



T.C. İSTANBUL TİCARET
ÜNİVERSİTESİ

T.C.

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLİĞİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YETENEK YÖNETİMİ, ÇALIŞAN PERFORMANSI VE İŞ
TATMİNİ İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ

Yüksek Lisans Tezi

Neşe AYDIN

200023303

İstanbul, 2024



T.C. İSTANBUL TİCARET
ÜNİVERSİTESİ

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLİĞİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YETENEK YÖNETİMİ, ÇALIŞAN PERFORMANSI VE İŞ
TATMİNİ İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ

Yüksek Lisans Tezi

Neşe AYDIN

200023303

Danışman: Doç. Dr. Osman BAYRAKTAR

İstanbul, 2024

ETİK BEYAN SAYFASI

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İTİCÜ Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı hazırlarken bilimsel etik kurallarına tamamiyle uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesinin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

Neşe AYDIN

TEŞEKKÜR

Tez çalıőmamı hazırlamamda her zaman büyük bir özveri ve sabırla bilgisini, desteğini, deneyimini ve ilgisini hiçbir zaman esirgemeyen danıőmanım Sayın Doç. Dr. Osman BAYRAKTAR hocama çok teşekkür ederim. Bu süreçte yorumlama ve değerlendirme konusunda bana destek sağlayan çocukluk arkadaőım zlem YILDIZ'a çok teşekkür ederim.

Ayrıca bana inancını daima üzerimde hissettiğim her zaman yanımda olan beni destekleyen ve moral desteğini cömertçe sunan biricik anneme, babama, kardeőlerime ve sevgileriyle beni zenginleőtiren tüm yakınlarıma őukranlarımı sunarım.

ÖZET

Amaç: Bu araştırmada, yetenek yönetimi uygulamalarının iş tatmini ve çalışan performansını olumlu yönde etkilediği varsayımının test edilmesi amaçlanmıştır.

Yöntem: Nicel araştırma yönteminin kullanıldığı çalışma, kesitsel niteliktedir. Araştırma verileri, kolayda anket yöntemi ile İstanbul'da faaliyet gösteren özel banka çalışanlarından toplanmıştır. Analizler 161 veri ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın hipotezleri, SPSS AMOS 24 yazılımı kullanılarak yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir.

Bulgular: Korelasyon analizinde, yetenek yönetiminin alt boyutları ile iş tatmini arasında güçlü, orta ve zayıf düzeyde anlamlı ilişkiler saptanmış, ancak regresyon analizi sonuçlarına göre yetenek yönetimi uygulamaları ile iş tatmini ve çalışan performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Özgünlük: Bu araştırma, Covid-19 pandemi döneminde yapılmıştır. Böyle bir dönemde, yetenek yönetimi uygulamalarının çalışan performansı ve iş tatmini ile ilişkisine dair kanıt sunulması, yöneticilere yol göstermesi değerlidir.

Anahtar Kelimeler: *Yetenek Yönetimi, Çalışan Performansı, İş Tatmini, Bankacılık Sektörü*

JEL Sınıflandırması: M10

ABSTRACT

Purpose: This study aims to test the assumption that talent management practices positively impact job satisfaction and employee performance.

Method: The study employs a quantitative research method and has a cross-sectional design. Data were collected from bank employees operating in Istanbul using a convenience survey method. Analyses were conducted on 161 data points. The hypotheses of the research were tested using structural equation modeling with SPSS AMOS 24 software.

Findings: In the correlation analysis, strong, moderate, and weak significant relationships were found between the sub-dimensions of talent management and job satisfaction. However, according to the results of the regression analysis, no statistically significant relationship was found between talent management practices and job satisfaction and employee performance.

Originality: This research was conducted during the pandemic period and the ongoing Russia-Ukraine war. Providing evidence on the relationship between talent management practices and employee performance and job satisfaction during such a period is valuable for guiding managers.

KeyWords: *Talent Management, Employee Performance, Job Satisfaction, Banking Sector*

JEL Classification: M10

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
KISALTMALAR	x
GİRİŞ	1
1.KAVRAMSAL ÇERÇEVE	3
1.1 Yetenek Kavramı.....	3
1.2 Yetenek Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	6
1.3.Yetenek Yönetiminin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Faktörler.....	7
1.3.1. Teknolojide Yaşanan Gelişmeler ve Bilginin Artan Önemi.....	7
1.3.2. Rekabet ve Küreselleşme.....	8
1.3.3. Yeni Yetenek Tekniklerinin Etkisi.....	9
1.3.4. Öğrenen Organizasyon	9
1.3.5. Öz Yeterlilik.....	9
1.3.6. Dış Kaynaklardan Yararlanma	10
1.3.7. Entelektüel Sermaye.....	10
1.3.8. Küresel ve Demografik Etkiler.....	11
1.3.9. Değişen İş Gücü Profili.....	12
1.3.10. Yetenek Kıtılığı.....	12
2. ÇALIŞAN PERFORMANSI	12
2.1. Yetenek Yönetiminde Çalışan Performansı	13
2.1.1. Yetenek Yönetiminde Performans Kavramı	13
2.2. Çalışan Performansına Etki Eden Faktörler	14
2.2.1. Performans Değerlendirme.....	14
2.2.1.1. Performans Değerlemenin Amaçları ve Yararları.....	14
2.2.1.2. Yetenek Yönetiminde Performans Değerlendirmenin Önemi	16

2.2.2.Motivasyon.....	17
2.2.3. Stres.....	17
2.2.4. Yetkinlik	18
2.3.Yetenek Yönetimi ile Çalışan Performansının İlişkisi.....	19
3. İŞ TATMİNİ	21
3.1 İş Tatmini Kavramı ve Tanımı	21
3.2 İş Tatmininin Önemi.....	21
3.3 İş Tatminin Boyutları.....	22
3.4 İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	23
3.4.1 Bireysel Faktörler.....	23
3.4.2 Örgütsel Faktörler.....	23
3.5 İş Tatminini Olumlu ve Olumsuz Etkileyen Faktörler.....	24
3.5.1 İş Tatminini Olumlu Etkileyen Faktörler.....	24
3.5.2 İş Tatminini Olumsuz Etkileyen Faktörler.....	25
3.6 İş Tatmininin Sonuçları.....	25
4.YETENEK YÖNETİMİ, ÇALIŞAN PERFORMANSI VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ VE HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ.....	26
4.1. Yetenek Yönetimi İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişki.....	26
4.2. Yetenek Yönetimi İle İş Tatmini Arasındaki İlişki.....	27
4.3. Çalışan Performansı ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki.....	28
4.4. İş Tatmini ile Demografik Değişkenlerin İlişkisi.....	29
5.YÖNTEM BİLİM.....	30
5.1. Tasarım ve Araştırma Modeli	30
5.1.2. Araştırmanın Tasarımı.....	30
5.1.3. Araştırma Modeli.....	30
5.2. Ana Kütle, Örneklem, Örnekleme Yöntemi.....	31
5.2.1. Ana Kütle.....	31
5.2.2. Örneklem Büyüklüğü.....	31
5.2.3. Verilerin Toplanması.....	32
5.2.4. Anket Formu Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	32

6. ANALİZ VE BULGULAR	33
6.1. Yetenek Yönetiminin Çalışan Performansı ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesi. 33	
6.1.1. Bulgular.....	33
6.1.2. Veri Toplama Araçlarının Güvenilirlik Analizleri.....	33
6.1.3. Güvenirlik Analizi Sonrasında Araştırmanın Hipotezleri ve Araştırma Modeli.....	40
6.1.4. Yetenek Yönetimi, Çalışan Performansı ve İş Tatmini İlişkisi.....	40
6.1.5. Yetenek Yönetimi ve Çalışan Performansı İlişkisi.....	40
6.1.6. Yetenek Yönetimi ve İş Tatmini İlişkisi.....	41
6.1.7. Değişkenler Arası İlişkiler: Korelasyon Analizi.....	42
6.1.8. Hipotez Testleri: Regresyon Analizleri.....	43
6.1.8.1. Yetenek Yönetiminin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi.....	44
6.1.8.2. Yetenek Yönetiminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi.....	45
6.1.8.3. Demografik Değişkenlere İlişkin Analizler.....	47
6.1.8.4. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	48
6.1.8.5. Araştırma Değişkenlerinin Betimsel Özellikleri.....	50
6.1.8.6. Yaş ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Analizler.....	51
6.1.8.7. Eğitim Seviyesi ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Analizler.....	53
6.1.8.8. Kurumdaki Kıdem ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Analizler.....	56
6.1.8.9. Departman ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Analizler.....	59
6.1.8.10. Yöneticilik ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Analizler.....	61
SONUÇ VE ÖNERİLER	64
KAYNAKÇA	67
EKLER	74
Ek-1. Yetenek Yönetimi, Çalışan Performansı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma Anket Formu.....	75
Ek-2. Demografik Bilgi Formu.....	78

TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. Yetenek Yönetimi Ölçeğinin Alt Faktörleri için Güvenirlik Analizi.....	34
Tablo 2. Çalışan Performansı Ölçeğinin Alt Faktörleri için Güvenirlik Analizi.....	37
Tablo 3. İş Tatmini Ölçeğinin Alt Faktörleri için Güvenirlik Analizi.....	38
Tablo 4. İş Tatmini Alt Faktörleri için Güvenirlik Analizi.....	39
Tablo 5. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Değerleri.....	42
Tablo 6. Yetenek Yönetiminin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi.....	44
Tablo 7. Yetenek Yönetiminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi.....	45
Tablo 8. Yetenek Yönetiminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisine ait İkinci Model.....	46
Tablo 9. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	48
Tablo 10. Araştırma Değişkenlerinin Betimsel Özellikleri.....	50
Tablo 11. Yaş ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Bulgular.....	51
Tablo 12. Eğitim Seviyesi ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Bulgular.....	54
Tablo 13. Kurumdaki Kıdem ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Bulgular.....	57
Tablo 14. Departman ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Bulgular.....	59
Tablo 15. Yöneticilik ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Bulgular.....	62

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Yetenek Ögesinin Temel Kavramları	4
Şekil 2. Yetenek Kelimesiyle İlgili Kavramlar.....	5
Şekil 3. Araştırmanın Kavramsal Modeli.....	31
Şekil 4. Yetenek Yönetimi ile Çalışan Performansı için Araştırma Modeli.....	41
Şekil 5. Yetenek Yönetimi ile İş Tatmini için Araştırma Modeli.....	41



KISALTMALAR LİSTESİ

A.G.E	:Adı Geçen Eser
ARGE	:Araştırma Geliştirme
ÇEV.	:Çeviren
İTO	:İstanbul Ticaret Odası
S.	:Sayfa
TDK	:Türk Dil Kurumu
YEM	:Yapısal Eşitlik Modellemesi

GİRİŞ

Gerek ülkemizde gerekse tüm dünyada artarak devam eden işsiz insanların sayısı ciddi rakamlara ulaşmış, bu durum tüm dünya ülkeleri için büyük bir sorun teşkil etmektedir. Özellikle pandemi gibi olağanüstü kriz dönemlerinde işletmeler personel azaltmış, büyük ekonomik buhranlar yaşanmıştır.

Küreselleşmeyle birlikte, teknoloji büyük önem kazanmış, iş piyasası yaratıcılık ve becerinin önemini fark etmiş, rekabet avantajı elde etmek isteyen firmalar, bilginin en önemli güç unsuru olduğu fark etmişlerdir. Bilgiye en hızlı ulaşmanın yolunun, bilginin kaynağı olan insan unsuru olduğunun anlaşılmasıyla, özellikle son yıllarda popülerlik kazanan yetenek kavramı, firmalar için en önemli güç haline gelmiştir. Yetenekli işgücünün önemini anlaşılmasıyla birlikte, yetenekli çalışanı kendi bünyesine katmak isteyen firmalar arasında büyük bir yarışın doğması kaçınılmaz olmuştur. İşletmelerin başarılı olmasında kilit bir rol oynayan çalışanların işe alımı, eğitilmesi ve yeteneklerinden en uygun şekilde faydalanılmasını sağlayan yetenek yönetimi, başarıya ulaşmada en kritik nokta haline gelmiştir.

Farklı yaklaşımlar olmakla birlikte yetenek yönetimi özet olarak; örgütsel başarı için gerekli beceri ve yetkinliklere sahip bireylerin işletmeye çekilmesi, elde tutulması ve geliştirilmesine yönelik stratejik yönelim ve yaklaşımı ifade eder (Groenewald et al., 2024). Yetenek yönetiminin yanı sıra çalışanlara eğitim, kendini geliştirme olanakları sağlayarak işletmeye bağlılıklarının artması ve işletmede kalmalarını sağlamak da yetenek yönetiminin sağladığı yararlar arasındadır. Yeniliklerin çok hızlı hayatımıza girdiği günümüz koşullarında, işletmelerin başarıya ulaşmasında yetenekli çalışanlar çok önemli bir role sahiptir.

Yetenek yönetiminin asıl amacı, işletmelerin yüksek rekabet koşullarıyla baş edebilmek için yetenekli personelin işletmeye çekilmesi, geliştirilmesi, elde tutulması ve geleceğe yönelik ihtiyaç olması durumunda yedekleme planlarının yapılması süreçlerini başarıyla uygulamaktır.

İş tatmini, çalışanın işinin tüm özelliklerini değerlendirdikten sonra, işi hakkında olumlu duygular hissetmesi durumudur (Robbins & Judge, 2019, s.27). İş tatmini yüksek olan çalışanlar, kendilerini daha mutlu hisseder ve dolayısıyla verimlilikleri de o oranda yüksek olur. İş performansı ise en sade ifadeyle, çalışanların aldıkları ücret karşılığında gösterdikleri çaba olarak tanımlanabilir (Taşkiran & Bayraktar, 2023).

Bu araştırmada yetenek yönetimi, iş tatmini ve çalışanların performansını etkileyen bağımsız bir değişken olarak ele alınmıştır. Çalışmada yetenek yönetiminin çalışan performansı üzerindeki iş tatmininin yaş, medeni durum, kıdem ve eğitim durumu kriterleri üzerinden çalışma gerçekleştirilmiştir. Literatür kaynaklarından hareketle, yetenek yönetiminin çalışan performansı ve iş tatminini arttırdığı varsayımı incelenmiştir. Araştırma sonuçlarının, yetenek yönetiminin çalışan performansı ve iş tatminine etkisinin ortaya çıkarılmasına katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Alan yazında daha önce yapılan birçok çalışmada, yetenek yönetiminin çalışan performansını olumlu yönde etkilediğine dair veriler bulunmaktadır (Kurt & Sağtaş, 2023; Tanrıverdi & Çıki, 2023; Mumcu & Salepçioğlu, 2019). Çay ve Aydınant'ın (2020), yetenek yönetiminin iş tatminine etkisini araştırdığı çalışmada ise, yetenek yönetiminin iş tatminini anlamlı ve pozitif yönde etki ettiğini belirtmiştir.

Pandemi sonrasında yapılan araştırmalarda da, yetenek yönetiminin iş tatminini (Rehman vd. 2024) ve çalışan performansını (Ahmad vd., 2024; Halepota vd., 2024; Aksu vd., 2024), olumlu yönde etkilediğine dair bulgular ortaya konulmuştur. Kaya ve Fidan (2023), katılım bankacılığı sektöründe gerçekleştirdikleri araştırmada, yetenek yönetimi uygulamalarının çalışan performansını ve çalışan memnuniyetini pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Diğer yandan Aslantaş'ın (2024), bankacılık sektöründe yaptığı araştırmada, yetenek yönetimi ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

2019-2021 yılları arasında etkili olan Covid-19 pandemisi, çalışma hayatını ve çalışan algılarını çok yönlü olarak etkiledi. Bu çalışmanın verileri Covid-19 pandemisinin etkili olduğu dönemde toplandı. Araştırmanın pandemi (Covid-19) döneminde gerçekleştirilmesi elde edilen verilerin bu koşullar dahilinde yorumlanmasını gerektirmektedir. Araştırma verilerinin toplandığı Covid-19 döneminde bankalar da büyük ölçüde uzaktan çalışma sistemini benimsemişlerdir.

1.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Yetenek Yönetimi

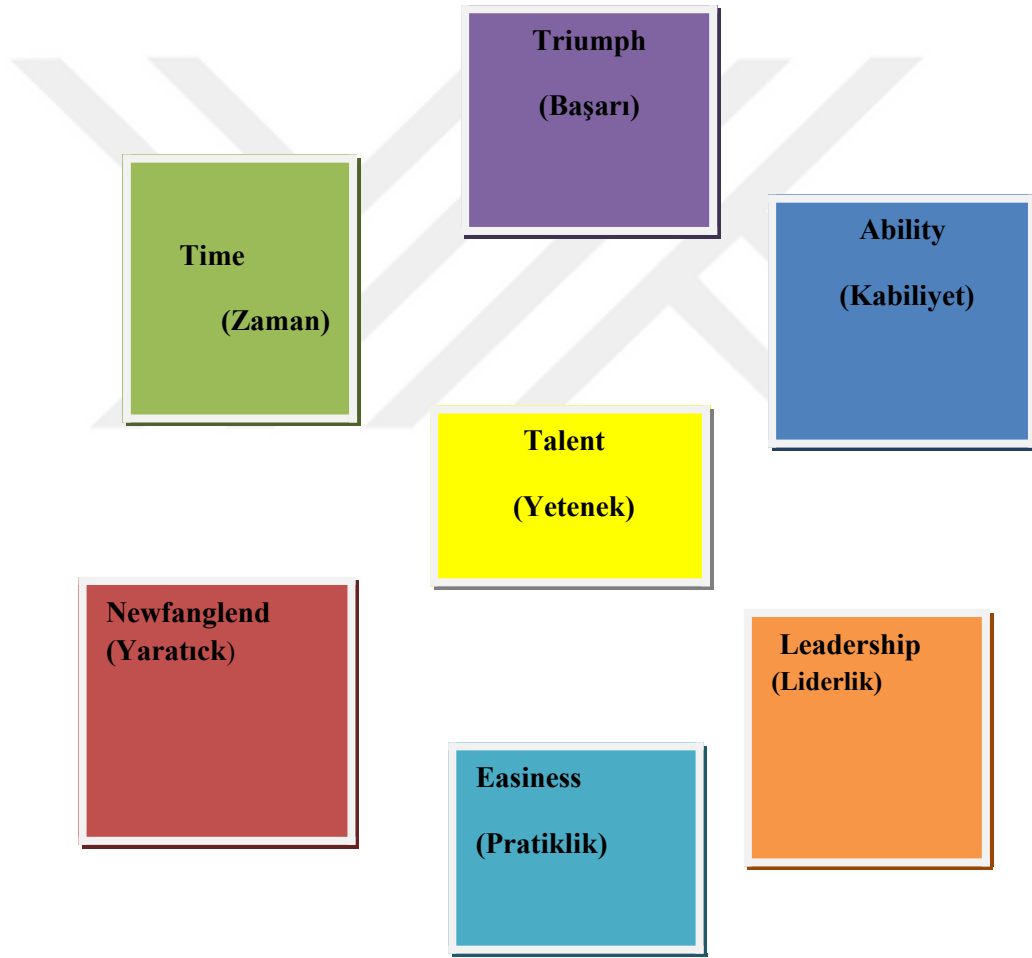
Yetenek TDK tarafından, “bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, kabiliyet” “bir veya birden fazla konu ya da spesifik alanda sahip olunan içsel, doğal kabiliyet”, “eğitim ve deneyimle, ileri düzeyde yeterliliğe ulaşabilen, özel bir alandaki üst düzey kabiliyet” şeklinde tanımlanmıştır (Akar, 2015, s.17).

Yetenek kelimesini, “doğuştan gelen, özel bir alandaki etkinlikleri üst düzeyde edinme ve sergileme kapasitesi” olarak tanımlayan bu açıklamalar günümüzdeki yetenek kelimesini tam olarak açıklayamamaktadır. Günümüzde yetenek kelimesi çok daha kapsamlı olup, anlamsal olarak da çok geniş bir yelpazesi bulunmaktadır. Özellikle kavramsal düzeyde baktığımızda “doğal yeteneklerin, devamlı olarak belirli bir alandaki insan davranışlarını ifade eden beceriler şeklindeki özelliklere dönüşmesiyle ortaya çıkan, yüksek kabiliyetler”, “sistemik olarak geliştirilen yeti, beceri, bilgi ile ulaşılan olağanüstü bir ustalık düzeyi” şeklinde açıklanmaktadır. Yetenekli insanı farklı kılan en bariz özellik; “ustalık” mertebesine ulaşmasıdır. Kişi yeteneğiyle diğer çalışanlardan gerek performans gerekse başarı ölçüsünde farklılığını ortaya koyarak ustalık seviyesine çıkar. Yeteneğin geleceğe yatırım yapılabilir olması, kişinin potansiyelini en üst noktada gösterebilmesi; performans ve başarı kriterleriyle doğrudan ilişkilidir. Yetenek; insanın düşünebilme, algılayabilme, yönetebilme, maksimum potansiyeli ortaya çıkarabilme özelliği bulunan üretken bir güç, doğuştan gelen bir kabiliyettir. Yetenekli bireyin potansiyelini en iyi şekilde gösterebilmesi, çalışan performansı ve iş başarısıyla doğrudan ilişkilidir. Yeteneğin belli başlı özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- i. Doğuştan gelen varoluşsal yapılarıdır.
- ii. Belli ve özel alanlardaki üst düzey kabiliyetlerdir.
- iii. Kişiyeye özel bir beceridir.
- iv. Kişiyeye ustalık düzeyine ulaştırır.
- v. Beceri ve yeterlik geliştirmeye temel teşkil eden; öğrenme, üretme, sergileme gücü olarak kişinin potansiyelini vurgular.
- vi. Öğrenme ortamı ile kişinin yeteneği performansa ve başarıya yansır.

- vii. Yetenek ve performans arasında olumlu yönde bir ilişki vardır. Yetenek arttıkça performans da artar.
- viii. Doğal yetenek, öğrenme ortamı, beceri olarak üç bileşenden oluşur.
- ix. Gelişimsel/geliştirilebilir bir yapıdır (Akar, 2015, s.17-21).

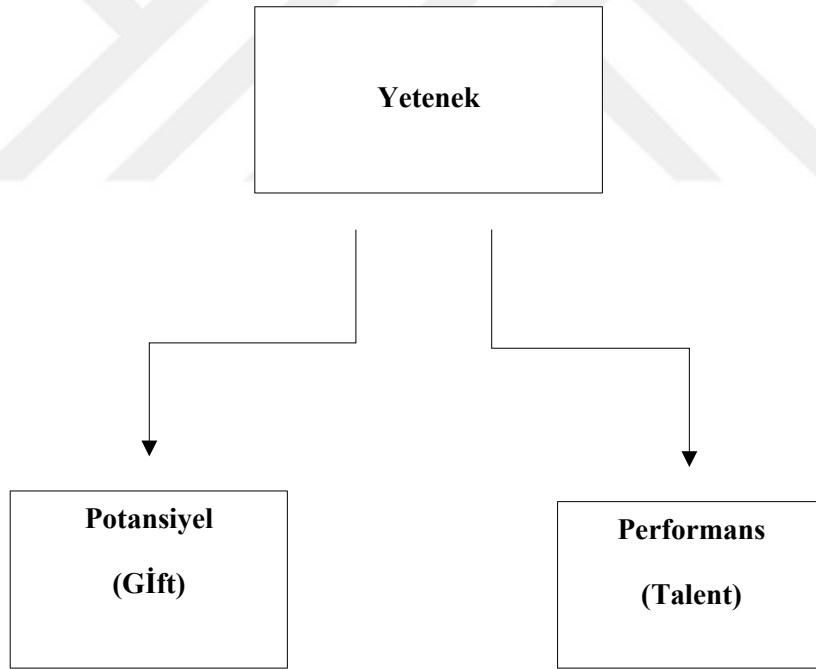
“Yetenek(Talent) kelimesini oluşturan; Triumph(Başarı), Ability(Kabiliyet), Leadership (Liderlik), Easiness(Pratiklik), New-fanglend(Yaratıcılık) ve Time(Zaman) kelimelerinin bir araya gelmesiyle oluşturulan bir kavramdır” (Altınöz, 2009, s.3).



Şekil 1. Yetenek Ögesinin Temel Kavramları

Kaynak: Altınöz, 2009: 4

Şekil 1 Yetenek(Talent) sözcüğünü meydana getiren kelimeleri göstermektedir. Yetenek, İngilizce “Talent” ve “Gift” kavramıyla da ifade edilmektedir. ”Gift” kelimesi kişinin hiçbir eğitim veya deneyim kazanmadan doğuştan kendisinde bulunan “üstün yetenek”, “potansiyel” şeklinde tanımlanmaktadır (Şekil 2). “Talent” kelimesi ise doğuştan kendisinde var olan yeteneğin, kişinin daha sonrasında aldığı eğitim, öğretim ve kendisine kattığı deneyimsel süreçler sonucunda, sosyal çevre, kültürel dinamizmanında etkisiyle özel bir kavrama Triumph (Başarı), Ability (Kabiliyet), Leadership (Liderlik), Easiness (Pratiklik), Newfangled (Yaratıcılık), ve Time (Zaman) süreçlerini gerçekleştirmesi, belli bir konuda yüksek performans göstermesidir (Atlı, 2012, s.63-65).



Şekil 2.Yetenek Kelimesiyle İlgili Kavramlar

Kaynak: Atlı, 2012, s.65.

Yeteneğin en belirleyici özelliği doğuştan gelmesidir. “Varoluşsal Uyum Kuramı”, yetenek için bireyin hayatını en üst düzeyde yaşamını sağlayan, en temel varoluşsal öğelerden biridir (Akar, 2015, s.18).

Yetenek, kişiyi diğer insanlardan ayıran öznel, gizil güç ve üst düzey verimin potansiyelini gösterir. Ayrıca yetenek sahibi kişinin performansının yüksek olması beklenir. Dolayısıyla performans ile yetenek birbiriyle doğrudan bağlantılıdır (Helvacı, 2002). Sonuç itibarıyla yetenek, kişinin performansının maksimum düzeye çıkmasını sağlayan ve kişiyi olumlu yönde etkileyen önemli bir faktördür. Ayrıca rekabet avantajı elde etmeyi sağlayan en önemli unsurlardan biridir.

1.2. Yetenek Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Yetenek teriminin tarihsel süreç içerisinde çok farklı evrelerden geçtiği görülmektedir. Yeteneğin, toplumun ihtiyacı doğrultusunda gelişme gösterdiği görülmektedir. Yetenek kelimesi, önceki yüzyıllarda askeri alanda kullanılmış; üstün yetenek ifadesi üzerinde durulmuş ve bu alanda şekillenmiştir. Ancak günümüzde yetenek, özellikle bilgi düzeyinde önem kazanmıştır. Bilginin iş üzerindeki etkisi ve sağladığı başarı üzerine kattığı değer ile ilişkilendirilmiştir. Yetenek ile ilgili ilk çalışmalara baktığımızda yetenekli insan ifadesinin Yunan filozof Platon tarafından ortaya konulduğu görülmektedir.

Platon, ünlü Devlet eserinde “metallet mitos” adını verdiği bölümde insanın doğasını demir, altın, tunç ve gümüş şeklinde ifade ederken, yüksek yetenekli çocukları “altın çocuklar” şeklinde tanımlamış ve eğitim öğretim veren kurumların nihai gayesinin üstün yetenekli çocukların adım adım seçilerek devleti yönetmesi amacıyla yetiştirilmesi olduğunu ifade etmiştir. Platon, üstün yetenekli kişilerin özelliklerini şu şekilde sıralamıştır: “Bellekleri güçlüdür. Kolayca aldanmazlar, sağlam ve mantıklı yargılama güçleri vardır” (Budak, 2008).

Yetenek terimi, Platon dönemlerine kadar dayansa da Yetenek Yönetimi çok daha yeni bir kavramdır. Yeteneklerin kişiye özel olması ve başkasına kopyalanamayan tek unsur olması yeteneği özel ve stratejik hale getirmiştir. Selznick, işletmedeki yetenekli çalışanların diğerlerinden önde olup farkındalık yaratacağı görüşünü savunan ilk kişidir.

Bu düşüncesini “Yetenekler işletmeyi öne geçirme potansiyel taşıyan, ayırt edici unsurlardır” (Altıntuğ, 2009), ifadesiyle belirtmektedir.

1990’lı yılların sonlarına doğru tüm bu gelişmelerin yanı sıra Yetenek Yönetimi üzerine, Amerika’da bulunan McKinsey danışmanları tarafından akademik çalışmalar yapılmıştır (Atlı, 2012, s.57-60). McKinsey & Company şirketinin Yetenek Yönetimi ve Yetenek Savaşları kavramları üzerinde yapmış olduğu araştırmalar akademik yayınlarda yayınlanmaya başlamıştır. 1997 senesinde yapılmış olan araştırmada 600 uzman katılım sağlamış ve bu uzmanların %23’ü şirketlerine yeteneği çekebildiklerini belirtmiş fakat sadece %10’luk kısmı yetenekli personeli ellerinde tutabildiklerini ifade etmişlerdir (Çayan, 2011, s.17-18).

20. yüzyılın son çeyreğine doğru küreselleşmenin etkisi, teknolojinin ilerlemesi, ekonomik dinamiklerin değişmesi, dijitalleşmenin ekonomiyi etkilemesi rekabeti farklı boyutlara taşımıştır. Bu kadar değişkenliğin olduğu bir ortamda yeniliğe ve gelişime açık stratejik kararlar alabilen, değişen koşullara uyum sağlayabilen yöneticilere eğilim artmıştır (Keçecioğlu, 2006, s.3).

Sonuç olarak insan kaynakları; geleneksel kayıtları elinde bulundurma, bordro-özlük işleri, kontrol gibi personel kısmını ilgilendiren taraftan uzaklaşmış, kişisel gelişim, eğitim, yetenek yönetimi, performans yönetimi gibi bireye artı değer katmayı sağlayan uygulamalara geçilmiştir. Bu değişimle birlikte işletmedeki en önemli faktörün yetenekli çalışanlar olduğu, yetenek yönetiminin firma stratejisine entegre olması gerektiği anlaşılmıştır. Yetenekli çalışanların işe alım aşamasından, işten ayrılma sürecini kapsayan, personel merkezli bir yaklaşım gelişim göstermiştir (Atlı, 2012, s.47-48).

1.3. Yetenek Yönetiminin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Faktörler

1.3.1. Teknolojide Yaşanan Gelişmeler ve Bilginin Artan Önemi

Teknolojinin hayatımızdaki önemi her geçen gün artarak devam etmektedir. Günümüzde yetenek ve bilgi kilit bir rol oynamaktadır. Yenilik, değişim, inovasyon bilginin gücünü ortaya çıkarmıştır. Bilginin değerini fark eden işletmeler, yeni strateji arayışlarına girmiştir. Teknolojik yeniliklerinin temelini bilgi olduğu, teknolojinin

ekonomiden insan ilişkilerine kadar birçok hususu etkilediği görülmektedir. Teknolojik icatlar günlük hayatı daha kolay hale getirirken, toplumsal açıdan ciddi farklılıklar gözlemlenmektedir. Bu nedenle geleceğimizin inşasını, bilginin değeri ve teknolojik yeniliklerden ayırmak gerçekçi olmayacaktır. İnsanların göçebe, avcılık-toplayıcılık dönemlerinden tarımla birlikte yerleşik hayata geçmesi, asırlar öncesinden gelen tarihsel bir süreçtir. Sanayi devrimiyle birlikte modern topluma geçiş daha uzun bir dönemi kapsamıştır. Fakat bilgi çağı; bilgi ve teknolojik yeniliklerin, sosyal paylaşım sitelerinin, internetin çok hızlı ve kolay ulaşılabilir olmasıyla, değişen küresel dünya düzeninde daha hızlı gelişmiştir (Atlı, 2012, s.6).

Bilgi, ARGE'den planlamaya, üretimden pazarlamaya kadar birçok süreci etkilemiş, bu durum ekonominin hızlı bir şekilde gelişmesini sağlamıştır. Sanayi döneminde üretim makineler vasıtasıyla yapılırken, bilgi çağı dönemine geldiğimizde bilgisayarlar makinelerin yerini almıştır. Bilginin internet veri sağlayıcıları ile tüm dünyaya ulaşılır hale gelmesi, tüm sektörleri kapsayacak şekilde ekonomik girdinin bilgi kaynaklı olmasını sağlamıştır.

Geleneksel standartlarda üretim araçları; toprak, tarım, emek ve sermaye gibi değişkenler iken taklidi mümkün olmaması tamamen öznel ve değerli olması sebebiyle bilgi, çağdaş toplumda en önemli üretim aracı olmuştur. Bu değişiklik daha önce parça başı ücret düzeyinden bilgi, donanım ve becerinin ön planda olduğu yeteneğe doğru bir yönelim göstermiştir. Bu yeni-dünya düzeninde bilgiyi geliştirip teknolojiyle birlikte yenilikler üreten, inovatif bakış açısına sahip yetenekli çalışanları ellerinde bulunduran işletmeler avantaj sahibi olacaktır. Bu hızlı değişimler ekseninde yetenekli insan gücü, işletmelerde önemini daha da artmıştır. Her geçen gün artan rekabet ortamında işletmeler, ayakta kalabilmek için farklı efektif strateji arayışına girmişlerdir. Bu nedenle bilgi, yetenek ve yaratıcılık en kilit etken haline gelmiştir. Bu değişiklikler daha önce kol gücüyle çalışan insanların aksine, standartlaşma karşıtı bir yenileşmedir. Bilginin artması toplumsal değişimin alarmini vermiş, insanın önemi her zamankinden daha fazla kendini göstermiş, insan kaynaklarının geleneksel yaklaşımına daha inovatif, modern, yenilikçi rol yüklenmiştir. İnsan kaynaklarının üstlendiği bu rol, bizi modern toplumda yetenek yönetimi kavramına ulaştırmıştır. Bu dönemde tüm sistemi etkileyen en zor süreç ise küreselleşme ve rekabet olmuştur.

1.3.2. Rekabet ve Küreselleşme

Rekabet, günlük kullanımda rakiplerden önde olmak için yapılan emek ve çabadır. Özellikle liberal ekonominin hâkim olduğu ortamda, alıcı ve satıcının bir araya geldiği pazarın önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Rekabetin 1980 senesinden sonra, artarak devam eden küreselleşmenin etkisiyle farklı bir boyuta ulaştığı görülmektedir. Ulusal ekonominin büyümesi ve küreselleşmenin artması, firmaların ulusal pazarlardan uluslararası alana geçmesini sağlamıştır. İşletmeler rekabetin kıyasıya yaşandığı bu dönemde, ayakta kalabilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için daha iyi ürünleri daha uyguna üretmenin yollarını aramış, şirket stratejilerini değerlendirip kâr marjına daha fazla önem verme stratejisine girmişlerdir. İşte bu kâr amaçlı rekabette, teknolojik ürünler taklit edilebiliyorken, işletmeler rakiplerine fark atmasını sağlayacak yegâne unsurun donanımlı, yetenekli ve yaratıcı fikirlere sahip insan gücü olduğunu fark etmişlerdir (Kavrakoğlu, 2006, s.204).

1.3.3. Yeni Yetenek Tekniklerinin Etkisi

Modern dünyanın dayattığı küreselleşmeyle birlikte rekabet hızla artmış, teknolojik değişiklikler yönetimde yeni oluşumların doğmasına neden olmuştur. İşletmeler başarılı olabilmek için, yetenekli çalışanların müşteri beklentilerine uygun çözüm geliştirmenin inovasyon, yetenek ve bilgi esaslı yönetim sistemi sayesinde gerçekleşebileceğini anlamışlardır. Yeni yönetim tekniklerini aşağıda da bölümler halinde açıklayacağımız, Öğrenen Organizasyon, Öz Yeterlilik, Dış Kaynaklardan Yararlanma, Toplam Kalite Yönetimi şeklinde sıralayabiliriz.

1.3.4. Öğrenen Organizasyon

Yetenek yönetimini etkilemiş yönetim tekniklerinden biri de öğrenen organizasyondur. Öğrenen organizasyon, bir işletmede aynı amaç doğrultusunda bir arada bulunan insanların bu amacı gerçekleştirmek için gereken eğitimleri alması ve daha etkin potansiyel sonuçlara ulaşmak için gerekli çalışmaların yapılması sürecidir. Bu süreçte, kurum hedefleri doğrultusunda insanları bir çatı altında toplayıp, kişilerin kuruma uzun dönemde aidiyet bağıyla bağlanması hedeflenir. Bu teknikle çalışanların takım ruhu alışkanlığı kazanması ve kurum hedefleri doğrultusunda gerekli kişisel eğitimlerini arttırarak yetkinlik kazanması amaçlanır. Öğrenen organizasyon yöntemiyle

çalışanlar, işverenlerin sunmuş olduğu olanaklar sayesinde yeteneklerini geliştirme imkânına sahip olurlar.

1.3.5. Öz Yeterlilik

Teknoloji, inovasyon, yenileşme ve yenedünya düzeninin hızlı döngüsüne ayak uydurabilmek için çalışanlardan yaratıcılık ve potansiyel yeteneklerini kullanma gerekliliği yeni bir yönetim tekniği olan “Öz Yeterlilik” kavramını ortaya çıkarmıştır. Jeffrey Pfeffer The Human Equation (İnsan Denklemi) isimli kitabında, özellikle önumüzdeki yıllarda işletmelerin en değerli öz yeterliliğinin taklit edilemeyen yetenekli ve yaratıcı insan kaynağı unsuru olacağını ve piyasadaki rekabet avantajını ancak bu sayede elde edebileceklerini belirtmiştir (Keçecioğlu, 2006, s.21). Bu tanımlamalar ekseninde bir diğer görüş ise her kurumun kendine has özyeterlilikleri olduğu ve bunları geliştirebileceği fakat asıl ana yeterliliğin yenilikçilik olduğunun bilinmesidir (Higgins, 1996, s.27).

1.3.6. Dış Kaynaklardan Yararlanma

Küreselleşmeyle birlikte hız kazanan rekabet, kurumların kendi içyapılarını ve işleyiş tarzlarını sorgulamalarına, öz yeterliliklerine önem vermelerini zorunlu hale getirmiştir. Dış kaynaklardan yararlanma yaklaşımı, firmaların özellikle asıl faaliyet alanlarına önem vermesi gerektiğini, destekleyici hizmet alım düzeyinde ise uzman kuruluşlardan yararlanılmasını arz etmektedir. Böylece işletmeler daha yalın ve daha etkin bir sisteme kavuşup, dış kaynakları kullanma oranı artarak günümüze kadar etkili olacaklardır (Berger & Berger, 2004, s.40).

Dış kaynakları tercih etme sebebi önceleri personel sayısını ve işletme maliyetlerini azaltmak iken, şu anda özel kuruluşlardan alınan hizmetin ana faaliyetlere artı değer katması, rekabet yarışında avantaj elde edilmesi, risklerin minimize edilip esnek çalışmanın tercihi bu tekniğin tercih edilmesinde büyük rol oynamaktadır (Barutçugil, 2004, s.193).

1.3.7. Entelektüel Sermaye

Bilgi çağı ekonomisinden insanların, kurumların hatta global düzeyde ülkelerin faydalanabilmesi, insanın kendine yapmış olduğu eğitim, beceri, özveri, nitelik ve

yeteneklerle doğrudan ilişkilidir. Enformasyonel toplumlarda gerek bireysel gerek örgütsel düzeyde, bilgiyi doğru kullanan birey veya işletmeler başarı sağlamaktadır. Bu da gösteriyor ki yeni bir anlayış olarak karşımıza çıkan entelektüel sermaye, daha önceki dinamikleri yıkmış, fiziki sermaye önemini yitirirken entelektüel sermaye daha çok önem kazanmıştır (Lindahl & Nordkvist, 2004). Entelektüel sermaye yetenek yönetiminin doğmasının ana taşlarından biridir. İşletmeler yenedünya düzeninde ayakta kalabilmek, rakiplerine fark açıp, taklidi mümkün olmayan avantaj elde edebilmek için doğrudan yetenek yönetiminin gelişmesini sağlamışlardır.

1.3.8. Küresel ve Demografik Etkiler

Özellikle geçtiğimiz son on yıla baktığımızda, küresel ve demografik etkiler nedeniyle işletmeler, yetenek yönetimi uygulamalarının önemini fark etmişlerdir. Küresel ve demografik etkileri minimuma indirmek, yetenek yönetimi uygulamalarından geçmektedir. Bu bağlamda yetenek yönetimi uygulamalarının çok yönlü bir diğer amacı da demografik ve küresel bağımlılıklarla başa çıkmaktır. Yetenekli insan gücünün işe alımından, eğitim ve geliştirilmesine hatta örgütte devamlılığın sağlanması dahil tüm bunlar kısa süreli bir sorun olmayıp, ciddi bir demografik sorun oluşturmaktadır. Demografik problemlerin başında çalışan yaşlanması gelmektedir. Yaşlanan çalışan, ilerleyen dönemlerde emekli olarak işten ayrılacak bu da şirketin tüm birikim, deneyim ve uzmanlığını da beraberinde götürmüş olacak demektir. İşletmeler bilgi ve birikimlerini korumak için stratejiler geliştirmişlerdir. Kurumsal hafıza sistemleri, bilgi transferinin gerçekleştirilmesi için oluşturulan bir işlemdir. Bir başka demografik problem ise nesil farklılığıdır. İşletmeler birbirinden farklı düzeylerdeki kişileri ve grupları örgütle nasıl bir bütünleşme sağlayacağını ve nasıl strateji geliştireceği konusunda büyük sorun yaşamaktadır. Örgütlerin bu etkiyle başa çıkabilmek için; farklı güdüleyici mekanizmalara, değişik iletişim tarzlarına ve farklı çalışma değerlerine ihtiyaçları vardır. Bireysel kişilik tanımları; yetenekli çalışanın her zamankinden daha verimli çalışması, işletmede daha uzun süre tutunması için gerekli bir olgudur (Akar, 2015, s.35-37).

Gelenekselci kuşak ya da diğer adıyla yaşlı nesil genellikle kanaatkâr ve sadık yapıları ile bilinirler. İkinci Dünya Savaşından sonra 19 yıl içerisinde 76 milyon kişinin doğması nedeniyle Baby-Boomer ya da Nüfus Patlaması Nesli adını alan nesil,

geleneksel neslin aksine sadakat duygusu zayıf ve tüketim odaklı bir nesildir. Üçüncü nesil olan X kuşağı, yasal kürtaj, doğum kontrolü gibi kadın haklarında yaşanan gelişmeler sonucunda doğum oranlarının da azalması nedeni ile kuşaklar arasında en küçük grubu oluşturan nesildir. X kuşağı girişimci yönleri ağır basan, ücret odaklı bir nesil olması ile tanınır.

1.3.9. Değişen İş Gücü Profili

Teknolojik devrimler ve küresel rekabetle birlikte işgücü profili büyük değişiklik göstermiştir. Küreselleşmeyle birlikte artık ulusal sınırlar kalkmış, insanlar farklı ülkelerde farklı istihdam olanakları bulmuş, kültürel ve coğrafi sınırların kalkması çalışanlarda işgücü devir hızını arttırmıştır. İşletmeler küresel rekabetle başa çıkmanın ve çalışanlar tarafından tercih edilmenin yollarını aramışlardır. Yeni değişen işgücü profilinin, daha çok serbest çalışmaya kaydığı görülmektedir. Son dönemlere baktığımızda, işgücünün ciddi bir bölümünü serbest meslek çalışanlarının oluşturduğunu görmekteyiz. Amerika'da çalışanların %15'ini serbest çalışan işgücü oluşturmaktadır ve bu oran her geçen gün daha da artmaktadır. Yapılan araştırmalar çalışan ile işveren arasındaki bağlılık ve sadakatin azaldığını göstermektedir. Kişinin farklı işletmelerde çalışması, yeni tecrübeler edinmesi, kariyer basamağında önemli bir deneyim edinimi olarak görülmektedir (Luecke, 2002, s.76-77).

Bu gelişmelerin yanı sıra, yeni dünya düzeni beraberinde farklı dil, etnik köken ve ulustan işgörenler aynı işletmede beraber çalışmaya başlamışlardır. Hatta öyle ki birçok ülke ayrımcılığa karşı yasalar çıkarmış, farklılıkların desteklenmesi ve yönetimi ciddi anlamda insan kaynaklarının konusu haline gelmiştir (Barutçugil, 2004, s.86-87).

1.3.10. Yetenek Kıtılığı

Yetenek kıtlığı, yüksek yetkinliklerle donatılmış personel sayısının azalması, yetenekli ve beceri kabiliyeti yüksek çalışanları bulmadaki zorluğu tanımlamaktadır. Bu azalma, zamanla kıtlığa dönüşme tehlikesi gösterdiğinden durumun farkına varan gelişmiş ülkeler ve işletmeler yeteneğe ciddi anlamda yatırım yapmaktadırlar. Yetenek kıtlığında, eğitim sistemlerinin de büyük rol oynadığı görülmektedir. Hızla büyüyüp

gelişen ekonominin gereksinimleri ile gereken sayı ve özelliklerde personel ihtiyacını karşılamaya çalışan eğitim sistemi ve yeterliliği arasında ciddi farklar bulunmaktadır (Akar, 2015, s.37).

2. ÇALIŞAN PERFORMANSI

Günümüzde işletme verimliliğinin artırılması hususu, en önemli konulardan biridir. Çalışan performansının verimliliğe, örgüt kültürüne, insan kaynaklarının gelişimine katkısı literatürde derin boyutlarıyla araştırılmıştır. Çalışan performansı, performans yönetimi alanının yanı sıra insan kaynakları yönetiminin de önemli bir yapı taşıdır. Çalışan performansı, kişinin anlamlandırdığı bir çalışma, kişisel profili ve çevresindeki meslektaşları, işverenlerle geliştirdiği tutum ve çabaları neticesinde kişinin iş başarısını tanımlamaktadır (Bozboğa, 2019).

2.1. Yetenek Yönetiminde Çalışan Performansı

İşletmeler artan rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek ve kârlılık oranlarını arttırmak için yüksek performanslı işgörenlerle çalışmak isterler. Bu süreçte işletmelerin başarıya ulaşmasındaki ihtiyaç duyduğu en önemli noktayı yetenekli çalışanların performanslarını en üst düzeye taşımak oluşturmaktadır. Yetenekli çalışanları keşfedip kuruma çekmek kadar onların performanslarını arttırabilecek bir çalışma alanı oluşturmak da oldukça önemlidir. İşletmelerin vizyonlarına ulaşmasında yetenekli çalışanların artı ve eksi yönlerini analiz ederek eksik alanlarında çalışmalar yaparak gerekli eğitimle desteklenmesi oldukça önemlidir. Çağdaş yönetim anlayışıyla birlikte insan unsuruna yapılan yatırımlar önceki dönemlerdeki maliyet unsuru olmaktan çıkmış, işletmeler için artı değer katan önemli bir sermaye unsuru olmuştur. Böylelikle çalışanlar detaylı bir şekilde incelenip yorumlanmaya başlanmıştır. Bu da tanımlanması, ölçülüp değerlendirilmesi zor bir kavram olan çalışan performansı, kavramını beraberinde getirmiştir (Tarlı, 2006).

2.1.1. Yetenek Yönetiminde Performans Kavramı

Performans kelimesi sözlük anlamıyla başarı, kapasite, yapma, bir işin üstesinden gelmek ve kendine düşen görevin etkin bir şekilde yerine getirilmesidir. Performansa işlevsel olarak baktığımızda insan ve görev unsurunu içeren daha önceden

belirlenen nitelikleri karşılayacak şekilde görevini yerine getirmesi, hedeflenen amaca ulaşabilme oranı şeklinde tanımlanmaktadır (Bingöl, 1997, s.223).

Performans, işi yapan bireyin belirlenen ve istenilen hedefe ulaşabilme derecesini, o iş ile istenilen hedefe dayalı neyi gerçekleştirebildiğini gösteren nitel ve nicel bir kavramdır. Birey açısından ise istenilen amaca ulaşma doğrultusunda belirlenen amaç ve hedefin gerçekleşme derecesidir. Grup performansı ise işletmenin amaçları doğrultusunda kişilerin veya grupların hedeflere ne düzeyde ulaşabildiğinin derecesi ve verimlilik düzeyidir (Kılınç, 2016, s.74-75). İşletmeler hedefleri doğrultusunda, çalışanlarının bilgi ve yeteneklerinden maksimum verim elde ederek yüksek başarı sağlamayı amaçlamaktadırlar.

2.2. Çalışan Performansına Etki Eden Faktörler

2.2.1. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, öncelikle çalışanların yeteneklerini tespit ederek, personelin verimliliğini ölçmek için kullanılan bir yöntemdir. 1900 yıllarının başında performansı sistematik biçimde inceleyen kamu hizmeti veren ilk kurum Amerika Birleşik Devletleri'nde görülmektedir. F.Taylor performans değerlendirme kavramını geliştirerek, iş ölçümü uygulamasıyla beraber, işgörenin verimliliklerinin ölçülmesi sonucu bilimsel bir nitelik kazandırmıştır. İşletmeler tarafından bilimsel olarak tanınıp kullanılmıştır. Türkiye'de ise ilk olarak kamu kuruluşlarında uygulanmış olup, özel sektörün yoğun ilgisinin olması, ülkemizde işletme biliminin önem kazanması, modern yönetim uygulamalarının artmasıyla birlikte özellikle son yirmi yılda hızla ivme kazanmıştır (Uyargil, vd., 2008, s.209-210).

2.2.1.1. Performans Değerlemenin Amaçları ve Yararları

Performans değerlemenin nihai amacı, personelin performans durumu hakkında bilgi sahibi olmaktır. İşletmeler performans değerlendirme sonucu elde edilen bilgiler doğrultusunda; ücret artışı, terfi durumu, ikramiye, eğitim gibi kritik konulara yol gösterici olmaktadır. Performans değerlendirme sadece çalışanların değil işletmelerin de zayıf ve güçlü yanlarını ortaya koyarak, gelecek dönem stratejilerini belirlemelerinde önemli rol oynamaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda performansı beklenen

düzeşin üstünde çıkan personelin terfi, ücret gibi motivasyon unsurlarının kullanılması gerektiğine, performansında beklenen düzeyin altında olan personelin ise iş geliştirme ve eğitim konularında geliştirilmesi ve desteklenmesi gerektiği belirtilmiştir. Performans değerlemenin amaçlarını Barutçugil (Barutçugil, 2004, s.429), aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

- Çalışanın iş verimi ve motivasyonunu arttırmak,
- Çalışanlar ve yaptıkları işler hakkında bilgi elde etmek,
- İyileştirmeler için fikirler oluşturmak ve fırsatlar yaratmak,
- Performansı geliştirmek pekiştirmek,
- Ücretlendirme ve ödül standartları saptayarak başarının ödüllendirilmesini sağlamak,
- Kötü performansı ortaya çıkarmak, bunun nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koymak yetersiz çalışanın durumunu yeniden gözden geçirmek,
- Çalışanın işe odaklanmasını sağlamak,
- Yetersiz çıkan çalışanın eğitim gereksinimlerini belirlemek, bunların nasıl karşılanacağını araştırmak,
- Yönetim becerilerini geliştirmek,
- Grup çalışmasını arttırmak için, çalışanlar arasındaki ilişkileri düzenlemek,
- Yönetici ve çalışan arasındaki iletişimi geliştirmek ve çalışanları belli bir anlayış düzeyine çıkarmak,
- Çalışanın ilgi duyduğu konuları belirlemek ve işletmenin amaçları ile çalışanın ilgisi arasında ahengi sağlamak,

Performans değerlemeden beklenen yararlar ise Barutçugil (2004, s.428-429)'a göre şunlardır: (Barutçugil, 2004, s. 428-429).

- Performans Değerlendirmesi, yapılan iş ve o işi yapan kişiler hakkında yöneticiye değerli bilgiler verir. İş ve kişiyi gerçekten anlamasını sağlar.

- İş beklentileri ve sonuçları hakkında yönetici ve çalışan arasında iyi bir iletişim kurulduğu zaman, geliştirilmiş yöntemler ve yeni fikirler için fırsatlar yaratılır.
- Performans iyi bir şekilde değerlendirildiğinde çalışanlar işi nasıl yaptıklarını bilirler ve işleri konusunda endişelenmekten kurtulurlar.
- Çalışanlar performansları hakkında zamanında, olumlu geribildirim aldıklarında verimlilikleri ve iş tatminleri artar.
- Olumlu katkılar olduğu fark edildiği zaman bunlar konuşularak doğru uygulamalar pekiştirilir ve iyi performans teşvik edilir.
- Çalışanlarla iki yönlü iletişim kurulduğu zaman amaçlar açıklık ve netlik kazanır, böylece çalışanların odaklanması ve başarılı olması kolaylaşır.
- Düzenli olarak yapılan performans değerlendirme toplantıları işin kalitesinin nasıl algılandığı konusunda sürprizleri azaltır.
- Profesyonel olarak performans değerlendirmesini öğrenmek, yönetim becerilerinin geliştirilmesi ve sorumluluğun artırılması için mükemmel bir hazırlıktır.
- Ücret standartlarını saptamak ve başarıları ödüllendirmek daha kolay ve nesnel olur.
- Yükselme kararlarını vermek ve yeni görevler ve transferler için nitelikli elemanları seçmek kolaylaşır.
- Çalışanı, yaptığı işte ne ölçüye kadar başarılı olduğu konusunda uyarmak, performans değerlendirmesiyle daha etkili ve nesnel olur.

2.2.1.2. Yetenek Yönetiminde Performans Değerlendirmenin Önemi

Yetenek yönetimi ile performans birbiriyle bağlantılı iki kavramdır. Yetenek, bireysel ve kurumsal başarı elde edilmesinde kilit öneme sahip ölçülebilir, gözlenebilir bireysel performans davranışları olarak ifade edilmektedir. Ayrıca kurumların çalışanlarına “yetenek” unsuruna verdikleri önemi hissettirmeleri oldukça önemlidir. Aksi halde işletmeye çekilen yetenekli personelin kalıcı olması mümkün değildir. Ayrıca kurumun karlılık hedeflerine ulaşması yönünde ne durumda olduğunu göstermesi bakımından, yetenekli personelin performans sonuçları önemli bir veri

sunmaktadır. Sistematik ve etkin performans yönetimine sahip işletmeler, olmayanlara oranla finansal açıdan %51; tüketici memnuniyeti, işgören bağlılığı açısından %41 daha fazla getiri sağlamaktadır. Ayrıca yetenekli personelleri teşvik etme ve ödüllendirme imkanları da sunuyor olması bakımından oldukça önemlidir (Akar, 2015, s.94-95).

2.2.2.Motivasyon

Motivasyon, psikolojide kişinin belirli bir amaç doğrultusunda, amaçlı davranışlarını içerden gelen itici güçle yapması olarak belirtilmektedir (Önen & Tüzün, 2005). İşletmelerin personellerinin motivasyonu hususunda bakış açıları, yetenek yönetimi yaklaşımlarına göre değişkenlik göstermektedir (Atlı, 2012, s.143-145).

Motivasyon 1.0 yaklaşımı, bu yaklaşım insanın en temel ihtiyacı olan yeme, içme hayatta kalma ve üreme gibi işgören ihtiyaçlarını kapsayan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım türü günümüzde uygulanmakla birlikte antik dönem yöntemleriyle yapılmaktadır.

Motivasyon 2.0 yaklaşımı, bu yaklaşım ceza ve ödül mantığına dayanmaktadır. Temelde kişi eğer yarar sağlayacak bir eylem yapıyorsa ödüllendirilmeli, zarar verecek bir eylem gerçekleştirdiğinde ise kişinin cezalandırılması gerektiği mantalitesine dayanır. Ödülün derecesi yapılan işin iyilik duruma göre arttırılabilir. Bu yaklaşımda motivasyonun ana kaynağını dışsal ödüller oluşturmaktadır. “Tip X” adı verilen bu dışsal ödül, olumsuz davranışları derinleştirmektedir. İşgörenlerin ödül odaklı olması bazı durumlarda etik dışı davranışların görülmesine neden olmaktadır.

Motivasyon 3.0 yaklaşımı, bu yaklaşımın temeli çalışanın istediğini yapma konusunda özerklik tanınarak motive edilmesinin sağlanmasıdır. Personele özgür olduğu hissini vererek iş konusunda kendisini ortaya koyması için özerklik tanırsanız, alacağınız verimlilik sonuçları sizi gerçekten şaşıracaktır. Motivasyon 3.0 yaklaşımı esasında, insanlara diledikleri zaman istediği şekilde çalışmasını ve istedikleri işi yapabilme özerkliğini barındırmaktadır.

2.2.3. Stres

Stres, kişide üzülmeye, gerginlik ve çöküntü durumuna yol açan gizil bir güçtür. Kişide tehdit unsuru oluşturan ve kişiyi zor durumda bırakan tehlikeler karşısında gösterdiği fiziksel veya psikolojik tepkilerdir. Birey iş ortamında çeşitli görev ve rolünü yerine getirirken, iş ortamının kişide yarattığı stres durumu kişinin normal fonksiyonlarından farklılaşmaya yönelen değişiklikler tarafından oluşturulan ve kişinin işleri ve diğer kişilerle etkileşiminin sebep olduğu durumu ifade etmektedir (Pehlivan, 1995, s.12).

Kurumlardaki pozisyon belirsizlikleri; aynı çatı altındaki iş arkadaşları ile uyumsuzluk durumu, personelin beklentilerinin karşılığını bulamaması, etkin karar alma sisteminin olmaması, bu durumda kişiyi önemsiz hissettirmesi, kurumdaki çalışandan beklenen performans derecesinin yükselmesi ve personelin bu beklentiye karşılayamama korkusu kişinin stres eğilimine girmesini sağlamaktadır. Çalışma ortamında stres her zaman karşılaşılabilecek bir durumdur. Açık belirtmek gerekir ki iş ortamında her türlü durum stres yaratabilir. İş ortamındaki fiziksel koşullar (ışık, gürültü vb.) sorumluluğun çok az ya da fazla verilmesi kişide stresin kaynağı olabilmektedir. Şunu da belirtmeliyiz ki stres, kişiden kişiye farklılık gösteren bir durumdur. Aynı işyerinde aynı işi yapan çalışanlar, stresli bir durum karşısında aynı şekilde tepki göstermeyebilirler. Bu kişilerin stres karşısında gösterdiği, kendi kişilik yapıyla ilgili bir olgudur. Çalışma ortamındaki stres, kişiyi duruma göre olumlu veya olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Örneğin; yüksek seviyede olumlu stres kişinin motivasyonunu arttırarak performansını yükseltip iş tatminini maksimum seviyeye çıkardığı gibi, olumsuz stres kişiyi baskı altında bırakarak kişinin verimli bir şekilde çalışmasını engelleyip başarısız sonuçlara neden olmaktadır (Patel, 1989).

2.2.4. Yetkinlik

Yetkinlik, optimum performans elde edilmesini sağlayan ayırt edici farklılığıyla bilgi, edininim, beceri ve tutumları içinde barındıran gözlenebilir davranışların bütününe denilmektedir. Daha detaylı tanımlama ile yetkinlik; çalışanın iş sorumluluğunun büyük bir kısmını etkileyip, iş performansı ile doğrudan bağlantısı olan, standart derecelere ölçülebilen, eğitim desteği ile geliştirilebilen bilgi, beceri ve davranışlardır. İşletmeler piyasa rekabetini, müşteri beklentilerini, çalışanlarının isteklerini ve pazardaki

durumlarını baz alarak hedefledikleri başarıya ulaşmak için kendi yol haritalarını belirlerler. Hedef, kişi veya işletmeler için nereye varılması gerektiğini gösteriyorken, yetkinlikler ise ne şekilde ulaşılabileceğini göstermektedir. Kişi yetkinliklerini geliştirerek, yeteneklerine farklı bir boyutta ivme kazandırmaktadır. Diğer bir deyişle, belli bir alanda deneyimli lakin işten beklenen bilgi ve beceri eksikliği olan kişilerin eğitim ve öğretim ile desteklenmesine geliştirme denilmektedir. Yetiştirme ise, işin özellik ve niteliklerine göre kişinin sahip olması gereken yeteneklerin eğitim ile desteklenmesidir (Biçer & Düztepe, 2003).

Günümüz koşullarında işgörenlerin performansının artması üretimde kaliteyi artırıp firmaya yüksek rekabet koşullarında ciddi bir avantaj sunmaktadır. Yetkinliklerin artırılmasının en önemli sonucu, performans artışı ve yüksek performansın elde edilmesidir. Her gün değişen günümüz dünyasında işletmeler başarılı olabilmek için personelini üstün performans düzeyine ulaştırmalı ve bunun sürekliliğini sağlamak için gereken çalışmaları yapmalıdırlar (Biçer & Düztepe, 2003).

2.3. Yetenek Yönetimi ile Çalışan Performansının İlişkisi

Günümüz dünyasında her şeyin hızlı bir şekilde değişim ve gelişim kaydettiğini görmekteyiz. İnsan kaynaklarından önce işlevini kayıtları tutma, bilgi derleme, kontrol gibi klasik bir anlayışla sürdüren personel yönetimi, stratejik insan kaynakları yaklaşımı ile birlikte işletmelerin büyümesinde efektif rol oynayan, proaktif bakış açısıyla kurum stratejilerini oluşturup, stratejilerin hayata geçirilmesinde önemli sorumluluk alınması istenmektedir. Tüm bu gelişmeler ekseninde geleneksel personel yönetimi uygulamaları ihtiyaçları karşılayamadığından, yetenek yönetimi adında yeni bir yönetim yaklaşımının doğmasına neden olmuştur. Günümüzde yetenek yönetimi, insan kaynakları yönetiminin en önemli konularından birini oluşturmaktadır.

Yetenek yönetimine önem veren şirketler personeline adil ücretlendirme uygulayarak çalışanlarının motivasyonunu arttırmaktadırlar. Bu durumda işletmelere geri bildirim yüksek performans olarak olumlu dönüşler sağlamaktadır. Personelin kuruma bağlılığın artmasında, adil ücret politikaları ve ödüllendirme büyük rol oynamaktadır. Aidiyet duygusunun artması, çalışanı olumlu etkileyecek bu da çalışan performansında yüksek artışı beraberinde getirecektir. Maddi ödüllerin yanında kişilerin

yaratıcılığını ortaya koyabileceği terfi, transfer gibi motivasyonun yükselmesini sağlayacak yönetim uygulamaları da çalışan performansını arttırmaktadır.

Artık modern dünyada genç yetenekler başarılarının ödüllendirilmesini ve takdir edilmek isterler. Sadece parasal değil psikolojik olarak da güdülenmeye ihtiyaçları vardır. Bu bakımdan işverenleri tarafından değer görmek, kariyer basamaklarında ışık tutulması personelin motivasyonunu doğrudan etkileyip performansına da olumlu yönde yansımaktadır.

Yetenekli çalışanın şirkette tutulması ve bağlılığının artması için personelin kariyer yönetimini gerçekleştirip, devamlı öğrenme ihtiyacının desteklenmesi, çalışma alanında inisiyatif alınması, açılan pozisyonların şirket içinde ilan edilmesi, koçluk-mentorluk desteği verilerek gerek yurtiçi gerekse yurtdışı eğitim programları ile kişinin kurum aidiyeti hissetmesi gerçekleşecek bu da çalışan performansını arttıracaktır.

Yetenek yönetimi tekniğini uygulayan işletmelerin en önemli amacı, çalışan performansının arttırılmasıdır. Bu sebeptendir ki işletmeler ve akademik literatürlerde yetenek yönetimi ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin boyutu sorgulanmıştır. Genel olarak yetenek yönetimi ile çalışan performansı arasında pozitif etki beklenilmektedir. Literatürde yapılan çalışmalara baktığımızda yetenek yönetimi uygulamalarının çalışan performansına pozitif katkı sağladığı görülmüştür (Akar, 2015, s.60).

Yetenek yönetiminde en nihai amaçlardan birini de yetenekli personelin performansının arttırılması yönünde yapılacak olan çalışmalar oluşturmaktadır. İşletme içerisinde çalışan personel farklı departmanlarda daha iyi bir performans gösterebilir mi? Daha fazla inisiyatif alabilir mi? Farklı bir bölümde performansını arttıracak beceriler ya da yetkinlikler kazanabilir mi? Kendisi inisiyatif olarak hedeflenen sonuçlara ulaşmada başarı sağlayıp, yeterli iletişimi kurup, gereken riskleri alarak bunu sağlayabilir mi? (Atlı, 2012, s.81). Yetenek yönetimi bu sorulara verilecek cevaplarla çalışan performansını en üst noktaya taşımayı hedeflemektedir.

Yetenek yönetimi uygulamalarının tüm etapları doğru bir şekilde uygulanırsa hiç şüphe yoktur ki çalışan performansının yanı sıra işletme performansı da artacaktır. Yüksek performans için en önemli nokta; kilit pozisyonlar için gerekli yetkinliklerin

saptanması ve bu yeterlilik ve yetkinliğe sahip personelin uygun pozisyonda değerlendirilmesi olacaktır. Yetenekli çalışanın işletmeye çekilmesi ve kurum içinde geliştirilmesi çalışan performansını olumlu yönde etkileyecektir (Atlı, 2012, s.90-101).

1.3. İŞ TATMİNİ

İş tatmini konusu yıllardır sosyal bilimciler tarafından üzerinde durulan ve çeşitli araştırmalar yapılan bir konudur. Yetenek yönetimi kapsamında incelediğimizde çalışanların davranışları ile çalışmak istedikleri kurumları tercih ederken farklı tutumlarla karşılaştıkları görülmektedir. Yetenek yönetiminin özellikle üzerinde durduğu davranış ve tutumlar kuruma bağlılık, iş tatmini kavramını oluşturmaktadır (Deniz, 2005, s.308). Aşağıda iş tatmini ve çalışan performansı kavramları detaylı bir şekilde anlatılacak ve yetenek yönetimi ile ilişkileri kapsamlı bir şekilde açıklanacaktır.

3.1 İş Tatmini Kavramı ve Tanımı

İş tatmini en genel tanımıyla çalışanın işine karşı yaklaşımını ve tutumunu ifade eden bir terimdir. İş tatmininin tarihçesi oldukça eskilere dayanmaktadır. İş tatminiyle ilgili ilk çalışmalar, 1938 yılında Hoppock ve Spiegler tarafından yapılmıştır. Hoppock ve Spiegler iş tatminini, çalışanın çalıştığı işine karşı bireysel olarak verdiği duygusal tepki şeklinde tanımlamışlardır (Mercer, 1997).

İş tatmininde önemli olan husus kişinin işine karşı olan tutum ve davranışlarıdır. Kişi işine karşı pozitif bir ruh halinde ise iş tatmini, eğer negatif davranış ve tutumda ise iş tatminsizliği söz konusudur (Erdoğan, 1996). İş tatmini kişinin işi ile ilgili olumlu ve memnuniyet hissi veren bir durumu yansıtmaktadır. İş tatmini, çalışanların işleriyle ilgili süregelen tutumlarını ifade etmektedir (Pool, 1997).

Bhuiyan, iş tatminini çalışanın işe yönelik iç veya dış faktörlere ilişkin olumlu veya olumsuz hissettiği duygu durumunun ölçüsü olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlama nezdinde Hatice Necla Çelik doktora tezinde çalışanın işine gösterdiği duygu durumunun pozitif veya negatif olma olasılığı düşünülerek, çalışanın iş tecrübeleri sonundaki ruh hali pozitif ise iş tatmini, eğer çalışan işine karşı negatif bir tutum

hissediyorsa iş tatminsizliği şeklinde ifade etmek doğru olacaktır (Bhuain & Mengue, 2002).

3.2 İş Tatminin Önemi

İş tatmini konusu genel olarak her ne kadar örgütsel bir sorun olarak düşünülse de aslında toplumsal bir sorun olarak da karşımıza çıkmaktadır. İş ortamında huzursuz olan birey bu mutsuzluğu iş dışında devam ettirecek bu da toplumu doğrudan etkileyecektir. Toplum huzuru için iş tatmini son derece önemlidir. Fakat iş tatmini ile ilgili yapılan araştırmalar genellikle örgütsel üzerine yapılmaktadır. Yazın alanında iş tatmini üzerine birçok araştırma yapılmış olsa da iş tatminini nelerin etkilediği, iş tatmini sorununun nelerden kaynaklandığı net bir şekilde anlaşılamamıştır. Bunun nedeni iş tatmininin kültürden kültüre farklılık göstermesi ve birçok ölçeğin olması gösterilebilir. Fakat genel açıdan örgütsel düzeyde iş tatmininin işe yabancılaşma, işten ayrılma ve iş verimliliğini yakından etkilediği bilinmektedir. Bu nedenle iş tatmini ile işletme verimliliği ve iş performansının, iş tatminsizliği ile işten ayrılma ve işgücü devir oranında artışın, performans düşüklüğünün doğru orantılı olduğunu düşünebiliriz. İş tatmininin işveren yönünden önemi işe devamlılığın sağlanması ve işten ayrılmanın minimum düzeyde olmasıdır. İşverenler, personelin iş tatminini sağlayamazsa, işe yabancılaşma ve işten ayrılma durumlarının görülmesi kaçınılmaz olacaktır (Kantar, 2008, s.25).

3.3 İş Tatminin Boyutları

İş tatmininin tek boyutlu ya da çok boyutlu olması durumu uzun zamandır tartışma konusu olmuştur. Tek boyutlu iş tatmininden kasıt, çalışanın işindeki tatmin veya tatminsizlik durumudur. Çok boyutlu iş tatmininde ise, işletmede çalışan personelin bazı nedenlerden iş tatminsizliği yaşarken bazı nedenlerden dolayı işinde tatmin olma durumudur. Kişi işin yönetsel boyutunda iş tatmini yaşarken işin doğal yapısı gereği iş tatminsizliği yaşayabilir. Bu nedenle iş tatmininin çok boyutlu veya tek boyutlu olduğu görülmektedir (Ergeneli & Eryiğit, 2000).

İş tatmini çalışanları etkilemesi bakımından psikolojik ve fizyolojik olarak ikiye ayrılmaktadır. Bu açıdan iş tatmininin artması iş sadakatinde artışı da beraberinde getirecektir. Diğer yönden iş tatminsizliği olması durumunda ise işe gitmede isteksizlik,

devamsızlıklarda artış, fizyolojik ve psikolojik sağlığın bozulması gibi nedenlerden dolayı kurum daha çok zarar görecektir ve kuruma maliyetleri daha fazla artacaktır (Poyraz & Kama, 2008).

3.4 İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İşletmelerde yöneticiler çalışanlarının her zaman motivasyon ve iş tatmininin yüksek olmasını isterler. Tatmin seviyesini yüksek tutmak için yöneticiler tüm imkânlarını maksimize etmeli ve deneyimleri doğrultusunda doğru bir şekilde kullanmaları yararlı olacaktır. İş tatmininin yüksek olması, hem örgüt hem çalışanlar için hedeflerine ulaşabilmeleri açısından son derece önemlidir. İş tatmini yüksek ise o işletmede iş verimliliği de yüksektir aynı zamanda iş sadakati de yüksek olmaktadır. İş tatminini nelerin iyi yönde nelerin kötü yönde etkilediğini yöneticiler objektif gözlemleriyle belirleyebilirler. Olumlu ve olumsuz bu faktörler bireysel ve kurumsal olmak üzere iki başlıkta incelenebilir (Akıncı, 2002).

3.4.1 Bireysel Faktörler

Bireysel olarak iş tatminine etki eden faktörlerden biri eğitim düzeyleridir. Eğitim seviyesi yüksek personelin iş tatminleri eğitim seviyesi düşük personellere göre daha yüksek olduğunun bu konuda yapılan çalışmalarla tespit edilmiştir. Ayrıca personele eğitim seviyesi, yetkinliği ve önceki tecrübeleriyle orantılı bir iş ve sorumluluk verilmediği takdirde iş tatminsizliğinin yanı sıra memnuniyetsizliğe bağlı iş verimliliğinde de kayıplar olmaktadır.

Bunun yanı sıra olması gereken pozisyonda çalışan bir personel işi gereği aldığı riskler ve sorumluluklar kendisinde kaygı seviyesinin artması ve strese bağlı performans düşüklüğü ile sonuçlanabilir. Doğru işe doğru kişiyi yerleştirmek, verimlilik ve iş tatmini için son derece önemlidir (Akşit, 2010).

3.4.2 Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, çalışanların iş tatmini hususunda işyerinde ve çalıştığı iş nedeniyle oluşan etkenlere bağlı gelişen tutum ve davranışlardır. İş tatmininin ölçümünde çalışma şartları, personelin yetkinliğine göre işe yerleştirilmesi, personelin örgüt içindeki iletişimi, üstlerin astlarıyla iletişim durumu evrensel kabul edilmiş örgütsel faktörlerdendir.

Çalışanların iş yaşantısında doyum sağlayamaması işletmeler açısından istenmeyen sonuçlar doğurmaktadır. İş doyumunu sağlayamayan personelin sık sık devamsızlık yaptığı ve işgücü devir oranında artış olduğu gözlemlenmektedir. İş tatmini kişiden kişiye değişen bir kavramdır. Bu değişiklik de kişinin hayatında ve iş yaşantısındaki kariyerine göre farklılıklar gösterebilmektedir. Bir çalışan için maaş skalası önemli bir konu iken başka bir çalışan terfi olanaklarını kendisi için en önemli husus olarak görebilir. Çalışma hayatında beklediği ücreti aldığı düşünün, yaşamında kendi ihtiyaçlarını görebilen, istediği imkanlar dahilinde çalışan kişilerin iş hayatında ve özel hayatında mutlu oldukları gözlemlenmektedir (Örücü, Yumuşak, Bozkır, 2006).

3.5 İş Tatminin Olumlu ve Olumsuz Etkileyen Faktörler

Çalışan personelin işine karşı yaklaşımını, sergilediği tutum, olumlu veya olumsuz davranış şeklinde nitelendirdiğimiz iş tatminini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Kişinin işine karşı ruh hali pozitif ise iş tatminini, negatif ise iş tatminsizliğini göstermektedir. Bu kısımda iş tatminini olumlu ve olumsuz etkileyen faktörleri ele alacağız.

3.5.1 İş Tatminini Olumlu Etkileyen Faktörler

İşgörenlerin nihai amacı yaptıkları işte başarılı olmaktır. Çalışanlara verilen görevlerin seviyesi ne kadar yüksek olursa bu durum iş tatmininin pozitif yönde seyretmekte olduğunu göstermektedir. Çalışanlar kendi bünyelerine göre zor bir görevde başarı gösteriyorsa ve diğer işgörenler bu başarıyı fark ediyorsa yüksek düzeyde iş tatmini sağlanır. Beden gücü ile çalışan personelin fiziksel manada yaşadığı zorluklar iş tatmini faktörlerinden biri olarak görülmemektedir. İş tatmini işgörende performans ve motivasyon artışı yaratmaktadır (İşcan & Timuroğlu, 2007).

Modern iş hayatında her şey çok hızlı değişim ve gelişim göstermekte bu değişiklikler iş hayatını da yakından etkilemektedir. Bu durdurulamaz değişim nedeniyle işletmeler ve işletme çalışanları yetkinliklerini, bu yeniliklere göre şekillendirmek durumundadır. Bu hız kurumların çalışanlarının mevcut potansiyellerini performansa dönüşümü düzeyinde önemli bir zaruriyet hali doğurmuştur. İşletmeler çalışanlarının beklenti ve isteklerini karşılayabildiklerinde işgören performansı artış gösterecektir (Akkoç, Çalışkan, Turun, 2012).

3.5.2 İş Tatminini Olumsuz Etkileyen Faktörler

İşgörenlerin iş hayatları en az özel hayatları kadar önemlidir. Çünkü çalışanların işyerinde yaşadıkları iş tatmini özel hayatındaki psikolojisini ve huzurunu da etkilemektedir. Kişi iş hayatında tatminsizlik yaşadığı zaman bunu eve yansıtmaktadır. İşyerleri yaşamımızın çok önemli bir bölümünü kapsamaktadır. Çalışma hayatı kişinin fizyolojik ihtiyaçlarının yanında kariyer, statü, saygınlık gibi psikolojik tatminlerinin de sağlandığı bir alandır. Günümüz dünyasında çok hızlı değişim ve gelişim gösteren teknoloji ve çalışma şartları, çalışanlarda baskı ve stres oluşmasına neden olmaktadır. Değişimi doğru yönetebilmek için çalışma hayatı ve yaşam döngüsünü doğru dengelemek önemlidir (Bayar & Öztürk, 2017).

Çalışma hayatında çalışanlar işlerini hedefledikleri şekilde yaptıklarında çok hızlı iş tatmini sağlanmış olur, aksi durumda iş tatmininin sağlanamaması durumu söz konusu olmaktadır. İşyerinde huzursuzluktan işgücü devir oranının yükselmesine kadar, işgörenler arasındaki iletişim sorunlarından iş araç-gereçlerinin yıpranmasına kadar birçok durum iş tatminsizliğinin sonuçlarındandır. İş tatminsizliği örgütlerin rakipleriyle rekabet yeteneğini yıpratır veya yok eder (Akıncı, 2002).

3.6 İş Tatminin Sonuçları

Modern iş dünyasında iş tatmini çok önemli bir faktördür. İş tatmini sosyal bir görev ve etik bir sorumluluktur. Nasıl ki insanlar sosyal hayatlarında bedensel sağlığına son derece önem gösteriyorlarsa, iş hayatında da ruhsal sağlığına aynı ihtimamı göstermelidir. Sosyal hayatta kalabilmek, maddi ve manevi gereksinimlerimizi

karşılatabilmek için çalışmak elzemdir. Yaşamımızın büyük bir kısmı çalışma hayatında geçmektedir (Sevimli & İşcan, 2005, s.58). Çalıştığı kurumda üstleri tarafından takdir gören, başarıları fark edilip ödüllendirilen çalışanların motivasyonu yükselecek, iş doyumunu artacak, bu da beraberinde çalışanların daha üretken daha yenilikçi işgören olmalarını sağlayacaktır.

İş tatmininin sonuçları incelendiğinde, çalışanın bedensel ve zihinsel sağlığını kurumun iş verimliliği ve fiziki iş ortamının etkilediği görülmektedir. Modern yönetim anlayışına göre, kurumların performansı sadece maddi imkanlarıyla baz alınmamalıdır. Ekonomik şartlardan toplumun refahına, mutluluğuna kadar iş tatmini birçok alanı etkilemektedir. Bu noktada toplumsal boyutlarıyla da incelenmesi büyük önem taşımaktadır (Erdoğan, 1996, s.378).

Stresli ortamlarda çalışan insanlarda psikolojik doyum sağlanamamaktadır. Stresli ortamda çalışan kişilerin beden sağlığında hasarlar görülüp, psikolojik doyumsuzluk yaşanabilmektedir. İşgörenler çalıştığı işte tatmin duygusunu yaşamak isterler. İş hayatlarında tatmin duygusunu yaşayan işgörenler özel hayatlarında da mutlu olmaktadır (Eren, 2014, s.224-245).

İş ortamında iş tatminsizliği sürekli ve önlenemez bir hal aldıysa, çalışmada isteksizlik, çalışanlarda strese bağlı ismi henüz konmamış fiziksel ve psikolojik birçok rahatsızlıkların ortaya çıktığı görülmektedir (Sabuncuoğlu & Tüz, 2003, s.151).

4. YETENEK YÖNETİMİ, ÇALIŞAN PERFORMANSI VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ VE HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ

4.1.Yetenek Yönetimi ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişki

Kurt ve Sağtaş'ın 2023'te yaptığı çalışmada test edilen analizler sonucunda, yetenek yönetimi ve alt boyutlarının çalışan performansı ölçeğinin güvenilir olduğu, yetenek yönetiminin çalışan performansını pozitif yönde etkilediği ayrıca yetenek yönetimi ile çalışan performansı arasında kuvvetli pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca literatür incelendiğinde konuyla ilgili kaynakların sınırlı olduğu dikkat çekmiştir.

Yine Tanrıverdi & Çıkkı'nın (2023), yetenek yönetimi üzerine yaptığı çalışmada, yetenek yönetimi uygulamalarının, çalışan performansını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Yapılan araştırma bulguları ve sonuçları değerlendirildiğinde yetenek yönetimi uygulamalarının sadece çalışan performansını olumlu yönde etkilemekle kalmayıp, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışına olumlu etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmada yetenek yönetimi yaklaşımlarının farklı sektörlerde, etkisi ve sonuçlarının farklılık gösterebileceği belirtilmiştir.

E-ticaret sektöründe Mumcu & Salepçioğlu (2019), yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık ve çalışan performansına etkisini incelenmiş olup, çalışma sonunda elde edilen veriler değerlendirildiğinde yetenek yönetiminin çalışan performansını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. İşletmenin yetenek yönetimi uygulamalarında tüm boyutlara gereken önemi vermesi gerektiği aksi takdirde istenilen başarıya ulaşılmasının çok güç olacağı ifade edilmiştir.

Aslantaş'ın (2024), yılında yaptığı çalışmada ise yetenek yönetimi ile çalışan performansı arasında bir ilişki tespit edilememiştir. Özellikle bankaların yetenek yönetimi uygulamalarının çalışan performansı üzerinde belirgin bir etki oluşturmadığını ortaya koymuştur. Bu açıdan değerlendirildiğinde, bankaların personele uygulayacağı yetenek yönetimi stratejilerini gözden geçirmeleri gerektiği ve daha etkin bir yaklaşım benimsemeleri gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Bu verilerin ışığında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H₀: Yetenek Yönetimiyle Çalışan Performansı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Yetenek Yönetiminin Çalışan Performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1a}: Seçme'nin Çalışan Performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1b}: Eğitim'in Çalışan Performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1c}: Performans Yönetiminin Çalışan Performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1d}: Kariyer Yönetiminin Çalışan Performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

4.2 Yetenek Yönetimi ile İş Tatmini Arasındaki İlişki

Daha önce yapılmış araştırmalar ışığında yetenek yönetiminin iş tatminini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Çay ve Aydın (2020), çalışmasında yetenek yönetimi ile iş tatmini arasında birbirini besleyen ve birbirlerini etkileyen çok yakın bir ilişki tespit etmişlerdir. Ayrıca çalışmada, işletmelerde çalışan yetenekli personele maddi desteğin yanı sıra sosyo-duygusal destek sağlanmasının, iş tatminini arttırdığını ifade etmiştir.

Kızıltan ve Fidan'ın (2023), bilimsel araştırmaları ve gerçekleştirmiş oldukları analizleri neticesinde, yetenek yönetimi ve iş tatmininin birbirini takip eden kavramlar olduğu, bir işletmede oluşturulan yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanlar üzerinde iş tatminini olumlu yönde etkileyeceği ifade edilmiştir.

Dr. Melis Yalçın'ın (2020), araştırmasına göre ise yetenek yönetimi sürecinin etkin ve başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için yöneticilerinde en az çalışanlar kadar önemli olduğunu, yöneticilerin çalışanları katılımcı ve karar verme düzeyinde rol verilmesi gerektiğini bu durumun yetenekli çalışanların motivasyonunu artırıp iş tatmin düzeyini yükselttiğini belirtmiştir (Yalçın, 2020, s.216).

Hoş ve Oksay (2015), tarafından yapılan araştırmada eğitim seviyesi arttıkça işe verilen misyon artmakta ve beklentiler yükselmektedir. Profesyonel kişiler için, çalıştıkları kurumdan çok yaptıkları iş onlar için daha fazla önem teşkil etmektedir.

Eğitime yatırım yapıldıkça kişilerin beklentileri yükselmekte, eğitim seviyesine göre artan beklentilerin karşılanamaması iş tatminsizliğine neden olmaktadır. Eğitim düzeyi yüksek kişilerin kurum tarafından taleplerinin karşılanmaması iş tatminsizliğine neden olduğundan, aralarında olumsuz bir ilişki bulunmuştur. Profesyonel kişiler çalıştıkları kurumdan çok yaptıkları iş onlar için daha çok önem teşkil etmektedir. Yukarıdaki veriler ışığında H2 hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H₀: Yetenek Yönetimiyle İş Tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₂: Yetenek Yönetiminin İş Tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2a}: Seçme'nin İş Tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2b}: Eğitimin İş Tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2c}: Performans Yönetiminin İş Tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2d: Kariyer Yönetiminin İş Tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

4.3 Çalışan Performansı ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki

Literatürde yapılan araştırmalar sonucunda çalışan performansının demografik düzeylere göre farklılık gösterdiği belirtilmiştir. Çalışanların bulunduğu iş ortamından memnun olması, ücretlendirme, iş güvenliği, işin niteliği, çalışma koşulları, kültürel etkinlikler, sosyal olanaklar ve eğitim gibi demografik unsurlar çalışan performansını yüksek düzeyde arttıracığı belirtilmiştir. Çalışma sonucunda meslek grupları pozisyonları arasında performans bazında istatistiksel bir farklılık görülmediği tespit edilmiştir. Demografik olarak evli çalışanların bekar çalışanlara oranla daha yüksek çalışma performansı sergilediği saptanmıştır (Kılınç & Paksoy, 2017).

Bundan önce yapılan birçok çalışmalar ışığında çalışan performansının demografik özelliklere göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Çalışma performansı düzeyinin; cinsiyet, yaş, kurumdaki pozisyon, medeni durum, sektörde ve kurumda çalışma yılı bağlamında farklılaşmadığı; eğitim kategorisinde performans düzeyinin ciddi bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Güler & Taşlıyan, 2021).

H₀: Katılımcıların çalışan performansı demografik düzeylerine göre farklılık göstermez.

H₃: Katılımcıların çalışan performans puanı, demografik düzeylerine göre farklılık gösterir.

4.4 İŞ TATMİNİ İLE DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERİN İLİŞKİSİ

Daha önce yapılan birçok çalışmada iş tatmini ile demografik düzeyler arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yapılan çalışmalar sonucunda iş tatmini ile ilgili politikalar büyüklük ve sektör ayırt etmeksizin insan kaynakları ile ilgili politikaların artırılarak geliştirilmesi, yeni yetenekleri cezbetme, yetenekleri elde tutma büyük öneme sahiptir. Bu bağlamda yöneticiler kilit rol oynamaktadırlar (Tash, Ali, Ahmadzadeh, 2016).

Özellikle motive edici faktörleri göz önünde bulundurup çalışanlara öncülük etmek, öğrenme fırsatlarını geliştirmek geliri artırma ve çalışana ödül vermek iş tatmininin artmasında büyük rol oynamaktadır (Dell & Hickey, 2002).

Luna–Arocas & Morley’in (2015). yaptıkları çalışmada iş tatmini ve iş performansı arasında birbirini doğrudan etkileyen bağlantı olduğu tespit edilmiştir. Yapılan çalışmada geliştirilen hipotezler neticesinde yetenek yönetimi stratejilerinin iş performansını etkilediği görülmekle birlikte, bunun iş tatmini aracılığı ile gerçekleştiğini sonucuna varılmıştır. Bu sebeple iş performansına katkı sağlayan ana etmen olarak iş tatminini görmememiz gerektiği; bunun yerine detaylı bir yetenek yönetimi sistemi geliştirilip kurumsallaştırılırsa iş tatminini (doğrudan), iş performansını (dolaylı) etkileyeceği belirtilmiştir.

H₀: Katılımcıların iş tatmini demografik düzeylerine göre farklılık göstermez.

H₄: Katılımcıların iş tatmini puanı, demografik düzeylerine göre farklılık gösterir.

5. YÖNTEM BİLİMİ

Bu çalışmada, yetenek yönetiminin çalışan performansı ve iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu amaçla araştırma konusu yetenek yönetimi, çalışan performansı ve iş tatmini kapsamında ele alınmıştır. Bu bölümde araştırmanın hipotezleri, tasarımı, örneklem birimi, modeli, ölçüm uygulaması, örneklem büyüklüğü, anakütle, ölçüm araçları ve pilot araştırma ile ilgili bilgiler verilmiştir.

5.1. Tasarım ve Araştırma Modeli

5.1.1. Araştırmanın Tasarımı

Araştırma yöntemi olarak nicel yöntem benimsenmesinin yanı sıra literatür taramasından alınan veriler eşliğinde nitel bilgiler kullanılmıştır.

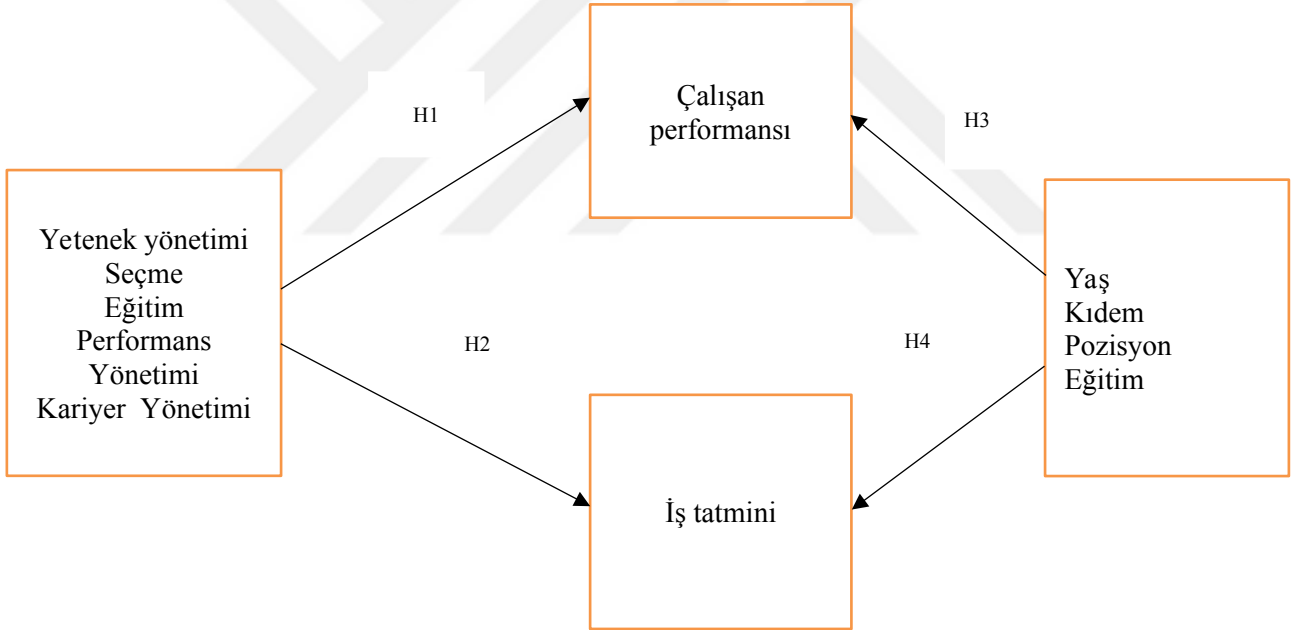
Araştırmanın amacı, yetenek yönetiminin çalışan performansı ve iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Araştırma gönüllülük esasına dayalı yapılmıştır. Çalışma internet sağlayıcıları üzerinden gönderilen yaklaşık 5 dakika süren anket yoluyla gerçekleştirilmiştir. 40 soru+5 demografik soru uygulanmıştır.

Araştırmanın konusu değişkenler arasında çeşitli hipotez ve verilerle test edilerek doğrulanmış olup destekleyici niteliktedir. Veriler birden fazla işletmede çalışan kişiler tarafından belirli bir zaman dilimi içinde toplanmıştır.

5.1.2. Araştırma Modeli

Bu araştırma nicel bir çalışmadır. Araştırma modeline yetenek yönetimi bağımsız değişken, çalışan performansı ve iş tatmini bağımlı değişken olarak yer almaktadır. Yaş, kıdem, pozisyon, eğitim demografik değişkenler olarak kullanılmıştır.

Araştırma modeli yetenek yönetimi, çalışan performansı ve iş tatmini ile ilişkilerini araştırmak üzerine kurgulanmıştır.



Şekil 3. Araştırmanın Kavramsal Modeli

5.2. Ana Kütle, Örneklem, Örneklem Yöntemi

Bu bölümde araştırmanın ana kütlesi, örneklem büyüklüğü, örneklem birimi ve örneklem anketlerinin uygulama şekli hakkında detaylı bilgiler verilmiştir.

5.2.1. Ana Kütle

Araştırmanın evrenini, İstanbul ilinde bulunan özel sektör banka çalışanları oluşturmaktadır. Ana kütle büyüklüğünün düzeyi hakkında kaynaklardan kesin verilere ulaşılamamıştır.

5.2.2. Örneklem Büyüklüğü

Örnekleme araştırmaya katkı sunan katılımcılar belirlemiştir. Araştırma pandemi sonrası aktif çalışan personeller ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın gerçekleştirildiği ankette 40 ifade yer almıştır. 166 katılımcı ankete katılım sağlamış, veri yetersizliği nedeniyle 5 adedi değerlendirmeye alınmamıştır. 161 veri sonucu ile analizler gerçekleştirilmiştir. Örneklem büyüklüğünün nasıl hesaplanacağı konusunda literatürde farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Araştırma modelindeki bağımlı değişken sayısını esas alan yaklaşıma göre, bağımlı değişkende yer alan ifadelerin en az 10 katı veri toplanması gerekmektedir (Gürbüz, 2019, s.30).

Araştırmamızda iki adet bağımlı değişken bulunmaktadır. Çalışan performansı bağımlı değişkeni 9 ifade, iş tatmini bağımlı değişkeni 5 ifade içermektedir. Bağımlı değişkenlerde toplam 14 ifade bulunmaktadır. Araştırmamızda toplam olarak 14 ifade bulunmaktadır. Buna göre örneklem sayısının en az 140 olması gerekmektedir. Bu ölçüye göre 161 değişken analiz için yeterlidir.

5.2.3. Verilerin Toplanması

Araştırma dataları toplanmadan önce etik kurul onayı almıştır. Veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. 10 Ocak-9 Mart 2022 ayları aralığında literatür taraması yapılarak konunun seçilmesi gerçekleştirilmiştir. Akabinde Eylül-Ekim aylarında genel çerçeve hazırlanmış olup, kuramsal özetlemeler tamamlanmıştır. Kasım ayında anket formları hazırlanmış, örneklem grubu oluşturulmuştur. Kasım 2022 tarihinde anket uygulamasına geçilmiştir. Aralık ayında anket sonuçlarının istatistiksel analizden geçirilerek elde edilen sonuçların formata uygun şekilde uygulanmıştır.

Veriler İstanbul'da bulunan özel sektör banka işletmelerinden toplanmıştır. Bu amaçla banka çalışanına internette program vasıtasıyla oluşturularak girilen adresteki anketleri online ortamda doldurulması istenilmiştir. Toplam 161 anket elde edilmiş olup, anketlerin hepsi analize dahil edilmiştir.

5.2.4. Anket Formu Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Anket formunda katılımcılara yönelik Demografik Bilgiler, Yetenek Yönetimi Ölçeği, İş Tatmini Ölçeği, İş Performansı Ölçeği olarak dört bölümden oluşmaktadır. Demografik bilgi formunda beş soru yer almaktadır.

Yetenek yönetimi düzeyini ölçmek için, Muhammet Esat Erdoğan (2018), tarafından geliştirilip, doktora tezinde yer alan ölçek kullanılmıştır. Ölçekte 4 alt boyutta 26 ifade kullanılmıştır. Ölçeğin alt boyutlarını; Seçme, Eğitim, Performans Yönetimi, Kariyer Yönetimi oluşturmaktadır. Ölçek, Az Katılıyorum, Az-Çok Katılıyorum, Çok Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum şeklinde dört ifade yer almaktadır.

Çalışan performansı ölçeği Hanife Şen Tiryaki'nin (2018), doktora tezinden alınmıştır. 9 maddeden oluşan Hiçbir Zaman (1), Arada Sırada (2), Bazen (3), Genellikle (4), Her Zaman (5) şeklinde değerlendirilmiştir.

İş Tatmini düzeyini ölçmek amacıyla Ahmet Keser ve Burcu Öngen Bilgin'in (2019) "İş Tatmini Ölçeğinin Türkçe Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması" başlıklı makalesinde kullanılan Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen, Judge vd. (1998), tarafından beş maddelik formu alınmıştır. Ölçek 5'li Likert tipi, "Kesinlikle Katılıyorum 1", "Kesinlikle Katılmıyorum 5" aralığında puanlanmıştır.

6. ANALİZ VE BULGULAR

6.1. Yetenek Yönetiminin Çalışan Performansı ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesi

6.1.1. Bulgular

Bu bölümde verilerin analiz ve analiz sonuçlarının yorumları uygun tablolarla detaylandırılmıştır. Kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri yapılarak ölçeklerin alt faktörleri değişken olarak tanımlanmıştır. Elde edilen araştırma değişkenlerinin kendi aralarındaki ilişkileri değişkenlerin normal dağılımı test edildikten sonra pearson veya spearmanrho katsayısıyla test edilmiştir. Sonrasında çoklu regresyon analizi yapılarak yetenek yönetimi ölçeğinin alt faktörlerinin çalışan performansı ve iş tatmini üzerindeki etkisine bakılmıştır. Ayrıca demografik değişken gruplarının araştırma değişkenleri olan

yetenek yönetimi, çalışan performansı ve iş tatminine göre anlamlı olarak farklılaşp farklılaşmadığı da test edilmiştir.

6.1.2. Veri Toplama Araçlarının Güvenilirlik Analizleri

Bu çalışmada, yetenek yönetiminin çalışan performansı ve iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yetenek yönetimi, çalışan performansı ve iş tatmini ölçekleri literatürde kullanılmış ve geçerlilik ve güvenilirlik değerleri sağlanmış olan ölçeklerdir. Ölçeklerin alt faktörlerine ait maddeler kullanılarak bu çalışmadaki örneklem için Cronbach's Alfa değeriyle bu faktörlerin güvenilirlikleri ölçülmüştür. Cronbach's Alfa değeri 0,6 ve üzerinde bir değer olarak ortaya çıktığı takdirde değişkenlerin tanımlanması ve bu değişkenlerin araştırma değişkenleri olarak analize dahil edilmesi uygun olacaktır (Akgül & Çevik, 2003). Bu bilgilerden yola çıkarak yetenek yönetimi, çalışan performansı ve iş tatmini ölçekleri için yapılan güvenilirlik analizleri aşağıdaki başlıklarda detaylandırılmıştır.

26 sorudan oluşan yetenek yönetimi, 9 sorudan oluşan çalışan performansı ve 5 sorudan oluşan iş tatmini ölçeğinin kullanıldığı çalışmamızda 161 kişiden elde edilen verilerle analizler yapılmıştır. Orijinalde Seçme, Eğitim, Performans ve Kariyer Yönetimi olmak üzere 4 alt faktörden oluşan yetenek yönetimi ölçeği için faktörlerin güvenilirlik değerlerine bakılmıştır. Ayrıca tek faktör olan çalışan performansı ve iş tatmini faktörleri için de güvenilirlik değerleri incelenmiştir. Analizler sonucunda aşağıdaki tabloda yetenek yönetimi ölçeğinin alt maddeleri için güvenilirlik sonuçları görülebilir.

Tablo 1. Yetenek Yönetimi Ölçeğinin Alt Faktörleri için Güvenirlik Analizi

Faktör Adı	Faktör Maddeleri	Cronbach's Alpha Değeri	Madde Silinince Cronbach's Alpha Değeri
------------	------------------	-------------------------	---

Seçme	1.çalışmakta olduğum kurum doğru işlere doğru insanları seçmektedir.	0,786	0,741
	2. Çalışanların işe alımları kurum stratejisi, işletme amaç ve hedeflerine uygun şekilde yapılmaktadır.		0,733
	3.çalışmakta olduğum kurum, bir çalışan ayrıldığında yerini dolduracak yetenekli çalışanları etkileme/çekme becerisine sahiptir.		0,735
	4.çalıştığım kurum boş pozisyon için en iyi adayı becerilerini ve yeteneklerini dikkate alarak seçmektedir.		0,714
	5.çalıştığım kurum bünyesinde önemli/kritik pozisyonları dolduracak yeterli yetenekli çalışanlara sahiptir.		0,724
	6.çalışanların işe alımlarında değerlendirme süreci açık ve şeffaftır.		0,733
	7.çalıştığım kurum işe alımlarda adam kayırma (ayrımcılık) yapmaktadır.		0,877
Eğitim	8.Kuruma yeni alınan çalışanların oryantasyonları, işe uyum eğitimleri yapılmaktadır.	0,906	0,899
	9.çalışmakta olduğum kurum çalışanlarının yeteneklerini geliştirmek için yeterli eğitim fırsatları sunmaktadır.		0,895
	10.çalışanların yetkinlik bazlı eğitim ve gelişim ihtiyaçları belirlenerek yetenek gelişim programları uygulanmaktadır.		0,884
	11.çalıştığım kurumda yöneticiler çalışanların gelişim		0,891

	durumları ile ilgili geribildirimde bulunup yol gösterirler.		
	12.Çalıştığım kurumda çalışanlara eğitim ve gelişim fırsatları adil bir şekilde sunulmaktadır.		0,890
	13.Çalıştığım kurumdaki eğitim ve gelişim programlarının iş sonuçları üzerine olumlu etkisi olmaktadır.		0,885
	14.Çalıştığım kurumda gerekli eğitimler verilerek yetenekli çalışanların yedeklemeleri yapılmaktadır.		0,901
Performans	15.Çalıştığım kurumda etkin performans yönetim sistemi (performans değerlendirme) uygulanmaktadır.	0,848	0,787
	16.Çalıştığım kurumda performans hedefleri ölçülebilir objektif kriterler üzerinden takip edilmektedir.		0,791
	17.Çalıştığım kurumda dönemsel olarak belirlenen performans hedefleri ile ilgili benden ne beklediğini bilirim.		0,825
	18.Çalıştığım kurumdaki performans yönetim sisteminin, çalışanların kariyer ilerlemelerinde önemli bir rolü vardır.		0,808
	19.Çalıştığım kurumda çalışanların gösterdiği performansa göre ücret ve/veya prim ödemelerinde farklılıklar bulunmaktadır.		0,867
Kariyer Yönetimi	20.Çalıştığım kurumda kariyer gelişimi için çalışanların yetkinlik ve potansiyel değerlendirmesi yapılmaktadır.	0,891	0,875

21.Çalıştığım kurumda kariyer ilerlemesi için fırsatlar bulunmaktadır.	0,866
22.Çalıştığım kurumda her çalışanın sonraki kariyer ilerlemesini belirleyen tasarlanmış bir yapı vardır.	0,863
23.Çalıştığım kurumda kariyer yönetimi uygulamaları (terfi, tayin vb.) açık ve şeffaf bir şekilde olmaktadır.	0,864
24.Çalıştığım kurumdaki kariyer yönetim uygulamaları üstün performans gösteren çalışanları motive etmektedir.	0,870
25.Çalıştığım iş/pozisyon sahip olduğum beceri ve yeteneklere uygun değildir.	0,909
26.Çalıştığım kurum, kurum içi iş fırsatlarını paylaşarak çalışanlarına yeni bir kariyer fırsatı sunmaktadır.	0,873

Analiz sonuçlarına bakıldığında Seçme alt faktöründe 7'nci sorunun çıkartılması sonrasında cronbach's alfa değeri yükselmektedir. Bu nedenle Seçme alt faktörü 1-6 sorularının ortalaması alınarak değişken olarak tanımlanmıştır. Eğitim ve performans yönetimi alt faktörlerinde çıkarılacak madde yoktur. Kariyer Yönetimi alt faktöründe ise 25'inci soru çıkartıldığında cronbach's alfa değeri yükselmektedir. Böylece bu değişkenler tüm maddelerin ortalaması alınarak tanımlanmışlardır. Bu nedenle Kariyer Yönetimi değişkeni 20-24 ve 26'ncı soruların ortalaması alınarak değişken olarak tanımlanmıştır.

Çalışan performansı ölçeğinin cronbach's alfa değeri ve maddeler çıkarıldığında elde edilecek cronbach's alfa değerleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 2. Çalışan Performansı Ölçeğinin Alt Faktörleri için Güvenirlik Analizi

Faktör Adı	Faktör Maddeleri	Cronbach's Alpha Değeri	Madde Silinince Cronbach's Alpha Değeri
Çalışan Performansı	1.İşimin bütün amaçlarına ulaşıyorum.	0,894	0,895
	2.Bölümümden sorumlu amirin performans kriterlerine uygunum.		0,885
	3.İşle ilgili bütün görevlerde mesleğimin gerektirdiği uzmanlıkla iş görürüm.		0,876
	4.İşimin gerektirdiği bütün görevleri yerine getiririm.		0,878
	5.Verilen görevden daha fazla sorumluluk üstlenebilirim.		0,880
	6.Daha üst bir pozisyon için uygun görünmekteyim.		0,888
	7.İşin kapsadığı bütün alanlarda yetenekliyim. Bütün görevlerle ustalıkla başa çıkarım.		0,881
	8.Verilen görevleri istenilen şekilde yerine getirerek işin genelinde iyi bir performans sergilerim.		0,877
	9.İşimin amaçlarına ulaşmayı planlar ve verilen görevi tamamlanması gereken zamanda tamamlarım.		0,883

Analiz sonuçlarına bakıldığında Çalışan performansı ölçeği için 1'inci sorunun çıkartılması sonrasında cronbach's alfa değeri yükselmektedir. Bu nedenle Çalışan performansı faktörü 2-9 sorularının ortalaması alınarak değişken olarak tanımlanmıştır.

İş tatmini ölçeği cronbach's alfa değeri ve maddeler çıkarıldığında elde edilecek cronbach's alfa değerleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3. İş Tatmini Ölçeğinin Alt Faktörleri için Güvenirlik Analizi

Faktör Adı	Faktör Maddeleri	Cronbach's Alpha Değeri	Madde Silinince Cronbach's Alpha Değeri
İş tatmini	1. Şu anki işimden oldukça memnunum.	0,367	0,280
	2. Çoğu günler işime hevesle giderim.		0,158
	3. İşteki her günüm bitmeyecekmiş gibi gelir.		0,434
	4. İşimi eğlenceli bulurum.		0,095
	5. İşimin tatsız olduğunu düşünürüm.		0,507

Analiz sonuçlarına bakıldığında iş tatmini ölçeği için 5'inci sorunun çıkartılması sonrasında cronbach's alfa değeri yükselmektedir. Ancak bu yükselme de cronbach's alfa değerinin ölçek güvenilirliğini göstermesi bakımından yetersizdir. Bu nedenle 5'inci madde çıkartılarak tekrar sonuçlara bakılmıştır. Bu sonuçlar aşağıdaki tablodaki gibidir.

Tablo 4. İş Tatmini Alt Faktörleri için Güvenirlik Analizi

Faktör Adı	Faktör Maddeleri	Cronbach's Alpha Değeri	Madde Silinince Cronbach's Alpha Değeri
------------	------------------	-------------------------	---

İş Tatmini	1. Şu anki işimden oldukça memnunum.	0,367	0,306
	2. Çoğu günler işime hevesle giderim.		0,196
	3. İşteki her günüm bitmeyecekmiş gibi gelir.		0,784
	4. İşimi eğlenceli bulurum.		0,211

Analiz sonuçlarına bakıldığında iş tatmini ölçeği için 3'üncü sorunun da çıkartılması sonrasında cronbach's alfa değeri yükselmektedir. Bu değer ölçek güvenilirliği için yeterli bir değerdir. Bu nedenle Çalışan performansı faktörü 1, 2 ve 4 sorularının ortalaması alınarak değişken olarak tanımlanmıştır.

Güvenirlik analizleri sonucunda yetenek yönetimi için 4 alt faktör, çalışan performansı ve iş tatmini içinse tek faktör ortaya çıkmıştır. Faktör maddelerinin ortalaması alınarak değişkenler oluşturulmuş ve analize hazır hale getirilmiştir.

6.1.3. Güvenirlik Analizi Sonrasında Araştırmanın Hipotezleri ve Araştırma Modeli

Yetenek yönetiminin çalışan performansı ve iş tatmini üzerindeki etkisinin incelendiği bu çalışmada Yetenek yönetimi 4 alt faktörden, çalışan performansı ve iş tatmini ölçekleri ise tek faktörden oluşmaktadır. Seçme, Eğitim, Performans Yönetimi ve Kariyer Yönetimi olmak üzere 4 alt faktörden oluşan Yetenek Yönetiminin Çalışan Performansı ve İş Tatmini üzerindeki etkisi doğrusal regresyon analiziyle test edilmiştir.

6.1.4. Yetenek Yönetiminin, Çalışan Performansı ve İş Tatmini İlişkisi

Yetenek Yönetimi ölçeğinin alt faktörleri olan Seçme, Eğitim, Performans Yönetimi ve Kariyer Yönetimi faktörleri güvenilirlik analizi sonucunda sırasıyla 6, 7, 5 ve 6 maddeden oluşmuştur. Bu faktörler, faktörleri oluşturan maddelerin ortalaması alınarak değişken olarak tanımlanmıştır. Seçme, Eğitim, Performans Yönetimi ve Kariyer Yönetimi değişkenlerinin Çalışan Performansı ve İş Tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir.

6.1.5. Yetenek Yönetimi ve Çalışan Performansı İlişkisi

Seçme, Eğitim, Performans Yönetimi ve Kariyer Yönetimi olmak üzere 4 alt faktörden oluşan Yetenek Yönetimi ile Çalışan Performansı arasındaki ilişkiyi gösteren araştırma hipotezi ve alt hipotezler aşağıdaki şekilde oluşmuştur.

H₁: Yetenek Yönetimini Çalışan Performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1a}: Seçme'nin Çalışan Performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1b}: Eğitim'in Çalışan Performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1c}: Performans Yönetiminin Çalışan Performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1d}: Kariyer Yönetiminin Çalışan Performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Yetenek Yönetimi ile Çalışan Performansı arasındaki ilişkiye ait araştırma modeli araştırma hipotezine uygun olarak aşağıdaki Şekil 4'te görülebilir.



Şekil 4. Yetenek Yönetimi ile Çalışan Performansı için Araştırma Modeli

6.1.6 Yetenek Yönetimi ve İş Tatmini İlişkisi

Seçme, Eğitim, Performans Yönetimi ve Kariyer Yönetimi olmak üzere 4 alt faktörden oluşan Yetenek Yönetimi ile İş Tatmini arasındaki ilişkiyi gösteren araştırma hipotezi ve alt hipotezler aşağıdaki şekilde oluşmuştur.

H₂: Yetenek Yönetiminin İş Tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2a}: Seçme'nin İş Tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2b}: Eğitimin İş Tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2c}: Performans Yönetiminin İş Tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2d}: Kariyer Yönetiminin İş Tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Yetenek Yönetimi ile İş Tatmini arasındaki ilişkiye ait araştırma modeli araştırma hipotezine uygun olarak aşağıdaki Şekil 5’te görülebilir.



Şekil 5. Yetenek Yönetimi ve İş Tatmini İçin Araştırma Modeli

6.1.7. Değişkenler Arası İlişkiler: Korelasyon Analizi

Araştırma değişkenleri olan yetenek yönetiminin alt faktörleri ile çalışan performansı ve iş tatmini değişkenlerinin birbirleriyle olan korelasyon ilişkileri aşağıdaki Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Değerleri

		1	2	3	4	5	6
	Yetenek Yönetimi						
1	Seçme	1					
2	Eğitim	,725**	1				
3	Performans Yönetimi	,639**	,764**	1			
4	Kariyer Yönetimi	,632**	,779**	,772**	1		
5	Çalışan Performansı	0,055	0,069	0,097	-0,027	1	
6	İş Tatmini	0,055	0,008	0,074	,167*	,165*	1

N= 161, *p<0,05, **p<0,01

Tablo incelendiğinde yetenek yönetiminin kendi aralarındaki ilişkilerin güçlü pozitif ilişkiler olduğu görülmektedir. Yetenek yönetiminin alt faktörlerinin çalışan performansı ve iş tatmini ile ilişkilerine bakıldığında ise sadece kariyer yönetimi ile iş tatmini arasında anlamlı, pozitif fakat zayıf ($r=0,167$, $p<0,05$) bir ilişki görülmektedir. Bu durumda kariyer yönetimi puanı arttıkça iş tatmininin de artacağı söylenebilir. Çalışan performansı ile yetenek yönetiminin alt faktörleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

6.1.8 Hipotez Testleri: Regresyon Analizleri

Bu çalışmada yetenek yönetimin alt faktörlerinin çalışan performansı ve iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu amaçla yetenek yönetimi ölçeğinin alt faktörlerinin bağımsız değişkenler olduğu, çalışan performansı ve iş tatmini değişkenlerinin ise bağımlı değişkenler olduğu modeller kurulmuştur. Bu nedenle 4 bağımsız değişkenle kurulan iki farklı modelle yetenek yönetiminin çalışan performansı ve iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Çoklu regresyon modellerinde model anlamlılığını ölçen ANOVA (F) testinin anlamlı olması durumunda modeldeki bağımsız değişkenlerden en az birinin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu söylenebilir. Bu durumda modeldeki bağımsız değişkenlerin anlamlılığını ölçen t testleri incelenir. Bağımsız değişkenlerden bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkisi olmayan değişkenler modelden atılarak model yeniden çalıştırılır. Tüm değişkenlerin anlamlı olduğu model için değişken katsayıları ve R^2 sonucu yorumlanır (Demir, 2022).

Bağımsız değişkenler için standardize ve standardize olmayana beta katsayıları yorumlanır. Standardize olmayana beta katsayıları model denkleminin kurulması için kullanılır. Ayrıca bu katsayıların işaretleri üzerinden bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin negatif veya pozitif olduğuna karar verilir. Standardize beta katsayıları ise modelde bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi görülen bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etki büyüklüğünü gösterir. Mutlak olarak daha yüksek bir standardize beta katsayısına sahip bağımsız değişkenin bağımlı

değişken üzerindeki etkisi daha düşük standardize beta katsayısına sahip değişkenlere göre daha büyüktür.

Son olarak yorumlanacak R2 değeri bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni hangi oranda açıkladığı gösterir. R2 değeri 0 ile 1 arasında yer alan bir değerdir ve 1 yaklaşan R2 değeri bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni daha çok açıkladığını gösterir. Genel olarak 0,00 ile 0.25 değerleri arasındaki R2 değerleri zayıf, 0,25 ile 0,50 değerleri arasındaki R2 değerleri orta ve 0,50 ve üzerindeki R2 değerleri ise önemli olarak tanımlanır (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015).

6.1.8.1. Yetenek Yönetiminin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi

Yetenek Yönetimi ölçeğinin alt faktörleri ve bağımsız değişkenler olan Seçme, Eğitim, Performans Yönetimi ve Kariyer Yönetimi değişkenlerinin Çalışan Performansı üzerindeki etkisi Çok Değişkenli Regresyon Analiziyle test edilmiştir. Yöntem olarak Enter yönteminin kullanıldığı analizde Çalışan Performansı üzerinde anlamlı etkisi olmayan bağımsız değişkenler modelden çıkarılarak model yeniden çalıştırılacaktır. Analiz sonuçları aşağıdaki Tablo 6’te görülebilir.

Tablo 6. Yetenek Yönetiminin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi

Çalışan Performansı		
Yetenek Yönetimi	Beta	Sig.
Seçme	0,014	0,909
Eğitim	0,122	0,413
Performans Yönetimi	0,226	0,084
Kariyer Yönetimi	-0,299	0,026
Düzeltilmiş R2	0,016	
N	161	

F	1,655
Sig	0,163
S.E.	0,854

Tablo incelendiğinde modelin anlamlı olmadığı ($p>0,05$) görülmektedir. Bu durumda yetenek yönetiminin hiçbir alt faktörünün çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Model anlamlı olmadığından bağımsız değişkenlerin katsayılarını ve R2 değerini yorumlamaya gerek yoktur.

6.1.8.2. Yetenek Yönetiminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Yetenek Yönetimi ölçeğinin alt faktörleri ve bağımsız değişkenler olan Seçme, Eğitim, Performans Yönetimi ve Kariyer Yönetimi değişkenlerinin İş Tatmini üzerindeki etkisi Çok Değişkenli Regresyon Analiziyle test edilmiştir. Yöntem olarak Enter yönteminin kullanıldığı analizde İş Tatmini üzerinde anlamlı etkisi olmayan bağımsız değişkenler modelden çıkarılarak model yeniden çalıştırılacaktır. Analiz sonuçları aşağıdaki Tablo 7’de görülebilir.

Tablo 7. Yetenek Yönetiminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

İş Tatmini		
Yetenek Yönetimi	Beta	Sig.
Seçme	0,061	0,667
Eğitim	-0,386	0,027
Performans Yönetimi	-0,025	0,868

Kariyer Yönetimi	0,459	0,003
Düzeltilmiş R2	0,043	
N	161	
F	2,805	
Sig	0,028	
S.E.	0,98902	

Tablo 7’te yer alan sonuçlardan model anlamlılığı yetenek yönetiminin en az bir alt faktörünün iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Değişkenlerin anlamlılıklarına bakıldığında ise Kariyer Yönetimi ve Eğitim değişkenlerinin iş tatmini üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu görülmektedir. Bu nedenle iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olmayan Seçme ve Performans yönetimi değişkenleri modelden çıkarılarak model tekrar çalıştırılmıştır. Yeni model üzerinden elde edilen sonuçlar aşağıdaki Tablo 8’te görülebilir.

Tablo 8. Yetenek Yönetiminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisine ait İkinci Model

İş Tatmini		
Yetenek Yönetimi	Beta*	Sig.
Eğitim	-0,311	0,012
Kariyer Yönetimi	0,410	0,001
Düzeltilmiş R2	0,054	
N	161	

F	5,575
Sig	0,005
S.E.	0,98336

*Standardize Beta katsayıları alınmıştır.

Tablo 8'deki değerler incelendiğinde eğitim ve kariyer yönetiminin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi görülmektedir. Beta katsayıları bu etkinin eğitim için negatif, kariyer yönetimi için pozitif olduğunu göstermektedir. Bu durumda eğitim skoru arttıkça iş tatmini azaldığı, kariyer yönetimi skoru arttıkça ise iş tatmini arttığı söylenebilir. Standardize beta katsayıları kariyer yönetiminin eğitime göre iş tatmini üzerindeki etkisinin daha yüksek olduğu göstermektedir. R^2 değeri incelendiğinde ise bu iki değişkenin iş tatmini yalnızca %5,4'ünü açıkladığını göstermektedir. Bu oran düşük bir orandır. Bu durumda yetenek yönetimi alt faktörlerinin iş tatmini çok düşük oranda açıkladıkları söylenebilir.

6.1.8.3. Demografik Değişkenlere İlişkin Analizler

Bu bölümde demografik değişken gruplarının araştırma değişkenleri olan yetenek yönetimin alt faktörleri, çalışan performansı ve iş tatminine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı test edilmiştir. Demografik değişkenlerden iki gruplu olanlar için yapılacak testlerde öncelikle grup içi normal dağılımın ve grup varyanslarının eşitliğinin olup olmadığına bakılmıştır. Bu iki varsayımın sağlanması durumunda t-testi, sağlanmaması durumunda ise Mann-Whitney U testi yapılmıştır. Aralarında anlamlı fark bulunan gruplar için grup ortalamaları karşılaştırılarak sonuçlar yorumlanmıştır.

Demografik değişken gruplarının ikiden fazla gruplu olması durumunda da yine grup içi normal dağılım ve grup varyanslarının eşitliği test edilmiştir. Bu iki varsayımın sağlandığı durumlarda ANOVA (F) testi, sağlanmadığı durumlarda Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Gruplar arasında anlamlı bir fark olması durumunda bu farkın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla post-hoc testlerinden Tukey HSD veya Tamhane T2 testi kullanılmıştır. Gruplar tespit edildikten sonra grup ortalamalarına bakılarak sonuçlar yorumlanmıştır.

Hem t-testi hem de ANOVA testlerinin yapılması için ön şart olan grup içi normal dağılım varsayımı çarpıklık ve basıklık değerleriyle test edilmiştir. Bu değerlerin -2 ile +2 arasında olması durumunda normal dağılımın sağladığı söylenebilir (George & Mallery, 2019). Grup varyanslarının eşit olması varsayımı ise Levene testiyle test edilmiştir. Bu test sıfır hipotezi reddedilemediğinde grup varyanslarının eşit olduğunu gösterir (Glass, 1966). Grup varyanslarının eşitliği testlerinin sonuçları fark testlerinin sonuçlarının yer aldığı tablolarda verilmiştir.

1.8.3. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların demografik özellikleri aşağıdaki Tablo 9’da görülebilir.

Tablo 9. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Yaş	Sıklık(N=161)	Yüzde
20-25 Arası	35	21,7
26-30 Arası	24	14,9
31-35 Arası	39	24,2
36-40 Arası	35	21,7
41 ve Üzeri	28	17,4
Eğitim	Sıklık(N=161)	Yüzde
Lise Mezunu	24	14,9
Ön Lisans Mezunu	31	19,3
Lisans Mezunu	82	50,9
Lisansüstü Mezunu	24	14,9

Kurumdaki Kıdem	Sıklık(N=161)	Yüzde
1 Yıl ve Altı	39	24,2
2-6 Yıl	47	29,2
7-11 Yıl	39	24,2
12-16 Yıl	27	16,8
17 Yıl ve Üzeri	9	5,6

Departman	Sıklık(N=161)	Yüzde
Bireysel	19	11,8
Kobi	25	15,5
Ticari	41	25,5
Operasyon	19	11,8
Diğer	57	35,4

Yöneticilik	Sıklık(N=161)	Yüzde
Yönetici Değil	111	68,9
Yönetici	50	31,1

Tablo 9 incelendiğinde bütün yaş gruplarında gözlem sayılarının birbirine yakın olduğu görülebilir. Eğitim durumunda ise lisans mezunlarının tüm eğitim gruplarının %50'si kadar olduğu görülebilir. Her eğitim kategorisinde yeterli gözlem sayısı vardır. Kurumdaki kıdem gruplarında en çok gözlem sayısı 2-6 yıl arasındaki kıdeme sahip gruptadır. 17 yıl ve üzeri kıdemi olanların sayısı 9 kişiyle diğer gruplara göre az olsa da yeterli gözlem sayısına sahiptir. Departmanlar incelendiğinde ise Diğer grubundaki

yüzde %35 ile en yüksek gözlem sayısına sahiptir. Sonrasında ise Ticari, Kobi, Bireysel ve Operasyon departmanları gelmektedir. Yöneticilik durumuna bakıldığında, katılımcıların yaklaşık %32'sinin yönetici olduğu, diğerlerinin ise yönetici olmadığı görülebilir.

6.1.8.5 Araştırma Değişkenlerinin Betimsel Özellikleri

Araştırma değişkenleri olan örgütsel sinizmin, mesleki tükenmişliğin ve adanmışlığın alt faktörlerinin betimsel istatistik değerleri aşağıdaki Tablo 10'da görülebilir. Bu tablodaki değerler araştırma değişkenlerinin ortalama değerlerinin o değişkenle ilgili fikir vermesi açısından önemlidir.

Tablo 10. Araştırma Değişkenlerinin Betimsel Özellikleri

Araştırma Değişkenleri	N	Ortalama	Std. Sapma	Minimum	Maksimum
Yetenek Yönetimi					
Seçme		2,735	0,817	1	4
Eğitim		2,639	0,867	1	4
Performans Yönetimi	161	2,702	0,904	1	4
Kariyer Yönetimi		2,525	0,907	1	4
Çalışan Performansı		3,993	0,861	1	5
İş Tatmini		3,462	1,011	1	5

Tablo 10 incelendiğinde yetenek yönetimin alt faktörleri olan seçme, eğitim, performans yönetimi ve kariyer yönetimi için değişken ortalamalarını birbirine çok yakın olduğu görülebilir. 1-4 arasında değerler alan bu değişkenlerin ortalamalarının 2 değerinin üzerinde olması yetenek yönetimi skorlarının yüksek değerlerde yığıldığını

gösterir. Çalışan performansı ve iş tatmini değişkenlerinin ortalamalarına bakıldığında ise çalışan performansı ortalamasının daha yüksek olduğu görülür. Bu durumda çalışan performansı skorları iş tatminine göre daha yüksek skorlarda yığılmıştır.

6.1.8.6. Yaş ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Analizler

Araştırma değişkenleri olan seçme, eğitim, performans yönetimi ve kariyer yönetimi ile çalışan performansı ve iş tatmini değişkenlerinin katılımcıların yaş gruplarına göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı test edilmiştir. Yapılan testlere ilişkin hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₃: Yaş grupları Seçme değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H₄: Yaş grupları Eğitim değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H₅: Yaş grupları Performans Yönetimi değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H₆: Yaş grupları Kariyer Yönetimi değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H₇: Yaş grupları Çalışan Performansı değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H₈: Yaş grupları İş Tatmini değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Yaş değişkeni 2'den fazla gruptur ve grup içi normallik ve grup varyanslarının eşitliği varsayımları sağlandığı için parametrik bir test olan ANOVA (F) testiyle grup farkları incelenmiştir. Analiz sonuçları aşağıdaki tabloda görülebilir.

Tablo 11. Yaş Değişkenlerine İlişkin Bulgular

Grup Değişkeni		İstatistik Değerler				F-Test	
Yaş		N	Ort.	Ss	GVE*	F	Sig.
Seçme	20-25 Arası	35	2,790	0,931	0,200	1,107	0,355
	26-30 Arası	24	2,778	0,847			

	31-35 Arası	39	2,872	0,699			
	36-40 Arası	35	2,714	0,753			
	41 ve Üzeri	28	2,464	0,862			
Eğitim	20-25 Arası	35	2,527	0,860	0,207	0,511	0,728
	26-30 Arası	24	2,649	0,837			
	31-35 Arası	39	2,799	0,719			
	36-40 Arası	35	2,612	0,917			
	41 ve Üzeri	28	2,582	1,041			
Performans Yönetimi	20-25 Arası	35	2,721	0,901	0,214	0,321	0,864
	26-30 Arası	24	2,729	0,918			
	31-35 Arası	39	2,814	0,790			
	36-40 Arası	35	2,593	0,982			
	41 ve Üzeri	28	2,634	0,987			
Kariyer Yönetimi	20-25 Arası	35	2,452	0,865	0,680	0,169	0,954
	26-30 Arası	24	2,632	1,006			
	31-35 Arası	39	2,504	0,836			
	36-40 Arası	35	2,505	0,883			
	41 ve Üzeri	28	2,577	1,040			

Çalışan Performansı	20-25 Arası	35	3,836	0,979	0,408	0,909	0,461
	26-30 Arası	24	4,151	0,748			
	31-35 Arası	39	3,872	0,819			
	36-40 Arası	35	4,104	0,694			
	41 ve Üzeri	28	4,085	1,030			
İş Tatmini	20-25 Arası	35	3,638	0,883	0,385	2,742	0,051
	26-30 Arası	24	3,847	0,973			
	31-35 Arası	39	3,162	0,955			
	36-40 Arası	35	3,229	1,148			
	41 ve Üzeri	28	3,619	0,963			

*GVE=Grup Varyans Eşitliğinin Testi ($p>0,05$ ise grup varyansları eşittir).

Tablo 11 sonuçları incelendiğinde hiçbir araştırma değişkeni için yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılığın ortaya çıkmadığı ($p>0,05$) görülmektedir. Bu durumda farklı yaş grupları arasında yetenek yönetimi, çalışan performansı ve iş tatminine göre anlamlı bir farklılık yoktur.

6.1.8.7. Eğitim Seviyesi ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Analizler

Araştırma değişkenleri olan seçme, eğitim, performans yönetimi ve kariyer yönetimi ile çalışan performansı ve iş tatmini değişkenlerinin katılımcıların eğitim gruplarına göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı test edilmiştir. Yapılan testlere ilişkin hipotezler aşağıdaki gibidir.

H_0 :Eğitim Seviyesi grupları Seçme değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H₁₀:Eğitim Seviyesi grupları Eğitim değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H₁₁:Eğitim Seviyesi grupları Performans Yönetimi değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır

H₁₂:Eğitim Seviyesi grupları Kariyer Yönetimi değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H₁₃:Eğitim Seviyesi grupları Çalışan Performansı değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H₁₄:Eğitim Seviyesi grupları İş Tatmini değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Eğitim değişkeni 2'den fazla gruptur ve grup içi normallik ve grup varyanslarının eşitliği varsayımları sağlandığı için parametrik bir test olan ANOVA (F) testiyle grup farkları incelenmiştir. Analiz sonuçları aşağıdaki tabloda görülebilir.

Tablo 12. Eğitim Seviyelerine İlişkin Bulgular

Araştırma Değişkenleri		İstatistik Değerler				T-test	
Eğitim Seviyesi		N	Ort.	Ss	GVE*	t	Sig.
Seçme	Lise	24	2,729	0,864	0,341	1,605	0,190
	Önlisans	31	2,758	0,894			
	Lisans	82	2,636	0,793			
	Lisansüstü	24	3,049	0,710			
Eğitim	Lise	24	2,488	0,916	0,712	1,710	0,167
	Önlisans	31	2,728	0,874			
	Lisans	82	2,556	0,877			

	Lisansüstü	24	2,958	0,720			
Performans Yönetimi	Lise	24	2,698	0,924	0,841	0,138	0,937
	Önlisans	31	2,766	0,897			
	Lisans	82	2,662	0,933			
	Lisansüstü	24	2,760	0,839			
Kariyer Yönetimi	Lise	24	2,493	0,839	0,463	0,543	0,654
	Önlisans	31	2,473	0,861			
	Lisans	82	2,490	0,966			
	Lisansüstü	24	2,743	0,837			
Çalışan Performansı	Lise	24	4,036	1,022	0,482	1,260	0,290
	Önlisans	31	3,972	0,862			
	Lisans	82	4,076	0,793			
	Lisansüstü	24	3,693	0,898			
İş Tatmini	Lise	24	3,500	1,068	0,612	0,298	0,827
	Önlisans	31	3,344	1,042			
	Lisans	82	3,520	1,053			
	Lisansüstü	24	3,375	0,782			

*GVE=Grup Varyans Eşitliğinin Testi ($p>0,05$ ise grup varyansları eşittir).

Tablo 12 sonuçları incelendiğinde hiçbir araştırma değişkeni için eğitim gruplarına göre anlamlı bir farklılığın ortaya çıkmadığı ($p>0,05$) görülmektedir. Bu durumda farklı eğitim grupları arasında yetenek yönetimi, çalışan performansı ve iş tatminine göre anlamlı bir farklılık yoktur.

6.1.8.8. Kurumdaki Kıdem ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Analizler

Araştırma değişkenleri olan seçme, eğitim, performans yönetimi ve kariyer yönetimi ile çalışan performansı ve iş tatmini değişkenlerinin katılımcıların kurumdaki kıdem gruplarına göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı test edilmiştir. Yapılan testlere ilişkin hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₁₅: Kurumdaki Kıdem grupları Seçme değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H₁₆: Kurumdaki Kıdem grupları Eğitim değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H₁₇: Kurumdaki Kıdem grupları Performans Yönetimi değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H₁₈: Kurumdaki Kıdem grupları Kariyer Yönetimi değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H₁₉: Kurumdaki Kıdem grupları Çalışan Performansı değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H₂₀: Kurumdaki Kıdem grupları İş Tatmini değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Eğitim değişkeni 2'den fazla gruptur ve grup içi normallik ve grup varyanslarının eşitliği varsayımları sağlandığı için parametrik bir test olan ANOVA (F) testiyle grup farkları incelenmiştir. Analiz sonuçları aşağıdaki tabloda görülebilir.

Tablo 13. Kurumdaki Kıdem Seviyelerine İlişkin Bulgular

Grup Değişkeni		İstatistik Değerler				F-Test	
		N	Ort.	Ss	GVE*	F	Sig.
Kıdem	1 Yıl ve Altı	39	2,786	0,945	0,097	0,872	0,482
	2-6 Yıl	47	2,840	0,768			
	7-11 Yıl	39	2,654	0,716			
	12-16 Yıl	27	2,728	0,869			
	17 Yıl ve Üzeri	9	2,333	0,736			
Seçme	1 Yıl ve Altı	39	2,612	0,970	0,286	0,334	0,855
	2-6 Yıl	47	2,736	0,862			
	7-11 Yıl	39	2,557	0,705			
	12-16 Yıl	27	2,683	0,951			
	17 Yıl ve Üzeri	9	2,476	0,931			
Eğitim	1 Yıl ve Altı	39	2,673	0,948	0,334	0,064	0,992
	2-6 Yıl	47	2,681	0,941			
	7-11 Yıl	39	2,699	0,793			

	12-16 Yıl	27	2,778	0,981			
	17 Yıl ve Üzeri	9	2,722	0,922			
Kariyer Yönetimi	1 Yıl ve Altı	39	2,423	1,006	0,178	0,387	0,818
	2-6 Yıl	47	2,511	0,895			
	7-11 Yıl	39	2,513	0,809			
	12-16 Yıl	27	2,704	0,874			
	17 Yıl ve Üzeri	9	2,556	1,127			
Çalışan Performansı	1 Yıl ve Altı	39	4,151	0,891	0,663	1,809	0,130
	2-6 Yıl	47	4,085	0,733			
	7-11 Yıl	39	3,696	0,827			
	12-16 Yıl	27	3,963	1,048			
	17 Yıl ve Üzeri	9	4,208	0,707			
İş Tatmini	1 Yıl ve Altı	39	3,658	0,950	0,819	1,931	0,108
	2-6 Yıl	47	3,603	1,030			
	7-11 Yıl	39	3,094	1,014			
	12-16 Yıl	27	3,469	0,902			
	17 Yıl ve Üzeri	9	3,444	1,247			

*GVE=Grup Varyans Eşitliğinin Testi ($p>0,05$ ise grup varyansları eşittir).

Tablo 13 sonuçları incelendiğinde hiçbir araştırma değişkeni için kurumdaki kıdem gruplarına göre anlamlı bir farklılığın ortaya çıkmadığı ($p>0,05$) görülmektedir. Bu durumda farklı kıdem grupları arasında yetenek yönetimi, çalışan performansı ve iş tatminine göre anlamlı bir farklılık yoktur.

6.1.8.9. Departman ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Analizler

Araştırma değişkenleri olan seçme, eğitim, performans yönetimi ve kariyer yönetimi ile çalışan performansı ve iş tatmini değişkenlerinin katılımcıların departman gruplarına göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı test edilmiştir. Yapılan testlere ilişkin hipotezler aşağıdaki gibidir.

H₂₁: Departman grupları Seçme değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H₂₂: Departman grupları Eğitim değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H₂₃: Departman grupları Performans Yönetimi değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H₂₄: Departman grupları Kariyer Yönetimi değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H₂₅: Departman grupları Çalışan Performansı değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H₂₆: Departman grupları İş Tatmini değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Departman değişkeni 2'den fazla gruptur ve grup içi normallik ve grup varyanslarının eşitliği varsayımları sağlandığı için parametrik bir test olan ANOVA (F) testiyle grup farkları incelenmiştir. Analiz sonuçları aşağıdaki tabloda görülebilir.

Tablo 14. Katılımcıların Çalıştıkları Departmanlara İlişkin Bulgular

Grup Değişkeni		İstatistik Değerler				F-Test	
Departman		N	Ort.	Ss	GVE*	F	Sig.
Seçme	Bireysel	19	2,675	0,932	0,219	0,439	0,780
	Kobi	25	2,727	0,899			
	Ticari	41	2,780	0,688			
	Operasyon	19	2,526	0,945			
	Diğer	57	2,795	0,797			
Eğitim	Bireysel	19	2,594	0,911	0,482	2,334	0,058
	Kobi	25	2,577	0,816			
	Ticari	41	2,505	0,754			
	Operasyon	19	2,293	0,931			
	Diğer	57	2,892	0,889			
Performans Yönetimi	Bireysel	19	2,474	0,993	0,549	1,998	0,097
	Kobi	25	2,740	0,818			
	Ticari	41	2,659	0,840			
	Operasyon	19	2,329	0,842			
	Diğer	57	2,917	0,942			

Kariyer Yönetimi	Bireysel	19	2,596	0,902	0,830	2,321	0,059
	Kobi	25	2,673	0,896			
	Ticari	41	2,313	0,828			
	Operasyon	19	2,140	0,917			
	Diğer	57	2,716	0,923			
Çalışan Performansı	Bireysel	19	3,993	0,984	0,463	0,085	0,987
	Kobi	25	4,010	0,909			
	Ticari	41	4,024	0,714			
	Operasyon	19	4,053	0,781			
	Diğer	57	3,943	0,943			
İş Tatmini	Bireysel	19	3,193	0,925	0,206	2,986	0,061
	Kobi	25	3,867	0,714			
	Ticari	41	3,122	0,977			
	Operasyon	19	3,702	1,212			
	Diğer	57	3,538	1,033			

*GVE=Grup Varyans Eşitliğinin Testi ($p>0,05$ ise grup varyansları eşittir).

Tablo 14 sonuçları incelendiğinde hiçbir araştırma değişkeni için departman gruplarına göre anlamlı bir farklılığın ortaya çıkmadığı ($p>0,05$) görülmektedir. Bu

durumda farklı departman grupları arasında yetenek yönetimi, çalışan performansı ve iş tatminine göre anlamlı bir farklılık yoktur.

6.1.8.10.Yöneticilik ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Analizler

Araştırma değişkenleri olan seçme, eğitim, performans yönetimi ve kariyer yönetimi ile çalışan performansı ve iş tatmini değişkenlerinin katılımcıların yönetici olup olmamalarına göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı test edilmiştir. Yapılan testlere ilişkin hipotezler aşağıdaki gibidir.

H₂₇: Yöneticilik grupları Seçme değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H₂₈: Yöneticilik grupları Eğitim değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H₂₉: Yöneticilik grupları Performans Yönetimi değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H₃₀: Yöneticilik grupları Kariyer Yönetimi değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H₃₁: Yöneticilik grupları Çalışan Performansı değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H₃₂: Yöneticilik grupları İş Tatmini değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Yöneticilik değişkeni 2 gruptur ve grup içi normallik ve grup varyanslarının eşitliği varsayımları sağlandığı için parametrik bir test olan t-testiyle grup farkları incelenmiştir. Analiz sonuçları aşağıdaki tabloda görülebilir.

Tablo 15. Katılımcıların Pozisyonlarına İlişkin Bulgular

Grup Değişkeni	İstatistik Değerler				T-Test	
	N	Ort.	Ss	GVE*	t	Sig.
Yöneticilik						

Seçme	Yönetici Değil	111	2,818	0,815	0,823	1,945	0,054
	Yönetici	50	2,550	0,798			
Eğitim	Yönetici Değil	111	2,695	0,877	0,530	1,225	0,222
	Yönetici	50	2,514	0,841			
Performans Yönetimi	Yönetici Değil	111	2,734	0,933	0,180	0,676	0,500
	Yönetici	50	2,630	0,842			
Kariyer Yönetimi	Yönetici Değil	111	2,563	0,921	0,514	0,796	0,427
	Yönetici	50	2,440	0,878			
Çalışan Performansı	Yönetici Değil	111	4,043	0,792	0,073	1,093	0,276
	Yönetici	50	3,883	0,998			
İş Tatmini	Yönetici Değil	111	3,544	0,937	0,053	1,537	0,126
	Yönetici	50	3,280	1,148			

*GVE=Grup Varyans Eşitliğinin Testi ($p>0,05$ ise grup varyansları eşittir).

Tablo 15 sonuçları incelendiğinde hiçbir araştırma değişkeni için yönetici olup olmamaya göre anlamlı bir farklılığın ortaya çıkmadığı ($p>0,05$) görülmektedir. Bu durumda yönetici olup olmamaya göre yetenek yönetimi, çalışan performansı ve iş tatmini anlamlı olarak farklılaşmamaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada yetenek yönetiminin, çalışan performansı ve iş tatmini ilişkisi araştırılmıştır. Araştırmanın temel hipotezi, yetenek yönetiminin çalışan performansı ve iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu varsayımdır. Yapılan korelasyon analizinde, yetenek yönetiminin kendi aralarındaki ilişkilerinin gl ve pozitif ilişkiler olduğu görülmektedir. Yetenek yönetiminin alt faktörlerinin, çalışan performansı ve iş tatmini ile ilişkilerine bakıldığında ise sadece kariyer yönetimi ile iş tatmini arasında anlamlı, pozitif fakat zayıf ($r=0,167$, $p<0,05$) bir ilişki saptanmıştır. Bu durumda kariyer yönetimi puanı arttıka, iş tatmininin de artacağı görülmektedir.

Araştırma, zel sektörde çalışan personel ve araştırma içeriği ve kapsamında kullanılan lme araçları ile sınırlıdır. Araştırma kapsamında bağımsız değişken olan yetenek yönetiminin dört alt boyutu olduğu, bağımlı değişken olan çalışan performansı ve iş tatmininin tek alt boyutu olduğu tespit edilmiştir. Analiz kapsamında bağımsız değişken olan yetenek yönetiminin seçme, eğitim, performans yönetimi ve kariyer yönetimi olmak üzere dört boyutunun olduğu tespit edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişki incelendiğinde, yetenek yönetiminin kendi aralarında anlamlı, alt faktörlerinin eğitim ve kariyer yönetiminin iş tatmini ile arasında pozitif bir ilişki görülmüştür. Yetenek yönetiminin alt faktörleriyle çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

“Yetenek Yönetiminin alışan Performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” şeklinde kurulan H^1 hipotezi desteklenmemiştir. Bu sonuç, yetenek yönetimi uygulamalarının çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Bu sonuç, Aslantaş'ın (2024), bankacılık sektöründeki yetenek yönetimi ile çalışan performansı arasında bir ilişki olmadığı yönündeki araştırma sonucu ile

uyumlu; ancak yetenek yönetiminin çalışan performansı üzerindeki etkisini kanıtlayan araştırma sonuçlarıyla (Kurt & Sağtaş, 2023; Tanrıverdi & Çıkı, 2023; Mumcu & Salepçioğlu, 2019), uyumlu değildir. Yetenek yönetimi ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmamasının nedeni, araştırmanın COVID-19 döneminde yapılmış olmasından kaynaklandığı düşünülebilir. Sija (2021), COVID 2019 pandemisi döneminde banka çalışanlarının performansını etkileyen en önemli unsurun tanınma olduğu bulgusuna erişmiştir. Sija'nın (2021), bulgusu pandemi döneminde önceliklerin değişmesine işaret etmesi açısından önemlidir.

Ayrıca, (Kurt & Sağtaş 2023), araştırmalarında da belirttiği gibi literatür kaynaklarının sınırlı olması; (Tanrıverdi & Çıkı, 2023), araştırmasında ise yetenek yönetimi yaklaşımlarının, farklı sektörlerde farklı etki ve sonuçlar çıkabileceğini belirtmişlerdir.

Yetenek yönetiminin alt boyutlarıyla iş tatmini arasındaki ilişki de incelenmiştir. Analizin sonucunda, seçme ve performans yönetimi arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken, eğitim ve kariyer yönetimi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ancak yetenek yönetiminin iş tatmini üzerinde olumlu etkisi olduğunu varsayan hipotez desteklenmemiştir. Bu sonuç, Çay ve Aydın (2020) ve Kızıltan ve Fidan'ın (2023), yetenek yönetimi ile iş tatmini arasındaki anlamlı ilişki bulunduğuna dair bulgularıyla uyumsuzdur.

Araştırmada, çalışan performansının demografik düzeylerin alt boyutları olan yaş boyutu, kıdem boyutu, pozisyon boyutu ve eğitim boyutu ile ilişkisi incelenmiştir. Analizin sonucunda çalışan performansı ile demografik düzeylerin alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. "Katılımcıların çalışan performansı demografik düzeylerine göre farklılık gösterir" şeklinde kurulan H³ hipotezi desteklenmedi. Bu sonuç çalışan performansı puanı ile demografik düzeyler arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı şeklinde yorumlanabilir. Bu sonuç çalışan performansının demografik düzeylere göre farklılık gösterdiğini kanıtlayan (Kılınç & Paksoy, 2017; Güler & Taşlıyan, 2021), uyumlu değildir.

Çalışmamızı destekleyen (Gülina & Günay, 2020), çalışan performansının demografik özelliklere göre herhangi bir farklılık tespit edilmediğini ortaya koymuştur.

Bu durumda demografik özelliklerin çalışan performansı üzerinde bir etkisi olmadığını söyleyebiliriz.

Çalışanların iş tatmini, demografik düzeylerin alt boyutları olan yaş boyutu, kıdem boyutu, pozisyon boyutu ve eğitim boyutu ile aralarındaki ilişki incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre iş tatmini ile demografik düzeylerin alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bu durum daha önce alan yazında yapılan iş tatmini ve demografik düzeyler arasındaki araştırma sonuçlarıyla (Tash, Ali, ve Ahmadzadeh, 2016; Luna-Arocas & Morley, 2015), uyumlu değildir. Katılımcıların “İş tatmini demografik düzeylere göre farklılık gösterir” şeklinde kurulan H⁴ hipotezi desteklenmedi. Bu sonuç, Karadağ, Karataş ve Yücel’in (2018), Ardahan Üniversitesi’nde görevli akademisyenlerin iş tatmin düzeylerini belirlemek, iş tatmini ile demografik farklılık arasındaki ilişkiyi açıklamak üzerine yaptıkları çalışma sonucunda da iş tatmin düzeylerinin demografik farklılık göstermediğini tespit etmiştir. Bu sonuç çalışmamızı destekler niteliktedir. Bu veriler ışığında, çalışanların iş tatmini üzerinde demografik düzeylerin anlamlı bir etkisinin bulunmadığını söyleyebiliriz.

Araştırmanın kısıtları. Bu araştırma pandemi sonrasında İstanbul ilindeki özel banka personellerine uygulanmıştır. Pandemi dönemi sonrası olduğu için işletmelerin çoğu evden çalışma sistemine devam etmiş olup, yüz yüze görüşmeler sağlanamamış, online anketlere de geri dönüşler beklenen düzeyde gerçekleşmemiştir. İkinci kısıt, araştırma verilerinin yalnızca banka personelinden toplanmış olmasıdır. Araştırma sonuçları değerlendirilirken bölgesel sınırlama ve ekonomik daralmalar sınırlılıkları oluşturmaktadır.

Araştırmacılar için öneriler. Bu araştırma farklı sektörlerde daha geniş kitlelerdeki örneklem grubu ile değerlendirilebilir. Örneklem grubu banka çalışanlarının dışındakilerin de dahil edilmesiyle olabilir. İkinci öneri; araştırmaya kamu sektörü çalışanlarının da dahil edilmesidir. İki farklı kurumdan veri toplanması, aynı işi yapmasına karşın farklı kurum bünyesinde olmanın yarattığı farklılıkları ortaya koyacaktır. Yetenek yönetimi, özellikle son zamanlarda ülkemizde popülerlik kazanmıştır. Yeni araştırmalarda nicel yöntemin yanı sıra nitel yöntemin de kullanılması araştırma verilerinin yorumlanmasında artı değer sağlayacaktır.

Uygulayıcılar için öneriler. Araştırma sonucunda, yetenek yönetimi ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış; buna karşılık yetenek yönetiminin

alt boyutlarından eğitim ve kariyer yönetimi ile iş tatmini arasındaki ilişki doğrulanmıştır. Yöneticilerin, yetenek yönetimi uygulamalarını çalışan performansını arttıracak, iş tatminini yükseltecek strateji uygulamalarının yararlı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Ahmad, A., Ali, D. N., Siddiq, A., Akbar, D. N., Bibi, D. P., & Rahman, D. H. (2024). Impact Of Talent Management On Job Performance Of Teachers Of Government Colleges: Mediating Role Of Psychological Empowerment. *Migration Letters*, 21(3), 1119-1127.
- Akar, F. (2015). *Yetenek ve Yetenek Yönetimi*. İmge Kitabevi. Ankara, 17.
- Akgül, A., & Çevik, O. (2003). *İstatiksel Analiz Teknikleri*. Ankara: Emek Ofset.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi* (4), 1-25.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A., & Turun, Ö. (2012). Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü. Manisa: *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 19 (1), 105-135.
- Aksu, N., Ata N.S., & Oğrak, A. (2024). Yetenek Yönetiminin Otel Çalışanlarının Performansına Etkisi: Van İlinde Bir Araştırma. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*, 7 (2), 117-133.
- Akşit, A.N. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*. 467 (6), 31-51.
- Altınöz, M. (2009). *Yetenek Yönetimi*. Ankara: Nobel Basımevi.
- Altıntuğ, N. (2009). Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetimi Yaklaşımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (3), 445-460.

Aslantas, M. (2024). The Effect of Talent Management Strategies on Work Engagement in the Finance Sector: A Study on Bank Employees. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 11 (2), 290-317.

Atlı, D. (2012). Yetenek Yönetimi: (Talent Management) *İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu*. İstanbul: Crea Yayıncılık.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bayar, H., & Öztürk, M. (2017). İş Stresinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Süleyman Demirel Üniversitesi Araştırma Görevlileri Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (2), 525-546.

Berger, L. A., & Berger, D. R. (2004). *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People*, McGraw-Hill.

Biçer, G., & Düztepe, Ş. (2003). Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi. *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, 1 (2), 13-20.

Bingöl, D. (1997). *Personel Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Bhuiyan, S. N., & Mengue, B. (2002). An Extension and Evaluation of Job Characteristics, Organizational Commitment and Job Satisfaction in an Expatriate, Guest Worker, Sales Setting. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22 (1), 1-11.

Bozboğa, T. (2019). *Yetenek Yönetiminin Çalışan Performansına Etkileri*. İstanbul: İstanbul Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Browne, M. W., & Cudeck, R. (1992). *Alternative Ways Of Assessing Model Fit*. *Sociological Methods & Research*, 21(2), 230-258.

Budak, İ. (2008). Üstün Yeteneklilik ve Tarihsel Gelişim Süreci. *Journal of Qafqaz University*, (22), 165

Çay, O., & Aydınhan, B. (2020). Yetenek Yönetiminin Çalışanların İş Tatminine Etkisinde Algılanan Örgütsel Destegin Düzenleyici Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (4), 4022-4042.

Çayan, D. (2011). *Yetenek Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri ve Niğde Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*. Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dell, D. J., & Hickey, J. (2002). *Sustaining the talent quest: Getting and keeping the best people in volatile times*. Conference Board.

Demir, Y. (2022). Ürün ve Hizmet ile Ham Tarım Ürünleri İhracatının Ekonomik Büyümeye Etkisinin Doğrusal ve Kantil Regresyonla İncelenmesi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 11 (4), 2311-2332.

Deniz, M. (2005). *Bir Tutum Çeşidi Olarak İş Tatmini, Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*. Ankara: Nobel Yayınları.

Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi: İstanbul.

Erdoğan, M. E. (2018). *Analyzing the Relationship Between Organizational Culture, Talent Management and Employee Outcomes: A Study on Telecommunication Professionals in Turkey*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme (İngilizce) Ana Bilim Dalı.

Eren, E. (2014). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Ergeneli, A., & Eryiğit, M. (2000). Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara'da Devlet ve Özel üniversite Karşılaştırılması. *H.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (2), 166.

George, D., & Mallery, P. (2019). *IBM SPSS Statistics 26 Step By Step: A Simple Guide and Reference*. Routledge: New York.

Glass, G. V. (1966). Testing homogeneity of variances. *American Education Research Journal*. 3 (3), 187-190.

Groenewald, E.S., Groenewald, C.A, Kilag, O. K. T., Andrin, G.R., Pernites, M. J. F., Macapaz, M.K. (2024). Talent Management in the 21st Century: A Comprehensive Review and Prospects for Innovation, Imjrise, *International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability, and Excellence*, 1 (3), 93-99.

Güler, B., & Taşlıyan, M. (2021). Öğrenilmiş Güçlülüğün Çalışan Performansı Üzerine Etkisi ve Sosyo-Demografik Özellikler Açısından Farklılıkların İncelenmesi. Kilis: *Kilis 7 Aralık Üniversitesi Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 13 (24), 276-289.

Gülina, Y., & Günay, G. Y. (2020). Presenteeism ve İş Stresinin Çalışan Performansına Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 9 (1), 91-106.

Gürbüz, P. D. (2019). *Amos ile Yapısal Eşitlik Modellemesi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Hair, J. F., Astrachan, C. B., Moisescu, O. I., Radomir, L., Sarstedt, M., Vaithilingam, S., & Ringle, C. M. (2021). Executing and Interpreting Applications of PLS-SEM: Updates for Family Business Researchers. *Journal of Family Business Strategy*, 12 (3).

- Hakro, T. H., Siddiqui, M.B., Patoli, A.Q, (2024). Exploring the Relationship between Talent Management and Employee Performance, *Research Journal of Social Sciences & Economics Review*, 5 (1): 56-62).
- Halpota, J.A., John, S., Zakir, M., Osman, Khalid, Zeb, A., Khan, D. (2024). *Between Talent Management And Job Performance: Organizational Citizenship Behavior As A Mediator*. Migration Letters, 21 (3): 1128-1134.
- Helvacı, M. A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35 (1-2), 155-169.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115-135.
- Higgins, J. M. (1996). Achieving the Core Competence-It's as easy as 1, 2, 3,... 47, 48, 49. *Business Horizons*, 39 (2), 27-33.
- Hoppock, R., & Spiegler, S. (1938). Recession Sends Job Market Down. *Occupations, The Vocational Guidance Journal*, 16 (4), 368-371.
- Hoş, C., & Oksay, A. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20 (4), 1-24.
- İşcan, Ö. F., & Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (1), 119-135.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). Lisrel 8: Structural Equation Modeling with the Simplus Command Language. *Scientific Software International*.
- Kantar, H. (2008). *İşletmede Motivasyon*. İstanbul: Kum Saati Yayın Dağıtım.
- Karadağ, T. F., Karataş, Ö., & Yücel, A. S. (2018). Öğretim Elemanlarının Demografik Özelliklerinin İş Doyumu Düzeylerine Etkisi: (Ardahan Üniversitesi Örneği). *Electronic Turkish Studies*, 13(26).
- Karadeniz, D. (2010). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık ve Örgütte Kalma Niyeti Açısından İncelenmesi*. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kavrakoğlu, İ. (2006). *Yönetimde Devrimin Rehberi*. İstanbul: Alteo Yayınları.
- Kaya, B., & Fidan, Y. (2023). Katılım Bankacılığı Sektöründe Kariyer ve Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Performansı ve Çalışan Memnuniyeti Üzerine Etkileri. *Ekonomi İşletme ve Yönetim Dergisi*, 7(1), 1-42.

- Keçecioğlu, T. (2006). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık..
- Keser, A., & Bilir, K. B. Ö. (2019). İş Tatmini Ölçeğinin Türkçe Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (3), 229-239.
- Kılınç, E. (2016). *Psikolojik Sözleşmenin Çalışan Performansına Etkisine İlişkin Kamu-Özel Hastanelerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma: Gaziantep Örneği*. Kilis: Kilis 7 Aralık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılınç, E., & Paksoy, H. M. (2017). Sağlık Çalışanlarında Performans Algı Düzeyinin Bazı Sosyo-Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 20 (2), 151-159.
- Kızıltan, Z., & Fidan, Y. (2023). Örgüt Kültürü, Yetenek Yönetimi ve İş Tatmini Arasındaki İlişki. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (40), 49-68.
- Kurt, D. O., & Sağıtaş, S. (2023). Yetenek Yönetiminin Çalışan Performansı Üzerine Etkileri: Satış Elemanları Üzerine Bir Uygulama. *Business & Management Studies: An International Journal*, 11 (3), 1038-1057.
- Lawrynowicz, M., Marcinkowska, M. (2020). Covid-19 and the HR Response of Banks: The Employee Perspective, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 137 (6): 129-144
- Lindahl, F., & Nordkvist, S. (2004). Talent Attraction in Knowledge Intensive Organizations. Unpublished Mater Thesis, *Linköpings Universitet Ekonomiska Institutionen*, 1 (16) 1-2.
- Luecke, R. (2002). *En İyi Elamanı İşe Almak ve Elde Tutmak*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Luna–Arocas, R., & Morley, M. J. (2015). Talent Management, Talent Mindset Competency and Job Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction. *European Journal of International Management*, 9 (1), 28-51.
- McDonald, R. P., & Marsh, H. W. (1990). Choosing a Multivariate Model: Noncentrality and Goodness of fit. *Psychological Bulletin*, 107 (2), 247.
- Mercer, D. (1997). Job Satisfaction and the Secondary Headteacher: the Creation of a Model of Job Satisfaction. *School Leadership & Management*, 17 (1), 57-68.
- Mumcu, Ö., & Salepçioğlu, M. A. (2019). E-Ticaret Sektöründe Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Performansına Etkisi. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 15 (57), 35-56.
- Önen, L., & Tüzün, B. (2005). *Motivasyon*. İstanbul: Epsilon Yayınları.

Örücü, E., Yumuşak, S., & Bozkır, Y. (2006). Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Manisa: *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (1), 39-51.

Öztürk, A. T., & Okçu, İ. (2020). İş Tatmini ve İşgören Performansı Arasındaki İlişki Üzerinde İş Stresinin Aracılık Rolünün Belirlenmesi. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 6 (3), 210-234.

Patel, C. (1989). *Stres management*. London: Vermilion Pres.

Pehlivan, İ. (1995). *Yönetimde Stres Kaynakları*. Ankara: Pegem Yayınları.

Pool, S. W. (1997). The Relationship of Job Satisfaction with Substitutes of Leadership, Leadership Behavior, and Work Motivation. *The Journal of Psychology*, 131 (3), 271-283.

Poyraz, K., & Kama, B. (2008). Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3 (2), 143-164.

Raja, U., Johns, G., & Ntalianis, F. (2004). The Impact of Personality on Psychological Contracts. *Academy of Management Journal*, 47 (3), 350–367.

Rehman, M., Aljaddoa, N.A., Khan, M.A., Batoolk, F., Butt, S. (2024). Exploring The Correlation Between Effective Talent Management Practices And Overall Job Satisfaction Among Employees In Top Banks of Pakistan, *Journal of Namibian Studies*, 40 S1 (2024): 48-65.

Robbins, S.P., Judge, T.A. (2019). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.

Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Yayınları.

Sevimli, F., & İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Academic Review*, 5(1), 55-64.

Sija, A. (2021). The Key Factors Influencing Bank Employees'Performance During Pandemic Covid-19:an Investigation on Selected Banks in Malaysia, *European Journal of Human Resource Management Studies*, 5(1): 54-70.

Söyük, S. (2018). Örgütsel Adalet ve İş Tatmini: Sağlık Sektöründeki Önemi. *Sağlık Bilimleri ve Meslekleri Dergisi*, 5 (3), 435-442.

Tanrıverdi, H., & Çıkı, K. D. (2023). Konaklama Sektöründe Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi. *Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 118-131

Tarlıg, Y. T. (2006). *Performans Değerleme Süreci ile Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlara Karşı Çalışan Tutumunu Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tash, M. S., Ali, E. N., & Ahmadzadeh, M. (2016). The Effects of Talent Management on Employees Performance in Oil Jam Petrochemical Complex (Oil JPC): The Mediating Role of Job Satisfaction. *International Journal of Economics and Finance* , 8 (6), 1-5.

Taşkıran, D., & Bayraktar, O. (2023). Yaratıcı Kişilik ile İş Performansı İlişkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(4), 3048-3068.

Tiryaki Şen, H. (2018). *Yönetici, Çalışma Arkadaşları ve Örgütsel Destek Algısının Hemşirelerin Psikolojik İyi Oluş ve İş Performansına Etkisi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Toros, F. (2021). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Yetenek Yönetimi ile Psikolojik Sözleşmenin Kariyer Gelişimindeki Rolü: Bir Model Önerisi*. İzmir: Yaşar Üniversitesi.

Türk Dil Kurumu Sözlükleri. (2023, Mayıs 08). <https://sozluk.gov.tr/>. adresinden alınmıştır.

Uyargil, C., Adal, Z., Ataay, İ. D., Acar, A. C., Özçelik, A. O., Sadullah, Ö., ... & Tüzüner, L. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Yalçın, M. (2020). *Yetenek Yönetiminde Kuşaklar ve İş Tatmini*. Ankara: İksad Yayınevi.

Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85

Zedef, S. (2017). *Eğitim Kurumlarında Mesleki Bağlılık, Örgütte Kalma ve Örgütten Ayrılma Niyetinin Araştırılması*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

EKLER



Ek-1. Yetenek Yönetimi, Çalışan Performansı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu çalışma, Doç. Dr. Osman Bayraktar danışmanlığında İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yöneticiliği Yüksek Lisans programı öğrencisi Neşe Aydın tarafından yürütülen Yetenek yönetimi, Çalışan Performansı ve İş Tatmini İlişkisi isimli bir tez çalışmasıdır.

Çalışmanın amacı bankacılık sektöründe yetenek yönetimi, çalışan performansı ve iş tatminini arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

Araştırmaya katılımınız tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Araştırma sırasında sizden alınan bilgiler grup halinde değerlendirileceğinden, sizden kimlik belirleyici bilgiler istenmeyecektir. Cevaplarınız gizli tutulacak ve sadece araştırmacı tarafından bilimsel çalışmalarda kullanılacaktır. Bu anlamda, araştırma sonuçlarından sağlıklı bilgiler edinilebilmesi için soruların samimi bir şekilde doldurulması ve soruların boş bırakılmaması oldukça önemlidir. Bu çalışma genel olarak kişisel rahatsızlık teşkil edecek soruları içermemektedir. Ancak araştırma sırasında herhangi bir nedenden dolayı rahatsızlık hissederseniz, katılımınızı sonlandırabilirsiniz. Çalışma

sırasında sizden istenilen, çalışmada yer alan maddeleri ve/veya soruları boş bırakmamaya özen göstererek samimi bir şekilde doldurmanızdır. Çalışmaya katılım yaklaşık 5 dakika sürecektir. Çalışma hakkında daha fazla bilgi almak için Neşe Aydın'a (E posta.....) ulaşabilirsiniz. Katılımınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Bu çalışmaya tamamen gönüllü olarak katılıyorum ve istediğim zaman katılımımı sonlandırabileceğimi biliyorum. Verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlı kullanımını kabul ediyorum.

Evet () Hayır ()

Araştırmacının Adı Soyadı

Neşe Aydın

08/07/2022

Aşağıda kendiniz ve yaşamınız hakkında hissettiklerinizle ilgili bir dizi ifade yer almaktadır. Lütfen doğru veya yanlış cevap olmadığını unutmayınız. Aşağıdaki ifadeleri okuduktan sonra kendinizi değerlendirip sizin için en uygun seçeneğin karşısına çarpı (×) işareti koyunuz. Lütfen her ifadeye mutlaka TEK yanıt veriniz ve kesinlikle BOŞ bırakmayınız . En uygun yanıtları vereceğinizi ümit eder katkılarınız için teşekkür ederiz.	Hiçbir Zaman	Arada Sırada	Bazen	Genellikle	Her Zaman
1.İşimin bütün amaçlarına ulaşıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.Bölümümden sorumlu amirin performans kriterlerine uygunum.					
3.İşle ilgili bütün görevlerde mesleğimin gerektirdiği uzmanlıkla iş görürüm.					
4.İşimin gerektirdiği bütün görevleri yerine getiririm.					
5.Verilen görevden daha fazla sorumluluk üstlenebilirim.					
6.Daha üst bir pozisyon için uygun görünmekteyim.					
7.İşin kapsadığı bütün alanlarda yetenekliyim. Bütün görevlerle ustalıkla başa çıkarım.					
8.Verilen görevleri istenilen şekilde yerine getirerek işin genelinde iyi bir performans sergilerim.					
9.İşimin amaçlarına ulaşmayı planlar ve verilen görevi tamamlanması gereken zamanda tamamlarım.					

Aşağıdaki önermeleri mevcut çalıştığınız kurumu dikkate alarak değerlendiriniz ve her önerme karşısında sadece bir seçeneği/kutucuğu işaretleyiniz lütfen.	Az Katılıyorum	Az-Çok Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Çalışmakta olduğum kurum doğru işlere doğru insanları seçmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.Çalışanların işe alımları kurum stratejisi, işletme amaç ve hedeflerine uygun şekilde yapılmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.Çalışmakta olduğum kurum, bir çalışan ayrıldığında yerini dolduracak yetenekli çalışanları etkileme/çekme becerisine sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.Çalıştığım kurum boş pozisyon için en iyi adayı becerilerini ve yeteneklerini dikkate alarak seçmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.Çalıştığım kurum bünyesinde önemli/kritik pozisyonları dolduracak yeterli yetenekli çalışanlara sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.Çalışanların işe alımlarında değerlendirme süreci açık ve şeffaftır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.Çalıştığım kurum işe alımlarda adam kayırma (ayrımcılık) yapmaktadır. (Ters Madde)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.Kuruma yeni alınan çalışanların oryantasyonları, işe uyum eğitimleri yapılmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.Çalışmakta olduğum kurum çalışanlarının yeteneklerini geliştirmek için yeterli eğitim fırsatları sunmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.Çalışanların yetkinlik bazlı eğitim ve gelişim ihtiyaçları belirlenerek yetenek gelişim programları uygulanmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.Çalıştığım kurumda yöneticiler çalışanların gelişim durumları ile ilgili geribildirimde bulunup yol gösterirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.Çalıştığım kurumda çalışanlara eğitim ve gelişim fırsatları adil bir şekilde sunulmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.Çalıştığım kurumdaki eğitim ve gelişim programlarının iş sonuçları üzerine olumlu etkisi olmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.Çalıştığım kurumda gerekli eğitimler verilerek yetenekli çalışanların yedeklemeleri yapılmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.Çalıştığım kurumda etkin performans yönetim sistemi (performans değerlendirme) uygulanmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.Çalıştığım kurumda performans hedefleri ölçülebilir objektif kriterler üzerinden takip edilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.Çalıştığım kurumda dönemsel olarak belirlenen performans hedefleri ile ilgili benden ne beklediğini bilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18.Çalıştığım kurumdaki performans yönetim sisteminin, çalışanların kariyer ilerlemelerinde önemli bir rolü vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.Çalıştığım kurumda çalışanların gösterdiği performansa göre ücret ve/veya prim ödemelerinde farklılıklar bulunmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.Çalıştığım kurumda kariyer gelişimi için çalışanların yetkinlik ve potansiyel değerlendirilmesi yapılmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.Çalıştığım kurumda kariyer ilerlemesi için fırsatlar bulunmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.Çalıştığım kurumda her çalışanın sonraki kariyer ilerlemesini belirleyen tasarlanmış bir yapı vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.Çalıştığım kurumda kariyer yönetimi uygulamaları (terfi, tayin vb.) açık ve şeffaf bir şekilde olmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.Çalıştığım kurumdaki kariyer yönetim uygulamaları üstün performans gösteren çalışanları motive etmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.Çalıştığım iş/pozisyon sahip olduğum beceri ve yeteneklere uygun değildir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.Çalıştığım kurum, kurum içi iş fırsatlarını paylaşarak çalışanlarına yeni bir kariyer fırsatı sunmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum. Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Şu anki işimden oldukça memnunuz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Çoğu günler işime hevesle giderim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. İşteki her günüm bitmeyecekmiş gibi gelir. (Ters Madde)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. İşimi eğlenceli bulurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. İşimin tatsız olduğunu düşünürüm. (Ters Madde)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ek-2. Demografik Bilgi Formu

- 1)Yaşınız : a)20-25 (1) b)26-30(2) c)31-35(3) d)36-40(4) e)41 ve üzeri(5)
- 2)Eğitim durumunuz : a)Lise (1) b)Ön Lisans(2) c)Lisans(3)
d)Lisansüstü(4)
- 3)Bankadaki çalışma süreniz: a)1 yıl ve altı(1) b) 2-6 yıl (2) c) 7-11 yıl (3) d) 12-16 yıl(4)
e) 17 yıl ve üzeri(5)
- 4)Çalıştığınız bölüm : a)Bireysel(1) b) Kobi (2) c)Ticari (3) d)Operasyon Bölümü(4)
e)Diğer (5)
- 5)Kurumdaki Konumunuz: a) Yönetici değil(1) b) Yönetici(2)



Sayı : E-65836846-044-253622

8.7.2022

Konu : Etik Onayı

Sayın Neşe AYDIN

İlgi : 24.06.2022 tarihli dilekçeniz.

İlgi yazınız ile "Yetenek Yönetiminin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü" isimli çalışmanın anket sorularına Etik Kurul onayı talep edilmektedir.

Adı geçen ve ekte yer alan anket soruları, Üniversitemiz Etik Kurulunca incelenerek etik tanım, değer ve ilkelere aykırı bir düzenleme tespit edilmediği, önerilen anket sorularının etik kurallara uygun olduğu ve etik onayının verildiği ifade edilmiştir.

Konuya ilişkin bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. Elçin AYKAÇ ALP

Rektör Yardımcısı

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : 4D533FB 0-73CC- 44F8-9E5A- 0620AE 8E97DC

Adres: ÖrnektepeMah. İmrahor Cad. No: 88/2 Beyoğlu/İstanbul

Telefon No: 444 04 13 / 4580 Faks No: 0212 320 70 11

E-Posta: boz@ticaret.edu.tr İnternetAdresi: www.ticaret.edu.tr

KEP Adresi: ticaretuniversitesi@hs02.kep.tr

79

Belge Doğrulama Adresi: <http://e-belgeticaret.edu.tr>

Ayrıntılı Bilgi İçin: Bahadır ÖZ

Büro Personeli

Telefon No: 444 0 413 - 4580



Ek: Etik Onaylı Anket Soruları

