yerleştirilmesi, işin niteliğine uygun becerilerle donatılması ve sürekli gelişimlerinin desteklenmesi büyük önem taşır (Obedgiu, Lagat ve Sang, 2022). Özellikle empati, iletişim ve problem çözme becerilerinin geliştirilmesine yönelik düzenli eğitimler ve mentorluk programları, çalışan performansını gözle görülür biçimde artırır (Auranzeb ve Bhutto, 2016). Yoğun müşteri beklentileri altında çalışan bireylerin kendilerini değerli hissetmeleri, performanslarını doğrudan etkilemektedir. Kariyer gelişim planları, terfi fırsatları ve performansa dayalı ödüllendirme sistemleri, çalışan motivasyonunu artırarak işe bağlılığı güçlendirir (D'Annunzio-Green ve Kramar, 2019). Bu bağlılık, hizmet kalitesinin sürdürülebilirliğini destekler ve kurumsal itibarı güçlendirir. Sonuç olarak, hizmet sektöründe yetenek yönetimi yalnızca bireysel performansı değil, aynı zamanda kurumsal başarı ve müşteri memnuniyetini de artıran stratejik bir araçtır.

İnsan Kaynakları Uygulamaları İçin Stratejik Öneriler

- **Etkili işe alım ve seçme süreçleri geliştirilmelidir:** Adayların sadece teknik yeterlilikleri değil, kurum kültürüne uyumları ve iletişim becerileri de dikkate alınmalıdır.
- **Performans değerlendirme sistemleri objektif ve şeffaf olmalıdır:** Değerlendirme süreci açık, ölçülebilir ve düzenli geribildirimlerle desteklenmelidir.
- **Eğitim ve gelişim fırsatları sağlanmalıdır:** Çalışanların mesleki ve kişisel gelişimlerini destekleyecek eğitim programları düzenlenmelidir.
- **Kariyer gelişimi ve iç terfi mekanizmaları oluşturulmalıdır:** Performansa dayalı terfi olanakları çalışan bağlılığını artırır.
- **Motivasyon ve ödüllendirme sistemleri etkinleştirilmelidir:** Maddi ödüller kadar takdir edilme, teşekkür edilme ve başarı hikâyelerinin paylaşılması da teşvik edilmelidir.
- **Çalışan katılımı ve geri bildirim kültürü desteklenmelidir:** Açık iletişim kanalları kurularak çalışanların karar süreçlerine katılımı sağlanmalıdır.
- **İş-yaşam dengesi ve refah gözetilmelidir:** Esnek çalışma modelleri ve stres yönetimi uygulamalarıyla çalışan sağlığı korunmalıdır.
- **Liderlik ve yönetici gelişimi desteklenmelidir:** Koçluk, mentorluk ve liderlik eğitimleriyle yöneticilerin ekipleri etkin şekilde yönlendirmeleri sağlanmalıdır.

Yetenek Yönetimi Uygulamaları İçin Stratejik Öneriler

- **Doğru işe alım süreçleri uygulanmalıdır:** Adayların kurum kültürüyle uyumları ve iletişim becerileri dikkate alınmalıdır.
- **Yetkinlik bazlı performans sistemleri kurulmalıdır:** Performans, ölçülebilir ve gelişime açık kriterlerle değerlendirilmelidir.



- **Sürekli eğitim ve gelişim fırsatları sunulmalıdır:** Teknik bilgi kadar sosyal becerilerin geliştirilmesine yönelik eğitimler verilmelidir.
- **Kariyer planlaması ve iç terfi politikaları oluşturulmalıdır:** Yüksek potansiyelli çalışanlar için mentorluk ve liderlik gelişim programları uygulanmalıdır.
- **Başarıyı tanıma ve ödüllendirme sistemleri geliştirilmelidir:** Performansı yüksek çalışanlar maddi ve manevi olarak takdir edilmelidir.
- **Çalışanların güçlü yönleri analiz edilmelidir:** Yetenek haritalarıyla kişisel gelişim planları hazırlanmalıdır.
- **İş-yaşam dengesi ve psikolojik iyi oluş desteklenmelidir:** Stres yönetimi, esnek çalışma ve destekleyici liderlik kültürü güçlendirilmelidir.
- **Veriye dayalı karar alma kültürü oluşturulmalıdır:** Dijital platformlar ve analitik araçlarla yetenek yönetimi stratejileri düzenli olarak ölçülmeli ve optimize edilmelidir.

Bu önerilerin bütüncül biçimde uygulanması, insan kaynakları ve yetenek yönetimi uygulamalarının kurumsal performansa katkısını artıracak; çalışan bağlılığı, motivasyon ve verimlilik düzeylerinde sürdürülebilir gelişim sağlayacaktır.

REFERENCES

- Ahmad, M., Khan, S., & Iqbal, N. (2021). The impact of leadership and motivation on employee performance in the service sector. *Management Science Letters*, 11(3), 925–938.
- Almaaitah, M., Alsafadi, Y., Altahat, S., & Yousfi, A. (2020). The effect of talent management on organizational performance improvement: The mediating role of organizational commitment. *Management Science Letters*, 10(12), 2937–2944.
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451–474.
- Auranzeb, B., & Bhutto, S. A. (2016). Influence of talent management in enhancing organization performance. *Industrial Engineering Letters*, 6(6), 49–55.
- Bahadınli, H. (2012). Yetenek yönetimi uygulamaları algısı ölçeği. *Yüksek lisans tezi*, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925.
- Bhatti, S. H., Saleem, F., Murtaza, G., & Haq, T. U. (2021). Exploring the impact of green human resource management on environmental performance. *International Journal of Manpower*, 43(3), 742–762.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>.
- Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A Systematic Review of Human Resource Management Systems and Their Measurement. *Journal of Management*, 45(6), 2498–2537. <https://doi.org/10.1177/0149206318818718>.
- Breaugh, J. A. (2017). *Talent acquisition: A guide to understanding and managing the recruitment process*. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series. Alexandria, VA: SHRM.
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225–262. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.
- Cooke, F. L., Schuler, R., & Varma, A. (2020). Human resource management research and practice in Asia: Past, present and future. *Human Resource Management Review*, 30(4), 100778.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35–46.



- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01.
- Denisi, A., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433. <https://doi.org/10.1037/apl0000085>.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619–654. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9702100310>.
- De Vos, A., & Cambré, B. (2017). Career management in high-performing organizations: A set-theoretic approach. *Human Resource Management*, 56(3), 501–518.
- D'Annunzio-Green, N., & Kramar, R. (2019). Talent management and sustainable competitiveness: A paradox? *The International Journal of Human Resource Management*, 30(20), 2826–2851.
- Fegley, S. (2006). Talent Management Survey Report. Society for Human Resource Management (SHRM).
- Gerhart, B., & Fang, M. (2014). Pay for (individual) performance: Issues, claims, evidence and the role of sorting effects. *Human Resource Management Review*, 24(1), 41–52. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.08.010>.
- Guest, D. (1997). Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8, 263–276. <https://doi.org/10.1080/095851997341630>.
- Gupta, A. (2020). *Strategic Human Resource Management: Formulating and Implementing HR Strategies For A Competitive Advantage*. Routledge.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7).
- Huang, J. T., Wei, Y. H., & Huang, Y. T. (2020). The long-term effect of talent management on organizational performance. *Journal of Business Research*, 106, 250–259.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
- Judge, T. A., Bono, J. E., & Locke, E. A. (2001). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80–92. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80>.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58–74.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>.
- Kossek, E. E., Baltes, B., & Matthews, R. (2011). How Work-Family Research Can Finally Have an Impact in Organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, 4, 352–369. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01353.x>
- Lazear, E. P. (2000). Performance pay and productivity. *American Economic Review*, 90(5), 1346–1361.
- Liu, X., & Guo, Y. (2021). The effect of talent management on employee retention: The moderating role of perceived organizational support. *Frontiers in Psychology*, 12, 1–12.
- London, M. (2003). *Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Long, J. S. (1989). *Confirmatory factor analysis: A preface to LISREL*. Sage Publications.



- McDonnell, A., Collings, D. G., Mellahi, K., & Schuler, R. (2017). Talent management: A systematic review and future prospects. *European Journal of International Management*, 11(1), 86–128.
- Mensah, L. E., Shukla, S., & Iqbal, H. F. (2023). Green human resource management practices and employee innovative behaviour. *IIMBG Journal of Sustainable Business and Innovation*, 1(1), 58–74.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Mira, M., Choong, Y., & Thim, C. (2019). The effect of HRM practices and employees' job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 9(1), 771–786.
- Mokhtari, M., & Shahpouri, S. (2021). Impact of talent management on organizational performance: The mediating role of employee retention. *Journal of Entrepreneurship Education*, 24(1), 1–9.
- Noe, R. A. (2017). *Employee Training and Development* (7th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (10th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Obedgiu, V., Lagat, C., & Sang, J. (2022). Talent management and employee performance: The moderating effect of transformational leadership. *ORSEA Journal*, 12(1), 16–38.
- Oliveira, H. H., & Honório, L. C. (2020). Human resources practices and organizational commitment: Connecting the constructs in a public organization. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(4), 1–27.
- Özkan, M., Güney, S., & Yıldız, S. (2021). Sosyal sorumlu insan kaynakları yönetimi ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 17(3), 853–870.
- Pathardikar, A. D., Sahu, S., & Jaiswal, N. K. (2016). Assessing organizational ethics and career satisfaction through career commitment. *South Asian Journal of Global Business Research*, 5(1), 104–124.
- Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2015). *Strategic Staffing* (3rd ed.). Boston: Pearson.
- Ployhart, R. E. (2006). Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities. *Journal of Management*, 32(6), 868–897. <https://doi.org/10.1177/0149206306293625>.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>.
- Schreurs, B., Duff, A., Le Blanc, P. M., & Stone, T. H. (2022). Publishing quantitative careers research: Challenges and recommendations. *Career Development International*, 27(1), 79–98.
- Shen, J., & Zhu, C. J. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3020–3035.
- Sigler, T. H., & Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: Examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 5(1), 27–52.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2004). SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri. Ankara, Detay Yayıncılık.
- Zeragia, T. (2021). Human resource management practices and employee performance: The moderating role of work engagement. *International Journal of Management Studies*, 28(3), 15–27.