

**Katılım Bankacılığı Sektöründe Kariyer ve Yetenek Yönetimi**  
**Uygulamalarının Çalışan Performansı ve Çalışan**  
**Memnuniyeti Üzerine Etkileri**

**Burak KAYA**

[orcid.org/0000-0003-0687-430X](https://orcid.org/0000-0003-0687-430X)

Yüksek Lisans Öğrencisi, İstanbul Ticaret Üniversitesi  
Master Student, İstanbul Ticaret University  
[kyaburk@gmail.com](mailto:kyaburk@gmail.com)

**Yahya FİDAN**

[orcid.org/0000-0002-5012-3629](https://orcid.org/0000-0002-5012-3629)

Prof. Dr., İstanbul Ticaret Üniversitesi  
Prof., İstanbul Ticaret University  
[yfidan@ticaret.edu.tr](mailto:yfidan@ticaret.edu.tr)

**Öz**

Çalışmanın amacı, katılım bankası çalışanlarının kurumları tarafından gerçekleştirilen kariyer yönetimi ve yetenek yönetimi uygulamaları ve buna bağlı olarak performans değerlendirme süreçleri ile şekillenen memnuniyet düzeylerini belirlemek ve bu sayede katılım bankası sektörüne ve pazarlama literatürüne katkıda bulunmaktır. Araştırma nicel araştırma yöntemlerinden tanımlayıcı nitelikte neden-sonuç araştırması olarak tasarlanmıştır. Araştırma amacını gerçekleştirmek üzere Türkiye genelinde katılım bankalarında farklı pozisyonlarda görev alan 397 kişiyle irtibat kurulmuştur. Araştırma Şubat 15, 2022 – Nisan 17, 2022 tarihleri arasında anket yöntemi ile toplanmıştır. Beş bölümden oluşan anketin ilk bölümü katılımcıların demografik verilerine yöneliktir. İkinci

bölümde, Küçük (2012) tarafından geliştirilen Kariyer Yönetimi Ölçeğinin 20 sorusu kullanılmıştır. Küçük, çalışmasında ölçeğin genel güvenilirliği 0,940 olarak bulmuştur. Üçüncü bölümde, Şahin (2015) tarafından geliştirilen Yetenek Yönetimi Ölçeğinin 19 sorusu kullanılmıştır. Şahin, çalışmasında ölçeğin genel güvenilirliği 0,945 olarak bulmuştur. Dördüncü bölümde, Karabacak (2020) tarafından geliştirilen Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinin 17 sorusu kullanılmıştır. Karabacak, çalışmasında ölçeğin genel güvenilirliği 0,857 olarak bulmuştur. Beşinci bölümde, Akkaya (2015) tarafından geliştirilen Performans Değerlendirme Ölçeğinin 14 sorusu kullanılmıştır. Akkaya, çalışmasında ölçeğin genel güvenilirliği 0,875 olarak bulmuştur. Çalışmada, araştırma modeli ile oluşturulan tüm hipotezlerin kabul edildiği görülmüştür. Hipotezler katılım bankası çalışanlarının kariyer yönetimi algısı, yetenek yönetimi algısı ve performans değerlendirme algısının memnuniyetleri üzerindeki etkisini ölçmeye yöneliktir. Çalışanların kariyer yönetimi uygulamaları ile yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik algıları arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki bulunmuştur ( $r(397) = .50, p < .05$ ). Yetenek yönetimi uygulamaları ile performans yönetimi uygulamalarına yönelik algıları arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki bulunmuştur ( $r(397) = .51, p < .05$ ). Çalışan memnuniyetindeki %92'lik etkinin kariyer yönetimi algısı, yetenek yönetimi algısı ve performans yönetimi algısı ile açıklandığı görülmüştür ( $F=14,330; p < 0,05; \text{Düzenlenmiş } R^2=0,92$ ).

**Anahtar Kelimeler:** Katılım Bankacılığı, Kariyer Yönetimi, Yetenek Yönetimi, Performans, Çalışan Memnuniyeti.

## **The Effects of Career and Talent Management Practices on Employee Performance and Employee Satisfaction in The Participation Banking Sector**

### **Abstract**

The aim of the study is to determine the satisfaction levels of participation bank employees shaped by career management and talent management practices carried out by their institutions and performance evaluation processes accordingly, thus contributing to the participation bank sector and marketing literature. The research was designed as a descriptive cause-effect research, one of the quantitative research methods. In order to realize the purpose of the research, 397 people working in different positions in participation banks throughout Turkey were interviewed. The research was collected between February 15, 2022 – April 17, 2022 by survey method. The first part of the questionnaire, which consists of five parts, is about the demographic data of the participants. In the second part, 20 questions of the Career Management Scale developed by Küçük (2012) were used. The researcher found the general reliability of the scale to be 0.940 in his study. In the third part, 19 questions of the Talent Management Scale developed by Şahin (2015) were used. The researcher found the general reliability of the scale to be 0.945 in his study. In the fourth part, 17 questions of the Employee Satisfaction Scale developed by Karabacak (2020) were used. The researcher found the general reliability of the scale to be 0.857 in his study. In the fifth part, 14 questions of the Performance Evaluation Scale developed by Akkaya (2015) were used. The researcher found the general reliability

of the scale to be 0.875 in his study. It was seen that all hypotheses formed by the research model were accepted. The hypotheses are aimed at measuring the effect of career management perception, talent management perception and performance evaluation perception of participation bank employees on their satisfaction. A significant and positive relationship was found between employees' perceptions of career management practices and their perceptions of talent management practices ( $r(397) = .50, p < .05$ ). A significant and positive relationship was found between their perceptions of talent management practices and their perceptions of performance management practices ( $r(397) = .51, p < .05$ ). It was observed that the 92% effect on employee satisfaction was explained by the perception of career management, perception of talent management and perception of performance management ( $F=14.330; p < 0.05; \text{Adjusted } R^2=0.92$ ).

**Keywords:** Participation Banking, Career Management, Talent Management, Performance, Employee Satisfaction.

### **Giriş**

Yetenek kavramı diğer kavramlar gibi kullanıldığı alana ve bağlamına göre farklı tanımlamalara sahip olabilmektedir. Bizlerin ele alacağı yetenek kavramı ise spor, sanat gibi alanlardan farklı olarak iş yaşamındaki yetenek kavramı olacaktır. Yetenek kavramının iş yaşamındaki hayati önemi ortadadır. Bu nedenle yetenek kavramının iş yaşamında tanımlanmasına ihtiyaç bulunmaktadır. İş yaşamında yeteneğin doğru yönetilmesi ile hem işverenler hem de işçilerin verimlilikleri, karları artmaktadır. Bu yüzden yetenek yönetiminin

getirileri oldukça fazladır. Yetenek yönetimi üzerine yapılan çalışmalara bakıldıktan sonra yetenek yönetim modelleri ve yetenek yönetiminin anlamı üzerinde durulacaktır.

Çalışan memnuniyeti, özellikle son yıllarda iş yaşantısında oldukça önemli konulardan birisi olmuştur. Özellikle işletmenin en önemli kaynağının insan olduğunun fark edilmesi sonrasında çalışan memnuniyeti, iş yaşantısını doğrudan etkilediği için hayati bir öneme sahip olmuştur. Bu sebeple işletmeler, bu konu üzerine ciddi araştırmalar yapmış ve üzerine oldukça eğilmiş, farklı sosyal bilim dallarından da bu konuda yardımlar almış, süreçler yürütmüştür. Dolayısıyla bu süreçler çeşitli tanımlamalara, yöntemlere ve varsayımlara ihtiyaç duymuştur. Çalışma içerisinde bu tanımlamalara ve varsayımlara değinilmiş, çalışan memnuniyetinin maddi ve manevi yönleri ele alınmıştır.

Performans ise iş dünyası bağlamında ele alındığında kendine has bir araştırma alanı olmuştur. Çalışmamızda değindiğimiz bütün adımların toplamıyla elde edilen performans, yüksek piyasa rekabetinde ayakta durma adımlarının en başında gelmiştir. Bu bakımdan bu çalışmanın amaçlarından sonuncusu, çalışan performansının ne olduğu, yönetim süreci, artış ve azalışlarıyla iş gücünü nasıl etkilediği, performans takip süreçlerinin yönetimi açısından nasıl yollar izlendiği ve nelerden yararlanılabileceği gibi çalışan performansının tüm yönlerini izah etmeye çalışmak olmuştur.

## 1. Literatür

### 1.1 Kariyer Yönetimi

Köken olarak Fransızca “Carrière” kelimesinden dilimize yerleşen kariyer kavramı genel tanım itibariyle çalışanların çalışma hayatının tümünü ifade etmektedir. Kariyer kavramı hakkındaki çalışmalar ve gelişmeler, iş hayatındaki gelişme ve çalışmaların önem kazanmasıyla paralellik gösterir. Kariyer kavramında çalışanın çalışma hayatı olumlu olumsuz tüm iniş çıkışlarıyla ele alınır. Kariyer hakkındaki literatüre göz atıldığında birçok farklı tanım ile karşılaşılmaktadır. Türk Dil Kurumu sözlüğünde kariyeri; “Bir meslekte zamanla ve çalışmayla kazanılan aşama, başarı ve uzmanlık” olarak tanımlarken (Türk Dil Kurumu, 2019), başka bir sözlükte ise “Meslek, uzmanlık, bir meslekte uzmanlaşmış olma” şeklinde tanımlanmaktadır (Kubbealtı Akademisi, 2020). Kariyer kavramı, Super (1980) tarafından “bir kişinin yaşam boyu oynadığı rollerin kombinasyonu ve sırası olarak” tanımlanmaktadır. Pazy’e göre ise kariyer, “çalışanın hayatı boyunca elde ettiği tecrübe ve yaptığı faaliyetleri ile ilgili bir dizidir” (Pazy, 1988). Tanımlara dikkat edilirse hemen hepsi, bireyin meslek hayatında geçirmiş olduğu süreç üzerinde durmaktadır.

1960’lı yıllarda kariyer yönetimi kavramı, bireylerin kariyer planlamalarında ve hedeflerini gerçekleştirmede bir araç olarak tanımlanırken, 1980’li yıllarda çalışma hayatında ve dünyada yaşanan değişikliklerle örgütsel açıdan ihtiyaçların karşılanmasına yönelik, çalışanların alternatiflerinin oluşturulması ve çalışanların gelişimi için uygulanan programları düzenlemek gibi birtakım faaliyetler bütünü olarak görülmeye başlanmıştır. 1990’lı yıllarda ise bakış açısı

değişerek, çalışan ve örgütün ihtiyaç ve hedefleri göz önünde bulundurularak uyumlu bir kariyer yönetimi ön plana çıkmıştır (Yarnall, 2008). 1990'larda örgütlerde hızlı bir şekilde yeniden yapılanma ve değişim yaşanmış ve bu yenilikler örgütlerin kariyer uygulamaları üzerinde etkili olmuştur. Yeniliklere uyum sağlama çabalarının sektörleri zorunlu tuttuğu yenilik ve değişimler, örgütlerin ayakta kalmadaki başarılarının yanı sıra, insan kaynaklarını geliştirmede ve örgüt yapısını esnek hale getirmede kariyer planlaması yapmanın ve geliştirmenin önemini ortaya çıkartmıştır (Taşlıyan vd., 2011). Bu sayede kariyer yönetimi, insan kaynakları alanında en önemli araçlardan birisi olmuştur.

Kariyer yönetiminin başarısı bireysel hedefler ile örgütsel hedeflerin uyum içerisinde olmasına bağlıdır (Taşlıyan vd., 2011). Bu açıdan bakıldığında kariyer yönetimi sadece bireysel değil aynı zamanda örgütsel olarak da ele alınmalıdır. Örgütsel kariyer yönetimi; çalışanın istihdamı, eğitimi, ücreti ve örgüt içindeki statüsü gibi bir takım insan kaynakları faaliyetlerinden oluşur (Yaprak vd., 2010). Çalışanlarının bilgi, beceri ve yeteneklerini tarafsız bir şekilde değerlendirmek ve işletme ve çalışanlar için en doğru yöntemi uygulayabilmek için işletmedeki işlerin gereksinimlerin belirlenmesi, böylece çalışanların gelecekte çalışması hedeflenen pozisyonlarda ihtiyaç duyacakları beceri, yetenek, bilgi ve tecrübeyi kazanabilmesi için gerekli gelişim süreçlerinin planlanması söz konusudur (İrmiş ve Bayrak, 2001). Tüm çalışanların örgüt içerisindeki konumlarının gelecek yıllarda nasıl bir değişim izleyeceğinin planlanmasını sağlayan bu yaklaşım kişilerin kariyer gelişiminde karşılıklarına çıkacak adımlara hazır olmaları ve mevcut konumlarının farkına varmaları

için önemlidir. Çalışanın örgütle bütünleşmesi ve motive olması için ihtiyaç duyulan örgütsel kariyer planlamasında çalışanın daha işe giriş aşamasında kazanmak istediği yetkinlikler ve beceriler analiz edilerek süreç içerisinde performans değerlendirmeleri ile planın işleyişinin kontrolü sağlanmalıdır. Performans değerlendirmesi neticesinde ulaşılan bilgilerin kariyer yönetimi çalışmalarında kullanılması, geri bildirim sunarak çalışanın eksikliklerinin giderilmesi ve performans gelişimi ile çalışan faaliyetlerinin verimli hale getirilmesi gerekmektedir (Fındıkçı, 2006). Başarılı bir kariyer yönetimi ile bu süreçleri gerçekleştirmek mümkündür.

Bireysel kariyer yönetimi kişinin kendini tanıması, gelişime açık yönlerini keşfetmesi ve kariyerini geliştirmek adına bu yolda gelişim çabası göstermesidir (Geylan, 2007). Dolayısıyla bu süreç kişinin kendisi hakkında sahip olduğu bilgi ile başlamaktadır. Kişi bir yandan kariyer fırsatlarını değerlendirirken diğer yandan kendi olumlu ve olumsuz yönlerini değerlendirmekte ve hedeflediği kariyer gelişiminin kendisi için mümkün olma derecesini değerlendirmektedir. Kişi, kariyer yönetiminde nasıl bir yol izleyeceğini planlarken iş ve özel yaşamındaki beklentileri konusunda kendi bireysel değerlendirmesini gerçekleştirir. Mesleki becerileri ve hedefleri arasındaki uyumu gözlemleyerek gerçekçi ve ulaşılabilir hedefler belirler ve sürecin yönetimini kendisi üstlenir (Aytaç, 2005). Bireysel kariyer planlaması süreci tüm çalışma hayatını kapsayan kariyer aşamalarında şekillenmektedir. Kariyer aşamaları keşif dönemi olarak 0-25 yaş aralığı, kariyer temelini kurma dönemi olarak 25-30 yaş aralığı, kariyer ortası dönem olarak 30-45 yaş aralığı, kariyer sonu dönem olarak 45-65 yaş aralığı ve emeklilik dönemi olarak 65 yaş



üzeri süreç şeklinde tanımlanmaktadır (Kahraman, 2017). Yıllar geçtikçe kişilerin kariyerlerini daha az ilginç ve tatmin etmeyen bir gidişat olarak görmeleri mümkündür. Bu durum sahip olunan meslek ve becerilerden etkilenebileceği gibi üyesi olunan örgütün kısıtlı olanakları ve yükselmenin önündeki engellerden de kaynaklanabilir. Bu noktada kişilerde kariyer değiştirme isteğinin görülmesi mümkündür. Kendini geliştirememesi, yeteneklerin boşa harcanması, örgütün ya da örgüt içi pozisyonun artık yeterli gelmemesi gibi nedenlerle kişilerde isteksizlik ve kaçış yolu arama davranışı görülebilir (Levinson, 2004). Bu gibi olumsuz durumların önlenmesi ise kişisel kariyer planlarını destekleyen etkili bir örgütsel kariyer yönetimi ile mümkündür.

Başarılı bir kariyer yönetiminde örgüt ile kişinin hedeflerinin birbiriyle uyumlu olmasının ek olarak, kişinin örgütün kariyer imkanlarından etkin bir şekilde yararlanması gerekmektedir. Bu durum çalışanın kariyer gelişimi için örgüt içindeki ve bireysel görevlerini yerine getirirken aynı zamanda çalışanın olduğu örgütün kendisine sunduğu kariyer gelişim olanaklarından da faydalandığı anlamına gelmektedir. Kariyerin her aşamasından öncelikle bireyin kendisi sorumludur. Birey yöneticilerinden kariyer gelişimi için destek talebinde bulunabilir ve yeni iş pozisyonları için kendisini hazırlayabilir (Aytaç, 2005).

Sahip olunan insan kaynağının en iyi yapılandığı kurumlardan biri bankalardır. İktisadi ve idari bilimlerin yanı sıra mühendislik alanları ile sosyoloji ve psikoloji gibi sosyal alanlar olmak üzere pek çok bölüm mezununu insan kaynağına dahil eden bankalarda yeni başlayanlardan kıdemli olan çalışanlara kadar herkes için planlı bir

kariyer yönetimi yaklaşımı benimsenmektedir. Sürecin başarılı yürütülmesinin sonucu olarak üst pozisyonlarda görev alan çalışanların genellikle kurum içerisinde yükseldiği görülmektedir (Cömert, 2005). Kariyer yönetimi alanında en etkili uygulamaları benimseyen bankacılık sektöründe çalışanlar sürecin başından itibaren her pozisyon için farklı değerlendirmelere tabi tutulmaktadır. Yazılı sınav, değerlendirme merkezi uygulamaları, yetkinlik bazlı mülakatlar, kişilik envanterleri gibi uluslararası standartlarda araçlar kullanılarak ilk adımdan itibaren kariyer yönetimine önem gösterilmektedir. Bu araçlar ile çalışanların mesleki bilgisi, sayısal ve sözel yetenekleri, güçlü yönleri, gelişime açık tarafları, davranış ve eğilimleri dikkatle incelenmektedir. Ayrıca işe alınacak kişilerin önceki tecrübe ve becerilerinin değerlendirilmesi yoluyla gelecekte nasıl bir performans izleyebileceği konusunda da fikir elde edilmektedir (Cantekinler, 2007). İşe alım sürecinin başarıyla tamamlayan çalışanların kariyerlerinin her aşamasında sürekli olarak eğitim ve gelişim programları ile desteklediği kariyer basamakları planlanmaktadır. Kurumlar arası nakil işlemleri, kurum içerisinde görevde yükselme şeklinde terfi alınması, kurum içi birimler ya da görevler arası iş rotasyonları, kurum içi ve dışı kariyer fırsatlarının değerlendirilmesi, tecrübesiz eleman olarak kurum bünyesinde geliştirme ya da deneyimli çalışanların işe alımı ve geleceğin yöneticilerinin yetiştirilmesi programları gibi yöntemlerle gerekli tecrübe ve yetkinlik düzeyine kavuşan kişilerin kariyer basamaklarını çıkması sağlanmaktadır (Aytaç, 1997). Bir hizmet işletmesi olarak bu kurumlar, çalışanlar için önemli bir istihdam ve kariyer geliştirme alanı özelliği taşımaktadırlar.

## 1.2 Yetenek Yönetimi

Literatürü incelendiğimizde yetenek kavramının yüzyıllardır çeşitli anlamlarda değerlendirildiği ve günümüzde “yetenek” kavramı değişim süreci hala da dönüşüme uğradığı görülmektedir. 1990'lı yıllardan bu yana tüm dünyada iş hayatında yoğun bir şekilde kullanılmaya başlanan yetenek kavramının gerek iş hayatındaki yerini gerek sonraki yıllarda da koruyacağı söylenebilir. **Yetenek**, kişinin fikir ve duygularıyla ilgili üretken eylemlerin performansını ve başarısını etkilemektedir. Yetenek kavramının doğuştan kazanma teriminin en iyi bilinen özelliğidir. Bu bağlamda, yeteneğin kişiselliği, insanın doğumu itibariyle ortaya çıkması, kişiyi en yüksek beceri seviyesine erdirmesi, özel bölümlerde üst düzey yeteneklerin bulunması, yeteneğin artması performansın da artması demektir. Türk Dil Kurumu'nda yetenek kavramı iki farklı şekilde ele alınmaktadır. Bunlardan ilki, “kişinin bir yetenek olarak, bir meslek olarak bir şeyi anlama veya yapma yeteneği, ikincisi ise “bir duruma uyum sağlamak için doğuştan gelen güç ve kapasite” şeklinde tanımlanmıştır. Sözlüklere bakıldığında; “Bir kişinin anlık durumlarda öğrenmeden iş başarabilmesi doğal yeteneği”; Metodolojik Terimler Sözlüğü'nde, “Kişinin zihinsel yeterlilik veya öğrenmeden kazanılan eylem ve eylem konularında çalışmayı başarma yeteneği” olarak da tanımlanmaktadır. Yukarıdaki tanımlardan hareketle yetenek ve yetenekli insan kavramları zeka, motivasyon, sahip olunan potansiyel, performans, kişisel ve çevresel faktörler ve bununla beraber yeteneğin eğitim ve uygulamalarla gelişmesiyle ilişkilendirilmektedir (Atlı, 2012).

McKinsey Danışmanlık şirketi, iş hayatı için yetenek kelimesinin tanımını “kişisel yeteneklerin toplamı” olarak tanımlar. Tanrı'nın kendisine bahsettiği kişisel yetkinlik, kabiliyet, bilgi, tecrübe, zeka, yargılama yeteneği, tutum, karakter, motivasyonun yanı sıra bu bireyin öğrenme ve geliştirme kabiliyetlerini barındıran olgudur (Company, 2001). Abraham (2011), bunları örgüt yönünden “En yüksek potansiyellerini uzun süre sergileyerek ya da yetenek performansı açısından örgütlere anında katkı sağlayarak fark yaratan bireyler” olarak tanımlamıştır (Abraham, 2011).

Yapılan çalışmalara bakıldığında yeteneğin farklı şekillerde yorumlandığı görülmektedir. Bunlardan ilki, herhangi bir konuda potansiyel olarak daha iyisini yapabilecek bir birey olarak tanımlanmıştır (Altınöz, 2009). Bununla beraber, İngilizce ve Türkçe anlamlarının; potansiyel ve performans kavramlarının birleşiminden ortaya çıktığını belirterek sayısal, sözel, zihinsel, bedensel kabiliyet şeklinde tanımlanabileceğini belirtir (Atlı, 2012). Aralarında küçük farklılıklar olmasına rağmen yetenek yönetimi, bireyin içindeki keşfedilmemiş niteliklerinin farkına varılması ve gerek kendi gerekse ait olduğu kuruma katkısını en üst düzeye çıkarma yolunda üzerinde çalışılmasıdır.

Teknolojik gelişmelerle birlikte sürekli değişimin ön planda olduğu iş hayatında çalışanların performans düzeyleri işletmelerin başarısını belirleyen en önemli etkenlerden biridir. Gerek bireysel gerek örgütsel kariyer yönetimi ile sahip olduğu yetenekleri keşfeden çalışanlar işin gerektirdiği temel görevleri yerine getirme açısından daha etkili bir performans sergilemektedirler. Meslek seçiminde sahip olduğu beceri ve yetenekleri keşfeden, kariyerinde bu beceri ve

yeteneklere göre yönlendirilen çalışanlar sahip oldukları yetenekler sayesinde meslekleri ile ilgili zorluklara ve değişimlere kolay uyum sağlamakta, problemlerle başa çıkabilmekte ve buna bağlı olarak yüksek performans göstermektedirler. Bu sebeple başarılı olmak isteyen işletmelerin hem işe alım sürecinde bireylerin kariyer uyum yeteneğini dikkate almaları hem de insan kaynağının uyum yeteneklerini geliştirmesi için sürekli çaba göstermesi gerekmektedir (Kalaycıoğlu, 2018). Aksi halde yetenekleri uygun olsa bile gereği gibi yönlendirme yapılmayan bireyler başarısızlığa uğrayabilmektedirler.

Collings (2009), yetenek yönetimini “sürdürülebilir rekabet avantajına gözle görülür bir katkı sağlayan önemli pozisyonların belirlenmesi ve bu pozisyonları hakıyla dolduracak potansiyeli ve performansı yüksek çalışanların yer aldığı yetenek havuzlarının oluşturulması, örgüt içi yeteneklerin elde tutulması, örgüt dışındaki yeteneklerin içeriye çekilmesi şeklinde insan kaynaklarının oluşturduğu süreçler bütünü” şeklinde ifade etmektedir. Bu tanımdan yola çıkıldığında yetenek yönetimini sadece yetenekli çalışanları örgütün bünyesine katmak değil aynı zamanda sahip olunan yeteneklerin belirli stratejik hedefler ve performans göstergeleri üzerinden değerlendirilerek geliştirildiği süreklilik arz eden bir yapı olarak görmek gerekmektedir (Little, 2010). Yetenek yönetimi birden çok uygulamayı kapsayan geniş bir süreçtir. Söz konusu süreç yeteneklerin keşfedilmesine ve geliştirilmesine yönelik kariyer planlamasının hazırlanması, kilit pozisyonların ve bu pozisyonlara yönelik ihtiyaçların belirlenmesi, yetenek havuzları oluşturularak çalışanların sınıflandırılması ve bu sınıfların yönetilmesi uygulamalarını içermektedir (Berger, 2004). Geleceği karşılamak

isteyen hemen her işletme çalışanlarının yeteneklerinin geliştirilmesi gereken önemli bir alan olarak görmeli ve rekabet avantajı sağlamanın bir aracı olarak bu alana stratejik yatırımlar yapmalıdır.

### **1.3 Çalışan Performansı**

Performans, iş kabiliyeti ve motivasyonu etkenlerinin bir koludur. İş kabiliyeti; yeteneğin, öğrenimin ve tecrübenin tamamıdır. Çalışanın performansı, tüm bu etkenlerin bir arada bulunmasına bağlıdır. Yetenek, doğuş itibarıyla verilmiş bir özellik olsa da iş kabiliyeti; tecrübe ile beraber öğrenimle geliştirilebilmektedir (Özpala, 2007). İş gören, iş yaşantısına doğrudan etki edebilen en önemli unsurdur. Güncel yaklaşımların gelişmesiyle birlikte insan bir kaynak olarak değerlendirilmiş ve iş yerlerinin büyümesi, gelişmesi ve değişmesi bu kaynağa bağlı olarak şekillenmeye başlamıştır. Bilimsel yönlerden incelenen performans kavramı da bu insan kaynağından ne derece istifade edilebildiğini gösteren bir kavramdır.

Performans, insan kaynağı yönetimi ve insan kaynağını geliştirme süreçlerinde en yaygın şekilde yararlanılan ama kapsamı ve içeriği yeterince ortaya konulmamış bir kavramdır. Performans, insan kaynakları yönünden, kişinin bütünlüğü ve ekip hedeflerinin bir araya gelmesi olarak tanımlanabilir. Kalitenin genel olarak "müşteri memnuniyeti" kavramıyla tanımlandığını düşündüğümüzde, performansın, çalışanın emeğiyle ilgili olarak, iç müşterilerin memnuniyeti şeklinde ifade edilebilir. Performans ölçütleri, çalışandan "işle ilişkili" beklentilerdir. Bu beklentilerin doğru ve açık bir şekilde tanımlanmış ve çalışana en baştan belirtilmiş olmalıdır. Performans tanımları, en genel anlamda, iş yaşamında "mükemmeli

arayış" olarak anlaşılabilir. Bu özelliğiyle birlikte performans, başarıyla farklılık gösterir (Açıkalın, 2000).

İş hayatında daha geniş bir perspektiften ele alınması gereken performans kavramına çalışan performansı açısından bakıldığında iş tanımı, işverenin beklentisi gibi pek çok parametrenin toplamıyla bir bütün olarak "beklentiler sonucu çalışandan alınan verim" demek mümkündür. Geçmişte pek çok örgüt, yalnızca çalışanların iş tanımında belirlenen işleri nasıl uygulamaya koyduğunu değerlendirirdi, fakat bugünün nispeten daha az hiyerarşiye dönük ve çoğunlukla hizmet anlayışıyla hareket eden örgütleri bundan daha çoğuna yönelik ihtiyaç hissetmektedir. Araştırmacılar, çalışan performansını şekillendiren üç tür davranışa dikkat çekmektedirler. Bu sınıflandırmayı şekillendiren Robbins ve Judge (2021), üç tip performans modelinden bahsederler. Bu modeller, "görev performansı, vatandaşlık, örgüte zarar verici" performanslar olarak tanımlanmaktadır ki bunlar, çalışanın, işyerindeki faaliyetlere yaptığı katılımı bağlantılı olarak şekillenmiştir. Öte yandan, çalışan performansı modellerini, "İş Performansı" çerçevesi altında "Görev Performansı" ve "Bağlamsal Performans" olarak değerlendiren farklı bir görüş bulunmaktadır. Görev performansı, çalışanın verilen görevi ne kadar yerine getirebildiğini ifade ederken bağlamsal performans, çalışanların iç dünyalarına dönük olarak yapılan bir performans değerlendirmesini ifade etmektedir.

Çalışan performansı kavramının nasıl ifade edildiği kadar nasıl değerlendirildiği de önemlidir. Örgütlerin değişimlere ayak uydurabilmesi ve toplumsal vizyonuna ulaşabilmesi, örgüt içerisindeki çalışanların bütün olarak kabul edilerek devamlı

değerlendirilmelerine ve geliştirilmelerine bağlıdır (Özpala, 2007). Performans değerlendirmede temel hedef, bireyleri fikirleri ve çalışmalarıyla ilgili bilgilendirmek, onları yeni hedeflere yönlendirmek ve bu hedefler için yüreklendirmektir. Örgüt tarafından belirlenen vizyon çerçevesinde amaçların saptanması (kişisel, takım ve örgüt), bu amaçlar ışığında performans planlama faaliyetlerinin yapılması ve performans değerlemesinin amaçlara ulaşma durumunu ölçmek amacıyla yürütülmesi, başarı yahut başarısızlık durumlarının tartışılarak performansı geliştirecek önlemlerin alınması ve yeni hedefler belirleme faaliyetinin ortaya konulmasıyla ilerleyen performans değerlemede elde edilen sonuçların geri bildirimi esastır (Akın, 2013). Geri bildirim yapılmadığı takdirde, işe yaramayan birçok veri, hiçbir karşılığı olmayan sayısal sonuçlar olarak kalmaktadır (Özpala, 2007). Örgüt içerisinde performans değerlendirmesi zamana yayılarak sürekli en iyiye ve en başarılıya ulaşma sürecidir. Bu noktada çalışanlar her yönüyle incelenerek tüm eksikler saptanır, gerektiği yerlerde zayıf yönler kuvvetlendirilir ve kuvvetli yönler daha da ön plana çıkartılır. Çalışana, hem örgütün ihtiyaçları doğrultusunda kendini tanıma hem de ekip içerisindeki faydasını ölçme imkanı tanımaktadır. Örgüt açısından bakıldığında ise ekiplerin faaliyetlerinin kuvvetlendirilebilmesi eksikliklerinin giderilebilmesi gibi avantajlar sağlar.

Banka çalışanları diğer pek çok sektör çalışanları ile kıyaslandığında yüksek risk taşıyan ve yoğun tempolu çalışma koşullarına sahiptir. Bu sebeple banka çalışanlarının performanslarının izlenmesi ve geliştirilmesi üzerinde dikkatle durulması gereken bir konudur. Bankalar yapısal farklılıkları



sebebiyle farklı performans değerlendirme sistemleri kullansalar da her birinin sürece verdiği önem yüksektir. Bankada çalışan personelin performans değerlendirmeleri yılın belli dönemlerinde amirler, üst yönetim ve insan kaynakları departmanının eş güdümlü analizleri ile gerçekleştirilmektedir. Değerleme tamamlandığında çalışan kişilere geri bildirimde bulunulmakta ve performans geliştirmeye yönelik aksiyon planları hazırlanmaktadır. Bankalarda performans yönetimi çıktılarının kullanım alanları çok ve çeşitlidir. Stratejik planlama, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, ücret yönetimi, kariyer gelişimi gibi pek çok alanda çıktılarına ihtiyaç duyulan performans yönetimi ile bankaların verimliliği, hedef ve amaçlarına ulaşabilirliği desteklenmektedir. Kurumun varoluş amaçlarının belirlendiği, bu amacı gerçekleştirecek faaliyetlerin planlandığı ve departmanlar bazında söz konusu faaliyetlerin gerçekleşme derecelerinin takip edildiği stratejik planlama sürecinde personellerin kendilerine dağıtılan görevleri gerçekleştirmek için sergilediği performansın takip edilmesi gerekmektedir. Bu durum örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için gereken sayı ve nitelikte iş gücünün planlanmasına da katkı sağlamaktadır. Personel eğitimlerin planlanması aşamasında da çalışan performansının ölçümü etkilidir. Eğitim ihtiyacı belirlenirken hangi personelin hangi zamanlarda ne tür eğitimlere ihtiyaç duyduğu performans değerlendirme sonuçlarına göre şekillenmektedir. Ücret yönetimi, terfi ve prim gibi diğer olanakların değerlendirilmesi aşamasında performans değerlendirme sonuçlarına başvurulmaktadır. Yüksek performans gösteren kişinin ödüllendirilmesini amaçlayan bu yaklaşımla diğer kriterlerin yanında performansın da etkisinin önemi vurgulanmaktadır. Çalışanların

yöneticiler tarafından değerlendirilmesi, kurumun hedeflerine ulaşması, ihtiyacı olan personelin eğitim programlarıyla gelişimi gibi faaliyetlerde de hem performans yönetimi hem kariyer yönetimi sistemlerine ihtiyaç duyulmaktadır (Akın, 2013).

#### **1.4 Çalışan Memnuniyeti**

Personel yönetiminin iş yaşamına entegresinde en büyük rolü, 19. yüzyılda şekillenmeye başlayan bilimsel yönetim anlayışının aldığı görülmektedir. Yaklaşımın öncülerinden Frederick W. Taylor, üretimi arttırmak adına, bir kaynak olan insana yoğunlaşarak, işçinin daha iyi organize edildiğinde, yetiştirildiğinde ve yönlendirildiğinde daha çok verim sağlayabileceğini iddia etmiştir (Yılmaz, 2020). Sanayi devrimiyle beraber tüm dünyada yoğun olarak hissedilen işgücü ihtiyacıyla beraber, üretimde verimlilik birinci plana oturmuş ve beraberinde çeşitli sorular getirmiştir. Bu soruların cevapları için, ilk etapta sadece çalışanları güdüleyerek devamlı performans artışı planlanmış olsa da bunun işe yaramadığı görülerek çalışanların psikolojik olarak motive edilme ihtiyacı olduğu fark edilmiş ve çalışan memnuniyeti kavramı ortaya çıkmıştır. Söz konusu bu akımın da neoklasikler adı verilen akım tarafından öne sürüldüğü görülmüştür.

TDK tarafından “memnun olma, sevinç duyma, sevinme” şeklinde tanımlanan memnuniyet kavramı, psikolojik olarak her olay ve durumla alakalı olan, iç ve dış etkilerle şekillenen ve bireyleri kişisel, sosyal ve duygusal olarak pozitif yönlü etkileyen bir durumdur (Keser, 2012). Günümüzde çalışma hayatının teknoloji odaklı hızlı gelişimi ile birlikte rekabet koşulları zorlaşmış ve işletmelerin rekabet avantajı sağlamalarında maddi faktörler kadar maddi olmayan faktörlere de odaklanmasına sebep olmuştur. Bu durum işletmelerin

en değerli sermayesi kabul edilen çalışanların memnuniyetine öncelik vermesi zorunluluğunu ve sonucunu doğurmuştur. Dolayısıyla işletmeler, bünyelerinde barındırdıkları çalışanların tutum ve davranışlarını, hedefleri doğrultusunda değiştirmeyi başarabildikleri sürece, rekabet üstünlüklerini sürdüreceklerdir. Davranışları hedefler doğrultusunda değiştirmenin yollarından biri ise, ihtiyaçları karşılayabilmektir. İhtiyaçları karşılamak çalışan memnuniyetinin ana etkenidir. Buradan bakıldığında ücretten, çalışma ortamına; mesai saatlerinden, ast-üst ilişkisine; ulaşımdan, kariyer yönetimine kadar çalışanı etkileyen ve etkileyebilecek her türlü faktörün memnuniyete doğrudan etkisi olduğunu söylemek mümkündür. Buna göre çalışanların yeteneklerini ön plana çıkarmaya yönelik işe alım ve kariyerde yükselme planları gerçekleştirmek bu sayede kişilerin ve örgütlerin aynı hedefler doğrultusunda faaliyet göstermelerini sağlamak önemlidir (Yüksel, 2000). Çalışanların yeteneklerini uygulayıp geliştirmesine olanak sağlayan kariyer fırsatlarının yaratılması başarılı ve yetenekli çalışanların örgüt bünyesinde tutulmasını ve geliştirilmesini sağlarken örgüte katkı sağladığını ve karşılığında değer gördüğünü hisseden çalışanlarda memnuniyet duygusunu da güçlendirecektir (Fidan, 1995). Böylece çalışanları mutlu etmenin işletmeye verimlilik ve etkinlik olarak yansımaları gerçekleşebilecektir.

Çalışan memnuniyetini etkileyen faktörler içsel, dışsal ve kişisel olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır. İşin kendisi ile ilgili olan unsurları ifade eden içsel faktörler işin doğası gereği var olan temel faktörlerdir. Çalışanın görev kimliği, yapılan işin önemi, yeteneklerin ne ölçüde işe yansıdığı, çalışanlar ve yönetimden işle ilgili

alınan geri bildirimler, yönetim ile uyumlu çalışabilme gibi durumlar içsel faktörlere örnek olarak gösterilebilir (Reitz, 1987). İçsel faktörler çalışanda sorumluluk duygusunu geliştirerek başarı göstermesi halinde memnuniyet düzeyinin ve buna bağlı olarak performansı ve verimliliğinin artmasını sağlamaktadır (Ratna ve Singh, 2013). Hackman ve Oldam'ın çalışan memnuniyetine yönelik gerçekleştirdiği araştırma, çalışanların kendilerine verilen işi başarıyla yerine getirmesini sağlayacak yeteneklere sahip olmasının ve gösterdikleri performansa yönelik olumlu geri bildirimler almasının bireyin kendisini değerli ve önemli hissetmesini sağlayarak memnuniyetini arttırdığını gözlemlemiştir (Budak, 2016).

Örgüt yapısı ile ilgili olan unsurları ifade eden dışsal faktörler finansal, yönetsel ve örgütsel olmak üzere ayrı ayrı ifade edilmektedir. Maaş ve ödüllendirme finansal unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna göre iyi maaş alan çalışanların iyi şartlarda yaşam sürmeleri, toplumsal statülerinin yüksek olması kısacası yaşamlarını refah içerisinde sürdürmeleri memnuniyetlerini doğrudan etkilemektedir (Keser, 2012). Maddi (prim, ikramiye, terfi) ve manevi (takdir edilme, örnek gösterilme) ödül mekanizmaları da çalışanların gösterdikleri performansın karşılığını görerek kendileriyle gurur duymalarına ve geleceğe yönelik kariyer fırsatlarının varlığından güç alarak memnuniyet hissetmelerine neden olmaktadır (Adomaitienė ve Slatkevičienė, 2008). Yönetsel faktörler yöneticilerin sergileyeceği tutumlarla alakalıdır. Yönetim anlayışının insan odaklı olması çalışanlara empati ile yaklaşılması, sorunların çözümüyle birebir ilgilenilmesi, iletişime açık olunması, adil ve şeffaf tutum sergilenmesi gibi çalışanların bağlılığını arttıran yaklaşımlardır (Sabuncuoğlu,

1995). Çalışan memnuniyetini arttırıcı bu tür yönetsel yaklaşımların olduğu bir iklim oluşturulması halinde çalışanların örgütsel bağlılığı ve buna bağlı olarak memnuniyetleri artış gösterecektir (Ciorbagiu-Naon, 2010). Bunlara ek olarak özellikle beyaz yaka çalışanların olduğu işletmelerde çalışanların yönetim kademesinde alınan kararlara katılması ve yetki devri sayesinde görev ve sorumluluklara yönelik nihai kararlarda söz sahibi olmaları gibi inisiyatif sunan uygulamalar çalışanlarının yeteneklerinin ortaya çıkmasını, kendilerini geliştirme ve gösterme imkanı bulmalarını sağlayarak iş motivasyonlarının ve memnuniyet düzeylerinin artmasını sağlamaktadır (Mykkänen ve Tampere, 2014). Elde edilen bir diğer avantaj da çalışanların örgüt başarılarında pay sahibi hissi yaşamasıdır (Yumuşak, 2008). Örgütsel faktörler ise örgütün kurumsal yapısı ve kültürü ile alakalıdır. Örgütün kurumsal yapısı hem çalışanlar hem dış çevrenin işletmeye bakış açısını belirlemektedir. İş tanımlarının belirlendiği, çalışanların yeteneklerine göre doğru işlere yerleştirildiği ve kariyer planlamalarının da bu yönde gelişim göstereceği işletmelerde çalışanlarda daha güçlü bir kurumsal yapı algısı oluşmakta, çalışanlar etkili ve verimli çalışma olanakları sayesinde memnuniyet hissetmektedirler (Sageer, Rafat ve Agarwal, 2012). İmaj unsuru da çalışan memnuniyetini doğrudan etkilemektedir. Yüksek prestiji olan işletmelerde çalışan bireylerin örgütsel bağlılığının ve verimliliğinin yüksek olduğu görülmüştür (Çekmecelioğlu, 2007). Örgüt içerisinde geliştirilen sağlıklı iletişim süreçleri de ekip çalışması ve çalışma arkadaşlarıyla olan iletişimde olası çatışmaları engellerken hizmet sunumu için ihtiyaç duyulan bilgi kaynağına erişimi de kolaylaştıracağından memnun edici bir çalışma ortamı

oluşturmaktadır (Eroğluer, 2011). Güçlü bir örgüt kültürünün göstergesi olan bu faktörler çalışanın örgütün bir parçası olmaktan dolayı kendilerini memnun hissetmeleri ve buna bağlı olarak yüksek performans göstermelerinde önemli unsurlardır.

Çalışan memnuniyetini etkileyen kişisel faktörler yaş, cinsiyet, kişilik yapısı, yetenekler, eğitim, medeni durum, statü gibi memnuniyeti etkileyen hususlardır. Örneğin yetenekleri doğrultusunda doğru işlerde çalışan bireylerin zaman içerisinde edindikleri tecrübeler ile performanslarının arttığı ve buna bağlı olarak kendilerini daha mutlu hissettikleri görülmüştür (Igharia ve Chidambaram, 1997). Endişe seviyesi yüksek ve karamsar kişilik özellikleri gösteren çalışanlarda memnuniyeti sağlamak oldukça zorken (Sageer, Rafat ve Agarwal, 2012), sorunlu evlilik yaşayan çalışanların özel hayatındaki olumsuzlukların ruhsal sağlıklarına yansımaları sonucu memnuniyet yaşamaları zorlaşmaktadır (Ratna ve Singh, 2013). Eğitim düzeyinin yapılan işin gerekliliklerinden yüksek olması durumunda çalışanların memnuniyetinin olumsuz etkilenmesi kişisel faktörlerin memnuniyete etkisinde gözlemlenen bir diğer durumdur (Ambreen, 2013). Kıdem ve statünün memnuniyete etkisi incelendiğinde ise statü arttıkça memnuniyetin arttığı (Gazioğlu ve Tansel, 2002), benzer şekilde iş yerinde çalışma süresi arttıkça aidiyet duygusunun gelişimine paralel olarak memnuniyetin de arttığı görülmüştür (Agler, 2013).

Bankacılık işlemlerinin son derece önemli ve hassas olması, müşterilerin ihtiyaçları ve beklentilerinin en iyi şekilde karşılandığı çalışanlara sahip olunmasını zorunlu kılar. Çalışan memnuniyetinin bankalar açısından önemi dikkate alındığında çalışanların bağlılığı, işi

sahiplenme derecesi ve iş yapmaya yönelik istekliliğinin arttırılması gibi çalışan memnuniyetini doğrudan etkileyen faktörlere yönelik faaliyetlerin planlanması ve uygulanması zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Çalışan odaklı yönetim felsefesi anlayışıyla hareket etmek örgüt içi ilişkileri ve çalışan davranışlarını olumlu etkileyerek örgüt performansına da olumlu etki yapacaktır Şenatalar, 1978).

## **2. Yöntem**

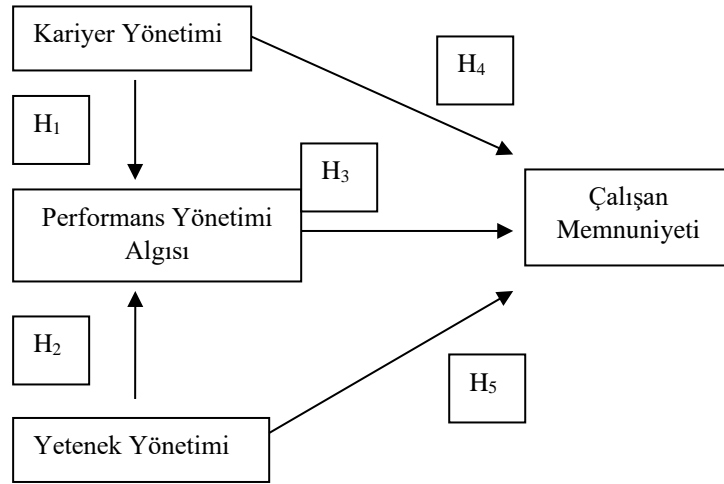
### **2.1 Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Önemi**

Çalışmanın temel amacı; kariyer ve yetenek yönetimi kavramlarının çalışan memnuniyeti ve performansı ile ilişkisini Katılım Bankacılığı sektöründe incelemektir. Bankalar gerek ulusal gerekse küresel anlamda fon sahipleri ile fona ihtiyaç duyan kişiler arasında bağlantı kuran önemli kurumlardandır. Sağladığı fon desteği ile reel sektördeki finansal gelişmeleri destekleyen ticaret bankaları ile benzer işlevleri paylaşan katılım bankaları, ticaret bankalarından farklı olarak faizsiz işlemler ile faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Ülkemizde bankacılık sektöründe yaklaşık 24 yıllık tecrübeleri ile hareket eden katılım bankaları işlemlerini gerçekleştirirken komisyon, kâr payı ve ücret gibi gelir ve giderleri yönetmekte ve daha eski bir geçmişe sahip olan ticaret bankaları ile rekabet edebilmektedirler. Bankacılık sistemindeki konumuyla katılım bankalarının hem tanıtım noktasında hem de çalışanlarına yönelik kariyer ve yetenek yönetiminin çalışan performans yönetimi algısı ve memnuniyeti üzerine etkilerinin incelenmesi katılım bankalarının kariyer ve yetenek yöntemleri uygulamaları ve çalışanları hakkında sağlıklı bir yorum yapma şansını sağlayacaktır. Bu açıdan katılım bankacılığı çalışma

kapsamına alınmıştır. Literatürde katılım bankacılığı sektöründe kariyer ve yetenek yönetiminin çalışan performans ve memnuniyetine etkisini ifade eden çalışmalar yapılmamıştır. Bu yönüyle araştırma özgün bir niteliktedir.

## 2.2 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

İlişkisel tarama modelindeki çalışmada, değişkenler arasında herhangi bir ilişki olup olmadığı ve derecesi belirlenmeye çalışılmıştır (Fraenkel & Wallen, 2012; Karasar, 2015). Alan olarak çalışmada Katılım Bankacılığı bünyesinde gerçekleştirilen kariyer ve yetenek yönetimi uygulamaları ile çalışan memnuniyeti ve çalışan performansı arasındaki ilişkinin varlığı ve derecesi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma modeli şu şekildedir:



Şekil 1: Araştırma Modeli

Sosyal mübadele kuramına göre insan davranışları tarafların karşılıklı fayda elde etmek için girdikleri sosyal etkileşimin bir sonucudur (Blau, 1964). Katlanılan maliyet ve verilen emek kişinin



yararına ödülleri sağlıyorsa kişi mübadele ilişkisini sürdürür ve fayda sağlamak üzere olumlu davranışlar sergiler. Bu kuramdan yola çıkılarak kurumlarda etkin olarak sürdürülen kariyer yönetimi, yetenek yönetimi ve performans yönetimi algısı oluşması halinde çalışanlar tarafından yararlı bir mübadele ilişkisi olarak algılanacağından memnuniyet duygusunun gelişmesi ve performanslarının artması beklenir. Sosyal mübadele kuramından ve çalışmayı oluşturan kavramlar ile ilgili olarak yapılan araştırmalardan yola çıkılarak kariyer yönetimi, yetenek yönetimi ve performans yönetimi uygulamalarının ve çalışan memnuniyeti üzerinde anlamlı etkisi olabileceği değerlendirilmiş ve test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler tasarlanmıştır.

H1: Çalışanların kariyer yönetimi algısı ile performans yönetimi algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Çalışanların yetenek yönetimi algısı ile performans yönetimi algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Performans yönetimi algısı ile çalışan memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Kariyer yönetimi algısı ile çalışan memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5: Yetenek yönetimi algısı ile çalışan memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### **2.3 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Bu çalışma Türkiye'deki katılım bankacılığında yönetici ve diğer idari departmanlarda görev yapan çalışanları kapsamaktadır. Araştırma örneklemini araştırmanın veri toplama aracını gönüllü şekilde yanıtlayan yönetici ve diğer idari pozisyonlarda görev alan

basit rastlantısal örnekleme yöntemi ile ulaşılmış 397 kişi oluşturmaktadır. Elde edilen örneklem sayısı %95 güvenirlilik düzeyinde farklı evrenler için kabul edilebilir asgari örneklem büyüklüğünü karşılamaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018). Katılımcılar bilgilendirilmiş onam formunu onayladıktan sonra ankete katılmışlardır. Katılımcılara yönelik demografik bilgiler Tablo 1’de sunulmuştur.

**Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri**

	<b>Değişken</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	81	20,4
	Erkek	316	79,6
<b>Medeni Durum</b>	Evli	233	58,7
	Bekar	164	41,3
<b>Yaş</b>	18-30	198	49,9
	31-40	136	34,3
	41-50	45	11,3
	50+	18	4,5
<b>Eğitim</b>	Lise	21	5,3
	Önlisans-Lisans	282	71,0
	Lisansüstü	94	23,7
<b>Ünvan</b>	Müdür	35	8,8
	Yönetici	157	39,5
	Uzman	99	24,9
	Uzman Yardımcısı	89	22,4
	Diğer	17	4,3
<b>Kurumda Çalışma Süresi</b>	5 yıl ve altı	316	79,6
	6-10 yıl	48	12,1
	11-15 yıl	13	3,3
	16-25 yıl	20	5,0
<b>Maaş</b>	5000 TL altı	55	13,9
	5001-10000 TL arası	261	65,7
	10000 TL üstü	81	20,4

## 2.4 Veri Toplama Araçları

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Beş bölümden oluşan anketin ilk bölümü katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, kurumda çalışma süresi, pozisyonu ve maaşıyla ilgili toplam 7 sorudan oluşmaktadır. İkinci bölümde Küçük (2012) tarafından geliştirilen Kariyer Yönetimi Ölçeğinin 20 sorusu kullanılmıştır. Küçük, çalışmasında ölçeğin genel güvenilirliği 0,940 olarak bulmuştur. Üçüncü bölümde Şahin (2015) tarafından geliştirilen Yetenek Yönetimi Ölçeğinin 19 sorusu kullanılmıştır. Şahin, çalışmasında ölçeğin genel güvenilirliği 0,945 olarak bulmuştur. Dördüncü bölümde Karabacak (2020) tarafından geliştirilen Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinin 17 sorusu kullanılmıştır. Karabacak, çalışmasında ölçeğin genel güvenilirliği 0,857 olarak bulmuştur. Beşinci bölümde Akkaya (2015) tarafından geliştirilen Performans Değerlendirme Ölçeğinin 14 sorusu kullanılmıştır. Akkaya, çalışmasında ölçeğin genel güvenilirliği 0,875 olarak bulmuştur. Araştırmada kullanılan ölçekler çalışmanın amacıyla uyumlu olarak çıkarılan maddelerle sadeleştirilerek kullanılmıştır. Araştırmacının bir taraftan kurama bağlı kalmak istemesi, diğer taraftan yaptığı çoklu değerlendirmeler sonucunda olguyu daha iyi açıklamak amacıyla kuramın ölçümüne yönelik olarak kullanılan ölçeklerde madde azaltmaya gitmesi, ölçeğin önerilen faktöriyel yapısını zayıflatmakla beraber kaçınılmaz bir durumdur. Araştırmalarda likert tutum ölçekleriyle toplanan veriler birden çok tekrar eden sınamalara açık ve uzun dönemde yapısal istikrarlılığı sunacak niteliğe sahiptir (Şencan ve Fidan, 2020). Kullanılan tüm ölçekler beşli Likert derecesine sahiptir. Buna ölçek maddeleri 1'den 5'e doğru (1=Kesinlikle

katılıyorum, 5=Kesinlikle katılmıyorum) şeklinde puanlandırılmıştır. Veriler Şubat-Nisan 2022 tarihleri arasında toplanmıştır. Çalışmaya dair etik kurul izni bulunmaktadır.**2.5 Verilerin Analizi**

Elde edilen verilerinin analizinde demografik veri sonuçları için aritmetik ortalama, standart sapma gibi tanımlayıcı istatistiklerden yararlanılmıştır. Bağımlı değişken olan çalışan memnuniyeti üzerinde bağımsız değişken kabul edilen kariyer yönetimi, yetenek yönetimi ve performans yönetimi algılarının etkisini incelemek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

### 3. Bulgular

Bu kısımda çalışmaya katılan kişilerden elde edilen veriler ile hipotez testleri yapılmıştır. Hipotezlerin test sonuçları ilgili tablolarda gösterilerek sonuçlara yönelik yorumlar belirtilmiştir.

**Tablo 2:** Kariyer Yönetimi Algısı ile Performans Yönetim Algısı  
Arasındaki Basit Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Ort.	SS	Pearson Korelasyon Katsayısı
Kariyer Yönetimi	2,38	,55	,499**
Yetenek Yönetimi	2,44	,60	

Not: \*\*p < .05

Katılımcıların kariyer yönetimi algısı ile yetenek yönetimi algısı arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığı basit korelasyon analizi ile test edilmiştir. Analiz sonuçları aralarında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermiştir ( $r(397) = .50, p < .05$ ). Bu sonuçlara göre H1 hipotezi desteklenmiştir. Değişkenler arasındaki pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı iki değişkenin birlikte değiştiğini göstermektedir. Başka bir ifadeyle kariyer yönetimi uygulamaları ile

yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik algı eş zamanlı olarak olumlu / olumsuz etkilenmektedir.

**Tablo 3:** Yetenek Yönetimi Algısı ile Performans Yönetim Algısı Arasındaki Basit Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Ort.	SS	Pearson Korelasyon Katsayısı
Yetenek Yönetimi	2,35	,58	,513**
Performans Yönetimi	2,44	,60	

Not: \*\*p < .05

Katılımcıların yetenek yönetimi algısı ile performans yönetimi algısı arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığı basit korelasyon analizi ile test edilmiştir. Analiz sonuçları aralarında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermiştir ( $r(397) = .51, p < .05$ ). Bu sonuçlara göre H2 hipotezi desteklenmiştir. Değişkenler arasındaki pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı iki değişkenin birlikte değiştiğini göstermektedir. Başka bir ifadeyle yetenek yönetimi uygulamaları ile performans yönetimi uygulamalarına yönelik algı eş zamanlı olarak olumlu / olumsuz etkilenmektedir.

**Tablo 4:** Katılımcıların Kariyer Yönetimi, Yetenek Yönetimi,  
Performans Yönetimi Algılarının Memnuniyetleri Üzerinde Etkisini  
Açıklamak Üzere Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3	$\beta$	SH	B	p
Kariyer Yönetimi	2,38	,553	-	,900	,499	,445	,053	,231	,000
Yetenek Yönetimi	2,35	,580	,900	-	,513	-	0,51	-,128	,013
Performans Yönetimi	2,45	,602	,499	,513	-	,150	0,25	,066	,008
Çalışan Memnuniyeti	2,86	,265	,269	,199	,229		,063	2,497	,000

Model (p) = ,000  
Adjusted R<sup>2</sup>=,92  
F= 14,330  
Durbin Watson = 2,004

Araştırmaya katılanların kariyer yönetimi algısı, yetenek yönetimi algısı ve performans değerlendirme algısının memnuniyeti üzerindeki etkisini açıklamak üzere çoklu regresyon analizi yapılmıştır. F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=14,330; p <0,05) görülmüştür. Çalışan memnuniyetindeki %92'lik etkinin kariyer yönetimi algısı, yetenek yönetimi algısı ve performans yönetimi algısı ile açıklandığı görülmektedir (Düzenlenmiş R<sup>2</sup>=0,92). Buna göre H3, H4 ve H5 hipotezleri kabul edilmektedir.

#### 4. Tartışma ve Sonuç

Katılım Bankaları, Türk Bankacılık sektöründe, 1985 yılından itibaren faaliyet gösteren ve yapı olarak mevduat bankaları ile kalkınma/yatırım bankalarından kısmi farklılıklar içeren finansal kurumlardır. Katılım bankacılığı ile diğer banka yapıları harcama,

tasarruf ve yatırım konusunda taraflara sundukları hizmetlerde banka ve kredi kartı, havale ve eft hizmetleri, çek kullanımı, ödeme talimatları gibi hizmetler sunmaları bakımından temel banka fonksiyonları açısından benzerlikler göstermektedir. Bununla birlikte söz konusu kısmi farklılıklar katılım bankalarının ana faaliyeti olan fon yönetiminde diğer bankalarının uygulamalarına kıyasla yöntem açısından farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklardan en dikkat çeken katılım bankalarının faiz enstrümanını kullanmamasıdır. Katılım bankalarının yatırım ve tasarruf kararlarında belirsizlik ve yüksek risklere yönelik yasaklayıcı uygulamaları, toplum sağlığını olumsuz etkileyen alkol ve benzeri ürünlere ve haksız kazançta sebep olacak şans oyunlarına yönelik hizmet yasakları farklılıkları oluşturan diğer etmenlerdendir (Çelik, 2016). Katılım bankalarının ülkemizde faaliyete yakın zamanda başlamaları ve temel banka fonksiyonları açısından örneklerle ifade edilen kısmi farklılıklar içermeleri, alternatif bir yapı olarak varlıklarını sürdürmeleri adına tercih edilebilirliklerini güçlendirmeye yönelik birtakım faaliyetlerde bulunulmasını zorunlu kılmaktadır. Müşteriler ile doğrudan temas halinde hizmet sunulan yapıları ve müşteri memnuniyetinin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamanın ön koşulu olması sebebiyle banka çalışanlarının maksimum kapasitede verimlilik sağlaması beklenmektedir. Katılım bankalarının çalışanlarından alacağı verimi arttırmasının ilk adımı çalışan memnuniyetinin sağlanmasıdır. Çalışan memnuniyeti iş tatmininin sağlanması ile gelişen ve varlığını çok ve çeşitli faktörlere borçlu olan bir kavramdır.

Araştırmada çalışanların bağlı buldukları katılım bankasındaki kariyer yönetimine ve yetenek yönetimine yönelik

algılarının güçlü olduğu görülmüştür. Katılımcıların ankette yer alan kariyer ve yetenek yönetimi sorularına verdikleri cevapların değerlendirilmesi ile çalıştıkları katılım bankalarında işe yerleştirme, oryantasyon, açık olan pozisyonlara transfer, yükselme süreçlerinde insan kaynakları yönetiminin başarılı olduğu, tüm süreçlerin adil, güvenilir ve şeffaf ilerlediği, kariyer geliştirme süreçlerinde objektif değerlendirmeler yapıldığı görülmüştür. Benzer şekilde katılımcıların performans değerlendirme sürecine yönelik algı ve tecrübeleri de olumlu yöndedir. Buna göre katılımcıların çalıştıkları katılım bankalarında değerlendirme sürecinin adil ve objektif yönetildiği, çalışanların kariyer gelişimi, ücret yönetimi, terfi konularında başarılı bir süreç izlendiği ve bu durumun çalışan performansını da olumlu yönde etkilediği görüşü hakimdir. Tüm bu ifadeler neticesinde çalışan memnuniyetinin ilgili kavramlara bağlı olarak yüksek olduğu görülmüştür. Ücret, gelişim fırsatları, yükselme şansı, yöneticiler ve çalışma arkadaşları ile ilişkiler gibi unsurların dahil olduğu memnuniyet değerlendirmesine göre çalışan memnuniyeti kariyer yönetimi algısı, yetenek yönetimi algısı ve performans yönetimi algısı ile ilişkilidir.

Araştırmadan elde edilen verilerin analiz sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, mevduat bankaları karşısında güçlenmek ve büyümek arzusunda olan katılım bankalarında çalışanların memnuniyetlerinin sağlanması için bankaların kariyer, yetenek ve performans yönetimi süreçlerindeki başarılarını koruması ve geliştirmesinin önemli olduğu katılımcılardan gelen geri bildirimlerin iyi uygulama örneği niteliğinde değere sahip olması sayesinde savunulabilir. Başta katılım bankası üst yöneticileri olmak üzere, birim



yöneticileri ve insan kaynakları çalışanlarına bu hususta önemli görevler düşmektedir. Uygulanan insan kaynakları ve yönetim stratejilerinde çalışan katılımı odaklı uygulamaların benimsenmesi, çalışanlarla açık ve iki yönlü iletişim kurularak sorunların tespit edilmesi, sürekli iyileştirme öncelikli kararlar alınması gibi uygulamalarının üst yönetim tarafından desteklenmesi, birim yöneticilerin çalışanlarla doğrudan ilişkilerini kullanarak memnuniyet ve performanslarını doğrudan ilgilendiren hususları belirleyerek üst yönetimle paylaşması ve insan kaynakları departmanının başarılı kariyer ve yetenek yönetimi uygulamalarını benimsemesi çalışan memnuniyetini ve buna bağlı olarak bankacılık faaliyetlerini arttıran unsurlar olarak öne çıkmaktadır.

Literatürde katılım bankacılığı ile ilgili çalışmaların az sayıda ve kısıtlı alanlarda yapıldığı gözlemlenmiştir. Öte yandan çalışmadan elde edilen sonuçlar literatürle paralellik içermektedir. Barutçugil (2004), iyi bir kariyer yönetimi sistemi oluşturmanın çalışanların memnuniyetini arttırarak verimliliği olumlu etkilediğini vurgulamıştır. Çalışanların değerleri ve ihtiyaçlarını ön planda tutarak iş deneyimlerini geliştirmeye ve iş fırsatları sunarak kariyerinde yükselmelerine olanak sağlayan başarılı uygulamalar çalışanların geleceğini tahminlenebilir kılarak motivasyonunu ve buna bağlı olarak memnuniyetlerini desteklemektedir. Singht (2004), etkin bir kariyer yönetiminin aynı zamanda çalışanların beceri ve yeteneklerini geliştirmeye de yardımcı olarak yetenek yönetimi uygulamalarını pekiştirdiğini ve bu durumun çalışan memnuniyetini desteklediğini belirtmiştir. Paracha (2014), kariyer ve yetenek yönetimi uygulamalarının sonuçlarını değerlendirmeye yarayan performans

değerlendirme sistemlerini çalışan memnuniyetini geliştiren faktörlerden biri olarak vurgulamıştır. Bankaların kariyer yönetimi ve performans değerlendirme uygulamaları ile çalışanların bu fonksiyonlar aracılığı ile motivasyonlarının yükselmesine yönelik yapılan çalışması ile Bilge (2014), değişkenler arasındaki pozitif ilişkiyi ortaya çıkararak araştırma sonuçlarını destekleyen neticeler sunmuştur. Çalışmaya göre etkin bir kariyer yönetimi ve performans değerlendirme sisteminin getirisi olarak çalışanların kariyerlerinde ilerleme fırsatlarının net hale gelmesi motivasyonlarını arttırarak yöneticiler ve ekip üyeleri ile ikili ilişkilerini geliştirmekte bu durum motivasyonu arttıran ek bir unsur olarak çalışan memnuniyetini güçlendirmektedir. Kaya (2015) çalışmasında katılım bankasının kariyer yönetimi uygulamalarında sertifika, diploma vb. lisans belgeleri edinilmesi mecburiyetinin çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileyerek memnuniyetsizlik yarattığını, etkin bir kariyer yönetimi ile üst düzeylere yükselen çalışanların ise daha hafif şartlar ile yükselmeye devam edebilmesinin memnuniyeti yükselttiğini belirtmiştir.

Literatür taramasında karşılaşılan sonuçlarla, bu çalışmada ele alınan ve modellenen değişkenlerin aralarındaki ilişkiye yönelik sonuçların benzer olduğu görülmektedir. Ancak katılım bankacılığı üzerine çalışmaların az olması sebebiyle alanda yapılacak çalışmaların çoğalması ile birlikte daha standart sonuçların ve değişkenler arasında yüksek düzeyli ilişkilerin ortaya çıkması muhtemel hale gelecektir. Gelecekte katılım bankasına yönelik çalışmaların arttırılmasının yanı sıra yapılması planlanan çalışmalarda katılımcı görüş ve değerlendirmelerinin gerçekliğinin daha detaylı bir şekilde

aktarılması ve araştırma sonuçlarının uygulanabilirliğinin güçlendirilmesi için nitel araştırma yöntemlerinin kullanılmasının da faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu ve benzer değişkenlerin sadece çalışanlar düzeyinde değil yöneticiler açısından da ele alınması farklı bakış açılarının değerlendirilmesini sağlarken yöneticilere yönelik iyileştirme önerilerinin daha sağlıklı sunumu ve uygulamada yer edinmesi açısından faydalı olacaktır. İslam Hukukunun gerekleri nedeniyle farklı yöntemler kullanmak zorunda olan katılım bankalarının diğer bankalarla rekabette avantaj sağlamaları açısından kariyer yönetimi, yetenek yönetimi ve performans yönetimi gibi insan kaynakları uygulamalarının maliyetli ve zaman alan uygulamalar olarak görmemesi ve bu uygulamalara öncelik vermesi önerilmektedir. Literatürdeki benzer çalışmaların ve araştırma bulgularının benzerliğinden yola çıkılarak çalışanlar için yapılacak bu tür yatırımların memnuniyete dolayısıyla verimliliğine olumlu etki yaratarak sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada büyük faydası olacağı düşünüldüğünden banka üst yönetimlerinin çalışanlara yönelik iyileştirme faaliyetlerini desteklemeleri önerilmektedir. Öte yandan çalışmalarda müşterilerin de katılımcı olarak yer alması katılım bankalarının performanslarını arttırmaya yönelik atacağı adımları doğru müşteri, doğru pazar ve doğru hizmet sunumu şeklinde sağlıklı olarak belirlemesine katkıda bulunacağı öngörülmektedir. Katılım bankalarına yönelik çalışmaların doğru insan kaynakları yönetimi uygulamaları, doğru stratejik planlama adımları ve müşteri odaklı olarak çok yönlü ele alınması ile elde edilecek bulguların katılım bankalarının uygulamaları açısından yol

gösterici olması ve bu bankaların performansını pozitif yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

### **Kaynakça**

Abraham, S. (2011). Talent Management Strategies of an International Bank in the Middle-East. International Conference on Technology and Business Management, (28)30, 608-617.

Açıklan, A. (2000). İnsan Kaynağının Geliştirilmesi. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Adomaitienė R. ve Slatkevičienė G. (2008). Employee Satisfaction And Service Quality In Contact Centres, Economics And Management, 770-776.

Agler, J. R. (2013). Employee Satisfaction As It Relates To Corporate Social Responsibility: A Quantitative Study, University Of Phoenix, Phd Thesis.

Akın, E. (2013). Bankacılık Sisteminde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans Değerlendirme. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Akkaya, G., A. (2015). İnsan Kaynakları Yönetiminde Ödül ve Performans İlişkisinin Değerlendirilmesi ve Banka Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Çalışma, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Altınöz, M. (2009). Yetenek Yönetimi, 1. Baskı. Ankara: Nobel Yayın ve Dağıtım.

Ambreen, U. (2013). Employee Satisfaction In Retail Banking At Lahore: A Case Study Of HBL, *International Journal of Information, Business and Management*, 5(1), 157-175.

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

Aytaç, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.

Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi ve Sorunları*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

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

Bilge, H. (2014). Bankalarda, İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Çalışanların Motive Eğilimlerinin Yapısal Eşitlik Modelleriyle Araştırılması, 6. Uluslararası Balkanlarda Sosyal Bilimler Kongresi Bildiriler Kitabı, Cilt 1

Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiles.

Budak, G. (2016). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.

Cantekinler, M. (2007). *Bankacılık Sektöründe Performans Yönetimi ve Özel Bir Bankada Performans Yönetimine İlişkin Uygulama*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Çekmecelioğlu, H. G. (2007). *Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(1), 79-97.

Ciorbagiu-Naon, R. (2010). Modalities of Non-Financial Motivation of Employees Within Organizations, *Annals Of The University Of Petroşani Economics*, 10(4), 41-54.

Cömert, E. (2005). *Temel Krediler Semineri Katılımcı El Kitabı*, Alfa Eğitim ve Danışmanlık, Ankara.

Company, M. v. (2001). *The War for Talent, Organization and Leadership Practice*. April.

Dicle Ç. (2011). *Yetenek Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri ve Niğde Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Niğde.

Eroğluer, K. (2011). *Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kurumsal Bir İnceleme*, *Ege Akademik Bakışı*, 11(1), 121-136.

Ferhat Ş. (1978). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, İ.Ü.Kitabevi, İstanbul.

Fidan, Y. (1995). *Hizmetlerin Üretim ve Pazarlaması*, *Pazarlama Dünyası Dergisi*, 53, 27-38.

Fındıkçı, İ. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayım, İstanbul.

Fraenkel, J. R., Wallen, N. E. ve Hyun, H. H. (2012). *How to Design and Evaluate Research in Education (8th Edt.)*. New York: McGraw-Hill.

Gazioglu, S. ve Tansel, A. (2006). *Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors*. *Applied Economics*, 38(10), 1163-1171.

Geylan, R. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir

Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Hale D. (2010). "Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi ve Finans Sektöründen Bir Uygulama", Kocaeli, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.

Igbaria, M. ve Laku C. (1997). The Impact of Gender on Career Success of Information Systems Professionals, *Information Technology & People*, 10(1), 63-86.

İrmiş, A. ve Bayrak, S. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Kariyer Yönetimi. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 1(2), 177-186.

Kahraman, H. B. (2017). Kariyer Yönetimi Kapsamında Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerine Yönelik Algıların Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Kalaycıoğlu, E. (2018). Kariyer Uyum Yeteneğinin Çalışanların İş Performansına Etkisi, Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bartın.

Karabacak, M. (2020). Banka Çalışanlarında Örgüt Kültürünün İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri Gaziantep İli Örneğinde. Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep.

Karasar, N. (2012). Bilimsel Araştırma Yöntemi. Ankara: Bilim Kitap Kırtasiye Yayınevi

Kaya, Cevdet. (2015). İslami Değerlerin Çalışan Memnuniyetine Etkisi: Bir Katılım Bankası Uygulaması / The Effects

of İslamic Values on Employee Satisfaction: A participation Bank Application, Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Keser, A. (2012). Çalışma Psikolojisi, 3. Basım, Bursa, Ekin Yayınevi.

Kubbealtı Akademisi. (2020). Kariyer. 03 01, 2022 tarihinde Kubbealtı Lugatı: <http://lugatim.com/s/KAR%C4%B0YER> adresinden alındı

Küçük, M. (2012). Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerindeki Etkinin İncelenmesi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale.

Lance, A. B. ve Dorothy, R. B. (2004). The Talent Management Handbook, Newyork, The McGraw-Hill Companies.

Levinson, H. (2004). Harvard Business Review-Kariyer Yönetimi: İkinci Bir Kariyer, (çev. Murat Çetinbakış), Mess Yayın, İstanbul.

Mykkänen, M. ve Tampere, K. (2014). Organizational Decision Making: The Luhmannian Decision Communication Perspective, Journal of Business Studies Quarterly, 5(4), 131-146.

Özpala, N. (2007). Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kariyer Yönetimi Sürecinde Kullanılması. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Bölümü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.



Paracha, O., Ismail, W., ve Amin, S. (2014). The concept of HPWS-Performance Relationship: Framework for Education Industry. *Intangible Capital*, 10(3), 664- 695.

Pazy, A. (1988). Joint Responsibility: The Relationships Between Organizational and Individual Career Management and The Effectiveness of Careers. *Group & Organization Studies*, 3(13), 312-340.

Rajnish, R. ve Priyadarshini S. P. (2013). SHRM Practices and Employee Satisfaction: Study and Relationship, *Amity Management Review*, 3(1), 75-84.

Reitz, H.J. (1987). *Behavior in Organizations*, 3rd ed., U.S.A., Irwin Inc.

Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2021). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayınları.

Sabuncuoğlu, Z. (1995). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa, Ezgi Kitabevi.

Şahin, Ö. (2015). *Yetenek Yönetimi ve Yenilik Performansı İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi, Aydın.

Şencan, H., ve Fidan, Y. (2020). Likert Verilerinin Kullanıldığı Keşfedici Faktör Analizlerinde Normallik Varsayımı ve Faktör Çıkarma Üzerindeki Etkisinin Spss, Factor ve Preliş Yazılımlarıyla Sinanması. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(1), 640-687.

Singh, K. (2004). Impact of HR Practices on Perceived Firm Performance in India. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(3), 301-317.

Super, D. E. (1980). A Life-Span, Life-Space Approach to Career. *Journal of Vocational Behavior*, 3(16), 282-293.

Taşlıyan, M., Arı, N. Ü. ve Duzman, B. (2011). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi: İİBF Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 234-250.

TDK. (2022). Memnuniyet, 03/01/2022 tarihinde Türk Dil Kurumu Sözlükleri: <http://www.tdk.gov.tr/>: adresinden alındı

Türk Dil Kurumu. (2019). Kariyer. 03/01/2022 tarihinde Türk Dil Kurumu Sözlükleri: <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı

Yaprak, Ş., Hotamışlı, M. ve Gerek, M. (2010). Örgütsel Kariyer Yönetimi: Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 401-423.

Yarnall, J. (2008). *Strategic Career Management*.

Yılmaz, A. (2020). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar. Ankara: Seçkin Yayınları.

Yüksel, Ö. (2000). İnsan kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara.

Yumuşak, S. (2008). İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 241-251.