

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÇALIŞANIN
SÜRDÜRÜLEBİLİR PERFORMANSINA ETKİSİ: KARİYER
MEMNUNİYETİNİN ARACILIK ROLÜ

HAZIRLAYAN

GÜLDER AKMERMER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. ERDEM KIRKBEŞOĞLU

ANKARA- 2025

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

Tarih: 14/01/2025

Öğrencinin Adı, Soyadı: Gülder AKMERMER

Öğrencinin Numarası: 22310498

Anabilim Dalı: İşletme Anabilim Dalı

Programı: İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı: Prof. Dr. Erdem KIRKBEŞOĞLU

Tez Başlığı: Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanın Sürdürülebilir Performansına Etkisi: Kariyer Memnuniyetinin Aracılık Rolü

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 57 sayfalık kısmına ilişkin, 14/01/2025 tarihinde tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 10'dur. Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

“Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını” inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:

ONAY

Tarih: 14/01/2025

Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyad, İmza:

Prof. Dr. Erdem KIRKBEŞOĞLU

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın hazırlanmasında değerli katkıları ve yönlendirmeleriyle bana rehberlik eden kıymetli danışmanım Sayın Prof. Dr. Erdem KIRKBEŞOĞLU'na en içten teşekkürlerimi sunarım. Çalışmanın her aşamasında gösterdiği yakın ilgi, titiz değerlendirmeleri ve sabırla sunduğu rehberlikle, tezin son haline ulaşmasında büyük rol oynayan değerli eş danışmanım Sayın Öğr. Gör. Dr. Gülten ŞENKUL'a teşekkürü bir borç bilirim.

Hayatımın en zor dönemlerimde bana güç ve cesaret veren canım annem Hanife AKMERMER'e ve sonsuz destekleri için değerli babam Sedat AKMERMER'e en derin minnetlerimi sunarım. Her zaman yanımda olan ablam Özgür'e ve ikiz kardeşim İlker'e sevgilerimi sunarım. Her birine gönülden teşekkür ederim.

ÖZET

Gülder AKMERMER, Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanın Sürdürülebilir Performansına Etkisi: Kariyer Memnuniyetinin Aracılık Rolü, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı, 2025

Globalleşme, teknolojik gelişmeler ve bilgiye kolay erişim gibi faktörlerle günümüz iş dünyası hızlı değişimlere uğramaktadır. Çalışanlar, yeteneklerini kullanabilecekleri, kendilerini geliştirebilecekleri işleri tercih ederken, işverenler ise yetenekli çalışanları bulup elde tutmayı sürdürülebilir rekabet avantajı için kritik görmektedir. Bu bağlamda, yetenek yönetimi insan kaynakları yönetiminin önemli bir unsuru haline gelmiştir. Organizasyonların başarısı, yalnızca yetenek yönetimine değil, çalışanların sürdürülebilir performansına da bağlıdır. Sürdürülebilir performans, çalışanın hem kendi hem de organizasyonun gelişimine katkısını ifade eder. Yüksek sürdürülebilir performansla sahip çalışanlar, daha üretken olmanın yanı sıra organizasyon ve birey için ortak bir gelecek yaratmada rol oynar. Yetenekli çalışanlar, stratejik pozisyonlarda bulundukları için kariyer memnuniyeti onlar için kritik öneme sahiptir. Kariyer memnuniyeti sağlandığında, bu çalışanlar daha yüksek performans göstererek organizasyona katkı sağlar. Yetenek yönetimi sayesinde çalışanlar, kişisel gelişimlerine destek verildiğini fark eder ve değerli hisseder. Bu durum, çalışanların organizasyona bağlılığını artırarak daha uzun süre organizasyonda kalmalarına ve yüksek performans göstermelerine katkıda bulunur. Böylece yetenek yönetimi, çalışanların kariyer memnuniyeti ile organizasyonun başarısı arasındaki bağı güçlendiren bir unsur haline gelir. Bu bağlamda, tezin amacı yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanın sürdürülebilir performansına etkisi ve bu etkide kariyer memnuniyetinin aracı rolünün araştırılmasıdır. Araştırmanın evrenini, Ankara ilinde faaliyet gösteren kamu ve özel bankalardaki çalışanlar oluştururken, örnekleme ise bu bankalarda görev yapan 353 çalışanı kapsamaktadır. Araştırma verileri SPSS 25 paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Aracılık analizleri ise SPSS'in PROCESS Macro eklentisi ile gerçekleştirilmiştir. Bulgular, araştırma hipotezlerinin doğrulandığını göstermektedir. Kariyer memnuniyetinin yetenek yönetimi uygulamaları (hem soyut hem somut boyutta hem de bu ikisinin oluşturduğu toplamda) ve çalışanın sürdürülebilir performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği görülmüştür. Kariyer memnuniyetinin yetenek yönetimi ve sürdürülebilir performans arasındaki ilişkiye aracılık ettiğine ilişkin literatüre katkı sağlayan bu çalışma, özellikle bankacılık sektörü için önemli pratik çıkarımları içerisinde barındırmaktadır.

Anahtar kelimeler: Yetenek, Yetenek Yönetimi, Sürdürülebilir Performans, Kariyer Memnuniyeti, Aracılık Rolü

ABSTRACT

Gülder AKMERMER, The Impact of Talent Management Practices on Employees' Sustainable Performance: The Mediating Role of Career Satisfaction, Başkent University, Institute of Social Sciences, Human Resources Management Master's Program with Thesis, 2025

Globalization, technological advancements, and easier access to information have led to rapid changes in today's business world. Employees prefer jobs where they can utilize their talents and develop themselves, while employers see attracting and retaining talented employees as critical for achieving sustainable competitive advantage. In this context, talent management has become an essential component of human resources management. The success of organizations depends not only on talent management but also on employees' sustainable performance. Sustainable performance refers to an employee's contribution to both their own and the organization's development. Employees with high sustainable performance are not only more productive but also play a role in creating a shared and sustainable future for both the organization and themselves. Skilled employees hold strategic positions, making career satisfaction critically important for them. When career satisfaction is achieved, these employees perform at higher levels, thereby contributing more to the organization. Through talent management, employees realize that their personal development is supported and feel valued. This perception strengthens employees' organizational commitment, encouraging them to stay longer in the organization and perform at higher levels. Thus, talent management becomes a key factor in strengthening the connection between employees' career satisfaction and organizational success. In this context, the aim of the thesis is to investigate the impact of talent management practices on employees' sustainable performance and the mediating role of career satisfaction in this relationship. The population of the study consists of employees working in public and private banks operating in Ankara, while the sample includes 353 employees from these banks. The research data were analyzed using the SPSS 25 statistical package program, and mediation analyses were conducted with the PROCESS Macro extension of SPSS. The findings indicate that the research hypotheses were confirmed. It was observed that career satisfaction mediates the relationship between talent management practices (both in tangible and intangible dimensions, as well as their overall combination) and employees' sustainable performance. Contributing to the literature on the mediating role of career satisfaction in the

relationship between talent management and sustainable performance, this study also offers significant practical implications, particularly for the banking sector.

Keywords: Talent, Talent Management, Sustainable Performance, Career Satisfaction, Mediating Role

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET	ii
ABSTRACT.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ.....	xii
1. GİRİŞ	1
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	3
2.1. Yetenek Yönetimi	3
2.1.1. Yetenek yönetiminin önemi.....	5
2.1.1.1. Stratejik yetenek yönetimi	7
2.1.1.2. Küresel yetenek yönetimi	7
2.1.2. Yetenek yönetimi süreçleri.....	8
2.1.2.1. Yeteneği çekme	8
2.1.2.2. Yeteneği seçme ve yerleştirme	9
2.1.2.3. Yeteneğin geliştirilmesi	9
2.1.2.4. Yeteneğin elde tutulması	10
2.1.3. Yetenek yönetimi ile işletme performansı arasındaki ilişki.....	11
2.1.4. Yetenek yönetiminin çalışanlar üzerindeki etkileri	11
2.1.4.1. Motivasyon	11
2.1.4.2. İş tatmini	12
2.1.4.3. Bağlılık ve performans	13
2.2. Çalışanın Sürdürülebilir Performansı.....	13
2.2.1. Çalışanın sürdürülebilir performansı bileşenleri	14

2.2.1.1. Devamlılık	14
2.2.1.2. Uyum sağlama ve esneklik	15
2.2.2. Çalışanın sürdürülebilir performansının ölçütleri	15
2.2.2.1. Uzun vadeli performans	16
2.2.2.2. Kişisel ve mesleki gelişim.....	16
2.2.2.3. İş tatmini ve motivasyon.....	17
2.2.2.4. İş-yaşam dengesi.....	17
2.2.3. Performans değerlendirme sistemleri	18
2.3. Kariyer Memnuniyeti.....	19
2.3.1. Kariyer memnuniyetinin bileşenleri.....	20
2.3.1.1. Kariyer gelişimi	20
2.3.1.2. Yeterlilik hissi	21
2.3.1.3. Ücret ve yükselme fırsatları	22
2.3.1.4. Çalışma koşulları ve iş-yaşam dengesi	22
2.4. Yetenek Yönetimi ve Çalışanın Sürdürülebilir Performansı İlişkisi.....	24
2.5. Yetenek Yönetimi ve Kariyer Memnuniyeti İlişkisi.....	25
2.6. Kariyer Memnuniyeti ve Çalışanın Sürdürülebilir Performans İlişkisi	26
2.7. Yetenek Yönetiminin Çalışanın Sürdürülebilir Performansı Üzerindeki Etkisinde Kariyer Memnuniyetinin Aracı Rolü	28
3. YÖNTEM.....	30
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	30
3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	30
3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	30
3.4. Araştırmanın Veri Toplama Aracı.....	32
3.4.1. Yetenek yönetimi uygulamaları algısı ölçeği.....	33
3.4.2. Çalışanın sürdürülebilir performansı ölçeği.....	33
3.4.3. Kariyer memnuniyeti ölçeği	33
3.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	34

4. BULGULAR.....	35
4.1. Veri Temizliği ve Normalliğin Test Edilmesi	35
4.2. Katılımcıların Özellikleri	36
4.3. Gruplararası Farklılıklara Dair Bulgular	37
4.3.1. Cinsiyet	37
4.3.2. Banka türü	38
4.3.3. Yaş grubu.....	38
4.3.4. Eğitim düzeyi	40
4.3.5. Kurumda bulunulan süre	41
4.3.6. Sektörde bulunulan süre.....	42
4.3.7. Görev yeri.....	44
4.4. Değişkenler Arası İkili İlişkilere Dair Bulgular	45
4.5. Model Testleri.....	45
4.5.1. Soyut yetenek yönetiminin sürdürülebilir performansa etkisinde kariyer memnuniyetinin aracı rolü	46
4.5.2. Somut yetenek yönetiminin sürdürülebilir performansa etkisinde kariyer memnuniyetinin aracı rolü	46
4.5.3. Yetenek yönetiminin sürdürülebilir performansa etkisinde kariyer memnuniyetinin aracı rolü	47
4.5.4. Kamu bankalarında çalışanlar için soyut yetenek yönetiminin sürdürülebilir performansa etkisinde kariyer memnuniyetinin aracı rolü.....	48
4.5.5. Kamu bankalarında çalışanlar için somut yetenek yönetiminin sürdürülebilir performansa etkisinde kariyer memnuniyetinin aracı rolü	49
4.5.6. Kamu bankalarında çalışanlar için yetenek yönetiminin sürdürülebilir performansa etkisinde kariyer memnuniyetinin aracı rolü	50
4.5.7. Özel bankalarda çalışanlar için soyut yetenek yönetiminin sürdürülebilir performansa etkisinde kariyer memnuniyetinin aracı rolü	51

4.5.8. Özel bankalarda çalışanlar için somut yetenek yönetiminin sürdürülebilir performansa etkisinde kariyer memnuniyetinin aracı rolü	52
4.5.9. Özel bankalarda çalışanlar için yetenek yönetiminin sürdürülebilir performansa etkisinde kariyer memnuniyetinin aracı rolü	53
4.6. Araştırmanın Hipotezlerinin Değerlendirilmesi	54
5. TARTIŞMA	56
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	57
KAYNAKLAR.....	59
EKLER	
EK 1: Anket Soruları	
EK 2: Etik Kurul Onayı	

TABLÖLER LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 4.1. Tanımlayıcı İstatistikler	35
Tablo 4.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri	36
Tablo 4.3. Grup Farklılıklarının Cinsiyete Göre İncelenmesi	37
Tablo 4.4. Grup Farklılıklarının Banka Türüne Göre İncelenmesi	38
Tablo 4.5. Grup Farklılıklarının Yaş Grubuna Göre İncelenmesi	38
Tablo 4.6. Grup Farklılıklarının Eğitim Düzeyine Göre İncelenmesi	40
Tablo 4.7. Grup Farklılıklarının Kurumda Bulunulan Süreye Göre İncelenmesi.....	41
Tablo 4.8. Grup Farklılıklarının Sektörde Bulunulan Süreye Göre İncelenmesi.....	42
Tablo 4.9. Grup Farklılıklarının Görev Yerine Göre İncelenmesi	44
Tablo 4.10. Değişkenlerin Birbirleriyle Olan İlişkileri.....	45

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 2.1. Kariyer Gelişimi Süreci	20
Şekil 2.2. İş Ortamında Öz-Yeterliliğin Kaynakları	21
Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli.....	31
Şekil 4.1. Soyut Yetenek Yönetiminin Sürdürülebilir Performansa Etkisinde Kariyer Memnuniyetinin Aracı Rolü	46
Şekil 4.2. Somut Yetenek Yönetiminin Sürdürülebilir Performansa Etkisinde Kariyer Memnuniyetinin Aracı Rolü	47
Şekil 4.3. Yetenek Yönetiminin Sürdürülebilir Performansa Etkisinde Kariyer Memnuniyetinin Aracı Rolü	48
Şekil 4.4. Kamu Bankaları İçin Soyut Yetenek Yönetiminin Sürdürülebilir Performansa Etkisinde Kariyer Memnuniyetinin Aracı Rolü	49
Şekil 4.5. Kamu Bankaları İçin Somut Yetenek Yönetiminin Sürdürülebilir Performansa Etkisinde Kariyer Memnuniyetinin Aracı Rolü	50
Şekil 4.6. Kamu Bankaları İçin Yetenek Yönetiminin Sürdürülebilir Performansa Etkisinde Kariyer Memnuniyetinin Aracı Rolü	51
Şekil 4.7. Özel Bankalar İçin Soyut Yetenek Yönetiminin Sürdürülebilir Performansa Etkisinde Kariyer Memnuniyetinin Aracı Rolü	52
Şekil 4.8. Özel Bankalar İçin Somut Yetenek Yönetiminin Sürdürülebilir Performansa Etkisinde Kariyer Memnuniyetinin Aracı Rolü	53
Şekil 4.9. Özel Bankalar İçin Yetenek Yönetiminin Sürdürülebilir Performansa Etkisinde Kariyer Memnuniyetinin Aracı Rolü	54

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

TDK	Türk Dil Kurumu
ÇSP	Çalışanın Sürdürülebilir Performansı
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi

1. GİRİŞ

"Yetenek savaşı" resmi olarak 1998 yılında, Amerika'nın en büyük ve en prestijli yönetim danışmanlığı firması olan McKinsey & Company'nin " iyi yeteneklerin uğruna savaşımaya değer" şeklindeki ifadesini içeren raporunu yayınlamasıyla başladı (Chambers vd., 1998). Yetenekli çalışanlar, sahip oldukları sermaye sayesinde diğer çalışanlardan ayrılır ve organizasyonlarına değer katma potansiyeli taşır. Bu çalışanlar hem organizasyonun stratejik bir varlığı hem de değer yaratma sürecine katkı sağlayabilecek bir kaynak olarak görülür (Sparrow ve Makram, 2015). Yüksek potansiyele sahip çalışanların belirlenmesi, işletmeye dahil edilmesi ve işletme hedefleri doğrultusunda eğitilerek geliştirilmesi, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme yolunda işletmelere önemli bir katkı sağlamıştır (Duran vd., 2019). Yetenek yönetimi, bir organizasyon veya işletme tarafından uygulanması gereken önemli bir programdır. Yetenek yönetimi, esasen işletme tarafından doğru kişileri belirlemek, yerleştirmek geliştirmek ve elde tutmak için yürütülen bir dizi süreçtir (Sopiah vd., 2020). Yetenek yönetimi örgütsel başarının anahtarı ve örgütlerin devamlılığı ve sürdürülebilirliği için bir gereklilik olarak görülmektedir (Guerra vd., 2023).

Performans kavramı hem bireyler hem de kuruluşlar için yüksek öneme sahiptir. Örgütsel başarı, çalışan performansı ile ilişkilidir. Yetenek gelişimi, kariyer gelişimi ve iş-yaşam dengesi dahil olmak üzere yetenek yönetimi uygulamalarının çalışan performansı üzerinde önemli olumlu etkileri bulunmaktadır (Guerra vd., 2023). Çalışanların sürdürülebilir performansı, bir çalışanın kendisinin ve kuruluşun sürdürülebilir gelişimine yaptığı katkıyı tanımlar. Sürdürülebilir performans, çalışanların sadece kısa vadeli başarılarına ve hedeflerine değil, aynı zamanda uzun vadede gelişimlerine ve yeteneklerinin sürekli iyileştirilmesine de odaklanır (Fu vd., 2023).

Günümüzde kariyer kavramı, bireyin meslek hayatında ulaştığı başarı düzeyini ifade etmektedir ve bu başarı kişinin kariyerinden duyduğu memnuniyeti artırmaktadır. Bu bağlamda, kariyer memnuniyeti, bireyin elde ettiği başarıların bir yansıması olarak bireyin yaşamında önemli bir yere sahiptir (Demirdelen ve Ulama, 2013). Yetenekli çalışanların organizasyona sağladıkları katkının önemi göz önüne alındığında, bu çalışanların elde tutulabilmesi için kariyer memnuniyetlerinin sağlanması büyük önem taşımaktadır. Kariyerlerinden memnun olan yetenekli çalışanlar, daha yüksek performans göstererek organizasyona değer katmaktadır (Çay ve Aydıntan, 2020).

Tüm bu bilgiler çerçevesinde tezin amacı; yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanın sürdürülebilir performansına etkisi ve bu etkide kariyer memnuniyetinin aracı rolünün incelenmesidir. Bankacılık sektörü yetenek yönetimi uygulamalarının en kapsamlı ve etkili şekilde hayata geçirildiği sektörlerden biridir. Bankacılık, hizmet odaklı çalışan bir sektör olduğu için çalışanların sahip olduğu yetenekler oldukça önemlidir. Bu doğrultuda ise bankalar, insan kaynağına sürekli olarak yatırım yapmayı tercih etmektedir. Özellikle yüksek performans ve potansiyele sahip çalışanların bankada uzun vadeli olarak istihdam edilmesi amaçlanmaktadır (Yıldız, 2024). Bu bağlamda, yetenek yönetimi uygulamalarının etkin bir şekilde uygulanması, bankaların uzun vadeli başarısını doğrudan etkileyen faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırmanın bulgularının, kamu ve özel bankaların insan kaynakları politikalarına stratejik bir bakış açısı kazandıracığı ve sektörün yetenek yönetimi süreçlerini iyileştirmelerine yardımcı olacağı düşünülmektedir. Yetenek yönetimi, çalışanın sürdürülebilir performansı ve kariyer memnuniyeti değişkenleri daha önce herhangi bir çalışmada birlikte ele alınmamış olup, bu üç değişkeni aynı anda ele alan araştırmaya literatürde rastlanılmamaktadır. Bu bağlamda, araştırmanın temel sorunsalı yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların sürdürülebilir performansı üzerindeki etkisini belirlemeyi ve bu ilişkide kariyer memnuniyetinin aracı rolünün olup olmadığını incelemektir. Bu çalışma, bu boşluğu doldurmak ve literatüre yeni bir bakış açısı sunmak amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Tez çalışması dört bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünün ardından ikinci bölümde temel kavramlara odaklanılarak kavramsal çerçeve sunulmuştur. Tezin önemli odak noktalarından olan yetenek yönetimi, çalışanın sürdürülebilir performansı ve kariyer memnuniyetine ilişkin kavramlar ve ilişkileri yazına dayalı olarak açıklanmıştır.

Tezin üçüncü bölümünde yöntem kısmı sunulmuştur. Yöntem kısmında araştırmanın amacı ve önemi, sınırlılıkları, modeli, hipotezleri, veri toplama aracı ile evren ve örnekleme yer verilmiştir.

Tezin dördüncü bölümünde araştırmada kullanılan veriler detaylı bir şekilde analiz edilerek oluşturulan hipotezler doğrultusunda çeşitli bulgular elde edilmiştir. Tezin beşinci bölümünde ise sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmamızın bu bölümünde yetenek yönetimi, çalışanın sürdürülebilir performansı ve kariyer memnuniyeti başlıkları altında literatür araştırması sonucu elde edilen bilgilere yer verilmiştir.

2.1. Yetenek Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi literatüründe en çok gündeme gelen, üzerinde tartışılan ve vurgulanan kavram “yetenek” tir. Rekabet koşulları ve teknolojik ilerlemeler, yetenekli insan kaynağının değerini her geçen gün daha da artırmıştır. Bu durum, işletmeleri daha seçici olmaya zorlamış ve onları yetenekli çalışanları bünyelerine katma arayışına yönlendirmiştir (Tanrıverdi ve Çıkkı, 2023). Bu durum, bir taraftan yetenek savaşlarının ortaya çıkmasına neden olurken, diğer taraftan yeteneklerin verimli bir şekilde yönetilmesini gerektirmektedir. Bu aşamada, insan kaynakları yönetiminde yeni bir dönemin başladığı ve odak noktasının insanların yönetiminden yeteneklerin yönetimine doğru kaydığı görülmektedir (Alayoğlu, 2010). Güncel sözlüklere bakıldığında, Oxford Dictionary (2024)’ne göre yetenek; “doğuştan gelen özellikler veya beceriler” ve “özellikle eski Romalılar ve Yunanlılar tarafından kullanılan eski bir ağırlık ve para birimi” ve Cambridge Dictionary (2024)’ne göre ise “bir şeyde üstün olmayı sağlayan doğuştan gelen bir kabiliyet” şeklinde tanımlanmaktadır. Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğü (2024)’ne göre dört ayrı anlamda değerlendirilmektedir:

1. Bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, kabiliyet.
2. Bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite.
3. Kişinin kalıtıma dayanan ve öğrenmesini çerçeveleyen sınır.
4. Dışarıdan gelen etkiyi alabilme gücü.

Buckingham ve Vosburgh (2001)’a göre ise yetenek, bireyin verimli bir şekilde uygulanacak düşünce, duygu veya davranış kalıplarının tekrarlayan biçimleridir. Bu tür yetenekler, kalıcı ve benzersiz özelliklere sahiptir ve öğretilmeleri neredeyse imkânsızdır. McKinsey’e göre yetenek, "en iyi ve en parlak" anlamına gelir ve birçok kuruluş, ilk %10 ila %20’lik dilimde yer alan "A Seviyesi" çalışanlarına atıfta bulunmak için bu terimi benimsemiştir (Beechler ve Woodward, 2009). Yetenek kavramının iş yaşamı açısından tanımı ise işletmenin başarısını etkileyebilecek derecede üstün özelliklere sahip, yönetsel ve

teknik pozisyonlarda görev alabilecek potansiyele sahip, gelecek vaat eden çalışanlar olarak tanımlanabilir (Alayoğlu, 2010).

Günümüzde yetenekli çalışanlar, işletmelerin en kritik insan kaynağı olarak öne çıkmaktadır. Bu bireylerin, yeni başarılarla imza atma ve potansiyellerini ortaya koyma arzusu taşıdığı görülmektedir (Yavuz ve Mesci, 2019). Yetenekli çalışanlar, kendilerini bir varlık olarak değil, bir yatırımcı olarak değerlendirmekte ve işletmelerinden yatırım getirisi beklemektedirler. Beklentilerinin karşılanmadığında ise, işletmeden kolayca ayrılabilir veya düşük verimlilikle çalışarak performans açısından olumsuz sonuçlar doğurabilirler (Aslantaş, 2024). Yetenekler, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenin merkezinde yer alan benzersiz stratejik kaynaklar olarak görülür ve kuruluşlar bu kaynakları yakalamak, bunlardan yararlanmak ve korumak için yetenek yönetimini kullanır (Gallardo-Gallardo vd., 2020).

Yetenek yönetimi, coğrafyadan bağımsız olarak yetenek yaşam döngüsünün yönetimiyle ilgili tüm faaliyetleri ve sorumlulukları entegre eden benzersiz bir işlemdir (Schiemann, 2014). Yetenek yönetiminin odak noktası, örgütün başarılı olabilmesi için gerçekten iyi olması gereken alanlarda yetkinliğe sahip kişilere sahip olmaktır. Stratejiler, becerileri tanımlar ve beceriler de yeteneği belirler (Alziari, 2017). Yetenek yönetimi, insan kaynakları uygulamalarından oluşan bir paket olarak tanımlanır. Yetenek yönetimi, bir işletmede şu anki veya gelecekteki organizasyonel ihtiyaçların karşılanması amacıyla, gerekli yeteneklere sahip kişilerin işe alınması, geliştirilmesi ve tutulmasını sağlayan entegre stratejilerin veya sistemlerin uygulanması olarak ifade edilebilir (Akyüz ve Örücu, 2018). İşletmeler açısından yetenek yönetimi, doğru personelin seçimi, işe alınması, uygun pozisyonlara yerleştirilmesi, personelin gelişimini ve sürekliliğini sağlama gibi unsurları içeren geniş kapsamlı bir süreçtir (Akar, 2023). Temel amacı, yüksek performans gösteren veya yüksek potansiyele sahip çalışanları çekmek, seçmek, geliştirmek ve kritik organizasyonel pozisyonlarda tutundurmadır. Bu yönetim anlayışı, işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşması ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi için hayati önemdedir (Meyers, 2020).

Yetenek yönetimi, işletme stratejilerinin geliştirilmesine ve uygulanmasına katkıda bulunarak, örgütün başarısında önemli bir rol oynamaktadır. Yetenekleri tanımak ve geliştirmek, üretkenliği, iş tatminini, motivasyonu ve örgütsel bağlılığı artırır ve çalışan devrini azaltır (Kumar, 2022). Yetenek yönetiminin misyonu, örgüte doğru yetenekleri kazandırmak, örgütün dinamik çevresine özgü zorluklarını karşılamak için uygun çalışma

koşulları yaratmak ve bunun sonucunda başarılı bir şekilde rekabet edebilmektir (Harsch ve Festing, 2020). İşletmelerin stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanların bu hedeflere katılımı kritik bir rol oynamaktadır. Yetenek yönetimi alanı, gelecekte daha olgun bir yapıya kavuşma yolunda ilerledikçe, kavramın tanımı ve teorik çerçevesi üzerinde daha geniş bir mutabakat sağlanması beklenmektedir. Bu gelişmeler, yetenek yönetimi anlayışının daha da ileriye taşınmasına ve alana dair yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına olanak tanıyacaktır (Vaiman vd., 2012).

2.1.1. Yetenek yönetiminin önemi

Neden bazı işletmeler ve liderler başarısız olurken, bazılarının başarıya ulaştığı sorusu dikkat çekicidir. Başarılı işletmelerin temel özelliklerinden biri, yetenekli çalışanlara sahip olmaları ve bu çalışanları etkin bir şekilde yönetebilmeleridir (Çay ve Aydın, 2020). Çalışanların işe alımı, eğitimi, yeteneklerinin geliştirilmesi ve bu yeteneklerin etkin bir şekilde kullanılması sürecini içeren yetenek yönetimi kavramı, işletmelerin başarısında kritik bir role sahiptir. Günümüzde bu kavram, insan kaynakları yönetiminde temel bir başarı unsuru olarak kabul edilmektedir (Doğan ve Demiral, 2008).

“Yetenek savaşı” resmi olarak 1998 yılında, Amerika’nın en büyük ve en prestijli yönetim danışmanlık firması McKinsey & Company’nin “daha iyi yetenek uğruna mücadele etmeye değer” şeklindeki ünlü açıklamasını içeren raporunu yayımlamasıyla başlamıştır (Chambers vd., 1998). Bu raporun verileri, çeşitli sektörlerden 77 şirket ve yaklaşık 6000 yönetici ile yapılan bir yıllık bir çalışmadan elde edilmiş, ayrıca yetenek bakımından zengin olarak görülen 20 şirketin vaka çalışmalarıyla desteklenmiştir. McKinsey’nin araştırması, önümüzdeki 20 yıl boyunca en önemli kurumsal kaynağın, teknolojiyi iyi bilen, küresel bakış açısına sahip ve operasyonel olarak çevik, akıllı ve yetkin iş insanları olacağını öngörmüştür (Beechler ve Woodward, 2009). O zamandan beri, yetenek yönetimi organizasyonel başarı için anahtar olarak görülmüş ve organizasyonların sürdürülebilirliği ve devamlılığı için gerekli kabul edilmiştir (Guerra vd., 2023). Başarının temel ölçütlerinden biri, yeteneğin bir kaynak olarak yatırım getirisiidir. Yetenek yönetimi, genellikle bir organizasyondaki en yüksek performans gösteren ve en yüksek potansiyele sahip çalışanların %1–10’unu ifade eden bir yetenek havuzunun belirlenmesi etrafında şekillenir (Swales, Downs ve Orr, 2014). Örgütler, yetenekli çalışanları sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede merkezi ve benzersiz kaynaklar olarak görür ve bu kaynakları yakalamak, etkin

bir şekilde kullanmak ve korumak için yetenek yönetimini kullanır (Sparrow ve Makram, 2015).

Yetenek yönetimi, yapısı gereği tek bir uygulama değil, dinamik bir süreç olarak ele alınmalıdır ve işletmeler için stratejik bir unsur niteliğindedir. Bu bağlamda, çalışanlar üstün yetenekli (A sınıfı), güvenilir çalışan (B sınıfı) ve uyumsuz çalışan (C sınıfı) olarak kategorileştirilerek her kategoriye uygun stratejiler uygulanarak tüm çalışanların potansiyelleri en verimli şekilde değerlendirilmeli ve işletmenin genel yetenek havuzu bu doğrultuda geliştirilmelidir (Göktaş ve Çetinceli, 2017)

Yetenek yönetimi kapsamında işletmelerin belirli ilkelere göre hareket etmeleri gerekmektedir. Armstrong (2017: 191) tarafından öne sürülen bu ilkeler şu şekilde sıralanabilir:

1. İşletmeler, yetenekli çalışanların ilgisini çekebilmek için onlara değer sağlayan ve kazançlı çıkacakları fırsatlar sunmalıdır.
2. İşe alım sürecinde abartılı kampanyalardan kaçınılarak uzun vadeli işe alım stratejileri geliştirilmelidir.
3. Yöneticilerin iş potansiyelini artırmak amacıyla iş deneyimleri, koçluk ve mentorluk gibi uygulamalar desteklenmelidir.
4. Çalışanların yetenek seviyelerine göre A sınıfı çalışanlara yatırımlar yapılmalı, B sınıfı çalışanların gelişimi desteklenmeli ve C sınıfı çalışanların performansları iyileştirilerek işletmenin yetenek havuzu güçlendirilmelidir.
5. İşletme yöneticilerinin, yetenek yönetimi uygulamalarını ve çalışan gelişim süreçlerini rekabet avantajı sağlayan bir strateji olarak benimsemeye teşvik edilmelidir.

Yetenek yönetimi, tüm çalışanlardan ziyade gelecek vadeden ve stratejik liderlik potansiyeli taşıyan bireylere odaklanır. Bu yaklaşım, yüksek potansiyelli çalışanlar için büyük umutlar beslemeyi ve onlardan daha yüksek performans beklentileri geliştirmeyi amaçlar (Alziari, 2017). Her kurumun kendi yetenek yönetimi sistemi oluşturması, bu sistemi tanımlaması ve stratejik düzeyde uygulamaya geçirmesi gerektiği önemli bir sonuç olarak çıkarılabilir (Yumurtacı, 2014).

2.1.1.1. Stratejik yetenek yönetimi

Yetenek ve örgüt birbirine bağımlıdır. Her ikisi de kendi başarıları için en uygun olanı arar. Yetenek, organizasyonel hedeflere katkıda bulunmaya devam ederken, organizasyonlar da yetenek gelişimine katkıda bulunarak bu hedeflerin gerçekleşmesini sağlar. Böylece her iki paydaşın da hedefleri karşılanmış olur. Günümüzde organizasyonlar, ‘geleneksel yetenek yönetiminden’ ‘stratejik yetenek yönetimi’ modellerine geçiş yaparak yetenek ağı oluşturmaktadır (Shet, 2020). Stratejik yetenek yönetimi, organizasyonun sürdürülebilir rekabet avantajına farklı şekilde katkı sağlayan kilit pozisyonların sistematik olarak belirlenmesi, bu rolleri doldurmak için yüksek potansiyele ve yüksek performansa sahip bir yetenek havuzunun geliştirilmesi ve bu pozisyonlara yetkin kişilerin yerleştirilmesini kolaylaştırmak ve onların organizasyona bağlılıklarını sürdürmelerini sağlamak amacıyla farklılaştırılmış bir insan kaynakları mimarisinin oluşturulmasını içeren faaliyet ve süreçleri kapsar (Collings ve Mellahi, 2009). Stratejik yetenek yönetiminin doğası, yeteneklerin organizasyon içinde nasıl geliştirileceği, sürdürüleceği ve yönetileceği ile ilgilidir. Ayrıca, örgütlerin ihtiyaçlarına göre dış kaynak kullanımı ya da iç yeteneklerin geliştirilmesine yönelik stratejiler uygulanır (Mahjoub vd., 2018).

2.1.1.2. Küresel yetenek yönetimi

Günümüz küresel ekonomisi, firmaların sürdürülebilir büyümeyi sağlamak için etkili bir şekilde rekabet etmeyi öğrenmek zorunda oldukları daha karmaşık ve dinamik bir ortam yaratmıştır. Dünyanın dört bir yanındaki iş gücü, daha büyük, daha çeşitli, daha eğitilmiş ve daha hareketli hale gelmiştir (Schuler vd., 2011). En geniş anlamıyla küresel yetenek yönetimi, dinamik, yüksek rekabetçi ve küresel bir ortamda, çok uluslu işletmenin stratejik yönleriyle uyumlu olarak yüksek düzeyde insan sermayesine sahip bireyleri çekmek, geliştirmek ve elde tutmak amacıyla uluslararası insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini sistematik olarak kullanmaktır (Tarique ve Schuler, 2010). Üstün nitelikli adayların işletmeye başvurmalarını sağlamak için onların hangi faktörlerin etkisiyle işletmelere çekeceğinin anlaşılması büyük önem taşımaktadır. Rekabet yaşanan nitelikli çalışanların beklentisi, çalışırken esnek ve bağımsız olabilme, işin dinamik ve heyecan verici olması, kurumun etkili bir şekilde yönetilmesi, kariyer fırsatlarının mevcut olması, işletme hedeflerinin motive edici düzeyde olması ve ücret yapısıdır (Erdemir, 2006). İşletmelerin günümüz koşullarında başarıyı yakalayabilmesi, küresel rekabet stratejilerini etkin bir

biçimde hayata geçirebilmeleri ve sürekli olarak yenilikçi, yaratıcı ve gelişime açık bir yaklaşım benimsemelerine bağlıdır.

2.1.2. Yetenek yönetimi süreçleri

Yetenek yönetimi süreci; yeteneği edinme (çekme), seçme ve yerleştirme, geliştirme ve elde tutma olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Yetenek yönetimi süreci, işletmenin stratejik hedeflerinden ve insan kaynakları politikalarından bağımsız bir şekilde yürütülemez. Etkili bir yetenek yönetimi ancak bu iki alanın entegre edilmesiyle mümkün hale gelir, böylece organizasyonun tüm bölümleri aynı amaç doğrultusunda uyum içinde çalışabilir (Altuğ, 2019). Günümüz iş dünyasının küreselleşme, teknoloji, sosyo-ekonomik, jeopolitik ve demografik değişimler gibi zorlukların üstesinden gelebilmek için yetenekleri çekme, işe alma, geliştirme ve elde tutmaya odaklanmanın gerekliliğini daha da artırmaktadır (Gallardo-Gallardo vd., 2020). Böylece organizasyonlar, çalışanlarını organizasyonun en önemli varlığı olarak görerek, yalnızca verimliliklerini artırmaya ve ürün ve hizmetlerini farklılaştırmaya odaklanmaktan, insan sermayelerine odaklanmaya doğru kaymışlardır (Pagan-Castano vd., 2022).

Yetenek yönetiminin süreçleri aşağıda yeteneği çekme, yeteneği seçme ve yerleştirme, yeteneğin geliştirilmesi ve yeteneğin elde tutulması başlıkları altında ele alınarak açıklanmıştır.

2.1.2.1. Yeteneği çekme

Yetenekleri çekme aşaması, son derece kritik bir süreçtir; zira günümüzde işletmelerin nitelikli çalışan bulması daha da zorlaşmış ve bu durum, işletmelerin çalışanlara yaklaşımını değiştirmiştir (Altuğ, 2019). Yetenekli bireyleri cezbetmenin temel stratejilerinden biri, tercih edilen bir işveren olarak konumlanmaktır. Çalışanlar, kariyerlerini geliştirebilecekleri ve değer görecekları en iyi işletmelerde çalışmayı arzu ederken, işletmeler de bu algıyı oluşturmak için çaba gösterir. "Çalışılacak en iyi yer" olma hedefi, yalnızca yetenekli kişileri çekmeyi kolaylaştırmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların işletmede daha uzun süre kalmalarına ve personel devir oranlarının düşmesine katkı sağlar (Çay ve Aydın, 2020).

İşletmeler, stratejik hedefleri doğrultusunda doğru kişileri bünyelerine kazandırmalı ve uygun pozisyonlara yerleştirmelidir. Ancak, her zaman "en iyi" aday, işletme için "en uygun" çalışan olmayabilir. Bu sebeple, yeteneklerin yerleştirileceği pozisyonların yanı sıra

işletmenin kültürü ve yapısı dikkatlice analiz edilmeli, bu değerlendirmeden sonra uygun adaylar seçilmelidir.

2.1.2.2. Yeteneği seçme ve yerleştirme

Seçme ve yerleştirme, yetenek yönetimi sürecine en kritik katkısı sunan aşamalardan biridir. Kurumda uygun pozisyonlar için personel seçme sürecinin başarısı, hem çalışanların kendilerine verilen görevleri başarıyla yerine getirmeleri hem de kurumsal verimliliğin artırılması açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu süreç, yetenekli bireylerin kuruma dahil edilmesiyle başlar ve ardından seçilen personele uygun görevler atanması ve insan odaklı bir yaklaşımın sürdürülmesiyle devam eder (Fesliyen, 2020). Gelecek vaat eden, potansiyeli yüksek, yenilikçi ve en önemlisi katma değer yaratabilecek çalışanlar arasından en yeteneklileri seçmek ve onları doğru pozisyonlarda görevlendirmek için doğru seçme ve yerleştirme araçlarının kullanılması, etkili bir yetenek yönetiminin vazgeçilmez bir unsuru olarak öne çıkmaktadır (alışkan, 2022). Bu sürecin doğru uygulanması, yüksek potansiyel taşıyan, yaratıcı ve yenilikçi bireylerin kuruma kazandırılmasını sağlar. Böylece, işletme için katma değer yaratan kişilerin doğru pozisyonlarda istihdam edilmesi mümkün hale gelir. Doğru yeteneği, doğru yerde değerlendirmek ise sürecin başarısının temel taşını oluşturur (Demir, 2017). Adayların değerlendirilmesi sırasında, değerlendirme merkezi uygulamaları, yetenek havuzları ve kariyer sistem tipolojisi gibi çeşitli seçme ve değerlendirme teknikleri kullanılmalı ve bu sayede doğru tercihler yapılmalıdır (Altunoğlu vd., 2015).

2.1.2.3. Yeteneğin geliştirilmesi

Yetenek yönetimi uygulamalarının en önemli bileşenlerinden biri de yetenekli ve potansiyelli çalışanların işletmeye çekildikten sonra verilecek eğitimlerle kendilerini geliştirmelerinin sağlanmasıdır (alışkan, 2022). Yeteneğin geliştirilmesi olarak da adlandırılan bu sürecin uzun soluklu olması önemlidir. Çünkü bu eğitimler genellikle maliyetlidir ve eğitimlerin işletmeye geri dönüşü zaman gerektirir ve bu çabaların sonuçlarının genellikle orta ve uzun vadede kendini göstermesi beklenir (Gündoğmuş vd., 2021).

Bu ereve, eğitim, koçluk, mentorluk ve rotasyon gibi çeşitli öğrenme ve gelişim yöntemleri, yetenekli çalışanların geleceğe hazırlanması amacıyla planlanır ve uygulanır (Alayoğlu, 2010). Yetenek yönetimi uygulamaları arasında yer alan bu eğitimler vasıtasıyla

Çalışanlar hem mesleki hem de kişisel beceriler kazanır. Böylelikle, hem kendi bilgi ve yeteneklerini geliştirirken hem de işletmenin sürdürülebilir performansına katkıda bulunur (ay ve Aydınan, 2020).

Baten (2017)'de bu programların çalışanların iş motivasyonunu arttırdığını ve becerileri ile performanslarını geliştirdiğini savunmaktadır. Bu eğitim ve gelişim imkanları sürdürülebilir çalışma sistemlerinin benimsendiği işletmelerde daha etkili olduğu saptanmıştır. Örneğin; Arulsamy vd., (2023) bu eğitimlerin iş performansına etkisini incelediği çalışmalarında çalışanlar alınan geri bildirim ve değerlendirmelerin, işletmenin kaynakları ve altyapısının, takdir edilme ve ödüllendirmenin, destekleyici bir çalışma kültürünün eğitimlerin çalışan performansına yaptığı olumlu etkiyi arttırdığını savunmuştur. Çalışmada sözü geçen unsurların hepsi aynı zamanda sürdürülebilir çalışma sistemlerini benimseyen işletmelerin özellikleridir.

2.1.2.4. Yeteneğin elde tutulması

Yetenek yönetiminin son ve belki de en kritik aşaması, yetenekli çalışanları elde tutmaktır. Yeteneği elde tutma süreci, örgütlerin sahip oldukları yetenekleri kaybetmemek ve uzun vadede çalışan bağlılığını sağlamak için verdikleri tüm çabaları kapsamaktadır (alışkan, 2022). Yetenekli alışanların elde tutulması, işletmenin performansını olumlu yönde etkileyen bir süreçtir. Bu alışanların bağlılığını sağlamak, artan rekabet koşullarında işletmelerin başarısı için çok önemli bir faktör haline gelmiştir. Küresel rekabet ortamında, işletmelerin rekabet avantajı kazanmak ve bu avantajı korumak için yetenekli bireyleri bulması ve bu bireylerin bağlılığını sağlaması gerekmektedir (Ofloğu ve Bayraktar, 2021).

Yeni alışanların işe başladıktan sonra edindikleri deneyimler, işletmede uzun süre kalmalarını sağlamada hayati bir rol oynar. Adil ve şeffaf bir işe alım süreci önemli bir unsur olmakla birlikte, işyerinin genel atmosferi ve kültürü de çalışanların işletmede kalma veya ayrılma kararlarında etkili bir faktördür (Fesliyen, 2020). Yetenekli alışanların işletmede kalmasını sağlamak, onlara örgüt için önemli olduklarını hissettirmekle başlar. Performanslarının ve katkılarının takdir edildiğini göstermek, kaliteli bir çalışma ortamı sunmak, yeteneklerine uygun görevler vermek ve motivasyonlarını artıracak ücret ile ödül planları oluşturmak gerekmektedir. Ayrıca, bağlılıklarını artırmak için çeşitli stratejiler ve uygulamalar da devreye alınmalıdır (Gündoğmuş vd., 2021).

2.1.3. Yetenek yönetimi ile işletme performansı arasındaki ilişki

Çalışanların işletmeye olan bağlılığı ve üretkenliği işletmenin hedeflerine ulaşmasında kritik rol oynar. Bu noktada, işletmelerin insan kaynakları birimleri çalışanların işi ve iş yerlerini nasıl algıladığını, kurum kültürünün çalışanı destekleyip desteklemediğini anlamak durumundadır (Bulut ve Can, 2013). Yapılan çalışmalar da iş tatminin (Ahmad ve Raja, 2021) ve iş bağlılığının (Bebitoğlu, 2023) işletme performansı üzerindeki olumlu rolüne dikkat çekmektedir. Yetenek yönetimi uygulamalarının da çalışan bağlılığı (Pandita ve Ray, 2018), iş tatmini (Barkhuizen ve Gumede, 2021), çalışan performansı (Mone ve London, 2018) gibi kavramlarla ilişkili olmasından ötürü işletme performansını da yukarı çekebileceği düşünülebilir. Yetenek yönetimi uygulamalarının işletme performansı üzerindeki doğrudan rolü üzerine çok fazla çalışma bulunmamakla birlikte yapılan çalışmalar bu uygulamaların işletme performansına katkı sunduğunu göstermektedir (Harris vd., 2011; Kafetzopoulos vd., 2022; Orea vd., 2023). Örneğin; Kafetzopoulos vd., (2022) çalışması etkili bir liderlik yaklaşımının işletme performansı üzerindeki doğrudan rolünün anlamlı olmadığını fakat yetenek yönetimi uygulamaları üzerinden dolaylı etkisinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. Bu bulgu da etkili liderliğin yetenek yönetimi uygulamalarıyla entegre olması durumunda işletme performansını teşvik edebileceğini göstermektedir. Boz (2022) tarafından Türkiye’de yapılan ve otomotiv sektörü çalışanlarının örneklemini oluşturduğu bir çalışmada da yetenek yönetimi uygulamalarının hem çalışanların iş performansı hem de işletme performansı üzerinde olumlu bir rol oynadığını göstermiştir.

2.1.4. Yetenek yönetiminin çalışanlar üzerindeki etkileri

İşletmenin çalışanlarına eğitim olanakları sunması, çalışan-işletme hedeflerini eşleştirmesi, çalışanların performansının izlenmesi ve değerlendirilmesi gibi yetenek yönetimi yaklaşımlarının çalışanlar için olumlu çıktıları bulunmaktadır. İşe yönelik motivasyonu, iş tatminini, işe bağlılığı ve iş performansını arttırması bu olumlu sonuçlarından birkaçıdır.

2.1.4.1. Motivasyon

İşletmelerin çevre koşullarına uyum sağlamaya devam edebilmesi ve rakipleriyle rekabet edebilmesi için yalnızca işletme performansına değil, çalışan motivasyonuna da önem vermesi gereklidir. “İşle ilgili davranışları başlatan ve bunların şeklini, yönünü,

yoğunluğunu ve süresini belirleyen, bireyin hem içinden hem de kendi varlığının dışından kaynaklanan bir dizi enerjik güç” olarak tanımlanabilecek iş motivasyonunun (Pinder, 2014, s. 11) destekleyici bir çalışma ortamı (Laras ve Susanti, 2021), etkili ve çalışanlarını güçlendiren bir liderlik tarzı (Asrar-ul-Haq ve Kuchinke, 2016) ve çalışanların emeklerinin takdir edilmesi (Abdullah vd., 2016) gibi unsurlardan olumlu şekilde etkilendiği görülmüştür. Örneğin; Timm ve Peterson (2000) yöneticilerin çalışanlarından gerçekçi beklentilere sahip olmasının, onlarla ihtiyaçlar ve hedefler hakkında konuşmasının ve çalışanlarla yöneticiler arasında destekleyici bir çalışma ikliminin kurulmasının iş motivasyonu üzerinde olumlu bir rolü olacağını ifade etmektedir. Yapılan çalışmalar ayrıca, işe yönelik motivasyonun yüksek seviyede iş performansı ve iş memnuniyeti (Sohail vd., 2014; Sultana vd., 2021) ile düşük seviyede işten ayrılma niyeti (Krishnan ve Hishan, 2021) ile ilişkili olduğunu göstermektedir.

Yüksek performanslı çalışanlar, örgütün en değerli varlıklarından biridir ve onların motivasyonlarının yüksek tutulması, örgütün genel başarısı açısından kritik öneme sahiptir (Mahapatra ve Dash, 2022). Subagya ve arkadaşları (2023) çalışması yetenek yönetiminin içsel motivasyon üzerinde olumlu yönde anlamlı bir rolünün olduğunu göstermiştir. Sinclair-Maragh ve arkadaşları (2017) tarafından yapılan çalışmada, çalışanlar beceri gelişimini destekleyen mentörlük ve güçlendirme gibi yetenek yönetimi uygulamalarıyla işe daha motive olabileceklerini belirtmişlerdir.

2.1.4.2. İş tatmini

Yetenek yönetimi uygulamaları aynı zamanda çalışanların iş tatminini de arttırmaktadır. İş ortamında başarılı hissetmenin önemli belirleyicilerinden birisi olan iş tatmini “bir kişinin işini genel olarak olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirmesi” olarak tanımlanmaktadır (Meier ve Spector, 2015, s.1). Bireysel faktörlerin, çalışma koşullarının ve bunların etkileşiminden etkilenen iş tatmininin iş performansı (Judge vd., 2001) üzerindeki olumlu, işe gelmeme ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki olumsuz rolü (Spector, 1997) çeşitli araştırmalarca bulgulanmıştır. İlgili alan yazın ayrıca yetenek yönetimi uygulamalarının iş tatmini üzerinde olumlu bir rolü olduğunu belirtmektedir (Barkhuizen ve Gumede, 2021; Dixit ve Arrawatia, 2018, Senona, 2017). Örneğin; bir çalışmada (Hafez vd., 2017) üstün performansın ödüllendirilmesi ve eğitim gibi uygulamaların iş tatminini arttırdığı görülmüştür. Pomaranik ve Kludacz-Alessandri’nin (2023) sağlık çalışanları

üzerindeki araştırması ise bu uygulamaların hem çalışanların iş tatminini arttırdığı hem de işe gelinmeyen günleri ve işte yapılan hata olasılığını azalttığını göstermektedir.

2.1.4.3. Bağlılık ve performans

Araştırmacılar uzun yıllardır çalışanların işlerine olan bağlılıklarını etkileyen faktörleri üzerinde durmaktadır. “İşe istek duyma, adanma ve yoğunlaşma ile şekillenen işle ilgili olumlu ve tatmin edici bir ruh hali” olan iş bağlılığının (Schaufeli vd., s. 74) yüksek düzeyde iş tatmini (Abderrahim ve İyigün, 2023) ve düşük düzeyde işten ayrılma niyetleriyle (BowenXue vd., 2024) ilişkili olduğu saptanmıştır. Ayrıca, çalışmalar iş bağlılığı ile iş performansının birbiriyle olumlu bir ilişki içerisinde olduğunu vurgulamaktadır (Bakker, 2009).

Organizasyona doğru insanları çekmek ve onlara kendilerini geliştirme olanağı tanımak, iş birliğine dayalı güçlendirici bir çalışma iklimi yaratmak ve katkılarını ödüllendirmek, yani yetenek yönetimi uygulamalarını doğru bir şekilde kullanmak da iş bağlılığı ve iş performansı üzerinde olumlu bir rol oynayabilir. Örneğin, Mone ve London’ın (2010) çalışması yetenek yönetimi sürecinin iş bağlılığını besleyecek şekilde düzenlenmesinin iş performansını arttırabileceğini ifade etmektedir. Pandita ve Ray (2018) ise çalışanların işlerine duydukları bağlılık hissinin onların kurumda daha uzun yıllar hizmet vermesiyle ilişkili olduğuna işaret etmektedir. Yazarlar ayrıca yetenek yönetimi uygulamalarının çalışan bağlılığını göz önünde bulundurarak hazırlanmasının gerekliliğine vurgu yapmaktadır.

2.2. Çalışanın Sürdürülebilir Performansı

Pazarlama, işletme ve psikoloji gibi alanlardaki araştırmacılar tarafından uzun yıllardır araştırılan iş performansı “bireyin belirli bir süre zarfında gerçekleştirdiği farklı davranışların kurum için beklenen toplam değeri” olarak tanımlanmaktadır (Motowidlo ve Kell, 2012, s. 92). Campbell (1990) ise iş performansının sekiz davranışsal boyutu olduğunu öne sürmektedir. Bir işi diğerinden ayıran görevlerin ne kadar iyi yapılabildiği, tüm işlerin gerektirdiği görevlerin ne kadar iyi yapılabildiği, yazılı ve sözlü iletişim kurma becerisi, görevi gerçekleştirmek için sergilenen çaba, bireysel iş disiplini sağlama ve sürdürme, takımın ve beraber çalışılan kişilerin performansına katkı sağlama, astlarını olumlu yönde etkileme ve çalışanların yönetimi ve idaresi yazarın tanımladığı bu boyutlardır. Geçmiş

literatür iş performansının bireysel ve bağlamsal faktörlerden etkilendiğini göstermektedir (Motowidlo ve Kell, 2012). Örneğin, bir meta-analiz çalışması (Katebi vd., 2022) işten alınan doyumla iş performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye işaret ederken, başka bir çalışma (Wade ve Parent, 2002) ise iş becerilerinin iş performansı üzerindeki pozitif rolünü vurgulamaktadır.

Çalışanın görev tanımında yer alan sorumlulukları ve kendisinden beklenenleri yerine getirmesi işletmenin kısa, orta ve uzun vadedeki hedeflerini sağlaması kritik önemdedir. İşletmeler için ise bu performansın sürdürülebilirliğini sağlamak hedeflerin devamlılığı açısından önem arz etmektedir. Sürdürülebilirlik kavramı, en yaygın tanımıyla 1987 yılında Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu (World Commission on Environment and Development) tarafından tanımlanmıştır. Bu tanıma göre, “sürdürülebilir kalkınma, bugünün ihtiyaçlarını, gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama kabiliyetinden ödün vermeksizin karşılayan bir kalkınma” şeklinde ifade edilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi alanındaki bazı uzmanlar, bu tanımdan ilham alarak sürdürülebilir kalkınma kavramını sürdürülebilir çalışan performansı ile ilişkilendirmiştir. Buna göre, sürdürülebilir çalışan performansı, “gelecekteki çalışma ihtiyaçlarını karşılamak için gelecekteki performanstan ödün vermeden performansın mevcut çalışma ihtiyaçlarını karşılayabileceği ideal bir çalışma durumu” olarak tanımlanmıştır (Çilhoroz, Topaktaş ve Işık, 2023). Docherty ve arkadaşları (2009) sürdürülebilir sistemlerin hem verimliliğin hem de kaynakların yenilendiği sistemler olduğunu ifade ederken, Peeters ve arkadaşları (2014) ise sürdürülebilir performansın hem iş performansını ve verimliliğini hem de çalışanın sağlığı ve iyi oluşunu en yukarı noktaya taşımakla alakalı olduğunu belirtmektedir.

2.2.1. Çalışanın sürdürülebilir performansı bileşenleri

Bu bölümde çalışanın sürdürülebilir performansı bileşenleri devamlık ile uyum sağlama ve esneklik olarak ele alınacaktır. Bu kavramlar aşağıda açıklanmaktadır.

2.2.1.1. Devamlılık

Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğü (2024)’ne göre sürdürülebilir kelime anlamı olarak “aynı düzeyde veya biçimde devam edebilen” demektir. Bu tanım da bizi devamlılık kavramına götürmektedir. İş ortamında devamlılık ya da istikrar işletme başarısı için kritik önemdedir. Devamlılık gösteren çalışan performansı işletmenin maddi ve diğer hedeflerine

daha rahat ulaşmasını sağlarken işletmenin kaynakları da etkin bir şekilde kullanılmış olur. Devamlılık ayrıca çalışanın sağlığı ve iyi oluşuyla da ilgilidir. Çalışanın sürdürülebilir performansının hem performans hem de çalışanın iyi oluşuyla ilişkili olduğunu savunan Ji ve arkadaşları (2021) ikisinin birbiriyle karşılıklı etkileşim halinde olduğunu ve istikrarın sağlanabilmesinin bu ikisi arasında kurulacak dengeyle mümkün olabileceğini belirtmiştir.

Spreitzer ve Porath (2012) çalışanın sürdürülebilir performansını gelişme (thriving) kavramıyla açıklamaktadır. Yazarlara göre gelişmenin iki boyutu bulunmaktadır. Canlılık (vitality) çalışanın işine karşı tutkulu ve heyecanlı olmasına atıfta bulunurken öğrenme (learning) ise yeni bilgi ve becerilerin öğrenilmesi olarak tanımlanmaktadır. Sürdürülebilir performans için bu ikisinin birlikte bulunması gerektiğini savunan araştırmacılara göre işverenler performansın devamlılığı için; çalışanlarına karar verme yetkisi sağlamalı, onlarla kurum hakkında bilgi paylaşmalı, kurum içi nezaketsizlikleri azaltmalı ve performansa ilişkin geri bildirim vermelidir. Rasool ve arkadaşlarının (2020) çalışması da işyerindeki tehdit, taciz, yıldırma gibi şiddetin ve işyeri stresinin performansın devamlılığı önünde bir tehdit teşkil ettiğini bulgulamıştır.

2.2.1.2. Uyum sağlama ve esneklik

Çalışanların çalışma ortamlarına, iş yerindeki rollerine ve işletmeye uyum sağlaması hem işten alınan doyum, hem iş performansı hem de çalışanın iyi oluşu için oldukça önemlidir. İlgili yazın kurum aidiyeti yüksek olan çalışanların diğer çalışanlarla daha çok iş birliği yaptığını (Polzer, 2004) göstermekte ve uyum sağlayan çalışanların iş performansının daha yüksek olduğu (Carmeli vd., 2007) ve işlerinden daha çok doyum aldığı (Rosheen ve Maqsood, 2023; Subba, 2019) belirtilmektedir. Ayrıca, uyum sağlayan çalışanların stresi daha iyi yönetebildikleri (Huang ve Yang, 2011) ve öğrendiklerini iş arkadaşlarıyla daha çok paylaştıkları (Subba, 2019) görülmüştür. Çalışanların uyum sağlama ve esneklik becerileri, çalışanların değişen koşullar karşısında etkin kararlar almasını kolaylaştırarak performans üzerinde doğrudan olumlu bir etki yaratır.

2.2.2. Çalışanın sürdürülebilir performansının ölçütleri

Çalışanın sürdürülebilir performansının birtakım ölçütleri bulunmaktadır. İşletme içerisinde sergilemiş olduğu performansın belirli bir süreyle sınırlı olmaması yani uzun

vadeli olması, kendisini bireysel ve mesleki açıdan geliştirmesi, işten aldığı tatmin ve iş-yaşam dengesini kurabilmesi bu ölçütlere örnek verilebilir.

2.2.2.1. Uzun vadeli performans

Elde edilecek maddi kazanç ve diğer firmalarla rekabet göz önünde bulundurulduğunda çalışanların performansı işletmelerin en çok önemseydiği unsurlardan biridir. Ancak işletmeler bu performansın devamlılığını da isterler. Docherty ve arkadaşları (2009) firmaların iki tür çalışma sisteminden birini belirlediğini ifade etmektedir. Yazarlara göre yoğun çalışma sistemleri tamamen işten alınan performans üzerine odaklanmakta fakat çalışanın fizyolojik ve psikolojik sağlık, sosyal ilişkiler kaynaklarını kontrolsüz bir şekilde tüketmektedir. Dolayısıyla, yazarlar bu sistemin benimsenmesinin uzun vadede hem çalışanın iyi oluşuna zarar vereceğine hem de hizmet kalitesini azaltacağını savunmaktadırlar. Öte yandan, sürdürülebilir çalışma sistemlerinde tüm kaynaklar iş yapma sürecinde yenilenir ve verimliliğin korunması hedeflenir. Bu sistem çalışanın canlılığını korumasını, gelişimini devam ettirmesini ve fizyolojik ve psikolojik sağlığını korumasını sağlarken, aynı zamanda işletme de olumlu yönde etkilenir.

Sürdürülebilir çalışma sistemlerinin hâkim olduğu çalışma ortamları aynı zamanda olumlu iş ilişkilerinin geliştiği, çalışanların birbirine yardım ettiği ve desteklediği ortamlardır. Bu çalışma ortamlarında takım çalışması özendirilerek iş birliğinin önemi vurgulanır ve yaşanabilecek olası çatışmaların önü kesilerek daha uyumlu bir iş ortamı sağlanır. Rasool ve arkadaşları (2020) da yapmış olduğu çalışmada böyle bir ortamın yokluğunun uzun vadeli iş performansını olumsuz etkileyeceğini ortaya koymaktadır.

2.2.2.2. Kişisel ve mesleki gelişim

Çalışanların performansının uzun vadeli olması yani sürdürülebilir performans aynı zamanda kişisel ve mesleki gelişime de destek sağlar. Öncelikle, performansını sürekli olarak belli bir seviyede tutan çalışan her zaman bir öğrenme süreci içerisinde. Bu da onun değişen iş koşullarına daha kolay uyum sağlamasını ve kariyerinde daha ileriye gitmesini kolaylaştırır. Her ne kadar çalışanların kendi yetkinliklerini ve kurumlarını kendi inisiyatifiyle gerçekleştirmesine referansla kullanılsa da (London ve Smither, 1999) çalışanın aktif öğrenmesi çalıştığı kurumdan bağımsız değildir. Bakker ve arkadaşları (2012) iş yerinde aktif öğrenmenin üç unsuru olduğunu belirtmiştir. Öncelikle, aktif öğrenme

Çalışanların ğrenme faaliyetini kendilerinin başlattığı bir öğrenme motivasyonu gerektirir. İkinci olarak, aktif öğrenme sürecinde olan bir çalışan bu süreç üzerinde kontrol sahibi olduğunu hisseder. Son olarak, çalışan bu süreçte kendisini yeterli hisseder. Bu unsurlar her ne kadar bireye bağılı gibi gözükse de işletmenin sürdürülebilir bir çalışma sistemi benimsemediği durumda çalışanın öğrenme süreci ve dolayısıyla mesleki gelişimi de aksayacaktır. De Jonge ve arkadaşları (2014) sürdürülebilir performansın iş kaynakları ve kişisel kaynaklar ile yakından ilgili olduğunu söyler. Yazarlara göre iş kaynakları işin hedeflerine ulaşmada etkilidir, işin gerektirdiği talepleri azaltır ve mesleki gelişimi ve öğrenmeyi teşvik eder. Sürdürülebilir alışma ortamlarının bir diğere unsuru olan kişisel kaynakların varlığı ise çalışanların iş yerindeki davranışlarını düzenleme ve iş ortamlarını etkileme gücüne atıfta bulunur.

2.2.2.3. İş tatmini ve motivasyon

İş tatmini, çalışanların memnuniyet veya memnuniyetsizlik düzeyleriyle doğrudan ilişkilidir. Çalışanlar, emeklerinin somut sonuçlarını görebildiklerinde bu durum onlarda tatmin duygusu yaratabilir. “Bir kişinin işini genel olarak olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirmesi” olarak kavramsallaştırılabilecek iş tatmini (Meier ve Spector, 2015, s. 1) ve “işle ilgili davranışları başlatarak, bu davranışların biçimini, istikametini, yoğunluğunu ve zamanını belirleyen, bireyin hem içinden hem de kendi varlığının dışından kaynaklanan bir dizi enerjik güç” ve olarak tanımlanabilecek iş motivasyonu (Pinder, 2014, s. 11) alışanın sürdürülebilir performansı ile yakından ilişkilidir. Maddi-manevi getirilerden, olumlu ve destekleyici bir çalışma ortamından ve ilişkilerden etkilenen iş tatmini ve işe yönelik motivasyon çalışanın sürdürülebilir performansının olmazsa olmazlarından (Asif vd., 2017; Cheeseman vd., 2011; Loras ve Susanti, 2021; Mokaya vd., 2013; Saeed vd., 2013). İlgili literatür de çalışanın sürdürülebilir performansının ölçütlerinden olan iş tatmini ve motivasyonunun iş performansını arttırdığını (Sohail vd., 2014; Sultana vd., 2021) ve düşük seviyede işten ayrılma niyeti (Krishnan ve Hishan, 2021) ve işe gelinmeyen gün sayısı (Pomaranik ve Kludacz-Alessandri, 2023) ile ilişkili olduğunu göstermektedir.

2.2.2.4. İş-yaşam dengesi

Çalışanın sürdürülebilir performansının ilişkili olduğu bir diğere kavram ise iş-yaşam dengesidir. Altıok Gürel (2018) tarafından “iş ve yaşam arasındaki dengeyi bulmak ve hem iş hem de aile bağılılığı hakkında kendini rahat hissetmek; ya da daha açık bir ifadeyle ücretli

iş, ücretsiz çalışma ve kişisel zaman gibi üç bileşen arasındaki denge” olarak tanımlanmıştır. İyi kurulan bir iş-yaşam dengesi çalışanın sağlığını ve iyi oluşunu (Hoffmann-Burdzińska ve Rutkowska, 2015), işten alınan tatmini ve iş performansını ve verimliliğini (Susanto vd., 2022) olumlu yönde etkilerken, işten ayrılma niyetleri (Jaharuddin ve Zainol, 2019) üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir. İş-yaşam dengesini kuran çalışanların ayrıca değişen iş koşullarına daha kolay uyum sağladığı ve destekleyici bir çalışma ortamının (Aruldoss vd., 2022) iş-yaşam dengesini teşvik ettiği bilinmektedir.

Sürdürülebilir performans da hem kurumsal hedeflere ulaşılmasını hem de çalışanın iyi oluşunu hedeflediğinden iyi kurulan bir iş-yaşam dengesinin sürdürülebilir performansın ölçütlerinden biri olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Au ve Ahmed (2014) de yaptıkları çalışmada iş-yaşam dengesi uygulamalarındaki yetersizliklerin sürdürülebilirliğe zarar verdiğini göstermiştir.

2.2.3. Performans değerlendirme sistemleri

İşletme performansının ve verimliliğinin devamlılığın sağlanması iyi yürütülen bir performans yönetimini ve değerlendirmesini gerekli kılmaktadır. Özellikle çalışanların sadece 3’te birinin işletmelerinde etkili performans değerlendirme sistemlerinin kendi gelişimlerine etki ettiği düşüncesi göz önünde bulundurulduğunda durumun ciddiyeti gözler önüne serilmektedir (Pulakos, 2009). Performans yönetimi ve değerlendirmesindeki temel hedef hem işletmenin verimliliğini hem de çalışanların esenliğini sağlamaktır. Performans değerlendirmesiyle tüm çalışanların güçlü ve zayıf yanları gözden geçirilir ve zayıf yönleri güçlendirmek için ne tür eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin uygulanacağı belirlenir (Ünver, 2005). Armstrong (1992, akt., Doğan, 2020) ise performans değerlendirme sisteminin çalışanların hem bireysel hem de takım olarak performansını artırarak destekleyici bir işletme kültürünün oluşmasına katkıda bulunabileceğini belirtir.

Barutçugil’e (2002) göre çalışanların performansları devamlı olarak izlenmeli, onlara geri bildirim verilmeli, yüksek performans sergileyenler ödüllendirilerek zayıf noktaların üzerine eğitimler planlanmalıdır. Performans değerlendirme sistemleri yetenek yönetimi uygulamalarının kullanıldığı işletmelerin olmazsa olmazıdır. Aynı zamanda çalışanın sürdürülebilir performansı için de gereklidir (Alsuwaidi vd., 2020; Grossi vd., 2020). Örneğin; Aydın ve Tiryaki’nin (2018) Türkiye’de ahşap sektöründe çalışanlar üzerine yaptığı araştırma performans değerlendirmesinin işe yönelik motivasyon ve performans üzerinde

olumlu bir rolü olduğunu bulgulamıştır. Kirsten ve arkadaşları (2023) ise performans değerlendirmesinin işletmenin hedef ve beklentilerini çalışan gözünde netleştirdiğini, ast ve üstler arasındaki iletişimi kolaylaştırdığını ve üst düzey performansın ödüllendirilmesini sağladığını belirtmektedir. Yazarlara göre performans değerlendirmesinin bu unsurları çalışanın üretkenliğini arttırmada oldukça etkilidir. Pulakos (2014) da performans değerlendirme sistemlerinin sürekli değerlendirilerek iyileştirilmesi gerektiğini belirtmektedir. Çünkü yazara göre bu programların kalitesi farklı unsurların etkisine açıktır.

2.3. Kariyer Memnuniyeti

Kariyer memnuniyeti bireyin bir bütün olarak kariyerinden duyduğu memnuniyete atıfla bulunan ve kişinin kariyer yolculuğuyla, iş yaşamındaki gelişimiyle ve kariyerinin hayatındaki amaç ve başarmak istedikleriyle ilişkilidir (Lounsbury vd., 2007). Kariyer memnuniyetinin, çalışanın işe yönelik motivasyonunu ve bağlılığını arttırması (Güneş ve Ataç, 2022), çalışanın iyi oluşunu desteklemesi (Joo ve Lee, 2017), işten ayrılma niyetlerini azaltması (Salleh vd., 2020) ve iş performansını olumlu yönde etkilemesi (Trivellas vd., 2015) gibi unsurlar göz önünde bulundurulduğunda önem arz etmektedir. Örneğin, Gözüm'ün (2021) çalışması Türkiye'deki kamu çalışanlarının kariyerlerinden duyduğu memnuniyetin iş doyumlarına olumlu yönde etki ettiği, Oreskovich ve arkadaşlarının (2015) çalışmasında ise ABD'deki doktorlar arasında düşük kariyer memnuniyetinin alkol bağımlılığı için bir risk faktörü teşkil edebileceği görülmüştür. Park'a (2018) göre bireyler eğer çalıştıkları iş onlara önemli bir kariyer hedefine ulaşma imkânı veriyorsa işlerinden aldıkları tatmin artmaktadır.

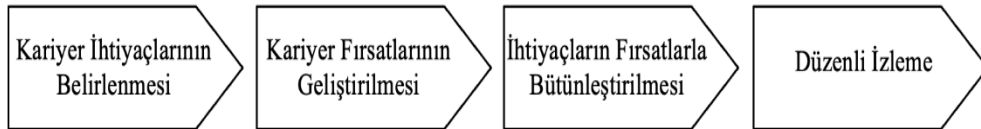
Önceki araştırmalar kariyer memnuniyetinin farklı etmenler tarafından şekillendiğini göstermiştir. Örneğin, Rupert ve arkadaşlarının (2012), psikologların kariyer memnuniyetini etkileyen faktörlerini incelemiş ve iş-yaşam dengesini kurabilen, tatmin edici iş deneyimlerine sahip olan ve bunu yansıtabilen, çalıştığı iş yerinde kontrol sahibi olan ve danışma ücretini peşin alan psikologların kariyer memnuniyetinin daha yüksek olduğunu ifade etmiştir. Park (2018) da Güney Kore'de finans kuruluşu çalışanlarıyla yaptığı çalışmada ise çalışılan yer dışında çalışan diğer insanlardan alınan desteğin ve farklı işletmelerde çalışmaya açık olmanın kariyer memnuniyetini olumlu yönde etkilediğini göstermiştir.

2.3.1. Kariyer memnuniyetinin bileşenleri

Kariyer memnuniyetinin bileşenleri incelendiğinde yapılan çalışmaların çalışanların kendilerini nasıl geliştirdikleri (kariyer gelişimi), kişinin yaptığı işte kendini yeterli görüp görmediği (yeterlilik hissi), çalışılan işletmede kazanılan maaş, terfi imkanının olup olmaması gibi unsurlar (ücret ve yükselme fırsatları) ve işletmenin şartlarına (çalışma koşulları ve iş-yaşam dengesi) odaklandığı görülmektedir. Bu bileşenler aşağıda açıklanmaktadır.

2.3.1.1. Kariyer gelişimi

Bir kişinin kariyer gelişimini arttırmak veya o kişinin daha etkili kariyer kararları vermesini sağlamak için kullanılan müdahaleler ve uygulamalar olarak kavramsallaştırılabilecek kariyer gelişimi (Herr, 2001) farklı bileşenleri içerisinde barındırmaktadır. Alınan eğitim ve yeni araştırmaları takip ederek kendini geliştirme, işleri tamamlamak için gereken kapasite, iş amaçlı kurulan ilişkiler ağı ve deneyim bu bileşenler arasında sayılabilir (Shaito, 2019). Shaito (2019) ayrıca kariyer gelişimi sürecinin kariyer ihtiyaçlarının belirlenmesi, kariyer fırsatlarının geliştirilmesi, çalışanların ihtiyaçlarının kariyer fırsatları ile bütünleştirilmesi ve düzenli izleme şeklinde 4 aşaması olduğunu belirtmektedir.



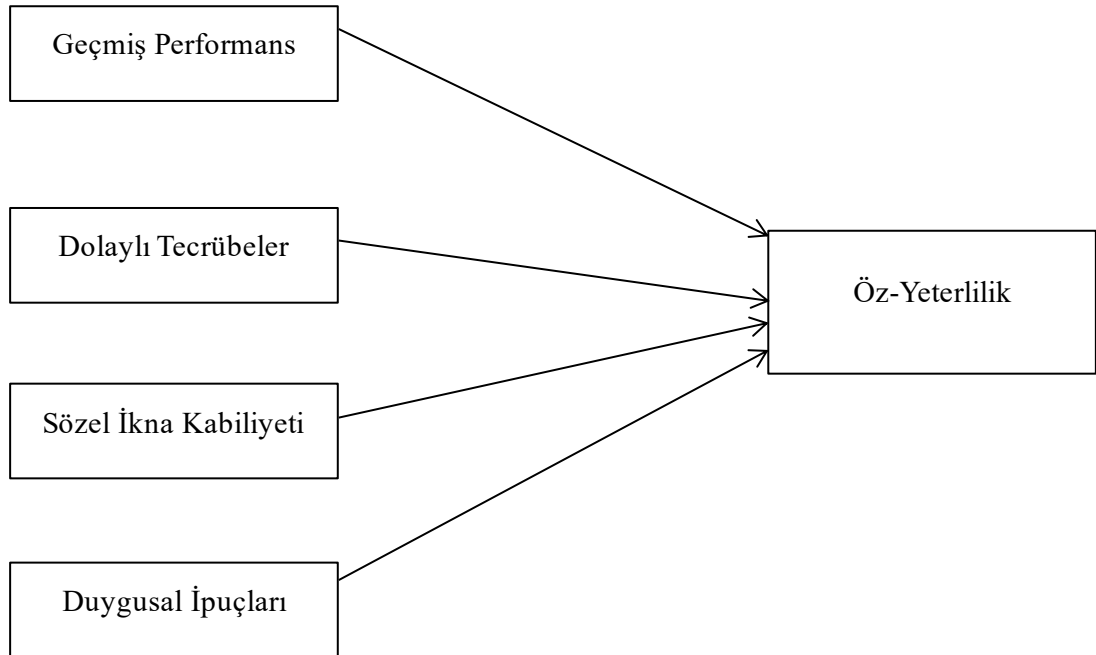
Şekil 2.1. Kariyer Gelişimi Süreci

Bireyin kariyer gelişimindeki aşamaları doğru bir şekilde geçmesi kariyer memnuniyetinin önemli belirleyicilerindendir. Kariyer gelişimini sağlamak isteyen birey yeteneklerini geliştirir, hedef belirler ve onu başarmak için çabalar, kendisine faydalı olabilecek iş bağlantıları kurar. Kişinin yapabileceklerinin farkında olması, kariyer fırsatlarını analiz etmesi, kariyer hedefi belirleyip bu hedefe ilişkin geri bildirimler alması ve kariyerini yönetmesi kariyerinden duyduğu memnuniyeti de arttıracaktır (Shaito, 2019). Katılımcıların 10 yıl boyunca gözlemlendiği boylamsal bir çalışmada (Ferreira vd., 2007) ise katılımcıların kariyer gelişiminin bireyin hem kişisel özellikleri hem de sosyal çevresinin

etkileşimiyle şekillendiği saptanmıştır. Bu bulgu, kariyer gelişiminin sadece bireyin çabalarından ibaret olmadığını göstermesi açısından önemlidir. Türkiye’de yapılan çalışmalar da benzeri bulgulara ulaşmıştır. Keskin ve Yıldız’ın (2023) sivil havacılık sektöründe çalışanları örneklemine dahil ettiği çalışmalarında kariyer planlamanın kariyer memnuniyetine olumlu etkide bulunduğu saptanmıştır.

2.3.1.2. Yeterlilik hissi

Öz yeterlilik “belirli kazanımları elde etmek için gereken davranışları planlama ve uygulama becerisi” olarak tanımlanmaktadır (Bandura, 1997, s. 3). Kişinin yeteneklerine güvenmesi ise belirli işler ve durumları başarıyla tamamlayabileceğine yönelik önemli bir göstergedir. İşletme perspektifinden yeterlilik hissi, çalışanın işinde daha başarılı olacağı inancını beraberinde getirir. Bu tür çalışanlar kariyeri için daha etkili hedefler belirleyip bunlar üzerine çaba gösterebilirler ve önlerine çıkan zorluklarla daha kolay baş edebilirler. Öz-yeterliliği yüksek olan çalışanların ayrıca kariyer fırsatlarını daha iyi değerlendirebildiği ve yeni çalışma koşullarına daha kolay adapte olduğu da bilinmektedir (Lunenburg, 2011). Lunenburg (2011) ayrıca çalışma ortamında yeterlilik hissini, çalışanın geçmiş performansı, çalışma arkadaşlarından öğrenme gibi dolaylı tecrübeler, sözel ikna kabiliyeti, duygusal ipuçları gibi faktörlerden etkilendiğini göstermektedir.



Şekil 2.2. İş Ortamında Öz-Yeterliliğin Kaynakları

Yapılan çalışmalar yeterlilik hissinin iş performansını olumlu yönde etkilediğini (Sadri ve Robertson, 1993; Stajkovic ve Luthans, 1998), diğer çalışanlarla iletişimi güçlendirerek daha iyi bir çalışma atmosferinin oluşmasına katkı sağladığı (Loeb vd., 2016), işe yönelik motivasyonu (Çetin ve Aşkun, 2018) ve iş bağlılığını arttırdığını (Chan vd., 2017) göstermektedir. Bunun yanında, öz-yeterlilik kariyer memnuniyetini de olumlu yönde etkilemektedir. Rusya’da yapılan bir çalışmada (Yalalova ve Zhang, 2017) araştırmacılar yeterlilik hissinin işe yönelik çabayı artırarak kariyer memnuniyetini teşvik ettiğini sonucuna ulaşmışlardır. Ahmed (2019) ise tekstil sektöründe çalışanlarla yaptığı araştırmasında öz-yeterliliğin kariyer memnuniyetiyle pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir.

2.3.1.3. Ücret ve yükselme fırsatları

Çalışılan kurumda alınan maaş ve terfi imkanlarının olup olmaması hem iş tatminini hem de kariyer memnuniyetini belirleyen önemli unsurlardandır. Çalışanın aldığı maaştan tatmin olması ekonomik güvencesini sağlamlaştırarak daha kaliteli bir yaşam sürmesini sağlar. Bunun yanında, iyi bir maaş çalışanın kendisini kurumda değerli hissetmesi, daha yüksek performans göstermesi açısından da önemlidir (Al-Zoubi, 2012; Chaudry vd., 2011).

Alınan maaş ve terfi imkanlarının varlığının kariyer memnuniyetini etkilediği çeşitli araştırmalar tarafından desteklenmektedir. Faupel-Badger ve arkadaşlarının (2017) çalışması yüksek maaşın kariyer memnuniyetini güçlü ve pozitif bir şekilde etkilediğini göstermektedir. Bozionelos (1996) ise kurum içinde yükselme fırsatlarının varlığının kariyer memnuniyetini olumlu yönde etkilediğini saptamıştır. Garba ve Idris (2021) de terfi imkanlarının hem işten alınan tatmini arttırdığını hem de kurumsal hedeflere ulaşma açısından önem taşıdığını belirtmektedir. Kosteas (2011) çalışmasında, iki yıl içinde kurumda yükselmesinin mümkün olduğunu düşünen çalışanların iş tatmininin daha yüksek olduğunu, geçmişte alınan terfilerin de bu kadar olmasa da yine iş tatminini pozitif şekilde etkilediğini bulmuştur. Malik ve arkadaşlarının (2012) ise hem maaş hem de yükselmenin işten alınan tatmin üzerindeki rolünü incelemiş ve bu iki değişkenin iş tatminini pozitif şekilde etkilediğini göstermiştir.

2.3.1.4. Çalışma koşulları ve iş-yaşam dengesi

Kariyer memnuniyetinin önemli belirleyicilerinden bir diğeri ise çalışma koşulları ve iş-yaşam dengesidir. Bireylerin işlerini hangi koşullar ve ortamlarda yaptıklarıyla ilgili olan

çalışma koşulları üretkenlik, iş memnuniyeti gibi birçok faktörü etkiler. İstenmeyen koşullarda çalışmanın üretkenliğe zarar verdiğini (Abrey ve Smallwood, 2014), işten duyulan memnuniyeti azalttığı (Poggi, 2010) yapılan çalışmalarca gösterilmiştir. Başka bir çalışmada ise Armstrong-Stassen ve Ursel (2009) iş yerinde algılanan kurumsal desteğin kariyer memnuniyeti aracılığıyla işletmede devam etme niyetlerini arttırdığını göstermiştir. Türkiye’de yapılan bir çalışmada ise Durmuş ve Akyüz (2021) akademisyenlerin çalışma ortamlarından memnuniyeti ve çalıştıkları kuruma duydukları güvenin kariyer memnuniyetini arttırdığını bulgulamıştır.

Çobanoğlu ve arkadaşları (2023) Türkiye’deki lise öğretmenlerinin örneklemini oluşturduğu bir çalışmada iş ve yaşam arasında kurulan dengenin kariyer memnuniyetinin önemli bir belirleyicisi olduğunu göstermiştir. Yazarlar artan iş stresinin iş-yaşam dengesini olumsuz yönde etkilediğini bunun da kariyer memnuniyetine olumsuz etki edeceğini bulgulamışlardır. İngiltere’de görev yapan diş hekimleri üzerine yapılan bir çalışmada ise araştırmacılar çalışma saatlerinden duyulan memnuniyetsizliğin, ev ile ilgili sorunları yönetememenin, çalışma günü üzerinde kontrol kuramamanın kariyer memnuniyetini olumsuz yönde etkilediğini göstermiştir (Al-Junaid vd., 2017). Bilgi teknolojileri yönetimi çalışanları (Rani vd., 2011) ve onkologlar (Shanafelt vd., 2014) üzerinde yapılan çalışmalar da benzeri bulgulara ulaşmıştır. Shanafelt ve arkadaşlarının (2014) araştırması halihazırdaki iş-yaşam dengesinden memnun olmayan onkologların mesleğini bırakma niyetlerinin daha fazla olduğunu saptamıştır.

Türkiye örnekleminde kariyer memnuniyetini çalışma koşulları etkisinde inceleyen çalışmalara sıklıkla rastlandığı görülmüştür. Örneğin; Ateş ve arkadaşlarının (2024) çalışması beden eğitimi öğretmenlerinin iş ortamında karşılaştığı stres faktörlerinin kariyer memnuniyetini olumsuz yönde etkilediğini gösterirken, pozitif çalışma koşullarıyla kariyer memnuniyetinin pozitif ilişkili olduğu görülmektedir. Avcı ve Turunç’un (2012) araştırması ise dönüşümcü liderlik ve çalışılan kuruma olan güvenin kariyer memnuniyetini olumlu şekilde etkilediğini göstermiştir. Turunç ve Alkan (2020) da benzer şekilde dönüşümcü liderliğin kariyer memnuniyetine olumlu etki ettiğini saptamışlardır. Pelenk (2020) ise olumlu bir çalışan-lider ilişkisinin ast-üst arasındaki güç mesafesi algısını azaltarak kariyer memnuniyetine olumlu yönde etki ettiğini bulgulamıştır. Adıgüzel ve Cayan (2020) da benzeri sonuçlara güçlendirici liderlik için ulaşmıştır. Büyükyılmaz ve arkadaşları (2020) ise muhasebe çalışanları arasında iş stresinin işten ayrılma niyetini arttırdığını ve bu etkinin kariyerinden memnun olmayan çalışanlar için daha güçlü olduğunu bulmuştur. Çalışılan

işletmenin adaletli bir yer olduğuna ilişkin algı da kariyer memnuniyetine katkıda bulunmaktadır. Turunç ve Şener'in (2022) bankacılık sektöründe görev yapanları dahil ettikleri çalışması örgütsel adaletin kariyer memnuniyetine olumlu etkide bulunduğunu ve kariyer memnuniyetinin örgütsel adalet ile etik dışı davranış arasındaki negatif ilişkiyi güçlendirdiğini saptamıştır. Çelik (2012) ise kariyer memnuniyetinin örgütsel adaletin yenilikçi davranışa olan pozitif etkisi üzerinde aracı bir rol üstlendiğini göstermiştir.

2.4. Yetenek Yönetimi ve Çalışanın Sürdürülebilir Performansı İlişkisi

Yetenek yöntemi uygulamaları yüksek performans gösteren/gösterme potansiyeli olan çalışanları firmaya çekmek, onların kişisel ve mesleki gelişimini sağlayarak firmada tutmak, işletmede söz sahibi olacakları pozisyonlara terfi ettirmek gibi birçok uygulamaya atıfla kullanılmaktadır (Meyers, 2020; Akyüz ve Örüçü, 2018). Böylelikle işletmenin kısa ve uzun vadeli hedeflerine ulaşması için çalışanların yeteneklerinin ve firmaya olan bağlılıklarının geliştirilmesi hedeflenmektedir (Acar, 2021).

İşletmelerde çalışanların performanslarının devamlılığının sağlanabilmesi hem çalışan hem de işletmeler için oldukça önemlidir. Sürdürülebilir performansı “gelecekteki çalışma ihtiyaçlarını karşılamak için gelecekteki performanstan ödün vermeden performansın mevcut çalışma ihtiyaçlarını karşılayabilen ideal bir çalışma durumu” olarak kavramsallaştıran Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu (1987, s. 43; Çilhoroz vd., 2023) da tanımıyla sürdürülebilir sistemlerin hem verimliliğin hem de kaynakların yenilendiği sistemler olduğuna işaret etmektedir. Ayrıca, sürdürülebilir çalışma sistemleri çalışanın fizyolojik sağlığını ve psikolojik esenliğini desteklemesiyle diğer yaklaşımlardan ayrılmaktadır (Peeters vd., 2014). Bu nedenle çalışanların performanslarının devamlılığı için işletmeler tarafından geliştirilen ve uygulanan yetenek yönetimi pratikleri kritik önemdedir. Yetenek yönetimi uygulamalarıyla çalışanlar daha çok ve kaliteli eğitimler alıp mesleki ve kişisel açıdan gelişebilir, işletme tarafından sağlanan performans geri bildirimleriyle yaptığı iş hakkında fikir sahibi olabilir ve bu uygulamalar işten aldığı tatmini arttırarak performansının devamlılığını sağlayabilir. Yapılan çalışmalar kapsamında oluşturulan hipotez 1 aşağıda yer almaktadır.

H1: Yetenek yönetimi uygulamaları, çalışanın sürdürülebilir performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

HI_a: Soyut yetenek yönetimi uygulamaları, çalışanın sürdürülebilir performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

HI_b: Somut yetenek yönetimi uygulamaları, çalışanın sürdürülebilir performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

2.5. Yetenek Yönetimi ve Kariyer Memnuniyeti İlişkisi

İnsan kaynakları uygulamalarını sürdürülebilir hale getiren işletmelerin aynı zamanda yetenek yönetimi uygulamalarını da benimsediği bilinmektedir (Janoskova vd., 2022). Yetenek yönetimi kısmında detaylı bir şekilde ifade edildiği gibi işletmeler tarafından uygulanan yetenek yönetimi uygulamalarının temel amacı işletmeye yetenekli çalışanları dahil etme ve bu çalışanları işletmede tutmaktır. Bu amaç doğrultusunda firmalar mensuplarına eğitim olanakları sunar, çalışan-işletme hedeflerini eşleştirir, çalışan performansını düzenli olarak izler ve değerlendirirler.

Kariyer gelişiminin teşvik edildiği işletmelerde ayrıca yöneticiler çalışanlarının beceri ve yetkinliklerinin farkına varabilir ve firmada üretkenliğin artması sağlanabilir. Bu işletmelerde çalışanın kariyerine ilişkin kararları daha kolay vermesi sağlanabilir. Spesifik olarak, firmalar çalışanlarının hedeflerini ve gelecek planlarını erken fark edip onların işletmelerinde daha uzun süre kalması için planlar (örn., terfi, yan haklar, maaşta iyileşme) yapabilirler. İşletmelerin insan kaynakları birimleri tarafından uygulanan bu kariyer gelişimi uygulamaları ayrıca çalışanların performansı hakkında bir geri bildirim sağlar (Shaito, 2019). Sürdürülebilir insan kaynakları hizmetlerinin verildiği işletmelerde ayrıca çalışanların kariyer gelişiminin daha hızlı olduğu saptanmış (Ehnert vd., 2016), psikolojik sermaye aracılığıyla kariyer gelişimine katkı sunduğu belirtilmiştir (Cheng vd., 2024). İşletmeler tarafından doğru bir şekilde uygulanan yetenek yönetimi uygulamalarının işe yönelik motivasyonu, iş tatminini ve çalışan performansını arttırdığı bilinmektedir. Bu kavramların hepsi kariyer memnuniyetiyle yakından ilişkilidir ve kariyer memnuniyetini desteklemektedir. Örneğin; bir çalışmada (Sinclair-Maragh vd., 2017) çalışanların beceri gelişimini teşvik eden rehberlik uygulamaları gibi yetenek yönetimi yaklaşımlarının işe yönelik motivasyonu arttırdığı tespit edilmiştir. Başka çalışmalarda (Mone ve London, 2010; Pandita ve Ray, 2018) ise işletmeye doğru çalışanları çekmenin ve onların becerilerini arttıracak çalışmalar yapmanın, destekleyici bir çalışma atmosferi oluşturmanın ve çalışanları ödüllendirmenin iş performansı açısından olumlu çıktıları olduğu saptanmıştır.

Yetenek yönetimi uygulamalarının ayrıca iş tatminiyle de ilişkili olduğu bilinmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalar eğitim imkanları ve yüksek çalışan performansının ödüllendirilmesi gibi uygulamaların iş tatminini desteklediğini göstermektedir (Barkhuizen ve Gumed, 2021; Hafez vd., 2017).

İşletmeler tarafından kullanılan yetenek yönetimi uygulamalarının kariyer memnuniyetini arttırdığı da bilinmektedir. Örneğin; Faraj ve arkadaşlarının (2024) sağlık sektörü çalışanlarını incelediği çalışması kurumlarda çalışanlara yönelik düzenlenen eğitim programlarının kariyer memnuniyetini arttırmada etkili olduğunu bulmuştur. Başka bir çalışmada ise Aburumman ve arkadaşları (2020) bankacılık sektöründe çalışanlara yönelik uygulamaların (örn., performans değerlendirme, eğitim, ödüllendirme) çalışanların işten ayrılma niyetlerini olumsuz yönde etkilediğini ve bu ilişkiye kariyer memnuniyetinin aracılık ettiğini göstermiştir. Performans değerlendirmesinin çalışanların beklenti ve gereksinimlerini karşılaması olarak tanımlanabilecek performans değerlendirme memnuniyeti de kariyer memnuniyetiyle ilişkili bulunmuştur. Ismail ve Rishani'nin (2018) çalışması bu değerlendirmelerden memnun olmanın iş yerinde yenilikçi davranış ve kariyer gelişimi ile pozitif yönde ilişkili olduğunu saptamıştır. Türkiye'de yetenek yönetimi uygulamalarının kariyer memnuniyetine etkisini inceleyen bir araştırmada ise işletmelerin uyguladığı yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların kariyerlerinden duydukları memnuniyetle pozitif yönde ilişkili olduğu gösterilmiştir (Ofloğlu ve Bayraktar, 2021). Yapılan çalışmalar kapsamında oluşturulan hipotez 2 aşağıda yer almaktadır.

H2: Yetenek yönetimi uygulamaları, çalışanın kariyer memnuniyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2_a: Soyut yetenek yönetimi uygulamaları, çalışanın kariyer memnuniyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2_b: Somut yetenek yönetimi uygulamaları, çalışanın kariyer memnuniyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

2.6. Kariyer Memnuniyeti ve Çalışanın Sürdürülebilir Performans İlişkisi

Kariyer memnuniyetinin sağlanması hem çalışan hem de işletme için kritik önem arz etmektedir. Bireyin kariyerinden duyduğu memnuniyet onun performansına olumlu etkide bulunabilir (Ratnasari vd., 2019). Spesifik olarak, kariyerinin gidişatından memnun olan bireyler yaptıkları işe daha motive olacak ve onu tamamlamak için daha çok çaba

gösterecektir (Alniaçık vd., 2012). Bunun yanında işletmeler çalışanlarına değerli hissettirerek ve onların performansına olumlu etkide bulunarak işletme performansını arttırabilirler (Loi ve Ngo, 2010). Ding ve Lin'in (2006) çalışması bu tarz işletmelerin çalışan motivasyonuna olumlu etkide bulunarak işletmenin hedeflerine daha kolay ulaşmasına katkı sunduğunu belirtmektedir.

Çalışanın sürdürülebilir performansı, İKY (İnsan Kaynakları Yönetimi) alanında büyüyen bir kavramdır ve çalışan performansını sürdürülebilirlik bağlamında ele alır. İş yerinde sürdürülebilir performans kavramı ilk olarak Docherty ve arkadaşları (2009) tarafından tanıtılmış ve o zamandan beri hem iş performansını korumak hem de çalışanların uzun vadeli refahını sağlamak açısından hayati bir unsur olarak görülmüştür (Chin vd., 2024). Çalışanların sürdürülebilir performansı, bir çalışanın kendisinin ve kuruluşun sürdürülebilir gelişimine yaptığı katkıyı tanımlar. Sürdürülebilir performans, çalışanların sadece kısa vadeli başarılarına ve hedeflerine değil, aynı zamanda uzun vadede gelişimlerine ve yeteneklerinin sürekli iyileştirilmesine de odaklanır (Fu vd., 2023).

Karatepe'nin (2012) çalışması da algılanan örgütsel desteğin kariyer memnuniyeti aracılığıyla iş performansını etkilediğini göstermektedir. Nisar ve Rasheed (2020) de polislerin örneklemine oluşturduğu araştırmada meslek stresinin kariyer memnuniyetini azalttığı ve bu durumun da performanslarını olumsuz etkilediğini saptamıştır. Benzeri bulgulara Kula (2017) ve Murray-Gibbons ve Gibbons'ın (2007) çalışmalarında da ulaşılmıştır. Martinez-Leon ve arkadaşlarının (2018) mühendislerle yaptığı ve kariyer memnuniyeti ile iş performansının pozitif korelasyona sahip olduğunu gösteren çalışması, Greenhaus ve arkadaşlarının (1990) işletmelerde kariyer memnuniyetinin desteklenmesinin mesleki stresi azaltarak iş performansını azaltacağı yönündeki bulguları da kariyer memnuniyeti ve iş performansı arasındaki ilişkiyi gösteren diğer çalışmalara örnek verilebilir. Bu çalışmalardan hareketle denilebilir ki, işletmelerin çalışanlarının kariyer memnuniyetini önemsemesi sadece çalışanın değil aynı zamanda işletmenin de yararına olacaktır.

Bahsedilenler ışığında kariyer memnuniyetinin çalışanın sürdürülebilir performansına etki edeceği düşünülmüş ve hipotez 3 oluşturulmuştur.

H3: Çalışanların kariyer memnuniyeti, çalışanın sürdürülebilir performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

2.7. Yetenek Yönetiminin Çalışanın Sürdürülebilir Performansı Üzerindeki Etkisinde Kariyer Memnuniyetinin Aracı Rolü

Önceki bölümde ifade edildiği gibi işletmeler tarafından uygulanan yetenek yönetimi uygulamalarının kariyer memnuniyetine olumlu yönde etki ettiği bilinmektedir. Kurumların hayata geçirdiği yetenek yönetimi uygulamaları (örn., çalışanların becerilerini arttırmak için eğitim ve gelişim fırsatları sunmak, çalışan ve kurum hedeflerini eşleştirerek hem kurumun hem de çalışanın verimliliğini arttırmak, çalışan performansını devamlı olarak gözlemlemek, başarılı çalışanları ödüllendirip eksik noktaları olan çalışanların gelişmesine katkı sunmak) çalışanları işe daha motive hale getirir (Akarsu vd., 2023), iş performansını artırır (Basmacı vd., 2009) ve işten alınan tatmini yükseltir (Kamal ve Lukman, 2017). Kariyer memnuniyeti ve yetenek yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar ise yetenek yönetiminin kariyer yönetimi üzerindeki doğrudan (Faraj vd., 2024; Oflluğlu ve Bayraktar, 2021) ve aracı (Aburumman vd., 2020) etkisinin olumlu yönde anlamlı olduğunu göstermektedir. Örneğin; bankacılık sektöründe hizmet verenlerin örneklemini oluşturduğu bir çalışmada çalışanların performanslarını izleyip geri bildirim verme, onlara eğitimler vererek becerilerini geliştirmelerini sağlama ve ödüllendirme gibi yetenek yönetimi uygulamalarının işten ayrılma niyetlerini negatif yönde etkilediği ve bu etkiye de kariyer memnuniyetinin aracılık ettiği görülmüştür (Aburumman vd., 2020).

Literatürdeki çalışmalar sürdürülebilir performansın devamlılık (Ji vd., 2021), uyum sağlama ve esneklik (Carmeli vd., 2007) gibi bileşenleri olduğunu ifade etmekte ve sürdürülebilir çalışma sistemlerinin benimsendiği firmaların uzun vadeli performanslarının (Rasool vd., 2020) daha iyi olduğunu söylemektedir. Ayrıca, bu firmalarda çalışanların iş-yaşam dengesini daha iyi kurabildiği (Aruldoss vd., 2022) ve kişisel ve mesleki gelişimlerini daha iyi sağlayabildikleri (De Jonge vd., 2014) bilinmektedir. Kariyer memnuniyeti ve sürdürülebilir performans değişkenleri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda ise olumlu yönde anlamlı ilişkilere rastlanmıştır. Örneğin; Wickramaratne'nin (2020) çalışması kariyer geliştirme kültürünün hakim olduğu bir işletmede kariyer memnuniyetinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde sürdürülebilir performansın belirleyecilerinden olan iş tatmininin işe yönelik motivasyonu arttırdığı (Sohail vd., 2014) ve işten ayrılma niyetleriyle negatif yönde ilişkili olduğu (Krishnan ve Hishan, 2021) bilinmektedir.

Yetenek yönetimi, çalışanın sürdürülebilir performansı ve kariyer memnuniyeti değişkenleri daha önce herhangi bir çalışmada birlikte ele alınmamıştır. Daha önceki

kisimlarda da detaylı şekilde ele alındığı gibi yetenek yönetimi-sürdürülebilir performans, yetenek yönetimi-kariyer memnuniyeti ve sürdürülebilir performans-kariyer memnuniyeti değişkenleri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar bulunsada bu üç değişkeni aynı anda ele alan araştırmaya literatürde rastlanılmamaktadır. Fakat hem bu kısımda hem de daha önceki kısımlarda sunulan bulgulardan hareketle yetenek yönetimi ve sürdürülebilir performans arasındaki ilişkiye kariyer memnuniyetinin aracılık etmesi beklenmektedir. Spesifik olarak, yetenek yönetimi uygulamaları çalışanın sürdürülebilir performansını önemseyen işletmeler tarafından sıklıkla uygulanmaktadır (Janoskova vd., 2022). Ayrıca, çalışanın sürdürülebilir performansının kariyer memnuniyeti, iş tatmini, iş performansı gibi birçok kavramla ilişkili olduğu da bilinmektedir. Bu bulgulardan hareketle çalışmamızda kariyer memnuniyetinin, yetenek yönetimi ve çalışanın sürdürülebilir performansı arasında aracı bir rol üstlenmesi beklenmektedir. Bu doğrultuda hipotez 4 oluşturulmuştur.

H4: Yetenek yönetimi uygulamalarının, çalışanların sürdürülebilir performansı üzerindeki etkisinde kariyer memnuniyetinin aracı rolü vardır.

3. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın evreni ve örneklem seçimi, veri toplama araçları, modeli, hipotezler ve yapılan istatistiksel analizler hakkında bilgi verilecektir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

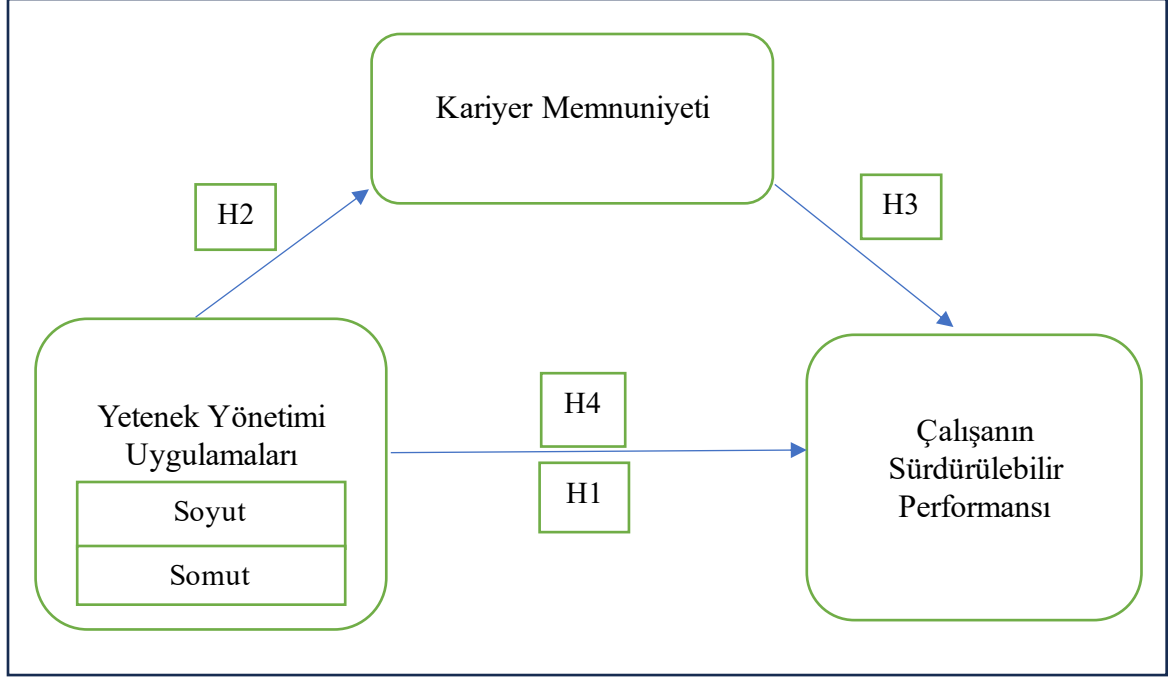
Yetenek yönetimi, çalışanların sahip oldukları yetkinlikleri ve potansiyelleri etkili bir şekilde değerlendirme ve geliştirme sürecidir. Bu süreç, çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmaları için gereken imkanları ve destekleri sağlamayı amaçlar. Yetenek yönetimi, çalışanların güçlü yanlarını ön plana çıkararak onları en uygun rollere yönlendirir ve kariyerlerinde sürekli ilerleme kaydetmelerine katkıda bulunur. Böylelikle, çalışanların kariyerlerinden daha fazla memnuniyet duymalarını sağlayarak, iş yerinde daha uzun süreli bağlılık ve yüksek performans göstermelerine olanak tanır. Bu bağlamda, araştırmanın amacı yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanın sürdürülebilir performansına etkisi ve bu etkide kariyer memnuniyetinin rolünün incelenmesidir.

3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma, Ankara ilinde görev yapan banka çalışanlarından elde edilen veriler ile sınırlıdır. Sonraki araştırmalarda başka iller araştırma alanı olarak seçilebilir. Bunun yanında araştırmanın bulguları verilerin toplandığı örneklem grubu ile sınırlıdır. Araştırmada kullanılan model farklı örneklem grupları ile test edilerek örneklem sınırlılığının önüne geçilebilir.

3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Yapılan literatür taraması sonucunda elde edilen görüşlere göre araştırmanın amacına uygun olarak elde edilen model Şekil 3.1’de gösterilmiştir



Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada bağımsız değişken çalışanların yetenek yönetimi uygulamaları algısı, bağımlı değişkeni çalışanın sürdürülebilir performansı ve aracı değişken kariyer memnuniyeti olarak belirlenmiştir. Araştırma amacı göz önünde bulundurulduğu zaman hipotezler aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

H1: Yetenek yönetimi uygulamaları, çalışanın sürdürülebilir performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H1a: Soyut yetenek yönetimi uygulamaları, çalışanın sürdürülebilir performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H1b: Somut yetenek yönetimi uygulamaları, çalışanın sürdürülebilir performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2: Yetenek yönetimi uygulamaları, çalışanın kariyer memnuniyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2a: Soyut yetenek yönetimi uygulamaları, çalışanın kariyer memnuniyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2b: Somut yetenek yönetimi uygulamaları, çalışanın kariyer memnuniyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3: Çalışanların kariyer memnuniyeti, çalışanın sürdürülebilir performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H4: Yetenek yönetimi uygulamalarının, çalışanların sürdürülebilir performansı üzerindeki etkisinde kariyer memnuniyetinin aracı rolü vardır.

3.4. Araştırmanın Veri Toplama Aracı

Araştırmada verilerin toplanması amacıyla yönelik olarak nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği kullanılmıştır. Anket çalışması, öncelikle uygun ölçeklerin belirlenmesiyle başlamıştır. Araştırmanın hipotezlerine uygun ölçekler seçilmiş ve bu ölçekler için gerekli kontroller sağlanmıştır. Katılımcıların ölçek ifadelerini doğru anlaması için eksik, yanlış ve hatalı ifadeler düzeltilerek ölçeklere son şekli verilmiştir. Belirlenen ölçeklerden yararlanılarak meydana getirilen anket formu, öncelikle bankacılık sektöründe çalışan 110 kişi ile bir pilot çalışmaya tabi tutulmuştur. Pilot çalışma, ölçekte yer alan ifadelerin anlaşılabilirliğini ve katılımcıların sorulara uygun cevap verip vermediğini değerlendirmek, araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliğini test etmek, kısaca araştırmanın kalitesini artırmak, zaman enerji ve kaynak tasarrufu sağlamak amacıyla yapılmıştır. Analizler sonucunda anket formunda gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Anket formu, Google Form üzerinden oluşturulmuş ve katılımcıların ankete vermiş olduğu yanıtlar çevrimiçi olacak şekilde elde edilmiştir. Katılımcıların yanıtları Eylül- Kasım 2024 ayları arasında toplanmıştır. Tez çalışmasına ilişkin Başkent Üniversitesi Rektörlüğü Akademik Değerlendirme Koodinatörlüğü tarafından 16.12.2024 tarihli ve E-62310886-605-409083 sayılı etik kurul onayına ilişkin gerekli tüm izinler alınmıştır.

Veri toplama aracı olarak “Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı Ölçeği”, “Çalışanın Sürdürülebilir Performansı Ölçeği” ve “Kariyer Memnuniyeti Ölçeği” olmak üzere 3 farklı ölçek kullanılmıştır. Hazırlanan anket formunda ilk bölümde eğitim durumu, cinsiyet, yaş, çalışılan bankanın türü, görev yeri, kurumdaki toplam çalışma süresi ve sektördeki toplam çalışma süresi olmak üzere 7 adet yargıya yer verilmiştir. İkinci bölümde Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı ölçeği, üçüncü bölümde Çalışanın Sürdürülebilir Performansı ölçeği ve dördüncü bölümde Kariyer Memnuniyeti ölçeği yer almaktadır.

3.4.1. Yetenek yönetimi uygulamaları algısı ölçeği

Fegley (2006) tarafından geliştirilen ve Bahadınlı (2012) tarafından doktora tezinde kullanılan “Yetenek Yönetim Uygulamaları Algısı Ölçeği” (Talent Management) kullanılmıştır. Bu ölçek soyut ve somut boyut olmak üzere iki boyuta sahiptir. İlk 8 soru soyut boyutu ve son 8 soru da somut boyutu göstermektedir (Ek 1). Toplam 16 maddeden oluşan bu ölçek araştırmaya katılan çalışanlarca “Kesinlikle katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Fikrim yok”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle katılıyorum” şeklinde beşli likert ölçeğine göre cevaplandırılmıştır. Fegley (2006) tarafından yürütülen çalışmada bu ölçeğin Alpha değeri verilmemiştir. Bahadınlı (2012) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda Cronbach’s Alpha katsayısı 0,935 olarak verilmiştir.

3.4.2. Çalışanın sürdürülebilir performansı ölçeği

Ji ve arkadaşları (2021) tarafından geliştirilen ve Çilhoroz ve arkadaşları (2023) tarafından Türkçe’ye uyarlanan “Çalışanın Sürdürülebilir Performansı (ÇSP) Ölçeği” kullanılmıştır. Toplam 10 maddeden oluşan bu ölçek, araştırmaya katılan çalışanlarca “Kesinlikle katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Fikrim yok” , “Katılıyorum”, “Kesinlikle katılıyorum” şeklinde beşli likert ölçeğine göre cevaplandırılmıştır. Çilhoroz ve arkadaşları (2023) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda ölçeğin Cronbach’s Alpha katsayısı 0,956 olarak verilmiştir.

3.4.3. Kariyer memnuniyeti ölçeği

Greenhaus ve arkadaşları (1990) tarafından geliştirilen, Hofmans, Dries ve Pepermans’ın (2008) tarafından da kullanılan beş maddeli “Kariyer Memnuniyeti Ölçeği” kullanılmıştır. İngilizce olan ölçeğin öncelikle Türkçeye uygun biçimde tercüme edilmesi sonra kültürel farklılıkların ortadan kaldırılması için dilimize uyarlanması gerekmektedir. Bu amaçla önce İngilizceden Türkçeye, daha sonra tekrar İngilizceye tercüme edilerek ifadelerin kültürel bağlamda farklılığı olup olmadığı dil uzmanlarınca değerlendirilmiştir. Bu ölçek, araştırmaya katılan çalışanlarca “Kesinlikle katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Fikrim yok”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle katılıyorum” şeklinde beşli likert ölçeğine göre cevaplandırılmıştır. Hofmans ve arkadaşları (2008) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda ölçeğin Cronbach’s Alpha katsayısı 0,74 olarak verilmiştir.

3.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Ankara ili içinde faaliyet gösteren bankalar, örneklemini ise bu bankalarda çalışan 353 kişi oluşturmaktadır. Evreni doğru şekilde temsil edebilecek ve güvenilir bilgi sağlayabilecek bir örnekleme seçimi yapılırken; zaman, maliyet, mevcut imkanlar ve incelenen değişkenler dikkate alınarak basit rastgele örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Olasılıklı örnekleme yöntemlerinden biri olan basit rastgele örnekleme, katılımcıların tamamen rastlantısal bir şekilde seçildiği bir yöntemdir. Bu yöntemde, her bireyin araştırmaya dahil edilme şansı eşit olduğundan seçimde herhangi bir yanlılık oluşmaz. Ayrıca, çalışma evreninin homojen yapıda olduğu durumlarda bu yöntem sıklıkla kullanılır.

4. BULGULAR

4.1. Veri Temizliği ve Normallik Test Edilmesi

Yetenek yönetiminin çalışanın sürdürülebilir performansı üzerindeki etkisinde kariyer memnuniyetinin aracı rolünü incelemek için oluşturulan hipotezleri test etmeden önce araştırmadaki soru formunu gelişigüzel şekilde dolduran 6 katılımcı analiz dışında bırakılmıştır. Bu katılımcılar çıkarıldıktan sonra normallik testleri yeniden yapılmış ve tüm değişkenlerin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin istenilir düzeyde olduğu görülmüştür. Tabachnick ve Fidell'e (2020) göre bu değerlerin -1,5 ila +1,5 arasında olması verinin normal dağıldığına işaret etmektedir. Ayrıca, güvenirlik analizi sonuçları çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğuna işaret etmektedir. Tüm ölçekler için iç tutarlılık katsayısı değeri .90'ın üzerinde bulunmuştur. Hem bu değerler hem de değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler (örn., ortalama, standart sapma, minimum, maksimum) Tablo 4.1'de verilmiştir.

Tablo 4.1. Tanımlayıcı İstatistikler

	Standart		Minimum	Maksimum	Çarpıklık	Basıklık	Güvenirlik
	Ortalama	Sapma					
Soyut Yetenek							
Yönetimi	3.22	1.16	1	5	-.38	-1.30	.96
Somut Yetenek							
Yönetimi	3.29	1.16	1	5	-.35	-1.26	.96
Yetenek							
Yönetimi	3.25	1.15	1	5	-.35	-1.30	.98
Sürdürülebilir							
Performans	4.06	.60	1.80	5	.98	1.12	.90
Kariyer							
Memnuniyeti	3.39	1.12	1	5	-.58	-1.00	.93

4.2. Katılımcıların Özellikleri

Çalışmanın 353 katılımcısının demografik özelliklerinin incelenmesi için sıklık analizi yapılmıştır. Sonuçlar, katılımcıların %52,1'nin kadın, %47,3'ünün ise erkek olduğunu göstermektedir. %0,6'lık oranı oluşturan 2 kişi ise cinsiyetini belirtmemeyi tercih etmiştir. Katılımcıların %24,1'i 20-30 yaş arasındayken, %38,8'i 31-40, %28'i 41-50 arasında ve %9,1'i 51 yaş ve üstü olduğunu belirtmiştir. 353 katılımcının %1,4'ü lise mezunu, %75,1'i üniversite mezunuyken %23,5'i ise lisansüstü eğitim aldığını belirtmiştir.

Katılımcılara çalıştıkları kurumda kaç yıldır görev aldıkları sorulmuş ve %8,8'i 1 yıldan az, %19,3'ü 1-3 yıl arası, %22,7'si 4-9 yıl arası, %49,3'ü ise 10 yıldan fazladır kurumda çalıştıklarını belirtmiştir. Ayrıca, bankacılık sektöründe kaç yıldır bulundukları sorulmuş ve büyük çoğunluğunun (%56,1) 10 yıldan fazladır bu sektörde olduğu, %20,4'ünün 4-9 yıl arası, %15'inin 1-3 yıl arası, %8,5'inin ise 1 yıldan az süredir bu sektörde oldukları belirlenmiştir.

Katılımcıların çalıştıkları banka türü ise dengeli bir dağılım göstermektedir. %56,1'i kamu bankalarında görev yaptığını belirtmişken, %43,9'u ise özel bankalarda çalıştıklarını ifade etmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğu (%62,3) şubede, %31,4'ü genel müdürlükte, %6,2'si ise bölge yöneticiliğinde çalışmaktadır. Katılımcılara ait bu demografik bilgilere ayrıca Tablo 4.2'den de ulaşılabilir.

Tablo 4.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri

		Frekans	%
Cinsiyet	Kadın	184	52,1
	Erkek	167	47,3
	Belirtilmemiş	2	,6
Yaş Aralığı	20-30	85	24,1
	31-40	137	38,8
	41-50	99	28
	51 ve üstü	32	9,1
Eğitim Düzeyi	Lise	5	1,4
	Üniversite	265	75,1
	Lisansüstü	83	23,5
Sektörde Bulunma Süresi	1 yıldan az	30	8,5
	1-3 yıl	53	15
	4-9 yıl	72	20,4
	10+ yıl	198	56,1

		Frekans	%
Kurumda Bulunma Süresi	1 yıldan az	31	8,8
	1-3 yıl	68	19,3
	4-9 yıl	80	22,7
	10+ yıl	174	49,3
Banka Türü	Kamu	198	56,1
	Özel	155	43,9
Görev Yeri	Şube	220	62,3
	Genel Müdürlük	111	31,4
	Bölge Yöneticiliği	22	6,2

4.3. Gruplararası Farklılıklara Dair Bulgular

Araştırmanın değişkenlerinden alınan skorların demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek için birtakım bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü ANOVA analizleri yapılmıştır.

4.3.1. Cinsiyet

Yapılan bağımsız örneklem t testinin sonuçları değişkenlerden alınan skorların cinsiyete bağlı farklılaşmadığını bulmuştur. Yani, erkek ve kadın katılımcılar değişkenlerden benzer skorları almışlardır (Tablo 4.3).

Tablo 4.3. Grup Farklılıklarının Cinsiyete Göre İncelenmesi

	Cinsiyet	Ortalama	p
Soyut Yetenek Yönetimi	Kadın	3.18	
	Erkek	3.26	
			.56
Somut Yetenek Yönetimi	Kadın	3.24	
	Erkek	3.35	
			.37
Yetenek Yönetimi	Kadın	3.21	
	Erkek	3.30	
			.45
Sürdürülebilir Performans	Kadın	4.03	
	Erkek	4.09	
			.31
Kariyer Memnuniyeti	Kadın	3.29	
	Erkek	3.51	
			.07

4.3.2. Banka türü

Bağımsız örneklemeler için t testinin sonuçları özel bankalarda çalışanların kamu bankalarında çalışanlara nazaran anlamlı şekilde tüm değişkenlerden daha yüksek skorlar aldıklarını göstermektedir (Tablo 4.4).

Tablo 4.4. Grup Farklılıklarının Banka Türüne Göre İncelenmesi

	Banka Türü	Ortalama	p
Soyut Yetenek Yönetimi	Kamu	2.84	<.001
	Özel	3.70	
Somit Yetenek Yönetimi	Kamu	2.92	<.001
	Özel	3.75	
Yetenek Yönetimi	Kamu	2.88	<.001
	Özel	3.73	
Sürdürülebilir Performans	Kamu	3.97	0.001
	Özel	4.18	
Kariyer Memnuniyeti	Kamu	3.05	<.001
	Özel	3.84	

4.3.3. Yaş grubu

Tek yönlü ANOVA analizi sonucu yaş grubunun değişkenlerden alınan skorları farklılaştırdığını göstermektedir (Tablo 4.5).

Tablo 4.5. Grup Farklılıklarının Yaş Grubuna Göre İncelenmesi

	Yaş Grubu	Ortalama	F	p
Soyut Yetenek Yönetimi	20-30	3.79	11.52	<.001
	31-40	3.11		
	41-50	2.85		
	51 ve üstü	3.28		

Somut Yetenek Yönetimi	20-30	3.89		
	31-40	3.16		
	41-50	2.94		
	51 ve üstü	3.29		
			12.25	<.001
Yetenek Yönetimi	20-30	3.84		
	31-40	3.13		
	41-50	2.90		
	51 ve üstü	3.28		
			12.26	<.001
Sürdürülebilir Performans	20-30	4.33		
	31-40	4.02		
	41-50	3.89		
	51 ve üstü	4.07		
			8.98	<.001
Kariyer Memnuniyeti	20-30	4.00		
	31-40	3.30		
	41-50	2.97		
	51 ve üstü	3.51		
			15.02	<.001

Spesifik olarak, soyut yetenek yönetimi puanları incelendiğinde 20-30 yaş grubundaki katılımcıların 31-40 ($OrtFark = .68, p < .001$) ve 41-50 ($OrtFark = .94, p < .001$) yaş grubundaki katılımcılara göre daha yüksek skor aldıkları görülmektedir.

Benzer şekilde 20-30 yaş grubundaki katılımcılar 31-40 ($OrtFark = .74, p < .001$), 41-50 ($OrtFark = .95, p < .001$) ve 51 yaş üstü grubundaki ($OrtFark = .60, p = .045$) katılımcılara göre daha yüksek somut yetenek yönetimi puanları bildirmişlerdir.

Genel yetenek yönetimi skorları incelendiğinde ise yine 20-30 yaş grubundaki katılımcıların 31-40 ($OrtFark = .71, p < .001$) ve 41-50 ($OrtFark = .94, p < .001$) yaş grubundaki katılımcılara göre daha yüksek skor aldıkları görülmektedir.

20-30 yaş arası katılımcılar ayrıca 31-40 ($OrtFark = .32, p < .001$) ve 41-50 ($OrtFark = .44, p < .001$) yaş gruplarındaki katılımcılara göre daha yüksek somut sürdürülebilir performans puanları bildirmişlerdir.

Son olarak, 20-30 yaş arası katılımcılar kariyer memnuniyeti değişkeninden 31-40 ($OrtFark = .70, p < .001$) ve 41-50 ($OrtFark = 1.03, p < .001$) yaş arası katılımcılara göre daha yüksek skorlar almıştır.

4.3.4. Eğitim düzeyi

Tek yönlü ANOVA analizi sonucu değişkenlerden alınan skorların eğitim düzeyine göre farklılaşmadığını göstermektedir (Tablo 4.6).

Tablo 4.6. Grup Farklılıklarının Eğitim Düzeyine Göre İncelenmesi

	Eğitim Düzeyi	Ortalama	F	p
Soyut Yetenek Yönetimi	Lise	3.60	1.04	.35
	Üniversite	3.25		
	Lisansüstü	3.07		
Somut Yetenek Yönetimi	Lise	3.48	.44	.64
	Üniversite	3.31		
	Lisansüstü	3.19		
Yetenek Yönetimi	Lise	3.54	.73	.48
	Üniversite	3.28		
	Lisansüstü	3.13		
	Eğitim Düzeyi	Ortalama	F	p
Sürdürülebilir Performans	Lise	4.18	.44	.65
	Üniversite	4.08		
	Lisansüstü	4.01		
Kariyer Memnuniyeti	Lise	3.40	.12	.89
	Üniversite	3.41		
	Lisansüstü	3.34		

4.3.5. Kurumda bulunulan süre

Tek yönlü ANOVA analizi sonucu kurumda bulunulan sürenin değişkenlerden alınan skorları farklılaştırdığını göstermektedir (Tablo 4.7).

Tablo 4.7. Grup Farklılıklarının Kurumda Bulunulan Süreye Göre İncelenmesi

	Kurumda Bulunulan Süre	Ortalama	F	p
Soyut Yetenek Yönetimi	1 yıldan az	4.17		
	1-3 yıl	3.64		
	4-9 yıl	3.35		
	10+ yıl	2.82		
			19.93	<.001
Somut Yetenek Yönetimi	1 yıldan az	4.23		
	1-3 yıl	3.74		
	4-9 yıl	3.43		
	10+ yıl	2.87		
			21.05	<.001
Yetenek Yönetimi	1 yıldan az	4.20		
	1-3 yıl	3.69		
	4-9 yıl	3.39		
	10+ yıl	2.85		
			21.21	<.001
Sürdürülebilir Performans	1 yıldan az	4.42		
	1-3 yıl	4.23		
	4-9 yıl	4.13		
	10+ yıl	3.91		
			9.98	<.001
Kariyer Memnuniyeti	1 yıldan az	4.33		
	1-3 yıl	3.88		
	4-9 yıl	3.59		
	10+ yıl	2.95		
			25.99	<.001

Spesifik olarak, soyut yetenek yönetimi puanları incelendiğinde 1 yıldan daha az süredir kurumda bulunan çalışanların 4-9 yıl ($OrtFark = .83, p = .002$) ve 10+ yıl ($OrtFark = 1.36, p < .001$) grubundaki katılımcılara göre daha yüksek skorlar aldıkları görülmektedir. Ayrıca, 10+ yıl grubundaki katılımcılar 1-3 yıl grubundaki ($OrtFark = -.82, p < .001$) ve 4-9 yıl grubundaki ($OrtFark = -.53, p = .002$) katılımcılara göre daha düşük soyut yetenek yönetimi puanları almıştır.

Somut yetenek yönetimi puanlarında da benzeri bir farklılaşma gözlenmiştir. 1 yıldan daha az süredir kurumda bulunan çalışanların 4-9 yıl ($OrtFark = .80, p = .003$) ve 10+ yıl

(*OrtFark* = 1.35, $p < .001$) grubundaki katılımcılara göre daha yüksek skorlar aldıkları görülmektedir. Ayrıca, 10+ yıl grubundaki katılımcılar 1-3 yıl grubundaki (*OrtFark* = -.87, $p = < .001$) ve 4-9 yıl grubundaki (*OrtFark* = -.55, $p < .001$) katılımcılara göre daha düşük somut yetenek yönetimi puanları almıştır.

Genel yetenek yönetimi skorlarında da somut ve soyut yetenek yönetimi skorlarına benzer bir durum yaşanmıştır. 1 yıldan daha az süredir kurumda bulunan çalışanların 4-9 yıl (*OrtFark* = .81, $p = .002$) ve 10+ yıl (*OrtFark* = 1.35, $p < .001$) grubundaki katılımcılara göre daha yüksek skorlar aldıkları görülmektedir. Ayrıca, 10+ yıl grubundaki katılımcılar 1-3 yıl grubundaki (*OrtFark* = -.85, $p = < .001$) ve 4-9 yıl grubundaki (*OrtFark* = -.54, $p = .001$) katılımcılara göre daha düşük yetenek yönetimi puanları almıştır.

Sürdürülebilir performans skorlarına bakıldığında ise 10+ yıldır kurumda bulunan çalışanların 1 yıldan az (*OrtFark* = -.51, $p < .001$), 1-3 yıl (*OrtFark* = -.32, $p = < .001$) ve 4-9 yıl grubundaki (*OrtFark* = -.22, $p = .031$) katılımcılara göre daha düşük skorlar aldığı görülmüştür.

Son olarak, 10+ yıldır kurumda bulunan çalışanların 1 yıldan az (*OrtFark* = -1.38, $p < .001$), 1-3 yıl (*OrtFark* = -.93, $p = < .001$) ve 4-9 yıl grubundaki (*OrtFark* = -.64, $p < .001$) katılımcılara göre daha düşük skorlar aldığı görülmüştür. Ayrıca, 1 yıldan daha az süredir kurumda olanların 4-9 yıl arası kurumda olanlara (*OrtFark* = .74, $p = .003$) göre kariyerlerinden daha memnun oldukları görülmüştür.

4.3.6. Sektörde bulunulan süre

Tek yönlü ANOVA analizi sonucu çalışılan sektörde bulunulan sürenin değişkenlerden alınan skorları farklılaştırdığını göstermektedir (Tablo 4.8).

Tablo 4.8. Grup Farklılıklarının Sektörde Bulunulan Süreye Göre İncelenmesi

	Sektörde Bulunulan	Ortalama	F	p
	Süre			
Soyut Yetenek Yönetimi	1 yıldan az	4.18	24.37	<.001
	1-3 yıl	3.72		
	4-9 yıl	3.56		
	10+ yıl	2.81		

Somut Yetenek Yönetimi	1 yıldan az	4.25		
	1-3 yıl	3.82		
	4-9 yıl	3.62		
	10+ yıl	2.88		
			25.00	<.001
Yetenek Yönetimi	1 yıldan az	4.22		
	1-3 yıl	3.77		
	4-9 yıl	3.59		
	10+ yıl	2.84		
			25.58	<.001
Sürdürülebilir Performans	1 yıldan az	4.44		
	1-3 yıl	4.26		
	4-9 yıl	4.20		
	10+ yıl	3.90		
			12.68	<.001
Kariyer Memnuniyeti	1 yıldan az	4.35		
	1-3 yıl	3.88		
	4-9 yıl	3.80		
	10+ yıl	2.97		
			29.09	<.001

Spesifik olarak soyut yetenek yönetimi değişkeninden alınan skorlar incelendiğinde, 10+ yıldır kurumda bulunan çalışanların 1 yıldan az ($OrtFark = -1.37, p < .001$), 1-3 yıl ($OrtFark = -.91, p = < .001$) ve 4-9 yıl grubundaki ($OrtFark = -.75, p < .001$) katılımcılara göre daha düşük skorlar aldığı görülmüştür. Ayrıca, 1 yıldan daha az süredir kurumda olanların 4-9 yıl arası kurumda olanlara ($OrtFark = .62, p = .037$) göre soyut yetenek yönetimi değişkeninden daha yüksek puanlar almıştır.

Somut yetenek yönetimi puanlarında da benzeri bir farklılaşma gözlenmiştir. 10+ yıldır kurumda bulunan çalışanların 1 yıldan az ($OrtFark = -1.37, p < .001$), 1-3 yıl ($OrtFark = -.94, p = < .001$) ve 4-9 yıl grubundaki ($OrtFark = -.74, p < .001$) katılımcılara göre daha düşük skorlar almıştır. Ayrıca, 1 yıldan daha az süredir kurumda olanların 4-9 yıl arası kurumda olanlara ($OrtFark = .64, p = .031$) göre somut yetenek yönetimi değişkeninden daha yüksek puanlar almıştır.

Genel yetenek yönetimi puanları incelendiğinde ise 10+ yıldır kurumda bulunan çalışanların 1 yıldan az ($OrtFark = -1.37, p < .001$), 1-3 yıl ($OrtFark = -.92, p = < .001$) ve 4-9 yıl grubundaki ($OrtFark = -.75, p < .001$) katılımcılara göre daha düşük skorlar aldığı görülmektedir. Ek olarak, 1 yıldan daha az süredir kurumda olanların 4-9 yıl arası kurumda

olanlara ($OrtFark = .63, p = .029$) göre yetenek yönetimi değişkeninden daha yüksek puanlar almıştır.

Sürdürülebilir performans skorları incelendiğinde ise 10+ yıldır kurumda bulunan çalışanların 1 yıldan az ($OrtFark = -.53, p < .001$), 1-3 yıl ($OrtFark = -.35, p = < .001$) ve 4-9 yıl grubundaki ($OrtFark = -.30, p < .001$) katılımcılara göre daha düşük skorlar aldığı görülmektedir.

Son olarak kariyer memnuniyeti değişkeninde de benzer bir bulguya ulaşılmıştır. 10+ yıldır kurumda bulunan çalışanların 1 yıldan az ($OrtFark = -1.39, p < .001$), 1-3 yıl ($OrtFark = -.91, p = < .001$) ve 4-9 yıl grubundaki ($OrtFark = -.84, p < .001$) katılımcılara göre daha düşük skorlar aldığı saptanmıştır.

4.3.7. Görev yeri

Tek yönlü ANOVA analizi sonucu değişkenlerden alınan skorların görev yerine göre farklılaşmadığını göstermektedir (Tablo 4.9).

Tablo 4.9. Grup Farklılıklarının Görev Yerine Göre İncelenmesi

	Görev Yeri	Ortalama	F	p
Soyut Yetenek Yönetimi	Şube	3.20	.95	.39
	Genel Müdürlük	3.18		
	Bölge Yöneticiliği	3.55		
Somut Yetenek Yönetimi	Şube	3.27	1.19	.31
	Genel Müdürlük	3.25		
	Bölge Yöneticiliği	3.65		
	Görev Yeri	Ortalama	F	p
Yetenek Yönetimi	Şube	3.23	1.10	.34
	Genel Müdürlük	3.22		
	Bölge Yöneticiliği	3.60		
Sürdürülebilir Performans	Şube	4.03	1.12	.33
	Genel Müdürlük	4.12		
	Bölge Yöneticiliği	4.16		
Kariyer Memnuniyeti	Şube	3.40	2.18	.11
	Genel Müdürlük	3.29		
	Bölge Yöneticiliği	3.83		

4.4. Değişkenler Arası İkili İlişkilere Dair Bulgular

Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Bulgular tüm değişkenlerin birbirleriyle pozitif yönde anlamlı bir ilişki içerisinde olduğunu göstermektedir. Spesifik olarak, soyut yetenek yönetimi somut yetenek yönetimi ($r = .94, p < .001$), genel yetenek yönetimi ($r = .99, p < .001$), çalışanın sürdürülebilir performansı ($r = .53, p < .001$) ve kariyer memnuniyeti ($r = .78, p < .001$) ile pozitif bir ilişki içerisinde. Ayrıca, somut yetenek yönetimi sürdürülebilir performans ($r = .54, p < .001$), genel yetenek yönetimi ($r = .99, p < .001$) ve kariyer memnuniyeti ($r = .80, p < .001$) ile pozitif ilişkilidir. Yetenek yönetimi ise sürdürülebilir performans ($r = .54, p < .001$) ve kariyer memnuniyeti ($r = .80, p < .001$) ile pozitif ilişkili olarak bulunmuştur. Son olarak, kariyer memnuniyetinin sürdürülebilir performans ($r = .55, p < .001$) ile olumlu yönde ilişkili olduğu görülmektedir. Değişkenler arası bu ikili ilişkilere ayrıca Tablo 4.10'dan da ulaşılabilir.

Tablo 4.10. Değişkenlerin Birbirleriyle Olan İlişkileri

	1	2	3	4	5
1. Soyut Yetenek Yönetimi	1	.94***	.99***	.53***	.78***
2. Somut Yetenek Yönetimi	.94***	1	.99***	.54***	.80***
3. Yetenek Yönetimi	.99***	.99***	1	.54***	.80***
4. Sürdürülebilir Performans	.53***	.54***	.54***	1	.55***
5. Kariyer Memnuniyeti	.78***	.80***	.80***	.55***	1

Not. *** sembolü tüm ilişkilerin .001 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir.

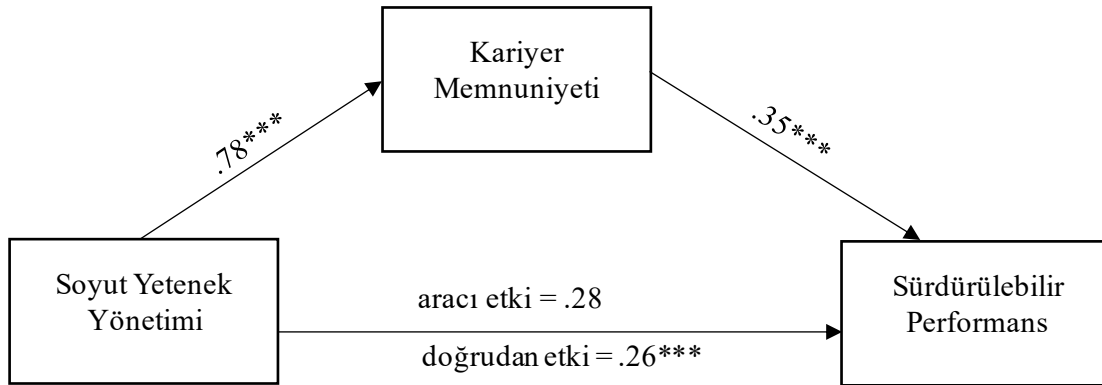
4.5. Model Testleri

Araştırmamızın hipotezlerini test etmek amacıyla bir dizi aracılık analizleri uygulanmıştır. Aracılık analizlerinin yapılabilmesi için SPSS 26 istatistik paket programındaki PROCESS Macro eklentisinden faydalanılmıştır. Bu eklentide araştırmacılar yapacakları aracı ya da düzenleyici değişken analizleri için kendilerine uygun olan modellerden birini seçmektedir. Bu çalışmanın hipotezlerini test etmek için Model 4 kullanılmıştır. Tüm modellerde “***” sembolü etkinin .001 düzeyinde, “**” sembolü .01 düzeyinde, “*” sembolü ise .05 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Tüm modellerde aracı etkiler anlamlıdır fakat aracı etki için anlamlılık değeri verilmediğinden güven aralığı rapor edilmiştir. Güven aralığının “0” içermemesi etkinin anlamlı olduğuna

işaret etmektedir. Örneğin; [-.14, .45] şeklindeki bir güven aralığı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını belirtirken, [.14, .45] ya da [-.45, -.14] şeklindeki güven aralıkları ise anlamlı bir etkiyi göstermektedir.

4.5.1. Soyut yetenek yönetiminin sürdürülebilir performansa etkisinde kariyer memnuniyetinin aracı rolü

İlk analizde bağımsız değişken soyut yetenek yönetimi uygulamaları, bağımlı değişken çalışanın sürdürülebilir performansı ve aracı değişken ise kariyer memnuniyetidir. Sonuçlar soyut yetenek yönetiminin kariyer memnuniyetini anlamlı ve pozitif yönde yordadığını göstermektedir ($b = .78$, $SH = .03$, $t = 23.3$, $p < .001$, %95 GA [.69, .81]). Çalışanın sürdürülebilir performansı ise hem soyut yetenek yönetimi ($b = .26$, $SH = .04$, $t = 3.65$, $p < .001$, %95 GA [.06, .20]) hem de kariyer memnuniyeti ($b = .35$, $SH = .04$, $t = 5.07$, $p < .001$, %95 GA [.69, .81]) tarafından anlamlı ve pozitif bir şekilde yordanmaktadır. Ayrıca, kariyer memnuniyetinin aracı etkisinin de anlamlı olduğu saptanmıştır ($b = .28$, $SH = .08$, %95 GA [.14, .41]). Bu bulgulara ayrıca Şekil 4.1’den de ulaşılabilir.

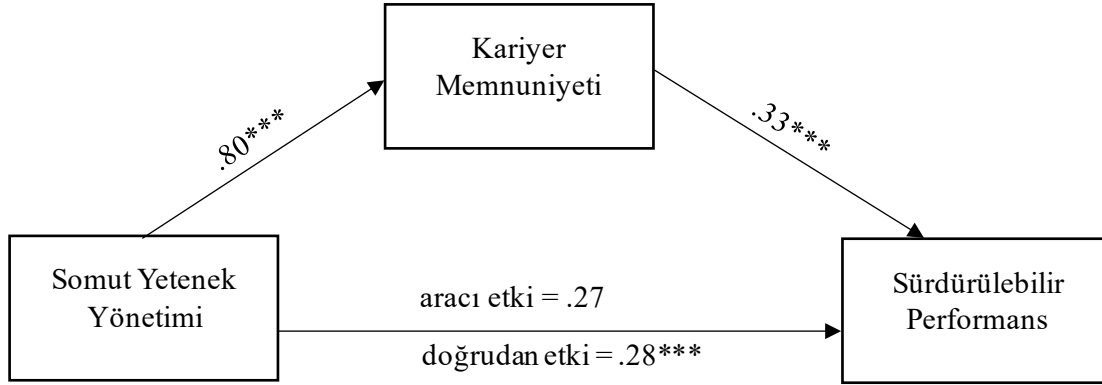


Şekil 4.1. Soyut Yetenek Yönetiminin Sürdürülebilir Performansa Etkisinde Kariyer Memnuniyetinin Aracı Rolü

4.5.2. Somut yetenek yönetiminin sürdürülebilir performansa etkisinde kariyer memnuniyetinin aracı rolü

İkinci analizde ise analizde bağımsız değişken somut yetenek yönetimi uygulamaları, bağımlı değişken çalışanın sürdürülebilir performansı ve aracı değişken ise kariyer memnuniyetidir. Sonuçlar somut yetenek yönetiminin kariyer memnuniyetini anlamlı ve pozitif yönde yordadığını göstermektedir ($b = .80$, $SH = .03$, $t = 24.75$, $p < .001$, %95 GA [.71, .83]). Çalışanın sürdürülebilir performansı ise hem somut yetenek yönetimi ($b = .28$,

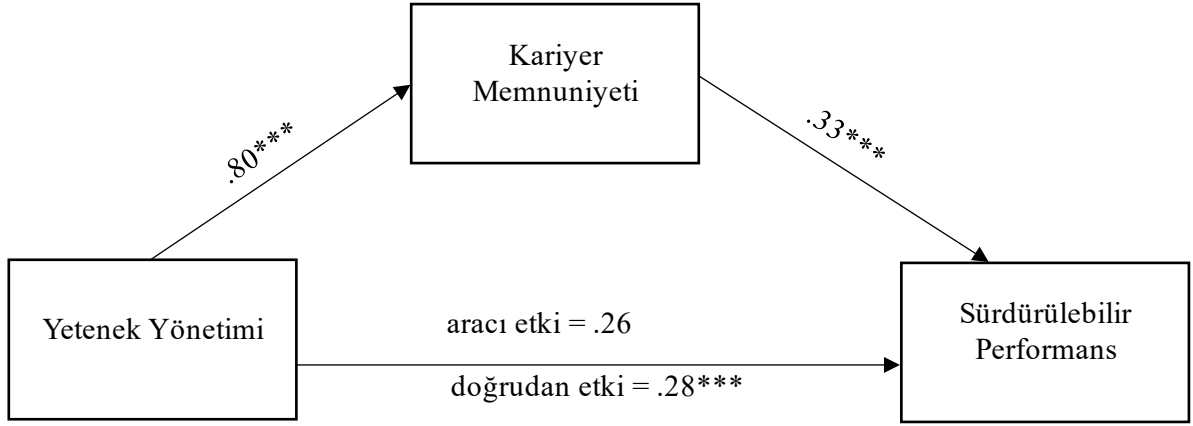
$SH = .04$, $t = 3.82$, $p < .001$, %95 GA [.07, .22]) hem de kariyer memnuniyeti ($b = .33$, $SH = .04$, $t = 4.60$, $p < .001$, %95 GA [.10, .26]) tarafından anlamlı ve pozitif bir şekilde yordanmaktadır. Ayrıca, kariyer memnuniyetinin aracı etkisinin de anlamlı olduğu saptanmıştır ($b = .27$, $SH = .07$, %95 GA [.13, .40]). Bu bulgulara ayrıca Şekil 4.2'den de ulaşılabilir.



Şekil 4.2. Somut Yetenek Yönetiminin Sürdürülebilir Performansa Etkisinde Kariyer Memnuniyetinin Aracı Rolü

4.5.3. Yetenek yönetiminin sürdürülebilir performansa etkisinde kariyer memnuniyetinin aracı rolü

Üçüncü analizde ise bağımsız değişken yetenek yönetimi uygulamaları, bağımlı değişken çalışanın sürdürülebilir performansı ve aracı değişken ise kariyer memnuniyetidir. Sonuçlar yetenek yönetiminin kariyer memnuniyetini anlamlı ve pozitif yönde yordadığını göstermektedir ($b = .80$, $SH = .03$, $t = 25.02$, $p < .001$, %95 GA [.72, .84]). Çalışanın sürdürülebilir performansı ise hem yetenek yönetimi ($b = .28$, $SH = .04$, $t = 3.89$, $p < .001$, %95 GA [.07, .23]) hem de kariyer memnuniyeti ($b = .33$, $SH = .04$, $t = 4.48$, $p < .001$, %95 GA [.10, .25]) tarafından anlamlı ve pozitif bir şekilde yordanmaktadır. Ayrıca, kariyer memnuniyetinin aracı etkisinin de anlamlı olduğu saptanmıştır ($b = .26$, $SH = .07$, %95 GA [.12, .39]). Bu bulgulara ayrıca Şekil 4.3'ten de ulaşılabilir.

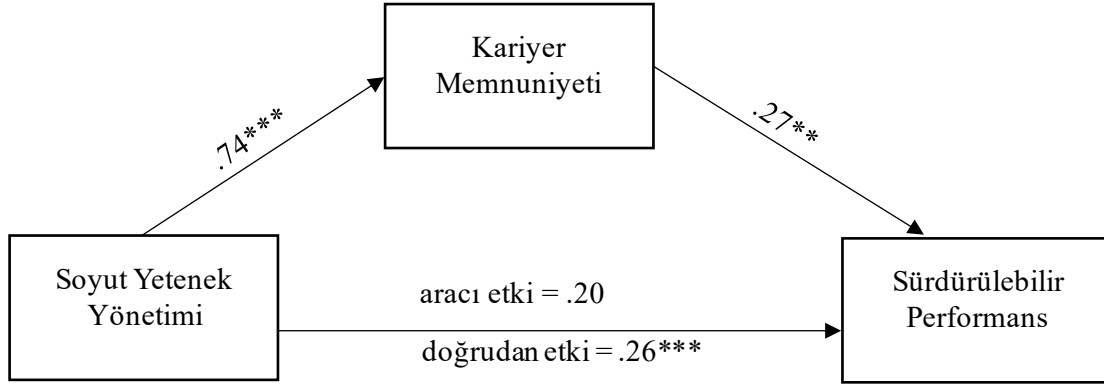


Not. ***= $p < .001$

Şekil 4.3. Yetenek Yönetiminin Sürdürülebilir Performansa Etkisinde Kariyer Memnuniyetinin Aracı Rolü

4.5.4. Kamu bankalarında çalışanlar için soyut yetenek yönetiminin sürdürülebilir performansa etkisinde kariyer memnuniyetinin aracı rolü

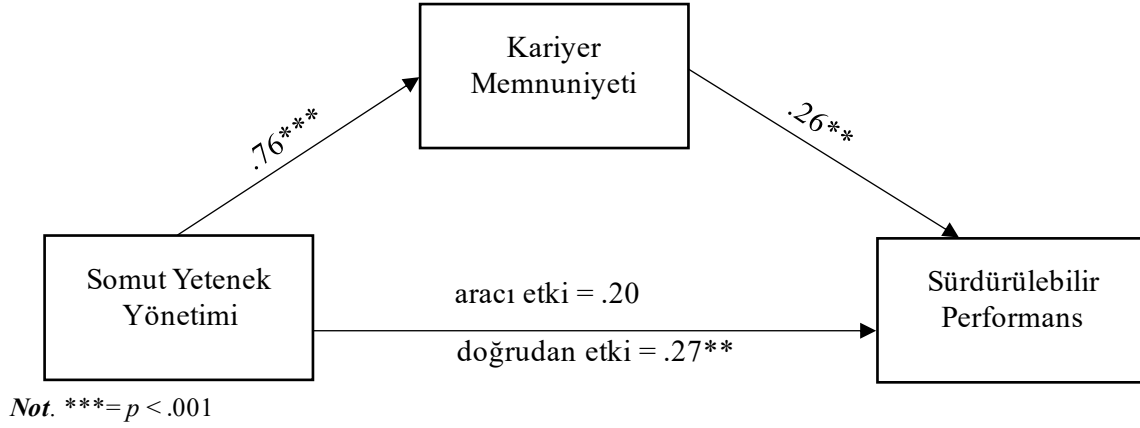
İlgili model testleri kamu bankalarında çalışanlar için ayrıca tekrarlanmıştır. Diğer analizlerdeki sıraya benzer şekilde kamu bankaları için ilk analizde bağımsız değişken soyut yetenek yönetimi uygulamaları, bağımlı değişken çalışanın sürdürülebilir performansı ve aracı değişken ise kariyer memnuniyetidir. Sonuçlar soyut yetenek yönetiminin kariyer memnuniyetini anlamlı ve pozitif yönde yordadığını göstermektedir ($b = .74$, $SH = .05$, $t = 15.20$, $p < .001$, %95 GA [.66, .86]). Çalışanın sürdürülebilir performansı ise hem soyut yetenek yönetimi ($b = .26$, $SH = .05$, $t = 2.85$, $p < .001$, %95 GA [.05, .26]) hem de kariyer memnuniyeti ($b = .27$, $SH = .05$, $t = 2.97$, $p = .003$, %95 GA [.05, .26]) tarafından anlamlı ve pozitif bir şekilde yordanmaktadır. Ayrıca, kariyer memnuniyetinin aracı etkisinin de anlamlı olduğu saptanmıştır ($b = .20$, $SH = .08$, %95 GA [.04, .36]). Bu bulgulara ayrıca Şekil 4.4'ten de ulaşılabilir.



Şekil 4.4. Kamu Bankaları İçin Soyut Yetenek Yönetiminin Sürdürülebilir Performansa Etkisinde Kariyer Memnuniyetinin Aracı Rolü

4.5.5. Kamu bankalarında çalışanlar için somut yetenek yönetiminin sürdürülebilir performansa etkisinde kariyer memnuniyetinin aracı rolü

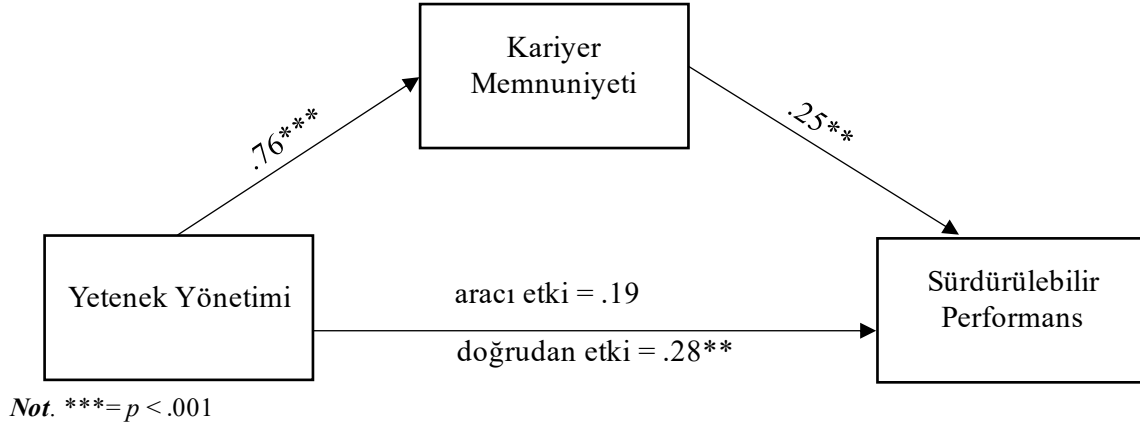
İkinci analizde ise bağımsız değişken somut yetenek yönetimi uygulamaları, bağımlı değişken çalışanın sürdürülebilir performansı ve aracı değişken ise kariyer memnuniyetidir. Sonuçlar somut yetenek yönetiminin kariyer memnuniyetini anlamlı ve pozitif yönde yordadığını göstermektedir ($b = .76$, $SH = .05$, $t = 16.13$, $p < .001$, %95 GA [.69, .88]). Çalışanın sürdürülebilir performansı ise hem somut yetenek yönetimi ($b = .27$, $SH = .06$, $t = 2.80$, $p = .01$, %95 GA [.05, .26]) hem de kariyer memnuniyeti ($b = .26$, $SH = .05$, $t = 2.79$, $p = .01$, %95 GA [.04, .25]) tarafından anlamlı ve pozitif bir şekilde yordanmaktadır. Ayrıca, kariyer memnuniyetinin aracı etkisinin de anlamlı olduğu saptanmıştır ($b = .20$, $SH = .08$, %95 GA [.04, .35]). Bu bulgulara ayrıca Şekil 4.5'ten de ulaşılabilir.



Şekil 4.5. Kamu Bankaları İçin Somut Yetenek Yönetiminin Sürdürülebilir Performansa Etkisinde Kariyer Memnuniyetinin Aracı Rolü

4.5.6. Kamu bankalarında çalışanlar için yetenek yönetiminin sürdürülebilir performansa etkisinde kariyer memnuniyetinin aracı rolü

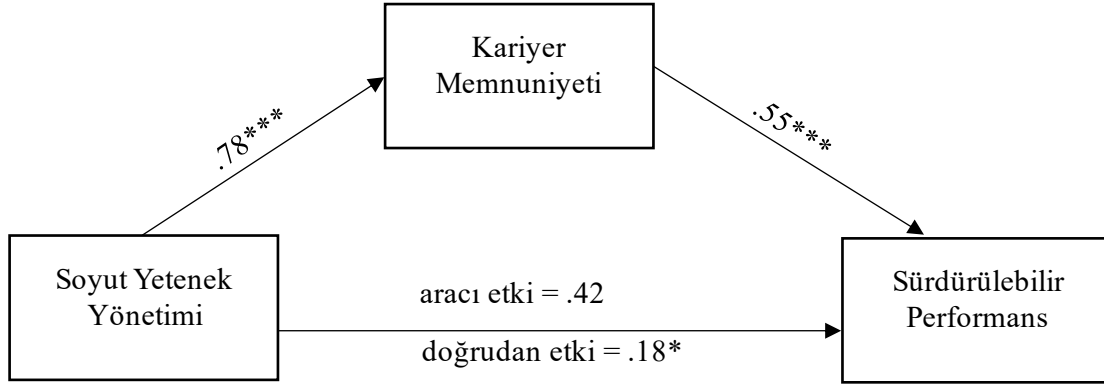
Üçüncü analizde ise bağımsız değişken yetenek yönetimi uygulamaları, bağımlı değişken çalışanın sürdürülebilir performansı ve aracı değişken ise kariyer memnuniyetidir. Sonuçlar yetenek yönetiminin kariyer memnuniyetini anlamlı ve pozitif yönde yordadığını göstermektedir ($b = .76$, $SH = .05$, $t = 16.27$, $p < .001$, %95 GA [.70, .89]). Çalışanın sürdürülebilir performansı ise hem yetenek yönetimi ($b = .28$, $SH = .06$, $t = 2.94$, $p = .004$, %95 GA [.05, .28]) hem de kariyer memnuniyeti ($b = .25$, $SH = .05$, $t = 2.66$, $p = .01$, %95 GA [.04, .25]) tarafından anlamlı ve pozitif bir şekilde yordanmaktadır. Ayrıca, kariyer memnuniyetinin aracı etkisinin de anlamlı olduğu saptanmıştır ($b = .19$, $SH = .08$, %95 GA [.03, .35]). Bu bulgulara ayrıca Şekil 4.6'dan da ulaşılabilir.



Şekil 4.6. Kamu Bankaları İçin Yetenek Yönetiminin Sürdürülebilir Performansa Etkisinde Kariyer Memnuniyetinin Aracı Rolü

4.5.7. Özel bankalarda çalışanlar için soyut yetenek yönetiminin sürdürülebilir performansa etkisinde kariyer memnuniyetinin aracı rolü

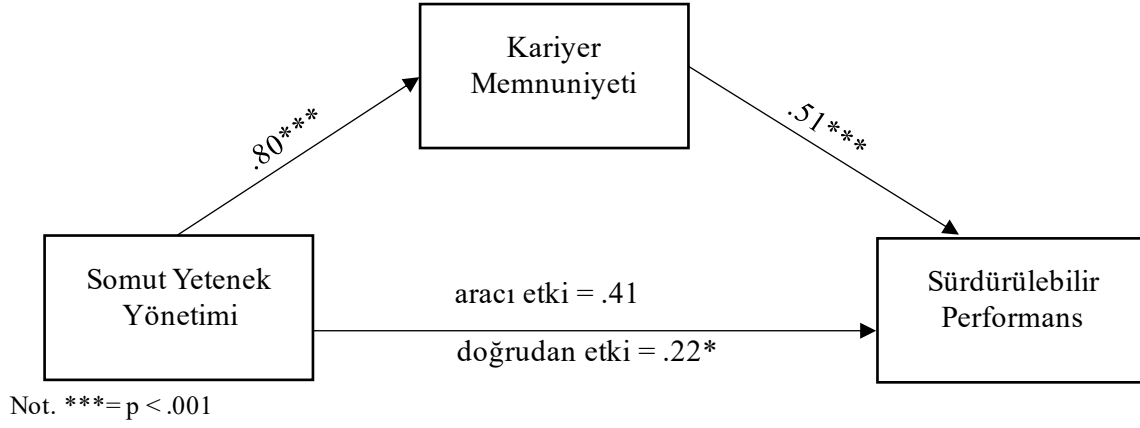
İlgili model testleri özel bankalarda çalışanlar için ayrıca tekrarlanmıştır. İlk analizde bağımsız değişken soyut yetenek yönetimi uygulamaları, bağımlı değişken çalışanın sürdürülebilir performansı ve aracı değişken ise kariyer memnuniyetidir. Sonuçlar soyut yetenek yönetiminin kariyer memnuniyetini anlamlı ve pozitif yönde yordadığını göstermektedir ($b = .78$, $SH = .04$, $t = 15.27$, $p < .001$, %95 GA [.59, .76]). Çalışanın sürdürülebilir performansı ise hem soyut yetenek yönetimi ($b = .18$, $SH = .05$, $t = 1.99$, $p = .048$, %95 GA [.00, .19]) hem de kariyer memnuniyeti ($b = .55$, $SH = .05$, $t = 5.91$, $p < .001$, %95 GA [.21, .42]) tarafından anlamlı ve pozitif bir şekilde yordanmaktadır. Ayrıca, kariyer memnuniyetinin aracı etkisinin de anlamlı olduğu saptanmıştır ($b = .42$, $SH = .09$, %95 GA [.25, .62]). Bu bulgulara ayrıca Şekil 4.7'den de ulaşılabilir.



Şekil 4.7. Özel Bankalar İçin Soyut Yetenek Yönetiminin Sürdürülebilir Performansa Etkisinde Kariyer Memnuniyetinin Aracı Rolü

4.5.8. Özel bankalarda çalışanlar için somut yetenek yönetiminin sürdürülebilir performansa etkisinde kariyer memnuniyetinin aracı rolü

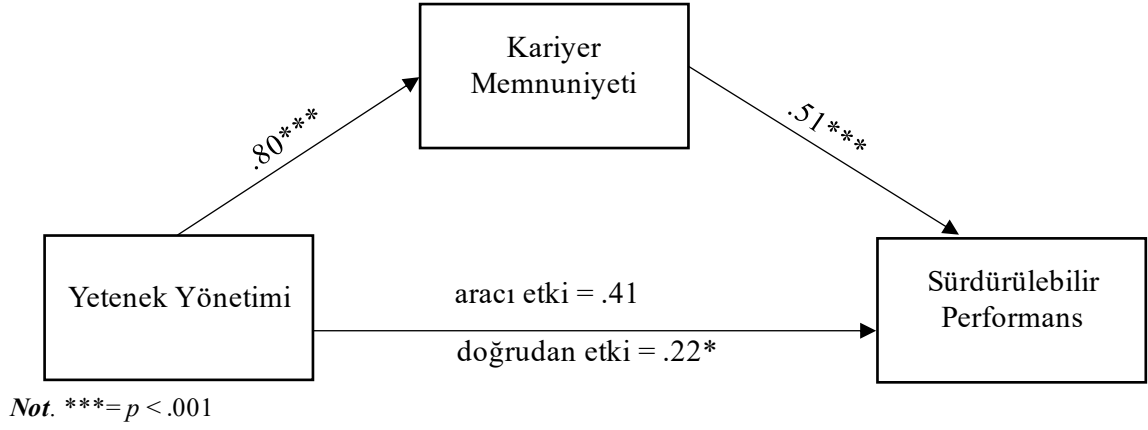
İkinci analizde ise bağımsız değişken somut yetenek yönetimi uygulamaları, bağımlı değişken çalışanın sürdürülebilir performansı ve aracı değişken ise kariyer memnuniyetidir. Sonuçlar somut yetenek yönetiminin kariyer memnuniyetini anlamlı ve pozitif yönde yordadığını göstermektedir ($b = .80$, $SH = .04$, $t = 16.64$, $p < .001$, %95 GA [.60, .76]). Çalışanın sürdürülebilir performansı ise hem somut yetenek yönetimi ($b = .22$, $SH = .05$, $t = 2.29$, $p = .02$, %95 GA [.02, .21]) hem de kariyer memnuniyeti ($b = .51$, $SH = .06$, $t = 5.26$, $p < .001$, %95 GA [.19, .41]) tarafından anlamlı ve pozitif bir şekilde yordanmaktadır. Ayrıca, kariyer memnuniyetinin aracı etkisinin de anlamlı olduğu saptanmıştır ($b = .41$, $SH = .09$, %95 GA [.24, .61]). Bu bulgulara ayrıca Şekil 4.8'den de ulaşılabilir.



Şekil 4.8. Özel Bankalar İçin Somut Yetenek Yönetiminin Sürdürülebilir Performansa Etkisinde Kariyer Memnuniyetinin Aracı Rolü

4.5.9. Özel bankalarda çalışanlar için yetenek yönetiminin sürdürülebilir performansa etkisinde kariyer memnuniyetinin aracı rolü

Üçüncü analizde ise bağımsız değişken yetenek yönetimi uygulamaları, bağımlı değişken çalışanın sürdürülebilir performansı ve aracı değişken ise kariyer memnuniyetidir. Sonuçlar yetenek yönetiminin kariyer memnuniyetini anlamlı ve pozitif yönde yordadığını göstermektedir ($b = .80$, $SH = .04$, $t = 16.72$, $p < .001$, %95 GA [.62, .79]). Çalışanın sürdürülebilir performansı ise hem yetenek yönetimi ($b = .22$, $SH = .05$, $t = 2.25$, $p = .03$, %95 GA [.01, .21]) hem de kariyer memnuniyeti ($b = .51$, $SH = .06$, $t = 5.27$, $p < .001$, %95 GA [.19, .41]) tarafından anlamlı ve pozitif bir şekilde yordanmaktadır. Ayrıca, kariyer memnuniyetinin aracı etkisinin de anlamlı olduğu saptanmıştır ($b = .41$, $SH = .10$, %95 GA [.23, .61]). Bu bulgulara ayrıca Şekil 4.9'dan da ulaşılabilir.



Şekil 4.9. Özel Bankalar İçin Yetenek Yönetiminin Sürdürülebilir Performansa Etkisinde Kariyer Memnuniyetinin Aracı Rolü

4.6. Araştırmanın Hipotezlerinin Değerlendirilmesi

Yukarıda sunulan aracılık analizlerinin sonucunda hipotezlerin doğrulanıp doğrulanmadığına ilişkin açıklamalar şu şekilde özetlenebilir:

H1: Yetenek yönetimi uygulamaları, çalışanın sürdürülebilir performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H1_a: Soyut yetenek yönetimi uygulamaları, çalışanın sürdürülebilir performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H1_b: Somut yetenek yönetimi uygulamaları, çalışanın sürdürülebilir performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Hipotezler doğrulanmıştır, tüm modellerde yetenek yönetimi uygulamalarının (soyut, somut, soyut+somut) çalışanın sürdürülebilir performansını pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir.

H2: Yetenek yönetimi uygulamaları, çalışanın kariyer memnuniyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2_a: Soyut yetenek yönetimi uygulamaları, çalışanın kariyer memnuniyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2_b: Somut yetenek yönetimi uygulamaları, çalışanın kariyer memnuniyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Hipotezler doğrulanmıştır, tüm modellerde yetenek yönetimi uygulamalarının (soyut, somut, soyut+somut) kariyer memnuniyetini pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir.

H3: Çalışanların kariyer memnuniyeti, çalışanın sürdürülebilir performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Hipotezimiz doğrulanmıştır, tüm modellerde kariyer memnuniyetinin çalışanın sürdürülebilir performansını pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir.

H4: Yetenek yönetimi uygulamalarının, çalışanların sürdürülebilir performansı üzerindeki etkisinde kariyer memnuniyetinin aracı rolü vardır.

Hipotezimiz doğrulanmıştır, tüm modellerde kariyer memnuniyetinin yetenek yönetimi ve çalışanın sürdürülebilir performansı arasındaki ilişkide aracı bir rol oynadığı görülmektedir.

5. TARTIŞMA

Bu çalışmada, yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların sürdürülebilir performansı üzerindeki etkisi ve bu etkide kariyer memnuniyetinin aracı rolünün olup olmadığı sorusuna cevap bulunmaya çalışılmıştır. Çalışmada elde edilen bulgular araştırma hipotezlerinin doğrulandığını göstermektedir.

Bankacılık sektöründe, kamu ve özel bankalar arasındaki yönetim yaklaşımları, organizasyon kültürü ve çalışan beklentileri farklılık gösterebilmektedir. Özel bankalar, yetenek yönetimi uygulamalarını daha sistematik ve yenilikçi şekilde uygulamaktadır. Bunun aksine, kamu bankalarında yetenek yönetimi uygulamaları daha geleneksel bir yapıya sahiptir ve genellikle merkeziyetçi karar alma mekanizmalarıyla yürütülmektedir. Bu durum, kamu bankalarında çalışan bağlılığı ve motivasyonu konusunda zaman zaman sorunlara yol açabilmektedir. Bu bağlamda, kamu bankalarının yetenek yönetimi stratejilerini geliştirerek çalışanların kariyer beklentilerine daha fazla yanıt vermesi önem arz etmektedir. Bu doğrultuda, araştırmanın bulgularının, kamu ve özel bankaların insan kaynakları politikalarına stratejik bir perspektif sunarak, sektörün yetenek yönetimi süreçlerini geliştirmelerine katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Bu çalışmanın bulguları geçmiş çalışmalarla paralellik göstermektedir. Literatürün irdelendiği giriş kısmında detaylı bir şekilde aktarıldığı gibi önceki araştırmalar yetenek yönetimi uygulamalarının kariyer memnuniyeti (Faraj vd., 2024; Ofluoğlu ve Bayraktar, 2021) ve çalışanın sürdürülebilir performansını (Aydın ve Tiryaki, 2018; Kirsten vd., 2023) olumlu yönde etkilediği bilinmektedir. Bunun yanında, kariyerinden daha memnun olan çalışanların iş performanslarında daha çok devamlılık gösterdiği de bilinmektedir (Wickramaratne, 2020). Bu bulgulara karşın, kariyer memnuniyetinin yetenek yönetimi ve çalışanın sürdürülebilir performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiğine ilişkin herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Çalışma, bu aracı etkiyi hem uluslararası hem de ulusal literatürde ortaya koyarak önemli bir boşluğu doldurmakta ve konuya dair yeni bir perspektif sunmaktadır.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bugünün hızlı değişen, dinamik, belirsiz ve son derece rekabetçi küresel pazarında, dünya genelindeki organizasyonlar yetenek yönetimi konusunda önemli kararlar ve zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu organizasyonlar için yüksek potansiyele sahip bireylerin yetenek yönetimi, giderek artan bir şekilde stratejik önem kazanmaktadır. Yeteneklerin farklılaştırıcı gücünü etkin bir şekilde kullanamayan işletmelerin, hızla değişen rekabet ortamında avantajlarını yitirmeleri olasıdır. Bu bağlamda, bu araştırmada yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanın sürdürülebilir performansı üzerindeki etkisinde kariyer memnuniyetinin aracı rolünü incelenmiştir.

Çalışmada elde edilen bulgular araştırma hipotezlerinin doğrulandığını göstermektedir. Spesifik olarak, araştırma hipotezlerinin değerlendirilmesi kısmında açıklandığı gibi kariyer memnuniyetinin yetenek yönetimi uygulamaları (hem soyut hem somut boyutta hem de bu ikisinin oluşturduğu toplamda) ve çalışanın sürdürülebilir performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği görülmektedir. Aynı zamanda bu aracı etkinin hem kamu bankalarında hem de özel bankalarda anlamlı olduğu görülmüştür.

Çalışmamız, önemli pratik çıkarımları içerisinde barındırmaktadır. İlk olarak, kurumlar uygulayacağı yetenek yönetimi uygulamaları aracılığıyla potansiyel yetenekli çalışanları çekebilir ve var olan yetenekli çalışanlarını elinde tutabilirler. Ayrıca, firmalara bu uygulamaların kariyer memnuniyetini arttıracak şekilde düzenlenmesi önerilebilir. Spesifik olarak, sadece kurumun performans hedeflerini değil, aynı zamanda çalışanın esenliğini gözetmek kritik önem arz etmektedir. Çalışanların fizyolojik ve psikolojik sağlığını desteklemek, maddi ve maddi olmayan teşvikleri kullanarak kuruma olan bağlılığı arttırmak, performans konusunda geri bildirim vermek bu stratejiler arasındadır. Ek olarak, çalışanın işi ve yaşamı arasında denge sağlayabilecek bir çalışma sistemi kurmak, destekleyici ve güçlendirici bir çalışma atmosferi oluşturmak, işle ilgili alınacak kararlarda çalışanlara söz hakkı vermek de işletmelere önerilebilecek uygulamalar arasındadır.

Çalışmanın değişkenlerinden alınan skorların demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını inceleyen analizler kamu bankalarında çalışanların, 10 yıldan fazla süredir sektörde ve kurumda bulunan çalışanların değişkenlerden (yetenek yönetimi, kariyer memnuniyeti, sürdürülebilir performans) daha düşük skorlar aldıklarını göstermektedir. Dolayısıyla, kamu bankalarının yetenek yönetimi uygulamalarını daha çok kullanması,

alışanlarının kariyer gelişimlerini ve sürdürülebilir performanslarını daha çok desteklemesi önerilebilir. Ayrıca, tüm bankaların 10 yıldan daha fazla süredir çalışanların işe yönelik motivasyonunu ve heyecanını canlı tutması için çalışmalar yapmaları önerilebilir.

Sonuç olarak, çalışmada bir yıldan daha az süredir kurumda çalışan veya sektörde bulunan katılımcı sayısının diğer katılımcılara göre daha az olduğu görülse de, elde edilen bulgular dikkate değer bir katkı sağlamaktadır. Özellikle, kariyer memnuniyetinin yetenek yönetimi ile sürdürülebilir performans arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini ortaya koyan sonuçlar, literatürde bu konuda yapılan araştırmalara yeni bir perspektif sunmanın yanında yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların hem bireysel kariyer memnuniyetini hem de uzun vadeli performanslarını nasıl şekillendirebileceğini anlamaya yönelik katkı sağladığı söylenebilir.

KAYNAKLAR

- Abderrahim, T. ve İyigün, Ö. (2023). The relationship between employee engagement and job satisfaction: A study on Moroccan companies. *International Journal of Commerce and Finance*, 9(1), 68–87.
- Abdullah, N., A. Shonubi, O., Hashim, R., ve Hamid, N. (2016). Recognition and appreciation and its psychological effect on job satisfaction and performance in a Malaysia IT company: Systematic review. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 21(9), 47–55. doi:10.9790/0837-2109064755
- Abrey, M. ve Smallwood, J. J. (2014). The Effects of Unsatisfactory Working Conditions on Productivity in the Construction Industry. *Procedia Engineering*, 85, 3–9. doi: 10.1016/j.proeng.2014.10.522
- Aburumman, O., Salleh, A., Omar, K. ve Abadi, M. (2020). The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention. *Management Science Letters*, 10(3), 641-652.
- Acar, S. (2021). Türkiye’de Yetenek Yönetimi Çalışmalarındaki Gelişmeler: Lisansüstü Tezlerle Yönelik Bir Analiz (2007-2019). *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 12(3), 1079-1094.
- Adıgüzel, Z. ve Cayan, Y. (2020). Güçlendirici liderliğin, hizmet sektöründeki yenilik faaliyetlerine ve çalışanlara etkilerinin incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(2), 326–353. doi: 10.30798/makuiibf.593901
- Ahmad, M. R. ve Raja, R. (2021). Employee job satisfaction and business performance: The mediating role of organizational commitment. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 25(2), 168–179. doi:10.1177/0972262920985949
- Ahmed, N. O. A. (2019). Career commitment: the role of self-efficacy, career satisfaction and organizational commitment. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*. doi: 10.1108/WJEMSD-06-2017-0038
- Akar, V. (2023). Örgütlerde Yetenek Yönetimin Çalışanların İş Performansına Etkisi: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracı Ve İşsizlik Kaygısının Düzenleyici Rolü. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 24(1), 477-497.
- Akarsu Cengiz, S. F. ve Öztürk, Z. (2023). The Effect Of Talent Management On Nurses' Perceptions Of Work Motivation And Organizational Trust. *International Journal Of Health Management and Tourism*, 8(1), 91-106.
- Akyüz, A. N. ve Örucü, E. (2018). Algılanan Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Yenilik Performansı Üzerine Etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (57), 20-36.
- Alayoğlu, N. (2010). İnsan kaynakları yönetiminde yeni dönem: yetenek yönetimi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 68-97.

- Al-Junaid, S. M., Hodges, S. J., Petrie, A. ve Cunningham, S. J. (2017). Career satisfaction and work-life balance of specialist orthodontists within the UK/ROI. *British Dental Journal*, 223(1), 53–58. doi: 10.1038/sj.bdj.2017.585
- Almıaık, Ü., Almıaık, E., Akın, K. ve Erat, S. (2012). Relationships Between Career Motivation, Affective Commitment and Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 355–362. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.09.1011
- Alsuwaidi, M., Alshurideh, M., Kurdi, B. A. ve Salloum, S. A. (2020). Performance appraisal on employees' motivation: A comprehensive analysis. *International Conference on Advanced Intelligent Systems and Informatics* (ss. 681-693) içinde. Springer.
- Altıok Gürel, P. (2018). İş-yaşam dengesini sağlayan faktörlerin kadın akademisyenler için belirlenmesi: Lojistik regresyon analizi. *İstanbul Üniversitesi Kadın Araştırmaları Dergisi*, 31–44.
- Altuğ, E. S. (2019). *Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde İşe Cezbolmanın Aracılık Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma* (Yayınlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Altunoğlu, A., Atay, H. ve Terlemez, B. (2015). İnsan Kaynakları Bakış Açısından Yetenek Yönetimi: Bankacılık Sektörü Uygulama Örneği. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 37(1), 47-70.
- Alziari, L. (2017). A chief HR officer's perspective on talent management. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(4), 379-383.
- Al-Zoubi, M. (2012). The Shape Of The Relationship Between Salary And Job Satisfaction: A Field Study. *Far East Journal of Psychology and Business*, 7(1), 1-12.
- Armstrong, M. (1992). *Human Resource Management: Strategy and Action*. Kogan Page Limited.
- Armstrong, M. (2017). *Armstrong'un stratejik insan kaynakları yönetimi el kitabı*. (Y.D. Gürol, E.Gemici, Çev.). İstanbul: Nobel Kitabevi.
- Armstrong-Stassen, M., ve Ursel, N. D. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 201–220. doi: 10.1348/096317908X288838
- Aruldoss, A., Berube Kowalski, K., Travis, M. L., ve Parayitam, S. (2022). The relationship between work–life balance and job satisfaction: moderating role of training and development and work environment. *Journal of Advances in Management Research*, 19(2), 240–271. doi: 10.1108/JAMR-01-2021-0002
- Arulsamy, A. S., Singh, I., Kumar, M. S., Panchal, J. J. ve Bajaj, K. K. (2023). Employee Training and Development: Enhancing Employee Performance—A Study. *Samdarshi*, 16(3).

- Asif, M. F. Mirza, U-K. Khan, A. H. Asif, M. Z. Riaz, S. ve Ahmed, S. (2017). Job Satisfaction: Antecedent and Consequences. *Bulletin of Business and Economics*, 6(4), 185–194.
- Aslantaş, M. (2024). Yetenek Yönetimi İle Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Avrasya Sosyal Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 466-499.
- Asrar-ul-Hag, J. ve Kuchinke, K. P. (2016). Impact of leadership style on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks. *Future Business Journal*, 2, 54–64. doi:10.1016/j.fbj.2016.05.002
- Ateş, F., Uğraş, S. ve Mergan, B. (2024). Beden eğitimi öğretmenlerinin iş yaşam kalitesi ile öğretme motivasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 15(3), 879-891.
- Au, W. C. ve Ahmed, P. K. (2014). Sustainable people management through work-life balance: a study of the Malaysian Chinese context. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6(3), 262–280. doi: 10.1108/APJBA-02-2014-0024
- Avcı, U. ve Turunç, Ö. (2012). Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(2), 45-55.
- Aydın, A., ve Tiryaki, S. (2018). Impact of Performance Appraisal on Employee Motivation and Productivity in Turkish Forest Products Industry: A Structural Equation Modeling Analysis. *Drvna Industrija*, 69(2), 101–111. doi: 10.5552/drind.2018.1710
- Bahadınli, H.S. (2013). İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (İlaç, Tekstil Ve Otomotiv Sektörlerinde Araştırma) (Yayınlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., ve ten Brummelhuis, L. L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 555–564. doi: 10.1016/j.jvb.2011.08.008
- Bakker, A.B. (2009). Building engagement in the workplace. R. J. Burke ve C.L. Cooper (Ed.), *The peak performing organization* (ss. 50–72) içinde. Routledge.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Longman.
- Barkhuizen, N. E., ve Gumede, B. (2021). The relationship between talent management, job satisfaction and voluntary turnover intentions of employees in a selected government institution. *SA Journal of Human Resource Management*, 19. doi:10.4102/sajhrm.v19i0.1396
- Barutçugil, G. (2002). *Performans Yönetimi* (2. Baskı). Kariyer Yayıncılık.
- Basmacı Karalar, E. ve Atay, S. (2009). The effects of talent management on the employee performance: A study in a multinational company in manufacturing sector. *Öneri*, 8(32), 95-103.

- Baten, A. (2017). How training and skills development improve employee's performance, moral, and motivation. *Emerging Markets: Business and Management Studies Journal*, 4(2), 71–91.
- Bebitoğlu, M. E. (2023). The effect of work engagement on perceived business performance: Comparisons between manufacturing and service sectors. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25(1), 261–281. doi:10.26468/trakyasobed.1106039
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global “war for talent”. *Journal of international management*, 15(3), 273-285.
- BowenXue, Feng, Y., Zhao, Y., Li, X., Yang, Y., Zhang, J., Zhang, Y., Hu, Z., ve Luo, H. (2024). Decent work, work engagement, and turnover intention among registered nurses: a cross-sectional study. *BMC Nursing*, 23(1), 31. doi:10.1186/s12912-023-01662-6
- Boz, D. (2022). Yetenek yönetiminin iş ve işletme performansına etkisi: Kütahya ili örneği. *Ekev Akademi Dergisi*, 92, 22–34.
- Bozionelos, N. (1996). Organizational Promotion and Career Satisfaction. *Psychological Reports*, 79(2), 371–375. doi: 10.2466/pr0.1996.79.2.371
- Buckingham, M., & Vosburgh, R. M. (2001). The 21st century human resources function: It's the talent, stupid!. *Human Resource Planning*, 24(4).
- Bulut, C. ve Can, O. (2013). Business performance. Idowu, S.O., Capaldi, N., Zu, L., Gupta, A.D. (Ed.), *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility* (ss. 273–279). Springer. doi:10.1007/978-3-642-28036-8_665
- Büyükyılmaz, O., Vargün, H. ve Uygurtürk, H. (2020). Muhasebe meslek mensuplarının mesleği bırakma niyeti üzerinde iş stresinin etkisi: Kariyer memnuniyetinin düzenleyici rolü. *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 20(61), 105-124.
- Cambridge Dictionary. <https://dictionary.cambridge.org/> (01.11.2024)
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. M. D. Dunnette ve L. M. Hough (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (ss. 687–732) içinde. Consulting Psychologists Press.
- Carmeli, A., Gilat, G., ve Waldman, D. A. (2007). The Role of Perceived Organizational Performance in Organizational Identification, Adjustment and Job Performance. *Journal of Management Studies*, 44(6), 972–992. doi: 10.1111/j.1467-6486.2007.00691
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels III, E. G. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, (3), 44.
- Chan, X. W., Kalliath, T., Brough, P., O’Driscoll, M., Siu, O. L. ve Timms, C. (2017). Self-efficacy and work engagement: test of a chain model. *International Journal of Manpower*, 38(6), 819-834.

- Chaudhry, M. S., Sabir, H. M., Rafi, N. ve Kalyar, M. N. (2011). Exploring the relationship between salary satisfaction and job satisfaction: A comparison of public and private sector organizations. *The Journal of Commerce*, 3(4).
- Cheeseman, A. K., Kim, B., Lambert, G. E. ve Hogan, L. N. (2011). Correctional officer perceptions of inmates and overall job satisfaction. *Journal of Crime and Justice*, 34(2).
- Cheng, B., Yu, X., Dong, Y. ve Zhong, C. (2024). Promoting employee career growth: the benefits of sustainable human resource management. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 62(1). doi: 10.1111/1744-7941.12371
- Chin, Y. S., Mohamad, A. A., & Lo, M. C. (2024). Harnessing the power of artificial intelligence (AI): a paradigm shift in HRM practices for employee sustainable performance. *Global Knowledge, Memory and Communication*.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, 19(4), 304-313.
- Çalışkan, B. (2022). İşletmelerde Yetenek Yönetiminin Bir Örgütsel Pratik Olarak Yayılımı: Kurumsalcı Bakış Açısı İle Bir Analiz (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Bursa Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Çay, O. ve Aydın, B. (2020). Yetenek yönetiminin çalışanların iş tatminine etkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 4022-4042. doi: 10.20491/isarder.2020.1087
- Çelik, D. (2012). Konaklama İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Adaletin Yenilikçi Davranışa Etkisinde Kariyer Memnuniyetinin Aracılık Etkisi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 14(2), 99-122.
- Çetin, F. ve Aşkun, D. (2018). The effect of occupational self-efficacy on work performance through intrinsic work motivation. *Management Research Review*, 41(2), 186-201.
- Çilhoroz, Y., Topaktaş, G. ve Işık, O. (2023). Çalışanın sürdürülebilir performansı (ÇSP) ölçeği: Türkçe geçerlik-güvenirlilik çalışması. *Türk Hijyen ve Deneysel Biyoloji Dergisi*, 80(1), 89-100.
- Çobanoğlu, F., Yıldırım, Ö., Şarkaya, S. S. ve Sertel, G. (2023). The Mediating Effect of Work-Life Balance in the Relationship Between Job Stress and Career Satisfaction. *European Journal of Educational Management*, 6(2), 83–99. doi: 10.12973/eujem.6.2.83
- De Jonge, J., Demerouti, E. ve Dormann, C. (2014). Current theoretical perspectives in work psychology. *An Introduction to Contemporary Work Psychology*, Peeters, M. C. W., De Jonge, J. Ve Taris, T. W. (Ed.) içinde (ss. 3–30). Wiley-Blackwell.
- Demir, S. (2017). *Kurumsal İmaj ve İşveren Markası Yolunda Yetenek Yönetiminin Rolü: Kahramanmaraş İli Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.

- Demirdelen, D. ve Ulama, Ş. (2014). Demografik Değişkenlerin Kariyer Tatminine Etkileri: Antalya'da 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(2), 65-89.
- Ding, C. G. ve Lin, C. (2006). Comparing the effects of determinants of turnover intentions between Taiwanese and U.S. hospital employees. *Human Resource Development Quarterly*, 17(4), 403-421. doi: 10.1002/hrdq.1183
- Dixit, S. ve Arrawatia, M. (2018). The impact of talent management on job satisfaction and employee performance in public sector banks of Rajasthan. *International Journal of Creative Research Thoughts*, 6(1), 425-435.
- Docherty, P., Kira, M. ve Shani, A. B. (2009). *Creating Sustainable Work Systems: Developing Social Sustainability*. Routledge.
- Doğan, H. (2020). İş Performansı ve Performans Değerleme Sistemi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme. *Uluslararası İşletme ve Ekonomi Çalışmaları Dergisi*, 2(1), 44-55.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008). İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların kendilerine doğru yolculuk yöntemi: yetenek yönetimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 145-166.
- Duran, C., Boz, D., Behdioğlu, S. ve Kutlu, S. (2019). Yetenek yönetimi uygulamaları ölçeği geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(2), 158-189.
- Durmuş, İ. ve Akyüz, A. M. (2021). Akademisyenlerin kariyer memnuniyeti düzeylerine, çalışma ortamı memnuniyeti ve organizasyona güven değişkenlerinin etkisi: kişisel gelişim düzeyinin aracı rolü. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 12(3), 997-1016.
- Ehnert, I., Parsa, S. Roper, I., Wagner, M. ve Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: a comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88-108.
- Erdemir, E. Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Rolü: Yetenek Savaşları Olgusu Ve Türkiye'deki Yansımaları. 5. Uluslararası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli Üniversitesi İİBF, Bildiriler Kitabı, Cilt 2, 2006.
- Faraj, S., Star abdulrahman, S., Muhammed Aarf, A. ve Ahmed Shamsadin, A. (2024). The Impact of Training on Career Satisfaction. *OTS Canadian Journal*, 3(4). doi: 10.58840/sre6pq38
- Faupel-Badger, J. M., Nelson, D. E. ve Izmirlian, G. (2017). Career Satisfaction and Perceived Salary Competitiveness among Individuals Who Completed Postdoctoral Research Training in Cancer Prevention. *PLOS ONE*, 12(1), e0169859. doi: 10.1371/journal.pone.0169859
- Fegley, S. (2006). Talent Management Survey Report, Society For Human Resource Management Research, January 2006, s. 1-30.

- Ferreira, J. A., Santos, E. J. R., Fonseca, A. C. ve Haase, R. F. (2007). Early predictors of career development: A 10-year follow-up study. *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), 61–77. doi:10.1016/j.jvb.2006.04.006
- Fesliyen, B. (2020). *Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Motivasyonu ve Performansı ile İşletme Performansına Etkisi: Banka ve Sigorta Çalışanları Uygulaması* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Fu, F., Zha, W., & Zhou, Q. (2023). The impact of enterprise digital capability on employee sustainable performance: From the perspective of employee learning. *Sustainability*, 15(17), 12897.
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457-473.
- Garba, F. ve Idris, S. (2021). Effect of Promotion on Job Satisfaction: A Study of Tertiary Institutions in Sokoto State, Nigeria. *International Journal of Management Studies and Social Science Research*, 3(6), 134-138.
- Göktaş, P. ve Çetinceli, K. (2017). Bankacılık sektöründe insan kaynakları yönetimi açısından yetenek yönetimi üzerine bir araştırma. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 3(3), 721-730.
- Gözüm, P. (2021). Kamu Çalışanlarının Kariyer Memnuniyetlerinin İş Doyumu Üzerine Etkisi. *Adam Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 1–26. doi: 10.31679/adamakademi.976806
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S. ve Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64–86.
- Grossi, G., Dobija, D. ve Strzelczyk, W. (2020). The impact of competing institutional pressures and logics on the use of performance measurement in hybrid universities. *Public Performance & Management Review*, 43(4), 818–844.
- Guerra, J. M. M., Danvila-del-Valle, I., & Méndez-Suárez, M. (2023). The impact of digital transformation on talent management. *Technological Forecasting and Social Change*, 188, 122291.
- Gündoğmuş, E., Çolak, F. ve Vardarlier, P. (2021). İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamaları. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 3(1), 161-166. doi:10.47542/sauied.848916
- Güneş, H. N. ve Ataç, O. L. (2022). The Relationship between Career Satisfaction and Work Engagement: A Research on Public Employees. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 109–122. doi: 10.18026/cbayarsos.1081570
- Hafez, E., Reem AbouelNeel, R., ve Elsaid, E. (2017). An exploratory study on how talent management affects employee retention and job satisfaction for personnel administration in Ain Shams University Egypt. *Journal of Management and Strategy*, 8(4), 1–17.

- Harris, J. G., Craig, E., ve Light, D. A. (2011). Talent and analytics: new approaches, higher ROI. *Journal of Business Strategy*, 32(6), 4–13. doi:10.1108/02756661111180087
- Harsch, K., & Festing, M. (2020). Dynamic talent management capabilities and organizational agility—A qualitative exploration. *Human Resource Management*, 59(1), 43-61.
- Herr, E. L. (2001). Career development and its practice: A historical perspective. *The Career Development Quarterly*, 49(3), 196–211. doi: 10.1002/j.2161-0045.2001.tb00562.x
- Hofmans, J., Dries, N., & Pepermans, R. (2008). The Career Satisfaction Scale: Response bias among men and women. *Journal of vocational behavior*, 73(3), 397-403.
- Hoffmann-Burdzińska, K., ve Rutkowska, M. (2015). Work life balance as a factor influencing well-being. *Journal of Positive Management*, 6(4), 87. doi: 10.12775/JPM.2015.024
- Huang, F. F. ve Yang, H. H. (2011). The effects of nationality differences and work stressors on work adjustment for foreign nurse aides. *BMC Health Services Research*, 11(1), 192. doi: 10.1186/1472-6963-11-192
- Ismail, H. N. ve Rishani, M. (2018). The relationships among performance appraisal satisfaction, career development and creative behavior. *The Journal of Developing Areas*, 52(3), 109–124.
- Jaharuddin, N. S. ve Zainol, L. N. (2019). The impact of work-life balance on job engagement and turnover intention. *The South East Asian Journal of Management*, 13(1).
- Janošková, M., Ubrežiová, I. ve Čulková, K. (2022). Talent Management as a Part of Sustainable Human Resources Management. In *Research Anthology on Human Resource Practices for the Modern Workforce* (pp. 1800–1822). IGI Global. doi: 10.4018/978-1-6684-3873-2.ch091
- Jaza Hama Faraj, S., Star abdulrahman, S., Muhammed Aarf, A. ve Ahmed Shamsadin, A. (2024). The Impact of Training on Career Satisfaction. *OTS Canadian Journal*, 3(4). doi: 10.58840/sre6pq38
- Ji, T., de Jonge, J., Peeters, M. C. W. ve Taris, T. W. (2021). Employee Sustainable Performance (E-SuPer): Theoretical Conceptualization, Scale Development, and Psychometric Properties. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(19), 10497. doi:10.3390/ijerph181910497
- Joo, B.-K. ve Lee, I. (2017). Workplace happiness: work engagement, career satisfaction, and subjective well-being. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 5(2), 206–221. doi: 10.1108/EBHRM-04-2015-0011
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., ve Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376–407.

- Kafetzopoulos, D., Psomas, E. ve Bouranta, N. (2022). The influence of leadership on strategic flexibility and business performance: The mediating role of talent management. *Management Decision*, 60(9), 2532–2551. doi:10.1108/MD-10-2021-1310
- Kamal, M. Y. ve Lukman, Z. M. (2017). The influence of talent management practices on job satisfaction. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(7), 859-864.
- Karatepe, O. M. (2012). Perceived organizational support, career satisfaction, and performance outcomes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(5), 735–752. doi: 10.1108/09596111211237273
- Katebi, A., HajiZadeh, M. H., Bordbar, A., ve Salehi, A. M. (2022). The Relationship Between “Job Satisfaction” and “Job Performance”: A Meta-analysis. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 23(1), 21–42.
- Keskin, N. ve Yıldız, E. (2023). Kariyer Planlama ve Kariyer Memnuniyeti İlişkisi: Sivil Havacılık Sektörü Yer Hizmetleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi (ODÜSOBİAD)*. doi: 10.48146/odusobiad.1174485
- Kirsten, T. G., Tong, L. U. ve Bharajdaggar, S. N. (2023). Effect of performance evaluation on employee productivity: Literature based. *African Journal of Emerging Issues*, 5(4), 1–12.
- Kosteas, V. D. (2011). Job Satisfaction and Promotions. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 50(1), 174–194. doi:10.1111/j.1468-232X.2010.00630.x
- Krishnan, A. ve Hishan, S. S. (2021). Impact of motivation and job satisfaction on turnover: A case study of food additives producer Company. *Journal of Management Info*, 8(2), 166–182. doi:10.31580/jmi.v8i2.2068
- Kula, S. (2017). Occupational stress, supervisor support, job satisfaction, and work-related burnout: perceptions of Turkish National Police (TNP) members. *Police Practice and Research*, 18(2), 146–159. doi: 10.1080/15614263.2016.1250630
- Kumar, S. (2022). The impact of talent management practices on employee turnover and retention intentions. *Global Business and Organizational Excellence*, 41(2), 21-34.
- Laras, T., Jatmiko, B., Susanti, F. E., ve Susiati, S. (2021). The effect of work environment and compensation on work motivation and performance: A case study in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 1065–1077. doi:10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO5.1065
- Loeb, C., Stempel, C. ve Isaksson, K. (2016). Social and emotional self-efficacy at work. *Scandinavian Journal of Psychology*, 57(2), 152–161. doi:10.1111/sjop.12274
- Loi, R. ve Ngo, H.-Y. (2010). Mobility norms, risk aversion, and career satisfaction of Chinese employees. *Asia Pacific Journal of Management*, 27(2), 237–255. doi: 10.1007/s10490-008-9119-y

- London, M. ve Smither, J. W. (1999). Empowered self-development and continuous learning. *Human Resource Management*, 38(1), 3–15.
- Lounsbury, J. W., Moffitt, L., Gibson, L. W., Drost, A. W. ve Stevens, M. (2007). An Investigation of Personality Traits in Relation to Job and Career Satisfaction of Information Technology Professionals. *Journal of Information Technology*, 22(2), 174–183. doi: 10.1057/palgrave.jit.2000094
- Lunenburg, F. C. (2011). Self-Efficacy in the Workplace: Implications for Motivation and Performance. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 14(1).
- Mahapatra, G. P., & Dash, S. (2022). Round table: Talent development in a changing world of work. *IIMB Management Review*, 34(1), 83-91.
- Mahjoub, M., Atashsokhan, S., Khalilzadeh, M., Aghajanloo, A., & Zohrehvandi, S. (2018). Linking “Project Success” and “Strategic Talent Management”: satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators. *Procedia computer science*, 138, 764-774.
- Malik, M., Qaiser Danish, R., ve Munir, Y. (2012). The Impact of Pay and Promotion on Job Satisfaction: Evidence from Higher Education Institutes of Pakistan. *American Journal of Economics*, 2(4), 6–9. doi: 10.5923/j.economics.20120001.02
- Martínez-León, I. M., Olmedo-Cifuentes, I., ve Ramón-Llorens, M. C. (2018). Work, personal and cultural factors in engineers’ management of their career satisfaction. *Journal of Engineering and Technology Management*, 47, 22–36. doi: 10.1016/j.jengtecman.2017.12.002
- Meier, L. L. ve Spector, P. E. (2015). Job Satisfaction. In *Wiley Encyclopedia of Management* (pp. 1–3). Wiley. doi:10.1002/9781118785317.weom050093
- Meyers, M. C. (2020). The neglected role of talent proactivity: Integrating proactive behavior into talent-management theorizing. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100703.
- Mokaya, S. O., Musau, J. L., Wagoki, J. ve Karanja, K. (2013). Effects of organizational work conditions on employee job satisfaction in the hotel industry in Kenya. *International Journal of Arts and Commerce*, 2(2), 79–90.
- Mone, E. M. ve London, M. (2018). *Employee Engagement Through Effective Performance Management*. Routledge. doi: 10.4324/9781315626529
- Motowidlo, S. J. ve Kell, H. J. (2012). Job Performance. *Handbook of Psychology, Second Edition* içinde. Wiley. doi:10.1002/9781118133880.hop212005
- Murray-Gibbons, R. ve Gibbons, C. (2007). Occupational stress in the chef profession. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(1), 32–42. doi: 10.1108/09596110710724143

- Nisar, S. K. ve Rasheed, M. I. (2020). Stress and performance: Investigating relationship between occupational stress, career satisfaction, and job performance of police employees. *Journal of Public Affairs*, 20(1). doi: 10.1002/pa.1986
- Ofluoğlu, G. ve Bayraktar, A. S. (2021). Yetenek Yönetiminin çalışanların kariyer memnuniyetine etkisi. *International Journal of Management and Administration*, 5(10), 37-52.
- Orea, A., del Val, M. T. ve García, C. (2023). The talent management business model and its impact on business performance. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*. doi:10.1108/JEC-08-2022-0109
- Oreskovich, M. R., Shanafelt, T., Dyrbye, L. N., Tan, L., Sotile, W., Satele, D., West, C. P., Sloan, J. ve Boone, S. (2015). The prevalence of substance use disorders in American physicians. *The American Journal on Addictions*, 24(1), 30–38. doi: 10.1111/ajad.12173
- Oxford Dictionary. <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/> (01.11.2024)
- Pagan-Castano, E., Ballester-Miquel, J. C., Sánchez-García, J., & Guijarro-García, M. (2022). What's next in talent management?. *Journal of Business Research*, 141, 528-535.
- Pandita, D. ve Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training*, 50(4), 185–199. doi:10.1108/ICT-09-2017-0073
- Park, Y. (2018). Empirical investigation on the predictors of career satisfaction. *Industrial and Commercial Training*, 50(4), 165–171. doi: 10.1108/ICT-03-2018-0032
- Peeters, M. C. W., Taris, T. W. ve De Jonge, J. (2014). Introduction: People at work. *An Introduction to Contemporary Work Psychology*, Peeters, M. C. W., De Jonge, J. Ve Taris, T. W. (Ed.) içinde (ss. 3–30). Wiley-Blackwell.
- Pelenk, S. E. (2020). Lider-üye etkileşiminin kariyer memnuniyetine etkisinde algılanan güç mesafesinin aracılık rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 18(3), 25–45. doi: 10.11611/yea.756545
- Pinder, C. C. (2014). *Work motivation in organizational behavior*. Psychology Press. doi:10.4324/9781315734606
- Poggi, A. (2010). Job satisfaction, working conditions and aspirations. *Journal of Economic Psychology*, 31(6), 936–949. doi: 10.1016/j.joep.2010.08.003
- Polzer, J. T. (2004). How Subgroup Interests and Reputations Moderate the Effect of Organizational Identification on Cooperation. *Journal of Management*, 30(1), 71–96. doi: 10.1016/j.jm.2002.12.003
- Pomaranik, W. ve Kludacz-Alessandri, M. (2023). Talent management and job satisfaction of medical personnel in Polish healthcare entities. *Frontiers in Psychology*, 14. doi:10.3389/fpsyg.2023.1146073

- Pulakos, E. D. (2009). *Performance management: A new approach for driving business results*. John Wiley & Sons.
- Rani, S. V., Kamalanabban, D. ve Mariappan, S. (2011). Work/Life Balance Reflections on Employee Satisfaction. *Serbian Journal of Management*, 6(1), 85-96.
- Rasool, S. F., Wang, M., Zhang, Y. ve Samma, M. (2020). Sustainable Work Performance: The Roles of Workplace Violence and Occupational Stress. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3), 912. doi:10.3390/ijerph17030912
- Ratnasari, S. L., Sutjahjo, G., ve Adam. (2019). The Employee Performance: Career Development, Work Motivation, and Job Satisfaction. *Proceedings of the 2019 International Conference on Organizational Innovation (ICOI 2019)*. doi: 10.2991/icoi-19.2019.102
- Rosheen, S. ve Maqsood, S. (2023). Job Satisfaction and Work and social Adjustment between Retired Army Employees and Civil Employees Working at Civilian Setting. *Applied Psychology Review*, 1(1), 34–50. doi: 10.32350/apr.11.03
- Rupert, P. A., Miller, A. O., Tuminello Hartman, E. R. ve Bryant, F. B. (2012). Predictors of career satisfaction among practicing psychologists. *Professional Psychology: Research and Practice*, 43(5), 495–502. doi: 10.1037/a0029420
- Sadri, G. ve Robertson, I. T. (1993). Self-efficacy and work-related behaviour: A review and meta-analysis. *Applied Psychology: An International Review*, 42(2), 139–152. doi: 10.1111/j.1464-0597.1993.tb00728.x
- Saeed, R., Lodhi, N. R., Iqbal, A., Nayyad, H. H., Mussawar, S. ve Yaseen, S. (2013). Factors influencing job satisfaction of employees in telecom sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 16(11), 1476–1482.
- Salleh, A. M. M., Omar, K., Aburumman, O. J., Mat, N. H. N. ve Almhairat, M. A. (2020). The impact of career planning and career satisfaction on employee's turnover intention. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(1), 218–232. doi: 10.9770/jesi.2020.8.1(14)
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., ve Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Schiemann, W. A. (2014). From talent management to talent optimization. *Journal of world business*, 49(2), 281-288.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of world business*, 46(4), 506-516.
- Senona, M.E. (2017). The relationship between talent management and job satisfaction among teachers in Limpopo Province: A case of Maleboho East Circuit (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Southern Business School.

- Shaito, F. (2019). Career development: An overview. *Research Gate*. <https://www.researchgate.net/publication/336812981>
- Shanafelt, T. D., Raymond, M., Kosty, M., Satele, D., Horn, L., Phippen, J., Chu, Q., Chew, H., Clark, W. B., Hanley, A. E., Sloan, J. ve Gradishar, W. J. (2014). Satisfaction With Work-Life Balance and the Career and Retirement Plans of US Oncologists. *Journal of Clinical Oncology*, 32(11), 1127–1135. doi: 10.1200/JCO.2013.53.4560
- Shet, S. V. (2020). Strategic talent management–contemporary issues in international context. *Human Resource Development International*, 23(1), 98-102.
- Sinclair-Maragh, G., Jacobs-Gray, N. ve Brown-Roomes, N. (2017). A case of talent management practices in motivating fast food service employees. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 7(3), 1–16. doi:10.1108/EEMCS-07-2016-0153
- Sohail, A., Safdar, R., Saleem, S., Ansar, S., ve Azeem, M.U. (2014). Effect of work motivation and organizational commitment on job satisfaction: A case of education industry in Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*, 14.
- Sopiah, S., Kurniawan, D. T., Nora, E., & Narmaditya, B. S. (2020). Does talent management affect employee performance?: The moderating role of work engagement. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(7), 335-341.
- Sparrow, P. R., & Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human resource management review*, 25(3), 249-263.
- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications.
- Spreitzer, G. ve Porath, C. (2012). Creating sustainable performance. *Harvard Business Review*, 90(1), 92–99.
- Stajkovic, A. D. ve Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240–261. doi: 10.1037/0033-2909.124.2.240
- Subagya, S., Maharani, A., ve Hidayah, Z. (2023). Revisiting the effect of talent management, intrinsic motivation, job satisfaction, and affective commitment on employee performance. *Jurnal Manajemen*, 14(1). doi:10.32832/jm-uika.v14i1.8408
- Subba, D. (2019). Antecedent and consequences of organizational identification: a study in the tourism sector of Sikkim. *Future Business Journal*, 5(1), 4. doi: 10.1186/s43093-019-0005-5
- Sultana, U. S., Abdullah, N., Mok, E. T., Hossain, J., Sherief, S. R., Iskandar, M. L., ve Andalib, T. W. (2021). Exploring motivation and commitment on job satisfaction and employee performance in work from home (WFH) perspective. *Psychology and Education*, 58(3), 2411-2424.
- Susanto, P., Hoque, M. E., Jannat, T., Emely, B., Zona, M. A., ve Islam, M. A. (2022). Work-Life Balance, Job Satisfaction, and Job Performance of SMEs Employees: The

Moderating Role of Family-Supportive Supervisor Behaviors. *Frontiers in Psychology*, 13. doi: 10.3389/fpsyg.2022.906876

Swales, S., Downs, Y., & Orr, K. (2014). Conceptualising inclusive talent management: Potential, possibilities and practicalities. *Human Resource Development International*, 17(5), 529-544.

Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2020). *Çok değişkenli istatistiklerin kullanımı* (Çev. Mustafa Baloğlu). Nobel Akademik Yayıncılık.

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.

Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of world business*, 45(2), 122-133.

Timm, P. R. ve Peterson, B. D. (2000). *People at work: Human behaviour in organizations* (5. Baskı). Cengage Learning.

Trivellas, P., Kakkos, N., Blanas, N. ve Santouridis, I. (2015). The impact of career satisfaction on job performance in accounting firms. The mediating effect of general competencies. *Procedia Economics and Finance*, 33, 468–476.

Turunç, Ö. ve Alkan, Z. (2020). Liderlik tarzlarının örgütsel sessizliğe etkisinde kariyer memnuniyetinin rolü: Eğitim sektöründe bir çalışma. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 90-107.

Turunç, Ö. ve Şener, V. (2022). Örgütsel Adalet ve Etik Dışı Davranış İlişkisinde Kariyer Memnuniyetinin Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *JOEEP: Journal of Emerging Economies and Policy*, 7(1), 160-172.

Türk Dil Kurumu Sözlükleri. <https://sozluk.tdk.gov.tr> (01.09.2024).

Ünver, Y. (2005). *İşletmelerde kariyer yönetimi ve performans değerlendirme sistemleri* (Yayımlanmamış dönem projesi). Ankara Üniversitesi.

Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management decision*, 50(5), 925-941.

Wade, M. R., & Parent, M. (2002). Relationships Between Job Skills and Performance: A Study of Webmasters. *Journal of Management Information Systems*, 18(3), 71–96. doi:10.1080/07421222.2002.11045694

Wickramaratne, W. P. R. (2020). Sustainability in Career Development: The Impact of Career Development Culture and Career Support of Senior Management on Career Satisfaction. *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 10(2), 1–9. doi: 10.5195/emaj.2020.194

- World Commission on Environment and Development. Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development, London: Oxford: Oxford University Press, 1987.
- Yalalova, J., ve Zhang, L. (2017). The impact of self-efficacy on career satisfaction: evidence from Russia. *Устойчивое развитие науки и образования*, 2.
- Yavuz, A., & Mesci, M. (2019). Yetenek Yönetimi ve Kamu Sektöründe Bir İnceleme. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 7(4), 98-104.
- Yıldız, C. (2024). Bankacılık Sektöründe Yetenek Yönetimi Anlayışı Kapsamında Yapılan İşe Alım ve Eğitim - Gelişim Faaliyetlerinin İncelenmesi. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 7(2), 685-699. doi:10.33712/mana.1386172
- Yumurtacı, A. (2014). Küreselleşen emek piyasalarında yeni bir olgu: Yetenek yönetimi. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(8).

EKLER

EK 1: Anket Soruları

Değerli Katılımcı,

Bu anket Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında İnsan Kaynakları Yüksek Lisans Tez programı kapsamında yürütülmektedir. Bu çalışmanın amacı, yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanın sürdürülebilir performansına etkisinde kariyer memnuniyetinin aracılık rolünü incelemektir. Araştırma sadece akademik amaçlı olup elde edilen veriler yüksek lisans tezinde ve ilişkili makale/bildiride kullanılacaktır. Verilerin üçüncü kişilerle paylaşılması veya ticari bir amaç için kullanılması söz konusu değildir. Bu akademik çalışmanın doğru ve güvenilir sonuçlara ulaşabilmesi, ankette yer alan sorulara tam ve doğru cevap vermeniz ile mümkün olacaktır. Anketimiz yalnızca 5 dakikanızı alacaktır.

Ankete zaman ayırdığınız ve katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

BÖLÜM I: DEMOGRAFİK BİLGİLER	
Aşağıdaki ifadelerdeki boşluklara uygun olan cevaplarla doldurarak, ifadelerin karşısında bulunan kutucuklardan kendinize uygun olanı lütfen işaretleyerek belirtiniz.	
1. Eğitim durumunuz?	☐ Lise
	☐ Üniversite
	☐ Lisansüstü (Yüksek Lisans/Doktora)
2. Cinsiyetiniz?	☐ Kadın
	☐ Erkek
	☐ Belirtmek İstemiyorum
3. Yaşınız?	☐ 20-30
	☐ 31-40
	☐ 41-50
	☐ 51+
4. Çalıştığınız bankanın türü?	☐ Kamu Bankası
	☐ Özel Banka

5. Görev yeriniz?	()Şube
	()Bölge Yöneticiliği
	()Genel Müdürlük
6. Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?	() 1 yıldan az
	() 1-3 yıl
	() 4-9 yıl
	() 10+ yıl
7. Kaç yıldır bu sektörde çalışıyorsunuz?	() 1 yıldan az
	() 1-3 yıl
	() 4-9 yıl
	() 10+ yıl

BÖLÜM II: YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARI ALGISI ÖLÇEĞİ

Aşağıda yer alan yetenek yönetimi uygulamaları algısı ile ilgili her ifade için önemli bulma derecenizi, kendinize göre uygun olanına lütfen işaretleyerek belirtiniz.

S.No	Aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalıştığım kurum, çalışanları işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirir.					
2	Çalıştığım kurum, her düzeydeki çalışan için yedek işgücü planlaması yapar.					
3	Çalıştığım kurum, çalışanların işletmede kalmasını sağlayacak bir ortam yaratır.					
4	Çalıştığım kurum, bireylerin işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir ortam yaratır.					
5	Çalıştığım kurum, çalışanların yaptıkları işlere gerçekten değer verildiğini hissettikleri bir kültür yaratır.					

6	Çalıştığım kurum, çalışanların yaptıkları işe tutkuyla inanmalarını sağlayan bir kültür yaratır.					
7	Çalıştığım kurum, çalışanların her gün işe heyecanlı bir şekilde gelmesini sağlayacak bir ortam yaratır.					
8	Çalıştığım kurum, çalışanların düşüncelerinin dinlendiği ve değer gördüğü bir ortam yaratır.					
9	Çalıştığım kurum, kariyer gelişimini ve gelişmeye yönelik fırsatları yakalamaya teşvik edecek politikalara sahiptir.					
10	Çalıştığım kurumda, mevcut çalışanların ve adayların yetkinlik seviyelerindeki eksiklikleri tespit eder.					
11	Çalıştığım kurum, büyüdükçe ve geliştikçe ortaya çıkacak olan boş pozisyonları belirler.					
12	Çalıştığım kurum, çalışanlara işlerini etkileyen kararlar almada yetkili olduklarını hissettirir.					
13	Çalıştığım kurum, doğru işe doğru kişileri yerleştirir.					
14	Çalıştığım kurum, mevcut çalışanlara işlerini iyi yapabilmeleri için yeterli eğitim sağlar.					
15	Çalıştığım kurum, mevcut çalışanların iş için gerekli önemli becerileri kazandıklarında maaş iyileştirmesi yapar.					
16	Çalıştığım kurum, en yüksek performansı gösteren çalışanları ödüllendirir.					

BÖLÜM III: ÇALIŞANIN SÜRDÜRÜLEBİLİR PERFORMANSI ÖLÇEĞİ

Aşağıda yer alan çalışanın sürdürülebilir performansı ile ilgili her ifade için önemli bulma derecenizi, kendinize göre uygun olanına lütfen işaretleyerek belirtiniz.

S.No	Aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Tüm kariyerim boyunca, işimin hedeflerine sürekli olarak ulaşacağımı düşünüyorum.					
2	Tüm kariyerim boyunca, iş performansıma yönelik gerekli kriterleri daima karşılayacağımı düşünüyorum.					
3	Tüm kariyerim boyunca, işimle ilgili tüm görevlerde sürekli olarak uzmanlık sergileyeceğimi düşünüyorum.					
4	Tüm kariyerim boyunca, görevlerimi benden beklendiği gibi yerine getirerek işimin tümünde sürekli olarak iyi performans göstereceğimi düşünüyorum.					
5	Tüm kariyerim boyunca, işimin tüm gereklerini sürekli olarak yerine getireceğimi düşünüyorum.					
6	Tüm kariyerim boyunca, işimin tüm alanlarında daima yetkin olacağımı düşünüyorum.					
7	Tüm kariyerim boyunca, çoğu durumda daima verilenden daha fazla sorumluluğu yöneteceğimi düşünüyorum.					
8	Tüm kariyerim boyunca, işimin hedeflerine ulaşmak için sürdürülebilir bir şekilde işimi iyi organize edip planlayacağımı düşünüyorum.					
9	Tüm kariyerim boyunca, işimin son teslim tarihlerini geçirmemek için sürdürülebilir bir şekilde işimi iyi organize edip planlayacağımı düşünüyorum.					
10	Tüm kariyerim boyunca, işime daima uygun olacağımı düşünüyorum.					

BÖLÜM IV: KARIYER MEMNUNİYETİ ÖLÇEĞİ

Aşağıda yer alan kariyer memnuniyeti ile ilgili her ifade için önemli bulma derecenizi, kendinize göre uygun olanına lütfen işaretleyerek belirtiniz.

S.No	Aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kariyerimde elde ettiğim başarıdan memnunum.					
2	Genel kariyer hedeflerime ulaşma konusunda kaydettiğim ilerlemeden memnunum.					
3	Gelir hedeflerime ulaşma konusunda kaydettiğim ilerlemeden memnunum.					
4	Hedeflerime ulaşma konusunda kaydettiğim ilerlemeden memnunum.					
5	Yeni beceriler geliştirme hedeflerime ulaşma yolunda kaydettiğim ilerlemeden memnunum.					

EK 2: Etik Kurul Onayı



T.C.
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Akademik Değerlendirme Koordinatörlüğü



Sayı : E-62310886-605-409083
Konu : Gülder Akmermer'in Etik Kurul Onay Talebi

16.12.2024

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 13.11.2024 tarih ve 398096 sayılı yazımız.

Enstitünüz İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Gülder Akmermer'in, Prof. Dr. Erdem Kırkbeşoğlu danışmanlığında yürütmekte olduğu, "Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanın Sürdürülebilir Performansı ve Kariyer Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri: Kamu ve Özel Bankalar Arasındaki Farklılıklar" başlıklı tez çalışması değerlendirilmiş ve bilgilerinize ekte sunulmuştur.

Prof. Dr. Sadegül AKBABA ALTUN
Kurul Başkanı

Ek: Değerlendirme Formu

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :BSL52VA26B

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/baskent-universitesi-ebys>

Başkent Üniversitesi Bağlica Kampüsü Fatih Sultan Mahallesi Eskişehir Yolu 18. Km
06790 Etimesgut/ANKARA
Telefon No:0 312 246 67 40 Faks No:0 312 246 66 05
e-Posta:adk@baskent.edu.tr İnternet Adresi:www.baskent.edu.tr
Kep Adresi:baskentuniversitesi@hs02.kep.tr

Bilgi için: Gamze SONBAY
Koordinatör
Telefon No: 246 66 66 / 5138



Sayı : 17162298.600- 265
Konu : Tez Çalışması

25 Kasım 2024

İlgili Makama

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Gülder Akmermer'in, Prof. Dr. Erdem Kırkbeşoğlu danışmanlığında yürütmekte olduğu, "Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanın Sürdürülebilir Performansı ve Kariyer Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri: Kamu ve Özel Bankalar Arasındaki Farklılıklar" başlıklı tez çalışması değerlendirilmiş ve yapılmasında bir sakınca olmadığı tespit edilmiştir.

Bilgilerinize saygılarımızla sunarız.

Başkent Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler ve Sanat Alan Araştırma Kurulu

Ad, Soyad	Değerlendirme	İmza
Prof. Dr. Gözen Güner Aktaş	Olumlu/ Olumsuz	
Prof. Dr. Sadegül Akbaba Altun	Olumlu/ Olumsuz	
Prof. Dr. Fatih Çetin	Olumlu/ Olumsuz	
Prof. Dr. Hasan Tahsin Fendoğlu	Olumlu/ Olumsuz	
Prof. Dr. Filiz Kalelioğlu	Olumlu/ Olumsuz	
Prof. Dr. Hidayet Hale Künüçen	Olumlu/ Olumsuz	
Prof. Dr. Özcan Yağcı	Olumlu/ Olumsuz	