

## Yetenek Yönetimi, Çalışan Performansı ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesi

**Osman BAYRAKTAR**

orcid.org/0000-0003-2502-3578

Doç.Dr., İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Asst. Prof., Istanbul Commerce Univ., Social Sciences Institute  
obayraktar@ticaret.edu.tr

**Neşe AYDIN**

orcid.org/0000-0001-2345-6789

İstanbul Ticaret Üniversitesi, Yüksek Lisans Öğrencisi  
İstanbul Commerce University, Master Student  
neseaydin3461@gmail.com

### Öz

Bu araştırmada yetenek yönetimi, çalışan performansı ve iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Makale nicel araştırma yöntemine göre tasarlanmıştır. Örneklem grubunu İstanbul'da bulunan 161 banka çalışanı oluşturmaktadır. Araştırma verileri kolayda anket yöntemi ile toplanmıştır. Anket formunda kavramsal yapılara ilişkin Likert tipi beş dereceli iki ölçek ve katılımcılara ilişkin demografik bilgi formuna yer verilmiştir. Araştırmanın hipotezleri yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir. Korelasyon analizinde, yetenek yönetiminin alt boyutları ile iş tatmini arasında güçlü, orta ve zayıf düzeyde anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Ancak regresyon analizi sonuçları, araştırmanın temel hipotezlerini desteklememiştir.

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

**JEL Sınıflandırması:** M10

## **Examining The Relationship Between Talent Managemen, Employee Performance and Job Satisfaction**

### **Abstract**

This research aims to examine the relationship between talent management, employee performance and job satisfaction. This search was designed according to quantitative research management. The sample group consists of 161 people working in banks in Istanbul. Research data was collected by easy survey method. The hypotheses of this search was tested with the SEM model. In the correlation analysis, strong moderate and weak significant relationships were detected between the sub-dimensions of talent management and job satisfaction.

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

**JEL Codes:** M10

### **Giriş**

Farklı yaklaşımlar olmakla birlikte yetenek yönetimi öz olarak; örgütsel başarı için gerekli beceri ve yetkinliklere sahip bireylerin işletmeye çekilmesi, elde tutulması ve geliştirilmesine yönelik stratejik yönelim ve yaklaşımı ifade eder (Groenewald vd., 2024). Yetenek yönetiminin asıl amacı, işletmelerin yüksek rekabet koşullarıyla baş

edebilmek için yetenekli personelin işletmeye çekilmesi, geliştirilmesi, elde tutulması ve geleceğe yönelik ihtiyaç olması durumunda yedekleme planlarının yapılması süreçlerini başarıyla uygulamaktır. İş tatmini, çalışanın işinin tüm özelliklerini değerlendirdikten sonra, işi hakkında olumlu duygular hissetmesi durumudur (Robbins ve Judge, 2019, s. 27). İş tatmini yüksek olan çalışanlar, kendilerini daha mutlu hisseder ve dolayısıyla verimlilikleri de o oranda yüksek olur. İş performansı kısaca, çalışanların aldıkları ücret karşılığında gösterdikleri çaba olarak tanımlanabilir (Taşkiran ve Bayraktar, 2023).

Bu araştırmada yetenek yönetimi, iş tatmini ve çalışanların performansını etkileyen bağımsız bir değişken olarak ele alınmıştır. Bundan önceki birçok araştırmada, yetenek yönetiminin iş tatminini (Rehman vd. 2024) ve çalışan performansını (Ahmad vd., 2024; Halepota vd., 2024); Aksu vd., 2024) olumlu yönde etkilediğine dair bulgular ortaya konulmuştur. Arslantaş'ın (2024) bankacılık sektöründe yaptığı araştırmada ise yetenek yönetimi ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

2019-2021 yılları arasında etkili olan Covid 19 pandemisi, çalışma hayatını ve çalışan algılarını çok yönlü olarak etkiledi. Bu çalışmanın verileri Covid 19 pandemisinin etkili olduğu dönemde toplandı. Covid 19 döneminde bankalar da büyük ölçüde uzaktan çalışma sistemini benimsediler. Verilerin pandemi koşullarında toplanmış olması araştırmanın özgün yanını oluşturmaktadır.

## **Kavramsal Çerçeve**

Bu bölümde yetenek yönetimi, çalışan performansı ve iş tatmini kavramları tanıtılmış ve aralarındaki ilişki ele alınmıştır.

### **Yetenek Yönetimi**

Yetenek; insanın düşünebilme, algılayabilme, yönetebilme, maksimum potansiyeli ortaya çıkarabilme özelliği bulunan üretken bir güç, doğuştan gelen bir kabiliyettir. Yetenekli bireyin potansiyelini en iyi şekilde gösterebilmesi çalışan performansı ve iş başarısıyla doğrudan ilişkilidir. Yetenekli insanı farklı kılan en bariz özellik; “ustalık” mertebesine ulaşmasıdır. Kişi yeteneğiyle diğer çalışanlardan gerek performans gerekse başarı farklılığını ortaya koyarak ustalık-derecesinde farklı bir düzeye çıkar (Akar, 2015, s. 17-21).

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

### **Çalışan Performansı**

Çalışan performansı, bireyin katma değer sağladığı çalışma, personelin kişisel profili, işverenlerle geliştirdiği tutum ve çabalarının sonucu iş başarısı olarak tanımlanmaktadır (Bozboğa, 2019).

Yetenekli çalışanları keşfedip kuruma çekmek kadar onların performanslarını arttırabilecek bir çalışma alanı oluşturmak da

oldukça önemlidir. İşletmelerin vizyonlarına ulaşmasında yetenekli çalışanların artı ve eksi yönlerini analiz ederek eksik alanlarında çalışmalar yaparak gerekli eğitimle desteklenmesi oldukça önemlidir. Çağdaş yönetim anlayışıyla birlikte, insan unsuruna yapılan yatırımlar önceki dönemlerdeki maliyet unsuru olmaktan çıkmış, işletmeler için artı değer katan önemli bir sermaye unsuru olmuştur. Böylelikle çalışanlar detaylı bir şekilde incelenip yorumlanmaya başlanmıştır. Bu da tanımlanması, ölçülüp değerlendirilmesi zor bir kavram olan çalışan performansı kavramını beraberinde getirmiştir (Tarlı, 2006).

Çalışan performansının verimliliğe, örgüt kültürüne, insan kaynaklarının gelişimine katkısı literatürde derin boyutlarıyla araştırılmıştır. (Bozboğa, 2019). Çalışan performansı, performans yönetiminin yanı sıra insan kaynakları yönetiminin de önemli bir yapı taşıdır.

Performans; işi yapan bireyin belirlenen ve istenilen hedefe ulaşabilme derecesini, o iş ile istenilen hedefe dayalı neyi gerçekleştirebildiğini gösteren nitel ve nicel bir kavramdır. Birey açısından ise istenilen amaca ulaşma noktasında gösterilen amaç ve hedefin gerçekleşme derecesidir. Grup performansı ise işletmenin amaçları doğrultusunda kişilerin veya grupların hedeflere ne düzeyde ulaşabildiğinin derecesi ve verimlilik düzeyidir (Kılınç, 2016, s. 74-75).

İşletmeler, kurum hedefleri doğrultusunda yetenekli çalışanlarının bilgi, beceri ve donanımlarından maksimum verim elde etmeyi, bu sayede yüksek başarı elde etmeyi amaçlamaktadırlar.

Covid-19 döneminde bankaların çalışanlara yönelik planlarında iş-özel hayat dengesini sağlamaya yönelik uygulamalar öncelik kazandı (Lawrynowicz ve Marcinkowska, 2020).

## İş Tatmini

İş tatmini en genel tanımıyla çalışanın işine karşı yaklaşımını ve tutumunu ifade eden bir terimdir. İş tatmininin tarihçesi oldukça eskilere dayanmaktadır. İş tatminiyle ilgili ilk çalışmalar, 1938 yılında Hoppock ve Spiegler tarafından yapılmıştır. Hoppock ve Spiegler iş tatminini, çalışanın çalıştığı işine karşı bireysel olarak verdiği duygusal tepki şeklinde tanımlamışlardır (Atlı, 2012, s. 63-65). İş tatmininde önemli olan husus kişinin işine karşı olan tutum ve davranışlarıdır. Kişi işine karşı pozitif bir ruh halinde ise iş tatmini, eğer negatif davranış ve tutumda ise iş tatminsizliği söz konusudur (Erdoğan, 1999).

İş tatmininin işveren yönünden önemi işe devamlılığın sağlanması ve işten ayrılmanın minimum düzeyde olmasıdır. İşverenler, personelin iş tatminini sağlayamazsa, işe yabancılaşma ve işten ayrılma durumlarının görülmesi kaçınılmaz olacaktır. (Kantar, 2008).

Modern iş dünyasında iş tatmini çok önemli bir faktördür. İş tatmini sosyal bir görev ve etik bir sorumluluktur. Nasıl ki insanlar sosyal hayatlarında bedensel sağlığına son derece önem gösteriyorlarsa iş hayatında da ruhsal sağlığa aynı ihtimamı göstermelidir. Sosyal hayatta kalabilmek, maddi ve manevi gereksinimlerimizi karşılayabilmek için çalışmak elzemdir. Yaşamımızın büyük bir kısmı çalışma hayatında geçmektedir. (Sevimli ve İşcan, 2005)

Çalıştığı kurumda üstleri tarafından takdir gören, başarılarını fark edilip ödüllendirilen çalışanların motivasyonu yükselecek, iş

doyumunu artacak, bu da beraberinde çalışanların daha üretken daha yenilikçi iş gören olmalarını sağlayabilecektir.

İş tatmininin sonuçları incelendiğinde, çalışanın bedensel ve zihinsel sağlığını kurumun iş verimliliği ve fiziki iş ortamının etkilediği görülmektedir. Modern yönetim anlayışına göre, kurumların performansı sadece maddi imkanlarıyla baz alınmamalıdır. Ekonomik şartlardan toplumun refahına, mutluluğuna kadar iş tatmini birçok alanı etkilemektedir. Bu noktada toplumsal boyutlarıyla da incelenmesi büyük önem taşımaktadır (Erdoğan, 1999b).

Stresli ortamlarda çalışan insanlarda psikolojik doyum sağlanamamaktadır. Psikolojik doyumsuzluk, stresli ortamda çalışan kişilerde beden sağlığında da hasarlar görülebilmektedir. İş görenler çalıştığı işte tatmin duygusunu yaşamak isterler. İş hayatlarında tatmin duygusunu yaşayan iş görenler özel hayatlarında da mutlu olmaktadır (Eren, 2014).

## **2. Değişkenler Arasındaki İlişkiler ve Hipotezlerin Geliştirilmesi**

### **2.1. Yetenek Yönetimi ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki**

Kurt ve Sağtaş'ın 2023'te yaptığı çalışmada test edilen analizler sonucunda yetenek yönetimi ve alt boyutlarının çalışan performansı ölçeğinin güvenilir olduğunu, yetenek yönetiminin çalışan performansını pozitif yönde etkilediği ayrıca yetenek yönetimi ile çalışan performansı arasında kuvvetli pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Ayrıca literatür incelendiğinde konuyla ilgili kaynakların sınırlı olduğu dikkat çekmiştir.

Yetenek yönetimi uygulamalarının ile çalışan performansını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Yetenek yönetimi uygulamalarının, çalışan performansını olumlu etkilediği tespit edilmiştir. Yapılan araştırma bulguları ve sonuçları değerlendirildiğinde yetenek yönetimi uygulamalarının sadece çalışan performansını olumlu yönde etkilemekle kalmayıp, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışına olumlu etkileyeceği tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmada yetenek yönetimi yaklaşımlarının farklı sektörlerde etkisi ve sonuçlarının farklılık gösterebileceği belirtilmiştir (Tanrıverdi ve Çıkı, 2023).

Bu verilerin ışığında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H<sub>1</sub>: Yetenek Yönetiminin Çalışan Performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

## **2.2. Yetenek Yönetimi ile İş Tatmini Arasındaki İlişki**

Daha önce yapılmış birçok araştırmalar ışığında yetenek yönetiminin iş tatminini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. (Çay & Aydın, 2020). Yetenek yönetimi ile iş tatmini arasında birbirini besleyen ve birbirlerini etkileyen çok yakın bir ilişki bulunmaktadır. Çay ve Aydın'ın 2020 yılında yapmış olduğu çalışmada, işletmelerde çalışan yetenekli personele maddi desteğin yanısıra sosyo-duygusal destek sağlanmasının, iş tatminini arttırdığını ifade etmiştir.

Ayrıca Kızıltan ve Fidan'ın (2023) bilimsel araştırmaları ve gerçekleştirmiş oldukları analizleri neticesinde, yetenek yönetimi ve iş tatmininin birbirini takip eden kavramlar olduğu, bir işletmede

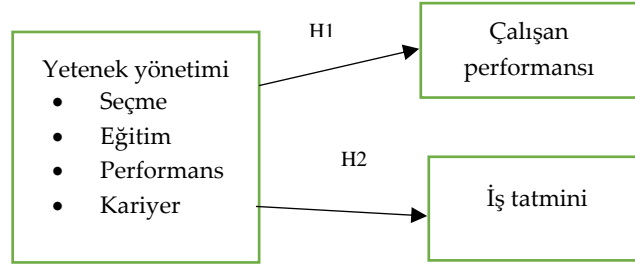


oluşturulan yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanlar üzerinde iş tatminini olumlu yönde etkileyeceği ifade etmiştir.

Yapılan çok sayıda araştırmalar bağlamında, demografik özelliklerden eğitim durumuna, çalıştığı sektörden çalışma sürelerine kadar birçok kriter göz önünde bulundurularak gerçekleştirilen çalışmalar sonucu yetenek yönetimi ile iş tatmininin tüm boyutları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yukarıdaki veriler ışığında H2 hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H2: Yetenek yönetimi iş tatminini olumlu yönde etkiler.

Araştırmanın kavramsal modeli ve hipotezler Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın kavramsal modeli

### 3. Yöntembilim

Bu araştırma nicel bir çalışmadır. Araştırma modeline yetenek yönetimi dışsal (bağımsız) değişken, çalışan performansı ve iş tatmini içsel (bağımlı) değişkenler olarak yer almaktadır.

#### 3.1. Katılımcılar

Veriler İstanbul’da bulunan özel sektör banka işletmelerinden toplanmıştır. Bu amaçla internetten Survey Monkey üzerinde oluşturulan anket linki, internet uygulamaları üzerinden potansiyel katılımcılara ulaştırılarak, anketi doldurmaları istenmiştir.

166 katılımcı ankete katılım sağlamış, veri yetersizliği nedeniyle 5 adedi değerlendirmeye alınmamıştır. 161 veri sonucu ile analizler gerçekleştirilmiştir. Toplam 161 anket elde edilmiş olup, anketlerin hepsi analize dahil edilmiştir. Veriler 10 Ocak-9 Mart 2022 tarihleri aralığında toplanmıştır. Araştırma ile ilgili İstanbul Ticaret Üniversitesi Etik Kurulundan onay alınmıştır.

### 3.2. Veri Toplama Araçları

Anket formu katılımcılara ilişkin demografik bilgiler, Yetenek Yönetimi Ölçeği, Çalışan Performansı Ölçeği ve İş Tatmini Ölçeği olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Demografik bilgi formunda beş soru yer almaktadır.

Yetenek yönetimi düzeyini ölçmek için Muhammet Esat Erdoğan (2022) tarafından geliştirilip, doktora tezinde yer alan ölçek kullanılmıştır. Ölçekte 4 alt boyutta 26 ifade kullanılmıştır. Ölçeğin alt boyutlarını; Seçme, Eğitim, Performans Yönetimi, Kariyer Yönetimi oluşturmaktadır. Ölçek Az Katılıyorum, Az-Çok Katılıyorum, Çok Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum şeklinde dört ifade yer almaktadır.

İş Tatmini düzeyini ölçmek amacıyla Ahmet Keser ve Burcu Öngen Bilgin'in (2019) "İş Tatmini Ölçeğinin Türkçe Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması" başlıklı makalesinde kullanılan Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen, Judge vd. (1998) tarafından beş maddelik formu alınmıştır. Ölçek 10'lu Likert tipi tarzında "Kesinlikle Katılmıyorum 1", "Kesinlikle Katılıyorum 5" aralığında puanlanmıştır. Ölçek 5'li Likert tipi tarzında "Kesinlikle Katılıyorum 1", "Kesinlikle Katılmıyorum 5" aralığında puanlanmıştır.

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

#### **4. İstatistik Analizler**

##### **4.1. Ölçüm Modelinin Test Edilmesi**

Ölçüm modeli, yapısal eşitlik modeli kullanılarak test edilmiştir. Araştırmada yer alan altı değişkenin bir araya getirilmesi ile oluşturulan doğrulayıcı faktör analizinde, seçme alt boyutundaki 7 numaralı, eğitim alt boyutundaki 14 numaralı, performans alt boyutundaki 19 numaralı, kariyer yönetimi boyutundaki 25 numaralı, iş tatmini değişkenindeki 3 numaralı ve çalışan performansı değişkenindeki 1 numaralı ifadeleri faktör yükleri 0.50'den küçük olduğu için ölçekten çıkarılmıştır (Hair, vd., 2021). Tablo 1'de görüldüğü üzere, kalan maddelerin faktör yükleri 0.670 ile 0.882 arasında değişmektedir.

**Tablo 1.** Ölçeklere ilişkin Faktör Yükleri

Değişken	Madde	Faktör Yükü		
<b>Seçme</b>	YY1	0,627	Alpha	0,786
	YY2	0,703	CR	0,789
	YY3	0,75	AVE	0,556
	YY4	0,823		
	YY5	0,804		
	YY6	0,739		
<b>Eğitim</b>	YY8	0,679	Alpha	0,906
	YY9	0,692	CR	0,910
	YY10	0,817	AVE	0,594
	YY11	0,793		
	YY12	0,797		
	YY13	0,865		
<b>Performans yönetimi</b>	YY15	0,809	Alpha	0,848
	YY16	0,782	CR	0,858
	YY17	0,676	AVE	0,604
	YY18	0,831		
	YY20	0,762		
<b>Kariyer yönetimi</b>	YY21	0,819	Alpha	0,909
	YY22	0,882	CR	0,914
	YY23	0,823	AVE	0,639
	YY24	0,770		
	YY26	0,733		
<b>İş tatmini</b>	İT1	0,707	Alpha	0,784
	İT2	0,81	CR	0,789
	İT4	0,716	AVE	0,556
<b>Çalışan performansı</b>	ÇP2	0,67	Alpha	0,894
	ÇP3	0,793	CR	0,898
	ÇP4	0,81	AVE	0,526
	ÇP5	0,701		
	ÇP6	0,614		
	ÇP7	0,718		
	ÇP8	0,775		
	ÇP9	0,702		

İyilik Uyum Değerleri:  $\chi^2 = 847,962$ ,  $fd = 507$ ,  $\chi^2/de = 0,904$ ,  $CFI = 0,904$ ,  $SRMR = 0,055$ ,  $RMSEA = 0,065$

Yakınsak geçerliliğin sağlanması için CR (Composite Reliability) > 0.70, AVE (Average Variance Extracted) > 0.50

ve  $CR > AVE$  olması gerekmektedir (Yaşlıoğlu, 2017). Tablo 2’de belirtildiği üzere, bütün boyutlarda yakınsak geçerlilik koşulları sağlanmaktadır. İç tutarlılığı gösteren Crombachalpha değerleri de 0.70’ten büyüktür.

İraksal geçerlilik HTMT analizi ile test edilmiştir. İraksal geçerliliğin sağlanması için, HTMT değerlerinin 0.90’dan küçük olması gerekmektedir (Henseler ve Sarstedt, 2015). Tablo 2’de görüldüğü üzere bütün HTMT değerleri 0.90’dan küçüktür.

**Tablo 2.** HTMT değerleri

	T	ÇP	Seçme	Eğitim	PY	KY
İT						
ÇP	0,178					
Seçme	0,073	0,068				
Eğitim	0,013	0,080	0,808			
PY	0,104	0,122	0,729	0,863		
KY	0,200	0,027	0,703	0,857	0,868	

Not: İT: İş tatmini, ÇP: Çalışan performansı, PY: Performans yönetimi, KY: Kariyer yönetimi

*Verilerin normal dağılımı:* (George ve Mallery, 2019), verilerin normal dağılımı için basıklık ve çarpıklık değerlerinin -2+2 aralığında olması gerektiğini belirtmektedir. Çarpıklık ve basıklık değerleri belirtilen sınırların içindedir.

Altı faktörden oluşan ölçüm modelinin uyum değerleri ( $X^2=847,962$ ,  $df=507$ ,  $X^2/df=0,904$ ,  $CFI=0,904$ ,  $SRMR=0,055$ ,  $RMSEA=0,065$ )

literatürde belirtilen sınırların içindedir (McDonald ve Marsh, 1990; Browne ve Cudeck, 1992; Jöreskog ve Sörbom, 1993).

## 5. Bulgular

### 5.1. Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcıların demografik özellikleri Tablo 3' de gösterilmiştir.

**Tablo 3.**Katılımcıların demografik özellikleri

<b>Yaş</b>	<b>Sıklık(n=161)</b>	<b>Yüzde</b>
20-25	35	21,7
26-30	24	14,9
31-35	39	24,2
36-40	35	21,7
41 ve Üzeri	28	17,4
<b>Eğitim</b>	<b>Sıklık(n=161)</b>	<b>Yüzde</b>
Lise	24	14,9
Ön Lisans	31	19,3
Lisans	82	50,9
Lisansüstü	24	14,9
<b>Kurumdaki Kıdem</b>	<b>Sıklık(n=161)</b>	<b>Yüzde</b>
1 Yıl ve Altı	39	24,2
2-6	47	29,2
7-11	39	24,2
12-16	27	16,8
17 Yıl ve Üzeri	9	5,6
<b>Departman</b>	<b>Sıklık(n=161)</b>	<b>Yüzde</b>
Bireysel	19	11,8
Kobi	25	15,5
Ticari	41	25,5
Operasyon	19	11,8
Diğer	57	35,4
<b>Yöneticilik</b>	<b>Sıklık(n=161)</b>	<b>Yüzde</b>
Yönetici Değil	111	68,9
Yönetici	50	31,1

Tablo 3 incelendiğinde bütün yaş gruplarında gözlem sayılarının birbirine yakın olduğu görülebilir. Eğitim durumunda ise

lisans mezunlarının tüm eğitim gruplarının %50'si kadar olduğu görülebilir. Her eğitim kategorisinde yeterli gözlem sayısı vardır. Kurumdaki kıdem gruplarında en çok gözlem sayısı 2-6 yıl arasındaki kıdeme sahip gruptadır. 17 yıl ve üzeri kıdemi olanların sayısı 9 kişiyle diğer gruplara göre az olsa da yeterli gözlem sayısına sahiptir. Departmanlar incelendiğinde ise diğer grubundaki yüzde %35 ile en yüksek gözlem sayısına sahiptir. Sonrasında ise Ticari, Kobi, Bireysel ve Operasyon departmanları gelmektedir. Pozisyona göre bakıldığında katılımcıların yaklaşık %32'sinin yönetici olduğu, diğerlerinin ise yönetici olmadığı görülebilir.

### *Değişkenler Arası İlişkiler: Korelasyon Analizi*

Araştırma değişkenleri olan yetenek yönetiminin alt faktörleri ile çalışan performansı ve iş tatmini değişkenlerinin birbirleriyle olan korelasyon ilişkileri aşağıdaki Tablo 4'te verilmiştir.

**Tablo 4.** Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arasındaki Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Otr	SS	1	2	3	4	5	6
Seçme	2.74	0.81	1					
Eğitim	2.66	0.89	,707**	1				
Per yön	2.68	0.85	,617**	,716**	1			
Kar yön	2.52	0.91	,632**	,763**	,779**	1		
İş tatm	3.46	1.01	,055	,063	,090	-0027	1	
Çal perf	4.00	0.86	,055	-,010	,062	,167*	,165*	1

$n= 161$ , \* $p<0,05$ , \*\* $p<0,01$ ; SS: Standart sapma

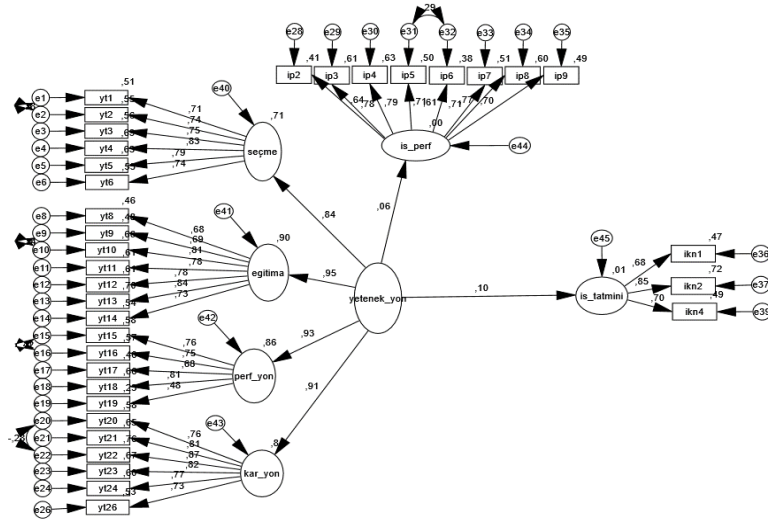
Tablo 4 incelendiğinde yetenek yönetiminin kendi aralarındaki ilişkilerin güçlü pozitif ilişkiler olduğu görülmektedir. Yetenek yönetiminin alt faktörlerinin çalışan performansı ve iş tatmini ile

ilişkilerine bakıldığında ise sadece karar yönetimi ile iş tatmini arasında anlamlı, pozitif fakat zayıf ( $r=0,167$ ,  $p<0,05$ ) bir ilişki görülmektedir. Bu durumda karar yönetimi puanı arttıkça iş tatmininin de artacağı söylenebilir. Çalışan performansı ile yetenek yönetiminin alt faktörleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

## 5.2. Yapısal Modelin Test Edilmesi

Araştırmamızda, yetenek yönetiminin, çalışan performansı ve iş tatmini üzerindeki etkisinin test edilmesi amaçlanmıştır. Modelde yetenek yönetimi dışsal (bağımsız), çalışan performansı ve iş tatmini içsel (bağımlı) değişkenler olarak yer almaktadır. Analiz sonucunda ortaya çıkan uyum değerleri, ( $X^2= 518.525$ ,  $df= 317$ ,  $X^2/df= 1,636$ , CFI= 0.90, SRMR= 0.06, RMSEA= 0.06) test edilen yapısal model ile iyi düzeyde uyumlu olduğunu göstermektedir (Brown ve Cudeck, 1992; Jöreskog ve Sörbom, 1993; McDonald ve Marsh, 1990).

Şekil 2. Test edilen yapısal eşitlik modeli



H1, yetenek yönetiminin çalışan performansını olumlu yönde etkilediğini öne sürmektedir. Analiz sonuçlarına göre birinci hipotez desteklenmemiştir ( $\beta= 0.06$ ,  $p> 0.05$ ).



H2, yetenek yönetiminin iş tatmini üzerinde olumlu etkisinin olduğunu öne sürmektedir. Analiz sonuçlarına göre ikinci hipotez de desteklenmemiştir ( $\beta=0.10, p> 0.05$ ).

### **Sonuç ve Öneriler**

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

“Yetenek Yönetiminin Çalışan Performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” şeklinde kurulan H1 hipotezi desteklenmemiştir. Bu sonuç, yetenek yönetimi uygulamalarının çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Bu sonuç, Aslantaş'ın (2024) bankacılık sektöründeki yetenek yönetimi ile çalışan performansı arasında bir ilişki olmadığı yönündeki araştırma sonucu ile uyumlu; ancak yetenek yönetiminin çalışan performansı üzerindeki etkisini kanıtlayan araştırma sonuçlarıyla (Kurt ve Sağtaş, 2023; Tanrıverdi ve Çıkmı, 2023; Mumcu ve Salepçioğlu, 2019) uyumlu değildir. Yetenek yönetimi ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmamasının nedeni, araştırmanın COVID-19 döneminde

yapılmış olmasından kaynaklandığı düşünülebilir. Sija (2021), Covid 2019 pandemisi döneminde banka çalışanlarının performansını etkileyen en önemli unsurun tanınma olduğu bulgusuna erişmiştir. Sija'nın (2021) bulgusu pandemi döneminde önceliklerin değişmesine işaret etmesi açısından önemlidir.

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

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

*Araştırmacılar için öneriler.* Bu araştırma farklı sektörlerde daha geniş kitlelerdeki örneklem grubu ile değerlendirilebilir. Örneklem grubu banka çalışanlarının dışındakilerin de dahil edilmesiyle olabilir. İkinci öneri; araştırmaya kamu sektörü çalışanlarının da dahil edilmesidir. İki farklı kurumdan veri toplanması aynı işi yapmasına

karşın farklı kurum bünyesinde olmanın yarattığı farklılıkları ortaya koyacaktır. Yetenek yönetimi özellikle son zamanlarda ülkemizde popülerlik kazanmıştır. Yeni araştırmalarda nicel yöntemin yanı sıra nitel yöntemin de kullanılması araştırma verilerinin yorumlanması noktasında artı değer sağlayacaktır.

*Uygulayıcılar için öneriler.* Araştırma sonucunda, yetenek yönetimi ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış; buna karşılık yetenek yönetiminin alt boyutlarından eğitim ve karar yönetimi ile iş tatmini arasındaki ilişki doğrulanmıştır. Yetenek yönetimi uygulamalarının bundan sonraki süreçte yüksek bir ivmeyle yaygınlaşacağı öngörülmektedir. İşgörenlerin önümüzdeki süreçte bu realiteyi dikkate alarak yetenek yönetimi uygulamalarını çalışan performansını arttıracak, iş tatminini yükseltecek şekilde yeniden revize edilmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir.

### **Kaynakça**

Ahmat, A., Ali, N., Siddiq, A., Bibi, P., Rahman, H. (2024). Impact of Talent Management on Job Performance of Teachers of Government Colleges: Mediating Role of Teachers of Government Colleges: Mediating Role of Psychological Empowerment. *Migration Letters*, 2153): 119-1127.

Akar, F. (2015). Yetenek ve Yetenek Yönetimi. Ed. F. Akar *Yetenek Yönetimi içinde, . İmge Kitabevi. Ankara, 17.*

Aksu, N., N. S. Ata, ve Oğrak, A. (2024). Yetenek Yönetiminin Otel Çalışanlarının Performansına Etkisi: Van İlinde Bir Araştırma, *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*, 7(2): 117-133.

Aslantaş, M. (2024). Yetenek yönetimi ile performans arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi* 11(1): 466-499.

Aslantaş, M. (2016). *Yetenek Yönetiminin İşe Adanma, Performans ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bankacılık Sektörü Örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.

Athı, D. (2012). *Yetenek Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu*. Crea: İstanbul.

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

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

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

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

Erdoğan, M. E. (2018). Analyzing the Relationship Between Organizational Culture, Talent Management and Employee Outcomes: A Study on Telecommunication Professionals in Turkey.

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

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

Hair, J. F., Astrachan, C. B., Moisescu, O. I., Radomir, L., Sarstedt, M., Vaithilingam, S., & Ringle, C. M. (2021). Executing and Interpreting Applications of PLS-SEM: Updates for Family Business Researchers. *Journal of Family Business Strategy*, 12(3) DOI: 10.1016/j.jfbs.2020.100392

Helvacı, M. A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-169.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115-135.

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

Hakro, T. H., Siddiqui, M.B., Patoli, A.Q, (2024). Exploring the Relationship between Talent Management and Employee Performance, *Research Journal of Social Sciences & Economics Review*, 5(1): 56-62).

Halpota, J.A., John, S., Zakir, M., Osman, Khalid, Zeb, A., Khan, D. (2024). Between Talent Management And Job Performance: Organizational Citizenship Behavior As A Mediator. *Migration Letters*, 21(3): 1128-1134.

Hoppock, R., & Spiegler, S. (1938). Recession Sends Job Market Down. *Occupations: The Vocational Guidance Journal*, 16(4), 368-371.

Hoş, C., & Oksay, A. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(4), 1-24.

Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *Lisrel 8: Structural Equation Modeling with the Simplis Command Language*. Scientific Software International: USA.

Kantar, H. (2008). *İşletmede Motivasyon*. Kum Saati Yayın Dağıtım: İstanbul

Keser, A., & Bilir, K. B. Ö. (2019). İş Tatmini Ölçeğinin Türkçe Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(3), 229-239.

Kılınç, E. (2016). *Psikolojik Sözleşmenin Çalışan Performansına Etkisine İlişkin Kamu-Özel Hastanelerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma: Gaziantep Örneği*. Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Kilis.

Kızıltan, Z., & Fidan, Y. (2023). Örgüt Kültürü, Yetenek Yönetimi ve İş Tatmini Arasındaki İlişki. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (40), 49-68.

Kurt, D. O., & Sağtaş, S. (2023). Yetenek Yönetiminin Çalışan Performansı Üzerine Etkileri: Satış Elemanları Üzerine Bir Uygulama. *Business & Management Studies: An International Journal*, 11(3), 1038-1057.

Lawrynowicz, M., Marcinkowska, M. (2020). Covid-19 and the HR Response of Banks: The Employee Perspective, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* 137(6):129-144.

McDonald, R. P., & Marsh, H. W. (1990). Choosing a Multivariate Model: Noncentrality and Goodness of fit. *Psychological Bulletin*, 107(2), 247.

Mumcu, Ö., & Salepçioğlu, M. A. (2019). E-Ticaret Sektöründe Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Performansına Etkisi. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 15(57), 35-56.

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

Robbins, S.P., Judge, T.A. (2019). *Örgütsel Davranış*, Çev: İ. Erdem, Nobel: İstanbul.

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

Sija, A. (2021). The key factors influencing bank employees' performance during pandemic covid-19:an investigation on selected banks in Malaysia, *European Journal of Human Resource Management Studies*, 5(1): 54-70.

Tanrıverdi, H., & Çıkmı, 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.

Tarlığ, Y. T. (2006). *Performans Değerleme Süreci ile Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlara Karşı Çalışan Tutumunu*

*Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

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

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

Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.