

Yüksek Performanslı Organizasyonunun En Önemli Kaynağı Çalışanlar: Yüksek Performanslı Çalışan Profilini Belirlemek İçin Bir Model Önerisi¹

*Employees The Most Important Resource of a High Performance Organization: A Model Suggestion
for Identifying the High Performance Employee Profile*

Gülbeniz AKDUMAN

Doç. Dr., Bilgi Üniversitesi

gulbeniz@akduman.com

<https://orcid.org/0000-0002-3256-982X>

Makale Başvuru Tarihi / Received: 29.11.2021

Makale Kabul Tarihi / Accepted: 30.12.2021

Makale Türü / Article Type: Araştırma Makalesi

ÖZET

Dünya'da ve Türkiye'de hızla gelişip değişen, karmaşık ve belirsizliklerle dolu iş dünyasında pazar ve sektördeki değişimlere hızla cevap vererek rekabet avantajı sağlamak isteyen kurumların yüksek performanslı olmaya odaklanmaları gerekmektedir. Bu kapsamda çevik bir işgücü portföyü olan, yetkinlikleri iş ile uyumlu, kendilerinden beklenen görev ve sorumlulukları yüksek performansla yerine getiren nitelikli çalışanlar yüksek performanslı organizasyonların en önemli kaynağıdır. Çalışanların sahip olması gereken yetkinlikler ve özellikler her sektörde nitelikli işgücü oluşması için önemlidir. Kurumlarda yüksek performans sağlamanın ilk koşulu kişinin sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekleri işinde kullanabilmesidir. Çalışanın kişiliği, sahip olduğu özellikler ve yetkinlikler işe uygun olduğunda, kişi ve iş uyumu sağlanırken iş tatmini, çalışan mutluluğu ve motivasyonu, memnuniyet, üretkenlik ve performans artarken işten ayrılma oranları ise düşmektedir. Aksi durumda ise verimlilik ve performans düşerken stres, memnuniyetsizlik ve mutsuzluk artmaktadır. Çalıştığı kurumda yüksek performans gösteren, memnuniyet oranı yüksek çalışanlar kişi ve iş uyumunu en yüksek seviyede sağlayan ve organizasyonu yüksek performansa ulaştıracak çalışan profilini ortaya çıkaran rol modellerdir. Bu bağlamda araştırmanın amacı yüksek performans gösteren, memnuniyet oranı yüksek çalışanların kişilik özellikleri ve yetkinliklerini analiz ederek kişi ve iş uyumunu en yüksek oranda sağlayan yüksek performanslı çalışan profilini belirlemek için kullanılabilecek bir model önermektir. Bu model yüksek performans gösteren çalışanların özelliklerini ortaya çıkararak hem yeni işe alımlarda tercih edilecek aday profilini belirlemede hem de mevcut çalışanlarının gelişmesi gereken yetkinliklerini analiz etmede faydalı olacaktır. Araştırma kapsamında aynı kurumda çalışan 46 beyaz yakalı çalışana uygulanan kişilik ve yetkinlik analizi sonuçları, çalışan memnuniyeti ve performans değerlendirme sonuçlarıyla eşleştirilerek yüksek performanslı çalışan grubunun sahip olduğu kişilik özellikleri ve yetkinlikler analiz edilmiş en iyi kişi-iş uyumunu sağlayan kriterler belirlenmiştir. Model uygulaması sonucunda belirlenen kişilik özellikleri ve yetkinliklere göre kurumdaki işe alım süreci gözden geçirilerek yetkinlik bazlı mülakat formu güncellenmiş ve değerlendirme sürecine ilgili kişilik ve yetkinlikleri analiz eden envanterler eklenmiş, ilgili yetkinlikler ile ilgili mevcut çalışanlara eğitimler verilerek yüksek performansa ulaştıracak yetkinlikleri geliştirilmeye çalışılmıştır.

ABSTRACT

Institutions that want to provide competitive advantage by responding to changes in the market and sector in the rapidly developing and changing, complex and uncertain business in the world and in Turkey need to focus on being a high performance organization. In this context, qualified employees, who have an agile workforce portfolio, whose competencies are compatible with the job, and who fulfill the duties and responsibilities expected from them with high performance, are the most important resources of high performance organizations. Competencies and features that employees should have are important for the formation of a qualified workforce in every sector. The first condition of achieving high performance in institutions is to be able to use the knowledge, skills and abilities one has in their work. When the personality, characteristics and competencies of the employee are suitable for the job, job satisfaction, employee happiness and motivation, satisfaction, productivity and performance increase, turnover rates are falling. Otherwise, while productivity and performance decrease, stress, dissatisfaction and unhappiness increase.

Anahtar Kelimeler:

*Yüksek
Performans
Organizasyonu,
Yüksek
Performanslı
Çalışan, Kişi İş
Uyumu,*

Keywords:

*High Performance
Organization, High
Performance
Employee, Person
Job Alignment*

¹ Makale 24-25 Aralık 2021 tarihinde düzenlenen Uluslararası 3. CEO Social Sciences kongresinde sunulan özet bildirinin genişletilmiş halidir.

Employees with high performance and high satisfaction rate in the institution they work for are role models that provide the highest level of person and job harmony and reveal the employee profile that will bring the organization to high performance. In this context, the aim of the research is to propose a model that can be used to determine the high-performing employee profile that provides the highest level of person and job harmony by analyzing the personality traits and competencies of high-performing and high-satisfaction employees. By revealing the characteristics of high-performing employees, this model will be useful both in determining the candidate profile to be preferred for new hires and in analyzing the competencies of existing employees that need to be developed. Within the scope of the research, the personality, competence and value analysis results applied to 46 white-collar employees working in the same institution were matched with the employee satisfaction and performance evaluation results, and the personality traits, competencies and values of the high-performance employee group were analyzed and the criteria that ensure the best person-job fit were determined. According to the personality traits and competencies determined as a result of the model application, the recruitment process in the institution was reviewed, the competency-based interview form was updated, and inventories analyzing the relevant personality and competencies were added to the evaluation process, trainings were given to the existing employees about the relevant competencies and competencies that will lead to high performance has been developed.

1. GİRİŞ

Organizasyonların değişen ve zorlayan iş dünyasında sürdürülebilir ve karlı olmaları için güçlü bir vizyonun yanında, rekabet avantajı sağlayacak özellikte etkin stratejiler tasarlamaları, kendini kurum hedeflerine adayabilecek yetenekli çalışanları istihdam etmeleri ve çalışanlarını sürekli geliştirerek yüksek performanslı organizasyon yaratmaya çalışmaları gerekmektedir (Yılmaz, 2013).

Değişen ihtiyaçlara adapte olabilen örgütler açık sistem yaklaşımına uygun şekilde yönetilmektedir. Açık sistem yaklaşımı başarılı organizasyonların girdileri çıktılara dönüştürmede iyi olduklarını savunmaktadır. Bununla birlikte bu yaklaşım, etkili örgütleri diğerlerinden ayırt eden alt sistem özelliklerini de tanımlamak amacıyla araştırma alanını kurumlara rekabet avantajı sağlayan belirli örgütsel uygulamalar yığınının belirlenmesi amacı etrafında geliştirmiştir. Bu kapsamdaki spesifik araştırmaların yıllar boyunca farklı adları mevcut olmakla birlikte; günümüzde yaygın olarak yüksek performanslı iş uygulamaları olarak bilinmektedir. Örgütsel öğrenmeye benzer şekilde yüksek performanslı iş uygulamaları yaklaşımı da beşeri sermayenin (çalışanların zihinlerinde taşıdıkları bilgi, beceri ve yetenekler) örgütler için rekabet avantajının kaynağı olduğu düşüncesine dayanmaktadır. Yüksek performanslı iş uygulamalarının ayırt edici özelliği, beşeri sermayeden maksimum değer üretecek bir sistemler ve yapılar paketi tanımlamaya çalışarak yüksek performanslı organizasyonlar yaratmaktır (McShane ve Von Glinow, 2016).

Organizasyonlar insanlardan oluşur ve doğru yetenekleri doğru pozisyonlara yerleştirmek başarının ön koşulunu oluşturmaktadır (Jenkins vd., 2018). Organizasyonlar iş tanımı ve gerekleriyle en yüksek seviyede kişi-iş uyumunu sağlayan nitelikte ve yetkinliklere sahip adayları çekmenin yanı sıra bugün ve gelecekte yüksek performans gösterecek kişileri işe almaya odaklanmışlardır (Tonus, 2014). Kurumların rekabet avantajı elde edebilmesi için sahip olması gerekli kaynakların içinde en belirgin ve güçlü olan kaynak ise insan kaynağıdır (Fitz-Enz, 1987). Bir organizasyonda çalışan insanlar kurum performansını doğrudan etkileyen kilit bir faktördür (Öğüt ve Kocabacak, 2013).

Çalıştığı kurumda yüksek performans gösteren, memnuniyet oranı yüksek çalışanlar kişi ve iş uyumunu en yüksek seviyede sağlayan ve organizasyonu yüksek performansa ulaştıracak çalışan profilini ortaya çıkaran rol modellerdir. Bu bağlamda araştırmanın amacı yüksek performans gösteren, memnuniyet oranı yüksek çalışanların kişilik özellikleri ve yetkinliklerini analiz ederek kişi ve iş uyumunu en yüksek oranda sağlayan yüksek performanslı çalışan profilini belirlemek için kullanılabilecek bir model önermektir. Bu model yüksek performans gösteren çalışanların özelliklerini ortaya çıkararak hem yeni işe alımlarda tercih edilecek aday profilini belirlemede hem de mevcut çalışanlarının gelişmesi gereken yetkinliklerini analiz etmede faydalı olacaktır.

Araştırma kapsamında yer alan teorik çerçeve kapsamında performans yönetimi, yetkinlik, kişilik analizi, çalışan memnuniyeti, yüksek performanslı organizasyon ve yüksek performanslı çalışan kavramları ilgili alan yazından yararlanılarak aktarıldıktan sonra modeli kurarken kullanılan araştırma yöntemi, kurulan modelin sunumu, tartışma ve sonuç kısmı yer almaktadır.

2. TEORİK ÇERÇEVE

2.1 Performans Yönetimi

Performans yönetimi kurum yönetimine yönelik sistem geliştirmek için gerekli insan kaynakları uygulamalarının temelini oluşturur. Performans yönetimi, çalışanların yeteneklerini, iş alışkanlıklarını, gösterdikleri çabayı ve davranışlarını analiz etmeye yönelik sistematik bir değerlendirme sürecidir (Bowles ve Coates, 1993: 3). Performans yönetiminde amaç gelişim ve değişime zemin hazırlamak, kurum strateji ve hedeflerini gerçekleştirecek verimli iş platformunu yaratmaktır.

Performans yönetimi kurumun büyüme, karlılık ve etkileşimini arttırma gibi ana amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunmanın yanı sıra insan kaynakları yönetiminin de birçok fonksiyonuna hizmet etmektedir. Performans yönetiminin hizmet ettiği insan kaynakları alanlarından biri kişi ve iş uyumunun iyileştirilmesidir. Çalışanlara kişilik, yetkinlik ve özelliklerine göre görevler verilmesi ve bu doğrultuda işe alım yapılması için çalışan performanslarının doğru değerlendirilmesi gereklidir (Bingöl, 2016). İşin kişiye uygun olması çalışanın rahat, etkin ve yüksek performanslı çalışmasına olanak sağlayacak, zaman ve enerji kaybını da ortadan kaldırırken memnuniyet de sağlayacaktır. (Eren, 2017). Bu bağlamda performans yönetiminin temelinde ilgilenilmesi gereken iki önemli kavram yetkinlik ve kişiliktir (Keçecioglu ve Kurtuluş, 2014).

2.2 Yetkinlik ve Analizi

Yetkinlik kavramı ilgili alan yazında ilk kez Selznick (1957) tarafından organizasyonların kilit faktörlerini belirleyen sürecin açıklanması amacıyla kullanılmış, insan kaynakları yönetimi alanında ise Boyatzis (1982) tarafından iş taleplerini, kurumun ulaşmaya çalıştığı hedefleri gerçekleştirmek için kişinin temel özelliklerinden kaynaklanan kapasite olarak “The Competent Manager” isimli kitapta tanımlanmıştır.

Yetkinlik, kişinin işte sergilediği yüksek performans ile neden-sonuç ilişkisi bulunan temel özellikleri olup kişilik özellikleri, güdüler, beceriler ve bilgidir (Spencer ve Spencer, 1983). İnsan kaynakları bağlamında yetkinlik, kişinin bir işi olması gerektiği gibi yapabilme kabiliyetidir (Dağdeviren, 2017). Yetkinlikler çalışanın bireysel performansını da kurum performansını da doğrudan etkilediği için kurumu hedeflerine ulaştırıp yüksek performans sağlayacak çalışan yetkinliklerini belirlemek önemlidir.

Yetkinlikler, bir kişinin işini etkin olarak gerçekleştirebilmesi için gerek duyduğu bilgi, tecrübe, yetenek ve diğer özelliklerdir. Yetkinlikler ilgili alan yazında performans standartları, çalışma kurallarını gerçekleştirme yeteneği veya iş standartları olarak da tanımlanmaktadır.

Performans yönetimi sistemi içinde nelerin yapılacağı hedefler ve standartlarla belirlenirken, nasıl yapılacağını belirleyen ise yetkinliklerdir (Öztürk, 2009). Performans değerlendirmede yetkinlikler kullanılarak yüksek performanslı çalışanlar diğerlerinden ayırt edilebilmektedir (Uyargil, 2008).

Yetkinlikler genel olarak kişinin rollerini yerine getirmesi için gerekli olan temel yetkinlikler, işini yaparken sahip olması gereken fonksiyonel (mesleki) yetkinlikler ve yönetim görevi için gerekli yönetsel yetkinlikler olarak üç ana başlık altında incelenmektedir (Armstrong, 2006). Organizasyonlarda pozisyon bazlı gerekli nitelik, yetkinlik, eğitim ve deneyim baz alınarak görev tanımları geliştirilmektedir.

Federal hükümet, Amerika’da 800’den fazla meslekte çalışan personel için her 10 yılda bir görev tanımlarını geliştirmektedir. Geliştirme aynı zamanda profesyonel kuruluşlara ve işçi gruplarına ayrı bir kayıt ve yeniden sınıflandırma kazandırarak üyelerinin meslekler için farkındalık ve daha iyi bir profil arayışında olmalarını sağlamaktadır. O*Net, Mesleki Bilgi Ağı; personel özellikleri ve iş karakteristiklerinin kapsamlı olarak hükümet tarafından geliştirilmiş verileridir. Ulusun temel mesleki bilgi kaynağıdır. Meslekleri tanımlamak ve açıklamak için genel bir dil kullanan, esnek ve kolay kullanılabilir bir veri sistemidir. Esnek tasarımı aynı zamanda hızla değişen iş gerekliliklerine de ayak uydurmaktadır. Tecrübe, beceri, yetkinlik, ilgiler, genel iş faaliyetleri ve iş içeriği hakkındaki bilgileri kapsayarak kolaylaştırıcı kariyer rehberliği, eğitim, eğitim faaliyetleri, istihdam için temel bir dayanak sağlamaktadır (DeCenzo, 2017).

Türkiye’de meslek grupları ve pozisyonlar bazında sahip olunması gereken yetkinliklerle ilgili genel kabul görmüş bir kaynak bulunmadığı için her organizasyon içinde bulunduğu sektör ve kendi ihtiyaçları doğrultusunda dünyada kabul gören yetkinlikler arasından seçerek bir yetkinlik seti oluşturmaktadır.

2.3 Kişilik ve Analizi

Kişilik, kişinin tutarlı ve özgün olmasını sağlayan, süreklilik gösteren nitelikler örüntüsüdür. Kişilik, her bireyi kendine özgü yapan ve diğerlerinden ayıran davranışları içerir (Durak vd., 2016). Kişilik insanların hislerine, duygularına, düşüncelerine, isteklerine ve davranışlarına yön verdiği için özel hayat ve iş yaşamını etkilemektedir (Hemmings, 2019). Kişinin sahip olduğu yetenek, bilgi ve deneyimi kullanmasını etkileyen kişiliğidir. Bu nedenle birlikte çalışan kişilerin davranışlarının arkasında yatan kişilik özelliklerini analiz etmek önemlidir.

İnsanları tanıma, kişiliklerini analiz etme amacıyla sürdürülen çabaların kökeni insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanları tanımak için en doğal araçlar onları gözlemlemek, değerlendirmek ve yorumlamaktır. Yapılan gözlemin doğru sonuç verebilmesi için farklı zamanlarda, düzenli aralıklarla ve subjektiflikten uzak değerlendirme yapılması gereklidir. Kişileri inceleyip değerlendirirken objektif ve tarafsız olma konusunda kişi kendi bakış açısından kurtulamadığı için çoğu zaman başarısız olunmaktadır (Altınköprü, 2015). Bu nedenle kişilik değerlendirmesi için gözlem dışında farklı ölçme ve değerlendirme yöntemleri kullanılmaktadır.

Organizasyondaki uygulamaların kişilerin birlikte iyi, olumlu ve değişime uyum gösterecek şekilde yüksek performansla çalışmaları insan kaynakları yönetiminin ana hedeflerinden birisidir (Hayes, 2011). Bu amaçla yüksek performanslı bir organizasyon yaratmak için doğru işe doğru insan işe alımı yapılması, çalışan ve kurum performansı değerlendirilerek gelişim alanları belirlenerek insan kaynağının geliştirilmesi faaliyetleri yürütülmektedir. Yüksek performanslı organizasyonu yaratacak en önemli kaynak olan insanların doğru seçilmesi için kullanılan araçlardan en yaygın olarak kullanılanı ise kişilik analizi testleridir.

İnsan kaynakları uygulamalarında kullanılan kişilik analizi testlerinin en önemli farkı diğer işe alımda kullanılan seçme yöntemlerine göre daha objektif olmalarıdır (Eren, 2017). Bu nedenle kişilik analizi testleri insan kaynakları uygulamalarında gittikçe artan oranda kullanılmaktadır.

İnsan kaynakları uygulamalarında sıklıkla nesnel (objektif) kişilik testlerinden özbidirim envanterleri kullanılmaktadır. Özbidirim (özdeğerlendirme) envanterleri kişilerin kendi, duygu, düşünce ve davranışlarıyla ilgili soruları geçerli, güvenilir ve tutarlı bir şekilde cevaplandırmaları için kullanılan objektif testlerdir (Gerrig ve Zimbardo, 2015).

Yetişkin kişiliğini ölçmek için endüstri ve iş psikolojisinde kullanılan en yaygın araçlar NEO-PI, kişilik araştırma formu, 16PF ve Beş Büyük Kişilik Özellikleri modelidir (Anderson vd., 2009). Kullanım yaygınlığının hızla artması sebebiyle kişilerin daha kolay anlayıp cevaplayabileceği, kullanımı ve değerlendirmesi kolay, güvenilir-geçerliliği yüksek olan yeni ölçme- değerlendirme araçları geliştirilmektedir.

2.4 Çalışan Memnuniyeti

Çalışan memnuniyeti hakkında yapılan çok sayıda araştırma, memnuniyet, motivasyon ve verimlilik arasında direkt bağlantı olduğunu göstermektedir (Eskildsen ve Dahlgaard, 2000). Bazı teorisyenler çalışan memnuniyetini işe ilişkin bireyin sahip olduğu olumlu duygusal tepkiler şeklinde ifade etmektedir (Oshagbemi, 1999).

Çalışan memnuniyetinin temelinde kişilerin fizyolojik, psikolojik, sosyal ihtiyaçları yatmaktadır ve bireysel ihtiyaçlar en önemli noktayı oluşturmaktadır. Bununla beraber iş seçimi, işin kendisi, yeri, türü, gerektirdiği bilgi düzeyi, amacı, fiziki şartlar, ücret, çalışanlar arası ilişkiler, güvenlik vb. etkenler de memnuniyeti etkileyen önemli değişkenler olarak sayılmaktadır. İşletme yönetiminin çalışanlarının memnuniyetini sağlamak için sadece ekonomik ihtiyaçlarını karşılamasının yeterli olmadığı, aynı zamanda sosyal ihtiyaçlarını da karşılaması gerektiği anlaşılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2005: 20). Bu açıdan örgütlerin çalışanlarına çeşitli imkânlar sunmaları ve hayat şartlarını iyileştirmeleri gerekmektedir. Ayrıca açık iletişimin temel alındığı ve çalışanların fikirlerini dile getirebildikleri, ayrımcılığın olmadığı sağlıklı bir çalışma ortamı, örgütlerin bu sorumluluklarını yerine getirdiklerini gösteren temel faktörlerdir (Doğan ve Karataş; 2011:10).

Çalışan memnuniyeti ile ilgili çalışmalar halen devam etmektedir ve genel kabule göre memnuniyet; ücret, terfi imkanları, iş arkadaşları, yöneticiler ve işin kendisine ilişkin niteliklerle ilişkilidir (Rogelberg, vd. 2010: 150). Yüksek çalışan memnuniyetinin performans, iş yerinde bulunma, işten ayrılma niyeti ve stres ile ilişkisini ortaya koyan pek çok çalışma (Andrisani, 1978). Tatmin olmayan çalışanların işten ayrılma niyetine girdikleri ve işyerinde bulunsalar bile aslında psikolojik olarak işyerinde olmadıkları görülmektedir. Benzer şekilde çalışan memnuniyetinin müşteri memnuniyetine, performansa ve dolaylı olarak maliyetlere etkisi olduğu görülmektedir (Lee, 1988; Dickter vd. 1996). Direkt olmayan maliyetler ise eğitim, seçme-yerleştirme ve öğrenme eğrisi üzerindeki etkilerdir (Williams, 1995; Chen, vd. 2006).

Çalışan memnuniyeti aslında iş tatminidir. İş tatmini önemli bir örgütsel başarı faktörüdür. Her ikisi de önemli ölçüde ilişkilidir. Bu nedenle, çalışanların memnun edilebilmesi için iş tatmininin sürdürülmesi gerekmektedir (Naseem, vd. 2011; 42). İş tatmini ile ilgili en önemli teorilerden biri Herzberg (1964) tarafından geliştirilmiş olan çift faktör teorisidir. Hijyen faktörler (yönetici, iş arkadaşları, ücret, politika ve prosedürler) ve motive edici faktörler (başarma, tanınma, sorumluluk, ilerleme ve gelişme) olmak üzere ikiye ayrılan bu faktörlerden hijyen faktörlerin mevcut olmaması iş tatminsizliğine neden olmakla birlikte var olmaları durumunda tatmin sağlamazlar. Yani iş tatmininin karşısında tatminsizlik yer almaz. Ancak motive edici faktörlerin mevcut olması iş tatminine neden olur. Buradan hareketle iş tatmini faktörlerine odaklanmanın çalışan memnuniyetini direkt etkilediğini söylemek mümkündür. Dolayısıyla yöneticilerin motive edici faktörleri dikkate alması; eğitim-gelişim, otonomi ve işe ilişkin olumlu bir algı oluşturmaları tatmin ile birlikte memnuniyeti artıracaktır.

2.5 Yüksek Performanslı Organizasyon

Yüksek performanslı iş sistemlerinin olumlu çalışan tutumlarıyla ilişkili olduğuna dair kanıtlar olsa da altında yatan mekanizma henüz tam olarak anlaşılamamıştır. Benzer şekilde, işyerinde çalışanların performansları ölçülmüş olsa da yüksek performans organizasyonunu ne ölçüde çalışanların kişilikleri ve memnuniyetlerinden kaynaklandığı hakkında çok az şey bilinmektedir (Miao, 2020: 443).

Yüksek performans organizasyonu, örgütün öğrenme ve değişikliklere uyum sağlama yeteneği, strateji ve hedefleri dış çevre ile uyumlu hale getirme, pazarın talebini karşılamak ve rekabet gücünü korumak için yüksek nitelikli insan gücüne sahip olmaktır. Bu sayede organizasyon değişken ve belirsiz iş ortamında değişimlere iyi uyum sağlayıp hızlı tepki vererek daha uzun süre sürdürülebilir ve karlı olacaktır (Tung Do ve Khuong Mai, 2021:181).

Örgüt geliştirme faaliyetlerinden olan yüksek performanslı iş uygulamaları için çalışanların potansiyellerini tam olarak yerine getirmelerini sağlamak amacıyla süreçlerin, uygulamaların ve politikaların geliştirilmesi gereklidir (Armstrong, 2017).

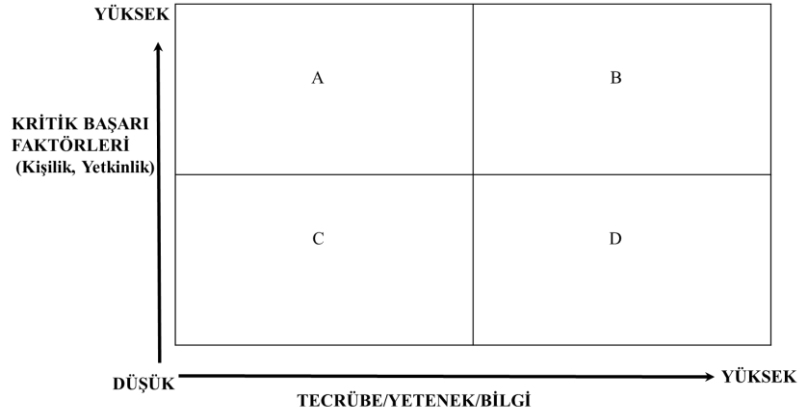
Yüksek performanslı organizasyonlarda verimlilik, yatırımların geri dönüşü, müşteri memnuniyeti ve kurumsal karlılık yüksek olduğu için organizasyonlar yüksek performanslı organizasyon olmayı önemseyerek gündemlerine almaktadır (Tung Do ve Khuong Mai, 2021: 190). Yüksek performanslı organizasyonun en önemli güç kaynağı ise çalışanlardır. Performansı yüksek çalışanlardan oluşan bir organizasyonun kurumsal performansı da yüksek olacağı için yüksek performanslı bir organizasyon yaratılmış olacaktır.

2.6 Yüksek Performanslı Çalışan

Organizasyonlarda çalışan kişilere eğitimler verilerek performansları arttırılmaya çalışılmaktadır. Verilen eğitim, kötü bir seçimi telafi etmeyecektir (Tonus, 2014). Kişiliği ve yetkinlikleri iş ile uyumlu doğru kişi işe alınmadığında yapılan eğitim ve gelişim faaliyetleri çalışanı kurumun istediği seviyeye getirmeye yeterli olmayacaktır.

Kişilerin yetkinlikleri değerlendirilerek çalışan olarak kendilerinden beklenen tutum ve davranışları gösterip göstermedikleri analiz edilir (Mondy vd., 2002: 244). İş başarısı yüksek olan çalışanların sahip olduğu yetkinlikler yüksek performanslı çalışan profilini ortaya çıkarmaktadır.

Yüksek performanslı organizasyonun en temel gerekliliği olan etkili ve üretken çalışanı bulmak ve işe almak için performansla ilgili başarı ölçütleri olan kriterler ve kriterlerle ilgili olan (öngörülen) adaylar hakkındaki değişkenlerden oluşan bir model kullanılmaktadır. Şekil 1’de yer alan “Yüksek performanslı çalışan matrisinde” kritik başarı faktörleri olan kişilik ve yetkinlik ile tecrübe/yetenek/bilgi arasındaki ilişki analiz edilmektedir. Bu analize göre kritik başarı faktörleri ve tecrübesi yüksek olan B grubu çalışanlar kurumu yüksek performanslı organizasyon haline getirmede en kritik görevdedirler (Armstrong, 2017).



Şekil 1: Yüksek Performanslı Çalışan Matrisi

Kaynak: Şekil yazar tarafından oluşturulmuştur.

İşe alımda nihai kriter işteki performansı yüksek olacak kişiyi eldeki sınırlı ölçme imkanlarıyla analiz etmektir (Riggio, 2016). Bu bağlamda ölçme araçlarını geliştirmek için yüksek performanslı çalışanların sahip oldukları kişilik, yetkinlik ve memnuniyet özelliklerini analiz ederek işe alım için yüksek performanslı çalışanların belirleyicileri ortaya çıkartılmış olacaktır.

Yüksek performanslı çalışan modelinin belirleyicilerinden biri kişiliktir. 1950’li yıllardan beri başarı gereksinimi konusunda birçok araştırma yapılarak çalışma yaşamında yüksek performans gösterecek kişilik özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır (Burger, 2006). Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetiminde oluşturulan yetkinlik modeli kapsamında doğru işe doğru insan yerleştirmeyi planlayan seçme yerleştirme sistemleri ve oryantasyon planları geliştirilirken (Budak, 2016), yüksek performanslı çalışan kişilik ve yetkinliklerine göre işe alım ve eğitim süreçleri yapılandırıldığında yüksek performanslı organizasyon olma süreci desteklenmektedir.

3. YÖNTEM

Araştırmanın temel sorusu olan “yüksek performanslı organizasyonun en önemli kaynağı olan yüksek performanslı, memnuniyeti yüksek çalışanların kişilik özellikleri ve yetkinlikleri nelerdir?” sorusuna cevap bulabilmek amacıyla yüksek performanslı çalışanların kişilik özellikleri, yetkinlikleri ve memnuniyetlerini analiz etmek için Şekil 2’de yer alan araştırma modelinde nitel ve nicel araştırma yöntemi bir arada kullanılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak performans değerlendirme süreci için birebir görüşme ve mülakat, kişilik analizi için envanter analizi, memnuniyet analizi içinse online uygulanan memnuniyet anketi kullanılmıştır.



Şekil 2: Araştırma Modeli

Araştırma evreni çalışanlardan oluşan büyük bir grup olduğu için ilgili evrenin tamamına ulaşarak analiz yapılması mümkün değildir (Shenton, 2004). Bu bağlamda nitel araştırma örnekleme yöntemlerinden kritik durum örnekleme kullanılarak mantıklı genellemeler yapma ve bilginin farklı durumlara uygulanmasını sağlama amaçlanmıştır.

Kritik durum örnekleme kurumdaki kaynakların maksimum seviyede kullanılması, kaynaklardan etkin yararlanma, eğitsel programların başarısı ve kişiler arası ilişkiler gibi çeşitli araştırma konularında genelleme yapılmasına imkan verdiği için sıklıkla kullanılmaktadır (Creswell ve Clark, 2016). Araştırmada kritik durum örnekleme kullanımını destekleyen temel gösterge “araştırmada kurulan model yüksek performanslı çalışanı belirlemede başarılı oluyorsa, başka araştırmalar ve kurumlarda da başarılı olur” ifadesidir (Mertens, 2014). Kurumda diğerlerinden başarılı olan yüksek performans gösteren çalışanların durumu kritik bir durumdur. Burada ulaşılmak istenen yargı kişilik özellikleri, yetkinlikleri ve memnuniyetleri analiz edilen çalışanlar yüksek performanslı olduğuna göre diğer bu özellikteki çalışanların da başarılı olabileceğidir (Tutar ve Erdem, 2020). Araştırma evrenini temsil edebilecek, deneyimi açısından performans değerlendirme sürecine alınması yeterli sürede olan aynı kurumda en az bir sene deneyime sahip çalışanlardan 46 kişilik beyaz yakalı çalışan ve yöneticilerden oluşan bir örneklem grubu oluşturulmuştur.

Kişilik Analizi

Çalışanlar ve yöneticiler kişilik tipini analiz ederken en sık kullanılan güvenilir yöntemlerden biri olan DİSC kişilik envanteri kullanılmıştır. DİSC kişilik envanteri yalan makinasının da mucidi olan Dr. William Moulton Marston tarafından 1928 yılında tanımlanmış, kökleri çok eski günümüzde de yaygın olarak kullanılan güvenilir bir kişilik analizi envanteridir.

DİSC Kişilik envanterinde insanlar özelliklerine göre; dominant, iz bırakan, sadık ve ciddi olmak üzere dört ana grupta incelenmektedir. DİSC adı kelimelerin İngilizce karşılıklarından (dominance, influence, steadiness, compliance) oluşturulmuştur. Akılda kalıcılığı arttırmak için, karakter tipleri renkler ve hayvanlar ile özdeşleştirilmiştir (Şekil 3).



Şekil 3: DİSC Kişilik Tipleri

Kaynak: Şekil yazar tarafından oluşturulmuştur.

Kişilik özellikleri insanlarda tek başına bulunmaz. Her insanda az da olsa bu dört kişiliğin farklı karışımları bulunmaktadır. İçinde bulunulan ortam ve zamana göre farklı karakter özellikler ön plana çıkartılabilir. Önemli olan uygun kişilik özelliğini doğru yerde sergilemektir.

Yetkinlik Analizi

Türkiye’de meslek grupları ve pozisyonlar bazında sahip olunması gereken yetkinliklerle ilgili kabul görmüş kullanılan bir kaynak olmadığı için her bir kurum genel olarak sıklıkla kullanılan yetkinlerden kendi sektörüne ve kurumuna uygun olacak yetkinleri belirlemektedir. Araştırma kapsamında yer alan kurumda;

- Disiplin, iletişim kabiliyeti, organizasyonel uyumluluk ve temsil, değişime açık olma, analitik ve vizyoner düşünme, eleştiriye açık olma, problem çözme, özgüven, takım çalışmasına yatkınlık ve verimlilikten oluşan on temel yetkinlik,
- İş bilgi ve kalitesi, proje ve iş geliştirme, raporlama ve geribildirim ve zaman planlamasından oluşan dört fonksiyonel yetkinlik,
- Liderlik, takımın ve görevin sorumluluğunu alma, yetiştirme, planlama-organizasyon, delegasyon, motive etme, kriz-stres yönetiminden oluşan yedi yönetsel yetkinlik bulunmaktadır.

Yetkinliklerin doğru analiz edilebilmesi için her bir yetkinliği tanımlayan davranış göstergeleri tanımlanmış ve 5’li Likert sisteminde değerlendirme yapılmıştır. Değerlendirmenin doğru ve sübjektiflikten uzak yapılabilmesi amacıyla hem değerlendirme yapacak yöneticilere hem de değerlendirilecek çalışanlara performans değerlendirme sistemi, yetkinlikler ve davranış göstergeleri ile ilgili eğitim verilmiştir. Eğitim sonrasında çalışanın bağlı olduğu bir üst yönetici yetkinlik değerlendirmesini ve neden bu şekilde değerlendirdiğini kanıtlayan davranış göstergesi örnekleriyle birlikte yapmıştır. Yapılan değerlendirmeler yöneticilerin bağlı olduğu bir üst yönetici ile istişare edilerek son haline geldikten sonra çalışanlarla birebir geribildirim görüşmesi yapılarak paylaşılmıştır. Yetkinlik analizinin geçerli ve güvenilir olduğunu analiz etmek için bir yıllık dönem içinde her üç aylık periyotta aynı değerlendirme ve geribildirim süreci tekrarlanarak toplamda bir yıl içinde dört kez gerçekleştirilmiştir.

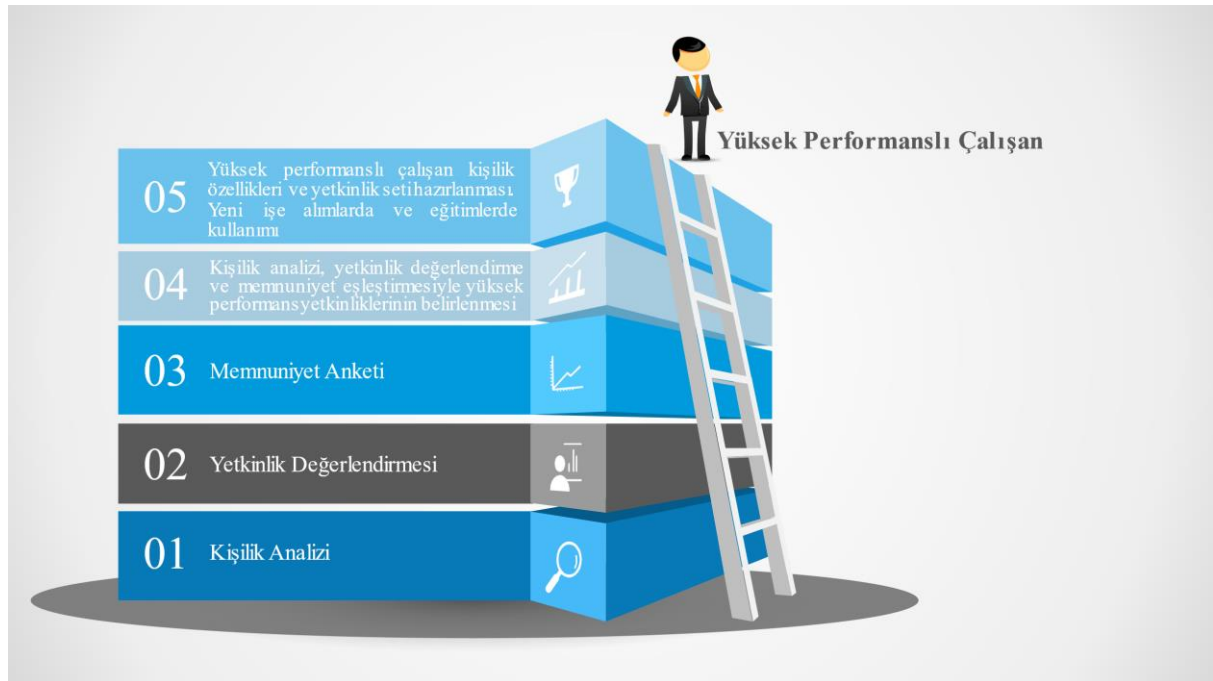
Çalışan Memnuniyeti

Çalışanlar ve yöneticilerin memnuniyetlerini ölçmek amacıyla kullanılan çalışan memnuniyet endeksi, yapılan işin anlamı, çalışma ortamı, yönetici/lider, ücret ve sosyal haklar, tanıma ve takdir, kişisel ve mesleki gelişim, bilgi akışı/iletişim, performans yönetimi, üst yönetim, kurumsal itibarı olmak üzere on ana başlığın ve genel memnuniyetin tek bir puana endekslenerek hesaplanması ile bulunmuştur.

Çalışan memnuniyet endeksi, çalışanın çalıştığı kuruma ilişkin beklentilerinin karşılanmasına bağlı olarak hissettiği hoşnutluğun düzeyini göstermektedir. Çalışan memnuniyeti endeksinde yer alan her bir faktörle ilgili olarak, 5’li Likert tipinde, kademeli değerlendirme skalasına göre yapılan değerlendirmelerin ortalama değeri hesaplanmıştır. Yapılan bir yıllık çalışan memnuniyeti anketi sonucuna göre çalışanların memnuniyet oranı 72,3; yöneticilerin memnuniyeti ise 81,7 olarak hesaplanmıştır.

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırma kapsamında aynı kurumda çalışan 46 beyaz yakalı çalışan ve yöneticiye uygulanan kişilik ve yetkinlik analizi sonuçları, çalışan memnuniyeti ve performans değerlendirme sonuçlarıyla eşleştirilerek yüksek performanslı çalışan grubunun sahip olduğu kişilik özellikleri ve yetkinlikler analiz edilmiş en iyi kişi-iş uyumunu sağlayan kriterler ve çalışan-yöneticilerin gelişim alanları memnuniyet- performans korelasyonu ile Şekil 4’de yer alan “Yüksek Performanslı Çalışan Modeli” ile belirlenmiştir:



Şekil 4: Yüksek Performanslı Çalışan Modeli

Kaynak: Şekil yazar tarafından oluşturulmuştur.

- Araştırmada çalışanlara ve yöneticilere uygulanan DİSC kişilik envanteri sonucuna göre organizasyonda en çok görülen kişilik özelliği ciddi ve sadık olarak belirlenmiştir.

- Araştırma kapsamında yapılan bir yıllık yetkinlik analizi değerlendirmeleri sonucunda çalışanların en yüksek temel yetkinlikleri sırasıyla iletişim, takım çalışmasına yatkınlık, problem çözme, verimlilik ve disiplin; fonksiyonel yetkinlikleri iş bilgi ve kalitesi, zaman planlaması, raporlama ve geribildirim; yönetsel yetkinlikleri ise takımın görev ve sorumluluğunu alma, yetiştirme, kriz ve stres yönetimi olarak belirlenmiştir. Yüksek performanslı çalışanların yetkinlik analizi değerlendirme puanları 79,4, yöneticilerin ise 82,5 olarak hesaplanmıştır.
- Yapılan bir yıllık memnuniyet anketi sonucuna göre çalışanların memnuniyet oranı olan 72,3 ile yöneticilerin memnuniyeti olan ise 81,7 olarak kıyaslanmıştır. Yüksek performanslı çalışan ve yöneticilerin performans değerlendirme ve memnuniyet oranları hemen hemen aynı değerlendirme aralıklarında yer almaktadır, uyumludur (Çalışan performans-memnuniyet=79,4-72,3; yönetici performans-memnuniyet=79,4-81,7).
- Memnuniyetsizlik yaşanan alanlar performans değerlendirme kapsamında düşük puan alınan yetkinliklerle birlikte analiz edilerek çalışan ve yöneticilerin gelişim alanları belirlenmiştir. Örneğin; çalışan memnuniyet anketinde yöneticinin yol göstermesi ile ilgili yapılan düşük değerlendirme yöneticilerin liderlik özellikleriyle ilgili olup bu konuda geliştirilmeleri gereklidir.
- Araştırma kapsamında kurulan modele göre belirlenen yüksek performanslı çalışan ve yönetici; ciddi ve sadık kişilik özelliklerine sahip, temel yetkinlikler arasından iletişim, takım çalışmasına yatkınlık, problem çözme, verimlilik ve disiplin; fonksiyonel yetkinlikler arasından iş bilgi ve kalitesi, zaman planlaması, raporlama ve geribildirim; yönetsel yetkinlikler arasından ise takımın görev ve sorumluluğunu alma, yetiştirme, kriz ve stres yönetimi yetkinliklerine yüksek düzeyde sahip olan kişidir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yetkinliklerin özellikle yenilik ve yaratıcılığın ön plana çıktığı, mavi yaka ve beyaz yaka dengelerinin değiştiği bu dönemde çalışmanın nasıl yapılacağı, işlerin nasıl düzenleneceği, çalışanların nasıl seçileceği, performans ve verimliliğin nasıl artırılacağı, ücretlendirmenin nasıl yapılacağı gibi sorular tartışılmaya devam etmektedir.

Yetkinlik, kişinin işini yaparken göstermesi beklenen davranışlardır. Her yiğidin yoğurt yiyişi nasıl farklıysa her kişinin davranışsal olarak sergilediği çalışma tarzı farklıdır. Sahip olunan bilgi ve deneyim kişinin “iş bildiğine” kişiliği ve becerisi “iş yapabileceğine”, performansı “iş yapabildiğine”, memnuniyeti ise “iş yapmaya devam etme ihtimalinin yüksek olduğuna” ait göstergeler olduğu için yüksek performanslı organizasyonlar yaratmak için önemlidir.

Performans yönetiminin temelinde doğru kişiyi işe almak yatar. “ideal” ve “bulunan” kişi arasındaki farkı kapatacak faaliyet ise eğitimidir. Bu bağlamda yüksek performanslı organizasyon yaratmak için yüksek performans göstermesi muhtemel doğru kişilerin işe alınması ve mevcut çalışanların da yüksek performans sağlayacak yetkinliklerinin geliştirilmesi gereklidir.

Araştırma kapsamında aynı kurumda çalışan 46 beyaz yakalı çalışan ve yöneticiye uygulanan kişilik ve yetkinlik analizi sonuçları, çalışan memnuniyeti ve performans değerlendirme sonuçlarıyla eşleştirilerek yüksek performanslı çalışan grubunun sahip olduğu kişilik özellikleri ve yetkinlikler analiz edilmiş en iyi kişi-iş uyumunu sağlayan kriterler ve çalışanların-yöneticilerin gelişim alanları memnuniyet- performans korelasyonu ile belirlenmiştir.

Araştırma sonucu yüksek performanslı organizasyonların en önemli kaynağı olan yüksek performanslı çalışanın özelliklerini ortaya çıkaracak kişilik analizi, yetkinlik değerlendirmesi ve memnuniyet analizinden oluşan bir model sunmaktadır. Yüksek performanslı çalışan profilini belirlemek için önerilen model yüksek performanslı çalışanın kişilik özelliklerini, yüksek seviyede olan yetkinliklerini ve memnuniyetini birlikte analiz ederek ortaya yüksek performanslı çalışan için bir anlamda reçete çıkarmaktadır. Ortaya çıkan reçeteye uygun olan kişilerin işe alımda önceliklendirilmesi, mevcut çalışanların da yüksek performanslı çalışanlarla kıyaslanarak gelişmesi gereken yetkinliklerinin belirlenerek gelişim planı yapılması için yol gösterici olacaktır.

İnsan Kaynakları yönetiminde yüksek performanslı organizasyon yaratmak amacıyla insan kaynakları yönetimi stratejilerini bir araya getirmek ve karşılıklı olarak desteklemek gereklidir.

Bu amaçla yüksek performanslı çalışan profilini analiz etmek aşağıda sıralanan insan kaynakları fonksiyonlarında birlikte analiz etme fırsatı vererek fayda yaratma açısından etkilidir:

- İşe alım standartlarını belirlemek için kişilik ve yetkinlik çerçeveleri tasarlama, öğrenme ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- Çalışan davranışlarının gözden geçirilmesi için gelişim odaklı ve yetkinliğe dayalı ölçütlerin performans yönetim süreçleriyle bütünleştirilmesi,
- İş değerlemenin yetkinlik seviyeleri dikkate alınarak yapılması ve yetkinlik temelli ödeme sistemleri oluşturulması,
- Yetkinlik gereklilikleri temel alınarak ücret yapısı oluşturulması ve kariyer basamaklarının tanımlanması ve bu tanımlamanın öğrenme ve gelişim programları için temel oluşturması.
- Güvenirliği ve geçerliliği kanıtlanmış işe alım ve iş performansı araçlarının geliştirilip farklı kültürlerde uygulanabilirliği konusunda daha fazla araştırma yapılarak küresel araçların geliştirilmesi.

Yüksek performanslı organizasyonlar yaratmak için yüksek performanslı çalışanın profilini belirlemenin yanında yüksek performans kültürünü destekleyecek çalışma sistemleri tasarlama (akıllı çalışma, çevik çalışma, yalın çalışma), yüksek performansı sağlayacak yetkinliklere ve motivasyona sahip kişileri işe alma ve örgütsel gelişme faaliyetleriyle değişime ve rekabete cevap verebilecek beceriler geliştirilmelidir.

Yüksek performanslı çalışan profili belirleme amacıyla yapılan çalışmanın önemli bir kısıtı tek bir organizasyonda gerçekleştirilmiş olmasıdır. Modelin farklı sektörde, farklı çalışan profillerine sahip bölümlerde demografik faktör de dikkate alınarak uygulanması daha genellenebilir sonuçlara ulaştıracaktır.

KAYNAKÇA

- Altınköprü, T. (2015). **Psikolojik Testler ile Karakter Analizi**. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Anderson, N., Öneş, D. S., Sinangil, H. K. & Viswesvaran, C. (2009). **Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı**. 1. Cilt. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Andrisani, P. (1978). *Job Satisfaction Among Working Women*. **Signs**, 3, 588-607.
- Armstrong, M. (2006). **A Handbook of Human Resource Management**. 10th Edition. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2017). **Armstrong'un Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi El Kitabı**. 6. Basım. Çeviri Editörü: Prof. Dr. Yonca Deniz Gürol. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Bingöl, D. (2016). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 10. Baskı. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Boyatzis, R. E. (1982). **The Competent Manager: A Model for Effective Performance**. New York: John Wiley and Sons Inc.
- Bowles, M. L. ve Coates, G. (1993). *Image and Substance: The Management of Performance as Rhetoric or Reality*. **Personnel Review**, 22(2), 3-21.
- Budak, G. (2016). **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Burger, J. M. (2006). **Kişilik**. Çeviren: İnan Deniz Erguvan Sarıoğlu. İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Creswell, J. W. And Clark, V. L. P. (2016). **Designing And Conducting Mixed Methods Research**. New York: Sage.
- Dağdeviren, O. (2017). **Yetenek Kaşifi. Doğru İnsanı İşe Al**. Ankara: Elma Yayınevi.
- DeCenzo, D. A. (2017). **İnsan Kaynakları Yönetiminin Temelleri**. Çeviri Editörleri: Prof. Dr. Canan Çetin, Doç. Dr. M. Lütfi Arslan. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Dickter, D., Roznowski, M. & Harrison, D. (1996). *Temporal Tempering: An Event History Analysis of the Process of Voluntary Turnovers*. **Journal of Applied Psychology**, (81), 705-716.
- Doğan, S. ve Karataş, A. (2011). *Örgütsel Etiğin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, (37), 1-40.
- Durak, M., Şenol-Durak, M. & ocatepe, U. (2016). **Aklının Aklı: Psikoloji**. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Eren, E. (2017). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. 16. Baskı. İstanbul: Beta Yayınevi.

- Eskildsen, J. K. and Dahlgaard, J. J. (2000). *A Causal Model for Employee Satisfaction*. **Total Quality Management**, 11(8), 1081–1094.
- Fitz-Enz, J. (1987). **How to Measure Human Resources Management**. Singapore: Mcgraw-Hill International Editions.
- Gerrig, R. J. ve Zimbardo, P. G. (2015). **Psikoloji ve Yaşam**. 19. Basımdan Çeviri. Çeviren: Yrd. Doç. Dr. Gamze Sart. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Hayes, N. (2011). **Psikolojiyi Anlamak**. Çevirenler: Filiz Şar-Asiye Hekimoğlu. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Hemmings, J. (2019). **Psikoloji Nasıl Çalışır?** 1. Basım. Çeviren: Abdullah Yılmaz. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Herzberg, F. (1964). *The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower*. **Personnel Administrator**, 27, 3-7.
- Jenkins, M., Paternak, K. & West, R. (2018). **Performansın Sınırlarında**. İstanbul. The Kitap.
- Keçecioğlu, T. ve Kurtuluş, E. (2014). **İnsan Kaynaklarında Yarı İletken Madde Yetkinlikler ve Yönetimi**. Ankara: Nobel Yayınları.
- Lee, T. (1988). *How Job Dissatisfaction Leads to Turnover*. **Journal of Business and Psychology**, 2, 263-71.
- McShane, S. L. ve Von Glinow, M. A. (2016). **Örgütsel Davranış**. 2. Baskı. Çeviri Editörleri: Doç. Dr. Ayşe Günsel, Yrd. Doç. Dr. Serdar Bozkurt, İstanbul: Nobel Yayınları.
- Mertens, D. M. (2014). **Research And Evaluation in Education and Psychology: Integrating Diversity With Quantitative, Qualitative, And Mixed Methods**. New York: Sage.
- Miao, R., Bozionelos, N., Zhou, W. & Newman, A. (2021) *High-performance Work Systems and Key Employee Attitudes: The Roles of Psychological Capital and an Interactional Justice Climate*. **The International Journal of Human Resource Management**, 32(2), 443-477, DOI: 10.1080/09585192.2019.1710722.
- Mondy, R. W., Noe, R. M. & Premeaux, S. R. (2002). **Human Resource Management**. 8th Edition. NJ: Prentice Hall.
- Naseem, A., Sheikh, S. E., & Malik, K. P. (2011). *Impact of Employee Satisfaction on Success of Organization: Relation Between Customer Experience and Employee Satisfaction*. **International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering**, 2(5), 41-46.
- Oshagbemi, T. (1999). *Overall Job Satisfaction: How Good Are Single vs. Multiple Item Measures?* **Journal of Managerial Psychology**, 14: 388–403.
- Öğüt, A. ve Kocabacak, A. (2013). **Doğru İşe Doğru İnsan**. İnsan Kaynakları ve Kişilik Tipolojileri. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Öztürk, Ü. (2009). **Performans Yönetimi**. İstanbul. Alfa Basım.
- Riggio, E. R. (2016). **Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Giriş**. Altıncı Basımdan Çeviri. Çeviri Editörü: Prof. Dr. Belkıs Özkara. Ankara. Nobel Yayınevi.
- Rogelberg, S. G., Allen, J. A., Shanock, L., Scott, C., & Shuffler, M. (2010). *Employee Satisfaction with Meetings: A Contemporary Face of Job Satisfaction*. **Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration. The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management**, 49(2), 149-172.
- Sabuncuoğlu, Z. (2005). **İnsan Kaynakları Yönetimi, Uygulamalı**. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.
- Selznick, P. (1957). **Leadership in Administration: A Sociological Interpretation**. New York: Harper & Row.
- Shenton, A. K. (2004). *Strategies For Ensuring Trustworthiness in Qualitative Research Projects*. **Education for Information**, 22(2), 63-75.
- Spencer, L. M. ve Spencer, M. (1983). **Competence at Work: Models for Superior Performance**. New York: John Wiley and Sons. Inc.
- Tonus, H. Z. (2014). **Yetkinlikler ve Yetenekler Bağlamında İşe Alma**. Bursa: Ekin Yayınevi.

Tung Do, T. ve Khuong Mai, N. (2021). *A Systematic Review on High Performance Organization*. **Management Research Review**, 44(1), 181-208.

Tutar, H. ve Erdem, A. T. (2020). **Örnekleriyle Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve SPSS Uygulamaları**. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Uyargil, C. (2008). **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi- Performansın Planlanması Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**. 2. Basım. İstanbul: Arıkan Yayınevi.

Williams, M.L. (1995). *Antecedents of Employee Benefit Level Satisfaction*. **Journal of Management**, (21), 1097-128.

Yılmaz, H. (2013). **Yüksek Performans Organizasyonu**. İstanbul: Beta Yayınevi.